

REETTA KIVELÄ, JENNI SIMONEN, AINO HEIKKILÄ

STARTUPIN MENESTYSTEKIJÄT

**TARKASTELUSSA ELINTARVIKEALA
JA TAPAUS NYHTÖKAURA**

SISÄLTÖ

SAATTEEKSI	3	III NYHTÖKAURAN TARINASTA LÖYTYY MENESTYSTEKIJÖITÄ	84
I STARTUPIN MENESTYSTEKIJÄT	4	1. MEDIA RAKENTAA TARINAA	85
1. MENESTYVIÄ YRITYKSIÄ – JA MENEHTYVIÄ	5	1.1 Lehdet löytävät Nyhtökauran	86
1.1 Mikä on elintarvike-startup?	6	1.1.1 Reseptit ja innovaatio	88
1.2 Menestyvällä startup-yrittäjällä on näkemystä, nälkää ja toimintavalmiutta	9	1.1.2 Kasvis- ja lihansyöntitarinat	91
1.3 Monipuoliset esikuvat kannustavat yrittämään	12	1.1.3 Kysyntä ja yrittäminen	92
1.4 Startup tarvitsee idean	14	1.1.4 Muut tarinat	94
1.4.1 Ideoita syntyy ja synnytetään	16	1.1.5 Nyhtökaura taipuu moneksi	95
1.4.2 Idea tarvitsee menestyäkseen sopivan ajan ja vauhdin	18	1.2 Ilmiö vahvistuu sosiaalisessa mediassa	96
1.5 Rahoitus ruokkii ideoista innovaatioita	21	1.2.1 Nyhtökauraa metsästetään	97
1.6 Ideat rakentuvat innovaatioiksi ympäristön tuella	25	1.2.2 Tarina leviää "nyhtökaurayhteisönä"	98
2. KULUTTAJAT JA RUOKAILMIÖT	32	2.1 Tunnettuus ja mielikuvat	100
2.1 Terveellisyys monien ilmiöiden taustalla	35	2. MIKSI TARINA SYNTYI JA MENESTYI?	100
2.2 Kestävyys ja eettisyys kuluttajille yhä tärkeämpiä	37	2.2 Startupin menestystekijät	104
2.3 Kasvisruokavaliomarkkinoilla kuohuu, mutta onko kyse buumista?	42	2.3 Mikä siivitti Nyhtökaura-tarinan menestykseen?	106
II ELINTARVIKE-STARTUP GOLD&GREEN FOODSIN TARINA	47	2.4 Mitä tarina sai aikaan?	108
1. MITÄ JOS TEKISIMME KAURALIHAA?	48	IV STARTUPIEN MENESTYSTEKIJÖITÄ	112
1.1 Olisiko meistä yrittäjiksi?	49	LÄHDELUETTELO	117
1.2 Täytyyhän sitä vähintäänkin testata!	51		
1.3 Ehkä Kiinasta löytyy se, mitä etsimme? Tai Kaliforniasta?	55		
2. GOLD, GREEN AND RED – TÄHTÄIMESSÄ MAAILMA	60		
3. NYHTÖKAURA – VEGEPÄIVÄN PROTEIINI	68		
3.1 Konseptista patentiksi (kevät–syksy 2015)	68		
3.2 Patentista tuotteeksi ja ideasta ilmiöksi (syksy 2015–kevät 2016)	71		
4. TEOLLISTAMINEN	78		

ISBN 978-952-5895-86-5

© kirjoittajat ja e2 Tutkimus

PDF 2020

SAATTEEKSI

NYHTÖKAURA-SANAN TUNTEE 97 prosenttia suomalaisista ja yli puolet on maistanut tuotetta. Suomessa vuonna 2016 lanseerattu tuote nousi nopeasti ruoka-alan ilmiöksi. Tänä päivänä Nyhtökauraa myydään useissa Euroopan maissa, ja se on lanseerattu myös Aasiassa ja Yhdysvalloissa. Kotimaisten ja kansainvälisten palkintojen lisäksi tuote on tuonut menestystä omistajilleen ja sijoittajille.

Ilmiö Nyhtökauran ympärillä on innoittanut ruoka-alan toimijoita. Nyt puhutaan vege- ja kaurabuumeista, joiden takana on kuitenkin vuosien ja vuosikymmenten työ. Uusien tuotteiden ansiosta kauran erityispiirteet ovat tulleet paremmin esiin. Kaura kiinnostaa.

Tähän julkaisuun on koottu monipuolista, yleistettävää tietoa startupien onnistumisen osatekijöistä. Kyse on paitsi yksilöiden ominaisuuksista ja suotuisasta toimintaympäristöstä myös yrittäjyyttä ja osaamista tukevista rakenteista. Uudet tuotteet ovat nostaneet esiin tekijöitä, jotka auttavat elintarvikealan ja muiden tulevaisuuden avainalojen startupeja menestymään.

Onnistumisen takana ovat idea ja tekemisen nälkä, mutta myös osuva ajoitus ja kumppaneita, jotka uskovat tekemiseen ja auttavat vaikeuksissa. Myös Nyhtökauran tarinassa on monia tekijöitä: innovaatiot, naisyrittäjäkaksikko, elintarvikealan ja ruokakulttuurin muutos, halu parantaa maailmaa sekä startup-yrittäjyyden eri puolet.

Julkaisu sisältää media-analyysin, joka kuvaa Nyhtökaura-uutisointia ja sitä, miten jutut laajenivat osaksi ilmiötä. Lisäksi kerrotaan asiantuntijahaastatteluihin nojaten menestyksen avaintekijöistä.

Julkaisun tekemisestä kokonaisvastuun on kantanut tohtori **Reetta Kivelä**. Media- ja haastatteluanalyysin ovat tehneet e2 Tutkimuksen tutkijat **Jenni Simonen** ja **Aino Heikkilä**, kyselyaineiston on analysoinut Jussi Westinen. Ruokajärjestelmän asiantuntijat **Kaisa Karttunen** ja **Anni Savikurki** ovat auttaneet työn eri vaiheissa. Tutkimusassistentti **Samuli Tikkanen** on ollut tärkeä apu aineistojen hankinnassa ja käsittelyssä.

Hankkeen ovat rahoittaneet yhdessä Elintarviketeollisuusliitto, K-ryhmä, e2 Tutkimus sekä työ- ja elinkeinoministeriö. Kiitämme kaikkia työhön osallistuneita.

Antoisia lukuhetkiä!

Helsingissä 20.11.2020

Natalia Härkin
*Neuvotteleva
virkamies
Työ- ja elinkeino-
ministeriö*

Karina Jutila
*Johtaja
e2 Tutkimus*

Timo Jäske
*Vastuullisuus-
johtaja
Päivittäistavara-
kauppa
K-ryhmä*

Pia Pohja
*Toimitusjohtaja
Elintarvike-
teollisuusliitto*



STARTUPIN MENESTYSTEKIJÄT

REETTA KIVELÄ

MENESTYVIÄ YRITYKSIÄ - JA MENEHTYVIÄ

INNOVAATIOTOIMINTA on tärkeä yhteiskunnan ja elinkeinoelämän uudistaja. Uudet yritykset haastavat vakiintuneita yrityksiä ja luovat niille myös liiketoimintamahdollisuuksia. Aloittavat yritykset ottavat riskejä. Ne havaitsevat tuoreita keinoja ongelmien voittamiseksi ja visioiden tavoittamiseksi.

Elintarvikealan merkitys kansantaloudelle on huomattava. Se on vakaa ala, jonka osuus kaikesta teollisesta toiminnasta toimipaikkojen lukumääränä, henkilöstön määränä ja tuotannon bruttoarvona on noin 10 prosenttia (Hyrylä 2019). Elintarviketeollisuuden liikevaihto oli vuonna 2019 11,2 miljardia euroa, josta liha- ja meijeriteollisuus muodostavat noin puolet. Vuonna 2019 maassamme oli 1 771 ruoka- ja juomayritystä. Jos mukaan lasketaan lähiruokayrittäjäyys, alan yrityksiä on jopa tuhatkunta enemmän. (Naumanen ym. 2019; Hyrylä 2019)

Noin 1 800 ruoka- ja juomayritystä työllistää 38 000 henkilöä. Koko ruokaketju, johon kuuluvat maatalous, elintarviketeollisuus, kauppa ja ravitsemispalvelut, työllistää noin 340 000 henkeä. Ruokaketjun osista suurin työllistäjä on maatalous (Hyrylä 2019; Niemi & Väre 2019). Euroopassa elintarvikealan yrityksiä on noin 295 000.

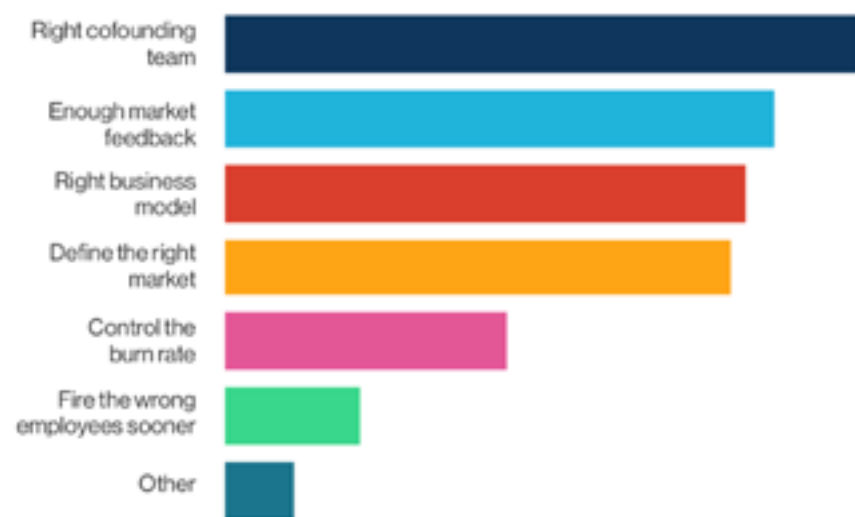
Ruokajärjestelmään kuuluvat myös kuluttajat. Järjestelmä ei ole tärkeä vain kansantaloudelle. Se varmistaa jokapäiväi-

sen ravinnonsaannin ja vaikuttaa moninaisesti ihmisten elämänlaatuun. Ruokajärjestelmän toimimattomuus aiheuttaa levottomuuksia ja inhimillistä kärsimystä. Kokonaisuus on monimuotoinen ja vuorovaikutteinen systeemi, joka sisältää poliittisia, sosiokulttuurisia, sosioekonomisia, tuotannollisia sekä ympäristöön ja markkinoihin liittyviä ajureita (Karttunen ym. 2019). Se on avainasemassa ratkaisemassa maapallon resursseihin ja sen tulevaisuuteen liittyviä haasteita.

Ruoka-alan tulevaisuutta määrittelee globaalilla tasolla väestönkasvu. Maapallon väestömäärän on ennustettu kasvavan 9,7 miljardiin vuoteen 2050 mennessä. Toisaalta ympäristön kuormittuminen on jo nyt kestäättömällä tasolla. On välttämätöntä kehittää nykyistä kestävämpi ruokajärjestelmä.

Tällä hetkellä suurin osa peltoalasta käytetään rehutuo-
tantaan. Ruokaketjussa hävitetään paljon sivuvirtoja, joissa on jäljellä ravinnon kannalta arvokkaita komponentteja (Naumanen 2019).

Länsimaissa haaste ei ole väestönkasvu tai nälkä, vaan ruokaan liitettävät elintasosairaudet. Yli puolet maailman sairaustapauksista liittyy joko liialliseen tai liian vähäiseen ravintoaineiden saantiin. Länsimaissa ruoka-alan tulevaisuuden teemoja ovat terveys, vastuullisuus, yksilöllisyys ja ketteryys (Naumanen 2019).



Kuva. Eurooppalaiset startup-yrittäjät arvioivat tiimin, markkinaosuuden ja liiketoimintamallin startupin tärkeimmiksi menestystekijöiksi vuonna 2019 (EU Startup Monitor 2019).

Teknologian kehitys on määrittänyt ja rytmittänyt muutosta viime vuosikymmeninä lähes kaikilla aloilla, mutta ruoantuotantoketju on digitalisoitunut hitaasti (ks. AGF, McKinsey). Digitalisaatio mahdollistaa muutoksia järjestelmätasolla. Kun tuotanto, logistiikka ja digitaalisuus sulautuvat uudeksi elintarviketaloudeksi, koko järjestelmän ennustetaan tehostuvan (Naumanen 2019). Sekä ruoan tuotanto että kulutus ovat murroksessa digitalisaation ja lisätyn todellisuuden mahdollisuuksien seurauksena. Digitalisaation ansiosta kuluttajaymmärrys, tuotanto ja toimitus ovat vuorovaikutuksessa keskenään, mikä tehostaa järjestelmää merkittävästi.

Vaikka ruokajärjestelmä on hidasliikkeinen mammutti, niin rahoittajien kuin päättäjienkin näkemys on, että kestävyys- ja ympäristösyihin perustuvat kuluttajien odotusten muutokset

pakottavat alaa uudistumaan. Muutokseen tarvitaan riskiä ottavia, vallankumouksellisia ja visionäärisiä startupeja.

Aloittavista yrityksistä vain murto-osa säilyy hengissä, sitäkin pienempi osa menestyy. Suomessa ei ole nähty vielä yhtään ruokaketjuun liittyvää ”gasellia”, Euroopassakin vain muutama.

Onnistuessaan herättämään markkinoiden kiinnostuksen ja luomaan skaalautuvan tuotteen, startupeista saateen puhua gaseleina tai yksisarvisina. Määritelmällisesti gasellyritys kasvaa kolmena perättäisenä vuonna yli 50 prosenttia. Yksisarvisilla taas tarkoitetaan yrityksiä, jotka ovat saavuttaneet yli miljardin dollarin markkina-arvon alle kymmenessä vuodessa.

Startupien menestymiseen vaikuttavat tekijät kiinnostavat. Useimmiten peräänkuulutetaan suotuisaa toimintaympäristöä innovaatioille sekä radikaaleja ja oikea-aikaisia ideoita. Olennaisinta ovat kuitenkin ihmiset, jotka ovat valmiita etenemään kaaoksen hallinnassa startup-kentällä.

1.1 MIKÄ ON ELINTARVIKE-STARTUP?

Viime vuosina uuteen yrittäjyyteen on vahvasti liittynyt termi startup. Päättäjät pyrkivät luomaan tukitoimintoja startupeille, ja mediaa kiinnostavat startupien tarinat. Ministeriöt puhuvat innovaatioista, uusyrittäjyydestä ja kasvuhakuisista yrityksistä sekä niiden välttämättömyydestä Suomen taloudelle. Monilla aloilla ei enää perusteta yrityksiä tai ryhdytä yrittäjiksi, vaan perustetaan startup.

Mutta mikä on startup? Vakiintunutta määritelmää ei vielä ole. Selvyttä ei ole siitäkään, pitäisikö startupeja määritellä innovaatioiden, kasvuvauhdin, potentiaalin vai yrityskulttuurin kautta.

Yksiselitteistä numeraalisiin faktoihin perustuvaa startupin määrittelyä ei ole, vaan käsite liittyy pikemminkin yritysideoon mahdollisuuksiin ja visionääristen perustajien mielentilaan. Kuitenkin useat innovaatiotoimintaa analysoivat raportit määrittelevät startupin esimerkiksi alle viisi vuotta vanhaksi organisaatioksi, jolla on alle 20 työntekijää.

Tutkimuskirjallisuus nostaa olennaiseksi tekijäksi innovatiivisuuden, kuten yleisestikin yrityksen perustamisessa. Lisäksi painotetaan riskiä ja idean kantavuutta (Drucker 1993). Usein startupilla tarkoitetaan uuden teknologian kehittämistä kaupalliseksi. Taustalla on se, että startup-termi lanseerattiin kuvaamaan vastaperustettuja teknologiayrityksiä, joilla on monistettava ja skaalattava liiketoimintaidea. Näin haluttiin erottaa potentiaalilla perinteisesti rahoitettavista yrityksistä.

Startupin idea voi olla paitsi uuteen teknologiaan perustuva tuote, palvelu tai liiketoimintamalli, myös vanhaa uuteen tarpeeseen soveltava idea.

Blank (2010) määrittelee, että startup on yritys, joka luo, synnyttää ja valtaa markkinoita. Startupin ytimessä oleva innovaatio tai idea on parhaimmillaan luonteeltaan ”hajottava” (disruptive) ja se haastaa perinteiset tavat tai periaatteet ja toteutuessaan häiritsee markkinaa niin, että olemassa oleva vanhenee. Murros teknologiakehityksessä, kuluttajien käyttäytymisen muutos tai systeeminen murros resurssien käytössä ovat esimerkkejä tilanteista, joissa startupilla on mahdollisuus onnistua.

Salamzadeh ym. (2015) yhdistää startupin määrittelysään idean, luovuuden, innovaation, tuotteiden uutuusarvon sekä näihin liittyvät liiketoimintamahdollisuudet. Vaikka startup-kulttuurissa korostetaan ideoita, luovuutta ja periksiantamattomuutta, maailman muuttamishalun ohella star-

tupit ovat aikaisen vaiheen yrityksiä ja organisaatioita, joissa vallitsee yleiset yrittäjyyden, yrityksen ja organisaation lait, kuten tavoite luoda omistajilleen arvoa.

Yrittämisen tulisi sisältyä startupien määritelmiin. Wickham (2004) määrittelee startup-yrittäjyyden neljä elementtiä sisältäväksi dynaamiseksi prosessiksi. Yksinkertaistettuna yrittäjä havaitsee markkinapotentiaalin, vastaa siihen kaupallisella strategialla ja liiketoimintasuunnitelmalla ja toteuttaa sen hyödyntämällä tarpeellisia resursseja. Innovaation ja vision lisäksi tarvitaan siis yrittäjä, yritysorganisaatio, markkinapotentiaali ja resurssit.

Startupeille tyypillisiä ovat liiketoimintamallit, joissa arvontuotto on nopeaa ja tähtäimessä on perustajien laittaman panoksen moninkertaistaminen. Startup-kielessä painotetaan idean skaalautumista eli kasvun mahdollisuutta. Skaalautuminen on ilmeistä esimerkiksi mobiilisovelluksiin perustuvissa ideoissa. Vaikeammin saavutettavaa se on silloin, kun myydään konkreettista tuotetta tai kahdenvälisen vuorovaikutuksen vaativaa palvelua. Esimerkiksi lääkärikäyntejä voi fyysisesti suorittaa vain paikallisesti ja rajallisen määrän päivässä. Viemällä lääkärin asiantuntemus tekoälyperusteiseen virtuaalilääkärikäyntiin, käyntikertojen määrää voidaan kuitenkin skaalata sijainnista riippumatta lähes rajattomasti, jos oletetaan, että virtuaalikäynnin mahdollistava laitteisto on rajoituksitta saatavilla.

Innovaatio-sana ei tarkoita vain suurta potentiaalia, vaan myös suurta riskiä. Epäonnistuminen (fail) onkin yksi startup-maailmaan vahvasti liittyvä termi. Suurin osa startupeista ei koskaan kasva tuottaviksi yrityksiksi. Yleisesti ajatellaan, että noin 10 prosenttia ideoista saa rahoituksen, ja

Harvard Business Schoolin mukaan Yhdysvalloissa rahoituksen saaneista ideoista 75 prosenttia epäonnistuu (Gage 2012).

Historiallisen tiedon puuttuminen arvioista, suunnitelmista ja tuotekehityksestä kasvattaa yritysrisiä. Kun tavoitellaan täysin uutta ja pyritään muuttamaan markkinaa, sekä tuotekehitys että markkinapotentiaalin arviot perustuvat visioihin, intuitioon ja uskoon muutoksen suunnasta. Tyypillisistä on, että alussa panostukset, kuten tutkimus ja tuotekehitys ainoastaan kuluttavat resursseja, eikä lopputuloksesta tai onnistumiseen vaadittavasta ajasta ole tietoa. Vakiintuneissa yrityksissä liiketoiminnan arviot perustuvat usein tunnettuihin prosesseihin, tietoon kaluston parametreista ja olemassa olevaan markkinadataan. Näin riskit pysyvät hallittavina. Vakiintuneet yritykset tuntevat laitekantansa ja uuden tuotteen kehittämiseen vaadittavat resurssit. Toisaalta tehdyt investoinnit ohjaavat kehittämään pieniä muutoksia vanhaan teknologiaan. Startup puolestaan rakentaa kaiken alusta. Se voi vaihtaa ketterästi suuntaa kesken prosessin. Tämän takia startupeille on syntynyt markkinoita avaava ja häiritsevä rooli. Tämä hyödyttää myös vakiintuneita yrityksiä.

Euroopan unionin Startup Monitor sisällyttää startupeihin yritykset, jotka ovat alle kymmenvuotiaita, joilla on innovatiivinen tuote tai liiketoimintamalli ja aikomus kasvattaa työntekijöiden, liikevaihdon ja operoitavien markkinoiden määrää. Eurostatin julkaiseman tilaston mukaan kasvuyrityksiä on koko EU:n tasolla noin 10 prosenttia koko yritys populaatiosta. Scale up-yritykset ovat kasvuyritysten osapopulaatio, jonka kasvu on vielä nopeampaa. Luonnollisesti näitä yrityksiä on huomattavasti vähemmän (Tilastokeskus 2019).

Startupin perustamisessa on useita vaiheita. Ideavaiheessa on kaupallistamispotentiaalia sisältävä idea, löydös

tai visio. Idea ja usko liiketoimintaan johtavat yrityksen perustamiseen. Puhutaan siemenvaiheesta ja sitä edeltävästä vaiheesta (pre-seed), jolloin ideaa kehitellään ja kirkastetaan sekä tiimiä ja rahoitusta rakennetaan. Tämän jälkeen alkaa startup-vaihe, jolloin yritystoiminta pystytetään ja tuotetta kehitetään kaupalliseksi. Tuotteen onnistuessa ja kysynnän löytyessä alkaa kasvuvaihe, joka tyypillisesti vuorottelee tasaisten kausien kanssa.

Startupien selviytymisprosentti on pieni, mikä on yhteistä yleisemminkin uusille yrityksille. Siemenvaihe on startupeille usein kohtalokas. Jopa vastakohtaisten tavoitteiden sekä useiden samanaikaisten asiakokonaisuuksien vuoksi siemenvaiheen hallinta on haastavaa. Suurin osa startupeista epäonnistuu tässä vaiheessa, kun alkupääoman turvin pyritään kehittämään tuote kaupalliseksi ja markkinoita kiinnostavaksi.

Startupeja ja yrittäjyyttä käsittelevässä kirjallisuudessa yrittämistä kuvataan taisteluna, kaaoksen hallintana tai vaarana terveydelle. Yritystä kokoon juoksevien johtajien loppuun palaminen on osa tarinaa. Tuote on saatava valmiiksi, organisaatio pitää resursoida viisaasti ja kassaa tulee rahoittaa yhtäaikaisesti käytännön asioiden ja strategian luomisen lomassa. Siemenvaiheen yli selvinneillä yrityksillä on parempi mahdollisuus muuttua kannattaviksi kuin varhaisemmissa kehitysvaiheissa olevilla yrityksillä.

Suomessa oli vuonna 2015 noin 4 000–5 000 startup-yritykseksi luokiteltavaa nuorta, alle 50 henkilöä työllistänyttä itsenäistä yritystä. Tosin näistä vain 6–7 prosenttia eli noin 300 oli kasvukriteerin täyttäviä. Näistä noin 40 prosenttia toimi tietointensiivisellä alalla.

Suomessa startupien eloonjäämisprosentti vaikuttaa hyvältä: yli 70 prosenttia startupeista oli elossa vielä viiden

vuoden ja kasvupyrähdysten jälkeen. Tosin on huomattava, että nuoret yritykset saavuttavat yhteiskunnallisesti merkittävän aseman yleensä vasta 5–15 vuoden aikavälillä, jolloin skaalautuvuus ja kannattavuus osoitetaan. Positiivista on myös se, että startupien perustamis- tai eloonjäämismäärään ei ole vaikuttanut yleinen talouden pysähtyneisyys (Kotiranta ym. 2016).

Suomessa on onnistuttu synnyttämään neljä tarunomaisista yksisarvista eli sellaista startupia, joiden arvo on ollut yrityskaupassa tai pörssinoteerauksessa yli miljardi dollaria. Tietokantayritys Mysql myytiin vuonna 2008, peliyritykset Rovio ja Supercell vuonna 2013. Vuonna 2018 tälle tasolle pääsi terveysteknologiayritys CRF Health.

Elintarvike-startupien määrittely on vielä kirjavaa. Alaa voidaan kuvata foodtech-termillä, jolloin siihen liitetään yritykset, jotka tuottavat lisäarvoa loppukäyttäjälle (Rosenheim 2019). Toisaalta alaan voidaan liittää koko ruokajärjestelmän haasteita ratkovat yritykset, jolloin sitä täydennetään etuliitteellä: agri-foodtech. Foodtech-termiä käytetään alleviivaamaan eroa startupien ja muiden perustettavien yritysten, kuten vaikka laboratoriolihaa tuottavan yrityksen ja kulmaleipomon välillä. AGFunder on Piilaaksosta lähtöisin oleva maailman laajin ruokajärjestelmään sijoittava yritys. Sen mukaan agri-foodtech-termi kuvaa yrityksiä, jotka tavoittelevat vaikiintuneen kansainvälisen ruoka- ja maanviljelysteollisuuden muuttamista. Agri-foodtech-ala on vielä pieni, mutta se on kasvava segmentti startupien ja rahoittajien kentällä.

1.2 MENESTYVÄLLÄ STARTUP-YRITTÄJÄLLÄ ON NÄKEMYSTÄ, NÄLKÄÄ JA TOIMINTAVALMIUTTA

Usein kuulee rahoittajien ”sijoittavan tiimiin”. Suurin osa rahoittajista kertoo kyselytutkimuksissa, että startupien ongelmat tai menestys liittyvät ihmiseen, joka yrityksen perustaa tai sitä johtaa. Startupeille on ominaista – ja usein myös hengissä pysymisen edellytys – luoda positiivinen ja festivaalinomainen mielikuva perustajistaan. Startupien perustajia on juhlistettu, mutta ei tutkittu (Wasserman 2012). Tämä voi näkyä sekä mielikuvissa että asiaa selvittäneiden kyselytutkimusten tuloksissa.

Moni startupeja tutkinut on kuitenkin arvioinut, että uudenlaisten tekijöiden tuleminen vanhaan yrityskulttuuriin on keskeinen syy siihen, miksi startupit ovat pystyneet muuttamaan maailmaa (Sarasvathy 2008; Ries 2011). Sarasvathyn (2008) mukaan keksijöillä ja startup-yrittäjillä on uusia tapoja hahmottaa ongelmia ja asettaa tavoitteita. Hän on nimenyt lähestymistavan efektuaaliseksi ajatteluksi ja vertaa sitä tyypilliseen kausaaliseen ajatteluun.

Kausaalisen ajattelun lähtökohtana on selkeästi määriteltä tavoite tai ongelma, johon ratkaisija luo erilaisia lähestymistapoja saavuttaakseen tavoitteen. Kausaalinen ajattelu on tehokas ja riskittömämpi tapa ratkaista ongelmia, sillä maali tunnetaan. Usein tunnetaan myös tavat, miten päämäärään edetään ja kehitys painottuu toimivuuteen liittyvien ongelmien ratkaisuun ja yksityiskohtien sinällään työlääseen hiomiseen.

Kausaalisuudesta on hyötyä tuote- ja portfoliokehityksessä. Silloin tunnetaan historiallisen datan perusteella potentiaali eri markkinoilla ja eri kuluttajaryhmissä. Tie-

dossa ovat eri linjojen mahdollisuudet ja kapasiteetit, ja on mahdollista analysoida brändisopivuutta. Samoin tiedetään resurssit, jotka esimerkiksi uuden maun kehittämiseen tarvitaan. Silloin on mahdollista määrittellä aikataulut ja resursitarpeet, arvioida riskit, tehdä lähes valmiita näytteitä ja tuottaa strateginen joko go- tai no go -päätös, vaikka jouto olisi kehitysratkaisuista etäällä. Luovemmassa versiossa kausaalista ajattelusta pyritään etsimään tavoitteelle vaihtoehtoisia ratkaisuja. Tällöin maali on yleensä laajempi ja strategisempi. Maali voi olla esimerkiksi ”korkeakuituisen vehnäleivän” kehittämistavoitteen sijaan ”terveellisen leivän” kehitysprojekti. Kaikesta tiedosta ja tiedon prosessointiin käytettävästä ajasta huolimatta suurin osa elintarvikkeiden lanseerauksista kuitenkin epäonnistuu, eli tuote ei elä markkinoilla pitkään.

Efektuaalinen päättely- tai kehitysprosessi ei ala tavoitteen tarkkarajaisesta määrittelystä. Se alkaa keinojen ja merkitysten, kuten teknologisten avausten, uuden markkinan muodostumisen tai yhteiskunnassa tapahtuvan murroksen tunnistamisesta ja etenee kuvittelemaan lopputuloksia, joita aineksista syntyy. Tällaisessa prosessissa korostuu asian tuntijoiden intuitio. Usein lopputulokset ovat liian vaikeita pääteltäviksi tai päättely saattaa jäykistää ajattelua, kun tietoinen mieli hyödyntää tavanomaisia johtopäätöksiä. Intuitio käyttää tiedostamatonta ajattelukapasiteettia ja pystyy yhdistämään havaintoja, tunteita, muistikuvia ja tietoa.

Parhaimmillaan uuteen ratkaisuun keskittyvä ajatteluprosessi on interaktiivinen sykli, joka yhdistää eri alojen asian tuntijoiden tietoa, näkemyksiä ja intuitiota. Jos syklissä saadaan muodostettua tilaa vuoropuhelulle, jossa idea kehittyy vuorovaikutuksessa, joukkoäly mahdollistaa ratkaisun, jota

kukaan ryhmän yksilöistä ei olisi yksin kyennyt tuottamaan. Tällaisessa työskentelyssä luottamuksen ilmapiiri on välttämätön ja tekijöiden välinen vuorovaikutus korostuu. Näin uskalletaan luoda myös mahdottomimmat visiot.

Visiointiin ja tuntemattoman ideointiin liittyvä luovuus ja niihin tarvittava intuition käyttö ei noudata loogisen ajattelun lainalaisuuksia ja saattaa vaikuttaa perusteettomalta ”musta tuntuu” -työskentelyltä tai tavoitteettomalta kaaokselta, jos luottamuksen ilmapiiri puuttuu. Usein ideasta lähtevät intoilemaan esimerkiksi tietystä teknologiasta innostuneet ryhmät. Arvoyrityksissä tavoitetaan vaivattomammin arvokas monitieteinen ryhmä idean ympärille, kun innostusta kannattelee arvojen tuottama laajempi kehys. Kirjailija Sylvi Kekkonen on jo aikoinaan tiivistänyt luovaan ja efektuaaliseen ajatteluun tarvittavaa ilmapiiriä: ”Vain ne, jotka kiihtyvät samoista syistä, pystyvät ymmärtämään toisiaan.”

Efektuaalinen ajattelu on läheisesti yhteydessä luovuuteen ja intuition. Asia on keskeinen myös, kun puhutaan keksijöistä ja visionääreistä. Useissa menestyvien yrittäjien persoonallisuutta koskevissa tutkimuksissa löydetään korrelaatio innovaatiotaipumuksen ja menestyksen välillä. Tämä kuulostaa itsestäänselvyydeltä. Kiinnostavampaa onkin ymmärtää, miksi sellainen joillakin on, mitä se tarkoittaa tai miten innovaatiotaipumusta edistetään.

Tutkimuskirjallisuus on tunnistanut ja määritellyt monia menestyksen kanssa korreloivia persoonallisuuspiirteitä, jotka ovat lähes poikkeuksetta linjassa intuition ja efektuaalisen ajattelun kanssa. Kyse on piirteistä, jotka auttavat liikkumaan nopeasti eteenpäin jatkuvasti muuttuvassa ja tuntemattomia aukkoja sisältävässä ympäristössä (Frank ym. 2007).

Esimerkiksi menestyneiden amerikkalaisten verkko-kauppayrittäjien havaittiin olevan visionäärisiä, monitaitoisia, itsepäisiä ja määrätietoisia. Lisäksi he luottivat itseensä, oppivat nopeasti ja hallitsivat rahankulutusta (Agha 2014). Menestyvien startup-yrittäjien persoonallisuuspiirteinä on osoitettu myös syy-seuraus-suhteiden hahmottaminen (Rauch & Frese 2000; Chen ym. 1998) ja suoriutumisen tarve (McClelland 1967).

Suoriutumisen tarve tarkoittaa sisäistä tarvetta mennä elämässä eteenpäin ja tehdä asioita paremmin kuin ne on tehty aikaisemmin sekä hakeutua tehtäviin, joissa ollaan vastuussa ratkaisujen tuottamisesta. Myös termi sisäinen hallintakäsitys yhdistetään menestyviin yrittäjiin (Rotter 1954). Suuri osa yrittäjiksi ryhtyvistä uskoo, että toiminnan lopputulos on enimmäkseen riippuvainen heidän omasta toiminnastaan ja he voivat itse toimimalla vaikuttaa muutokseen. Eli heillä on korostunut sisäinen hallintakäsitys.

Tarve ja usko olla tekijänä muutoksessa näyttää olevan startup-yrittäjiksi aikovien tärkein motiivi. Perustajien tärkein motiivi näyttää olevan itsensä työllistäminen ja yrityksen johtaminen itse sen sijaan, että he työskentelisivät muille, valmiissa organisaatiossa.

Suomalaisten yrittäjien keskuudessa tehtyjen selvitysten mukaan tärkeimmiksi motiiveiksi nousivat unelmien toteuttaminen ja vapaus. ”Nälkä” on todettu tärkeimmäksi kasvuhakuisen yrityksen menestykseen liittyväksi tekijäksi (Lahtinen ym. 2016). Nälkään liittyy myös havainto, että kasvuhakuisia yrityksiä perustavien suurin yksittäinen motiivi on vaurastumisen mahdollisuus (Koistinen ym. 2016).

Myös eurooppalaisten yrittäjien tärkeimmäksi motiiviksi nousivat itsensä toteuttaminen ja riippumattomuus sekä lii-

ketoimintamahdollisuus, joka halutaan toteuttaa paremmalla tiimillä kuin markkinoilla olevissa ratkaisuissa (EU Startup Monitor 2019). Suomalaisia elintarvike-startupeja tutkinut DesignBites-tutkimushanke arvioi myös, että yrittäjien motivaatiota kannattelee uuden luominen ja tuotteiden tai alan uudistaminen (Björklund ym. 2020). Tutkimus tiivistä, että yrittäjien missiona on halu muuttaa ruokakulttuuria, suojella maapalloa ja luoda hyvää, kuten työpaikkoja.

Tarkasteltaessa yrittäjien luonteenpiirteiden suhdetta startupin menestykseen, on kiinnostavaa, että toisessa vaiheessa elinkaarta tietyt luonteenpiirteet ovat avain menestykseen, mutta toisessa vaiheessa voivat ennustaa epäonnistumista (van Gelderen & Jansen 2006). Alussa startupeja suunnittelevat arvioivat pystyvänsä kaikkeen.

Kuitenkin toiminnan alettua voidaan havaita, että resurssit riittävät vain potentiaalisimpiin ideoihin. Tähän vaikuttavat paitsi niukat resurssit, myös puuttuvat rakenteet. Samalla, kun ideaa on kehitettävä kilpailukykyiseksi isojen toimijoiden ratkaisujen kanssa, on pystyttävä rakentamaan tavanomaisia yrittämiseen liittyviä toimintatapoja.

Idean ja yrityksen tarkoituksenmukaisuuden on pysyttävä kirkkaina rahoittajille ja muille yhteistyökumppaneille, eikä potentiaali saa hukkaa kohinaan. Toisaalta on pystyttävä kriittisesti ajattelemaan vielä suurempia potentiaaleja ja annettava tilaa uudelle ajattelulle.

Muuttuvien tarpeiden ja mahdollisuuksien sekä resursien kantavuuden välillä on pystyttävä tasapainottelemaan. Horowitz (2014) esimerkiksi kuvaa kirjassaan, kuinka hän valmisteli yksin salassa ensimmäisestä tuotteesta strategisesti eroavaa seuraavaa tuotetta välttääkseen organisaation hermostumisen. Ensimmäisessäkin oli vielä kehi-

tettävää ja mahdollisuuksia enemmän kuin organisaatio pystyi käsittelemään.

Taipumus autonomiaan ja itsenäisyyteen ovat luonteenpiirteitä, jotka lisäävät ihmisen todennäköisyyttä lähteä yrittäjäksi. Piirteet saattavat kuitenkin häiritä yrityksen rakentamista siinä vaiheessa, kun tarvitaan yhteistyökykyä ja muiden kannustamista. Myös optimismi, intohimo ja kompleksisiin kokonaisuuksiin liittyvien ongelmien välttely ovat perustajille tyypillisiä ominaisuuksia, jotka voivat myöhemmin johtaa asioiden viivästymiseen ja epäonnistumiseen (Wasserman 2012).

Innovaation tai idean nouseminen kaupalliseksi menestystarinnaksi vaatii idean keksijältä myös kykyä mukauttaa ajatteluaan muuttuviin tilanteisiin.

Efektuaalinen ajattelu on hyödyllistä uutta suunniteltaessa, mutta voi vaarantaa menestymisen myöhemmässä vaiheessa. Kun visiointi- ja kiteytysvaiheet ovat ohi, siirtyminen kausaaliseen ajatteluun stabiloi organisaatiota ja vahvistaa edellytyksiä menestyä.

Johtajan on osattava kommunikoida organisaation kasvaessa intuitioon perustuvat päätökset uudella tavalla. Kuten Raamin (2016) aineistosta käy ilmi, liian suuret maalailevat visiot koetaan helposti epäluotettaviksi ja niitä vastustetaan, mutta jos suuren vision pilkkoo konkreettiseksi palasiksi, on mahdollista saavuttaa luottamus.

Saadakseen ideasta tuottavaa yritystoimintaa, on perustajan annettava tilaa vastakkaisille luonteenpiirteille ja ajatusmalleille. Wasserman (2012) on havainnut, että yritykset, joiden perustajat ovat valmiita luopumaan vallasta yrityksen kasvuvaiheessa, kasvattavat arvoaan nopeammin.

1.3 MONIPUOLISET ESIKUVAT KANNUSTAVAT YRITTÄMÄÄN

Yhteiskunnalliset tekijät, kuten koulutusjärjestelmä, infrastruktuuri, yleinen suhtautuminen luovuuteen ja epäonnistumisiin sekä tasa-arvo, vaikuttavat myös startup-yritysten syntymiseen ja menestykseen. Uuden yrityksen perustamisen vaatima luovuus on osin ympäristö- ja kulttuurisidonnaista.

Esikuvilla on iso merkitys. Jos yrittäjän ympäristössä on samaistuttavia esikuvia ja muita elementtejä, jotka luovat positiivista kuvaa startupeista, yrittäjyydestä tai yritteliäisyydestä, on luonteenpiirteiden ja oman luovuuden valjastaminen yrittäjyyteen todennäköisempää. De Lauretis (1984) mukaan innovaatioiden tulisi syntyä niiden ihmisten toimesta, jotka hyötyisivät innovaatioista eniten. Perinteisesti miehet ovat innovoineet naissukupuoleen liittyviä keksintöjä, ja länsimaat ratkoneet kolmannen maailman ongelmia. Jos ne, jotka elävät ongelman kanssa päivittäin, ryhtyvät ratkaisijoiksi, ovat ideat tarkempia ja säilyttävät arvoperustansa.

Valitettavasti startupien osalta esikuvakavalkadi on yhä kapea. Esimerkiksi naisten perustamien startupien menestystarinoita on vaikeampi löytää kuin miesten. Kansainvälisesti vain 15–30 prosentilla vuonna 2019 ensimmäisen rahoituksensa hakeneista yrityksistä oli perustajanaan edes yksi nainen (<https://www.crunchbase.com/organization/silicon-valley-bank>). Naisten perustamat startupit ovat pysytelleet sekä USA:ssa että Euroopassa alle viidessä prosentissa kaikista rahoituksen saaneista startupeista. Yllättäen Aasiassa tilanne on naisten näkökulmasta huomattavasti parempi.

Van Gelderen ym. (2006) mukaan naisilla on monia yrittäjäksi ryhtymisen esteitä, mutta naisten perustamat yri-

tykset ovat usein myös vähemmän kunnianhimoisia. Vaikka naiset enenevässä määrin ideoivat ja perustavat startupeja, naisten omistusosuudet ja rahoituskierrokset ovat vaatimattomampia kuin miesten. Crunchbasen tilastojen (2019) mukaan yksistään naisten perustamat yritykset keräsivät kolme prosenttia ja miesten perustamat yritykset 87 prosenttia kaikista startupeihin tehdyistä pääomasijoituksista. Selityksiä rahoittajat etsivät neuvottelutaidoista, tinkimättömyydestä arvojen suhteen ja verkostoista. On myös esitetty, että naiset ovat toistensa tiellä ja pohdittu, miten naisten voima valjastetaan yrittäjyyteen. Voimakastahtoisia naisia pidetään edelleen työelämässä hankalina, hysteerisinä tai tunteellisina, vaikka oikein käytettynä esimerkiksi aggressio on toimintaa liikkeelle paneva voima.

Vaikka naisten sijoitustoimintaa on viime vuosina pidetty esillä, lähes kaikki pääomasijoittajat ovat edelleen miehiä. Criado-Perez (2019) kuvailee esimerkkejä asenteista, joita naisten maailmasta ponnistavat startup-yritykset ovat kohdanneet miessijoittajien arvioinneissa. Hän summaa, että miehille suunnattu muotoilu ja miesten tarpeisiin suunnatut ratkaisut mielletään yleisinä, kaikille sopivina, siinä missä naisille suunnatuissa ratkaisuissa ei nähdä potentiaalia, vaikka puolet väestöstä on naisia. Myös TechCrunchin (2016) tutkimus nosti esiin, että sijoittajat kysyvät miehiltä edistäviä kysymyksiä ja naisilta estäviä. Toisin sanoen miehiä kehoitettiin voittamaan ja naisia olemaan häviämättä (Kanze ym. 2018).

Vaikka startupeista alle viisi prosenttia on perustettu yksinomaan naistiimien voimin, naisten perustamia yrityksiä on kuitenkin useita eurooppalaisten nopeimmin kasvavien startupien listalla (Shift 2019). Boston Consulting Groupin

teettämässä tutkimuksessa (2018) havaittiin, että vaikka naisomistajat saivat alle puolet miesomistajien saamasta rahoituksesta, naisten omistamat yritykset olivat kaksi kertaa tuottavampia. Jokaista rahoitusdollaria kohden miesten omistamat yritykset tuottivat 32 senttiä, kun naisten perustamat tuottivat 78 senttiä (Criado-Perez, 2019).

Naisten omistamat yritykset menestyivät myös pitkällä aikavälillä. Syyksi on esitetty naisten luontaisia hyvään johtajuuteen liitettäviä ominaisuuksia, kuten empatiaa, intuitiota ja organisointikykyä. Euroopassa maininnan arvoisia naisten perustamia ja johtamia yrityksiä ovat vuoden 2015 tienoilla aloittaneet startupit Leavy (Ranska, Aziza Chaouachi) ja Starling (Britannia, Anne Boden), joissa on satoja työntekijöitä. Chiaro (Britannia, Tania Boler) on esimerkki menestystarinasta, jonka tuote on suunnattu vain naisille.

Kiinnostavaa on, että enemmistö elintarvikkeisiin erikoistuneiden eurooppalaisten startupien perustajista on naisia (Eurobarometri 2019). Ilmiö saattaa kertoa perinteisistä sukupuolirooleista.

Startup-esikuvat ovat useimmiten paitsi miehiä, myös nuoria. Muunlaisille esikuville on tarvetta, sillä tutkimukset osoittavat, että kokemus lisää menestymisen todennäköisyyttä. Myös tiimin jäsenten koulutustaso ja työkokemus ovat tutkimusten mukaan olennaisia menestystekijöitä (Rauch 2000; Brem 2008).

Esimerkiksi USA:ssa biotekniikan alan yrityksiä käynnistäneiden henkilöiden keski-ikä oli 47 vuotta. Kun tarkasteltiin sitä 0,1 prosenttia yrityksistä, joka kasvoi ensimmäisen viiden vuoden aikana merkittävästi, keskimääräinen perustajien ikä oli 45 vuotta (Harvard Business Review 2018).

Startup Monitorin mukaan sekä eurooppalaisten nais- että miespuolisten startup-yrittäjien keski-ikä on 38 vuotta. Suomessa yrityksen aloittaneiden iän mediaani oli 39 vuotta vuonna 2015 (Kotiranta ym. 2016). Kiinnostava yksityiskohta eurooppalaisessa aineistossa on, että vanhemmat (ikäryhmät 40–50 v. ja yli 50 v.) perustajat priorisoivat kestävyyskysymyksiä nuorempia yleisemmin.

Kokemuksen kautta kerääntynyt erikoisosaaminen, eri alojen näkökulmat ja verkostot nopeuttavat ratkaisuja, jotka eivät ole kokemattomalle tiimille mahdollisia. Suomalaisyrityksiä koskevassa tutkimuksessa havaittiin, että yrityksellä on enemmän kasvumahdollisuuksia, kun yrittäjällä on aiempaa johtamis- ja yrittäjäkokemusta (Lahtinen ym. 2016). Erityisesti tietotaito ja verkostot välttämättömien asioiden hoitamisessa vauhdittavat liiketoiminnan aloittamista ja kasvua.

Alan kokemus auttaa myös olemaan perustamatta liiketoimintaa vanhentuneen tietämyksen varaan. Tutkimuksessa tosin tehtiin tärkeä havainto, että ilman nälkää kokemuksetakaan ei ole hyötyä. Muutosta ja onnistumista täytyy haluta paljon. Toistuvasti muistutetaan myös kokemukseen liittyvästä jumittumisen riskistä. Kokemus voi nopeuttaa, mutta myös estää ajattelemasta kokonaan uusia mahdollisuuksia tai tapoja. Disruptoivaa ideaa rakennettaessa on pystyttävä antamaan tilaa myös ratkaisuille, jotka perinteisesti alalla hylättäisiin. On myös muistettava, että yrittäjyyden polkuun kuuluvat epäonnistumiset. Kaikki aloittavat jostakin.

Tiimin osaamisen monipuolisuus esimerkiksi teknologisen osaamisen ja kaupallisen osaamisen kattamiseksi on yleisesti tiedostettu menestystekijä. Toistuva havainto on, että kahden-kolmen henkilön tiiminä perustetut startupit menestyvät parhaiten. Yleisintä on, että yrityksen perustaa kaksi miestä.

Vaikka tiimin yksittäinen jäsen menettää autonomiaansa, hän saa kumppaneistaan merkittävää henkistä etumatkaa sen varalta, että polku muuttuu kuoppaiseksi. Startupeissa kuopat saattavat ilmaantua yöllä tai viikonloppuna ja seurata nopealla tahdilla toisiaan. Tällaisissa tilanteissa perustajakumppani, joka tuntee kaikki vaiheet ja jolla on sama motivaatio ja intentio pelastaa yritys, on mittaamattoman arvokas. Vuorovaikutuksessa ideat jalostuvat ja haasteet on helpompi ratkaista. Toisaalta, jos tasa-arvoisia perustajia on liikaa, hajoaa fokus helposti tiimin keskinäisiin erimielisyyksiin. Startupin kasvuvaiheessa päätöksiä on pystyttävä tekemään kymmeniä päivittäin, eikä päätöksenteon vauhtia voi riskeerata erimielisyyksiin.

Odottamattomista, useista, toinen toisiaan seuraavista ongelmista johtuen useissa tutkimuksissa on havaittu perustajien ja avainhenkilöiden täysaikaisen sitoutumisen olevan yksi tärkeimmistä menestystekijöistä. Vaikka osa-aikainen sitoutuminen on riskittömämpää ja yleinen valinta on säilyttää vanha työ tulonlähteenä, tutkimukset osoittavat, että jos perustaja hajottaa fokustaan useaan projektiin, laskevat edellytykset menestykseen (van Gelderen ym. 2006). Startup tarvitsee perustajiltaan paitsi luonnetta ja kokemusta, ennen kaikkea nälkää ja omistautumista.

1.4 STARTUP TARVITSEE IDEAN

Startup on uuden ajan yritys, joka luo, synnyttää ja valtaa markkinoita (Blank 2010). Startupin ytimessä oleva idea haastaa perinteiset tavat tai periaatteet ja toteutuessaan häiritsee markkinaa niin, että parhaimmillaan markkina hajoaa. Hajottavia ideoita kuvataan myös termillä radikaalit

innovaatiot tai radikaalit ideat. Käsite erottuu asteittaisista eli inkrementaaleista innovaatioista. Jälkimmäiset ovat tyyppisimpiä innovaatioprosessien tuotoksia. Applen toimitusjohtajan Tim Cookin sanoin läpimurtoidea on jotakin, jota ei tiennyt haluavansa, mutta jota ilman ei osaisi kuvitella elävänsä, kun sen saa käyttöönsä.

Camuffo ym. (2019) määrittelee arvokkaimman idean sellaiseksi, joka ratkaisee markkinoilla olevan ongelman, jonka toteutuminen on epätodennäköistä tai vaikeaa ja jonka merkitys on mahdollista havaita välittömällä testauksilla.

Elintarvikkeista tällaisen idean piirteitä on esimerkiksi proteiinipatukoissa, joita alettiin kehittää helppokäyttöiseksi ratkaisuksi tarkkarajaiselle ryhmälle, joka jo uskoi saavansa hyötyä lisäproteiinista. Toisaalta proteiinin saattaminen säilyvään, maistuvaan ja kohderyhmän mielestä terveelliseen kiinteään muotoon oli ennenkokematonta. Erityisesti makuprofilien vieraus ja raaka-aineiden kehittymättömyys olivat riski. Edelläkävijöiden hyväksytyä tuotteet, ne levisivät vähitellen myös painonhallinta- ja välipalatarpeisiin laajemmalle kuluttajakunnalle.

Vakiintuneen yrityksen esimerkki Camuffon määritelmästä on Benecol, joka ratkaisee kansanterveydellistä ongelmaa. Benecolin taustalla on tutkimusta ja teknologian kehittämistä eli suuri riski. Lisäksi tuotteen merkitys – jos ei kansanterveyteen, niin ainakin yksilön kolesterolin alenemiseen – oli mitattavissa.

Usein radikaalin idean synonyymina pidetään radikaalia teknologiaa. Led-tekniikka on esimerkki radikaalista teknologisesta ideasta, joka teki energiatehottomammat hehkulamput tarpeettomiksi. Tosin lopulliseen markkinoiden muuttamiseen tarvittiin myös lainsäädäntöä muuttamaan

kuluttajan käyttäytyminen. Radikaalin idean ei kuitenkaan tarvitse olla uusi teknologia. Tunnettu useita esimerkkejä tuotteista, palveluista tai liiketoimintamalleista, jotka mahdollistavat markkinoita hyödyntämällä teknologiaa. Esimerkiksi ruoanjakeluun keskittyneet alustapalvelut yhdistävät perinteiset ravintolat, kotona syömisen ja kehittyneen teknologian palvelukonseptiinsa.

Radikaaleista teknologioista puhutaan usein myös innovaatioina, eikä idealla ja innovaatiolla ole puhekielessä välttämättä eroa. Innovaatioista saatetaan puhua myös keksintöinä, sillä hyvää suomennosta innovaatiolle ei ole. Ideoista, keksinnöistä ja innovaatioista puhutaan rinnakkain.

McFadzeanin ym. (2005) mukaan innovaatio on dynaaminen prosessi, joka tuottaa lisä- ja uutuusarvoa organisaatiolle, toimittajille ja asiakkaille. Petri Kalliokoski määrittelee suoraviivaisemmin, että innovaatio syntyy, kun idea tai keksintö tuottaa hyötyä käyttäjälleen. Toteutus siis muuttaa idean innovaatioksi ja keksinnöt saattavat toimia ponnahduslautana ideaan tai vahvistaa innovaatiota.

Ideaa on vaikea omistaa, keksintö taas on mahdollista suojata omakseen. Ideaa voi suojata vaalimalla yrityssalaisuuksia, nopealla toteutuksella ja sillä, että ideaa ylipäätään jalostetaan toiminnaksi. Sen sijaan keksintö, kuten uusi teknologia tai menetelmä, voidaan suojata patenteilla tai hyödyllisyysmalleilla. Tuotetta, nimiä, brändiä ja muotoilua voidaan puolestaan yrittää suojata tavaramerkeillä tai mallisuojoilla. Suojaus tyypillisesti jakaa teknologisen tiedon kilpailijoille ja toisaalta määrittelee keksinnön omistajuuden ja käyttöoikeudet sen omistavalle yritykselle, instituutiolle tai keksijöille.

Suojauksia pohdittaessa on otettava huomioon, että toisaalta suojaus altistaa yrityksen kovemmalle kilpailulle. Toi-

saalta suojaukset ovat startupin idealle innovaation arvoa kasvattava uskottavuustekijä.

1.4.1 IDEOITA SYNTYY JA SYNNYTETÄÄN

Ideoiden syntymistä kannattelee usein murros. Murros voi olla esimerkiksi ennustettavissa oleva muutos maapallon resursseissa, teknologian kehittämisessä tai kuluttajakäyttäytymisessä, mutta myös jokin henkilökohtainen muutos tai ennustamattoman kriisin seuraus.

Jos lainsäädännön tiedetään muuttuvan tai jos jokin raaka-aine uhkaa loppua, kannattaa ideoida vaihtoehtoja. Esimerkki lainsäädännön ajamista mahdollisuudesta ja tuotteistuksesta Suomessa oli makeisbrändien alle luotu keksi-kategoria, joka syntyi, kun makeisvero otettiin käyttöön. Startup voi vastata raaka-aineen loppumisen uhkaan kehittämällä esimerkiksi synteettistä kahvia tai laboratoriosuklaata. Myös eläinproteiinia korvaavat kasviproteiiniratkaisut ovat esimerkkejä murroksen ohjaamiin startupeihin johtaneista ideoista.

COVID-19 -pandemia puolestaan on esimerkki ennustamattomasta kriisistä, joka loi tilaa luoda uusia tapoja kuljettaa ruokaa eristyksissä oleville. Äidiksi tuleminen on esimerkki monia yrityksiä synnyttäneestä henkilökohtaisesta muutoksesta.

Vaikka ideoiden ja innovaatioiden määrittelyssä olennaista on markkinoilla olevan ongelman ratkaisu, eivät useat kuuluisista gaselleista ole ratkaisseet markkinoiden määrittämää ongelmaa tai syntyneet ennustettavan muutoksen tai ennustamattoman kriisin luomista mahdollisuuksista.

Ideat saattavat syntyä paitsi analysoimalla ja pääättelemällä, myös intuition avulla. Tiedostamaton mielemme toimii, kun keräämme tietoa ja taitoa, havainnoimme ympäröivää maailmaa ja olemme vuorovaikutuksessa. Useat startup-yrit-

täjät ja keksijät puhuvatkin paitsi visioista, myös näyistä, vaiston seuraamisesta, etiäisistä tai vatsan tuntemuksista.

Virittynyt mieli prosessoi tietoisien mielen ulkopuolella ja yhdistelee asioita, eikä päättelevän tietoisien mielen kapasiteetti useinkaan edes riitä prosessoimaan signaalitulvaa, joka ideoissa yhdistyy. Intuition käyttöön tarvitaan kuitenkin osaamista. Intuitio voi viedä myös harhaan ja vinoutua tunnekuohujen tai asenteiden seurauksena.

Ideoiden synnyttämiseen tarvittava havainnointi ja murroksen vaikutus saattavat vaikuttaa siihen, että samojen ideoiden on havaittu syntyvän samoihin aikoihin eri ympäristöissä (Raami 2016). Ideoita ei siis varasteta tai kopioida, vaan jokin tekijä ajassa ja alan edistysaskelissa saattaa sintetisoida samanlaiseksi oivallukseksi eri ihmisten toimesta. Tunneimme myös tarinoita keksinnöistä, jotka ovat syntyneet vahingossa. Rengasteollisuus sai alkunsa, kun herra Goodyear tiputti raakakumin päälle kuumaa rikkiä. Mehujää-konsepti tuli keksityksi, kun herra Patersonin virvoitusjuoma unohtui sekoitustikkuihin San Franciscon pakkasyöhön. Näillekin tarinoille on tyypillistä virittynyt mieli, joka etsii ratkaisuja ja osaa poimia talteen yllättävän havainnon.

Tyypillinen ongelma uusien radikaalien innovaatioiden etsimisessä on, että perinteiset työpöytien ääressä etsityt potentiaalit perustuvat menneen tiedon analysointiin. Kuluttajanäkemyksiä etsitään usein menetelmillä, jotka mittaavat tämän hetken tai menneisyyden tottumuksia ja mieltymyksiä, sillä kuluttaja ei suoraan kysyttäessä useinkaan tunne kuin nykyhetken ja arvioi senkin yleensä väärin. Vanha esimerkki tästä on kuluttajanäkemyksen tutkiminen pankkiautomaattikonseptista. Kuluttajat vastustivat ajatusta nostaa

rahoja seinästä. Nyt suurin osa meistä luottaa pankkitietonsa älypuhelimien ja verkon varaan.

Kyselytutkimukset ovat ongelmallisia myös kuluttajan ideaalin ja todellisen toiminnan välisten erojen takia. Suuri osa kuluttajista on vastannut jo pitkään esimerkiksi suosivansa luomua ja kuitenkin luomumarkkinan osuus on kasvusta huolimatta pysytellyt muutamassa prosentissa. Sama voidaan havaita kasvupainotteisessa ruuassa: suuri osa kokee siihen siirtymisen tärkeäksi, mutta kulutustilastoissa ei näy suurta muutosta.

Ideoita etsittäessä on usein hyödyllistä keskittyä edelläkävijöihin ja heidän tuottamiinsa hiljaisiin signaaleihin. Edelläkävijäryhmän sitoutumisesta ideaan on suurta hyötyä, sillä edelläkävijät kehittävät tuotetta paitsi käyttämällä sitä, myös levittämällä sitä koskevaa tietoa. Äänekäs edelläkävijäjoukko ja taidokas markkinointi voivat laajentaa tuotteen suosiota uusiin kuluttajaryhmiin.

Edelläkävijyyttä ja arvokkaita hiljaisia signaaleita taustoittavat laajat kehityssuunnat, megatrendit. Ne ovat globaaleja, hitaita muutoksia, jotka ovat tuttuja ja tunnistettavissa jo nyt, mutta todennäköisesti myös tulevaisuudessa. Innovaation kannattaa osua megatrendiin, jotta sillä on vakaa pohja, koska innovaation tuotteistaminen, teollistaminen ja kaupallistaminen kestää, eikä investointeja kannata tehdä nopeasti ohimenevän trendin tarpeisiin.

Pelkkä megatrendiin osuminen ei kuitenkaan lupaa menestystä. Megatrendit eivät yksinään pysty ennustamaan tulevaisuutta, sillä kehityssuuntien väliset kytkökset ja jännitteet muokkaavat suuntaa. Siksi puhutaan hiljaisista signaaleista, joita voi tunnistaa kiinnittymällä ympäristöönsä.

Megatrendit ovat siis liian laajoja yksittäiseen ideaan ja niitä tulee tarkentaa ymmärtämällä tiettyä osaa maailmasta.

Radikaalien ideoiden synnyttämiseen tarvitaan myös aikaa ajatella. Uusimman selityksen mukaan ajattelun mahdollisuus oli syynä 1700-luvun keksintöihin, jotka räjäyttivät länsimaiden taloudellisen kasvun. Baumard (2019) on tehnyt havainnon, että mullistavien keksintöjen, kuten kankaankudonnan ja höyrykoneen takana, ei ollut uutta tekniikkaa tai tieteellisiä taitoja, vaan ne olisi voitu keksiä paljon aiemmin. Maailmankaupan ansiosta englantilaisten elintaso oli kuitenkin noussut sellaiselle tasolle, että ajatteluun oli varaa. Baumard kuvaa 1700-lukua Englannissa kekseliäisyyden ajaksi, jolloin aikaa ei käytetty enää elämän perustoimintoihin.

Kaikki menestyvät innovaatiot eivät synny visioista tai näyistä. Radikaaleja ideoita voidaan myös synnyttää. On huomionarvoista, että vaikka startup-tarinoissa ideoihin suhtaudutaan jopa mystisesti, ja startup-menestys edellyttää ideaa, radikaalit ideat ja innovaatiot eivät kuitenkaan näytä tarvitsevan startupeja. Innovaatioita synnytetään myös rutiininomaisella toiminnalla isojen yritysten tuotekehitysyksiköissä, sillä merkittävä osa tutkimus- ja kehitystoiminnan resursseista on niin sanotuissa vakiintuneissa yrityksissä (de Jong & Marsili 2006).

Terveysalan yrityksiä kartoittanut tutkimus kertoo, että suuret yritykset paitsi innovoivat määrällisesti eniten, ne myös tekevät radikaalimpia aluevaltauksia kuin pienet, sillä tuotteen markkinoille pääsy vaatii ja hyötyy paljon resursseja vaativista prosesseista (Foroughi & Stern 2019).

Menestyville innovaatioille näyttää olevan tunnusomaista, että hyvä tuote perustuu vahvoihin sisäisiin näkemyksiin, joita vahvistetaan kurinalaisella testaamisella. Testaamisella

tarkoitetaan yleensä idean, konseptin tai prototyypin tuomista monipuolisesti arvioitavaksi osana kehitysprojektia. Ideoiden ja liiketoiminnan testaamiseen liittyvä Lean-menetelmä on saavuttanut startupien sparraus- ja opetuskentässä tukevan jalansijan, sillä se pyrkii luomaan tieteellisen ja järjestelmällisen lähestymisen startupin rakentamiseen (Ries 2011).

Nopean kokeilun menetelmää on myös kritisoitu. Lean-menetelmän pelätään löytävän vain ne ideat, joiden prototyyppi voidaan nopeasti tuottaa ja testata. Menetelmän pelätään tuottavan tuloksia vain kaikkein ilmeisimmistä asioista. Uhkana on, että Lean-menetelmää käytetään suoraviivaisesti ja kyetään tai keskitytään tuottamaan vain asteittaisia parannuksia radikaalien innovaatioiden sijaan.

Radikaalit uudet innovaatiot vaativat herkkyyttä, antautumista, aikaa ja osaamista, eikä testattavaa tuotetta ole välttämättä alkuun saatavilla (Felin ym. 2006). Asiantuntijoiden ja tuotekehityksiköissä olevan kokemuksen heikkous voi olla se, että etsitään vaivattomin ratkaisu, testataan se ja hyväksytään tulos. Testaaminen voi vinouttaa intuitiota tuomalla työpöydälle pelkoja, jotka juontuvat haastateltavien asenteista.

Oikein käytettynä myös Lean-menetelmä voi auttaa rakentamaan uutta. Parhaimmillaan se sisältää ajatuksen, että ongelma muotoillaan huolellisesti havainnoimalla ympäröivää maailmaa, luomalla skenaarioita, ja edetään kehittämällä skenaarioihin ratkaisuja ja testaamalla niitä.

Design thinking, jota Suomessa saatetaan kutsua design-ajatteluksi, täydentää Lean-menetelmän puutteita painottamalla empaattista havainnointia ja signaalien tunnistamista ennen ideaa ja prototyyppijä. Etenkin ideaa edeltävässä vaiheessa design-ajattelu pyrkii vastaamaan kysy-

mykseen "miten" sen sijaan, että keskittyisi lopputulokseen, joka myy (Meinel & Leifer 2011). Myöhemmässä vaiheessa design-ajattelu lähestyy Lean-menetelmää, kun yksinkertaisin prototyyppikokeiluun ja tuotetta iteroimalla pyritään ymmärtämään, ovatko ongelman havainnoinnissa luodut hypoteesit osuneet oikeaan ja ratkaisevatko ideoinnissa luodut ajatukset asiakkaan ongelmat.

Startupit nojaavat kokeilukulttuuriin ja käytössä on "fail fast" -periaate (Baron 2004). Kehitysresursseja ei kannata käyttää sellaiseen, jolla ei ole markkinaa.

Menetelmät, jotka valjastavat intuition potentiaalia ja pyrkivät yhdistämään havaintoja monitaustaisten ammattilaisten osaamiseen, luovat uutta tietoa ja ymmärrystä. Ne tarjoavat työkaluja radikaalien innovaatioiden synnyttämiseen.

Ihanteena on löytää ja ratkaista todellinen ongelma monipuolisen tiimin luottamuksellisena yhteistyönä. Suurissa oivalluksissa asiantuntija yhdistää havainnointia tietoon ja ajattelutapaan, jonka on työssään hankkinut. On siis olennaista, että teknisiä ratkaisuja pohtivat, materiaaleja ymmärtävät, kuluttajan kanssa työskentelevät ja myyntiä hoitavat tiimin jäsenet otetaan mukaan ideointiin. Tyypillinen vesiputousmalli, jossa luovuutta edustaa markkinointiosasto, toteutusta tuotekehitysosasto ja auktorisointia talousosasto, ei useinkaan edistä radikaaliin innovaatioon tarvittavaa potentiaalia.

1.4.2 IDEA TARVITSEE MENESTYÄKSEEN SOPIVAN AJAN JA VAUHDIN

Idea on kaiken perusta, mutta radikaaleinkaan idea ei ole juuri minkään arvoinen, jos sitä ei toteuteta tai toteuteta oikein. Love (2016) arvioi alkuperäisen idean arvon olevan alle viisi prosenttia kokonaisuudesta. Usein alkuperäinen idea on

vain hypoteesi: se voi toimia tai ei. Esimerkiksi Uberin idea oli laiha, taksin tilaaminen matkapuhelinsovelluksella. Sen sijaan toteutuksessa rekrytoitiin kuskeja nerokkaasti, iteroitiin sovellusta tehokkaasti ja puhkottiin byrokratiaa. Jokaisen idean onnistuneeseen muokkaamiseen ja tuotteistamiseen tarvitaan valtavasti viisautta, sattumaa ja työtä.

Jos tavoitteet ja yritysalun fokus eivät ole selkeitä, ei startup pysty tehokkaasti hyödyntämään resurssejaan. Kohdentaminen koskee erityisesti ideaa, portfolioa, asiakasrajapintaa ja markkinoille tuloa, mutta myös sisäisiä päätöksiä, kuten liiketoimintamallia, yrityskulttuuria ja hankintoja. Myös roolien selkeydestä on hyötyä. Pienet resurssit kannattaa levittää mahdollisimman laajalle ja välttää päällekkäisyys. Toisaalta mikään tietotaitoalue ei saisi jäädä yhden ihmisen varaan ja yrityksen ydintä eli innovaatiota kannattaa työstää yhdessä (Osterwalder & Pigneur 2010).

”Oikea ajoitus” on sanapari, jota ei voi unohtaa minkään uuden idean kohdalla. Oikea ajoitus koskee paitsi markkinaa, myös resursseja. Ajoitukseen liittyvät myös suomalaisten elintarvikeyritysten suurimmat haasteet. Vuonna 2019 joka neljäs suomalainen ruoka- ja juomayritys arvioi suurimmaksi haasteekseen kysynnän, kasvuyrityksistä 10 prosenttia mainitsi tuotantokapasiteettiin ja koulutettuun työvoimaan liittyvät ongelman (ETL 2019).

Yksi ajoitukseen liittyvä ja onnistumiseen merkittävästi vaikuttava tekijä on ensimmäisenä markkinoille tulo (First-movers, Schilling 2008). Kun yritys pääsee ensimmäisenä esittelemään tuotteen tai palvelun markkinoille, on sillä mahdollisuus saada itselleen ”ainoan oikean” leima. ”Original”-leimasta seuraa brändille lojaaleja kuluttajia ja sen luomia moniulotteisia positiivisia, kasvua helpottavia vaikutuksia.

Ajoitukseen ja radikaaleihin ideoihin liittyy termi ”sininen meri” (blue ocean, Kim & Mauborgne 2005). Kun yritys keksii luoda kysynnän jollekin, jota ei vielä ole, ei ole vakiintuneita markkinoita (red ocean) vaikeuttamassa kasvua. Kun kilpailu puuttuu, on koko kysyntä mahdollista muuttaa yhden yrityksen voitoksi, jos sen tuote on kysynnän mukaan skaalautuva.

Startupin tulisi siis pystyä tuomaan markkinoille ensimmäisenä, oikealla hetkellä sellainen tuote, joka tekee aiemmat vastaavat tuotteet vanhanaikaisiksi (esimerkiksi led-tekniikka tai matkapuhelin) tai kyetä luomaan kysyntä sellaiselle tuotteelle, joka tekee olemassa olevat markkinat vanhanaikaisiksi (esimerkiksi iTunes). Usein kyse on kummastakin, kun teknologian kehittyminen mahdollistaa markkinan muuttamisen.

Edelläkävijyys ei kuitenkaan ole yksinkertaista. Ajoitusta voidaan hallita, mutta siinä on paljon myös sattumanvaraisuutta.

Onnistunut tulo markkinoille ensimmäisenä edellyttää, että yritys on kyennyt keksimään uuden tarpeen tai tuotteen, jolla ei juuri ole kilpailijoita, mutta jolle on todellinen tarve. Kuluttajan pitää siis ymmärtää yrityksen tuote.

Pioneerituote, etenkin uutuuselintarvike kohtaa usein epäluuloa, jopa pelkoa ja vastustusta. Jos yritys ei onnistu luomaan keksinnölleen tarvetta, jonka kuluttaja tunnistaa myös tunnetasolla, on epäonnistuminen todennäköistä.

Uusia kulutustapoja tai uusia tuotteita tulisi tuoda markkinoille, joissa on jo niitä koskeva tarve, mutta tuotteet puuttuvat. Monet innovaatiot ja uudet avaukset ovat kuolleet, kun kuluttaja ei ole ollut valmis tuotteeseen.

Esimerkiksi kansanterveyttä edistäville funktionaalisille elintarvikkeille on käynyt usein niin, että riittävän suuri kuluttajakunta ei ole ollut motivoitunut niiden käyttöönot-

toon, vaikka asiantuntijat olisivat olleet tietoisia tuotteiden hyödyllisyydestä jo pitkään. Tutkimusta on saatettu tehdä vuosia ja yksiselitteisiä tuloksia raportoida kymmenittäin, ilman että tieto on saavuttanut kuluttajan. Tuotetta ei ole onnistuttu rakentamaan niin, että kansalaiset olisivat olleet valmiita muuttamaan tottumuksiaan.

Pioneereille kasautuu myös teknisiä haasteita, jotka poistuvat toimintatapojen ja markkinoiden vakiinnuttua.

Esimerkiksi elintarvikkeiden teollinen tuotanto on kyettävä suunnittelemaan ja rakentamaan ilman esikuvia ja valmiita ratkaisuja. Myös markkinan kokoa ja esimerkiksi kausivaihtelua on vaikea arvioida, kun historiatietoa markkinasta ei ole. Rakennettaessa täysin uutta myös tutkimus- ja tuotekehityskulut ovat usein suuret ja aikajänne pitkä. Lisäksi logistiikan, laatustandardien ja toimivien raaka-aineketjujen puuttuminen voivat hidastaa tuotteen markkinoille tuloa otollisimman hetken ohi.

Kun ajoitus ja toteutuksen vauhti ovat tasapainossa, pystytään palvelemaan ensimmäisenä edelläkävijöitä kompastumatta lastentauteihin. Toisin sanoen pystytään ottamaan etu, joka syntyy markkinoilla ensimmäisenä olemisesta, mutta tuodaan markkinoille tuote vasta, kun se on valmis ja palvelee kuluttajaa.

Vauhti ja oikea-aikaisuus ovat sidoksissa skaalautuvuuteen. Ne määrittävät yhdessä, kuinka nopeasti markkinaa saadaan luotua ja tuote toimitettua. Skaalautuvuus riippuu paljon siitä, millainen yritys on kyseessä. Kun puhutaan kaupassa tai muussa kanavassa myytävästä konkreettisesta tuotteesta, skaalautumista määrittävät tuottamiseen ja kuljettamiseen liittyvät lainalaisuudet ja skaalautuvuuden vauhti eroaa suuresti aloista, joissa tuotteet ovat virtuaalisia.

Ruokatuotteiden kohdalla logistiikan ja raaka-aineiden saatavuuden merkitys on usein suuri kasvuvaiheessa. Etenkin, jos kyse on nopeaa käsittelyä vaativista tuoretuotteista. Ruokainnovaatio perustuu uuteen raaka-aineeseen, voi sen tuotantoketju vaikuttaa skaalautuvuuden vauhtiin, kun esimerkiksi satojen kokoon, laatuun tai varastointiin vaikuttavia tekijöitä ei tunneta. Elintarvikkeiden raaka-aineille leimallista on kausittaisuus ja kasvukaudet, jotka kangistavat ketjua. Usein maataloustuotteen jalostamiseen tarvitaan väliin jokin toimija, jotta startup voi hyödyntää raaka-ainetta (esim. mylly tai kalalajittelija). Tämän osan rakentaminen luotettavasti ketjuun voi häiritä oikeaa ajoitusta.

Yrityksen kasvaessa, tiimin kasvattaminen on kompastuskivi. Jotta vauhti ei hidastuisi, on rekrytointeja pystyttävä tekemään verrattain nopeasti. Kun rekrytointien määrä on yleensä suhteellisen suuri, yksittäisen rekrytoinnin kustannukset eivät voi olla korkeat. Nopeasti ja kustannustehokkaasti pitää löytää uusia henkilöitä, jotka laajentavat tiimin osaamista ja suorituskykyä, mutta sopeutuvat yrityskulttuuriin ja jatkuvasti muuttuvaan ympäristöön. Alussa moniosajista on hyötyä, mutta yrityksen kehittyessä tulee pystyä erikoistumaan.

Kasvattaessaan toimintaa perustajatiimi joutuu tasapainottelemaan uusien henkilöstöressurssien tarpeen, rekrytointien ajoituksen ja kustannusten kanssa. Sen pitää arvioida myös rekrytointien mahdollista vaikutusta yrityksen omistajuuteen. Työntekijän palkkaaminen alkaa väistämättä syödä kassaa ja aika muuttuu eri tavoin rahaksi kuin perustajatiimin kesken. On oltava varma, että kyseiselle rekrytoinnille on tarjolla yrityksen kasvua edistävää työtä.

Vaikka onnistuttaisiinkin rekrytoimaan ripeästi sopivia henkilöitä, on myös oikean kulttuurin luominen ja johtaminen välttämätöntä startupin menestykselle. Jokaisen startupin on löydettävä keinot ystävälliseen ja rentoon työilmapiiriin, mutta myös perustajatiimin tehokasta ja työteliästä ambiotiasoa ylläpitävät työtavat. Investoitaessa perustajatiimin verran työntekijöitä lisää, teho ei välttämättä kasvakaan kaksinkertaiseksi. Tiimin edelleen kasvaessa henkilötyötunnin teho heikkenee yleensä edelleen, kun sisäinen viestintä ja muu organisoituminen alkavat kuluttaa kehitystunteja.

Jakaminen, kommunikaatio ja luottamuksen ilmapiirin luominen ovat innovoinnille ja startupille kuitenkin elintärkeitä. Moni kokenut startup-yrittäjä painottaa yhdessä tekemisen ja siihen sopeutumisen tärkeyttä. Esimerkiksi Horowitz (2014) painottaa rajujenkin toimenpiteiden tärkeyttä luottamuksen ilmapiirin säilyttämiseksi. Paitsi että perustajien on nähtävä itsensä osana ryhmää ja luovuttava vallasta, vaikka olisikin lopulta vastuussa kaikesta, myös tiimiin tai työtehtävään sopeutumattomat tulee ymmärtää irtisanoa nopeasti. Tiimin jäsenten välisen luottamuksen tärkeys ja uusien jäsenten sitoutumisen välttämättömyys tulevat esiin myös rahoittajien haastatteluissa. Nämä ovat luonnollisesti myös toisistaan riippuvaisia ja toisiaan ruokkivia tekijöitä, joita johdon ja kulttuurin tulisi vahvistaa.

1.5 RAHOITUS RUOKKII IDEOISTA INNOVAATIOITA

Ideat ja visiot saavat startup-tarinoissa paljon tilaa, mutta suuri osa startup-uutisoinnista koskee rahoitusta. Parhaat visiot sisältävät niin paljon riskejä, että tuotteen kehitykseen tarvitaan aikaa ja resursseja. Tuote ja tuotanto ha-

lutaan valmistella sellaisiksi, että niillä on kyky vastata kysyntään markkinoiden auetessa. Puhutaan kuolemanlaaksosta, jonka läpi jokainen yritys kulkee toimintansa alkuvaiheessa, kun tuotteen tai palvelun luominen ja markkinointi kuluttavat rahaa, mutta tuloja ei ole tai ne eivät ainakaan riitä kattamaan kuluja.

Startup-genressä ajatellaan, että tulorahoitteisuus eli liiketoimintamalli, jossa ensin tienataan rahat ja sitten vasta investoidaan, haittaa kasvua ja potentiaalia, jonka visio pitää sisällään. Tavoitteena on yleensä, että kehitysvaiheen jälkeen myyntitulojen tulisi kattaa myös alun pääoman kulutus, eli saavuttaa nk. break even- piste.

Startup-uutisointi paljastaa, että rahoitus paitsi antaa toimintaedellytyksiä, myös arvioi yritysidean potentiaalia ja luo tarinaa. On sekä välttämättömyys että tunnustus, kun joku on valmis sijoittamaan yrittäjän ideaan.

Siemenvaiheiden pienten rahoitusten jälkeen rahoituskierrosten onnistumisista otsikoidaan näyttävästi, sillä rahoitusten määrät kertovat yrityksen valuaatiosta eli siitä, kuinka arvokkaaksi yrityksen liiketoiminta tulevaisuudessa nähdään.

Rahoituskierroksen onnistuminen kertoo perustajille jo ennen liiketoiminnan aloittamista, että panostuksia kannattaa lisätä ja palloa kuljettaa yhä tehokkaammin kohti koria.

Ensimmäisen rahoituskierroksen onnistumista kuvaa, kun **Kalle Freese** huudahtaa dokumentissaan: ”Olen miljonääri!”, kun hänen ideansa yksikköpakatuista pikakahveista sai kolmen miljoonan dollarin rahoituksen (Yle 2016). Rahoituskierroksen onnistuminen verifioi idean potentiaalia samalla, kun luo pohjan, jota ilman ei voi aloittaa mitään liiketoimintaa.

Startupien ensimmäisen tuotekehitys- ja konseptointivaiheen rahoitus katetaan suurimmaksi osaksi silti omilla tai

sukulaisten varoilla. Niillä on suuri merkitys myös kasvuvaiheessa (EU Startup Monitor 2019).

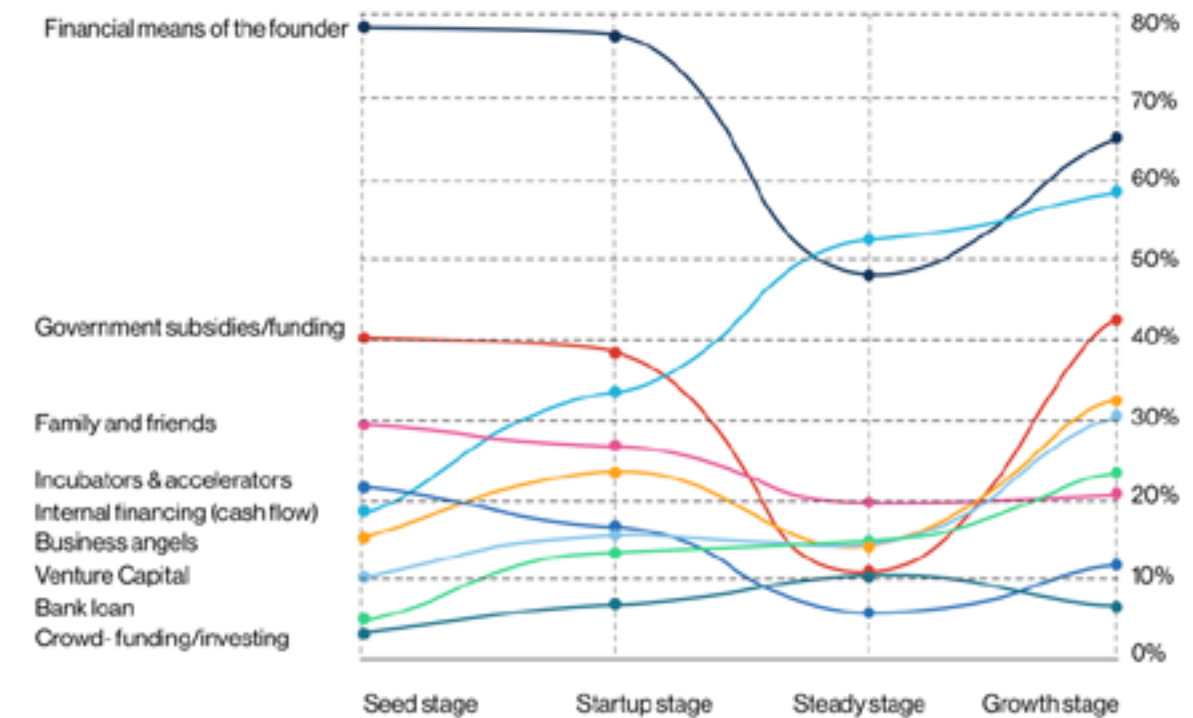
Sukulaisten, ystävien ja omien talletusten käyttö alkuvaiheen idean kehittämiseen on usein helpoin ja nopein tie (Love 2016). Omien varojen hyödyntämiseen kannustaa rahoituskierron raskaus siinä vaiheessa, kun kaikki aika ja resurssi halutaan käyttää idean testaamiseen.

Ulkopuolisten voi olla vaikea uskoa liiketoimintaideaan ennen näyttöjä, eivätkä he välttämättä näe samaa potentiaalia kuin alan asiantuntija. Tarinoita riittää ideoista, jotka olisivat ansainneet tuen ja rahoituksen. Naya Healthin perustaja **Janica Alvarez** on kertonut useita esimerkkejä sijoittajatapaamisista, joissa hän on päätenyt kuuntelemaan seksistisiä naljailuja esitellessään silikoniin ja veteen perustuvaa rintapumpputeknologiaansa, vaikka rintapumppujen kysyntä lisääntyy monissa maissa ja markkinaa hallitsee käytännössä vain yksi toimija. Oatlyn perustaja professori Richard Öste yritti turhaan vakuuttaa kumppaneita kiinnostumaan kauramaidosta, kunnes lopulta päätti lähteä yrittämään itse.

Omien varojen käyttöön voi kannustaa myös tarvittavien päätösten koko. Van Gelderen ym. (2006) havaitsivat, että pieni alkupääoma ennustaa yritystoiminnan menestymistä, kun tarkastellaan yrittäjiksi alkavia ja varhaisen vaiheen startupeja. Näin mahdollisesti siksi, että pienempi pääoma ennustaa pienempää ja hallittavampaa markkinapotentiaalia, johon on helpompi uskoa ja tarttua. Yksi syy omien varojen käyttämishalukkuuteen lienee niin kutsuttu omistuksen laimeneminen. Koska moni yrittäjäksi aikova tavoittelee vaurastumista (Kotiranta ym. 2019), kannattaa yrityksen arvoa kasvattaa varoilla, jotka eivät pienennä omistusta.

Suuren riskin ja suuren potentiaalisen yritysalut kuitenkin hyötyvät ulkoisesta rahoituksesta (Foroughi & Stern 2019). Noin 30 prosenttia yrityksistä ottaa tai saa heti alkuvaiheessa tuekseen enkelisijoittajia tai pääomasijoittajia (EU Startup Monitor 2019). Enkelit sijoittavat yritykseen omaa varallisuuttaan, kun pääomasijoittajat rahoittavat keräämiensä rahastojen kautta.

Hankkiessaan ulkopuolisia sijoituksia, startupilla on oltava kirkastettuna paitsi idea ja perustajatiimin uskottavuus, myös liiketoimintasuunnitelma. Lisäksi tuotteen prototyyppi tai var-



Kuva. Startupien tärkein rahoitusmuoto on perustajien oma varallisuus yrityksen alkuvaiheessa (EU Startup Monitor 2019)

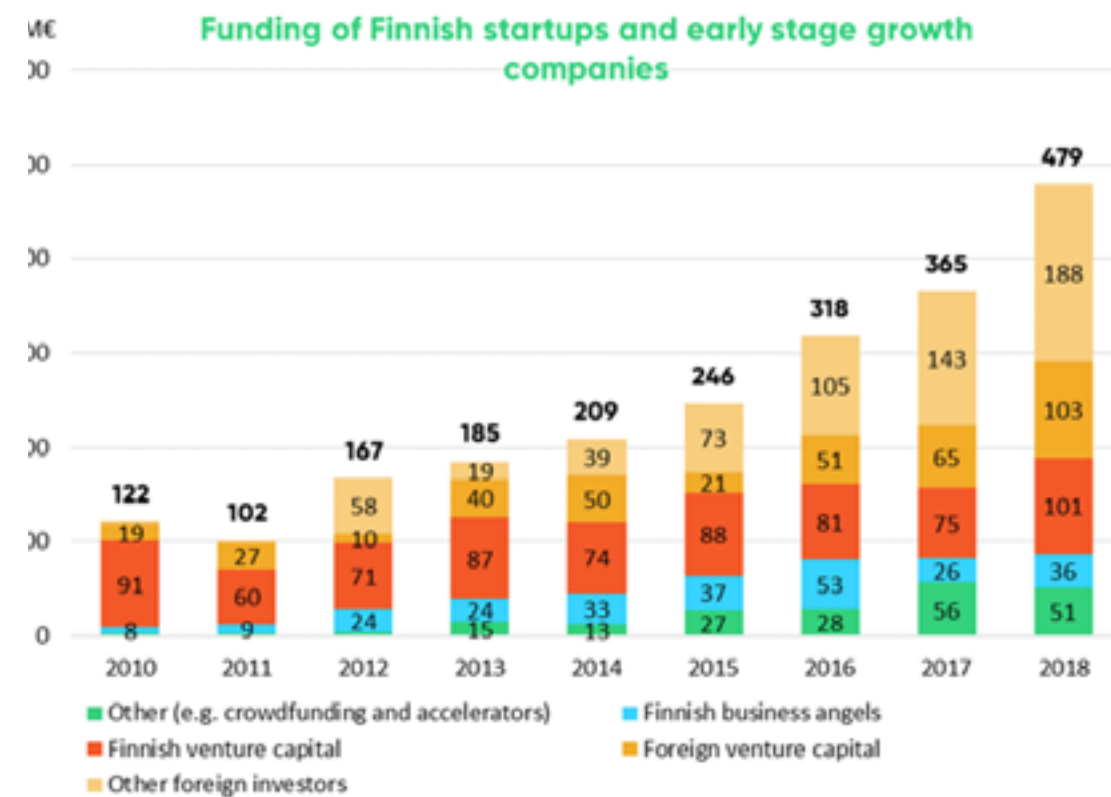
hainen versio tuotteesta tarvitaan usein vakuuttamaan sijoitusalan ammattilaiset. Enkelisijoittajilla ja pääomasijoittajilla on kokemusta, josta voi olla suurta hyötyä idean ja tuotteen iteroimisessa ja liiketoiminnan kasvattamisessa.

Pääomasijoittajien mukaantulo on havaittu hyödylliseksi erityisesti silloin, kun kehitetään ja kasvatetaan tiimiä ja prosesseja (Love 2016). Tämä näkyy myös eurooppalaisista tilastoista. Kun aloittavan yrityksen idea on fokusoitu, konsepti todistettu markkinakelpoiseksi ja liiketoiminta tasoittuu, omien varojen merkitys rahoittamisessa pienenee. Tässä vaiheessa pääomasijoittajien ja enkelisijoittajien lisäksi rahoituselementeiksi saadaan liiketoiminnasta syntyvä kasvavirta ja pankkilainat. Näillä voidaan rahoittaa esimerkiksi markkina-aseman vahvistamiseen, tiimin rakentamiseen tai tuotannon skaalautumiseen tarvittavia investointeja. Valtiontuilla näyttää olevan suuri rooli, kun uutta kehitetään eli startup- ja skaalautumisvaiheessa.

Etenkin enkelisijoittajilla on ollut suuri merkitys startupien nousussa (Block 2017). Tilanne on kuitenkin muuttunut. Tilalle on tullut uusia mahdollisuuksia ja instrumentteja.

Rahoittajilla ei enää välttämättä ole vain taloudellisia, vaan myös sosiaalisia ja strategisia tavoitteita. Tämä mahdollistaa startupin potentiaaliin liittyvän näkökulman siirtämistä varallisuuden lisäämisestä yleisen hyvän lisäämiseen. Enkelisijoittajakin voi haluta investoida vain vegaanisia tuotteita valmistaviin yrityksiin tai pääomasijoittaja vain naisten perustamiin yrityksiin.

Ulkoisen rahoituksen puute tappaa startupeja. Toisaalta tiedetään, että rahoituksen korjaaminen on monitasoinen kysymys. Siihen liittyy niin kahdenvälisiä, paikallisia, poliit-



Kuva. Suomalaisten startupien saama rahoitus tyypeittäin. Erityisesti ulkomailta sijoitettujen varojen määrä on kasvanut (Good News from Finland 2019).

tisia, kansallisia kuin kansainvälisiäkin ongelmia (Horizon 2020 ja COSME projektiraportit).

Suomessa noin 16 prosenttia vuonna 2015 tutkituista kasvuhakuisista yrityksistä mainitsi rahoitukseen liittyvät ongelmat kasvua estävänä tekijänä (Kotiranta ym. 2016). Liian vähäiset resurssit ovat useimmin raportoitu ongelma suomalaisten elintarvike-startupien keskuudessa (Björklund ym. 2020). Eurooppalaisista yrityksistä lähes puolet nimesi rahoituksen yrityksen siemenvaiheen pulmaksi. Startup-vai-

heessa noin kolmasosa koki rahoitusongelmia. Rahoituksen löytämisen tärkeys korostuu yrityksen siemenvaiheessa, jolloin konkretia tulisi luoda tuotetta ja konseptia kehittämälä. Tuotteen valmistuessa tärkeimmäksi haasteeksi nousee asiakkaiden hankinta ja markkinointiin liittyvät panostukset (EU Startup Monitor 2019).

Suomalaisia startupeja rahoitetaan enimmäkseen pääomasijoittajien varoilla ja ulkomailta tulleilla sijoituksilla. Ulkomaisten sijoitusten määrä on kasvanut viime vuosina merkitsevästi. Aikaisen vaiheen startupeihin sijoitettiin ulkomailta noin 300 miljoonaa euroa vuonna 2018.

Elintarvikealalla startupien nousu näkyy. Vuonna 2019 yhdysvaltalaisia agri-foodtech-startupeja rahoitettiin noin 5,5 miljardilla dollarilla (Dobberstein 2019), Euroopassa yhteensä noin kolmella miljardilla eurolla. Vuonna 2016 sijoitusten määrä oli Euroopassa noin 0,9 miljardia euroa (AGFunder).

Vuonna 2019 eurooppalaisia agri-food startup-sijoituksia tehtiin eniten Iso-Britanniassa (lähes miljardi euroa). Seuraavina Ranska (noin 450 milj. euroa), Espanja (360 milj.), Hollanti (320 milj.), Saksa (240 milj.) ja Suomi (125 milj.) (<https://research.agfunder.com/2020/2020-european-agri-food-tech-investment-report.pdf>). Saksassa ja Iso-Britanniassa on jo nähty elintarvikestartupien ”yksisarvisia”. Ranskassa elintarvike-startupien innovointiympäristöjen on nähty olevan huipputasoa (Eutopia VC; 2019 Medium: <https://medium.com/eutopia-vc/foodtech-the-biggest-european-startup-opportunity-you-didnt-know-about-559d2c71ead7>).

Kun puhutaan foodtech-startupeista, puhutaan usein alustapohjaisista kuljetusyrityksistä tai eläinproteiinia korvaavista yrityksistä. Euroopassa selkeästi suurin osa rahoituksista meni vuonna 2019 alustapalvelujen skaalautumisvaiheen

rahoittamiseen. Brittiläinen Deliveroo keräsi vuonna 2019 Euroopan suurimman ja maailman kolmanneksi suurimman rahoituksen (575 milj. Yhdysvaltain dollaria).

Myös Suomessa Wolt keräsi 110 miljoonaa euroa myöhäisen vaiheen tarpeisiin. Paitsi alustayrityksiin, myös vaihtoehtoisten proteiinien edistämiseen liittyviin startupeihin uskotaan Euroopassa, sillä ranskalainen robotisoitua jauhomatokasvatusta kehittävä Ynsect keräsi globaalisti suurimman rahoituksen vuonna 2019. Vaihtoehtoisten proteiinien rahoitus kasvoi Euroopassa edellisestä vuodesta kokonaisuudessaan 224 prosenttia ollen 270 miljoonaa dollaria vuonna 2019. Yksi suurimmista rahoituksen saaneista vaihtoehtoisten proteiinien kehittäjistä oli irlantilainen maidottomia jäätelöitä ja raaka-aineita tuottava Perfect Day Foods. Ranskalainen Microphyt sai suuret rahoittajat kiinnostumaan leväpohjaisista proteiinituotteistaan sekä espanjalainen Cubiq Foods solupohjaisista rasvoistaan. Suomessa sähköllä proteiineja valmistava Solar Foods on kerännyt näyttävästi rahoittajia vuosina 2019 ja 2020.

Suomalaisten agri-food -startupien vuonna 2019 saamien rahoitusten jakauma (Wolt 110 milj., Sulapac 10 milj., loput noin viisi miljoonaa euroa) osoittaa, että siemenvaiheessa yrityksiä on mukana useita ja rahoitusmäärät ovat pienehköjä. Yrityksen arvon kasvaessa rahoituksen määrä nousee, mutta rahoitettavia yrityksiä on yhä vähemmän.

Suomessa ja muualla Euroopassa startupeihin kohdistuvat valtiolliset tukitoimet ovat lisääntyneet viime vuosina. Esimerkiksi Business Finlandin jakamat suorat tuet elintarvikealan startupeihin lisääntyivät kymmenessä vuodessa 2,4 miljoonasta eurosta kahdeksaan miljoonaan euroon (2009–2019, Business Finland). Valtion rahoittamien inno-

vaatioita ja startupeja tukevien organisaatioiden määrä on lisääntynyt huomattavasti.

Business Finlandin tukemia elintarvikealan startup-yrityksiä oli vuonna 2019 noin 90 eli noin kolme kertaa enemmän kuin vuonna 2016. Suurin osa niistä oli paikallisia tai kotimaahan tähtääviä yrityksiä (Business Finland).

Muiden elintarvikeyritysten kehitystoimintaa tuettiin vuonna 2019 noin 20 miljoonalla eurolla (n. 150 yritystä). Lisäksi yritysten tutkimustoimintaa tuettiin noin kahdella miljoonalla eurolla. Puhutaan siis varsin maltillisista kehitysprojekteista alalla, jossa tutkimus vaatii kokeellisen tutkimustoiminnan fasiliteetteja.

Valtion rooli yritysten ja niiden innovaatiotoimintojen rahoittajana puhuttaa. Esimerkiksi investointien lisäämiseen tähtäävien yritystukien on kritisoitu sopivan paremmin kiinnikuromisvaiheessa olevan kansantalouden talouspolitiikkaan kuin teknologisen eturintaman kansantalouteen (Laukkanen & Maliranta 2019).

On epäilty myös, pystyvätkö julkisen sektorin päättäjät valitsemaan kannattavia ideoita paremmin kuin rahoitusmarkkinat (Maliranta 2014). Kehittyneiden talouksien innovaatiopolitiikkaan on arvioitu sopivan epäsuorat keinot, kuten panostukset perustutkimukseen ja koulutukseen (Takalo & Toivanen 2016). Toisaalla on peräänkuulutettu vankempia ekosysteemejä innovaatiotoiminnalle. Uusia ideoita ja markkinoiden kaipaamia tuotteita tavoitettaisiin todennäköisesti tehokkaimmin yhdistämällä isot ja pienet yritykset verkostoksi tai klustereiksi (Foroughi & Stern 2019).

Epäonnistuneet tai kunnianhimoisiin tavoitteisiin tähtäävät suurten yritysten projektit synnyttävät teknologista tietoa,

joka saattaa hyödyttää visionääristä pientä yritystä, jos tieto ”läikky” ympäristöön verkoston avulla (Maliranta 2014).

1.6 IDEAT RAKENTUVAT INNOVAATIOIKSI YMPÄRISTÖN TUELLA

Hyvät ideat syntyvät vuorovaikutuksessa toimintaympäristönsä kanssa. Ympäristöllä on myös ratkaiseva rooli idean kehittämisessä ja startupin nousussa. Kyse on esimerkiksi rahoituksesta ja yrittäjäksi ryhtymisen edellytyksistä. Paikalliset innovaatioympäristöt, joista puhutaan klustereina, verkostoina tai ekosysteemeinä, muodostavat dynaamisia olosuhteita, joissa kaupallistavat, asiantuntevat ja luovat ihmiset tukevat toisiaan.

Innovaatioympäristöihin liitetään kiinteästi paitsi ideoita toimeenpanevat yritykset ja yksilöt, myös julkisen sektorin ylläpitämät instituutiot ja rakenteet tai sen rahoittamat kehityshankkeet. Innovaatioympäristöissä yhdistyy parhaimmillaan visionäärinen yrittäminen ja sen tukeminen poliittisilla päätöksillä ja yritysten resursseilla.

Innovaatioympäristöissä systeemin osien välillä on keskinäinen vuorovaikutus ja toisaalta vuorovaikutus ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Innovaatioekosysteemit pitävät sisällään tutkimusinstituutteja, kuten yliopistoja, pääomasijoittajien kaltaisia riskirahoittajia, osaavaa työvoimaa (talent pool), yrityspalveluja, startup-kiihdyttämöitä ja suuryritysten tuotekehitysyksiköitä.

Innovaatioekosysteemien elinehto on, että niissä on omaa kumuloitunutta osaamista, eli hiljaista ja julkista tietoa sekä kokemukseen perustuvaa viisautta (Hautamäki 2007).

Alueen kannattaa myös erikoistua tiettyyn alaan ja näin ker-ryttää kokemusta erikoisratkaisuksista, innovatiivisesta ajatte-lusta ja yrittämisestä. Tiedonkeskittymillä on tärkeä tehtävä myös osaajien ja rahoittajien houkuttelijoina.

Olennaista toimivissa ekosysteemeissä on ideoiden ja ih-misten jatkuva liike, yhteistyö ja sen ymmärtäminen, että globaalissa taloudessa myös innovaatiotoiminta on kansain-välisesti verkottunutta. Tieto samasta aiheesta syntyy usein eri puolilla maailmaa, ja ollakseen tietyn osaamisen kärjessä, on oltava elävät yhteydet hiljaisen ja paikallisen tiedon lisäksi globaaliin osaamiseen. (Hautamäki 2007.)

Toimivaan innovaatioekosysteemiin kuuluvat tiedon kes-kittymät paitsi houkuttelevat, myös kouluttavat osaajia. Yri-tyskoulutusta pidetäänkin yhtenä tärkeimmistä startupeja edistävästä ympäristötekijöistä. (EU Startup Monitor 2019). Toimivaan innovaatioympäristöön kuuluvat myös innovatii-viset markkinat eli asiakkaat ja edelläkävijäkuluttajat, joiden kanssa vuorovaikutuksessa tuotetta ja liiketoimintaa pysty-tään kehittämään (co-creation).

Keskittymät, joihin innovaatioekosysteemit syntyvät, hyötyvät läpinäkyvästä ja toimivasta infrastruktuurista. Eurooppalaiset yrittäjät mainitsivat lainsäädännön läpinä-kyvyyden, ennustettavuuden ja tasa-arvoisuuden tärkeinä seikkoina yrityksen menestykselle. Myös arkeen vaikuttavat asiat, kuten elinkustannusten kohtuullisuus ja liikenteen toi-mivuus pienentävät yrittäjäksi lähtemisen riskiä ja lisäävät mahdollisuuksia onnistua yrittäjänä. Byrokratia mainitaan verotuksen ohella usein menestystä estäväksi tai hidasta-vaksi tekijäksi (EU Startup Monitor 2019; Lahtinen ym. 2016).

Menestyvissä innovaatioekosysteemeissä tapahtuu se-koittumista. Kun erilaiset ihmiset, erilainen kokemus, maail-makatsomus ja tieto kohtaavat, saattaa syntyä ainutlaatuisia ideoita. Innovaatioekosysteemit hyötyvätkin suvaitsevasta ilmapiiristä (Florida 2005).

Avarakatseiset alueet houkuttelevat luovia yksilöitä, jotka sopeutuvat nopeasti uusiin prosesseihin ja teknologioihin. He voivat muokata maailmaa nopeammin kuin poliittiset tai muut järjestelmät (Florida 2005).

Suvaitsevat alueet yleensä panostavat aktiiviseen maa-hanmuuttoon, jolla on todettu olevan tärkeä rooli innovaa-tio- ja startup-toiminnassa (EU Startup Monitor 2019). Maa-hanmuutto tehostaa erilaisten näkökulmien kohtaamista. Yhteistyö ei vaikeudu sukupuoleen, ikään, ihonväriin, sek-suaali-identiteettiin tai kieleen liittyvän syrjinnän takia.

Floridan (2005) mukaan alueen innovatiivisuutta voidaan mitata 1) *teknologian* eli huipputekniikan yritysten määrän, 2) *talenttien* eli luovissa yrityksissä työskentelevien määrän ja 3) *toleranssin* eli seksuaalivähemmistöjen määrän ja ro-tuintegraation avulla.

Yritysten asettuminen samalle maantieteelliselle alueel-le hyödyttää sekä uusia alkujä että vakiintuneita yrityksiä (Foroughi & Stern 2019). Alueellinen innovaatioympäristö on kuitenkin startupille vielä kriittisempi tekijä, sillä isot yrityk-set levittävät ympäristöönsä osaavaa työvoimaa, uusia tek-nologioita ja markkinaymmärrystä (Van Gelderen ym. 2006). Kiinteä side yliopistoihin ja tutkimuslaitoksiin taas tuo startu-pille mahdollisuuden löytää henkistä pääomaa ja yhteistyössä kehitettyjä ratkaisuja (EU Startup Monitor). Yliopistokampuk-

set toimivat parhaimmillaan paitsi tieteellisen tiedon, myös kulttuurien sulattamoina vaihto-ohjelmien ansiosta.

Useat tunnetuista keskittymistä ovat syntyneet spontaanisti, kuten Piilaakso Stanfordin yliopiston ympärille ja Israelin innovaatioekosysteemi kibbutsin ympärille (Senor & Singer 2009). Innovaatiokeskittymien rakentuminen on usein muistuttanut pikemmin evolutionääristä ja sattumanvaraista kehitystä kuin julkisen vallan ”älykkään suunnittelijan” ohjausta. Infrastruktuurien rakentaminen on vaikeampaa pitkälle kehittyneissä maissa, joissa perusinfrastruktuuri on vakaa (Laukkanen & Maliranta 2019).

Valtioilla ja julkisella rahoituksella on kuitenkin tärkeä rooli alueellisten innovaatioympäristöjen rakentumisessa. Yhteiskunnalla on myös motiivi tukea innovaatiotoimintaa, sillä innovaatiot ovat välttämättömiä terveen kilpailun ylläpitämiseksi ja globaalien haasteiden ratkaisemiseksi (Koski 2019).

EU-tasolla tavoite on, että tutkimus- ja tuotekehitystoimintaan investoitaisiin julkisilla ja yksityisillä varoilla kaikilla sektoreilla yhteensä kolme prosenttia bruttokansantuotteesta vuonna 2020 (Eurostat 2020). Vuonna 2017 tutkimus- ja tuotekehitystoimintaan käytettiin hieman yli kaksi prosenttia EU:n bruttokansantuotteesta. Suomen kunnianhimoisen tavoite on nostaa tutkimus-, kehitys- ja innovaatiopanostukset (T&K&I) neljään prosenttiin bruttokansantuotteesta vuoteen 2030 mennessä, kun ne vuonna 2019 olivat 2,7 prosenttia. Taso on laskenut vuoden 2012 3,5 prosentista (Tilastokeskus 2018).

Suomi on ollut yksi innovaatiotoiminnan mallimaisista. Maamme kehittyi nopeasti tietoyhteiskunnaksi ja oli 2000-luvun alun teknologiakehityksen edelläkävijöitä. Teknotalouksen puhkeamisen ja vuonna 2008 alkaneen la-

man seurauksena Suomen maine tietoyhteiskuntakehityksen edelläkävijämaana on kuitenkin heikentynyt. (OECD 2017; Koski 2019.)

Bloombergin useisiin parametreihin nojaavan innovaatioindeksin mukaan Suomi oli vuonna 2019 kolmanneksi innovatiivisin maa Etelä-Korean ja Saksan jälkeen, mutta putosi vuonna 2020 seitsemänneksi Israelin, Ruotsin, Sveitsin, Singaporen, Etelä-Korean ja Saksan jälkeen. Saksa sai parhaat luokitukset korkean patentointiaktiivisuuden, huipputekniikan kehityksen ja arvoa lisäävän tuotannon kasvun seurauksena. Yhdysvallat on maailman yhdeksänneksi ja Ranska kymmenenneksi innovatiivisin maa (Jamrisko & Lu 2020).

Koulutustaso sekä taloudellinen ja sosiaalinen järjestelmä ovat luoneet vahvaa pohjaa innovaatiotoiminnalle Suomessa. OECD:n raportin (2017) mukaan Suomen innovaatiotoiminnalta puuttuu kuitenkin visio.

Siitä huolimatta, että Suomi tunnetaan Slushista, ja suomalaiset startupit keräävät ulkomaisten sijoittajien mielenkiintoa ja Suomeen syntyy innovaatiotoimintaa jatkuvasti, OECD:n mukaan Suomesta puuttuu eri toimijoiden riittävän monipuolista yhteistoimintaa. Nykystrategialla globaaleja muutoksia näytetään hallittavan korkeintaan reaktiivisesti (Kotiranta ym. 2019).

OECD:n raportin seurauksena Suomen innovaatiotoiminnalle on luotu tavoite olla uuden teknologian ja innovaatioiden kilpailukykyinen kehittäjä, nopea omaksuja ja paras soveltaja. Tätä perustellaan sillä, että Suomen menestyksen katsotaan perustuneen jo vuosikymmeniä uuteen tietoon, osaamiseen ja teknologiaan (Koski ym. 2019).

Elintarvikealaan liittyviä teemoja, joihin Suomi investoi, ovat muun muassa alustatalouteen, älykkääseen ruokaket-

juun, kiertotalouteen, kestävään ja terveelliseen ruokaan, yksilölliseen terveyteen sekä kaupan uusiin ratkaisuihin liittyvät kokonaisuudet (Koski ym. 2019).

Suomeen on viime vuosina muodostunut kiihdyttämöjä ja innovaatiokeskittymiä, joista kuuluisin lienee Aalto-yliopistoon syntynyt kehitystila ja hautomo. Keskittymät ovat suurimmaksi osaksi syntyneet suuriin kasvukeskuksiin. Niistä on kritisoitu puuttuvan usein innovaatioekosysteemeille tärkeä erikoistuminen (Lahtinen ym. 2019).

Vuonna 2016 Suomessa listattiin yli seitsemänkymmentä erilaista hautomoa ja yrittäjyysohjelmaa, joissa perustajatiimit voivat tuetusti kasvattaa yritystään. Lisäksi on noin kaksikymmentä yhteisöllistä työtilaa (Lahtinen ym. 2019). Startup-yrityksiä tukevaa toimintaa järjestävät myös monet rahoittajat, yliopistot ja suuryritykset. Tällaisia ovat esimerkiksi enkeliverkostot, bisneskilpailut, co-working-tilat, yrittäjyyskurssit, "Hackathon"- ja startup-tapahtumat, mentorointiohjelmat ja siemenrahastot. Suomen Yrityskiihdyttämöt ry (Finac ry) on listannut nelisenkymmentä Suomessa toimivaa yrityskiihdyttämöä.

Hautomoista ja muista startupien alkuvaiheen tukimuodoista vain pieni osa keskittyy ruoka- tai muuhun bioalaan. Ruoka-ala näyttää olevan kuitenkin nosteessa; ensimmäinen vain ruoka-alaan keskittyvä pääomasijoittajan kiihdyttämö perustettiin Suomeen keväällä 2020 (Nordic Food Tech VC).

NFT:iin sijoitettavat varat ovat osin julkisia ja osin yksityisten elintarvikeyritysten varoja. Lisäksi kansallista ruokaekosysteemiä kehittävä Food and Beyond toi Helsinkiin Euroopan innovaatio- ja teknologiaelimen (EIT) ruokaohjelman keskittymän (hub) ja aloitti elintarvike- ja maatalous-

alan startup-kiihdyttämöohjelman keväällä 2020 (EIT Food Accelerator Network FAN).

Food and Beyondiin kuuluva tutkimusravintolan crEATen toiminta alkoi 2019. Vuoden 2019 alussa aloitti myös Turussa FoodTechPlatform-ekosysteemi EU:n rahoituksella. Sen ytimessä on aistinvaraisiin tutkimuksiin keskittyvä tutkimusravintola Flavoria. Jyväskylässä pystytettiin vuonna 2019 ammattikorkeakouluun BioPaavo-kiihdyttämö. Elintarvikelaan innovaatioympäristöinä toimivat Vantaan ruokaklusteri, ruokaprovinssi Seinäjoella ja viljaklusteri Lahdessa.

Myös yritykset ovat rakentaneet kiihdyttämöjä ja hautomoita (esim. S-ryhmän ajatusharppaamo). Fazerin Foodathon aloitti edelläkävijänä vuonna 2016.

Agritech- ja Foodtech-alojen ekosysteemien, hautomoiden- ja kiihdyttämöjen määrä on kasvanut myös muualla Euroopassa viime vuosina. Vuonna 2016 Euroopassa oli kuusi pelkästään ruokajärjestelmään keskittyntä hautomoa. Vuonna 2019 niitä oli jo noin 80 (Food & Beyond).

Verrattuna muiden alojen innovaatioekosysteemeihin suomalainen ruokaekosysteemi on vielä heikko (Naumanen 2019). Toimialan startup-toiminta on vasta alkamassa. Alalla on vain 25 isoa yritystä.

Suomalaiset elintarvikeyritykset tosin investoivat Euroopan mittakaavassa suhteellisen paljon tutkimukseen ja tuotekehitykseen (Elintarviketeollisuusliitto ry). Suomalaisesta ruokainnovaatioympäristöstä puuttuvat kuitenkin nopeasti kasvavat, yli 20 henkeä työllistävät yritykset (Naumanen 2019) ja etenkin klusterinomaiset, suuria ja pieniä yrityksiä sekä tutkimusinstituutteja yhdistävät maantieteelliset innovaatiokeskittymät.

Elintarvikealalla koetaan olevan osaavaan työvoimaa paremmin saatavilla kuin muilla aloilla. Kuitenkin 11 prosenttia elintarvikealan pk-yrityksistä arvioi työvoimapulan estäneen kehitystä. Kaivataan vankempaa osaamista digitaidoissa, kokonaisuuksien hallinnassa sekä ilmastonmuutokseen ja muihin ekologisiin kysymyksiin liittyvissä tarpeissa. (Hyrylä 2019.)

Suurten yritysten tuotekehityspanoksilla on huomattava vaikutus talouteen. Yritysten toiminta kiihdyttää tutkimussektoria ja luo kilpailua, joka pakottaa koko alaa panostuksiin. Näin voidaan päästä kansainväliselle huipulle.

Maliranta (2014) toteaa, että suurten yritysten pitäisi panostaa tutkimus- ja kehitystoimintaansa enemmän kuin niiden omalle voitonmaksimoinnille olisi optimaalista. Startupeilla ja pienillä yrityksillä on puolestaan mahdollisuus pakottaa alaa muutokseen.

Elintarvike-startupien innovaatioympäristöä rakentavat suorien tukitoimien lisäksi alakohtaiset lainalaisuudet, kuten se, että turvallista ruokaa pitää olla kaikkien saatavilla. Jotta yksikköhinnat säilyisivät kaikkien ulottuvilla ja tehokkaasti tuotettu ruoka turvallisena, on luotu globaaleja ja paikallisia sääntely- ja tukijärjestelmiä. Nämä ovat elintarvikeliiketoiminnan toimintakehys. Turvallisuuteen ja standardeihin liittyvät vaatimukset tulee tuntea jo yritystä perustettaessa ja niiden hallintaan tulee varata riittävästi resursseja. Pienet yksikköhinnat luovat paineen suureen volyyymiin, jotta investoinnit saadaan katettua.

Maailmanlaajuiset alkutuotannon tukijärjestelmät monitukaistavat ruokajärjestelmää muuttavien ideoiden etenemistä. Moni hyvin perusteltu idea kestävän ruokaketjun rakentamiseksi juuttuu vanhoja rakenteita ylläpitäviin tukimuotoihin,

eikä esimerkiksi viljelijöiden välttämättä kannata muuttaa toimintaansa, vaikka näkisivät mahdollisuuden uuteen.

Maataloustuilla on suuri merkitys, sillä suomalainen maatalous kannattaa heikosti, eikä ruoka voi maksaa liikaa. Lisäksi kotimaisen ruoan pitää pystyä kilpailemaan tuontiruoan kanssa. Valtion rooli tulee esiin myös alaan ja alan tuotteisiin kohdistuvana verorasituksena, jonka suuri osa yrittäjistä mainitsee kasvua vaikeuttavana tekijänä (EU Startup Monitor 2019; Lahtinen ym. 2016).

Ruokaan kohdistuu Suomessa kova verorasitus. Noin 40 prosenttia ruoan hinnasta on veroja (Hyrylä 2019). Tämä vaikuttaa elintarvikeyritysten kannattavuuteen ja vaikeuttaa innovaatioihin tarvittavan riskin ottamista. Tulevaisuuskenaarioita pohdittaessa on esitetty, että ruokaketjua tukevissa järjestelmissä ruuantuotannon kestävyys pitäisi ottaa paremmin huomioon. Poliittisella päätöksenteolla on keskeinen merkitys kestävän ruokajärjestelmän rakentamisessa.

Suomessa ruoka ja ravitseminen rajoittuvat usean eri politiikkasektorin ja ministeriön alaisuuteen, osaksi maatalous-, terveys- ja kuluttajapolitiikkaa (Ruokavirasto 2020). Näillä politiikkasektoreilla määritellään pitkälti muun muassa mitä ihmiset syövät, miten ruoka on tuotettu, miten sitä on käsitelty, kenen saavutettavissa ruokaa on ja millä keinoin sitä on saatavissa (Silvasti ym. 2019). Pitkään on keskitytty yksittäisiin järjestelmän osa-alueisiin, kuten omavaraisuuden parantamiseen tai kansanterveyden kohentamiseen, mutta saadaksemme kuvan kokonaisuudesta ja järjestelmätason mahdollisuuksista, tulisi siirtyä irrallisista sektoripolitiikoista järjestelmän laajasti kattavaan ruokapolitiikkaan (Karttunen ym. 2019).

Viime vuosikymmeninä valtion ruokapolitiittisten toimien keskeinen tavoite on ollut kansanterveyden edistäminen.

Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelmassa ruokapolitiikka limittyy entistä tiukemmin ilmasto- ja ympäristöpolitiikkaan (valtioneuvoston kanslia 2019). Hallitusohjelma asettaa julkisen vallan merkittävään asemaan ruokajärjestelmän kestävyysparantamisessa. Ruokapolitiikkaa käsitteenä on aiemmin käytetty vain vuonna 2011 pääministeri Jyrki Kataisen hallitusohjelmassa (valtioneuvoston kanslia 2011).

Kataisen hallituksen ohjelma nosti ruokapolitiikan keskiön terveyttä edistävien tavoitteiden ja ilmastokysymysten lisäksi taloudellisia näkökulmia. Nämä korostuivat pääministeri Juha Sipilän hallituksen ohjelmassa vuonna 2015 (valtioneuvoston kanslia 2015). Suomalaisen ruoantuotannon kehittäminen oli yksi Sipilän hallituksen kärkihankkeista ja sen mukaisesti laadittiin ruokapolitiittinen selonteko Ruoka2030 (valtioneuvosto 2017).

Valtion ohjaus ei pääty ruokajärjestelmän tuottajiin, kehittäjiin, tutkijoihin, jalostajiin ja jakelijoihin, vaan myös kuluttajien valintoja pyritään ohjaamaan eri tavoin. Yksi tärkeimmistä keinoista on informaatiovaikuttaminen. Kansalaisen katsotaan olevan vastuussa valinnoistaan, mutta julkisen vallan tulee tarjota kuluttajalle riittävästi tietoa valintojen pohjaksi. Tähän tähdätään muun muassa virallisilla ravitsemussuosituksilla, pakkausmerkinnöillä, terveydenhuollon tarjoamalla tiedolla, koulujen opetusohjelmilla ja kansalaisille tarjotulla neuvonnalla.

Monesta suunnasta annettu informaatio vahvistaa ydinviestiä ja ymmärrystä ja näin julkisen vallan suosituksista muodostuu ravitsemuksellinen normi, johon kansalaisia ohjataan ja johon kansalaisten ruokailutottumuksia verrataan.

Suomessa erityinen vaikuttamisen kanava on joukkoruokailu. Julkisissa keittiöissä, päiväkodeissa, kouluissa, työpaikoilla, varuskunnissa ja sairaaloissa valmistetaan vuosittain noin 380 miljoonaa ruoka-annosta (Motiva 2018), jotka noudattavat virallisia ravitsemussuosituksia. Joukkoruokailusta opitut tavat helpottavat suositusten mukaisten valintojen tekemistä myös kotona. Uuteen elintarvikkeeseen tarttuu helpommin kaupanhyllyllä, kun sitä on ensin maistanut muualla.

Kansallisia ravitsemussuosituksia on julkaistu vuodesta 1987 alkaen noin kahdeksan vuoden välein. Pohjoismaisten asiantuntijoiden yhdessä laatimat, viimeisimpään tieteiliseen tietoon sekä kansanterveydelliseen tilanteeseen perustuvat suositukset keskittyvät pitkälti ravintoaineiden viihearvoihin sekä siihen, millainen ruokavalio tukee niiden saavuttamista. (Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2014.) Ravitsemussuosituksia laadittaessa huomioidaan myös paikallinen ruokakulttuuri, sillä tottumukset eroavat hieman Pohjoismaiden välillä (Pohjoismaiden ministerineuvosto 2014; ks. myös Bere & Brug 2009).

Kansanterveyttä edistävän ravinnon peruspilarit ovat pysytelleet vuosikymmenten ajan melko muuttumattomina. Näitä ovat muun muassa ravinnon monipuolisuus, energian soveltaminen kulutukseen, tyydyttyneen rasvan saannin kohtuullisuus ja vähäsuolaisuus.

Muutoksiakin ravitsemussuosituksissa on nähty. Yksi suurimmista on kasvien suosiminen. Tutkimus on tuottanut näyttöä kasvien suosimisen eduista, myös punaisen lihan ja niin kutsutun prosessoidun lihan runsaan kulutuksen yhteydestä tiettyihin syöpiin, sydän- ja verisuonisairauksiin sekä kakkostyyppin diabetekseen.

Ennakkotietojen mukaan seuraavissa ravintosuositukissa ilmastonmuutos sekä ruokavalion muu ekologinen kestävyys otetaan entistä paremmin huomioon (Nordic co-operation 2019; Yle 2019). Ruoka ei ole enää pelkästään ruoka- ja ravintoaineita, vaan ruokaturvan tuottaja, jossa on huomioitava ympäristön kantokyvyn rajallisuus.

Virallisen ohjauksen lisäksi julkisen vallan edustajat ovat usein huomattavia mielipidevaikuttajia. Vuoden 2019 vaaleissa ruoasta tuli ilmastonmuutoskysymysten vanavedessä osa

vaalikampanjointia, jolloin ruokapoliittinen vaikuttaminen oli tavallista näkyvämpää. Ruokakysymykset, erityisesti lihankulutus, valjastettiin vaaliaseeksi, joka jakoi sekä puoluekenttää että kansaa.

Presidentti Sauli Niinistö on ottanut voimakkaan kannan ruokapolitiikkaan tarjoamalla kestävä, lähituotettua ja vastuullista ruokaa, kuten suomalaista järvikalaa, riistaa, Nyhtökauraa, kasviksia ja metsänantimia itsenäisyyspäivän vastaanotoillaan (Aamulehti 2016a; Ilta-Sanomat 2017; Yle 2018a). ■

2

KULUTTAJAT JA RUOKAILMIÖT

HMISET OVAT HERKKIÄ ympäristölleen. Ympäristöstä tulevat vaikutteet ja sosiaalinen paine näkyvät valinnoissamme (Gladwell 2007). Toisena aikana esimerkiksi kasvisruoka on ”pupujen ruokaa” ja toisena osoitus trendikkyudestä. Myös innovaatioiden on oltava kiinteässä vuorovaikutuksessa ympäristöönsä.

Suomalainen syö tai juo päivässä keskimäärin kuusi kertaa joko kotona tai kodin ulkopuolella (Hyrylä 2019). Koska ruoka on arkipäiväistä, lähes jokainen aikuinen osaa valmistaa jotakin. Emännät, leipurit, kokit, suklaamestarit ja baristat ovat kehittäneet alaa maun ja aistittavuuden näkökulmasta. Myös säilyvyyteen ja ruoan turvallisuuteen on keksitty menetelmiä. Helposti pilaantuva kala on kuivattu tai hapatettu ja vihanneksia on säilötty eri kulttuureissa.

Suomalaisten suhtautumisessa ruokaan on tapahtunut viime vuosikymmeninä merkittäviä muutoksia. Muutosten on arvioitu vaikuttavan voimakkaasti viimeaikaisten ruokailmiöiden taustalla. (Jallinoja ym. 2019.) Ruokasuhte sisältää muuttuvan maailman lisäksi sosiaalisia ja kulttuurisia ulottuvuuksia. Siksi tässä luvussa käsitellään nimenomaan suomalaisten ruokasuhdetta ja sen muutoksia 2010-luvulla.

Merkittävä, pitkäaikainen ruokasuhteeseen vaikuttanut tekijä on syömistä ohjaavien yhteisöllisten normien heikkeneminen länsimaissa. Syöminen on yksilöllistynyt ja ruokakult-

tuuri pirstaloitunut (Bildtgård 2008; Fischler 1980; Gronow 1997). Vauraissa yhteiskunnissa syöminen ei ole vain vatsan täyttämistä, vaan ruokavalinnat ovat monella tavalla merkityksellisiä. Ruoan kulutuksesta on tullut keskeinen identiteetin rakennusväline (Ruoan tulevaisuus 2025). Ruoka on osa kulutuskulttuuria, elämäntapaan liittyviä muoti-ilmiöitä ja itseilmaisua (Gronow 1997; Levenstein 1993). Yksilöllistyminen ja vaurauden kasvu mahdollistavat kuluttajien ”shop-pailun” ruokavalioiden markkinoilla, mikä synnyttää ilmiöitä. Enää ei keräännytä kello viisi kotiruoan ääreen, eikä sama kakku sovi kaikille vieraille.

Viime vuosina ruokakulttuurin erityispiirre on ollut myös ruokaan liittyvien ilmiöiden nopea kierto. Sitä tukevat mediajulkisuus ja julkisen tilan moninaistuminen internetin ja sosiaalisen median ansiosta (Jallinoja ym. 2019; ks. myös Isotalo ym. 2019). Trendit ja vaikutteet leviävät maanosasta toiseen sekunneissa ja kotoutuvat yhä vaivattomammin paikalliseen ruokakulttuuriin (Ruoan tulevaisuus 2025).

Esimerkiksi painonhallintaan liittyvät karppaus ja ketodieetit, paleoruokavalio, pätkäpaastot, raakaruoka ja viimeisten vuosien aikana myös veganismi ovat levinneet meille maailmalta ja olleet näkyvästi mediassa esillä. Sosiaalisen median merkitys eri ruokavalioiden leviämisessä on huomattava. (Isotalo ym. 2019; Jallinoja ym. 2019; ks. myös Lundahl



Kuva. Perustarpeet ja ilmenemismuodot ruuan kuluttamisessa (Forsman 2020)

2017.) Median tarttuminen aiheisiin sekä tapa kehystää ja käsitellä uusia ilmiöitä ei ole yhdenmukainen, vaan sillä voi olla konkreettisia vaikutuksia (Gladwell 2007).

Vaikka erityisesti sosiaalinen media luo alustan ihmisten vuoropuhelulle, informaatioähkyn keskellä vain osa ilmiöistä synnyttää ympärilleen yhteisön. Esimerkiksi vegaanit muodostavat keskenään yhteisöjä ja vegaanisuus on elämäntapavalinta, joka ilmaistaan myös ulkopuolisille. (Arppe ym. 2011.) Terveysorientoituneista vegaaneista erottautuvat sipsikaljavegaanit eli sipsarit ovat muodostaneet yhteisöllisiä ryhmiä. Sipsarit murtavat stereotypioita niin vegaanisen ruoan ankeudesta kuin vegaaneistakin. Muutos on ollut melko nopea. Vielä 1990-luvulla kasvisruokavalion noudattamiseen koulussa vaadittiin lääkärin todistus.

Elävän ravinnon eli raakaravinnon kannattajien keskuudessa vastaavaa yhteisöllisyyttä ei ole havaittu. He myös herkemmin salaavat noudattavansa erityisruokavaliota. (Arppe ym. 2011.) Yhteisöllisyyden tasosta puhuu myös terminologia – vegaani on vakiintunut ja tunnistettava määritelmä, mutta elävän ravinnon ruokavaliota noudattavalle ei ole vielä löytynyt vastaavaa.

Ilmiöiden syntymiselle kriittistä on ajoitus. Esimerkiksi kestävään kehitykseen ja startup-kulttuuriin liittyvä hyönteistuotanto sai mediassa huomiota, mutta kulutus jäi kokeilutasolle. Hyönteissyönnin kohdalla viranomaiset toimivat verrattain ripeästi. Suomi oli Hollannin jälkeen ensimmäisiä maita, joissa hyönteiset määriteltiin syömäkelpoiseksi ravinnoksi. Hyönteissyönnin hidaskäyntiinlähtö on esimerkki siitä, kuinka vahvasti syömiskelpoinen ruoka määritellään kulttuurisesti (Mäkelä & Niva 2016; Arppe 2011). Toisaalta se on esimerkki myös siitä, että uuden raaka-aineen ja alan

pystyttäminen vie aikaa. Pieniä tuotantolaitoksia on mahdollista rakentaa, mutta volyymin lisääminen eettisesti ja turvallisesti ei suju nopeasti.

Kaura on hyönteisten ohella esimerkki ruokakulttuurin ja tapojen hitaasta muutoksesta. Valitettavan usein turvautaan helppoon ja tunnettuun, koska uuteen liittyy kaikki tuntemattoman markkinan riskit. Kauraa on vuosikymmenet viljelty lähinnä rehuksi, mutta viime vuosina arvokkaamman elintarvikekauran viljely on lisääntynyt jopa niin, että kauranviljelijöitä kaivataan lisää (Yle 8.6.2020). Tämä johtuu siitä, että peruskauratuotteita, kuten hiutaleita, on pitkän yhteistyön seurauksena saatu vientimarkkinoille ja uusia peruskauratuotteita on innovoitu merkittävästi lisää viimeisen kymmenen vuoden aikana.

Tähän on taas vaikuttanut se, että kauran terveystuotteita on tutkittu kymmeniä vuosia ja tulokset ovat olleet niin yksiselitteisiä, että EU on myöntänyt luvan markkinoida kauraa terveystuotteella. Tiedon jakamiseen ovat osallistuneet yritysten rinnalla yhdistykset, kuten Kaurayhdistys. Kun viennin ja uusien käyttösovellusten ansiosta kaurajauhojen, -hiutaleiden ja muiden raaka-aineiden käyttö on lisääntynyt, on saatu myös riittävän tasaisia sivuvirtoja, joista voidaan innovoida korkean lisäarvon tuotteita. Esimerkiksi kaurajyvän kuorista, kauramyllyn roskista, aletaan pian tuottaa kauraksylitolia.

2.1 TERVEELLISYYS MONIEN ILMIÖIDEN TAUSTALLA

Terveys on yksi merkittävimmistä ilmiöistä ja ruokasuhteita muokanneista teemoista. Ruoan kuluttamisen suuntaa ohjaa se, miten terveellisyys mielletään kulloinkin (Jallinoja ym. 2019).

Terveyden ja ruoan alkuperän on todettu olevan tärkeimpiä kuluttajan ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä. Ne ovat tärkeämpi kuin ympäristökysymykset ja henkilökohtaiset makumieltymykset (Lehikoinen & Salonen 2019). Terveellisyiden painottuminen on tehnyt maaperän otollisemmaksi virallisille suosituksille. Suomalaiset osaavat mainita terveydelliset tekijät pääsyyksi vähentää punaisen lihan syöntiä ja suosia kasvisruokavaliota. (Lehikoinen & Salonen 2019; ks. myös Jallinoja ym. 2019).

Terveysajattelun ja viranomaisten suositusten onnistumisesta kertoo myös se, että terveellisyttä on tuotteistettu elintarvikkeisiin. Suomalaiset osaavat esimerkiksi vaatia vähäsuolaisuutta, kun ruotsalaiset kaipaavat ruokaansa ”makua”. Lisäksi tarjolla on ravitsemussuosituksien mukaisia margariineja, juustoja ja rypsiporsaita, joissa eläinrasvaa korvautuu kasviöljyllä. Suomalaisen leipähyllyn tarjonta on poikkeuksellisen laajaa, mutta pelkkään puhdistettuun vehnäjauhoon perustuvia leipiä ei Suomen markkinoilla juuri ole. Suomalainen yhdistää leivän tummuuden terveellisyyteen, joka usein korreloikin kuitupitoisuuden ja mineraalitiheyden kanssa.

Yleisen hyvinvoinnin lisäksi suomalaiset arvostavat tuotteita, joilla luvataan olevan täsmävaikutuksia (Niva 2012; Hyrylä 2019). Suomen elintarviketeollisuus on tunnettu funktionaalisten eli terveysvaikutteisten tuotteiden edelläkävijyydestä. Suomalaiset ovat hyväksyneet ostoskoriinsa kariesta estävät ksylitolituotteet, kolesterolia vähentävät Benecol-tuotteet, laktoosittomat maitotuotteet ja maitohappobakteereita sisältävät tuotteet. Terveysvaikutteiset täsmätuotteet haastavat perinteisen näkemyksen, jonka mukaan terveellisyys syntyy monipuolisuudesta, tasapainosta ja

kohtuullisuudesta sekä tiettyjen haitallisten ravintoaineiden välttämisestä (Niva 2012).

Tutkimuksen ja instituutioiden tuottama ymmärrys terveellisestä syömisestä on kuitenkin haastettu 2000-luvulla. Näyttöön perustuvan ravitsemus- ja terveystieteellisen ohjailun rinnalle on tullut uusia ohjaamisen tapoja. Internet ja sosiaalinen media ovat lisänneet ”kenttäasiantuntijoiden”, kuten ruoka- ja terveystieteiden ja erilaisten hyvinvointialan yrittäjien mahdollisuuksia kyseenalaistaa julkisen terveydenhuollon ja ravitsemuspolitiikan näkemyksiä terveellisestä ruokavaliosta (Setälä & Väliaverron 2014; Apu 2019).

Esimerkki virallisia ravitsemussuosituksia haastavista trendeistä on karppausbuumi, joka tarjoilee painonhallintaa ja terveyttä tyydyttyneen rasvan ja eläinproteiinin avulla. Jallinojan ym. (2019) mukaan karppauksessa yhdistyy useita megatrendejä: lupaus terveellisyydestä, painonhallinnasta, energisyydestä, nautinnollisuudesta, luonnollisuudesta, aitoudesta ja kuluttajan kokemusten kuuntelemisesta. ”Vanhat totuudet” käännettiin toisinpäin ja asiantuntijoita alettiin haastaa yhä enemmän julkisuudessa.

Lihavuus on yksi syömätapoihin liitettävistä terveysriskeistä. Lihavuus on yhteydessä moniin sairauksiin, koettuun elämänlaatuun ja suurentuneeseen kuolemanriskiin (THL 2019a; THL 2019b).

Ylipainoisuus ja lihavuus ovat yleistyneet maailmanlaajuisesti (WHO 2015). Molemmat ovat lisääntyneet huomattavasti Suomessakin: vain 28 % yli 30-vuotiaista miehistä ja 37 % naisista on normaalipainoisia (THL 2019a; THL 2019b). Lisäksi joka neljäs poika ja lähes joka viides tyttö (2–16-vuotiaat) on ylipainoinen tai lihava.

Viranomaiset tarjoavat lihavuuteen ja ylipainoon vain vanhaa energiankulutukseen liittyvää reseptiä, kun karppaus sekä muu lihavuuden ympärille syntynyt teollisuus tuovat vaikeaan ongelmaan nautinnollisempia tai yksilöllisempiä ratkaisuja.

Terveelliseen ruokaan liittyy tarinoita. Jos mukana on salamyhkäisyyttä, kuten tuotteeseen liittyvä ”superominaisuus” tai salainen ”superainesosa”, se vetoaa. Kiinnostus täsmäterveellisyyteen näkyy myös superfoodien, eli terveystuotteiden vaikutuksillaan markkinoitujen superruokien tulona markkinoille. Superfoodien mainonnassa korostetaan luonnollisuutta ja kasvien omaa voimaa terveyden edistäjänä.

Vuonna 2002 perustettu Euroopan terveysturvaviranomainen EFSA on luonut yksityiskohtaisen järjestelmän ravitsemus- ja terveystuotteille. Ravitsemusväitteet perustuvat tuotteen sisältämien ainesosien, kuten proteiinien, kuitujen, rasvahappojen, mineraalien ja vitamiinien tai energian määrään.

Tuotteeseen tai raaka-aineeseen liittyvän, täsmällisen terveystuotteen käyttöluvan saamiseen tarvitaan hakijalta tai tutkimuskentältä usein useiden vuosien työ todentamaan todellinen vaikutus. Esimerkiksi kauralla näitä väittämiä on neljä, mutta probioottien vaikutusta ei vuosikymmenten tutkimuksesta huolimatta ole onnistuttu todentamaan.

Myös pelko toimii ajurina (Schiller 2019). Elintarvikkeisiin ja terveyteen liitettävät pelot ovat arkipäivää. Luemme uutisia asioista, joita emme näe tai hallitse, mutta jotka voivat vaikuttaa terveyteemme. Esimerkkejä tästä ovat tuotantoeläinten sairaudet, hullun lehmän tauti, lintuinfluenssa, salmonella sekä keskustelu lihassa olevista lääke- ja hormoni-jäämistä (Mäkelä & Niva 2016).

Turvallisuus on kuluttajalle keskeinen ostopäätökseen vaikuttava tekijä, vaikka kuluttajien ja asiantuntijoiden nä-

kemykset ruuan mahdollisista vaaratekijöistä poikkeavat usein toisistaan merkittävästi (Piironen ym. 2004). Kuluttajat painottavat itsestään riippumattomia, ulkoisia tekijöitä, kun asiantuntijat näkevät riskien liittyvän siihen, kuinka tuotteita käytetään.

Suomessa kotimaisuus ja paikallisuus on liitetty tarkoitamaan turvallista ja puhdasta, epäsuorasti myös terveellistä. Suomalaisille ruuan kotimaisuus on tärkeää (Jallinoja ym. 2019, Niva ym. 2018). Esimerkiksi Lähivalinta-hankkeen kyselytutkimuksen mukaan kaksi kolmesta suomalaisesta kiinnittää ostoksia tehdessään kotimaisuuden ohella huomiota siihen, kuinka lähellä ruoka on tuotettu. Kuluttaja pitää kotimaisuutta takeena muun muassa lihan tuoreudesta ja turvallisuudesta. Myös luomu valitaan terveyssyistä, sillä luomuruoka mielletään laadukkaaksi ja turvalliseksi. Luomuravinnossa mukana ovat myös ympäristöajattelu ja sosiaaliset motiivit. (Luomutietopankki 2014).

Turvallisuuteen ja terveellisyyteen liitetään myös prosessointi (esim. margariinien transrasvat ja teollisuuden käyttämät e-koodillisen raaka-aineet). Tuntemattomat asiat ruokkivat pelkoa.

Proteiinibuumi on esimerkki tarinalouden spekulatiivisesta kuplasta, joka luo terveellisyyteen vetoavia tuotteita ja yrityksiä länsimaihin, joissa proteiininpuutosta ei esiinny (Schiller 2019). Kuplat voivat kestää pitkään ja sanoittaa itse itsensä muuttuvassa ympäristössä (Garber 2000). Proteiinikuplassa voidaan palvella kehonrakentajia ja kuntoilijoita tai ilmastonmuutokseen kantaa ottavia kuluttajia. Se on sivunnut myös kaupungistumista ja välipalaistumista, kun proteiinipitoisilla välipaloilla voi korvata ruokaympyrää noudattaen esimerkiksi lounaan.

Trendi on ollut nähtävissä paitsi tuotteistuksessa, myös tutkimuksessa. Vuosina 2008–2010 vähähiilihydraattisen ruokavalion noudattamisen perusteluna havaittiin olevan painonhallinta, kun 2010–2016 motivaationa oli terveys ja vähähiilihydraattisen ideologian sisällyttäminen suositustenkin mukaiseen terveelliseen ruokavalioon (Jallinoja ym. 2019).

Vuoden 2010 jälkeen ei yleisemminkään löydetty enää painonhallintaa motivaationa erikoisruokavaliolle, vaan se sisältyi terveyteen ja hyvinvointiin liittyviin ajureihin. Tämä on esimerkki hiljaisista signaaleista, joiden löytäminen on tärkeää uuden tuotteen kehittämisessä olemassa olevaan trendiin.

Terveyteen liittyviä innovaatioita on tehty aina. Ihmisten pyrkimys ylläpitää terveyttään on synnyttänyt myös startupeja. Funktionaalisia raaka-aineita, ruokia ja juomia sekä ateriankorvikkeita tuottavien yritysten lisäksi on perustettu myös tiettyihin terveysongelmiin parannusta etsiviä yrityksiä.

Myös kemikaalien hallintaan tähtäävät sovellukset vastaavat terveystietoisten kuluttajien tarpeisiin. Yksi paljon startupeja synnyttänyt alue ovat kuluttajasovellukset ja palvelut, jotka helpottavat löytämään omaan ruokavalioon sopivaa ruokaa (esim. ravitsemus- ja reseptisovellukset). (Forward Fooding 2020).

Kiinnostus terveystrendeihin näkyy myös yrityskauppoina ja startupien exiteinä. Terveyskomponentteja tuottavat yritykset ovat Euroopan arvokkaimpia startupeja (AGF 2020). Tanskalainen Glycom, joka on maailman johtava ihmisen maidon oligosakkarideja tuottava yritys myytiin alkuvuodesta 2020 DSM:lle 765 miljoonalla eurolla (DSM 2020). Saksalainen Foodspring on ollut yksi nopeimmin kasvavia yrityksiä kohdistetun ravitsemuksen alalla. Mars osti Foodspringin

vuonna 2019 salaisella hinnalla, jonka arvellaan olevan satoja miljoonia dollareita (AGF 2020).

Ruokaketjun läpinäkyvyyteen ja yhä tarkempaan jäljitettävyyteen tähtäävät teknologiat, kuten lohkokaaviosovellukset, palvelevat kuluttajaa paitsi tekemällä tuotantoketjua tehokkaammaksi ja turvallisemmaksi, myös jakamalla informaatiota sekä luomalla kuluttajalle mahdollisuuksia valita arvojen mukaisesti.

Esimerkiksi brittiläinen Door-to-Door Organics toimittaa paikallisten viljelijöiden tuotteita suoraan kuluttajille. Se keräsi vuoteen 2016 mennessä 44 miljoonan dollarin rahoituksen (CB Insights 2016).

Ranskalainen Foodles tarjoaa toimistoihin älykkäitä jääkaappeja, joista voi ostaa terveellisen lounaan tai välipalan älypuhelimien sovelluksella tai luottokortilla. Terveellisiä välipaloja ennakkotilauksena (subscription box) tarjoava brittiläinen Graze puolestaan myytiin 195 miljoonalla dollarilla Unileverille vuonna 2019.

2.2 KESTÄVYYS JA EETTISYYS KULUTTAJILLE YHÄ TÄRKEÄMPIÄ

Kuluttajat ovat yhä tietoisempia ruoan eettisyydestä. Eettisyydellä viitataan yleensä eläinoikeus- ja ilmastokysymyksiin sekä laajemmin ruoantuotannon ekologiseen kestävyys ja vastuullisuuteen (Levenstein 2012; Jallinoja ym. 2019).

Esimerkki eettisestä ilmiöstä oli Nestlén laaja boikotoin sen kehitysmäihin markkinoiman äidinmaidon korvikejauheen seurauksena 1990-luvulla. Työolosuhteisiin liittyvät eettiset kysymykset, kuten lapsityövoiman käyttö suklaan

tuotantoketjussa tai espanjalaisten tomaattityöläisten heikot työolot, ylittävät silloin tällöin uutiskynnyksen. Reilun kaupan – sertifiointimerkki luotiin yli 20 vuotta sitten helpottamaan eettisiä valintoja. Reilun kaupan tuotteiden suosio on tuotevalikoiman ja tietoisuuden lisääntyessä kasvanut. Vastuullisuus on noussut marginaalista valtavirtaan.

Ben & Jerry -jäätelöt ovat viime vuosien esimerkki ruokailmiöstä, jonka taustalla on arvoyritys. Ben & Jerry -tuotemerkki oli ensimmäisiä, joka käytti kuppimaista pakkausta ja pakkauskokoa. Siitä tuli esikuva herkku-, paikallis- ja artesaanijäätelöilmiölle, joka on Suomessakin nähtävissä (esim. Kolme Kaveria). Ben & Jerryn perustana ovat kuitenkin olleet eettiset arvot, kuten ihmisoikeudet, demokratia, rauha, ympäristön kunnioittaminen ja reiluus. Vaikka arvot eivät lopukuluttajalle välttämättä näy, ne ovat vaikuttaneet viestin tarttumiseen ja ilmiön syntymiseen.

Ruoka herättää tunteita ja liha herättää niitä kenties eniten (Anttonen & Vornanen 2016). Suomi on seurannut teollisuusmaiden yleistä kehitystä, jossa eläinten asema on noussut keskeiseksi eettiseksi kysymykseksi. Lihan aseman kyseenalaistaminen ja kasvispainotteisen ruokavalion suosiminen on alun perin yhdistetty eläinten oikeuksiin.

Ajattelutapa painottaa eläimiä tuntevina, ajattelevina olentoina ja kyseenalaistaa ihmisen oikeuden käyttää muita eläinlajeja hyödykkeenään (Singer ym. 2007; Grant 2013; Vegaaniliitto 2020; Animalia 2019). Eläinten älykkyydestä ja kyvystä tuntea on saatu myös tieteellistä tietoa (ks. esim. Kupsala 2019; Panksepp 2011; Griffin & Speck 2004; Jokinen ym. 2012), mikä herättää kysymyksen laitoksissa tapahtuvan eläinten tehotuotannon moraalisisesta oikeutuksesta (Arluke & Sanders 1996).

Moni toivoo lihan olevan peräisin eläimiä hyvin kohdeltavilta tiloilta (Pohjolainen & Tapio 2016). Vuonna 2014 suomalaisista 55 prosenttia ilmoitti seuraavansa eläinten hyvinvointiin ja ruuan ympäristövaikutuksiin liittyviä mediakeskusteluja (Niva & Jallinoja 2018). Vuoden 2019 kyselytutkimuksessa kasviproteiinien käytön suurimmaksi motiiviksi mainittiin eläinten hyvinvointi. Vielä vuonna 2016 se oli pienessä sivuosassa (Makery 2019).

Kuluttaja haluaa yhä tarkemmin tietää, mitä syö. Kotimaiset liha-alan yritykset ovat vastanneet tarpeeseen kehittämällä yhä läpinäkyvämpiä tuotantoketjuja sekä panostamalla markkinointiviestinnässään tilojen esittelyyn ja lihan alkuperäinformaation jakamiseen kuluttajalle. Lyhyt ja läpinäkyvä elintarvikeketju tarjoaa tietoa alkuperästä, mikä vähentää myös väärinkäytösten ja huijausten riskiä.

Lihantuotanto, eläinten kohtelu ja elävän olennon teurastus herättävät keskustelua, mutta vain pienellä osalla kuluttajista eläinten oikeudet suuntaavat valintoja. Kasvisruokaa suosivien suomalaisten kulutusvalintoja ohjaavat vahvemmin terveyteen ja ympäristön kestävyysliittymään liittyvät motiivit (Niva & Jallinoja 2018).

Suomalaiset ovat kantaneet huolta ympäristön tilasta jo ennen ilmastonmuutoksen nousua julkiseen keskusteluun. Elinkeinoelämän valtuuskunta on selvittänyt jo 1980-luvulta lähtien arvo- ja asennekyselyssään suomalaisten valmiutta tinkiä omasta elintasostaan saaste- ja ympäristöongelmien vuoksi. Koko tarkastelujakson ajan yli puolet suomalaisista on ollut valmis tinkimään. Suurimmillaan valmius oli ennen 1990-luvun lamaa, mutta ilmastotietoisuuden kasvusta huolimatta se on jäänyt 2010-luvulla huippuvuosia vähäisemmäksi. (Elinkeinoelämän valtuuskunta 2020.)

Lihantuotanto liitetään huoleen ympäristön tilasta yhä enemmän nyt, kun ilmastonmuutos on alkanut konkreettisesti. Esiin on nostettu myös lihantuotannon aiheuttamat kasvihuonekaasupäästöt, vaikutukset vesistöihin, luonnon monimuotoisuuden köyhtymiseen sekä makean veden varantojen käyttöön (mm. Katajajuuri & Pulkkinen 2016; Godfray ym. 2018; Pelletier & Tyedmers 2010).

Eläinten rehun vaatiman peltoviljelyalan käytöstä on puhuttu viime aikoina runsaasti. Kansainväliset raportit ovat nostaneet huolen maankäytön muutoksen vakavista seurauksista. Maailman maapinta-alasta käytetään tällä hetkellä suuri osa ruoan tuottamiseen. Se on kiihdyttänyt ilmaston lämpenemistä, sademetsien ja arojen aavikoitumista sekä maaperän köyhtymistä (IPCC 2020). On arvioitu, että noin 70 prosenttia maailman maatalousmaasta on karjatalouden palveluksessa, joko laidunmaana tai rehuntuotannossa (Silvasti 2011). Ratkaisuksi tarvitaan kotieläinproteiinien nykyistä kestävämpää tuotantoa ja vaihtoehtoisia proteiininlähteitä (Henchion ym. 2017).

Suomen tilanne on hieman toinen. Naudankasvatuksen yhteydessä suurin keskustelunaihe ovat hiilinielut ja -varastot, joita tarvitaan ilmastonmuutoksen hillitsemiseen. Metsien raivaaminen pelloksi vähentää hiilinieluja ja pelloista vapautuu usein hiiltä enemmän kuin sitä sitoutuu. Tämä kuitenkin vaihtelee maalajin, viljelykasvin ja viljelytekniikan mukaan.

Nautakarjan käyttämällä monivuotisilla nurmilla on suurempi potentiaali toimia hiilinieluna kuin yksivuotisilla viljelykasveilla. Tutkimus- ja yritys kentässä (mm. Luke, Valio, Atria, Baltic Sea Action Group) on käynnissä kunnianhimoisia hankkeita, joissa hiilinielujen väheneminen yritetään kääntää niiden lisäämiseksi.

Tutkimuksissa ja piloteissa haetaan muun muassa nurmipeltojen hiilensidonnallista merkittävää lisäystä uusilla viljelymenetelmillä ja -teknologioilla sekä lannan sisältämän energian hyödyntämistä fossiilisten raaka-aineiden sijaan. Suomessa on myös makeaa vettä helposti saatavilla, vaikka globaalisti naudankasvatuksen vaatima makean veden kulutus on todellinen ongelma (Hoekstra 2012; Katajajuuri & Pulkkinen 2016). Onkin arvioitu, että naudanlihan tuottamisella Suomessa vientiä varten voisi olla myönteinen vaikutus maailman vesivarantoihin, koska lihantuotanto niukempien vesivarojen alueilla vähenisi (Lehikoinen ym. 2019). Tarpeen on myös huomata, että naudanlihan ja maidon ympäristökuorman arvioimiseen vaikuttaa paitsi tiede, myös politiikka.

Huolimatta suomalaisen naudanlihantuotannon keveämmästä ympäristökuormasta, tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että lihankulutus ei ole kestävällä tasolla, vaan on kuljettava kohti kasvis- ja kalapainotteisempaa ruokavaliota. Kasvispainotteisten ruokavalioiden kasvihuonekaasupäästöt ovat lihapainotteista ruokavaliota pienemmät. (Lehikoinen ym. 2019; Saarinen ym. 2019.)

Lihaan liittyvien kriittisten äänensävyjen lisääntymisestä huolimatta vegetaarista tai vegaanista ruokavaliota noudattavien osuus on pysytellyt pienenä (ks. esim. Jallinoja ym. 2019). Myös lihan kokonaiskulutus on noussut viime vuosikymmeninä tasaisesti ja ollut viimeiset viisi vuotta noin 40 kilogrammassa henkilöä kohden vuodessa (n. 80 kg luullista lihaa).

Kulutuksen lisääntymistä selittää lähinnä siipikarjanlihan kulutuksen lähes kaksinkertaistuminen kahdenkymmenen viime vuoden aikana (Lihatiedotus 2020). Vaikka vuonna 2019 lihankulutus lähti laskuun ensimmäistä kertaa vuosikymmeniin (Luke 2020) ja keskustelu kasvispai-

notteisten ruokavalioiden suosimisesta näkyy ensi kertaa tilastoissa, on lihankulutus edelleen melkein kaksi kertaa suurempaa kuin 1980-luvun alussa.

Kuluttamiseen vaikuttaa useita, osin ristiriitaisia tekijöitä, jotka saattavat selittää, miksei lihankulutus ole väestötasolla merkittävästi vähentynyt tietoisuuden kasvamisesta sekä erilaisten ruokavalioiden ja ruokailmiöiden lisääntymisestä huolimatta (Mattila 2016). Ostopäätöstä ohjaavat usein tottumus ja hinta (Pohjolainen & Tapio 2016).

On myös huomattava, että siinä missä osa väestöstä miettii ruoan terveys- tai ympäristövaikutuksia, osa kansasta ei juuri kiinnitä huomiota ravintoonsa. Kun resurssit ovat tiukalla, jokapäiväinen ruoanlaitto hoidetaan helpoimman kautta. Tästä esimerkkinä vuoden 2020 kotimaisen jauhelihan kysyntäpiikki koronavirusepidemian aikaan (PTT 2020). Tuttuihin resepteihin turvauduttiin erityisolojen keskellä.

Tottumus ja helppous puoltavat yleensä eläinproteiinin valintaa. Myös länsimainen ruoanvalmistuskulttuuri perustuu lihan käyttöön. Kuluttajilla on keskimäärin käytössään noin kahdeksan reseptiä, joita he hyödyntävät arjessaan. Uusien kasviproteiinien käyttöönotossa voikin olla keskeistä se, miten tuote soveltuu korvaamaan jotakin tuttua raaka-ainetta, kuten jauhelihaa (Pajari 2018).

Lihankulutuksessa ja kasvisruokavalion suosimisessa on väestöä jakavia sukupuoleen, koulutukseen, ikään ja sosioekonomiseen asemaan liittyviä piirteitä.

Erytisesti miehet syövät runsaasti punaista lihaa: valtaosa miehistä (79 %) ja reilu neljännes naisista (26 %) ylittää suositellun punaisen lihan kulutusmäärän, enintään 500 gramman viikkoannoksen (Valsta ym. 2018). Miehet ovat myös haluttomampia vähentämään lihankulutustaan kuin naiset. Perheis-

sä äidillä näyttää olevan suuri vaikutus kasvispainotteisen ruoan lisäämiseen. Lihansyönnin vähentämistä näyttävät vastustavan ennemmin isät kuin lapset (Koskelainen 2019).

Koulutustaustan mukaiset erot eivät ole yhtä selkeitä. Lihankulutus kasvoi kaikissa koulutusryhmissä vuosina 2002–2012. Erot näkyvät lähinnä eri lihalaatujen kulutuksessa (Helldán ym. 2013.) Makkaran ja sianlihan kulutus oli runsainta vähiten koulutetuilla miehillä, kun taas korkeimman koulutuksen saaneet kuluttivat enemmän naudanlihaa ja siipikarjaa (Ovaskainen 2016; Valsta ym. 2018). Koulutustaustalla ei näytä olevan yksiselitteisesti yhteyttä lihan välttämiseen (Jallinoja ym. 2019).

Laajemmin kulutuksen sosioekonomiset erot näkyvät ruokaan käytettyinä eroina. Suurituloisilla on varaa syödä kalliimpaa ja laadukkaampaa ruokaa, pienituloisilla on vähemmän rahaa käytettävissä ruokaostoksiin (Ruoan tulevaisuus 2025). Sosioekonomisen aseman yhteydestä liha- ja kasvisruokavalintoihin ei ole tarkkaa tietoa.

Myöskään lihankulutuksen alueellisista eroista ei ole täsmällistä tietoa, eivätkä tulokset eroista ole systemaattisia. Päälinja on se, että kasvisruokavalioiden noudattajia on enemmän suurissa kaupungeissa, kun taas maaseutupaikkakunnilla uusien ruokailmiöiden omaksuminen on hitaampaa. (Jallinoja ym. 2019.)

FinRavinto 2017 kyselyssä Uusimaa erottuu muusta Suomesta vähäisemmällä liha- ja makkarakäytöllä, mutta alueelliset erot lihalaatikoiden ja -patojen sekä kana- ja kalkkunaruo- kien kulutuksessa eivät ole suuria (Valsta ym. 2018). Sen sijaan kasvimaitojen ja kasviproteiinien kysyntä vaikuttaa olevan alueellisesti eriytynyttä (HS 2019). Kysyntä on yhteydessä muun muassa alueen ikärakenteeseen.

Iän vaikutus näyttää olevan systemaattista. Erityisesti nuoret ja nuoret aikuiset näyttävät omaksuneen lihattoman ruokavalion muita ikäryhmiä vahvemmin. Tilastokeskuksen kulutustilastojen mukaan vuonna 2016 lähes 20 prosenttia 17–24-vuotiaiden ikäryhmästä noudatti lihattonta ruokavaliota. 25–34-vuotiaista lihattonta ruokavaliota noudatti runsas 10 prosenttia. Nuorimmassa, alle 25-vuotiaiden ikäryhmässä lihattonta ruokavaliota noudattavien osuus on vuosien 2012 ja 2016 välillä lähes kaksinkertaistunut. (Jallinoja ym. 2019.)

Nuoret näyttävät muuttaneen kulutustottumuksiaan varttuneempia ikäluokkia selvemmin. Vaikka eri tutkimuksissa kasvissyönnistä on kysytty hieman eri tavoin, aineistojen vertailu osoittaa, että erityisesti nuoret naiset ovat muita ryhmiä useammin kasvissyöjiä ja esimerkiksi punaista lihaa välttävä ruokavalio on suosituin nuorten naisten joukossa. (Jallinoja ym. 2019.)

Muutokset ovat kiinnostavia, kun ennustetaan ruoan tulevaisuutta ja alueita, joihin esimerkiksi innovaatiotoimintaa kannattaa panostaa. Ei ole takeita, että nuoret noudattavat ikäännyttyäänkin kasvisruokavaliota. Ei siis ole varmuutta sukupolvenvaihdoksen myötä tapahtuvasta ruokavaliomurroksesta. Nykyinen kasvisruokavaliolle suopeampi ympäristö tukee kuitenkin nykyisiä ruokavaliomuutoksen tehneitä paremmin kuin aiempia sukupolvia. Vuonna 2018 ScenoProt-hankkeessa kerätyn kyselyn mukaan nuoret arvioivat kasvien osuuden ruokavaliossaan edelleen lisääntyvän tulevaisuudessa ja lihan vähenevän (Åström 2019).

Suuri osa ihmisistä ei halua noudattaa ruokavaliota orjalaisesti, vaan keskittyy tunnustelemaan, mitä keho tai mieli missäkin tilanteessa tarvitsee (Ruoan tulevaisuus 2025). Tähän tarpeeseen on syntynyt termi fleksaaminen, jolla määritel-

lään osa-aikaisia tai joustavia kasvispainotteisia ruokavaliota (esim. vegaani ennen kello kuutta) (Bittman 2013).

Joustavan kasvissyönnin nähdään usein olevan avainasemassa murroksen suhteen. Fleksaajat eivät rakenna identiteettiään ruokavaliionsa varaan ja näkyvät siten harvoin kyselyissä. (Pajari 2018; Isokangas ym. 2018.)

Yritykset arvioivat fleksaajien osuuden olevan kymmeniä prosentteja, jopa lähes puolet kuluttajista. Tämä näkyy kuluttajaymmärryksenä useiden konseptien, kuten Atrian Vegyu -tuoteperheen, kehittäessä. Keski-Euroopassa lihattomien leikkeleiden ja muiden lihattomien muna- tai maitoproteiinia sisältävien tuotteiden osuus on ollut kasvussa. Niiden kulutuksen on arvioitu kasvavan edelleen.

Kiinnostavaa on myös ruokailmiöiden aaltomaisuus. Vuosien 2016 ja 2019 tutkimukset toivat esiin mahdollisen reaktion kasvisruoan suosiolle mediassa. Samaan aikaan, kun kasvisruokavaliota suosivien määrä lisääntyi, myös kielteisesti kasvipohjaisiin ruokiin suhtautuvien määrä kasvoi. (Makery 2019.) Sekaruokavaliioon suhtautumiseen on alkanut tulla aggressiivisiä sävyjä totutun ruokakulttuurin ja terveellisen ruoan perustelun lisäksi (ks. esimerkiksi Twitterin #ruokarauha-kampanja).

Myös ruokahävikki liittyy ympäristökysymyksiin. Hävikin ympärille on syntynyt ilmiöitä ja toimintaa, sillä roskeen jätettävä ruoka herättää tunteita. Suomessa ruoaksi kelpaavaa jätettä on arvioitu syntyvän 400–500 miljoonaa kiloa vuodessa. Suuri osa jätteestä (30 %) syntyy kotona, viidesosa ravintoloissa, saman verran kaupassa ja tehtaissa. Alkutuotannossa hävikistä syntyy noin kymmenesosa (Luonnonvarakeskus 2020).

Hävikin estäminen on kompleksista. Startupit ovat vastanneet hävikkiongelman rakentamalla alustoja hyödyntä-

mään kaupoista tai ravintoloista roskeen heitettävää ruokaa. EU:ssa suurin näistä on brittiläinen Olio, joka auttaa jakamaan ylijäämäruoan naapurustoon.

Suomessa vastaavaa toimintaa harjoittaa muun muassa ResQ. Hävikkiä pyritään vähentämään myös ruokaketjun tehostamisella tuomalla ketjun eri osiin keinoälyn mahdollisuuksia ja sensorointitekniikoita. Myös viljelyä voidaan viedä täysin optimoituihin ympäristöihin (sisäviljely) ja ruoantuotantoa laboratorioihin. Samoin säilyvyyteen perustuvat ratkaisut mahdollistavat hävikin pienentämisen. Sivuvirroista muodostuva hävikki taas pyritään valjastamaan lisäarvoisiksi raaka-aineiksi tai esimerkiksi pakkausmateriaaleiksi.

2.3 KASVISRUOKAVALIOMARKKINOILLA KUOHUU, MUTTA ONKO KYSE BUUMISTA?

Ruuduilla, sivuilla ja mainoslauseissa toistuu yhä useammin sana vege. Toisinaan vege viittaa joko täysin kasviperäiseen ruokavalioon eli veganismiin tai vaihtoehtoisesti ruokaan ilman lihaa ja kalaa eli vegetarismiin.

Suomessa veganismi ja vegetarismi ovat olleet mediassa pinnalla viimeiset neljä vuotta. Perinteisen median lisäksi myös sosiaalinen media on levittänyt ilmiötä (Isotalo ym. 2019; Jallinoja ym. 2019).

Perinteistä kettutyttömäistä kapeaa mielikuvaa kasvissyöjistä on laajennettu uudennlaisilla esikuvilla. Vegaaneina tunnetut kuuluisuudet kuten Ellen DeGeneres, Natalie Portman, Anssi Kela ja Sipe Santapukki ovat avartaneet kuvaa vegaaneista. Käsitystä vegaaneista ovat monipuolistaneet myös mediassa esille nostetut kehonrakentajat, jotka usko-

vat kasvisruoan parantavan suoritustaan (esim. Aamulehti 2016b; Fit 2017; Yle 2018b).

Vuonna 2014 Vegaanihaaste-kampanja keräsi alle tuhat osallistujaa (IS 2018). Sen jälkeen vuosittainen osallistujamäärä on yli kymmenkertaistunut (Vegaanihaaste 2020). Samaan aikaan kaappoihin on ilmestynyt vegaanisten ja kasvisruokien hyllyjä, ravintoloissa kasvisruoka ei enää ole pelkkä vaihtoehto. Usein kuulee puhuttavan, että elämme vegebuumia.

Vegetarismi ei ole kuitenkaan uusi ilmiö. Suomessa ”vegetarismien otollista aikaa” julistettiin lehdissä jo pula-aikana ja 1800-luvun puolivälissä Suomen ruotsinkielisessä sivistyneistössä tunnettiin kasvisruoan terveydelliset ja eettiset vaikutukset (Anttonen & Vornanen 2016).

Sanomalehti Suometar julkaisi kasvissyöntiin liittyviä teesejä vuonna 1889. Suurin osa niistä käsitteli terveyttä, fysiologiaa ja nuorekkuutta sekä älykkäiden filosofien ja suurten sotilaiden kasvissyöntiä. Vegetarismia perusteltiin luonnollisuudella ja siveydellä. Kasvissyöntiin liitettiin esimerkiksi raittius. Ensimmäinen suomalainen vegetaristinen keittokirja julkaistiin näyttävien markkinointitoimenpitein vuonna 1894. Kasvisruokaa tarjoilevia ravintoloita avattiin Helsinkiin jo 1900-luvun taitteessa ja pian muihinkin Suomen suuriin kaupunkeihin. (Anttonen & Vornanen 2016.)

Modernin vegetarismien syntyhetkenä pidetään vuotta 1847, jolloin Englannissa perustettiin kasvissyönnin edistämistä tavoitteleva seura. Ruotsinkieliset kasvissyöjät järjestäytyivät Suomessa 1907 ja suomenkieliset kuusi vuotta myöhemmin. (Anttonen & Vornanen 2016.)

Kiinnostavaa on, että esimerkiksi maidonkulutuksen tärkeyttä Suomessa ansiokkaasti peräänkuuluttanut yhdistys

Maito ja Terveys syntyi vasta vuonna 1929. Kasvisruoka-alalta on puuttunut teollisuus, jonka intressinä olisi ollut käyttää resursseja kasvissyönnin edistämiseen. Kasvissyönti on pitkään mielletty vaihtoehtoiseksi, marginaaliksi ja jopa anarkistiseksi toiminnaksi (Auvinen 2019).

Asenteet kasvissyöntiä kohtaan ovat alkaneet muuttua 2000-luvulla (Anttonen & Vornanen 2016). Koska kasvissyönnin hyödyt ovat tieto- ja tiedepohjaisia, myös julkinen sektori on lähtenyt kampanjoihin ja valistukseen mukaan. Myös media on luonut maaperää vegekeskustelulle ja -liiketoiminnan luomiselle.

Veganismiin nojaavat ideat kannattelevat elintarvike-startupeja. Niihin yhdistyy vahvoja ympäristönsuojelullisia arvolupauksia.

Oatly on tästä kuuluisa esimerkki. Sen tiedetaustainen perustaja halusi jo vuosikymmeniä sitten korvata maidon kauramaidolla ja tuoda kasvimaidot allergisten erikoisruokavaliosta valtavirran tuotteiksi. Kaura- ja kasvimaidot löivät läpi vuoden 2015 tienoilla. Sen jälkeen Oatly tarkensi tiimiään, strategiaansa ja brändiään, ja suuret yritykset lähtivät luomaan kilpailevia tuotteita ja tuotemerkkejä. Oatlyn liikevaihto oli vuonna 2018 noin 90 miljoonaa euroa ja se kaksinkertaistui vuonna 2019 (Fields 2020). Oatlylla on tehtaat paitsi Ruotsissa, myös Keski-Euroopassa, Aasiassa ja USA:ssa.

Vuonna 2016 uutisoitiin myös suomalaisten yritysten kauramaitoinvestoinneista. Valio, Kaslink ja Juustoportti kehittivät omat kasvimaitosarjansa ja rakensivat tuotantolaitokset.

Kasvimaidot ovat konkretisoitunut esimerkki siitä, että vegaanit eivät ostokäyttäytymisellään suoraan määritä eläinproteiineja korvaavien tuotteiden markkinaa. Esimerkiksi Britanniassa vegaaneja on muutama prosentti, mutta kasvimaitoja

käytti vuoden 2019 kyselyn mukaan 23 prosenttia briteistä (Mintel 2020). Lehmänmaito hallitsee maitomarkkinaa (96 % Britannia 2019), mutta sen osuus kaikkien maitojen käytöstä on laskussa ja etenkin nuorten kuluttajien joukossa lehmänmaidon suosio on merkitsevästi laskenut. Vuonna 2019 vain 73 prosenttia 16–24 vuotiaista käytti maitonaan lehmänmaitoa Britanniassa. (Mintel 2020.)

Eettisten motiivien ja ympäristösyiden lisäksi myös allergiat, vatsavaivat, maku ja trendikkyys lisäävät kasvimaitojen suosiota (Thomasnet.com). Myös käytännön syyt puoltavat kasvimaitojen käyttöä. Kauramaito säilyy pidempään kuin lehmänmaito.

Suomessa kauramaitojen myynti yli kaksinkertaistui sekä K- että S-ryhmän kaupoissa vuonna 2018. Esimerkiksi S-ryhmä kertoi myyvänsä kauramaitoja yhdeksän miljoonaa litraa vuonna 2018 (Yle 2018c).

Globaali kasvimaitojen markkina oli vuonna 2017 noin 2,5 miljardia euroa. Se on selkeässä kasvussa (Mintel 2019). Kasvimaidot ovat nyt aktiivisimmin kehitettävä eläinproteiinia korvaava tuote (Good Food Institute 2020).

Kasviproteiinituotteissa on samansuuntainen kehitys. ”Lihankorvaajat” eli lihan käyttöä korvaavat tuotteet alkoivat saada julkisuutta startupien kautta. Soijarouheet ja tofut ovat tosin olleet vuosikymmeniä valikoimissa ja tuotteistusta pidemmälle miettineet yritykset, kuten Tofurky ja Quorn on perustettu jo 1980-luvulla.

Vuonna 2009 Yhdysvalloissa perustettu Beyond Meat lupasi kehittää tieteellisiä innovaatioita korvaamaan soijaa, jonka kasvanut tuotanto on vauhdittanut muun muassa Amazonin sademetsien hakkuita.

Beyond Meat lupasi tuottaa lihasta valmistetun burger-pihvin makuelämykseen yltävän, lihaa korvaavan tuotteen. Beyond Meatin liikevaihto kasvoi vuoden 2016 noin 16 miljoonasta dollarista vuoden 2019 noin 300 miljoonaan dollariin (Statista 2020). Se listautui pörssiin toukokuussa 2019. Vuoden loppuun mennessä osakkeen arvo oli noussut 840 prosenttia listautumisen ajankohdasta (Garret 2019).

Vuonna 2011 perustettiin toinen paljon mediahuomiota saanut, kasvipohjaisiin burger-pihveihin nojaava yritys Impossible Foods. Sen tarina perustuu tieteelliseen tutkimukseen kasvipohjaisesta ”lihasnesteestä”.

Myöhemmin perustettiin laboratoriolihaa valmistavia yrityksiä, kuten Memphis Food vuonna 2015. Laboratoriolihaa valmistavat yritykset vahvistivat kasviproteiineihin perustuvien startupien FoodTech-tarinaa. Maitoa ja lihaa korvaavien kasviproteiinituotteiden lisäksi on alettu valmistaa myös kananmunan korvikkeita. Lupauksella munattomasta munakokkelista rahoituksensa kerännyt yhdysvaltalainen Hampton Creek lienee näistä kuuluisin.

Startupien rinnalla myös monet liha-alan yritykset ja valmisruokayhtiöt ovat alkaneet valmistaa kasviproteiini- pihvejä, makkaroituja ja muita vastaavia tuotteita. Lihaa korvaavien kasviproteiinituotteiden markkina-arvo globaalisti (plant-based meat) oli vuonna 2019 kaksi prosenttia pakattujen lihatuotteiden markkina-arvosta ja prosentti kaikkien lihatuotteiden markkinasta. Eläinproteiinia korvaavan markkinan arvo oli Yhdysvalloissa vuonna 2019 noin 4,5 miljardia euroa. Se on kasvanut vuosittain 10–20 prosenttia. (Good Food Institute 2020.)

Vaihtoehtoisten proteiininlähteiden kansainvälisten markkinoiden arvioidaan kaksinkertaistuvan vuoteen 2024 mennessä. Kovimmissa ennusteissa niille odotetaan kolmanneksen osuutta proteiinimarkkinoista 2050-luvulla. Toistaiseksi soijapohjaiset tuotteet ovat hallinneet eläinproteiineja korvaavien tuotteiden globaaleja markkinoita. Vuonna 2016 niiden markkinaosuus kaikista maailman lihankorvikkeista oli lähes 68 prosenttia. Soijan jälkeen yleisimmät lihankorvikkeet olivat sienipohjaiset tuotteet (markkinaosuus noin 18 %) ja vehnägluteenipohjaiset tuotteet (markkinaosuus noin 5 %). (Isokangas ym. 2018.)

Euroopan kasviproteiinituotteiden markkinat kasvavat noin seitsemän prosentin vuosivauhtia, kun lihalle ja lihajalosteille ennustetaan vajaan kahden prosentin kasvua. Kasvuprosentteja vertailtaessa on huomattava, että kasviproteiinien markkinat ovat noin sadasosa lihamarkkinoista. Markkinat kuitenkin kasvavat. Vuonna 2021 kasviproteiinituotteiden markkinoiden kokonaisarvon ennustetaan olevan lähes kaksi miljardia euroa.

Tuotteiden arvosta yli 90 prosenttia ennustetaan tulevan Länsi-Euroopasta ja 10 prosenttia Itä-Euroopasta. Länsi-Euroopassa kasviproteiinien euromääräinen kulutus asukasta kohti on suurinta Irlannissa, Iso-Britanniassa ja Itävallassa. Vuonna 2021 kasviproteiinituotteiden kokonaisvolyymien ennustetaan olevan noin 116 miljoonaa kiloa. (Makery 2019.)

Kasviproteiinituotteiden kilomyynti kasvaa Euroopassa yli viiden prosentin vuosivauhtia. Vastaavasti liha- ja lihajalosteiden myynti kasvaa vuosittain enää noin 0,3 prosenttia. Euroopassa huomiota saaneita yrityksiä ovat kanan raken-

teesta vaikutteita ottanut Quorn (erityisesti Britannia) ja maakuun panostava Oumph (Ruotsi).

Startup-kulttuuri lisäsi paitsi Yhdysvalloissa, myös Suomessa lihaa korvaavien kasviproteiinituotteiden suosiota.

HoviRuoka-yhtiön vegaaninen kasvispiirakka Vihis oli vuonna 2015 ensimmäisiä vegaanituotteita. Sen suosio yllätti, tuotteet hävisivät kauppojen hyllyiltä (Talouselämä 2016). HoviRuoka ei varsinaisesti ole startup-yritys, mutta Vihiksen aallossa Nyhtökaura-tuotteellaan ilmiön nostattanut Gold&Green Foods oli.

Nyhtökauran suosioon reagoi nopeasti pienyritys Verso Foods. Se lanseerasi härkävavusta valmistetun Härkiksen noin puoli vuotta Nyhtökauran jälkeen ja täydensi tarjontaa.

Nielsenin (2018) Homescan-analyysin mukaan Nyhtökauran kuluttajat ovat nuorempia kuin Härkiksen kuluttajat. Nyhtökaura ja Härkis loivat uuden kategorian, ruoanvalmistukseen käytettävän proteiinipitoisen raaka-aineen, joka ei sisällä lihaproteiinia. Tähän kategoriaan lanseerasi myös Valio maitoproteiinipohjaisella Mifulla ja myöhemmin vuonna 2018 Raisio Muru-kaurajauhiksella. Vöner-kasviskebab ja Vegemin Seitan ovat olleet gluteeniteknologiaan pohjautuvia yrityksiä, jotka ovat luoneet luotettavan imagon ja tavoittaneet uskollisen käyttäjäryhmän.

Kaupat ohjaavat kulutusvalintoja. Ne seuraavat suomalaisten elintarvikemarkkinoiden virtauksia ja julkaisevat vuosittain trendiennusteita.

Kauppaketjut ennustivat kasviproteiinituotteiden tarpeen jo pari vuotta ennen kuin ne ilmestyivät kauppoihin. Ilmiön laajuus ja muoto kuitenkin yllättivät.

Kauppaketjut ovat uudistaneet ja kasvattaneet nopeasti kasvipohjaista tuotevalikoimaansa. Valikoiman laajentamisesta on myös viestitty kuluttajille.

Kesko loi vuonna 2016 kasviproteiinituotteiden lanseerausten myötä osaan kaupoista vegehyllyt. Kasviproteiinituotteet ovat erillään lihahyllystä, mutta kuitenkin sen läheisyydessä. Vegehyllyt brändättiin näyttävästi kuluttajien huomion herättämiseksi. Siinä missä Kesko on kerännyt vegaanituotteet erilliseen hyllyyn, S-ryhmä on kokeillut erilaisista taktiikkaa. S-ryhmä on sijoittanut vegaanituotteet eläinperäisten tuotteiden viereen esitelläkseen lihaan tottuneille kuluttajille vaihtoehtoisia tuotteita.

Kasvipohjaisten tuotteiden myyntimäärät ovat viime vuosina moninkertaistuneet, vaikka muodostavat kokonaismyynnistä edelleen vain pienen osan. K-ruokakauppojen kasviproteiinipohjaisten tuotteiden myyntivolyymi kasvoi vuonna 2017 20 prosenttia edellisvuoteen verrattuna. (Kesko 2017.)

Kahden vuoden takaiseen verrattuna kasviproteiinipohjaisten tuotteiden myynnin arvioitiin nousseen 50 prosenttia. Myös Nyhtökaura- ja Härkis-tuotteiden myynninkehitys oli voimakasta, useita satoja prosenteja. (Kesko 2017.) Kasviproteiinikategorian koko näyttäisi kuitenkin tasaantuneen vuoden 2017 lopussa arvoltaan noin 40 miljoonaan euroon.

Vuoden 2018 lopulla noin 1,4 miljoonaa suomalaista kotitaloutta (53 % kaikista kotitalouksista) oli ostanut jotakin lihatonta proteiinia vuoden sisällä. Suosituin oli Nyhtökaura. Myynnin huipun jälkeen lihattomia proteiineja ostaneiden kotitalouksien määrä on laskenut, mutta niitä ostavissa kotitalouksissa niiden käyttö on yleistynyt ja niihin on käytetty enemmän rahaa (Nielsen 2018.).

Suuret suomalaiset elintarvikeyritykset ovat reagoineet kasvisruoan suosion kasvuun eri tavoin. Saarioinen lanseerasi suosituista einest tuotteista kasvisversiot, Atria kehitti VegYu-sarjan, Apetit KasvisJauhis-tuotteet. Paulig osti vuonna 2016 Gold&Green Foodsin. Fazer osti Kaslinkin vuonna 2017, BioFermen vuonna 2018 ja HK Leivon leipomon Bolt-si-kasvispyörökät vuonna 2019.

Suuret yritykset ovat myös osallistuneet rahoittajina tulevaisuuden proteiini-startupien skaalautumiseen. Esimerkiksi Fazer sijoittaa ”ilmasta proteiinia” valmistavaan Solar Foodsiin.

Gafa eli Global Alternative Food Awards alkoi listata vuonna 2018 startupeja, jotka työskentelevät vaihtoehtoisten proteiinien ympärillä. Uudenlaisten proteiinien kanssa työskentelevien yritysten määrä on vaikuttava ja osoittaa jatkuvaa kasvua (<https://newprotein.org>).

Kasvipohjaisten tuotteiden suosion kasvu ei näy vain uusina proteiinivalmisteina ja eläinproteiinia korvaavina tuoteinovaatioina. S-ryhmä raportoi, että vuoden 2016 ensimmäisellä puoliskolla tofun myynti kasvoi S-ryhmän kaupoissa 44 prosenttia ja papusäilykkeiden lähes 20 prosenttia (Auvinen 2019). Kesko puolestaan raportoi, että vegaanipakasteiden, kuten falafelien ja kasvispihvien myynti kasvoi 2016–2017 yli 40 prosenttia sekä hummus- ja tuoreiden falafel-tuotteiden yli 300 prosenttia (Kesko 2017). Falafelien suosio on kasva-

nut myös muualla Euroopassa. Suomessa falafelien suosiota edisti ja hyödynsi muun muassa vuonna 2011 perustettu, 45 ravintolan ketjuksi kasvanut FAFAS.

Vegetuotteet näyttävät saavuttaneen tunnettuutta sekä kysynnän, tarjonnan ja muun toiminnan välisen positiivisen kierteen. Lihankulutus ei kuitenkaan ole laskenut mainittavasti. Joidenkin aineistojen perusteella näyttää siltä, että kasvisten syöntiä on lisätty, mutta lihasta ei ole luovuttu. On arveltu, että kasvipohjaiset tuotteet otetaan ruokavalioon eläinperäisten tuotteiden lisäksi, ei niiden tilalle, jolloin kulutetaan enemmän (Makery 2019).

Kun otamme huomioon ruokakulttuurin perinteet ja ruokaan liittyvät tunteet, voimme ennustaa, että kuluttajavevtoinen muutos on hidask. Tuskin elämme vielä vegebuumia. Yleinen asenneilmapiiri, etenkin nuorten asenteiden muuttuminen osoittavat, että elämme mahdollisesti vegebuumin kynnyksellä (Yle 2018d).

Hitaus on murroksessa tyypillistä. **Bill Gatesin** mukaan muutoksen edessä lyhytaikaiset vaikutukset arvioidaan tyypillisesti liian suuriksi ja pitkäaikaiset liian pieniksi (Gates, Myhrvold & Rinearson 1995). Tämä johtuu kehitykselle tyypillisestä s-käyrästä, joka kuvaa teknologian ja markkinoiden kehittymisen vaativan aikaa, vaikka ilmiö ja tietoisuus olisi jo saavutettu (Perez 2002). Kysynnän syntyminen ei ole lineaarista. ■



ELINTARVIKE-STARTUP GOLD&GREEN FOODSIN TARINA

REETTA KIVELÄ

Kirjoittaja on Nyhtökauran kehittäjä ja
Gold&Green Foodsin perustajaosakas.

MITÄ JOS TEKISIMME KAURALIHAA?

(2014 – KEVÄT 2015)

ALKUSYKSYLLÄ 2014 Maija Itkonen lensi työmatkaltaan New Yorkista takaisin kotiin Helsinkiin. Hän oli jokin aika sitten myynyt PowerKiss-yhtiönsä amerikkalais-israelilaiselle yhtiölle ja työskenteli nyt suuren yrityksen design- ja brändijohtajana. Hänen kii-reiset viikkonsa täyttyivät matkaamisesta ja aikavyöhykkeet ylittävistä palaverista.

Itkonen oli kuitenkin tyytymätön. Hän oli omien sanojen-sa mukaan väsynyt korporaatiotyypin kädenvääntöön, tehottomuuteen ja laumapuheluihin. Jatkuvat epämotivoivat ja öiset puhelinkokoukset olivat herättäneet kysymyksiä muutoksesta. Työvelvoite päättyisi pian ja koittaisi vapaus toimia kutsumuksen mukaan.

Itkosen filosofiaan kuuluu, että koulutettujen ihmisten pitää rakentaa uutta ja luoda työpaikkoja, eikä mennä korporaation rattaisiin ”odottamaan seuraavaa ylennystä”. Hän oli aina halunnut noudattaa omia käskyjään ja tehdä ”mie-luummin omat kuin muiden virheet”.

Itkonen huomasi kaipaavansa omistajuutta. Hän oli alkanut kokea asemansa statistiksi, kun johtajuus ei ollut omis-sa käsissä, eikä hän ollut enää yrityksen mediakasvo. Hän tunnisti myös halun näyttää omia ideoita.

Itkonen tunnisti tärkeimmäksi kiinnostuksen kohteekseen muotoilun ja teknologian yhdistämisen, siis tulevaisuuden visioimisen ja olennaisten haasteiden löytämisen sekä niiden ratkaisemisen teknologialla. Yhdistämällä muotoilun ja tek-nologian hän löytäisi itselleen merkityksellisen työn.

Keksiäkseen uuden suunnan Itkonen oli lukenut artikke-leita eri aloista ja tutustunut yrityksiin. Hän tiesi, että jos ryhtyisi uuteen startupiin ja sen vaatimaan työmäärään, sii-hen pitäisi uskoa vahvasti. Lentokentillä hän listasi asioita, joista pitää tai joissa on hyvä.

Yksi listoista oli seuraava: Mobile tech & consumer ele-ctronics, Navigation, Augmented reality, IoT, Urban design, Fashion & beauty vs. tech, Food (production & serving), New food & food tech, Wicked problems; Developing countries tech; I also like art, music, hiking, babies and gardening.

Lennolla Itkosen huomio kiinnittyi New York Timesin pieneen artikkeliin ”keinolihoista”, joiden makuprofilien raportoitiin olevan niin kehittyneitä, että tuotekategoria alkaa olla kiinnostava suurille kuluttajaryhmille. Itkonen ei päässyt artikkelia loppuun, kun hän jo ajatteli kauraa. Kauraa sen tähden, että Itkonen oli kuunnellut (kaura)tut-kijaystävänsä surua siitä, miksi raaka-aine, jossa kaikki on kohdillaan, syötetään hevosille.

Itkonen vietti lopun lentomatkasta kauralihan kanssa ja tajusi, että tuotteessa yhdistyisivät hänen unelmansa. Siihen saataisiin muotoilulla lisäarvoa ja teknologia olisi avainasemassa. Lisäksi tärkein: tuote tukisi Itkosen arvoja. Hän on intohimoisen kiinnostunut ruoasta ja hänellä on oma omiainen taustansa kasvissyöjänä: hän on vauvasta lähtien kammonnut lihan makua.

Unelmien täyttymisen lisäksi Itkonen näki mahdollisuuden toteuttaa startup-lähettiläsmissiotaan vetäisemällä kauratutkijajäistävönsä **Reetta Kivelän** startup-maailmaan. Itkonen oli jo pitkään ajatellut, että Kivelä oli ”maailman yrittäjähenkisin ihminen”. Nyt he voisivat yhdessä tehdä jotakin innostavaa.

Kun kone oli laskeutunut, Itkonen soitti Kivelälle. Hän ei malttanut odottaa seuraavaan päivään tai edes iltaan, vaan suuntasi Arabianrannan sijaan Töölöön. Itkonen oli varma, että hän oli vihdoinkin tunnistanut etsimänsä liikeidean. Hän halusi varmistaa heti, onko idealle teknisiä edellytyksiä ja jos oli, hän halusi lukita Kivelän projektiinsa.

Kivelä oli juuri aloittanut vuorotteluvapaansa Fazerin tutkimusyksiköstä. Hän haaveili kiireettömästä vuodesta: patikointimatkasta Japaniin ja iltapäivistä, jolloin juttelisi välipalakaakon ääressä jo teineiksi kasvaneiden tyttöjen kanssa. Tai lähtisi pienintä koululaistaan vastaan vielä valoisaan aikaan. Hän oli päättänyt ottaa vihdoinkin aikaa hyvinvoinnilleen ja kirjoittamiselle – sille, mille sydän paloi.

Kivelä uskoi, että lempeä vuosi osoittaisi, mihin hänen pitäisi suunnata ammatillinen energiansa. Eväitä pohdintoihin oli, sillä Kivelä oli kokeillut urallaan jo työskentelyä virkamiehenä, pienessä ja suuressa yrityksessä sekä akateemisessa maailmassa.

1.1 OLISIKO MEISTÄ YRITTÄJIKSI?

Elintarvikekemistiksi valmistuttuaan Kivelä ajautui kemistiksi Hämeenlinnan kuntayhtymän ympäristö- ja elintarvikelaboratorioon. Toiminta esihenkilönä sekä kuntalaisten neuvontatyö olivat vastavalmistuneelle kuluttavaa, epävarmuus jopa lamaannuttavaa. Mutta työ opetti elintarviketarkastuksen rutiineja ja kriisinhallintaa, sillä lyhyt työrupeama sisälsi kuntaa koskeneen vesikriisin selvittämisen.

Kun määräaikainen työ loppui ja uusi koti valmistui perheelle, Kivelä päätti tavoitella kokemusta teollisista tuotantoprosesseista. Näin haave omasta linjasta pihan perällä voisi joskus toteutua. Yrittäminen ja into omien ideoiden kauppaamiseen olivat Kivelällä yrittäjä-äidiltä perittyä. Kylmäsoitot alueen elintarviketehtaiden johtajille kantoivat tulosta, kun Forssan Lihan ja Säilykkeen toimitusjohtaja vastasi heti, että heillä on projektipäällikkö lähdössä vuorotteluvapaalle ja paikkaajaa tarvitaan kipeästi.

Forssassa Kivelää kutsuttiin alkuun maisteriksi. Hänet sijoitettiin istumaan faksin taakse keskeneräisen laatujärjestelmätyön kanssa. Kivelä oli kuitenkin innoissaan: hän sai tutustua elintarviketehtaan toimintaan läpikotaisin ja työskennellä koko toimitusketjun kanssa. Vähitellen hän sai myös etunimen, kun osoitti tekevänsä töitä kädet perunakattilassa, kuten muutkin.

Pienessä organisaatiossa tiimityö oli todellista, kaikkia tarvittiin. Forssassa Kivelä oppi myös, että tutkijoille on käyttöä teollisuudessa, vaikka organisaatio olisi pieni ja uutuuksien tavoittelutaso matalalla. Tuotekehitystyö on resursoitu tuottamaan tarpeellinen määrä uusia makuja ja

muita variaatioita, mutta odottamattomien ongelmien edessä taustatukea tarvitaan. Tutkimuksellinen ote on arvokas etenkin, jos ongelma on yritykselle uusi.

Äitiyslomalla loppuvuodesta 2006 Kivelä sai tehtaanjohtajalta pyynnön saapua Forssaan kokoukseen. Tehtaalla Kivelä kuuli, että Forssan yksikköä integroidaan emoyhtiöön yhä tiiviimmin. Hän sai vahvan suosituksen etsiä muita töitä. Samoihin aikoihin Kivelä sai ystävältään puhelun. Tämä kertoi, että yliopistolla alkaa projekti, jossa tutkitaan B-vitamiinien tuottamista mikrobeilla kauramatriiseissa. Kivelä empi ja totesi, ettei olisi valmis palaamaan analyysilaboratorioon, vaan halusi suunnata kohti elintarvikeprosessointia.

Projektissa oli työpaikka myös viljateknologian jatko-opiskelijalle, jonka tehtävänä olisi selvittää, kuinka kauran terveysvaikutuksia tuottava kuitu, beetaglukaani, säilyisi prosessoinnissa. Hanke oli nelivuotinen ja sitä työstivät useat eri tutkimusryhmät. Kivelä näki mahdollisuuden opiskella tutkijaksi projektissa, jossa olisi jatkumoa ja tukea.

Pian Kivelä oli viljateknologian professori **Hannu Salovaaran** ja lehtori **Tuula Sontag-Strohmin** työhaastattelussa. Tarina kauran kanssa sai alkunsa. Kivelä koki tutkijan työn yliopistolla mielekkääksi: ajattelulle oli tilaa, fasilitetteja kokeelliseen tutkimiseen riitti ja vaikeissa kysymyksissä vetoapua löytyi tutkijayhteisöstä.

Kun Kivelä sai väitöskirjansa tarkastukseen, Fazerilla avautui viljateknologian tohtorille paikka. Tuolloin vuonna 2011 elintarviketieteiden tohtoreiden paikat olivat harvinaisia teollisuudessa. Kivelä aloitti juuri ennen väitöstilaisuutta pienen tutkimusryhmän jäsenenä. Hän huomasi nopeasti, että tutkimustyö korporaatiossa oli näköalapaikka. Yhtiössä oli valtava määrä kokemusta, kertomuksia ja kuluttajadataa me-

gatrendeistä yksittäisiin tuoteryhmiin. Kivelä sai tehdä yhteistyötä kärkitutkijoiden kanssa ja pysytellä tiedon etulinjassa kokeneiden teknologien kanssa. Samalla brändiyhtiö tarjosi oppivuotia ideoiden tuotekehitykseen ja kaupallistamiseen.

Kivelä huomasi ajoittain olevansa suureen yhtiöön liian malttamaton. Sisäinen myyntityö oli alkanut puuduttaa. Hän olisi halunnut edetä: kokeilla tuoteideoita kuluttajarajapinnassa, tutkia, havaita ja osoittaa. Kivelää kiehoi maailman muuttuminen. Se, kuinka muutos tapahtui vastusteluista huolimatta ja se, mitä mahdollisuuksia muutos antoi.

”Musta tuntuu” -perustelut, pieniin kuluttajaryhmiin keskittyminen ja kokeilun kautta arvioitava bisnespotentiaali eivät kuitenkaan sopineet suuren yhtiön kulttuuriin, jossa tarvitaan standardoituja raameja sisäiseen myyntityöhön. Kivelä ymmärsi, että suuri yritys on riippuvainen olemassa olevista tuotantolinjoistaan, brändeistään, toimitusjärjestelmistään ja toimintamalleistaan, mikä rajoittaa mahdollisuuksia edelläkävijyyteen, vaikka halua siihen olisikin. Suuren yrityksen kannattaa antaa pioneerivastuu ja riski muille. Sen on järkevää huolehtia kivijalkansa elinvoimaisuudesta ja muuttaa portfoliotaan radikaalisti vasta pakon edessä.

Turhautumiseen esimieheltä saatu ohje ”tee vähemmän” sai Kivelän pohtimaan, millainen olisi toimintaympäristö, jossa voisi ottaa riskejä. Kipinä pienen ja ketterän yrityksen perustamiseen oli syttynyt.

Ennen kuin Itkonen syksyllä 2014 työnsi New York Timesin sivun Kivelän käteen, Word oli täyttynyt tarinoista ja Excel yritysideoista. Kivelä ehti tehdä miehensä tuella liiketoimintasuunnitelman niin Aleksanterinkadun karjalanpiirakkapaistamolle kuin keittoja ja tuoreita ruokia tarjoavalle pikaruokaketjullekin.

Vaikka maaperää oli, Itkonen joutui myymään kauralihaideaansa Kivelälle. Kivelä oli väitöskirjatutkimuksessaan käsitellyt kauraa erilaisissa elintarvikemalleissa. Työssään Fazerilla hän oli soveltanut kauraa muun muassa leipiin ja leivontaan. Hän tiesi, että kaura on terveyden ystävä, mutta teknologin vihollinen. Seitsemän vuoden kauratyön jälkeen Kivelä ei edelleenkään ollut törmännyt kaurassa terveyden kannalta huonoihin ominaisuuksiin, mutta kauran terveysvaikutusten taivuttaminen herkullisiksi tuotteiksi tai analyysiin sopiviksi näytteiksi oli ollut hermoja raastavaa. Tästä syystä Itkosen innostunut puhe kuulosti sinänsä kiinnostavalta, mutta sen helppous niin epäuskottavalta, että Kivelä taitteli artikkelin laatikkoon ja unohti sen sinne.

Loppuvuodesta 2014 Itkosen työtilanne muuttui. Amerikkalainen yhtiö päätti siirtää loput Suomen-toiminnot USA:han ja Israeliin. Itkosen palkka juoksi, mutta töitä ei ollut. Hän urheili, opetteli Duolingolla ranskaa ja haki lastaan kerrankin ajoissa päiväkodista. Ajattelulle oli mitä hedelmällisintä aikaa.

Tämä mahdollisti sen, että Itkosella ja Kivelällä oli aikaa tapailla keskustellakseen kauralihasta. Itkonen ajatteli, että kovin myyntityö olisi vakuuttaa teknologi itse. Sillä jos teknologi ja substanssiosaaja ei itse innostu ja näe mahdollisuuksia, ei hänellä ole paljon tehtävissä. Itkosen mielestä projekti oli niin lupaava, että sitä kohti kannatti pyrkiä ja aina, kun Kivelä sanoi, ettei ollut valmis laittamaan omaa rahaansa hankkeeseen, se oli Itkoselle ”pieni kuolema”.

Mutta kerta kerralta, kun Itkonen ja Kivelä pohtivat kahviloissa miksi, kenelle ja millainen tuotteen tulisi olla, Kivelä uskoi potentiaaliin yhä enemmän. Hän ymmärsi ensinnäkin, että voisi vihdoinkin tehdä tuotteistusta omasta arvomaailmas-

taan käsin. Kivelä oli kotoaan oppinut olemaan luonnon puolella ja jättänyt pois lihan ruokavaliostaan jo nuorena.

Kivelän kasvissyönnin filosofia perustuu kohtuuteen ja huoleen maapallon resursseista. Kivelä pitää lihaa arvokkaana, erityistilanteisiin kuuluvana ruokana ja arvostaa maatalouslomittajataustansa tähden eläinproteiinintuottajien työtä ja pyrkimystä laatuun. Liha kuitenkin menettää vetovoimansa, kun sitä ei käytä. Kasvisruoasta tulee herkullisempaa. Elintarvikealalla työskentely on myös asettanut rajoja omien valintojen tekemiseen.

Eräällä työnantajalla työtehtäviin kuului nakkien aamu- maistelu, ja toisessa paikassa johtaja kyseenalaisti ilmastomuutoksen. Työssä ei ollut mahdollista paasata lento- matkustamisesta tai massaeläintuotannosta. Oli helpompaa pysytellä terveystietokulmissa, joissa riitti tekemistä. Myöhemmin omassa yrityksessä osoittautui arvokkaaksi, että Kivelä oli joutunut syömään lihaa ja maistamaan uransa aikana kaikkea mahdollista, kun tiimissä työskenteli kaksi tiukkaa kasvissyöjää ja yksi kiinalaisen ruokakulttuurin kasvatti.

1.2 TÄYTYYHÄN SITÄ VÄHINTÄÄNKIN TESTATA!

Kivelöiden perheessä tuska maapallon tilasta oli siirtynyt vanhemmilta tyttärille. Viidesluokkalainen esikoistytär oli purkanut terveydenhoitajalle huoltaan maapallon tilasta ja ryhtynyt kasvissyöjäksi. Kivelä päätti ottaa tukea idean kehittelyyn kolmen urheilevan tyttärensä syömistavoista. Hän pelkäsi tyttäriensä saavan noudattamastaan kasvisruokavaliosta liian vähän proteiinia.

Kivelä testasi kaupoista löytämänsä palkokasvituotteet. Hän totesi liottamisen ja tuntien valmistuksen olevan hanka-

laa, jopa mahdotonta arjen aikataulujen keskellä. Hän kirjasi ylös kaloreita ja proteiininsaantia ja huomasi, että usein urheilun jälkeen turvaudutaan herkkuihin, kun kasvisruoasta on vaikea saada riittävästi energiaa.

Itkonen puolestaan työsti kotonaan yhä uusia kasvisruokalajeja ja pohti, mitä kasvisruokailijalle pitäisi tarjota, jotta ruokavalio palvelisi kaikkia käyttäytyksiä. Kivelä mietti ratkaisun kehittämistä niille, jotka ovat kiireisiä arjessa, mutta vastuussa kasvissyöjien ravitsemuksesta.

Yksi suurimmista pohdinnoista oli tuotteen kategoria ja muoto. Vaikka kaikki oli saanut alkunsa kauralihaideasta, tuntui keinoliha mahdottomalta ajatukselta. Halua ei ollut saarnata lihankulutuksen vähentämisestä, vaan tarjota ratkaisu niille, jotka jo kipuivat lihanvähentämisen kanssa. Lihankorvikeajatusta haluttiin vältellä.

Kivelä pelkäsi, että prosessointikeskustelu voisi haitata liian keinotekoisien näköisten tuotteiden haluttavuutta, vaikka raaka-aineet ja ravintokoostumus olisivat kunnossa. Lisäksi hänelle oli iskostettu, että innovaatio ja ruoka eivät kuulu yhteen: kukaan ei halua syödä innovaatioita.

Lihankorvike muistutti myös ankeasta ja epämääräisestä soijalihaidentiteetistä. Kivelälle soija oli lihanjatke, jota halvoissa elintarvikkeissa käytettiin, eikä hän ollut koskaan koskenut soijarouheisiin. Toisaalta Itkoselle oli selvää, että tuote ei voinut olla marginaaliin tipahtava ripote, vaan oikeaa ruokaa. Kaurasta tehdyt riisiä korvaavat tuotteet oli jo lanseerattu ja koettu markkinoilla, eikä proteiiniriisi kuulostanut pääruoalta, jota oli lähdetty tavoittelemaan. Jäljelle jäivät geelimäiset tai syymäiset palat, jotka myöhemmin leimattaisiin tofun tai lihan korvikkeeksi.

Tuotteen pitäisi olla leikattava, paistettava ja nopeasti valmistuva. Kivelä lisäsi vaatimuksiin vielä neutraalin maun kasviproteiinien kitkerät maut mielessään. Täyttävyyttä pidettiin myös tärkeänä. Konsepteja kavereille esiteltäessä oli havaittu, että etenkin urheilevat pojat pelkäävät nälkää, joka kasvisruokavaihtoehdon valittuaan tulee. Kivelä muisti elävää ravintoa suosineen äitinsä opit pureskelun täyttävyydestä. Hän päätti lähteä tavoittelemaan sitkeää ja kosteaa rakennetta.

Avainroolissa olivat raaka-aineet. Kuten Itkonen oli kauralihaassa määritellyt, vain parhaat pohjoiset raaka-aineet toimisivat. Kivelälle oli lisäksi tärkeää, että jos hän aloittaisi uuden teollisen tuotteen tuotannon alusta alkaen, kaikki olisi läpikotaisin totta. Hän ei palkkaisi myöhemmin viestintätoimistoa selittämään rumaa kauniiksi. Kivelä oli törmännyt yritysten kestävyysstrategioihin, joihin olemassa olevat tuotteet leivottiin kulloisenkin kuluttajatrendin mukaisesti.

Kivelä rakastui ajatukseen, että rakenteen tuottaisivat ravinteikkaat raaka-ainejakeet, kuten leseet, eivätkä erilaiset puhdistetut tärkkelykset ja stabilointiaineet, joihin elintarviketeollisuus usein turvautuu. Kivelä ajatteli, että terveysväittämien suhteen oli valtavasti mahdollisuuksia, joita ei ole koskaan käytetty.

Kauralla oli vuosien tutkimusten tuloksena neljä terveysväittämää. Se on mille tahansa raaka-aineelle hieno saavutus. Markkinoille oli saapunut sydänterveyttä edistäviä kauraleipiä ja muroja. Kuluttajat oli saatu vakuutettua myös kaurapuuron vatsaystävällisyydestä. Ravitsemusväittämiä kauralla on kuitenkin kymmeniä. Kivelä uskoi, että sääntely olisi tuotteen puolella. Etenkin, kun rakenne tuotettaisiin vain ravintoainetiheimmistä raaka-ainejakeista.

Kivelä tiesi rakenteenmuodostuksen ja raaka-ainetiheyden olevan kunnianhimoinen tavoite, mutta se motivoi aloittamaan kokeet. Uskoa konseptiin lisäsi myös aviomiehen innostus maailman muuttamiseen, sekä iltaisin tehdyt ensimmäiset liiketoimintalaskelmat. Idea oli jotain muuta kuin aiemmat haaveet.

Keväällä 2015 Kivelä kääri vihdoon hihat, etsi tarvittavan teorian kauraproteiinin teknisistä ominaisuuksista, hankki kaupasta kauramateriaaleja ja pystytti keittiöönsä tutkimusnurkkauksen. Hän jauhoi materiaaleja pienemmiksi, liotti kauraa omenaviinietikassa ja hapetti kaurakuitua pienemmäksi.

Osa versioista sulii pannuun, osa oli liejua jo ennen paistoa. Mutta lopulta syntyi pala, jota oli mahdollista paistaa ja leikata. Maku vain oli hirveä. Kauramateriaalin saaminen rakenteeltaan edes hitusen funktionaaliseksi vaati niin paljon happea, että maku kärsi.

Itkonen jaksoi innostua Kivelän esitellessä näytteitään. Kivelä uskoo, että jos näytteillä olisi ollut tavanomainen nihkeä vastaanotto, projekti olisi päättynyt keväällä 2015. Itkonen näki kuitenkin suuren askeleen siinä, että ensimmäiset konk-



Kuva. Varhainen kaurahaliha syntyi jauhetuista ja liotetuista kauramateriaaleista ja haposta (Kivelä 2015).

reettiset tuotteet, ”räkäprotot”, olivat syntyneet. Niiden avulla olisi mahdollista lähteä ensimmäiselle rahoituskierrökselle.

Itkosen usko projektiin oli jo niin kova, että hänellä oli mielessä vain raha. Itkonen ajatteli, että rahoituskierrös tarvitaan heti.

Kun ensimmäiset konkreettiset näytteet olivat syntyneet – vaikka niitä ei voitu maistaa – voitiin osoittaa, että tehtiin tuotetta, jota pystyi leikkaamaan ja paistamaan. Ensimmäisten kokeiden jälkeen Itkoselle varmistui, että suurempaan rahoituskierrökseen tarvittavat demotuotteet saadaan aikaan, jos jossain on tarjolla rahaa kehittämisen aloitukseen. Kivelälle rakenteiden työstäminen toi ymmärrystä paitsi materiaalien käyttäytymisestä, myös konseptin laajentamisesta. Näytteisiin havaittiin esimerkiksi muodostuvan kaunis paistopinta, jonka Itkonen nappasi osaksi konseptia.

Kokeita jatkettaessa Kivelä ymmärsi, että kaura ei yksin kanna raaka-aineena. Proteiinipitoisuutta olisi vaikea saavuttaa ja rakennetta vaikea toistaa. Hän kaavaili rakenteen tuottajaksi kauran oheen pellavaa, jonka geelimäinen rakenne voisi tukea kauran viskoosia rakennetta. Lisäksi pellava toisi tuotteeseen ravitsemuksellisia etuja, kuten hyviä rasvahappoja.

Pellava rakenteentuottajana jäi kuitenkin nopeasti pois suunnitelmista, koska geelin tuottaminen teollisesti ja taloudellisesti oli Kivelän arvion mukaan vaikeaa. Alusta alkaen oli tärkeää pitää prosessi mahdollisimman yksinkertaisena ja välttää uuttoa, kemikaaleja ja sivuvirtoja.

Seuraava pohdintaan otettu raaka-aine oli pavut, joita vuoroviljellään luomutuotannossa yhdessä kauran kanssa. Viljan ja palkokasvien tiedetään yleisesti täydentävän toisiaan myös ravitsemuksellisesti. Usein on niin, että niitä



Kuva. Kauralihaa pohdittaessa Sontag-Strohm ja Kivelä päätyivät myös laboratorioon testailemaan (Kivelä 2015).

aminohappoja, joita viljassa on runsaasti, palkokasveissa on vähän ja toisinpäin. Näin olisi mahdollista tarjoilla samassa tuotteessa kaikki yhdeksän välttämätöntä aminohappoa. Lisäksi palkokasvien liukoiset proteiinit käyttäytyivät rakenteissa täysin eri tavoin kuin kauran liukenemattomat. Liukoisia proteiineja olisi mahdollista vaahdottaa, geeliyttää ja polymeroida kuiturakenteiksi.

Palkokasvien mukaan ottamisen seurauksena syntyi ajatus täydellisestä proteiinista, kun Kivelä perusteli Itkoselle valintojaan. Yhdistämällä kaura härkäpapuun saataisiin ra-

vintoarvoiltaan eläinproteiiniin verrattava, pohjoisessa kasvatettu kasviproteiinituote. Tämä puuttui markkinoilta.

Itkonen muokkasi ajatuksen nopeasti visuaaliseksi. Kivelä otti yhteyttä väitöskirjansa ohjaajaan Tuula Sontag-Strohmiin, joka oli vienyt maaliin onnistuneen härkäpapuhankkeen Helsingin yliopistosta.

Naiset ottivat yhteyttä myös Sontag-Strohmin väitöskirjatyöntekijään **ZhongQing Jiangiin**, joka oli esitellyt kiinnostavia rakenteita kotimaisesta härkäpavusta. Kivelän onneksi osa tuloksista oli jo julkisia, tapaaminen sovittiin.

Tuote esiteltiin ensimmäistä kertaa ulkopuolisille. Itkonen oli käyttänyt kalvoihin paljon keltaista ja pinkkiä, mikä teki kaiken mahdolliseksi Kivelän silmissä. Ideasta alkoi visuaalisuuden kautta tulla tuote, jota nyt esiteltiin ylpeydellä ja innolla. Työhuoneen täytti useaksi tunniksi suurten mahdollisuuksien ja yhteisen salaisuuden tunnelma.

Sontag-Strohmin tuki oli tärkeää. Kivelä piti häntä tärkeimpänä mentorinaan. Väitöskirjavuosinaan Kivelä oli istunut lukemattomia iltoja samassa Sontag-Strohmin huoneessa keskustelemassa tuloksista, joita ei ymmärtänyt. Hän kuunteli teorioita ja oivalluksia, joita Sontag-Strohm oli vuosien varrella kohdannut. Vähitellen syntyi paitsi selityksiä ja tuloksia, myös luottamus ja ystävyys, jonka äärelle Kivelä nyt palasi.

Kivelä ja Itkonen päätyivät pyytämään Sontag-Strohmiä mukaan perustettavaan yhtiöön, mutta hänellä ei riittänyt kiinnostusta yritystoimintaan. Puhuttiin neuvonantajaryhmän muodostamisesta, mikä jäi käytännössä puheiden tasolle, kun yhtiö lähti nopeasti lentoon.

Sontag-Strohm ehdotti mukaan ZhongQing Jiangia, joka oli osoittanut tuotekehityksellistä ajattelua ja tutki nimenomaan härkäpavun soveltamista erilaisissa ruokatyypeissä.

Kivelä tunsi Jiangin opiskelijana, jolla oli kova halu kehittyä. Tämä näki tutkimuksessa tuotteistamisen mahdollisuuksia. Jiang oli ollut myös rakentamassa opiskelijayhteisöjä, kuten Slush Chinaa.

Itkonen innostui ajatuksesta, että yhtiössä olisi alusta pitäen kansainvälinen tiimi. Lopulta Itkonen veti Jiangin mukaan perustajistoon ja sai yhden tehokkaan tekijän tiimiinsä.

1.3 EHKÄ KIINASTA LÖYTYY SE, MITÄ ETSIMME? TAI KALIFORNIASTA?

Kivelä näki Jiangissa monia mahdollisuuksia, myös mahdollisuuden toteuttaa haaveensa Aasian-matkasta. Lisäksi häntä oli alkanut kiusata se, ettei tiennyt mitään soijaproteiinituotteiden valmistustekniikoista. Jiang oli julkaissut artikkeleita kauran ja soijan yhdistämisestä esimerkiksi tofurakenteissa. Hän perehdytti Kivelää soijatekniikoihin ja näytti, kuinka saadaan tofun ja yuban rakenteita palkokasvi-kauramateriaaleista.

Jiang innostui matkasta. Hänellä oli oma motivaationsa: Pekingin yliopistossa oli rakennettu laite, jota hän halusi testata härkäpapatutkimuksiinsa. Jiang otti yhteyttä Pekingin yliopistoon ja järjesti matkan. Kivelä lupasi opettaa pekingiläiselle tutkimusryhmälle kauraleivontaa, jos hän vastavasti saisi nähdä kiinalaisia ruoanvalmistustapoja.

Pekingin yliopiston soijateknologioiden ja muidenkin tekniikoiden fasilitetit osoittautuivat vaatimattomiksi. Sen sijaan kaupoissa vierailu avarsi ymmärtämään rakenteeltaan lihamaisen kasviproteiinikategorian laajuuden Kiinassa. Lähinnä rakennetta käytettiin edullisissa välipaloissa ja niiden kuvailtiin olevan maineeltaan köyhän lapsen eväs.



Kuva. Yuba ja tofufestit 2015 (Kivelä 2015).

Soijalihoja myytiin irtotuotteena ja kilotavarana, kuten meillä irtokarkkeja. Kaikkia eläinperäisiä elintarvikkeita ravuista fileeseen valmistettiin tärkkelyksistä tai soijaproteiinista. Soijalihaa roikkui metreittäin seinillä.

Kivelä osti kalleimpia ja kiinnostavasti brändättyjä tuotteita ison kassillisen. Tuotteiden rakenne riitti vakuuttamaan ensimmäiset sijoittajat omien kokeilujen tueksi.

Pekingin yliopiston professori suositteli Jiangia ja Kivelää tutustumaan yritykseen, joka teki laadukkaita koneita ja tunsi soijaproteiinitekniikat. Jiang ja Kivelä matkustivat luotijunal-



Kuva. Keinokatkarapu ravintolassa (vas.), alla soijalihaa irtotavarana ja snackseinä (Kivelä 2015).



la kolme tuntia etelään ja aloittivat värikkään matkan, jota yhteistyö kiinalaisen koneenvalmistajan kanssa tuli olemaan.

Kivelän ja Jiangin opiskellessa soijatuotteita ja niiden valmistusteknologioita, Itkonen paneutui rahoitukseen. Hänen ajatuksensa oli, että tavalla tai toisella kerätään siemenrahoitus, jolla tähdätään maailmalle. Hän katseli amerikkalaisia ja brittiläisiä sijoittajatapahtumia, jutteli amerikkalaisen sparraajansa kanssa, tutkaili Coca-Colan ja Chobanin hautomo-ohjelmia ja keskusteli muun muassa Just Inc:in (ent. Hampton Creek) perustajan kanssa. Itkonen oli päättänyt, että hankkeelle saadaan kunnollinen rahoitus – sellainen, joita Amerikassa jaettiin.

Jotta kotona kehiteltyä konseptia saataisiin testattua siellä mihin tähdättiin, Itkonen päätti suunnata Los Angelesiin Natural Products Expo Westiin. Se on alan pääasialliseen innovaatioiden esittelynäyttämö, josta oli myös New York Timesin alkuperäinen artikkeli.

Itkonen halusi nähdä, mitä maailmalla oli meneillään. Lisäksi hän kaipasi tukea ja koettelua uudelle ruokateknologiayrittäjän identiteetilleen. Lähtö oli helppo. Hän oli reissannut Kaliforniassa ja muualla USA:ssa edeltävät vuodet. Kuitenkin astuessaan koneesta ja etsiessään messupaikkaa, hän huomasi olevansa todella yksin.

Itkonen halusi tietää, oliko joku jo tekemässä sitä, mistä hän kumppaneineen haaveili. Jos oli, Itkonen halusi selvittää, voisiko heidän tiiminsä hyötyä näiden oivalluksista. Lisäksi oli tarve saada selville kilpailijoita ja tuotteita, joista ottaa vauhtia. Itkonen kahmi näytteitä Kalifornian ruokakaupoissa, kun Kivelä teki samaa pekingiläisissä liikkeissä.

Itkonen kiersi jokaisen puurokojun, salaattisipsi- ja papupihviesittelyn. Hän huomasi nopeasti, että mitään Itkosen

ja Kivelän kaavaileman tapaistakaan ei ollut markkinoilla. Itkonen koki alan olevan lapsenkengissä. Reissun jälkeen hän oli yhä varmempi asiastaan ja uskoi, että tiimillä oli käsissään helmi. Enää tarvittaisiin toteutus.

Lopulta ajatus amerikkalaisesta rahoituksesta hiipui, kun vastaan käveli kotimaisia enkeleitä. Itkonen huomasi, että hänelle oli syntynyt maine Suomessa. Monet halusivat kuulla hänen ideoistaan. Itkonen oli ollut mukana Aalto-yliopistoon perustetussa Design Factoryssa ja osoittanut yhdistelevänsä asioita epätyypillisellä tavalla. Muotoilun yhdistäminen teknologiaan oli vielä uutta ja Itkonen oli vienyt yhdistelmän käytäntöön.

Yksi ensimmäisistä kontakteista oli **Saara Kankaanrinta**, joka oli palailemassa äitiyslomaltaan. Hän otti yhteyttä Itkoseen, joka avasi keskustelun kauralihasta. Kankaanrinta innostui heti. Hänestä tuli yksi tärkeimmistä Nyhtökauran tarinan mahdollistajista.

Seuraava sijoittaja tuli kuvaan, kun Itkonen oli puhumassa Aalto-yliopistolla. Työelämäprofessori **Ainomaija Haarla** kysyi Itkoselta, oliko hänellä jotakin kiinnostavaa meneillään. Itkonen kysyi Saaran ja Ainomaijan lisäksi mukaan Iris Karjulaa, joka oli ollut Fazer Food Servicen toimitusjohtaja ja aktiivinen toimija johtajuutta tukevissa organisaatioissa. Itkonen tiesi Karjulan olevan innostunut kasvisruoasta ja uskoi tämän olevan profiililtaan oikeanlainen hallitukseen.

Kun vielä Kivelän puolison suosittelen juristitoimisto Fondia otettiin mukaan tekemään sopimuksia, ja Fondian perustajaosakas **Mårten Jansson** halusi mukaan sijoittajaksi, oli yhtiö rahoituksen ja hallituksen puolesta mahdollista perustaa.

Hallituksen ja perustajien lisäksi Kivelän puolisoilla investointipankkiiri **Ville Kivelällä** oli Nyhtökauran tarinan aloit-



Kuva. Maija Itkonen ja Sanna Antola esittelevät Nyhtökauraa Vegemessuilla (Itkonen 2016).

tamisessa keskeinen rooli. Hän kartoitti markkinaa, laski liiketoimintasuunnitelmaa ja rahoitustarvetta ja vakuutti, että rahoitusta ei tarvitse lähteä metsästäämään muualta kuin kotimaasta. Ville Kivelä jäi Gold&Green Foodsin lyhyen historian ainoaksi niin kutsutuksi neuvonantajaksi.

Matkojen jälkeen Reetta Kivelä pohti irtisanoutumistaan. Hänellä oli yksi harvoista suomalaisissa elintarvikeyrityksissä olleista elintarviketeknologian tohtorin posteista. Tutkimusta ja ideoita kannattelivat Suomen suosituimpiin kuuluvat brändit ja vakavaraiset fasiliteetit. Hän sai olla mukana tutkimusyksikössä, jossa sai korvaamattoman arvokasta op-

pia vanhemmilta kollegoilta. Lisäksi odotettavissa oli lisää vastuuta heidän jäädessään eläkkeelle. Kivelää kiinnosti paitsi kaura, myös makeisteknologiat. Lisäksi Fazer on mukavien ihmisten työpaikka.

Kun Kivelä pohti, heittäytyäkö yrittäjäksi vai jäädä vakaiseen ja mielenkiintoiseen työpaikkaan, hän sai kutsun esimiehensä, silloisen Fazerin strategiajohtajan kokoukseen.

Kivelä sai kuulla tutkimusryhmän muutoksista. Esimies kertoi nimeävänsä Kivelän kollegan tutkimustiimin vetäjäksi edellisen jäädessä eläkkeelle. Ilmoitus puolsi Kivelän lähtemistä. Hän varmisti vielä, että yhtiön perustamisen valmistelu oli soveliaista vuorotteluvapaalla, jos perusteilla ollut yhtiö ei liittyisi työnantajan strategiaan tai portfolioon. Sitä ”Kauraliha” tai lihan vähentämiseen liittyvät tuotteet eivät tehneet. Strategiajohtaja kannusti uuden yhtiön perustamiseen.

Kivelä oli valmis uskomaan kauralihaan ja yrityksen perustamiseen, mutta tuotteen rakenteen saavuttaminen vaivasi. Tiimillä oli vasta syömäkelvottomat kotikokeilunäytteet sekä Pekingin kaupoista löytyneet soijanäytteet. Hän lupasi tehdä päätöksen, jos saisi vielä toisen matkan Kiinaan.

Nyt Kiinan matkalle otettiin mukaan Prismasta ostettuja kauraraaka-aineita muutama matkalaukullinen, sillä kiinalaisten hankkimat raaka-aineet eivät olleet näyttäneet Kivelän silmään kelpoisilta. Tällä kertaa matkustettiin suoraan etelään. Päivät käytettiin koeajoihin ja rakenteiden tuottamiseen. Laitteyrityksen toimitusjohtaja oli itse mukana joka päivä pudistelemassa päätään epäuskon merkiksi. Hän kertoi tarinoita viljan ja riisin testaamisesta ja toisteli, että ei onnistu. Kivelä piirsi itsepintaisesti molekyylejä ja niiden interaktioita paperille. Jiang tulkkasi. He houkuttelivat toimitusjohtajaa



Kuva. Varhainen kauraliha (Kivelä 2015).

tiimeineen tekemään uusia testejä uusilla resepteillä epäonnistuneiden ajojen jälkeen.

Laitettiin paljon soijaa ja vähän kauraa. Muutettiin ajo-olosuhteita, tehtiin muutoksia laitteeseen. Sorvattiin, hiottiin ja liotettiin. Vähitellen päästiin lähemmäksi ja resepti, jossa oli 20 prosenttia kauraa, tuotti syymäisen rakenteen. Tavanomaisista kauraraaka-aineista luovuttiin ja

otettiin mukaan proteiinifraktioita. Lopulta he onnistuivat tuottamaan pureskeltavan rakenteen reseptillä, jossa oli 40 prosenttia kauraa. Toimitusjohtaja nauroi ääneen, kumarsi Kivelän ja Jiangin puoleen ja nosti teemukinsa ylös. ”Tästä tulee seuraava Pepsico”, hän julisti.

Matkalaukuissa tuotiin takaisin Kiinassa prosessoituja tuotteita. Niitä tutkittiin ja oltiin varmoja, että hyvänmakuinen ja suutuntumaltaan tavoitteen mukainen kauraliha syntyy. Päätettiin perustaa OatKitchen, joka tosin viime metreillä ennen rekisteröintiä vaihdettiin muotoon O’Kitchen utelioiden harhauttamiseksi. ■

GOLD, GREEN AND RED - TÄHTÄIMESSÄ MAAILMA (TALVI 2015 – KESÄ 2016)

RAHANKERUUTA VARTEN tarvittiin yhtiö ja yhtiötä varten tarvittiin nimi. Koska Itkosella oli jo hyvin varhaisessa vaiheessa mielessään raha, lähdettiin myös yhtiön nimeä keksimään varhain. Ensimmäinen oli leikkisä työnimi Oat’o joka juontui sanasta ”outo”. Ollaan reilusti outoja, Itkonen ajatteli. Outous ja leikkisyys myös näkyi konseptissa ja tuotteessa.

Kivelä rakasti Oat’o:a. Se muistutti lapsuuden kaakaohetkistä ja poikkesi sinisistä ja vakavista elintarvikebrändeistä. Yksi suurimmista motivaattoreista koko projektissa oli, että minkään muun kuin tuotteen arvopohjan ei tarvinnut olla vakavaa.

Alusta alkaen oli tärkeää, että brändi on koko toiminta. Tuotteet, konseptit, puheet, tilat, tiimit; kaikki ovat osa brändiä. Myös yhtiön nimi ja ulkonäkö. Tässä vaiheessa oli lupa kaikkeen, ja yhtiön nimi Oat’o kuulosti juuri sopivalta. Itkonen loi ensimmäisen konseptin ja rekisteröi domainin oatmeat.com mahdollista tuotebrändiä varten.

Kun yhtiötä esiteltiin ensimmäisille sopiville enkelisijoittajille, Oat’o jalostui OatKitchen-konseptiksi, jossa ”kitchen” kuvasi laboratoriota ja tuki lempeästi teknologiayhtiöimagoa. OatKitchen-konsepti nojasi juuttisäkkeihin, huomiovä-

reihin ja vakavampaan viestiin. Tämä yhtiön nimi vakuutti enkelisijoittajat jopa niin, että myöhemmässä vaiheessa siitä oli vaikea luopua.

Ensimmäisiä sijoittajia sitoutettaessa liiketoimintasuunnitelma perustui vähittäiskauppatuotteen lanseeraamiseen Ruotsin ja Tanskan markkinoiden kautta Hollantiin, Saksaan ja Iso-Britanniaan sekä 2019–2020 USA:han. Uskottiin, että vuonna 2017 liikevaihto olisi noin 600 000 euroa ja vuonna 2018 seitsenkertainen eli 4,2 miljoonaa euroa.

Konseptin viestinnällinen kärki oli vahvasti kansanterveyden ongelmassa ja kauran terveysvaikutuksissa. Myös planeetan hyvinvoinnista puhuttiin, mutta elintasosairauksia korostettiin. Ensimmäisessä virallisessa liiketoimintasuunnitelmassa kilpailijana esiteltiin soija-, myko- ja vehnäproteiinituotteiden markkina, jota pidettiin vanhanaikaisena. Rahoittajille kerrottavaan tarinaan tuotiin uskottavuutta Beyond Meatsin saamasta 400 miljoonan dollarin rahoituksesta.

Tähän liiketoimintasuunnitelmaan perustui myös Tekes (nykyinen Business Finland) -hakemus, jota taottiin kasaan, jotta perustamisen yhteydessä sijoitettu raha pystyttäisiin kaksinkertaistamaan kehitysrahalla. Työpaketteja koostet-



Itkosen (2016) visualisoima OAT'o-konsepti ennen yhtiön perustamista. Konseptissa esitellään kauratuote Shake-shake-Oat'o, jota ravistellaan pussissa mausteiden kanssa ja joka muuttuu popcorniksi mikrossa ja rapeaksi pannulla. Sitä syödään keitossa, leivän välissä ja tacoissa. Konseptista huokuu, että tällöin mikään ei ollut mahdotonta tai ainakaan vakavaa.



OatKitchen konsepti yhtiön perustamisen aikaan. Konseptiin oli löytynyt täydellisen proteiinin ajatus ja pakkaus mukaili Beyond Meatin pakkausideaa (Itkonen 2016).

tiin raaka-aineita koskevaa tutkimusta, rakennetutkimusta ja pilotin rakentamista varten.

Kivelän ajatus koota markkinoilla olevat kauraraaka-aineet, palkokasviraaka-aineet, sekoitustekniikat ja kuumenustekniikat sekä löytää näistä haarukoimalla paras rakenne. Koska raaka-aineet olivat haastavia ja Kivelän strategia työläs, tarvittiin pikaisesti rahoitusta tuotekehittäjän palkkaamiseen, raaka-aineisiin, analyysiin ja tilavuokraan. Tekesin päättäjät saatiin lopulta vakuutettua ja ensimmäinen työntekijä uskallettiin palkata toukokuussa 2015 luvutulla 100 000 euron kehitysrahalla.

Kesäkuussa 2015 kerättiin rahoitus lähinnä jo sitoutuneilta enkelisijoittajilta (pre-seed). Tavoitteena oli rahoittaa viisi työntekijää, tutkimusfasiliteettien vuokrat ja kuluttajapinnassa tarvittavat testit. Konseptissa ympäristövaikutukset olivat nousseet tasavertaiseen asemaan terveysominaisuuksien rinnalle. Tuoteperheiden kerrottiin menevän Perfect Plant Protein -sateenvarjon alle. Tuotteet olisivat ravitsemuksellisesti täydellisiä, kokonaisia (complete), herkullisia, ruokaisia sekä kaura- ja härkäpapuproteiiniin perustuvia.

Tiimi toi esiin maailmanluokan tieteellistä osaamista, startupien perustamiskokemusta sekä kuluttajälähtöistä ajattelua. Sitä takasi kokemus suurista elintarvikeyrityksistä ja design-ajattelu, jonka kerrottiin olevan yhtiön ydin. Myös kontaktit ja kokenut hallitus esiteltiin. Samoin yhtiön johto, jonka kerrottiin luovan keskustelevaa yrityskulttuuria ja hyvinvointia edistävää tiimikulttuuria.

Kesän 2015 suunnitelmissa Suomi oli noussut Ruotsin ohella toiseksi koemarkkinaksi. Kivelä muistelee epävarmuuttaan testata muualla kuin kotimarkkinassa, vaikka Itko-

sen tavoite oli kansainvälisyys alusta lähtien. Kivelä ajatteli, että lanseerauksessa epäonnistuminen ja siitä oppiminen olisi helpointa Suomessa, sillä kategoria oli vielä uusi ja vaikeasti ennustettava. Itkonen ajatteli, ettei näin edistyksellistä tuotetta voisi myydä Suomeen, vaan yhtiön tulisi tähdätä Euroopan suurimpiin ”hipster-mekkoihin”, kuten Berliiniin, Kööpenhaminaan ja Lontooseen.

Vaikka Kivelä halusi aloittaa puron valtameren Suomen markkinoilta, hän pelkäsi suomalaisten kuluttajien ja etenkin kollegojen reaktioita. Kivelä oli kuullut koko uransa nichettä, jota tuli välttää ja massasta, jota tuli tavoitella. Suomi on pieni markkina ja pitkä maa, joten tuotteen pitää sopia kaikille. Vegaanit ja kasvissyöjät olivat tuotekehityspöydissä yksi referoiduin niche-kuluttajaryhmä.

Kivelän ja Itkosen eriäviin näkemyksiin Suomesta ensimmäisenä markkinana vaikutti myös se, että Kivelä oli unelmoinut pienestä omasta terveestä yrityksestä, kun Itkonen haaveili Amerikan valloituksesta. Kivelä hallitsi paineita ajatteleamalla, että olisi motivoivaa tuottaa laadukasta ruokaa niille, jotka sitä kaipasivat, vaikka niitä olisi vain vähän. Itkonen ammensi startup -maailmasta. Hän ajatteli, että ilman isoa potentiaalia ei yhtiötä kannata perustaa.

Vaikka Suomi pääsi kesän 2015 rahoitussuunnitelmissa koelanseerausmaaksi, päätavoite oli Atlantin toisella puolella. Jäitä laitettiin kuitenkin hattuun sen verran, että päätettiin tehdä lanseeraukset ensin Saksassa, Hollannissa ja Britanniassa vuonna 2016. USA:n lanseeraus oli tavoitteena 2017. Kiina oli mukana ehdollisena, ja hyvä yhteistyö laitetoimittajan kanssa mainittiin. Ammattikeittiösektoria pidettiin tärkeänä markkinoiden avaajana ja volyymin tuojana, mutta

kuluttajille suunnatut tuotteet seuraisivat ammattikeittiölanseerauksia jokaisessa maassa.

Tähän rahoituskierrokseen arviot myydyistä kiloista olivat monesta lanseerausmaasta huolimatta hyvin konservatiivisia. Kivelä laski, että kapasiteetti olisi vuoden 2016 kesällä noin 400 kiloa kuukaudessa ja vuoden päästä 25-kertainen (10 000 kg/kk). Liikevaihdon laskettiin kehittyvän 100 000 eurosta 1,5 miljoonaan euroon ensimmäisenä vuonna ja olevan 15 miljoonaa euroa vuonna 2018.

Kesän 2015 suunnitelmilla kerättiin 200 000 euroa sijoituksina ja 400 000 euroa lainoina.

Heti kesän 2015 rahoituskierroksen jälkeen oli alettava valmistella siemenrahoituskierrosta, sillä tuotekehitys eteni hyvin, patentoimismahdollisuus oli tunnistettu ja pilotista puuttui kriittinen, mutta kallis laite. Lisäksi nähtiin, että kiirettä kannattaa pitää. Ensinnäkin tajuttiin, että ajoitus oli oikea trendin kehittymisen suhteen ja toisekseen oli ilmeistä, että nopeus oli tehokas keino teknologian ja tietotaidon suojaamiseksi.

Kun patenttiprosessi eteni ja yhtiön julkistaminen alkoi vihdoinkin tulla mahdolliseksi, Itkonen alkoi työstää tuotteen konseptia ja yhtiön identiteettiä toden teolla. Varsinainen siemenrahoituskierron oli saatava kokoon positiivisen kassavirran takaamiseksi. Yhtiön nimen oli myös oltava sellainen, että se kantaisi maailmanvalloitukseen asti.

Tuotteen nimen keksiminen oli tahmeaa. Mikään toivottuista suunnista ei tuntunut oikealta. Yhteistyössä mainostoimisto Werkligin kanssa oli käynyt selväksi, että OatKitchen oli ongelmallinen yhtiön nimi brändin näkökulmasta, koska se on niin selkeästi paikka. Itkonen myös tunsu vahvasti, että ulkopuolisen on vaikeaa auttaa brändin kanssa.

Yrityksen pitää keksiä ja rakentaa tuotteen koko identiteetti. Koska markkina on niin uusi ja visio sekä innovaatio syvästi omia, valmius ratkaisuihin voisi löytyä vain itseltä.

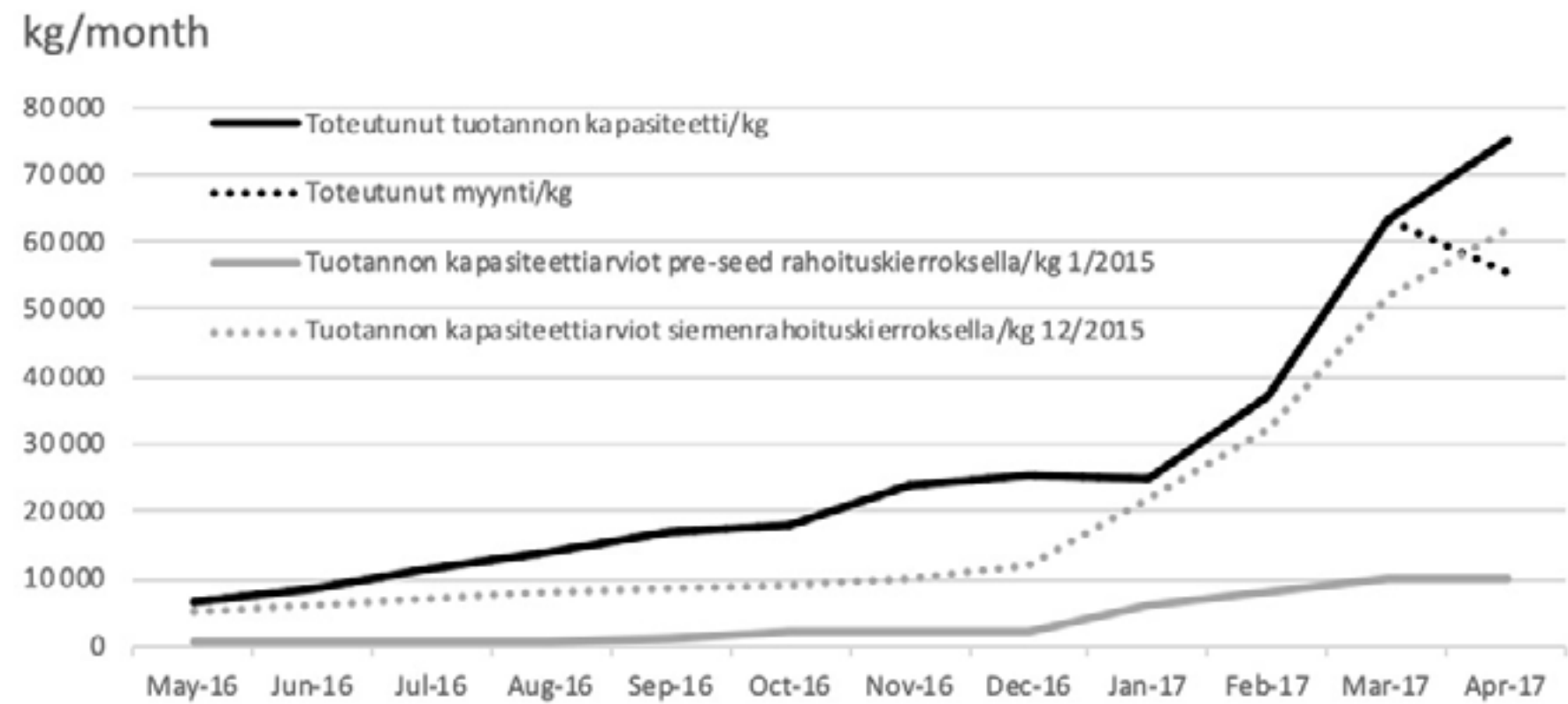
Itkonen oli alusta lähtien kurkottanut korkealle ja jatkumona tälle hän lähti etsimään Coca-Cola -tyyppistä nimeä, jonka alle voisi tuoda tuotevariantit.

Eräänä päivänä radio soitti Comedy Clubin ihanaa vanhaa *Karma Cameleon* -biisiä: *Loving would be easy / if your colors were like my dreams / Red, gold and green / red, gold and green*. Itkonen tiesi: tätä me nimenomaan olemme, kultaiset kaurapellot, vihreät paputarhat ja kaiken yllä rakkaus tehdä tämä innovaatio. Voisiko yhtiön nimi olla Red, Gold & Green?

Kivelän oli vaikeaa innostua heti. Itkonen perusteli vihreitä arvoja ja kultaista innovaatiota. Kivelä toivoi, että jätetään "red" ainakin pois. Itkonen makusteli ja hahmotteli Gold&Greeniä. Mitä ostit? Gold&Greeniä, hän toisteli. Lopulta Gold&Greenin ollessa varattu syntyi Gold&Green Foods Oy, GGFDS. Nyt Itkonen oli varma, että nimi oli hyvä ja suunta oikea.

Brändin visuaalinen identiteetti haki myös muotoaan. Siinä haluttiin säilyttää feminiinisyyttä ja iloa, joka kantaisi uudenlaista maailmaa edustavaa tuotetta. Alusta alkaen mukana olivat vahvasti taiteelliset elementit, kuten piirretyt, etsatut kaurantähkät ja pavut sekä aikakauslehtimäiset fontit. Haluttiin olla lähempänä tee- ja snack-brändejä kuin proteiinibrändejä, kuten lihatuotteita.

Gold&Green Foodsin siemenrahoitusta varten laadittu liiketoimintasuunnitelma nojasi edelleen ammattikeittiösektorin avaamiseen. Uuden tuotteen käytön opetteluun ajateltiin olevan helpompaa ammattikeittiön kautta. Lisäksi kotimaiset ketjut osoittivat laajaa kiinnostusta.



Kuva. Rahoituskierröksillä arvioidut kapasiteettikehitykset sekä toteuma.

Kuluttajatuotteiden lanseeraaminen Suomeen oli kuitenkin suunnitelmissa heti vuonna 2016 ja Ruotsiin vuonna 2017. Nyt liiketoimintasuunnitelmaan kuului uutena patentoidun tuotantoteknologian lisensointi ja kumppanuudet USA:ssa sekä mahdollisesti myös Kiinassa, sillä yhteiseen yhtiöön liittyvät neuvottelut olivat vielä laitetoimittajan kanssa käynnissä ja potentiaali valtava. Myös kilpapakenttää oli tarkistettu. Enää kilpailijoina ei pidetty kasviproteiinituotteita, vaan jauhelihaa.

Suunnitelmien perusteella ryhdyttiin keräämään noin miljoonan euron rahoitusta. Loput tarpeesta hoidettaisiin lainalla. Tiimillä oli vahva näkemys, että rahoitus löytyy omien verkostojen avulla. Töitä tehtiin lujasti ja ideoitiin Saara Kankaanrinnan johdolla muun muassa sijoittajailta, jossa tarjolla oli sekä huolella valmisteltu materiaali että tuotekehittäjä Anna Häkämiehen kokkaama ateria. Sijoittajaehdokkaille jaettiin myös näytteitä rasiassa.

Siemenrahoituksen liiketoimintasuunnitelman laatimiseen käytettiin paljon resursseja. Markkinoita tutkittiin tarkkaan Ville Kivelän johdolla. Liikevaihdon ennustettiin olevan vuonna 2016 0,5 miljoonaa euroa, vuonna 2017 kaksi miljoonaa euroa ja vuonna 2018 kuusi miljoonaa euroa. Ennusteet perustuivat Ruotsin ja Suomen ammattikeittiö- ja kuluttajatuotteisiin kahdella eri tuoteperheellä. Niistä toinen oli ruoanvalmistuskategoria eli Nyhtökaura ja toinen snacksit. Ruokaisina, suolaisina ja hyvän ravintoaineprofiilin tuotteina niillä nähtiin olevan tilaa saturoituneilla, mutta hyvän katteen snack-markkinoilla.

Liikevaihto oli vuonna 2016 jo 1,2 miljoonaa euroa ja vuonna 2017 4,9 miljoonaa euroa. Tämä toteutui lähes kokonaan Suomen vähittäistuotemarkkinassa yhdellä tuoteperheellä

ja tuotantokapasiteetilla. Suomi otti tuotteen vastaan hyvin lämpimästi.

Myös teknologiasta, laitteista ja prosessista oli varsin hyvä kokonaiskuva tässä vaiheessa. Näihin tietoihin perustuen Kivelä ennusti syksyn aloituskapasiteetiksi noin 6000 kiloa kuukaudessa ja skaalauksen nostavan kapasiteettia noin kymmenkertaiseksi vuodessa. Ennusteet realisoituvat lopulta varsin tarkkaan.

Rahoituskierroksia käytäessä Kivelä ja Itkonen luottivat verkostoihinsa ja esittelivät tuotetta, konseptia, valmistusmenetelmää ja kuluttajakokemuksia hyvin laajasti. Kuulijat haluttiin vakuuttaa täydellisesti. Avoimuus tuotti innokkaita sijoittajia ja positiivista julkisuutta.

Verso Foods lanseerasi kilpailijan muutama kuukausi Nyhtökauran lanseerauksen jälkeen. Itkonen ja Kivelä toivottivat kilpailijan innostuneesti tervetulleeksi. Kilpailijoiden nopea ilmaantuminen Nyhtökauran luomaan kasviproteiinikategoriaan oli Itkoselle ja Kivelälle yksi suurimmista työvoitoista. Vajaa vuosi aiemmin syntyneellä kategorialla oli vuoden 2017 alussa useita tuotteita, mikä kertoi, että maailmaa todella voi muuttaa. Yksi tuote ei muutosta tee, mutta uusi kategoria voi tehdä. Uuden kategorian luominen oli unelma alusta alkaen.

Sijoittajaillan jälkeen Itkonen jatkoi sopivien enkelisijoittajien etsimistä. Hän kävi esimerkiksi Münchenissä kokkaamassa Ville Kivelän verkostoista löytyneelle perheelle, jonka isästä tuli yksi tärkeimmistä sijoittajista. Itkonen kiersi myös tiiviisti neuvottelemassa pankkien kanssa tuotantolinjan rahoituksesta. Vaikka käyttöön otettiin sijoittajien ja muiden verkostoon kuuluvien pankkisuhteita, lainan saaminen ei ollut helppoa. Pankit pitivät yhtiötä liian riskialttiina.

Siemenrahoituskierroksen tilanne alkoi eskaloitua ennen joulua 2015. Vahvistus oli saatu muutamasta enkelisijoittajasta, jotka halusivat hyvän tahdon ja hyvän projektin takia lainata yhtiölle rahaa. Nyt myös pankki oli myöntänyt lainaa. Lisäksi maailmalla lisääntyneet vaihtoehtoisten proteiinien rahoitusuutiset olivat saavuttaneet Suomen. Kotimaassa Nyhtökauran julkisuus oli alkanut luoda kiinnostusta yhtiötä kohtaan, ja rahoituskierros oli yhtäkkiä ylimerkitty. Kiinnostuksen kasvu lisäsi tarvetta nopeuttaa investointeja. Suunnitelmat muuttuivat.

Hallituksen ja neuvonantajien vastustuksesta huolimatta Itkonen päätti kasvattaa kierroksen kokoa nostamalla osakkeen hintaa 20 prosentilla. Näin ei herrasmiessopimusten mukaan toimita, vaan jätetään joko osa sijoittajista ulos kierrokselta tai laimennetaan perustajaosakkaiden osuuksia enemmän. Itkonen oli vakuuttunut, ettei kumpaakaan edellä mainituista pidä tehdä, vaan tulee avoimesti kertoa, missä tilanteessa yhtiö on ja vakuuttaa avoimuutta.

Itkonen vietti tuntikausia puhelimesta hotellin aulassa. Hän puhui niin sijoittajien kuin hallituksen jäsenten kanssa ja perusteli, että pahinta mitä kierroksen kasvattamisesta voisi seurata olisi se, että osa sijoittajista loukkaantuisi ja jäisi pois. Se ei ollut Itkoselle riittävän suuri uhka. Rahoituskierros saatiin lopulta 20 prosenttia tavoiteltua suurempana.

Se suljettiin joulun välipäivinä, vaikka hetkittäin näytti uhkaavalta.

Keväällä 2016 alkoi olla selvää, että tuotantolinjoja ei voitu rakentaa pääomasijoittajien tuella, vaan rahoitukseen oli löydettävä muita reittejä. Liiketoimintasuunnitelmaan lisättiin patentti- ja tuoteperhepuut sekä tuotekehitykseen ja markkinoille menemiseen liittyvät suunnitelmat eri tuoteperheiden lanseeraamisesta. Mukana oli myös esimerkkejä uusista kilpailijoista ja esimerkkejä markkina-analyyseista, jotka ennustivat globaalien liha-analogiamarkkinoiden kasvua 3,8 miljardista Yhdysvaltain dollarista (2015) 5,2 miljardiin dollariin vuoteen 2020 mennessä. Lisensseillä oli yhä suurempi merkitys suunnitelmissa. Nämä visiot esitettiin lähestyneille yrityksille, myös Pauligille, jonka kanssa kumppanuus syntyi nopeasti.

Kesäkuussa 2016 järjestettiin hallituksen puhelinkokous, jossa Itkonen ja Kivelä ilmoittivat myyvänsä pääomistajuuden Pauligille, koska resursseja ja teollista osaamista oli saatava yhtiöön pian. Hallitus oli pettynyt. Myös perustajaosakkaat tekivät päätöksen raskain mielin, mutta tietäen, että tuotantoa rakentavan yhtiön kasvuun tarvittiin suuri määrä erilaisia osajia ja pääomaa.

Kivelä ja Itkonen tunnistivat resurssitarpeen räjähtäneen, eivätkä halunneet olla kasvun ja vauhdin tiellä. ■

3

NYHTÖKAURA - VEGEPÄIVÄN PROTEIINI

3.1 KONSEPTISTA PATENTIKSI (KEVÄT-SYKSY 2015)

Kun yhtiö oli perustettu keväällä 2015 hallituksen jäsenten pesämunalla, ja Tekesin kehitysraha oli luvattu, palkattiin ensimmäinen työntekijä. Tärkeää oli, että yhtiö sai heti tuotekehittäjän, joka kantoi vastuun päivittäisestä työstä, kun osa perustajien ajasta meni ylätason suunnitelmien tekoon ja rahoituksen hakemiseen. Näkemys tuotteen rakenteesta ja sen onnistumisesta oli niin vahva, että testit haluttiin tehokkaasti käyntiin.

Työntekijän palkkaamiseen liittyi riskejä, kun kulut alkasivat juosta. Palkkaaminen tarkoitti astumista oravanpyörään, jossa tuloksia oli saatava, jotta saataisiin rahoitusta toiminnan jatkamiseen. Oli myös varmistettava, että työntekijälle oli joka päivä töitä. Hänellä tuli olla tarvittavat työtilat ja -laitteet. Muuten työntekijäinvestointi olisi mennyt hukkaan.

Kivelä kuitenkin uskoi, että ilman resursseja he eivät ainaakaan pääsisi tavoitteisiinsa, sillä testejä oli jonossa kymmentä. Hän myös ajatteli, että parityöskentely, jossa toinen tutkii suuntaviivoja ja toinen testien tuloksia, on tehokkain työskentelytapa. Kivelää helpotti kokemus tutkimusmaailmasta, jossa vuodenkin projekti oli voitto. Varmistettu rahoitus riitti yhden henkilön palkkaamiseen loppuvuodeksi.

Yhtiö palkkasi viljateknologiasta juuri valmistuneen maisteri **Anna Häkämiehen**. Häkämiehellä oli vahva käytännön kokemus suurtalouskeittiöistä ja johtamisesta. Hän sai hyvät suositukset Tuula Sontag-Strohmilta. Tuotekehitystiloiksi Kivelä neuvotteli Viikin elintarviketieteellisen tiedekunnan laboratoriotilojen muutostöissä tyhjäksi jääneen koeleipomon. Työt aloitettiin toden teolla kesäkuussa 2015.

Havaintoja erilaisista rakenteista pyrittiin tekemään testaamalla järjestelmällisesti esimerkiksi kuumennus- ja sekoitustekniikoita. Leipomon höyryuunia ja naapurin kiertoilmauunia testattiin, K-Raudan tarvikkeista rakennettiin ylikriittiseen paineeseen perustuva kuumennus sekä painekattiloita ja suurkeittiöiden paineuneja ostettiin. Vähitellen kyettiin arvioimaan, mikä tekniikka todella vaikuttaa rakenteeseen ja millä ei ollut merkitystä.

Viikin kellarissa tähdättiin edelleen leikattavaan rakenteeseen ja siinä onnistuttiin. Hyvin pian uuneista saatiin ulos näytteitä, jotka olivat tuotteita ja ruokaa, jota oli mahdollista testata tuttavilla ja omilla perheillä. Yhtiö järjesti ensimmäisen workshop-päivänsä jo muutamia viikkoja perustamisen jälkeen. Workshopissa ideoitiin julkkiskokin kanssa tuotemuotoja ja makuprofileja. Julkkiskokin maanläheiseen asenteseen Itkonen oli tutustunut muissa yhteyksissä.



Kuva. Håkämies kehitti maun ja mehukkuuden saavuttamiseksi maustekastikeversioita. Itkonen testasi kotikeittiössä jokaikisen version, jota kehitystiimi ei kieltänyt maistamasta (Itkonen 2015).

Leikattavia rakenteita etsittäessä maku pysyi ongelmana. Vaikka kasviproteiineille tyypillisestä kitkerästä mausta päästiin, tilalle tuli saippuamaista ja kemikaalimaista tai tunkkaista makua. Myös jauhoinen suutuntuma aiheutti ongelmia. Näitä taklatakseen Håkämies kehitti kastikkeita. Marinoiduilla näytteillä käytiin myös siemenrahoituskierron kesällä 2015.

”Pulled” oli mukana suunnitelmissa jo kevään 2015 Pekingin näytteistä alkaen. Se oli myös pakkauskonseptissa, jolla yhtiötä esiteltiin ennen perustamista. Taustalla kyti kuitenkin ajatus palasta ja leikattavuudesta, ja pulled ilmensi

tuolloin trendikkään nyhtöpossun lailla pitkää kuituista rakennetta, joka palan sisällä olisi.

Erään näyterikkaan päivän päätteeksi Håkämies tuli laittaneeksi uuniin ylijäämiä päivän näytteistä ja materiaaleista. Uunista ulos tuli pelillinen ruskeita paloja: tummia, pitkiä, syymäisiä rakenteita. Håkämies maistatti löydöstään Kivelällä, ja yhteen ääneen he ihmettelivät makua, joka oli vihdoinkin neutraali ja ”puhdas”. Ihastusta herätti myös rakenne, jossa oli puruvastusta juuri sopivasti. Isoissa paloissa sivumaut korostuvat, pienet palat otettiin mukaan tuotekehityspotkeen. Vähitellen helposti valmistuva pulled muuttui yhdeksi tärkeimmistä tutkimuslinjoista.

Kun pulledia alettiin järjestelmällisemmin tutkia, oli paneuduttava syyrakenteen muodostumiseen ja palattava Kiinaan uusien testi-ideoiden kanssa. Kesän 2015 lopussa tehdyllä matkalla laitevalmistajan insinöörit optimoivat kone-teknisiä ominaisuuksia yhä tarkemmin ja ajoparametreja testattiin järjestelmällisemmin. Lisäksi haarukoitiin reseptejä.

Tutkittaessa uusia Kiinan-näytteitä Viikin koeleipomossa havaittiin, että kauramateriaaleilla ja niiden suhteilla on olennainen merkitys suutuntumaan. Havaittiin, että limaisuus saadaan poistumaan ja syymäisen rakenteen ”hiusmaisuus” tai ”elastisuus” torjuttua oikeanlaisilla raaka-aineilla ja niiden suhteilla.

Seuraavaksi kauramateriaaleja haluttiin lähettää suurempia määriä Kiinaan järjestelmällisten ajojen ja luotettavien näytteiden takaamiseksi. Jauhot jäivät kuitenkin tulliin ja olisivat vapautuneet sieltä vain tuhansien eurojen takuusummaa vastaan. Oli siis helpompi lähteä jälleen itse tullaamaan jauhoja rajan yli, vaikka omien pilottitilojen etsiminen ja remontointi olisi vaatinut kaiken liikenevän ajan.

Syyskuussa 2015 matkalaukut pakattiin paitsi jauhoilla, myös snacks-näytteillä. Jauhot kuljetettiin laitevalmistajan luokse, snacksejä kannettiin Shanghain-junaan. Laitevalmistaja oli osoittanut suurta mielenkiintoa yhteisyrityksen (joint venture) perustamiseen. Hallitus oli arvioinut tämän kortin hyödylliseksi katsoa. Itkonen järjesti Shanghainiin kuluttajatestipaneelin, jotta kiinalaiselle kumppanille oli esittää objektiivisia tuloksia. Patukat ja snacksit otettiin ilolla ja innoksella vastaan Shanghain kuluttajatesteissä.

Kuluttajatestitulosten kanssa istuttiin neuvottelupöytään. Laitevalmistajan skenaariossa he valmistaisivat tuotteen Kiinan markkinoille, OatKitchen tuotekehittäisi ja brändäisi, kolmas taho toimisi kaupallistajana. Kiinassa jakelukanavat ovat erittäin tärkeässä asemassa lanseerauksen onnistumisessa ja tämä haluttiin varmistaa kumppanuudella.

Etukäteen selvitettiin kauran riittävyttä ja järjestettiin workshoppeja muun muassa kiinankielisen nimen keksimiseksi uudelle yhtiölle. Lopulta, kun Itkonen oli järjestänyt neuvottelutilat Shanghaista ja Gold&Greenin hallitus paikallisen juristin neuvotteluihin, joissa yhteinen yhtiö perustettaisiin, jakelukanavaa edustava osapuoli ei päässyt paikalle. Viranomaiset eivät päästäneet häntä junaan hänen henkilöhistoriaansa liittyneiden epäselvyyksien vuoksi.

Myös laitevalmistaja koki juristin läsnäolon neuvotteluissa hankalaksi. Päätettiin, että Kiinan-suunnitelmat laitetaan jäihin toisen osapuolen innokkuudesta ja valtavasta potentiaalista huolimatta, sillä niukat resurssit oli keskitettävä suojaamiseen, tuotteistamiseen ja teollistamiseen. Paitsi sahaava neuvottelukulttuuri, myös loputtomat ideat häiritsivät tuotekehityksen fokusta ja tehoa. Kivelälle oli jäänyt mieleen muun

muassa ehdotus lisätä terveellisiin patukoihin purutupakkaa, joka sitouttaisi kuluttajat riippuvuudella.

Uusien näytteiden tutkiminen Suomessa todensi aiemmat aistinvaraiset havainnot. Kun aistinvaraisesti todettiin selkeä tulos ja löydettiin haarukka raaka-ainesuhteille, vuokrattiin yliopistolta laiteaikaa. Mikrorakenteiden eroja kuvaavat tulokset sekä aineenkoestustestien tulokset yhdistettiin aistinvaraisiin havaintoihin. Tutkimustulokset puruvastuksen muodostumisesta olivat selkeitä. Niiden perusteella kirjoitettiin patentin käsikirjoitus.

Patenttiprosessi haluttiin saada nopeasti valmiiksi. Yhtiö ei voinut olla julkinen ennen patenttiprosessin valmistumista. Paineita julkistamiselle oli, sillä OatKitchen oli valittu mukaan kilpailuihin ja kasvuohjelmiin, jotka se joutui kuitenkin jättämään julkisuusriskin takia. Myös siemenrahoituskierrokselle oli edullista, että yhtiö oli julkinen. Patentin jättäminen venyi, koska hakemusluonnoksesta puuttui keksinnöllisyyden perustelu, vaikka uutuusarvo (novelty) oli helppo nähdä.

Patenttia kirjoitettiin yhdessä patentti-insinöörien kanssa. Syyskuussa 2015 tiimiin saatiin mukaan myös ZhongQing Jiang, jonka työ yliopistolla oli päättynyt. Kriittistä patenttidataa saatiin lisää. Pian tuloksista alkoi muodostua sellaista, jolla myös keksinnöllisyys voitiin perustella.

Eurooppalainen patenttihakemus jätettiin 16.10.2015. Se sai hyväksynnän 05.12.2017. Hakemuksen kaikki väitteet hyväksyttiin, sen todettiin olevan keksinnöllinen ja uusi. Valituksia ei valitusaikana saatu, joten EP-patentti hyväksyttiin ilman yhtäkään lisätoimenpidettä. USA:n patentti jätettiin käsittelyyn 5.8.2016 pienin lisäyksin. Kansainvälinen patenttihakemus 13.10.2016 jälleen pienin, muun muassa viljaraaka-ainepohjaa koskevin lisäyksin.

Kaikki patentit on sittemmin hyväksytty. Gold&Green Food-silla on tällä hetkellä viisi patenttiperhettä noin 50 maassa.

Lokakuussa, kun julkistamispäivä vihdoinkin oli tiedossa, Itkonen otti yhteyttä tuttuun toimittajaan, joka oli jo toukokuussa 2015 kysellyt, onko menossa jotakin uutta. Itkonen oli luvannut antaa Talouselämälle ensimmäisen haastattelun. Tärkeää oli, että kyseessä oli nimenomaan talouslehti, ei ruokapalsta. Kauppalehden toimittaja oli tavannut silloisen hallituksen puheenjohtajan Ainomaija Haarlan ja saanut kuulua yhtiöstä. Toimittaja tutki parhaillaan naisten perustamia startup-yhtiöitä aikeenaan kirjoittaa niistä. Hän yllättyi iloisesti saadessaan olla toinen yhtiöstä kirjoittanut toimittaja.

3.2 PATENTISTA TUOTTEEKSI JA IDEASTA ILMIÖKSI (SYKSY 2015 – KEVÄT 2016)

Syyskuussa 2015 yhtiö sai oman pilotin ja toimiston Helsingin Lauttasaaren Kakkukeisarin entiseen kylmävarastoon. Kivelän johdolla tila remontoitiin elintarvikekelpoisiksi pellittämällä seinät, vaatimalla viemäreitä, rakentamalla kylmiöitä ja pinnoittamalla lattiat sekä pohtimalla tuotteen kierto ja sosiaalitulojen sopivuus. Laitteet ostettiin käytettyjä suurtaloukskoneita myyvältä Restamestalta.

Häkämies ja Kivelä loivat tilaan omavalvonnan, ja hyväksyntä elintarvikeviranomaiselta irtosi helposti pienimuotoiseen tuotantotoimintaan. Lauttasaassa tuotetta valmistauduttiin tuottamaan koetarkoituksiin joitakin kymmeniä kiloja päivässä.

Häkämies jatkoi uutteraa päivittäistä työtä, kun tutkimuksesta siirryttiin kohti tuotekehitystä. Uusissa tiloissa pidettiin mukana useita tuoteperhelinjoja. Pulledin lisäksi tutkittiin

muun muassa kebabien, karjalanpaistipalojen, uudenlaisen proteiinipatukan ja muiden snacksien rakennetta. Tuoteperheitä testattiin jatkuvasti ystävillä ja esimerkiksi naapuriravintolan asiakkailla. Snackseille järjestettiin Shanghain onnistuneiden testien innoittamana suuret maistotilaisuudet, joissa kuluttajat äänestivät parhaita tuotteita ja assosioivat eri tuotteita väreihin ja muotoihin.

Patukan ja snacksien kehittäminen sai kuitenkin väistyä, kun päätettiin panostaa yhden tuotteen viimeistelyyn. Kivelälle ja Itkoselle oli selvää, että ensimmäinen tuote pitäisi saada pian pakkaukseen, jotta konseptia päästäisiin todenteolla testaamaan. Itkonen oli vaikuttunut Lean Startup -metodista. Hän halusi päästä kokeilemaan kuluttajien kanssa heti, kun tuote oli teipattu kasaan.

Kivelä huolehti, että elintarvikeeturvallisuus oli varmistettu, mutta halusi myös malttamattomasti kohdata niitä ongelmia, joita ei osannut itse arvata. Hänen tutkijanfilosofiansa oli, ettei koskaan pidä olettaa mitään, ellei hypoteesia ole testattu.

Potentiaalisimman tuoteperheen löytämiseksi järjestettiin arviointitilaisuus. Siihen kutsuttiin ystäviä ja tuttavuuksia. Heille annettiin pihvejä, lastuja, paloja ja muita muotoja keittiöympäristössä. Pulled-muoto valikoitui nopeasti ja selkeästi intuitiiviseksi tuotteeksi. Osallistujat alkoivat välittömästi ideoida, mitä kaikkea siitä voisi tehdä. He osasivat heti paistaa ja valmistaa jotakin syötävää pulledista. Myös maku ja rakenne saivat kiitosta.

Kivelä näki jauheliharasiassa oikeanlaisen assosiaation ruoanvalmistukseen tarkoitettulle tuotteelle ja ajatteli sen olevan toteutettavissa oleva, turvallinen vaihtoehto. Itkonen hyväksyi idean ja pilottiin vuokrattiin rasiansuljentakone ja suojakaasupulloja. Kivelää kiinnostivat erityisesti pakka-

uskoneen mahdollistamat säilyvyyskokeet. Mikrobiologista säilyvyysaikaa, maun, värin ja rakenteen muutosta säilytyksessä ei oltu juurikaan päästy tutkimaan.

Kun mikrobiologisesta turvallisuudesta varmistuttiin, pulled -versiota hiottiin myyntikuntoon. Anna Häkämies kehitti makuja, sillä maustamattomaan pullediin (myöhemmin nude) ei uskottu. Inkivääri-kaffirlime oli alusta asti kaikkien maistajien suosikki. Sen viereen päätettiin kehittää tutumpia makumaailmoja hellivä tomaatti-lehtipersilja. Haluttiin, että maut tulevat vain oikeista aineista, kuten pyreistä, soseista ja yrteistä. Kun maut olivat selvillä, kirjoitettiin pakkausmerkinnät, varmistettiin sallitut terveystväittämät ja Itkonen kehitti pakkauksen ulkonäköä.

Kun säilyvyyskokeet todistivat tuotteen olevan turvallinen ja maistuva vielä kuukauden jälkeen, voitiin aloittaa kuluttajatestit valmiilla tuotteilla. Ennen yhtiön julkistamista tehtiin testejä mm. Saksassa ja Suomessa suljetuissa ryhmissä, joissa eri ryhmiin kuuluvat kuluttajat testasivat tuotetta kotonaan.

Itkonen halusi tehdä testin ammattimaisesti. Hän pyysi avuksi käyttäjätutkimusspesialistin, jonka kanssa oli aiemmin tuottanut suuria testejä Starbucksille. Tämä testasi tuotetta sen todellisessa käyttöympäristössä. Testin päätyttyä kaikki olivat innoissaan: yleisin kysymys testeissä oli, mistä kyseistä tuotetta voi ostaa.

Kiitosta saivat maku, helppous, rakenne ja täyttyvyys. Oli onnistuttu kehittämään konseptin tavoitetta vastannut tuote.

Yhtiön tultua julkiseksi, voitiin konseptit testit suorittaa loppuun. Itkonen ja Kivelä halusivat tutkia tuotetta kauppaympäristössä. He halusivat ymmärtää, miten kuluttaja mahdollisen valintansa tekisi.



Kuva. Käyttötestin tuote ja valmistus (Kivelä 2015).

Avoimia kysymyksiä oli paljon. Mitä ensivaikutelmia täysin uusi kategoria kuluttajissa herättäisi? Mistä hyllystä tuote löydetäisiin ja miten sen käyttöyhteys ymmärrettäisiin helpoimmin? Miltä brändin pitäisi näyttää, jotta tuotteeseen tartuttaisiin? Paljonko tuote saisi maksaa, että ostopäätös tehtäisiin?

Suunniteltiin muutama testiasetelma. Kävellessään läheiseen K-Supermarket Lauttasaareen Itkonen ja Kivelä pohtivat, mitä sanoa tuotteesta ja mikä sen nimi olisi. Kauppiaan puheista innostuneina Kivelä ja Itkonen ajoivat seuravaksi Käpylään Mustapekkaan, jossa kauppias oli luvannut ottaa heidät vastaan.

Itkonen ja Kivelä esittelivät innokkaina tuotettaan. He sanoivat, että haluaisivat laittaa sen jauheliha-hyllyyn ja testata, millaisia reaktioita paketti hyllyssä herättää. Kauppiasta nauratti. Hän osoitti muovipussia, jossa näytteet olivat ja sanoi, että tulitteko todella tuon kanssa tänne vaatimaan tuotettanne jauheliha-hyllyyn, hyllypaikkojen kuninkaaseen. Kivelä oli nimittäin pakannut näytteet S-marketin kassiin.

Lopulta kauppias pyöritteli päätään ja sanoi, että millekään uudelle hän ei sano "ei". Kauppias pyysi päästä sijoittamaan yhtiöön. Testauksista sovittiin. Muun muassa tofun viikottaisen keskimyynnin perusteella laskettiin, että kuusikymmentä rasiaa viikoksi antaisi hyvän indikaation menekistä.

Kuudenkymmenen rasian avulla saataisiin tutkittua jo paljon. Kääreet testeihin painatettiin painotalossa kalliille vesiväripaperille. Ne liimattiin rasian päälle. Näin saatiin simuloitua todellisuutta, jossa tuote olisi jo olemassa.

Ennen kauppatestejä oli keksittävä teksti kaupan hintalappuun. Kivelä oli nähnyt pesäpallokentän buffetissa nyhtökana-leipiä ja ehdottanut väännöstä siitä tuotteen nimeksi. Jos voi olla nyhtökana, voi olla Nyhtökaura, hän perusteli.

Itkonen mielestä nimi oli "junttimainen", mutta muitakaan vaihtoehtoja ei ollut. Pöydällä oli ollut kauraliha erilaisina versioina (meet the oatmeal) ja Nyhtökaura-nimi oli niihin verrattuna sopivasti hullu. Itkonen pohti tekstiä pitkään



Kuva. Kauppatesti Mustapekassa (Kivelä 2015).

tuotteen identiteetin luomistyössä alusta alkaen mukana olleen Sanna Antolan kanssa.

Pohdinta kesti pitkään siksi, että Itkosta piinasi hänen tärkein tavoitteensa, kansainvälisyys. Itkonen halusi tehdä nettisivut vain englanniksi, kuten Oatly. Hän oli vakuuttunut, että kansainvälistymisen tie karahtaisi kiville, jos tuote pitäisi konseptoida uudelleen, kun se lähtee Suomen ulkopuolelle. Lopulta myyntikylttiin tulostettiin: Gold&Green, suomalaista nyhtökauraa, laadukas vegepäivän proteiini.

Ajatus oli, että Gold&Green-brändistä muodostuisi se, mitä ihmiset ostavat. Variantit voisivat vaihdella pulled, burger, strips ja niin edelleen. Kun käyttöyhteys oli kristallinkirkas, ja raaka-aineluettelo puhuisi puolestaan riittäisi Gold&Green kertomaan tarpeellisen.

Vaikka Gold&Green ja Nyhtökaura™ olivat täysin tuntemattomia ensimmäisissä kauppatesteissä, tuotteet hävisivät hyllystä nopeasti. Viikon tarpeita kattamaan arvioitu erä oli myyty muutamassa tunnissa. Myyntiä haluttiin testata jauhelihahyllystä, vihannesosastolta ja valmisruokaosastolta. Eroja ei saatu selville, kun tuote teki kauppansa kaikista hyllyistä.

Kauppatestiä päätettiin jatkaa niin, että Kivelä ja Itkonen olivat itse mukana havainnoimassa. Näin saataisiin arvokasta tietoa siitä, kuka uuteen tuotteeseen tarttuu ja kuka karttaa. Mustapekkaan järjestettiin maistatustilaisuuksia ja Nyhtökauraa tarjoiitiin salaattipediltä. Yllättävä havainto oli, että vanhemmat miehet olivat innostuneita tuotteesta. Selvää oli myös, että maku ei karkottanut maistajia. Testejä jatkettiin vielä muutamissa muissa K-kaupoissa.

K-kauppojen testeistä muodostui lopulta ainoat todellisen tuotteen testit. Niistä saatiin se tieto, että tuotteeseen tartutaan. Samoin kävi selväksi parissa tunnissa 60 kertaa toistunut selkeä sykli:

”Mitä tämä on?” – *Uusi kasviproteiinituote.*

”Mitä tässä on?” – *Kauraa, härkäpapua, keltahernettä.*

”Miltä tämä maistuu?” – *No, maista.*

”Hyväähän tämä on! Mitä tämä maksaa?” – *3,95 euroa. Saatavilla vain tänään ja täältä, sillä tuote ei ole vielä markkinoilla.*

”Selvä, ostan.”

Muutamit kymmenet rasiat hävisivät testi toisensa perään kaupan hyllyistä, mutta Nyhtökauraa ei vielä tunnettu.

Kauppatesteistä julkaistusta kuvasta tykkäsi Facebookissa noin 150 ihmistä.

Tykkääjäluvut alkoivat nousta silmissä sen jälkeen, kun Kivelä valittiin Kaute-säätiön Suomen nuoreksi tutkijayrittäjäksi. Kivelän ystävä pyysi viimeisenä hakemuksenjättöpäivänä kirjoittamaan jotakin sisältöä avuksi hakulomakkeeseen, jonka hän halusi jättää. Kivelä kirjoitti ystävälleen tekstiviestin, joka päättyi hakemukseen 15.10.2015:

Yhtiö tuottaa pohjoisella pallonpuoliskolla kasvavista raaka-aineista eli kaurasta, härkäpavusta ja herneestä korkeaproteiinisia elintarvikkeita. Tuotteissa on noin 30 prosenttia proteiinia. Tuotteet sisältävät myös runsaasti kauran terveysvaikutteista kuitua, beetaglukaania. Koska tuotteissa yhdistyvät kaura ja palkokasvit, ne sisältävät tasapainoisesti kaikkia elimistölle välttämättömiä aminohappoja.

Tuote on täydellinen proteiini, joka on tähän asti puuttunut kauppojen hyllyiltä. Sitä on helppo käyttää, se maistuu hyvältä ja siitä saa luiden, lihasten ja sydänterveyden tarvitsemat rakennusaineet. Ensimmäinen tuote on pannulla lounaaksi tai illalliseksi paistettava tai muuten lämmitettävä tuote, jossa on syyminen rakenne ja lempeä makuprofiili.

Kivelän ehdokkuus keräsi yli 2 000 ääntä – puolet kaikista äänistä. Ehdokassivulla vierailtiin 45 000 kertaa, ja Gold&Greenin Facebook-sivusto alkoi saada tykkääjiä. Uutinen voitosta julkaistiin 19.12.2015. Sen jälkeen Gold & Greenistä ja uudesta kasviproteiinituotteesta haluttiin kirjoittaa useissa lehdissä.

Kivelä muistaa, että heti loppiaisien jälkeen 2016 Nyhtökaurasta ja palkinnosta oli pieni juttu Ilta-Sanomissa. Puhelin alkoi soida, sillä artikkelista oli tullut klikatuin Ilta-Sanomien artikkeli. Muut lehdet halusivat julkaista aiheesta verkossa

nopeasti jotakin. Myös Sipsikaljavegaanit -Facebook-ryhmä kohusi uudesta tuotteesta.

Stockmannin testi 21.1.2016 muodostui yhdeksi käännekohtasta Nyhtökaura-ilmion muodostumisessa. Itkonen lähti tavaratalolle sata rasiaa Nyhtökauraa kylmälaukuissa auton perässä. Tässä vaiheessa yhtiöltä puuttui vielä kriittinen laite ja Nyhtökauran tärkein raaka-ainekomponentti piti valmistuttaa laitevalmistajalla Kiinassa ja toivoa, että laatikot läpäisisivät tullin. Kerralla läpi saadut raaka-ainekomponenttieroivat todella pieniä. Sadan rasian valmistaminen testejä varten oli hidasta ja monimutkaista. Testipaikat oli valittava tarkkaan.

Stockmann oli varautunut maistatukseen kuin suureen urheilujuhlaan. Paikalla oli oma keittiömestari kokkaamassa näytteitä ja kaupan puolelta kourallinen työntekijöitä oli keskittynyt tapahtumaan. Aluksi Itkonen pääsi pitämään pienen luennon Stockmann Herkun henkilökunnalle.

Tapahtuma oli sovittu alkavaksi klo 14, mutta jo klo 13 jonossa oli ihmisiä. Myös vartija oli kutsuttu paikalle. Ensimmäinen jonottaja oli lihatehtailija-rouva. Hän kertoi ihaillevansa yhtiötä valtavasti, ja oli matkustanut pari tuntia junalla vain tätä tapahtumaa varten. Tiedon hän oli saanut sieltä mistä kaikki muutkin, yhdestä Stockmannin julkaisemasta Twitter-postauksesta.

Klo 13.55 jonossa oli 200 ihmistä. Selvää oli, ettei tuotteita riittäisi kaikille. Vegaanivaikuttajat striimasivat tapahtumaa ja jonotusta. Aiemmin vain lehtien sivuilla esiteltyä tuotetta haluttiin maistaa. Nyhtökaura oli yhtäkkiä kuin graalin malja, mysteerivastaus kaikkeen.

Tuotetta myytiin palvelutiskistä, jotta kukaan ei ottaisi enempää kuin yhden rasian. Ja kun tuotteet olivat palve-

lutiskistä loppuneet, monet jonottivat saadakseen palan tuotetta näytekipossa.

Työpäivän jälkeen Kivelä muistaa ladanneensa Periscopesta, Facebookista ja muualta sosiaalisesta mediasta löytämänsä videot, joissa kokkailtiin ja testailtiin Stockmannin saaliita. Videoita oli paljon. Kivelälle jäivät mieleen onnelliset kasvot, jotka kertoivat: "Sain mun kaurat!" Erityisesti mieleen jäi video, jossa Nyhtökaurapaketti avataan tärisevin käsin, kokaataan jännityksen vallassa ja lopulta, kun tuote saadaan suuhun, maistaja huudahtaa: "Luojan kiitos, tämä ei ole pahaa!"

Itkonen tiesi maailman auenneen. Kun Stockmannin testit olivat ohi, Itkonen puhelin soi. Soittaja oli tapahtumaa sosiaalisesta mediasta seurannut Kivelän puoliso Ville, joka ei saanut sanottua mitään, kuten ei Itkonenkaan. Muutama minuutin ajan molemmat vain nauroivat puhelimeen epäuskoisen hysteerisinä.

Tämän jälkeen monet pienemmät kaupat alkoivat olla aggressiivisia. Niiden johtajien oli vaikea uskoa, ettei tuotetta olisi saatavilla. Joku jopa kierteli yhtiön toimitilan ympärillä ja kävi kurkkimassa ikkunoista paljastaakseen, että tuotetta oli kuitenkin olemassa. Toiset kävivät paikalla ostaakseen tuotetta suoraan lastauslaiturilta.

Stockmannin jälkeen Itkonen ja Kivelä olivat kiireisiä vastaamaan haastattelupyyntöihin. Helsingin Sanomat kirjoitti tuotteesta pääkirjoituksessaan, ja Ilta-Sanomat antoi tuotetta **Jaakko Kolmoselle** ja **Veikko Vanamolalle** sokkomaistoon. Facebookin sipsikaljavegaaniryhmässä alkoi ajanjakso, jossa Nyhtökaura oli lähes jokaisessa postauksessa. Kirjoitettiin innovaatioista, naisyrittäjistä ja kaurasta. Ilmiö nimeltä Nyhtökaura oli syntynyt. Kiire Gold&Greenin sisällä kasvoi.



Kuva. Kesko myönsi vuonna 2016 Nyhtökauralle räätälöidyn Vuoden Ruokailmiö -palkinnon. Itkonen postasi palkintojenjakotilaisuudesta kuvan Facebookiin (Itkonen 2016).

Sadan rasian valmistuseriä myytiin vielä kevään 2016 aikana muutamassa kaupassa, kunnes Turun Kupittaalla tilaisuus päättyi käsirysyyn. Lisäksi pettymys turhasta jonotuksesta ja ärtymys liian pitkään jatkuneesta lanseerauskampanjasta alkoivat lisääntyä. Oltiin tilanteessa, jossa pieninkin markkinointitekeminen sai aikaan negatiivisia reaktioita kuluttajissa. Kun postattiin vaikka resepti tai kuva annoksesta, oli tuloksena viha- ja suruemojeita. Itkonen päätti keskittyä odottavien asiakkaiden ja kuluttajien turhautumisen torjumiin. Hän halusi hiljentää julkisuuden siihen asti, kun tuote saadaan teolliseen tuotantoon.

Tuotteen markkinointibudjetti oli ensimmäisen kahden vuoden ajan nolla euroa. Tuotanto laahasi kysynnän perässä, ja haluttiin keskittyä tuotteen teollistamiseen. Koettiin vääräksi markkinoida tuotetta, jonka saatavuus oli kysyntään nähden heikko. Vuosien 2015–2016 markkinointitoimenpiteisiin kuuluivat ainoastaan perustajien intuitiiviset ja ilmaiset somepostaukset. Hittejä olivat saatavuuteen liittyvät postaukset. Merkkipaalu olivat myös itsenäisyyspäivän linnanjuhlat, joihin Itkonen ja Kivelä osallistuivat.

Räjähtäneen kiinnostuksen vuoksi Facebook otti yhteyttä Itkoseen ja kysyi, haluaisiko Gold&Green olla malliesimerkkiyhtiönä sosiaalisen median voimasta kasvun mahdollistajana. Kuultuaan, että markkinointi oli tehty ilmaisia työkaluja käyttäen, Facebookin kiinnostus lopahti.

Huomattiin, että riittävän puhutteleva konsepti, konseptia kannatteleva tuote ja kasvot arvopohjaisen tekemisen takana riittivät. Nyhtökauran haluttiin olevan poikkeus markkinoilla ja osoittavan tuotteena tinkimätöntä arvopohjaa.

Brändi on hakenut muotoaan ja kulkenut pitkän matkan ensimmäisistä sinisistä Oat'o luonnoksista, vaaleanpunaiseen OatKitcheniin, vesiväri-Gold&Greeniin ja Pulled Oatsiin sekä lopulta täydellistä proteiinia metsästävän tiikeriin.

Pedosta tuli tärkeä osa tarinaa ja Gold&Greenin uutta, vahvaa identiteettiä.

Nykyinen brändi kirkastettiin puhuttelemaan perheenäitejä ja hyvinvoinnistaan välittäviä kuluttajia. Haluttiin häivyttää voimaa ja lisätä leikkisyyttä. Haluttiin kertoa, että jokainen voi muuttaa maailmaa ateria kerrallaan. Itkonen ajattelee, ettei nykyinen brändi ole kovin kaukana siitä, mitä he alun perin lähtivät etsimään. Matka vain oli mutkikas. ■



2016



2016



2017



2019

Kuva. Nyhtökauran visuaalisen identiteetin muokkaantuminen.

4

TEOLLISTAMINEN (KEVÄT 2016 – KEVÄT 2017)

SAMAAN AIKAAN kun kysyntää ja mediahuomiota yritettiin hallita, rakennettiin tuotantoa ja nopeutettiin jokaista mahdollista vaihetta. Onneksi tuotannon kannalta kriittisimmän laitteen hankkiminen oli aloitettu jo syksyllä 2015 ja se voitiin tilata heti siemenrahoituksen varmistuttua tammikuussa 2016. Vaikka lopulliseen teolliseen prosessiin ei rahoitusta löytyisikään, ilman laitetta yhtiö ei pystyisi jatkamaan tuotekehitystä. Kiinan matkat ja puolituotteen kuljetus matkalaukuissa oli saatava loppumaan. Kun kauppatestit räjähtivät käsiin, laite päätettiin ottaa käyttöön kolmessa vuorossa. Kun laite lastattiin Siperian junaan, tiloja ei vielä ollut.

Kivelä oli alkanut etsiä tiloja loppuvuodesta 2015. Vielä loppusyksystä ajateltiin, että oman tuotannon pystyttäminen oli mahdotonta alle vuoden ikäiselle startupille. Löydettiinkin pieni elintarvikeyhtiö, jolta lähes koko prosessi löytyi ja joka olisi voinut sopimusvalmistaa Nyhtökauraa. Puuttuvat laitteet Gold&Green olisi investoinut, ja prosessi olisi myös voitu jakaa osiin niin, että osa immateriaalioikeuksista olisi säilynyt vain Gold&Greenillä. Kiinnostuksen kasvaessa ja alan antaessa merkkejä kumentumisesta, päätettiin etsiä omia tiloja ja pystyttää edullisin ja nopein vaihtoehto tuo-

tantoyksiköksi. Tietotaito teollistamisesta alkaisi kerääntyä sille yhtiölle, joka pystytti tuotantoa ensi kertaa maailmassa.

Kivelä kiersi vanhoja meijereitä ja teurastamoja, uusia halleja ja vanhoja kirjapainoja. Mikään ei tuntunut sopivalta. Alkuvuodesta 2016 Kivelä kuuli huhuja, että aikoinaan konkurssiin ajautuneen Primulan huippuarvoilla ja -tekniikalla rakennetussa tehtaassa oli vielä vuokraamaton teollisuustila. Yhteystiedot vuokranantajaan saatiin kaivettua ja tilaa päästiin katsomaan.

Kivelän sydän oli pakahtua jo sosiaalitulojen kaappiriveistä, suihkutiloista ja muusta elintarviketuotantoon rakennetusta infrasta, ja pakahtui todella rosteria kiiltelevään tuotantotilaan tultaessa. Huonekorkeus oli huima, paineilmaletkut ja sähköjohdot roikkuivat katosta kuin odottaen koneiden kytkentää. Ilmastointi oli puhdastilan tasoista, kylmäkoneita, sähköä ja viemäreitä riitti. Kivelä kokeili rullaovia, jotka aukesivat hiljaa narua hipaisemalla. Kivelä ajatteli, että Gold&Green Foods ei koskaan pystyisi vuokraamaan mitään tällaista.

Halleja oli kolme, yhteensä noin 2000 neliötä. Tila tuntui niin suurelta, että Kivelä oli valmis jatkamaan etsintöjä. Hän etsi noin 500 neliön toimitilaa. Kivelää huolestuttivat korkeat kiinteät kulut. Puhelimella tavoitetut hallituksen jäsenet kannustivat kuitenkin vuokraamaan tilan. He sanoivat yhdestä suusta, että kannatti ”tavoitella vain parasta ja tähdätä kor-

kealle”. Niin vuokrasopimus tehtiin Primulan tehtaan kiinteistöä. Avaimet tehtaaseen saatiin muutamaa päivää ennen kuin Siperian-juna laitteineen saapui Pasilaan.

Kun tila oli varmistettu, remonttien ja tiimin pystytyksen kanssa oli kiire. Kivelä muistaa kauan haaveillun hiihtolomamatkan, jonka vietti perheensä kanssa Yhdysvalloissa. Päivät hän vietti perheikaa turistina ja karkasi illalla hotellien auloihin tehtaan pohjapiirustuksen kanssa soittamaan kokouspuheluja uuden tehtaanjohtajan ja suunnittelijoiden kanssa.

Kivelä ja tuotantojohtaja aloittivat helmikuussa 2015 purkamaan pullonkaulaa, joka syntyisi tuotantomäärien noustessa. Testit oli aloitettava Ranskassa jo ennen tehtaan valmistumista, sillä laitteiden toimitusajat olivat pitkiä, tyyppillisesti puoli vuotta.

Tuotanto- ja tuotekehitystilojen piti olla valmiita toukuussa, ennen tuotannon alkua. Kylmävarastojen kesäkuussa, siihen asti pärjättäisiin kylmäkonteilla. Vuokranantaja oli kansainvälinen jättiyhtiö, mikä tarkoitti, että se käytti isännöintiyhtiötä, joka taas käytti suunnittelu- ja huoltoyhtiötä.

Gold&Greenin nopea, ihmisiin perustuva tekeminen törmäsi ensimmäisen kerran suurten organisaatioiden kankeuteen. Suunnittelutoimistojen kanssa tarvittiin palaveria ja suunnitelmia.

Talotekniikka osoittautui äärimmäisen monimutkaiseksi. Se oli jäänyt konkurssissa keskeneräiseksi. Suunnittelukulut kaksin- ja kolminkertaistuivat. Pian lähes koko remonttibudjetti oli käytetty suunnitteluun. Ajatus oli rakentaa kylmätilojen lisäksi tuotantotiloihin pesula, tuotekehitystila ja tilojen yhteyteen vielä sosiaalitulat hygienian varmistamiseksi. Tuotekehitystilasta karsittiin lopulta kaikki mahdollinen ja sosiaalitulat jätettiin rakentamatta. Kylmävarastoille laadittiin oma

budjetti. Alkuperäisellä budjetilla rakennettiin vain alle kymmenen neliön pesula. Kylmäkonteilla jouduttiin pärjäämään kesän yli, mikä hidasti tuotantoa. Remonttien venyminen ja toiminta keskeneräisissä tiloissa tuoteturvallisuus varmistaa veni valtavasti resursseja tilanteessa, jossa kaikki voimavarat olisi pitänyt kohdistaa tuotantomäärien lisäämiseen.

Remontin keskellä uusi ja jatkuvasti kasvava tiimi ajoi laitteita sisään ja teki hankintoja. Hankintajohtaja sai ostaa ämpäreitä, pöytiä ja siivousvälineitä.

Jiangin johtama puolituotetiimi oli ottanut Kiinasta tilatun laitteen käyttöön tehokkaasti. Juuri kun ajateltiin puolituoteprosessin olevan pystyssä ja tärkeimmän osaprosessin toimivan, ilmeni puolituotteesta niin suurta vaihtelua, että loppuprosessi ei pystynyt sitä käsittelemään. Osa puolituotteesta oli hyvälaatuista ja toimi testeissä, mutta jatkuvatoimisena suuri osa puolituotteesta oli kelvotonta.

Toimitusten aloittamiseen oli aikaa enää muutama viikko. Tavaroita ja työvoimaa puuttui, eikä prosessi tuottanut minkäänlaista tuotetta. Ennen lanseerausta toukokuussa 2016 puolituote saatiin kuitenkin sellaiseen kuntoon, että karsimalla käsin huonoimmat pois, voitiin laatu taata.

Puolituotteen laatu aiheutti pitkään harmaita hiuksia. Kaikki tehtiin samoin kuin Kiinassa. Laite oli täysin sama, materiaalit identtisiä, mutta puolituotteen pintaan syntyi aika ajoin proteiineista tiukka kalvo, mikä esti tuotteen lopullisen muodon saavuttamisen ja maustamisen. Ydintiimi piti joka päivä kello 11 tehtaan valkotaululla pikapalaverin. Tiimi summasi kokeet ja testit, joita laadun varmistamiseksi tehtiin. Testejä kertyi excel-riveinä satoja.

Samaan aikaan, kun tuotantotiimi ratkaisi ongelmia yksi kerrallaan ja pääsi päivä päivältä lähemmäs lanseerausta, It-

konen hallitsi kysyntää, vastasi puheluihin ja teki ratkaisuja kumppanuuksista. Itkonen halusi Kivelän mukaan kaikkein tärkeimpiin asiakastapaamisiin. Kun kutsu SOK:n tai Keskon pääkonttoriin kävi, perustajat laittoivat jakut päälleen ja lähtivät katsomaan, mitä tapahtuu. Kummallakaan ei ollut kokemusta neuvotteluista vähittäiskaupan kanssa. Oletus oli, että sisäänostajia tulee ”voidella”, asioita myydä vereslihalla ja lopulta luikkia hattu kourassa kotiin. Etenkin, kun kyse on tuotteesta, jolla ei ole vielä edes tuotantoa.

Yllätys oli suuri, kun esimerkiksi Vallilassa oli vastassa iloinen toimisto ja Antti Oksan johtama kiinnostava ja keskustelevalti tiimi, joka painotti yhteistyön tärkeyttä. SOK:n tiimi sanoi haluavansa tuotteen ja heti. He myös antoivat selkeät arviot tuotteiden menekistä, vaikka totesivatkin, ettei uuden kategorian osalta varmuutta voi olla. Kivelä huokaisi helpotuksesta: Gold&Greenin rakenteilla oleva tuotanto on kapasiteetiltaan juuri oikea.

Vallilasta Itkonen ja Kivelä lähtivät riemuissaan. SOK:n tiimi oli ymmärtänyt kaiken, mitä he tavoittelivat. Maailma taitaa olla auki uusille ajatuksille! Onnistuneet palaverin kunniaksi he kävivät Döner Harjussa syömässä lounaan, mikä tuntui suuren maailman juhlinnalta.

Keskon pääkonttorille Ari Akselin huoneeseen Kivelä muistaa rynnänneensä farkut jauhoisina puoli tuntia myöhässä. Hän muistaa hengästyneenä tervehtineensä ja Akselin sanoneen, että yleensä hän ei edes tapaa tavarantoimittajia. Kivelä ymmärsi näyttäytyvänsä anteeksiantamattoman epäkohteliaana, kuten monissa tilaisuuksissa ennen ja jälkeen. Tuotannon pystyttäminen nieli kaiken. Palaverin päätteeksi Akseli kuitenkin käänsi katseensa Kivelään ja kysyi, miten voimme auttaa. Hän luetteli yhteistyötahoja ja mark-

kinoille tulemiseen liittyviä apuja. Tuntui käsittämättömältä, että kaikki olivat Gold&Greenin puolella. Myös yksittäisiltä K-kauppiailta ensimmäisen vuoden aikana saatu apu oli määrittelemättömän arvokasta. Yhdessä haluttiin onnistua.

Huhti-toukokuussa 2016 suurin asiakkailta tullut apu oli heidän kärsivällisyytensä. Kauppojen kanssa kommunikointi oli räjähtänyt. Kun tuotteesta kirjoitettiin lehdissä tai sosiaalisessa mediassa, Itkonen tiesi, että luvassa oli puhelujen vyöry. Hän oli käyttänyt paljon aikaa elämästään vakuuttaen asiakkaita siitä, että tulisi ostaa tuotetta, jota hän tarjoaa. Nyt asiakkaita rynni sisään ovista ja ikkunoista, eikä hänellä ollut mahdollisuuksia muuhun kuin selittelyyn ja toivon ylläpitoon: kyllä tuotetta kohta saadaan!

Mitä hankalammaksi tilanne kävi, sitä suuremmat johtajat soittivat. Itkonen olisi halunnut painaa punaista luuria tai kivahtaa, etteivät tittelit nyt auta, tuotetta ei ole. Itkonen tiesi, että jos tuotetta ei kohta saataisi pientäkään määrää ulos, kaupat joko suuttuisivat tai kyllästyisivät. Mutta ne eivät kyllästyneet.

Kivelä oli ilmoittanut, että Itkonen saa luvata ensimmäisen toimituksen vapuksi 2016. Laitteet oli asennettu ja testattu, puolituote kunnossa ja ydintiimi koulutettu. Päivät loppuivat kuitenkin. Tiimi teki töitä aina siihen asti, kun päivät vaihtuivat seuraavaan, mutta lavat eivät valmistuneet. Rutiinit ja työtavat ontuivat nollasta luodun prosessin ja lyhyen harjoittelun seurauksena. Lisäksi tuotantokokoinen pakkauskone ei saapunut sovitusti, vaan tuote jouduttiin pakkaamaan käsin tuotekehityskoneella. Työntekijöitä oli palkattu vasta ydintiimin verran ja vaikka Kivelä hälytti tuotantoon kaikki toimistolta ja lisäksi kavereita ja tuttavvia, lavat eivät valmistuneet. Oli luovutettava.

Seuraavalla viikolla toimitukset lähtivät, ja kaupat antoivat viiveen anteeksi. Tämän kerran ja vielä monta kertaa. Nyhtökauraa rakennettiin kaupalliseksi talkoilla, joissa oli mukana paitsi tiimi, hallitus ja neuvonantajat, myös kauppa, kuluttajat ja media.

Tulevina viikkoina Kivelä oppi, mitä on kantaa huolta paitsi lupauksista olla maailman paras työpaikka ja toisaalta lupauksista keksiä, kehittää ja rakentaa tuote kaupassa jonottaville ihmisille mahdottomissa aikatauluissa. Noina viikkoina Kivelä alkoi pelätä tiimin jaksamisen puolesta samalla, kun oli kiitollinen sille. Kivelä muistaa pitkät illat ja avainhenkilöihin kuuluneen operaattorin seisovat silmät. ”Jaksaa, jaksaa!”, hän karjaisi ison hallin täydeltä, räpäytti silmiään ja jatkoi saavin kantamista.

Kivelä muistaa motivoineensa tiimiä sillä, että tämä vielä, niin sitten helpottaa, tänään on oltava tyhmää, että huomenna olisi kivaa. Syksyllä 2016 Kivelä muistaa ymmärtäneensä, että riittämättömyys ja kiire eivät tulisi loppumaan pitkiin aikoihin. Kivelä asetti itselleen tavoitteen hallita kaaosta niin, että se ei rasittaisi työntekijöitä.

Kivelä keskittyi johtamiseen – siihen, että jokaisen rooli olisi paitsi ymmärretty, myös tärkeä. Jotta rooli voisi olla ymmärretty ja tärkeä, tavoitteiden tuli olla kirkaat ja motivoivat. Työtehtävän suorittamiseen annetun tuen piti olla riittävää. Tehokkainta oli, että tehtiin vain oikeita asioita ja motivoivinta, että työsuorituksissa oli mahdollisuus onnistua. Tällöin syntyi myös tuotekehityksen, prosessikehityksen ja tuotannon yhteinen viikkorytmi, joka Kivelän mukaan mahdollisti nopean tiedonkulun, nopeat päätökset ja lopulta nopean etenemisen.

Keväällä 2017 suoriteussa kyselyssä Kivelän tiimin tyytyväisyys oli lähellä sataa prosenttia. Hän pitää tätä tulosta yhte-

nä suurimmista saavutuksistaan. Kehitystiimi oli ensimmäisten vuosien aikana kovassa turbulenssissa uuden tuotteen kehittämisen, tutkimisen, tuotannon paikoilleen pulttaamisen, laadun takaamisen ja kaiken ennalta kokemattoman edessä. Sellaisessa ympäristössä luottamus ja kokemus yhdessä tekemisestä vaatii johtajalta paljon yksinäisiä työtunteja.

Nyhtökauran tuotanto starttasi vuoden 2016 toukokuussa noin 6500 kilon kuukausikapasiteetilla, joka vastasi kauppojen kanssa arvioitua menekkiä. Yksi mieliin painuneista hetkistä koettiin eräänä lauantaipäivänä, kun S-ryhmä lanseerasi tuotteen Prismoissa. Sosiaalisesta mediasta kaiken irti ottava SOK kuvaili yksityiskohtaisesti tuotteen saapumisen jokaisen kaupungin Prismaan. Tiimi odotti henkeään pidätellen, mitä tapahtuisi tuotteelle, jonka hypeen oli vahvasti luotettu pääkaupunkiseudulla ja jonka kysyntään muualla Suomessa suhtauduttiin epäilevästi. Itkonen muistaa liikuttuneensa, kun uutisia vihdoinkin alkoi tihkua Joensuusta, Rovaniemeltä ja Porista: Nyhtökaura myy kaikkialla loppuun!

Kysyntä oli arvioitua suurempaa ja tuntui kasvavan jatkuvasti. Isomman pakkauskoneen käyttöönoton, tuotantotyöntekijöiden rekrytoimisen ja kouluttamisen sekä kesätyöntekijöiden avulla tuotanto nousi ensimmäisenä kesänä useita kymmeniä prosentteja, mutta asiakkaat eivät olleet tyytyväisiä toimitusmääriin. Kuluttajat paineistivat kauppiaita ja kaupat Gold&Greeniä.

Nyhtökauraa jonotettiin kauppoissa ensimmäisten kuukausien toimituspäivinä. Jokainen lava ja rasia jaettiin tarkkaan kauppoille. Kaupat olivat valmiita hakemaan tavaraa tehtaan ovelta, milloin vain sitä oli valmiina. Sekalavat haettiin kauppiaiden ja muiden jakelijoiden toimesta. Yhtäkään rasiaa ei



Kuva. Gold&Green Foodsin kehitystiimi yleinä ensimmäisistä tuotteista rasioista toukokuussa 2016 (Kivelä & Itkonen 2016).

hukattu. Silti useille hyvälle idealle ja uusille asiakkaille jouduttiin sanomaan ei.

Kaupat rajoittivat tuotteen ostoa esimerkiksi yhteen rasiaan asiakasta kohden tai myivät tuotetta vain tiskin takaa. Syntyi myös Facebook-ryhmiä, joissa Nyhtökauran saatavuutta raportoitiin. Kivelä muistaa myös törmänneensä kaupunginosaryhmään, jossa Nyhtökaura-rasiaa kaupattiin 20 eurolla. Tuotetta ei riittänyt edes työntekijöille kotiin vietäväksi, ja näytteiden saaminen harvoihin markkinointita-

pahtumiin, kuten vuoden 2016 vegemessuille, oli haastavaa. Alusta alkaen Gold&Green jakoi niukkuutta tasapuolisesti kummallekin suurelle kaupalle.

Myös kaupat panostivat hyvään yhteistyöhön. SOK:n tuotepäällikkö kertoi kohun laannuttua, että Nyhtökauran allokointi ja siihen liittyneiden asioiden hoitaminen olivat vieneet hänen työaikaansa useiden kuukausien ajan.

Liioin Keskon tuotepäällikkö ei tehnyt moneen kuukauteen muuta kuin vastasi puhelimeen ja kommunikoi yksittäisille kauppiaille tilanteesta sekä jakoi ”saalista kristillisesti”.

Tuotantokapasiteetti kasvoi vähitellen, mutta osin enustamattomasti. Joinakin viikkoina onnistuttiin tekemään huipputulokset, mutta seuraavalla viikolla saattoi tulla odottamaton ongelma. Koska kaupat eivät vaatineet tilausten ennakkovahvistusta, voitiin kuitenkin myydä jokainen rasia, joka saatiin tehtyä. Itkonen hoiti alkuun yksin myynti- ja toimituskaaosta, osin resurssien säästämisen takia. Hän näki myös, että koko myynti kannattaa rakentaa vasta sitten, kun on ostajan, eikä myyjän markkinat. Gold&Greeniin palkattiin ensimmäinen jäsen myyntitiimiin vasta keväällä 2017, vuosi tuotannon aloittamisesta.

Seuraava pullonkaulalaite, joka nelinkertaistasi kapasiteetin, oli jo rakenteilla Ranskassa. Myös remontit alkoivat valmistua ja rutiinit muodostua. Kivelä uskoi, että kesän 2016 jälkeen päästään tuotantokiloihin, joiden arvioitiin olevan break even eli piste, jolloin yhtiön tuotot ovat yhtä suuret kuin kustannukset. Lokakuussa tiimi saavutti tavoitteen, jota ei kuitenkaan ehditty pysähtyä juhlimaan, sillä laivoista taisteltiin kaupoissa yhä.

Gold&Green halusi toteuttaa arvojaan myös rekrytoinneissa. Yhtiö pyrki palkkaamaan niitä, joilla oli vaikeuksia

saada töitä. Keväällä 2016 otettiin yhteyttä Järvenpään työvoimatoimistoon ajatuksena palkata pitkäaikaistyöttömiä, mutta tämä ei tuottanut tulosta. Silloin päätettiin palkata muutama vakituinen ja joukko kesätyöntekijöitä. Lukiolaiset, joiden oli muuten vaikea saada vielä töitä, osoittautuivat loistaviksi työntekijöiksi ja tuotanto koki notkahduksen elokuussa, kun he palasivat opintoihinsa.

Uusi rekrytointikierros kesätyöntekijöiden poistuttua sujui kuitenkin jouhevasti, sillä Gold&Greenin saama julkisuus innosti eri alojen osaajia. Gold&Greenille oli kerääntynyt kevään aikana monen sadan hakijan pooli, josta työntekijöitä rekrytoitiin. Omasta poolista valittiin vastavalmistuneita, kielitaidottomia, työttömiä, introverteja ja maahanmuuttoprosessin kourissa olevia. Työintoisia riitti.

Usein rekrytointi muistutti enemmän töihin kutsua, ja työn aloittamisesta saatettiin sopia puhelimesta. Puheluissa huokui into uudenlaisen tuotteen tekemiseen ja kiinnostus yhtiön arvoja kohtaan, vaikka yhteistä kieltä ei ollutkaan. Moni tuolloin palkatuista on nykyään Gold&Greenin tärkeimpiä operaattoreita. He ovat kulkeneet Nyhtökauran kanssa koko sen matkan.

Innokkaiden, yhtiön arvopohjan jakavien ja lojaalien työntekijöiden palkkaaminen oli monesta näkökulmasta hyvä strategia. Tosin kiihkeimmässä rakennusvaiheessa Kivelä muistaa toivoneensa tiimiinsä vankempaa elintarviketeollisuuden kokemusta. Kun tuote ja prosessi olivat uusia, olisi helpottanut, jos teollinen tekeminen ei olisi ollut tiimille uutta. Välillä asioita hidasti se, että kaikesta piti ottaa selvää. Välillä se, että kokematon tiimi halusi tehdä kaiken oppikirjan mukaan, kun puuttui näkemys järkevään oikaisuun ja rajahyödyn soveltamiseen.

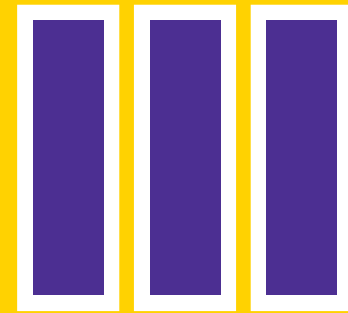
Tiimiä eivät työllistäneet vain tuotanto ja asennukset, vaan skaalaaminen pilottituotannon kymmenistä ja sadoista kiloista tuhansiin kiloihin. Se vaati jatkuvaa tuotekehitystä ja laadun optimointia niissäkin prosessivaiheissa, joissa ei syntynyt selkeitä ongelmia. Myös hygieniaan ja omavalvontaan liittyvät järjestelmät piti saada luotua ja implementoitua sekä opetettua uusille työntekijöille.

Alan standardoimattomuus lisäsi työmäärää. Kun tehtiin ensimmäistä kertaa maailmassa täysin uutta tuotetta, puuttuivat kaikki tuotelaatua prosessin aikana määrittävät menetelmät ja raja-arvot. Jo tuotekehitysvaiheessa oli etsitty näitä menetelmiä kirjallisuudesta, mutta mitään standardeja ei löytynyt.

Koko kesä aamut aloitettiin tuotteen maistolla. Koko tiimin oli hyvä oppia, mikä on hyvää laatua ja sitoutua siihen. Edellispäivän erän maistaminen seuraavana aamuna oli kuitenkin auttamatta liian myöhäistä, sillä usein lavat haettiin samana päivänä. Laatu oli opittava tunnistamaan jo linjalla.

Linjalle päätettiin kouluttaa ”suklaamestareita”, mutta kehittää rinnalla laadunmääritysmenetelmiä, jotta teknologia voitiin lisensoida ja työntekijöiden vaihtuvuutta hallita. Työ vei valtavasti aikaa. Pitävät raja-arvot puuttuivat vielä laatusertifikaattia viimeisteltäessä, vuoden 2018 alussa. Oli riskialtista lukita arvo, jonka perusteella koko tuotanto mahdollisesti pysähtyisi.

Uusi omistaja Paulig tuli mukaan syyskuussa 2016. Se mahdollisti investointien toteuttamisen nopeasti ja rohkaisti ostamaan suurempia laitteita tuotantoa hidastaneiden tilalle. Uuden omistajan mukaantulo kannusti rohkeisiin rekrytointeihin, uusien tuoteryhmien kehittämiseen ja selkeämpiin toimintamalleihin. ■



NYHTÖKAURAN TARINASTA LÖYTYY MENESTYSTEKIJÖITÄ

JENNI SIMONEN & AINO HEIKKILÄ

MEDIA RAKENTAA TARINAA

NYHTÖKAURAN perustajat kertoivat edellä oman tarinansa. Tarinatalous liittyy kiinteästi startupeihin. Kuvaamalla idea, potentiaali ja perustajien nerokkuus mystiikan sävyttämään tarinamuotoon yritysalueelle onnistutaan luomaan paremmin lisäarvoa ja mahdollisuus ilmiön syntymiselle.

Media osallistuu keskeisesti ilmiöiden rakentamiseen. Media voi vaikuttaa tietyn tuotteen tai brändin vahvistumiseen esimerkiksi lisäämällä sen tunnettuutta tai viestimällä siitä myönteisesti tai kielteisesti. Viestinnän sävy voi edistää tai vaikeuttaa ilmiön menestymistä ja tarinan leimahtamista (Cooper ym. 2010).

Eriyisesti ruokaan tarinat ja tunteet liittyvät vahvasti. Myös salaisuuksia rakastetaan. Jos tarinassa on perustajiin liittyvä salamyhkäisyys tai tuotteeseen liittyvä erityisominaisuus, salainen superainesosa, ne vetoavat. Myös tieteellinen todistettavuus ja innovatiivisuus tuovat uskottavaa mystisyyttä.

Tarinat, joista tulee nopeasti suosittuja, vahvistuvat usein sattumanvaraisesti tietyssä ympäristössä, vaikka toisessa ympäristössä sama tarina ei resonoi (Schiller 2019). Puhutaan viraaleista ilmiöistä, joissa pienet alut voivat johtaa leviämiseen ja tarttumiseen, jopa "epidemiaan". Pienillä muutoksilla voi olla suuria vaikutuksia. (Schiller 2019; Gladwell

2007.) Vaikutuksia syntyy silloin, kun tarinassa on leviämistä edistäviä ja unohtumista ehkäiseviä tekijöitä. Ne vaikuttavat ihmisiin, jotka omaksuvat vaikutteita eturintamassa.

Ilmiö tai asia siis leimahtaa, jos riittävän monet muutokset ovat tapahtuneet (Gladwell 2007). Ilmiön leimahtaminen kuvaa vaihetta, jolloin orastava kipinä, joka on ollut vain pienen piirin tuntema, ottaa tulta ja lähtee leviämään valtaväestössä. Keskeistä leimahduksessa on nopean muutoksen mahdollisuus, jota kaupungistuminen, media ja erityisesti sosiaalinen media ovat tehostaneet.

Esimerkki suomalaisesta ruoka-alan viraalista ilmiöstä on avokadopasta, joka lähti kiertämään keittokirjasta sosiaaliseen mediaan ja suusta suuhun niin, että reseptiin kuuluvan pecorino-juuston uutisoitiin loppuneen kaupoista (HS 2012; Yle 2012). Avokadopastan osaksi kietoutui rakkaustarina, joka tuskin yksin kantoi ilmiötä. Kun tarinaan yhdistettiin helppous, trendikäs raaka-aine, kekseliäs valmistustapa sekä maukkaus, oli ilmiöllä pintaa leimahtaa.

Leimahtamiseen vaadittavia pieniä muutoksia tapahtuu eri mekanismeilla. Gladwell (2007) määrittelee kolmen tekijän vaikuttavan muutokseen kirjassaan Leimahduspiste (2007/2000). Nämä ovat 1) "harvojen laki", 2) "tarrastekijä" ja 3) "asiayhteyden voima".

Gladwell (2007) tarkoittaa harvojen lailla niitä edelläkävijöitä, jotka aloittavat ilmiön. Tarrautuminen puolestaan tarkoittaa tekijää, joka pitää viestin mielessä. Se voi perinteisimmillään olla mieleen tarttuva mainostunnus tai vaikuttava tarina mainoksessa. Viesti voi tarrautua esimerkiksi vielä piilossa olevaan trendiin, joka on alkanut kehittyä edelläkävijöiden joukossa, mutta joka ei ole vielä valtavirtaa. Monet brändit etsivätkin kuluttajaymmärryksen kautta niitä trendejä, jotka ovat tuloillaan, mutta vielä tuntemattomia valtaväestölle.

Asiayhteydellä Gladwell tarkoittaa viestin toimintaympäristöä eli olosuhteita ja mekanismeja, joissa leviäminen ja tarinan tarttuminen saavat alkunsa. Gladwell toteaa, että ihmiset ovat huomattavasti herkempiä ympäristölleen kuin miltä vaikuttaa. Pienet tiiviit ryhmät suurentavat sanomaa tai idean potentiaalia levitä ja ryhmät toimivat sanomien jalostajina.

Tarinoiden levitessä on olemassa kylläntymisen vaara. Ihmiset muodostavat ikään kuin immuniteetin ilmiölle. Moni saattaa kääntää kanavaa tarttuvan ”tunnarin” alkaessa tai tv-mainoksen venyessä. Myös uusien viestintäkanavien hyödyntämistavat vanhenevat nopeasti ja uusia otetaan jatkuvasti käyttöön. Kohdentaminen ihmisryhmiin, joihin viesti tarttuu ja pinnan alla olevien tarpeiden löytäminen on yhä tärkeämpää (Nelson-Field & Riebe 2011).

Median rooli on oleellinen viestien tarttumisen kannalta. Media tuottaa tarinoita, joiden tarkoitus on puhutella mahdollisimman monia. Viime vuosikymmeninä media on pirstaloitunut ja tavoittaa kuluttajaryhmiä eri tavoin (Seppänen & Väliverronen 2012). Sosiaalisen median muuntuvuus erilaisille käyttäjille lisää mediakuplien etäisyyttä toisistaan. Uutiset eivät välttämättä tavoita kaikkia käyttäjiä (Nelson-Field & Riebe 2011). Tämä hankaloittaa laajan yleisön tavoittamista.

Pirstoutuneen median aikana tarinalla voidaan kuitenkin saada viesti läpi eri kuluttajaryhmissä. Tarina leviää sosiaalisessa mediassa käyttäjäverkostoja pitkin hierarkiattomasti, ilman median valvontaa (Vihma ym. 2018). Kun tarinasta tulee sosiaalisen median ilmiö, silloin viimeistään on perinteisen median vuoro huomioida ilmiön olemassaolo. Tarina leviää viestimestä toiseen.

Nyhtökauran menestystekijöitä analysoitaessa olennaisinta on selvittää, kuinka Nyhtökauraa on käsitelty printti- ja sosiaalisessa mediassa.

1.1 LEHDET LÖYTÄVÄT NYHTÖKAURAN

Tässä luvussa tarkastellaan, millaisia tarinoita lehdissä rakennetaan Nyhtökaurasta. Analyysia varten on tarkasteltu lehtikirjoittelua neljässä lehdessä vuosina 2016—2020. Analysoitava aineisto koostuu Helsingin Sanomien, Maaseudun Tulevaisuuden, Ilta-Sanomien ja Talouselämän Nyhtökauraa käsittelevistä teksteistä. Lehdet on valittu edustamaan erilaisia profiileja ja kohderyhmiä.

Helsingin Sanomat on Suomen laajalevikkisin sanomalehti, jolla on merkittävä vaikutus suomalaiseen mediajulkisuuteen. Se profiloituu urbaanien alueiden lehdeksi. Maaseudun Tulevaisuus edustaa maaseudun näkökulmaa. Ilta-Sanomat on Suomen luetuin iltapäivälehti. Talouselämä on Pohjoismaiden suurin ja Suomen ainoa talouden viikkolehti. Talouselämän kohderyhmä kattaa talous- ja sijoittamisalan ammattilaisia.

Lehtien yhteislevikki on laaja, ne tavoittavat suuren lukijajoukon. Lehtien viikoittaisten printti- ja verkkotekstien lukijamäärät olivat vuonna 2018: Helsingin Sanomat 1 669 000, Ilta-Sanomat 2 370 000, Maaseudun Tulevaisuus 412 000

ja Talouselämä 362 000 keskimääräistä viikoittaista lukijaa (Kansallinen Mediatutkimus 2019).

Aineisto on koottu näiden neljän lehden sähköisistä arkistoista käyttämällä Nyhtökaura-hakusanaa. Osa jutuista käsittelee yksinomaan Nyhtökaura-tuotetta tai sen perustajia. Osassa teksteistä Nyhtökaura on vain mainittu.

Haun perusteella aineistoon valikoitui 430 tekstiä. Niistä 208 on julkaistu Helsingin Sanomissa, 75 Maaseudun tulevaisuudessa, 122 Ilta-Sanomissa ja 25 Talouselämässä.

Aineiston käsittelyssä ja luokittelussa on hyödynnetty laadulliseen analyysiin kehitettyä NVivo-ohjelmaa. Lehtitekstit luokiteltiin tekstien sisällön perusteella pääluokkiin, jotka luonnehtivat kirjoituksen keskeistä, kokonaisuutta jäsentävää merkityssisältöä (ks. esim. Warpenius ja Tigerstedt 2010). Lehtikirjoituksille on tyypillistä, että niissä on yksi temaattinen kärki, vaikka teksti voi sivuta useampia aiheita.

Lehtitekstit luokiteltiin yhdeksään pääluokkaan, toisin sanoen tarinalinjaan, niiden keskeisen sisällön perusteella:

- 1.** Ruokaohjeet: Sisältää ruoanlaittovinkkejä ja reseptejä koskevat tekstit.
- 2.** Ruokainnovaatiot ja ruokailmiöt: Sisältää tuotekuvaukset, uusiin tuotteisiin sekä ruokakulttuuriin ja ruokatrendeihin liittyvät tekstit.
- 3.** Lihansyönti ja kasvissyönti: Sisältää lihansyöntiin ja sen vähentämiseen sekä kasvisruokavalioon ja vegaaniuteen liittyvät tekstit.
- 4.** Kysyntä ja myynti: Sisältää ruoan kulutukseen, tuotteiden suosioon ja myynnin kehittymiseen liittyvät tekstit.
- 5.** Yritys ja yrittäjyys: Sisältää yritykseen, startupiin, yritysostoon ja yrittäjiin liittyvät tekstit.

6. Tilaisuudet ja tapahtumat: Sisältää erilaisia tilaisuuksia kuvaavat tekstit.

7. Terveys: Sisältää painonpudotukseen, hyvinvointiin, ravintoarvoihin ja ruoan terveysvaikutuksiin liittyvät tekstit.

8. Tuotanto ja rahoitus: Sisältää alkutuotantoa, raaka-aineita, tuotannon ongelmia sekä yritysrahoitusta ja sijoituksia kuvaavat tekstit.

9. Muut tekstit: Sisältää jutut, joissa on muu pääaihe ja joissa Nyhtökaura on sivuosassa.

Pääluokat edustavat tarinalinjoja, joihin lehdet Nyhtökauran liittävät. Aineisto analysoitiin pääluokittain. Kaksivaiheisesti toteutetussa analyysissä hyödynnettiin teemoittelua ja sisällönanalyysia.

Analysointi aloitettiin erittelemällä kuhunkin pääluokkaan kuuluvien tekstien keskeiset teemat ja kuvaamalla, kuinka Nyhtökaura esiintyy kutakin teemaa käsittelevissä teksteissä. Analyysin perusteella saadaan kuva, millaisten aiheiden yhteydessä Nyhtökauraa on lehtiteksteissä käsitelty ja mitä siitä kirjoitetaan. Analyysi myös kertoo, onko Nyhtökaurasta kirjoitettu myönteisessä vai kielteisessä valossa ja millaisten aiheiden yhteydessä lukijat ovat sen kohdanneet.

Aineiston määrällinen tarkastelu osoittaa, että valtaosa teksteistä piirtää Nyhtökaurasta tarinaa, joka liittyy ruokaohjeisiin (22 %) sekä ruokainnovaatioihin ja -ilmiöihin (21 %). Nyhtökauraa käsitellään runsaasti myös ruokavalioita eli lihansyöntiä ja kasvissyöntiä koskevissa tarinoissa (12 %) sekä ruoan kysyntää ja myyntiä koskevissa tarinoissa (12 %). Näi-

TAULUKKO 1. NYHTÖKAURAAAN LIITTYVÄT LEHTITEKSTIEN PÄÄLUOKAT JA TEKSTIEN MÄÄRÄ, (N) JA (%)

TEKSTIN PÄÄLUOKKA ELI TARINALINJA	(n)	(%)
Ruokaohjeet	93	22
Ruokainnovaatiot ja ruokailmiöt	90	21
Lihan syönti ja kasvissyönti	52	12
Kysyntä ja myynti	50	12
Yritys ja yrittäjyys	37	9
Tilaisuudet ja tapahtumat	28	7
Terveys	21	5
Tuotanto ja rahoitus	19	4
Muut	40	9
Yhteensä	430	101 ¹

¹ summautuu pyöristysten vuoksi yli sadan prosentin.

hin tarinoihin liittyvät kirjoitukset kattavat kaksi kolmasosaa Nyhtökauraa käsittelevistä teksteistä.

Muihin tarinoihin Nyhtökaura liitetään harvemmin. Nämä tarinat liittyvät yrittäjyyteen (9%), erilaisiin tilaisuuksiin tai tapahtumiin (7%), terveyteen (4%) tai tuotantoon ja rahoitukseen (4%). Lisäksi aineistossa erottuu tekstejä, jotka mainitsevat Nyhtökauraa jonkun aivan muun tarinan yhteydessä (9%).

Nyhtökaura-tekstien muodostamien tarinoiden tarkastelu lehtikohtaisesti osoittaa, että kaikissa lehdissä ruokainno-

vaatioita ja -ilmiöitä koskevat tarinat kuuluvat yleisimpiin Nyhtökauran käsittelytapoihin. (**Taulukko 2**). Näitä tarinoita ilmentävät tekstit näkyvät kaikissa lehdissä kolmen yleisimmän Nyhtökauraan liittyvän lähestymistavan joukossa.

Taulukosta 2 näkyy myös luontevia lehtien profiileihin liittyviä eroja. Helsingin Sanomissa Nyhtökaurasta on kirjoitettu runsaasti ruokaohjeiden, lihan- ja kasvissyönnin sekä tyystin muita aihepiirejä koskevien tarinoiden yhteydessä. Ilta-Sanomissa Nyhtökauraa on käsitelty niin ikään ruokaohjeissa sekä erilaisia tilanteita ja tapahtumia koskevien tarinoiden osana. Maaseudun Tulevaisuudessa Nyhtökaurasta on kirjoitettu kysynnän ja myynnin sekä tuotannon ja rahoituksen kannalta ja Talouselämässä yrittämistä sekä kysyntää koskevien tarinoiden yhteydessä.

Tekstien juttutyypittäinen luokittelu sisältää uutistekstit (n=308), kolumnit (n=17), mielipidekirjoitukset (n=12) ja ruokaohjeet (n=93). Pääosa kaikkien lehtien teksteistä on uutistekstejä. Muita juttutyyppejä on vain murto-osa.

Valtaosa teksteistä on julkaistu tarkastelujakson alkupuolella, vuosina 2016 ja 2017. Suurin osa teksteistä on julkaistu Nyhtökauran tullessa markkinoille vuonna 2016, jolloin tarkasteltavissa lehdissä julkaistiin 179 kirjoitusta. Vuonna 2017 julkaistiin 117, vuonna 2018 71, vuonna 2019 58 ja vuonna 2020 5 tekstiä. Seuraavassa luvussa esitellään, missä aiheissa ja millä tavalla Nyhtökaurasta näissä teksteissä kirjoitetaan, eli millaisia tarinoita siitä kerrotaan.

1.1.1 RESEPTIT JA INNOVAATIO

Valtaosa Nyhtökauraa koskevista teksteistä liittyy Nyhtökauran ruoanvalmistustarinaa. Ruokaohjeita koskevia tekstejä (N=93) on julkaistu erityisesti Helsingin Sanomissa ja Ilta-Sa-

TAULUKKO 2. TEKSTIEN PÄÄLUOKAT (N) LEHDITTÄIN

TEKSTIN PÄÄLUOKKA ELI TARINALINJA	HELSINGIN SANOMAT (N)	MAASEUDUN TULEVAISUUS (N)	ILTA-SANOMAT (N)	TALOUSELÄMÄ (N)
Ruokainnovaatiot ja ruokailmiöt	43	16	27	5
Lihan syönti ja kasvissyönti	29	11	11	1
Kysyntä ja myynti	16	16	10	7
Yritys ja yrittäjäyys	17	7	5	8
Tilaisuudet ja tapahtumat	10	6	12	0
Terveys	9	2	10	0
Tuotanto ja rahoitus	0	15	0	4
Ruokaohjeet	55	1	37	0
Muu	29	1	10	0
Yhteensä	208	75	122	25

nomissa. Tekstit tuovat Nyhtökaura-tuotteen lähelle lukijoita opastamalla tuotteen käytössä ja antamalla konkreettisia esimerkkejä sen hyödyntämiseksi. Tekstit kertovat tarinaa, jossa Nyhtökaura tulee tavallisten kuluttajien keittiöihin ruoanlaittoa koskevien vinkkien ja reseptien muodossa. Aiheen arkipäiväisyys tekee uudesta tuotteesta helposti lähestyttävän ja ohjaa tottumattomiakin kuluttajia sen äärelle.

Ruoanlaittovinkkejä koskevat tekstit sisältävät ohjeita esimerkiksi kukkarolle ystävällisestä kasvissyönnistä: ”Näillä opeilla teet vegaanista ruokaa edullisesti, lähikaupan tuotteilla pärjää hyvin (MT 2.10.2017)”. Tai eineksien höyryttämisestä terveellisimmiksi: ”Tuunaa valmisruoat paremmiksi” (IS 2.9.2019).

Tekstit opastavat lukijaa hyödyntämään Nyhtökauraa osana tasapainoista ruokavaliota ja korostavat sen käyttöä proteiininlähteenä. Niissä kerrotaan lukijoille vaihtoehtoisista tavoista valmistaa tiettyjä ruokalajeja. Esimerkiksi Ilta-Sanomien suosittua klassikkoruokaa koskevassa tekstissä ”Täydellisen makaronilaatikon salaisuus” kerrotaan, että ”Nyhtökaurastakin voi tehdä makaronilaatikon” (IS 17.11.2016). Tekstit antavat kuluttajille esimerkkejä Nyhtökauran käyttämisestä lihan korvaamisessa.

Toiseksi yleisimmin lehtitekstit liittävät Nyhtökauran uutuus- ja innovaatiotarinaan. Niissä Nyhtökauraa käsitellään ruokainnovaatioiden, uusien tuotteiden ja ruokailmiöiden yhteydessä (N=90). Nyhtökauraa uutuustuotteena käsittelevissä teksteissä kirjoitetaan useimmiten Nyhtökauran ravintoarvoista: ”Kotimainen nyhtökaura niittää hurjat proteiinilukemat” (IS 11.1.2016) tai tuotteen raaka-aineista: ”14 prosenttia herneproteiinia, 14 prosenttia kauraa” (MT 6.10.2016).

Suuri osa jutuista käsittelee Nyhtökauran ohella myös muita tuotteita, joiden lanseeraaminen näkyy otsikoinneissa: ”Nyhtökaura, Härkis, Mifu – uudet tulokkaat nuijivat lihateollisuutta” (TE 26.8.2016). Toinen esimerkki: ”Kasvisruokabuumi näkyy kaupoissa – uusia tuotteita tulee jatkuvasti” (IS 30.1.2017).

Keskeistä uutustarinalle on, että siinä uutustuotteet asetetaan vastakkain ja niiden välille luodaan kilpailuasetelma jo otsikossa: ”Härkis ja Mifu rynnistävät haastamaan nyhtökauran” (IS 25.8.2016). Monissa kirjoituksissa myös arvostellaan ja verrataan uusia tuotteita: ”Mifu, Nyhtökaura, Härkis ja Oumph! – Lihankorvikkeiden hyvät ja huonot puolet vertailussa” (IS 27.8.2016). Vertaus kulminoituu teksteissä, jotka kertovat parasta kotimaista elintarviketta koskevasta tittelistä: ”Nyhtökaura ja grillimakara vastakkain Vuoden suomalainen elintarvike -kilpailun finaalissa – Tässä seitsemän finalistia” (TE 13.4.2017). Se kilpa kääntyi Nyhtökauran eduksi: ”Nyhtökaura vei voiton *Vuoden suomalainen elintarvike* -äänestyksessä” (TE 16.5.2017).

Teksteissä kerrotaan vahvasti myös innovaatiotarinaa. Niissä Nyhtökaura ja sen perustajat nostetaan esimerkeiksi suomalaisesta tuotekehittelystä ja yrittäjyydestä. Innovaatiokärkeä korostetaan sekä naisnäkökulman että Suomi-brändin kannalta: ”Suomalaisnaiset kehittivät nyhtökauran vaihtoehdoksi lihalle ja kertovat miten Suomeen saadaan lisää ruokainnovaatioita” (HS 12.1.2016). Innovaatiokärki nousee esiin myös patenttiuutisoinnissa: ”Uudeksi Nokiaksi ylistetylle ruokainnovaatiolle myönnettiin eurooppapatentti” (IS 8.6.2016). Patentin perusteluksi mainitaan samassa jutussa, että tuote on todettu ”uudeksi ja keksinnölliseksi.” Uutisointi korostaa Nyhtökauran innovatiivisuutta.

Innovaatioteksteissä kirjoitetaan myös suomalaiskeksinnöistä maailmalla. Esimerkiksi Helsingin Sanomien kirjoituksessa: ”Kolme suomalaiskeksintöä parantaa ihmisten elämää ympäri maailmaa, mutta harva tietää niiden alkuperää” (HS 3.7.2019) esitellään tunnettuja suomalaiskeksintöjä koskevaa kirjaa. Nyhtökaura mainitaan kirjoituksessa kovatasoisten ja perinteikkäiden keksintöjen joukossa: ”Nyhtökaura, ksylitolipurukumi ja astiankuivauskaappi ovat kaikkien suomalaisten tuntemia kotimaisia keksintöjä” (HS 3.7.2019).

Tekstit, jotka koskevat aivan muita tuoteinnovaatioita mainitsevat Nyhtökauran ”menestyksekkäänä esimerkkinä” tai ”suurta suosiota herättäneenä tuotteena”. Kirjoituksissa käsitellään esimerkiksi hyönteisiä ravintokäytössä: ”Katso kuvat, nämä hyönteiset pääsevät suomalaisten lautasille jo jouluksi” (HS 25.9.2017) tai uuden perunalajin kehittäjä: ”Uusi suomalainen superperuna villitsee” (TE 23.6.2016). Perunalajikkeen saamaa kiinnostusta verrataan Nyhtökauraan: ”Tämä on nyhtökauramainen ilmiö, joka vähän karkasi lapasesta” (TE 23.6.2016). Myös hyönteissyönistä kirjoitettaessa Nyhtökaura mainitaan huipputuotteena, johon tuotekehittäjässä tulisi yltää:

Viimeistään hyönteiseinesten rytistessä markkinoille kehittäjillä pitäisi olla tarjolla sirkkatuotteiden kärki, jonkinlainen ötököiden nyhtökaura. Korpelan mukaan tällainen huipputuote löytäisi tiensä nopeasti keskivertokuluttajan lautaselle. (HS 29.9.2017.)

Nyhtökaura mainitaan useissa teksteissä nimenomaan menestyneenä keksintönä. Esimerkiksi Ilta-Sanomien kirjoituksessa: ”Suomalaiset valmistivat ruokaa ilmasta – avaruusmatkailusta syntynyt ajatus voisi ratkaista nälän-

hädän” (IS 19.7.2017) proteiinin tuottaminen rinnastetaan Nyhtökauraan: ”Tätä voisi verrata quorniin tai vaikkapa nyhtökauraan” (IS 19.7.2017).

Nyhtökaurasta kirjoitetaan ruokainnovaation ohella myös ruokailmiöitä ja -trendejä koskevana tarinoina. Teksteistä suuri osa käsittelee trendiruokia, joiden joukossa Nyhtökaura mainitaan (HS 26.12.2016, Näitä Suomi syö ja juo vuonna 2017). Lisäksi kirjoitetaan laajemmista ruokatrendeistä tai -buumeista, kuten proteiinibuumista (HS 29.3.2016, Suomalaiset ahmivat proteiinia), kasvisruokatrendistä (IS 30.12.2016, Kasvissyönti on nyt suurin ruokatrendi) ja nyhtökaurabuumista (HS 29.7.2016, Kun nyhtökauraa ei löydy, testaa näitä).

Lehtitekstit rakentavat Nyhtökaurasta siten toisteisimmin tarinaa, joka tulee yhtäältä ruokareseptien ja -ohjeiden kautta lähelle kuluttajaa ja toisaalta nostaa Nyhtökauran innovaatioksi ja liittää sen suomalaiskeksintöjen sarjaan. Ruokatrendien yhteydessä Nyhtökaura tulee osaksi ruokakulttuuria, uusia virtauksia ja ruokavalioita.

1.1.2 KASVIS- JA LIHANSYÖNTITARINAT

Kolmanneksi yleisin teksteistä erottuva tarinalinja liittyy Nyhtökauran lihansyöntiin ja kasvissyöntiin (N=52). Suurin osa teksteistä käsittelee kasvisruokatarjontaa ja mainitsee Nyhtökauran raaka-aineena, joka on lisännyt kasvissyöjien vaihtoehtoja. Samalla kirjoitetaan kasvisruoan suosiosta ja -tarjonnasta toteamalla, että ”hittituotteet kuten nyhtökaura viedään hetkessä kauppojen hyllyiltä, ja rasvaiset kasvispiirakat ovat monen yösyöpön uusi lempituote” (HS 21.6.2016).

Kasvisruokatarjontaa käsitellään teksteissä myös joukkoruokailun yhteydessä kirjoittamalla koulujen kasvisruokakoikeilusta: ”Porvoon koululaiset syövät ensi vuonna kerran vii-

kossa vegaanilounaan – Kokeilu on tietävästi ensimmäinen Suomessa” (HS 3.7.2018). Teksteissä Nyhtökaura mainitaan proteiininlähteenä, ja todetaan, että uudet kasviproteiinituotteet monipuolistavat koulukeittiöiden mahdollisuuksia kasvisruokien tarjontaan: ”Nyhtökaura tai Härkis taipuvat hyvin vaikkapa pastaruokiin” (HS 3.7.2018). Näin ne lisäävät kuluttajien tietoisuutta kasvispainotteisista vaihtoehdoista.

Kasvissyönnistä kirjoitetaan myös perusteluja tai vaikutuksia korostamalla. Osassa teksteissä kasvissyöntiä käsitellään ilmastotekona: ”Kiistelläänkö teillä lentämisestä ja lihansyönnistä?” (HS 16.10.2019). Osassa puolestaan eläinten oikeuksien puolustamisena: ”Jako ihmisiin ja eläimiin pitäisi lopettaa” (HS 23.4.2017) tai erilaisia hyötyjä listaamalla: ”Kasvissyönti vastaan lihansyönti” (MT 10.3.2017).

Näissä teksteissä Nyhtökaura esitetään kuluttajille vaihtoehtona, joka tekee kasvissyönnistä aiempaa vaivattomampaa: ”Kasvisruuan suosimisesta on tullut helppoa uusien kasviproteiinien, kuten Nyhtökauran ja Härkiksen myötä” (MT 10.3.2017).

Kasvissyöntiä koskevien tekstien ohella Nyhtökaura mainitaan myös lihansyöntiä koskevissa teksteissä. Suurin osa niistä liittyy lihansyönnin vähentämisen hyödyistä otsikoin: ”10 asiaa, jotka tapahtuvat, kun lakkaat syömästä punaista lihaa” (IS 1.10.2019) tai ”Vuosi ilman lihaa” (HS 3.12.2016). Niissä Nyhtökaura ja muut uudet kasvituotteet mielletään ratkaisuksi lihan kulutuksen vähentämiseksi: ”Nyhtökaura voi pelastaa suomalaiset liialta lihansyönniltä – sitä ei vaan ole koskaan saatavilla” (HS 18.7.2016).

Valtaosa lihansyöntiä koskevista teksteistä käsittelee lihan kulutusmääriä ja toteaa, ettei kasvissyönti toistaiseksi ole näkynyt lihan kulutuksessa: ”Markkinakatsaus - kas-

visruokabuumi ei lihan kulutuksessa näy” (MT 12.3.2018), ja ”Moni suomalainen syö aivan liikaa lihaa” (IS 6.9.2017). Nyhtökaura ja muut uudet tuotteet tuodaan teksteissä esiin vaihtoehtoina lihan syönnille: ”Markkinoiden uutuudet, kuten nyhtökaura ja härkis, ovat erinomaisia lihan korvikkeita” (IS 6.9.2017). Valtaosassa lihan kulutusta koskevista teksteistä ne mielletään kuitenkin ”marginaalituotteiksi” lihan suosioon verrattuna (esim. TE 10.9.2016).

Pääosin tekstit kertovat suomalaisten suuresta lihankulutuksesta. Vain harva puhuu lihan syönnin puolesta. Poikkeuksen tekevät ravintoloiden lihapainotteista ruokatarjontaa tai lihan myyjiä koskevat kirjoitukset: ”Keskellä Kalliota on ravintola, jossa ei paljon seitania ja nyhtökauraa tarjota” HS 31.7.2019) tai: ”Kasvissyöntibuumi onkin suuri kupla – Tilastot paljastavat aivan toisenlaisen totuuden” (HS 24.7.2018).

Niissä Nyhtökaura mainitaan lihankorvikkeena, joka ei herätä suuria intohimoja, kuten haastateltu lihansyöjä toteaa Ilta-Sanomien tekstissä: ”En ole perehtynyt nyhtökauran ravintoarvoihin, mutta kannatan ruokaa, en ruoan korvikkeita” (IS 6.8.2016). Lihansyöntiä puolustavat ja Nyhtökauraa kriittisesti käsittelevät tekstit jäävät kuitenkin aineistossa pieneen osaan. Pääosin Nyhtökaura liitetään positiivisella sävyllä lihansyönnin kohtuullistamista koskeviin tarinoihin.

1.1.3 KYSYNTÄ JA YRITTÄMINEN

Edellisten teemojen jälkeen yleisimpiä ovat tekstit, jotka kertovat Nyhtökaurasta tarinaa kysynnän (N=50), tuotannon (N=19) ja yrittämisen (N=37) kautta.

Valtaosassa kysyntää koskevissa teksteissä kuvataan kasvituotteiden suosiota: ”Kasvisproteiinien myynti kaksinkertaistui viime vuonna” (IS 23.1.2018). Suuressa osassa

kirjoitetaan Nyhtökauran suuresta kysynnästä sen tullessa markkinoille: "Nyhtökauraa jonotettiin tänään Helsingin Stockmannilla" (HS 3.5.2016) ja "Nyhtökauraa kysytään enemmän kuin suomalaistehdas ehtii tuottaa" (HS 13.5.2016). Tekstit ilmaisevat, että on syytä tyytyväisyyteen, jos on onnistunut saamaan tuotetta: "Harvinainen nyhtökaurapaketti ostoskorissa on kuin voitto arpajaisissa." (IS 30.4.2017).

Tekstit ilmentävät, että Nyhtökauran tullessa markkinoille kysyntä oli niin suurta, ettei tuotetta riittänyt kaikille halukaille. Tätä on otsikoitu näyttävästi: "Jonottavat jäivät ilman" (TE 16.5.2016) ja "Nyhtökauran koe-erät vietiin käsistä, nyt alkaa varsinainen myynti" (MT 10.5.2016). Suuresta kysynnästä kertovat kirjoitukset ruokkivat mielikuvia kilpailusta ja siitä, ketä tuotetta saa. Teksteissä mainitaan myös Nyhtökauran alkutaipaleen tuotantovaikeudet, joista kirjoitetaan toteamalla "Ei auta, vaikka palkattaisiin 100-kertainen määrä työntekijöitä" (TE 29.7.2016). Syyksi esitettiin se, että tuotannon kasvattamiseen tarvittavien laitteiden toimitusaika on pitkä.

Osa myöhemmin, vuonna 2017 julkaistuista kirjoituksista koskee Nyhtökauran kysynnän laskua. "Hittiruoka nyhtökauran menekki notkahti" (22.7.2017) ja "Nyhtökauran ja Härkiksen myynti selvässä laskussa" (MT 22.7.2017). Teksteissä käsitellään kulutuksen ohella myös laajemmin markkinoita. Näitä kirjoituksia on vähemmän ja niiden kärki koskee Nyhtökauran viemistä ulkomaille "Gold & Green valloittaa Euroopan Ruotsista käsin" (20.1.2017) tai ulkomaista kysyntää "Nyhtökauraa kysytään joka puolelta maailmaa" (14.5.2016).

Kulutusta käsitellään myös kauran kasvaneena kysyntänä. Niissä kirjoitetaan kotimainen kauran suosion näkyemisestä selvästi elintarviketeollisuudessa: "Suomalainen laatukaura viedään pian käsistä" (MT 22.1.2016). Teksteissä

Nyhtökaura mainitaan osana kauran suosion kasvua: "Kaurabuumi jyllää – nyhtökaurailmiö siivittää kasvua, mutta ikisuosikki on yhä ykkönen" (HS 29.5.2017).

Nyhtökaurasta kirjoitetaan myös tarinaa, jossa se liittyy alkutuotantoon ja kotimaiseen viljaan. Tuotantoa koskevissa teksteissä (N=15) käsitellään kotimaisen maatalouden toimintaedellytyksiä ja hyötyjä: "Kotimainen maatalous tuottaa turvallisuutta" (MT 6.11.2017)".

Nyhtökaurasta kirjoitetaan suomalaisinnovaationa, joka symbolisesti kiteyttää suomalaisen viljelyn mahdollisuuksia. Nyhtökauraan viitataan kestävien tuotantotapojen yhteydessä: "Tarvitaan sekä uusia lopputuotteita että tuotannon tapoja, jotta maatalous on ekologisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti kestävämpää" (MT 6.11.2017). Tuotantoon liittyvissä teksteissä käsitellään myös Nyhtökauran prosessointia ja ulkomaisia raaka-aineita: "Se on harmi – nämä hittiruoka nyhtökauran keskeiset raaka-aineet täytyy tuoda ulkomailta" (TE 5.8.2016).

Vahva Nyhtökauraan liittyvä tarina koskee yritystä ja yrittäjyyttä (N=37). Suuressa osassa yrittäjyyttä koskevista teksteistä kuvataan, kuinka elintarvikealan yritysideoit ovat saaneet alkunsa. Vaikka suuri osa teksteistä käsittelee muun tuotteen alkumetrejä, kuten Härkiksen kehittelyä, Nyhtökaura mainitaan esimerkkinä kasviproteiinituotteiden saamasta suosioista: "Härkiksestä aiotaan iso bisnes" (MT 7.9.2016).

Teksteissä käsitellään myös nyhtökaurayrittäjiä ja kirjoitetaan perustaja Maija Itkosen yritysideoista ja yrittäjyyttä koskevista vinkeistä: "Sarjayrittäjä Maija Itkonen kertoo, millä reseptillä muutkin voivat tehdä nyhtökaurat" (HS 17.9.2016). Samoin kirjoitetaan tuotteen kehittäjän kokemuksista: "Reetta Kivelä kehitti miljoonarahoituksen keränneen nyhtökauran" (HS 30.4.2016). Nyhtökauran perustajat mainitaan use-

assa tekstissä yritysalan palkintojen saajina: ”Supercellin, Nyhtökauran ja Oulun keulakuvat palkittiin” (TE 7.1.2017).

Nyhtökauran perustajista uutisoidaan myös Yrittäjä-elokuvan yhteydessä: Virpi Suutari teki dokumentin suomalaisesta yrittäjyydestä (HS 22.3.2018). Kivelä ja Itkonen mainitaan myös kasvuyrittäjyyttä käsitellyttä kirjaa esitellessä jutussa: ”Presidentti Niinistö kirjoitti alkusanat kolmen naisen kasvuyrityskirjaan, joka jaetaan nyt kaikille lukion toisen luokan oppilaille Suomessa” (HS 19.9.2018). Näissä teksteissä Nyhtökaura esitetään naisyrittäjyyden esimerkkinä ja esikuvana.

Yrittämistä käsittelevissä teksteissä uutisoidaan myös Gold & Green Foodsia koskevasta yritysostosta (vuonna 2016) otsikoilla: ”Paulig osti ilmiön” (TE 9.9.2016). Vain muutamit Maaseudun Tulevaisuudessa ja Talouselämässä julkaistut tekstit koskevat rahoitusta ja kertovat elintarvikealalle sijoittamisesta sekä Nyhtökauran saamasta rahoituksesta: ”Nyhtökaura keräsi miljoonan yksityissijoittajilta – Tuotanto käyntiin kevään aikana” (TE 4.2.2016).

Lehdet kertovat Nyhtökaurasta tarinaa proteiinituotteiden suosion ja Nyhtökauran kysyntäpiikin, tuotannon sekä yrittäjyyuskuvan kautta. Nyhtökaura otetaan esille esimerkkinä naisyrittäjyydestä.

1.1.4 MUUT TARINAT

Nyhtökaurasta kerrotaan lehdissä myös monia muita tarinoita. Yksi niistä liittyy tapahtumiin ja tilaisuuksiin, joiden yhteydestä Nyhtökaurasta usein kirjoitetaan (N=28). Teksteissä käsitellään vuoden 2016 Linnan juhlia, jossa Nyhtökauraa oli tarjolla. Juhlien seurauksena Nyhtökaura aiheutti piikin google-hauissa, kun siitä keskusteltiin kuumana uutustuotteena, jota kaikki vieraat eivät päässeet edes maistamaan: ”Kike

Elomaata odotti yllätys linnan noutopöydässä – ei saanut maistaa hittiruokaa (IS 8.12.2016)”. Teksteissä näkyy Nyhtökauran kiinnostava uutuusarvo: ”Linnan juhlissa tarjolla tänä vuonna nyhtökauraa ja pienpanimo-oluita (MT 29.11.2016)”.

Nyhtökaurasta kirjoitetaan myös Yhdysvaltain ja Venäjän presidenttien Helsingissä järjestettyä huipputapaamista käsitelleissä jutuissa. Nyhtökaura esitetään osana Suomen maakuvaa ja -brändiä: ”Toimittajille tarjottiin suomalaista ruokaa, kuten nyhtökauraa ja sirkkaleipää. Designiä ja saunomista konttisaunassa. Vesipullojen sijaan jaossa oli hanavedellä täytettäviä kierrätyspulloja. Saunan kyljessä toimi hitiksi noussut mansikka- ja hernekoju.” (IS 18.7.2018).

Vegemessuja käsittelevissä teksteissä Nyhtökaura kytkeytyy osaksi valtavirtaistuvaa kasvissyönnin trendiä. Vegemessujen liput myytiin ennakolta loppuun ja median kiinnostus oli suurta. Nyhtökaura on tässä kehityksessä etunenässä: ”Vegemessujen järjestäjät povaavat kaurasta Suomen uutta Nokkia” (MT 24.02.2018)”.

Lisäksi Nyhtökaura näkyy teksteissä ruokatarjoiluina hyvin erityyppisissä tapahtumissa, kuten Ruisrockissa (Ruisrock on suosituimpi ja suurempi kuin koskaan, mutta miksi, HS 9.7.2018), Suomen ulkomaanedustustoissa (Nyhtökaura maistuu Etiopiassa, salmiakkisipsit kummastuttavat Washingtonissa, HS 25.8.2017) ja Nordic Business Forumissa (Liike-elämän huippukonferenssi yllätti – tarjoaa vain kasvisruokaa, IS 26.9.2016). Erityyppiset tapahtumat kertovat siitä monipuolisuudesta, jolla Nyhtökauraa tarjotaan käsitellään.

Yksi keskeinen tarinalinja tarkastelee Nyhtökauraa terveysnäkökulmasta. Terveyttä koskevissa teksteissä (N=21) käsitellään laajasti ruokavalioon sekä terveelliseen elämäntapaan liittyviä teemoja. Nyhtökaura ei useinkaan ole teks-

teissä pääosassa, vaan se mainitaan annettaessa ohjeita, joilla kuluttajan toivotaan esimerkiksi vähentävän lihansyöntiä: ”Haluatko kokata vähän terveellisemmin mutta silti helposti (HS 10.4.2018)”.

Lisäksi terveellisen elämän asiantuntijat suosittelevat Nyhtökauraa proteiininlähteenä ja tuovat esiin sen sisältämän kauran erityiset terveisyhdyt: ”Suomessa kasvaa oikeaa superruokaa (MT 25.01.2016)”. Osassa kirjoitetaan myös kasvisruokaan ja Nyhtökauraan liittyvistä myönteisistä terveyskokemuksista: ”Söin kasvisruokaa ja hurahdin nyhtökauraan. Huomasin senkin, että --- selkävut ja polvikivut hävisivät, Ihanaa voida tässä iässä hyvin, 43-vuotias naisen intoili” (IS 15.10.2019).

Lehdet kertovat Nyhtökaurasta monia muitakin tarinoita. Aineistossa on runsaasti tekstejä (N=40), jotka mainitsevat Nyhtökauran, mutta jotka käsittelevät tyystin muita aiheita, kuten populaarikulttuuria, kirja-arvosteluja, kulttuurisia ajankuvia, alueellista identiteettiä, parisuhdetta, tv-ohjelmia tai pakinoita. Näissä teksteissä Nyhtökaura esiintyy mitä erilaisimmissa yhteyksissä.

Siitä kirjoitetaan eri sukupolvien kokemuksia kuvattaessa kuluvan vuosikymmenen trendinä: ”Kuluva vuosikymmen on ruokakulttuurin, superruokien ja erikoisruokavalioiden aikaa. Trendejä ovat myös kasvissyönti, veganismi sekä lihan korvaajat, esimerkiksi nyhtökaura.” (Helsingin Sanomien 25.12.2018 julkaiseman jutun otsikko: 1960-luvun lapset nappasivat vallan suurilta ikäluokilta – katso, millainen Suomi oli, kun sinä tai läheisesi synnyitte).

Nyhtökauraa käsitellään myös osana kaupunkilaisidentiteettiä sekä tietynlaisia elämäntapaa: ”Kalliokuplalaisella on paljon yhteisöllistä energiaa. Hän metsästää aktiivisesti

nyhtökauraa, ei vain passiivisesti kaupassa ollessaan vilkai-se, onko sitä hyllyssä” (IS 6.9.2016). Sitä käsitellään myös (parisuhdetematiikassa) pariskuntaa yhteen liittävän vega-nismiharrastuksen yhteydessä: ”10 merkkiä, joista tunnistaa toimivan parisuhteen” (IS 2.7.2016). Uudissanoja listattaessa pohditaan Nyhtis-sanana vaikutusta kieleen: ”Ensin jauhis, sitten suklis, kohta ehkä karjiksia muniksella” (HS 24.9.2017).

Nyhtökaurasta kirjoitetaan myös kielikuvien yhteydes-sä. Esimeriksi työllisyydestä kirjoitettaessa todetaan, että ”työpaikat häviävät kuin nyhtökaura kylmäaltaasta” (HS 19.3.2017). Samoin työehtosopimusneuvotteluista uutisoita-essa Nyhtökauraan viitataan kielikuvana: ”Esitän, että sopi-mus näiltä osin palautetaan uuteen valmisteluun, nykyään on nyhtökauraa ja nyhtöpossua, nyt on nyhtöpekkaset.” (HS 8.11.2017). Samoin Nyhtökaura esiintyy ironisten tulevai-suuskuvien maalailun yhteydessä: ”Tulevaisuuden kulkutiet suunnitellaan vain nyhtökauramoottoreille (HS 23.4.2017).

Esimerkkien runsaus kertoo, että lehdet löytävät Nyhtökaurasta monia tarinoita ja tekevät sitä tutuksi lukijoille monissa eri aihepiireissä.

1.1.5 NYHTÖKAURA TAIPUU MONEKSI

Kokonaisuutena voi vetää yhteen, että Nyhtökaurasta ker-rotaan lehtiteksteissä monien tarinoiden kautta. Kirjoittelua hallitsee ruokareseptejä, -innovaatioita, kasvis- ja lihansyön-tiä sekä kulutusta ja myyntiä koskevat tekstit, mutta Nyhtökaura mainitaan aineistossa lisäksi mitä erilaisimmissa yhteyksissä. Kuluttajat voivat lukea Nyhtökaurasta esimer-kiksi valtiovierailuja, googlen hakusanoja tai Tanssii tähtien kanssa -ohjelmaa koskevissa kirjoituksissa. Nyhtökaura voi tulla vastaan myös kielikuvina ”hävisi kuin nyhtökaura kyl-

mäaltaasta”. Nyhtökaura on siten vakiinnuttanut paikkansa myös sanaston tasolla.

Yleisimpiä Nyhtökauraan liittyviä tarinoita toistetaan eri lehdissä. Lehdissä on myös painotuseroja. Esimerkiksi Maa-seudun Tulevaisuudessa Nyhtökaurasta kerrotaan tuotantoon ja Taloussanomissa yrittämiseen liittyvää tarinaa. Yhteistä kaikille lehdille on se, että Nyhtökauraan liittyviä tarinoita kerrotaan myönteisessä valossa. Nyhtökauraa käsitellään tuoteinnovaationa, joka on esillä Presidentinlinnan juhlissa tai valtiovierailulla, Vuoden tuote -kilpailun voittajana tai vege- ja kaurabuumin yhtenä ilmentymänä. Nyhtökauran perustajat mainitaan tarinoissa, joissa annetaan vinkkejä yrityksen aloittamisesta. Nyhtökaura esiintyy myös tuotteena, jolla on mahdollista päästä ulkomaisille markkinoille.

Nyhtökauran mainitsevista teksteistä negatiivissävytteistä kirjoittelua näkyy lähinnä tuotannon ja saatavuuden ongelmiin liittyvässä uutisoinnissa. Näissä teksteissä kirjoitetaan etupäässä siitä, ettei tuotanto pysty vastaamaan kysyntään. Lisäksi uutisoidaan kysynnän vähentymisestä sekä myynnin laskusta tai arvostellaan ulkomaisten raaka-aineiden käyttöä ja nyhtökauratuotteen valmistukseen liittyvää prosessointia. Lisäksi negatiivisia äänenpainoja esiintyy teksteissä, joissa puolustetaan lihansyöntiä ja kritisoidaan yleisesti vaihtoehtoisia proteiineja ja lihankorvikkeita. Näitä tekstejä on aineistossa vähän.

Kokoavasti analyysin perusteella voi todeta, että lehtitekstit ovat tehneet Nyhtökauraa tutuksi lukijoille monien eri aihepiirien yhteydessä. Ne ovat tarjonneet tietoa uutuustuotteesta ja antaneet vinkkien ja reseptien muodossa ohjeita tuotteen hyödyntämiseen ruoanlaitossa. Lisäksi tekstit ovat käsitelleet Nyhtökauraa ruoka-aiheiden ohella myös suomalaisen inno-

vaation ja yrittämisen näkökulmasta. Siten voi otaksua, että tekstit ovat edistäneet Nyhtökauran tunnettuutta ja luoneet maaperää sen menestymiselle ja ilmiön syntymiselle.

1.2 ILMIÖ VAHVISTUU SOSIAALISESSA MEDIASSA

Sosiaalisella medially on nähty merkittävä rooli ilmiöiden leviämässä (Isotalo ym. 2019; Jallinoja ym. 2019; ks. myös Lundahl 2017). Erilaiset ruokaan liittyvät trendit ovat kiertäneet viime vuosina tiuhaan, kun mediajulkisuus on internetin ja sosiaalisen median välityksellä ruokkinut niitä (Jallinoja ym. 2019; ks. myös Isotalo ym. 2019). Kuitenkin vain osa ruokatrendeistä synnyttää ympärilleen ilmiöitä tai yhteisöjä, sillä kaikki uudet ilmiöt eivät herätä kuluttajien kiinnostusta (vrt. Arppe ym. 2011).

Seuraavaksi tarkastellaan, kuinka sosiaalinen media on käsitellyt ja tuottanut ”nyhtökauratarinaa”. Tarkastelu rajataan Facebookiin, sillä vuodesta 2007 Suomessa yleistynyt Facebook on merkittävä alusta keskustelunavauksille ja samanhenkisistä asioista kiinnostuneille. Tarkastelu rajataan Facebookin Sipsikaljavegaanit-ryhmään.

Sipsikaljavegaanit-ryhmä on joukko vegaaneja, jotka kertovat toisilleen ohjeita vegaanisista ruoista, jakavat kuvia aterioistaan ja kokeilevat uusia kasvisvalmisteita. Vuonna 2020 avoimessa ryhmässä on jo lähes 60 000 jäsentä. Sipsikaljavegaanit on tyypillinen sosiaalisen median ryhmittymä, jossa jäsenet ovat kokoontuneet tiiviiksi yhteisöksi jaetun asian ympärille. Ryhmään kuuluvien keskinäinen luottamus syntyy, kun tavoite on jaettu: löytää hyviä vegaanisia vaihtoehtoja perinteiselle ”roskaruoalle”. Keskinäinen luottamus luo

pohjan rehelliselle vaikuttajamarkkinoinnille, jossa hyvänä pidetty tuote leviää suositusten perusteella.

Tätä analyysia varten keräsimme Facebookin Sipsikaljavegaanit-ryhmästä kaikki Nyhtökaura-hakusanalla löytyneet päivitykset vuodelta 2016. Hakusanalla löytyi 41 päivitystä, joihin oli kommentoitu 1242 kertaa. Facebook-ryhmille on ominaista, että vaikka aktiivinen keskusteleva joukko on pieni, on julkaisujen levinneisyys huomattavasti laajempi. Sipsikaljavegaani-ryhmä tavoittaa suuren joukon ihmisiä. Sen jäsenmäärän on uutisoitu olleen marraskuussa 2016 32 000 (IS 2016).

Nyhtökauraa koskevat päivitykset kerättiin Nvivo-ohjelmaan analysointia varten. Päivitykset ja niihin liittyvät kommentit luokiteltiin sisällönanalyttisesti. Lisäksi analyysia varten tarkasteltiin Nyhtökauratutka-ryhmän julkaisuja.

Olennaista kyseisten Facebook-ryhmien viestinnälle on julkaisujen lyhyys ja niiden kuvavetoisuus. Nyhtökauraa koskevassa Sipsikaljavegaani-ryhmän julkaisussa saattaa olla vain liitteenä kuva Nyhtökaurasta tehdystä ateriasesta ja lyhyt, muutaman sanan kommentti siitä mitä lautasella on. Kommenttikenttään puolestaan kertyy joko ihastelua, tarkentavia kysymyksiä tai toiveita ruokaohjeen jakamiselle. Seuraavaksi katsotaan, kuinka Nyhtökaurasta Sipsikaljavegaani-ryhmässä keskustellaan ja millaisia tarinoita siitä kerrotaan.

1.2.1 NYHTÖKAURAA METSÄSTETÄÄN

Harvemmin sitä tulee lähdettyä 7.30 kauppaan, mutta koska halusin saada selvyyden, onko tuota monien tarujen ja kertomusten myyttistä yksisarvista olemassa.... Vihdoinkin! #nyhtökaura 16.7.2016

Yllä oleva sitaatti on esimerkki Sipsikaljavegaanit ryhmän päivityksestä. Ryhmän päivitykset liittävät Nyhtökauran etupäässä kysyntään, ruokaohjeisiin ja tapahtumiin liittyviin tarinoiden. Vahvin tarina koskee nimenomaan kysyntää, jota puolet ryhmän päivityksistä koskee. Lehtikirjoittelun tavoin myös ryhmän keskustelussa näkyy reaktio Gold&Green Foodsin vaikeuksiin vastata Nyhtökauran kysyntään, joka oli tuotteen tullessa markkinoille ennakoitua suurempi. Nyhtökauran rajattu saatavuus johti metsästämiseen ja kysyntäpiikki johti kuluttajien keskuudessa lähes tuotteen mytologisointiin.

Siteerattu teksti ei ole innostuksessaan ainutlaatuinen, vaan edustaa yhtä monista metsästyshenkisistä päivityksistä. Nyhtökauran metsästäminen toistuu useissa Sipsikaljavegaanit ryhmän julkaisuissa:

Kello soimaan kahdeksaksi loma-aamuna. Herään kymmenen minuuttia ennen kuin kello soittaa. Jännittää. Tänään on nyhtökauranmetsästyspäivä. Sydän tykyttäen lähestyn hyllyä. En juokse, etteivät ihmiset huomaisi aikomuksiani. Ja kauppa on kuitenkin käytettävä vielä tämänkin päivän jälkeen, koetan siis olla herättämättä liiaksi huomiota. Jo kaukaa huomaa kaksi avaamatonta laatikkoa ja rukoilen mielessäni niiden olevan nyhtistä. Ja kyllä, sitä se on! Kymmenien etsintäkertojen jälkeen saan vihdoon ensimmäistä kertaa omani.

Asiasanat: nyhtökaura, hulluus, onnellinenhullu, pirkkalancitymarket 17.6.2016

Metsästystä kuvaavien päivitysten kommenttikentät täyttyvät kyselyistä, olisiko kaupassa vielä toista pakettia jäljellä, miksi ostit noin monta, miltä Nyhtökaura maistuu. Lisäksi

kommenteissa Nyhtökauran makua vertaillaan muihin lihan-
korvikkeisiin kuten seitaniin ja soijarouheeseen. Koostumus-
ta verrataan tonnikalaan ja nyhtöpossuun. Nyhtökaurasta
tehdyin poronkärityksen makua verrataan poroon.

Toinen ryhmän keskustelusta erottuva tarina liittyy Nyhtökauran ruokaohjeisiin ja -kuviin. Yhdistävä tekijä ruokaohjeille on niiden ”roskaruokamaisuus” tai muu piittaamattomuus terveysstandardeista. Ryhmään jaettiin alkuvaiheessa kuvia esimerkiksi nyhtökaurapohjaisesta chili sin carnesta, lasagnesta ja pasta carbonarasta. Monissa suosituissa ruoissa Nyhtökauraa käytetään nimenomaan korvikkeena lihalle. Kommentoinnin osalta suosituin ohje oli kuitenkin joulun alla julkaistu ohje vegaanisen aladobin valmistukseen:

*Koska KAIKKI on varmasti kaivanneet vegaanista sylt-
tyä, niin tässä olis semmoista. Ohje löytyy täältä: [http://
huonovalorumakattaus.blogspot.fi/.../nyhtokaurahyytelo...](http://huonovalorumakattaus.blogspot.fi/.../nyhtokaurahyytelo...)
asiasanat: nyhtökaura, syltty, lihahyytelö, aladobi”*

Aladobijulkaisu keräsi 107 kommenttia, joissa ihasteltiin ohjetta ja pohdittiin lihahyytelön merkitystä omassa lapsuudessa. Lihahyytelö on hyvä esimerkki kasvissyönnin stereotypioita rikkovasta ruokaohjeesta. Vegaanien tuskin oletetaan haaveilevan lihahyytelön syömisestä.

Kolmas aineistosta erottuva tarina käsittelee Nyhtökauraa erilaisten tapahtumien ja niiden ruokatarjonnan yhteydessä. Aihepiirin päivitykset jäivät määrällisesti kahdesta edellisestä. Nyhtökauraa oli tarjottu Ruisrockissa, Sideways-festivaalilla ja ehdotettu edustamaan suomalaista maabrändiä Tomorrowland-festivaaleille. Tällaiset päivitykset ovat merkittäviä, sillä ne osoittavat, että yritykset huomioivat kasvissyöjät yhä paremmin. Kehitys heijastelee kasvishuonon suos-

sion lisääntymistä ja sitä, että kasvissyöjät voidaan nähdä omana markkinointisegmenttinään, ryhmänä, jolle kannattaa kehittää ja markkinoida tuotteita.

Tapahtumiin liittyvien päivitysten kommentit ovat positiivisia, eivätkä esimerkiksi kritisoi kuluttajien kosiskelusta tai laskelmoidusta markkinoinnista. Kommenttikentät ovat täynnä kiitoksia ja muidenkin tapahtumien toivotaan ottavan mallia edelläkävijöistä:

Ruisrockissa oli Nyhtökaura-ruokapiste! Maistoin ekan kerran – oli älyttömän hyvää! 👍 P.S. Hienoa oli muutenkin, että Ruisrock oli satsannut muihinkin kasvishuonokokkeihin, jossa oli kunnan festarimättöä tarjolla! :) Myös Pauligilla oli luomukahvia ja kauramaitoa tarjolla! :)

1.2.2 TARINA LEVIÄÄ ”NYHTÖKAURAYHTEISÖNÄ”

Nyhtökaura edustaa kuluttajalle montaa asiaa, kuten kasvissyönnin nousemista legitimeiksi. Nyhtökauran tuotanto on muutakin kuin passiivista vihannesten tuotantoa. Identiteetti kasvissyöjänä on eri tavalla tunnustettu todeksi, jos yritykset huomioivat kasvishuonokavaliota noudattavien tarpeet tuotannossa.

Nyhtökauran ympärille syntyneestä yhteisöllisyydestä kertoo heinäkuussa 2016 luotu Facebook-ryhmä Nyhtökauratutka. Se vahvistaa Nyhtökauran kysyntään liittyvää tarinaa ja metsästämissä ympärille rakentunutta yhteisöllisyyttä. Ryhmä ilmentää Nyhtökauran kysynnän ja sosiaalisen median yhteenliittymää ja nimensä mukaisesti ryhmä on perustettu jakamaan tietoa Nyhtökauran saatavuudesta eri kaupoissa. Ryhmässä julkaistiin alusta pitäen kuvia nyhtökaurapaketeista kaupoissa ympäri Suomea ja kerrottiin

havaintoja Nyhtökauran saatavuudesta. Se toimi Internetin naapuriavullisena verkostona, jonka avulla tarjonnaltaan niukkaa Nyhtökauraa saattoi löytää. Ryhmässä annettiin vinkkejä siitä, mistä Nyhtökauraa oli löydetty:

Tapiolan Stokkan Herkku: kaikkia makuja reilusti ja Inki-vääri-nyhtökaura vain 1,50€!!!

K-Market Erottajalla klo 10:40 tilanne: ■nude 9kpl ■lime 12kpl ■joulu 1kpl

Tiedottamisen ja Nyhtökauraan liittyvien havaintojen lisäksi ryhmässä esitettiin myös runsaasti Nyhtökauran saatavuuteen liittyviä kysymyksiä:

Minä päivinä nyhtis tulikaan eri kauppaketjuihin? Esim. pieniin K-kauppoihin se tulee kai perjantaisin.

Yhteisöllisyyden ja naapuriavun hengessä kysymykset täyttyivät kommentteista ja avuliaista vastauksista. Vaikka

tuotteesta kaupan kylmäaltailla kilvoiteltiin, näkyi ryhmän sisällä solidaarisuus ja tiedon jakamisen ilo.

Ryhmä oli aktiivisimmillaan vuosina 2016–2017, jolloin Nyhtökaura-tuotteen alkuvaiheen saatavuusongelmat konkretisoituivat ja kysyntä oli kovaa. Aktiiviaikoina ryhmään tuli julkaisuja päivittäin. Nykyisin ryhmän jäsenmäärä on kaventunut 1 500 henkilöön, eikä toiminta ole enää aktiivista.

Sipsikaljavegaani-ryhmän Nyhtökaura-keskustelu ja Nyhtökauratutka-ryhmän perustaminen osoittavat, että Nyhtökauran ympärille muodostui yhteisö, joka ylläpiti kysyntää ja vahvisti tuotteen markkinoille tuloon liittyvää hehkutusta. Sosiaalisella medially on oleellinen osa siinä, että Nyhtökaura-tarina leimahti yhteisölliseksi ilmiöksi. Sosiaalisessa mediassa käyty keskustelu ja erityisesti erilaiset Facebook-ryhmät voidaan nähdä merkittävinä taustavaikuttajina ilmiön syntymisessä. ■

2

MIKSI TARINA SYNTYI JA MENESTYI?

TARINAT SISÄLTÄVÄT monia elementtejä. Ne tarttuvat eri tavoin ympäristöönsä. Media on kertonut Nyhtökaurasta erilaisia tarinoita ja tehnyt sitä kuluttajille tunnetuksi. Nyhtökauran tarinaa on vahvistettu myös sosiaalisen median kanavissa.

Nyt katsomme, miten kuluttajat sekä elintarvikeketjun toimijat ja eri alojen asiantuntijat (N=18) kommentoivat Nyhtökauran tarinaa.¹ Kuluttajia ja elintarvikeketjun toimijoita haastateltiin sähköpostitse kysymällä, kuinka he ovat saaneet tietää tuotteesta ja mikä on heidän mielestään edistänyt tai vaikeuttanut Nyhtökaura-tuotteen markkinoille tuloa. Lisäksi kysyttiin, onko Nyhtökaura vaikuttanut vastaajan kulutustottumuksiin, muuhun toimintaan tai elintarvikeketjun toimijoiden toimialaan.

Sähköpostihaastattelujen lisäksi keväällä 2020 toteutettiin kysely, jossa kuluttajilta kysyttiin, onko vastaaja kuullut Nyhtökaurasta, ja millainen mielikuva hänellä on tuotteesta.²

¹ Haastateltavat edustavat eri aloja kuten rahoitusala, tutkimusta, innovaatioita, yrittäjyyttä ja alkutuotantoa. He ovat alojensa asiantuntijoita, jotka kykenevät arvioimaan elintarvikealan startupin menestystekijöitä monipuolisesti. Kuluttajat rekrytoitiin haastatteluun sosiaalisessa mediassa julkaistulla ilmoituksella

² Taloustutkimus haastatteli puhelimitse e2 Tutkimuksen toimeksiannosta 1002 henkilöä 6.–15.4.2020. Satunnaisotos väestökisteristä edustaa aikuisväestöä (yli 15-v.). Tulokset painotettiin iän, sukupuolen ja asuinpaikan mukaan väestötilastoja vastaaviksi. Virhemarginaali on noin 3 prosenttiyksikköä suuntaansa.

Kuluttajille esitettiin myös avoin kysymys, mitä Nyhtökaurasta tulee mieleen. Tämä antoi vastaajille tilaisuuden omin sanoin kertoa tuotteeseen liittyvistä mielikuvista.

Näiden aineistojen lisäksi tutkimus-, rahoitus-, innovaatio- ja yritysalan asiantuntijoita pyydettiin arvioimaan Nyhtökaura-tarinan menestystekijöitä ja suhteuttamaan niitä yleisiin yritysten menestymistä edistäviin tekijöihin.

Tarkastelemme ensin Nyhtökauran tunnettuutta ja siihen yhdistyviä mielikuvia. Sen jälkeen vedämme yhteen, millaiset tekijät Nyhtökauran tarinassa ovat eri toimijoiden näkemysten perusteella edistäneet sen menestymistä ja mitä tarinasta on seurannut.

2.1 TUNNETTUUS JA MIELIKUVAT

Keväällä 2020 kerätyn kyselyaineiston perusteella Nyhtökaura on suomalaisille tuttu tuote. Vajaa puolet suomalaisista (47%) on joskus maistanut Nyhtökauraa ja yhtä moni (46%) on kuullut tuotteesta, vaikka ei olekaan sitä koskaan maistanut. Vain muutama prosentti ei ole kuullutkaan Nyhtökaurasta. Hyvästä tunnettuudesta huolimatta säännölliseen käyttöön Nyhtökaura on päätenyt hyvin harvan (5%) lautaselle.

Nyhtökaura tunnetaan parhaiten nuorten, alle 30-vuotiaiden keskuudessa. Yli puolet (57%) on maistanut tuotetta

ja säännöllisesti sitä käyttää joka kymmenes (11 %). Etenkin nuoret naiset tuntevat Nyhtökauran hyvin. Heistä lähes joka viides (17 %) käyttää tuotetta säännöllisesti ja sitä on maistanut kolme viidestä (60 %). Myös saman ikäisistä miehistä hieman yli puolet (54 %) on Nyhtökauraa joskus maistanut, mutta useimmilla käyttö on jäänyt vain maistamiseksi. Nuorista miehistä harvempi kuin joka kymmenes (6 %) on ottanut tuotteen säännölliseen käyttöön. Keskimäärin väestötasolla tarkasteltuna sukupuolten välillä ei ole merkittävää eroa.

Siinä missä nuorille Nyhtökaura on tuttu tuote, yli 50-vuotiaissa on puolestaan enemmistö niitä, jotka eivät ole koskaan sitä syöneet. Sama pätee myös perus- tai ammattikoulun käyneisiin ja Uudenmaan ulkopuolisissa keskisuurissa tai pienissä kaupungeissa tai kunnissa asuviin. Nyhtökauran tunnettuus painottuukin Helsinkiin ja muualle pääkaupunkiseudulle. Helsinkiläisistä yli puolet (57 %) on joskus maistanut Nyhtökauraa ja hieman useampi kuin joka kymmenes (14 %) käyttää tuotetta säännöllisesti. Uudenmaan ulkopuolella tunnettuus on selvästi vähäisempää myös suurissa kaupungeissa. Esimerkiksi turkulaisista ja tamperelaisista alle puolet (42 %) on maistanut Nyhtökauraa. Myös säännöllinen käyttö on vähäisempää (8 %) kuin Helsingissä.

Kysyttäessä kuluttajilta ja elintarvikeketjun toimijoilta, kuinka he ovat saaneet tietää Nyhtökaurasta, esiin nousivat media sekä ammatilliset verkostot ja viestintäkanavat. Median merkitys tunnettuuden vahvistamisessa sekä tarinoiden kertojana käy ilmi siten myös haastatteluista. Eräs asiantuntijoista kuvasi tarinan merkitystä Nyhtökauran menestymisessä seuraavasti:

”Kiinnostavaa oli, kuinka tuotteen ympärille alettiin rakentaa tarinaa jo ennen sen tuloa markkinoille: kaksi naista

ponkaisee tyhjästä liikkeelle uudenlaisen tuotteen, jonka kehittäminen vaatii teknologista ja tieteellistä ymmärrystä ja sisua. Tämän tarinan rakentaminen ja sen saama huomio mediassa oli vähintään yhtä kiinnostavaa kuin tuote.” (Haastateltava 7: tiede ja tutkimus.)

Nyhtökauran tarinan synnyttämät mielikuvat – osin todenperäiset, osin virheelliset – olivat olennaisia ilmiön syntymisessä. Tarina kiinnosti ja houkutteli kokeilemaan uutuustuotetta, kuten havaittiin Nyhtökauran metsästämistä kuvaavassa, Nyhtökauran medianäkyvyyttä tarkastelevassa luvussa. Kuluttajien mielikuvat Nyhtökaurasta ovat huomattavan myönteiset, mikä käy ilmi tätä teosta varten teetetystä kyselystä.

Puolella (52 %) suomalaisista on myönteinen mielikuva Nyhtökaurasta, ja joka kuudennella (16 %) jopa erittäin myönteinen. Runsaalla kolmasosalla (38 %) ei tule Nyhtökaurasta sen kummemmin positiivisia kuin negatiivisia mielikuvia, ja neljä prosenttia ei osaa ottaa kantaa asiaan. Vain seitsemällä prosentilla on tuotteesta kielteinen mielikuva.

Taustamuuttujittain tarkasteltuna positiiviset, neutraalit ja negatiiviset mielikuvat Nyhtökaurasta eivät ole eriytyneet aivan yhtä vahvasti kuin tuotteen käyttö. Eroja kuitenkin on. Alle 40-vuotiailla on selvästi muita positiivisemmat mielikuvat. Yliopistokoulutetuista 65 prosentilla on myönteinen mielikuva, kun taas ammatillisesti koulutettujen joukossa osuus on 41 prosenttia. Uudenmaan ulkopuolisissa keskisuurissa ja pienissä kaupungeissa asuvilla (44 %) sekä kuntien asukkailla (45 %) positiivinen käsitys Nyhtökaurasta on keskimääräistä harvinaisempi.

Vastaajat kuvasivat suhtautumistaan Nyhtökauraan myönteisesti riippumatta siitä, mielsivätkö itsensä mahdolliseksi

tuotteen kokeilijoiksi: ”Lehtiartikkelit tuotteen käyttövaihtoehtoja ja terveysvaikutteista kiinnostivat, vaikka lapsuuden kaurakiintiö vielä hidasti tuotteen kokeilua” (Haastateltava 3: kuluttaja). ”Luin lehdistä. Suhtaudun positiivisesti kaikkeen uuteen ja varsinkin kotimaisiin innovaatioihin. Ei kuitenkaan herännyt ajatusta, että haluaisin/tarvitsisi itse tuotetta käyttää” (Haastateltava 6: alkutuotanto). Nyhtökauran tarina on siis mielletty myönteiseksi silloinkin, kun itse tuote ei ole houkuttanut kokeilemaan.

Nyhtökauraan liitettävät mielikuvat heijastelevat laajempia yhteiskunnallisia trendejä, jolloin tarinan on mahdollista puhutella potentiaalisia käyttäjiä laajempaa kohdejoukkoa. Kyselytutkimuksen perusteella Nyhtökaura liitetään etenkin kasvisruokaan ja jossain määrin myös terveellisyteen – kumpikin teema on noussut 2010-luvulla voimakkaasti osaksi julkista ruokakeskustelua. Kasvisruokavalion etuja sekä yleisemmin terveellisen ruokavalion merkitystä ovat painottaneet hallinnon ja tiedeyhteisön asiantuntijat, mutta myös tavalliset kansalaiset ja erilaiset ”kenttäasiantuntijat”.

Nyhtökauraan liitettyjä mielikuvia selvitettiin kysymällä, mitä kuluttajalle tulee mieleen sanasta Nyhtökaura. Noin joka kuudes (18%) vastaaja kertoi, että Nyhtökaurasta tulee mieleen kasvisruoka tai vegaaninen ruoka. Yhtä moni vastaaja (17%) mielsi sen lihankorvikkeeksi tai vaihtoehdoksi lihalle. Lisäksi 14 prosenttia liitti sanaan määreet kauravalmiste tai kaurapuuro. Jälkimmäinen ei faktuaalisesti pidä paikkaansa.

Kyselyaineiston ja joidenkin haastattelujen perusteella kuluttajat mieltävätkin Nyhtökauran etupäässä kasvis- tai vegaaniruoksi. Tästä ei voi vielä päätellä, kenelle Nyhtökauran ajatellaan sopivan: pelkästään kasvissyöjille vai myös sekasyöjien ruokavalioon.

Haastattelut kuitenkin viittaavat, että ainakin joidenkin vastaajien mielissä Nyhtökaura kuuluu nimenomaan osaksi kasvisruokavaliota: ”Tietysti kasvisruokaintoilijoille passeli vaihtoehto!” (Haastateltava 6: alkutuotanto). Myöskään Nyhtökauran tarinaan kuuluva tavoite jokaiselle sopivasta proteiinista ei kenties kaikkia tavoita, sillä yksi kuluttajista arveli, että ”Liiallinen vegaanimielikuva mainonnassa saattaa myös karsia hyvän tuotteen ostajakuntaa.” (Haastattelu 3: kuluttaja).

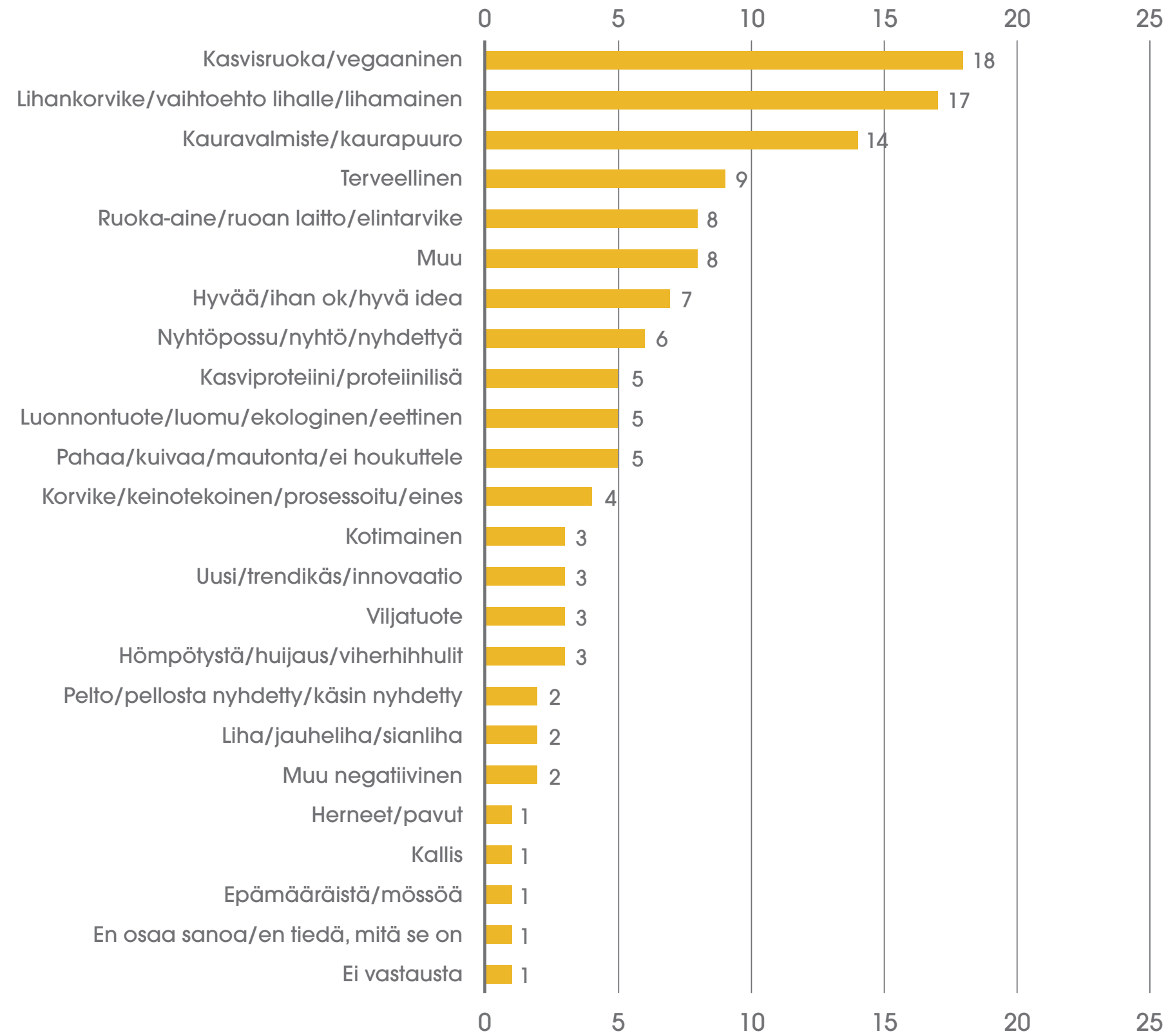
Osa haastatelluista kuitenkin piti erityisen tärkeänä juurita, että ”ei menty kapeaan vegaanisegmenttiin vaan vaihtoehto lihalle -segmenttiin” (Haastateltava 9: rahoitusala). Lisäksi kuluttaja kertoi haastattelussa, että ”Hyvä kokemus rohkaisi sekaaniperhettä vähentämään lihan ja kalan käyttöä ja korvaamaan niitä kasvipohjaisilla vaihtoehtojilla” (Haastateltava 1: kuluttaja).

Vaikuttaa siltä, että Nyhtökauran tarinalle löytyy monia tulkintoja, vaikka yksittäisten näkemysten pohjalta ei voi tehdä laajoja yleistyksiä. Kyselyaineisto kuitenkin osoittaa, että yksilön taustatekijät vaikuttavat siihen, millaisia mielikuvia tuotteeseen liitetään.

Taustamuuttujatarkastelusta käy esimerkiksi ilmi, että naisilla Nyhtökaurasta tulee miehiä useammin mieleen kasvisruoka tai vegaaniruoka ja terveellisyys. Myös nuoret ja korkeasti koulutetut painottavat selvästi keskimääräistä useammin Nyhtökauraa kasvis-/vegaaniruokana. Vähemmän koulutetut ja eläkeläiset yhdistävät sen muita useammin kauravalmisteeseen tai kaurapuuroon.

Haastateltujen mielikuvissa Nyhtökauraan liitettiin usein myös sellaisia ominaisuuksia, jotka kyselyaineistossa jäivät vähemmille maininnoille. Yksi kuluttajista kertoi olleensa ”todel-

Suomalaisten Nyhtökauraan liittämät mielikuvat (%).



la kiinnostunut uudesta kotimaisesta kasviproteiinista, koska olen ollut aikuisikäni kasvissyöjä” (Haastateltava 2: kuluttaja).

Monien haastateltujen mielikuvissa kotimaisuus ja innovatiivisuus korostuivat. Myös ympäristökysymykset ja ekologisuus nostettiin esille, mutta kuten kyselyaineistossa, ne jäivät vähäiselle huomiolle. Kotimaisuuden ja ekologisuuden kulttuuriset trendit olivat läsnä myös haastatteluissa.

Haastateltavat mainitsivat usein Nyhtökauran helppokäyttöisyyden. Toisaalta, uuden tuotteen valmistaminen myös epäilytti. Eräs kuluttaja kuvasi ajatelleensa, ”--- etten osaa sitä valmistaa ja maksaa taatusti enemmän terveystuotteidensa takia” (Haastateltava 3: kuluttaja). Hinta mainittiin haastatteluissa muutamia kertoja ja myös kyselyssä maininnat jäivät vähäisiksi.

Kyselyaineiston perusteella Nyhtökauraan liitettiin kuitenkin muita kielteisiä ominaisuuksia, kuten että se on paha, kuivaa, mautonta, keinotekoista tai epämääräistä tai että se on hömpötystä. Kiinnostavaa on, että yhteensä 15 prosentilla vastaajista tuli mieleen kielteinen asia Nyhtökaurasta, vaikka vain 7 prosentilla oli kielteinen mielikuva tuotteesta asiaa kysyttäessä.

Tässä luvussa kyselyaineiston pohjalta syntynyttä yleiskuvaa Nyhtökauran tunnettuudesta ja siihen liitetystä mielikuvista on syvennetty haastattelujen avulla kuvaamaan mielikuvien ja tarinan menestymisen välistä suhdetta. Nyhtökauran tarinassa on selvästi osattu hyödyntää ajan-kohtaisia kulttuurisia virtauksia. Suomalaiset liittävät tuotteeseen huomattavan paljon myönteisiä mielikuvia. Yritys ei kuitenkaan menesty pelkkien mielikuvien varassa, vaan menestykseen tarvitaan muutakin. Näitä menestystekijöitä tarkastellaan seuraavassa luvussa.

2.2 STARTUPIN MENESTYSTEKIJÄT

Eri alojen asiantuntijoita pyydettiin erittelemään startupin ja erityisesti elintarvikealan startupin menestystekijöitä. Näitä ovat tiimi, idea, tavoite, ajoitus, toimintaympäristön luomat edellytykset ja rahoitus, eli tekijät, joita yleisesti pidetään keskeisinä yrityksen menestymisessä.

Lähes kaikki haastateltavat mainitsevat menestymisen edellytyksenä tiimin ominaisuudet, luottamuksen ja toisiaan täydentävän osaamisen. Aiempi startup-kokemus nähdään etuna, mutta sitäkin enemmän arvotetaan innovatiivisuutta, rohkeutta ja luovuutta. Asennetta kuvataan uskalluksena hypätä tuntemattomaan ja irrottautua totutusta ajattelusta: ”Inspiraatiota ylläpitävä henki, joka luo nosteen ja innostuksen, saa irtaantumaan tavanomaisuudesta” (Haastateltava 12: innovaatiot). Sitä kuvataan myös kykynä radikaaliin innovointiin, edelläkävijyyteen ja intuition hyödyntämiseen. Asenteessa oleelliseksi koetaan myös epävarmuuden sietokyky ja toisaalta kyky selviytyä vastoinkäymisistä. Uskon ja intohimon lisäksi on siis ”oltava rohkeutta kokeilla ja epäonnistua” (Haastateltava 14: yrittäjäyys).

Luovuuden ja heittäytymisen vastapainona menestymisen nähdään edellyttävän talousosaamista ja tehokasta toimeenpanoa. On tiedettävä, mitä tehdään ja miten tavoitteeseen päästään. Startup rakennetaan tyhjästä, joten ”jos ei saa asioita tapahtumaan, mitään ei synny” (Haastateltava 12: innovaatiot). Toimeenpano sisältää hallinnointia ja arjessa mukana elävää johtamista. Tehokas tekeminen edellyttää kuitenkin erityisesti yhteistä ymmärrystä siitä, mihin ollaan menossa.

Kaikki asiantuntijat painottavatkin yhteisen tavoitteen ja vision tärkeyttä menestymisessä: ”Startupeille tärkeintä

on fokus. Oleellista on keskittyä yhteen relevanttiin ongelmaan ja kehittää siihen todellinen, arvoa luova ratkaisu.” (Haastateltava 11, rahoitus.) Oleellista on tunnistaa ja havaita ongelmia, jotka tarvitsevat ratkaisua. Luodakseen arvoa, vision tai ratkaisun on oltava jollakin tavalla ainutlaatuinen. Sen on kyettävä tuottamaan ”uutuusarvoa markkinoilla” (Haastateltava 14: yrittäjäyys).

Uutuusarvon saavuttaminen edellyttää haastateltavien mukaan markkinanlukutaitoa ja kykyä ”tunnistaa jonkin näköisiä havaintoja tai muutoksia ympäristössä, [jonka myötä] todellisuus alkaa vähän niin kuin kuplia, sieltä tulee esiin semmosia tihentymiä” (Haastateltava 12: innovaatiot). Sillä tarkoitetaan asiakasymmärrystä ja kuluttajien tarpeeseen vastaamista. On onnistuttava tuottamaan ylivertaista lisäarvoa asiakkaalle ja päästävä ”asiakkaan iholle” (Haastateltava 10: yrittäjäyys). Olennaista on ymmärrys kohderyhmästä ja siitä, miten sitä puhutellaan. Keskeistä on, että ”kuluttajaan pystytään vetoamaan mielikuvatasolla” (Haastateltava 13, yrittäjäyys). Siksi menestymisessä korostetaan konseptointi- ja markkinaosaamista joka ”vaatii kuuntelemista ja ymmärtämistä” (Haastateltava 11: rahoitus).

Pelkkä kuluttajan kuuntelu ei kuitenkaan riitä, vaan menestymisen nähdään edellyttävän oikeaa ajoitusta. Idean tai tuotteen on kiinnityttävä trendeihin. On tunnistettava kuluttajien valmius tai orastava kiinnostus tuotetta kohtaan. Se on välttämätöntä kuluttajiin vetoamiseksi.

Osa haastateltavista painottaa startupin menestystekijänä nimenomaan tuotteistamista. Oleellista on kyky kaupallistaa ja luoda kiinnostusta. Liiketoiminnan vahvistamisessa tarvitaan myös kykyä skaalata eli kasvattaa toimintaa. Se vaatii riittävän osaamisen ohella resursseja. Startupien

menestymisessä ei voi liikaa korostaa rahoituksen osuutta. Se on toiminnan edellytys, toimintaa ei voi kasvattaa ilman riittävää kassavirtaa tai rahoittajien uskoa ideaan. Menestyminen edellyttää riittävän vahvaa rahoitusasemaa, jotta ”pystyy käyttämään avautuvat, myös yllättävät mahdollisuudet” (Haastateltava 10, yrittäjäyys).

Pohtiessaan ruokastartupin menestymisen erityispiirteitä haastateltavat tuovat esiin ruoan erityislaatuisuuden. Yksi haastateltavista esimerkiksi toteaa, että ”ruoka on erityisen kiinnostava innovoinnin kohde, koska kuluttajien tarpeet ja toiveet muuttuvat poikkeuksellisen nopeasti ja dramaattisesti” (Haastateltava 14: yrittäjäyys).

Elintarvikeala kuitenkin asettaa aloittaville yrityksille erityisiä vaatimuksia, sillä ruoan kohdalla ”yrityksillä on aivan erityinen vastuu ihmisten terveydestä ja ympäristöstä” (Haastateltava 11: rahoitus). Lisäksi asiantuntijaverkoston merkitys menestystä edistävänä tekijänä korostuu elintarvikealalla, jota määrittelevät usein vakiintuneet toimijat ja alan standardit. Aloittava yritys hyötyy alan verkostoista ja käytäntöjen tuntemuksesta. Vakiintuneisuus tuo myös haasteensa alalle tuleville uusille yrityksille, sillä alalla toimitaan usein niin kuin aiemminkin on tapana ollut. Uusien yritysten on menestyäkseen löydettävä ”uusi laatutuote” tai ”uusi elintarvikeingredientti” (raaka-aine) (Haastateltava 13: yrittäjäyys). Yrityksen on siis tuotettava esimerkiksi uudella teknologialla uudenlaisia raaka-aineita tai muuten kyettävä tuottamaan lisäarvoa elintarvikemarkkinoilla.

Elintarvikealalle tyypillistä on, että ruokatrendit muuttuvat. Ne on huomioitava tuotekehityksessä. Osa haastateltavista näkee tämän etuna erityisesti startupien kannalta: ”Ruo-kaan liittyvät toimialat muuttuvat erityisen nopeasti ja uusille

innovaatioille ja aloitteille on kysyntää” (Haastateltava 14: yrittäjäyys). Haastattelussa tuodaan esiin, että ruoka-alalla jo toimintansa vakiinnuttaneiden yritysten kehityksestä voi itseasiassa olla nimenomaan olemassa oleva liiketoiminta: ”Asioita saatetaan katsoa nykyisten liiketoimintakategorioiden ehdoilla ja todellista uskallusta nykytilan ja -liiketoiminnan haastamiseen ei ole” (Haastateltava 15: rahoitus).

2.3 MIKÄ SIIVITTI NYHTÖKAURA-TARINAN MENESTYKSEEN?

Erityisesti vanhojen rajojen ylittäminen sekä uudenlainen innovointi ja sen avaamat mahdollisuudet ovat asiantuntijoiden mielestä keskeistä Nyhtökaura-tarinan syntymisessä. Asiantuntijoilla ja elintarvikeketjun toimijoilla on yhtenäinen käsitys tekijöistä, jotka ovat edistäneet tuotteen markkinoille tuloa ja Nyhtökauran tarinan menestymistä.

Valtaosa korostaa sopivaa ajoitusta. Silloin viitataan ruoka-kulttuurin muutokseen, ilmastonmuutokseen sekä kuluttajien kasvaneeseen kiinnostukseen ruoan kotimaisuutta, alkuperää ja terveellisyyttä kohtaan. Myös joidenkin kuluttajien halu vähentää eläinperäisten tuotteiden käyttöä tunnustetaan.

Nyhtökauran ajoitus oli täydellinen, kuluttajat olivat kypsiä kokonaan uudelle markkinalle, samaan aikaan ilmastotietoisuus megatrendinä voimistui ja kasvatti kuluttajien kiinnostusta lihattomaan ruokaan. Sillä oli etunaan markkinanluojan rooli, muut olivat auttamatta seuraajia. (Haastateltava 18: yrittäjäyden tutkimus.)

Nyhtökauran katsotaan syntyneen ajassa, joka on monin tavoin edesauttanut tuotteen vastaanottoa markkinoilla. Se

kiinnittyi onnistuneesti vallalla oleviin kulttuurisiin trendeihin. Tuote lanseerattiin tilanteessa, jossa ”tuotteelle oli siis kysyntä olemassa, ja markkinoilla ja kuluttajien mielissä tarve” (Haastateltava 5: maatalousala). Kuluttajissa oli siis kriittinen joukko, joka koki tuotteen tervetulleena. Asiantuntijat arvioivat, että ”tämä lähinnä nuoresta sukupolvesta koostuva joukko edisti tuotteen tunnettuutta myös sosiaalisessa mediassa. (Haastateltava 16: tiede ja tutkimus).

Ajoituksen ohella haastateltavat kokevat Nyhtökaura-tarinan menestymisen kulminoituvan innovatiivisuuteen. Tarina kiteyttää ”innovaatioiden syntymistä edesauttavan luovuuden ja näkemyksellisyyden” (Haastateltava 15: rahoitus). Menestystekijäksi muodostuu innovatiivisuuden erilaisten puolien yhdistyminen Nyhtökauran perustajissa toinen toistaan tukevalla tavalla:

"Englannissa on kaksi sanaa keksimiselle: Inventing, eli nähdään maailmasta puuttuvan jotakin, jota tänne voitais tuoda. Tää on tyypillistä Maijan aluetta. Ja sitten on discovering-tyyppistä keksimistä, joka on enemmän tieteellistä keksimistä ja Reetan aluetta. Jollain tapaa nää molemmat yhdistyy tässä ihanasti ja ruokkii toisiaan." (Haastateltava 12: innovaatiot.)

Innovatiivisuuden rinnalla tarinassa korostuu teknologian merkitys. Menestymistä on edesauttanut se, että Nyhtökaura-tuotteen innovointi ja kehittäminen mielletään omalta osaltaan askeleeksi ympäristöongelmien ja väestönkasvun aiheuttamien haasteiden ratkaisuun. Moni asiantuntija korostaakin, että tarvitsemme tulevaisuudessa vastaavanlaista ajattelua yhä enemmän, sillä ”meidän on hyödynnettävä uut-

ta teknologiaa ja innovoitava ruoantuotantoa aivan uudella tavalla” (Haastateltava 16: tiede- ja tutkimusala).

Nyhtökauran menestymiseen liitetään siten myös teknologia, joka on laajentanut elintarvikekauran käyttömahdollisuuksia ja kasvattanut kysyntää. Nyhtökauran menestymistä on edesauttanut myös se, että ”uusien käsittelymenetelmien ansiosta peruskaurasta on tullut korkeamman lisäarvon tuote” (Haastateltava 17: innovaatioympäristöt). Voidaan siis arvioida, että Nyhtökaura ”oliko sitten kauratuotteena edelläkävijä vai osuiko sopivasti aallonharjalle, hyötyi laajemmasta kaurahypestä” (emt.). Vuonna 2019 kauran kulutus lisääntyi 2 kiloa vuodessa per henkilö. Kasvua edellisvuodesta oli 30 prosenttia. (Luonnonvarakeskus 2019.)

Osa haastateltavista mieltää Nyhtökauran menestymisen selittäjäksi poikkeuksellisen markkinastrategian. Menestymistä edesauttaa tavoitteen asettaminen ”ulkomaille niin sitten menestyy myös Suomessa” (Haastateltava 12: innovaatiot). Nyhtökaura-tarinassa alusta lähtien tavoitteena ollut kansainvälistyminen pakotti tuotekehityksessä tuottamaan jotakin ainutlaatuista. Jos tähdätään etupäässä kotimaan markkinoille, se rajaa kehittelyä vastaamaan vain kotimaiseen kysyntään. Käytännössä se merkitsee ”maailmalla menestyneiden konseptien sopeuttamista kotimaiseen kulutuskysyntään” (Haastateltava 15: rahoitusala). Sen sijaan Nyhtökauran kansainvälistymisen tavoite velvoitti panostamaan tuotekehittelyyn alusta lähtien. Lisäksi se edellytti ”rohkeutta lähteä hakemaan oppia ja tietoa valmistusprosesseista oman maan rajojen ulkopuolelle” (Haastateltava 16: tiede- ja tutkimusala).

Asiantuntijat tunnistavat Nyhtökauran tarinasta myös muita menestymistä siivittäviä tekijöitä. Eduksi katsotaan,

että ”kehitystä vetivät naiset, joilla oli akateemista taustaa” (Haastateltava 16: tiede- ja tutkimusala). Myös tuotteeseen yhdistyvät monet myönteiset mielikuvat ovat ajankohtaisiin arvoihin kytkeytyen edesauttaneet onnistumista. Eräs haastateltavista kiteyttää Nyhtökaura-tarinan menestymistä edistäviä tekijöitä näin:

”Tuotteeseen assosioitui monia positiivisia asioita: ympäristöystävällisyys, suomalaiset kaurapellot, naisenergia ja akateeminen innovaatio. Yhdistettynä hedelmälliseen maaperään ja oivaltavaan markkinointiin, sekä varmasti hyviin sattumiin, menestys oli varsin hyvää.” (Haastateltava 16: tiede- ja tutkimusala.)

Osa haastateltavista kiinnittää Nyhtökauran menestymisen vahvemmin itse tuotteeseen ja arvioi menestymistä konkreettisemmalla kannalta. Tuotteen helppous ja käytön vaivattomuus nähdään oleellisena. Tuote muistuttaa ja korvaa suomalaiskeittiöiden klassikkoraaka-ainetta, mikä on edistänyt sen käyttöönottoa: ”Nyhtökauraa pystytään käyttämään sellaisenaan jauhelihan tilalla ja tämä vaivattomuus on ehdottomasti edesauttanut nyhtökauran menestystarinaa” (Haastateltava 17: innovaatioympäristö).

Nyhtökauran tarinasta on kuitenkin erotettavissa myös haasteita, jotka ovat vaikeuttaneet Nyhtökauran menestymistä. Suomi on ruoan kulutuksen osalta yhtenäinen ja joukkoruokailuilla on suuri merkitys kulutuksen ohjaamisessa. Uudet tuulet eivät siten saa jalansijaa hetkessä. Myös kuppaketjujen keskittymät ovat pitkään rajanneet tuotevalikoimaa. Lisäksi tuotekehitys on keskittynyt muutamiin raaka-aineisiin, mikä on voinut hidastaa innovaatioiden syntymistä muissa raaka-aineryhmissä. On siis selvää, että muutos ottaa aikansa.

Tämä välittyy myös kuluttajien näkemyksistä. Vaikka tuote koetaan tervetulleena, se on kuitenkin tavoittanut vasta rajatun joukon kuluttajia. Kuten luvussa 2.1 todettiin, lähes puolet (47%) suomalaisista on joskus maistanut Nyhtökauraa, mutta yhtä monella ei ole vielä ensimmäistäkään kokemusta tuotteesta (on kuullut, muttei maistanut, eikä ole kuullutkaan: yhteensä 48%) ja säännölliseen käyttöön sen on ottanut vain harva (5%). Vaikka asiantuntijat toisaalta kiittävät tuotteen monipuolisuutta ja ajankohtaisten trendien tunnistamista, kuluttajan näkökulmasta asenteiden ja kulttuurin muutos koko kansan tasolla tapahtuu hitaasti: ”Osalla ihmisistä varmasti vielä asennevamma ”terveysruokaan”, minähän en rehuja syö...” (Haastateltava 3: kuluttaja).

Kuluttaja tarkastelee markkinoita erilaisesta perspektiivistä kuin alaan perehtynyt asiantuntija. Se mikä asiantuntijalle saattaa näyttäytyä innovatiivisena ja kekseliäänä, ei välttämättä avaudu kuluttajalle samalla tavalla. Tästä hyvä esimerkki on tuotteen nimi. Asiantuntija arvioi, ”että nimi itsessään puhutteli ja sitä kautta edesauttoi menestystä” (Haastateltava 8: tuotekehitys), kun taas kuluttaja pohti, että ”sekasyöjän näkökulmasta ehkä nimi Nyhtökaura ei ihan heti aukea ja lapsuudessa syödyt kauravellit voivat vielä hämärtää mielikuvaa, vaikka kauraan liittäisikin vatsalle ystävällisen mielikuvan” (Haastateltava 3: kuluttaja).

Menestystekijöinä kuluttajat nostivat esiin samoja asioita, jotka asiantuntijat tunnistavat laajempina trendeinä: kotimaisuus, terveellisyys, ekologisuus. Trendikkyyden käänköpuoli on kuitenkin se, että trendejä seuraamattomalle Nyhtökauran tarina saattaa jäädä etäiseksi. Tuotteen nimen kahtalainen tulkinta kertoo tästä. Kuluttajalle monesti lopulta tärkeintä on oman arjen sujuvuus ja haastatteluissa eniten maininto-

ja Nyhtökauran menestystekijänä saikin tuotteen helppous: ”Kotimaisuus ja tuotteen helppous (ei vaadi liotusta, huuhtelua tai välttämättä edes maustamista) ovat edesauttaneet Nyhtiksen menestystä” (Haastateltava 2: kuluttaja). Vastavasti kuluttajat nimesivät menestystä estävinä tekijöinä monipuolisesti erilaisia arkea hankaloittavia asioita, kuten tuotteen hinta, herneproteiinin aiheuttamat vatsavaivat, etenkin alun ongelmat saatavuudessa ja pelot, ettei osaa valmistaa uudesta raaka-aineesta ruokaa.

Asiantuntijat ja kuluttajat arvioivat Nyhtökauran markkinoille tuloa edistäviä ja vaikeuttavia tekijöitä osin eri kannalta ja eri perspektiivistä, vaikka näkemyksissä toistuu myös samoja päälinjoja. Selvää on, että Nyhtökauran tarina on esimerkki elintarvikealan innovaatiosta ja huomiota keränneestä startupista. Seuraavaksi tarkastellaan, mitä Nyhtökauran tarinasta on haastateltavien mielestä seurannut.

2.4 MITÄ TARINA SAI AIKAAN?

Asiantuntijoita, elintarvikeketjun toimijoita ja kuluttajia pyydettiin arvioimaan, kuinka Nyhtökauran markkinoille tulo on mahdollisesti vaikuttanut yhteiskuntaan, vastaajan kuluttotottumuksiin tai oman alan toimintaympäristöön.

Asiantuntijat näkevät Nyhtökauran vaikuttaneen erityisesti päivittäistavarakaupan uuden markkinakategorian syntyyn: ”Nyhtökaura loi uuden kategorian ja sille omat pelisäännöt ja mukana seurannut kilpailu vahvisti luodut pelisäännöt markkinastandardeiksi” (Haastateltava 15: rahoitus).

Nyhtökauran nähdään siis olleen päänavaaja uuden kategorian muodostumisessa. Kategorioiden syntyminen uusien ruoka-alan ulkopuolelta tulevien yritysten vaikutuksesta on

näyttänyt esimerkkiä muillekin startupeille. Sen perusteella Nyhtökauran nähdään vaikuttaneen myös laajemmin elintarvikealaan: ”Osaltaan Nyhtökaura on siis ollut mahdollistamassa suomalaisenkin elintarvikeketjun uudistumista” (Haastateltava 16: tiede- ja tutkimus).

Nyhtökauran ansiona nähdään myönteinen vaikutus monille muille innovaatioille. Nyhtökaura on näyttänyt esimerkkiä, kuinka uutta ruokaa kehitetään kansainvälisille markkinoille uudella osaamisella ja teknologialla. Tienraivaajia tarvitaan, jotta innovaatiokehitys jatkuu: ”Nyhtökauran tarina kannustaa meitä kaikkia innovatiivisuuteen ilman rajoja” (Haastateltava 15: rahoitus).

Nyhtökaura nähdään esikuvana. Sen saama mediahuomio on saanut ”monet elintarvikeinnovaatioita tekevät uskomaan enemmän omiin tuotteisiinsa” (Haastateltava 16: tiede- ja tutkimusala). Tämä näkyy myös alan rahoituksissa. Business Finlandin tukemia elintarvikealan startup-yrityksiä oli vuonna 2019 noin 90, joista suurin osa on luonteeltaan paikallisia tai kotimaahan tähtääviä yrityksiä. Tukea saaneiden elintarvikealan startupien määrä kolminkertaistui vuosina 2016–2019 (Business Finland).

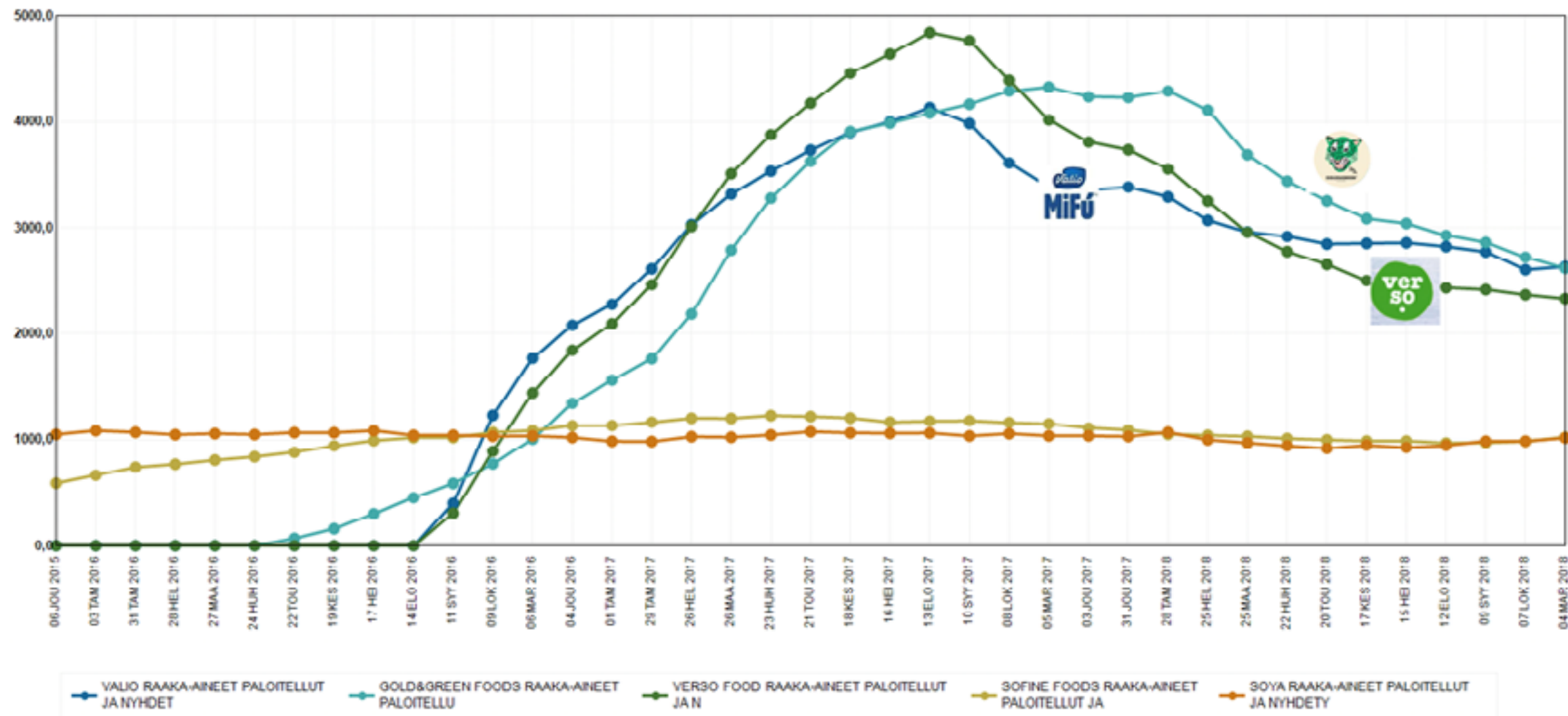
Haastateltavat arvelevat, että Nyhtökauralla on ollut vaikutusta elintarvikealan rahoitukseen. Se on osaltaan lisännyt sijoittajien kiinnostusta alaa kohtaan: ”Sijoittajilla on varmasti halukkuutta rahoittaa entistä enemmän myös elintarvikesektorin tuotekehitystä” (Haastateltava 16: tiede- ja tutkimus). Julkisen rahoituksen parissa työskentelevä asiantuntija näkee samoin: ”Se on nostanut ruoka-alan painoarvoa innovaatorahoituksessa” (Haastateltava 9: rahoitus).

Asiantuntijat pohtivat Nyhtökauran vaikutusta myös elintarvikealalle keskittyneen rahaston syntymiseen: ”Us-

kon jopa, että tapaus Nyhtökaura on voinut vaikuttaa siihen, että Suomeen on saatu aikaiseksi Nordic Food Tech -rahasto” (Haastateltava 8: tuotekehitys).

Osa haastateltavista mainitsee Nyhtökauran vaikutukset kaurateollisuudelle. Nyhtökaura ajoittui kaurabuumiin. Se on voinut osaltaan edistää kauran elintarvikekäyttöä, kuten eräs haastateltavista pohtii: ”Nyhtökauran oheen on syntynyt monenlaisia välipalapatukoita, kaurajuomia- ja jogurtteja, terveystuotteita ja kosmetiikkatuotteita” (Haastateltava 17: innovaatioympäristöt). Nyhtökauran vaikutukset yhdistetään kuitenkin pääosin kauran tunnettuuden edistämiseen: ”Se on vahvistanut merkittävästi kauran suosiota” (em.). Sen katsotaan muuttaneen kauran arvostusta ja merkitystä elintarviketeollisuudelle ja kuluttajille. Nyhtökaura on ”tuenut suomalaisen kauran profiloitumista muuksikin kuin hepanrehuksi tai puurohiutaleeksi, eli kauran hyvät ominaisuudet ja monikäyttöisyys ovat saaneet lisää tunnettua” (Haastateltava 5: maatalous). Tämä on viimein konkretisoitunut myös kauranviljelyn arvonnousuna ja viestittänyt, että kauranviljelijäksi kannattaa siirtyä lihatuotannosta ja että viljelijöitä kaivataan ylipäänsä lisää (Yle 2020).

Nyhtökauran nähdään edistäneen myös laajemmin uusien tuotteiden ja erityisesti kasviproteiinituotteiden kehitystä ollessaan uutuustuotteiden ”tienraivaaja” (Haastateltava 17: innovaatioympäristöt). Sen nähdään muuttaneen ”varsin perinteistä käsitystä elintarvikkeiden jalostuksesta ja elintarviketeollisuudesta” (em.). Konkreettisesti Nyhtökauran katsotaan vaikuttaneen ruoan prosessointiin liittyvään mielikuvaan. Prosessointiin on liittynyt uskomus, että se hävittää ruoan makua ja ravintosisältöä. Näin ei ole tapahtunut Nyhtökauran kohdalla ja siten se on erään



Kuva. Esimerkki Nyhtökauran lanseeraamisen myötä syntyneen lihattoman ”paloitellut ja nyhdetyt”-kategorian arvon kehityksestä brändeittäin vuosina 2015–2018 (Nielsen).

haastateltavan mukaan ”osoittanut, että prosessointi voi tarkoittaa jotakin aivan muuta” (em.).

Asiantuntijat ja alan eri toimijat kokevat, että Nyhtökauralla on ollut merkittävä vaikutus kuluttajille: ”Siitä on seurannut paljon hyvää. Kuluttajille on tarjottu helposti hyväksyttävä ja käyttömukava uusi tuote.” (Haastateltava 17: innovaatioympäristöt.) Sen sijaan kuluttajat itse pohtivat Nyhtökauran vaikutuksia varovaisemmin. Sekasyöjät kiittivät Nyhtökauran tulleen yhdeksi vaihtoehdoksi eläinperäisten proteiinien rinnalle ja arvioivat, että ”Kasvivaihtoehtojen käyttäminen auttoi asettamaan ruuan hinnan ja kustannukset (taloudelliset sekä eettiset) uuteen kontekstiin” (Haastateltava 1: kuluttaja), mutta kasvissyöjälle Nyhtökaura oli vain yksi proteiini muiden joukossa.

Haastatelluille muutos ei siis niinkään näyttäytynyt dramaattisena käänteenä arjen kulutustottumuksissa, vaan nyt-

kähdyksenä ajattelutavoissa, minkä seuraukset tulevat esiin vasta ajan kanssa. Monesti kulutustottumukset muuttuvatkin viiveellä, minkä myös asiantuntijat tiedostavat:

”Se, että Nyhtökaura on pitkälti avannut uuden kategorian, on varmasti hidastanut kehitystä. Ottaa kuitenkin aikansa ennen kuin kuluttajat hyväksyvät uuden kategorian.”
(Haastateltava 8: tuotekehitys.)

Nyhtökauran vaikutusten arvioinnissa asiantuntijoiden ja kuluttajien haastattelut antavat osin eri kuvan. Haastatte- luissa näkyy toisaalta innovaatio-, rahoitus- ja yrityssektorin innostus Nyhtökauran urauurtavasta avauksesta elintarvi- ke- ja startup-kentällä, kun taas kuluttajarajapinnan haasta- telluille ominaisempaa on arvioida vaikutuksia esiintuomalla maltillisuutta ja vähittäistä muutosta. ■

IV

**STARTUPIEN
MENESTYSTEKIJÖITÄ**

YRITTÄJÄ

- **Kyky olla vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa, tehdä havaintoja, löytää puutteita ja kehittää ratkaisuja**
- **Kyky kuvitella sellaista, mitä ei vielä ole**
- **Rohkeus kulkea visiotaan kohti ja toteuttaa sitä**
- **Epävarmuuksien sietokyky**
- **Kyky ulottaa asiantuntijuus tavanomaista ongelmanratkaisua pidemmälle**
- **Taito löytää oikeat ihmiset ja tehdä yhteistyötä**
- **Kyky muuttaa ajatteluaan ja toimintatapojaan yrityksen kasvaessa**
- **Kokemus ja verkostot, jotka nopeuttavat ja tukevat onnistumista**

IDEA JA AJOITUS

- **Ainutlaatuinen idea, joka pystyy muuttamaan markkinaa ja vanhentamaan sitä**
- **Ajoitus markkinoilla: tunnistetaan kuluttajat, jotka ymmärtävät tuotteen tai palvelun hyödyn ja ottavat sen käyttöönsä**
- **Yrityksen valmius lanseerata kilpailukykyinen ja tavoitteenmukainen tuote**

ORGANISAATIO

- **Tiimin sisäinen luottamus ja rohkeus**
- **Muuntautumiskyky yrityksen kasvun eri vaiheissa**
- **Yhteinen tavoite ja fokus**
- **Testaus, epäonnistuminen ja kyky muuttaa suuntaa osa toimintakulttuuria**

TOIMINTAYMPÄRISTÖ

- **Kulttuuriset ja yhteiskunnalliset tekijät, jotka mahdollistavat esimerkiksi luovuuden valjastamisen tai yrittäjäksi heittäytymisen**
- **Kannustavat esikuvat**
- **Innovaatioympäristöt, joissa erilaiset osaajat kohtaavat (törmäytys), ainutlaatuisia ideoita syntyy ja etenee toteutukseen**

LÄHDELUETTELO

AgFunder. 2020. 2020 European Agri-FoodTech Investment Report. <https://research.agfunder.com/2020/2020-european-agri-foodtech-investment-report.pdf>. Viitattu: 12.10.2020.

Agha, N. 2014. Success Factors of Startup Companies. An Empirical Analysis of E-Business Startups in North America. Munich: GRIN Publishing.

Anttonen, T. & Vornanen, J. 2016. Lihansyöjien maa. Miksi suomalaisten ruokavalion on muututtava. Helsinki: Into Kustannus.

Arluke, A. & Sanders, C. 1996. Regarding Animals. Philadelphia, PA: Temple University Press.

Arppe, T., Mäkelä, J. & Väänänen, V. 2011. Living Food Diet and Veganism: Individual vs Collective Boundaries of the Forbidden. *Social Science Information* 50(2): 275–297. <https://doi.org/10.1177/0539018410396618>

Auvinen, S. 2019. Lihan loppu. Helsinki: Kosmos.

Azoulay, P., Jones, B.F., Kim, D.J. & Miranda, J. 2018. Research: The Average Age of a Successful Startup Founder Is 45. <https://hbr.org/2018/07/research-the-average-age-of-a-successful-startup-founder-is-45>. Viitattu: 12.10.2020.

Baron, R.A. 2004. The Cognitive Perspective: A Valuable Tool for Asking Entrepreneurship's Basic "Why" Questions. *Journal of Business Venturing* 19(2): 221–128.

Bere, E. & Brug, J. 2009. Towards Health-promoting and Environmentally Friendly Regional Diets – a Nordic Example. *Public Health Nutrition* 12(1): 91-96. <https://doi.org/10.1017/S1368980008001985>

Bildtgård, T. 2008. Trust in Food in Modern and Late-modern Societies. *Social Science Information* 47(1): 99–128.

Bittman, M. 2013. VB6: Eat Vegan Before 6:00 to Lose Weight and Restore Your Health . . . for Good. New York: Clarkson Potter.

Björklund, T., Mikkonen, M., Perttunen, E. & Kuukka, A. (toim). 2020. From Crisis to Creativity: Entrepreneurial action in Finnish packaged food beverage products. DesignBites Report 2020. Aalto Design Factory. <https://designfactory.aalto.fi/category/designbites/>. Viitattu: 12.10.2020

Blank, S. & Dorf, B. 2012. The Startup Owners Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company. Pescadero: K&S Ranch.

Block, J., Fisch, C., Vismara, S., & Andres, R. 2019. Private Equity Investment Criteria: An Experimental Conjoint Analysis of Venture Capital, Business Angels, and Family Offices. *Journal of Corporate Finance* 58: 329–352.

Camuffo, A., Cordova, A., Gambardella, A. & Spina, C. 2019. Scientific Approach to Entrepreneurial Decision Making: Evidence from a Randomized Control Trial. *Management Science* 66(2): 564-586.

Chen, C.C., Greene, P.G., and Crick, A. 1998. Does Entrepreneurial Self-efficacy Distinguish Entrepreneurs from Managers? *Journal of Business Venturing* 13(4): 295-316.

Cooper, H., Schembri, S. and Miller, D. 2010. Brand-self Identity Narratives in the James Bond Movies. *Psychology & Marketing* 27: 557–567. <https://doi:10.1002/mar.20344>

Criado-Perez, C. 2019. Invisible Women: Exposing Data Bias in a World Designed for Men. New York: Abrams Press.

Dobberstein, A. 2019. Report: The Growing and Dominating UK FoodTech Ecosystem. Paris: Medium. <https://medium.com/@armaandobberstein/report-the-growing-and-dominating-uk-foodtech-ecosystem-10917deb212e>. Viitattu: 8.10.2020.

Drucker, P.F. 1993. The Practice of Management. New York: Harper and Brothers.

Eutopia Team. 2019. Foodtech: The Biggest European Startup Opportunity You Didn't Know about. Paris: Medium. <https://medium.com/eutopia-vc/foodtech-the-biggest-european-startup-opportunity-you-didnt-know-about-559d2c71ead7>. Viitattu: 8.10.2020.

Felin, T., Gambardella, A., Stern, S. ja Zenger, T. 2006. Lean Startup and the Business Model: Experimentation Revisited. *Long Range Planning* 53(4): 101953.

Fischler, C. 1980. Food Habits, Social Change and the Nature/Culture Dilemma. *Social Science Information* 19(6): 937–953.

Florida, R. 2005. Luovan luokan esiinmarssi. Helsinki: Talentum.

Fogelholm, Mika. 2016. Liha ja terveys. Teoksessa Mattila, H. (toim.), Vähemmän lihaa. Helsinki: Gaudeamus. 77–102.

Foroughi, C. ja Stern, A. D. 2019. Who Drives Digital Innovation? Evidence from the U.S. Medical Device Industry. Harvard Business School Working Paper 19–120.

Forsman, L. 2020. Ruuan metadastasta uutta lisäarvoa kuluttajalle. Esitys Ruokaketjun transformatio webinaarissa 5.6.2020.

Forward Fooding 2020. What Is Food Tech? How Technology Is Reshaping our Food System. <https://forwardfooding.com/what-is-food-tech/>. Viitattu: 1.6.2020.

Frank, H., Lueger, M. and Korunka, C. 2007. The Significance of Personality in Business Start-up Intentions, Start-up Realization and Business Success. *Entrepreneurship & Regional Development* 19(3): 227–251.

Gates, B., Myhrvold N. & Rinearson, P. 1995. The Road Ahead. New York: Viking Penguin.

Garber, P. 2000. Famous First Bubbles: The Fundamentals of Early Manias. Cambridge, Mass: MIT Press.

- van Gelderen, M. & Jansen, P. 2006. Autonomy as a Start-up Motive. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 13(1): 23–32.
- van Gelderen, M., Thurik, R. & Bosma, N. 2006. Success and Risk Factors in the Pre-Startup Phase. *Small Business Economics* 26(4): 319–335.
- Gladwell, M. 2007. *Leimahduspiste* (suom. H. Hammarsten). Helsinki: WSOY. (Alkuperäisteos 2000.)
- The Good Food Institute. 2020. Plant-Based Market Overview. <https://www.gfi.org/marketresearch>. Viitattu: 12.10.2020.
- Grant, C. 2013. *Eläinten oikeudet*. Helsinki: Into.
- Griffin, D. & Speck, G. 2004. New Evidence of Animal Consciousness. *Animal Cognition* 7(1): 5–18.
- Godfray, C., Aveyard, P., Garnett, T., Hall, J., Key, T., Lorimer, J., Pierrehumbert, R., Scarborough, P., Springmann, M. & Jebb, S. 2018. Meat consumption, health, and the environment. *Science* 361(6399). <https://doi.org/10.1126/science.aam5324>
- Gronow, Jukka. 1997. *The Sociology of Taste*. London: Routledge.
- Hautamäki, A. 2007. Innovaatioiden ekosysteemi ja Helsingin seutu. Maailmanluokan innovaatioekologian rakentamisen lähtökohtia. Helsingin kaupungin tietokeskus, tutkimuskatsauksia nro 1.
- Helldán, A., Raulio, S., Kosola, M., Tapanainen, H., Ovaskainen, M.-L. & Virtanen, S. 2013. *Finravinto 2012 tutkimus*. Helsinki: THL.
- Henchion, M., Hayes, M., Mullen, A. M., Fenelon, M., & Tiwari, B. 2017. Future Protein Supply and Demand: Strategies and Factors Influencing a Sustainable Equilibrium. *Foods* 6(7). <https://doi.org/10.3390/foods6070053>
- Himanen, P. 2010. *Kukoistuksen käsikirjoitus*. Helsinki: WSOY.
- Hoekstra, A. 2012. The Hidden Water Resource Use Behind Meat and Dairy. *Animal Frontiers* 2(2): 3–8. <https://doi.org/10.2527/af.2012-0038>
- Horowitz, B. 2014. *Hard Things about Hard Things: Building a Business When There Are No Easy Answers*. New York: HarperCollins.
- Hyrylä, L. 2019. 365 ruoan päivää: Elintarviketeollisuuden toimialaraportti. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019:61.
- Isokangas, A., Rautio, P., Solala, K. & Åström, K. 2018. *Markkinapotentiaalikartoitus*. Makery Oy.
- Isotalo, V., Laaksonen, S.-M., Pöyry, E. & Jallinoja, P. 2019. Sosiaalisen median ennustekyky kaupan myynnissä – esimerkkinä veganismi ja vegaanisat ruuat. *Kansantaloudellinen aikakauskirja* 115(1): 91–112.
- Jallinoja, P., Mäkelä, J. & Niva, M. 2018. Ruoan yltäkylläisyys ja rajat – sosiologisia havaintoja Suomesta. *Duodecim* 134(15): 1501–1507.
- Jallinoja, P., Jauho, M. & Pöyry, E. 2019. Miten Suomi söi 2008-2016? Erityisruokavaliot ja niiden taustatekijät. *Yhteiskuntapolitiikka* 84(2): 135–151.
- Jamrisco, M. & Lu, W. 2020. Bloomberg Innovation Index: Germany Breaks Korea's Six-Year Streak as Most Innovative Nation. Bloomberg, 18.1.2020. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-01-18/germany-breaks-korea-s-six-year-streak-as-most-innovative-nation>. Viitattu: 12.10.2020.
- Jokinen, P., Vinnari, M. & Kupsala, S. 2012. Kuluttajien luottamus suomalaiseen kotieläintuotantoon. Teoksessa Mononen, T. & Silvasti, T. (toim.) *Hyvä ja Paha ruoka*. Ruoan tuotannon ja kuluttamisen vaikutukset. Helsinki: Gaudeamus. 196–213.
- de Jong, J.P.J. & Marsili, O. 2006. The Fruit Flies of Innovations: A Taxonomy of Innovative Small Firms. *Research Policy* 35(2): 213–229.
- Kanza, D., Huang, L., Conley, M.A. & Higgins, E.T. 2018. We ask Men to Win and Women Not to Loose: Closing the Gender Gap in Startup Funding. *Academy of Management Journal* 61(2): 586–614.
- Karttunen, K., Kuhmonen, T. & Savikurki, A. 2019. *Tuntematon ruokajärjestelmä - Eväitä kokonaisuuksien ymmärtämiseen*. Helsinki: e2 Tutkimus.
- Katajajuuri, J.-M. & Pulkkinen, H. 2016. *Liha ja ympäristö*. Teoksessa Mattila H. (toim.) *Vähemmän lihaa*. Helsinki: Gaudeamus, 50–76.
- Kim, C. W. & Mauborgne, R. 2015. Blue Oceans Strategy: From Theory To Practice. *California Management Review* 47(3): 105–121.
- Koistinen, P., Kurvinen, A. & Luoma-Halkola, H. 2016. Perustulon työllisyysvaikutukset. *Asiantuntijahaastatteluihin ja verrannollisiin esimerkkeihin perustuva arvio*. Työpapereita 93/2016. Helsinki: Kelan tutkimus.
- Koskelainen, K. 2019. *Lihansyönnin vähentäminen lapsiperheissä: "Kaikki syö lihaa vähemmän koko ajan. Mutta vähän eri tavoin"*. Pro gradu -tutkielma, Helsingin yliopisto.
- Koski, O., Husso, K., Kutinlahti, P., Huuskonen, M., Nissinen, S. 2019. *Innovaatiopolitiikan lähtökohdat*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019:18.
- Kotiranta, A., Pajarinen, M. & Rouvinen, P. 2016. *Miltä startupit näyttävät tilastojen valossa? ETLA Raportit No 66*. <https://pub.etla.fi/ETLA-Raportit-Reports-66.pdf>.

Kotiranta, A., Kronqvist, J., Lerkkanen, L., Pulkkinen, K., Roschier, S., Sepponen, S., Tahvanainen, A.-J., Valkola, A. 2019. Ilmiölähtöinen prosessi kansallisten TKI-painopisteiden valitsemiseksi. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 9/2019.

Kupsala, Saara. 2019. A Sociological Study of Finnish Attitudes, Perceptions and Meanings Regarding Animals in Food Production. Väitöskirja, Itä-Suomen yliopisto.

Lahtinen, H., Pekkala, H., Halme, K., Salminen, V., Härkölä, V., Wiikeri, J., Lamminkoski, H., Lahti, K., Mikkela, K., Rouvinen, P., Kotiranta, A., Pajarinen, M., Dalziel, M., Barge, N., Meade, C., Zhao, X. 2016. Startup-yritysten kasvun ajurit ja pullonkaulat. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 30/2016.

Laitinen, J. ja Vuorio, J. 2019. Helsinki syö ja juo täysin eri tavalla kuin muu Suomi, ja keskeltä pääkaupungin kuplaa löytyy äärimmäisten joukko. Helsingin Sanomat, 27.4.2019.

Laukkanen, M. & Maliranta, M. 2019. Yritystuet ja kilpailukyky. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 33/2019.

de Lauretis, T. 1984. *Alice Doesn't: Feminism, Semiotics, Cinema*. Indiana: Indiana University Press.

Lehikoinen, E., Parviainen, T., Helenius, J., Jalava, M., Salonen, A. & Kumm, M. 2019. Cattle Production for Exports in Water-abundant Areas: The Case of Finland. *Sustainability (Switzerland)* 11(4). <https://doi.org/10.3390/su11041075>

Lehikoinen, E. & Salonen, A. 2019. Food Preferences in Finland: Sustainable Diets and their Differences between Groups. *Sustainability (Switzerland)* 11(5): 1259.

Levenstein, H. 1993. *Paradox of Plenty*. Oxford: Oxford University Press.

Levenstein, H. 2012. *Fear of Food*. Chicago: University of Chicago Press.

Love, H. 2016. *The Start-Up J Curve: The Six Steps to Entrepreneurial Success*. Austin: Greenleaf Book Group.

Lundahl, O. 2017. From a Moral Consumption Ethos to an Apolitical Consumption Trend. The Role of Media and Celebrities in Structuring the Rise of Veganism. Vaasa: University of Vaasa.

Luonnonvarakeskus 2019. Nurmipellot ovat pohjoisen maatalouden erikoisuus – laaja suomalaishanke tähtää ilmastonmuutoksen hidastamiseen ja resurssitehokkuuteen. <https://www.luke.fi/uutinen/nurmipellot-ovat-pohjoisen-maatalouden-erikoisuus-%E2%88%92-laaja-suomalaishanke-tahtaa-ilmastonmuutoksen-hidastamiseen-ja-resurssitehokkuuteen/>. Viitattu: 12.10.2020.

Luonnonvarakeskus 2020. Ruokahävikki ja ruokajärjestelmän kiertotalous. <https://www.luke.fi/tietoa-luonnonvaroista/ruoka-ja-ravitsemus/ruokahavikki/>. Viitattu: 12.10.2020.

Makery oy. 2019. Katsaus kasviproteiinituotteiden markkinoihin Euroopassa.

Maliranta, M. 2014. Luovan tuhon tie kilpailukykyyn. *Tehokkaan Tuotannon Tutkimussäätiö: Julkaisusarja 4*.

Mattila, H. 2016. Johdanto. Teoksessa Mattila, H. (toim.) *Vähemmän lihaa*. Helsinki: Gaudeamus. 7–15.

McClelland, D. C. 1967. *The Achieving Society*. New York: Free Press.

McFadzean E., O'Loughlin, A. & Shaw, E. 2005. Corporate Entrepreneurship and Innovation Part 1: The Missing Link. *European Journal of Innovation Management* 8(3): 350–372.

Meinel, C. & Leifer, L. 2011. *Design Thinking Research*. Berliini: Springer.

Mäkelä, J. & Niva, M. 2016. Liha suomalaisessa ruokakulttuurissa. Teoksessa Mattila, H. (toim.) *Vähemmän lihaa*. Helsinki: Gaudeamus. 16–35.

Mäki, P., Männistö, S., Levälähti, E., Koskela, T., Mölläri, K., Mahkonen, R. & Laatikainen, T. 2019. Avohilmo tietolähteenä kutsuntaikäisten miesten ylipainon seurannassa. *Lääkärilehti* 74(49): 2874-2878.

Naumanen, M. (toim.), Heimonen, R., Koljonen, T., Lamminkoski, H., Maidell, M., Ojala, E., Sajeva, M., Salminen, V., Toivanen, M., Valonen, M. ja Wessberg, N. 2019. Kestävän kehityksen innovaatiot; Katsaus YK:n Agenda 2030 kehitystavoitteisiin ja vastaaviin suomalaisiin innovaatioihin. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2019:62.

Nelson-Field, K. & Riebe, E. 2011. The Impact of Media Fragmentation on Audience Targeting: An Empirical Generalisation Approach. *Journal of Marketing Communications* 17(1): 51–67. <https://doi:10.1080/13527266.2010.484573>

Niemi, J. & Väre, M. (toim.) 2019. Suomen maa- ja elintarviketalous. Luonnonvara- ja biotalouden tutkimus 36/2019. Helsinki: Luonnonvarakeskus.

Niva, M. 2012. Kuluttajat ja terveysvaikutteiset elintarvikkeet. Ravitsemuksellinen vallankumous? Teoksessa Mononen, T. & Silvasti T. (toim.) *Hyvä ja paha ruoka*. Ruoan tuotannon ja kuluttamisen vaikutukset. Helsinki. Gaudeamus.

Niva, M. & Jallinoja, P. 2018. Taking a Stand Through Food Choices? Characteristics of Political Food Consumption and Consumers in Finland. *Ecological Economics* 15: 349-360.

Niva, M., Peltoniemi, J. & Aalto, K. 2018. Turvallista, ympäristöystävällistä ja kulttuurisesti tärkeää? Kotimaisuuden merkitys ruoan valinnassa. Suomen maataloustieteellisen seuran tiedote 35: 1-7.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.

Ovaskainen, M.-L. 2016. Lihankulutus numeroina. Teoksessa Mattila, H. (toim.) *Vähemmän lihaa*. Helsinki: Gaudeamus. 36–49.

- Pajari, A.-M. 2018. Pihvin korvaaminen pavuilla: Täytyykö meidän ja pystymmekö me? *Tieteessä Tapahtuu* 36(5).
- Panksepp, J. 2011. Cross-species Affective Neuroscience Decoding of the Primal Affective Experiences of Humans and Related Animals. *PLoS ONE* 6(9): e21236.
- Pellervon taloustutkimus 2020. Maa- ja elintarviketalous kevät 2020. ISSN 1799-9340. Maa- ja elintarviketalouden tutkimusryhmä 7.4.2020. <https://www.ptt.fi/ennusteet/maa-ja-elintarviketalous/maa-ja-elintarviketalous-kevat-2020.html>. Viitattu 12.10.2020.
- Pelletier, N. & Tyedmers, P. 2010. Forecasting Potential Global Environmental Costs of Livestock Production 2000–2050. *Proceedings of the National Academy of Sciences* 107(43): 18371–18374. <https://doi.org/10.1073/pnas.1004659107>
- Perez, C. 2002. *Technological Revolutions and Financial Capital: The Dynamics of Bubbles and Golden Ages*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Piironen, S., Mäkelä, J. & Niva, M. 2004. Luottavaiset suomalaiset? Kuluttajien näkemykset ruoan turvallisuudesta. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Pohjoismainen ministerineuvosto 2014. *Nordic Nutrition Recommendations 2012. Integrating nutrition and physical activity*. <http://dx.doi.org/10.6027/Nord2014-002>
- Pohjolainen, P. & Tapio, P. 2016. Ovatko kuluttajat valmiita muutokseen? Teoksessa Mattila, H. (toim.) *Vähemmän lihaa*. Helsinki: Gaudeamus. 128–148.
- Raami, A. 2016. *Älykäs intuitio ja miten käytämme sitä*. Helsinki: Schildts & Söderströms.
- Rauch, A. & Frese, M. 2000. *Psychological Approaches to Entrepreneurial Success: A General Model and an Overview of Findings*. Teoksessa Cooper, C. L. ja Robertson, I. T. (toim.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Chichester: Wiley. 101–142.
- Reilu kauppa. 2019. Reilun kaupan kasvua Suomessa jo 20 vuotta. <https://reilukauppa.fi/reilun-kaupan-kasvua-suomessa-jo-20-vuotta>. 25.3.2019. Viitattu: 12.10.2020.
- Ries, E. 2011. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Publishing Group.
- Ritchie, H. 2017. How Much of the World's Land Would We Need in Order to Feed the Global Population with the Average Diet of a Given Country? *Our World in Data*. 3.10.2017. <https://ourworldindata.org/agricultural-land-by-global-diets>. Viitattu 12.10.2020.
- Rosenheim, B. 2019. 2019 Food Tech State-of-the-Industry Report. *The Mixing Bowl*. <http://mixingbowlhub.com/2019-food-tech-state-of-the-industry-report/>. Viitattu: 12.10.2020.
- Rotter, J.B. 1954. *Social Learning and Clinical Psychology*. New York: Prentice-Hall.
- Ruoan tulevaisuus 2025. 2019. Helsinki: Kuuskulman tapaustoimisto.
- Saarinen M., Kaljonen M., Niemi J., Antikainen R., Hakala K., Hartikainen H., Heikkinen J., Joensuu K., Lehtonen H., Mattila T., Nisonen S., Ketoja E., Knuuttila M., Regina K., Rikkinen P., Seppälä J. & Varho V. 2019. Ruokavaliomuutoksen vaikutukset ja muutosta tukevat politiikkayhdistelmät RuokaMinimi-hankkeen loppuraportti. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2019:47.
- Salamzadeh, A. and Kawamorita Kesim, H. (2015). *Startup Companies: Life Cycle and Challenges*. Proceedings of the 4th International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship (EEE), Belgrade, Serbia.
- Sarasvathy, S. D. 2008. *New Horizons in Entrepreneurship Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Edward Elgar Publishing.
- Schiller, R. J. 2019. *Narrative Economics: How Stories Go Viral and Drive Major Economic Events*. Princeton Economic Press.
- Schilling, M. 2008. *Strategic Management of Technological Innovation*. 2nd edition. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Senor, D. & Singer, S. 2009. *Start-up Nation: The Story of Israel's Economic Miracle*. New York: Hachette Book Group.
- Seppänen, J. & Väliverronen, E. 2012. *Mediayhteiskunta*. Helsinki: Vastapaino
- Setälä, V. & Väliverronen, E. 2014. Fighting Fat: The Role of 'Field Experts' in Mediating Science and Biological Citizenship. *Science as Culture* 23(4): 517–536. <https://doi:10.1080/09505431.2014.905526>
- Silvasti, T. 2011. Riittääkö ruoka? *Alue ja Ympäristö* 40(1): 63–69.
- Silvasti, T., Paloviita, A., Kortemäki, T., Huttunen, S., Puupponen, A. & Tikka, V. 2019. Reilua ruokaa tänään ja huomenna: suosituksia kestävästä ruokajärjestelmästä luomiseksi. Jyväskylän yliopisto: Wisdom Letters.
- Singer, P., Tengvall, H. & Aaltola, E. 2007. *Oikeutta eläimille: Eläinten vapautuksen filosofiaa*. Helsinki: Eläinsuojeluliitto Animalia.
- Takalo, T. & Toivanen, O. 2016. Economics of Innovation Policy. Teoksessa Andersen, Torben M. & Roine, Jesper (toim.) *Nordic Economic Policy Review: Whither the Nordic Welfare Model? Kööpenhamina: Pohjoismainen ministerineuvosto*. 65–99.
- Terveystieteiden tutkimuskeskus 2019a. Joka neljäs poika ja lähes joka viides tyttö on ylipainoinen tai lihava. 9.9.2020. <https://thl.fi/fi/-/joka-neljas-poika-ja-lahes-joka-viides-tytto-on-ylipainoinen-tai-lihava>. Viitattu 12.10.2020.
- Terveystieteiden tutkimuskeskus 2019b. Ylipaino ja lihavuus vaikuttavat merkittävästi sairastuvuuteen – riski on otettava vakavasti. 14.5.2019. <https://thl.fi/fi/-/ylipaino-ja-lihavuus-vaikuttavat-merkittavasti-sairastuvuuteen-riski-on-otettava-vakavasti>. Viitattu: 29.10.2020.

Tilastokeskus. 2018. 1. Tutkimus- ja kehittämistoiminta 2018. 24.10.2019 (päivitetty). https://www.stat.fi/til/tkke/2018/tkke_2018_2019-10-24_kat_001_fi.html. Viitattu: 12.10.2020.

Tilastokeskus 2019. Suomessa kasvuyritysten osuus muita Pohjoismaita pienempi. 12.3.2019. <https://www.tilastokeskus.fi/uutinen/suomessa-kasvuyritysten-osuus-muita-pohjoismaita-alhaisempi>. Viitattu: 12.10.2020.

Valsta, L., Kaartinen, N., Tapanainen, H., Männistö, S. & Sääksjärvi, K. (toim.) 2018. Ravitseminen Suomessa – FinRavinto 2017 -tutkimus. Helsinki: Terveystieteiden tutkimuskeskus.

Valtioneuvosto 2017. Ruoka2030. Suomi-ruokaa meille ja maailmalle. Valtioneuvoston selonteko ruokapolitiikasta.

Valtioneuvoston kanslia 2011. Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma. Avoin, oikeudenmukainen ja rohkea Suomi. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.

Valtioneuvoston kanslia 2015. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma. Ratkaisujen Suomi. Hallituksen julkaisusarja 2015(10).

Valtioneuvoston kanslia 2019. Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma. Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. Valtioneuvoston julkaisuja 2019(31).

Valtion ravitsemusneuvottelukunta. 2014. Terveyttä ruoasta! Suomalaiset ravitsemussuosituksien 2014. Helsinki: Valtion ravitsemusneuvottelukunta.

Vihma, A., Hartikainen, J., Ikäheimo, J.-P. & Seuri, O. 2018. To-tuuden jälkeen. Helsinki: Teos.

Warpenius, K. & Tigerstedt, C. 2010. Paljon huolta – vähän hupia. Alkoholiaiheet kirjoitukset kahdessa paikallislehdessä 2004–2007. Yhteiskuntapolitiikka 75(3): 274–283.

Wasserman, N. 2012. The Founder's Dilemmas: Anticipating and Avoiding the Pitfalls that can Sink a Startup. New Jersey: Princeton University Press.

Wickham, P. 2004. Strategic Entrepreneurship. Essex: Pearson Education.

Åström, K. 2019. ScenoProt-kuluttajakysely kasviproteiineista – tulokset Suomi. Helsinki: Makery Oy. <https://www.luke.fi/scenoprot/wp-content/uploads/sites/5/2020/04/ScenoProt-kuluttajakysely-kasviproteiineista-tulokset-Suomi.pdf>

INTERNET-LÄHTEET

Aamulehti 2016a. Sauli Niinistö tarjoaa Linnan juhlassa nyhtökauraa – lue koko menu tästä. 29.11.2016. <https://www.aamulehti.fi/a/24099144>. Viitattu 10.3.2020.

Aamulehti 2016b. Uskoisitko häntä vegaaniksi? Painonnostaja on ehkä Jari ”Bull” Mentulaakin lihaksikkaampi. 8.7.2016. <https://www.aamulehti.fi/a/23776959>. Viitattu 24.3.2020.

Animalia 2019. Eläinetiikka. Onko eläimillä oikeuksia? <https://animalia.fi/elainetiikka/>. Viitattu 5.3.2020.

Apu 2019. Valistuksen vaiheet – Mitä saa syödä? Näin ravintosuositukset ovat muuttuneet. 1.11.2019. <https://www.apu.fi/artikkelit/valistuksen-vaiheet-mita-saa-syoda-nain-ravintosuositukset-ovat-muuttuneet>. Viitattu 23.3.2020.

CB Insights 2016. Disrupting The Food Chain: 15 Early-Stage Farm-to-Table Startups to Watch. 4.10.2016. <https://www.cbinsights.com/research/farm-to-table-startups-watch/>. Viitattu: 29.10.2020.

DSM 2020. DSM completes acquisition of Glycom. 1.4.2020. <https://www.dsm.com/corporate/news/news-archive/2020/18-20-dsm-completes-acquisition-of-glycom.html>. Viitattu: 29.10.2020.

Elinkeinoelämän valtuuskunta (2020) EVAn Arvo- ja asennetutkimusten tietokanta. <https://www.eva.fi/arvopankki/>. Viitattu 23.3.2020.

European Startup Monitor 2019. European Startup Monitor 2019. http://www.europeanstartupmonitor2019.eu/EuropeanStartupMonitor2019_2020_21_02_2020-1.pdf. Viitattu: 18.6.2020.

Fields, D. 2020. A Latte Riding on IPO For Oat Milk Leader Oatly. Forbes, 28.2.2020. <https://www.forbes.com/sites/mergermarket/2020/02/28/a-latte-riding-on-ipo-for-oat-milk-leader-oatly/#7d3e99c75522>. Viitattu: 29.10.2020.

Fit 2017. Vegaani kehonrakentaja Emma Seiteri: ”Treenaan nyt entistä isommilla painoilla”. 19.9.2017. <https://www.fit.fi/ruoka/vegaani-kehonrakentaja-emma-seiteri-treenaan-nyt-entista-isommilla-painoilla/>. Viitattu 24.3.2020.

Gage, D. 2012. The Venture Capital Secret: 3 Out of 4 Start-Ups Fail. The Wall Street Journal 20.9.2012. <https://www.wsj.com/articles/SB10000872396390443720204578004980476429190>. Viitattu 29.10.2020.

Garret, O. 2019. Beyond Meat will Crash When Investors Realize What It's Really Selling. Forbes, 3.9.2019. <https://www.forbes.com/sites/oliviergarret/2019/09/03/beyond-meat-will-crash-when-investors-realize-what-its-really-selling/#4f3622e25ea2>. Viitattu: 29.10.2020.

Good News from Finland 2019. Finnish Startups Raise EUR 479 Million in Funding. 26.3.2019. <https://www.goodnewsfinland.com/finnish-startups-raise-eur-479-million-in-funding>. 12.10.2020.

HS 2012. Facebookissa leviää mainio avokadoresepti. 11.10.2012. <https://www.hs.fi/ruoka/art-2000002571373.html>. Viitattu 25.3.2020.

HS 2019. Helsinki syö ja juo täysin eri tavalla kuin muu Suomi, ja keskeltä pääkaupungin kuplaa löytyy äärimmäisten joukko. 27.4.2019. <https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000006085763.html>. Viitattu 24.3.2020.

Ilta-Sanomat 2017. Linnan juhlien menu yllättää: mustaamakkaa ja vispipuurokakkua. 1.12.2017. <https://www.is.fi/linnanjuhlat/art-2000005473320.html>. Viitattu 10.3.2020.

IPCC 2020. <https://www.ipcc.ch/>. Viitattu 29.10.2020.

IS 2016. Hyvästit meetvurstireissareille – tällainen on uusi Helsingin nimikkoleipä: ”Tribuutti upealle helsinkiläiselle tiedeyhteisölle”. 1.11.2016. <https://www.is.fi/ruokala/ajankohtaista/art-2000001943740.html>. Viitattu 25.3.2020.

IS 2018. Nämä 200 suomalaisravintolaa lähtivät mukaan vegaanihaasteeseen. 13.1.2018. <https://www.is.fi/ruokala/ajankohtaista/art-2000005522435.html>. Viitattu 23.3.2020.

Kesko 2017. Kasvipohjaisten tuotteiden myynti kasvaa edelleen voimakkaasti – vegehyllä löytyy jo 200 K-ruokakaupasta. 9.6.2017. <https://www.kesko.fi/media/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/2017/kasvispohjaisten-tuotteiden-myynti-kasvaa-edelleen-voimakkaasti--vegehyll-loytyy-jo-200-k-ruokakaupasta/>. Viitattu 23.3.2020.

Kansallinen Mediatutkimus 2019. Tilastot. <https://mediaauditfinland.fi/tilastot/>. Viitattu 25.3.2020.

Lihatiedotus 2020. <https://www.lihatiedotus.fi/>. Viitattu 29.10.2020.

Luke 2020. <https://www.luke.fi/>. Viitattu 29.10.2020.

Medium 2019. <https://medium.com/>. Viitattu 29.10.2020.

Mintel 2020. Plant-based push: UK sales of meat-free foods shoots up 40% between 2014-19. 17.1.2020 <https://www.mintel.com/press-centre/food-and-drink/plant-based-push-uk-sales-of-meat-free-foods-shoot-up-40-between-2014-19>. Viitattu: 29.10.2020.

Motiva (2018) Ruokapalvelut. https://www.motiva.fi/julkinen_sektori/kestavat_julkiset_hankinnat/tietopankki/ruokapalvelut. Viitattu 9.3.2020

Nielsen 2018. <https://www.nielsen.com/fi/fi/>. Viitattu 30.10.2020.

Nordic co-operation 2019. Nordic Nutrition Recommendations 2022: Join in the Work. <https://www.norden.org/en/news/nordic-nutrition-recommendations-2022-join-work>. Viitattu 6.3.2020.

Ruokavirasto 2020. Ravitsemuspolitiikka. <https://www.ruokavirasto.fi/teemat/terveytta-edistava-ruokavalio/vrn/ravitsemuspolitiikka/>. Viitattu 6.3.2020.

Shift [televisio-ohjelma] 18.10.2019. Saksa: Deutsche Welle. <https://www.dw.com/en/why-female-entrepreneurs-attract-less-money/av-50888996>. Viitattu: 29.10.2020.

Statista 2020. Net revenue of Beyond Meat, Inc. worldwide from 2016 to 2019. <https://www.statista.com/statistics/1067480/revenue-of-beyond-meat-worldwide/>. Viitattu 29.10.2020.

Talouselämä 2016. Kommentti: Vihis ja nyhtökaura valloittavat – Ruokatalot jäivät jälkeen tästä trendistä. 26.1.2016. <https://www.talouselama.fi/uutiset/kommentti-vihis-ja-nyhtokaura-valloittavat-ruokatalot-jaiivat-jalkeen-tasta-trendista/b8fd65d4-4613-3ec8-9b6e-82d2e5d644a2>. Viitattu 29.10.2020.

Vegaanihaaste 2020. <https://vegaanihaaste.fi/>. Viitattu 29.10.2020.

Vegaaniliitto 2020. Eläinten oikeudet. <http://www.vegaaniliitto.fi/www/fi/tietoa/miksi-veganismi/elainten-oikeudet>. Viitattu 5.3.2020.

Yle 2012. Avokadopasta – niin hyvää että melkein itkuun purskattaa. 1.11.2012. <https://yle.fi/uutiset/3-6359724>. Viitattu 25.3.2020.

Yle 2016. Yle FOLK: Kahvin ehdoilla. 29.11.2016. <https://areena.yle.fi/1-3854225>. Viitattu 16.11.2020.

Yle 2018a. Linnan juhlien ympäristöteema näkyy myös ruokalistalla: Marjoja, kasviksia ja luomuruokaa – olut tehdään hävikki-leivästä, ylijäämäruoka henkilökunnan suihin. 30.11.2018. <https://yle.fi/uutiset/3-10533262>. Viitattu 10.3.2020.

Yle 2018b. Lahden tunnetuin vegaani on bodari ja ex-eläinaktivisti, joka kieltäytyy jälkikasvusta ja viettää joulun äitinsä luona Pohjanmaalla. 23.12.2018. <https://yle.fi/uutiset/3-10564411>. Viitattu 24.3.2020.

Yle 2018c. Kauramaidon käyttö kasvaa niin, että suosikkituotteet loppuvat kaupoista – Ruokakulttuurin tutkija: kuluttaja haluaa viestiä tiedostavuudesta ja helpottaa arkea. 1.12.2018. <https://yle.fi/uutiset/3-10532492>. Viitattu 24.3.2020.

Yle 2018d. Ravitsemustieteilijä uskoo kasvisruokavalion olevan tulevaisuuden megatrendi – mutta pärjääkö ihminen kokonaan ilman lihaa? 16.12.2018. <https://yle.fi/uutiset/3-10473281>. Viitattu 24.3.2020.

Yle 2019. Ravitsemussuositukset kehottavat ensimmäistä kertaa syömään ilmastoystävällistä ruokaa: ”Lihaa kannattaa laittaa enemmänkin mausteeksi”. 17.8.2019. <https://yle.fi/uutiset/3-10923631>. Viitattu 6.3.2020.

Yle 2020. Elintarvikekauran viljely kovassa kasvussa – kaupan hyllyllä jo satoja kauratuotteita, viljelijöitä tarvitaan lisää. 8.6.2020. <https://uutiset-prod.c1.yle.fi/uutiset/3-11382372>. Viitattu 20.6.2020.



Työ- ja elinkeinoministeriö
Arbets- och näringsminister



Elintarviketeollisuusliitto

