

Soila Mäntymaa

Elintarvikeketjun vertikaalinen yhteistyö

Opinnäytetyö

Syksy 2014

Elintarvike ja maatalous

Maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Elintarvike ja maatalous

Koulutusohjelma: Maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Elintarviketuotantoprosessit

Tekijä: Soila Mäntymaa

Työn nimi: Elintarvikeketjun vertikaalinen yhteistyö

Ohjaaja: Margit Närvä, Pekka Maijala

Vuosi: 2014

Sivumäärä: 64

Liitteiden lukumäärä: 1

Kotimainen ruuantuotanto pellolta pöytään kulkee niin sanotussa elintarvikeketjussa. Siihen kuuluvat alkutuotanto, elintarviketeollisuus sekä kaupat ja ravintolat. Ketjuun voidaan lukea myös tuotantopanosteollisuus, asiantuntijaorganisaatiot, kuljetus ja kuluttajat. Koko elintarvikeketjun on toimittava yhteistyössä, jotta kotimainen ruuantuotanto pysyy kilpailukykyisenä ja kuluttajille saadaan laadukkaita ja kysyntään vastaavia tuotteita vastuullisesti. Yritysten välisellä yhteistyöllä tavoitellaan tuottavuuden parantamista, kilpailukykyä ja hyötyä kaikille osapuolille.

Tutkimuksessa kartoitettiin eteläpohjalaisten elintarvikealan yritysten ja organisaatioiden kokemuksia yhteistyöstä elintarvikeketjun eri vaiheiden toimijoiden välillä eli vertikaalisesta yhteistyöstä elintarvikeketjussa. Lisäksi selvitettiin yritysten ja organisaatioiden ajatuksia elintarvikeketjun yhteistyön kehitystarpeista ja pohdittiin ratkaisumahdollisuuksia. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna 20 paikalliselle elintarvikeketjun yritykselle ja organisaatiolle.

Tutkimuksessa todettiin, että yhteistyö elintarvikeketjussa koettiin tärkeäksi. Leimallista oli valmiiden verkostojen hyödyntäminen ja yhteistyön alun sattumanvaraisuus, kertaalleen aloitettujen yhteistyökumppanuuksien jatkaminen ja matala organisointi. Tavoitteena oli pääosin taloudellinen tulos joko suoraan tai esimerkiksi markkinoinnin kautta, ja win/win -tilanteen tärkeyttä korostettiin. Jatkon suhteen toimijat olivat avoimin mielin mutteivät erityisen aktiivisia. Yhteistyössä toimimisen kehityskohteiksi koettiin aktiivisuuden, resursoinnin ja yhteisymmärryksen lisääminen sekä viestinnän tärkeys. Konkreettisena tarpeena nousi esiin koordinointi pienten paikallisten tuottajien ja kauppojen sekä ravintoloiden välillä. Koko elintarvikeketjun kehitystarpeita olivat ketjun läpinäkyvyys, avoimuus toimijoiden välillä, pitkäjänteisyys ja ketjun yhteisiin tavoitteisiin tähtääminen kilpailemisen sijaan. Keskinäisestä luottamuksesta ja vastavuoroisuudesta koostuvan sosiaalisen pääoman lisääminen olisi tärkeä tekijä elintarvikeketjua kehitettäessä.

Avainsanat: Ruuantuotanto, elintarvikeketju, ruokaketju, yhteistyö, verkostot

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Food and Agriculture

Degree programme: Agriculture and Rural Enterprises

Specialisation: Food processing

Author/s: Soila Mäntymaa

Title of thesis: Vertical cooperation in the food supply chain

Supervisor(s): Margit Närvä, Pekka Maijala

Year: 2014

Number of pages: 64

Number of appendices: 1

Finnish food production from farm to table reaches consumers through food supply chains, which consist of primary production, food industry, trade and restaurants. The agricultural input industry, expert organizations, transport and consumers can also be included in the chain. The whole food supply chain must work in cooperation so that Finnish food production remains competitive and provides the consumers with responsibly produced high quality products that respond to their demands. Cooperation between companies aims at improvement of productivity, competitiveness and profit for all concerned.

This study examined the experiences of companies and organizations in different stages of the food supply chain and their cooperation with each other; that is vertical cooperation in the food supply chain. The target group was companies and organizations of the food industry in South Ostrobothnia. The aim of the study was also to find out what the companies and organizations thoughts were regarding the need to development cooperation in the food supply chain. The thesis also considers possible solutions. The study was executed through theme interviews which were carried out with 20 local food supply chain companies and organizations.

The results of the study showed that cooperation in the food supply chain was regarded as important. The utilization of existing networks, the randomness of starting cooperation between companies and continuing cooperation with existing partners were distinctive aspects. The company's objective was mainly greater economic results either directly or for example through marketing. The importance of the win/win situation was emphasized. When considering the future, companies were open minded but not especially active. The things that stood out regarding cooperation were: the need for activity, resourcing, understanding other parties and the importance of communication. As a concrete need coordination between the small local producers and trade and/or restaurants came up. The needs for the development of the whole food supply chain were: transparency, openness, perseverance and aiming at common objectives in the chain instead of competing with each other. The increasing of mutual trust and reciprocity would also be important when the food supply chain is developed.

Keywords: Food production, food supply chain, food chain, cooperation, networks

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	6
1 JOHDANTO	7
1.1 Tutkimuksen tausta	7
1.2 Tutkimuksen tavoite	9
1.3 Tutkimuksen viitekehys	10
2 ELINTARVIKEKETJU	12
2.1 Toimijat	12
2.1.1 Tuotantopanosteollisuus	13
2.1.2 Alkutuotanto	13
2.1.3 Elintarviketeollisuus	14
2.1.4 Kauppa.....	15
2.1.5 Ravitsemispalvelut	16
2.1.6 Asiantuntijaorganisaatiot.....	17
2.2 Toimijoiden strategiset valinnat.....	18
2.3 Arvot.....	18
2.4 Haasteet.....	19
3 YHTEISTYÖ.....	21
3.1 Verkostot.....	21
3.2 Erilaisia yhteistyömuotoja.....	23
3.2.1 Horisontaalinen yhteistyö.....	23
3.2.2 Vertikaalinen yhteistyö	24
3.3 Yhteistyö elintarvikeketjussa	24
3.4 Kehitystarpeet	26
3.5 Yhteistyön toteuttaminen.....	27
4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO.....	29
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	31
5.1 Tutkimusaineiston taustatiedot.....	31

5.2	Yhteistyömuodot ketjun eri vaiheiden kesken	32
5.3	Caset.....	35
5.3.1	Yhteistyön alku ja organisointi.....	35
5.3.2	Yhteistyön tavoitteet.....	37
5.3.3	Tavoitteiden saavuttaminen	39
5.3.4	Yhteistyön kehittämistarpeet.....	40
5.4	Yhteistyömuodot tulevaisuudessa.....	42
5.5	Kehitystarpeet elintarvikeketjun vertikaaliseen yhteistyöhön.....	43
5.5.1	Läpinäkyvyys	43
5.5.2	Verkostoituminen	44
5.5.3	Avoimuus	44
5.5.4	Pitkäjänteisyys ja yhteinen tavoite	45
5.5.5	Innovatiivisuus	45
5.5.6	Koordinointi.....	46
6	TULOSTEN TARKASTELU.....	47
6.1	Yhteistyö	47
6.1.1	Alku.....	47
6.1.2	Organisointi.....	48
6.1.3	Tavoitteet	49
6.2	Suunnitelmat	50
6.3	Kehitystarpeet	51
6.3.1	Puuttuva linkki.....	52
6.3.2	Elintarvikeketjun sisäinen problematiikka.....	54
6.4	Tulosten luotettavuuden arviointi.....	56
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	57
	LÄHTEET	59
	LIITTEET.....	64

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys	11
Kuvio 2. Elintarvikeketju	12
Kuvio 3. Verkostot liiketoimintamallina	22
Taulukko 1. Haastateltujen yritysten taustatietoja	31

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Kotimainen ruuantuotanto pellolta pöytään kulkee niin sanotussa elintarvikeketjussa. Yhteneväisessä merkityksessä käytetään myös muun muassa termejä ruokaketju, ruokajärjestelmät sekä elintarviketoimijaverkko. Tähän tutkimukseen on valittu termi elintarvikeketju. Elintarvikeketjuun kuuluvat vähintään alkutuotanto, maataloustuotteita jalostava teollisuus ja elintarvikkeiden jakelu (Pellolta pöytään 2011/2012, 17). Elintarvikeketjuun voidaan laskea kuuluvaksi myös muita kiinteässä yhteistyössä toimivia sidosryhmiä, kuten tuotantopanosteollisuus, kuljetus ja asiantuntijaorganisaatiot. Myös kuluttajien osuus ketjussa voidaan huomioida (Yhteiskuntavastuu elintarvikeketjussa 2005, 8–9). Kaikkiaan elintarvikesektori työllistää Suomessa n. 300 000 henkilöä (Hyrylä 2012, 9).

Jotta kuluttajille saadaan tuoreita, laadukkaita ja kysyntään vastaavia tuotteita, on koko elintarvikeketjun toimittava. Kuluttajien kiinnostus ruoantuotantoketjun läpinäkyvyyteen, raaka-aineiden alkuperään ja ruuan turvallisuuteen on noussut. Myös eettisten valintojen tärkeys ja ruuan terveydelliset vaikutukset painottuvat ruuan tuotantoa tarkasteltaessa. Näiden arvojen myötä myös elintarvikeketjun toiminta kokonaisuudessaan on saanut enemmän huomiota. (Forsman-Hugg ym. 2009, 5.) Lisäksi muun muassa ympäristö-, ilmasto- ja energiakysymykset, alkutuotannon ja elintarviketeollisuuden kilpailukyky sekä maailmanmarkkinoiden kysynnän ja tarjonnan ja hintojen vaihtelut ovat tärkeitä tekijöitä koko elintarvikeketjun toiminnassa. Niinpä myös Ruokaketjun toimenpideohjelmassa (2011, 2) linjataan entistä tiiviimpi yhteistyö ruokasektorin eri toimijoiden välillä tarpeelliseksi muuttuvassa toimintaympäristössä.

Yritysten yhteistyö ja verkostoituminen on ajankohtainen asia kaikilla aloilla. Yhteistyötä käsitellään kirjallisuudessa muun muassa termeillä verkosto, yhteistoiminta, sidosryhmä, yhteenliittymä, liittouma ja strateginen allianssi. Esimerkiksi Ryhänen, Sipiläinen, Ovaska ja Laitila (2012, 60) määrittelevät yhteistyön perustuvan vapaaehtoisuuteen ja sillä tavoiteltavan sellaisia etuja, joita yksin toimimalla ei ole mahdollista saavuttaa. He painottavat myös, että yhteistyön tarkoituksenmu-

kaiseksi toteuttamiseksi on yritystoiminnan tavoitteet, tarpeet, laatuvaatimukset ja -kriteerit määritettävä etukäteen. Kyseisessä tutkimuksessa käsiteltiin maitotilojen yhteistyötä, mutta samat painotukset ovat tärkeitä kautta elintarvikeketjun. Suomalaisissa yrityksissä verkostoituminen on useimmiten tuotannollista yhteistyötä ja toimittajaverkkoja, mutta verkostoja on monenlaisia, ja niitä hyödynnetään yleisesti edellä mainittujen lisäksi muun muassa tuotekehitykseen ja asiakaspalveluun sekä laajentumiseen uusille markkina-alueille. (Valkokari ym. 2008, 11–13.) Nimienomaan elintarvikealan pk-yritykset hyödyntävät yhteistyötä perinteisesti muun muassa tuotekehitykseen, jakeluun ja markkinointiin (Huhtakangas 2001).

Kansallisen ruokastrategian ydintoimenpiteiksi on Ruokaketjun toimenpideohjelman (2011, 2–3) mukaan linjattu muun muassa suomalaisen ruokaketjun kannattavuuden ja kilpailukyvyn turvaaminen ilmastonmuutoksen ja globaalin kilpailun tuomassa uudessa toimintaympäristössä, erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten yhteistyön tukeminen sekä varmistetun jäljitettävyyden ja vastuullisuusjärjestelmän luominen suomalaiseen ruokaketjuun. Lisäksi painotetaan avoimuuden ja läpinäkyvyyden lisäämistä elintarvikeketjun toimivuuden ja luotettavuuden parantamiseksi. Toiminta-ajatus, suomalaisen ruokaketjun tarkoitus linjataan näin:

Suomalainen ruokaketju tarjoaa kuluttajalle laajoja valikoimia turvallisia ja korkealaatuisia tuotteita ja palveluita koko maassa kansallisia vahvuuksia hyödyntäen. Koko elintarvikeketju kehittää yhteistyössä toimintaansa. Ketju toimii asiakaslähtöisesti ja kilpailukykyisesti etsien ja toteuttaen uusia vastuullisuutta parantavia toimenpiteitä. (Ruokaketjun toimenpideohjelma 2011, 3.)

Keskeisinä toimenpiteinä suomalaisen ruokaketjun kilpailukyvyn ja -edun osalta on muun muassa hyvien kauppatapojen noudattamisen ja elintarvikeketjun toimijoiden keskinäisen yhteistyön edistäminen. Myös elintarvikeketjun maineen parantamista osaavana tulevaisuuden kasvualana korostetaan, ja keinoina tähän nähdään avoimuus ja jäljitettävyyden lisääminen. (Ruokaketjun toimenpideohjelma 2011, 6–7.) Voidaan todeta, että koko elintarvikeketjun yhteistyöhön todella kiinnitetään huomiota myös kansallisella tasolla ja se nähdään potentiaalisena kehityskohteena.

Perinteisesti yhteistyö elintarvikeketjussa perustuu asiakkaan ja toimittajan väliseen suhteeseen ja keskinäiseen vaihdantaan. Tämä vertikaalinen yhteistyö on perinteinen verkottumisen muoto, mutta se on yhdistettävissä erilaisiin horisontaalisiin ja moniulotteisiin verkostoihin. (Valkokari ym. 2008, 217–219.) Horisontaalinen eli saman vaiheen toimijoiden kesken tapahtuva yhteistyö rajataan tästä tutkimuksesta pois, jotta voidaan keskittyä nimenomaan elintarvikeketjussa laajemmalle ulottuviin yhteistyökuvioihin. Tätä elintarvikeketjun eri vaiheiden välistä eli vertikaalista yhteistyötä tarkastellaan tässä tutkimuksessa sekä yksittäisten yritysten yhteistyöverkoissa että isommassa mittakaavassa koko elintarvikeketjun kautta esimerkiksi arvojen ja imagollisten kysymysten osalta.

Tutkimuksen maantieteelliseksi alueeksi valittu Etelä-Pohjanmaa on monipuolinen kohde elintarvikeketjun toiminnan tarkasteluun. Alueella tuotetaan noin 14 % Suomen ruoasta, vaikka Suomen väestöstä Etelä-Pohjanmaalla asuu vain noin 4 % (Jäätteenmäki 2013). Alueelle onkin keskittynyt osaamista koko elintarvikeketjun mitalta. Tuotantopanosteollisuus ja alkutuotanto on vahvaa; lisäksi elintarvike-teollisuudessa on suuria toimijoita, kuten Atria ja Valion Seinäjoen tehdas, sekä runsaasti pienempiä elintarvike-teollisuuden yrityksiä. Lisäksi vahvaa asiantuntijuutta elintarvikeketjuun löytyy muun muassa Foodwest Oy:stä. Seinäjoen ammatti-korkeakoulu ja Koulutuskeskus Sedu kouluttavat osaajia elintarvikeketjun kaikkiin vaiheisiin. Aluetta pyrkivät nostamaan ruoka-alan maailmankartalle lisäksi esimerkiksi Ruokaprovinssin kehittämishankkeet ja Seinäjoki Green Creative Garden, joka on Seinäjoen kaupunkiseudulla sijaitseva ruokajärjestelmiin erikoistunut kasvu- ja kehitysalusta. Yhteistyön toimimiselle alueella pitäisi siis ainakin olla riittävät mahdollisuudet.

1.2 Tutkimuksen tavoite

Tässä opinnäytetyössä kartoitetaan eteläpohjalaisten elintarvikealan yritysten kokemuksia yhteistyöstä elintarvikeketjun eri vaiheiden toimijoiden välillä eli vertikaalisesta yhteistyöstä elintarvikeketjussa. Tutkimuksessa selvitetään myös yritysten ajatuksia elintarvikeketjun yhteistyön kehitystarpeista ja pohditaan ratkaisumahdol-

lisuuksia. Tarkoituksena on luoda pohjaa elintarvikeketjun vertikaalisen yhteistyön parantamiselle.

Työn tavoitteena on vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Millaista on eteläpohjalaisten elintarvikeketjun toimijoiden vertikaalinen yhteistyö?
- Miten elintarvikeketjun vertikaalista yhteistyötä voitaisiin kehittää?

Työn kirjallisuusosiossa käsitellään elintarvikeketjun toimijoita ja yritysyhteistyötä. Työn empiirinen aineisto on kerätty teemahaastattelulla 20 paikalliselta elintarvikealan yritykseltä elintarvikeketjun eri vaiheista. Haastattelun pohjalta on koottu katsaus elintarvikeketjun vertikaalisen yhteistyön tilasta näiden yritysten näkökulmasta sekä pohdittu yhteistyön kehitysmahdollisuuksia. Haastattelut toteutettiin osana Seinäjoen ammattikorkeakoulun Elintarvike ja maatalous -yksikön Frami Food -hanketta.

1.3 Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksen viitekehys koostuu kuvion 1 mukaisesti elintarvikeketjun toimintaan ja yhteistyöhön vaikuttavista tekijöistä. Ulkoisen viitekehyyksen muodostaa toimintaympäristö, joka koostuu esimerkiksi laeista ja säädöksistä, markkinoista sekä yritysten sijainnin määrittelemistä tekijöistä, kuten välimatkoista. Elintarvikeketjuun kuuluvaksi huomioidaan viitekehyyksessä tuotantopanosteollisuus, alkutuotanto, elintarviketeollisuus, kauppa, ravitsemispalvelut, asiantuntijaorganisaatiot, kuljetus sekä kuluttaja. Kaikkien näiden toiminta vaikuttaa myös muihin elintarvikeketjun vaiheisiin. Sisäisen viitekehyyksen muodostavat elintarvikeketjun toimijoiden strategiset valinnat, yhteistyön toteutuminen yrityksen omassa tuotantoketjussa sekä koko elintarvikeketjun arvot ja haasteet. Strategisiin valintoihin vaikuttavat muun muassa yritysten omat resurssit, tavoitteet, aikaisemmat kokemukset ja arvot. Eri-laisia yhteistyön toteuttamisen tapoja on runsaasti, ja myös yhteistyön mahdollisuudet yrityksen toimintamallina kuuluvat sisäiseen viitekehyykseen. Näiden tekijöiden pohjalta koostuvat elintarvikeketjun toimijoiden kokemukset vertikaalisesta yhteistyöstä ja näkemykset yhteistyön kehitystarpeista.



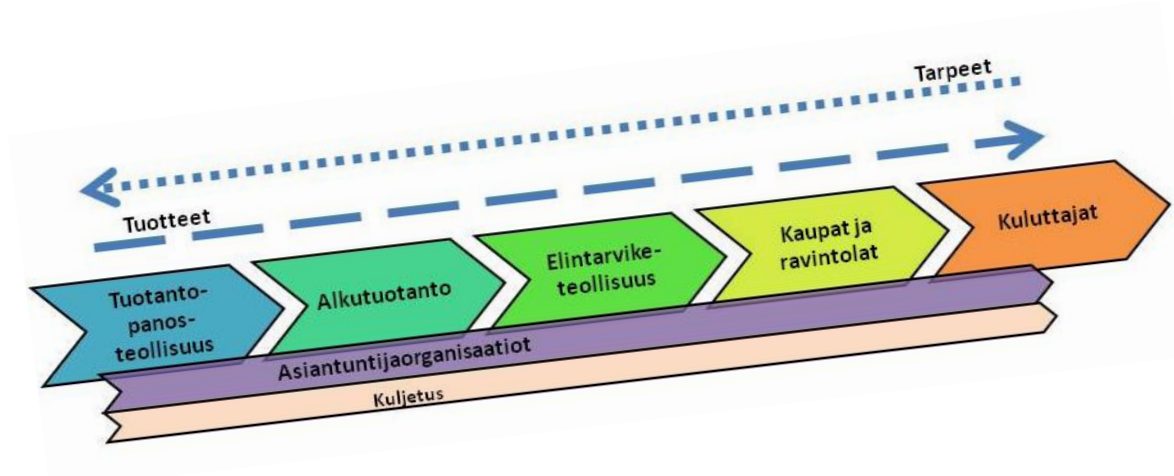
Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys

2 ELINTARVIKKEKETJU

2.1 Toimijat

Elintarvikeketjuun voidaan lukea tuotantopanosteollisuus, alkutuotanto, elintarvike-teollisuus, kuljetus, kauppa, ravintola, kuluttaja sekä neuvonta (Kilpelä 2012, 55). Tässä tutkimuksessa rajataan kuitenkin ulkopuolelle kuljetuksen ja kuluttajan osuus, jotta voidaan keskittyä erityisesti elintarvikkeita tuottaviin ja tarjoaviin toimijoihin ketjussa. Nämä toimijat käsitellään kappaleissa 2.1.1–2.1.6.

Elintarvikeketjussa tuotteet liikkuvat ketjussa alhaalta ylöspäin kuvion 2 mukaisesti. Elintarvikeketju ei aina toimi suorassa ketjussa vaan verkkomaisempana kokonaisuutena ja on myös tiiviissä yhteydessä muihin aloihin (Kilpelä 2012, 55). Myös rajapinnat ovat häilyviä, ja toisinaan voidaan myös hypätä yhden tai useamman ketjun osan yli, kuten tilamyynissä kuluttajille. Tiiviissä yhteydessä elintarviketuotantoon ovat myös alan asiantuntijaorganisaatiot. Tarpeet elintarvikeketjussa lähtevät pääosin kuluttajilta ja tulevat ketjua päinvastaiseen suuntaan. Niihin pyritään vastaamaan tuotekehityksellä, joka johtaa yhteistyöhön koko ketjun mitalta.



Kuvio 2. Elintarvikeketju

(Mukaillen: Laatutyö elintarvikeketjussa 2011, 4)

Suomalaisen elintarvikeketjun vahvuuksiksi nähdään kyky toimia tiiviissä yhteistyössä koko ketjuna. Tämän tuloksena on syntynyt koko elintarvikeketjun kattava kansallinen laatustrategia ja elintarviketurvallisuuteen panostava tuotanto. Lisäksi osaamista ja laatua ketjuun tuovat Suomen korkea koulutustaso ja teknologinen osaaminen. Myös elintarvike- ja ravitsemustutkimus Suomessa voidaan nähdä jopa kansainvälisesti huipputasoisena. (Kansallinen elintarviketutkimusstrategia 2011, 6–7.)

2.1.1 Tuotantopanosteollisuus

Alkutuotannossa käytettävät tuotantopanokset, kuten lannoitteet, rehut, siemenet ja kasvinsuojeluaineet, tuotetaan tuotantopanosteollisuudessa. Yhteistyötä tuotantopanosteollisuudessa on tiiveimmin luonnollisesti juuri alkutuotantoon, jossa sen tuotteet käytetään. Tuotantopanosteollisuus on myös tärkeä teollisuuden sivujaikojen käyttäjä, joten yhteistyö myös elintarviketeollisuuteen on hyvin tiivistä (Laatutyö elintarvikeketjussa 2011, 24). Tarpeet elintarvikeketjussa liikkuvat koko ketjun läpi, ja esimerkiksi laatu-, turvallisuus- ja puhtausvaatimukset ulottuvat ketjussa alaspäin tuotantopanosteollisuuteen asti. Tuotantopanosten puhtaus onkin tärkeä suomalaisen ruuantuotannon vahvuus. (Yhteiskuntavastuu elintarvikeketjussa, 10.) Lisäksi tuotantopanosteollisuudessa pyritään vastaamaan alkutuotannon muihinkin tarpeisiin, muun muassa kustannustehokkuuden ja käytettävyyden osalta.

2.1.2 Alkutuotanto

Suomalaisen elintarvikeketjun alkutuotannossa eli maatiloilla tuotetaan elintarvikkeita ja niiden raaka-aineita, keskeisimpinä esimerkiksi maito, liha, kananmunat, vilja ja peruna. Maatalous muodostaa suomalaisen elintarviketalouden perustan. (Maatalous [viitattu 28.9.2014].) Lisäksi maatilat tuottavat muita tuotteita niin elintarvikeketjulle itselleen, sen rajapintoihin kuin muillekin sidosryhmille: esimerkiksi rehuja ja biopolttoaineita, toisaalta muun muassa matkailumahdollisuuksia ja -palveluita (Neves 2014, 16–17). Alkutuotannossa pyritään vastaamaan kuluttajien

ja sitä kautta ketjun muiden osien odotuksiin muun muassa tarjonnan ja laadun suhteen.

Toimiva yhteistyö tuotantopanosteellisuuteen on alkutuotannolle tärkeää, jotta käyttöön saadaan tuotantopanoksia, jotka palvelevat sekä alkutuotantoa että sitä kautta koko ketjua. Yhteistyö elintarviketeollisuuteen on erittäin tiivistä, ja suuri osa alkutuotannosta onkin sopimustuotantoa tuottajien ja elintarviketeollisuuden välillä. Yhteiset laatujärjestelmät ovat oleellinen osa elintarvikeketjua ja toimivat myös maatilojen kehittämisen välineenä. (Laatutyö elintarvikeketjussa 2011, 29–30.) Osa alkutuotannon tuotteista voi mennä myös suoraan kaappoihin, ravintoloihin tai kuluttajille niin sanotuissa lyhennetyissä ketjuissa (Järvelä ym. 2011, 20). Suomalaista maataloutta ohjaavat vahvasti myös EU:n yhteiset sekä kansalliset tukijärjestelmät, joista koostuu merkittävä osuus maatalouden tuloista (Maatalous [viitattu 28.9.2014]).

Alkutuotantoon kohdistuu elintarvikeketjussa paljon arvoja ja odotuksia suoranaisen tuotteen laadun lisäksi. Muun muassa eläinten hyvinvointi ja siihen liittyvät eettiset kysymykset, ympäristönsuojelu ja kestävän kehityksen ratkaisut sekä maaseutumaiseman ylläpito ovat seikkoja, joihin alkutuotannossa kiinnitetään huomiota. (Laatutyö elintarvikeketjussa 2011, 31–36.)

2.1.3 Elintarviketeollisuus

Elintarviketeollisuus pakkaa ja jatkojalostaa alkutuotannossa tuotettuja raaka-aineita. Tuotannossa on erilaisia tuotteita perusraaka-aineista puolivalmisteisiin ja valmisruokiin. Osa raaka-aineista tuodaan ulkomailta; kotimaista alkuperää on Elintarviketeollisuusliiton mukaan noin 80 % raaka-aineista. Suurin osa raaka-aineiden hankinnasta alkutuotannosta tapahtuu sopimustuotannolla. Kotimaisessa elintarvikeketjussa painotetaan erityisesti tuotteen alkuperän tuntemusta ja jäljitettävyyttä kuluttajalle saakka, siksi myös elintarviketeollisuuden yhteistyö koko ketjuun on tärkeää. (Mistä tunnistat suomalaisen elintarvikkeen [viitattu 28.9.2014]; Laatutyö elintarvikeketjussa 2011, 38.)

Haasteena elintarviketeollisuuden pienille, alueellisille elintarvikeyrityksille on pystyä vastaamaan keskittyneen kaupan ja ammattikeittiöiden vaatimuksiin. Verkostoituminen nähdään tähän yhtenä ratkaisuna. Myös pienten elintarviketeollisuuden yritysten erikoistuminen esimerkiksi tuoreuteen tai luomutuotteisiin voi auttaa rajallisten resurssien hyödyntämisessä. (Järvelä ym. 2011, 21.)

Elintarviketeollisuudessa tehdään tuotekehitystä kuluttajien odotusten mukaan. Kriteereinä voivat olla esimerkiksi terveellisyys, helppokäyttöisyys, ekologisuus tai hinta. Kaupan ja elintarviketeollisuuden yhteistyössä myös ympäristökysymykset ovat esillä muun muassa laatupolitiikassa sekä yhteisenä tiedottamisena. (Laatutyö elintarvikeketjussa 2011, 40–41.) Myös elintarviketeollisuudella ja alkutuotannolla on yhteistä kuluttajaviestintää, esimerkiksi tuotepakkauksissa tai elintarvikeyritysten nettisivuilla olevilla tuottajien esittelyillä. Tämä on Järvelän ym. (2011, 21) mukaan paitsi elintarvikeketjun yhteistyötä, myös hyvää markkinointia tuotannon inhimillisyyttä korostamalla.

2.1.4 Kauppa

Kauppa toimii elintarvikkeiden pääasiallisena jakelukanavana kuluttajille. Se ohjaa kuluttajien ostokäyttäytymisen perusteella tekemillään tilauksilla pitkälti koko elintarvikeketjun tuotevalikoimaa. Kuluttajat odottavat kaupalta jatkuvasti laajempaa valikoimaa ja parempaa palvelua, mikä lisää yhteistyön tarvetta etenkin kaupan ja elintarviketeollisuuden kesken. Lisäksi esimerkiksi kuluttajien lisääntynyt lähiruuan kysyntä asettaa omat tavoitteensa myös kaupan toiminnalle ketjussa. (Laatutyö elintarvikeketjussa 2011, 45–46.)

Kauppa voidaan jakaa tukku- ja vähittäiskauppaan. Tukkukaupassa toiminta on sekä tuotteiden jakelua että tuotteisiin liittyvän tiedon välittämistä jalostusteollisuuden ja vähittäiskaupan välillä. Tukkukauppojen valikoimat ohjaavatkin useita muita toimijoita, kuten raaka-ainehankintansa keskittäneitä suurkeittiöitä. Lisäksi Suomessa suurimmat vähittäiskaupat toimivat itse myös tukkukauppasektorilla. (Järvelä ym. 2011, 21.)

Kansallisessa elintarviketutkimusstrategiassa (2011, 7) todetaan, että kahden kaupan keskusliikkeen ketjuhallittu tieto- ja tavaravirta on leimallinen tekijä suomalaisessa elintarvikeketjussa. Ketjut pyrkivät pitämään elintarvikkeiden hinnat kuluttajille houkuttelevina, mutta elintarvikealan pk-yritysten näkökulmasta järjestelmään on hankala päästä sisään. Koska kuluttaja tavoittaa tuotteet vasta kaupasta, on kaupan merkitys elintarvikeketjun tuotetarjonnassa tällä hetkellä suuri. Myös Järvelä ym. (2011, 21) huomioivat vahvasti keskittyneen päivittäistavarakaupan kilpailuympäristön pientuottajien haasteeksi.

Private labels eli kauppojen omat tuotemerkit ovat lisääntyneet merkittävästi. Niiden osalta yhteistyö tuottajien ja elintarvikejalostuksen kanssa on erityisen tiivistä (Yhteiskuntavastuu elintarvikeketjussa, 11). Toisaalta Tammivuori (2011) toteaa private label -tuotteiden pienentävän elintarviketeollisuuden osuutta hinnanmuodostuksessa ja huomauttaa suurten private label -osuuksien mahdollisesti vaikuttavan negatiivisesti tuoteryhmien kokonaiskehitykseen.

Kaupalla nähdään muita elintarvikeketjun toimijoita parempi mahdollisuus pyrkiä vaikuttamaan kuluttajien käyttäytymiseen, kuten lisäämään esimerkiksi luomu- tai lähituotteiden kysyntää markkinoinnin keinoin (Yhteiskuntavastuu elintarvikeketjussa, 11).

2.1.5 Ravitsemispalvelut

Elintarvikkeet päätyvät kuluttajille paitsi kauppojen, myös erilaisten ravitsemispalveluiden kautta. Ravintolat, kahvilat, henkilöstöravintolat sekä julkiset ruokapalvelut kuten koulujen ja sairaaloiden keittiöt tarjoavat ammattikeittiöistä aterioita keskimäärin joka toiselle suomalaiselle päivittäin. Kodin ulkopuolinen ruokailu on yleistynyt, ja ammattikeittiöillä on merkittävä rooli elintarvikeketjussa. (Laatutyö elintarvikeketjussa 2011, 49.)

Hankintoja tehdessään ravitsemispalvelut pyrkivät kiinnittämään erityistä huomiota raaka-aineiden jäljitettävyyteen, turvallisuuteen ja laatuun (Laatutyö elintarvikeketjussa 2011, 49). Julkisilla ruokapalveluilla ja ravintoloilla on kuitenkin usein keskenään erilaiset lähtökohdat hankintoihin ja yhteistyöhön elintarvikeketjussa. Julkisia

ruokapalveluita sitoo hankintalaki, ja lisäksi hankintamäärät ovat usein erittäin suuria. Hankintalaki jopa estää lähiruuan suosimisen hankinnoissa pelkästään lähiruokaperusteella. Kuluttajat myös kokevat julkisten ruokapalveluiden tiedottamisen ruuan alkuperästä vähäiseksi. Ravintolat taas kokevat saavansa selkeää lisäarvoa tuodessaan esiin paikallisia tuottajia. Yhteistyösuhteet tuottajien ja ravintoloiden välillä ovatkin usein tiiviitä ja koetaan jopa kilpailueduksi. (Järvelä ym. 2011, 24–25.)

2.1.6 Asiantuntijaorganisaatiot

Elintarvikeketjun toimintaan liittyy useita sidosryhmiä, jotka eivät suoranaisesti kuulu ketjuun mutta tukevat, säätelevät ja valvovat ketjun toimintaa. Neuvonta eli asiantuntijaorganisaatiot ovat yksi keskeinen tällainen toimija ja yleinen yhteistyökumppani elintarvikealan yrityksille. Elintarvikeketjun eri vaiheisiin on saatavissa neuvontaa esimerkiksi ProAgrialta ja ketjun eri vaiheiden omilta liitoilta. (Laatutyö elintarvikeketjussa 2011, 58.) Rahoitusta ja apua yrityksen kehittämiseen ja esimerkiksi hankeyhteistyöhön taas on mahdollista hakea Maaseutuviraston ja ELY-keskusten kautta (Rahoitus ja avustukset [viitattu 29.9.2014]; Maaseutuohjelma [viitattu 29.9.2014]). Lisäksi toiminnassa on erilaisia kaupallisia yhteistyökumppaneita, jotka tarjoavat esimerkiksi tuotekehityksen, markkinatutkimuksen ja laadunhallinnan palveluita, kuten Foodwest Seinäjoella ja Makery Helsingissä (Foodwest [viitattu 29.9.2014]; Makery [viitattu 4.11.2014]).

Asiantuntijaorganisaatioiden hyödyntäminen tuo yritykselle uusia resursseja. Organisaatiot pyrkivät tarjoamaan yrittäjien kilpailukykyä parantavia palveluita yhteisillä intresseillä, kuten maaseudun elinvoimaisuuden lisäämiseksi. (Tapamme toimia [viitattu 29.9.2014].) Alueen yritysten toiminnan kehittämistä palvelevaa TKI-toimintaa on lisäksi koulutusorganisaatioilla, kuten paikallisesti Seinäjoen ammattikorkeakoululla ja Helsingin yliopiston Ruralia-instituutilla. Esimerkiksi tätä tutkimusta toteuttaneen Frami Food -projektin tavoitteena on muun muassa Seinäjoen ammattikorkeakoulun Elintarvike ja maatalous -yksikön ja paikallisten yritysten yhteistyön kehittäminen sekä koulutuksen, tutkimuksen ja tuotekehityksen jalkaut-

taminen koko elintarvikeketjuun (Frami Food [viitattu 4.11.2014]). Tutkimuksen haastatteluihin ei kuitenkaan sisällytetty koulutusorganisaatioita.

2.2 Toimijoiden strategiset valinnat

Elintarvikeketjun toimijoiden ajatuksiin ketjun yhteistyöstä vaikuttavat muun muassa heidän omat resurssinsa, tarpeensa, aikaisemmat kokemuksensa ja arvonsa. Esimerkiksi Kamensky (2008, 19) määrittelee yrityksen strategian muun muassa sen tietoisiksi keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinnaksi. Yrityksen strategia siis määrittää yrityksen tavoitteita myös yhteistyön suhteen. Yrityksen yhteistyötä on joka tapauksessa pohdittava, sillä missään tapauksessa elintarvikeketjun yritykset eivät kuitenkaan voi toimia täysin itsenäisesti. Toimintaympäristö edellyttää vuorovaikutusta toisten yritysten kanssa, jotta yritys voisi ylipäänsä toimia (Ryhänen ym. 2012, 58). Vähimmillään elintarvikeketjussa tämä tarkoittaa tavanomaisia osto- ja myyntisuhteita vertikaalisessa yhteistyössä. Hakanen, Heinonen ja Sipilä (2007, 92) jakavat yrityksen strategiasta lisäksi erillisen verkostostrategian, jolla yritys määrittelee, millaista yhteistyötä ja verkostoja se tarvitsee.

Yrityksen omat resurssit ovat yksi yhteistyöhalukkuuteen vaikuttava tekijä. Yhteistyö vaatii yritykseltä resursseja, vähimmilläänkin aikaa yhteistyösuhteiden luomiseen. Toisaalta yhteistyön kautta on myös mahdollista saada käyttöön sellaisia resursseja, joita yrityksellä ei yksin olisi, kuten laajempaa osaamista. Toivolan (2005, 65–66) mukaan verkostoituminen voidaan lisäksi nähdä esimerkiksi mahdollisuutena kasvaa sellaisille yrityksille, joilla on innovatiivinen idea ja kasvuhaluutta.

2.3 Arvot

Elintarvikealaan liittyy paljon tunteita ja arvoja, jotka osaltaan vaikuttavat ketjun toimintaan. Forsman-Hugg ym. (2009, 35) jakavat vastuullisuuden suomalaisessa ruokaketjussa seitsemään ulottuvuuteen: ympäristöön, tuoteturvallisuuteen, ravitsemukseen, työhyvinvointiin, eläinten hyvinvointiin, paikalliseen hyvinvointiin sekä

talouteen. Kaikki nämä kohdat ovat kuluttajille hyvin tärkeitä (Latvala & Koistinen 2012, 3). Näihin myös lopulta nivoutuvat monet suomalaisen ruuantuotannon tärkeinä pidetyt seikat kuten lähi- ja luomuruoka, perhetilat, puhdas kotimainen ruoka ja eettisyys. Myös maaseudun elinvoimaisuus sekä Suomen elintarvikeomavaraisuus asettavat omat painopisteensä elintarvikeketjun toimintaan. Elintarvikeketjun läpinäkyvyys on se tekijä, jonka kautta suurta osaa kuluttajia kiinnostavia elintarvikeketjun arvoja tarkastellaan. Suomalaisen ruokaketjun läpinäkyvyys ja kaikki edellä mainitut seitsemän vastuullisuuden ulottuvuutta nähdäänkin selkeästi lisäarvotekijöinä (Kotro ym. 2011, 8, 34). Markkinalähtöisyys ei siis suoraan ole ainut katsantokanta elintarvikeketjun toimintaan ja sen yhteistyöhön, vaan töitä tehdään myös edellä mainituilla mittareilla. Nämä vaikuttavat myös yksittäisten elintarvikeketjun yritysten toimintaan.

2.4 Haasteet

Elintarvikeketjun toiminnan haasteet liittyvät myös pitkälti edellä mainittuihin arvoihin. Ketjun läpinäkyvydessä koetaan Kotron ym. mukaan (2011, 56) olevan erityisesti parantamisen varaa, ja kuluttajat tahtoisivat entistä enemmän ja tarkempaa tietoa valintojensa tueksi. Myös ruokaketjun toimijat tunnistavat kuluttajien tarpeen, mutta lisäksi myös itse toimijat sekä sidosryhmät kaipaisivat enemmän tietoa. Kyseisessä Kotron ym. tutkimuksessa (2011, 56–57) oli noussut esiin ketjun kehittämiskohteina muun muassa tuoteturvallisuuteen ja eläinten hyvinvoinnin edistämiseen liittyvien käytäntöjen sekä hinnanmuodostuksen läpinäkyvyys, jäljitettävyys, sekä ympäristötekijöistä elintarvikeketjun rehevöittävien päästöjen pienentäminen ja vesistöjen suojeleminen.

Kuluttajille elintarvikeketjun haasteet konkretisoituvat etenkin niiden tullessa median huomion kohteiksi. Esimerkkinä voidaan pitää niin sanottua hevosenlihaskandaalia vuonna 2013, jossa kävi ilmi, että Euroopassa eineksiin oli päätynyt naudnanlihan sijaan hevosenlihaa väärin pakkausmerkinnöin. Tämän myötä kuluttajien luottamus elintarvikeketjun toimintaan järkkäsi laajalti (esim. Katajamäki 2013). Myös toistuvasti uutisoitavat kotimaisen ruuan hinnanmuodostuksen ongelmat tuottajien ja kaupan välillä ovat esimerkki siitä, miten elintarvikeketjussa yhteisistä

tavoitteista ja arvoista huolimatta on myös ristiriitoja (esim. Tutkimus: Yhä isompi osa ruuan hinnasta kaupan kassaan [viitattu 2.9.2014]). Tämäkään haaste ei ole ainoastaan kansallinen, vaan esimerkiksi Neves (2014, 33) viittaa kauppoihin globaalissa mittakaavassa ”ruokaketjujen jättiläisinä”. Hän selittää kauppojen osuutta ketjussa muun muassa erilaisilla toimintaformaateilla, tiedolla ja kommunikoinnilla asiakkaiden kanssa, kulujen karsimisella ja globaalien markkinoiden hyödyntämisellä.

Kuluttajien luottamus suomalaiseen elintarvikeketjuun kokonaisuudessaan on ensiarvoisen tärkeää. Jotta elintarvikeketjun lisäarvotekijät saadaan todella hyödynnettyä, on ketjun haasteet otettava tosissaan. Tiiviin yhteistyön tekeminen ja koko ketjun toiminnan jatkuva kehittäminen yhdessä on oleellista. Yksittäiset toimijat eivät pysty ratkaisemaan koko ketjua koskevia ongelmia.

3 YHTEISTYÖ

3.1 Verkostot

Verkosto-sanalla tarkoitetaan kirjallisuudessa yleensä yritysten ja muiden organisaatioiden välisten suhteiden muodostamia, toimialat ylittäviä verkostokudoksia (Möller, Rajala & Svahn 2004, 10). Toisaalta arkikielessä, kuten tämän tutkimuksen haastateltavien käyttämänä, verkostoitumisella tarkoitetaan myös epävirallisten sosiaalisten suhteiden solmimista mahdollisten yhteistyökumppanien ja sidosryhmien kanssa. Tässä teoriaosuudessa verkostoitumista kuitenkin käytetään nimenomaan yritysten konkreettista yhteistyötoimintaa kuvaavana, kirjallisuuteen pohjautuvana terminä.

Yritysten välisellä yhteistyöllä ja useampien yritysten verkostoissa toimimisella haetaan tuottavuuden parantamista ja kilpailukykyä muuttuvissa tilanteissa. Verkostoituminen luo uusia liiketoimintamahdollisuuksia, ja sillä tavoitellaan kaikille osapuolille lisähyötyä. Muiden yritysten osaamista, vahvuuksia ja voimavaroja hyödyntämällä pyritään yhdessä saavutuksiin, joihin yritykset yksin eivät pystyisi. Verkostojen katsotaan lisäksi muun muassa edistävän pienten yritysten kasvua ja kykyä pysyä joustavina sekä lisäävän luovan oppimisen ja uuden tiedon hankkimisen mahdollisuuksia. (Toivola 2005, 67; Toivola 2006, 9–10.)

Verkostoitumisella vastataan toimintaympäristön paineeseen esimerkiksi tuotteiden laadun, asiakaslähtöisyyden, nopeuden, joustavuuden ja jatkuvan kehittymisen suhteen (Valkokari ym. 2008, 9–11). Myös muun muassa kustannusedut, liiketoiminnan kasvu, riskin jakaminen tai osaamisen yhdistäminen voivat olla syitä yhteistyölle. Merkittävä syy pk-yritysten verkostoitumiselle on usein mahdollisuus päästä suuremmille markkinoille kuin yksinään olisi mahdollista. Lisäksi yhteistyö mahdollistaa kunkin yrityksen keskittymisen ydinosansaansa. Verkostot tuovat yrityksille myös uskottavuutta ja luotettavuutta sekä uudistavat liiketoimintakonsepteja. Yritysten verkostoitumista ja tiivistä yhteistyötä pidetään nykyään itsestään selvänä; tällä hetkellä puhutaan jopa verkostoyhteiskunnasta uutena aikakautena. (Toivola 2005, 85; Toivola 2006, 9–14.)

Toimintamallina verkostot sijoittuvat taloudellisen toiminnan perusmuotojen eli markkinoiden ja hierarkioiden väliin. Verkostoilla on keskinäinen luottamus, yhteisiä tavoitteita, vuorovaikuttavia suhteita ja toisiltaan oppimista. Toimintaan kuitenkin vaikuttavat kuvion 3 mukaisesti sekä rakenteen että päätöksenteon osalta myös markkina- ja hierarkiamekanismit, joista molemmista on piirteitä verkostoissa. (Möller ym. 2004, 16.)



Kuvio 3. Verkostot liiketoimintamallina
(Mukaillen: Möller ym. 2004, 16.)

Yhteistyön hyväksi puoleksi nähdään myös se, että yritysten itsenäisyys säilyy yhteisistä päämääristä ja verkostomaisesta toiminnasta huolimatta. Toisaalta yhteistyön jatkumista ei voi pitää itsestään selvänä, vaan yritysten on arvioitava yhteistyön etuja ja osoitettava toisilleen sen tehokkuus. Avoimuus ja yhteinen ongelmien ratkaisu lisäävät sitoutumista yhteistyöhön ja sitä kautta sen toimivuutta entisestään. (Toivola 2005, 56–57.)

Verkostoissa on toimijoilleen myös hyvin erilaisia rooleja aina koordinaattorista perustoimittajaan. Verkostoitumisaste eli yhteistyösuhteiden tiiviys on yksi verkostoitumisen peruskysymyksiä. Yhteistyötä voi olla hyvinkin löyhistä suhteista yhteisiin verkko-organisaatioihin, joissa jäsenillä on sovitut roolit ja vastuut toiminnoista, riskinotosta ja ansainnasta. (Valkokari ym. 2008, 11–13.)

Luottamukselle perustuva kumppanuussuhde sosiaalisena pääomana on tärkeä tekijä haettaessa yhteistä kilpailuetua (Valkokari ym. 2008, 133–134). Verkostoituminen vaatiikin muun muassa avoimuutta ja vuorovaikutustaitoja. Verkostot perustuvat lopulta vuorovaikutussuhteille, joiden kautta määrittyy pitkälti se oppiminen ja ymmärrys, miten yritykset voivat parhaiten hyötyä toinen toisistaan. Muun muassa yhteistyön tavoitteet, keskinäiset riippuvuussuhteet ja sitoutuneisuus vaikuttavat yhteistyötä tekevien yritysten välisiin suhteisiin. (Toivola 2006, 9–10; Möller ym. 2004, 222–229.)

3.2 Erilaisia yhteistyömuotoja

Yhteistyömuotoja voidaan jaotella usein eri tavoin. Yleisin jaottelu tapahtuu horisontaaliseen ja vertikaaliseen yhteistyöhön, mutta esimerkiksi Toivola (2006, 25) mainitsee pienten yritysten verkostotyypeiksi lisäksi vuorovaikutusverkoston, vaihdantaverkoston ja sosiaalisen verkoston. Valkokari ym. (2008, 218–219) taas mainitsevat näkökulman, jossa verkostot jaotellaan niiden tavoitteiden mukaisesti perusliiketoimintaverkkoihin, liiketoimintaa kehittäviin verkkoihin ja uutta luoviin innovaatioverkostoihin.

3.2.1 Horisontaalinen yhteistyö

Horisontaalisessa yhteistyössä pyritään ketjun saman vaiheen toimijoiden kesken toimimaan yhteistyössä kaikkia hyödyttäen, esimerkiksi pienet elintarvikejalostajat yhdessä. Silaskivi (2004, 119) mainitsee esimerkkinä horisontaalisesta yhteistyöstä tuotteiden kehittämisen markkinoiden vaatimuksia vastaaviksi tai tuotteiden tarjonnan keskittämisen. Myös selkeä markkinointiyhteistyö alkaa olla yleistä, ja Valkokari ym. (2008, 218) mainitsevat horisontaalisen yhteistyön intresseiksi esimerkiksi tuotekehityksen, markkinoinnin tai hankinnan.

3.2.2 Vertikaalinen yhteistyö

Vertikaalisella yhteistyöllä pyritään kehittämään saman tuotantoprosessin tai arvo-
ketjun eri vaiheissa toimivien organisaatioiden yhteistyötä (Niemelä 2002, 18).
Valkokari ym. (2008, 217–221) painottavat vertikaalisessa yhteistyössä asiakkaan
ja toimittajan välistä suhdetta verkoston ytimenä. Tämä voi olla tiiviimpi tai löy-
hempi, mikä vaikuttaa yhteistyön laatuun. Tiiveimmillään vertikaalisessa yhteis-
työssä on tavoitteena sitoa yritysten resurssit ja prosessit toisiinsa yhteisen loppu-
tuotteen kautta. Tällöin kumppanista voi muodostua kiinteä osa liiketoiminnan to-
teuttamista. Löyhemmissä asiakas–toimittaja-suhteissa yhteistyö perustuu yksin-
kertaisempaan vaihdantaan ja yksittäisiin suhteisiin. Myös raja kilpailuttamisen ja
yhteistyösuhteen välillä voi olla häilyvä. Kuitenkin yhteisenä tavoitteena vertikaali-
sessa yhteistyössä on työskennellä saman lopputuotteen ympärillä ja yhteneväisil-
lä intresseillä.

Vesalainen (2004, 190) painottaa vertikaalisen yhteistyön toimimisessa win/win -
termiä verkostotalouden tulonjaon ihanteena. Kysymyksessä on yhteistyöstä huo-
limatta kaupallinen suhde toimijoiden välillä, ja kumpikin osapuoli pyrkii maksii-
moimaan voittonsa. Kumppanuus ei olisikaan mahdollista, elleivät molemmat osa-
puolet voisi voittaa. Jotta win/win -ideologia toimisi, on kuitenkin ensinnäkin syn-
nyttävä jaettavaa, ja toiseksi sen on jakauduttava hyötynä molemmille osapuolille.

3.3 Yhteistyö elintarvikeketjussa

Möller ym. (2004, 225) ottavat Suomen maatalous- ja elintarviketalousverkoston
ennen Euroopan yhteisöön liittymistä esimerkiksi siitä, miten paikallisen verkoston
innovatiivisuus ja elinvoimaisuus heikkenevät, jos verkosto on pitkään hyvin eris-
täytynyt. Kehitys edellyttääkin Möllerin ym. mukaan kilpailun painetta ja toisaalta
uusien toimijoiden pääsyä verkostoon. Nykyään suomalaiset elintarvikealan yrityk-
set toimivat kansainvälisten toimitusketjujen verkostoissa ja ovat sidoksissa glo-
baaleihin markkinoihin (Forsmann-Hugg ym. 2009, 10). Jo EU-jäsenyyden alku-
vaiheessa tehtiin Elintarviketalouden kansallinen laatustrategia, jossa painotettiin
elintarvikeketjun yhteistyön parantamista. Elintarvikeketjun toimijoiden keskinäisen
yhteistyön edistäminen ja elintarvikeketjun maineen parantaminen nähdään kes-

keisinä toimenpiteinä suomalaisen ruokaketjun kilpailukykyä ja -etuja tarkasteltaessa. (Ruokaketjun toimenpideohjelma 2011, 2–7.)

Koska suomalainen elintarvikeketju ei pääsääntöisesti pysty kilpailemaan globaaleilla markkinoilla alhaisen hinnan avulla muun muassa pienempien satotasojen ja kalliiden tuotantokustannusten vuoksi, on kilpailuetu haettava muualta (Manner-Suomen maaseudun kehittämissuunnitelma 2007–2013, 51). Suomalainen laatutyö elintarvikeketjussa on merkittävä valtti, ja kehittämällä koko ketjun yhteistyötä laatu- ja tuotantokulmasta saadaan suomalaiselle ruuantuotannolle kilpailuetua niin kotimaan markkinoilla kuin viennissäkin (Ruokaketjun toimenpideohjelma 2011, 6–7). Niinpä elintarvikeketjun yhteistyökuviotkin ovat laajemmassa mittakaavassa erityyppisiä useisiin laatuun liittyviin. Laatuketjuun kuuluvat kaikki elintarvikeketjun toimijat, ja myös asiantuntijaorganisaatioilla on tärkeä rooli. Laatutyötä elintarvikeketjussa voidaan pitää esimerkkinä vertikaalisesta yhteistyöstä, johon kaikki ketjun toimijat ovat sitoutuneet ja josta kaikki saavuttavat lisäarvoa.

Perinteisesti yhteistyö elintarvikeketjussa on perustunut vaihdantaan ja alihankkijaverkostoihin. Nykyään tehdään myös paljon yhteistyötä ketjun saman vaiheen toimijoiden kesken, erityisesti markkinoinnissa ja kehittämistoiminnassa. Esimerkiksi paikallisessa Ruokaprovinssi-hankkeessa nostetaan esiin useita alueen elintarviketuottajia ja -jalostajia. Muutoin kilpailevat yritykset voivatkin tällaisessa kuviossa tehdä tiivistä yhteistyötä, jossa kaikki hyötyvät yhteisestä näkyvyydestä. (Ruokaprovinssi [viitattu 25.9.2014].)

Maakunnallisten strategioiden painopisteitä vedetään yhteen niin sanottuja vaihtoehtoisia elintarviketoimijaverkkoja käsittelevässä tutkimuksessa (Sireni 2007). Vaihtoehtoiseksi elintarvikeverkostoksi katsotaan tässä muun muassa lähi- tai luomutuotanto ja muut esimerkiksi laatua tai lyhyitä toimitusketjuja korostavat tuotantotavat, erona tavanomaiseen globalisoituneeseen massatuotantoon. Vaihtoehtoisten elintarviketoimijaverkkojen yhteistyössä ja verkostoitumisessa painotetaan esimerkiksi pienyritysten välisen yhteistyön kehittämistä etenkin tuotteiden markkinoinnissa ja logistiikassa, tai pienten yritysten ja kärkiyritysten muodostamia alihankinta- ja muita verkostoja. Maakuntien strategioissa mainitaan myös yhteistyön tiivistäminen elintarvikeketjun eri osien tai yritysten ja muiden sidosryhmien välillä, sekä elintarviketuotannon ja matkailun välisen yhteistyön tiivistäminen. (Sireni

2007, 10, 33.) Oman erityispiirteensä elintarvikeketjun yhteistyölle verrattuna muiden alojen yhteistyöhön antaakin se, miten paljon tunteita ja arvoja ruokaan ja maaseutuun liittyy.

3.4 Kehitystarpeet

Elintarvikeketjun yhteistyössä ilmenevät samat kehitystarpeet kuin muidenkin alojen yhteistyössä. Esimerkiksi Toivolan tutkimuksessa (2005, 171–172) todettiin, että useimmiten yhteistyön esteiksi koetaan yrittäjien asenteet ja luottamuksen puute toisiin yrittäjiin. Lisäksi verkostoitumisen edellytyksenä nähtiin samanhenkisten ja toisiaan täydentävien yritysten vuorovaikutus, joka mahdollistaa kumppanuuksien rakentumisen. Tähän liittyy myös yritysten fyysinen sijainti. (Toivola 2005, 125; 198.)

Eryteisesti elintarvikeketjua koskevat yhteistyön kehitystarpeet nivoutuvat pitkälti ketjun yleisiin haasteisiin. Vaikka toimijat ovat samaa mieltä siitä, että kuluttajien luottamuksen ylläpitämiseksi esimerkiksi ketjun läpinäkyvyys, jäljitettävyys ja todennettavuus ovat tärkeitä jo liiketoiminnankin kannalta, on käytännön toteutuksessa ja painopisteissä vielä töitä. Kotro ym. (2011, 56–57) toteavat raportissaan, että toimijat kohdistavat suurimpia odotuksia toisiinsa, esimerkiksi kauppa ja elintarviketeollisuus alkutuotantoon ja alkutuotanto ja kuluttajat laajemmin ketjuun.

Myös tasapuolisuus elintarvikeketjun yhteistyössä koetaan ongelmalliseksi. Esimerkiksi Ruokaketjun toimenpideohjelmassa (2011, 2) painotetaan kansallisen kilpailuedun saavuttamiseksi entistä tiiviimpää yhteistyötä ja tasapuolista elintarvikeketjun kehittämistä. Ei riitä, että ketjun jokin osa saa kilpailuetua, etenkin muiden toimijoiden kustannuksella. Koko ketjun on toimittava yhteisten tavoitteiden eteen. Ketjun yhteisen kehittämisen kannalta olisi äärimmäisen tärkeää myös, että kuluttajaviestintä olisi yhtenäistä eikä eri vaiheiden toimijoita syyttelevää. Keskinäisestä kilpailusta tulisi päästä paremmin kohti rakentavaa yhteistyötä. Asetelmaan kuitenkin kuuluu aina pieni kilpailu ja asiakas–toimittaja-suhteet.

Viitaharju ja Lähdesmäki (2012, 579–580) tutkivat luottamuksen merkitystä elintarvikealan yritysten ja vähittäiskauppojen yhteistyössä. Epätasapainoisen neuvotte-luaseman nähtiin vaikeuttavan luottamuksen syntymistä. Tiedostettu ja aktiivinen luottamuksen rakentaminen molemmiin puolin todettiin tärkeäksi, mutta pienem-män elintarvikeyrityksen rooli luottamuksen rakentumisessa korostui. Tärkeää on myös hahmottaa se, millaisia tekijöitä luottamuksen synnyssä arvostetaan. Jos esimerkiksi kaupat painottavat vain tuotteeseen liittyviä tekijöitä ja tuottajat suh-teeseen liittyviä tekijöitä kuten henkilökohtaisia kontakteja, saattaa tämä johtaa erilaisiin odotuksiin ja sitä kautta ongelmiin luottamuksen rakentumisessa. Tuotta-jan aktiivinen persoonallisen liikesuhteen rakentaminen tasaa tutkimuksen mukaan epätasapainoa.

3.5 Yhteistyön toteuttaminen

Yleisesti suurimpana vaatimuksena yhteistyön toteuttamiselle nähdään luottamus yhteistyökumppanien välillä (esim. Toivola 2006, 9; Niemelä 2002, 77). Kun yhteis-työhön liittyy taloudellinen riski, jonka yritykset ottavat, tulee sosiaaliselle sidoksel-le taloudellinen arvo (Vesalainen 2004, 29). Tällöin luottamuksella on paitsi sosi-aalinen merkitys, myös vaikutusta yrityksen menestysmahdollisuuksiin ja tämän vuoksi entistä suurempi merkitys yrittäjälle. Toivola (2005, 59–61) kokoaa luotta-muksen pääpiirteiksi muun muassa sen, että luottamus edellyttää tasapuolisuutta ja vastavuoroisuutta. Hän toteaa myös luottamuksen pohjautuvan osapuolten mai-neeseen ja aikaisempaan käyttäytymiseen sekä sosiaalisiin siteisiin. Myös kyvyk-kyydellä, itseluottamuksella ja riskin ottamisella on merkitystä luottamuksen raken-tumisessa. Erityisen tärkeää luottamuksen rakentumisessa on avoimuuden lisään-tyminen vähitellen. Yhteiset toimintatavat ja arvot synnyttävät myös luottamusta. Niemelän (2002, 78–79) mukaan luottamus yhteistyössä voi perustua muun mu-assa valvontaan, sopimukseen tai vastavuoroisuuteen, joista viimeisin on seurausta pitkästä onnistuneesta yhteistyöstä. Luottamuksen rikkoontuminen voi olla peruut-tamatonta, ”kerrasta poikki”, ja heikentää yrityksen halukkuutta yhteistyöhön jat-kossa muidenkaan yritysten kanssa. Tutkimuksessaan Toivola (2005, 129–132) totesi, että verkostoissa toimivat yritykset painottivat itse erityisesti vahvaa luotta-

musta, tasavertaista kumppanuutta, tiivistä ja avointa yhteistyötä, osaamisen jakamista sekä ihmisten välisiä suhteita yhteisillä arvoilla ja toimintakulttuurilla.

Yrittäjän henkilökohtaisina ominaisuuksina vuorovaikutustaidot ja avoimuus ovat edellytyksenä onnistuneelle yhteistyön tekemiselle. Usein yhteistyö myös rakentuu valmiiden sosiaalisten suhteiden pohjalta (Vesalainen 2004, 31). Sosiaalinen pääoma on tärkeä tekijä yhteistyössä. Se muodostuu yksilöiden kyvyistä, motivaatiosta ja mahdollisuuksista sosiaalisten suhteiden rakentamiseen. Tärkeinä piirteinä yhteistyötä tehdessä nähdään avoimuus, ulospäin suuntautuneisuus, itseluottamus ja pitkäjänteisyys. (Toivola 2005, 61–62; 143–144.)

Lisäksi yhteistyön toteuttamiseen vaikuttavat yrityksen fyysinen ympäristö ja resurssit. Potentiaalisiin kumppaneihin on helpompi rakentaa suhteita, jos luontevaa kanssakäymistä on muutenkin. Läheinen sijainti voi tuoda myös kustannussäästöjä. Yrityksen resurssit vaikuttavat yhteistyön rakentumiseen, mutta usein yhteistyö on nimenomaan keino saada lisää resursseja ja kehittää toimintaa. (Toivola 2005, 144–147.)

4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO

Koska tutkimuksen tarkoitus oli kartoittaa elintarvikealan yritysten kokemuksia yhteistyöstä sekä ajatuksia yhteistyön kehitystarpeista, valittiin tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään suppeahkon, harkinnanvaraisesti kootun näytteen perusteella selvittämään vastauksia esimerkiksi kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa painopiste olisi sitä vastoin ollut suuren, edustavan otoksen pohjalta esimerkiksi kysymyksissä mikä ja paljonko. (Heikkilä 2008, 16–17.) Koska tavoitteena oli myös pohtia kehitysmahdollisuuksia yhteistyöhön, oli oleellisempaa saada syvällisempää tietoa siitä, miten haastateltavat ovat yhteistyön kokeneet.

Tutkimustyypiksi valittiin puolistrukturoitu eli teemahaastattelu. Se asettuu haastattelulajina strukturoimattoman ja strukturoidun eli lomakehaastattelun väliin. Lomakehaastattelussa kysymysten muoto ja vastausvaihtoehdot ovat ennalta määräytyt eikä haastateltavan omille huomioille jää juurikaan tilaa. Strukturoimaton eli syvähaastattelu taas perustuu avoimiin kysymyksiin ja vapaaseen keskusteluun, joilla saadaan syvällisiä vastauksia. Teemahaastattelu kohdennetaan tiettyihin, kaikille samoihin teemoihin, mutta siinä on tilaa haastateltavan omille näkemyksille aiheesta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 43–45.)

Tässä tutkimuksessa kysymykset olivat melko avoimia, jotta ne soveltuivat erilaisien yritysten ja organisaatioiden tilanteisiin ja antoivat vapautta haastateltavien kokemuksille. Vastauksista riippuikin merkittävästi se, miten haastattelun kokonaisuus painottui. Haastattelukysymykset ovat liitteessä 1.

Haastateltavat valittiin koko elintarvikeketjun varrelta, lukuun ottamatta kuljetusta ja kuluttajia. Nämä rajattiin tutkimuksesta pois, jotta pystyttiin keskittymään erityisesti elintarvikkeita tuottaviin ja tarjoaviin toimijoihin ketjussa. Sidosryhmistä mukaan otettiin kuitenkin asiantuntijaorganisaatiot, koska ne ovat usein merkittäväsäkin roolissa yhteistyössä ketjun muiden toimijoiden kanssa. Yrityksiä ja organisaatioita oli yhteensä 20. Tähän sisältyi kolme alkutuotannon tilaa, kuusi teollisuuden yritystä (joista yksi tuotantopanosteollisuudesta ja viisi elintarviketeollisuudesta), neljä ravitsemisalan yritystä (joista yksi julkisista ruokapalveluista, yksi henki-

löstöravintola ja kaksi muuta ravintolaa), kolme vähittäiskauppaa ja neljä asiantuntijaorganisaatiota. Haastateltavat yritykset jakoutuivat aina mikroyrityksistä suuriin yrityksiin. Maantieteellisesti alueeksi rajattiin Etelä-Pohjanmaa.

Haastatteluja pyydettiin puhelimitse. Haastattelukysymykset lähetettiin haastateltaville sähköpostitse, jotta he pystyivät halutessaan tutustumaan kysymyksiin etukäteen. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, jonka jälkeen aineisto koottiin myös kysymyksittäin analysoitavaksi. Yksi haastateltava vastasi kysymyksiin mieluummin sähköpostitse, jolloin tarkennettiin kysymyksiä lyhyesti. Haastateltavia henkilöitä oli yleensä yksi, kahdessa haastattelussa kaksi henkilöä yrityksestä. Haastattelut toteutettiin kesän 2014 aikana. Kaikki haastattelut ovat luottamuksellisia. Hirsjärvi ja Hurme (2008, 36) kuitenkin huomauttavat, että haastattelututkimuksessa ei voida taata täyttä anonyymiutta, kuten lomaketutkimuksessa voitaisiin. Vastaukset on kuitenkin pyritty käsittelemään niin, ettei yksittäistä yritystä tunnista tutkimuksen tuloksista. Tämä oli osalle tutkimukseen vastanneista yrityksistä tärkeää.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Tutkimusaineiston taustatiedot

Tutkimukseen valitut elintarvikeketjun eri vaiheiden yritykset ja organisaatiot edustivat erilaisia ketjun toimijoita. Taustatiedot on koottu taulukkoon 1. Toimialoina olivat alkutuotanto, tuotantopanos- ja elintarviketeollisuus, kauppa, ravitsemispalvelut ja asiantuntijaorganisaatiot. Haastateltujen yritysten ja organisaatioiden koko vaihteli mikroyrityksistä suuriin yrityksiin. Henkilöstömäärä oli yhdestä ja puolesta useisiin satoihin.

Taulukko 1. Haastateltujen yritysten taustatietoja.

Toimiala	Yritysten määrä	Yritysten koko
Alkutuotanto	3	mikroyrityksiä
Tuotantopanos-/ Elintarviketeollisuus	6	pieniä, keskisuuria ja suuria
Kauppa	3	mikroyrityksiä–suuryrityksiä
Ravitsemispalvelut	4	pieniä ja keskisuuria
Asiantuntijaorganisaatiot	4	pieniä ja keskisuuria

Asiakkaina ja sitä kautta myös yleisimpinä yhteistyökumppaneina yrityksillä oli ketjun vaiheesta riippuen pääsääntöisesti aina ketjun seuraavat elintarvikeketjun toimijat. Yhdellä alkutuotannon tilalla oli suoramyyntiä kuluttajille ja ravintoloille. Asiantuntijaorganisaatioiden asiakkaat koostuivat alkutuotannon tiloista, elintarviketeollisuudesta, maaseudun yrityksistä yleisesti sekä muista maaseudun yhteisöistä ja sidosryhmistä.

5.2 Yhteistyömuodot ketjun eri vaiheiden kesken

Yritysten kokemukset vertikaalisesta yhteistyöstä vaihtelivat paljon. Lähes kaikki 20 yritystä kokivat tekevänsä yhteistyötä muiden ketjun vaiheiden kanssa, vähintään vaihdantaan liittyvinä tiiviinä businessuhteina. Mikäli yhteistyötä ei tällä hetkellä nähty olevan, oli esimerkiksi raaka-ainetuottajan ja elintarvikejalostuksen yhteisiä tuotekehitysprojekteja ainakin kokeiltu. Isommissa ketjuyrityksissä painottui yhteistyö oman talon sisällä, mutta ainoastaan yhdellä ravitsemisalalan toimijalla tämä koettiin esteeksi muulle yhteistyölle. Suuren yrityksen volyymit tehtaalla nähtiin myös ongelmallisiksi muun muassa tuotekehitykseen liittyvien yhteistyömuotojen kannalta. Tämänäyttötyypiset toiminnot lisäksi hoidettiin useissa haastateltavissa yrityksissä eri toimipaikassa. Lisäksi haastateltaviin kuului yrityksiä, joiden koko toiminta perustui niin tiiviiseen yhteistyöhön ketjussa, ettei tätä edes nähty erikseen yhteistyönä, vaan yrityksen normaalina toimintana. Omien yhteistyöverkoston olemassaolo nähtiin tärkeänä.

”Meillä toimii niin, että meille tulee joku impulssi, sitten me lähdetään tutkimaan sitä, ja tietysti katotaan ensiksi että miten se täällä meidän talossa toimii. Sitten me käytetään, että nykyään nää kumppanit joiden kanssa me tehdään töitä, niin siellä on myös se tietotaito, ja sitten hyödynnetään sitä olemassa olevaa verkostoa.” H13

Tuotantopanosteollisuudelle merkittävää oli raaka-aineyhteistyö elintarviketeollisuuden sivujakeista. Myös sidosryhmäyhteistyö niin valtakunnallisesti kuin paikallisestikin koettiin vahvana. Lisäksi tuottajille suunnatut infot olivat tärkeä yhteistyömuoto.

”No siinä on esimerkiksi teurastamojen, tuottajien ja meidän välisiä tilaisuuksia, missä me kerrotaan meidän tuotteista ja niiden vaikutuksista ja niin päin pois... Ne on yleensä tälläisiä yhteis-... seminaareja vois sanoa. Missä kaikki osapuolet sitten tuo uusinta tietoa.” H15

Alkutuotannossa tuli esiin kehittämissyhteistyö asiantuntijaorganisaatioiden kanssa. Tällä sekä kehitettiin tilan omaa tuotantoa, että osallistuttiin laajempaan kehittämistoimintaan tai tutkimuksiin. Lisäksi sopimustuotantoon liittyvä yhteistyö elintarviketeollisuuteen oli erittäin tiivistä.

”Maidon osalta on kumminkin jatkuvaa laaduntarkkailua ja valvontaa, että menis vain ja ainoastaan priimaa tavaraa sitten etheppäin.” H5

Kun tuotanto oli sopimustuotannon sijaan omaan jalostukseen ja myyntiin tähtäävää, olivat ensisijaisen tärkeitä yhteistyökumppaneita muun muassa sopiva pien-
teurastamo ja jalostaja. Tiiviit suhteet ja lyhyet toimitusketjut koettiin tärkeiksi.

”...ja sitten jos tos lihas tulee jotain, niin on tasan tarkkaan yks puhe-
linnumero mihin mä soitan ja kysyn että mitä on tapahtunu, että siinä
ei tartte kenenkään syytellä toistansa.” H4

Elintarviketeollisuudella yhteistyö oli laajaa niin tuottajiin kuin toisaalta markki-
noinnin kautta eteenpäin. Käytännössä sopimustuotannon kautta tapahtuva yhteis-
työ oli hyvinkin tiivistä. Osalla yrityksistä tuottajat omistivat jalostavan yrityksen,
mikä entisestään tiivistä suhteita.

”Koska maatilathan on sitten meidän omistajia ja on sopimuksella
meillä, niin menee sinne asti se valvonta ja seuranta ja avustaminen,
ja eläinlääkärit kiertää siellä ja opastaa ja muuta.” H8

Toisaalta ketjussa tai isossa yrityksessä helposti painottui talon sisällä tehtävä yh-
teistyö, ja muu jäi vähemmälle.

”Se on nykyään kun tää menee tämmöseksi ketjuohjatuksi toiminnak-
si, niin tähän mahtuu aina vaan vähemmän ja vähemmän tämmösiä
omia kohtia mitä voidaan vetää vähän niinkun epävirallisesti...” H2

Kaupoilla tärkeä yhteistyömuoto ketjussa oli tuotteiden kehittäminen yhteistyössä toi-
mittajien kanssa. Lisäksi kauppojen kiinnostuksen kohteena oli suora yhteistyö
pientuottajien kanssa.

”Useiden tällästen yritysten kanssa, joiden kanssa ollaan jo toimitus-
tavarayhteistyössä, niin tuoteideoita ja tuotteen kehitysideoita käy-
dään läpi aktiivisesti.” H20

Ravitsemispalveluissa painottuivat erityisesti suhteet raaka-ainetoimittajiin ja
yhteinen tuotekehitys.

”Meillähän on esimerkiksi jotakin, voi olla jotain yhteisesiintymisiä. Tai kun meillähän tietysti, kun läheltä tulee kaikki – tai ei nyt kaikki mutta melkein kaikki, niin tietysti otetaan niitä esille yleensä.” H10

”Etsitään, no, jollekin yritykselle joka tuottaa esimerkiksi leipää tai lihaa tai vastaavaa, niin että tarvittais tämän tyyppinen, tähän tarpeeseen, että pystytkö lähtee kehittämään meitä varten. Siinä on tietysti se erottautuminen ja muu. Ja sitten, että tarvitaan tietyn tyyppinen raaka-aine. Niin sellasta yhteistyötä tietysti on.” H14

Henkilöstöravintolan ketjussa ja julkisella puolella yhteistyö koettiin haasteellisemmaksi. Julkisella puolella yhteistyö rajautui vahvasti virallisiin kanaviin ja kumppaneihin.

”Tietysti kun ollaan ketjussa, niin meidän osto-osasto määrittelee ostosopimukset, että mistä. Ja tietysti se on meille etu, että me kaikki tilataan samasta paikasta niin me saadaan siitä sitten hyvitystä hinnassa. Niin itse asiassa ei voida tehdä kovin tommosta rajat ylittävää.” H6

”Mutta se on kyllä pitkälti aikakysymys. Kuinka paljon me pystytään johonki pieneen asiaan käyttämään työaikaa. Mehän jatkuvasti taistellaan sen kans, että ehditään ne pakolliset asiat tekemään!” H9

Asiantuntijaorganisaatioiden yhteistyömuodot koostuivat sekä yhteistyöstä yksittäisten yritysten kanssa että useampien toimijoiden yhteistyön koordinoimisesta. Tähän oli muotona muun muassa rahoitus ja sen asianmukainen, koko ketjua hyödyttävä jakaminen. Myös ketjun yhteistyön edistäminen oli yhtenä selkeänä yhteistyön tavoitteena.

”Meillon asetettu kansallisesti isot tavoitteet, miten elintarvikealaa pitäis viedä eteenpäin, ja siihen on annettu varoja.” H17

”Oikeasti saada sellasta aktiivista vuorovaikutusta esimerkiksi elintarvikeketjun osalta näitten elintarvikeketjun toimijoitten kanssa, että ne ymmärtää toinen toistansa, ymmärtää että millaisia tarpeita toinen toisella on. Ja että ne osaa käyttää näitä olemassa olevia kehittämisvälineitä niitten yhteisten, esimerkiksi rajat ylittävien yhteistyöhaasteiden läpikäymiseen” H17

Laajimmillaan yrityksen koko toiminnan koettiin keskittyvän erilaisiin elintarvikeketjun yhteistyömuotoihin.

”Itseasiassa tämmönen toimialojen rajapinnalla toimiminen on meille voi sanoa päivittäistä. Että me tehdään sitä koko ajan.” H1

Haastatteluissa esiin tulleet kokemukset yhteistyöstä voidaan jakaa esimerkiksi seuraavanlaisiin yhteistyömuotoihin: vaihdantaan liittyvä yhteistyö, tuotekehitys yhteistyö, markkinointiyhteistyö ja kehittämissyhteistyö.

5.3 Caset

Haastateltavia pyydettiin nostamaan esiin jokin tärkeä, erityisen kiinnostava tai yleinen yhteistyökuvio, jota tarkasteltiin yksityiskohtaisemmin. Tarkasteltavat yhteistyömuodot vaihtelivat laajasti. Myös se, millaisia yhteistyökuvioita haastateltavat halusivat nostaa esiin, oli mielenkiintoista. Osalla yrityksistä tämä ei välttämättä ollut selkein kuvio elintarvikeketjun kannalta, mutta heidän omassa toiminnassaan ajankohtainen ja merkittävä. Usein se oli tässä tapauksessa myös sellainen, jossa yritys tai organisaatio oli itse aktiivisena organisoivana osapuolena.

5.3.1 Yhteistyön alku ja organisointi

Yhteistyön alku ja organisointi oli useimmissa tapauksissa epävirallista ja alussa jopa sattumanvaraista. Yhteistyötä ehdottavalla osapuolella ei ollut väliä. Vaihdantaan liittyvä yhteistyö lähti molemminpuolisesta tarpeesta, jota harkittiin idean tullessa. Erityisesti alkutuotannossa painottuivat myös muiden tuottajien kokemukset ja suositukset.

”Kyllä se sitten jostain keskustelusta lähtee yleensä, tai joku tuttu on kokeellu jotain ja sitte kysellähän kauppiahalta että mikäs tämä nyt onkaan ja näin poispäin.” H5

”Puolin tai toisin, yleisesti niinkun tarpeesta. Tai sitten siitä, että jollakin on ihan voittamaton idea, että tämmönen juttu, niin kyllä me saataan lähtee kokeilemaan, että okei, mielenkiintonen, että lähetään testaamaan.” H14

”Että siitä se lähtee se yhteistyö, että joko kaupalla on tarve ja lähtee sitä selvittämään lähiympäristöstä, tai sitten tuottajalla on joku juttu, ja

hän kävelee kauppaan sisälle, että terve, mun nimi on jaakko ja mä viljelen perunaa.” H19

Organisoinniltaan yhteistyö pyrittiin myös pitämään hyvin yksinkertaisena, ja yhteistyön vaivattomuutta painotettiin tärkeänä tekijänä.

”Yritetään pitää hyvin simppeleinä, on tuottaja ja on me, that’s it.” H19

”Kun se on lähteny tosiaan jommankumman yhteydenotosta ja ei oo ny organisoitu mitenkään hirveen massiivisesti.” H10

”Sillonhan yhteistyö toimii, kun se ei tavallaan ole mikään erityinen, vaan että se menee ihan talojen läpi siinä ketjussa, ilman mitään ni-kottelua, että se ei tarvitse sellasia erikoispanoksia.” H13

Osalla haastateltavista yhteistyö oli kumppanien välillä pitkää ja hioutunutta. Ker-ran aloitettuja ja hyväksi havaittuja yhteistyökumppanuuksia oli myös jatkettu ja laajennettu. Isommissa organisaatioissa yhteistyö myös talon sisällä kulkevissa projekteissa oli selkeämmin organisoitua.

”Me ollaan heidän tietyissä palaverissaan mukana, he on meidän. Et-tä sitä rajapintaa hiotaan koko ajan, että se ois toimiva ja kehittyvä ko-ko ajan.” H11

”Lähti käyntiin se yhteistyö, sitten siihen on vuosien mittaan tullu mui-takin yhteistyömuotoja sillä tavalla” H4

”Se tulee melkeinpä tuolta markkinoinnista tuo tarve, ja se lähtee sit-ten siitä alhappäin. -- Kyllä siinä yleensä on joku mikä koordinoi sitä koko hommaa, mikä menee läpi sen ketjun, ja kokoaa sitten sitä tietoa yhteen, ja kokoaa koko porukan kasaan” H8

Toisaalta asiantuntijaorganisaatioiden ollessa mukana yhteistyössä oli organisointi tai yhteistyön alullepano usein virallisempaa ja toisaalta laajemmin panostettua. Rooli riippui asiantuntijaorganisaation tehtävistä. Yhdessä haastattelussa esiin nostettiin yhdistyspohjalle organisoitu yhteistyö.

”Kyllä me odotetaan, että toimijat organisoituvat ihan itse. Ollaan kyllä sitten mukana siinä toiminnassa, mutta ei olla itse vetureina.” H12

”...kerroimme että tällöinen mahdollisuus on, missä me osaksi mahdollistamme sen, siis rahallisesti, ja tavallaan sit tän asiantuntija-avun kautta” H17

”Toimitaan niinkun kokoonjuoksijana tai ylipäänsä yhteistyössä mo-
neen suuntaan yhtä aikaa.” H16

5.3.2 Yhteistyön tavoitteet

Haastattelujen case-tapauksissa esiin tulleet yhteistyön tavoitteet voidaan varsi-
naisten elintarvikeketjun toimijoiden osalta koota esimerkiksi taloudellisiin, markki-
noinnillisiin, tuotekehitykseen ja tiedonsaantiin liittyviin tavoitteisiin.

Taloudellinen tulos

Lähtökohtaisesti tärkein yhteistyön tavoite liittyi yritysten taloudellisen tuloksen
parantamiseen joko kustannusten karsinnan tai tulojen kautta.

”Kyllähän se omalta puolelta on kustannuksien karsintaa tai tuotosvai-
kutusta enempi rehuun.” H5

”No meillä varmaan saada hyviä tuotteita myyntiin, ja toiselta puolelta
sitten, no työllistää itseään sitten ja vähä enemmän hankkia rahaa,
mutta varmaan nyt myös sitten saa sitä kautta lisää markkinoita tai
mainetta siitä ihan puhtaille omille tuotteille.” H4

”No tietysti ne on liiketoimintaa tukevia, ja sitä että saadaan asiakkaille
tuotettua lisäarvoa, ja pystytään erotua, ja löydetään oman näköisiä
juttuja. Ja tietysti liiketoiminnassa aina se menestymisen tavoitteet on
yhtä lailla totta kai.” H14

Markkinointi

Yhteistyökumppanit nähtiin tärkeinä myös profiloitumisessa ja markkinoinnissa.

”No varmasti, meille on ainakin tärkeätä että kun se on läheltä se ruo-
ka. -- Se tuo meille tietysti sellasta että me pystytään sanomaan että
mistä se on. -- Ja toivottavasti sitten toimittajillekin on sitten, tai yrite-
tään ainakin, justiin että me laitetaan listaan että mistä ne on, että sitä
näkyvyyttä tulee sitten sinnekin päin. -- Lisäarvoa.” H10

”Tää paikallisuuden lisääminen oli se. Ja samalla tietysti meidän tunnettavuuden lisääminen. Ja tietysti taas vastapuolella halusi niinkun korostaa, että heillä on paikallisia tuotteita siellä.” H13

Arvot ja win-win -tilanne

Useat haastateltavat korostivat yhteistyön hyötyjä kummallekin osapuolelle. Myös muut kuin taloudelliset arvot huomioitiin.

”No kyllähän se semmonen, että kaikille siinä on saatavaa. Me pystytään tarjoamaan asiakkaille paikallisia tuotteita ja sitä he myöskin haluaa, sitten se paikallinen tuottaja taas saa sen oman elantonsa siitä, eikä tarvitse välttämättä lähteä kuljettamaan maailman ääriin niitä omia tuotteitaan. Kautta etsimään sitten omia reittejä niille. Se on semmonen win-win.” H19

”Jos joku tuote on kovinkin maakunnallinen, niin silloin se palvelee myös meidän arvojen toteutumista. Ja vaikka siellä aina pohjalla on se bisnes ja tulos, kannattava tulos, niin lähialuetuottajien kanssa on myös pehmeämpiä arvoja mukana.” H20

Palveluiden kehittäminen

Asiantuntijaorganisaatioiden taholla painotettiin asiakkaiden etua ja toimijoiden yhteistyön sujuvuutta sekä laajempia kokonaisuuksia alueen ja elintarvikeketjun yhteistyön kehittämiseksi.

”Jokaisen osapuolen tavoite on se, että asiakkaan asia etenis suotuisesti eteenpäin. Ja sille yhteistyölle on se, että nää eri toimijoiden väliset tekemät osakokonaisuudet mahdollisimman saumattomasti ja vaivattomasti liittyis toisiinsa, että siitä mitä toinen on tehnyt, niin seuraavan tahon ois helppo jatkaa eteenpäin.” H16

”Haluttiin aktivoida sitä maaseudun kehittämistä, tuoda sinne uutta toimintatapaa, toimintakulttuuria, nivoa sit näitä toimijoita paremmin yhteen, yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Saada julkisuutta siitä, että maaseutu on hyvä kasvualusta innovaatioille, on paljo mahdollisuuksia maaseutupohjaisille innovaatioille. Ja oikeasti saada innovaatioita syntymään. Eli semmosia, joilla on kaupallista kysyntää.” H17

5.3.3 Tavoitteiden saavuttaminen

Yhteistyölle asetetut tavoitteet oli case-tapauksissa saavutettu pääosin hyvin. Ai-noastaan yhdessä tapauksessa todettiin, että aika yhteistyölle ei ollut sopiva, vaika yhteistyö muuten olisi ollut toimivaa.

”Siellä on ihan selkeesti kauppaa on saatu aikaan, ja sitähan nää yritykset on halunneet.” H1

”Ja kyllä täytyy sanoa että sitä kautta tuli kyllä hyvää tietoa.” H7

”Ihan ok mun mielestä, toivottavasti myös vastapuoli kokee.” H7

”Osan toimittajien ja osan tuotteiden kanssa on saatu hyvää kehitystä aikaiseksi, sekä myynnin kasvua että kannattavuuden kasvua. Ja on siellä muutama ihan uutuustuotekin kokenu päivänvalon näiden meidän yhteistyökuvioiden myötä.” H20

”Me oltiin liian edellä aikaamme.” H2

Tavoitteena yhteistyön kehittäminen

Valmiissa yhteistyökuviossa voi myös olla tilaa erilaisille tavoitteille, ja projektiluon-toiset yhteistyökuviot voidaan toteuttaa erilaisista näkökulmista. Toisaalta tiiviissä yhteistyökumppanuudessa myös itse tavoite voi olla yhteistyön parantaminen. Osassa haastatteluja myös huomioitiin se, että kaikki yhteistyökuviot eivät aina voikaan onnistua mutta yrittää kannattaa.

”Monethan niistä on vaan ihan sellasta kokeilua. Että vähä niinku kokeillaan kepillä jäätä että voisko tää onnistua. Mutta monet asiat sitten on sellasia että ne jo tiedetään että se tavallaan onnistuu, ja ne sitten viedään läpi, tai testataan vaan monessa eri vaiheessa. Mutta kyllä niissä yleensä tavoitteisiin päästään, ainakin osittain. Jotain sieltä voi aina karsiutua pois, tai sitten jos havaitaan että se ei tuu kannattamaan, joko tuotannollisesti tai hintojen kautta tai jotain muuta, niin sitten ne karsiutuu sitä kautta pois. Että testatahan niitä pitää kaikkia, että tiedetään.” H8

”Tämän hiominen niinkun aina vaan paremmin toimivaksi, ja poistetaan niitä ongelmia siitä, niin se on se iso juttu kummallakin. -- Että se

olis sitten mahdollisimman automaattista, sujuvaa, vaatis mahdollisimman vähän huomiota.” H11

”Aika hyvin, ja sitten tosiaan eihän nyt kaikki sitten aina onnistu. Mutta yrittänyttä ei laiteta.” H14

5.3.4 Yhteistyön kehittämistarpeet

Case-tapauksissa kehittämistarpeina nostettiin osittain esiin yleisimpiä yhteistyön vaatimuksia, kuten aika ja muut resurssit, aktiivisuus yhteistyön suhteen sekä molemminpuolinen ymmärrys toisia osapuolia kohtaan. Alkutuotannossa esiin nousivat lähinnä ajankäytölliset kysymykset ja vaihdantaan liittyvän yhteistyön haasteet.

” No tavallaan se tiedon ettiminen itelle on sellainen määrätty haaste. Että kauppias puhuu mitä puhuu, ja tutkimustulokset on välistä hyvinkin sellaisia tulkinnanvaraasia.” H5

Elintarviketeollisuudessa useat yhteistyökuviot olivat niin pitkiä, että yhteistyö oli hioutunut toimivaksi. Sen myötä toisaalta oli myös havaittu kriittiset tekijät yhteistyön onnistumisen kannalta, kuten selkeä suunnittelu ja resursointi.

”No, resurssit on monesti se ongelma, että kuinka löytyy aikaa. Tai kuka sen tekee. -- Hyvin tarkkaan pitää olla aina määritelty, että kuka tekee. Mitenkään kovin avoimesti ei voi jättää ilmaan että tämä pitää testata, koska silloin se jää tekemättä. Pitää olla tarkat vastuuhenkilöt ja jonkunlainen resursointi, että kuka ne asiat tekee. Ja ennen kaikkea että sitä koko projektia seurataan koko ajan, että se ei jää niinku roikkumaan pitkäksi aikaa, kyllä se sitten unohtuu ja hautautuu. Että siinä on säännöllisin väliajoin jotain seurantaa, ja ne asiat kootaan yhteen ja tehdään ne myös paperille.” H8

Kauppojen suhteen yhteistyön kehittämistarpeet koskivat myytäväksi otettavien tuotteiden kehittämistä sekä aktiivisuutta yhteistyön suhteen.

”No kyl siinä pikkusen tarttis semmosta lisää niinkun aktiivisuutta. Ehkä puolin ja toisin. -- Saa tulla just silloin kun tuottajalla itellään on aikaa, niin promoomaan, maistattamaan, kertomaan omista tuotteistaan. Koska ne tuotteet tarvii sitten taas kasvon.” H19

”Tuottajan pitäisi miettiä sitä tuotetta asiakkaan tarpeen kannalta. Enemmän kun nykyään.” H20

Kaupat ja ravintolat kokivat hyvin vahvasti, että kysyntää paikallisille pienten yritysten tuotteille olisi nykyistä tarjontaa enemmänkin. Niiden löytäminen nähtiin haasteelliseksi. Kauppojenkin taholta toivottiin, että yhteyttä otettaisiin rohkeasti ja tuotteita tarjottaisiin myyntiin enemmän. Lisäksi yhteistyökuvioon kaivattiin parannuksia, jotka helpottaisivat pienten yritysten tuotteiden myyntiin ottamista. Tällainen parannus voisi olla myös erillinen toimija.

”No siis kaikkein helpoinhan meille olis se, toki se on fyysisesti vähän mahdotonta, mutta että tulis automaattisesti sitten sitä tavaraa lisää. Ettei mee siihen eioon myyntiin. -- Nää on ihan manuaalista työskentelyä, ja se vaatii aina sillon sen eri impulssin ja vaivan lähtee sitä hoitamaan.” H19

”Jos olis joku alueellinen markkinointitoimija, jonka brändillä pienet toimittajat myis tuotteita. -- Se avais kanavia sitten sekä logistisesti että tilausjärjestelmällisesti. Ja tuo logistiikka tulee jatkossa oleman tosi isossa roolissa, aivan liian monta eri pakettiautoa meidän takapihalle kurvaa tällä hetkellä joka päivä.” H20

Ravitsemispalveluilla merkittävin haaste oli volyymien yhteensovittaminen toimitettavien tuotteiden kanssa.

”Että joskus on ollu sitten niitä haasteita, että on ollu joko liika pieni volyymi meillä tarjota, tai sitten toiste päin. -- Puhutaan niin isoista volyymeista, että välttämättä kaikki yritykset ei pysty sitten sitoutua siihen.” H14

Asiantuntijaorganisaatioilla oli monipuolinen kuva ketjun yhteistyökuvioista. Case-tapauksissa oltiin yhteistyöhön lähtökohtaisesti tyytyväisiä, mutta parantamistakin tiedostettiin aina olevan, esimerkiksi viestinnän ja informoinnin osalta. Lisäksi ketjun toimijoilta ja sidosryhmiltä kaivattiin heittäytymistä ja innovatiivista otetta, toisaalta myös kärsivällisyyttä. Jo case-tapausten pohjalta nostettiin esiin koko ketjun yhteistyön merkittävät kehitystarpeet muun muassa vuoropuhelun ja yhteisten tavoitteiden osalta.

”Tietysti voi kysyä että ollaanko liian tyytyväisiä, osataanko huomata sitä tarpeiden muuttumista. Mutta ehkä se voi olla, että tälläänen viestintä ja informointi asioista ja muutoksista, niin siinä on varmaan aina kehittämisen tarvetta.” H16

”Monenlaisia, onhan meillä vielä kehitettävää... Tuotantosuunnasta riippumatta, onhan meillä! Siis tää yhteistyö, nimenomaan tää koko ketjun yhteistyö! Tiedonvaihto! Tehokkuuden hakeminen ketjusta. Eri organisaatioitten vuoropuhelu ja semmonen omista poteroistaan pois tuleminen. Onhan täs paljon kehittämistä vielä jäljellä.” H12

5.4 Yhteistyömuodot tulevaisuudessa

Elintarviketeollisuudella ja asiantuntijaorganisaatioilla oli haastatelluista yrityksistä selkeimmät visiot yhteistyön kehittämiseksi tulevaisuudessa. Verkostoituminen ja rajapintatyö nähtiin hyvin tärkeäksi.

”Kyllä me sellasta yhä niinkun laajempaa verkostoitumista haetaan. Että sitä ei koskaan oo hoidettu riittävän hyvin. -- Halutaan olla sillai myöskin paikallisesti, maakunnallisesti halutaan olla yks ihan keskeinen toimija näissä kaikissa organisaatioissa.” H11

”Koko tän ketjun sisällä tehdään koko ajan töitä tietenkin, että pyritään järkevöittämään ja helpottamaan sitä yhteistyötä eri rajapintojen kanssa.” H8

”No erittäin laaja-alaista. -- Erilaiset teknologiat, uudet teknologiasovellukset ja ratkaisut, joita pystytään sitten tarjoamaan hyvinkin monenkokoisille elintarvikealan yrityksille.” H1

Yleinen ajatus oli alasta riippumatta jatkaa yhteistyötä samoilla linjoilla, kuin tähänkin asti oli tehty. Haastateltavat yritykset olivat valmiita nykyistä laajempaankin yhteistyöhön mutta eivät itse varsinaisesti suunnitelleet mitään. Avoimuus ehdotuksille oli selkeää, ja tiedostettiin, että aktiivisuus puolin ja toisin olisi tarpeen.

”Samantyyppistä kun tähänkin saakka. Mutta ei suljeta pois mitään uudentyyppisiääkään yhteistyömuotoja, että jos joku semmosia tarjoaa, niin mikä ettei.” H12

”No kyllä me jatketaan tällä viitotetulla tiellä, ja yritetään sitä viedä vaan pidemmälle. Ollaan todettu kuitenkin nää toimintamallit hyväksi, mutta sitä pitää vähän säätää, että saadaan parempi lopputulos. -- Mitään semmosta uutta pyörää oo tullu keksittyä tässä. -- Askeleet on otettu kuitenkin.” H19

Yksi elintarviketeollisuuden toimija ei kokenut tarpeelliseksi miettiä yhteistyön kehittämistä erityisesti. Tässä tapauksessa yhteistyön nähtiin kuuluvan hyvin tiiviinä osana yrityksen toimintaan, mutta sitä kehitettäisiin tilanteen mukaan.

”Tietysti sen tuleva näyttää, mutta me ollaan aina valmiit siihen. -- Tilanteet tulee ja niihin tartutaan. -- Se on oikeestaan ajassa toimimista.” H13

5.5 Kehitystarpeet elintarvikeketjun vertikaaliseen yhteistyöhön

Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että elintarvikeketju toimi heidän näkökulmastaan hyvin eikä varsinaisia kehitystarpeita ollut. Nämä toimijat olivat pääosin elintarviketeollisuudesta. Suurin osa kuitenkin näki ketjun toiminnassa myös parantamisen varaa. Tarve avoimuudelle, verkostoitumiselle ja aktiivisuudelle nousi esiin kaikkien elintarvikeketjun vaiheiden kohdalla.

5.5.1 Läpinäkyvyys

Etenkin alkutuotannossa nostettiin yhteistyön kehitystarpeena esiin ketjun toiminnan läpinäkyvyys. Myös tuottajien arjen tunnetuksi tuomista kuluttajille asti pidettiin tärkeänä, ja sen koettaisiin lisäävän ymmärrystä ja arvostustakin. Tuottajat toivottivat myös kuluttajat tervetulleiksi tutustumaan tiloille.

”Kyllä sitä niinkun ketjun läpinäkyvyyttä tietysti on rummutettu jo pitkän aikaa. Kyllä se vaan aina tietysti kuluttaja on kuningas, joka valitsee tuotteen hyllystä. Se se on tärkeä työnsarka. Ja ikävä seurata että kun kuluttajaa ruvetaan harhauttamaan, että jos ei oo valistunu kuluttaja, niin sitä pystytään harhauttamaan. Että joo joo Suomes on tehty, vaikkei välttämättä oo kun purkitettu tai pakattu Suomes.” H5

”No siis oikiahän suuntahan on menny ny koko ajan mun mielestä. Että kun nostetaan niitä tuottajia esille sieltä. -- Kun tosiaan annetaan kasvot sille tuotteelle sillä tavalla, että täällä se on, nää on sen kasvattanu, nää on sen eteen töitä tehny, ja parhaansa teitä varten. -- Se on tosi tärkeää, että niinkun näitten kuluttajien kans ollaan avoimesti matkas!” H7

”Sitä perustyötä ja tavallaan sitä tulis saada sitä perustuottajan arkeakin ihmisille tiedoksi. -- Pitääs saada ymmärrystä sinnekin päin, ettei huviksensa olla tiellä vaan sitä oikiasti yritetähän teherä silloin jotakin.-- Sitä perustyötä vaan pitää tehrä, vaikka aina tuntuu että revitähän jostain, mitättömästä saadaan kauhiat otsikot, jotka taas myy lehtiä ja ohjelmia eteheppäin.” H5

5.5.2 Verkostoituminen

Yhteistyön rakentamisen edellytyksenä nousi haastatteluissa esiin verkostoitumisen tarve. Vaikka eri tahot pyrkivätkin alueella edistämään verkostoitumista, on tarvetta jatkuvasti.

”Niin no se on vähä semmonen, että me pohjalaiset ollaan vähä tämmösiä juroja, että meidän pitäis ensin vähä tavata, ja vähä esittäytyä että mitä kukin tekee, niin yks mikä olis ihan hyvä, niin tehdasvierailut. Se avaa monen silmiä, että mitä täällä on.” H2

”Varmaan tietysti meillekin tietoa, että mitä mahdollisuuksia täällä on alueella. Että jos ois joku semmonen tapahtuma, tilaisuus missä vois tavata, niin se vois olla semmonen.” H6

5.5.3 Avoimuus

Avoimuus tiedostettiin tarpeelliseksi ja kaikkia osapuolia hyödyttäväksi kehityskohteeksi ketjun toiminnassa. Se painottui etenkin elintarviketeollisuuden osalta. Toisaalta avoimuuden lisäämisen mahdollisuuksista oli myös hyvin vastakkaisia näkemyksiä, sillä se nähtiin osin myös mahdottomaksi.

”Avoimuutta, läpinäkyvyyttä, siinä tulee tietysti kilpailulliset tekijätkin sitten monesti vastaan, mutta on myöskin monia yrityksiä, joiden kans pystyttäisiin avaamaan prosesseja ja toimintatapoja, toimintajärjestelmiä, benchmarkkaamaan niitä, hakemaan toisiltamme parhaita käytäntöjä.” H11

”Mutta totta kai nämä kilpailuun liittyvät asetelmat rajoittaa aina sitä kilpailua. Se on mun mielestä sinisilmästä nähdä, että yritykset kaikesta keskustelisivat, ja kilpailulainsäädäntö sen jopa kieltää. H13

5.5.4 Pitkäjänteisyys ja yhteinen tavoite

Koko elintarvikeketjun arvostuksen nostaminen nähtiin tarpeellisena kaikkien ketjun toimijoiden osalta. Etenkin asiantuntijaorganisaatiot ja kaupat painottivat yhteistyön merkitystä koko alueen profiiliin nostamiseksi ja kaikkien alueen toimijoiden eduksi. Tällöin täytyisi olla halukkuutta irrottautua kilpailuasetelmista ja pelkän oman edun tavoittelusta ja nähdä kauaskantoisemmat tulokset. Horisontaaliselle yhteistyölle tämä on vielä suurempi haaste, mutta myös vertikaalisen yhteistyön tavoitteissa nähtiin tarpeelliseksi korostaa yhteistä etua.

”Avoimuuden ja luottamuksen lisääminen keskenään. Että tavallaan sellaista keskinäisestä pikku kisailusta tai kinaamisesta, niin nähtäis ne suuret maakunnalliset tavoitteet ja ymmärrettäis, että tavallaan tämä, vois sanoa että Etelä-Pohjanmaa - brändin yhteen hiominen ja korostaminen ois varmasti etu kaikille alueen toimijoille.” H16

”Saatais koko ketjun edustajat siihen, saman pöydän ääreen. Koska varmaan se huoli on ja näkökulmat kaikilla yhteiset. -- Enemmän avoimuutta, ja tietyn tyypistä luottamusta siihen, että siitä kilpailuasetelmasta lähdettäis kuitenkin sen kohderyhmän ja sen ite asian kehittämiseen.” H12

”Ja se vois antaa sitten myös maakunnan pienyrityksille kasvupotentiaalia. -- Yhteistyöreittien etsiminen ja yhteistyökuvioiden solmiminen, niinkun tähtäimessä tulevaisuus. Ei niinkään se huomina ja viikon päähän. -- Se eteläpohjalainen kateus ja rehevää oleminen, se sitä ainakin tällä alueella estää, ja luulen että vähä ympäri Suomea. Että ei halua että välttämättä kaverilla menee hyvin.” H20

5.5.5 Innovatiivisuus

Asiantuntijaorganisaation taholta kaivattiin myös innovatiivista otetta elintarvikeketjun kehittämiseen yhteistyössä.

”No semmosta aitoa, enemmän sellasta kokeilevuutta, se kokeilukulttuuri. Että täytyy totta kai suunnitella asioita, mutta ettei suunnitella asioita läpi, vaan että kun on joku idea, niin kokeillaan se ja opitaan siitä kokeilusta. -- Halutaan satsata siihen että saatais uusia innovaatioita, esimerkiksi elintarvikeketjuun liittyen. Ja jotta niitä syntyy, niin se yhteistyö eri toimijoitten välillä täytyy olla saumatonta, ja siinä pitää olla kokeilevuutta. Siinä pitää olla sitä, että se tutkimus, käytäntö ja se

kehittäminen -kolmio aidosti toimii. Jotta saadaan uutta otetta siihen.”
H17

5.5.6 Koordinointi

Selkeä kehityskohde elintarvikeketjun toimintaan oli pientuottajien kokoaminen helpommin saataville. Tarve lähti tutkimuksen haastatteluissa ravitsemispalveluiden ja kauppojen taholta. Kuluttajien kaipaamia lähituotteita koettiin vaikeaksi löytää, ja yhteistyö tämän ongelman ympärillä olisi kipeästi tarpeen.

”Semmonen joku kokoava voima tietenkin näitten pientuottajien kanssa, niinkun aktiivinen sellanen, niin se edesauttais kyllä niin meidän toimintaa kuin näiden pientuottajien toimintaa. Onko se sitten minkä organisaation palveluksessa olevaakaan, mutta tälläisiä projekteja ja teemajuttuja, niitä on koko ajan ja ne on hieno juttu, mutta sitten ihan pidempiaikastakin.” H19

”On paljon paikallisia esimerkiksi toimijoita, ja yrityksiä ja tuottajia, että me ei varmaan, eikä tiedetäkään kaikista mahdollisuuksista ja tuotteista. -- Mutta se, että mitä kautta me saadaan tietää kaikista tuotteista, että mitä vois käyttää meillä ja niin poispäin. Kyllä, että ne on vähä vaikeasti tavoitettavissa, tai että kun ne ei oo tässä puhelinsoiton päässä. Että pitää olla aika vihkiytynyt sitte asialle. -- Mitenkä pelloilta pöytään saadaan mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti ja kaikkia osapuolia, sekä rahallisesti että muutenkin hyödyttäen.” H14

”Niitten pienten yritysten pitäis sitten liittyä yhteen, josta me sitten voisimme ostaa. -- Moitittu siitä ettei osteta pieniltä yrityksiltä, mutta siitä ei kerta kaikkiaan tule mitään tässä mittakaavassa!” H9

Kaiken kaikkiaan elintarvikeketjun toimintaan suhtauduttiin haasteista huolimatta pääosin positiivisesti. Nähtiin, että ongelmat ovat ratkaistavissa ja yhteistyöllä saadaan kehitystä aikaan. Kehitystarpeet nähtiin nimenomaan kehitystarpeina eikä toivottomina, pysyvinä ketjun ominaisuuksina.

6 TULOSTEN TARKASTELU

Tutkimuksessa selvitettiin eteläpohjalaisten elintarvikealan yritysten ja organisaatioiden kokemuksia yhteistyöstä elintarvikeketjun eri vaiheiden toimijoiden välillä eli vertikaalisesta yhteistyöstä elintarvikeketjussa. Lisäksi tutkimuksessa käsiteltiin toimijoiden ajatuksia elintarvikeketjun yhteistyön kehitystarpeista. Otos oli kohtuullisen laaja, ja yhteistyöstä saatiin hyvin erilaisia näkemyksiä. Osalle haastateltavista yhteistyö oli itsestään selvä toiminnan elinehto, osalle satunnaisempaa ja kokeiluuntoista. Leimallisia tekijöitä alueen elintarvikeketjun yhteistyöhön liittyen oli kuitenkin löydettävissä.

6.1 Yhteistyö

Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että haastatellut elintarvikeketjun toimijat näkivät yhteistyön elintarvikeketjussa selvästi tärkeäksi. Heimosen ja Kohtamäen (2014, 51) tutkimuksessa menestymisestä elintarvikealalla todettiin, että parhaiten kannattaville yrityksille oli yhteistä keskittyminen omaan ydinosaamiseensa, jättäen mahdollisimman paljon muita toimia yhteistyökumppaneiden hoidettavaksi. Yrityksen erityisosaamiseksi voidaan nähdä myös verkostoituminen ja yhteistyösuhteiden hallinta (Heimonen & Kohtamäki 2014, 38). Tämän tutkimuksen yritykset katsoivat ketjun toimintaa ja kilpailukykyä kuluttajalähtöisesti ja tiedostivat kaikkien ketjun osien toiminnan vaikuttavan muidenkin toimijoiden kilpailukykyyn. Myös Toivola (2006, 10) korostaa, että asiakkaan näkökulmasta yritysten kilpailukyky perustuu usean, samassa arvoketjussa toimivan yrityksen yhteistoimintaan ja osaamiseen. Tämä korostuu elintarvikeketjussa. Yhteistyöhön koettiin vaikuttavan myös muut viitekehyksessä esitellyt tekijät, kuten aiemmat kokemukset ja arvot.

6.1.1 Alku

Yhteistyön alun osalta yhteneväisiä tekijöitä otoksen monipuoliselle yhteistyölle olivat etenkin valmiiden verkostojen hyödyntäminen ja yhteistyön alun sattumanvaraisuus. Yhteistyö saattoi alkaa kumman osapuolen aloitteesta tahansa, eikä sitä

välttämättä ollut etukäteen suunniteltu kovin tarkasti. Toisaalta mukana oli myös yrityksiä, joilla tiivis yhteistyö mahdollisti kummankin osapuolen keskittymisen ydinosaamiseensa, ja samalla yritykset olivat vahvasti riippuvaisia toistensa osaamisesta ja resursseista. Tämä onkin muun muassa Toivolan (2006, 10) mukaan luonteenomaista tiiviille verkostoyrittäjyydelle. Ravintoloiden ja tuottajien yhteistyössä korostui selkeästi asiakaslähtöisyys, jota Toivola (2006, 10) myös pitää yhtenä tekijänä, johon yhteistyöllä voidaan kilpailukykyisesti vastata. Tällöin esimerkiksi ravintola saa lisäarvoa siitä, että saa yhteistyön kautta hankittua mahdollisesti omaleimaisia, paikallisia raaka-aineita. Lisäksi nostettaessa esiin tuottajia raaka-aineiden takana vastataan myös kuluttajien toiveeseen raaka-aineiden alkuperän tuntemisesta ja ketjun läpinäkyvyydestä. Näitä tekijöitä myös muun muassa Kotro ym. (2011, 8) painottaa elintarvikeketjun lisäarvoa haettaessa.

Kerran aloitettua yhteistyötä kehitettiin helpommin eteenpäin sen sijaan, että olisi etsitty tai edes välttämättä tarkemmin harkittu uusia yhteistyökumppaneita tai erilaisia yhteistyömuotoja. Tärkeimmät yhteistyökumppanit olivat usein juuri niitä, joiden kanssa työskentelystä oli molemmille osapuolille selkeä hyöty esimerkiksi raaka-aineiden osalta. Yhteistyön syventyessä kumppanien välinen luottamus lisääntyy ja yhteiset toimintatavat hioutuvat, mikä tekeekin yhteistyön jatkamisesta luontevaa. Valkokari ym. (2008, 134) korostavat suhdeoppimista, sosiaalista pääomaa ja suhdespesifejä investointeja taustatekijöinä yhteistyön jatkumisessa. Myös haastatteluissa tuli ilmi, että etenkin niiden yhteistyökumppanuuksien jatkoa ei juuri kyseenalaistettu, joihin oli panostettu myös investoinnein. Haastattelun vastauksissa painotettiin kuitenkin erityisesti yhteistyön sujuvuutta ja luottamusta.

6.1.2 Organisointi

Yhteistyön organisointi pidettiin mahdollisimman matalana ja helppona. Haastatteluista ainoastaan asiantuntijaorganisaatiot pyrkivät erityisesti panostamaan omaan organisoivaan rooliinsa. Myös yhteistyön tiiviys vaikutti organisointiin. Mitä tiiviimmin toimijat olivat riippuvaisia toisistaan, sitä tarkemmin organisoitua ja järjestelmällisempää yhteistyö pääosin oli. Valkokari ym. (2008, 74) nostavat esiin, että etenkin liiketoimintaa uudistavien verkostojen toiminta ja johtaminen on tasapainoi-

lua tehokkuuden ja selkeyden sekä innovatiivisuuden ja oppimisen välillä. Toiminta ei saakaan olla liian jäykkää, jotta siinä saadaan säilytettyä yhteistyön edut. Vesalainen (2004, 26) toteaa, että mitä suuremmaksi organisaatio yhteistyökuvioineen kasvaa, sitä byrokraattisemmaksi sen toimintakin muodostuu. Isommilla yrityksillä yhteistyöhön panostettiin pieniä hieman enemmän, muttei niin paljon kuin pienet yritykset tuntuivat olettavan, vaan sattumanvaraisuutta oli kaikenlaisilla yrityksillä. Haastatteluissa tämän tarkoituksellisuus ei noussut esiin, vaan asiaa lähestyttiin enemmän käytännön tasolla. Löyhemmin organisoidussa yhteistyössä jää joka tapauksessa tilaa myös asiantuntijaorganisaation haastattelussa peräänkulluttamalle kokeilukulttuurille ja innovatiivisuudelle. Kaikessa yhteistyössä pyrittiin siihen, ettei ylimääräisiä välikäsiä olisi. Ketjuohjatuissa yrityksissä haastateltavat osin harmittelivat yhteistyömahdollisuuksien vähäisyyttä toiminnassaan. Myös kiire koettiin yhteistyökuvioiden rakentamisen esteenä. Yhteistyön rakentaminen ja ylläpitäminen vaatiikin toki aina omat resurssinsa, vaikka se toimiessaan voi myös säästää niitä.

6.1.3 Tavoitteet

Yhteistyön hyötyjä molemmille osapuolille korostettiin paljon. Yritykset tiedostivat win/win -tilanteen tarpeellisuuden toimivassa yhteistyössä. Ilman win/win -tilannetta kumppanuus kaupallisessa suhteessa ei olisikaan Vesalaisen (2004, 190) mukaan edes mahdollista. Lisäksi win/win -ajattelu on sisäänrakennettuna yhteistyöhön, jossa markkinaosapuolet huomioivat toistensa intressit ja yrittävät sovittaa pyrkimyksiään yhteensopiviksi. (Vesalainen 2004, 29.) Tämän tutkimuksen haastatteluissa nähtiinkin tärkeäksi yhteistyön palkitsevuus molemmille osapuolille myös sosiaalisten suhteiden pohjalta. Yhteistyön toimivuutta tuleekin tarkastella useasta näkökulmasta, esimerkiksi kustannusten, osaamisen sekä vuorovaikutuksen toimivuuden ja luottamuksen kannalta. Toivola (2006, 13–15) käsittelee tätä strategisena ulottuvuutena, johtamisulottuvuutena ja sosio-psykologisena ulottuvuutena.

Yhteistyön tavoitteina haastateltavilla oli pääosin taloudellinen tulos suoraan tai esimerkiksi yhteisen markkinoinnin kautta. Muun muassa Vesalainen (2006, 16)

tiivistää kustannustehokkuuden, liiketoiminnan kasvun ja paremman kilpailuase-
man yhteistyön tavoitteiksi. Yrityksen arvot ja profiloituminen vaikuttivat yhteistyö-
kumppanuuksiin. Pyrittiin rakentamaan yhteistyötä sellaisten tahojen kanssa, jotka
jakoivat samat arvot ja vahvistivat myös yrityksen omaa profiilia kuluttajien näkö-
kulmasta. Samanlaiset arvot ja motiivit lisäksi helpottavat vuorovaikutusta ja edis-
tävät yhteistyökumppanien välisen luottamuksen syntymistä, minkä merkitystä yh-
teistyölle korostetaan erittäin voimakkaasti. (Toivola 2005, 59)

Osa haastateltavista, erityisesti ne, joilla oli paljon kokemusta erilaisista yhteistyö-
kuvioista, mainitsivat myös sen, että jokainen yhteistyöprojekti ei voi onnistua ja
tavoitteisiin ei aina päästä. Kokeiluja kuitenkin pidettiin tärkeinä. Tässä onkin näh-
tävillä esimerkiksi Vesalaisen (2006, 16–17) esiin nostama vaihtoehto yhteistyön
tavoitteille: tehokkuuden ja kustannusetujen sijaan joskus voi yhteistyön tavoittee-
na ollakin oppiminen ja informaation hankkiminen. Yhteistyökokeiluissa saaduista
tiedoista ja kokemuksista on yritykselle kuitenkin todennäköisesti konkreettista
hyötyä jatkossa toimintaa kehitettäessä.

6.2 Suunnitelmat

Jatkon suhteen haastateltavat olivat avoimin mielin mutta pääosin eivät erityisen
aktiivisia. Yleinen asenne oli jatkaa yhteistyötä samoilla linjoilla, kuin tähänkin asti
oli toimittu. Jos joku muu kuitenkin ehdottaisi uusia yhteistyökumppanuuksia tai -
muotoja, oltaisiin niitä valmiita ainakin harkitsemaan. Yleinen signaali oli sekin,
että tiedostettiin tarve uusien yhteistyökuvioden kehittämiseksi mutta ei koettu it-
sellä olevan toteuttamiskelpoisia ideoita. Kirjallisuudessa esiin nostetaan yhteis-
työn rakentamisen esteenä usein luottamuksen puute ja se, että yrittäjät haluavat
itse kontrolloida tekemistä (Toivola 2005, 186). Tätä ei kuitenkaan ollut havaitta-
vissa haastatelluissa yrityksissä, vaan ilmapiiri oli yhteistyömyönteinen. Toivola
(2005, 136) käsittelee veturiyrityksen roolia yhteistyön rakentumisessa ja koor-
dinoinnissa. Yhteistyöketjun veturina toimiva aktiivinen yritys voisi myös tässä ta-
pauksessa olla se toimija, joka saisi muutkin aktivoitumaan. Veturiyrittäjyydeltä
vaaditaan vielä muita yhteistyökumppaneita enemmän kykyä luoda ja ylläpitää
suhteita.

Konkreettisista suunnitelmista nousi tutkimuksessa esiin laajempi verkostojen luominen ja olemassa olevien yhteistyökuvioiden tiivistäminen ja hiominen entistä sujuvammaksi. Myös Toivolan (2005, 197–198) tutkimuksen tuloksissa todetaan, että aktiivista yhteistyötä tekevät verkostoyrittäjät pitävät lähiympäristön ihmisten ja potentiaalisten kumppanien merkitystä uusien yhteistyökuvioiden luomisessa erittäin tärkeänä. Myös yhteenkuuluvuuden tunne oli Toivolan mukaan tärkeää verkostojen luomisessa. Tämän pohjalta onkin perusteltua, että erilaisia verkostoitumistilanteita sekä kaivataan, että esimerkiksi asiantuntijaorganisaatioiden osalta järjestetään. Yhteistyön tiivistäminen olemassa olevien yhteistyökumppanien kanssa taas on järkevää, jotta yhteistyöstä saataisiin mahdollisimman paljon hyötyä. Hakanen ym. (2007, 69) vertaavat yhteistyön kehittymistä verkostoissa ryhmäytymisoppeihin ”forming – storming – norming – performing”. Vasta loppuvaiheissa toiminta on tehokasta, oppivaa, sitoutunutta ja innovoivaa.

Kehittyäkseen yritysten tulisikin pyrkiä aktiivisesti parantamaan yhteistyötään ja sen mahdollisuuksia. Muutamien haastateltujen yritysten ”näillä mennään - mentaliteetti” tulevaisuudensuunnitelmien suhteen on lyhytnäköinen ratkaisu, jossa tuudittaudutaan liikaa nykyisen tilanteen toimivuuteen. Jo se, että tiedostetaan laajemman verkostoitumisen ja nykyisten yhteistyökumppanuuksien syventämisen tarpeellisuus, on merkittävä parannus tähän. Onnistuneiden verkostojen luomisen myötä todennäköisesti myös ideoita ja innovatiivisia ratkaisuja tulee lisää, ja näitä monet haastatellut yritykset kaipasivatkin. Myös muun muassa Hakanen ym. (2007, 25) nostavat tämän yhdeksi verkostoitumisen päätavoitteista. Yritysten tavoitteisiin ja tulevaisuudensuunnitelmiin yhteistyön osalta toki vaikuttavat esimerkiksi ketjuohjattujen tai vahvasti sopimustuotantoon sitoutuneiden yritysten rajalliset mahdollisuudet yhteistyöhön ja sen kehittämiseen haluttuun suuntaan.

6.3 Kehitystarpeet

Yhteistyössä toimimisen kehitystarpeina haastateltavat nostivat esiin yleisen tarpeen aktiivisuudelle, resursoinnille ja ymmärrykselle toisia osapuolia kohtaan. Lisäksi painotettiin viestinnän tärkeyttä. Kuten jo aiemmin useasti todettu, juuri näitä

samoja tekijöitä korostetaan myös kirjallisuudessa ja muissa tutkimuksissa yhteistyön toimimisen edellytyksenä (esim. Toivola 2005).

6.3.1 Puuttuva linkki

Erityisen konkreettisenä yksittäisenä esimerkkinä elintarvikeketjun kehitystarpeista haastatteluissa esiin nousi tarve koordinoinnille pienten paikallisten tuottajien ja kauppojen sekä ravintoloiden välillä. Kaupat ja ravintolat toivoisivat enemmän pienten paikallisten yritysten tuotteita saataville, sillä kysyntää olisi. Haasteina nähtiin pientuottajien löytäminen sekä lisäksi volyymien yhteensovittaminen, tilausjärjestelmät ja logistiikka. Lähiruuan suosion kasvun myötä kysyntää tuntuu olevan enemmän kuin tarjontaa, ja tuottajista on jopa pulaa. Paikallisten pientuottajien tuotteiden käytön haasteiksi nähdään yleisesti tiedon puute tuottajista, toimitusvarmuus ja tuotteiden saatavuus (Heikkilä, Kotro, Reinikainen ja Eerikäinen 2014, 21). Tiedon puute tuottajista nousi haastatteluissa esiin etenkin ravintoloiden osalta. Ravintola-alalla ongelmaksi nähdään paikoin myös byrokratia (Lehtinen 2014), mikä oli havaittavissa haastattelujen julkisten ruokapalveluiden ja ketjussa toimivan henkilöstöravintolan osalta.

Tuotevolyymien kohtaaminen on yksi suuri kysymys niin ravitsemispalveluiden kuin kauppojenkin osalta. Tämä tulee esiin jopa kansainvälisesti. Esimerkiksi Martinez (2010, 23) nostaa esiin Yhdysvaltojen paikallisia ruokaketjuja käsittelevässä tutkimuksessa, että tuottajien voi olla vaikea vastata vaatimuksiin suurista volyymeista, tasalaatuisuudesta, toimitusajoista ja saatavuudesta sesongin ulkopuolella. Yhteistyöllä ja erilaisilla hankkeilla on pyritty ratkaisemaan paikallisten toimijoiden välisiä haasteita. Yhteistyötä pienten ja keskisuurten elintarvikealan yritysten kanssa pidetään kaupan näkökulmasta luontevana (Alarotu 2011). Yhteistyötä helpottamaan on luotu ohjeistuksia ja malleja, joiden kautta esimerkiksi mikroyritysten ja päivittäistavarakauppojen toimintatapoja on pyritty selventämään ja yhtenäistämään. Kauppa näkee pienet tavarantoimittajat tärkeiksi, jotta kauppoihin saadaan kuluttajia kiinnostava valikoima tuotteita. Yhteistyön kehittämisen painopisteiksi on nostettu esimerkiksi sekä mikroyritysten että kauppojen resurssien tehokas hyödyntäminen, valikoimahallinta, tuoteturvallisuus, logistiikka ja tiedon-

siirto sekä markkinointi. (Mikroyritykset menestyvät kaupan yhteistyökumppaneina 2013, 7) Myös haastatellut kaupat toivoivat pientuottajien yhteydenottoja ja painottivat halukkuuttaan yhteistyöhön. Ravintoloiden osalta pienten yritysten on helppompi suhteuttaa pieniäkin saatavilla olevia tuotevolyymeja, suuremmissa ketjuissa tämä ongelma tulee helpommin vastaan. Ravintoloiden hyvänä puolena lähiruuan markkinointikanavana nähdään myös pienempi myynti- ja markkinointiresurssien tarve. (Heikkilä ym. 2014, 21-22.) Toisaalta pienten ravintoloiden ja pienten volyymien kohdalla logistiikka nousee suuremmaksi kysymykseksi, ja yhteistyö sen osalta olisi tärkeää.

Forsman (2004, 112) on tutkimuksensa tuloksena linjannut pienten elintarvikeyritysten menestyksen edellytykseksi hyvän, innovatiivisen tuotteen lisäksi muun muassa liiketoiminta- ja markkinaosaamisen sekä asiakastiedon hallinnan. Erityisesti hän nosti esiin markkinointiosaamisen ja yrityksen menestymisen välisen yhteyden olemassaolon. Myös yhteistyöllä nähtiin selvää merkitystä yrityksen menestymiselle. Lisäksi pienten yritysten ongelmana nähtiin tuotelähtöisyys asiakaslähtöisyyden sijaan. Juuri näitä samoja tekijöitä nostettiin esiin myös tämän tutkimuksen haastatteluissa. Kauppojen osalta etenkin tuotelähtöisyys koettiin haasteeksi. Haastateltavat toimijat näkivät myös, ettei pienillä yrityksillä välttämättä ollut osaamista tai muitakaan resursseja riittävään markkinointiin, vaan mahdollisesti hyvienkin tuotteiden kanssa jäätiin liikaa taka-alalle. Yritykset voisivatkin korjata tilanteen joko omien resurssiensa kautta tai yhteistyöllä. Kuten aiemmin todettu, yhteistyö on hyvä keino saada yrityksen käyttöön esimerkiksi osaamista, jota yrityksellä itsellään ei ole. Uusille markkinoille pääsy on myös yksi yleisimmistä verkostomaisen yrittämisen tavoitteista (Hakanen ym. 2007, 25).

Haastatteluissa nousi esiin ajatus yksittäisestä, paikallisesta koordinoivasta toimijasta pientuottajien ja kauppojen tai ravintoloiden välillä. Tämä erillinen linkki koakoisi tuottajia yhteen ja helpottaisi pienten yritysten ja kauppojen tai ravintoloiden välistä yhteistyötä ratkaisemalla molempien osapuolien ongelmia rajapinnassa. Vastaavaa toimintaa on jo ollutkin erilaisten hankkeiden kautta, mutta toimijat kaipaisivat kuitenkin pysyvää ratkaisua suoraan yritysten näkökulmasta. Kysyntää on tällä hetkellä enemmän kuin tarjontaa, mutta rajapinnan toiminnan konkreettisella helpottamisella voisi paitsi löytää ja yhdistää tuottajia helpommin saataville, myös

rohkaista uusia yrityksiä alalle ja helpottaa kasvuhaluikkaiden yritysten toiminnan laajentamista. Yhteistyön kehittämismahdollisuutena tämä on toki vain yksi vaihtoehto useiden mahdollisuuksien rinnalla. Se olisi kuitenkin konkreettinen parannus tämänhetkiseen tilanteeseen ja helpottaisi useiden alan yritysten toimintaa. Käytännössä toiminta voisi rakentua esimerkiksi Toivolan (2005, 199) esittelemällä veturiyrittäjämallilla, jossa verkoston veturina toimiva yritys kerää erikoisosaamisista kokonaisuuden, hoitaa suhteita niin asiakkaisiin kuin verkoston yrityksiin ja koordinoi toimintaa.

6.3.2 Elintarvikeketjun sisäinen problematiikka

Elintarvikeketjun laajempina kehitystarpeina nostettiin haastatteluissa esiin ketjun läpinäkyvyys, avoimuus toimijoiden välillä, pitkäjänteisyys ja ketjun yhteisiin tavoitteisiin tähtääminen kilpailemisen sijaan. Läpinäkyvyyttä korostettiin etenkin kuluttajien valintoja ajatellen, kuten myös Kotron ym. (2011, 56–57) tutkimuksessa suomalaisen ruokaketjun lisäarvotekijöistä, jossa läpinäkyvyys nostettiin ensimmäiseksi kehittämiskohteeksi. Ketjussa toimivan avoimuuden haasteeksi haastateltavat näkivät kilpailuun liittyvät ongelmat, mutta ne koskettavat enemmän horisontaalista kuin vertikaalista yhteistyötä. Vertikaalisessa yhteistyössä koettiin avoimuuden osalta tärkeäksi, että kaikki toimintaperiaatteet olisivat selkeitä ja reiluja, kaikkia osapuolia hyödyttäviä. Kuitenkin korostettiin myös sitä, että kunkin ketjun toimijan täytyy itse pitää huolta omista kilpailueduistaan. Tämä on lähtökohtaista pohdintaa myös yksittäisiä yhteistyökumppanuuksia suunniteltaessa. Mihin vedetään avoimuuden raja kaupallisissa neuvottelusuhteissa? Onko yhteistyö edes niin tiivistä, että todella pyritäisiin win/win -tilanteeseen, vai toimiiko jompikumpi osapuoli opportunistisesti? Yhteisen hyvän näkeminen on ehdoton edellytys aidon kumppanuussuhteen syntymiselle. Se taas muodostuu hyvästä vuorovaikutuksesta ja avoimuudesta. (Vesalainen 2004, 125–127.)

Vesalainen (2004, 133–134) nostaa esiin myös, että ryhmien välille muodostuu yleisesti jopa vihamielisiä suhteita, kun kukin ryhmä lisää omaa yhteisyyttään niin sanottua yhteistä vihollista vastaan. Tätä lähtökohtaista ryhmien välistä kitkaa voidaan Vesalaisen mukaan purkaa ainoastaan ryhmiä yhdistävällä yhteisellä tavoit-

teella, jossa kummankin ryhmän panos on tärkeä. Siihen pyrkiminen olisi win/win -asetelman toteutumiseksi äärimmäisen tärkeää. Myös Toivola (2005, 56–57) näkee yhteistyön toiminnan parantamisen keinoiksi avoimuuden ja yhteisen ongelmien ratkaisun. Ne lisäävät sitoutumista yhteistyöhön ja sitä kautta sen toimivuutta entisestään. Pitkäjänteinen yhteistyö koko elintarvikeketjun arvostuksen nostamiseksi oli yksi tärkeä yhteistyön kehitystarve, mitä haastatteluissa nostettiin esiin. Erityisesti tässä painotettiin myös avoimuuden ja luottamuksen merkitystä ja irrottautumista kilpailuasetelmista. Sekä kotimaisen ja paikallisen elintarviketuotannon arvostuksen nostaminen että Etelä-Pohjanmaa-brändin rakentaminen nähtiin tärkeiksi yhteistyön tavoitteiksi. Tämän nähtiin antavan kaikille ketjun toimijoille lisäarvoa ja kasvupotentiaalia mutta myös vaativan yhteistyötä ja toimenpiteitä, jotta se voisi toteutua tehokkaasti.

Koska tuskin on olemassa yksittäistä keinoa, jolla kaikkia elintarvikeketjun sisäisiä ongelmia voitaisiin kerralla ratkaista, on edistystä haettava kärsivällisesti askel kerrallaan. Tähän on pyrittykin useilla eri sektoreilla, ja sitä pidetään jopa kansallisesti merkittävänä kilpailutekijänä (Ruokaketjun toimenpideohjelma 2011, 2). Ruokaketjun toimenpideohjelman konkreettisina toimenpiteinä yhteistyön osalta on verkottumiseen kannustaminen elintarviketutkimuksen kehittämisessä ja etenkin pk-yritysten yhteistyön tukeminen. Lisäksi vastuullisuuden osalta nähtiin tärkeäksi vuoropuhelun edistäminen elintarvikeketjussa. Nämä ovat tärkeitä asioita mutteivät sinänsä ratkaise edellä mainittuja ongelmia. Yhtenä näkökulmana elintarvikeketjun kilpailukyvyyn parantamiseksi voisi huomioida ketjun toimijoiden yhteishengen vahvistamisen. Kun verkostoyrittämisen lähtökohdiksi nostetaan sosiaalinen pääoma, joka koostuu keskinäisestä luottamuksesta ja vastavuoroisuudesta, voisi sitä korostaa enemmän myös elintarvikeketjussa. Sosiaalisen pääoman lisääntyessä myös elintarvikeketjulla olisi paremmat edellytykset kehittyä. Tämä toki vaatii lisää asennemuutosta, kykyä arvostaa muutakin kuin markkinalähtöisyyttä ja omaa etua. Paitsi teoriassa toimiva, myös sosiaalisen pääoman oikeasti huomioiva, luottamusta ja vastavuoroisuutta korostava yhteistyö kuitenkin johtaisi parhaimmillaan win/win -tilanteeseen yritysten kohdalla ja olisi merkittävä kilpailuetu kotimaiselle elintarvikeketjulle. Sosiaalisen pääoman ja ihmisten inhimillisyyden merkitystä ei tulisikaan vähätellä edes bisneksessä. Verkostotalous ei toimi ilman niitä.

6.4 Tulosten luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen tuloksia voidaan arvioida reliaaabeliuden ja validiuden osalta. Tutkimuksen reliaaabeliudella tarkoitetaan toistettavuutta eli sitä, olisiko sama tutkimustulos saatu myös toisessa vastaavassa tutkimuksessa. Validiudella taas arvioidaan, koskiko tutkimus sitä, mitä oli tarkoitus. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 186–187.)

Otoksessa oli mukana suhteellisen kattavasti erilaisia elintarvikeketjun yrityksiä ja organisaatioita: kolme alkutuotannon tilaa, kuusi teollisuuden yritystä, neljä ravitsemisalan yritystä, kolme vähittäiskauppaa ja neljä asiantuntijaorganisaatiota. Haastateltavat yritykset jakautuivat aina mikroyrityksistä suuriin yrityksiin. Henkilöstömäärä vaihteli yhdestä ja puolesta useisiin satoihin. Toisaalta haastateltavien yritysten valintaan vaikutti elintarvikeketjun yhteistyöhön liittyvien kysymysten lisäksi samoissa haastatteluissa käsitellyt kysymykset muun muassa Seinäjoen ammattikorkeakoulun yhteistyöstä paikallisten elintarvikeketjun yritysten kanssa. Pientuottajien rooli olisi haastatteluissa saatujen tulosten pohjalta ajatellen saanut olla suurempi, jotta kehitystarpeena noussutta yhteistyötä heidän osaltaan olisi voitu tarkastella yksityiskohtaisemmin. Lisäksi laajan haastatteluaineiston vuoksi joidenkin haastateltavien kohdalla panostus haastattelun teemaan ei välttämättä ollut paras mahdollinen, vaan kiire painoi. Haastattelutilanteessa oli myös paikoin haasteellista olla vaikuttamatta haastateltavien vastauksiin, ja silti saada kattavia vastauksia ja lisätietoa teemahaastattelun mukaisesti. Muun muassa Hirsjärvi ja Hurme (2008, 23) korostavatkin, että etenkin kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohde ja tutkija ovat vuorovaikutuksessa. Pääasiassa haastateltavat kuitenkin vastasivat kysymyksiin hyvin oma-aloitteisesti ja kertoivat näkemyksiään avoimesti kysymysrunnon pohjalta. Teemahaastattelu oli hyvin toimiva tapa tämän tutkimuksen aineiston keräämiseen. Haastateltavien vastaukset olivat suurilta linjoiltaan pääosin samansuuntaisia, kuitenkin monipuolisesti eri näkökulmista. Haastateltavat vastasivat myös hyvin avoimesti, niin positiivisia kuin negatiivisiakin puolia esiin tuoden ja pohtien myös itse omien näkemyksiensä subjektiivisuutta. Tulokset olivat myös samansuuntaisia muiden vastaavien tutkimusten kanssa. Teoriatietoa oli saatavilla paljon niin yhteistyön kuin elintarvikeketjünkkin osalta.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa eteläpohjalaisten elintarvikealan yritysten kokemuksia yhteistyöstä elintarvikeketjun eri vaiheiden toimijoiden välillä eli vertikaalisesta yhteistyöstä elintarvikeketjussa. Lisäksi oli tavoitteena selvittää yritysten ajatuksia elintarvikeketjun yhteistyön kehitystarpeista ja pohtia ratkaisumahdollisuuksia. Työn tarkoituksena oli luoda pohjaa elintarvikeketjun vertikaalisen yhteistyön parantamiselle.

Tutkimuksen tulosten perusteella oli nähtävissä, että vaikka haastatellut elintarvikeketjun toimijat pitävät yhteistyötä tärkeänä, on sen kehittäminen vielä pääosin lapsenkengissä. Laajemman verkostoitumisen ja yhteistyöhön panostamisen kautta olisi mahdollista saada merkittäviä etuja. Tutkimuksessa esiin nousseet ilmiöt ovat erittäin todennäköisesti löydettävissä myös muilta alueilta ja suurelta osin myös muilta aloilta.

Toivon, että tämä tutkimus ensinnäkin avaisi silmiä elintarvikeketjun yhteistyön mahdollisuuksille. Vaikka yleinen käsitys on, että yhteistyön tekeminen on tärkeää ja sillä voi saavuttaa merkittäviä etuja, todettiin tutkimuksessa asenteen olevan kuitenkin useimmilla toimijoilla odottava, ei aktiivinen. Positiivisen odottava asennekin on toki parempi kuin täysin omissa poteroissaan pysyminen, muttei vielä yksinään riitä. Asennemuutos ja yhteistyön tietoinen kehittäminen olisikin ensimmäinen merkittävä kehitystekijä.

Yhteistyön hakemisessa tietoisesta verkostoitumisesta ei voi tarpeeksi korostaa. Niin aiemmista tutkimuksista (esim. Toivola, 2005) kuin tämänkin tutkimuksen tuloksista on käynyt hyvin selväksi, että useimmiten yhteistyötä tehdään jo olemassa olevien verkostojen kanssa. Olisikin äärimmäisen arvokasta, että yrityksillä olisi laajat verkostot, joista sopivat yhteistyökumppanit tarpeen tullen löytyisivät. Nämä verkostot eivät rakennu itsestään, vaan verkostoitumiseen on löydettävä omat resurssinsa. Valmiiden kontaktien myötä uusia, innovatiivisiakin yhteistyökuvioita muodostuu todennäköisemmin, vaikei valmista omaa ideaa olisikaan.

Koko elintarvikeketjun arvostuksen nostaminen yhteistyön keinoin nähdään yleisesti tavoitteena. Liian vähälle huomiolle tässä kuitenkin jätetään sosiaalisen pää-

oman merkitys yhteistyön rakentamisessa. Kirjallisuudessa ja tutkimuksissa tuodaan hyvin selvästi esiin, että ainoastaan aidolle luottamukselle, avoimuudelle ja vuorovaikutukselle perustuva yhteistyö toimii parhaalla mahdollisella tavalla. Niinpä pelkkä ”pitäisi tehdä lisää yhteistyötä” tai ”yhteistyö kannattaa” ei riitä, vaan asiaa on lähestyttävä myös sosiopsykologisesta näkökulmasta.

Konkreettisenä puutteena elintarvikeketjun yhteistyössä nousi esiin linkki pientuottajien ja kauppojen ja ravintoloiden välillä. Vaikka tämän yhteistyön helpottamiseksi on tehty erilaisia toimenpiteitä, koetaan se selväksi haasteeksi. Tämän ongelman ratkaisemiseksi olisi seuraavaksi hyvä selvittää tarkemmin pientuottajien näkemyksiä tarpeesta kokoavalle toimijalle, koska siitä ei tässä tutkimuksessa saatu riittävää kuvaa. Tämä olisi mahdollista esimerkiksi omana tutkimuksenaan, vaikkapa opinnäytetyönä. Käytännön toteutus koordinoinnille tulisi kuitenkin saada liikkeelle mahdollisimman pian. Toteuttava taho voisi olla esimerkiksi asiantuntijaorganisaation alla, tai yksittäinen yrittäjä, joka lähtisi veturiyrityksenä rakentamaan yhteistyökuviota. Tältä pohjalta en pitäisi mahdottomana, että se olisin minä itse.

LÄHTEET

- Alarotu, I. 2010. Elintarvikealan pk-yritykset päivittäistavarakaupan kumppaneina. [Verkkojulkaisu]. Päivittäistavarakauppa ry. [Viitattu 4.11.2014]. Saatavana: http://www.ptv.fi/fileadmin/user_upload/tiedostot/Julkaisut/Vuosijulkaisut/FI_2010_vuosijulkaisu.pdf
- Foodwest. Ei päiväystä. [Verkkosivusto]. Foodwest Oy. [Viitattu 29.9.2014]. Saatavana: <http://www.foodwest.fi/>
- Forsman, S. 2004. How do small rural food-processing firms compete? A resource-based approach to competitive strategies. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: MTT Agrifood Research Finland, Economic Research. [Viitattu 26.9.2014]. Saatavana: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/20930/howdosma.pdf?sequence=1>
- Forsman-Hugg, S., Katajajuuri, J.-M., Paananen, J., Pesonen, I., Järvelä, K. & Mäkelä, J. 2009. Elintarvikeketjun vastuullisuus: Kuvaus vuorovaikutteisesta sisällön rakentamisen prosessista. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: MTT Taloustutkimus. [Viitattu 26.9.2014]. Saatavana: <http://www.mtt.fi/met/pdf/met140.pdf>
- Frami Food. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. [Viitattu 4.11.2014]. Saatavana: <http://www.seamk.fi/fi/Tutkimus,-kehittaminen--innovaatiot/Projektit/Projektien-omia-sivuja/Frami-Food>
- Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat: Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Oy Yliopistokustannus
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Heikkilä, L., Kotro, J., Reinikainen, A., Eerikäinen, H. 2014. Tarjolla suomalaista lähiruokaa: Tarkastelussa lähiruoan ja sen tarjonnan ominaispiirteet sekä viestinnän muodot. Teoksessa: Heikkilä, L. (toim.) Ruoka lähellä, kuluttaja kaukana?: Näkökulmia lähiruoan kysynnän ja tarjonnan kohtaamiseen. [Verkkojulkaisu]. Jokioinen: MTT. MTT Raportti 154. [Viitattu 26.9.2014]. Saatavana: <http://www.mtt.fi/mttraportti/pdf/mttraportti154.pdf>
- Heimonen, J. & Kohtamäki, M. 2014. Mitä elintarvikeala on syönyt?: Toimialatutkimus elintarvikealasta. [Verkkojulkaisu]. Vaasan yliopisto. [Viitattu 24.10.2014]. Saatavana: http://www.uva.fi/fi/research/groups/nevs/publications/mita_elintarvikeala_on_syonyt.pdf

- Huhtakangas, P. 2001 Pk-yritysten yhteistyö luo uusia mahdollisuuksia. [Verkkoartikkeli]. Kehittyvä Elintarvike. [Viitattu 16.4.2014] Saatavana: <http://kehittyvaelintarvike.fi/teemajutut/12-pk-yritysten-yhteistyö-luo-uusia-mahdollisuuksia>
- Hyrylä, L. 2012. Elintarviketeollisuus. [Verkkajulkaisu]. TEM:n ja ELY-keskusten julkaisu. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Toimialaraportti 3/2012. [Viitattu 14.4.2014]. Saatavana: http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1607/Elintarviketeollisuus2012_web.pdf
- Järvelä, K., Koistinen, L., Latvala, T., Peltoniemi, A. & Yrjölä, T. 2011. Kirjallisuuskatsaus kuluttajien ja tuottajien vuorovaikutuksesta elintarvikeketjussa. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. Työselosteita ja esitelmiä 136. [Viitattu 26.9.2014]. Saatavana: http://www.ncrc.fi/files/5582/2011_136_tyoseloste_kirjallisuuskatsaus.pdf
- Jäätteenmäki, A. 2013. Etelä-Pohjanmaa ruokamaakunta. [Verkkoartikkeli] Seinäjoki: Ilkka. [Viitattu 14.4.2014] Saatavana: <http://www.ilkka.fi/blogit/komiat-pirot/etela-pohjanmaa-ruokamaakunta-1.1394578>
- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kansallinen elintarviketutkimusstrategia: Kestävä ja kannattava tuotanto sekä hyvinvoiva kuluttaja luovat perustan suomalaisen elintarvikeketjun menestykselle. 2011. [Verkkajulkaisu]. ETP Food for Life Finland. [Viitattu 28.9.2014]. Saatavana: <http://www.etl.fi/www/fi/julkaisut/Julkaisut/Kansallinenelintarviketutkimusstrategia2011- ID9634 .pdf>
- Katajamäki, H. 2013. Hallitsematon elintarvikeketju. [Verkkoartikkeli]. Vaasan yliopisto. [Viitattu 14.4.2014]. Saatavana: http://www.uva.fi/fi/blogs/expert/aluekehityksen_arki/hallitsematon_elintarvikeketju/
- Kilpelä, A. 2012. Elintarvikealan tulevaisuuden osaamistarpeet. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Helsingin yliopiston Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta, Taloustieteen laitos. [Viitattu 18.4.2014]. Saatavana: http://www.ruokasuomi.fi/selvitykset/selvitykset_Elintarvikealan_tulevaisuuden_osaamistarpeet_2012.pdf
- Kotro J., Jalkanen L., Latvala T., Kumpulainen K., Järvinen M., Forsman-Hugg S. 2011. Mistä suomalainen ruokaketju voi olla ylpeä? Näkemyksiä suomalaisen ruokaketjun lisäarvo-tekijöistä. [Verkkajulkaisu]. Jokioinen: Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus. MTT kasvu 15. [Viitattu 16.4.2014]. Saatavana: <http://www.mtt.fi/mttkasvu/pdf/mttkasvu15.pdf>

- Laatutyö elintarvikeketjussa. 2011. [Verkkomateriaali] Laatuketju, Ruokatieto ja ProAgria. [Viitattu 14.4.2014]. Saatavana: http://www.laatuketju.fi/laatuketju/www/fi/pdf/LAATUTYELINTARVIKETJUSSA_elokuu2011suojattu3.pdf
- Latvala, T. & Koistinen, L. 2014. Kuluttajien ja tuottajien näkemyksiä elintarvikeketjun vastuullisuudesta. [Verkkojulkaisu] Jokioinen: Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus. MTT Raportti 68. [Viitattu 16.4.2014]. Saatavana: <http://www.mtt.fi/mtrraportti/pdf/mtrraportti68.pdf>
- Lehtinen, I. 2014. Lähiruuan kysyntä on niin hurjaa, että saatavuus on ongelma – Ratkaisuja ainakin kaksi. [Verkkoartikkeli]. Tampere: Aamulehti. [Viitattu 28.9.2014]. Saatavana: <http://www.aamulehti.fi/Ruoka/1194891973105/artikkeli/lahiruuan+kysynta+on+niin+hurjaa+etta+saatavuus+on+ongelma+ratkaisuja+ainakin+kaksi.html>
- Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelma 2007-2013. 2007. Muutettu 9.1.2014. [Verkkojulkaisu]. Maa- ja metsätalousministeriö. [Viitattu 14.4.2014]. Saatavana: https://www.maaseutu.fi/fi/maaseutuohjelma/taustaa/aikaisemmat-ohjelmakaudet/Documents/Manner-Suomen_maaseudun_kehittamisohjelma_2007-2013_090114.pdf
- Maatalous. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Maa- ja metsätalousministeriö. [Viitattu 18.4.2014]. Saatavana: <http://www.mmm.fi/fi/index/etusivu/maatalous.html>
- Makery. 2013. [Verkkosivu]. Makery Oy. [Viitattu 24.10.2014]. Saatavana: <http://makery.fi/>
- Martinez, S. 2010. Local Food Systems; Concepts, Impacts, and Issues. [Verkkojulkaisu]. U.S. Department of Agriculture. [Viitattu 4.11.2014]. Economic Research Report Number 97. Saatavana: <http://books.google.fi/books?id=wVTjIY75WW8C&printsec=frontcover&hl=fi#v=onepage&q&f=false>
- Mikroyritykset menestyvät kaupan yhteistyökumppaneina. 2013. [Verkkojulkaisu]. Päivittäistavara-kauppa ry. [Viitattu 24.10]. Saatavana: http://www.pty.fi/fileadmin/user_upload/tiedostot/Hankkeet_Kampanjat_ilman_sivustoa/Mikroyrityshanke/FI_mikroyritysjulkaisu_2013.pdf
- Mistä tunnistat suomalaisen elintarvikkeen? Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Elintarvike-teollisuusliitto. [Viitattu 28.9.2014]. Saatavana: http://www.etl.fi/www/fi/elintarviketeollisuus/mista_tunnistat_suomalaisen_elintarvikkeen.php
- Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2004. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot: Johtaminen ja arvonaluonti. 2.painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy. Teknologia-teollisuuden julkaisuja nro 11/ 2004.

- Neves, M.F. 2014. The Future of Food Business : The facts, the impacts, the acts. 2.painos. Singapore: World Scientific Publishing.
- Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto: Verkostonrakentajan ABC. Helsinki: Edita
- Pelloilta pöytään 2011/2012: Tilastoja elintarvikeketjusta ja valvonnasta. 2013. Helsinki: Maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskus.
- Rahoitus ja avustukset. 2013. [Verkkosivu] Ely-keskus. [Viitattu 14.8.2014]. Saatavana: <http://www.ely-keskus.fi/web/ely/rahoitus-ja-avustukset#.VCkNdlldcaN>
- Ruokaketjun toimenpideohjelma. 2011. [Verkkojulkaisu] Elintarvikeketjun neuvottelukunta & LaatuKetju. [Viitattu 16.4.2014] Saatavana: <http://www.laatuKetju.fi/laatuKetju/www/fi/julkaisut/strategiat/Ruokaketjuntoimenpideohjelma.pdf>
- Ruokaprovinsi. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Seinäjoen Seudun Elinkeinokeskus. [Viitattu 25.9.2014]. Saatavana: <http://www.seek.fi/hankkeet/ruokaprovinsi.html>
- Ryhänen, M., Sipiläinen, T., Ovaska, S. & Laitila, E. 2012. Yhteistyö eteläpohjalaisilla maataloilla. Teoksessa: Ryhänen, M. & Laitila, E. (toim.) Yhteistyö ja resurssit maataloilla: Verkostomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edellytyksiä. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 59. [Viitattu 16.4.2014]. Saatavana: <http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/47837/B59.pdf?sequence=2>
- Silaskivi, V. 2004. Tutkimus kilpailuoikeuden ja maatalouden sääntelyn yhteensovittamisesta. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos. Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen julkaisuja N:o 18. [Viitattu 2.9.2014]. Saatavana: <http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/oik/yksit/vk/silaskivi/tutkimus.pdf>
- Sireni, M. 2007. Vaihtoehtoista ruoantuotantoa kehittämässä: Analyysi maakunnallisista elintarvikestrategioista. [Verkkojulkaisu]. Joensuun yliopisto. Joensuu: Joensuun yliopistopaino. Karjalan tutkimuslaitoksen raportteja N:o 6/2007. [Viitattu 28.9.2014]. Saatavana: http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-219-088-8/urn_isbn_978-952-219-088-8.pdf
- Tammivuori, H. 2011. Näkökulmia elintarvikeketjun arvon muodostukseen. [Verkkokoartikkeli]. Kehittyvä elintarvike 6/2011. [Viitattu 16.4.2014]. Saatavana: <http://kehittyvaelintarvike.fi/teemajutut/nakokulmia-elintarvikeketjun-arvon-muodostukseen>
- Tapamme toimia. 2014. [Verkkosivu]. ProAgria. [Viitattu 29.9.2014]. Saatavana: <http://www.proagria.fi/tietoa-proagriasta/tapamme-toimia>

- Toivola, T. 2005. Yrittäjyys verkostotaloudessa: yksin tekemisestä verkostomaiseen toimintaan. [Verkkojulkaisu]. Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia No 144. [Viitattu 28.9.2014]. Saatavana: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_952-476-099-1
- Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys: Strategiana kumppanuus. Helsinki: Edita.
- Tutkimus: Yhä isompi osa ruuan hinnasta kaupan kassaan. 2011. [Verkkoartikkeli]. Helsingin sanomat. [Viitattu 2.9.2014]. Saatavana: <http://www.hs.fi/talous/a1305549060524>
- Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. 2008. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: WSOY.
- Vesalainen, J. 2004. Katetta kumppanuudelle: Hyöty ja sen jakaminen asiakastoimittaja-suhteessa. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy. Teknologiaateollisuuden julkaisuja nro 3/2004.
- Vesalainen, J. 2006. Kaupankäynnistä kumppanuuteen: Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy. Teknologiaateollisuuden julkaisuja nro 8/2006.
- Viitaharju, L. & Lähdesmäki, M. 2012. Antecedents of trust in asymmetrical business relationships. [Verkkojulkaisu]. Marketing Intelligence & Planning, Vol. 30 Iss 5 pp. 567 – 587. [Viitattu 24.10.2014] Saatavana: <http://dx.doi.org/10.1108/02634501211251061>
- Yhteiskuntavastuu elintarvikeketjussa: Selvitys vastuullisista toimintatavoista ja käytännöistä kotimaisessa elintarvikeketjussa. 2005. [Verkkojulkaisu]. Elintarviketiedotus ry. [Viitattu 14.4.2014]. Saatavana: http://www.etl.fi/www/fi/julkaisut/Julkaisut/Yhteiskuntavastuu_elintarvikeketjussa1.pdf

LIITTEET

LIITE 1 Haastattelukysymykset

Taustatiedot yrityksestä:

Nimi:

Tuotteet/toiminta:

Henkilöstömäärä:

Liikevaihto:

Asiakkaat:

13. Millaista elintarvikeketjun eri vaiheiden rajat ylittävää yhteistyötä yrityksellänne on?

14. Tarkemmin tärkeimmästä/kiinnostavimmasta yhteistyöstä:

- Mistä yhteistyö sai alkunsa?

- Mitä tavoitteita eri osapuolilla oli yhteistyölle?

- Miten yhteistyölle asetetut tavoitteet on saavutettu?

- Miten yhteistyö on organisoitu?

- Millaisia kehittämistarpeita yhteistyössä on ilmennyt?

15. Millaista yhteistyötä aiotte tulevaisuudessa tehdä elintarvikeketjun eri vaiheiden kanssa?

16. Millaista kehitystä kaipaisitte elintarvikeketjun eri vaiheiden yritysten väliseen yhteistyöhön?

17. Vapaa sana