

PIENTEN ELINTARVIKEYRITYSTEN YHTEISTYÖVERKOSTOT

Eero Ojanen

Opinnäytetyö
Syyskuu 2014

Maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma
Luonnonvara- ja ympäristöala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) OJANEN, Eero	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 08.09.2014
	Sivumäärä 51	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi PIENTEN ELINTARVIKEYRITYSTEN YHTEISTYÖVERKOSTOT		
Koulutusohjelma Maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) AUER, Jaana		
Toimeksiantaja(t) Biotalousalan yritysverkosto -hanke, Lahnamäki-Kivelä, Susanna		
Tiivistelmä <p>Pieniä elintarvikeyrityksiä on ollut aina, mutta kasvanut lähiruoan suosio on mahdollistanut uusien toimijoiden pääsyn markkinoille. Pienet yritykset pärjäävät markkinoilla laadukkailla tuotteilla ja erikoistumalla. Pienen elintarvikeyrityksen kannalta on oleellista, että se voi keskittyä oleelliseen eli ruoan valmistukseen. Yhteistyöverkostot auttavat yrityksiä päivittäisessä toiminnassa ja antavat mahdollisuuden keskittyä ydinosaamiseen. Yhteistyökumppaneille voidaan ulkoistaa joitakin työvaiheita tai niitä voidaan suorittaa yhteistyönä.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata erilaisten yhteistyöverkostojen toimintatapaa sekä tuoda esiin erilaisia toimintamalleja. Tutkimus suoritettiin haastattelemalla pienten elintarvikeyritysten edustajia. Haastatteluiden avulla pyrittiin selvittämään yritysten yhteistyöverkostoiden laajuutta, toimijoita, toimintatapoja sekä hyötyjä. Haastattelut suoritettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä teemahaastatteluina ja tulokset käsiteltiin teemoittain.</p> <p>Tuloksien perusteella yritykset verkostoituvat hyvin eri tavoin. Yhteistyöverkkoja luodaan sitä mukaa kuin yhteistyökumppanille ilmenee tarve. Yhteistyökumppaneita hyödynnettiin muun muassa raaka-aineiden tuotannossa sekä myynnissä ja markkinoinnissa. Yhteistyöverkostojen laajuutta oli lähes mahdotonta tarkkaan määrittellä, koska yhteistyöverkoston kuuluvien yritysten suhteet saattoivat olla hyvin vapaamuotoisia ja satunnaisia.</p> <p>Pienille elintarvikeyrityksille yhteistyöverkosto merkitsee erityisesti toiminnallista hyötyä. Yhteistyöverkoston avulla hankitaan paljon raaka-aineita ja valmistukseen liittyviä tarvikkeita. Osalle yrityksistä yhteistyöverkostosta saatiin myös paljon henkistä pääomaa ja vaikutusmahdollisuuksia. Yrityksien edustajille verkostoituminen ei ollut itseisarvo, vaan yhteistyökumppanit hankitaan yrityksen toiminnan kannalta, ei sosiaalisilla perusteilla. Haastatteluissa nousi esiin, kuinka paljon potentiaalia saattaisi olla suuremmille elintarvikeyritykselle suoritettavassa alihankinnassa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) yhteistyöverkosto, elintarvikeyritys, toimija, strategia, teemahaastattelu		
Muut tiedot		



Author(s) OJANEN, Eero	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 08.09.2014
	Pages 51	Language Finnish
		Permission for web publication (X)
Title CO-OPERATION NETWORKS OF SMALL FOOD COMPANIES		
Degree Programme Degree Programme in Agriculture and Rural industries		
Tutor(s) AUER, Jaana		
Assigned by Bioeconomy sector co-operation network- project, Lahnamäki-Kivelä, Susanna		
Abstract <p>There have always been small food companies but the increased popularity of local food has created an opportunity for newcomers. Small companies can succeed by focusing on quality and specialization. For a small food company it is important to focus on relevant matters such as producing food. Co-operation networks help companies in their everyday business and entrepreneurs can do what they do best. Companies can externalize some operations for the co-operation network or do them together with a partner.</p> <p>The objective of the present thesis was to represent different types of co-operation networks and bring out different operation models. The data was collected by interviewing representatives of small food companies. The collected data was used to clarify how the co-operation network works, the extent of the network and the benefits for the participating companies. Interviews were executed by the qualitative theme interview- method and the results were processed by themes.</p> <p>The results show that companies form co-operation networks very differently. Networks are created when there appears a need for a partner. For example co-operation networks were used to acquire raw material and for sales and marketing. It was almost impossible to define the extent of co-operation networks because the relationships between companies were informal and occasional.</p> <p>For a small food a company co-operation network means operational advantage. From the co-operation network companies acquire raw materials and other materials important for production. For some of the companies' network is a source of intellectual capital and a chance to influence. The reason to expand co-operation the network has to have a business perspective not a social reason. Based on the interviews there could be some potential in subcontracting for bigger food companies.</p>		
Keywords co-operation network, food company, operator, strategy, theme interview		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	Tutkimuksen lähtökohdat	4
2	Verkostoitumisen historia	5
3	Verkostoituminen	6
3.1	Verkostoitumisen ymmärtäminen.....	6
3.2	Verkostoituminen nyt.....	6
3.3	Verkostoitumisen motiivit	7
3.4	Liiketoimintaverkostojen hyödyt.....	7
4	Verkostossa oppiminen.....	10
4.1	Osaaminen kilpailuetuna	10
4.2	Muutoksen hallinta.....	10
4.3	Strateginen oppiminen	11
5	Verkoston kasvu	12
5.1	Verkoston määrittely	12
5.2	Kasvu verkoston avulla	13
6	Elintarvikeyritysten yhteistyömuodot.....	13
6.1	Motiivi alihankintaan	13
6.2	Elintarvikeyritysten alihankintamuodot	14
6.3	Yhteistyöalueet	15
6.4	Yhteistyösuhteen kulmakivet	17
7	Tutkimuksen tavoite, tehtävät ja menetelmä.....	18
7.1	Tavoite ja tehtävät	18
7.2	Tutkimusmenetelmä.....	18
7.2.1	Haastattelut	18
7.2.2	Laadullinen tutkimus.....	20
7.2.3	Teemahaastattelu	21
7.2.4	Aineiston käsittely.....	21

	2
8 Tulokset	22
8.1 Yhteistyöverkoston toimijat	22
8.1.1 Toimijat	22
8.1.2 Tavarán- ja raaka-aineidentoimittajat	23
8.1.3 Myynti, markkinointi ja logistiikka	23
8.1.4 Osaaminen ja kehittäminen.....	25
8.1.5 Edunvalvonta ja lobbaus.....	27
8.1.6 Alihankinta	28
8.2 Verkoston perustaminen	29
8.2.1 Verkostoitumisen motiivit	29
8.2.2 Verkostojen laajuus	29
8.2.3 Tieto muista yrityksistä.....	30
8.3 Verkoston kommunikointi	30
8.3.1 Hallinnointi.....	30
8.3.2 Kommunikointi ja yritysten roolit.....	31
8.4 Verkoston merkitys yrityksille	31
8.4.1 Toiminnallinen merkitys	31
8.4.2 Taloudellinen ja sosiaalinen merkitys.....	32
8.4.3 Verkoston kehitys	33
9 Pohdinta	33
9.1 Keskeisten tulosten arviointi	33
9.2 Eettisyys ja luotettavuus.....	38
9.3 Jatkotutkimusehdotukset	41
Lähteet.....	42
Liitteet	44
Liite 1 Haastattelupohja	44
Liite 2 Ahon jogurtti ja Elintarviketukku Rikainen.....	49

	3
Liite 3 Lamminsahti ja Metsärannanliha	50
Liite 4 Penttiläntila ja Rönnavikin viinitila	51

KUVIOT

Kuvio 1. Yleisin alihankintamuoto	14
Kuvio 2. Alihankkija täydentää päähankkijaa.....	15
Kuvio 3. Sesonkialihankkijana toiminta.....	15
Kuvio 4. Yhteistyökumppanit	22
Kuvio 5. Yhteistyöverkoston toimijat	35

TAULUKOT

Taulukko 1. Verkostotoiminnan tasot.....	9
Taulukko 2. Yhteistyömuodot	16
Taulukko 3. Toimivan verkostosuhteen kulmakivet	17

1 Tutkimuksen lähtökohdat

Lähiuoka on noussut voimakkaasti esiin julkisuudessa ja kuluttajien kiinnostus sitä kohtaan on kasvussa. Kauppojen hyllylle on päässyt myös pienempien toimijoiden tuotteita ja uusia elintarvikeyrityksiä perustetaan erityisesti maaseudulle. Kaupan ja elintarviketeollisuuden keskittyessä on pienten elintarvikeyritysten tehtävä yhteistyötä, jotta uusilla aloittavilla elintarvikeyrityksillä olisi käytettävissä paras mahdollinen tuki ja tieto. Maatalouden heikon kannattavuuden takia monet maatalousyrittäjät pohtivat tuotteidensa jatkojalostusta. Maatalous ja elintarvikeala ovat maaseuduilla tärkeitä työllistäjiä ja niiden kehittäminen sekä yhdistäminen säilyttäisivät maaseudun elinvoiman.

Nykypäivän yritystoiminnassa on kyse ydinosaamiseen keskittymisessä. Yritykset hyödyntävät entistä enemmän yhteistyökumppaneita tuotantoprosesseissaan ja toiminnassaan. Pienille yrityksille, joilla on rajallinen määrä työvoimaa sekä taloudellisia resursseja, yhteistyökumppanit ovat tärkeä tekijä päivittäisessä toiminnassa. Yhteistyökumppaneita voidaan hyödyntää muun muassa raaka-aineiden toimituksiin, kuljetuksiin sekä myyntiin ja markkinointiin. Yhteistyökumppaneiden kanssa toimintoja yhdistäessä voidaan saavuttaa huomattavia kustannussäästöjä ja toiminnan tehostumista.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata erilaisia pienten elintarvikeyritysten yhteistyöverkostojen toimintatapoja ja niiden toimintamalleja. Tutkimuksen avulla haluttiin selvittää yhteistyöverkostojen laajuus, yhteistyöverkoston toimijoita, verkoston toimintatapoja sekä periaatteita ja mitä hyötyä yhteistyöverkostoista yrityksille on. Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa hyötyjä niille yrityksille, jotka hakevat yhteistyökumppaneita ja itselleen sopivaa toimintamallia. Tutkimus auttaa vertailemaan erilaisten yhteistyöverkostojen toimintamalleja. Erityisesti on toivottavaa, että maatalousyritykset, jotka suunnittelevat tuotteidensa jatkojalostusta hyötyisivät tästä opinnäytetyöstä.

Opinnäytetyötä varten haastateltiin kuusi eri elintarvikeyritysten edustajaa. Haastattelut suoritettiin teemahaastatteluina ja tulokset käsiteltiin teemoittain. Teemahaas-

tattelut olivat mielekkäin keino selvittää, mitä yrityksiä edustajilla oli kerrottavaa. Teemahaastatteluissa haastateltavilla oli mahdollisuus tuoda esiin asioita, joita haastattelija ei osannut ennakoida. Jokaisella yrityksellä oli hieman erilainen tausta ja yhteistyöverkosto.

2 Verkostoitumisen historia

Jo vuonna 1890 englantilainen taloustieteilijä Marshall julkaisi teoksen, jossa hän määritteli talouden sisäisen ja ulkoisen näkökulman. Sisäinen talous tarkoittaa organisaation sisäisen tehokkuuden tuottamaa taloudellista hyötyä. Ulkoinen talous tarkoittaa organisaatioyksiköiden välisen työnjaon tuottamaa taloudellista hyötyä markkinoilla. Joillakin toimialoilla kuten rakennusalaalla erikoistuminen ja yritysten välinen yhteistyö ovat olleet historiallisesti tarkasteltuna yleinen toimintamuoto. Yritysten välisen työnjaon teoreettinen historia on jo hyvin pitkä. Historian saatossa kuitenkin yhteistyön tuottamaa hyötyä ei ole selitetty yhteistyöverkostoilla, vaan hyöty on selitetty markkinamekanismilla. (Vesalainen 2002, 8.)

Vasta 1980-luvulla alkoi verkostojen vallankumous. Tuolloin useissa tutkimuksissa osoitettiin verkostoitumisen taloudelliset hyödyt teollisessa toiminnassa. Erityisesti uudelleen organisoituminen on noussut esiin ns. korkean teknologian ja uuden teknologian aloilla. Näillä toimialoilla kyky muodostaa verkostoja ja erilaisia yhteenliittymiä on nostettu keskeisimmäksi menestystekijäksi. Tutkijoiden, yritysjohtajien ja konsulttien puhekieleeseen on ilmestynyt termejä kuten verkostoituminen, klusterit, alueelliset yhteen liittymät, strategiset allianssit, yhteisyritykset, järjestelmätoimittajaverkot sekä kumppanuus. Ongelmana on ollutkin lähinnä termien ja lähestymistapojen runsaus kuin puute. Käytännössä määritelmät eri toimintamuotojen välillä ovat häilyviä. Voidaan käyttää termiä partnership (kumppanuus), vaikka todellisuudessa kyseessä on alihankintasuhde. Voidaankin kysyä onko verkostojen määrä oikeasti lisääntynyt vai onko kyseessä vain terminologian kehityksestä. (Mts. 8.)

Yritysten välisiä suhteita on ollut yhtä kauan kuin liiketaloudellista vaihdantaa. Muutos aiempaan on tapahtunut siinä, että markkinatalouden sisään ja osittain sitä kor-

vaamaan on syntynyt verkostotalous. Verkostotaloudessa yritysten välisiä suhteita ei voi täysin kutsua markkinaehtoisiksi vaan verkostomaisiksi. Yleisellä tasolla verkostomaisuudella tarkoitetaan yritysten välisien suhteiden muuttumista pitkäikäisemmiksi, syvällisemmäksi ja läheisemmäksi, verrattuna markkinaehtoiseen suhteeseen. (Vesalainen 2002, 10.)

3 Verkostoituminen

3.1 Verkostoitumisen ymmärtäminen

Jos kaksi autoa ajaa moottoritietä riittävällä etäisyydellä, niiden välillä ei ole muuta vuorovaikutussuhdetta kuin sama suunta. Mutta jos autot ajavat lähellä toisiaan, kuljettajien ajotyylly muuttuu. Jos ensimmäinen auto jarruttaa, toinen auto jarruttaa myös, mutta pienellä viiveellä. Toisaalta, jos ensimmäinen auto kiihdyttää, niin toinenkin kiihdyttää pienellä viiveellä. Autojen kuljettajat eivät välttämättä huomaa muuta kuin etäisyyden muutokset, mutta ilmasta katsottuna autojen liikkeet näkyvät aaltolina liikenteessä. Ajajat eivät huomaa jonon käyttäytymistä, mutta reagoivat muuttuvaan paikalliseen tilanteeseen ajotavan muutoksella. Kukin kuljettaja mukautuu omalla ajotyylillään autojonon muodostamaan verkostoon. Tällaisten arkisten asioiden ja sosiaalisten tilanteiden tai vaikka mehiläisparven ja muurahaisarmeijan tutkiminen auttaa ymmärtämään hyvin toimivaa yritysten yhteistyöverkostoa. (Van Heck & Vervest 2007, 32.)

3.2 Verkostoituminen nyt

Nykypäivän yritystoiminnassa verkostoitumisnäkökulma on olennainen osa toimintaa. Verkostoitumisen syynä ovat yrityskohtaisten syiden lisäksi globalisaatio ja markkinoiden vaatimukset. Keskeisenä ajatuksena verkostoitumisessa on keskittyminen omaan ydinosaan. Kääntöpuolena on toimintojen ulkoistaminen sekä oman toimittaja- ja palveluverkostojen rakentaminen. Yhteistyöverkostolla pyritään vastaamaan yksittäistä yritystä paremmin asiakkaiden vaatimuksiin joustavuudessa, laa-

dussa, nopeudessa ja kustannustehokkuudessa. Verkosto voi nykyisten toimituksien lisäksi luoda yhdessä uusia asiakaskontakteja ja uutta liiketoimintaa. Yhteistyöverkossossa eri toimijoiden yhdistäessä erilaisen osaamisensa voivat uudet innovaatiot nousta esiin. (Valkokari, Hakanen & Airola 2007, 4.)

3.3 Verkostoitumisen motiivit

Verkostoitumisen motiiveja voidaan tarkastella karkeasti kahdelta näkökulmalta. Toinen lähestymissuunta on verkostoitumisen avulla saavutettavat kustannusedut. Tehokkaalla keskinäisten suhteiden organisoinnilla tavoitellaan kustannusetuja siten, että kustannustehokkuus paranee koko tuotantoketjulla. Tällaista ajattelumallia kutsutaan tehokkuuslähtöiseksi ajatteluksi. Tässä ajattelumallissa pyritään minimoimaan sekä yritysten välisen vaihdannan kustannuksia että tuotantokustannuksia. (Vesalainen 2002, 14.)

Toinen motiivi on liiketoiminnan kasvattaminen uuden liiketoiminnan syntymisen tai saavutetun kilpailuedun tuoman markkinaosuuskasvun avulla. Tässä toimintamallissa on kyse strategiseen ajatteluun perustuvasta suunnittelusta. Tässä ajatusmallissa ydinasiaina on lisäarvojen tuottamisesta allianssien ja kumppanuuksien avulla. (Mts. 14.)

3.4 Liiketoimintaverkostojen hyödyt

Möller, Rajala ja Svahn (2006, 25-26) määrittelevät verkostoitumisella saavutettavat hyödyt tai niiden yhdistelmät seuraavalla tavalla:

1. Lisätään toiminnallista tehokkuutta

Verkoston avulla tavoitellaan kustannusten laskua, toimitusaikojen sekä läpimenoaikojen lyhentämistä ja parempaa tuntumaa loppuasiakkaisiin.

2. Lisätään toiminnallista joustavuutta

Hierarkkiset ja jäykät organisaatiot korvataan liiketoimintaverkostolla. Verkoston avulla tavoitellaan parempaa joustavuutta sekä kykyä reagoida markkinatilanteiden muutoksiin. Tilanteessa jossa kysyntä kasvaa, tuotantokapasiteettia voidaan kasvat-

taa hajautetusti ja nopeasti verkoston avulla. Myös investoinnit ja riskit jakautuvat usealle yritykselle, jolloin myös toiminnan supistaminen voidaan toteuttaa kevyemmin.

3. Yhdistetään voimavarat ja tavoitellaan markkinavoimaa sekä markkina-alueen laajentamista

Erityisesti pk-yritykset pyrkivät hyödyntämään tätä keinoa. Pk-yrityksille verkostoituminen on lähes ainoa tapa ylittää niiden voimavarojen rajallisuuden aiheuttama kynnys. Verkoston avulla ne voivat kilpailla suuremmista tilauksista ja ylittää kansainvälistymiseen vaadittavan uskottavuus- ja kapasiteettikynnyksen.

4. Kehitetään liiketoimintaprosessia ja tarjoomaa

Yhä useammin liiketoimintaosaaminen pohjautuu usean yrityksen tietotaidon ja kyvykkyyden varaan. Liiketoimintaprosessien ja tarjooman kehityksessä sekä laadullisessa parantamisessa edellytetään usein erilaisten verkostojen luomista. Tällaisissa verkostoissa tiedon yhdistäminen ja uuden tiedon kehittäminen on keskiössä, verkostoitumalla ylitetään osaamiskuilut.

5. Synnytetään uutta teknologiaa sekä liiketoimintaa

Kaupallisten, teknillisten tai kokonaan uusien innovaatioiden kehittäminen vaatii lähes poikkeuksetta monen yrityksen välistä yhteistyötä. Yhä useammin kehitystyötä toteutetaan projektimaisten kehitysverkkojen avulla. Kehitysverkon avulla tavoitellaan huomattavasti olemassa olevia teknologioita ja tuotteita laadukkaampia sekä tehokkaampia ratkaisuja.

Ensimmäistä kolmea tavoitetta yhdistää se, että tavoiteltava hyöty voidaan saavuttaa yhdistämällä ja koordinoimalla jo olemassa olevia kykyjä ja resursseja. Tarvitaan vahvaa kehitystoimintaa, toimintojen synkronointia ja uudelleen organisointia, jotta tavoitteet saavutetaan. Yleensä kun yhteistyöverkosto menee näin syväksi, rakennetaan ohjausorganisaatio ohjaamaan verkoston toimintaa. Tavoitteessa neljä ja viisi korostuu tietotaidon pohjalle rakentuvan uuden tiedon kehittämiseen ja välittämiseen perustuva yhteistyöverkko. Tällainen yhteistyöverkosto mahdollistaa paransinnovaatioiden tai kokonaan uusien innovaatioiden kehittämisen ja kaupallistamisen. (Mts. 25-26.)

Toiviaisen (2006, 123,129) tutkimuksen mukaan verkostot ovat monikerroksisia ja niiden välillä on dynaamiset suhteet. Yhteistoiminnan ja oppimisen tasot voidaan määrittellä verkostotoiminnan tasoiksi. Dynaamisuus muodostuu rinnakkaiselosta ja vuorovaikutuksesta. Määrittelemällä verkostotoiminnan tasot ne voidaan nimetä toiminnan sisältöä ja kohdetta kuvaavalla nimityksellä. Taulukossa 1 on havainnollistettu verkostotoiminnan tasoja.

Taulukko 1. Verkostotoiminnan tasot (Toiviainen 2006, 131)

		Toiminnan tasot				
		1 Verkostoaatteen taso: Verkosto-organisaation toiminta	2 Projektitaso: Projektien mallinnustoiminta	3 Tuotantotaso: Tuotantotoiminta	4 Työntekijätaso: Kehittämistoiminta	5 Kumppanuustaso
Toiminnan elementit	Toimija	Johtaja jäsenet	Alaverkoston johtajat	Alaverkoston tuotantohankkeen osallistujat	Yritysten väliset yhteistyösolmut	Alaverkoston yritykset
	Kohde/tulos	Verkosto- organisaatio/monitasoinen toiminta	Asiakkaat/Välitason malli	Tilaus/Tuote	Verkoston työkäytännöt	Kumppanuus
	Välineet	Yhteisesittäytyminen: kokoukset ja pr-toiminta	Esittäytyminen henkilösuhteiden välityksellä: neuvottelu	Yhteiskehittäminen Suunnittelun ja tuotannon välineet	Kehitysvuoropuhelut Rajakohteet	Yritysten välinen kehittämistyö
	Säännöt	Luottamus Yhteistyö Yhdistyslaki	Joustavuus Nopeus Kilpailu mahdollista	Kustannustehokkuus Käyttökelpisuus Ennakoiva vuorovaikutus	Lähikehityksen vyöhyke Allianssi projektit	Sopimus
	Yhteisö	Kaikki jäsenyritykset	Alaverkon yritykset	Projektiyritykset (alaverkosto+ toimittajat+asiakas)	Allianssi-yritykset	Kumppaniyritykset (alaverkosto+asiakas)
	Työnjako	Jäsenet Puheenjohtaja Hallitus Koordinoija	Jäsen Alaverkosto	Johtava yritys Alaverkosto Toimittajat Asiakas	Allianssin johto Yritykset Yhteistyösolmut	Alaverkosto Asiakas
	Tasojen väliset yhteydet	Tasojen luominen ↓ Muiden tasojen oppimistulosten näyteikkuna ↑	Näyttö verkosto- organisaatiolle ↑ Tuotanto- toiminnasta oppiminen ↑	Tietoa projektien mallinuksen tueksi ↑ Kehittämistarpeen luominen ↓	Kumppanuustoiminnasta oppiminen ↓ Solmutyöskentelyn valmiuksia tuotantotoimintaan ↑	Projektien mallinnuksesta oppiminen ↓ Kehittämistoiminnan luominen ↓

4 Verkostossa oppiminen

4.1 Osaaminen kilpailuetuna

Tieto ja oppiminen ovat muodostuneet useiden yritysten tärkeimmäksi strategiseksi voimavaraksi. Kilpailuetua tavoitellaan hankkimalla parempaa tai erilaista osaamista kuin kilpailijat. Osaamisen kehittäminen on noussut osaksi yritysten strategiaa ja sen toteuttamista. Nopea toimintaympäristön muutos on vaikuttanut siihen, että osaamisen uusiutumisen nopeudesta ja tehokkuudesta on tullut avainasia. Kilpailuedun säilyttääkseen yrityksen pitää oppia enemmän kuin kilpailijansa, mutta myös nopeammin. (Hakanen 2004, 173.)

Verkostot voidaan mieltää joko oppijoina tai oppifoorumeina. Samalla tavalla kuin muutkin organisaatiot verkostot ovat oppivia ympäristöjä, mikäli niillä on taito tunnistaa itsensä. Mikäli verkostot tunnistavat itsensä, ne voivat arvioida toimintaansa ja kehittää sekä uudelleen suunnata toimintaansa arvion perusteella. Taito tunnistaa itsensä mahdollistaa yritysten välisten suhteiden kehityskohteiden löytämisen. Tällä toimintamallilla verkostot oppivat toimintamallinsa ja rutiininsa. (Vesalainen 2002, 15.)

Jos verkosto toimii oppimisympäristönä, niin sen on tarjottava hyvä oppimisympäristö. Hyvä oppimisympäristö on avoin, haastava, luottamuksellinen sekä vuorovaikutteinen. Tällaisessa ympäristössä yksilöllä ja yrityksillä on mahdollisuus kehittyä paremmin kuin ympäristössä, jossa ei ole riittävän kehittyntä oppimisen ilmapiiriä. Verkostot toimivat jäsenilleen oppimisen mahdollistavana tai vähintäänkin tukevana työskentelyilmapiirinä. (Mts., 14)

4.2 Muutoksen hallinta

Muutos vaatii aina oppimista, oppimisella tarkoitetaankin uusiutumiskykyä ja toiminnan muuttamista. Yksinkertaisenkin rutiinin muutos vaatii aina joltakin henkilöltä oppimista. Yrityksen strategialla pyritään vastaamaan ympäristön muutoksiin, enna-

koimaan, uusiutumaan ja toiminnan muuttamiseen sekä kehittämiseen, eli oppimiseen (Hakanen 2004, 173.)

Hakasen (2004, 173) mukaan oppimista ja osaamisen kehittämistä voidaan tehdä monella eri tavalla:

- oppiminen toiminnasta (kokeilemalla, tekemällä, kokemuksista oppiminen)
- opitaan muiden kokemuksista (vertailuoppiminen, benchmarking)
- koulutus ja valmennus
- yksilön oppiminen, opiskelu
- yhdessä oppiminen, tiimi/ryhmäoppiminen
- uusien työntekijöiden palkkaus yritykseen

4.3 Strateginen oppiminen

Strategisen työskentelyn syvällisin tarkoitus ei ole strategian luominen, vaan yrityksen kilpailukyvyyn parantaminen sekä kilpailuetujen saavuttaminen. Yritys oppii vain kysymällä oikeita kysymyksiä asiakkaistaan, kilpailijoistaan, toimintaympäristössä, toimialasta ja omasta toiminnastaan. Strateginen oppiminen on jatkuvaa uudistumista, jolla varmistetaan nopea reagointikyky asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin ja kilpailutilanteen muutoksiin. (Hakanen 2004, 174.) Kuten Marquardt (1996, 13) toteaa artikkelissaan, vaikka oppivan organisaation rakentaminen on vaikeaa, niin on myös sen ylläpitäminen ja kehittäminen. Moni erinomainen ja oppiva yritys on siinä epäonnistunut.

Vaikka oppiminen lähtee yksilöstä, yrityksen kannalta tärkein oppiminen tapahtuu tiimintyön kehittämisellä ja yhdessä toimien. Oppiminen on yrityksen kykyä hyödyntää oppimista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Yritystoiminta voidaan verrata joukkueurheiluun. Verkostojen lisääntyminen tarkoittaa myös oppimisen verkostoitumista. Verkotot avaavat uusia mahdollisuuksia monipuolisen oppimisen kehittämiseen muiden tahojen kanssa. Muita tahoja voivat olla muut yritykset, asiakkaat, oppilaitokset, toimittajat jne. (Hakanen 2004, 176.)

5 Verkoston kasvu

5.1 Verkoston määrittely

Verkostotalouden ja käsitteiden kehityksen myötä pienyrityksistä on tullut entistä moniulotteisempia kuin aikaisemmin. Pienetkin yritykset järjestäytyvät verkostoiksi ja yritysryhmiksi. Tutkimusten mukaan yritysryhmä -ilmiö on erityisen suosittua maaseudulla ja perinteisillä toimialoilla. Verkostojen rajojen ja siten verkoston kokoa saattaa olla vaikea määrittellä. Mikäli verkoston yritysten rajat ovat selkeät ja yksiker- taiset, voidaan verkostojen toimijat tunnistaa ja niiden välisiä suhteita voidaan analy- soida. Löyhä ajallisesti tai alueellisesti muuttuva yritysten yhteenliittymä on vaikea- selkoisempi ja lähes mahdoton analysoida. Verkosto voidaan nähdä ryppäänä yhte- yksiä yritysten välillä, tällöin verkoston kokoa on vaikea mitata. (Varamäki, Pihkala, Vesalainen & Järvenpää 2003, 8.)

Jokaisella yrityksellä on omassa toimintaympäristössään rakenteellisia eroavaisuuksia. Verkostot rakentuvat heikoista ja vahvoista siteistä. Vahvoilla siteillä tarkoitetaan liiketoiminnallisia, rakenteellisia ja sopimuksellisia järjestelyitä. Heikoilla siteillä tar- koitetaan sellaisia yhteyksiä, jotka ovat olemassa ainoastaan yhteisten liiketoiminnal- listen käytäntöjen kautta. Heikot siteet saattavat ylettyä jopa yhteistyökumppanei- den yli siten, että heikoksi yhteydeksi voidaan tulkita suhde yritykseen, jonka kanssa tehdään epäsuorasti yhteistyötä. (Mts., 9.)

Verkoston sisällä voi olla monenlaisia kerrostumia, verkosto ei siis ole homogeeni- nen, vaan sen sisällä on vahvoja yhteyksiä, yksipuoleisia ja monenkeskisiä riippuvuuksia sekä keskinäisiä päätöksentekomekanismeja. Heikot ja löyhät siteet ovat niitä suuntia, johon yritys voi kehittää verkostoaan. Heikot siteet ovat tärkeitä verkostoi- tumisen kannalta, koska luovat mahdollisuuden verkoston kehitykselle ja uusille liike- toiminta mahdollisuuksille, liian tiukat järjestelyt sulkisivat nämä mahdollisuudet pois. (Mts., 9.)

5.2 Kasvu verkoston avulla

Verkostotutkimuksissa on viime aikoina alettu pohtia verkoston kasvua. Tähän asti verkosto tutkimukset ovat kohdistuneet lähinnä osallistujayritysten kasvumahdollisuuksien käsittelyyn. Todellisuudessa yksittäisen yrityksen analysointi ei välttämättä anna todellista kuvaa yrityksen kasvusta ja menestyksestä. On yhä yleisempää, että pk-yritykset soveltavat niin sanottua ulkoisen kasvun strategiaa, jolla tarkoitetaan yrityksen tuotannon ja liikevaihdon kasvua ilman työntekijämäärän lisäystä. Syy tähän strategiseen valintaan on yleensä lisääntyvässä byrokratiassa ja joustamattomuuden lisääntymisen pelossa. (Varamäki, Pihkala, Vesalainen & Järvenpää 2003, 6.)

Ulkoista kasvua voidaan toteuttaa monella eri tavalla. Yksi ulkoisen kasvun strategia pohjautuu yrityksen ulkoisiin verkostosuhteisiin. Tämä keino ansiosta, dynaamisesta kasvuprosessista huolimatta, yritys pystyy säilyttämään sisäisen stabiliteetin. Tällä strategialla on myös muita etuja, kuten tehokkuuden ylläpitäminen ja kustannusten hallinta kasvun aikana sekä myös pääoman tarve pysyy maltillisena. Toinen strategiovaihtoehto on niin sanottu portfolioyrittäjyys. Tässä strategiassa yrittäjä perustaa kasvuvaiheessa uusia yrityksiä sen sijaan, että laajentaisi jo olemassa olevaa yritystään. Tähän strategiaan liittyy yleensä laajentuminen uusille liiketoiminta-alueille. Jokaisessa yrityksessä keskitytään ydinosaamiseen. Tutkimusten mukaan tämän strategian etuna on, että jokainen yksikkö toimii itsenäisesti, yrittäjämäisesti ja kasvavat nopeammin kuin suuri kokonainen yksikkö. Tyypillinen ulkoisen kasvun strategia on franchisingtoiminta. Yleensä oletetaan että, yritys laajenee ensin tiettyyn vaiheeseen ja koko luokkaan sisäisesti, ja sitten vasta ulkoisen kasvun vaiheeseen. (Mts, 6.)

6 Elintarvikeyritysten yhteistyömuodot

6.1 Motiivi alihankintaan

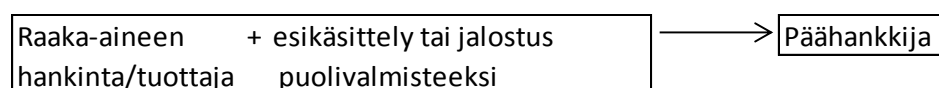
Elintarviketeollisuuden yritysten yhteistyöverkoissa on yleensä kyse siitä, kuinka yritysten välinen työnjako on tehty. Pääasiallinen syy erilaisiin alihankintamuotoihin on

investointihaluttomuus kohteisiin, joiden käyttöaste jäisi pieneksi. Tämä johtaa siihen, että se tuotantoprosessi tai työvaihe teetetään toisella yrityksellä. Alihankintayritykset taas ovat erikoistuneet tietyn tuoteryhmän tai tuotteen valmistukseen, ja ne hakevat hankkijan kautta uusia toimitusmahdollisuuksia. Elintarvikeyritysten keskittyminen tuotevalikoiman osalta on pakottanut yritykset kaventamaan tuotevalikoimaansa ja erikoistumaan. Kuitenkin tiettyjä tuotteita pidetään valikoimassa, jotta voidaan pitää yllä ”täyden palvelun talon” imagoa. Tämä ilmiö aiheuttaa sen, että tuotteita teetetään pienemmillä elintarvikeyrityksillä, täydentäen toisen tuotevalikoimaa. Alihankintatoimintaa harjoitetaan myös kausi- ja sesonkituotteiden osalta, näitä tuotteita voidaan hankkia pieniltä ja joustavilta yrityksiltä. (Kokko 2005, 10.)

6.2 Elintarvikeyritysten alihankintamuodot

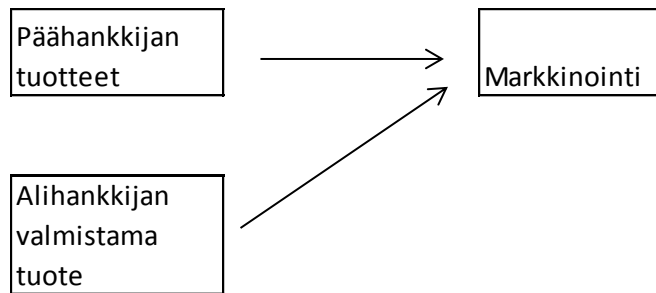
Elintarvikeyritysten alihankintamallit voidaan jakaa neljään erilaiseen perusstrategiaan. Kokon (2005) pro gradu -tutkielmassa eri strategioita kuvataan kuvioiden avulla seuraavalla tavalla.

Kuviossa 1 on esitetty elintarviketeollisuudessa yleisimmin esiintyvä toimintamuoto. Toimintamuodossa päähankkija ostaa alihankkijalta esikäsiteltyä raaka-ainetta.



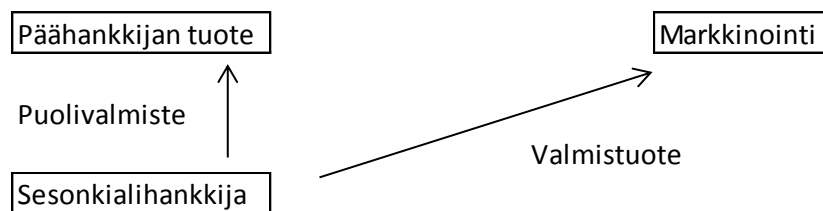
Kuvio 1. Yleisin alihankintamuoto (Kokko 2005, 12)

Kuviossa 2 esitetään toinen alihankintamuoto, jossa alihankkijat täydentävät päähankkijoidensa tuotevalikoimaa tuotteilla, joiden massatuotanto ei ole päähankkijalle kannattavaa. Yleensä tällaisten tuotteiden valmistukseen tarvitaan erikoisosaamista, käsityötä tai niiden tuotantomäärät ovat pieniä.



Kuvio 2. Alihankkija täydentää päähankkijaa (Kokko 2005, 12)

Kuviossa 3 on esitetty kolmas strategia. Alihankintayritys voi toimia myös sesonkihankkijana. Päähankkijan ei aina ole kannattavaa varata kapasiteettia tai investoida kausi- ja sesonkituotteita varten, vaan voi teettää ne alihankkijalla.



Kuvio 3. Sesonkialihankkijana toiminta (Kokko 2005, 12)

Neljäntenä alihankintamuotona Kokko (2005, 12) määrittelee kuljetus- markkinointiyhteistyön. Kuljetusyhteistyöllä kustannuksia säästetään yhdistämällä runkolinjoja. Yritysten välisiä kuljetuksia voidaan kehittää vastakuormiksi, vie mennessä tuo tullessa -periaatteella.

6.3 Yhteistyöalueet

Seija Mäen (2008) tutkimuksessa selvitettiin, millä osa-alueilla ja kuinka paljon pk-elintarvikeyritykset tekevät yhteistyötä. Raaka-aineiden hankinta on elintarvikeyritysten kannalta erittäin tärkeä osa liiketoimintaa. Tutkimukseen osallistuneista yrityksistä 41 % ilmoitti hankkivansa pääraaka-aineensa tukusta, 37 % pieniltä kotimaisilta tuottajilta, 36 % tuottaa pääraaka-aineen itse, 35 % hankkii pääraaka-aineensa maantiloilta. Ulkomaisilta toimijoilta hankki pääraaka-aineensa vain 9 % yrityksistä. Tutkimuksen mukaan raaka-ainehankintoja tehdään pitkäaikaisilta yhteistyökumppaneilta

ja yli 50 % yrityksistä hankkii kaikki raaka-aineensa aina samoilta toimijoilta. 70 % yrityksistä ilmoitti, että osa raaka-aineista tulee aina samoilta toimijoilta ja vain osa toimittajista vaihtelee. (Mäki 2008, 18.) Tutkimuksen keskeisimmät tulokset selviävät taulukosta 2.

Taulukko 2. Yhteistyömuodot (Mäki 2008, 18-24)

Yhteistyömuoto	Vastaajista suorittaa yhteistyötä
Markkinointiyhteistyö	50 %
Hankintayhteistyö	30 %
Kuljetus- ja jakeluyhteistyö	38 %
Tuotantoyhteistyö	44 %
Vientiyhteistyö	10 %
Tutkimus- ja kehitysyhteistyö	35 %
Ympäristöhoito ja laatu	16 %

Mäen (2008) tutkimuksen mukaan markkinointiyhteistyö oli yleisin yhteistyömuoto yritysten välillä. Silti tutkimukseen osallistuneiden vastaajien mukaan juuri markkinointiin kaivattaisiin lisää yhteistyötä. Hankintayhteistyö oli harvinaisempaa kuin markkinointiyhteistyö. Toimialoittain tarkasteltuna eroja oli melkoisesti: marja- ja hedelmätuotteita valmistavista yrityksistä 67 % tekivät hankintayhteistyötä, kun ainoastaan 17 % leipomoalan yrityksistä teki yhteishankintoja. Kuljetukset itse hoitavia yrityksiä oli huomattavasti enemmän kuin niitä, jotka tekevät yhteistyötä. Vastaajat toivoivat kuljetusyhteistyökumppaneiksi erityisesti suurempia yrityksiä, joilla on jo tehokas logistiikka (Mts. 21-22.)

Toimialoittain tuotantoyhteistyötä tehdään eniten mylly- ja jauhotuotteita valmistavissa yrityksissä (70 %), marja- ja vihannestuotteita valmistavissa yrityksissä (56 %), lihatuotteita ja juomia valmistavissa yrityksissä tuotantoyhteistyötä tekivät 55 % vastaajista. Vientiyhteistyötä on jonkin verran tehty maidonjalostus-, marjojen- ja li-

hanjalostusyrietyksissä. Tutkimus- ja kehitysyhteistyöhön innokkaimpia olivat marja- ja hedelmätuotteita valmistavat yritykset (69 %) sekä juomien valmistajat (67 %). Muista yrityksistä noin 50 % ilmoitti tutkimus- ja kehittämissyhteistyöstä. Vastaajien mukaan yleisimpiä laadunvalvontajärjestelmiä olivat ISO- sarja, Maakuntien parhaat ja Laadun portaat -laatujärjestelmät. (Mts. 24.)

6.4 Yhteistyösuhteen kulmakivet

Yhteistyökumppanin valintatilanteessa käytetään tiettyjä kriteerejä, jotka yhteistyökumppanin on täytettävä. Valintakriteerit vaihtelevat yritys ja jopa tuotekohtaisesti. (Kokko 2005, 18.) Esimerkiksi Asunnan, Mäkinen-Hankamäen, Pölkkin ja Väisäsen (2013, 65) tutkimuksen mukaan pienet elintarvikeyritykset eivät valitse raaka-ainetoimittajaa hintakilpailun perusteella. Tutkimukseen osallistuneista yrityksistä 82 % ilmoitti, että hintakilpailu ei ole valintaperuste. Tavarantoimittajien kanssa solmitut pitkät yhteistyösuhteet koettiin tutkimuksen mukaan erittäin tärkeäksi. Yhteistyökumppanin valinnassa on tärkeää, että molempien osapuolien tavoitteet saavutetaan ja yhteistyö on kannattavaa molempien kannalta. Taulukossa 3 on Kokon (2005, 19) esiin tuomat toimivan verkostosuhteen kulmakivet.

Taulukko 3. Toimivan verkostosuhteen kulmakivet (Kokko 2005, 19)

Hyvän toimittajan avainominaisuudet	Hyvän asiakkaan avainominaisuudet
Korkealaatuinen tuote	Markkina- ja toimialajohtaja/alansa menestyjä
Tarkat toimitukset	Hyvä kommunikaatorakenne ja toteutus
Reagointiherkkyys	Halukkuus partnerisuhteeseen
Alhainen/kilpailukykyinen kustannustaso	Tavoitteena win-win ja tuottojen jakaminen
Kilpailukykyinen hinta	Avoimuus tulevaisuuden suunnitelmien suhteen
Edistyksellinen teknologia	Sitoutuminen pitkän aikavälin suhteeseen
Joustavuus	Selkeä strategia, visio ja sitoutuminen
Yhteistyöhalu ja -kyky	Luotettavuus (trustworthiness)
Virheiden analysointi, korjaustoimet ja jatkuva parantaminen	Rehellisyys
Ennakoiva (proactive) kommunikaatio	Yhteistyöhalu ja -kyky
Hyvä laadunvalvontajärjestelmä	Tarkkojen ennusteiden toimittaminen
Toimintavarmuus	Ennustettavuus/toimintavarmuus
Tekninen tieto-taito	Hyvä tuoteportfolio
Kyky toimittaa teknistä tukea	Vahva rahoitusasema ja sitoutuminen

7 Tutkimuksen tavoite, tehtävät ja menetelmä

7.1 Tavoite ja tehtävät

Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata erilaisten yhteistyöverkostojen toimintatapaa sekä tuoda esiin erilaisia toimintamalleja. Tutkimuksen tehtävinä oli selvittää:

1. Mikä on yhteistyöverkoston laajuus?
2. Minkälaisia toimijoita yhteistyöverkostossa on?
3. Mikä on yhteistyöverkoston toimintatapa ja periaatteet?
4. Mitä hyötyä yhteistyöverkostosta on mukana oleville yrityksille?

Tutkimuksen tarkoituksena oli etsiä hyötyä yrityksille, jotka hakevat yhteistyökumppaneita ja itselleen sopivaa toimintamallia. Tutkimus auttaa vertailemaan erilaisten yhteistyöverkostojen hyviä ja huonoja puolia. Erityisesti on toivottavaa, että maatalousyrietykset, jotka suunnittelevat tuotteidensa jatkojalostusta hyötyisivät tästä opinnäytetyöstä.

7.2 Tutkimusmenetelmä

7.2.1 Haastattelut

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina, joiden kohteena olivat pienet elintarvikeyritykset. Haastattelut suoritettiin laadullisen tutkimuksen periaatteiden mukaan. Haastatteluihin valittiin erilaisia ja erikokoisia yrityksiä. Haastatteluita tehtiin kaikkiaan kuusi kappaletta kevään 2014 aikana. Haastattelut suoritettiin kasvotusten, haastattelutapaaminen sovittiin puhelimesta hyvissä ajoin ennen haastattelua. Haastattelupohja lähetettiin haastateltaville etukäteen. Haastateltavat henkilöt olivat yrittäjiä tai myynnin tehtävissä työskenteleviä henkilöitä. Yrityksiä ei valittu haastatteluihin toimialan perusteella, vaan yritysten taustan ja toimintamallin takia. Tähän ratkaisuun päädyttiin, koska haluttiin tuoda esiin erilaisia yhteistyötoiminnan toimintamalleja eikä erilaisia elintarvikealan yrityksiä. Haastatteluista rajattiin pois yritysten talous ja

tuotantoprosessien selvitykset, koska ne eivät olleet tutkimuksen kannalta oleellisia. Haastattelupohjaan nostettiin esiin yhteistyöverkostojen kannalta oleelliset asiat, haastattelupohja oli kaikille yrityksille sama. Haastattelupohja on liitteessä 1.

Ahon jogurtti

Yritys sijaitsee Virroilla. Yrityksen toiminta-alue on Pirkanmaa sekä Etelä-Suomi. Yritys valmistaa hapanmaitovalmisteita. Yrityksen on perustanut Lea Rautanen. Vuonna 2009 Rautanen jäi eläkkeelle, minkä jälkeen uudet yrittäjät, Jaana Nihti ja Esa Sara-aho, ostivat reseptit ja tuotemerkin.

Elintarviketukku Rikainen

Yrityksen toimitilat ovat Tampereella. Yrityksen toiminta on alkanut perunan viljelystä ja kuorinnasta. Aluksi toimittiin Vammalassa Rikaisten kylässä ja perunaa toimitettiin paikallisiin keittiöihin. Perunan viljely loppui 2002 ja keskityttiin tukkutoimintaan. Yritystä edusti toimitusjohtaja Antti Ryömä.

Lammin Sahti

Yritys on perustettu Lammilla vuonna 1985. Yritys valmistaa sahtia, ja lisäksi harjoitetaan ravintolatoimintaa, tislausta ja tapahtumien järjestämistä. Yrityksen omistaja ja perustaja Pekka Kääriäinen on ollut perustamassa Pienpanimoliittoa sekä Viljaklustereita, jotka ovat merkittäviä tekijöitä elintarvikealalla.

Metsärannan Liha

Yritys sijaitsee Punkalaitumella. Yrityksen tuotteina ovat viljapossulihajalosteet sekä riistan lihajalosteet. Yritys on perustettu maatilan yhteyteen vuonna 1995. Aluksi suoritettiin vain rahtiteurastusta. Yrityksen edustajana oli myyntipäällikkö Jukka Keskinen.

Penttilän tila

Yrityksen tuotantotilat ovat Pälkäneellä. Yrityksen tuotteina ovat Aitoo lähiruokaa Penttilän tilalta -tuotemerkillä myytävät valmisruoat, makkarat, rievät ja salaatit. Yritys on toiminut lähiruoan parissa vuodesta 1995, jolloin aloitettiin lampaan lihan jalostaminen. Tilalla on myös viljelty perunaa. Vuodesta 2006 lähtien tuotantosuunta on ollut ruoanvalmistus. Yrityksen perustaja ja omistaja on Heikki Penttilä.

Rönnvikin Viinitila

Rönnvikin Viinitila sijaitsee Pälkäneellä, Laitikkalassa. Yritys valmistaa viinejä ja liköörejä. Lisäksi Viinitilalla on ravintola, ja siellä voi järjestää erilaisia tilaisuuksia. Yritys on valmistanut viinejä vuodesta 1995, ja se oli ensimmäisiä viinitiloja Suomessa. Rönnvikin Viinitila on mukana Laitikkilan Makukylä -yhteistyöverkostossa. Yritystä edusti haastattelussa perustaja Eila Rönni.

7.2.2 Laadullinen tutkimus

”Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jossa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti” (Laadullinen tutkimus). Laadullisen tutkimuksen menetelmiä on monenlaisia. Menetelmien yhteisenä piirteenä on korostaa kohteen esiintymisympäristöä sekä taustaa, kohteen tarkoitusta ja merkitystä, ilmaisua ja kieleen liittyvää näkökulmaa. (Laadullinen tutkimus.)

Haastattelu, kysely, havainnointi ja dokumentteihin perustuvat tiedot ovat laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät. Näitä aineistonkeruumenetelmiä voidaan käyttää rinnan, vaihtoehtoisesti tai eri tavoin yhdisteltynä. Edellä olevat aineistonkeruumenetelmät eivät ole ainoastaan laadullisen tutkimuksen menetelmiä, vaan niitä voidaan käyttää myös määrällisessä tutkimuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.)

Haastattelu on yleisimpiä tiedonhankintamuotoja, erityisesti vapaamuotoiset haastattelumenetelmät ovat lisääntyneet. Haastattelu sopii moniin tutkimustarkoituksiin,

koska se on hyvin joustava. Haastattelu tilanne luo mahdollisuuden tiedonhankintaan itse tilanteessa, sillä haastattelussa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Tämä antaa mahdollisuuden saada selville motiivit vastausten taustalta. Eleet ja ei-kielelliset vihjeet auttavat ymmärtämään vastauksia. Haastattelun kysymyksiä ja aiheita voidaan muuttaa tilanteen mukaan. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 34.)

7.2.3 Teemahaastattelu

Rakenteeltaan teemahaastattelu on puolistrukturoitu eli lähes vapaamuotoinen, joten se on lähellä syvähaastattelua. Syvähaastattelu on täysin vapaamuotoinen. Teemahaastattelussa haastattelu etenee etukäteen valittujen teemojen ja niitä tarkentavien kysymysten varassa. Teemahaastattelussa nostetaan esille ihmisten tulkintoja asioista, heidän asioille antamia merkityksiä ja sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksesta. Vaikka teemahaastattelu on vapaamuotoinen, ei siinä voi kysellä mitä vain, vaan siinä pyritään etsimään merkityksellisiä vastauksia tutkimustehtävän mukaisesti. Etukäteen valittujen teemojen tulisi perustua tutkimuksen viitekehykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

7.2.4 Aineiston käsittely

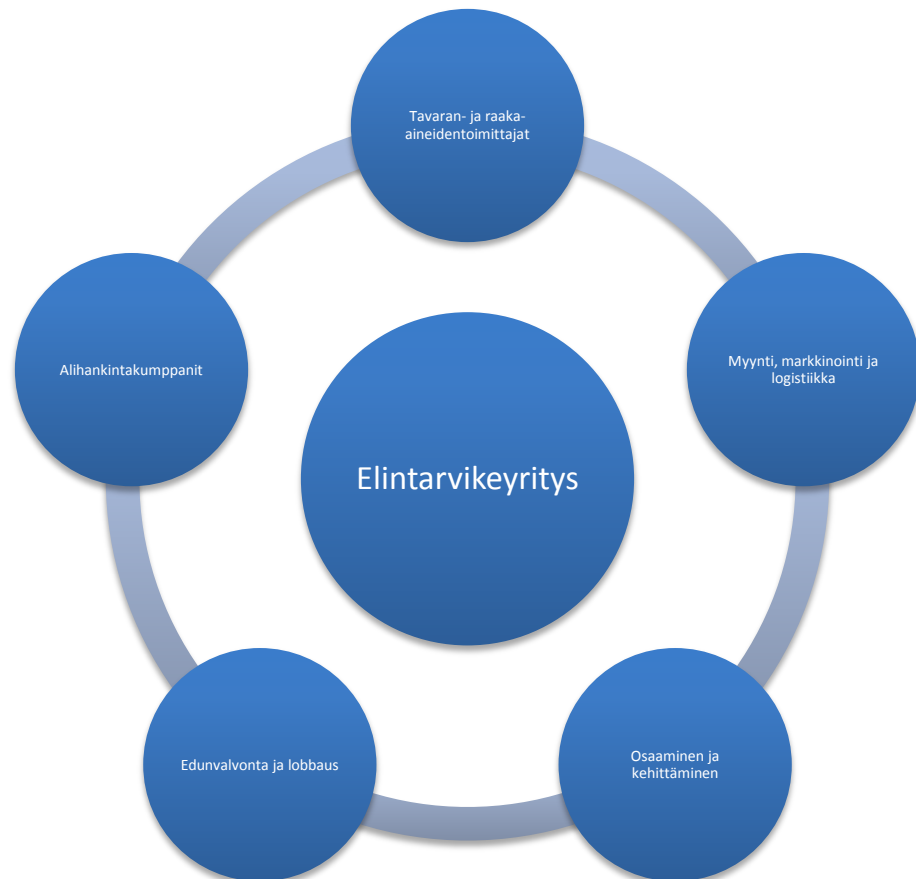
Haastatteluiden tuotokset purettiin teemoittain. Haastatteluiden purkamisesta teemoittain Tuomi & Sarajärvi (2009) kertovat seuraavaa: teemoittelussa tekstiä luokitellaan painottaen sitä, mitä kustakin teemasta on sanottu. Kyse on laadullisen aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä eri aihepiirien mukaan. Tällä tavalla on mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. Vastaajat voidaan ryhmitellä esimerkiksi sukupuolen tai iän mukaan ennen varsinaista teemojen etsimistä. Kun mahdollinen alustava ryhmittely on tehty, voidaan tekstistä alkaa etsiä varsinaisia teemoja eli aiheita. Tarkoituksena on etsiä materiaalista tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. Jos materiaali on kerätty teemahaastattelulla, aineiston käsittely on suhteellisen helppoa, koska teemat jo itsessään muodostavat jäsenyyksen aineistoon. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.)

8 Tulokset

8.1 Yhteistyöverkoston toimijat

8.1.1 Toimijat

Haasteltavilta yrityksiltä kysyttiin, minkälaisen yritysten tai toimijoiden kanssa he tekevät yhteistyötä. Kuvioon 4 on havainnollistettu, minkälaisissa toiminnoissa haasteltavilla yrityksillä oli yhteistyökumppaneita. Seuraavissa kappaleissa on tarkemmin kuvattu eri toimijoiden rooleja.



Kuvio 4. Yhteistyökumppanit

8.1.2 Tavar- ja raaka-aineidentoimittajat

Päällimmäisinä tekijöinä esiin nousivat tavar- ja raaka-aineidentoimittajat. Ilman näitä toimijoita yritykset eivät tulisi toimeen. Tavar- ja raaka-aineidentoimittajat toimittavat yrityksille niiden haluamia raaka-aineita ja tavaroita, kuten esimerkiksi perunaa ja pakkausmateriaaleja. Tavar- ja raaka-aineiden toimittajien tärkeimmiksi valintakriteereiksi mainittiin tuotteen laatu, luotettavuus, läheinen etäisyys ja joustavuus. Jokainen yritys vastasi kysymykseen kilpailutuksesta, että toimittajia ei juurikaan kilpailuteta, koska on tärkeämpää saada laadukas raaka-aine tai tavara luotettavasti, kuin yrittää säästää muutama euro kustannuksista. Raaka-aineiden laatu ja lähietäisyys ovat erityisen tärkeitä yrityksille, jotka markkinoivat tuotteitansa lähiruokana. Yhteishankintoja on Lammin Sahdin Pekka Kääriäisen mukaan tehty Pienpanimoliiton yritysten kanssa yhteistyössä aktiivisesti. Yhteishankintoja on tehty muun muassa maltaiden osalta, jolloin neuvotteluosapuolena on ollut Viking Malt.

Elintarviketukku Rikaisen toimitusjohtaja Antti Ryömä muistutti, että raaka-aineidentoimittajan valinta voi olla myös strateginen valinta. Esimerkkinä hän mainitsi, että käyttämällä pientä paikallista perunankuorimoa tuetaan paikallista yritystoimintaa ja osoitetaan halu sitoutua yhteisöön. Rikaisen kannalta hyöty näyttäytyy toimitussopimuksina: Rikaiseen luotetaan ja halutaan ottaa myös muita tuotteita. Julkisen sektorin kanssa toimittaessa on huomioitava myös päättäjien suhtautuminen ja halu valita tuotteet myös muulla perusteella kuin halvimmalla hinnan mukaan.

8.1.3 Myynti, markkinointi ja logistiikka

Myynnissä ja markkinoinnissa tärkeimmäksi yhteistyökumppaniksi nostettiin kauppa, yhteistyötä tehtiin pääsääntöisesti S-ryhmän ja K-kauppojen kanssa. Erityisesti mainittiin Pirkanmaan S-ryhmä, jota pidettiin merkittävimpana myyntikanavana. Poikkeuksena kuitenkin alkoholin valmistuksessa toimivat yritykset, joiden myyntiä ja valmistusta alkoholilaki (L 8.12.1994/1143) ohjaa. Myyntiä ja markkinointia tehtiin myös itse sekä yhteistyössä muiden yritysten kanssa. Aitoo lähiruokaa –tuotemerkin kehittäjä Heikki Penttilä kokee myös oman myyntityön tärkeänä, jotta vuorovaikutus asiakkaaseen säilyy. Paras palaute tuotteesta saadaan suoraan asiakkaalta. Aitoo

lähiruokaa myydään S- ja K-ryhmän kauppojen hyllyltä, lähiruokapiirin kautta, elintarviketukun kautta, lähiruokatorilla ja oman verkkokaupan kautta. Myyntikanavia on siis useita, vaikka Pirkanmaan S-ryhmä koetaan tärkeimmäksi.

Myynti

Metsärannan Lihan myyntipäällikkö Jukka Keskinen mainitsee viimeisimmäksi investoinniksi sähköisen tilausjärjestelmän, joka helpottaa toimintaa kaupan kanssa. Myynnissä yritykset toteutettavat yhteistyötä monella eri tavalla, mutta tuotteen myyntityö on tehtävä itse. Tieto tuotteen ostomahdollisuudesta on tarjottava asiakkaalle. Tärkeänä kriteerinä myyntikanavan valintaan oli toimituserän suuruus. Yritysten kannalta on tärkeää, että toimitettavat erät ovat riittävän suuria ja säännöllisiä. Pienet ja satunnaiset erät eivät ole taloudellisesti kannattavia, koska rahtikustannukset kohoavat suureksi. Tästä johtuen haastateltujen yritysten ja pienten yksityisten luomu- tai lähiruokakauppojen kanssa yhteistyö on vähäistä.

Markkinointi

Markkinoinnissa ja myös myynnissä, viime vuosina konkretisoitunut ”lähiruokabuumi” on ollut avuksi yritysten toiminnassa. Yrityksiltä kysyttiin erilaisten hankkeiden ja tapahtumien merkitystä yritysten markkinoinnissa. Hankkeista mainittiin Ahlmannin hallinnoima Parasta pöytään Pirkanmaalta -lähiruokahanke, jonka järjestämiin tapahtumiin yritykset ovat osallistuneet. Vastauksien mukaan yritykset eivät koe hankkeita ja tapahtumia kovinkaan tärkeiksi, niihin ei erikseen hakeuduta ja niiden varaan ei voi laskea. Markkinoinnin kannalta erilaisiin tapahtumiin osallistuminen on myös mietittävä tarkkaan. Metsärannan Lihan Jukka Keskinen kiteyttää asian seuraavalla tavalla: ” Ei juosta ympäri Suomea jos tapahtuman tai hankkeen jälkeen seudulla ei toimintaa”. Ahon jogurtin Jaana Nihti ja Esa Sara-Aho totesivat, että Pirkanmaalla järjestetty Ystäväkylä -hankkeen järjestämä Lähiruokasafari oli mukava tapahtuma, jossa asiakkaat ja yrittäjät pääsivät tapaamaan toisiaan.

Rönnvikin viinitila on mukana Laitikkalan makukylässä, joka on aktiivinen yhteistyörinki. Tapahtumiin on osallistuttu useamman yrityksen voimalla ja yhdellä osastolla on tehty tunnetuksi koko Laitikkalan makukylän yrityksiä. Makukylän yritykset ovat

yhteisvoimin painattaneet mainoskasseja sekä pystyttäneet tienvarsimainoksia. Rönnvikin Viinitilalle tärkeitä yhteistyökumppaneita ovat myös matkanjärjestäjät, jotka ohikulkumatkoillaan pysähtyvät ruokailemaan, ostoksille ja tutustumaan tilan toimintaan.

Logistiikka

Logistiikassa yritykset käyttävät sekä yhteistyökumppaneita, että hoitavat sen itse. Omat kuljetukset koettiin tärkeiksi asiakaskontaktin ja taloudellisen näkökulman kannalta. Kuljetuksissa ja jakelussa hyödynnettiin Valion kuljetuksia, kuljetusyhtiöitä, keskusliikkeiden palveluita ja tukkuyhtiöitä. Omissa kuljetuksissa kuljetettiin myös jonkin verran muiden yrittäjien tuotteita. Keräilyn ja jakelun osalta Heikki Penttilä ja Metsärannan liha olivat käynnistämässä yhteistyötä muiden pienten elintarvikeyritysten kanssa. Penttilän perustamasta verkkokaupasta voi tilata myös muiden yritysten tuotteita ja kaikki tuotteet tulevat samalla toimituksella. Metsärannan lihan keräilystä osan hoitaa yritys, joka kerää samaan toimitukseen myös muiden pienten elintarvikeyritysten tuotteita, keräilyn kustannukset jaetaan toimitukseen osallistuvien yritysten kesken.

8.1.4 Osaaminen ja kehittäminen

Osaamisen kannalta yritykset olivat haastattelun perusteella hyvin omavaraisia. Mikään yritys ei ilmoittanut käyttävänsä konsulttipalveluita. Yritykset eivät ole kokeneet tarvetta osaamisen ostamiseen ulkopuolelta. Osaamisen kannalta tärkeintä apua koettiin saatavan toisilta yrittäjiltä. Heikki Penttilä toteaa että, ” Facebookissa on enemmän kavereita ravintola-alalta kuin maanviljelijöitä.” Hän korosti, että osaamisen kannalta yhteistyökumppaneiden valinnassa on tärkeä hakeutua itseään viisaampien kanssa tekemisiin. Penttilä totesi myös että, ravintola-alalla toiseen yrittäjään ei suhtauduta kuin kilpailijaan vaan kolleegaan, joka toimii tarpeen mukaan sparraajana. Myös Pekka Kääriäinen oli samoilla linjoilla, josta osoituksena Helsingissä toimivan Panimoravintola Bryggeri, jossa Kääriäinen on osakkaana, sekä Tampere-laisen Panimoravintola Plevnan Mestari vaihtoon -tempaus. Tempauksen aikana ravintolat vaihtoivat päikseen ruokalistat ja panimoidensa oluet.

Ahon jogurtin kannalta yrityksen edellinen omistaja on toiminut erinomaisena oppaana. Jaana Nihti sai oppinsa jogurtin valmistamiseen edelliseltä yrittäjältä, kun Nihti oli häntä auttelemassa ennen yrityksen siirtymistä Jaana Nihdille ja Esa Sara-aholle. Edellinen omistaja jätti perinnöksi hyvän tuotemerkin ja reseptit, joiden toteuttamista uusien yrittäjien on ollut helppo jatkaa.

Lähiaruokatoimintakentällä toimivien yritysten on pakko toimia avoimen toimintamallin mukaan. Maa- ja metsätalousministeriön Lähiaruokaohjelmassa lähiaruoka määritellään seuraavalla tavalla: *Lähiaruulla tarkoitetaan erityisesti paikallisuutta, joka edistää oman alueen paikallistaloutta, työllisyyttä ja ruokakulttuuria, joka on tuotettu ja jalostettu oman alueen raaka-aineista ja joka markkinoidaan ja kulutetaan omalla alueella. Omalla alueella tarkoitetaan maakuntaa tai sitä vastaavaa tai pienempää aluetta.* (Lähiaruokaa – totta kai 2014.) Lähiaruokatermin käyttö myynnissä ja markkinoinnissa asettaa siis tietyt vaatimukset toimintaan. Raaka-aineiden alkuperä ja valmistusprosessi on oltava avoimen tarkastelun kestävä. Tämä pakottaa yritykset olemaan ajanhermolla ja panostamaan tuotteisiinsa, joiden on vastattava mielikuvia. Metsärannan Lihan Jukka Keskinen kertoi esimerkiksi, että yhä useammin hän vastaa asiakkaiden kysymyksiin eläinten hyvinvoinnista. Jotta Keskinen on pystynyt kysymyksiin vastamaan, on hänen täytynyt kehittää osaamistaan asiaan. Rönnekin viinitilan Eila Rönni ja Lammin Sahdin Pekka Kääriäinen ovat joutuneet tutustumaan tarkoin alkoholilainsäädäntöön ja viranomaisten muuttuviin tulkintoihin.

Haastattelun perusteella viranomaisten kanssa yrityksillä on ollut sekä myönteisiä että negatiivisia kokemuksia. Suurimpana ongelmana pidettiin viranomaisten ja byrokratian jäykkyyttä. Monet yrittäjät ovat jo tutustuneet elintarvikeyritysten toimintaan muualla Euroopassa ja kokevat suomalaisen virkakoneiston olevan liian raskas. Erityisesti pyyhkeitä sai Evira. Virastoja moititaan liian tiukasta laintulkinnasta ja alueellisista eroista tulkinnoissa. Liian tiukan elintarvikehygienian koetaan jarruttavan tuotekehitystä ja suomalaista ruokaa leimaa ”steriiliys”, maulle täytyisi antaa enemmän tilaa.

Metsärannan Lihalla on panostettu eläinten hyvinvointiin, rakennusinvestointeihin ja byrokratian hallintaan, jotta viranomaisten kanssa toiminta olisi mahdollisimman helppoa ”Kun asiat hoidetaan kerralla hyvin, ei tarvitse pelätä tarkastusta. Omistaja

pariskunta on todella tarkka siitä, että mitään ei tehdä sinnepäin, vaan niin hyvin kuin mahdollista.”

Rönnvikin viinitilan Eila Rönni kehui viranomaisyhteistyötä erinomaiseksi. Kun tilalla aloiteltiin tilaviinin tuotantoa 1995, viininvalmistus vapautui Suomen EU-jäsenyyden myötä, oli kaikki uutta myös viranomaisille. Viranomaiset auttoivat paljon ja hyvät suhteet ovat säilyneet näihin päiviin saakka.

Ahon jogurtin Jaana Nihti korosti kuinka tärkeää oli uusia tuotantotiloja suunniteltaessa, että kunnan terveystarkastajaan oltiin yhteydessä alusta asti. Terveystarkastajalta saatiin korvaamattomia vinkkejä muun muassa tuotevirtojen siirtelyyn rakennuksen sisällä. Yrittäjyyden alkuvaiheessa Nihti opiskeli Hämeenlinnassa maidonjatkajalostusta. Opiskelusta Jaana Nihti korosti, että on tärkeää jo opiskeluvaiheessa tietää, mihin opintojaan aikoo hyödyntää. Näin motivaatio on korkealla ja opinnoista saa parhaan mahdollisen hyödyn.

8.1.5 Edunvalvonta ja lobbaus

Lammin Sahdin Pekka Kääriäinen nosti haastattelussa yhteistyöverkoston tärkeimmiksi toimijoiksi Pienpanimoliiton ja Viljaklusterin. Kääriäinen on ollut pienpanimoalalla pioneeri ja hän oli käynnistämässä Pienpanimoliiton toimintaa jo 1990-luvulla, virallisesti Pienpanimoliitto rekisteröitiin vuonna 2008. Pienpanimoliitto perustettiin puhtaasti edunvalvontaa ja lobbausta varten. Pienpanimoliiton suurimmaksi saavutukseksi Kääriäinen mainitsi pienpanimoiden verohuojennuksen, joka mahdollistaa pienpanimoiden toiminnan tänäkin päivänä. Pienpanimoliitto osallistuu aktiivisesti lainsäädäntöön ja antaa lausuntoja alkoholilain muutoksiin. Pienpanimoliiton seuraava suuri tavoite on yli alkoholipitoisuudeltaan 4,7 % oluiden ulosmyyntioikeus. Pienpanimoliitto toimii valtakunnallisesti ja siinä on 27 jäsentä. Pienpanimoliiton yhtenä merkittävämpänä tavoitteena on myös suomalaisen juomakulttuurin kehittäminen. Hyvän ruoan ja oluen yhdistämisessä panimoravintoloilla on tärkeä tehtävä. Pienpanimoliiton kautta yritykset toimivat tiivistä yhteistyössä muun muassa yhteishankinnoissa ja toisilleen alihankintatoiminnassa. Pienpanimoliiton kautta yritykset voivat osallistua Kääriäisen organisoimaan Suuret Oluet Pienet Panimot -tapahtumiin, joita järjestetään Suomen suurimmissa kaupungeissa.

Viljaklusteri on toinen Kääriäisen mainitsemista toimijoista. Viljaklusteri toimii Päijät-Hämeen alueella. Viljaklusteri kattaa yritykset ”pellostä pöytään”, se on siis hyvin monialainen. Viljaklusterin perustamisessa Viking Malt oli aktiivinen, koska koki elintarviketeollisuuden jääneen unholaan yhteiskunnallisessa keskustelussa. Viljaklusterin tavoitteena on kehittää ja tehdä tunnetuksi koko tuotantoketjun toimintaa. Viljaklusterin kautta on tutkittu muun muassa elintarviketeollisuuden sivuvirtojen jatkojalostusta.

8.1.6 Alihankinta

Haastatelluista yrityksistä yksikään yritys ei haastatteluhetkellä suorittanut alihankintaa muille yrityksille. Myöskään heille ei tehty alihankintaa. Osa yrityksistä piti mahdollisena, että tulevaisuudessa myös alihankinta voisi tulla kysymykseen. Kankaan (2014, 42) haastattelututkimuksessa alihankinta oli pienille elintarvikeyrityksille tumpaa. Hänen tutkimuksensa mukaan elintarvikeyritykset suorittivat alihankintaa tai sopimusvalmistusta sekä ostivat myös itse valmistuspalveluita.

Rönnvikin viinitila on vuokrannut tuotantotiloja muille yrittäjille, tiloissa toimii muun muassa leipomo ja juustola. Leipomon ja juustolan tuotteita käytetään tilan ravintolassa sekä myydään myymälässä. Heikki Penttilä nosti esiin teknologiateollisuuden alihankinnan, erityisesti Nokian toteuttaman patenttien uudelleen järjestelyn. Nokia on kannustanut entisiä työntekijöitään perustamaan oman yrityksen Nokian hylkäämää tai käyttämätöntä teknologiaa hyödyntämällä. Penttilän mukaan tätä toimintatapaa voitaisiin käyttää myös elintarviketeollisuudessa. Elintarviketeollisuudessa on paljon kausituotteita tai pienivolyymisiä tuotteita, joita voitaisiin teettää pienemmillä yrityksillä.

Yrityksiltä tiedusteltiin, onko yhteistyöverkostolla yhteisiä tuotteita tai peräti yhteisyritystä. Haastatteluhetkellä yhteisiä tuotteita tai yhteisyrityksiä ei ollut. Rönnvikin viinitilan Eila Rönni kertoi, että yhteistuotteena voitaisiin tehdä esimerkiksi joulukori, jossa on kaikkien tuottajien tuotteita, jota on jo aiemmin hieman toteutettukin.

8.2 Verkoston perustaminen

8.2.1 Verkostoitumisen motiivit

Kysymykseen, miksi verkosto on perustettu, vastaustauksena kaikilla haastatelluilla oli tarve. Aina kun jollekin palvelulle tai tuotteelle on ollut tarve, siihen on etsitty ratkaisu. Logistiikassa yhteistyökumppaneita on etsitty kustannussyistä ja se helpottaa myös pääsyä keskusliikkeiden valikoimiin. Yhteistyökumppaneiden hankkiminen ei ole ollut yrityksille itseisarvo, vaan yhteistyökumppaneita on hankittu sen mukaan, mitä toiminta vaatii. Yrityksien toiminnan kannalta tärkeät raaka-aineiden- ja tavarantoimittajat pyritään vakioimaan. Jokainen vastaaja koki tärkeäksi, että yhteistyötä tehdään pitkäjänteisesti.

Eila Rönni kertoi Laitikkalan Makukylästä: ” Verkosto on perustettu luontaisesti. Laitikkalassa yhteistyötä on tehty aina”. Makukylän kaikki yritykset ovat kaikki samalta alueelta ja kaikki tuntevat toisensa. Verkosto on täysin vapaamuotoinen. Verkoston yritykset markkinoivat toinen toisiaan. Tavoitteena on, että asiakas saadaan tulemaan Laitikkalaan. Vaikka kaikki yritykset eivät aktiivisesti tee yhteistyötä kaikkien yrityksien kanssa, ne silti muistavat mainita omille asiakkailleen myös alueen muista yrityksistä.

8.2.2 Verkostojen laajuus

Yrityksien verkostojen laajuutta koskevaan kysymyksiin vastaukset vaihtelivat 10 ja usean kymmenen verkostoon kuuluvan toimijan välillä, hyvin yritysکوhtaisesti. Metsärannan Lihan ja Ahon jogurtin yhteistyöverkosto muodostui toiminnan kannalta tärkeimmistä tekijöistä kuten kaupasta, raaka-aineiden- ja tavaroidentoimittajista, kuljetuksista jne. Lammin Sahdin Pekka Kääriäisen yhteistyöverkosto taas käsitti valtakunnallisesti toimivan Pienpanimoliiton kautta kymmeniä toimijoita. Metsärannan Lihan Jukka Keskinen totesi verkostojen laajuudesta ja määrästä, että: ” toiminta on sen verran pientä, että useammat verkostot ovat turhia. Keskitytään tiettyihin ja panostetaan niihin”.

8.2.3 Tieto muista yrityksistä

Yrityksiltä kysyttiin mistä he ovat saaneet tietoa muista yrityksistä. Internet koettiin merkittäväksi tiedonlähteeksi. Haastattelussa kysyttiin, kuka on ollut aloitteellinen verkoston perustamisessa. Vastauksena kaikilla haastatelluilla oli oma yritys. Tietoa tarvittavista yhteistyökumppaneista on etsitty aktiivisesti internetistä, suusta suuhun, viidakkorummulla, vanhoja kontakteja hyödyntäen ja konekauppiaiden avulla. Elintarviketukku Rikaisen Antti Ryömä kertoi eräänä vuonna hankkineensa kaaliviljelijöiden yhteystietoja siemenkauppiaalta. Ryömä toivoikin, että suomalaisten viljelijöiden tietoisuus erilaisista myyntikanavista olisi laajempi. Tietoa muista yrityksistä hankittiin siis hyvinkin luovilla tavoilla.

Ahon jogurtin tapauksessa yrityksen edellisen omistajan luomat kontaktit ovat toimineet myös uusilla yrittäjillä. Yrittäjät eivät osanneet arvioida, olisiko jonkinlaiselle tietoportaalille muista yrityksistä tarvetta. Yrityksien edustajat arvioivat, että voisi olla hankalaa tehdä tiedostosta riittävän kattavaa. Tärkeämmäksi koettiin, että yritys toimii aktiivisesti ja haluaa ottaa asioista selvää. Penttilän tilan Heikki Penttilä totesi, että ”yrittäjällä pitää olla oma-aloitteellisuutta, kukaan ei voi auttaa jos ei ole halua”.

8.3 Verkoston kommunikointi

8.3.1 Hallinnointi

Yhteistyöverkoston hallinnoinnin tarpeesta tiedusteltiin yrityksiltä. Pääsääntöisesti vastattiin, että erityistä hallinnointia ei ole ja verkostojen koosta johtuen ei ole myöskään tarvetta sellaiselle. Poikkeuksena olivat Lammin Sahdin Pekka Kääriäinen hänen mukaan Pienpanimoliitossa ja Viljaklusterissa täytyy olla jo hallinnointi, koska ne ovat rekisteröityjä yhdistyksiä. Viljaklusterissa hallinnoinnissa hyödynnetään Lahden seudun kehitys Ladec Oy:n palveluita. Eila Rönni toteaa taas, että Laitikkalan maakukylän yritykset toimivat vapaaehtoisperiaatteella ja liiallinen hallinnointi saattaisi vain vaikeuttaa toimintaa. Vapaaehtoisuuteen perustuva yhteistyö on joustavaa ja mahdollistaa kaikkien osallistumisen omien resurssiensa mukaan. Verkostojen toimintaa osallistuvien yritysten tasa-arvoisuus koettiin myös tärkeäksi.

8.3.2 Kommunikointi ja yritysten roolit

Yhteistyöverkoston yritysten välinen kommunikointi hoidettiin vastausten perusteella monella tavalla. Sähköpostit ja puhelinkeskustelut nousivat päällimmäiseksi. Ahon jogurtin Jaana Nihti korosti kuinka tärkeää, että on hyvät sosiaaliset suhteet. On helppoa lähestyä yhteistyökumppania, kun voidaan keskustella muistakin asioista kuin työasioista.

Neuvotteluita ja kokouksia pidettiin lähinnä S- ja K-ryhmän toimijoiden kanssa ja näiden toimijoidenkin kanssa vain tarvittaessa. Elintarvikealan Rikaisen Antti Ryömä kertoi, että omille asiakkaille järjestetään jonkin verran koulutuspäiviä.

Kirjallisten ja suullisten sopimusten määrästä kysyttiin myös. Yritykset ilmoittivat, että kirjallisia sopimuksia tehdään lähinnä kaupan ja koneidentoimittajien kanssa. Muiden toimijoiden kanssa käytetään suullisia sopimuksia. Yritykset kokivat, että pitkäaikainen yhteistyö tai vapaamuotoinen yhteistyö ei turhaa byrokratiaa kaipaa.

Yrityksiltä kysyttiin, onko yhteistyöverkoston yrityksillä samanarvoiset roolit. Kaikki yritykset ilmoittivat, että kaikki yhteistyökumppanit ovat samanarvoisia. Erityisen tärkeitä samanarvoiset roolit olivat Rönnavikin Viinitilalle ja Lammin Sahdille. Rönnavikin Viinitila on mukana Laitikkalan Makukylässä, jossa on saman alueen yritykset, tekevät yhteistyötä joustavasti ja vapaaehtoisuuteen perustuen. Rönnavikin Viinitilan Eila Rönnavin mielestä samanarvoiset roolit ja vapaamuotoisuus ovat verkoston toiminnan kannalta erittäin tärkeitä. Lammin Sahti on mukana aktiivisesti mukana valtakunnallisesti ja paikallisesti vaikuttavissa Pienpanimoliitossa ja Viljaklusterissa, joissa kaikkien osallistuvien yritysten vaikutusmahdollisuudet ovat samanarvoiset tuotannon koosta riippumatta.

8.4 Verkoston merkitys yrityksille

8.4.1 Toiminnallinen merkitys

Haastattelussa kysyttiin, mitkä osat verkostossa ovat korvaamattomia tai toisaalta turhia yrityksille. Yritykset vastasivat poikkeuksetta, että kaikkia tarvitaan toiminnan

kannalta, mutta mikään ei ole korvaamaton. Lammin Sahdin Kääriäisen mukaan korvaamaton on Pienpanimoliitto, jota ilman pienpanimoiden verohuojennus ei olisi mahdollinen. Elintarviketukku Rikaisen Ryömä kertoi, että korvaamattomia ovat suomalaiset viljelijät. Ilman suomalaista ruoantuotantoa kauppa nostaisi ulkomaisten tuotteiden hintaa. Ryömä korosti sitä, että vaikka Elintarviketukku Rikainen toimii kansainvälisillä markkinoilla, niin lähellä tuotettu tuote on halvempi ja helpompi vaihtoehto.

Yritykset korostivat sitä, että vaikka raaka-aineiden toimittajat ja tavarantoimittajat olisivat vaihdettavissa, niin mitään toimittajaa ei vaihdeta ilman painavaa syytä. Kysymykseen turhista yhteistyökumppaneista kaikki vastasivat, että turhia ei ole. Rönnekin Viinitilan Rönni totesi että, jos jokin yritys poistuisi yhteistyöverkostosta, se jättäisi aukon yhteistyöverkoston, joka pitäisi yrittää täyttää jollakin keinolla.

8.4.2 Taloudellinen ja sosiaalinen merkitys

Yrityksiltä kysyttiin, kumpi on tärkeämpi yhteistyöverkoston tuoma taloudellinen vai sosiaalinen merkitys. Kaikki haastateltavat vastasivat, että taloudellinen merkitys on tärkeämpi. Heikki Penttilä totesi, että yritystoiminnassa taloudellinen tulos on aina ykkönen. Metsärannan Liha Jukka Keskinen sanoi, että ”yhteistyökumppaneita etsitään bisneksen jatkuvuuden kannalta.”

Sosiaalinen merkitys koettiin silti myös tärkeäksi. Elintarviketukku Rikaisen Ryömä huomautti, että yritystoiminnassa työtaakka kannattaa jakaa useammille hartioille. Se antaa mahdollisuuden keskittyä omiin vahvuuksiin. Heikki Penttilän totesi että, vaikka yritystoiminnassa kannattavuus on tärkein tekijä, niin se on myös elämäntapa ja ilman toisia ihmisiä on vaikea elää. Penttilän mukaan sosiaalinen merkitys on yrittäjälle ennen kaikkea henkistä tukea. Erilaiset mentorit ja kontaktit ovat tärkeitä vaikka niiden kanssa ei käydä suoraa kauppaa tai ole muuta yhteistä toimintaa.

Lammin Sahdin Kääriäinen totesi, että kun toimitaan yhdessä isommalla porukalla, se parantaa imagoa ja uskottavuutta. Rönnekin Viinitilan Rönnekin mukaan yhteistyöverkosto tuo mukanaan ideoita ja henkistä voimavaraa. Laitikkalan Makukylän yritykset

täydentävät toisiaan ja kaikki toimivat omilla vahvuuksillaan. Rönнин mukaan ” Leipuri leipoo todennäköisesti paremmin kuin viinin valmistaja.”

8.4.3 Verkoston kehitys

Haastatteluissa yrityksiltä kysyttiin kuinka yhteistyöverkosta tulevaisuudessa kehitettäisiin. Penttilän tilan Heikki Penttilä totesi, että myynti- ja markkinointiyhteistyökumppaneita tarvitaan aina. Penttilän mielestä yhteistyötä olisi kannattavaa tiivistää, koska lähiruoan suosio mahdollistaa pientenkin yritysten toiminnan. Penttilä piti myös mahdollisena, että yhteistyöverkoston laajentuessa, voitaisiin perustaa jonkinlainen hallinnollinen elin, jota voitaisiin käyttää toiminnan kehittämiseen.

Elintarviketukku Rikaisen Antti Ryömä totesi, että suomalaisia sopimusviljelijöitä tarvittaisiin lisää. Hän toivoi, että suomalaista maataloustuotantoa lisättäisiin, koska suomalaisen maatalouden puhtaus on huippuluokkaa. Metsärannan Lihan Jukka Keskinen kertoi, että keräily-yhteistyötä kehitetään sekä toiselle yritykselle aloitetaan alihankintana yhden tuotteen valmistus. Ahon jogurtin Jaana Nihti ja Esa Sara-aho pohtivat että, jos sopiva yhteistyökumppani löytyisi, niin yhteisyrityttäjäyys voisi tulla kysymykseen.

Lammin Sahdin Pekka Kääriäinen lisäsi mielellään yhteistyötä. Tulevaisuudessa mahdollinen vientimarkkinoille siirtyminen olisi helpompi toteuttaa yhteistyöryhmänä. Kääriäinen piti tärkeänä myös juomakulttuurin edistämisen, jossa panimoravintolat ovat tärkeässä roolissa.

9 Pohdinta

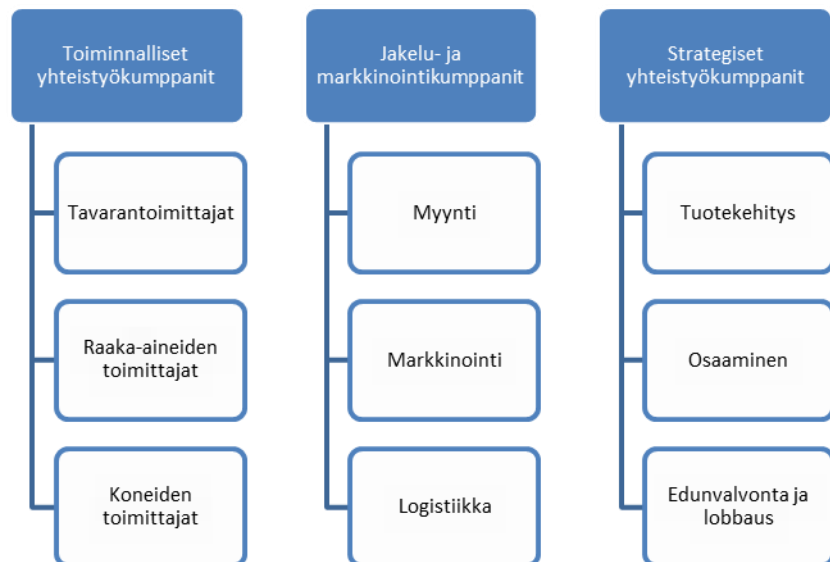
9.1 Keskeisten tulosten arviointi

Tutkimuksen tavoitteena oli pienten elintarvikeyritysten yhteistyöverkostojen kuvaaminen ja toimintatapojen selvittäminen. Yrityksien yhteistyöverkostoihin tutustumisella oli tarkoitus selvittää yhteistyöverkostojen laajuus, toimijat, toimintatavat ja periaatteet sekä mitä hyötyä verkostosta yrityksille on. Tarkoituksena oli suorittaa tutkimus, josta olisi apua toimintaansa aloitteleville yrityksille.

Yhteistyöverkoston laajuutta pyrittiin määrittelemään haastatteluissa yrityskohtaisesti. Haastateltavilta yrityksiltä kysyttiin, montako toimijaa verkostossa on. Vastaukset vaihtelivat paljon, kymmenestä useisiin kymmeneen. Verkoston laajuutta ja siihen kuuluvien yritysten määrää oli vaikea määrittellä erityisesti, jos yritysten väliset suhteet olivat vapaamuotoisia ja yhteistyöverkoston kuuluvien yritysten määrittäminen vaikeaa. Verkostojen toimijoiden määrä saattaa muuttua huomattavasti, jos siihen huomioidaan myös ne yritykset, joiden kanssa ollaan satunnaisesti tekemisissä. Varamäki ja muut ovat todenneet, että alueellisesti muuttuva tai ajallisesti löyhä yritysten yhteenliittymä on vaikeaselkoinen ja melkein mahdoton analysoida. (Varamäki ym. 2003, 8.)

Haastatteluissa yritysten edustajien oli helppo määrittellä toiminnan kannalta tärkeimmät yhteistyökumppanit eli tavarantoimittajat ja raaka-ainetoimittajat. Muiden yhteistyökumppaneiden lukumäärän määrittely oli huomattavasti vaikeampaa. Haastatteluiden perusteella ei pystytty yksiselitteisesti arvioimaan yhteistyöverkostojen laajuutta. Haastatteluiden perusteella voidaan kuitenkin todeta, että toiminnan kannalta tärkeiden yhteistyökumppaneiden määrä pyritään pitämään pienenä ja tiiviinä.

Yhteistyöverkostojen toimijoiden selvittämisessä nousi esiin kolme erilaista toimijaryhmää (Kuvio 5). Toiminnalliset yhteistyökumppanit, joihin sisältyy tavarantoimittajat ja raaka-ainetoimittajat sekä koneiden toimittajat, olivat pääasiallisia yhteistyökumppaneita yrityksille. Myynti-, markkinointi-, ja logistiikkayhteistyökumppanit toimivat jakelu- ja markkinointiyhteistyökumppaneina. Tuotekehitykseen, osaamiseen, edunvalvontaan ja lobbaukseen liittyvät yhteistyökumppanit määriteltiin strategisiksi yhteistyökumppaneiksi.



Kuvio 5. Yhteistyöverkoston toimijat

Toiminnalliset yhteistyökumppanit olivat yritysten mukaan tärkeimmät yhteistyökumppanit. Kuten Forsmann-Hugg, Paananen, Isoniemi, Pesonen, Mäkelä, Jakosuo, & Kurppa (2006, 40) toivat tutkimuksessaan ilmi, niin elintarviketeollisuudessa laadun perustana ovat ammattitaitoisesti tuotetut, tunnetut ja tasalaatuiset raaka-aineet. Tähän pohjaten raaka-aineiden toimittajien rooli nousee ymmärrettävästi korkealle. Yrityskohtaiset yhteistyöverkostonratkaisut ovat esiteltyinä liitteissä 2-4. Strategiset yhteistyökumppanit nousivat esiin haastatteluissa myös tasaisesti. Erityisesti Lammin Sahdin Pekka Kääriäisen alulle panemat Pienpanimoliitto ja Viljaklusteri olivat merkittäviä tekijöitä elintarvikealalla. Mielestäni Pienpanimoliiton toimintaa voitaisiin käyttää esimerkkinä, kuinka pienitoimija voi saada paljon aikaiseksi. Yhteistyöverkoston perustaminen oli Kääriäiselle keino vaikuttaa ja saada aikaan muutos. Verkoston avulla Kääriäinen on saanut hyötyä omalle yritykselleen, mutta myös monelle muulle yritykselle. Pienpanimoliitto voisi toimia mallina myös muille pienille elintarvikealalla toimiville yhteistyöverkostoille.

Mäen (2008) tutkimuksessa todettiin, että myynti- ja markkinointiyhteistyö ovat yleisin yhteistyömuoto. Tähän lopputulokseen päädyttiin myös tässä tutkimuksessa, sillä yksikään yritys ei ollut puhtaasti pelkästään suoramyyntiin keskittynyt yritys. Vaikka Lammin Sahdin ja Rönnavikin viinitilan myyntiä ohjaa tiukasti alkoholilaki ja tuotteita

myydään omista myymälöistä, niin niillä on silti myynti- ja markkinointiyhteistyötä. Erityisesti Laitikkalan Makukylä on hyvä esimerkki siitä, mitä pienen kylän yhteistyöllä voidaan saavuttaa. Laitikkalan kylällä on pitkät perinteet yhteistyössä. Eila Rönnin mukaan yhteistyö ulottuu myös yritystoiminnan ulkopuolellekin, muun muassa kylän jääkiekkokaukalon ja tienvarressa olevien kukkien hoito toteutetaan myös yhteistoimin. Kuten Rönni haastatteluissa kertoi, niin yhteistyön kulmakivenä on vapaaehtoisuus ja vapaamuotoisuus. Tämä osoittaa, että yhteistyöverkoston toimintaan ja perustamiseen ei tarvita konsultteja tai liiketalouden tutkintoa, vaan maalaisjärkeä ja yhdessä tekemisen meininkiä.

Markkinointi- ja myyntiyhteistyöllä yhteistyöllä yritykset pyrkivät saavuttamaan taloudellisesti parhaan myyntikanavan. Kaikissa haastatteluissa yritykset korostivat, että yritystoiminta perustuu taloudellisen kannattavuuden maksimointiin. Yritystoiminta ei voi perustua sosiaalisiin tarpeisiin. Heikki Penttilä totesi haastattelussa että, ”bisnes tehdään siellä missä bisnes on”. Kuten Van Heck & Vervest (2007) avasivat verkostoitumisen tarkoitusta, niin verkostoituminen on yrityksiä reagointia muuttuviin olosuhteisiin. Mikäli yritys haluaa menestyä ja säilyttää reagointikykyänsä, se ei voi perustaa liiketoimintaansa ideologisille periaatteille tai sosiaalisiin suhteisiin. Ideologiat ja sosiaalisiin suhteisiin perustuvat jakelukanavat kangistavat yritystä ja vaikeuttavat toimintatapojen muutoksia sekä sulkevat muita yhteistyökumppaneita pois verkostosta.

Yhteistyöverkostojen toimintatapoja selviteltiin useammalla kysymyksellä. Yrityksien yhteistyöverkostojen perustamisessa yritykset olivat itse olleet aktiivisia ja omalla toiminnallaan rakentaneet verkostoaan. Tietoa muista yrityksistä on hankittu internetistä, suusta suuhun tiedolla ja konekauppailta. Internet on helpottanut tiedonhankua huomattavasti ja lähes kaiken voi internetistä löytää. Hallinnointi ja muu byrokratia on yritysten välillä vähäistä. Rekisteröidyt järjestöt ovat oma luokkansa, joissa on kymmeniä toimijoita ja selkeä hallinto on toiminnan kannalta tärkeä. Pienemmät yhteistyöverkostot, joissa toimijat tuntevat toisensa henkilökohtaisesti selviävät ilman erillistä hallintoa. Pienet yhteisverkostot voivat tehdä nopeita päätöksiä ja voivat kommunikoida toistensa kanssa puhelimilla, sähköposteilla ja kasvokkain.

Kaikkien haastatteluiden perusteella yrityksiä miehestä oli tärkeää, että yhteistyöverkoston toimijoilla on samanarvoiset roolit. Tasa-arvoiset roolit edesauttavat uusien ideoiden esiintulon mahdollisuuksia, koska kenenkään ei tarvitse pelätä tulevana jyrätyksi. Samanarvoiset vaikutusmahdollisuudet nostavat myös motivaatiota osallistua yhteistyöverkoston toimintaan. Tasa-arvo edistää myös uusien toimijoiden liittymistä yhteistyöverkoston. Esimerkiksi korkeampi jäsenmaksu tai rajoitettu päätösvalta saattaisivat jarruttaa uusien yritysten liittymistä yhteistyöverkoston. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että yritykset ovat aloittaneet verkostoitumisen aina jonkinlaisesta tarpeesta. Aina kun on tarvittu jotakin palvelua tai haluttu kehittää toimintaa, siihen on etsitty yhteistyökumppani.

Kun Ahon jogurtti aloitteli toimintaansa, niin yrittäjät kuljettivat itse omalla autolla maidon maidontuottajalta tuotantolaitokselle. Ahon jogurtin yrittäjät halusivat kuitenkin helpottaa ja tehostaa toimintaansa ja he sopivat maidonkuljetuksesta Valion meijerin kanssa. Penttilän tilan valmisruokien reseptit on hiottu kohdalleen Pirkanmaalaisen keittiömestarin kanssa, joka johtaa Pirkanmaan suurinta yksityistä keittiötä. Lammin Sahdin Pekka Kääriäinen käynnisti Pienpanimoliiton, koska halusi vaikuttaa yrityksen poliittiseen toimintaympäristöön. Laitikkalan Makukylä on syntynyt luontaisesti, saman kylän yritysten yhteistoiminnan kautta. Nyt Laitikkalan Makukylä-nimeä ja brändiä käytetään asiakkaiden houkutteluun koko kylän alueelle. Nämä olivat esimerkkejä siitä, miksi yhteistyökumppaneita on alettu etsiä.

Kumppaneiden etsimisessä ei ole kysymys sosiaalisen tyhjiön täyttämisestä, vaan toiminnan kehittämisestä. Yritys ei saa verkostoitua verkostoitumisen itsensä vuoksi, vaan verkostoitumisen pitää olla hallittua. Jokaisen yrityksen on luotava omat toimintatapansa ja sen on löydettävä itselleen sopivat kumppanit. Kaikilla yrityksillä on toimintavaiheen mukaan erilaiset tarpeet ja tarpeet muuttuvat yrityksen kehityksen mukaan. Yrityksen alkuvaiheessa tärkeitä yhteistyökumppaneita saattavat olla erilaiset neuvontapalvelut, mutta kun yrittäjien ammattitaito kehittyy, niin niiden merkitys pienenee. On syytä kuitenkin muistaa Heikki Penttilän neuvot. ”Ei saa polttaa siltoja. Ihmiset ja tilanteet muuttuvat. Vuoden päästä voi olla, että yhteistyökuvio toimii, vaikka nyt ei onnistunutkaan”.

Yritykset hyötyvät yhteistyöverkostosta useilla eri tavoilla. Möller ja muut (2006, 25-26) listaavat yhteistyöverkostojen hyötyjä seuraavalla tavalla: toiminnallisen tehokkuuden ja joustavuuden kasvattaminen, voimavarojen yhdistämisen avulla voidaan tavoitella markkinavoimaa sekä markkina-alueen laajentamista, liiketoimintaprosessin kehittäminen ja uuden liiketoiminnan kehittäminen.

Haastellut yritykset ovat yhteistyöverkoston avulla onnistuneet kasvattamaan toiminnan tehokkuutta ja joustavuutta hyödyntämällä yhteistyökumppaneita kuljetuksessa, keräilyssä ja jakelussa. Laitikkalan Makukylä ja Pienpanimoliitto ovat esimerkkejä, joissa Rönnavikin Viinitila sekä Lammin Sahti ovat voimavarojen yhdistämisellä saavuttaneet merkittävää markkinoinnillista hyötyä.

Penttilän tila ja Ahon jogurtti ovat hyödyntäneet yhteistyöverkostojaan liiketoimintaprosessin- ja tuotekehitykseen. Penttilän tila on hyödyntänyt keittiömestareita tuotteiden reseptien kehittelyyn sekä henkisenä voimavarana. Ahon jogurtti on taas hyödyntänyt yrityksen edellistä omistajaa toiminnan ja tuotteiden kehityksessä. Puhtaasti uutta liiketoimintaa tai tuotantoprosessia haastatellut yritykset eivät olleet vielä haastatteluvaiheessa yhteistyöverkoston kautta kehittäneet.

Yritykset ovat siis pystyneet hyödyntämään yhteistyöverkostojaan tehokkaasti. Ennen kaikkea yhteistyökumppanien hyöty on ollut toiminnallinen. Toiminta kumppanien kanssa mahdollistaa yrityksen toiminnan. Yhteistyöverkostoja on hyödynnetty myös osaamisen lisäämisessä. Jos yhteistyöverkostosta halutaan henkistä voimavaraa, niin paras yhteistyökumppanin on toinen yrittäjä tai alalla toimiva ammattilainen. Vertaistukea on vaikea saada muualta kuin toiselta henkilöltä, joka on toiminut yrittäjänä. Osaamista on rohkeasti haettava samalla alalla toimineelta kokeneelta henkilöltä. Kokeneilla toimijoilla on jo jonkinlainen näkemys, mitä alalla selviämiseen vaaditaan.

9.2 Eettisyys ja luotettavuus

Tuomen & Sarajärven (2009, 132) mukaan tutkimuksen uskottavuus ja eettiset ratkaisut ovat toisistaan täysin riippuvaisia. Uskottavuuden kannalta tutkijan on nouda-

tettava hyvää tieteellistä käytäntöä. Varantola, Launis, Helin, Spoof & Jäppinen (2013, 6) ovat määritelleet mitä hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa:

1. Tutkimuksessa noudatetaan rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuuta
2. Tutkimukseen noudatetaan tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti hyväksytyjä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä.
3. Tutkimuksen suorittaja ottaa huomioon muiden tutkijoiden tutkimustulokset ja viittaa niihin asian mukaisella tavalla
4. Tutkimuksessa syntyneet tietoaineistot tallennetaan vaatimusten edellyttämälle tasolle
5. Tutkimusluvut hankitaan tarvittaessa ja eettinen ennakoarviointi suoritetaan tarpeen vaatiessa
6. Ennen tutkimuksen aloittamista tutkimukseen osallistuvien kesken sovitaan tekijöiden oikeudet, vastuut ja velvollisuudet sekä aineistojen säilyttäminen ja käyttöoikeudet
7. Rahoituslähteet ja merkittävät sidonnaisuudet ilmoitetaan asianosaisille ja ne on raportoitava tutkimuksen julkaisun yhteydessä
8. Arviointi- ja päätöksentekotilanteissa tutkijoiden on jäävättävä itsensä jos heidän esteellisyyttään on syytä epäillä
9. Tutkimusorganisaatiossa otetaan huomioon tietosuojaa käsittelevät seikat sekä noudatetaan hyvää henkilöstö- ja taloushallintoa

Tutkimuksessa on noudatettu hyviä tieteellisiä käytäntöjä. Haastateltavien rehellisyyttä en ole arvioinut, vaan olen toteuttanut tutkimuksen siinä uskossa, että he ovat olleet rehellisiä. En ole nähnyt mitään syytä kyseenalaistaa heidän rehellisyyttään. Jokaiselta haastateltavalta kysyttiin ennen haastattelua haluavatko he vastata kysymyksiin anonymisti, kaikki yritykset antoivat luvan nimen käyttöön. Haastattelu tilanteessa kysyttiin lupa myös nauhurin käyttöön. Nauhurin käytössä korostettiin, että vain tutkimuksen kannalta oleellinen tieto käytetään tutkimukseen. Tutkimuksen raportoinnissa ja tulosten julkistamisessa olen noudattanut Jyväskylän Ammattikorkeakoulun raportointiohjetta. Tutkimukseen ei liity minkälaisia ulkopuolisia rahoitusosapuolia vaan kulukorvaukset tutkija on kustantanut itse. Ennen tutkimuksen aloittamista tutkimussuunnitelmani hyväksyttiin Jyväskylän Ammattikorkeakoulun toi-

mintamallin mukaan. Tuloksien käsittelyssä en ole ottanut kantaa yritysten ratkaisujen puolesta tai niitä vastaan, olen vain tuonut niitä esiin.

Teemahaastattelussa haastatteluaineiston luotettavuus riippuu materiaalin laadusta. Jos osa haastatteluista on jäänyt suorittamatta tai tallenne on heikko laatuinen tai litterointi on suoritettu eri tavoilla. Tutkimuksen tavoitteena on paljastaa tutkittavien käsityksiä ja heidän maailmansa niin hyvin kuin mahdollista. Tässä täytyy kuitenkin ottaa huomioon, että haastattelija vaikuttaa saatavaan tietoon jo keruuvaiheessa. Tietojen käsittelyssä on kyse tutkijan tulkinnoista. Tutkijan on pystyttävä osoittamaan, miten hän on aineistoa käsitellyt ja miksi tähän ratkaisuun on päädytty. Tutkijan on uskottavasti perusteltava ratkaisunsa, mutta silti on mahdollista, että toinen tutkija päätyy erilaiseen tulokseen. Toisen tutkijan erilainen tulos ei tarkoita tutkimuksen tai tutkimusmenetelmän heikkoutta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 189)

Haastattelut suoritettiin jokaiselle yritykselle saman haastattelupohjan avulla. Haastattelut tallennettiin nauhurilla, nauhurilta haastattelut litteroitiin. Litterointi suoritettiin niin, että nauhurilta muutettiin koko haastattelu kirjalliseen muotoon. Kun haastattelut oli saatu kirjalliseen muotoon, niin sitten arvioitiin, mikä tieto on tutkimuksen kannalta oleellista. Haastattelut säilytettiin nauhurilla tutkimusprosessin ajan, jotta tarpeen mukaan pystyttiin vielä jälkeempään tarkistamaan, mitä tarkalleen haasteltava sanoi. Haastatteluiden tuloksia esitellään luvuissa 8 Tulokset ja 9 Pohdinta, haastatteluiden tuloksia verrattiin muihin tutkimuksiin ja teoriaan, joita esiteltiin tutkimuksen teoriaosuudessa. Haastatteluiden ja teorian perusteella muodostin oman näkemykseni pienten elintarvikeyritysten yhteistyöverkostoista.

Yritykset osallistuivat haastatteluihin kiittävästi. Yritysten edustajille lähetettiin haastattelupohja jo ennen haastattelutilannetta, jolloin heillä oli aikaa valmistautua tilanteeseen. Haastattelutilanteisiin oli varattu riittävästi aikaa ja haastatteluajataulut sovittiin yritysten edustajille sopiviksi. Alkuperäiseen haastatteluun tulivat muutamia muutoksia, aikataulujen yhteensovittamisen takia. Haastatteluista suoritettiin kuusi kappaletta, joista haastattelu materiaalia kertyi runsaasti, joten lisähaastatteluille ei ollut tarvetta.

9.3 Jatkotutkimusehdotukset

Haastatteluiden ja teoriaosuuden (Mäki 2008) perusteella olisi mielenkiintoista selvittää, kuinka paljon myynti- ja markkinointiyhteistyötä voidaan vielä kehittää. Internet tuo paljon mahdollisuuksia tavoittaa asiakas. Internetiä voitaisiin hyödyntää verkkokauppoina ja tunnettavuuden parantamisessa. Jatkotutkimusta voitaisiin suorittaa myös pienten elintarvikeyritysten sosiaalisen median hyödyntämisestä. Alueellisten pienten elintarvikeyritysten yhteenliittymien perustamismahdollisuuksien parantamista tai niiden olemassaoloa voitaisiin myös tutkia.

Teoriaosuudessa (Kokko 2005) elintarvikeyritysten alihankintamuodot nousivat voimakkaasti esiin. Haastatteluiden perusteella alihankintaa ei kuitenkaan juurikaan esiinny. Eräs haastateltava nosti esiin teknologiateollisuudessa esiintyvän alihankinnan laajuuden ja toivoi, että myös elintarviketeollisuus hyödyntäisi alihankintamuotoja tehokkaammin. Elintarviketeollisuuden ja pienten elintarvikeyritysten välisiä yhteistyömuotoja olisi myös kannattavaa selvittää.

Lähteet

Asunta, J., Mäkinen-Hankamäki, S., Pölkki, L., & Väisänen, K. 2013. Elintarvikealan pk-yritysten toimintaympäristö 2013. Maa- ja metsätalousministeriön julkaisu. Tampere: Suomen Yliopistopaino.

Forsmann-Hugg, S., Paananen, J., Isoniemi, M., Pesonen, I., Mäkelä, J., Jakosuo, K. & Kurppa, S. 2006. Laatu- ja vastuunäkemyksiä elintarvikeketjussa. MTT Taloustutkimus. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Hakanen, M. 2004. Pk-yrityksen strategiatyö. Helsinki: Multiprint Oy.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Kangas, H. 2014. Elintarvikealan pk-yritysten kehittämistarpeita. Opinnäytetyö. Seinäjoen ammattikorkeakoulu.

Kokko, K. 2005. Keski-Suomen elintarvikeyrityksien nykytila ja kehittämistarpeet. Pro gradu. Jyväskylän Yliopisto.

L 8.12.1994/1143. Alkoholilaki. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19941143>. Viitattu 17.5.2014.

Laadullinen tutkimus. N.d. Artikkelit Jyväskylän yliopiston Koppa -tietokannassa. Viitattu 26.4.2014.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Lähiuokaa - totta kai. 2014. Artikkelit maa- ja metsätalousministeriön internet sivustolla. Päivitetty 14.1.2014. Viitattu 17.5.2014.
<http://www.mmm.fi/fi/index/etusivu/lahiruoka.html>

Marquardt, M. 1996. Building the Learning Organization. New York.

Mäki, S. 2008. Elintarvikealan pk-yritysten toimintaympäristö 2008. Savonia-ammattikorkeakoulu julkaisusarja D9/2008. Kuopio: Kopijyvä.

Möller, K., Rajala, A., & Svahn, S. 2006. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. 2.painos. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Toiviainen, H. 2006. Verkostoaatteesta kumppanuuden arkeen. Teknologiaeollisuuden julkaisuja 1/2006. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10. painos. Vantaa: Hansaprint Oy.

Valkokari, K., Hakanen, T., & Airola, M. 2007. Yritysverkoston strateginen kehittäminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Van Heck, E & Vervest, P. 2007. Smart business networks: how the network wins. Communications of the ACM 50.6.

Varamäki, E., Pihkala, T., Vesalainen, J., & Järvenpää, M. 2003. PK- Yritysverkoston kasvu ja suorituskyvyn mittaus. Esiselvitys. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. Helsinki.

Varantola, K., Launis, V., Helin, M., Spoof, S. K., & Jäppinen, S. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. Helsinki.

Vesalainen, J. 2002. Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Liitteet

Liite 1 Haastattelupohja

YRITYSTIETO:

Yrityksen nimi

Sijaintikunta

Toiminta-alue

Toimiala, tuotantosuunta, tuotteet

Henkilöstö

Lyhytkuvaus yrityksen ja yrittäjien historiasta sekä taustasta

VERKOSTON NYKYINEN TOIMINTA:

1. Minkälaisia yrityksiä verkostossa on (tuotteet, palvelut)?

2. Montako toimijaa?

3. Miksi verkosto perustettu? (Kuka aloitteellinen, yrityksen kehittäminen/laajentaminen)

4. Mistä/miten tietoa muista yrityksistä? (Kenelle ensimmäinen yhteydenotto, mistä pitäisi saada tietoa)

5. Onko useita verkostoja? (Onko verkostojen välillä eroja)

6. Verkoston päätehtävät? (Toimijoiden roolijako, sanallinen kuvaus verkoston toimintatavasta)

7. Onko verkoston toimijoilla samanarvoiset roolit?

8. Millä tasolla toiminta on? (Operatiivinen, taktinen, strateginen, tähtääkö toiminta lyhytaikaiseen vai pitkän aikajänteen tulokseen vai projektiluontoista)

9. Kuinka on kehittynyt alkuajoista?

10. Hyödyt yritykselle? (Markkinointi, pr, osaaminen)

11. Mikä on taloudellinen merkitys? (Merkittävä, ei laisinkaan, saavutetaanko taloudellinen hyöty kustannusten vähenemisen kautta vai tuottojen lisäyksen kautta vai molempien vai onko edut enempi imagollisia tai markkinoille pääsyyn liittyviä)

12. Mikä on sosiaalinen merkitys? (Taloudellinen vai sosiaalinen merkittävämpi)

13. Onko verkostolla hallinnointia? (kuka, tarvitaanko)

14. Kuinka yritysten välinen kommunikointi hoidetaan? (Palaverit, sähköpostit, kirjalliset/suulliset sopimukset, luottamus)

15. Miten yritykset täydentävät toisiaan? (Henkilöt, osaaminen)

16. Onko yhteisiä kustannuksia tai tuloja kuinka jakautuu? (Työpanoksen mukaan/maksukyvyyn mukaan)

17. Mitä toimintoja voitaisiin ulkoistaa yhteistyökumppaneille? (Alihankinta, keskittyminen ydinosaamiseen)

18. Onko kyseessä puhdasta alihankintaa?

19. Onko yrityksillä yhteisiä asiakkaita?

VERKOSTON TULEVAISUUS:

20. Mitä uusia tuotteita verkosto voisi tarjota asiakkaille? (kokonaan uusi tuote, yhteisyritys)

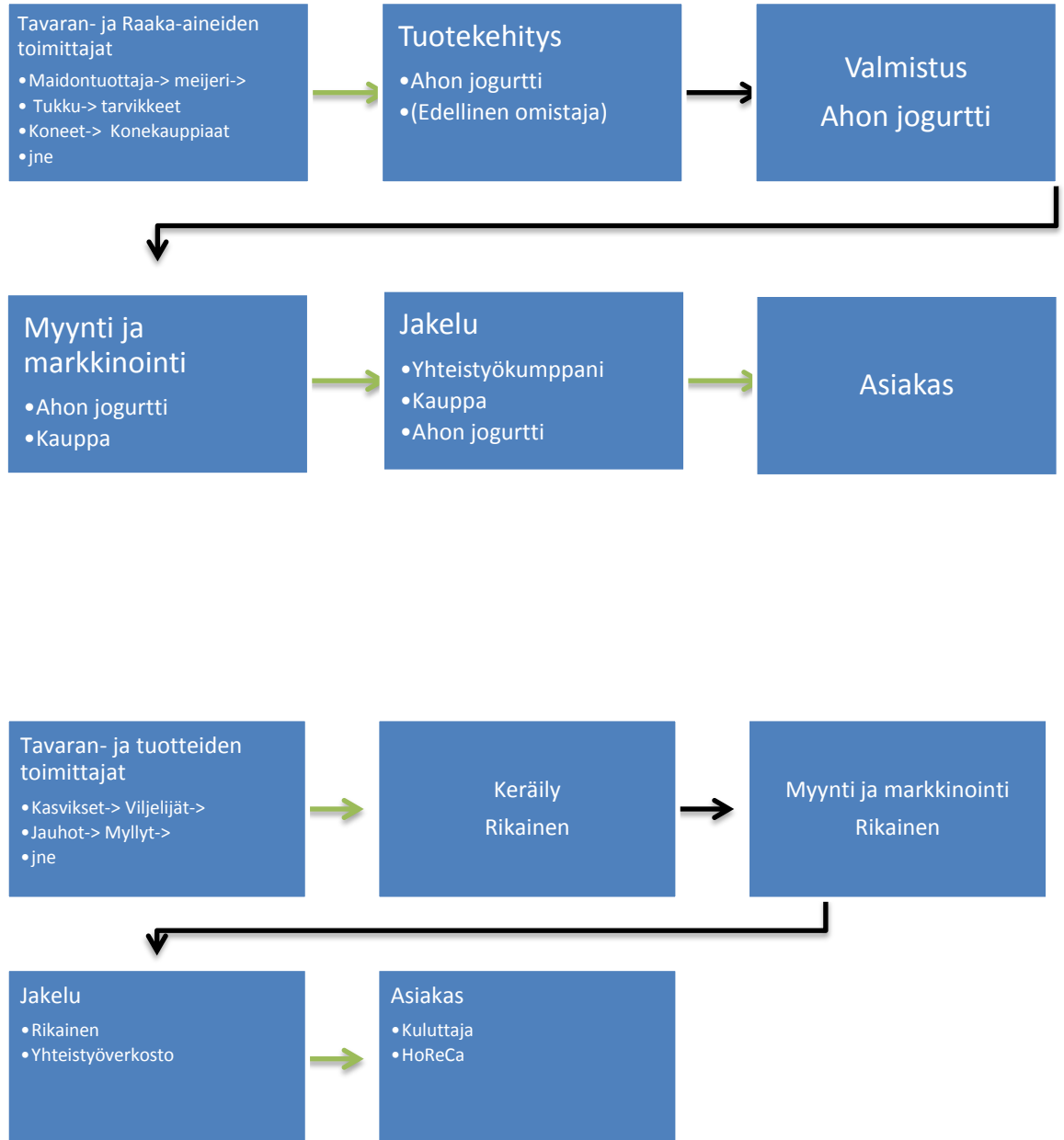
21. Uusien kumppanien tarve? (Missä tarvitaan apua, mitä puutteita)

22. Mitä voisi muuttaa? (Tulevaisuus, kehityksen suunta, miten verkosto voisi toimia vielä tehokkaammin, onko pullonkauloja prosesseissa, tässä tulevaisuutta koskevassa kohdassa voisi käyttää apuna vaikka nelikenttäanalyysiä: vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet, uhat)

23. Mikä on korvaamaton?

24. Voisiko jostain luopua tulevaisuudessa?

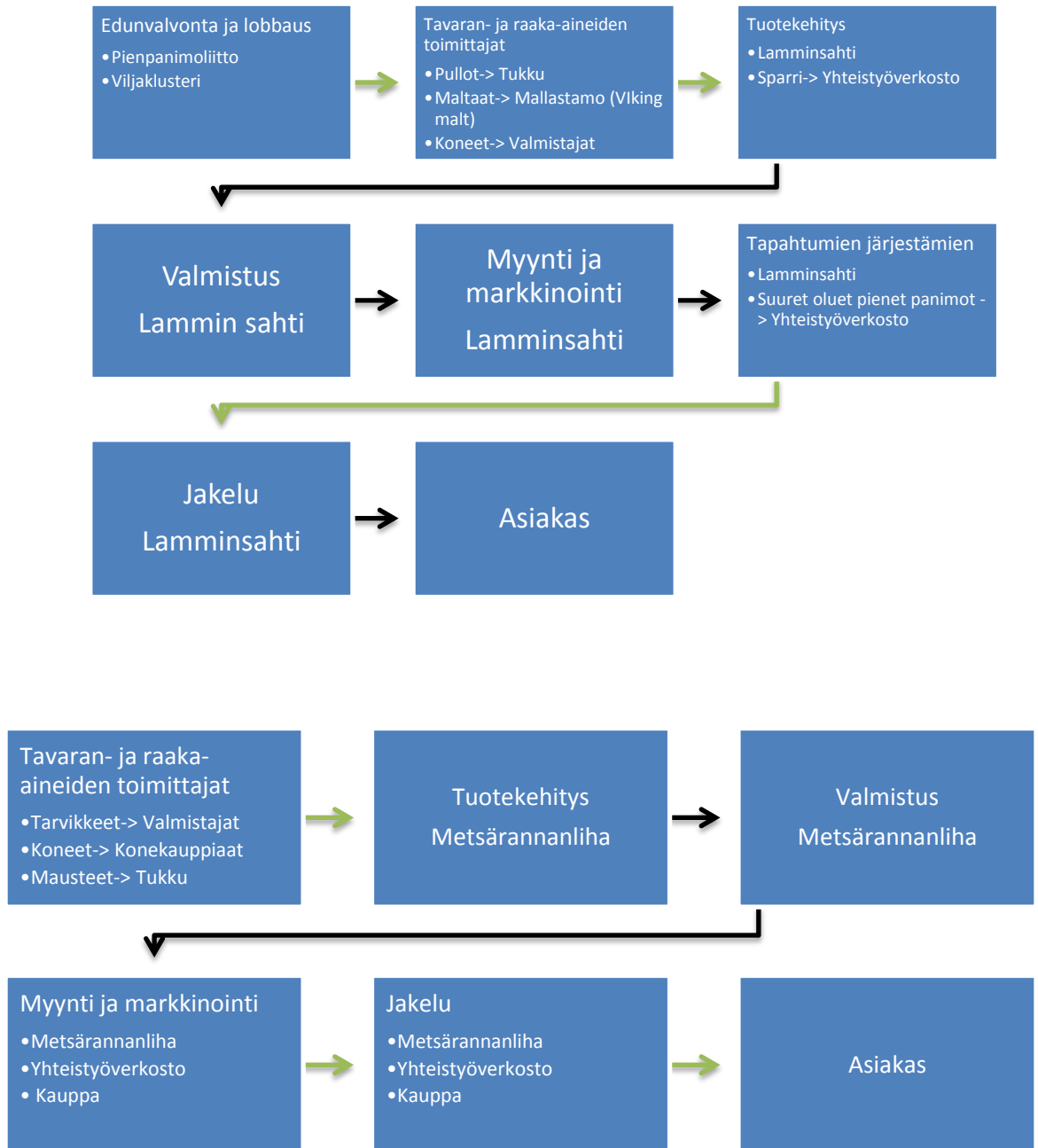
Liite 2 Ahon jogurtti ja Elintarviketukku Rikainen



Vihreä nuoli = toiminta suoritetaan yhteistyönä yhteiskumppanin kanssa

Musta nuoli = yritys hoitaa toiminnan itse

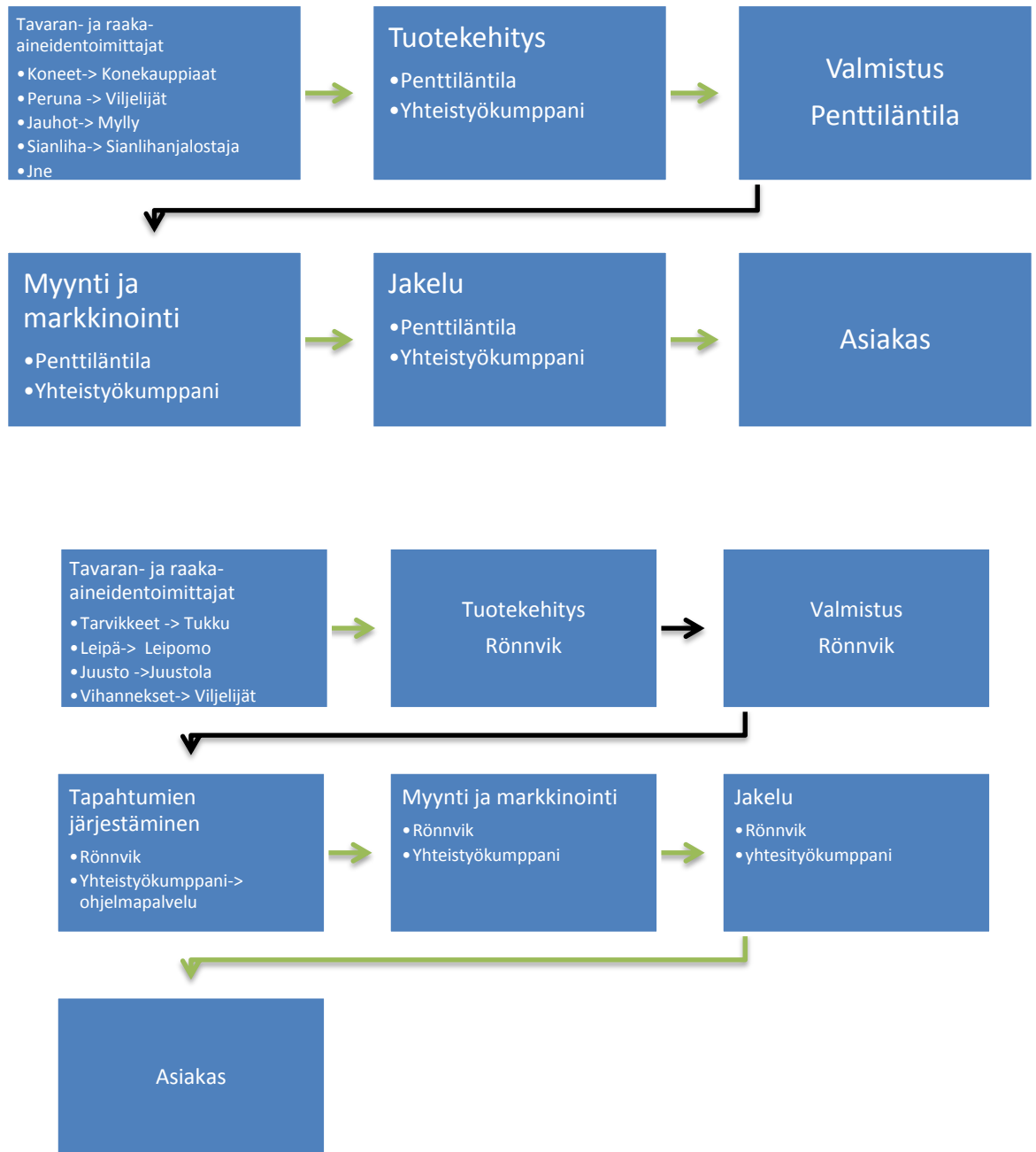
Liite 3 Lamminsahti ja Metsärannanliha



Vihreä nuoli = toiminta suoritetaan yhteistyönä yhteiskumppanin kanssa

Musta nuoli = yritys hoitaa toiminnan itse

Liite 4 Penttiläntila ja Rönnvikin viinitila



Vihreä nuoli = toiminta suoritetaan yhteistyönä yhteiskumppanin kanssa

Musta nuoli = yritys hoitaa toiminnan itse