

Kasvuyrittäjyys 2030+

Täsmästrategia Seinäjoen ja Etelä-Pohjanmaan ruoka-alan kehittämiseksi



innokaupungit



Projekti: Seinäjoen kaupunkiruokastrategia ja sen vaikuttavuusmalli

Ohjelma: Uudistuva ja osaava Suomi 2021–2027
EU:n alue- ja rakennepolitiikan ohjelma

Hankeaika: 2/2024–5/2026

Rahoittajat: Etelä-Pohjanmaan liitto ja Seinäjoen kaupunki

Toimintalinja: Innovatiivinen Suomi

Eriyistavoite: Tutkimus- ja innovointivalmiuksien ja kehittyneiden teknologioiden käyttöönoton parantaminen

Kiitos: Seinäjoen yliopistokeskus ja hankkeeseen panoksensa antaneet yritykset ja organisaatiot

Sisältö

Johdanto	3
Strategiatyö	5
Kasvuyrittäjyys 2030+ -strategian tausta	5
Strategiatyön havainnot	6
Visio 2040	7
Strategia ja toimenpiteet	8
Ruoka-alan ja yrittäjyyden Etelä-Pohjanmaa	8
Toimenpiteet	10
Yhteenveto	17

Miten Etelä-Pohjanmaa nostetaan ruoka-alan ykköseksi ja Seinäjoki sen ruokapääkaupungiksi?

Etelä-Pohjanmaa on Suomen keskeisimpiä ruoantuottajia. Vaikka maakunnassa asuu vain 4 % koko väestöstä, tuottaa se 14 % suomalaisten ruoasta. Nyt tavoitteena on kaupungin ja koko maakunnan roolin vahvistaminen ruoka-alan ekosysteemin palvelukeskuksena.

Vaikka ruoka-ala on yksi Etelä-Pohjanmaan kehittämisen kärkialoista, ei sitä tunneta erityisesti ruokamaakuntana. Tämä heikentää alueen vetovoimaa ja rajoittaa sen kasvua ja kehitystä. Siksi Etelä-Pohjanmaan ruoka-alan tueksi on laadittu oma strategia: Kasvuyrittäjyys 2030+.

Strategian ydinajatuksena on vahvistaa Seinäjoen asemaa ruokamaakunnan ja -ekosysteemin palvelukeskuksena.



Strategia pohjautuu Seinäjoen kaupunkiruokastrategia ja sen vaikuttavuusmalli -projektiin, jonka tavoitteet olivat:

▼

Tuottaa Seinäjoen kaupungille sen ruoka-alan ekosysteemiä koskeva kehittämisstrategia ja toteutuksen toimintamalli, jotta kaupunki voi pitkäjänteisesti edistää ruoka-alaan kuuluvien yritysten kestäväää uudistumista ja kansainvälistä kasvua.

▼

Liittää projekti ja sen tuotokset osaksi Seinäjoen kaupungin ekosysteemisopimuksen toteutusta ja sen konkreettisiksi tuotoksiksi.

▼

Mahdollistaa osaltaan Seinäjoen kaupungin liittyminen osaksi kansainvälistä kestäviin kaupunkiruokajärjestelmiin sitoutuneiden kaupunkien verkostoa eli Milan Urban Food Policy Pact -verkostoa (MUFPP).

Kasvuyrittäjyys 2030+ on täsmästrategia, joka auttaa Seinäjokea saavuttamaan asemansa ruoka-alan pääkaupunkina. Se kulminoituu ruoka-alan liiketoimintaosaamisen vahvistamiseen ja sitä tukevien palvelujen kapasiteetin ja osaamisen tason nostamiseen Seinäjoella.

Kasvuyrittäjyys 2030+ -strategian tausta

Strategia perustuu alueen ruokatoimijoiden asiantuntemukseen ja sitoutuneeseen osallistumiseen. Strategiaehdotuksen keskeisen aineiston muodostavat 22 haastattelua, neljä työpajaa ja kaksi työseminaaria. Haastatellut edustivat Seinäjoen ja Etelä-Pohjanmaan ruoka-alan yrityksiä sekä alan kehittäjäorganisaatioita. Lisäksi ehdotuksen laadinnassa hyödynnettiin tutkimuksia sekä Seinäjoella ja Etelä-Pohjanmaalla laadittuja kehittämisstrategioita ja -ohjelmia.

Työpajat järjestettiin 29.5.2024–21.5.2025. Lisäksi järjestettiin työseminaari Brysselissä 4.12.2024 sekä huoltovarmuusseminaari Seinäjoella 3.4.2025.

Ydinryhmänä toimi hankkeen ohjausryhmä aktiivisessa roolissa koko strategiaprosessin ajan. Tämä alueen yritysten, elinkeinoelämän ja keskeisten kehittäjätoimijoiden edustajista koottu ryhmä tuki ehdotuksen laadintaa vaiheittain ja vahvisti työn kytkentää ruoka-alan käytännön tarpeisiin.



Strategiatyön havainnot

Strategiatyössä tehtiin sarja havainnot Etelä-Pohjanmaan ja Seinäjoen ruoka-alan tilanteesta. Ohessa keskeisimmät:

1.

Suuret yritykset ovat perusta, mutta kasvu vaatii uusia pk-yrityksiä:

Etelä-Pohjanmaan ruoka-alan vahvuus ovat vakiintuneet ankkuriyritykset, mutta toimiala ei uudistu riittävästi ilman uusia kasvuyrityksiä ja kasvuhakuisuutta.

2.

Liiketoiminta-osaamisessa on strateginen pullonkaula:

pelkkä tuotanto ei riitä, vaan tarvitaan myyntiä, markkinointia ja brändäystä. Kansainvälistyminen ja vienti ovat ratkaisevan tärkeitä.

3.

Kehittäminen ei realisoitu toiminnaksi: kehittämistoiminnan vaikuttavuus on liian matala. Visiot ja tavoitteet ovat yleisellä tasolla ja suuret kokonaisuudet puuttuvat, jolloin hankkeet katoavat "strategian mustaan aukkoon".

4.

Ruokatarinaan tarvitaan tulevaisuuskäänte: Etelä-Pohjanmaan ruokamaailma perustuu pitkälti maatalouteen, ruoantuotantoon ja perinteisiin. Nämä ovat vahvoja aineksia, mutta tarina kaipaa lukuja myös yrittämisestä, kasvusta, osaamisesta, kestäväydestä ja kansainvälistymisestä.

5.

Seinäjoen rooli on kokoava:

Seinäjoki ei ole vain osa Etelä-Pohjanmaan ruokamaakuntaa, vaan sen palvelukeskus, joka tukee koko maakunnan kehitystä, rakentaa yhteyksiä, vahvistaa osaamista ja tuo osaajat yhteen.

6.

Kansainvälistyminen vaatii systemaattista etsintää: yleinen kansainvälistyminen ja verkostojen rakentaminen ei välttämättä riitä, vaan tarvitaan etsintäverkosto, joka seuraa globaalia kehitystä ja tunnistaa kumppanuuksia, konsepteja ja teknologioita.

7.

Vaikuttavuuden johtamisesta voi tulla erottautumistekijä: Etelä-Pohjanmaalla ja Seinäjoella on mahdollisuus ottaa edelläkävijän asema elintarvikealan kehittämistoiminnan vaikuttavuuden johtamisessa.

Visio 2040

Strategiassa on määritetty Etelä-Pohjanmaalle tulevaisuuden visio:


Vuonna 2040 Etelä-Pohjanmaalla on vireä vienti- ja kasvuorientoitunut pienten ja keskisuurten ruoka-alan yritysten keskittymä, joka toimii strategisesti kohdentuneessa yhteistyössä ankkuriyritysten, korkeakoulujen ja julkisen hallinnon kanssa.

Etelä-Pohjanmaa on tulevaisuudessa:

- › maan johtava ruokamaakunta,
- › vahva ruoka-alan yrittäjyysmaakunta,
- › ruoka-alan tulevaisuuden rakentaja.

Visiossa maakunnan ruokatuotannon painopiste siirretään tuotannosta osaamisen vahvistamiseen, vientiin ja yhteistyöhön. Vision ytimessä ovat nykyiset vahvat ankkuriyritykset, jotka luovat toiminnan perustan. Kasvu ja uudistukset syntyvät kuitenkin pk-yritysten kehityksen kautta.

Korkeakoulut ja hallinto mahdollistavat kasvua kehittämällä ja ohjaamalla osaamista sekä rakentamalla vahvempia yhteyksiä pk-yritysten välille. Keskinäinen yhteistyö on tehokasta ja toimintaa johdetaan strategisesti yleisen verkostoitumisen sijaan.



Etelä-Pohjanmaa on tulevaisuudessa maan johtava ruokamaakunta, vahva ruoka-alan yrittäjyysmaakunta sekä ruoka-alan tulevaisuuden rakentaja.

Ruoka-alan ja yrittäjyyden Etelä-Pohjanmaa

Haastatteluiden, työpajojen, havaintojen ja vision pohjalta johdettu kaupunkiruokastrategia tähtää siihen, että Seinäjoen seudusta ja koko Etelä-Pohjanmaasta kehittyy johtava ruoka-alan ja -yrittäjyyden maakunta.

Jotta tähän päästään, tulee sekä osaamista, puhetapaa että toimintaa kehittää määrätietoisesti. Kaupunkiruokastrategia pureutuu juuri näihin kysymyksiin.

Strategiaraportin tarjoamat kolme strategista kokonaisuutta tähän ovat:

- I. ruokaliiketoimintaosaamisen vahvistaminen,
- II. ruoka-alan narratiivin uudistaminen sekä
- III. vaikuttavuuden johtaminen.

Seinäjoesta tehdään merkittävä ruoka-alan tulevaisuuden rakentaja; ruoka-alan palvelukeskus, joka tukee maakunnan kehitystä ruoka- ja yrittäjyysmaakuntana.



Strateginen kokonaisuus I

FoodFlash-kehittämisohjelma ja ruokaliiketoimintaosaamisen vahvistaminen

FoodFlash-kehittämisohjelman tavoitteena on kasvattaa Seinäjoesta kansallisesti ja kansainvälisesti tunnustettu ruokaliiketoiminnan osaamiskeskittymä, joka yhdistää koulutuksen, tutkimuksen, yritysyhteistyön ja kansainvälisen verkostoitumisen.

Ensimmäiseen kokonaisuuteen sisältyy useita ehdotettuja toimenpiteitä, joilla vahvistetaan alan koulutusta, verkostoitumista ja kansainvälistä kehitystä.



Strateginen kokonaisuus I

Toimenpiteet

Toimenpide A: Ruoka-alan liiketoiminta-osaamisen työelämäprofessori

Koulutuksen ja osaamisen vahvistamisessa tärkeä tekijä on Atria Oyj:n entisen konsernijohtajan **Juha Gröhnin** työelämäprofessori Vaasan yliopistossa, Seinäjoen yliopistokeskuksessa vuodesta 2026 alkaen.

Työelämäprofessorin odotetaan vahvistavan ja uudistavan alan osaamista sekä innostavan pk-yritysten kehitys- ja kansainvälistymistyötä. Lisäksi hän toimii FoodFlash-kehittämishjelman kasvoina.

Toimenpide B1: Ruoka-alan professori

Työelämäprofessorin lisäksi tavoitteena on saada FoodFlash-ohjelmaan ruokaliiketoimintojen kehittämisen professori, joka kokoaisi Seinäjoen alueella tehtävän tutkimuksen yhteen ja rakentaisi maakuntaan kansainvälisesti kiinnostavan ruoka-alan tulevaisuuden tutkimusympäristön.

Toimenpide B2: MDP in Future of Food Business (2FB) -maisteriohjelma

Uusi käytännönläheinen 2FP maisteriohjelma yhdistäisi liiketoiminnan, ruokajärjestelmät ja kestävä kehityksen. Se toteutettaisiin tiiviissä yhteistyössä yritysten kanssa, jotka tarjoaisivat opiskelijoille harjoittelupaikkoja ja tutkintoaiheita.

Toimenpide C1: Milan Urban Food Policy Pact -verkoston hyödyntäminen ja etsintäverkosto

Seinäjoki liittyi syksyllä 2025 MUFPP-verkostoon. Se on Milanossa 2015 perustettu osallistujakaupunkien välinen organisaatio, joka tähtää kestävien, turvallisten ja monimuotoisten ruokajärjestelmien kehittämiseen yhteistyön ja tiedon jakamisen kautta.

Seuraava askel on kirkastaa Seinäjoen jäsenyysstrategia verkostossa, hyödyntää sen tarjoamia mahdollisuuksia sekä tuottaa vastavuoroisesti lisäarvoa verkostolle.

Toimenpide C2: Avainorganisaatioiden etsintäverkosto

MUFPP-yhteistyön lisäksi strategiassa ehdotetaan kansainvälisen etsintäverkoston perustamista kansainvälistä kehitystä seuraamaan ja tunnistamaan uusia teknologioita, liiketoimintakonsepteja, kumppanuuksia sekä yritys- ja yhteistyöverkostoja.

Tavoitteena on löytää 2–4 kansainvälistä kumppanuusaluetta, joiden kanssa Seinäjoen seutu rakentaisi pitkäjänteistä yhteistyötä.

Työelämäprofessori toimii roolimallina ja innostajana erityisesti pk-yrityksille.

Milan Urban Food Policy Pact

Milan Urban Food Policy Pact on Milanossa vuonna 2014 lanseerattu kansainvälinen toimintaohjeistus, jonka tavoitteena on auttaa kaupunkeja ratkaisemaan ruokaketjuun liittyviä haasteita, jotka liittyvät esimerkiksi kestävien ruokajärjestelmien kehittämiseen ja terveellisten ruokavalioiden edistämiseen.

MUFPP:n tarkoituksena ei ole tarjota ylhäältä käsin saneltua toimintamallia, vaan lopputuloksen tulisi huomioida kunkin kaupungin ja maakunnan erityispiirteet. Ohjeistuksen tavoite on tukea ruoka-alan kehitystä siten, että paikalliset, alueelliset, kansalliset ja kansainväliset strategiset ja poliittiset linjaukset ovat järkevällä tavalla sopusoinnussa keskenään.

MUFPP:n perustana on kuusi ruokastrategista osiota, joista jokainen sisältää erilaisia toimenpidesuosituksia ja indikaattoreita. Indikaattorien tarkoituksena on kuvata toimenpidesuositusten kannalta tärkeiden asioiden nykytilaa ja kehitysuuntaa kaupungeissa. MUFPP sisältää yhteensä 37 erilaista toimenpidesuositusta ja 56 indikaattoria.

Lisätietoa: milanurbanfoodpolicypact.org



MILAN
URBAN
FOOD
POLICY
PACT

Strateginen kokonaisuus II

Ruoka-alan puhetavan uudistaminen

Etelä-Pohjanmaan ruoka-alan identiteetti tarvitsee uudistamista. Tavoitteena ei ole hylätä alueen maatalous- ja tuotantoperintöä, vaan rakentaa sen päälle tulevaisuuteen katsova kertomus.

Nykyinen ruokapuhe Etelä-Pohjanmaalla on osin vanhahtavaa ja vahvasti perinteisiin pohjautuvaa. Tuotantokeskeisestä narratiivista tulisi siirtyä kohti tulevaisuutta, yritteliäisyyttä ja kansainvälisyyttä, joka houkuttaa maakuntaan uusia osajia, yrityksiä ja investointeja.

Tarinallistamisen tavoitteena on luoda jaettu ymmärrys siitä, millainen ruokamaakunta Etelä-Pohjanmaa tulevaisuudessa on.

Strateginen kokonaisuus II

Toimenpiteet

Toimenpide: Etelä-Pohjanmaan ruokatarina

Strategiassa ehdotetaan Seinäjoelle ja Etelä-Pohjanmaalle rakennettavaksi uudenlaista ruokatarinaa, joka määrittäisi yhteisesti sen, millainen ruokamaakunta Etelä-Pohjanmaa on tulevaisuudessa ja minkä varaan sen vetovoima rakentuu.

Ruokatarinan tulisi olla yhteinen ja jaettu kertomus, jolla on selkeä draaman kaari, houkutteleva sisältö ja uuden ajan sankarit ja haasteet.

Strategiassa näiksi uuden ajan sankareiksi on nostettu esimerkiksi uudistumiskykyisiä tuottajia, rohkeita yrittäjiä, nuoria osaajia ja uusia liiketoimintakonsepteja rakentavia yhteisöjä.

Tarinan ja siihen liittyvän puhetavan tavoitteena on houkutella Seinäjoen seudulle ruoka-alan kasvuyrittäjiä, osaajia, opiskelijoita ja investointeja sekä kotimaasta että kansainvälisesti.

Tarinallistaminen tekee strategiasta taloudellisen, kulttuurisen ja symbolisen prosessin, joka auttaa rakentamaan yhteistä matkaa kohti tulevaisuuden ruokamaakuntaa.

Sitä ei kuitenkaan ole tarkoitettu irralliseksi brändikampanjaksi, vaan työkaluksi, joka ohjaa toimintaa ja joka integroituu osaksi alan päätöksentekoa.

Etelä-Pohjanmaan ruokatarina ei ole kertomus menneestä, vaan lähestymistapa tulevaisuuteen suuntautumiseen ja toiminnan jäsentämiseen.

Strateginen kokonaisuus III

Vaikuttavuuden johtamisen vahvistaminen

Seinäjoen ja Etelä-Pohjanmaan ruokastrategia pidetään elävänä vaikuttavuutta johtamalla. Vaikuttavuuden johtamisen tehtävä on varmistaa, että strategian lyhyen aikavälin toimet ja tulokset kytkeytyvät pitkän aikavälin strategiaan.

Vaikuttavuuden johtaminen on oppivaa toimintaa, joka ei perustu yksittäisiin arviointeihin tai rahoituksen seurantaan, vaan strategisen projektiportfolion johtamiseen. Pitkäjänteinen vaikuttavuus edellyttää avainorganisaatioiden johdon sitoutumista ja yhteistä johtamiskulttuuria. Sen ydintoimintoja ovat monitorointi, evaluaatio, merkitysten antaminen ja etsintä.

Vaikuttavuuden johtaminen ei ole erillinen arviointitoiminto, vaan alue- ja kaupunkikehittämisen suuntaamisen ydin.



Strateginen kokonaisuus III

Toimenpiteet

Toimenpide D1: Malli

Strategia painottaa vaikuttavuuden johtamiselle laadittavaa mallia, jolla sitä voi seurata. Mallin avulla seurattaisiin lyhyen aikavälin tuloksia, pitkän aikavälin vaikuttavuutta sekä kehittämisprosessin laatua.

Toimenpide D2: Vaikuttavuuden mittaristo ja arviointi

Laadullisen arvioinnin malli täydentäisi myös mittausta, sillä ruoka-alan ekosysteemin muutos syntyy monien toimijoiden, suhteiden ja kehityskulkujen yhteisvaikutuksesta, joiden seurantaan pelkät määrälliset mittarit eivät riitä.

Toimenpide D3: Organisointi

Vaikuttavuuden johtamiseen strategia ehdottaa kahta tasoa, jossa johtoryhmä seuraa toimenpiteitä, johtaa arviointiprosessia ja tekee tarvittavat muutokset. Operatiivinen ryhmä organisoii arvioinnit, kokoaa tilastot, tekee kyselyt ja koordinoi käytäntöjä.

Toimenpide D4: Tekoäly

Yllä olevien toimenpiteiden lisäksi hyödynnetään tekoälyn käyttöä datan hallinnassa ja jäsentelyssä eli jatkuvan oppimisen ja tiedolla johtamisen tukemisessa.

Vaikuttavuuden johtamisen malli

Strategiassa on hahmoteltu vaikuttavuuden johtamisen mallia, joka mahdollistaa valitun strategian toteuttamisen ja seurannan sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Esitettyä mallia on mahdollista käyttää myös muiden kaupunkien ruokastrategioiden pohjana.

Mallissa vaikuttavuuden johtaminen tarkoittaa pitkän aikavälin systeemisen muutoksen tietoista ohjaamista ja monitoimijaisen kokonaisuuden orkesterointia. Toimintaa arvioidaan jatkuvasti ja arviointi on strategisesti suunnattua.

Seurantaan valitut mittarit tulee valita toimijoiden kesken, sillä niistä ei ole hyötyä, jos tuloksia ei tulkita yhteisymmärryksessä. Lisäksi arvioinnin on tuettava oppimista ja mahdollistettava suunnanmuutokset.

Mallissa tärkeää on, että vaikutuksia johdetaan aktiivisesti, ei jälkikäteen. Johtaminen on adaptiivista ja edellyttää jatkuvaa oppimista sekä toimenpiteiden ja tapahtumien merkityksellistämistä.

Vaikuttavuuden johtamisen mallin arviointi voidaan jaksoittaa kolmen vuoden kokonaisuuksiksi:

- › 3 vuotta: miten strategian toteutus on käynnistynyt.
- › 6 vuotta: näkyykö arvioinnissa konkreettisia tuloksia ja vaikuttavuuden merkkejä.
- › 9 vuotta: onko aiempien arviointien suositukset huomioitu.
- › 12 vuotta: strategian vaikuttavuusarvio ja päätös, toiminnan jatkamisesta tai päättämisestä.

Vaikuttavuus on suurelta osin kertomus muutoksesta, ei vain mittareiden summa.



Yhteenveto

Strategian pohjana olleissa dokumenteissa nousi yksiselitteisesti esiin ruoka-alan merkitys Seinäjoella ja Etelä-Pohjanmaalla. Alueen lisäksi sillä on huomattava rooli koko Suomen ruokaosaamisen ja -vakauden ylläpitäjänä ja kehittäjänä.

Kehittämällä alan yritysten yhteistyötä, lisäämällä alan koulutusta ja etsimällä aktiivisesti yhteistyöverkostoja kotimaasta ja ulkomailta, Etelä-Pohjanmaasta voidaan tehdä maan johtava ruoka-alan keskus ja Seinäjoesta sen ruokapääkaupunki.

Tämä edellyttää myös maakunnan ruokatarinan ja -puhetavan miettimisen uudelleen sekä päivitetyn narratiivin aktiivisen käyttöönoton kaikilla tasoilla. Uusi aika kaipaa uusia sankareita ja toimijoita.

Strategian onnistumisen kannalta on tärkeää ottaa käyttöön vaikuttavuuden johtamisen malli. Sen tehtävänä on varmistaa, että strategian lyhyen aikavälin toimet ja tulokset kytkeytyvät pitkän aikavälin strategiaan.

Yhteisen suunnan siemenet on kylvetty. Nyt on aika juurruttaa ne käytännön teoiksi ja antaa kasvun näkyä.

