

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

TEKNISTALOUDELLINEN TIEDEKUNTA

TUOTANTOTALOUDEN OSASTO

DIPLOMITYÖ

Pk-yritysten välinen yhteistyö - case lähiruokamarkkinat

Työn tarkastajat:

Tutkijaopettaja, TKT Petri Niemi

Tutkijaopettaja, TKT Petra Pekkanen

Työn ohjaajat:

Tutkijaopettaja, TKT Petri Niemi

Tutkijaopettaja, TKT Petra Pekkanen

Lappeenrannassa 23.3.2017

Arto Vainikainen

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Arto Vainikainen

Työn nimi: Pk-yritysten välinen yhteistyö – case lähiruokamarkkinat

Vuosi: 2017

Paikka: Lappeenranta

Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, tuotantotalous.

54 sivua, 19 kuviota, 6 taulukko ja 1 liite.

Tarkastajat: tutkijaopettaja, TKT Petri Niemi ja tutkijaopettaja, TKT Petra Pekkanen

Hakusanat: yhteistyö, verkosto, yritys yhteistyö, pk-yritys, lähiruoka, lähiruokamarkkinat

Muuttuvassa ja globaalissa ympäristössä toimiminen on pienille ja keskisuurille yrityksille haastavaa, johon yritykset ovat vastanneet muodostamalla erilaisia liiketoimintasuhteita. Tässä työssä on tehty yhteenveto pk-yritysten välisestä yhteistyöstä aihealueen kirjallisuuden perehtymällä. Lisäksi esitellään eri teorioita yhdistävä malli, jonka avulla yritysten välistä yhteistyötä voidaan analysoida. Mallin avulla on havainnollistettu hanketoimijoiden käsitystä lähiruokasektorilla tapahtuvasta yhteistyöstä.

Yhteistyötä voidaan tarkastella eri osatekijöiden näkökulmasta. Näitä ovat strategiset tekijät, yhteistyön hallinta ja johtaminen, sekä sosio-psykologiset tekijät. Osatekijöiden avulla voidaan määritellä yhteistyön tavoitteet, sisäinen työnjako, yhteistyön muodollisuus, päätöksentekotapa sekä osapuolten välinen luottamus ja sitoutuminen. Yhteistyön ominaispiirteitä voidaan lisäksi kuvata erilaisilla yhteistyömalleilla, joita työssä on esitetty viisi kappaletta. Yhteistyön osatekijät ja yhteistyömallit muodostavat pohjan liiketoimintasuhteiden kokonaisvaltaiselle analysoinnille.

Lähiruokamarkkinoilla on viime vuosina toteutettu paljon erilaisia hankkeita. Halukkuutta yhteistyön muodostamiselle ja kehittämiselle on havaittavissa sektorilla. Julkisesti saatavilla olevat hankeraportit ovat kuitenkin pääsääntöisesti sisällöltään puutteellisia kokonaisvaltaisen analyysin tuottamiseen. Työssä on havainnollistettu hanketoimijoiden käsitystä yhteistyöstä kahden lähiruokahankkeen osalta, sekä luotu yleiskuva sektorilla tapahtuvasta yhteistyöstä. Yleisesti voidaan todeta, että yhteistyö alalla painottuu yksinkertaisiin yhteistyön malleihin.

ABSTRACT

Author: Arto Vainikainen

Title: Collaboration between SMEs – case study local food markets

Year: 2017

Place: Lappeenranta

Master's thesis. Lappeenranta University of Technology, Industrial Engineering.

54 pages, 19 figures, 6 tables and 1 appendix.

Supervisors: Associate Professor, D. Sc. Petri Niemi and Associate Professor, D. Sc. Petra Pekkanen

Keywords: collaboration, partnership, networking, SME, local food, local food markets

Operating in a global and constantly changing business environment is challenging for today's SMEs, and one of the reasons why companies are looking for collaborative solutions. This thesis is a theoretical overview on collaborative actions between SMEs. A framework that combines individual theories is also introduced in this work. Furthermore, the theoretical framework of the collaboration in the local food initiatives is illustrated in this thesis.

Analysis of the collaborations can be divided into different factors. Those factors are presented in this thesis, which are strategic, management, and social factors. Goals, internal division of work, formality, decision making style, trust and commitment are all basic elements in a holistic analysis of the partnership. Moreover, five different kinds of multilateral co-operative forms are introduced in the thesis.

Local food markets are nowadays studied widely and many initiatives in the sector have been taking place. Willingness to add or improve collaboration can be found from the current research. Despite that, the reports available from the public initiatives are lacking specific enough information which is preventing a comprehensive analysis happening. In this thesis, two local and publicly available food initiatives are analyzed. Furthermore, an overall view of the collaboration in the local food markets is presented in this thesis. As a result, it can be said that the level of the co-operations that are practiced in the sector are in general relatively simple and plain.

Alkusanat

Tämän opinnäytetyön myötä saan päätökseen opinnot Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa. Aluksi haluan kiittää työn ohjaajia Petra Pekkasta ja Petri Niemeä kannustavasta ja asiantuntevasta ohjauksesta.

Suuret kiitokset kaikille ystäville, joihin olen vuosien varrella tutustunut, unohtamatta kotiseutua ja Möhkön luotettavia isäntiä! Läheisten ihmisten kanssa vietetty aika on tuonut mukavasti vastapainoa töille, opiskelulle ja urheilu-uralle.

Lopuksi haluan lämpimästi kiittää vanhempiani. Teiltä saatu kannustus ja tuki on ollut korvaamatonta niin opiskeluissa kuin muillakin elämän osa-alueilla. Näillä eväillä on hyvä jatkaa kohti uusia haasteita!

Lappeenrannassa 23.3.2017

Arto Vainikainen

Sisällysluettelo

Tiivistelmä	
Abstract	
Alkusanat	
Sisällysluettelo	1
Kuviot.....	2
Taulukot	3
1 Johdanto	4
1.1 Tavoitteet ja aiheen rajaus	5
1.2 Keskeiset käsitteet	7
1.3 Työn toteutus	10
1.4 Työn rakenne	11
2 PK- yritysten välinen yhteistyö.....	14
2.1 Yhteistyön tarve ja menestystekijät.....	15
2.2 Yhteistyön osatekijät	17
2.2.1 Yhteistyön strategiset tekijät	19
2.2.2 Yhteistyön hallinta ja johtaminen	21
2.2.3 Yhteistyön sosio-psykologiset tekijät	22
3 Yhteistyömallit.....	24
3.1 Kehittämisrenkas	24
3.2 Yhteistyörenkas	25
3.3 Projektiryhmä	26
3.4 Yhteisyritys	27
3.5 Yhteisyksikkö	28
4 Yhteistyömallit ja yhteistyön osatekijät.....	30
5 Yhteistyö lähiruokamarkkinoilla.....	34
5.1 Yhteistyön lähtökohdat lähiruokasektorilla.....	34
5.2 Lähiruokamarkkinat	35
5.3 Analysoitavat lähiruokahankkeet	39
5.4 Yhteistyön osatekijät lähiruokasektorilla	41
5.4.1 Lähiruokasektorin strategiset tekijät	42
5.4.2 Yhteistyön hallinta ja johtaminen lähiruokasektorilla	44
5.4.3 Yhteenveto lähiruokasektorin yhteistyöstä	45
6 Johtopäätökset.....	47
7 Yhteenveto	48
Lähdeluettelo.....	50
Liiteluettelo	52
Liitteet	

Kuviot

KUVIO 1	Verkostoituneisuuden aste kokoluokittain	4
KUVIO 2	Työn tavoitteet	6
KUVIO 3	Hankkeen eri toimijat ja niiden roolit	10
KUVIO 4	Opinnäytetyön rakenne	12
KUVIO 5	Yritysten välisen yhteistyön eri teorioita	14
KUVIO 6	Yhteistyön menestystekijät	17
KUVIO 7	Yhteistyön osatekijät	18
KUVIO 8	Yhteistyön strategiset tekijät	20
KUVIO 9	Yhteistyön hallinta ja johtaminen	21
KUVIO 10	Yhteistyön muodollisuus	21
KUVIO 11	Yhteistyön perusmallit ja niihin liittyvät mahdolliset hyödyt	24
KUVIO 12	Yhteistyömallien strategiset tekijät	30
KUVIO 13	Yhteistyömallien hallinta ja johtaminen	31
KUVIO 14	Lähiuokamarkkinoiden koko suomessa	35
KUVIO 15	Lähiuokasektorin osatekijät ja arvoketju	36
KUVIO 16	Lähiuokan osuus eri jakelukanavissa	38
KUVIO 17	Yhteistyön analysoinnin vaiheet	41
KUVIO 18	Hankkeiden strategiset tekijät	43
KUVIO 19	Yhteistyön hallinta ja johtaminen hankkeissa	45

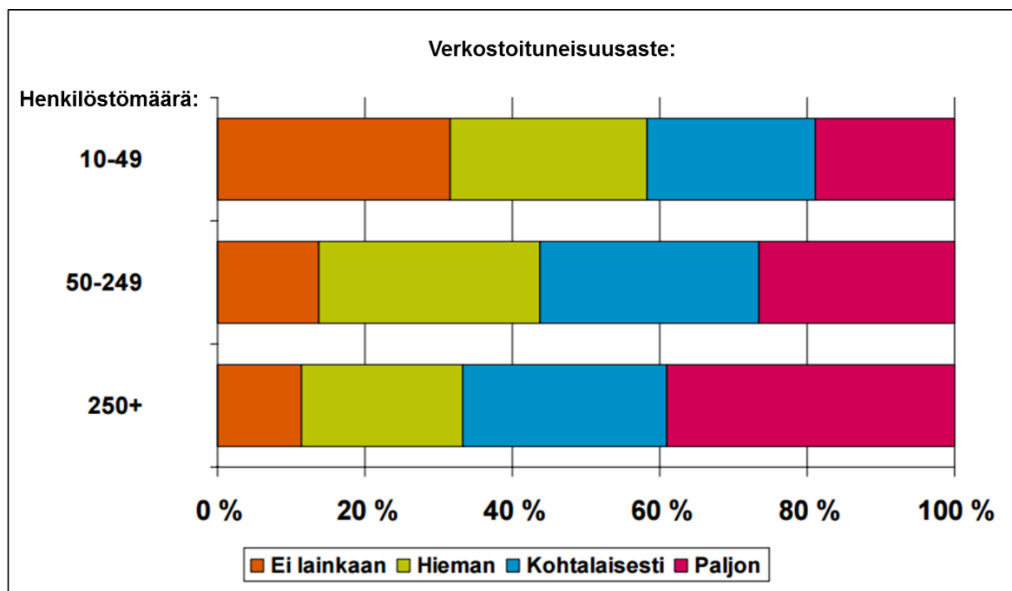
Taulukot

TAULUKKO 1	Pk-yrityksen määritelmän mukaiset kynnsarvot.	7
TAULUKKO 2	Sisäiset ja ulkoiset syyt yhteistyölle.	16
TAULUKKO 3	Yhteistyön tehokkuuteen vaikuttavat tekijät.....	19
TAULUKKO 4	Luottamuksen vaikutuksia yhteistyössä.....	23
TAULUKKO 5	Yhteenvedo yhteistyömalleista.....	33
TAULUKKO 6	Yhteenvedo hankkeista.....	46

1 Johdanto

Yritysten välinen yhteistyö on olennainen osa tämän päivän yritysten toimintaa. Yritysten väliset suhteet ovat tulleet pitkäkestoisemmiksi, läheisemmiksi ja syvällisemmiksi. Voidaan sanoa, että nykyisessä globaalissa kilpailutilanteessa markkinat jopa vaativat yritykset solmimaan liiketoiminta- ja verkostosuhteita. Yhteistyöllä on keskeinen rooli yksittäisten yritysten selviytymisen ja kilpailutekijöiden kannalta. (Hakanen et al. 2007, 14-18 & Lehto & Valkokari, 2003, 4-6)

Suomalaisten yritysten välisestä yhteistyöstä ja verkostoitumisesta ei ole olemassa kattavia ja täsmällisiä tilastoja. Vuonna 2002 tehdyn verkottumisselvityksen mukaan 71 prosenttia yrityksistä oli mukana verkostoyhteistyössä (Hakanen et al. 2007, 21). Vuonna 2004 toteutettiin Tilastokeskuksen ja Elinkeinoelämän keskusliiton yhteistyönä kyselytutkimus yritysten välisistä liiketoimintasuhteista. Tutkimuksen mukaan teollisuudessa 86 prosentilla yrityksistä oli muodostettuja liiketoimintasuhteita (Tsupari, 2004, 9). Kuviossa 1 on esitetty verkostoituneisuuden aste yrityksen henkilöstömäärän mukaan.



KUVIO 1. Verkostoituneisuuden aste kokoluokittain. (mukaillen Tsupari, 2004, 9)

Tämän työn kannalta on tärkeää kartoittaa pienten ja keskisuurten yritysten välisen yhteistyön laajuutta. Kuviossa 1 on nähtävissä, että 10-49 työntekijän yrityksistä yli 60 pro-

senttia tekee yhteistyötä ainakin jollakin asteella. Tämä on mielestäni merkittävä havainto, sillä jopa 98 prosenttia Suomessa toimivista yrityksistä luokitellaan pieneksi tai keskisuureksi yritykseksi (Yritysrekisterin vuositilasto, 2012, 6).

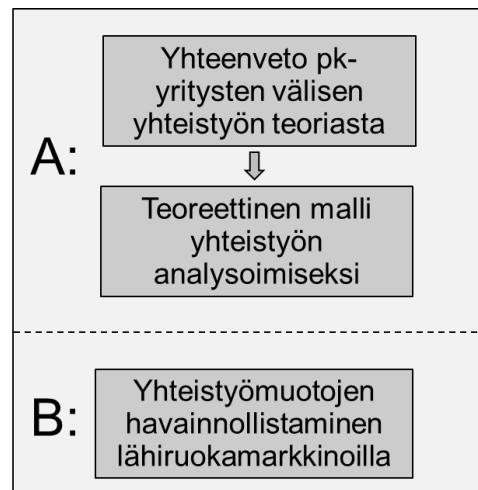
Verkostoitumista ja yritysten välistä yhteistyötä voidaan tarkastella monista eri näkökulmista ja analysointi voidaan toteuttaa hyödyntäen erilaisia teorioita. Perinteinen tapa on tutkia yhteistyön konkreettisia asioita, kuten liiketoimintamallia ja tuotteiden tai palveluiden vaihdantaa. Toinen tapa lähestyä verkostoitumista on tutkia ihmisten välillä tapahtuvaa vuorovaikutusta. Näiden lisäksi yhteistyötä voidaan tarkastella suunnittelun ja toteutuksen kannalta, sekä strategisesta liiketoimintänäkökulmasta. (Hakanen et al. 2007, 35)

Lähiuokamarkkinoita on tutkittu paljon 2000-luvun alusta lähtien. Erilaisia selvityksiä ja raportteja on syntynyt sekä laadullisin että määrällisin menetelmin. Pääasiassa tutkimuksia ovat olleet toteuttamassa yliopistot, ammattikorkeakoulut, ammatilliset oppilaitokset, Kuluttajatutkimuskeskus, Maatalouden tutkimuskeskus ja Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. Näiden lisäksi tutkimuksia on syntynyt erilaisten hankerahoitusten avulla. (Kurunmäki et al. 2012, 25)

Suuresta selvitysmäärästä huolimatta lähiuokamarkkinoille tehdyt tutkimukset ovat vaikeasti arvioitavissa ja analysoitavissa, koska ne ovat toisistaan irrallisia, eikä lähiuokasektoria ole määritelty yhtenäisellä tavalla. Sektorilla vallitsee yhteisten tavoitteiden, yhteistyön ja alan koordinaation puute. Ratkaisuna voisi olla yhteistyön toteuttaminen kokonaan uudella tavalla tai perinteisestä poikkeavien toimintamallien löytäminen koko ruokajärjestelmässä. (Kurunmäki et al. 2012, 4-5, 25)

1.1 Tavoitteet ja aiheen rajaus

Diplomityön tavoitteet jakautuvat kahteen eri osa-alueeseen, joita selvennetään kuviossa 2.



KUVIO 2. Työn tavoitteet

Tavoite A:

Ensimmäisenä tavoitteena on luoda katsaus pk-yritysten väliseen yhteistyöhön aihealueen kirjallisuuteen perehtymällä. Aluksi pyritään luomaan käsitys siitä, millaisia erilaisia teorioita yritysten välisestä yhteistyöstä on olemassa. Tämän jälkeen tavoitteena on luoda kirjallinen yhteenveto pk-yritysten välisestä yhteistyöstä. Tarkoituksena ei ole vertailla eri teorioita keskenään, tai asettaa niitä paremmuusjärjestykseen. Sen sijaan pyritään valitsemaan näkökulma, jonka avulla empirisen aineiston analyysi voidaan järkevästi toteuttaa. Aihealueen viimeisenä tavoitteena on rakentaa teoreettinen malli, jonka avulla yritysten välistä liiketointasuhdetta voidaan analysoida.

Tavoite B:

Työn toisena tavoitteena on pyrkiä havainnollistamaan hanketoimijoiden käsitystä lähiruokasektorilla tapahtuvasta yhteistyöstä. Havainnollistamisen välineenä hyödynnetään teoreettista mallia. Aluksi käydään läpi lähiruokasektorin lähtökohdat ja tarpeet yhteistyölle. Tämä jälkeen pyritään tunnistamaan sektorilla tapahtuvan yhteistyön ja verkostoitumisen muotoja teoreettisen mallin avulla. Tiedot analyysia varten hankitaan yleisesti saatavilla olevista lähiruokahankkeiden selvityksistä ja loppuraporteista. Tarkoituksena on analysoida olemassa olevaa tai riittävän hyvin kuvattua yhteistyön alkamisvaihetta. Tällä kriteerillä joudutaan karsimaan hankkeita ja selvityksiä pois, joiden tavoitteena on luoda yhteistyötä niin sanotusta ”nollatilanteesta”. Lisäksi johtopäätöksissä on tavoitteena arvioida lähiruokamarkkinoiden tilaa yleisellä tasolla yhteistyön näkökulmasta.

1.2 Keskeiset käsitteet

Pk-yritys

Yritykseksi katsotaan niiden oikeudellisesta muodosta riippumatta kaikki yksiköt, jotka harjoittavat taloudellista toimintaa (Euroopan komissio, 2006, 12). Suomessa on käytössä kaksi tapaa luokitella yrityksen koko. Toinen tapa perustuu yrityksen henkilöstömäärään ja toinen ottaa huomioon lisäksi liikevaihdon tai taseen koon. Pienten ja keski suurten yritysten etu- ja palvelujärjestö Suomen Yrittäjät määrittelee yritykset niiden koon mukaan seuraavasti:

- Alle 10 työntekijän yritykset ovat mikroyrityksiä.
- Alle 50 työntekijän yritykset ovat pienyrityksiä.
- 50-249 henkilön yritykset ovat keskisuuria.
- Pk-yritys = alle 250 henkilön yritys.
- Vähintään 250 henkilöä työllistävät yritykset ovat suuryrityksiä.

(Yrittäjäyystilastot, 2015, 3)

Euroopan Unionin komissio ottaa lisäksi huomioon vuosittaisen liikevaihdon tai taseen loppusumman. Määritelmän mukaiset kynnsarvot ovat nähtävissä taulukossa 1:

TAULUKKO 1. Pk-yrityksen määritelmän mukaiset kynnsarvot. (Euroopan komissio, 2006, 14)

Yritysluokka	Henkilöstömäärä	Vuosiliikevaihto	Taseen loppusumma
Keskisuuri yritys	< 250	≤ 50 miljoonaa €	≤ 43 miljoonaa €
Pieni yritys	< 50	≤ 10 miljoonaa €	≤ 10 miljoonaa €
Mikroyritys	< 10	≤ 2 miljoonaa €	≤ 2 miljoonaa €

Taulukossa 1 henkilöstömäärä on ilmoitettu vuosityöyksikköinä. Yrityksessä vuoden aikana työskennellyt kokopäiväinen työntekijä lasketaan yhdeksi yksiköksi. Vuosiliikevaihto määritellään laskemalla yrityksen vuoden aikana myynnistä ja palvelusta saadut tuotot, joista vähennetään oikaisuerät. Taseen loppusumma tarkoittaa varojen yhteismäärää. On siis huomioitava, että Euroopan komission tavassa määritellä pk-yritys, yrityksen on täytettävä henkilöstömäärää koskeva edellytys, mutta liikevaihdon tai taseen loppusummaa koskeva kynnyksarvo voidaan valita. (Euroopan komissio, 2006, 13)

Yritysyhteistyö

Yritysten välisen yhteistyön määrittäminen käsitteenä on hankalaa. Tämä johtuu siitä, että uusien vuorovaikutuksen muotoja liiketoiminnassa syntyy koko ajan lisää (Hakanen, 1997, 7). Yksinkertaisen määritelmän mukaan sillä tarkoitetaan vapaaehtoista yritysten välistä yhteistoimintaa tai yhteenliittymää, jolla pyritään saavuttamaan kilpailuetua ja pitkän tähtäimen tavoitteita (Ek & Salo-Kimppa, 1994, 18). Lehto & Valkokari (2003, 6) mukaan kilpailuedun lisäksi syitä yhteistyölle voivat olla teknologioiden hyödyntäminen, tiedon hyödyntäminen yli organisaatorajojen, mittakaavaedut ja riskien jakaminen.

Yritysyhteistyön voidaan katsoa olevan yhteistoimintaa markkinoiden ja hierarkioiden välissä ja se on nähtävä eräänä verkostoitumisen osa-alueena (Varamäki 1997, 9). Myös Vesalaisen (1996, 7) mukaan yritys yhteistyö on nähtävä osana ajankohtaista verkostoitumisilmiötä. Hakanen et al. (2007, 12) mukaan *kahdenväliset suhteet ovat kasvaneet monenkeskiseksi ja useiden toimijoiden ”leirit” kilpailevat keskenään, eivätkä enää niinkään yritykset keskenään.* Lehto & Valkokari (2003, 4) mukaan verkostoitumisen keskeisenä ajatuksena on keskittyminen omalle ydinosaamisalueelle ja yhteistyön onnistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen ja yritysten väliseen luottamukseen. Kaikkien yhteistyöyritysten pitäisi pystyä hyötymään verkostossa toimimisesta.

Lähiuoka

Maa- ja metsätalousministeriön rahoittama lähiuokaselvitys ja ehdotus lähiuokaohjelman pohjaksi 2012-2015 -raportissa määritellään lähiuoka kahdella tavalla:

Lyhyt määritelmä: *Lähiuoka on paikallisruokaa.*

Pitkä määritelmä: *Lähiiruoka on ruoantuotantoa ja -kulutusta, joka käyttää oman alueensa raaka-aineita ja tuotantopanoksia edistäen oman alueensa taloutta, työllisyyttä ja ruokakulttuuria.* (Kurunmäki et. al. 2012, 25)

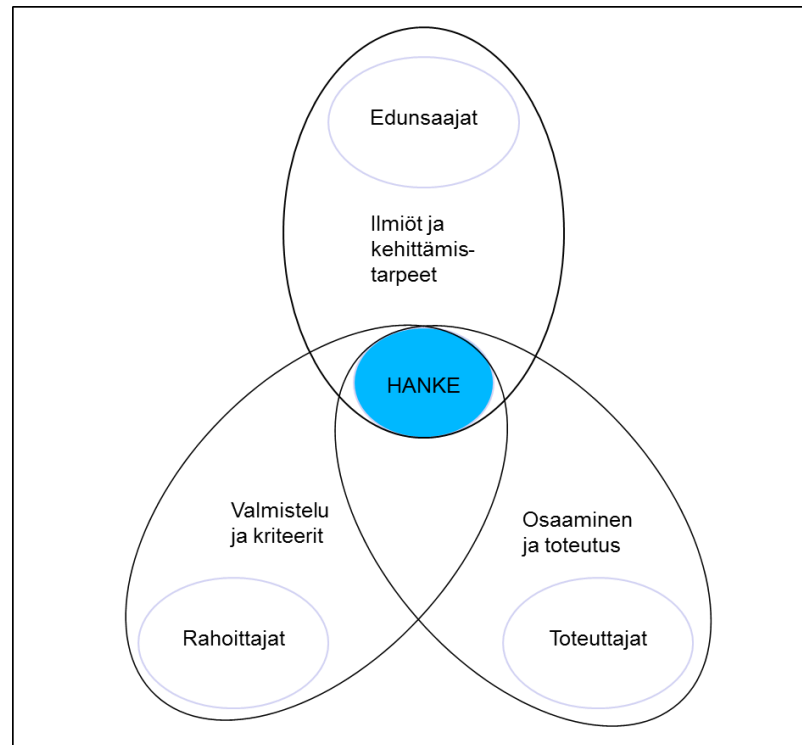
Sitran rahoittama Lähiiruoka, nyt! Trendistä markkinoille -raportissa tiivistetään määritelmä seuraavasti: *Lähiiruoka on tuotettu Suomessa. Sillä on mahdollisimman lyhyt tuotantoketju, se on korkealaatuista ja tuoretta sekä ottaa huomioon ympäristönäkökulmat ja kestävän kehityksen.* (Mäkipeska & Sihvonen, 2010, 8)

Paananen & Forsman-Hugg (2005, 6) ovat tehneet Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskukselle selvityksen lähi- ja luomuruoasta kunnallisissa ruokapalveluissa. Selvityksen mukaan lähiiruokaa voidaan tarkastella maantieteellisten ominaisuuksien lisäksi muillakin kriteereillä. Näitä ovat muun muassa tuoteominaisuudet ja ekologiset sekä sosiaaliset piirteet. Tuoteominaisuuksiltaan, joita ovat esimerkiksi maku ja ulkonäkö, lähiiruoka eroaa muista ruokatyypeistä. Ekologiset piirteet viittaavat ruoan alkuperään ja tuotantotapoihin. Sosiaaliset piirteet puolestaan tarkoittavat pienimuotoista tuotantoa, paikallista jakelua ja lyhyttä jakeluketjua, jotka mahdollistavat alkutuottajan ja kuluttajan välisen sosiaalisen läheisyyden.

Hanke

Hanketoiminnan voidaan katsoa synnyttävän parhaimmillaan uudenlaista ja paikallista kumppanuutta sekä verkostoja. Eri osapuolten välistä yhteistyötä koordinoivat alueelliset hanketoiminnan kehittäjänä toimivat ELY-keskukset ja maakuntien liitot. Euroopan unionin aluekehitysrahaston mukaan *hanketoiminnan punaisena lankana on uusien ratkaisujen ja toimintatapojen hakeminen, kokeileminen ja toteuttaminen sekä hyväksi havaittujen käytäntöjen levittäminen.* (Euroopan unionin aluekehitysrahasto, 2010, 1)

Mäki & Laakso (2001, 17) mukaan yritystoimintaan kohdistuva hanke syntyy hankkeen rahoittajan, hankkeen toteuttamisesta vastaavan organisaation ja mukana olevien yritysten vuorovaikutuksesta. Kuvio 3 selventää hankkeen toimijoiden roolia.



KUVIO 3. Hankkeen eri toimijat ja niiden roolit. (Mäki & Laakso, 2001, 18)

Rahoittajat määrittelevät hankkeen kriteerit ja rahoituksen myöntäminen edellyttää hyvin laadittua hankesuunnitelmaa. Toteuttavat tahot antavat omat näkemyksensä kehittämisideoista ja organisoivat hankkeen toteutuksen kehittämisohjelmien ja yleisten linjausten puitteissa. Rahoittajien ja toteuttajien välillä voidaan katsoa olevan eräänlainen tilaaja-tuottaja -suhde. Edunsaajina toimivat yleensä mukana olevat yritykset ja niiden tulisi hankkeiden avulla kyetä kehittämään omaa toimintaansa. (Mäki & Laakso, 2001, 17)

Tässä opinnäytetyössä hankkeeksi ymmärretään lähiruokasektorille liittyvät yhteistyöprojektit. Valituista hankkeista tulee olla saatavilla julkista tietoa ja niissä täytyy olla esitetty hankekuvaus tai loppuraportti.

1.3 Työn toteutus

Tämä opinnäytetyö on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Menetelmällä pyritään kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään toimintaa tai antamaan teoreettinen tulkinta jollekin ilmiölle. Tutkimustyyppinä käytetään tapaustutkimusta eli case-tutkimusta. Tapaustutkimus on usein käytetty menetelmä liiketaloustieteen

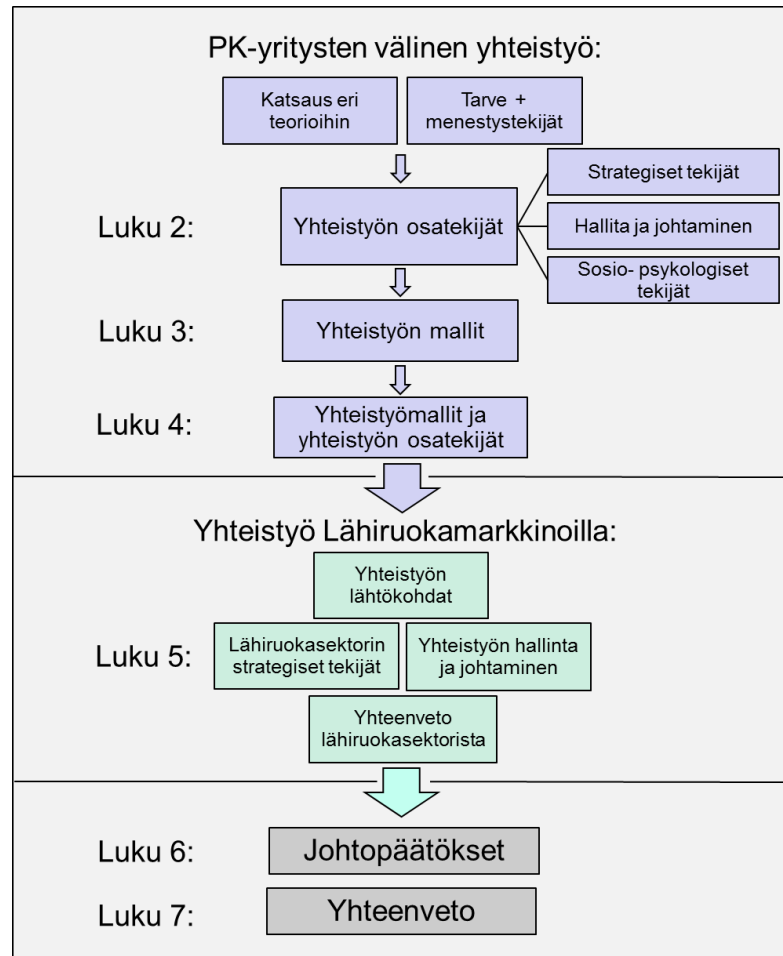
piirissä tutkittaessa organisaatiokäyttäytymistä ja yrityksiä. (Aaltio 2004 & Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006, 5, 12)

Case-tutkimuksen toteuttamistapoina voivat olla haastattelut, perehtyminen kirjalliseen materiaaliin, osallistuva havainnointi tai kyselylomake. Tässä työssä analysoitava materiaali tuotetaan aihepiirin kirjallisista lähteistä. Analyysit ja tulkinnat tehdään johtopäätelmissä. Teorian ja hypoteesien testaaminen ei ole niin tärkeää kuin aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Tutkimuksen kohdejoukko on tässä työssä analysoitavat lähiruokahankkeet, jotka on valittu tarkoituksenmukaisesti. Case-tutkimuksessa voidaan pyrkiä paljastamaan odottamattomia seikkoja case-tutkimuskohteista, jolloin analyysin luonne on induktiivinen. Lisäksi työssä on tarkoituksena luoda teoreettisista näkökulmista käytännönläheisiä ratkaisuja ja analyysseja. Tutkimussuunnitelma muotoutuu työn edetessä ja tutkimus toteutetaan joustavasti, sekä olosuhteiden mukaisesti. (Aaltio, 2004)

Diplomityö koostuu kahdesta osiosta, joita ovat teoreettinen ja empiirinen osio. Teoreettisessa osiossa tehdään yhteenveto pk-yritysten välisestä yhteistyöstä lähdekirjallisuuteen perehtymällä. Lisäksi esitellään teoreettinen viitekehys, jolla voidaan analysoida yritysten välistä yhteistyötä. Työn empiirisessä osiossa havainnollistetaan viitekehysten avulla sitä, millaista yhteistyötä lähiruokasektorilla harjoitetaan.

1.4 Työn rakenne

Diplomityön rakenne koostuu yritysten välisen yhteistyön teoriasta sekä teorian soveltamisesta lähiruokasektorille. Työn rakennetta selvennetään kuviossa 4:



KUVIO 4. Opinnäytetyön rakenne

Johdannon jälkeen luvun kaksi alussa luodaan yleiskatsaus yritysten välisen yhteistyön eri teorioihin. Tämän jälkeen käydään läpi syitä ja tarpeita yhteistyön muodostamiselle, sekä liiketoimintasuhteen onnistumisen menestystekijöitä. Luvun pääpaino on yhteistyön eri osatekijöissä, jotka aluksi esitellään yleisellä tasolla ja myöhemmin käydään läpi tarkemmin erillisinä kappaleina.

Luvussa kolme käydään läpi yhteistyön perusmallit. Aluksi esitellään mallit ja niiden tuomat mahdolliset hyödyt yleisellä tasolla, jonka jälkeen jokainen perusmalli käsitellään yksityiskohtaisemmin omina kappaleina.

Luvussa neljä käydään läpi se, kuinka eri yhteistyömallit voivat käytännössä sijoittua yhteistyön teoriassa käytyihin päätekijöihin. Malleista ja päätekijöistä esitetään kuviot, jotka auttavat hahmottamaan yhteistyön eri tekijöitä kokonaisuutena.

Luvussa viisi keskitytään lähiruokamarkkinoihin. Aluksi käydään läpi yhteistyön lähtökohtia lähiruokasektorilla ja tarkastellaan lähiruokamarkkinoita yleisellä tasolla, sekä esitellään analysoitavat hankkeet. Luvun lopuksi pohditaan yhteistyön osatekijöitä lähiruokamarkkinoille sovellettuna.

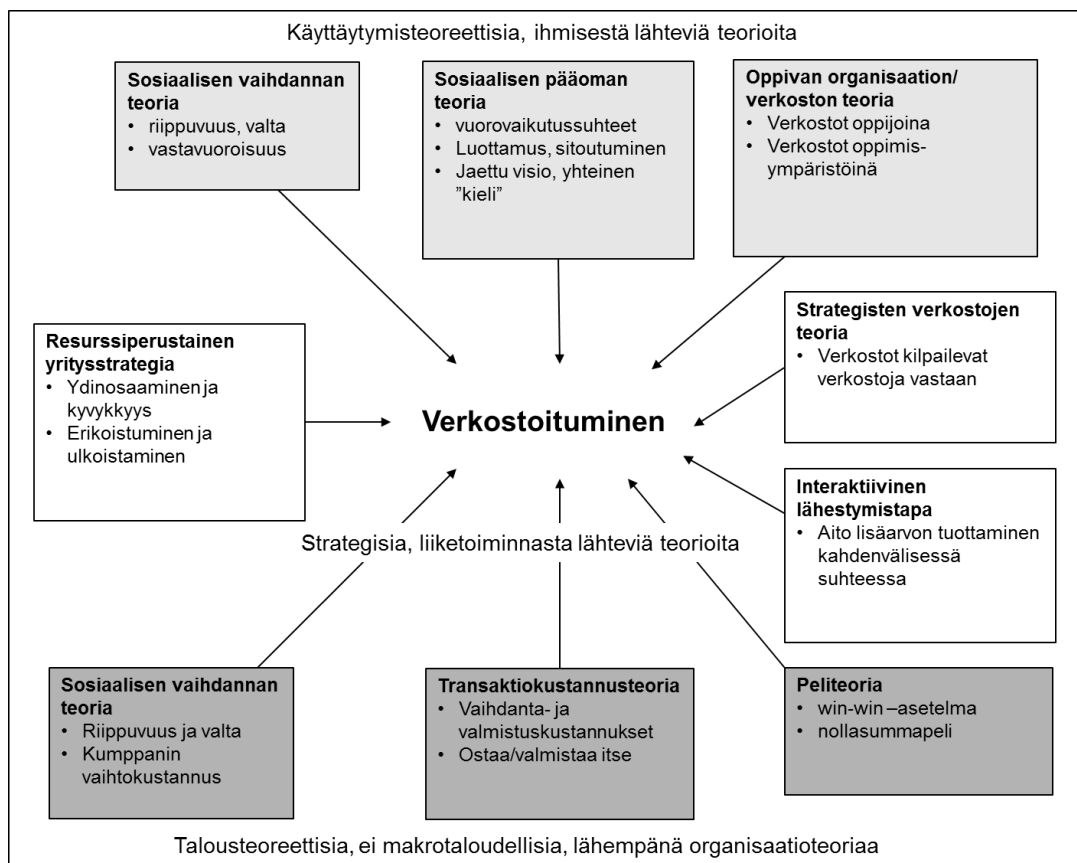
Luvussa kuusi esitetään lähiruokamarkkinoita koskevat johtopäätökset. Viimeisessä luvussa on lyhyt yhteenveto työstä kokonaisuudessaan.

2 PK- yritysten välinen yhteistyö

Tässä luvussa käydään läpi yritysten välistä yhteistyötä. Aluksi esitellään yhteistyöhön liittyvien teorioiden monimuotoisuutta, jonka jälkeen käydään läpi yhteistyön tarve ja menestystekijät. Tämän jälkeen esitellään yhteistyön osatekijät ja eri teorioita yhdistävä malli. Lopuksi yhteistyön osatekijöihin perehdytään yksityiskohtaisemmin erillisinä kappaleina.

Yritysten välisestä yhteistyöstä ja verkostoitumisesta on olemassa paljon erilaisia teorioita. Hakanen et al. (2007, 46) ovat selittäneet verkostoitumiseen liittyvien teorioiden monimuotoisuutta. Kuviossa 5 on havainnollistettu teorioiden laaja kirjo. Yhteistyön teorioita voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta:

- Käyttäytymisteoreettiset, ihmisestä lähtevät teoriat.
- Strategiset, liiketoiminnasta lähtevät teoriat.
- Talusteoreettiset näkökulmat.



KUVIO 5. Yritysten välisen yhteistyön eri teorioita. (Hakanen et al. 2007, 47)

Käyttäytymisteoreettisia eli ihmisistä lähteviä teorioita ovat sosiaalisen vaihdannan, sosiaalisen pääoman ja oppivan organisaation/verkoston teoriat. Toisaalta verkostoja voidaan tutkia perustuen strategisiin, liiketoiminnasta lähteviin teorioihin. Tähän ryhmään kuuluvat resurssiperustainen yritysstrategia, strategisten verkostojen teoria ja interaktiivinen lähestymistapa. Talousteoreettisessa lähestymistavassa verkostoja tarkastellaan sosiaalisen vaihdannan, transaktiokustannus- ja peliteorian näkökulmasta. Lähestymistapojen runsaus osaltaan kertoo sen, miten vaikeata yritysten välistä yhteistyötä on ilmiönä yksiselitteisesti hahmottaa. (Hakanen et al. 2007, 47-48)

2.1 Yhteistyön tarve ja menestystekijät

Yritysten välinen verkostoituminen kuuluu merkittävänä osana tämän päivän yritysten toimintaa. Taustalla ovat usein yritys kohtaisten syiden lisäksi markkinoiden vaatimukset sekä globalisaation tuoma kehitys. Keskeinen syy verkostoitumiselle on kilpailuedun tavoittelu. Riskien jakaminen, mittakaavaedut ja tiedon hyödyntäminen yli yritysrajojen ovat strategisia syitä verkostoitua. Yritykset pystyvät yhteistyössä yksittäisiä yrityksiä paremmin vastaamaan markkinoiden haasteisiin nopeudessa, joustavuudessa, kustannustehokkuudessa ja laadussa. (Lehto & Valkokari, 2003, 4-6)

Suurten yritysten keskuudessa puhutaan yleisesti strategisten allianssien merkityksestä kilpailutekijänä. Pk-sektorilla kilpailukyvyn edistäjänä toimivat enimmäkseen yksinkertaisemmat yhteistyön periaatteet (Vesalainen, 1996, 7). Casalsin (2011, 121) mukaan syyt yhteistyölle voivat tulla yrityksen sisältä tai ne voivat olla ns. ulkoisia syitä. Syyt yhteistyölle on listattu taulukossa 2:

TAULUKKO 2. Sisäiset ja ulkoiset syyt yhteistyölle. (mukaiillen Casals, 2011, 121)

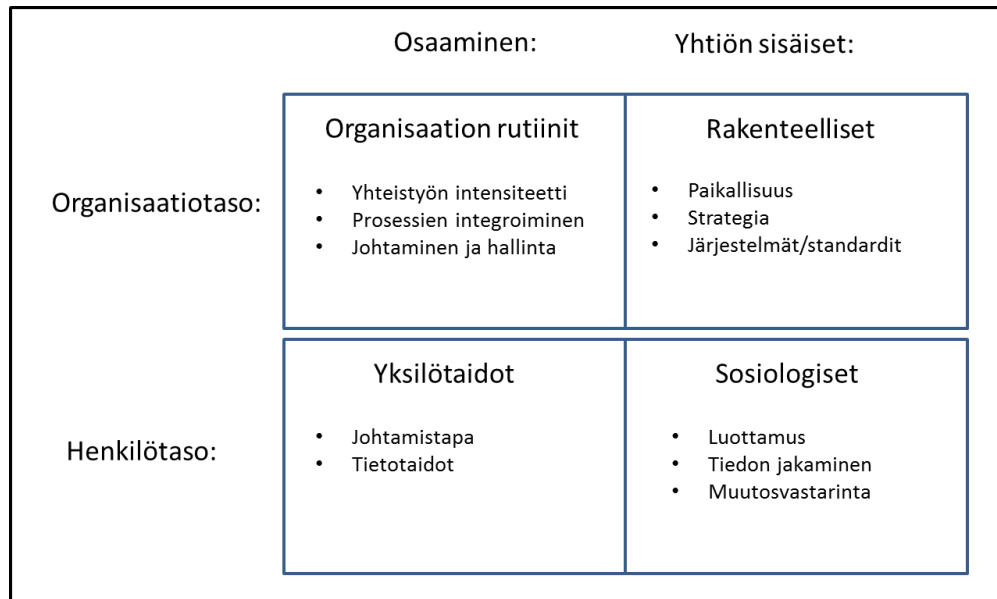
Sisäiset syyt:	Ulkoiset syyt:
<ul style="list-style-type: none"> • Oppiminen ja tiedon jakaminen • Innovaatiot • Täydentävät resurssit • Kustannussäästöt • Myynnin kasvu • Ostovoiman parantuminen • Investoinnit • Pääsy suurempiin projekteihin • Korkeampi tuotteiden laatu • Joustavuuden paraneminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kansainvälistyminen • Epävakaat markkinaolosuhteet • Uusi liiketoimintamahdollisuus • Maine • Uudelleen sijoittuminen markkinoille • Riskien jakaminen

Voidaan todeta, että syitä yritys yhteistyölle on monia. Hakanen et al. (2007, 23) mukaan on olemassa kolme tekijää, jotka vaikuttavat eniten verkostojen määrän kasvuun. Näitä ovat muutos liiketoimintaympäristössä, matkiminen ja johtamismuoti sekä reagointi kilpailijoiden toimiin. Hakanen et al. (2007, 24) toteavat vielä, että yritykset liittoutuvat, koska niiden on pakko.

Yritysten välinen yhteistyö on kuitenkin haastavaa. Jopa 30-70% verkostoitumishankkeista epäonnistuvat (Hakanen et al. 2007, 5). Illman et al. (2013, 24) listaavat viisi tärkeintä menestystekijää yritysten välisessä kumppanuudessa seuraavasti:

1. Luottamus ja avoimuus
2. Yhteensopivat tavoitteet
3. Toimiva henkilökemia
4. Toisiaan täydentävät osaamiset
5. Selkeät roolit

Fawcett et al. (2015, 652-655) ovat myös tutkineet tekijöitä, jotka vaikuttavat yhteistyön onnistumiseen. Kuviossa 6 on esitetty yhteistyön menestystekijät. Tekijät voidaan jakaa osaamisen ja yrityksen sisäisten tekijöiden mukaisesti. Osaamista kuvaavia tekijöitä ovat organisaation rutiinit sekä yksilötaidot. Yrityksen sisäisiä menestystekijöitä puolestaan ovat rakenteelliset ja sosiologiset tekijät.



KUVIO 6. Yhteistyön menestystekijät. (mukaiillen Fawcett et al. 2015, 653)

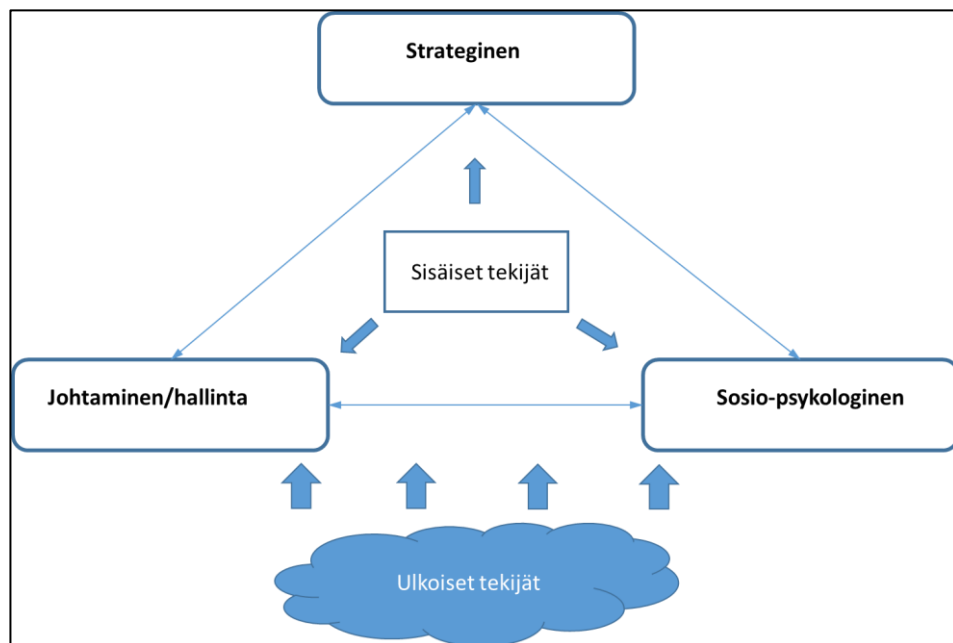
Fawcett et al. (2015, 653) mukaan menestystekijät voidaan lisäksi jakaa organisaatio- ja henkilötasoihin. Organisaatiotason tekijöitä ovat organisaation rutiinit ja rakenteelliset tekijät. Henkilötason tekijöihin kuuluvat yksilötaidot ja sosiologiset tekijät.

Organisaation rutiineja kuvaavia menestystekijöitä ovat yhteistyön intensiteetti, prosessien integroiminen, sekä yritysten johtaminen ja hallinta. Rakenteellisia tekijöitä ovat paikallisuus, strategiat sekä yritysten käyttämät järjestelmät ja standardit. Yksilötaitoihin lukeutuvat johtamistapa sekä henkilöstön tietotaidot. Sosiologisia menestystekijöitä ovat luottamus, tietojen jakaminen sekä muutosvastarinta. (Fawcett et al. 2015, 653)

2.2 Yhteistyön osatekijät

Luvun alussa esiteltiin eri teorioiden monimuotoisuutta kokonaisuuden ymmärtämiseksi. Esitellyt teoriat auttavat ymmärtämään liiketoimintasuhteita eri lähtökohdista ja lähestyvät niitä eri käsittein. Yksittäistä teoriaa ei voida pitää ainoana oikeana, tai ehdottomasti parempana kuin muita. Ne pikemminkin täydentävät toisiaan, eivätkä kilpaile keskenään (Hakanen et al. 2007, 48). Yhdistämällä useampi teoria voidaan muodostaa kokonaisvaltaisempi kuva yritysten välisestä yhteistyöstä. Casals (2011, 120) on luonut teorioita yhdistävän mallin (kuvio 7). Mallissa teoriat jakautuvat kolmeen suureen osatekijään, joita

ovat strateginen, yhteistyöverkoston johtaminen ja hallinta sekä sosio-psykologiset tekijät.



KUVIO 7. Yhteistyön osatekijät. (Casals, 2011, 120)

Casals (2011, 120) määrittelee sen, mitä suuret osa-alueet pitävät sisällään:

- **Strateginen:** verkoston tavoitteet, sisäinen työnjako ja kilpailustrategia
- **Johtaminen ja hallinta:** hallinnolliset rakenteet, päätöksentekokäytännöt, yhteistyön muoto ja johtamisen rakenteet.
- **Sosio- psykologinen:** kommunikointi, motivaatio, luottamus, kulttuuri, henkilökiemiat, arvot sekä osapuolten sitoutuminen.

Lisäksi mallissa verkoston yhteistyöhön vaikuttavat sisäiset ja ulkoiset tekijät:

- **Sisäiset tekijät:** yrityksen koko, ikä, sektori, johtaminen, tapa toimii
- **Ulkoiset tekijät:** markkinatilanne, markkinoiden koko, trendit, kilpailijat, lainsäädäntö

Casalsin (2011,120) mukaan kuviossa 7 esitetty teoreettinen malli voi pitää sisällään yllä esitettyjen tekijöiden eri kombinaatioita. Lisäksi Casals (2011, 123) on määritellyt sen, mitkä asiat osatekijöiden sisällä vaikuttavat yhteistyön tehokkuuteen. Nämä tekijät on listattu taulukossa 3.

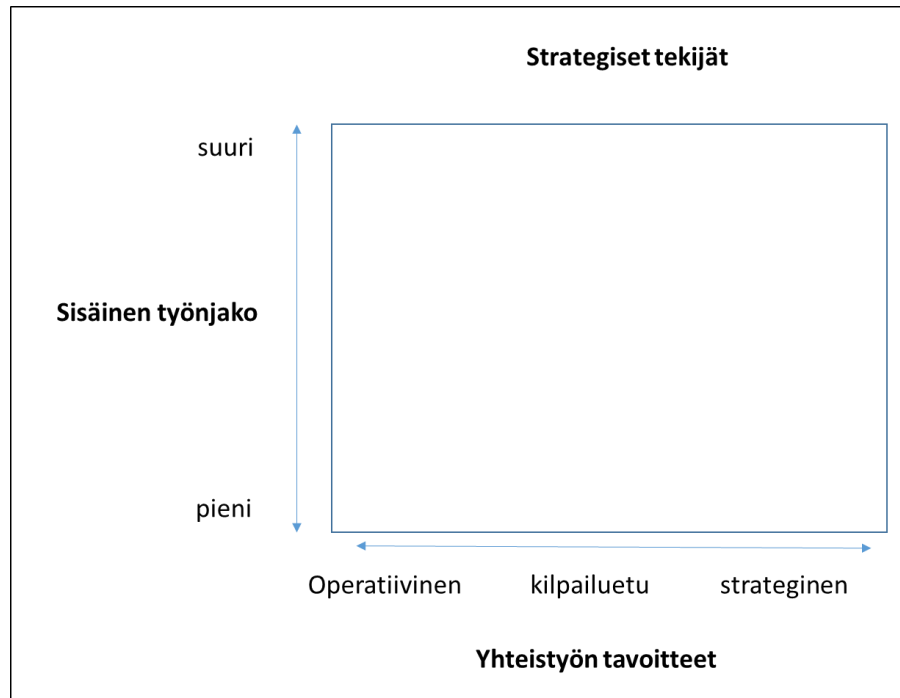
TAULUKKO 3. Yhteistyön tehokkuuteen vaikuttavat tekijät. (mukaiillen Casals, 2011, 123)

Strateginen	Johtaminen ja hallinta	Sosio-psykologinen
<ul style="list-style-type: none"> • Resurssit/tietotaito täydentävät toisiaan • Yhteistyön tekemisen "taidot" ja kokemus • Realistiset tavoitteet • Maantieteellinen sijainti • Teknologian hyödyntäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Yhtiöiden aikaisempi tuntemus • Panostus/vastuunjako • ICT-järjestelmät/tiedonjako • Suunnitelmallisuus/väliaikataivoitteet • Järjestelmä/menetelmä yhteistyön seurannalle 	<ul style="list-style-type: none"> • Samankaltaiset arvot • Yhteishenki • Verkon ulkopuolinen asiantuntemus • Oppiminen ja kokemusten vaihtaminen

2.2.1 Yhteistyön strategiset tekijät

Varamäki & Vesalainen (2003, 29) ovat tutkineet pienten ja keskisuurten yritysten välistä yhteistyötä teoreettisen mallin avulla. Malli koostuu strategisista tekijöistä sekä yhteistyöverkoston hallinnasta ja johtamisesta. Selkeyden vuoksi siitä on jätetty pois sosio-psykologiset tekijät. Yhteistyön tuloksen kannalta on selvää, että yritysten välinen luottamus sekä sitoutuminen yhteistyöhön on oltava kunnossa.

Kuviossa 8 on esitetty yhteistyön strategiset tekijät. Yhteistyön tavoitteet sekä sisäinen työnjako ovat avainasemassa yhteistyön strategisessa ajattelussa. Sisäinen työnjako kuvaa sitä, kuinka yritysten hallussa olevat resurssit ovat jakautuneet. Yhteistyössä olevilla yrityksillä resurssit voivat olla toisiaan täydentäviä. Molemmilla voi olla myös käytössä samankaltaisia resursseja, jolloin ne ovat päällekkäin olevia. Pieni työnjako kuvaa sitä, että resurssit ovat liiketoimintasuhteessa päällekkäin. Mikäli yrityksiltä löytyy toisiaan täydentäviä resursseja tai tietotaitoa, voidaan resurssien sanoa olevan heterogeeniset, jolloin työnjako on suurella tasolla. (Varamäki & Vesalainen 2003, 30)



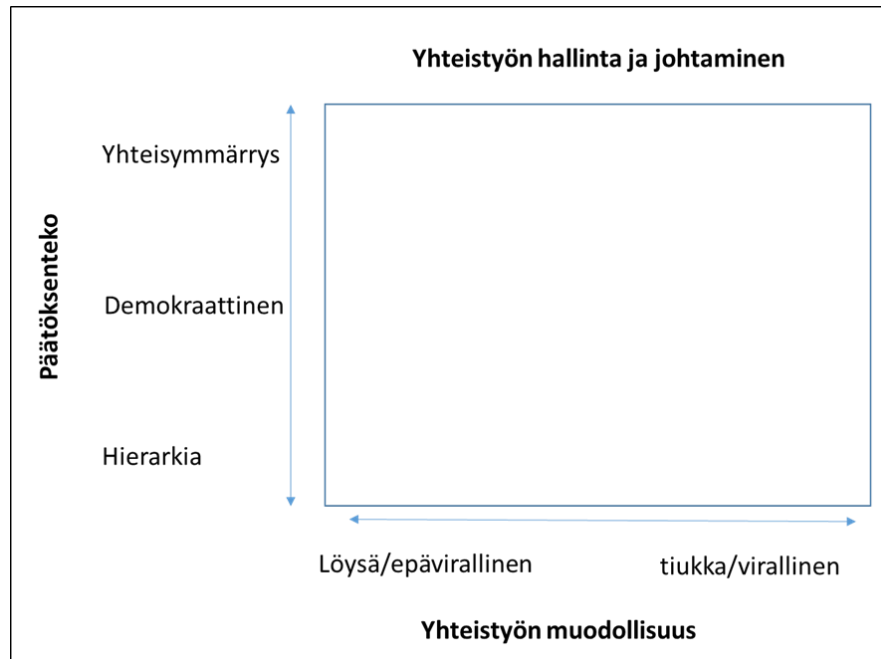
KUVIO 8. Yhteistyön strategiset tekijät. (mukaillen Varamäki & Vesalainen, 2003, 30)

Varamäki & Vesalainen (2003, 30-31) mukaan yritysten asettamat tavoitteet vaikuttavat oleellisesti strategisten tekijöiden muodostumiseen. Tavoitteet voidaan jakaa kolmeen pääluokkaan:

1. Operatiivisen tason tavoitteet tähtäävät nopeaan tuottojen kasvattamiseen lisäntyneiden rahavirtojen myötä
2. Kilpailuetuun tähtäävät tavoitteet asetetaan keskipitkälle aikavälille ja niiden tarkoituksena on kasvattaa yritysten kilpailuetua nykyisillä markkinoilla. Kilpailuetuun tähtäävät tavoitteet voivat olla operatiivisia tavoitteita riskialttiimpia, sillä negatiivisten rahavirtojen (yhteistyöhön sijoittaminen/panostaminen) muuttuminen positiivisiksi saattaa kestää jonkin aikaa.
3. Strategisilla tavoitteilla yritykset pyrkivät kokonaan uudelle toimialalle diversifoinnin eli erilaistamisen avulla.

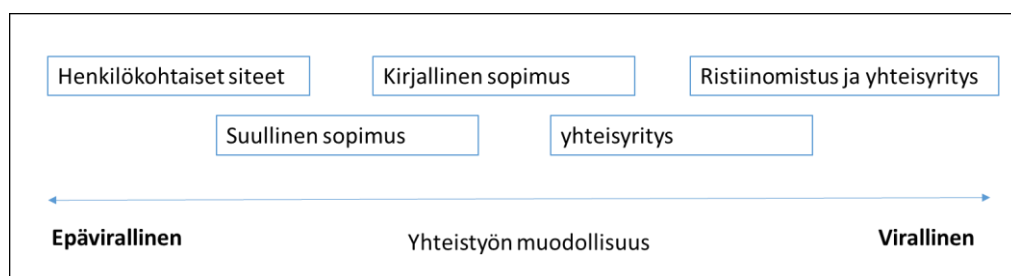
2.2.2 Yhteistyön hallinta ja johtaminen

Yritysverkoston johtaminen ja hallinta pitää sisällään kaksi osatekijää. Näitä ovat päätöksentekotapa yhteistyöyrittäjien välillä sekä liiketoimintasuhteen muodollisuus. Kokonaisuudessaan yhteistyön hallintaa ja johtamista on selvennetty kuviossa 9:



KUVIO 9. Yhteistyön hallinta ja johtaminen (Varamäki & Vesalainen, 2003, 31)

Yritysten välisen yhteistyön muodollisuus voi vaihdella yksittäisten henkilöiden tekemistä sopimuksista moniulotteisempiin ristiinomistuksiin ja yhteisyrittäisiin. Vesalaisen (1996, 15) mukaan henkilökohtaiset ja/tai epäviralliset siteet ovat löysin muoto yhteistyöstä. Seuraavana järjestyksessä epävirallisimmasta virallisimpaan ovat suullinen sopimus, kirjallinen sopimus, yhteisyritys, ristiinomistus ja yhteisyritys. Kuvio 10 selventää yhteistyön muodollisuuden eri toimintatapoja:



KUVIO 10. Yhteistyön muodollisuus (Vesalainen, 1996, 15)

Tärkeässä asemassa yhteistyön hallinnoinnissa on se, kuka tekee päätökset yritysverkossa, vai onko johtamisen vastuu jaettu. Päätökset voidaan tehdä yhteisymmärryksessä, jolloin kaikki osapuolet ovat samaa mieltä päätettävästä asiasta. (Varamäki & Vesalainen, 2003, 31-33)

Demokraattisessa tavassa suoritetaan äänestys, jolloin saatetaan päätyä tilanteeseen, jossa jokin yritys on päätettävästä asiasta eri mieltä. Hierarkkinen päätöksenteko tarkoittaa sitä, että yksi yritys kontrolloi koko verkoston päätöksentekoa. Tässä tilanteessa yritys on saatanut saada päätösvaltansa siten, että se on sijoittunut markkinoille parempaan asemaan, kuin yhteistyöverkoston muut yritykset, tai sillä on hallussaan kriittisiä resursseja. (Varamäki & Vesalainen, 2003, 31-33)

2.2.3 Yhteistyön sosio-psykologiset tekijät

Sosio-psykologisten tekijöiden voidaan katsoa monessa mielessä olevan tärkein edellytys yritysten välisen yhteistyön onnistumiselle. Varamäki (2001, 89) määrittelee sosio-psykologisiksi osatekijöiksi luottamuksen ja sitoutumisen. Niiden avulla liiketoimintasuhde saadaan toimimaan, mutta samalla ne ovat myös vaikeimpia asioita toteuttaa käytännössä. Vaikka yleisesti puhutaan organisaatioiden välisestä kumppanuudesta, suhteet syntyvät ja kehittyvät ihmisten välillä. Aikaisempi tuntemus, yhteistyökumppaneiden väliset henkilökiemiat, samankaltainen arvomaailma ja sitoutuminen yhteistyöhön ovat avainasemassa onnistumisen kannalta. (Hakanen et al. 2007, 69 & Illman et al. 2013, 14 & Varamäki, 2001, 80)

Hakanen et al. (2007, 70) mukaan luottamuksen puute aiheuttaa sen, että heikkosidoksiset liiketoimintasuhteet ajautuvat helposti sisäisiin erimielisyyksiin ja aidon avoimuuden sekä yhteistyön puutteiden mukaiseen toiminnan tasoon. Tulevaisuudessa kilpailuetua haetaan aineettomista pääomaeristä, jota luottamus yhteistyöyritysten välillä edustaa. Lisäksi vankka luottamus voi toimia vahvana transaktiokustannusten alentajana. Oheisessa taulukossa on pelkistetty luottamuksen vaikutuksia yritys yhteistyössä.

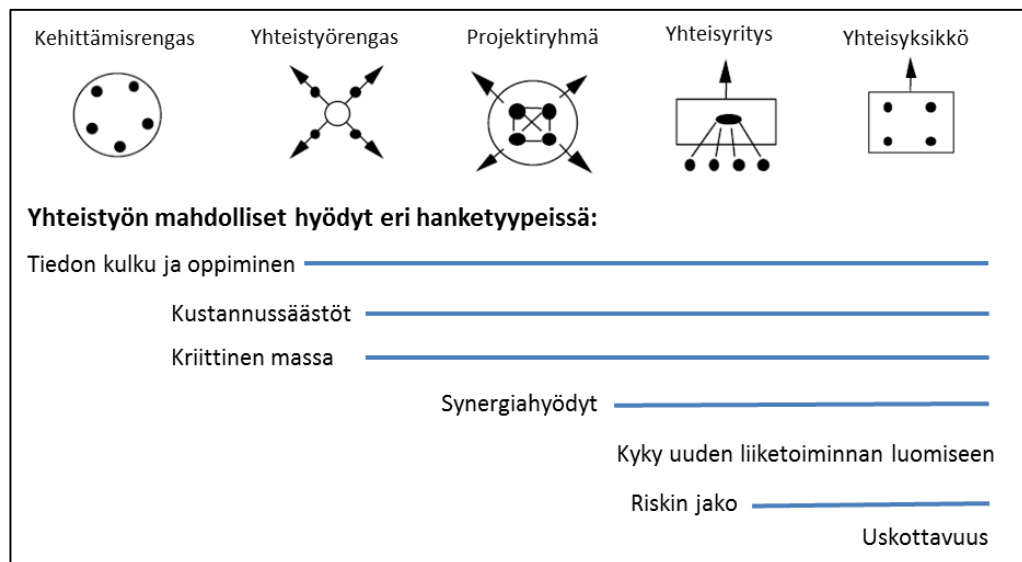
TAULUKKO 4. Luottamuksen vaikutuksia yhteistyössä. (mukaillen Hakanen, 2007, 70)

Luottamuksen puute aiheuttaa	Luottamuksen tuomat hyödyt
<ul style="list-style-type: none"> • Heikkotasoisista kommunikaatiota • Väärinkäsityksiä • Opportunistista käyttäytymistä • Tehottomuutta • Heikkoa sitoutumista • Yhteistyön epäonnistumista 	<ul style="list-style-type: none"> • Tehokas kommunikaatio • Oppiminen • Johtamisen työkalu • Tehokkuutta ja tuloksia • Lisää sitoutumista • Innovaatiot

Sosio-psykologisen osa-alueen toinen tärkeä tekijä on osapuolten sitoutuminen yhteistyöhön. Tällä tarkoitetaan lojaalisuutta, sekä halukkuutta noudattaa liiketoimintasuhteen tavoitteita ja yhteisiä arvoja (Hakanen, 1997, 33). Varamäki (2001, 89) määrittelee sitoutumisen tulevaisuuteen tähtääväksi toiminnaksi. Tämä tarkoittaa sitä, että yhteistyön osapuolet ovat valmiita uhraamaan lyhyen aikavälin tuomat hyödyt saavuttaakseen pitkän aikavälin kilpailuetua ja yhteistyön tuomia aineettomia pääomia. Komppulan (2000, 53) mukaan sitoutuminen on uskomista yhteistyösuhteeseen. Yhteistyöyritykset pitävät suhdetta tärkeänä ja he ovat valmiita panostamaan siihen resursseja. Lisäksi sitoutuneet yritykset olettavat yhteistyön kestävänsä ennalta määrittelemättömän ajan.

3 Yhteistyömallit

Tässä luvussa käydään läpi yhteistyön erilaiset perusmallit. Aluksi esitellään perusmallit ja yhteistyöhön liittyvät mahdolliset hyödyt yleisellä tasolla. Tämän jälkeen mallit käydään läpi tarkemmin erillisinä kappaleina.



KUVIO 11. Yhteistyön perusmallit ja niihin liittyvät mahdolliset hyödyt. (Vesalainen, 1996, 18)

Vesalainen (1996, 18) esittelee viisi yhteistyön perusmallia, joita ovat kehittämisrengas, yhteistyörengas, projektiryhmä yhteisyritys ja yhteisyksikkö. Mallit on esitetty kuviossa 11 siten, että ne on asetettu tavoitetason mukaiseen järjestykseen pienimmästä suurimpaan. Kuviossa on esillä myös yhteistyön mahdolliset hyödyt eri malleissa. Siirryttäessä kohti korkeampien tavoitetasojen liiketoimintasuhteita, mahdolliset hyödyt kasvavat.

3.1 Kehittämisrengas

Tavoitetasoltaan pienin perusmalli on kehittämisrengas. Mallissa jäsenet kokoontuvat yhteen toistensa luo ja isäntäyritys esittelee liiketoimintaansa. Tapaamisessa tuodaan esille nykyisiä ongelmia ja kehittämiskohteita. Muut jäsenet pyrkivät antamaan isäntäyrityk-

selle ideoita ja kehitysehdotuksia. Toimintamuotona kehittämisrenkaassa toimivat yrityskokoukset, seminaarit, tutustumismatkat, messukäynnit ja asiantuntijoiden vierailut. (Varamäki & Vesalainen, 2003, 35)

Varamäki & Vesalainen (2003, 35) mukaan kehittämisrenkas sijoittuu nollakohtaan strategisten tekijöiden suhteen. Yhteistyötä tekevät yritykset eivät tee minkäänlaisia konkreettisia panostuksia yhdessä ja edes kustannussäästöjä ei haeta. Verkoston johtamisen ja hallinnan suhteen yhteistyön muodollisuus on epävirallista ja päätöksenteko on luonteeltaan demokraattista. Sosio-psykologiset tekijät ovat tässä mallissa esillä siten, että jäseniltä vaaditaan vahvaa luottamusta ja sitoutumista. Ilman luottamusta kokemusten jakaminen ei ole riittävän avointa ja keskustelu sekä kehitysideat saattavat jäädä puutteelliseksi.

Tiedon kulku ja oppiminen ovat kehittämisrengastoiminnan keskeisimpiä tavoitteita. Vesalainen (1996, 20) vertaakin, että yrittäjät harjoittavat eräänlaista *benchmarkingia* eli oppimista parhaasta toimintavasta. Mallissa oppimisen edellytyksenä Varamäki & Vesalainen (2003, 35) pitävät sitä, että yrittäjät suhtautuvat toimintaan riittävällä vakavuudella. Yritysten tulisi myös olla samankaltaisia, mutta kilpailijoita ryhmässä ei saisi olla.

3.2 Yhteistyörengas

Oleennaista tässä toimintamuodossa on se, että yhteistyössä olevilla yrityksillä on käytössään jokin yhteinen resurssi tai resurssi on yhteisesti hankittu. Yhteisesti hankittuun resurssiin tulee kaikilla osapuolilla olla käyttöoikeus. Yhteistyörengaan tunnusomainen piirre on se, että ulkopuolelle ei välity kuvaa siitä, että yritykset harjoittavat yhteistyötä. Yhteistä resurssia yritykset käyttävät omassa liiketoiminnassaan ja niitä voivat olla esimerkiksi yhteinen asiantuntija, yhteiset toimitilat, koneet, ostoyhteistyö sekä kuljetus ja muu logistiikka. (Vesalainen, 1996, 21)

Strategisten tekijöiden suhteen yhteistyörengas sijoittuu siten, että yhteistyön tavoitteet ovat operatiivisella tasolla. Resurssit ovat jakautuneet siten, että ne ovat päällekkäin tai osittain jakautuneet. Toisin sanoen työnjakoa ei käytännössä tapahdu. Yhteistyön tavoit-

tetaso ei ole korkealla tässä yhteistyön muodossa, mutta hyötyjen arviointi ja niiden toteutumisen todennäköisyys ovat korkeampia kuin vaikeammissa yhteistyön malleissa. Luonnollinen kehityspolku mallissa on työnjaon ja strategisen intensiteetin lisääminen. (Vesalainen, 1996, 21)

Vesalaisen (1996, 22) mukaan yhteistyön hallinnan suhteen yhteistyörengas on useimmiten löyhä liitto, jossa päätöksenteko tapahtuu yleensä demokraattisesti. Tässä mallissa millään yrityksellä ei ole ns. vahvan miehen asemaan, joten hierarkkinen päätöksenteko ei ole mahdollista. Formaalisuus on matalalla tasolla ja sopimukset ovat usein suullisia tai kirjallisia.

Yhteistyörengaan tärkein tavoite on saavuttaa riittävän suuri kriittinen massa. Tätä voidaan tavoitella yhdistämällä yhteistyössä olevien yritysten resursseja. Näin voidaan esimerkiksi hankkia jotain sellaista, mihin yksittäisillä yrityksillä ei olisi mahdollisuutta. Yhteisin resurssihankinnoin voidaan tavoitella kustannussäästöjä. (Varamäki & Vesalainen, 2003, 36)

3.3 Projektiryhmä

Projektiryhmän tunnusomainen piirre on se, että yritykset markkinoivat ja edustavat ulospäin yhteiseksi koettuna kokonaisuutena. Työnjaon suhteen yritykset sijoittuvat tässä mallissa korkealle, eli yrityksillä on toisiaan täydentäviä resursseja. Yritykset liittyvät yhteen ja suorittavat panostuksia saavuttaakseen kilpailuetua markkinoilla. Tämän yhteistyömuodon voidaan katsoa olevan selkeästi strategisempaa verrattuna edellisiin malleihin. (Vesalainen, 1996, 26)

Vesalaisen (1996, 27) mukaan projektiryhmässä yhteistyön hallinnan ja johtamisen tekijät ovat kaksijakoisia. Erikoistuminen ja lisääntynyt työnjako aiheuttavat sen, että enemmistöllä yrityksistä ei voi olla päätäntävaltaa. Jakautuneista resursseista johtuen kaikkia yrityksiä tarvitaan yhteistyössä, joten päätöksenteko tapahtuu yleensä yhteisymmärryksessä. Poikkeuksen tähän tekevät yhtiötetyt-, hierarkia- ja franchising -mallit.

Projektiryhmän selkeä tavoite on yhteisen strategisen kilpailuedun parantaminen markkinoilla. Tässä mallissa kriittinen massa voi liittyä kapasiteettiin ja sitä kautta toimituskykyyn liittyviin kysymyksiin. Erityisesti silloin, kun resurssit ja osaaminen täydentävät toisiaan, syntyy synergiaetuja. Projektiryhmä lähtee yleensä liikkeelle yhteisen markkinointimateriaalin tuottamisesta. Kohteeksi määritellyt asiakkaat ovat yleensä kiinnostuneita ostamaan suuria tuoteryhmiä kerrallaan, joten projektiryhmä on yksittäisiin yrityksiin verrattuna kilpailukykyisempi. (Vesalainen, 1996, 27-28)

Vesalaisen (1996, 28) määrittelemän projektiryhmän kilpailuetu perustuu kolmeen kriteeriin, joita ovat:

- Liiketoiminnan vaihtokustannusten pieneneminen
- Ryhmän sisäisen erikoistumisen tuottama kustannusperusteinen kilpailuetu
- Sisäisen erikoistumisen ja kokoonpanon tuottama differentiointiero

Vaihto- eli transaktiokustannusten pieneneminen on klassisen verkostoteorian mukaan olennainen etu markkinoilla. Käytännössä nämä ovat kaikkia yritysten välisiä kaupankäynnin, yhteydenpidon ja logistiikan kustannuksia. Kustannukset voivat pienentyä sekä ryhmän sisäisessä että asiakkaan kanssa tapahtuvassa vaihdannassa. (Vesalainen, 1996, 28)

Ryhmän sisäisen erikoistumisen tuottama kustannusetu syntyy silloin, kun yritykset voivat keskittyä tietyn vaiheen, tuotteen tai palvelun tuottamiseen. Vesalaisen (1996, 28) mukaan erikoistumisen kautta tapahtuva kilpailuetu on projektiryhmän tärkein kilpailuetua tuottava kriteeri. Tällä tarkoitetaan sitä, että ryhmällä on käytössään resursseja tai osaamista, joita ei yleensä ole liitetty yhdeksi asiakkaan arvostamaksi kokonaisuudeksi.

3.4 Yhteisyritys

Tämän yhteistyömallin tarkoituksena on luoda kokonaan uutta liiketoimintaa. Luonteeltaan yhteistyö on strategista, riskipitoista ja yhteistyön tavoitteet pyritään saavuttamaan pitkällä tähtäimellä. Strategisten tekijöiden suhteen yhteisyritys sijoittuu siten, että yhteistyön strateginen intensiteetti on korkea. Resurssit voivat olla päällekkäisiä, mutta

käytännössä tässä mallissa ne ovat lähes aina jakautuneet. Verkoston johtamisen kannalta yhteistyömalli on hyvin formaalinen. Tämä johtuu luonnollisesti siitä, että yhteistyössä luodaan uutta liiketoimintaa, jonka omistuksesta tulee olla selvät määrittelyt. Päätöksenteko suoritetaan tässä toimintamallissa käytännössä yhteisymmärryksessä. Tämä johtuu siitä, että kyseessä on kahden tai useamman yrityksen liiketoimintasuhde, jolloin päätökset tapahtuvat yleensä neuvottelun kautta. (Varamäki & Vesalainen, 2003, 38)

Varamäki & Vesalainen (2003, 38) mukaan yhteisyrityksen potentiaaliset hyödyt ovat moninaisia. Tärkeimpinä voidaan mainita toisilta oppiminen, kustannusten jako, riittävän suuri kriittinen massa ja synergiahyödyt. Lisäksi riskien jakautuminen ja uskottavuuden lisääntyminen ovat mallin tunnusomaisia etuja.

3.5 Yhteisyksikkö

Malleista kaikkein formaalisin ja sidoksiltaan tiukin on yhteisyksikkö. Erona yhteisyritykseen on se, että yhteistyöyritykset perustavat kokonaan uuden yrityksen siten, että alkuperäiset yritykset eivät ole nimellisesti mukana uudessa yrityksessä. Tällä toimintamuodolla voidaan häivyttää perustajayritysten imagot ja sulauttaa toiminnot osaksi suurempaa kokonaisuutta. Tämän ”kuoren” sisällä yritykset kuitenkin toimivat erikoistuneina ja yrittäjävetoisina yksikköinä. Tästä tunnuspiirteestä johtuen kyseessä ei ole osakeyhtiölain tarkoittama fuusio. (Vesalainen, 1996, 38)

Varamäki & Vesalainen (2003, 39-40) mukaan strategiset tekijät voivat mallissa vaihdella informaatioyhteistyöstä uusien liiketoimintojen kehittämiseen saakka. Resurssien jakautuminen on tässä mallissa lähes aina suurella tasolla. Verkoston hallinnan kannalta yhteistyön formaalisuus on korkealla tasolla. Päätöksenteko tässä yhteistyömuodossa tapahtuu usein konsensushakuisesti.

Yhteisyksikön tavoitteet painottuvat yhteisiin liiketoiminnallisiin intresseihin. Usein käytännössä tämä tarkoittaa projektiryhmätyyppistä työskentelyä. Yhteistyössä on usein kysymys resurssi-strategian noudattamisesta, jolloin laajan resurssi-perustan muodostaminen

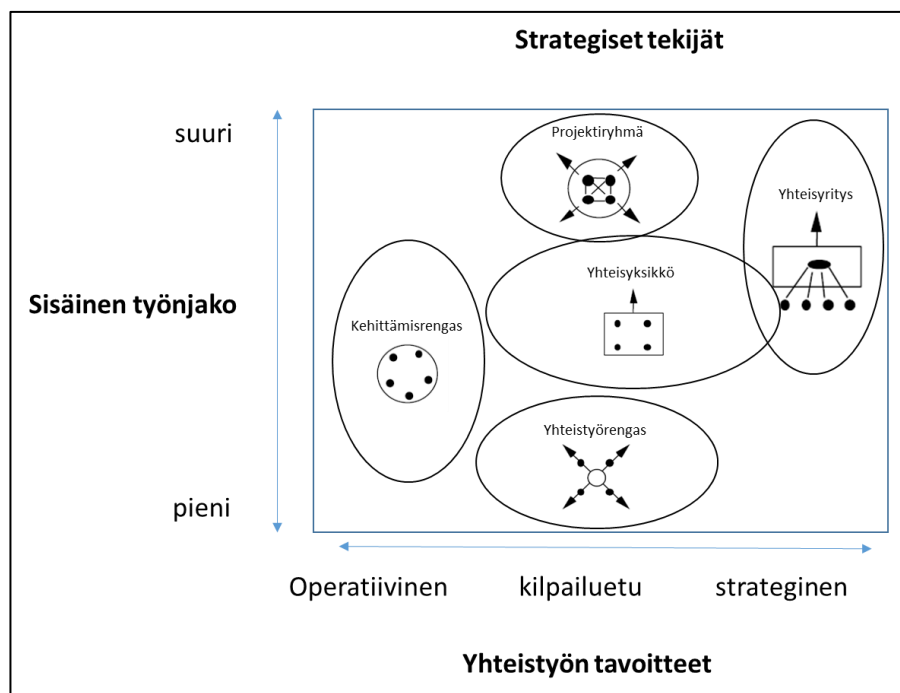
on ensimmäinen avaintavoite. Suurimpana haasteena yhteisyksikön toiminnassa on sitoutuminen ja kyky riittävän avoimeen keskusteluun yhteistyökumppaneiden välillä. (Vesalainen, 1996, 40-41)

4 Yhteistyömallit ja yhteistyön osatekijät

Tässä luvussa käydään läpi esimerkkejä siitä, kuinka eri yhteistyömallit voivat käytännössä sijoittua yhteistyön teoriassa käytyihin päätekijöihin. Lisäksi päätekijöistä esitetään kuvio, joka auttaa hahmottamaan yhteistyön eri osatekijöitä kokonaisuutena. Lopuksi esitellään taulukko, jossa eri mallien peruspiirteet on vedetty yhteen. Taulukko toimii jatkossa teoreettisena viitekehystenä lähiruokasektoria analysoitaessa.

Kuviossa 12 on esitetty yhteistyömallien sijoittuminen strategisten tekijöiden suhteen. Luvussa kolme selvennettiin tarkemmin mallien erityispiirteitä. Kuvion 12 tarkoituksena on auttaa hahmottamaan mallit kokonaisuutena, sekä auttaa havaitsemaan niiden välisiä eroja strategisissa tekijöissä. Kehittämisen rengas sijoittuu yhteistyön tavoitteissa operatiiviselle tasolle. Muiden mallien tavoitteet vaihtelevat kilpailuedun ja strategisempien tavoitteiden välillä. Yhteisyrityksen tavoitteet ovat kaikkein strategisimmat. (Varamäki, 2001, 136-144)

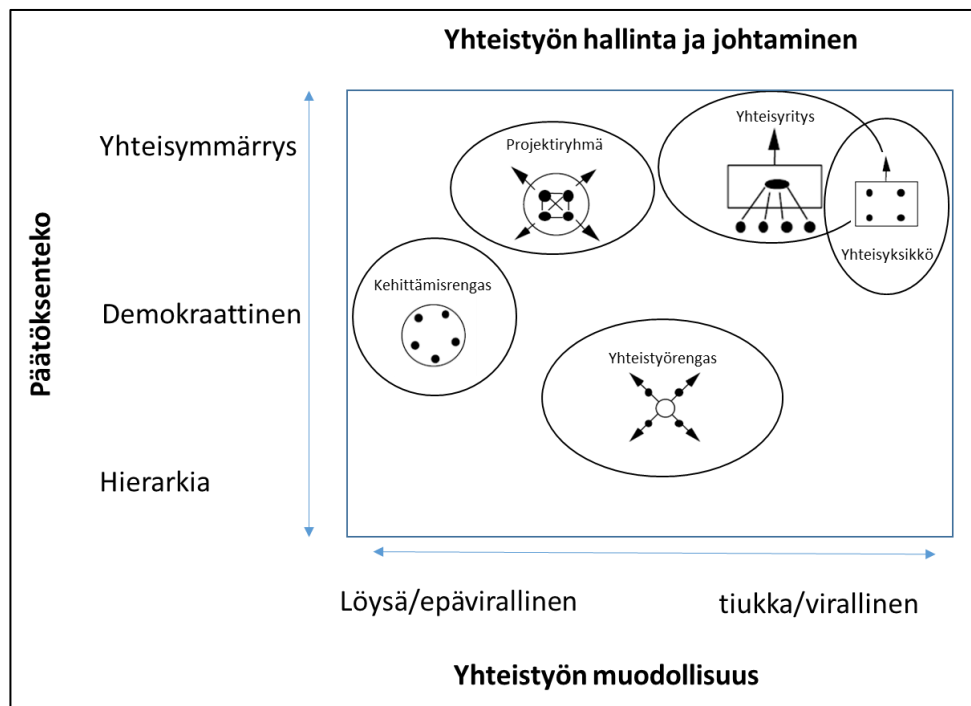
Varamäen (2001, 136-144) mukaan kehittämissuhteeseen ja yhteisyrityksen sisäinen työnjako on pieniä. Näiden mallien resurssien voidaan katsoa olevan päällekkäin. Muiden mallien sisäinen työnjako vaihtelee osittaisesta työnjaosta suureen.



KUVIO 12. Yhteistyömallien strategiset tekijät. (mukaillen Varamäki, 2001, 144)

Yhteistyömallien hallintaa ja johtamista on selvennetty kuviossa 13. Myös nämä osateki-
jät käytiin tarkemmin läpi luvussa kolme. Kuvio 13 auttaa hahmottamaan hallinnan ja
johtamisen tekijät kokonaisuutena, sekä sen, kuinka mallit mahdollisesti eroavat toisis-
taan. Kehittämisen rengas on yhteistyön muodollisuudeltaan löyhin. Kohti tiukempaa ja vi-
rallista yhteistyötä siirrytään seuraavassa järjestyksessä: projektiryhmä, yhteistyörengas,
yhteisyritys ja yhteisyksikkö. (Varamäki, 2001, 136-144)

Varamäen (2001, 136-144) mukaan päätöksenteko yhteistyörengassa vaihtelee hierarki-
sista demokraattiseen. Kehittämisen renkaan päätöksenteko tapahtuu demokraattisesti. Pro-
jektiryhmän, yhteisyrityksen ja yhteisyksikön päätökset tehdään pääsääntöisesti yhteis-
ymmärryksessä.



KUVIO 13. Yhteistyömallien hallinta ja johtaminen. (mukaillen Varamäki, 2001, 144)

Varamäki (2001, 144) toteaa, että vaikka mallit ovat strategisten tekijöiden suhteen
hyvinkin erilaisia ja ne sijoittuvat yhteistyön hallinnan ja johtamisen tekijöiden osalta eri
tasoille, voivat kaikki mallit olla käytännössä toimivia ratkaisuja. Yhteistyömallit, joiden
tavoitteet asetetaan korkealle, odotetaan tuottavan enemmän lisäarvoa yrityksille.
Toisaalta näiden ns. monimutkaisempien mallien korkeat standardit ja niiden käytännön
toteutus ovat haasteellisempia verrattuna ns. yksinkertaisempiin malleihin. Jokainen

yhteistyön muoto voidaan analysoida erillisenä tapauksena mallin omien erityispiirteisiin perustuen.

Taulukossa 5 on esitetty yhteenveto eri yhteistyömalleista. Mallit on järjestetty taulukkoon alkaen ylhäältä yksinkertaisemmasta eli yhteistyörenkaasta ja alaspäin siirryttäessä edetään kohti syvällisempiä yhteistyön muotoja. Lisäksi taulukko pitää sisällään mallien liiketoiminnallisen sisällön, tavan millä päätökset tehdään, yhteistyön muodollisuuden, tavoitteet sekä onnistumisen edellytykset. (Vesalainen, 1996, 44-45)

TAULUKKO 5. Yhteenvedo yhteistyömalleista. (mukaillen Vesalainen, 1996, 45)

Yhteistyömalli	Liiketoiminnallinen sisältö	Päätöksenteko	Muodollisuus	Tavoitteet	Onnistumisen edellytykset
Kehittämisrengas	Tiedonkulku/toisilta oppiminen	Demokratia	Henkilösiteet	Oppiminen, koulutuksen syventäminen	Osallistujien aktiivisuus, avoimuus, riittävä samankaltaisuus
Yhteistyörengas	Yhteinen resurssi, jota kukin hyödyntää omassa liiketoiminnassa	Demokratia	Suulliset tai kirjalliset sopimukset. Ns. ”löyhä” liitto	Kustannusten jako, kriittinen massa, kynnysten ylittäminen	Osapuolten yksimielisyys resurssin käytöstä, samansuuntaiset intressit, yritysten tietynasteinen samanvertaisuus
Projektiyhmä	Yhtiöiden keskinäisen työnjaon seurauksena muodostuva kokonaisuus on ryhmän yhteinen ”bisnes”	Konsensus	Yhteisymmärrys-sopimus ja henkilösiteet	Kustannusten jako, kriittinen massa (manipuloisuus, kapasiteetti, ”ison yhtiön” imago), kilpailukyky	Tarkka yritysten valinta, riittävä erilaistuminen, yhteensopivuus, yritysten taloudellinen kunto, osaamisen taso
Yhteisyritys	Kahden tai useamman yrityksen perustama yhteinen yritys uuden liiketoiminnan luomiseksi	Konsensus	Henkilö-, liiketoiminta-, sopimus- ja yhtiöjärjestelysiteet	Kustannusten jako, kriittinen massa (erikoistuminen, pääoma, kapasiteetti), synergia, riskien jako	Luottamus, yhtiöiden tarkka valinta, aikaisemmat kontaktit toisiinsa, osaamisen yhteensopivuus, osaamisen tasapuolisuus ja korkea tietotaito
Yhteisyksikkö	Yhtiöt perustavat itselleen ”kuoren”, jonka sisältä kaikki jatkavat melko itsenäistä toimintaa	Demokratia/konsensus	Henkilökohtaiset liiketoimintamallit, sopimukselliset ja yhtiöjärjestelysiteet	Kustannusten jako, erilaiset kriittiset massat, synergia, riskien jako, kyky luoda uutta liiketoimintaa, uskottavuus	Samat kuin yhteisyrittäksellä

5 Yhteistyö lähiruokamarkkinoilla

Tässä luvussa käsitellään pk-yritysten välistä yhteistyötä lähiruokasektorille sovellettuna. Aluksi käydään läpi lähtökohdat yhteistyöstä lähiruokasektorilla. Tämän jälkeen esitellään arvio lähiruokamarkkinoiden suuruudesta, tarkastellaan toimintaympäristöä ja esitellään lähiruoan jakelukanavat. Lopuksi perehdytään siihen, millaista yhteistyötä lähiruokasektorilla harjoitetaan teoriaosuudessa määriteltyjen yhteistyön osatekijöiden perusteella. Analyysi toteutetaan yleisesti saatavilla olevien hankkeiden tietojen perusteella.

5.1 Yhteistyön lähtökohdat lähiruokasektorilla

Lähiruokasektorin nykytilaa, haasteita ja kehittämistarpeita on tutkittu laajasti viime vuosina. Suomen maatalouspolitiikan strategiseksi tavoitteeksi on nostettu vuonna 2011 lähijä luomuruoan osuuden kääntäminen ruokamarkkinoilla vahvaan nousuun (lisää luomua 2013, 2). Lähiruoasta pidetään, joten kuluttajat ovat valmiita maksamaan pienen suomalaisyrityksen valmistamasta ruoasta sekä omalla asuinpaikkakunnalla valmistetusta tuotteesta normaalia enemmän (Kurunmäki et al. 2012, 11). Myös Niemi et al. (2013, 1) vahvistavat sen, että voidaan puhua lähiruokatrendistä.

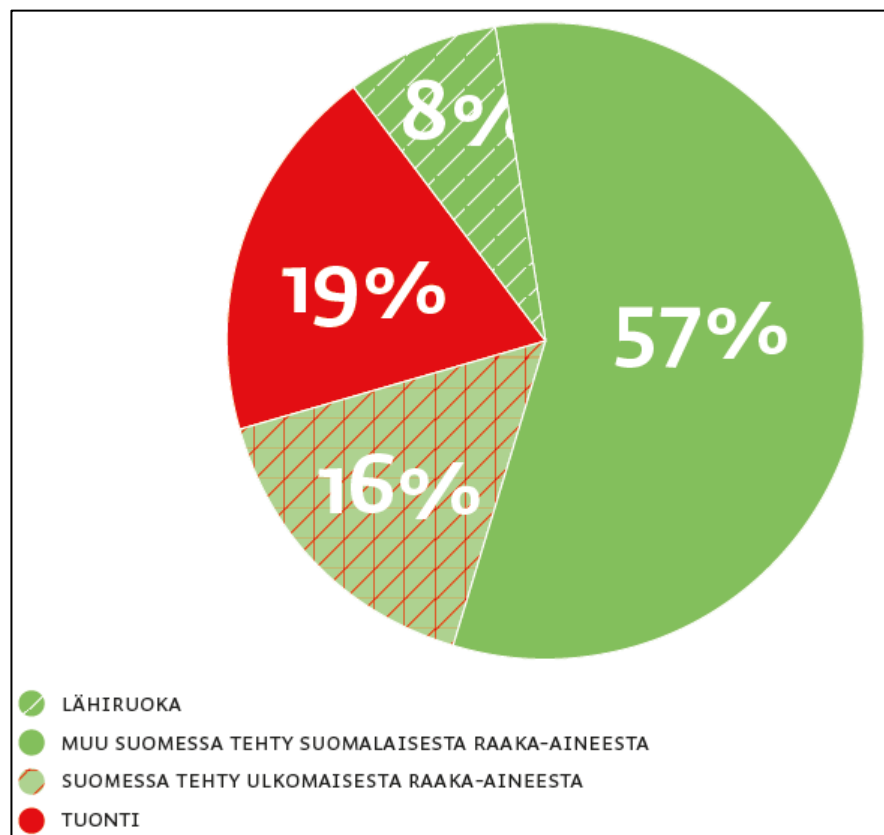
Ongelmaksi on koettu se, että lähellä tuotetulle ruoalle näyttäisi olevan enemmän kysyntää, kuin mitä kuluttajille voidaan tarjota. Vähittäiskauppasektorin kannalta vaatimukset täyttäviä lähiruoan toimittajia on tarjolla liian vähän. Tuottajaportaassa markkinoille ja jakelukanaviin pääsyä pidetään vaikeana. (Niemi et al. 2013, 2)

Ongelmaa on pyritty ratkaisemaan useissa lähiruokahankkeissa viimeisen vuosikymmenen aikana. Hankkeiden pääsääntöisenä tarkoituksena on usein ollut väliportaiden ohittaminen. Päivittäistavarakauppa on Suomessa kuitenkin erittäin keskittynyttä ja kaksi suurinta kauppaketjua myyvät yli 80% kaikesta päivittäistavarasta. Alkutuottajan pienestä volyyymista johtuen väliportaan aiheuttama kustannus nostaa lähiruokatuotteiden hinnan suureksi. (Niemi et al. 2013, 2-3)

Lähiuokasektorilla tapahtuvasta yhteistyöstä ja sen tärkeydestä on puhuttu paljon. Kurunmäki et al. (2012, 4-5) lähiuokaselvityksen mukaan sektorilla vallitsee yhteisten tavoitteiden, yhteistyön ja alan koordinaation puute. Ratkaisuksi esitetään uudenlaista yhteistyötä ja innovaatioita sekä uudenlaisia toimintamalleja koko ruokajärjestelmässä. Yritysyhteistyö sekä erilaiset yhteistyöverkostot antavat parhaan mahdollisuuden pientuottajille päästä mukaan vähittäiskaupan perinteisiin jakelukanaviin (Paananen & Forsman-Hugg 2005, 25 & Niemi et al. 2013, 3).

5.2 Lähiuokamarkkinat

Lähiuokamarkkinoiden suuruudesta on esitetty useita arvioita. Maa- ja metsätalousministeriön rahoittama raportti lähiuokaselvitys ja ehdotus lähiuokaohjelman pohjaksi (2012-2015) selventää lähiuokasektorin tilaa ja sen tuomia haasteita. Kuviossa 14 on esitetty arvio lähiuokamarkkinoiden koosta Suomessa.

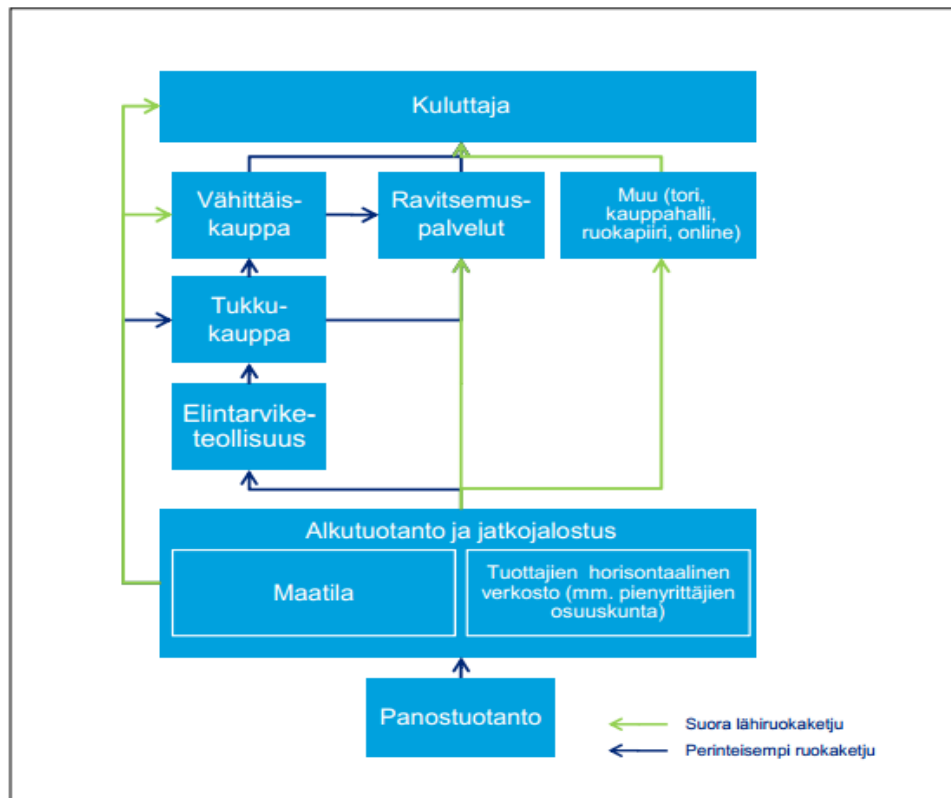


KUVIO 14. Lähiuokamarkkinoiden koko suomessa. (Kurunmäki et al. 2012, 21)

Noin 80% Suomessa syötävästä ruoasta on valmistettu Suomessa. Ruoan raaka-aineista noin 65% on alkuperältään suomalaista. Lähiruoan osuus raportin mukaan on arvioitu olevan 8% suuruinen. Osa tuotteista, kuten kahvi, tulee ulkomailta, mutta ne jalostetaan Suomessa. Tällaisten tuotteiden osuus on 16% kaikesta syötävästä ruoasta. Kokonaan ulkomailta tuotavan ruoan osuus on 19%. (Kurunmäki et al. 2012, 21)

Toimintaympäristö

Sitran rahoittamassa lähiruokaselvityksessä (2010) määritellään toimintaympäristön osatekijöitä. Kuviossa 15 on esitetty lähiruokasektorin osatekijät ja arvoketju.



KUVIO 15. Lähiruokasektorin osatekijät ja arvoketju. (Mäkipeska & Sihvonen, 2010, 9)

Ruoantuotannon merkittävimpiä yhteistyökumppaneita ovat vähittäiskaupat. Niiden asema arvoketjussa on merkittävä. Kaupat voivat asemallaan kilpailuttaa teollisuutta ja alkutuotantoa entistä tiukemmin. Merkittävästä asemasta johtuen vähittäiskauppojen osuus elintarvikkeiden hinnoista on kasvanut 2000-luvulla. Lisäksi kauppojen omat tuotemerkit vahvistavat niiden asemaa arvoketjussa. Vähittäiskaupoille on siirtynyt perinteisen teollisuuden kuten markkinoinnin ja kuljetuksen tehtäviä. (Mäkipeska & Sihvonen, 2010, 10)

Lähiuoan suorassa arvoketjussa on perinteisestä elintarvikealasta poiketen vähemmän jalostusta ja välikäsiä. Kuvion 15 toimijoiden lisäksi paikalliseen ruokajärjestelmään kuuluvat maaseudun kehittäjät. Lisäksi muut toimialat, kuten kuljetus-, varastointi- ja pakkaamisala, ovat lähiuokasektorin näkökulmasta kiinnostavia. (Mäkipeska & Sihvonen, 2010, 9)

Mäkipeska & Sihvonen (2010, 10) tekemän selvityksen mukaan lähiuokakentän toimijoiden voimasuhteet hakevat vielä paikkaansa. Kilpailun osa-alueita ovat:

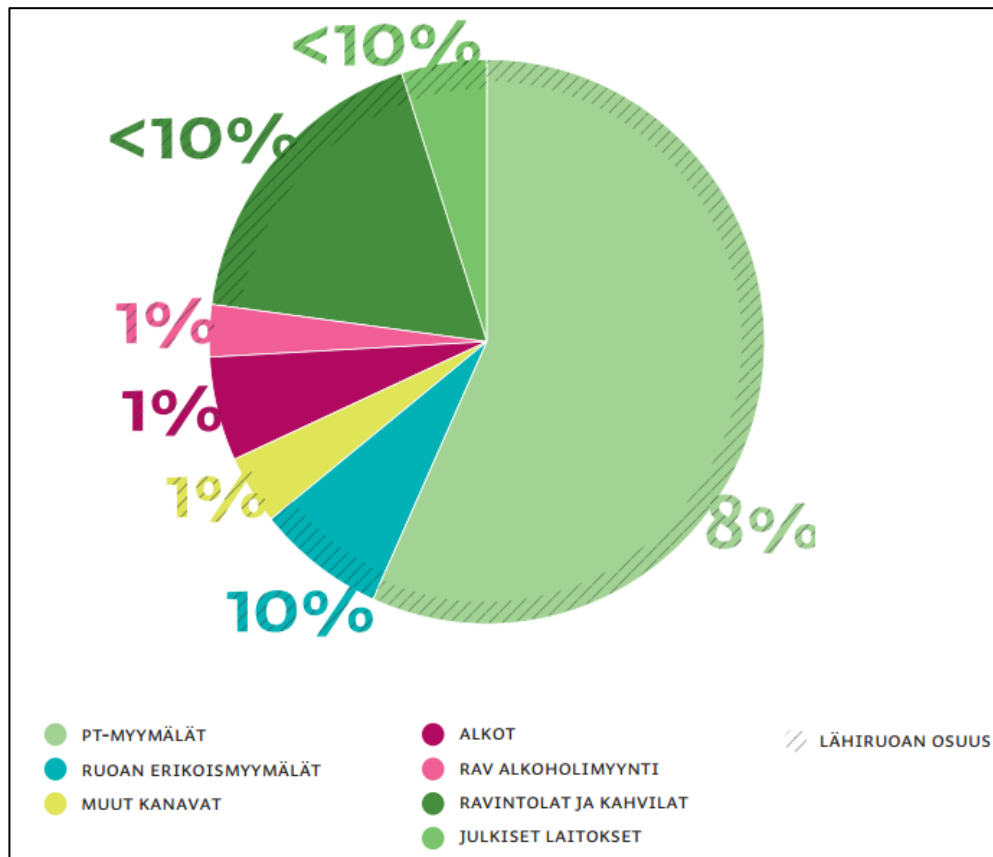
1. vähittäiskauppa
2. ravitsemusliikkeet
3. paikalliset markkinapaikat
4. online-ruokakaupat

Lähiuokakonseptilla myydään vain marginaalinen osa ruoasta. Kaupan päätöksiin valikoimasta voi vaikuttaa yleinen kiinnostus paikallisia ja maakunnallisia tuotteita kohtaan. Vähittäiskaupan merkittävä rooli toimintaympäristössä voi vaikuttaa myös siihen, ohjataan kuluttajia massatuotannon suuntaan pientuottajien sijaan. (Lähiuoka, nyt!, 2010, 10)

Tukkujen kiinnostus lähiuokaa kohtaan on kasvanut. Tuotantoinvestoinnit ovat pienet prosessoimattomille lähiuokatuotteille verrattuna prosessoituun elintarviketeollisuuteen. Toistaiseksi vähittäiskaupan merkitys myyntikanavana on vähäinen. Tämä voi johtua osaltaan kaupan alan vahvasta ketjuuntuneisuudesta. Vähittäiskaupan neuvotteluvoima onkin todella suuri lähiuokatuottajien suuntaan. Heikon neuvotteluaseman lisäksi lähiuokasektori joutuu kilpailemaan toimittajista perinteisen elintarviketeollisuuden ja vähittäiskaupasektorin kanssa. Markkinoista lähiuoantuottajat joutuvat käymään kilpailua luomutuotteiden, Reilun kaupan, trendiruoan ja ulkomaisten erikoisruokien nettikauppojen kanssa. (Mäkipeska & Sihvonen, 2010, 10)

Lähiruoan jakelukanavat

Suurimman osan ruoastaan kuluttaja hankkii vähittäiskaupasta. Lisäksi ravintoloiden ja julkisen sektorin tarjoaman ruoan osuus on merkittävä. Uudenlaiset myyntikanavat lähi-ruokasektorilla ovat vasta muotoutumassa. Lähiruokaselvityksen (2012) loppuraportissa on arvioitu lähiruoan osuutta eri ostopaikoissa. Arvio on esitetty alla kuviossa 16:



KUVIO 16. Lähiruoan osuus eri jakelukanavissa. (Kurunmäki et al. 2012, 29)

Suurin osa elintarvikkeista kuluttajille kulkee vähittäiskaupan kautta (pt-myyvälät). Muita jakelukanavia ovat ravintolat, kahvilat, henkilöstöravintolat ja julkisen sektorin ammattikeittiöt. Erikoiskauppojen ja muiden kanavien osuus ruoanjakelussa on pieni. Tilastoissa ei näy esimerkiksi kaikkien torien ja kauppahallien myynti, suoramynti tilalta tai ruokapiirien ja verkkokaupan kautta tapahtuva jakelu. (Lähiruokaselvitys 2012, 29)

Arviota lähiruoan osuudesta jakelukanavissa vaikeuttaa se, ettei sitä määritellä yhtenäisin kriteerein. Kurunmäki et al. (2012, 30) arvion mukaan lähiruoan osuus päivittäistavara-kaupassa on noin 8% luokkaa. Suomalaiset ovat kansaa, joka haluaa ostaa kaiken samasta paikasta. Kuluttajalle päivittäistavara-kauppa on helpoin ja halutuin ruoan ostopaikka.

Viimeaikainen kehitys on lisännyt lähiruoan kysyntää erikoiskaupoissa, jossa sen osuuden arvioidaan olevan 10% kokonaisymyynnistä. Erikoismyymälöiksi luokitellaan torit, kauppahallit, tila- ja suoramyyntipisteet, lähiruokavaunut ja -myymäläautot, turistikaupat ja hotellien sekä nähtävyyksien myymälät. (Kurunmäki et al. 2012, 31)

Kurunmäki et al. (2012, 31) mukaan ravintolat, kahvilat ja henkilöstöravintolat ovat merkittävä lähiruoan tarjoaja, varsinkin annoksina mitattuna. Arvioiden mukaan ravintoloiden keittiöistä yli puolet käyttävät lähiruokaa viikoittain tai useammin. Kokonaisuus tässä sektorissa lähiruoan osalta jää kuitenkin alle 10%. Ongelmaksi koetaan se, että ravintolat eivät saa tai löydä haluamiansa tuotteita. Hankintaan liittyvä lisätyö koetaan myös vaivalloiseksi. Haastavaksi koetaan tiedon puute tuottajista, toimitusvarmuus sekä tuotteiden saatavuus. Yhteistyön esteenä on sekä tuottajien että ravintoloiden keskinäinen kilpailu.

Kurunmäki et al. (2012, 32) mukaan lähiruoan osuus julkisissa ruokapalveluissa on 10%. Tähän ryhmään kuuluvat koulut, sairaalat, päiväkodit, puolustusvoimat sekä kuntien ja valtion virastot. Keskimäärin joka toinen suomalainen käyttää julkisia ruokapalveluita.

Julkisten ruokapalveluiden hankinnoilla voidaan merkittävästi vaikuttaa lähiruokatuotteiden käytön edistämiseen. Päättäjien valinnoilla ja yleisen hankintaprosessin hallinnalla on suuri vaikutus siihen, mitä julkiset keittiöt tarjoavat. Lähiruokatuottajien mahdollisuuksia osallistua julkisten hankintojen kilpailutuksiin tulisi vahvistaa siten, että päättäjät olisivat enemmän tietoisia lähiruokatuotteista. (Kurunmäki et al. 2012, 32)

5.3 Analysoitavat lähiruokahankkeet

Työhön on valittu sellaiset hankkeet, joista on saatavilla julkista tietoa. Yhteistyön teoriolla voidaan analysoida yhteistyötä moniulotteisesti ja kokonaisvaltaisesti. Tämä on otettu aineiston valinnassa huomioon siltä osin, että hankkeiden loppuraportti pitäisi sisältää mahdollisimman tarkkaa tietoa yhteistyön eri osatekijöistä. Tarkoitus ei ole kuitenkaan luoda tarkkaa analyysia yksittäisistä hankkeista. Tavoitteena on havainnollistaa hanketoimijoiden käsitystä lähiruokasektorilla tapahtuvasta yhteistyöstä. Tämä tarkoittaa

sitä, että kaikkia teoriaosuudessa esiteltyjä osatekijöitä ei välttämättä voida sisällyttää jokaisen hankkeen analysointiin. Joissakin tapauksissa analyysissä on myös käytetty arvioita siitä, mitä mahdolliset yhteistyön osatekijät ovat.

Maaseutuviraston ylläpitämässä hankerekisterissä voi selata Manner-Suomen maaseudun kehittämissuunnitelmassa (2014-2020) rahoitettuja hankkeita. Rekisteristä hakusanoilla ”luomu” ja ”lähiruoka” löytyy yhteensä 70 käynnissä olevaa hanketta. Näistä 17 hankkeen kohdalla mainitaan yhteistyö tai verkosto hankkeen tavoitteissa (LIITE 1). (Maaseutu 2020 hankerekisteri)

Pro Luomu ry on listannut kotisivuillaan käynnissä olevia luomumarkkinoita kehittäviä ja sitä mahdollisesti palvelevia hankkeita (2013). Sadasta luomu- ja lähiruokaa koskevasta hankkeesta kymmenessä mainitaan termit yhteistyö tai verkosto. (Rönni, 2013)

Alppisara (2014) on tutkinut diplomityössään julkisia luomu- ja lähiruokahankkeita toimitusketjun näkökulmasta. Hankkeiden kokonaismäärä tutkimuksessa on 105 kappaletta ja yleisin tavoite tutkimuksen mukaan on yhteistyö- tai verkosto-osaaminen, joka on mainittu 53 hankkeen kohdalla. (Alppisara 2014, 40, 36)

Tässä työssä tavoitteena on havainnollistaa hanketoimijoiden käsitystä yhteistyöstä. Havainnollistaminen toteutetaan hankeaineiston ja teoreettisen mallin avulla. Hanketoimijoiden käsitystä yhteistyöstä havainnollistetaan kahdessa eri lähiruokahankkeessa. Hankkeet ovat:

- Lähiruokaa, kiitos! Seuturuoka saatavaksi.
- Lähiruokan ja -palveluiden market -making esiselvitys

Valittujen hankkeiden lisäksi johtopäätöksissä käydään läpi yleiskatsaus myös niistä hankkeista, joita ei ole valittu tähän työhön tarkemmin tarkasteltavaksi. Yleisesti voidaan todeta, että julkisten lähiruokahankkeiden loppuraportit ovat vaikeasti löydettävissä tai raportit eivät ole sisällöltään sillä tasolla, että niitä voitaisiin analysoida tämän kaltaisessa työssä. Useiden lähiruokahankkeiden tavoitteissa on maininta, että yhteistyötä tulisi tehdä enemmän, tai hankkeilla usein pyritään luomaan kokonaan uutta yhteistyötä. Tässä työssä

analysoidaan jo olemassa olevaa tai riittävän hyvin kuvattua yhteistyön alkamisvaihetta, joten tällä kriteerillä on jouduttu karsimaan paljon hankkeita pois.

5.4 Yhteistyön osatekijät lähiruokasektorilla

Tässä kappaleessa analysoidaan lähiruokahankkeita pk-yritysten yhteistyön teoriaan perustuen. Kuvio 17 selventää sitä, kuinka yhteistyön analysointi toteutetaan:



KUVIO 17. Yhteistyön analysoinnin vaiheet

Hankkeiden yleiskatsauksen jälkeen tiedot pyritään sijoittamaan yhteistyön osatekijöitä esittäviin kuvioihin. Ensimmäinen vaihe on etsiä hankkeiden strategiset tekijät. Toinen vaihe on tunnistaa hankkeista yhteistyön hallintaan ja johtamiseen liittyvät tekijät. Kolmannessa vaiheessa tiedot osatekijöistä kerätään yhteen mallien peruspiirteitä kuvaavaan taulukkoon.

Yhteistyön sosio-psykologiset tekijät ovat analyysissä pienessä roolissa. Ne kuitenkin mainitaan, mikäli niistä on saatavilla tietoa ja tiedon katsotaan olevan tärkeää kyseisten hankkeiden yhteistyön analysoinnin kannalta. Lopuksi tietojen perusteella hankkeista

tehdään yhteenveto. Lisäksi johtopäätöksissä arvioidaan lähiruokamarkkinoiden tilaa yhteistyön näkökulmasta. Analysointi suoritetaan hankeraporteista saatujen tietojen perusteella. Kaikkia tietoja ei välttämättä ole suoraan raporteista saatavilla. Näissä tapauksissa käytetään tekijän omaa arviota asiasta.

5.4.1 Lähiruokasektorin strategiset tekijät

Loimaan seutukunnassa toteutettiin vuoden 2010 aikana Seuturuoka saatavaksi -hanke, jonka tavoitteena oli edistää alueen elintarvikealan alkutuottajien ja jatkojalostajien tuotteiden pääsyä kaappoihin sekä kuntien ruokahuoltoon. Hankkeen toteuttamassa kyselyssä tuottajat olivat sitä mieltä, että heidän tulisi verkostoitua enemmän keskenään. (Ansio et al. 2011, 5, 37)

Hankkeen raportissa käy ilmi, että osa tuottajista tarvitsee toimintansa tueksi erilaisia yhteistyötahoja. Yhteistyöllä pyritään takaamaan tuotteiden tasaisempi saatavuus ja jakeluverkoston kustannustehokkaampi rakentaminen. Tuottajilta kysyttiin lisäksi millaisia ominaisuuksia he odottavat yhteistyökumppaneiltaan. Tärkeimpiä asioita olivat kiinnostus ja panostus yhteistyöhön, liikevaihdon kasvu, luottamus, kustannusten säästyminen, laaja markkinointi ja yhteiset tavoitteet. Uuden liiketoiminnan, uusien tuotteiden tai uusien palveluiden luominen eivät olleet tärkeässä roolissa tutkimuksessa. (Ansio et al. 2011, 38)

Seuturuoka saatavaksi- hankkeen toimijoiden yhteinen päämäärä oli lähiruokahylytoiminnan toteuttaminen alueen kaupoissa. Ruokahylyllä toiminnallisena tavoitteena oli tukea alueen lähiruokatuottajien pääsyä vähittäiskauppojen tuotetarjoajiksi. Lähiruokahylyssä on potentiaalisina tuotteina tarjottavana esimerkiksi kananmunat, leipomotuotteet, jauhot, biisonilihansäilyke, tomaatti ja kirsikkatomaatti, peruna, hunaja, lampaanlihatuotteet ja kalatuotteet. Raportista ei käy ilmi onko samassa tuoteryhmässä useampi alkutuottaja. Monipuolisesta tuotevalikoimasta johtuen voidaan kuitenkin olettaa, että resurssit tässä hankkeessa täydentävät osittain toisiaan. Lisäksi voidaan olettaa, että useamman tuottajan voimin on saatu aikaan riittävän suuri kriittinen massa, jonka avulla voidaan lähteä neuvottelemaan sopimuksia vähittäisruokakauppojen kanssa. (Ansio et al. 2011, 40-41)

Lähiruokahyllyn lisäksi hankkeessa toteutettiin yhteistyö, missä yksi verkon toimijoista toimii ns. palvelukeskuksena. Tämä tukee arviota hankkeen sisäistä työjaosta. Palvelukeskuksen vetäjältä löytyi raportin mukaan resursseja hoitaa logistiset palvelut. Tätä kykyä ei kaikilta osapuolilta löytynyt. Kaupoille palvelukeskus tarjoaa tuotteita yhtenä toimittajana. (Ansio et al. 2011, 64)

Lähiruoan ja -palveluiden market -making esiselvityksessä tutkittiin Kaakkois-Suomen alueella lähiruoan tuotannon ja vähittäiskaupan välissä toimivan väliportaana liiketoiminnallisia edellytyksiä. Selvityksen mukaan yhteistyön tavoitteet liittyvät investointien mahdollistumiseen (esim. tuotantotilat), alhaisempiin kustannuksiin sekä resurssien jakamiseen. Resurssien jakautumista tukee maininta siitä, että toimiva verkosto vaatii aktiivisen ja osaavan vetäjän, jolta mahdollisesti löytyy muilta yrityksiltä puuttuvia resursseja. (Niemi et al. 2013, 32-34)

Lisäksi tavoitteissa mainitaan se, että yhteistyön tulisi tähdätä liiketoiminnan ja verkoston kasvuun pelkkien kustannussäästöjen sijaan. Nykyisessä yhteistyössä tavoitteiden voidaan siis olettaa olevan pääosin operatiivisella tasolla. Selvityksen mukaan kaikkia osapuolia tyydyttävien tavoitteiden asettaminen koettiin haastavaksi ja usein johtavan aidon sitoutumisen puutteeseen. (Niemi et al. 2013, 32-34). Kuviossa 18 on selvennetty hankkeiden strategisia tekijöitä.



KUVIO 18. Hankkeiden strategiset tekijät

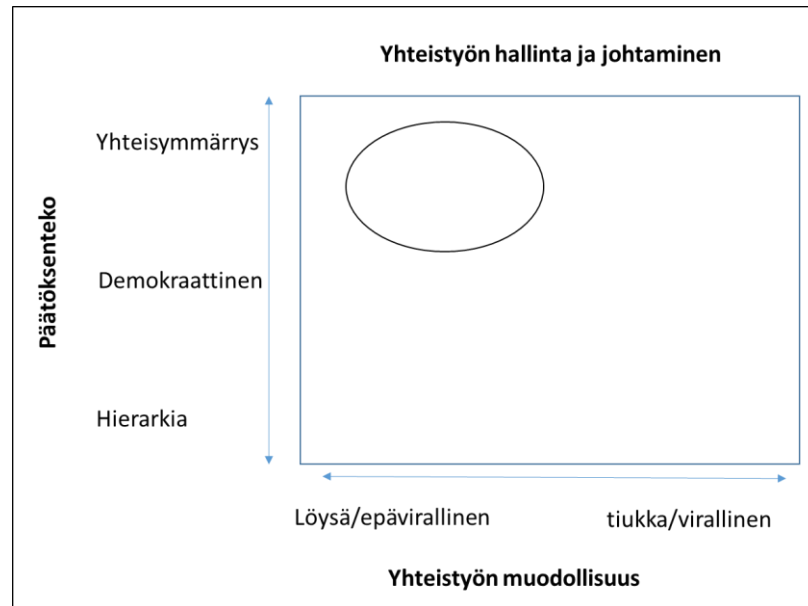
Sisäistä työnjakoa tapahtuu hankkeiden tietojen perusteella jonkin verran. Resurssien jakautumisen voidaan katsoa kuitenkin olevan vain osittaista. Tavoitteet sijoittuvan strategisten tekijöiden suhteen pääosin operatiiviselle tasolle ja käytännössä ne ovat kustannussäästöjen ja kriittisen massan tavoittelua. Yhteistyömallin osalta hankkeet muistuttavat pääosin yhteistyöengasta, mutta lisäksi tunnistettavissa on ominaispiirteitä yksinkertaisemmasta mallista eli kehittämisrenkaasta, sekä syvällisemmästä projektiryhmästä.

5.4.2 Yhteistyön hallinta ja johtaminen lähiruokasektorilla

Seuturuoka saatavaksi- hankkeen vetämisen ja tehtävien organisoimisen hoitivat työryhmä ja projektityöntekijä. Lisäksi ryhmään kuuluivat edustajat Lounafood – aitoja makuja varsinaissuomesta ja LoiMaaseutu -maaseudun yritysneuvontaa -hankkeista. Työryhmään kuului myös ulkopuolinen konsultti. Työryhmä käsitteli projektiin liittyvät asiat ja teki päätökset esimerkiksi tuottajien tapaamiseen liittyvissä asioissa. Lopullinen yhteistyöhön liittyvä päätöksentekotapa jää hankkeen loppuraportissa epäselväksi. Voidaan olettaa, että ainakin jollakin tasolla päätökset on tehty palvelukeskuksen vetäjän toimesta ja vaikeiden päätösten osalta päätöksenteko on suoritettu yhteisymmärryksessä. (Ansio et al. 2011, 62)

Yhteistyön muodollisuus hankkeessa toteutettiin siten, että vähittäiskaupat tekevät sopimukset palvelukeskustuottajan kanssa. Keskus puolestaan tekee sopimukset verkoston muiden toimijoiden kanssa. Tuottajat tuottavat tuotteensa yhteiseen varastoon, josta palvelukeskus toimittaa ne kaappoihin. (Ansio et al. 2011, 64)

Lähiruoan ja -palveluiden market -making esiselvityksessä (2013) todetaan, että mahdollisimman tarkasti ja laajasti asetetut yhteistyön tavoitteet, hallintaa sekä sisäistä työnjakoa käsittelevien kirjallisten sopimusten laatiminen on tärkeää liiketoimintasuhteiden tulosten kannalta. Päätöksentekotapoja ei ole suoranaisesti mainittu, mutta vaihtoehtoisena toimintamallina selvityksessä mainitaan se, että toimiva yhteistyöverkosto vaatii aktiivisen alulle panijan ja vetäjän eli jonkinlaisen veturin. Tässä toimintamallissa päätökset tapahtuvat yhden vahvan tekijän toimesta. Nykyisillä toimintamalleilla yhteistyön päätöksenteon voidaankin olettaa tapahtuvan suurelta osin yhteisymmärryksessä. (Niemi et al. 2013, 28, 35). Yhteistyön hallintaa ja johtamista hankkeista selvennetään kuviossa 19:



KUVIO 19. Yhteistyön hallinta ja johtaminen hankkeissa

Hankeraporttien perusteella päätöksenteon voidaan olettaa pääsääntöisesti tapahtuneen yhteisymmärryksessä, mutta myös hierarkkinen tapa palvelukeskuksen osalta on mahdollinen. Yhteistyön muodollisuuden voidaan katsoa olevan melko löyhä liitto alkaen henkilökohtaisista siteistä siirtyen kohti suullisia ja kirjallisia sopimuksia. Yhteistyön hallinta ja johtaminen muistuttavat osatekijöiden suhteen tässäkin tapauksessa yhteistyöengasta. Mikäli päätöksiä tehdään jonkin vahvan yrityksen toimesta, poikkeavat hankkeet teoreettisen mallin ominaispiirteistä päätöksenteon suhteen. Tätä piirrettä ei voida kuitenkaan varmuudella määritellä.

5.4.3 Yhteenveto lähiruokasektorin yhteistyöstä

Strategisessa kuvassa Seuturuoka saatavaksi -hankkeelle asetetut yhteistyön tavoitteet voidaan katsoa olevan suurelta osin operatiivisella tasolla. Yhteistyön muodollisuuden suhteen hanke edustaa löyhää liittoa, jossa päätöksenteko oletetaan tapahtuneen pääsääntöisesti demokraattisesti tai yhteisymmärryksessä. Epäselväksi jäi, olisiko palvelukeskuksen vastuuyrityksellä voinut olla ns. vahvan miehen asema? Yhteistyön formaalisuuden voidaan olettaa olevan melko matalalla tasolla, jolloin sopimukset ovat suullisia tai kirjallisia.

Seuturuoka saatavaksi -hanke on yhteistyön muodoltaan lähimpänä yhteistyörengasta, jonka tunnusomainen piirre on se, että ulkopuolelle ei välity kuvaa siitä, että yritykset harjoittavat yhteistyötä. Riittävän suuren kriittisen massan yhteistyöyritykset pyrkivät saavuttamaan yhdistämällä eri tuottajien tuotteet. Lisäksi yritykset pyrkivät käyttämään yhteisiä resursseja omassa liiketoiminnassaan, joka tässä tapauksessa on yhteinen asian-tuntija (konsultti hankkeen alussa), yhteiset toimitilat sekä logistiset palvelut.

Lähiruoan ja -palveluiden market -making esiselvityksessä lähiruokasektorin strategiset tekijät sijoittuvat yhteistyön tavoitteissa operatiiviselle tasolle ja liiketoimintasuhteilla haetaan pääsääntöisesti kustannussäästöjä. Sektorilla on halukkuutta lisätä sisäistä työn-jakoa, mutta käytännössä sen toteuttaminen on koettu haastavaksi. Yhteistyön johtamisen ja hallinnan näkökulmasta kirjallisten sopimusten laatimista pidetään liiketoimintasuhteiden tuloksellisuuden kannalta tärkeänä. Selvityksen mukaan toimiva yhteistyöverkosto vaatii aktiivisen vetäjän, jolta löytyisi kykyä tehdä päätöksiä. Selvityksestä ei kuitenkaan tule ilmi, mikä on yleisin päätöksentekotapa lähiruokasektorilla toimivilla yrityksillä. Taulukossa 6 on esitetty yhteenveto hankkeista.

TAULUKKO 6. Yhteenveto hankkeista

Hanke	Yhteistyömalli	Liiketoiminnallisen sisältö	Päätöksenteko	Muodollisuus	Tavoitteet	Onnistumisen edellytykset
Seuturuoka saatavaksi	Kehittämisingas, yhteistyörengas, projektiryhmä	Yhteinen resurssi: Palvelukeskus, konsultti, logistiikka, toimitilan	Yhteisymmärrys, hierarkia myös mahdollinen	Kirjalliset sopimukset	Toisilta oppiminen, kustannussäästöt, kriittinen massa	Osapuolten yksimielisyys resurssin käytöstä, samansuuntaiset intressit, yritysten tietynasteinen samanvertaisuus
Lähiruoan ja -palveluiden market -making esiselvitys	Kehittämisingas, yhteistyörengas	Tiedonkulku, toisilta oppiminen, halukkuus lisätä sisäistä työnjakoa	Yhteisymmärrys	Henk.koht. siteet, Suulliset ja kirjalliset sopimukset	Kustannussäästöt	Selkeät kirjalliset sopimukset, osapuolten avoimuus ja aktiivisuus, veturiverkoston siirtyminen

6 Johtopäätökset

Yhteistyöhön ja verkostoitumiseen tähtäviä tai kehittäviä julkisia lähiruokahankkeita on toteutettu paljon. Lisäksi on tehty useita erilaisia selvityksiä ja raportteja lähiruokamarkkinoiden tilasta. Kokonaiskuvaa yhteistyön näkökulmasta lähiruokasektorilla on suhteellisen vaikea määritellä. Sektorilla toimivien osapuolten yhteistyön kehittäminen nähdään toisistaan erillisinä tekijöinä, joilla ei ole rahoittajien eikä kehittäjien kanssa riittävästi yhteisiä intressejä. Lisäksi eri hankejärjestelmistä on vaikea saada tarvittavia tietoja.

Tämän työn kannalta riittävän hyvin kuvattuja hankeraportteja yhteistyön toteuttamisesta on heikosti saatavilla. Voidaan kuitenkin todeta, että työssä esitetyllä teorialla on mahdollista analysoida lähiruokasektorin yhteistyötä hankeraporttien tietojen puitteissa. Kokonaisvaltaisemman analysoinnin tueksi tarvittaisiin kyselytutkimuksia lähiruokatuottajien välisestä yhteistyöstä, jolloin voitaisiin saada täsmällistä tietoa liiketoimintasuhteiden tasosta.

Tässä työssä käytetyn analyysin lisäksi voidaan sanoa, että halukkuutta yhteistyöhön lähiruokamarkkinoilta löytyy. Lukuisissa hankkeissa mainitaan tavoitteissa verkostoitumiseen tähtäävän toiminnan lisääminen. Nykytilanteessa yhteistoiminnan voidaan katsoa painottuvan teorian yksinkertaisiin malleihin. Verrattuna yleiseen pk-yritysten väliseen yhteistyön teoriaan voidaan todeta, että liiketoimintasuhteet sektorilla ovat alkutekijöissä.

Kuten teoriaosuudessa todettiin, ei monimutkainen ja strategisiin tavoitteisiin pyrkivä malli ole välttämättä parempi ratkaisu, kuin yksinkertainen ja operatiivisen tason hyötyihin tähtäävä yhteistyö. On hyvin mahdollista, että lähiruokasektorilla olemassa olevat alhaisen tavoitetason mallit ovat toimivia. Nähtäväksi jää mihin suuntaan sektorin liiketoimintasuhteet etenevät.

7 Yhteenveto

Työn tavoitteena on ollut luoda katsaus pk-yritysten väliseen yhteistyöhön aihealueen kirjallisuuteen perehtymällä. Lisäksi tutkimuksessa on esitetty eri teorioita yhdistävä malli, jonka avulla yhteistyötä voidaan analysoida. Työn toisena tavoitteena on ollut havainnollistaa hanketoimijoiden käsitystä yhteistyöstä lähiruokasektorilla. Havainnollistaminen on toteutettu perehtymällä lähiruokamarkkinoihin, sekä analysoimalla julkisesti saatavilla olevia hankeraportteja ja hankeselvityksiä.

Nykyisessä globaalissa kilpailutilanteessa yritysten välisestä yhteistyöstä on tullut entistä tärkeämpää. Suomen yrityksistä jopa 98% luokitellaan pk-yrityksiksi ja tutkimusten mukaan valtaosalla on muodostettuja liiketoimintasuhteita. Yritykset pystyvät yhteistyöllä yksittäisiä yrityksiä paremmin vastaamaan markkinoiden haasteisiin nopeudessa, joustavuudessa, kustannustehokkuudessa ja laadussa.

Yhteistyötä ja verkostoitumista on tutkittu paljon ja siitä on olemassa runsaasti erilaisia teorioita. Näitä ovat esimerkiksi käyttäytymisteoreettiset, strategiset, liiketoiminnalliset ja talusteoreettiset näkökulmat. Yhdistämällä useampi teoria voidaan muodostaa kokonaisvaltainen kuva yritysten välisestä yhteistyöstä. Teorioita yhdistävä malli koostuu kolmesta yhteistyön osatekijästä. Näitä ovat strategiset tekijät, yhteistyön hallinta ja johtaminen, sekä yhteistyön sosio-psykologiset tekijät.

Yhteistyön strategisia tekijöitä ovat yhteistyön tavoitteet sekä sisäinen työnjako. Tavoitteet voivat vaihdella operatiivisen tason hyödyistä kohti syvällisiä ja strategisia päämääriä. Sisäinen työnjako kuvaa resurssien jakautumista yhteistyökumppaneiden välillä. Yhteistyön hallinta ja johtaminen pitää sisällään yritysten välisen yhteistyön muodollisuuden sekä päätöksentekotavat. Sosio-psykologiset tekijät ovat usein tärkein edellytys yhteistyön onnistumiselle. Sosio-psykologisia tekijöitä ovat osapuolten välinen luottamus sekä sitoutuminen liiketoimintasuhteeseen.

Verkoston eri muotoja voidaan tarkastella yhteistyömallien avulla ja malleja kuvaavia ominaispiirteitä voidaan havainnollistaa yhteistyön osatekijöiden avulla. Mallit tavoitetasoon mukaisessa järjestyksessä ovat kehittämisrengas, yhteistyörengas, projektiryhmä, yhteisyritys ja yhteisyksikkö. Kehittämisrenkaan ja yhteistyörenkaan sisäinen työnjako on

pieniä. Näiden mallien resurssien voidaan katsoa olevan päällekkäin. Muiden mallien sisäinen työnjako vaihtelee osittaisesta työnjaosta suureen työnjakoon. Yhteistyön muodollisuudeltaan löyhin malli on kehittämisrenkas ja yhteisyksikkö on puolestaan virallisin. Päätöksentekotavat vaihtelevat tapauskohtaisesti.

Lähiuokasektorin nykytilaa, haasteita ja kehittämistarpeita on tutkittu laajasti. Sektorilla on viime vuosina toteutettu paljon alan eri toimijoiden yhteistyöhön tähtääviä tai yhteistyötä kehittäviä hankkeita. Työn empiirisessä osassa havainnollistettiin hanketoimijoiden käsitystä yhteistyöstä pk-yritysten välisen yhteistyön teoriaan perustuen. Tämä voitiin toteuttaa olemassa olevien hankeraporttien tietojen puitteissa. Suurelta osin hankkeiden raportit ja selvitykset ovat kuitenkin puutteellisia työssä esitetyn mallin mukaiseen analysointiin. Yleisesti voidaan todeta, että nykytilanteessa lähiuokamarkkinoilla tapahtuvan yhteistyön voidaan katsoa olevan alkutekijöissä ja ne painottuvat yhteistyön osatekijöiden suhteen yksinkertaisiin malleihin.

Lähdeluettelo

Aaltio Iris (2014). Case-tutkimus metodisena lähestymistapana. [WWW-lähde]. [viitattu 6.3.2017]. Saatavissa: <https://metodix.fi/2014/05/19/aaltio-marjosola-casetutkimus/>

Alppisara Elina (2014). Julkiset luomu- ja lähiruokahankkeet toimitusketjunäkökulmasta tarkasteltuna. Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Ansio Susanna, Lehtonen Miia ja Saalasto Päivi (2011). Lähiruokaa, kiitos! Seuturuoka saatavaksi -hankkeen satoa. Turun ammattikorkeakoulu. Juvenes Print, Tampere.

Casals Francesc Estanyol (2011). The SME Co-operation Framework: a Multi-method Secondary Research Approach to SME Collaboration. *International Conference on E-business, Management and Economics. IPEDR vol. Hong Kong*

Ek Eeva & Salo-Kimppa Susanna (1994). Verkostotalouden työkirja 1. Yritysyhteistyö. Kansainvälisen verkostotalouden instituutti, Oulu.

Euroopan komissio. Sisämarkkinoiden, teollisuuden, yrittäjyyden ja pk-yritystoiminnan pääosasto. Pk-yritysten uusi määritelmä. Käyttäjän opas ja ilmoitusmalli. [WWW-dokumentti]. [viitattu 1.3.2017]. Saatavissa: <http://bookshop.europa.eu/fi/pk-yritysten-uusi-maeeritelmae-pbNB6004773/>

Euroopan unionin aluekehitysrahasto (2010). Lyhyt johdatus hanketoimintaan. [WWW-dokumentti]. [viitattu 1.3.2017]. Saatavissa: http://www.vca.fi/TEM/jyvaskyla/Lyhyt_johdatus_hanketoimintaan_JYV%C4SKYL%C4_lores.pdf

Fawcett Stanley E, McCarter Matthew W, Fawcett Amydee M, Webb G. Scott, Magnan Gregory M (2015). Why supply chain collaboration fails: the socio-structural view of resistance to relational strategies", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 20 Iss 6 pp. 648 - 663

Hakanen Matti (1997). Yritysten välisen yhteistyön johtaminen. Yrittäjyyden ja johtamisen laitos. Kuopion yliopisto.

Hakanen Matti, Heinonen Upi, Sipilä Petri (2007). Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Edita Prima Oy, Helsinki.

Illman Julia, Hokkanen Niina, Pokela Pekka, Pursula Tiina, Luoma Päivi ja Gilbert Ylva (2013). Kumppanuudesta kilpailuetua. Strategiset yrityskumppanuudet vesi-, metsä- ja kemian alan tulevaisuuden kilpailuedun rakentajina. Tekesin katsaus 298/2013, Helsinki.

Komppula Raija (2000). Matkailuyritysten sitoutuminen verkostoon – tapaustutkimus Pohjois-Karjalan maakunnallinen matkailuverkosto. Lapin yliopisto.

Kurunmäki Seija, Ikäheimo Irja, Syväniemi Anni-Mari ja Rönni Päivi (2012). Lähiruokaselvitys. Ehdotus lähiruokaohjelman pohjaksi 2012-2015. Maa- ja metsätalousministeriö.

Lehto Taru & Valkokari Katri (2003). Verkoston kehittämisen työkalupakki. Verkoston kehittämissuunnitelman vaiheet. Kehittämissuunnitelman organisointi. Uuden toimintamallin käyttöönotto ja vakiinnuttaminen. Helsinki

Lisää Luomua! (2013). Hallituksen luomualan kehittämissuunnitelma ja luomualan kehittämisen tavoitteet vuoteen 2020. Valtioneuvoston periaatepäätös 16.5.2013.

Maaseutu 2020 hankerekisteri. Euroopan maaseudun kehittämisen maatalousrahasto. [WWW-lähde]. [viitattu 6.3.2017]. Saatavissa: <http://www.mavi.fi/fi/tietoa-meista/tietopalvelut/Sivut/hankerekisteri.aspx>

Mäkipeska Tuomas & Sihvonen Mikko (2010). Lähiruoka, nyt! Trendistä markkinoille. Sitran selvityksiä 29.

Niemi Petri, Pekkanen Petra, Seppänen Kaisa, Miettinen Antti, Puolakka Tiina (2013). Lähiruokan ja -palveluiden market -making -esiselvitys. Euroopan maaseudun kehittämisen maatalousrahasto: Eurooppa investoi maaseutualueisiin. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Lappeenrannan teknillinen Yliopisto.

Paananen Jaana & Forsman-Hugg Sari (2005). Lähi- ja luomuruoka kunnallisissa ruokapalveluissa. Esiselvitys päättäjien näkemyksistä. MTT taloustutkimus, Helsinki.

Rönni Päivi (2013). Luomua kehittävät ja sitä mahdollisesti palveleva hankkeet. Emr/hanke 2007 -järjestelmä. [WWW-dokumentti]. [viitattu 6.3.2017]. Saatavissa: <http://proluomu.fi/wp-content/uploads/sites/3/2013/01/EMR-hankkeita.pdf>

Saaranen-Kauppinen Anita & Puusniekka Anna. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. [WWW-dokumentti]. [viitattu 1.3.2017]. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf

Suomen Yrittäjät – pienten ja keskisuurten yritysten etu- ja palvelujärjestö. Yrittäjäyhtiötilastot (2015). [WWW-dokumentti]. [viitattu 1.3.2017]. Saatavissa: https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/sy_yritystilastot_2015.pdf

Tsupari Pekka (2004). Kyselytutkimus yritysten välisistä liiketoimintasuhteista. Tilastokeskus ja Elinkeinoelämän keskusliitto. [WWW-dokumentti]. [viitattu 1.3.2017] Saatavissa: http://www.tilastokeskus.fi/ajk/tapahtumia/yritysten_liiketoimintasuhteet_keskeiset_tulokset.pdf

Varamäki Elina (2001). Essays on Multilateral Cooperation between SMEs. The Prerequisites for successful Development and Different Models of Interfirm Cooperation. Vaasan yliopisto.

Varamäki Elina & Vesalainen Jukka (2003). Modelling different types of multilateral cooperation between SMEs, Entrepreneurship & Regional Development, 15:1, 27-47

Vesalainen, Jukka (1996). Yritysyhteistyön malleja: käsikirja yhteistyön edistäjille. Helsinki: Edita

Yritysrekisterin vuositilasto 2012. Tilastokeskus. [WWW-dokumentti]. [viitattu 1.3.2017]. Saatavissa: http://www.stat.fi/til/syr/2012/syr_2012_2013-11-28_fi.pdf

Liiteluettelo

LIITE 1. Yhteistyö ja verkostoitumisen kehittäminen tai siihen tähtäävät hankkeet

Hanke:	Toteut-taja:	Alkupvm:	Lop-pupvm:	Tavoite:
Ruokaviestintä ja alueellisen ruokaidentiteetin vahvistaminen	Helsingin Yliopisto	1.10.2015	31.12.2017	Hanke toimii elintarvikealan tiedonvälitystä, yhteistyötä ja kehittämistä koordinoivana tahona Etelä-Savossa.
Manner-Suomen maaseutuohjelman luomualan kehittämisen koordinointihanke	Pro Luomu ry	22.6.2015	31.12.2017	Luomualan koordinaatiohankkeessa on tavoitteena lisätä yhteistä puhetta, ymmärrystä ja tekemistä luomusta sekä rakentaa luomualan kehittäjien tuki- ja kumppanuusverkosto, jolla on tiivis yhteys elinkeinon toimijoihin.
Yhteisillä eväillä lähiruoka kasvuun Varsinais-Suomessa	Turun yliopisto	1.9.2015	31.12.2017	Tiivistämällä lähiruokasektorin yhteistyötä sekä verkostoimalla alan yrityksiä, hankkeita ja toimijoita keskenään aktiivisen tiedonvälityksen avulla. Monipuolinen tiedonvälitys uusista liiketoimintamalleista, trendeistä, yhteistyömahdollisuuksista, tutkimuksesta sekä elintarvikelainsäädännöstä parantaa lähiruokaketjuissa toimivien yritysten toimintaedellytyksiä.
Kilpailukykyinen ja uusiutuva elintarvikeala Etelä-Savossa 2030	Luonnonvarakeskus	1.3.2013	28.2.2018	Elintarvikealan yritysten toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja vaatimukset toiminnan vähähiilisyttä ja tarve yhteistyötä kohtaan tulevat jatkossa vain kasvamaan.
SuokaSavo	ProAgria Pohjois-Savo ry	25.6.2015	31.12.2018	Elintarvikeyritysten kasvun, osaamisen ja yhteistyön vahvistamisen yleinen kehitystyö.
Uutta kasvua luomusta-osaaamisella kannattavuutta Satakuntaan	Satafood kehittämis-yhdistys ry	1.9.2015	31.12.2018	verkostoitumistilaisuuksia, joissa saatetaan luomutoimijoita yhteen keskenään sekä jalostusyritysten ja potentiaalisten asiakkaiden kanssa (vähittäiskauppa, tukut, ammatti-keittiöt).
Älykäs, erikoistuva maaseutu (ÄLY)	ProAgria Lappi ry	1.9.2015	31.5.2018	Hankkeessa muodostuneiden verkostojen yhteisen liiketoiminnan kehittämiseksi yrityksiä ohjataan hakemaan yritysryhmähankkeita (3-10 yritystä).

Kilpailukykyä kasviyrityksiin, KIPAKKA	ProAgria Etelä-Savo ry	1.9.2015	30.6.2018	Tavoitteena on lisätä kasviyritysten kannattavuutta ja kilpailukykyä, havaita uusia tuotanto- ja palvelumahdollisuuksia sekä luoda edellytyksiä yhteistyöhön perustuvalla innovatiivisella liiketoiminnalla.
Parasta Pöytään Pirkanmaalta - Lähiruokaa jokaiseen arkipäivään	Ahlmanin koulun Säätiö sr	1.10.2015	31.12.2017	Hankkeen lopputuloksena muodostuu lähiruokaverkko, joka kokoaa lähiruokatuottajat ja nivoo ne yhteen kuluttajien kanssa. Hankkeen myötä lähiruokatuottajat ovat tuoteistamisen ja yhteistyön avulla saattaneet tuotteensa pisteeseen, jossa myös vientiin tähtääminen on mahdollista.
Lähiruokaa Uudeltamaalta	Laurea-ammattikorkeakoulu Oy	1.11.2015	31.10.2018	edistää Uudenmaan kysyntäpotentiaalin realisoitumista lähiruokaliiketoiminnaksi, luoda uutta ymmärrystä kestävästä liiketoiminta- ja verkostomalleista, lisätä ja tiivistää lähiruoka-alalla toimivien yhteistyötä ja verkostoitumisen avulla kasvattaa alan kilpailukykyä.
Kasvua Ruokaprovinssista	Into Seinäjoki Oy	1.10.2015	31.10.2017	verkottaa lähiruokatoimijat tulokselliseen yhteistyöhön sekä tehdä konkreettisia toimenpiteitä ruokaketjun toimeentulon ja osaamisen edistämiseksi sekä lähiruokatietyösuuden lisäämiseksi.
Lähiruokan koordinaatiohanke	Turun yliopisto	17.6.2015	31.1.2018	lisätä ja tiivistää lähiruoka-alalla toimivien yhteistyötä ja verkostoitumisen avulla kasvattaa alan kilpailukykyä.
Luomuliiketoiminnan kehittäminen Keski-Suomessa	Jyväskylän Ammattikorkeakoulu Oy	1.8.2016	31.12.2018	kehittää ja edistää keskisuomalaisen luomutoimijoiden ja luomutoimijoiksi haluavien liiketoimintaa ja yhteistyötä sekä monipuolistaa ja tuottaa lisää luomuyrittäjiä, -tuotteita ja -tietoutta markkinoille.
Maasta markkinoille- Pohjois-Pohjanmaan luomukasvituotanto haltuun -kuvaus	ProAgria Oulu ry	1.3.2016	31.12.2018	toiminnallinen tavoite, jolla päämäärään pyritään, on tuottaa, koota ja välittää tietoa, parantaa osaamista ja luoda verkostoja, joilla edistetään luomukasvituotannon hyviä tuotantotapoja sekä kehitetään elinkeinotoimintaa ja sen kannattavuutta koko tuotantoketjussa maasta markkinoille.
Ruokaelämyksiä	Rautalammin kunta	14.10.2016	31.11.2017	Hankkeen aikana ruokapalveluja tarjoavien yrittäjien ja yritysten

				henkilöstön osaaminen lisääntyy ja yritysten välinen yhteistyö tiivistyy.
Kainuun luonnontuotealan kehittämishanke (KALKE)	Arktiset aromit- Arktiska aromer ry	1.3.2017	29.2.2020	nostaa kainuulaisten luonnontuotteiden jalostusastetta, edistää luonnontuote- ja matkailualan välistä yhteistyötä ja parantaa paikallisten luonnontuotteiden tarjontaa ruoka-kaupoissa, ravintoloissa ja ammattikeittiöissä.
Luomuviljan ketjut vientikuntoon - tuottajien ja jalostajien yhteistyö toimitusketjua virittämään	Lappeenrannan teknillinen yliopisto	1.3.2017	30.6.2018	luoda edellytyksiä ja aktivoida maaseudun luomuviljan tuotantoon ja jalostamiseen liittyvien yrityksiä rakentamaan yhteistyössä keskenään ja erityisesti vientiin suuntautuvien yritysten kanssa toimintamalleja ja organisaatioita