# KILPAILIJOIDEN VÄLINEN YHTEISTYÖ SUOMALAISESSA PIENPANIMOLIIKETOIMINNASSA

**Jyväskylän yliopisto**
**Kauppakorkeakoulu**

**Pro gradu -tutkielma**

**2018**

**Mikko Welling**
**Markkinointi**
**Ohjaaja: Outi Uusitalo**

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

**TIIVISTELMÄ**

| | |
|---|---|
| Tekijä<br>Mikko Welling | |
| Työn nimi<br>Kilpailijoiden välinen yhteistyö suomalaisessa pienpanimoliiketoiminnassa | |
| Oppiaine<br>Markkinointi | Työn laji<br>Pro gradu -työ |
| Aika (pvm.)<br>Marraskuu 2017 | Sivumäärä<br>87 + liitteet 3 kpl |


Tiivistelmä – Abstract

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää mitkä ovat suomalaisen pienpanimoliiketoiminnan erityispiirteet ja millaisia tekijöitä alaan ja sen liiketoimintaekosysteemiin liittyy. Tutkimus keskittyy pohtimaan alalla toimivien panimoiden välistä kilpailua ja kilpailijoiden toistensa kanssa tekemää yhteistyötä. Tutkimuksessa pyritään selvittämään millaista kilpailijoiden välinen yhteistyö alalla on ja mitä arvoa se tuottaa sekä panimoille, että lopulta asiakkaalle. Tutkimuksessa paneudutaan myös siihen, minkälaisia verkostoja alalle on syntynyt ja mikä niiden arvo on.

Tutkimukseen haastateltiin kuutta eri suomalaisten pienpanimoiden toimijaa, jotka valikoituivat sattumanvaraisesti, kuitenkin niin että joukko edustaa sekä hieman nuorempia ja pienempiä toimijoita kuin myös alalla kokeneita, hieman isompia panimoita. Aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla.

Tutkimuksessa saatiin selville, että vaikka kilpailu alalla on kovaa, yritykset tekevät myös hyvin paljon yhteistyötä eri muodoissa toistensa kanssa. Yhteistyöstä saadaan erilaisia hyötyjä ja arvoa eikä toista panimoa oikeastaan edes koeta kilpailijana. Pienpanimot kokevat keskinäisen yhteistyön olevan tärkeää, jotta alalla toimivilta isoilta panimoilta voidaan saada nipistettyä markkinaosuutta. Suurimmaksi kilpailijaksi pienpanimot kokevatkin kuluttajakäyttäytymisen, joka Suomessa on osin myös lainsäätäjien ohjaamaa.



Asiasanat

Coopetition, kilpailu, kilpailijoiden välinen yhteistyö, liiketoimintaekosysteemi, verkostot, arvoverkko, pienpanimo, olut


Säilytyspaikka

Jyväskylän yliopiston kirjasto

# KUVIOT

Kuvio 1 Arvoverkko (Nalebuff ym. 1997) ..... 20
Kuvio 2 Yhdistelmäsuhteet (Ross ym., 2007) ..... 28
Kuvio 3 Onnistuneen coopetitiven malli ..... 32
Kuvio 4 Teoreettisen viitekehyksen kokonaisuus ..... 44

# TAULUKOT

Taulukko 1 Liiketoimintaekosysteemin vaiheet (Moore, 1993) ..... 16
Taulukko 2 Coopetitiven tasot (Ritala ym. 2014) ..... 35
Taulukko 3 Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä ..... 43
Taulukko 4 Haastatellut panimot kokojärjestyksessä ..... 50
Taulukko 5 Yhteenveto tuloksista ..... 68

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ
KUVIOT JA TAULUKOT

1 JOHDANTO ... 7
1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset ... 8
1.2 Tutkimuksen rakenne ... 9
1.3 Pienpanimoala ja sen erityispiirteet ... 10

2 LIIKETOIMINTAEKOSYSTEEMI ... 14
2.1 Liiketoimintaekosysteemin typologia ja mikroyritykset ... 14
2.2 Yrityssuhteet ja verkostot liiketoiminnan perustana ... 19

3 KILPAILIJOIDEN VÄLISEN YHTEISTYÖN ARVO ... 22
3.1 Arvo ja arvonluonti ... 22
3.1.1 Arvo kilpailijoiden välisessä yhteistyösuhteessa ... 23
3.1.2 Arvon omiminen ... 24
3.2 Kilpailua vai yhteistyötä? ... 26
3.2.1 Kilpailu peliteorian näkökulmasta ... 26
3.2.2 Kilpailijoiden välisen yhteistyön –malli ... 27
3.2.3 Coopetitiven tyypittely ... 30
3.2.4 Onnistuneen coopetitiven malli mikroyrityksissä ... 31
3.2.5 Coopetitive strategisena lähtökohtana ... 34
3.2.6 Kilpailua vai yhteistyötä? Coopetitiven paradoksi ... 35
3.2.7 Coopetitiven avulla saavutettavat synergiat ja hyödyt ... 36
3.2.8 Yrityssuhteiden etiikka ja oikeudenmukaisuus ... 39
3.3 Veteen piirretty viiva – milloin yhteistyö vääristää kilpailua? ... 40
3.4 Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä ... 42

4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS ... 45
4.1 Tutkimusmetodologia ... 45
4.2 Haastattelututkimus ... 46
4.3 Tutkimuksen toteutus ... 46
4.4 Aineiston analysointi ... 47
4.5 Aineiston ja tutkimuksen luotettavuus ... 49
4.6 Tutkimukseen osallistuneiden yritysten esittely ... 49

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET ... 51
5.1 Liiketoimintaekosysteemi ... 51
5.1.1 Verkostot ... 52
5.1.2 Asiakkaat ja kuluttajakäyttäytyminen ... 53
5.2 Kilpailutilanne ja kilpailijat ... 55
5.3 Kilpailutekijät ... 57
5.3.1 Uniikit tuotteet ... 57
5.3.2 Laatu ... 58
5.3.3 Hinta ... 60
5.3.4 Yhteistyöverkostot ... 60

5.4 Kilpailijoiden välinen yhteistyö ... 61
5.4.1 Yhteistyö tuotantoketjun alussa ... 62
5.4.2 Yhteistyö tuotantoketjun lopussa – asiakkaalle arvoa ... 64
5.4.3 Yhteistyön hyödyt ... 65
5.4.4 Yhteistyön syvällisyys ... 66
5.5 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista ... 67

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI ... 70
6.1 Tutkimustulosten peilaaminen teoriaan ... 70
6.1.1 Liiketoimintaekosysteemit ... 70
6.1.2 Verkostot ja niiden arvo ... 71
6.1.3 Coopetitive-malli ... 73
6.1.4 Onnistunut coopetitive ... 74
6.1.5 Yhteistyön hyödyllisyys ja arvo ... 75
6.1.6 Kilpailijoiden välisen yhteistyön eettisyys ... 78
6.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset ... 79
6.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet ... 80

LÄHTEET ... 82

LIITTEET ... 88

# 1 JOHDANTO

Pienpanimoala on jatkanut räjähdysmäistä kasvuaan ja toimijoita syntyy kokoajan lisää. Tammikuussa 2017 pienpanimoita oli Suomessa 79, kun vielä vuonna 2015 niitä oli alle 50. Tällä hetkellä (20.3.2018) toimijoita on yli 130, joten kasvu on ollut erittäin voimakasta. Tuotantomäärät ovat yli nelinkertaistuneet vuodesta 2008, eikä kasvulle näy loppua. Pienpanimo-oluiden osuus kaikesta Suomessa tapahtuvasta olutmyynnistä on kuitenkin vain 4%, joten muutamalla isolla panimolla (Hartwall, Olvi, Sinebrychoff) on markkinavalta vahvasti edelleen hallussaan. (City-lehti; MTV3.fi; Suomenpienpanimot 20.1.2017; Suomenpienpanimot 18.12.2017) Tässä pro gradu –tutkielmassa syvennyn kilpailijoiden välisen yhteistyön käsitteeseen ja sen merkitykseen Suomalaisessa pienpanimoliiketoiminnassa. Tutkimuksessani tarkastelen panimoalan erityispiirteitä, jossa toimijat ovat hyvin heterogeeninen ryhmä niin resurssien kuin yritystoiminnankin puolesta. Kuinka kymmenet pienet toimijat kykenevät pärjäämään muutaman ison toimijan pelikentällä? Nostankin mikroyritysten elinehdon, eli yhteistyön, tutkimukseni avainkäsitteeksi.

Teknologian räjähdysmäinen kasvu on tuonut yritykset entistä lähemmäksi toisiaan ja liiketoimintaympäristön suhteet ovat nousseet taloudellisesti yhdeksi tärkeimmistä kilpailutekijöistä (Mars, Bronstein & Lusch, 2012). Yritykset ovat nykyisin usein tilanteessa, jossa markkinoinnillisesti tuottavimman arvonluonnin prosessissa tarvitaan myös ulkopuolisia tekijöitä. Usealla alalla yhteistyö jopa kilpailijoiden kanssa on yleistä ja yhteistyöverkostot ovat laajentuneet jopa kansainvälisiksi alliansseiksi, kuten esimerkiksi lentoliikennealalla on käynyt. Arvoa luodaan prosesseissa, joissa yhteisiä toimijoita ovat yritykset, oli ne toistensa kilpailijoita tai yhteistyökumppaneita ja asiakkaat, jotka hyötyvät ja kokevat arvoa näiden kaikkien yhteisvaikutuksessa. (Ritala & Tidström, 2014.)

Yritysten väliset suhteet on perinteisesti jaettu joko yhteistyöhön tai kilpailuun. Viimeisten vuosikymmenien aikana kilpailumetaforat, joissa liiketoimintaa verrataan sotaan tai yhteistyötä rauhaan on kuitenkin yhdistetty, jolloin liiketoimintaa on alettu ajattelemaan sotana ja rauhana. Yhteisten markkinoiden kasvun on ajateltu hyödyttävän kaikkia ja kilpailevat yritykset ovat löytäneet synergioita yhteisten tavoitteiden ansiosta. (Nalebuff, Brandenburger, 1997.)

Yksi merkittävimpiä syitä harjoittaa yhteistyötä kilpailjan kanssa on oman yrityksen mahdollisuus suurempaan hyötyyn ja arvoon, mitä yksin toimiessa olisi mahdollista saada (Rusko, 2011). Tässä tutkielmassa kilpailijoiden välinen yhteistyö, eli kilpailun (competitive) ja yhteistyön (co-operative) yhdistelmä (coopetitive) korostuu yrityksen strategisena valintana (Bengtsson, Raza-Ullah & Vanyushun, 2015). Samaan aikaan kun yhteisistä asiakkaista pyritään saamaan mahdollisimman suuri yhteinen hyöty irti, myös samoista saatavilla olevista euroista kilpaillaan (Peng, Pike, Yang & Roos, 2012). Coopetitive on

noussut suhdemarkkinoinnin ja -johtamisen yhdeksi tärkeistä käsitteistä ja tutkimuskohteista vuosituhannen vaihteessa.

Pienille yrityksille yhteistyö on usein elinehto. Aloilla, joita hallitsevat isot toimijat, on pienten yhteistyö myös kilpailijoiden kesken yleistä (Thomason, Simendinger & Kiernan, 2013). Jokaisen yrityksen tulisi kuitenkin miettiä rajat sille, kuinka avointa yhteistyö kilpailijan kanssa on ja mitä eroa siinä on yhteistyöhön esimerkiksi alihankkijan kanssa (Kothandaraman & Wilson, 2001). Parhaimmillaan yhteistyö kilpailijan kanssa on kuitenkin molemminpuolisesti taloudellisesti arvokasta (Ford, 2003), innovaatioita lisäävää (Bengtsson & Kock 2000) ja lopulta myös asiakkaalle arvoa tuottavaa (Ritala ym. 2014).

Pienpanimoalaa on tutkittu Suomessa erilaisista näkökulmista viimeisten vuosien aikana melko vähän, eikä kilpailijoiden välisen yhteistyön käsitettä juurikaan. Kuten suurin osa muustakin arvon yhteisluontitutkimuksesta, myös pienpanimotutkimus on keskittynyt asiakkaan ja yrityksen väliseen suhteeseen ja siinä tapahtuvaan arvonluontiin. Bengtsson ym. (2000) ovat kuitenkin tutkineet coopetitiven käsitettä ja sen erilaisia ilmiötä niin Ruotsin panimoalalla kuin Suomen meijerialallakin. Panimoalan tutkimus keskittyi kuitenkin isojen toimijoiden väliseen yhteistyöhön ja arvonluontiin, mutta se on luonut hyvän pohjan tutkimukselleni Suomen pienpanimoalalla.

Tälle tutkimukselle on selvä tarve, koska kilpailijoiden välistä yhteistyötä ei ole suomalaisessa liiketoiminnassa tarpeeksi tutkittu, vaikka se usealla alalla yleistä onkin. Etenkin kuluttajan näkökulmasta yritysten taustoilla tapahtuva yhteistyö on erittäin kiinnostava ja lisäarvoa tuottava asia. Verkostoitumisesta on opittu ottamaan kaikki hyödyt irti, mutta kilpailijaa otetaan harvoin osaksi omaa arvoverkostoa.

Yhteistyö kilpailijan kanssa ei ole kuitenkaan automaattinen avain onnistumiseen. Sen keskiössä ovat ihmissuhteet ja liiketoimintamalli, jossa on kaikkien mahdollisten hyötyjen lisäksi myös kustannuksia ja toiminnallisia haasteita (Gould 1998). Oikeudenmukainen liiketoiminta ja liiketoimintaetiikka ovatkin tärkeä näkökulma pohdittaessa yhteistyömahdollisuuksia toisten yritysten kanssa (Takala & Uusitalo, 1996). Kilpailijoiden välisessä yhteistoiminnassa korostuvat samat arvot, mitä usein ihmissuhteissakin: luottamus, sitoutuminen ja yhteiset hyödyt. (Thomason ym. 2013.)

## 1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkielmassa pyritään löytämään pienpanimoalalle tyypillisiä, uniikkeja piirteitä, jotka vaikuttavat nopeasti kasvaneen alan arkeen. Puhutaan myös liiketoimintaekosysteemistä, jossa liiketoimintaa verrataan luonnollisiin ekosysteemeihin. Mikään yritys ei toimi yksin, vaan erilaisia suhteita ja verkostoja syntyy jokaisella alalla. Kuten luonnossakin, riippuvuussuhteet ovat liiketoiminnassa yleisiä ja kilpailu samoista resursseista voi olla raakaakin. (Moore 1993.) Tutkimuksessani on tarkoitus selvittää, kuinka pieni yksittäinen

panimo voisi näistä riippuvuussuhteista hyötyä ja mitä hyödyllinen yrityssuhde sisältää ja vaatii.

Kilpailijoiden välisiä yhteistyösuhteita on tutkittu viime vuosina hyvinkin laajalti. Tutkimus on kuitenkin keskittynyt enemmän suhteiden laatuun kuin niiden arvonluonnin prosessiin (Ritala & Tidström 2014). Kilpailijoiden toisilleen luoma arvo nouseekin koko tutkimukseni keskiöön. Kuinka kilpailijat voivat luoda toisilleen arvoa ja millaista se arvo on? Pyrinkin tällä tutkimuksellani luomaan syvällisempää ja yksityiskohtaisempaa tietoa räjähdysmäisesti kasvaneen alan erityispiirteistä ja rakentamaan ymmärrystä, kuinka yhteistyöstä kilpailijoiden kanssa voi tällä alalla hyötyä.

Tutkielmani tutkimuskysymykset voi koota siis seuraavasti yhteen pääkysymykseen ja kahteen alakysymykseen:

1) Millaisia arvoa luovia yhteistyösuhteita ja verkostoja pienpanimoalalla on ja mikä niiden merkitys ja hyöty on?
    a. Mitkä ovat pienpanimoalan ja sen liiketoimintaympäristön erityispiirteet liiketoimintaekosysteemin näkökulmasta?
    b. Mitä kilpailijoiden välisen yhteistyön arvo on ja miten se siirtyy lopulta asiakkaalle?

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin teemahaastatteluin helmikuun 2017 aikana. Haastateltavaksi valikoitui 6 erikokoista pienpanimoa ympäri Suomen. Haastatteluaineistojen lisäksi myös panimoiden vuosikertomukset, Alkon ja eri toimijoiden tilastot ja myyntiraportit syventävät tutkimukseni aineistoa.

## 1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkielmani teoreettinen viitekehys rakentuu kolmesta pääteoriasta, jotka perustuvat aiheen merkittävimpiin tutkimuksiin ja tukevat täten parhaiten tutkimustani kilpailijoiden välisestä yhteistyöstä tällä tarkkaan valitsemallani alalla. Ensimmäiseksi syvennyn liiketoimintaekosysteemin typologiaan ja sen merkityksen ymmärtämiseen nykypäivän liikkeenjohtamisessa. Mooren (1993) uraauurtava tutkimus liiketoimintaympäristön havainnoinnin merkityksestä antaa hyvät lähtökohdat yrityssuhteita käsittelevään tutkimukseeni. Toisena pääteoriana paneudun Brandeburgerin ja Nalebuffin (1996) arvoverkon käsitteeseen, joka syventää ekosysteemiajattelua erinomaisesti. Ross Jr. ja Robertssonin (2007) luoma teoreettinen viitekehys yritysten monenvälisistä suhteista ja niiden yhdistelmistä taas luo perustavanlaatuisen katsauksen siitä, minkälaisia suhteita yritysten välille voi syntyä ja miksi. Samassa yhteydessä syvennyn koko tutkimukseni pääteemaan, eli Coopetitiven eri ulottuvuuksiin ja sen arvonluomisprosessiin.. Näiden lisäksi tutkimuksessani käsittelen lyhyesti myös muita klassisia kilpailunäkökulmia, kuten peliteoriaa ja kilpailun vääristymiä, kuten kartelleja.

Ennen teoriaosuutta syvennyn kuitenkin suomalaiseen pienpanimoliiketoimintaan ja siihen vaikuttaviin tekijöihin erilaisten tilastojen, lehtihaastattelujen ja lakipykälien kautta, jotta tutkimuksessa keskiössä olevan liiketoiminnan lainalaisuudet selkiytyvät sellaisellekin lukijalle, jolle kyseinen liiketoiminta-ala on vieras.

Teoriaosuuden jälkeen neljännessä luvussa paneudun tutkimukseni metodologiaan ja analysointiin. Selvitän, miksi näihin valittuihin metodeihin ja tutkimusmenetelmiin on päädytty ja miten ne sopivat tähän tutkimukseen. Näiden lisäksi arvioin myös tutkimukseni ja analysointini luotettavuutta. Viidennessä pääluvussa esittelen tutkimukseni tulokset ja kuudennessa pääluvussa syvennyn tulosten taakse ja analysoin teoreettisen viitekehyksen avulla havaittuja ilmiöitä. Tämän lisäksi pohdin myös sitä, kuinka tutkimus vastasi asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja sitä, kuinka aihetta voisi jatkossa vielä tutkia.

## 1.3 Pienpanimoala ja sen erityispiirteet

Pienpanimoala, kuten myös kaikki muu alkoholiliiketoiminta on Suomessa tarkasti lailla säädeltyä yritystoimintaa. Sekä valmistukseen että vähittäismyyntiin tarvitaan erillinen lupa, jonka saamisen edellytykset ovat tiukasti kirjattuna lakiin. Lain tarkoituksena on ohjata kulutusta, jotta yhteiskunnalliset, terveydelliset ja sosiaaliset haitat kyettäisiin minimoimaan.

Yli 5,5 alkoholiprosenttia sisältäville juomille vähittäismyyntikanavaksi on rajattu valtiollinen alkoholiyhtiö Alko Oy, joka toimii monopoliasemassa Suomessa. Alle 5,5 alkoholiprosenttia sisältäviä juomia voidaan myydä myös muissa myyntiluvan saaneissa vähittäismyymälöissä. Näiden lisäksi myös ravintolat ovat vaihtoehtoinen alkoholituotteiden myyntikanava ja sitä taas rajoittaa anniskelulaki. (Alkoholilaki, 20.3.2018.)

Vuonna 2018 voimaan tullut uusi alkoholilaki muutti alaa merkittävästi. Vähittäiskauppojen alkoholiprosenttirajaa nostettiin 4,7%:sta 5,5%:iin ja valmistustaparajoite poistettiin, eli vähittäiskaupoissa saa myydä muitakin alkoholituotteita kuin käymisteitse valmistettuja. Pienpanimoiden toimintaa helpotettiin myös ulosmyyntioikeuden kasvattamisella, jolloin pienpanimot saavat jatkossa myydä maksimissaan 5,5% tuotteitaan, kuten muutkin vähittäiskaupat, eikä erillistä elintarvikekioskia tai ravintolaa tarvitse sitä varten perustaa, kuten aikaisemmin täytyi tehdä. (Alkoholilaki, 20.3.2018.)

Suomen alkoholipolitiikka ja –verotus luovat haasteellisen toimintaympäristön suomalaisille alkoholialan yrityksille. Suomessa alkoholivero on selvästi Euroopan korkein (Liite 1). Litrasta 4,7 alkoholiprosenttia sisältävää olutta maksetaan veroa 1,51 euroa, kun toiseksi korkeimman verotuksen Isossa-Britanniassa sitä maksetaan 1,08 euroa. Vertailun vuoksi esimerkiksi Saksassa vero on vain 0,09 euroa. Tähän lisätään vielä myös pakkausvero ja arvonlisävero, joten lopullinen tuotteen myyntihinta sisältää suuren osan pelkkää veroa. (Panimoliitto 1, 19.1.2017.) Esimerkiksi

tölkissä (0,33l) 6% alkoholia sisältävää olutta alkoholi- ja pakkausveron osuus on 0,80€. Arvonlisäveron ollessa 24%, joka otetaan vähittäismyyntihinnasta, kasvaa tuotteen hinta jo ilman kaupan myyntikatetta tai tuottajan osuutta väkisinkin korkeaksi. Alkolla on käytössään kiinteä hinnoittelumekanismi, jonka avulla maahantuojat ja tuottajat pystyvät laskemaan, mikä oman katteen tulisi olla, jotta lopullinen myyntihinta on halutun suuruinen. (Vero.fi A, 19.1.2017; Alkon hintalaskuri, 19.1.2017.)

Suomessa pyritään kuitenkin kannustamaan pienyrittäjyyttä panimoalalla niin kutsutuilla verohelpotuksilla. Sillä tarkoitetaan sitä, että pienillä riippumattomilla panimoilla on mahdollisuus saada 10-50%:n alennus alkoholiverosta. Tällä pyritään sekä pienyrittäjyyden ylläpitämiseen että kotimaisen tuotannon lisäämiseen. Tämän veroalennuksen suuruus perustuu vuosittaisiin tuotantomääriin seuraavasti (Vero.fi B, 19.1.2017):

- Enintään 500 000 litraa: alennus 50 prosenttia
- Yli 500 000 litraa mutta enintään 3 000 000 litraa: alennus 30 prosenttia
- Yli 3 000 000 litraa mutta enintään 5 500 000 litraa: alennus 20 prosenttia
- Yli 5 500 000 litraa mutta enintään 10 000 000 litraa: alennus 10 prosenttia

Pienpanimoiden edunvalvontajärjestö Pienpanimoliitto on vaatinut kuitenkin enimmäistuontatomäärän kasvattamista, koska EU:n asetus mahdollistaisi sen jatkuvan aina 20 miljoonaan vuosituotantolitraan asti. Heidän mukaansa liian alhaiset rajat vaikeuttavat esimerkiksi muuten vientipanostuksiin valmiita panimoita, koska veroalennuksen säilyttäminen on liiketoiminnan kannalta elintärkeää. Suurimmalle osalle suomalaisista pienpanimoista 10 miljoonaa litraa on toki kaukainen haave, koska pienimmät tuottajat toimivat alle 10 000 litran vuosituotantotasossa. (Talouselämä 7.3.2017; Alkon Etiketti-lehti 1/2017, liite 2.) Tutkimukseeni haastateltujen panimoiden vuosituotantomäärät vaihtelivat alle 100 000:n ja yli miljoonan litran välillä, joten kaikista suurimmat toimijat jäivät tutkimuksen ulkopuolelle.

Tämä veroalennus ei koske ainoastaan Suomessa toimivia panimoita, vaan myös ulkomaisten oluiden maahantuojilla on siihen mahdollisuus. Vaikka laki painottaakin, että veroalennukseen oikeutetulla panimolla ei saa olla yhteistä toimintaa, osakeomistuksia tai muita järjestelyitä muiden panimoiden kanssa, korostaa se kuitenkin panimoiden välisen yhteistyön mahdollisuutta. Pienpanimoilla on mahdollisuus suorittaa esimerkiksi yhteishankintaa raaka-aineista tai tarvikkeista tai markkinointi- ja jakelutoiminnoista. Yhteistyö on mahdollista myös esimerkiksi pullotuksen ja pakkauksen suhteen, kuitenkin niin, että yhteistyötä tekevien panimoiden yhteenlaskettu tuotantomäärä ei ylitä 10 000 000 tuotantolitraa vuodessa. (Vero.fi B, 19.1.2017.)

Pienpanimo-oluiden trendi ja laajentuminen harrastajien lisäksi myös tavallisten kuluttajien ostoskoreihin on saanut alkusysäyksen Yhdysvalloista,

missä vuodesta 2007 vuoteen 2017 käsityötä pääsääntöisesti olevien pienpanimo-oluiden myynti on kolminkertaistunut. Kymmenen vuoden aikana ihmisten arvostus makuja, elintarvikkeiden alkuperää ja paikallisuutta kohtaan on kasvanut räjähdysmäisesti. Etenkin ikäryhmässä 25-34 -vuotta ”craft”-oluiden arvostus on korkeaa, koska jopa 50% tämän ikäluokan Yhdysvaltalaisista juo säännöllisesti käsityöoluita ja 43% sanoo niiden olevan maultaankin parempia kuin isojen panimojen kansallisten olutbrändien. (U.S. Newswire, 2013.) Saman asiakassegmentin tärkeys korostui myös minun tutkimuksessani. Vaikka pienpanimo-oluiden markkinaosuus kaikesta maassa kulutetusta oluesta on Yhdysvalloissakin vasta 21%, on se kuitenkin selvästi enemmän kuin Suomen vastaava 4%. Molemmat kasvavat kokoajan, vaikka oluen kokonaismyynti on lievässä laskusuunnassa. (Panimoliitto 2, 7.3.2017; Brewer’s association, 7.3.2017.)

Yhdysvaltojen panimoalaa kuvastaa hyvin samanlaiset lainalaisuudet kuin Suomenkin. Historian saatossa isojen ja koko maan markkinoita hallitsevien olutbrändien asema on vakiintunut ja massatuotannon merkitys on suuri. Viimeisten vuosikymmenten aikana kuitenkin pienten toimijoiden arvot, kuten paikallisuus, käsityö ja tuotevariaatiot ovat nostaneet niiden kiinnostavuutta kuluttajien silmissä erittäin paljon. Erilaisten oluttyylien maistelu harrastuksena on vallannut alaa perinteisiltä, helposti lähestyttäviltä massatuotteilta. (U.S. Newswire, 2013.)

Pienpanimoalalla tarjonta on kasvanut räjähdysmäisesti suhteessa kysynnän kasvuun. Yksittäisten tuotteiden elinkaaret jäävät lyhyiksi, koska kriittiset kuluttajat vaativat kasvavalla tahdilla uusia kokemuksia ja elämyksiä. Pienpanimoliiketoiminta menee lähes aina talouden ehdoilla, eikä pikavoitoista pääse tällä alalla nauttimaan. Tuotteen laadun ja puhtauden on oltava aina kohdillaan, koska kireässä kilpailussa ei armoa saa. (YLE 1: viitattu 20.4.2017; YLE 2: viitattu 20.4.2017.)

Alkoholijuomia viedään vuosittain Suomesta ulkomaan markkinoille noin 150 miljoonan euron arvosta. Se on enemmän kuin mitään muuta elintarviketta. Suomalaisten pienten ja keskisuurten yritysten kansainvälistymisessä auttavan Finpron mukaan, suomalaiset alkoholijuomayritykset ovat vahvasti kiinni kansainvälisessä käsityöläistuotteiden trendissä. Kotimaista puhtautta, käsityötä ja laadukkaita raaka-aineita hyödyntävät tuotteet ovat saaneet maailmalla jo useita arvostettuja palkintoja. Kirkkaimpana esimerkkinä Isokyrössä toimivan Kyrö Distilleryn Napue Gin, joka voitti arvostetun maailman parhaan gin & tonicin -juomapalkinnon. (YLE, 19.1.2017; Finpro, 19.1.2017.)

Pienpanimopuolella on alettu viime aikoina puhumaan myös kansainvälistymisestä. Vaikka kokonaistuotanto on pientä, on jatkuvasti kasvavassa kotimaankilpailussa tulossa monella toimijalle rajat vastaan. Suomen suurimman pienpanimon, Laitilan Wirvoitusjuomatehtaan, jalkautuminen Yhdysvaltojen markkinoille voi toimia monille pientuottajille esimerkkinä. Gluteiinittoman Kukko Pius -oluen Amerikan valloitus on alkanut menestyksekkäästi kahdesta osavaltiosta. Hyvä esimerkki on myös Tamperelainen Pyynikin panimo, jonka Ruby Jazz Ale, joka palkittiin

epävirallisissa oluiden MM-kisoissa vuonna 2016 sarjansa parhaaksi olueksi. Kansainväliset tunnustukset ja palkinnot ovat osaltaan rohkaisseet panimoita tähyämään myös Suomen rajojen ulkopuolelle. (Aamulehti, 19.1.2017; Helsingin Sanomat 1, 19.1.2017.)

Alkon myyntitilastoista kuitenkin selviää, että kymmenestä vuonna 2016 eniten myydystä oluesta vain yksi oli pienpanimon (Laitilan Wirvoitusjuomatehdas) valmistama. Näiden kymmenen myydyimmän oluen osuus oli kuitenkin 61% kaikesta Alkon olutmyynnistä. Tällöin lopusta vajaasta 40%:sta kilpailemaan jäivät yli 800 tuotemerkkiä, joista suurin osa pienpanimo-oluita. Alkon tavoitteena on kuitenkin nostaa oluidensa valikoimaa lähitulevaisuudessa yli 1500:n tuotteen. (Alko, 19.1.2017; Viisi Tähteä -lehti, 19.1.2017.) Kasvupotentiaalia alalla voidaan nähdä siis vielä olevan ja ainakin Alko on valtuuksiensa rajoissa pyrkinyt kasvattamaan pienpanimo-oluiden buumia.

Tämän tutkimuksen tavoitteena onkin selvittää, kuinka yksittäiset pienet toimijat kykenevät pärjäämään tässä edelleenkin kasvavassa ja entistäkin kilpaillummassa liiketoiminnassa, jossa markkinavalta on jakautunut oikeastaan vain muutamalle isoimmalle toimijalle. Kuinka pienet tekijät voisivat hyötyä kilpakumppaneistaan ja haastaa itseään moninkertaisesti isompia toimijoita?

# 2 LIIKETOIMINTAEKOSYSTEEMI

Tässä kappaleessa syvennyn tutkielmani teoreettiseen viitekehykseen, joka pohjautuu liiketoimintaekosysteemin metaforaan ja sen merkitykseen nykyajan liikkeenjohtamisessa. Liiketoimintaympäristön muutoksia ja pirstaloituneisuutta kuvaamaan nostan ekosysteemin käsitteen, jonka avulla monimuotoisten ja toinen toistaan suurempien yhteistyöverkostojen tutkiminen on perusteellisempaa. Sen jälkeen paneudun arvon käsitteeseen ja sen luomisprosessiin ottaen tarkasteluun nimenomaan kilpailijoiden välisen arvonluonnin.

## 2.1 Liiketoimintaekosysteemin typologia ja mikroyritykset

Markkinoinnin teorian ja logiikan muutos on ollut viimeisten vuosikymmenten aikana voimakasta. 2010-luvulla liiketoiminnan ja markkinoinnin teoriassa ovat korostuneet luontometaforat, joista ekosysteemiajattelu on nopeasti vakiinnuttanut asemansa alan tieteellisessä keskustelussa. Liiketoimintaekosysteemiajattelussa on taustalla se logiikka, että liiketoiminnan kokonaisuus nähdään ikään kuin luonnon ekosysteemit. Ne ovat yksilöllisiä, monimutkaisia ja usean muuttujan pysyviä tai hyvinkin väliaikaisia tilanteita. (Mars, ym. 2012.)

Liiketoimintaekosysteemin typologia perustuu Mooren (1993) esiin nostamaan ”uuteen kilpailun ekologiaan”, jossa liiketoimintaympäristö kuvataan sosioekonomisena ympäristönä, johon kuuluvat institutionaaliset ja sääntelevät puitteet. Kuten luonnossakin, hänen mukaansa myös yritystoiminnassa parhaiten pärjäävät ne, jotka mukautuvat, kehittyvät ja omaksuvat nopeimmin. Yritykset, jotka ovat saaneet kerättyä ja kehitettyä itselleen suurimmat resurssit, osaavimmat työntekijät, uusimmat laitteet ja tehokkaimmat organisaatiot ovat ekosysteemin huipulla ja täten luonnollisia kilpailijoita on vähemmän. Näillä ekosysteemin vahvimmilla on usein myös arvokkaimmat asiakassuhteet, tehokkaimmat alihankintasopimukset ja hedelmällisimmät yhteistyöverkostot.

Liiketoimintaekosysteemeillä voidaan nähdä olevan samat elinkaaren ja kehityksen vaiheet, mitä luonnollisillakin ekosysteemeillä. Moore (1993) jaotteleekin nämä vaiheet neljään perinteiseen osaan: Syntymään, laajentumiseen, johtamiseen ja itseuudistumiseen, jotka on nähtävissä taulukosta 1. Liiketoimintaekosysteemi syntyy yleensä itsestään kuluttajien ja yritysten tavoitteiden osuessa yhteen. Sen tyhjästä luominen onkin vaikeaa, koska uusien ideoiden kiinnostavuutta ei voi yleensä etukäteen mitata. Yritykset voivat Mooren (1993) mukaan joko odottaa ja tutkia, miten ekosysteemi heidän ympärilleen syntyy tai sitten perustaa yrityksen suoraan laajentumisen vaiheessa olevaan liiketoimintaekosysteemiin. Sen etuna on, että

asiakkaat ja yhteistyökumppanit ovat jo valmiiksi olemassa ja markkinoiden laajentuessa uusille tekijöille on yleensä tilaa. Viimeistään ekosysteemin laajentumisvaiheessa yritykset joutuvat kilpailemaan samoista asiakkaista ja kumppaneista ja pohtimaan, kenen kanssa yhteistyötä kannattaa tehdä ja kuka on tärkein kilpailija. (Moore, 1993.)

Markkinoiden laajentumisvaihe onkin Bangin ja Joshin (2009) mukaan yksi yrityksen tärkeimmistä tilaisuuksista saada jalansijaa muuttuvissa markkinoissa. Laajentuminen tarkoittaa sekä uusien kilpailijoiden tuloa markkinoille että myös potentiaalisten asiakkaiden lisääntymistä. Potentiaalisilla asiakkailla on lukumääränsä lisäksi myös suurempi halu kuluttaa enemmän, eli puhutaan niin sanotusta share of walletista. Tutkijat painottavatkin kasvustrategian tärkeyttä ja kasvavien markkinoiden ymmärrystä, jotta siitä saatavat hyödyt voidaan maksimoida. Tätä myös suomalaiset pienpanimot pyrkivät toteuttamaan edelleen laajentuvilla markkinoilla.

Vaikka liiketoimintaympäristön voikin periaatteessa luoda tyhjästä, eivät luonnon ekosysteemit sisällä samanlaista suunnitelmallisuuden mahdollisuutta. Ne ovat biologisia tapahtumaketjuja, joissa ei pyritä jokaisen toimijan hyötyjen maksimointiin, kuten liiketoimintayhteisössä voi olla tapana. Ne sisältävät kuitenkin samanlaisia hierarkkisia ja individualistisia piirteitä, joita samoilla markkinoilla toimivien yritystenkin välillä esiintyy. Sekä luonnossa että yritysmaailmassa syntyy luonnollisia suhteita ja verkostoja eri toimijoiden välille, joskin liiketoiminnassa myös niiden keinotekoinen rakentaminen on mahdollista. (Moore, 1993.)

Kun markkinat laajenevat, yleensä myös yhteistyö ja kilpailu monipuolistuvat, kuten luonnossakin on tavallista. Moore (1993) nostaa esimerkiksi savannin ekosysteemissä vallitsevan riippuvuussuhteen leijonan ja antiloopin välillä, jossa molempien laajentuminen riippuu toisesta. Kun ekosysteemi on tasapainossa, sen johtamisesta tulee tärkeä osa markkinoilla selviytymistä ja menestymistä. Johtamisvaihe on kriittinen, koska se määrittelee koko liiketoimintaekosysteemin tulevaisuuden ja iän.

Itseuudistumisen vaihe voi joissakin ekosysteemeissä tarkoittaa myös ekosysteemin kuolemaa. Kun uusia kilpailevia ekosysteemejä syntyy uusien innovaatioiden ympärille, on aiempienkin ekosysteemien muututtava. Kun asiakkaiden tarpeet ja toiveet muuttuvat, koko liiketoimintalogiikka saattaa muuttua. (Moore 1993.)

Taulukko 1 Liiketoimintaekosysteemin vaiheet (Moore, 1993)

| | Yhteistyön haasteet | Kilpailun haasteet |
|---|---|---|
| **Syntymä** | Määrittele yhdessä asiakkaiden ja kumppaneiden kanssa uusi arvolupaus | Suojele ideoitasi ja innovaatioitasi kilpailijoilta. Sitouta tärkeimmät asiakkaasi |
| **Laajentuminen** | Tuo uudet tuotteet markkinoille yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa. Maksimoi alan markkinoiden koko | Kukista kilpailevat ideat ja varmista markkinoiden avainsegmentit |
| **Johtaminen** | Kehitä yhteistyötä asiakkaiden ja kumppaneiden välillä kohti tavoiteltua asiakaslupausta | Pyri säilyttämään voimakas ja dominoiva asema ekosysteemissä, myös asiakkaiden ja kumppaneiden suhteen |
| **Itseuudistumiseen** | Toimi yhteistyössä innovaattoreiden kanssa tuodessasi uusia ideoita markkinoille | Rakenna vaihtoehtoisia ekosysteemejä, jotta samoille markkinoille tulo vaikeutuu. Pidä yllä korkeita vaihtokustannuksia |

Mars ym. (2012) korostaa kuinka liiketoimintaympäristön muutoksiin on alettu kiinnittämään sen vaatimaa huomiota vasta viime vuosikymmeninä. Tutkijoiden mielestä on elintärkeää ymmärtää, että liiketoimintaekosysteemit ovat nykyisin monimutkaisempia ja nopeammin muuttuvia mitä perinteiset markkinoinnin paradigmat antavat ymmärtää. Konemaiset ja taloudellisten hyötyjen maksimointiin perustuvat markkinointilogiikat on korvattu yksilölliseen, molemminpuoliseen arvonluontiin perustuvilla markkinointinäkemyksillä.

Tutkijoiden mukaan on myös tärkeää sisäistää, että sekä luonnon että liikemaailman ekosysteemit voivat sisältää satoja, jopa tuhansia eri toimijoita. Yksittäisten toimijoiden merkitys koko ekosysteemin kannalta on hyvinkin vaihtelevaa. Laajimmissakin luonnon ekosysteemeissä voi olla yksittäisiä eläimiä ja kasveja, tai kuten liiketoimintaekosysteemeissä yrityksiä ja asiakkaita joiden syystä tai toisesta poistuminen voi romahduttaa koko ekosysteemin. Tällaisten avaintekijöiden lisäksi ekosysteemit sisältävät usein niin sanottuja ”ekosysteemi-insinöörejä”, jotka luovat ja laajentavat ekosysteemin elinympäristöä ja toiminta-alaa. Ekosysteemin kaikilla toimijoilla voidaankin nähdä olevan yksilöllinen roolinsa, joiden perusteella koko toimintaympäristön diversiteetti muodostuu. Ekosysteemi sisältääkin usein rooleja, jotka ovat toistensa suhteen joko täysin erilaisia, täysin päällekkäisiä tai kaikkea siltä

väliltä. Vuorovaikutuksessa kaikkien toimijoiden välillä syntyy yhteinen ympäristö, eli ekosysteemi. (Mars ym. 2012.)

Valkokari (2015) laajentaa ekosysteemiajattelua jakamalla liiketoimintaympäristöt kolmeen eri osaan sen perusteella, minkälaiset toimijoiden roolit, vuorovaikutussuhteet, toimintalogiikka ja tavoitteet niistä löytyvät. Näitä ekosysteemityyppejä ovat:

1) Tietoekosysteemit
2) Innovaatioekosysteemit
3) Liiketoimintaekosysteemit

Tietoekosysteemit perustuvat uuden tiedon ja teknologian tuottamiseen. Tällaisesta ekosysteemistä esimerkkinä vaikkapa tutkimusinstituutiot ja teknologiayritykset, jotka pyrkivät laajentamaan ymmärrystä ja osaamista erilaisista ilmiöistä ja tuotteista. Innovaatioekosysteemeissä yritysten päämääränä taas on integroida valmiiksi tuotettu tieto uudeksi, käytännön liiketoiminnaksi. Tästä esimerkkinä startup -yritykset ja niitä tukevat rahoitusorganisaatiot. Liiketoimintaekosysteemit taas perustuvat tuottamaan asiakasarvoa jo olemassa olevalla tiedolla, teknologialla ja resursseilla. Ne sisältävät siis sekä alihankkijoita, myyjiä, ostajia että asiakkaita. Tästä hyvänä esimerkkinä matkapuhelinmarkkinat, joissa muutama iso toimija hallitsee koko ekosysteemiä ja sen resursseja. (Valkokari, 2015.)

Ekosysteemijaottelussa on ideana, että yritys voi olla yhtä aikaa osa yhtä tai useampaa ekosysteemiä. Valkokarin (2015) mukaan onkin tärkeää, että yritys omaksuu roolinsa jokaisessa ekosysteemissä erikseen. Kaikki edellä mainitut ekosysteemityypit sisältävät dynaamisuuden ja muutoksen elementtejä, kuten luonnon ekosysteemitkin. Itsestään, eli biologisen evoluution kautta syntyneet ekosysteemit ovat kuitenkin helpommin määriteltävissä, koska ihmisen luomissa ekosysteemeissä auktoriteetit ovat usein näkymättömiä. Ihmisen luomat ekosysteemit eivät ole aina täysin organisoituja, vaan ennemminkin vain raamit, joissa eri toimijat asettuvat omiin rooleihinsa. Ne sisältävät myös paljon epäkonkreettisia suhteita, joiden määritteleminen ulkoapäin on vaikeaa. (Valkokari, 2015.)

Räjähdysmäinen informaatioteknologian kasvu on ollut yksi syy siihen, miksi organisaatiot eivät ole enää yksiulotteisia, joissa yhteistyökumppanit ja –toimijat on helposti määriteltävissä ja hallittavissa. Pienemmistäkin yrityksistä on tullut globaaleja toimijoita, joissa yhteistyöverkostot saattavat laajentua jokaiseen maanosaan. Tällaisten liiketoimintaympäristöjen hallinta onkin usein hyvin vaikeaa. Luonnon ekosysteemit kun ovat pääasiassa alueellisia ja paikallisia, on ekosysteemiajattelua laajennettava, jos sen avulla halutaan tarkastella myös näitä globaaleja liiketoimintaympäristöjä. Liiketoimintaekosysteemiajattelun voidaankin nähdä pätevän paremmin pienempien yritysten välisiä suhteita ja toimintamalleja tarkastellessa, kuten esimerkiksi juuri pienpanimojen toimintaympäristöä tutkiessa. (Mars ym. 2012.)

Suomessa yrityksestä voidaan käyttää kirjanpitolain mukaan määritelmää mikroyritys, jos sen vuotuinen liikevaihto on maksimissaan

700 000 euroa ja keskimääräinen työntekijöiden määrä 10. Kun puhutaan pienyrityksestä, vuosiliikevaihto asettuu alle 12 miljoonaan ja työntekijöitä on alle 50. Suomessa toimivista pienpanimoista, vain Laitilan Wirvoitusjuomatehdas ylittää tämän rajan ja asettuu näin suuryrityksen kokoluokkaan. Loput 74 pienpanimoyritystä ovat näin ollen mikro- tai pienyrityksiä. (Yrityssuomi.fi, 2.2.2017; Fonecta Finder 1, 2.2.2017.)

Tutkijat muistuttavat, että vaikka yrityksen tuote tai palvelu olisi kuinka erinomainen, on etenkin pienten yritysten panostettava myös yhteistyösuhteiden luomiseen ja liiketoimintaympäristön erityispiirteiden ymmärtämiseen. Tällaisten yritysten kyky kilpailuun on usein sidottu kykyyn tehdä yhteistyötä. Kilpailijat on nähtävä myös mahdollisuutena kasvattaa markkinoita ja sitä kautta omaakin osuutta yhteisestä potista. (Pratano & Mahmood, 2016.)

Mikro- ja pienyritysten kyky kohdistaa pienet resurssit tehokkaasti on usein elintärkeä kysymys. Yhteistyöverkoston rakentaminen onkin noussut yhdeksi merkittävimmistä kilpailukeinoista. Yhteisillä resursseilla ja voimavaroilla pienetkin yritykset kykenevät kilpailemaan isojen yritysten markkinoita vastaan. (Wegner, Alievi & Begnis, 2015.) Tästä hyvänä esimerkkinä voidaan pitää panimoalaa, jossa pienimmät toimijat tuskailevat pienten resurssiensa kanssa. Suurin osa resursseista käytetään panimolaitteisiin ja esimerkiksi markkinoinnillisiin toimenpiteisiin ei jää enää panostuksia. Tuotteen laadun ja houkuttelevuuden lisäksi yhdeksi tärkeimmistä asioista pienpanimoalalla menestymiseen nähdään olevan yhteistyö ja verkostoituminen. (Melani, 1996.)

Pratano ym. (2016) nostaa esiin ”yrityssuuntautumisen” käsitteen, eli tarkastelun siitä, miten yrityksen strategia on suhteutettu omaan ympäristöönsä. He korostavat yrityksen ekosysteemiajattelun tärkeyttä nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä, jossa informaatio pirstaloituu ja muutokset tulevat yllättäen. Oman liiketoimintaekosysteemin tekijöiden ja elinkaaren tunteminen on heidän mukaansa esimerkiksi kilpailullisesti tärkeää ymmärtää. Tällöin myös pienyrityksille tavalliseen ”turbulenssiin” on helpompi varautua. Toisin kuin isoissa organisaatioissa, pienten yritysten kyky reagointiin on parempi, mutta pienetkin virheet voivat olla kohtalokkaita.

Vaikka uusia panimoita syntyykin kasvavalle alalle kokoajan lisää, on kysynnän kasvu tuonut panimoille omat haasteensa. Yhdysvaltalaiseen panimoliiketoimintaan erikoistunut ”Beverage World” nostaakin yhdeksi alan suurimmista haasteista pienpanimoiden kyvyn vastata jatkuvasti kasvavaan kysyntään. Oluen kysynnän kasvaessa myös koko ekosysteemin on kasvettava. Uusien laitteiden ja innovaatioiden kehittäjiä tarvitaan, jotta loppukäyttäjälle eli asiakkaalle voidaan luoda arvoa. Tällöin liiketoimintaekosysteemin kaikkien toimijoiden on kyettävä vastaamaan kasvavaan kysyntään, eikä vain olutta valmistavien yritysten. (Beverage World, 2014, viitattu 2.2.2017.)

## 2.2 Yrityssuhteet ja verkostot liiketoiminnan perustana

Suhdemarkkinoinnin käsitteestä ja merkityksestä on puhuttu viimeiset kaksikymmentä vuotta, eikä huomio niin tutkijoiden kuin markkinoiden harjoittajien toimesta ole liioin hiljentynyt. Vaihtoajattelusta on siirrytty tutkimaan syvällisempiä suhteita niin yritysten ja asiakkaiden kuin yritysten ja kilpailijoiden välillä. (Egan & Harker 2005, 15-16.)

1970-luvulle saakka vallalla ollut 4P-ajattelu, jossa markkinointi nähtiin toimintona, jossa optimoimalla neljän eri tekijän (hinta, tuote, mainonta ja jakelu) yhdistelmä, voidaan vaikuttaa tehokkaasti asiakkaan päätöksentekoon, on nykyisten teorioiden mukaan selkeästi vanhentunut ja sitä suhdemarkkinoinnin käsite on syntynytkin korvaamaan. Yrityksiä ja kuluttajia on alettu tutkimaan yksilöinä ja suurten, yleistävien linjojen tekemistä on vältetty. Palvelun ja vuorovaikutuksen merkitystä korostetaan unohtamatta kuitenkaan lopulta tärkeintä eli transaktiota. Tuotteen rinnalle noussut asiakkaan ja suhdeajattelun käsite nosti palvelun merkitystä ylitse muun. (Vargo & Lusch, 2004.)

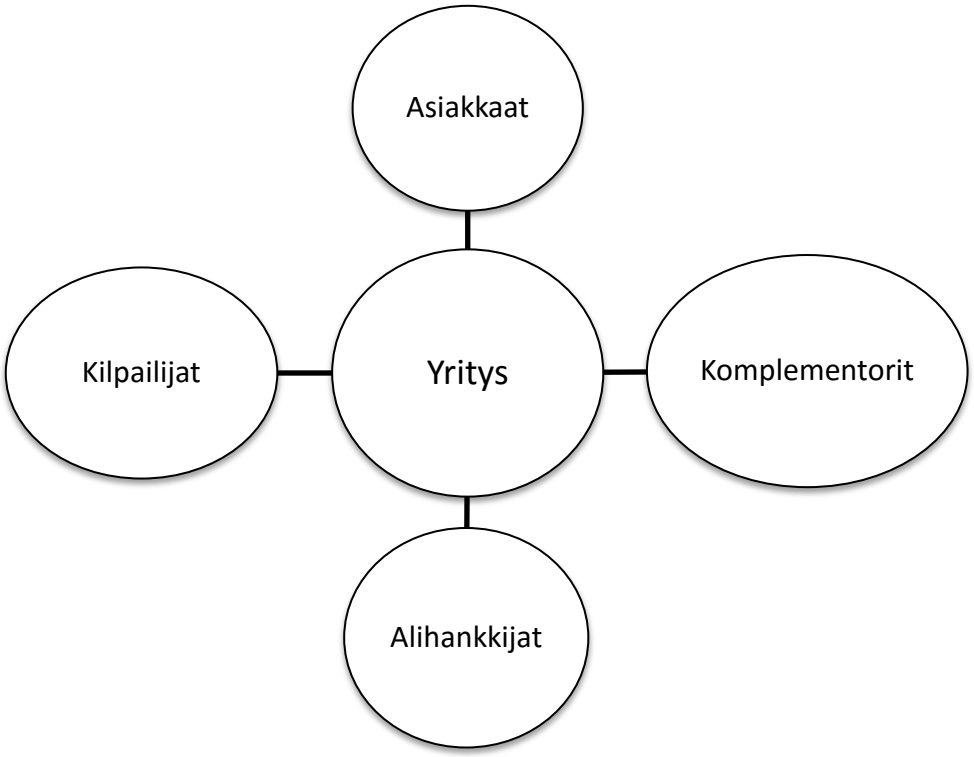
Verkostoitumisesta ja yrityssuhteiden luomisesta on tullut yksi puhutuimmista käsitteistä 2000-luvun yritystoiminnassa. Verkostotalouden kehittymiseen on monia syitä, mutta etenkin automaatio-, tietoliikenne- ja informaatiotekniikan kehitys on osaltaan edesauttanut nykyistä muutosta. Enää ei puhuta vain kahden välisistä suhteista, vaan toimijoita liiketoimintakentässä on useampia ja suhteet ovat entistäkin moniulotteisempia. Palveluita ulkoistetaan ja ydinosaamiseen fokusoinnista on muotoutunut liiketoiminnan tärkein tekijä. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 12.)

Ford (2003, 91-93) painottaa myös, että suhteiden liiketoiminnallinen tärkeys korostuu myös siinä, että ne ovat taloudellisesti usein hyvin kannattavia. Usealle yritykselle liiketoiminnan suurin kustannus syntyy resurssien hankinnasta, jolloin monipuolinen alihankinta- ja yhteistyökumppaniverkosto on elintärkeä. Tutkijoiden mukaan kilpailevat yritykset ostavat yhä enemmän toinen toisiltaan, jolloin suhteiden strateginen merkitys on kasvanut.

Käytännössä kaikki yritykset tarvitsevat alihankkijoita toimiakseen nykypäivän markkinoilla. Suhdeverkostoja alihankkijoiden kanssa voidaan pitääkin yhtenä tärkeimmistä ja taloudellisesti merkittävimmistä tekijöistä liiketoiminnassa. Vaikka yhteistyössä on lukuisia hyötyjä, on sen kustannukset myös ymmärrettävä osana yrityksen verkostostrategiaa. Suhteen kustannuksia voidaankin ajatella olevan suorat hankintakustannukset, suorat vaihtokustannukset, suhteen ylläpitokustannukset ja tavarantoimituskustannukset. Kuten kaikki muutkin yrityksen tekemät hankinnat ja investoinnit, myös alihankintasopimuksia rakentaessa on tärkeää ymmärtää hyötyjen ja kustannuksien suhde. Alihankintayhteistyö on usein yksi suurimmista yrityksen menoeristä. (Gadde & Håkansson, 2001, 136-137.)

Ford (2003, 15-16) korostaa, että yritysten, asiakkaiden ja alihankkijoiden välisten suhteiden tärkeyden lisäksi myös niiden yksilöllisyys vaihtelee hyvinkin paljon. Asiakkaalla voi esimerkiksi olla useita tasavertaisia vaihtoehtoja tuotetta ostaessaan, mutta se, minkä asiakas lopulta valitsee, riippuu asiakkaan ongelmasta ja yrityksen kyvystä ratkaista se parhaalla mahdollisella tavalla.

Nalebuff ja Brandenburger (1997) nostavatkin esiin niin kutsutun arvoverkon (Kuvio 1), jossa esitetään yksinkertaisuudessaan yrityksen rooli ja asema verkostossa, jossa myös kilpailijoiden, asiakkaiden, alihankkijoiden ja yhteistyökumppaneiden päätökset vaikuttavat joko suoraan tai välillisesti kaikkiin verkoston toimijoihin.




Kuvio 1 Arvoverkko (Nalebuff ym. 1997)

Kaikkien arvoverkon toimijoiden tunteminen on ensiarvoisen tärkeää. Raha kulkee asiakkailta yritykselle ja yritykseltä alihankkijoille. Asiakkaat ostavat myös kilpailijoilta ja alihankkijat myyvät kilpailijoille. Mielenkiintoinen osa tätä verkostoa on yritys, joka ei ole kilpailijasi eikä alihankkijasi vaan niin kutsuttu komplementori. Niillä tarkoitetaan toimijoita, jotka myyvät tuotteita tai palveluita, jotka hyödyttävät oman yrityksen tuotteita tai palveluita luomalla arvoa yhteisille asiakkaille. Esimerkiksi kun Intel myy tietokoneen prosessorin ja Microsoft siihen Windows -käyttöjärjestelmän. Kaksi täysin eri yritystä hyötyy välillisesti toisistaan, eivätkä kilpaile samoista asiakkaista vaan tuottavat niille yhteistä arvoa. (Nalebuff & Bramdenburger, 1997.)

Rusko (2011) nostaa esiin yrityksen aseman tarkastelun osana arvoverkon paradigmaa. Missä suhteessa yritys on verkostossa eri toimijoiden välillä. Onko osa yrityksistä tärkeämpiä kumppaneita kuin toiset? Onko joidenkin yritysten välillä merkittävämpi kilpailu kuin toisten? Yrityksen on tärkeää ymmärtää muiden verkostossa toimivien yritysten roolit suhteessa omaan yritykseen ja suhteessa muihin verkostossa toimiviin yrityksiin. Yritysten välisiä strategisia verkostoja tulisi Möllerin ja Rajalan (2007) mukaan ajatella aina arvonluonnin näkökulmasta. Jokainen verkosto sisältää heidän mukaansa arvonluontiaktiviteetteja, joita tulisikin nostaa verkostotutkimuksen keskiöön.

Tutkijat luokittelevat strategiset verkostot kolmeen eri osaan; nykyisiin, uudistuviin ja syntymässä oleviin verkostoihin. Verkostot voidaan näin jakaa niiden stabiiliuden suhteen. Nykyisillä verkostoilla tarkoitetaan niitä, missä yhteistyö toimii ilman suurempaa tarkkailua ja arvoa luodaan kaikkein tehokkaimmin. Uudistumisvaiheessa olevat verkostot taas ovat herkkiä jännitteille, koska liiketoiminta on murroksessa ja yhteinen arvonluonti saattaa saada vaikkapa uuden kilpailijan. Syntymässä olevat verkostot taas sisältävät epävarmuutta, eivätkä yritykset tunne vielä verkoston arvonluontiprosesseja tai edes välttämättä koko verkoston tekijöitä. Uudet ja vanhat toimijat sekoittavat liiketoimintaympäristöä ja epävarmuustekijöitä on paljon. Tutkijoiden mukaan on kuitenkin tärkeää ymmärtää, että juuri tässä verkoston kehitysvaiheessa uusia innovaatioita ja arvotekijöitä on mahdollista luoda tehokkaimmin, koska myös kilpailijat ovat murroksessa. (Möller ym. 2007.)

Liiketoimintaympäristö, yritykset ja niiden yhteistyösuhteet, verkostot ja strategiset kilpailutoimenpiteet kulminoituvat kaikki aina kuitenkin loppukäyttäjään, eli asiakkaaseen. Verkostojen merkityksen yleistyessä, usein asiakas voi olla myös suurin kilpailijasi tai yhteistyökumppanisi. Koko prosessi on kuitenkin riippuvainen asiakkaasta ja sen suhteesta tähän verkostoon ja sitä kautta omaan yritykseen. Yksinkertaisimmillaan siis asiakkaalle arvoa luova verkosto on sellainen, missä kaksi tai useampi yritys toimii yhdessä tuottaen arvoa asiakkaalle enemmän kuin yritykset olisivat yksin toimiessaan kyenneet tuottamaan. (Kothandaraman ym. 2001.)

Kotler ym. (2008) korostaa arvoketjun merkitystä tehokkaassa arvoluontiprosessissa. Yritysten tulisikin keskittyä arvoketjunsa jokaiseen vaiheeseen niin kustannuksia kuin suoriutumista silmällä pitäen. Perinteistä arvoketjuajattelua laajentanut Kothandaraman ym. (2001) painottaa kuitenkin, että verkostojen ja kilpailijoiden positiivista suhdetta oman yrityksen ja asiakkaan väliseen arvonluontiin on korostettu liian vähän. Toisilleen arvoa luovat yritykset tuottavat arvoa myös yhteisille asiakkaille. Kasvattaakseen omia arvonluontimahdollisuuksiaan, yritysten on etsittävä ja kehitettävä jatkuvasti uusia yhteistyöverkostoja. Toimivan yhteistyöverkoston lopullinen hyötyjä on aina asiakas.

Kymmenien pienpanimoiden taistellessa toistaiseksi pienestä markkinaosuudesta, on tärkeää ymmärtää ne tekijät, jotka omassa verkostossa ovat tärkeitä tai jopa elinehto. Toimiva liiketoimintaympäristö näkyy usein myös asiakkaalle positiivisena imagona.

# 3 KILPAILIJOIDEN VÄLISEN YHTEISTYÖN ARVO

Tässä kappaleessa paneudutaan arvon käsitteeseen ja yhteistyön arvoon. Syvennyn myös tutkimukseni pääteemaan eli kilpailijoiden väliseen yhteistyöhön ja sen arvoon ja hyötyihin. Käsittelen kilpailijoiden välistä yhteistyötä useasta eri näkökulmasta ottaen huomioon myös sen juridiset vaatimukset ja etiikan. Kappaleen lopussa teen yhteenvedon tutkimukseni teoreettisesta viitekehyksestä, jota empiria seuraa.

## 3.1 Arvo ja arvonluonti

Määritellessä arvon käsitettä voidaan todeta, että kirjallisuus jakaa arvon yhdeksi liiketoiminnan kulmakivistä niin johtamisen, markkinoinnin, strategian, rahoituksen kuin kirjanpidonkin alueilla (Corsano & Snehota, 2010). Vaikka arvon määritteleminen konkreettisesti on usein vaikeaa, se on ollut myös markkinoinnin tutkimuksen seuratuimpia teemoja viimeiset vuosikymmenet. (Kothandaraman & Wilson, 2001). Suurin osa aiemmasta arvonluontitutkimuksesta on keskittynyt taloudellisiin ja fyysisiin hyötyihin mitä liiketoiminnan eri toimijat voivat saavuttaa, kun taas arvoa suhteessa on tutkittu vielä toistaiseksi vähemmän (Corsano ym. 2010).

Perinteisen arvonluontiajattelun keskiössä oli aiemmin vaihto, eli tilanne, jossa tuote tai palvelu vaihtoi omistajaa ja loi näin arvoa sekä ostajalle että myyjälle. Nykyisin on kuitenkin alettu ymmärtämään vuorovaikutuksen merkitystä koko arvonluomisprosessissa ja yritysten ja kuluttajien individualistiset suhteet on nostettu erityistarkasteluun. Arvonluonnin metaforalla painotetaan jatkuvaa dialogia eri toimijoiden välillä ja sitä, että mikään, yritys tai asiakas, ei toimi yksin. Lopullisen vaihdon välillä on aina jonkinlainen palvelu, joka luo arvoa sekä ostajalle että myyjälle. (Gröönroos, 2012.)

Markkinoinnin logiikan muutoksessa ajatuksena on ollut, että organisaatioiden tavoitteet kohti tyytyväisempää asiakasta on otettava entistä vakavammin. Jos yritys pystyy toimittamaan kohdeasiakkaille tyytyväisyyttä tehokkaammin mitä kilpailija, on molemminpuolinen arvonluontiprosessi arvokas. Tuotteeseen vahvasti nojaavat yritykset ovat joutuneet antamaan markkinoillaan tilaa asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutukseen perustaville yrityksille. (Kothandaraman ym. 2001; Kotler, Amstrong, Wong & Saunders 2008, 380-383.)

Grönroos (2012) painottaa kuitenkin myös sitä, kuinka arvon luonnin konseptia on vaikea kuvata analyyttisin ja matemaattisin mallein. Sen mittaaminen ja muuttaminen lähemmäksi konkretiaa on monimutkainen prosessi. Arvonluomisprosessissa onkin usein keskitytty pääasiassa niihin hetkiin, joissa yritys ja asiakas ovat kontaktissa keskenään. Gröönroos (2012)

painottaa kuitenkin, että todellisuudessa arvonluontiprosessi sisältää paljon muutakin kuin pelkän suoran kontaktin yrityksen ja asiakkaan välillä. Arvon muodostumisen ja yhteisluomisen ymmärrys auttaa kuitenkin yrityksiä yksilöimään ja analysoimaan omia arvoketjujaan ja niitä tärkeimpiä tekijöitä, jotka tuottavat tai vaihtoehtoisesti eivät tuota toivottua yhteisarvoa. (Gröönroos 2012.)

Kafi ja Gomi (2014) korostavat, että pelkän asiakkaan ja myyjän tai ostajan ja myyjän välisen arvonluomisprosessin tarkastelu on vaillinaista, jos halutaan ymmärtää koko yhteistyösuhteiden liiketoimintapotentiaali. Yhteistyöllä luodaan arvoa myös alihankintasuhteissa ja jopa kilpailijoiden kanssa. Luotu arvo ei rajoitu vain yritysten väliseen arvoon, vaan parhaimmillaan arvo kasvattaa myös muita samassa liiketoimintaekosysteemissä toimivia yrityksiä ja lopulta myös loppukäyttäjää, eli kuluttajaa.

Gröönroos ja Voima (2013) jakavatkin arvonluonnin ensinnäkin kahteen ulottuvuuteen; tarjoajan ja asiakkaan ulottuvuuksiin. Tarjoajan arvonluontiprosessia voidaan kutsua ”arvoa vaihdosta” prosessiksi, joka sisältää kaiken ulospäin näkymättömän toiminnan, kuten suunnittelutyön, kehityksen, valmistuksen ja toimittamisen. Tässä ulottuvuudessa yritys harvoin toimii yksin, vaan arvonluontiprosessissa on mukana sekä alihankkijoita, yhteistyökumppaneita kuin usein myös kilpailijoitakin. Lopullisen asiakkaan ostaessa ja käyttäessä tuotetta tai palvelua, puhutaan ”arvoa käytöstä”, jolloin kaikki aiemmin näkymätön taustatyö muuttuu kuluttajan kokemaksi arvoksi.

Tutkijat korostavat kuitenkin, että arvonluontiprosessi ei aina ole näin yksinkertainen ja lineaarinen, vaan joskus asiakas saattaa osallistua arvonluomiseen jo ennen kuin tuotetta edes on valmistettu. Asiakkaan ulottuvuus koko prosessissa on siis hyvinkin vaihteleva (Gröönroos ym. 2013). Monilla aloilla yritykset saattavat kutsua asiakkaan mukaan jo tuotteen suunnitteluvaiheessa, jolloin asiakas osallistuu koko arvonluontiprosessiin myös oman ”arvoa käytöstä” –ulottuvuutensa ulkopuolella. Etenkin nopeasti muuttuvilla ja väliaikaisilla markkinoilla uusien ja innovatiivisten arvonluontitapojen kehitteleminen on usein välttämätöntä. Asiakkaan osallistuminen tuotteen tai palvelun kehitysprosessiin on kasvava, joskaan ei täysin riskitön, tapa luoda yhteistä arvoa ja sitouttaa asiakasta jo ennen kuin hänen tarvitsee edes ostopäätöstä miettiä. (Larocca, Moscatelli, Perna, Snehota, 2016.)

### 3.1.1 Arvo kilpailijoiden välisessä yhteistyösuhteessa

Yritykset ovat nykyisin usein tilanteessa, jossa markkinoinnillisesti tuottavimman arvonluonnin prosessissa tarvitaan myös ulkopuolisia tekijöitä, esimerkiksi aiemmin mainittuja asiakkaita, yhteistyökumppaneita tai –verkostoja. Usealla alalla yhteistyö kilpailijoiden kanssa on yleistä ja yhteistyöverkostot ovat laajentuneet kansainvälisiksi alliansseiksi, kuten esimerkiksi lentoliikennealalla on käynyt. Arvoa luodaan prosesseissa, joissa

yhteisiä toimijoita ovat yritykset, oli ne toistensa kilpailijoita tai yhteistyökumppaneita ja asiakkaat, jotka hyötyvät ja kokevat arvoa näiden kaikkien yhteisvaikutuksessa. (Ritala & Tidström, 2014.)

Pelkän taloudellisen arvon ajattelusta on siirrytty suhdearvokeskeiseen johtamiseen, jossa yritysten välisiä suhteita niin asiakkaisiin kuin toisiin yrityksiinkin arvotetaan. Suhteiden arvon tutkimisesta ja määrittelemisestä on tullut yksi suosituimmista markkinoinnin tutkimuksen aiheista. Arvoa luovien suhdeverkostojen monimutkaistuessa on tärkeää ymmärtää niiden yksilöllinen luonne. Esimerkiksi oman yrityksen suhde alihankkijaan sisältää usein erilaista arvoa kuin suhde asiakkaaseen. (Corsaro ym. 2010.)

Samoista asiakkaista ja markkinoista kilpailevien yritysten välisestä yhteistyöstä on tullut arkipäivää monilla aloilla. Hyödyt markkinoiden kasvamisesta ja hallitsemisesta koetaan tällöin olevan suuremmat kuin yksittäin toimiessa olisi mahdollista saavuttaa. Kilpailijoiden välinen yhteistyö vaatii kuitenkin erilaista huomiota mitä muiden yhteistyökumppaneiden kanssa toimiminen. On myös tärkeää ymmärtää, että jokaisella yrityksellä on yhteistyöstä huolimatta omat tavoitteensa pelissä. (Bengtsson, Raza-Ullah & Vanyushun, 2015.)

Kilpailijoiden yhdessä luoman arvon tarkka määritteleminen on tärkeää, koska se ei ole täysin yhteneväinen ilmiö, mitä asiakkaan ja yrityksen välinen arvo on. Kilpailijat ovat yleensä riippuvaisia samoista resursseista ja markkinoista, joten ne kohtaavat yhdessä myös samat onnistumiset ja ongelmat. Kun kilpailevat yritykset tekevät yhteistyötä, sekä yrityksen omat että kilpailijoiden kanssa yhteiset vahvuudet kasvattavat vallitsevan liiketoimintaekosysteemin vahvuuksia ja niin sanottua yhteistä hyvää. (Volschenk, Ungerer & Smit, 2016.)

Volschenk ym. 2016 korostaa, että yhteistyö kilpailijoiden kanssa tuottaa sekä tiedollista arvoa, että taloudellista arvoa. Tietoarvolla tarkoitetaan kilpailevien yritysten välistä yhteistä tietovarastoa, jota molemmat ovat osaltaan olleet kasvattamassa. Se on epäkonkreettisempaa arvoa, mitä esimerkiksi yhteinen taloudellinen arvo on alan kasvaessa. Jos tietoarvo osataan kuitenkin hyödyntää tehokkaasti, kasvattaa se tutkijoiden mukaan lopulta myös taloudellista arvoa.

Kilpailijoiden tehdessä yhteistyötä, he voivat luoda myös sosioekonomista arvoa keskenään. Sosioekonominen arvo sisältää sekä ihmiskeskeisen että luontaisen arvon. Sitä kutsutaan usein myös ”yleiseksi hyväksi” eli sellaiseksi arvoksi, joka hyödyttää koko ympäristöä, kuten esimerkiksi toimintakulttuuri tai vastuullisuus. Jos yritykset sopivat jakavansa esimerkiksi yhteisen logistiikan, pienenevät hiilidioksidipäästöt ja näin syntyy kilpailijoiden välistä sosioekonomista arvoa ja yleistä hyvää. (Volschenk ym. 2016.)

### 3.1.2 Arvon omiminen

Markkinoinnin tutkimus on keskittynyt kilpailijoiden välisen arvon luonnin kontekstissa pääasiassa siihen, millaista arvoa kilpailijat toisilleen tuottavat. On

kuitenkin tärkeää myös ymmärtää ne prosessit, missä ja miten tätä yhteistä arvoa jaetaan. Miten esimerkiksi yhdessä luotu taloudellinen arvo jakautuu yritysten kesken? Hyödyttääkö kaikki toimenpiteet kaikkia yhtä paljon? Onko isommalla yrityksellä aina etu ja suurempi neuvotteluvoima? Kilpailijoiden väliset suhteet voivat myös muuttua nopeissakin sykleissä esimerkiksi resurssien saatavuuden tai kapasiteettiongelmien yhteydessä. (Contractor & Woodley, 2015.)

Johtamistutkimuksessa yleinen konsepti, eli arvon omiminen on myös markkinoinnin arvonluomisprosessissa usein käytetty näkökulma, kun yritykset toimivat samalla pelikentällä. Sekä arvon luominen että sen omiminen ovat lähtökohtaisesti strategisia prosesseja. Vaikka kilpailu samoista asiakkaista, raaka-aineista ja resursseista on kovaa, on alan kasvamisen kannalta myös yhteinen arvonluontiprosessi tärkeää ymmärtää. Yritykset luovat yhteistä arvoa, jota sitten pyritään omimaan, jotta oma liiketoiminta hyötyisi siitä mahdollisimman paljon. Yritykset pyrkivätkin pohtimaan, miten kilpailijoiden kanssa tehdyistä yhteisistä toimenpiteistä voisi hyötyä yksilöllisesti eniten rikkomatta kuitenkaan jo rakennettua suhdetta tai verkostoa. (Burkert, Ivens, Henneberg & Schradi 2016.)

Arvon omiminen yleensä ”naamioidaan” osaksi yhteistyötä, koska olemassa olevia suhteita ei haluta rikkoa. Samasta omittavasta arvosta kilpaillaan ja vaikka arvo onkin yhdessä luotu, pyritään se aina ensisijaisesti hyödyntämään omassa liiketoiminnassa. Jotkin arvon omimistoimet voivat laskea yhteistä arvoa ja esimerkiksi asiakkaiden silmissä yhteinen koettu arvo voi heikentyä. (Ritala & Tidström, 2014.)

Arvon omimisen tavoitteet kiteytyvät hyvin pohdittaessa sitä, kuinka yritys pystyy toteuttamaan omaa strategiaansa olevassa olevilla omilla resursseillaan ja saavuttaen niiden avulla lopulta kilpailuetua markkinoilla. Tehdessään yhteistyötä ja jakaessaan ainakin osan olemassa olevista resursseista kilpailijoiden kanssa, voi yritys luoda sitäkin enemmän arvoa ja hyötyä myös kilpailijan luomasta arvosta. (Ritala ym. 2014.) Mitä enemmän yritys kuitenkin tekee yhteistyötä kilpailijoiden ja kumppaneiden kanssa, sitä vaikeampaa oman ja yhteisen arvon määritteleminen on. Tällöin puhutaan myös niin sanotusta ”avoimuuden paradoksista”, jossa syntyvät innovaatiot on vaikea omia itselleen, koska yhteistyöverkosto on niin laaja (Belderos, Cassiman, Faems, Leten & Van Looy 2014.)

Pienpanimot ovat usein siinä tilateessa, että pelkkä kilpailun voittamiseen luottaminen ei ole tarpeeksi, vaan kilpailijoista voidaan saada myös yhteisiä hyötyjä. Kasvattaakseen pienpanimoiden yhteistä, toistaiseksi pientä markkinaosuutta, on yhteistyöllä luotava sekä toisilleen että asiakkailleen sellaista arvoa, jota isoimmat toimijat eivät kykene tuottamaan. Onkin mielenkiintoista tutkia, kuinka tätä arvoa kilpailijoiden kesken jaetaan.

## 3.2 Kilpailua vai yhteistyötä?

Yrityksen liiketoimintastrategiaa suunnitellessa, on kilpailijoiden määrä, laatu ja koko otettava huomioon. Jokin kilpailijoista voi valmistaa täysin samankaltaista tuotetta ja jokin toinen taas hyvinkin erilaista, mutta silti samat asiakkaat päättävät, kummalta tuotteensa ostavat. Onkin tärkeää ymmärtää kilpailijoiden yksilöllinen merkitys ja valita, mikä yritys on pahin tai paras kilpailijasi. On kuitenkin muistettava, että yritys tarvitsee myös kilpailijoitaan, jotta korkein mahdollinen asiakkaalle tuotettu arvo on mahdollista saavuttaa. (Kotler ym. 2008, 465-467.)

### 3.2.1 Kilpailu peliteorian näkökulmasta

”Liiketoiminta on sotaa” on yleinen tapa kiteyttää liiketoiminnan maailmaa. Tärkeimpänä pidetään ”vihollisten” eli kilpailijoiden kukistamista ja sitä kautta markkinoiden valtaamista. Liiketoimintaa kuvataan pelikenttänä, jossa on vain voittajia ja häviäjiä. Toinen yleinen, mutta vastakohtainen ajattelutapa ”liiketoiminta on rauhaa” korostaa taas sitä, että liiketoiminnassa ei ole voittajia tai häviäjiä vaan kaikki voitot ja tappiot ovat yhteisiä. Kumpikin näistä kärjistetyistä liiketoimintamalleista on nykyisin korvattu niiden yhdistelmällä, jossa yhteistyön hedelmiä osataan kylvää, mutta myös ymmärretään oman yrityksen asema suhteessa samoista asiakkaista kilpaileviin yrityksiin. Kilpailijoita ja niiden välisiä suhteita onkin totuttu tarkastelemaan peliteorian avulla, jossa arvonluonti nostetaan pelin keskiöön. (Nalebuff & Brandenburger, 1997.)

Peliteoreettinen lähestymistapa on hyvin yleinen tulkittaessa kilpailevien yritysten välisiä suhteita. Liiketoiminnallinen peliteoria on sovellus matematiikasta, jossa puhutaan myös nolla-summa -pelistä, eli tilanteesta, jossa toisen toimijan voitot ovat aina pois muiden toimijoiden voitoista. Liiketoiminta ja sen sisältämät suhteet muihin yrityksiin koetaan pelinä, jossa on vain voittajia ja häviäjiä. (Neumann & Morgenster 1944, 46-47.) Peliteoria korostaakin kilpailun merkitystä osana liiketoiminnallisia ratkaisumalleja. Mitä tietoa kilpailijasta tarvitaan voittaaksemme ja mitä kilpailija tietää meistä? Strategisessa päätöksenteossa peliteoria korostaa johdonmukaista ja analysoivaa päätöksentekoa, jossa jokainen päätös vaikuttaa myös kilpailijoihin. (Shapiro, 1989.)

Brandenburger ja Nalebuff (1995) korostavat pelin valitsemista omalle yritykselleen sopivaksi. Tällöin pelin ja kilpailun hallinta on helpompaa ja sitä kautta kilpailustrategian luomisesta tulee yksilöllisempää. Peliteoreettiset lähestymistavat voidaan jakaa tutkijoiden mukaan kahteen osaan; ”ei-yhteistoiminnallisiin” ja yhteistoiminnallisiin. Yhteistoiminnalliset liiketoimintasuhteet edustavat peliteoriassa sitä näkökulmaa, jossa kilpailijoista voidaan myös hyötyä. Ei-yhteistoiminnallinen lähtökohta taas on, että kilpailija koetaan täysin omana toimijana, eikä yhteistyötä tällöin ole edes harkittavissa. (Agarwal, & Zeephongsekul, 2013.)

Peliteoreettinen näkökulma nousee esiin myös aiemmin mainitussa teemassa, eli arvon omimisessa. Kun yhteisesti luodusta arvosta kilpaillaan, on omittu arvo aina pois muiden omituista arvoista. Tällainen nolla-summa-peli -logiikka korostaa suorien markkinointitoimenpiteiden, kuten hinnoittelun merkitystä, jotta yhteisesti luodusta arvosta pystytään hyötymään muita enemmän. Kuitenkin myös niin sanottu ”positiivisen summan” logiikka on liiketoimintayhteistyössä mahdollista, jolloin kilpailijat keskittyvät välttämään konflikteja ja arvon suoraa omimista. Yritykset pyrkivät tällöin erikoistumaan hieman eri toimiin, jolloin suoralta kilpailulta vältytään. Differointi kilpailijoiden välillä kasvattaa parhaimmillaan koko yhteisen arvon pottia ja näin hyödyttää sekä yrityksiä että asiakkaita. (Ritala ym. 2014.)

Miten yritysten välinen kilpailu sitten määritellään? Ovatko kaikki yritykset suoraan tai välillisesti toistensa kilpailijoita? Ovatko esimerkiksi kaikki vähittäiskaupat toistensa kilpailijoita, vai vaan samalla alalla ja markkinoilla toimivat yritykset? Nalebuff ym. (1997) väittää yrityksen olevan sinun yrityksesi kilpailija, jos asiakkaan kokema arvo tuotteestasi on pienempi omistaessaan myös kilpailijan tuotteen, kuin silloin kun asiakas omistaa vain sinun tuotteesi. Tällöin esimerkiksi autokauppa ja pankki voidaan nähdä olevan toistensa kilpailijoita, koska pankki voi myöntää lainan, jolla auto ostetaan.

Bengtsson ja Kock (2000) painottavat kuitenkin, että kilpailevat yritykset on markkinoinnin tutkimuksen kannalta tehokkaampi määritellä samalla alalla ja samankaltaisia tuotteita tai palveluita myyviin yrityksiin. Heidän mukaansa on kuitenkin tärkeää ymmärtää, että monella alalla kilpailu ei ole näin yksinkertaista. Jos yritysten välisessä suhteessa on sekä kilpailun että yhteistyön elementtejä, puhutaan kilpailijoiden välisestä yhteistyöstä (Coopetition).

### 3.2.2 Kilpailijoiden välisen yhteistyön –malli

*”Coopetition on strategia kilpailemiseen ja yhteistyöhön ja kilpailulliseen yhteistyöhön” (Peng, Pike, Yang & Roos, 2012)*

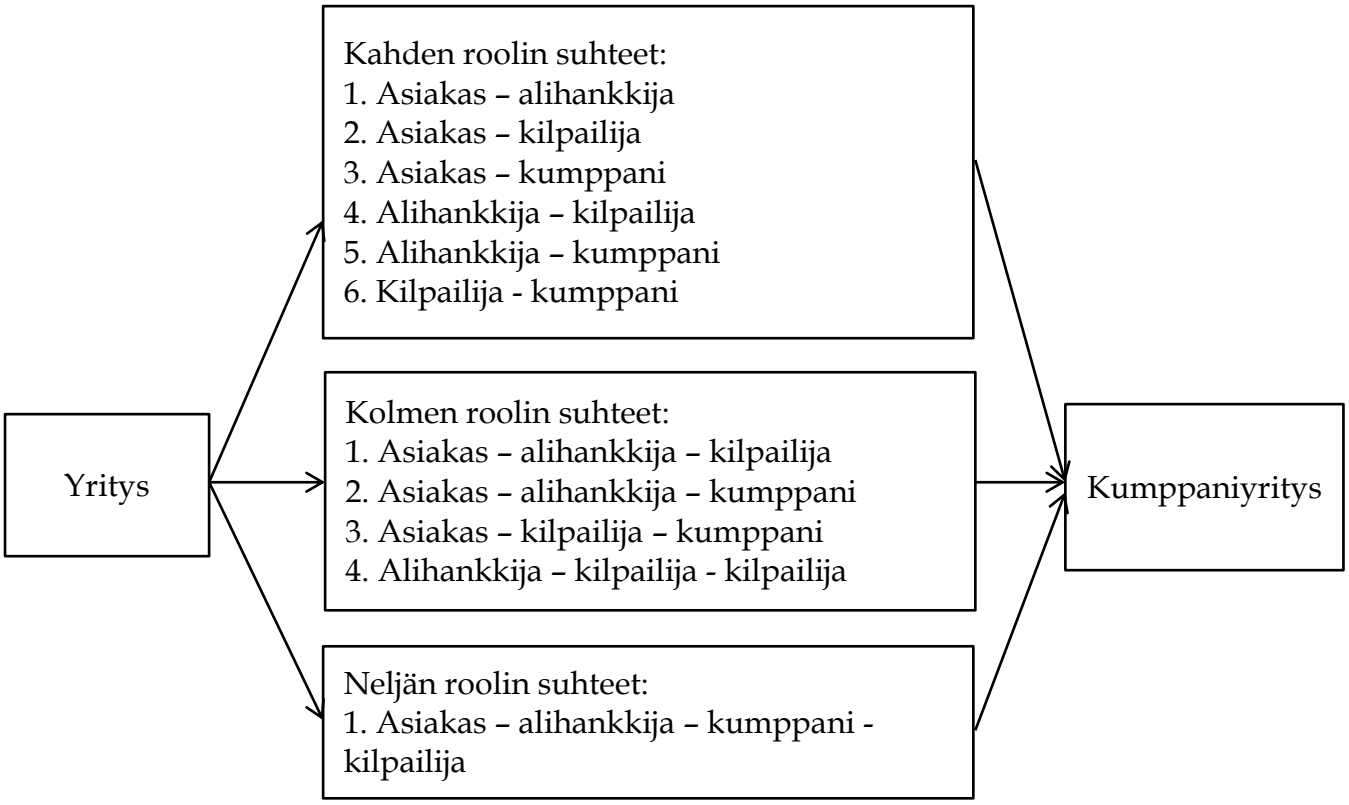
Samoista asiakkaista ja markkinoista kilpailevien yritysten yhteistyötä voidaan tutkia coopetitive-teorian pohjalta, joka on siis kilpailun (competitive) ja yhteistyön (co-operative) yhdistelmä. Kilpailijoiden välisestä yhteistyöstä on tullut viime vuosikymmenen kuuma tutkimusaihe markkinoinnin teorioissa. (Peng ym., 2012) Kutsun kilpailijoiden välisen yhteistyön mallia coopetitive-malliksi.

Yritysten välisistä liiketoimintasuhteista puhuttaessa esiin nousee usein vain yritysten välillä vallitseva kilpailun käsite (Bengtsson & Kock, 1999). Kilpailussa menestyminen vaatii kuitenkin ymmärrystä myös kilpailijoiden välisen yhteistyön merkityksestä niin omalle kuin kilpailijankin liiketoiminnalle (Dyer, 1998). Liiketoimintasuhteet kahden yrityksen välillä voidaankin jakaa kilpailun, alihankinnan tai kumppanuuden suhteen. Näistä yksinkertaisista liiketoimintasuhteista muodostuu kuitenkin myös yhdistelmiä, joissa toinen

yritys voi olla sekä pahin kilpailija että tärkein yhteistyökumppani. Sen takia onkin tärkeää, että yritys ajattelee jokaista ulkopuolista yritystä yksilönä, eikä vain esimerkiksi kilpailijana, joka pitää voittaa. (Ross Jr. & Robertson, 2007.)

Ross Jr. ym. (2007) alleviivaa, että yritysten välisiä suhteita kuvataan usein yksinkertaisilla malleilla, kuten kilpailija-kilpailija tai alihankkija-asiakas--suhteilla. Tutkijoiden mukaan suhteet ovat kuitenkin paljon monisyisempiä ja kahdella yrityksellä on hyvin usein enemmänkin kuin yksi kahdenvälinen suhde. He voivat olla esimerkiksi kilpailija-roolien lisäksi myös toistensa asiakkaita, alihankkijoita tai kumppaneita. Yritys saattaa ostaa toiselta yritykseltä raaka-aineita, eli on suhteen asiakas, jolloin myyvä yritys taas on suhteen alihankkija.

Ross Jr. ym. (2007) jakavat erilaiset yritysten väliset suhteet kahden, kolmen tai jopa neljän roolin suhteeseen (Kuvio 2). Ajatuksena on, että jokainen samalla alalla toimiva yritys on jonkinlaisessa suhteessa alan muihinkin yrityksiin.




Kuvio 2 Yhdistelmäsuhteet (Ross ym., 2007)

Miksi yhdistelmäsuhteet sitten ovat tärkeitä? Kun yrityksen suhteita tarkastellaan individualistisesti ”ison kuvan” sijaan, voidaan paremmin ymmärtää mitä erilaiset suhteet vaativat ja toisaalta mitä arvoa ne tuottavat. Se helpottaa yritystä optimoimaan resurssinsa siten, että tärkeimpiin suhteisiin panostetaan enemmän ja vähemmän arvoa tuottavat suhteet jätetään

sivummalle. On tärkeää ymmärtää jokaisen suhteen yksilölliset normit, arvot ja käyttäytymismallit, jotta yhteistyöstä saadaan hedelmällistä. (Ross ym. 2007.)

Ross ym. 2007 luettelee kolme syytä miksi yrityksen tulisi ottaa huomioon erilaiset yrityssuhteet:

1) Jos kahdenvälisessä suhteessa vahingoittaa toista osapuolta, voi toinen vastaavanlainen suhde myös vahingoittua. Esimerkiksi jos kaksi yritystä ovat sekä toistensa alihankkijoita että asiakkaita on roolien ymmärtäminen kussakin tilanteessa tärkeää.
2) Tietyn kahdenvälisen suhteen toimiessa hyvin, voi toinen suhde vahingoittua, koska suhteet ovat usein monitahoisia. Esimerkiksi, jos kaksi yritystä ovat sekä toistensa kilpailijoita että asiakkaita, toisen ottaessa kilpailullisemman roolin kuin toinen, voi kumppanin tai asiakkaan roolin ottaminen vaikeutua.
3) Toimiessa hyvin kahdenvälisessä suhteessa, voi synnyttää samalla myös uusia suhteita.

Carlin, Dowling, Roering, Wyman, Kalinoglou ja Clyburn (1994) painottavat myös, että yritysten väliset monitahoiset suhteet kasvavat ja muuttamat muotoaan jatkuvasti. Pelkkiä kilpailijoita tai yhteistyökumppaneita on nykyisin vähemmän ja suhteet ovat entistäkin monipuolisempia. Tutkijoiden mukaan syitä voivat olla esimerkiksi:

1) lainsäädäntö,
2) teknologia,
3) globalisaatio,
4) arvovalta ja imago,
5) koko ja rakenne,
6) tuotteet,
7) ulkoistaminen,
8) organisaatiokulttuuri.

Lainsäädäntö voi joissakin tapauksissa jopa vaatia yhteistyötä kilpailijan kanssa. Tällöin kyseessä on usein valtiolliset palvelut, kuten puhelinverkot ja -liittymien tarjoajat. Teknologiset syyt taas tarkoittavat tilannetta, jossa kilpailija tuottaa esimerkiksi jotakin oman tuotteen kannalta kriittisen tärkeää osaa, jota itse ei voida vallitsevien resurssien puitteissa tuottaa. Globalisaatio ja oman yrityksen ulkomaille jalkauttaminen taas vaatii usein yhteistyöverkostoja jopa muissa maissa toimivista kilpailijoista. Uuteen ja vieraaseen yrityskulttuuriin tutustuminen on hyvä aloittaa yhteistyöstä paikallisten yritysten kanssa. (Carlin ym. 1994.)

Arvovalta ja imago ovat usein myös syy yhteistyökuvioiden syntyyn. Hyvänä esimerkkinä pieni yritys, jolle on elintärkeää säilyttää hyvät suhteet markkinoita dominoivaan isoon toimijaan. Samoin myös yrityksen koko ja rakenne vaikuttavat yhteistyöverkostojen monimuotoisuuteen. Isoilla yrityksillä on yleensä myös enemmän yhteistyökumppaneita, koska pelkästään

alihankkijoita on oltava enemmän. Kuitenkin myös tuotteet ja niiden variaatiot ovat yleinen syy yhteistyöhön. Samoja osia tai esimerkiksi tietokoneohjelmia käytetään, mitä toinen yritys tuottaa, joten kilpailijoista tulee myös toistensa asiakkaita. Myös ulkoistaminen on nykyisin hyvin yleistä, koska kilpailu on monella alalla niin kovaa. Yhteistyökumppanuuksia syntyy, kun yritys keskittyy vain ydinliiketoimintaansa ja ulkoistaa sivuliiketoimet toisille yrityksille. Usein sellaiset yritykset samalla myös ovat toistensa kilpailijoita ainakin jollain muotoa. Organisaatiokulttuurien avoimuus on myös yksi selkeä tekijä, miksi yhteistyökumppanuuksia syntyy. Jotkin yritykset ovat avoimempia ulospäin kuin toiset ja haluavatkin olla riippuvaisia toisistaan, jotta oma toiminta olisi mahdollisimman tehokasta ja laadukasta. (Carlin ym. 1994.)

Etenkin uusien ja hedelmällisten suhteiden synnyttämiseen kannattaa yritysten kiinnittää entistäkin tarkempaa huomiota. Tutkimuksissa on todettu, että suhteet kehittyvät usein vaiheittain ja hyvin toiminutta vaihetta seuraa usein luottamuksen lisääntyminen ja syvempi vaihe. Hyvistä asiakkaista tai alihankkijoista voi kehittyä kumppaneita ja hyvästä yhteistyöstä kilpailijan kanssa voi syntyä uusia yhteisiä ja molemmille arvoa luovia markkinoita. (Ross ym. 2007.)

Kilpailijoiden välistä yhteistyötä voidaan tarkastella myös aiemmin esiin nostetun peliteorian kautta, missä pelikenttänä ovat osin kilpailevien yritysten omat resurssit ja tavoitteet ja osin yhteiset resurssit ja tavoitteet. Tutkimuksen keskiöön nostetaan silloin kilpailun tai pelin voittaminen coopetitiven kontekstissa. Yritysten tehdessä yhteistyötä kilpailijoiden kanssa on yhteistyön hallitseminen hyvin tärkeää, jotta myös omia etuja ja hyötyjä yhteistyöstä voidaan saavuttaa. Yhteistyö onkin hyvin usein peliä, jossa vastapuolen hyödyt ja edut eivät ole tärkeysjärjestyksessä korkealla, vaikkakin yhteistyö halutaan pitää hedelmällisenä, koska sen avulla myös oma markkina-asema vahvistuu. Puhutaankin niin sanotusta rationaalisesta yhteistyöstä, jossa oma päätösvalta halutaan pitää ja yhteistyökumppania tarkkaillaan kokoajan kilpailullisessa mielessä. (Padula, Dagnino 2007.)

### 3.2.3 Coopetitiven tyypittely

Ruskon (2011) mukaan kilpailijoiden välisen yhteistyön voi jakaa neljään eri tasoon. Näitä tasoja ovat: coopetition yrityksen sisällä, coopetition allianssikumppaneiden kanssa, coopetition johdon kanssa ja coopetition kilpailijan kanssa. Kilpailijoiden välisen yhteistyön voi jakaa siis ulkoisen yhteistyön määrän suhteen. Kun yrityksessä tehdään yhteistyötä yli omien rajojen, puhutaan korkeasta coopetitiven asteesta. Kun taas yhteistyö rajoittuu yrityksen eri tasojen sisälle, on kyseessä matalan tason coopetitive-strategia. Coopetitivella johdon kanssa taas tarkoitetaan, että kaksi tai useampi yritys tekevät yhteistyötä perustuen yritysten päätöksentekijöiden ratkaisuihin. Toisin sanoen virallista yhteistyökumppanuutta ei välttämättä ole, vaan yhteistyö perustuu kilpailijan tarkkailuun ja toinen toisiltaan oppimiseen ja reagointiin.

Näiden tasojen lisäksi on tärkeää ymmärtää, että yritysten asema coopetitive-käsitteen sisällä myös muuttuu tilanteen mukaan. Samalla alalla toimivat yritykset voivat olla toisille kilpailijoille tärkeämpiä kumppaneita kuin toisille. Yritysten välinen suhde voidaan siis jakaa myös yhteistyön ja kilpailun määrän suhteen. (Bengtsson ym. 2000; Rusko 2011.)

Coopetitiven voidaan siis ajatella olevan toimintatapa, jossa saman alan yritykset pyrkivät sekä täydentämään toisiaan luoden uusia markkinoita että kilpailemaan toisiaan vastaan jakamalla markkinoita. Yhteistyön ja kilpailun taso vaihtelee hyvinkin paljon. Jotkin yritykset tekevät tiivistä yhteistyötä jo tuotekehittelyn vaiheessa, kun jotkut vasta esimerkiksi jakelun suhteen. Samoin myös kilpailun suhde vaihtelee, eikä coopetitive-strategiassa voidakaan vetää selkeitä linjoja siitä, mistä kilpaillaan ja missä tehdään yhteistyötä. Tutkijat painottavatkin, että luomalla erillisen coopetitive-strategian, voi yhteistyöstä saada myös eniten irti. Kilpailijoiden välinen yhteistyö on usein kuitenkin niin sanottua suunnitelmatonta yhteistyötä, jossa voimia ja resursseja yhdistetään tarpeen niin vaatiessa, eikä sen pidemmälle tähtääviä suunnitelmia ole tapana luoda. (Schiavone & Michele, 2011.)

Coopetitive-toiminnot jaotellaan usein myös sen mukaan, kuinka lähellä asiakasta ne tapahtuvat. Mitä lähempänä asiakasta ne tapahtuvat (esimerkiksi myynti ja markkinointi) sitä kilpaillumpia toimenpiteitä ne ovat. Kauempana asiakasta (esimerkiksi tuotannossa, logistiikassa ja tuotekehittelyssä) tapahtuvat toimenpiteet sisältävät useampia mahdollisuuksia kilpailijoiden väliseen yhteistyöhön. Asiakas ei välttämättä näe taustalla tapahtuvaa kilpailijoiden välistä yhteistyötä millään tapaa, kun taas joskus se on hyvinkin selvää. Parhaimmillaan onnistunut coopetitive luo kuitenkin arvoa yritysten lisäksi myös loppukäyttäjälle eli asiakkaalle esimerkiksi uusina innovaatioina, matalampina hintoina ja laadukkaampina tuotteina. (Lindström & Polsa, 2016.)

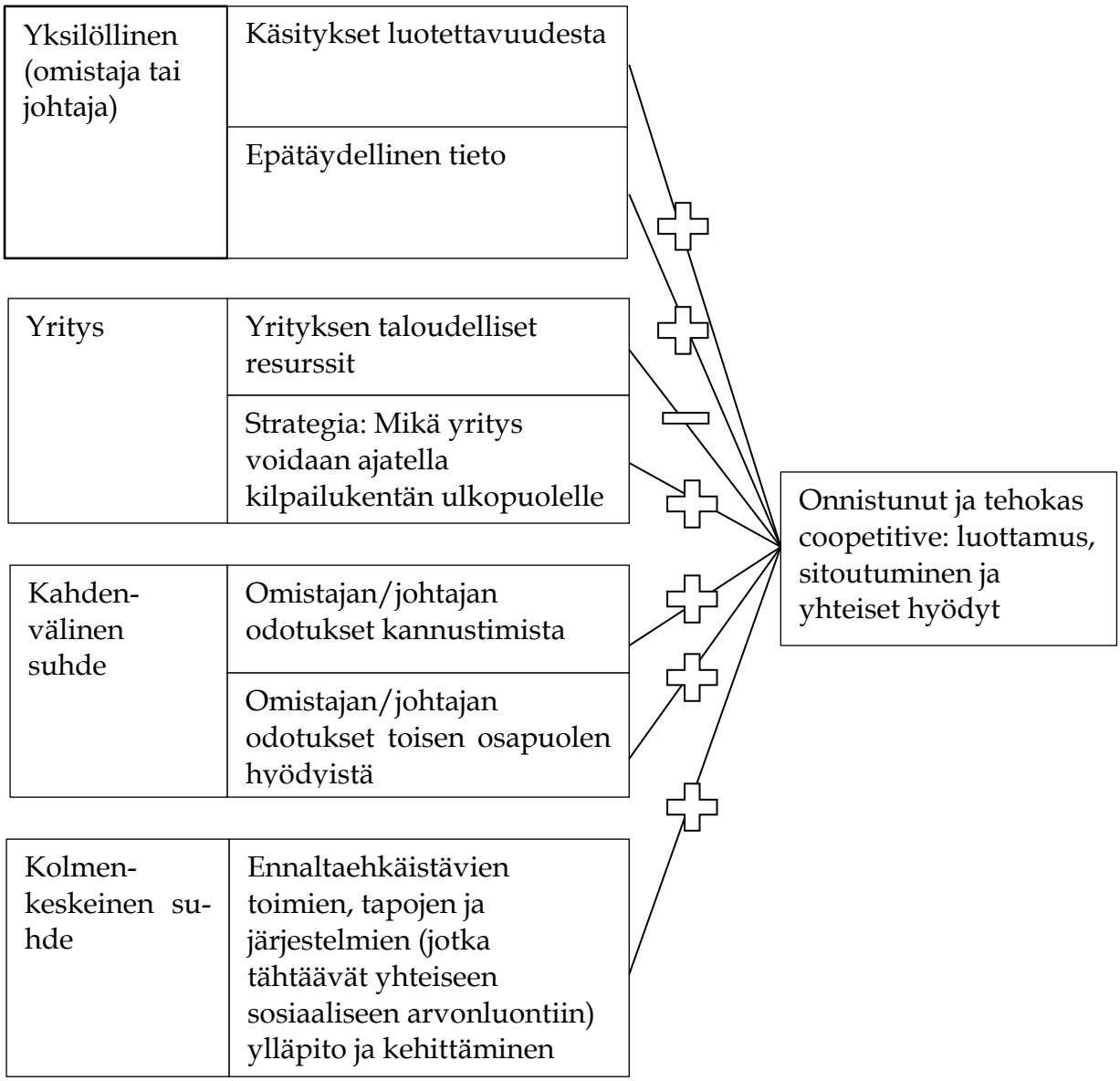
### 3.2.4 Onnistuneen coopetitiven malli mikroyrityksissä

Mikroyritysten merkitys kansantalouksille on valtava. Esimerkiksi Yhdysvalloissa vuonna 2008 sellaiset yritykset, jotka työllistivät alle 500 työntekijää, kattoivat 99% kaikista yrityksistä. Alle 20 työntekijän yrityksiä taas oli 89% kaikista maan yrityksistä. Tutkimuksen keskityttyä pitkään lähinnä suurten yrityksen strategiseen päätöksentekoon, myös pienten suuriin yrityksiin, on myös pienyritysten merkitys talouden rakenteissa huomattu viime vuosikymmeninä. Tutkijat korostavatkin kilpailustrategian monimutkaisuutta aloilla, jotka ovat pirstaloituneet ja joissa on paljon pieniä ja erilaisia toimijoita. (Thomason ym. 2013.)

Etenkin aloilla, joissa tuotantoketjut ovat pitkiä, on pelkän kilpailullisen näkökulman tuijottaminen liian yksipuolista (Galdeano-Gómez, Perez & Giagnocavo, 2015). Mikrotason yrityksille yhteistyö kilpailijoiden ja sidosryhmien kanssa on usein elinehto, koska taloudelliset resurssit ovat hyvin rajalliset. Kilpailua käydään kuitenkin usein myös suuria toimijoita vastaan, joiden mahdollisuudet erilaisiin kilpailustrategisiin panostuksiin ovat aivan eri luokkaa. (Thomason ym. 2013.)

Pienten yritysten Coopetitive-tutkimuksen pioneerit Morris, Kocak ja Özer (2007) havaitsivat, että Coopetitive rakentuu pääasiassa kolmesta tekijästä: luottamuksesta, sitoutumisesta ja yhteisistä hyödyistä. He korostavat myös, että näillä tekijöillä on vahva korrelaatio pienten yritysten suorituskykyyn. Thomason ym. (2013) syventää Coopetitiven käsitettä ottamalla laajempaan tarkasteluun koko Coopetitiven perustan.

Thomasonin ym. (2013) mukaan yritysten monenvälisissä suhteissa onnistunut yhteistyö sisältää myös syvällisen ymmärryksen yritysten yksilöllisestä asemasta suhteessa kilpailevaan ympäristöön. He rakensivatkin mallin, jossa tätä onnistuneen coopetitive-strategian monimuotoisuutta voidaan kuvata (Kuvio 3).



Kuvio 3 Onnistuneen coopetitiven malli

Yksilöllisen tason tekijät koostuvat sekä käsityksistä luottamuksesta ja epätäydellisestä tiedosta. Luottamusta voidaan yleisesti pitää kaikkien

yhteistyösuhteiden perustana (Ford 2003). Ajateltaessa sosiaalista pääomaa ja arvoa, jota yhteistyö kilpailijan kanssa voi tuottaa, luottamus käsitteenä sisältää muun muassa hyväntahtoisuuden, sympatian ja empatian kaltaisia sosiaalisia tekijöitä. Sosiaalisen arvonluonnin yksilötasolla yrityksen päätöksentekijät, eli johtajat ja omistajat, ovat suuressa roolissa. Luottavaisemmat johtajat tekevät todennäköisemmin yhteistyötä kilpailijoiden kanssa mitä vähemmän ulkopuolisiin luottavat johtajat. Yksilöllisen luottamuksen ja onnistuneen coopetitiven suhde on siis positiivinen. (Thomason ym. 2013.)

Epätäydellinen tieto on olennainen osa yksilötasoista yhteistyötä. Yhteistyöhön nojaavat yritykset saavat paikattua osaamattomuuttaan ja tietämättömyyttään yhteisellä osaamisella ja tiedolla. Yksin toimivat yritykset saattavat huomaamattaan menettää taloudellisia potentiaaleja ja kilpailuetua, koska johtajat tai omistajat eivät ole tarpeeksi kokeneita. Tämä on tutkimusten mukaan hyvin yleistä etenkin pienissä yrityksissä. Yritykset, jotka pystyvät rakentamaan suhteita muiden samalla alalla toimivien yritysten kanssa, menestyvät todennäköisemmin myös kiristyvässä kilpailussa. Epätäydellisestä tiedosta tulee todennäköisemmin myös täydellistä tietoa. Yksilöllisellä epätäydellisellä tiedolla on siis positiivinen vaikutus suhteessa onnistuneeseen coopetitiveen. (Thomason ym. 2013.)

Yritystasolla onnistuneen coopetitiven ja yrityksen taloudellisten resurssien suhteen nähdään olevan negatiivinen. Resurssinäkökulmasta vahvat yritykset ovat usein huonoja yhteistyökumppaneita verrattuna pieniin ja yhteistyöstä riippuvaisiin yrityksiin. Suurten yritysten tavoitteet hallita markkinoita omien etujen asettuessa edelle ovat usein vaikeita yhdistää pienempien yritysten tavoitteisiin jakaa kustannuksia, tietotaitoa ja hyötyjä. Pienten yritysten taloudellisilla resursseilla ei ole siis juurikaan merkitystä coopetitive-ympäristössä. Tarkkaan suunnitellut yhteistyöstrategiat taas luovat onnistuneen ja positiivisen suhteen coopetitiveen. Loppukäyttäjä eli asiakas hyötyy coopetitive-suhteesta esimerkiksi tuotteen tai palvelun monipuolisuuden kautta, koska yhteistyötä tekevät yritykset eivät tee usein täysin samoja tuotteita, vaan toisiaan tukevia tuotteita. (Thomason ym. 2013.)

Kahdenvälisissä suhteissa omistajien ja johtajien odotukset saavutettavissa olevista yhteistyön hyödyistä suhteessa siihen, mitä kilpailija hyötyy, on aina tärkeä strateginen tarkastelu. Pienten yritysten ollessa usein hyvin riippuvaisia yhteistyökumppaneista, niiden luomiseen, ylläpitämiseen ja kehittämiseen myös panostetaan. Lopullinen hyötyjä, eli asiakas saa tuotteen tai palvelun, jossa yhdistyy kahden tai useamman saman alan toimijan osaaminen ja panostukset. (Thomason ym. 2013.) Tällaisesta yhteistyöstä esimerkkinä vaikkapa pienpanimo, joka lainaa kilpailijalta pullotuskonettaan, jotta voi kasvattaa oman tuotteensa tuotantoa. Lainaamisesta maksetaan vuokraa ja asiakaskysyntään kyetään vastaamaan tehokkaammin.

Kuten kahdenvälisissä suhteissa, myös kolmenväliset suhteet perustuvat jatkuvaan ylläpitoon ja kehittämiseen. Arvoa tuottavia suhteita on usein enemmän kuin yksi kahdenvälinen suhde, joten niiden ymmärtäminen on hyvin tärkeää. Useamman kilpailijankin kanssa tehdään usein yhteistyötä, jolloin sosiaalisen arvon luominen on monimutkainen prosessi. Yksilöllisten

tavoitteiden ja hyötyjen maksimoiminen ja samalla yhteisistä tavoitteista pitäminen kiinni aiheuttaa usein jännitteitä ja konflikteja tällaisiin monitahoisiin suhteisiin. Niiden saaminen tasapainoon on kuitenkin vahvasti suhteessa onnistuneeseen coopetitive-strategian. (Thomason ym. 2013.)

### 3.2.5 Coopetitive strategisena lähtökohtana

Kilpailijoiden välinen suhde voidaan karkeasti jakaa kolmeen osaan. Yhteistyöpainotteiseen, tasapainoiseen ja kilpailupainotteiseen suhteeseen. Yhteistyöpainotteisuus tarkoittaa sitä, että yritysten välillä on selkeästi enemmän yhteistyötä kuin kilpailua. Tasapainoisessa suhteessa kilpailun ja yhteistyön määrä on lähellä toisiaan, kun taas kilpailullisessa suhteessa yhteistyötä on vähemmän mitä keskinäistä kilpailua. (Bengtsson & Kock, 2000.)

Yrityksen harjoittaessa yhteistyötä kilpailevien yritysten kanssa, toiminta jakautuu yleensä vielä kahteen eri tasoon: suhdetasoon ja yritystasoon. Suhdetasolla tarkoitetaan yrityksen kaikkia toimintoja, joissa pyritään luomaan arvoa koko yhteistyölle ja sen tekijöille. Suhdetasolla yritys on osa yhteistä arvonluomisprosessia kilpailijoiden kanssa. Yritystasolla taas tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joilla omalle yritykselle itselleen tuotetaan arvoa, kuitenkin niin, että myös yhteisten toimenpiteiden ja suhteiden välttämättömyys tiedostetaan (Ritala ym. 2014.)

Ritala ym. (2014) painottaa, että yrityksen coopetetive-strategia tulisi olla kehitetty niin suhdetasolla kuin yritystasollakin. Jokainen joko omaa tai yhteistä arvoa luova toimenpide tulisikin heidän mukaansa kyetä tarkastelemaan suhteessa sekä kilpailijoiden että omiin tavoitteisiin. Arvonluonnin ja sen omimisen logiikkaa sekä coopetitive-verkostossa että oman yrityksen tasolla on hyvä hahmottaa tutkimalla, mitä yhteinen arvo on ja mistä yhteisistä resursseista se koostuu. Nämä on esitelty taulukossa 2.

Suhdetason strategia käsittää kaikki ne toimenpiteet ja tekijät, jotka luodaan yhdessä ja toteutetaan yhteisillä päätöksillä (Dhanasai & Parkhe, 2006). Suhdetason arvonluonnista puhuttaessa on ymmärrettävä koko liiketoimintakokonaisuus ja sen verkostot. Mitkä toimenpiteet tehdään yhdessä ja mitkä tekijät ovat yritysten itsensä kontrolloitavissa? Tärkein tekijä suhdetason toiminnassa on yhteinen tavoite ja koko liiketoiminta-alan kasvu, josta kaikki hyötyvät. (Ritala ym. 2014.)

Yritystasolla strategia taas painottuu omaan hyötyyn ja sen maksimoimiseen. Coopetitive-verkostoa käytetään omien tavoitteiden saavuttamiseen ja koko ympäristöä tarkastellaan oman näkemyksen kautta. Yhteistä arvoa luodaan lähinnä omien kustannusten laskemiseksi ja yhteisen ”kakun” eli markkinoiden kasvattamiseksi, josta sitten pyritään ottamaan isoin pala itselleen. (Ritala ym. 2014.)

Taulukko 2 Coopetitiven tasot (Ritala ym. 2014)

| | Suhdetaso | Yritystaso |
|---|---|---|
| **Arvonluonnin tavoitteet** | Coopetitive-suhteen laajentaminen ilman individualistisia intressejä | Laajentaa kilpailijoiden välistä yhteistyötä individualistisen arvonluonnin lähteenä |
| **Arvonluontilogiikka** | Yhdistää saatavilla olevat resurssit ja luoda yhteisiä hyötyjä | Yhdistää saatavilla olevat resurssit niiden kilpailijoiden kanssa, joiden avulla voit luoda omaa arvoa |
| **Arvon omimisen tavoitteet** | Maksimoida oma hyöty siitä yhteisestä arvosta, jota yhdessä on luotu | Maksimoida oma arvo sekä kilpailevien (positiivisen summan peli) että ei-kilpailevien (nollasumma peli) kanssa |
| **Arvon omimisen logiikka** | Hyödyntää koko coopetitive-verkoston yhteisiä resursseja maksimoidakseen yhteisen verkoston arvonluonti | Hyödyntää yhteisistä resursseista tehokkaimmin ne, jotka hyödyntävät oman yrityksen arvonluontia |

### 3.2.6 Kilpailua vai yhteistyötä? Coopetitiven paradoksi

Yhteistyö samoista asiakkaista ja euroista kilpailevan yrityksen kanssa ei ole aina mikään automaattinen avain onneen. Tutkijat korostavatkin tilanteiden yksilöllisyyttä ja johtajien roolia kilpailustrategisessa päätöksenteossa. Ostaja-myyjä –suhteen kehittyessä yksilöllisesti, on kuitenkin myös arvoa tuottaviin verkostoihin ja yhteisöihin alettu kiinnittämään entistä suurempaa huomiota. Yritysten yhteisen asiakaskunnan kokema arvo on huomattu olevan sitä suurempi, mitä tehokkaammin ja toisilleen arvoa tuottavin toimin kilpailevat yritykset keskenään toimivat. Koko tuotantoketjun merkitys yhteisenä arvonluojana on selkeyttänyt myös lopullista asiakkaan kanssa tapahtuvaa vuorovaikutteista arvonluontiprosessia. (Kothandaraman & Wilson, 2001.)

Bengtsson ym. (2015) tarjoavat yritysjohtajille Coopetitiven kolme strategista ohjenuoraa, jotka tulisi heidän mukaan ottaa huomioon päätöksenteossaan. Pohdinta siitä, onko yhteistyö kilpailijan kanssa kannattavaa, tulisi jokaisessa tilanteessa käydä erikseen. Nämä tutkijoiden antamat ohjenuorat ovat: Coopetetitive -paradoksi, -jännite ja –voimavarat. Kilpailijoiden välisen yhteistyön paradoksi siitä, panostaako enemmän kilpailuun vai yhteistyöhön on johtajille yleensä vaikea päätös. Tutkimukset ja

yritysmaailman esimerkit ovat usein hyvin positiivisia niiden hyötyjen suhteen, jota coopetitive-strategia parhaimmillaan tuo. Esimerkkeinä näistä hyödyistä ovat laatuvaatimustason kasvu, tuotannon tehostuminen, innovatiivisuuden kasvu, kyky vaikuttaa kolmansiin osapuoliin (hallitsemaan markkinoita), taloudellinen tehokkuus ja markkinoiden yhteisten pelisääntöjen kehittyminen.

Coopetitiven jännitteillä tutkijat tarkoittavat taas sitä luonnollista yhteistyön tilaa, jossa on kokoajan pieni ilmapiirin kireys tai hermostuneisuus valloillaan. Koska yhteistyö ei poista kilpailua ja oman edun tavoittelun tärkeyttä, on kilpailijoiden välisessä yhteistyössä hyvin tavallista, että jännitteitä syntyy. Yritysten omat tavoitteet eivät aina kohtaa yhteisten tavoitteiden kanssa, jolloin päätöksentekijöillä voi tulla kiistaa. (Bengtsson ym. 2015.)

Fernandez, Le Roy ja Gnyawali (2014) jakavat nämä jännitteet sekä ulkoisiin että sisäisiin jännitteisiin. Heidän mukaansa ulkoiset jännitteet kasvavat kun yritysjohtajien välinen yhteistyö ei toimi molempien toivomalla tavalla. Vaikka molempien intresseihin kuuluisikin yhteisen arvon luominen, voi keinot sen suhteen olla hyvinkin erilaiset. Hyvä esimerkki on tiedon jakaminen. Voi olla vaikea löytää kultaista keskitietä siitä, mitä kilpailijalle kannattaa kertoa ja mitä kilpailija toisaalta olettaa saavansa. Sisäisellä jännitteellä taas tarkoitetaan organisaation eri tasoille syntyvää hermostuneisuutta, jos tavoitteita ei viestitä ylhäältä alaspäin selkeästi. Esimerkiksi jos päätöksentekijät eivät kykene asettumaan alemmille tasoille ja näin eivät välttämättä ymmärrä päätöksiensä vaikutuksia läpi organisaation. (Bengtsson ym. 2015.)

Kilpailijoiden välisen yhteistyön jännitteet voivat kääntyä myös voimavaraksi, eikä niitä tarvitse tutkijoiden mukaan aina eliminoida tai vältellä. Coopetitiven voimavarana voidaankin nähdä se ainutlaatuinen asetelma, jossa sama yritys on sekä ystäväsi että vihollisesi. Toimintaa on kokoajan kehitettävä ja oppia otettava kilpailijoilta. Liiketoimintaympäristö ikään kuin pakottaa jatkuvaan kehittymiseen. (Bengtsson ym. 2015.)

Yksi mielenkiintoinen näkökulma on niin kutsuttu pakotettu yhteistyö, jossa kolmas osapuoli pakottaa kilpailijat tekemään keskenään yhteistyötä. Tähän syynä voi olla esimerkiksi, jos tämä kolmas osapuoli on markkinoilla ylivoimainen kilpailija. Silloin pienemmät yritykset ovat pakotettuja yhteistyöhön, koska muuten selviytyminen pienillä resursseilla voi olla mahdotonta. Toinen mahdollisuus on se, että kolmas osapuoli onkin asiakas, jonka tarpeiden täyttäminen ei ole mahdollista pelkästään oman yrityksen osaamisella ja resursseilla. Tällöinkin kilpailijat ovat pakotettuja yhteistyöhön, jos asiakas halutaan kuitenkin palvella. (Wiener & Saunders, 2014.)

### 3.2.7 Coopetitiven avulla saavutettavat synergiat ja hyödyt

Kilpailevien yritysten yhteistyö voi parhaimmillaan tuottaa molemminpuolista hyötyä niin, että yhteistyöstä tulee kilpailua arvokkaampaa. Kuten aiemmin todettua, on kuitenkin tärkeää ymmärtää jokaisen yrityssuhteen yksilöllisyys ja usein nopeastikin tapahtuvat muutokset. Mahdollisesti saavutettavissa olevia

synergioita yritykset voivat pohtia vaiheittain. (Gould, 1998.) Nämä vaiheet voidaan jakaa Gouldin (1998) mukaan seuraavien kysymysten avulla:

1) Onko suhde olemassa?
2) Onko suhteessa potentiaalisia hyötyjä, joita saavuttaa?
3) Mitkä ovat tämän suhteen hyödyntämisen mahdolliset kustannukset?
4) Tuottavatko nämä saadut hyödyt pysyvää kilpailuetua?
5) Onko suhteen syventäminen organisaation ja sen jäsenten mielestä hyvä idea?

Gould (1998) perustaa mallinsa Porterin (1985) kilpailuedun teoriaan, jossa painotetaan niiden tekijöiden tunnistamisen tärkeyttä, joiden kustannuksia voidaan yhteistyöllä kilpailijoiden kanssa pienentää. Porter (1985) argumentoi myös, että näitä synergioita voidaan luoda kolmessa erilaisessa suhteessa:

1) Aktiiviseen jakamiseen perustuva suhde
2) Tietotaidon jakamiseen perustuva suhde
3) Monialaiseen kilpailemiseen perustuva suhde

Aktiiviseen jakamiseen perustuvassa suhteessa yritykset jakavat toimintoja toistensa kanssa jatkuvasti eri arvoketjun vaiheissa. Esimerkiksi osa tuotannosta voi olla yhteistä, kuten vaikkapa logistiikka tai jopa markkinointi. Tietotaidon jakamiseen perustuva suhde sisältää taas nimensä mukaisesti yritysten välistä informaatiovaihtoa. Mitä osaamista kilpailijalla on tarjota eri arvoketjun vaiheissa? Näitä voivat olla esimerkiksi tuotanto- tai markkinointiosaamisen jakaminen yritysten kesken. Monialaiseen kilpailemiseen perustuvalla suhteella taas tarkoitetaan taas suhdetta, jossa yritykset kilpailevat toisiaan vastaan usealla eri alalla tai markkinoilla. Tällaisessa suhteessa onkin tärkeää ymmärtää, että kilpailustrategiset ratkaisut toisilla markkinoilla vaikuttavat yritysten väliseen suhteeseen myös muilla vallitsevilla liiketoimintakentillä. (Porter, 1985; Gould 1998.)

Tietotaidon lisääntymistä organisaatioiden välillä voidaan kutsua myös yhteistyöoppimiseksi. Yritysten välinen oppiminen voidaan jakaa karkeasti kahteen osa-alueeseen: toiselta yritykseltä ”opin ottamiseen” tai oppimiseen toisen yrityksen kanssa. Ensin mainittu sisältää lähinnä yhteistyön tuomaa informaatiota, kuten tuotteita, prosesseja, teknologiaa, organisaation osaamista ja tietoa uusista liiketoimintaympäristöistä. Toinen tapa on oppia yhdessä, jolloin yhteiset kokemukset ja kertyneet tiedot hyödynnetään yhdessä yritysten kesken. Yhdessä oppimisen oppiminen on tutkijoiden mukaan yksi tärkeimmistä yhteistyötä tekevien organisaatioiden menestystekijöitä. (Child & Faulkner, 1998, 288-290.)

Kilpailevien yritysten välinen oppiminen voi kuitenkin olla usein myös yksipuolista, koska omat tavoitteet menevät yhteisen oppimisen edelle. Yritysjohtajat nostavat usein esiin huolen siitä, kuinka yhteisoppiminen epäonnistuu, kun kilpailija pyrkiikin ottamaan kaiken tai mahdollisimman

suuren osan tietotaidosta itselleen. Oppiminen on tällöin epäsymmetristä ja yhteistyön tekeminen heikolla pohjalla. Tämän kaltainen yhteistyö kääntyy usein kilpajuoksuksi siitä, kumpi yritys ehtii oppimaan toiselta enemmän saadakseen kilpailuetua toista vastaan. Yritys, jolla on suurempi neuvotteluvoima, hyötyy epäsymmetrisestä oppimisesta usein myös enemmän. (Hamel, 1991.)

Peng ym. (2012) korostaa, että parhaimmillaan kilpailijoiden välinen yhteistyö on hyvinkin kannattavaa. Tutkijoiden mukaan on selkeää näyttöä siitä, että Coopetitive on sekä teoreettisena että strategisena lähestymistapana kyennyt kasvattamaan yritysten markkina-arvoja, ainakin väliaikaisesti. Kustannuksia, esimerkiksi logistiikkaa, voidaan jakaa ja näin tehostaa toimintaa. Markkinoiden hallinta on myös molempien etu ja vaikeuttaa uusien kilpailijoiden tulemista alalle. Tuotantoketjusta tulee entistä tehokkaampi ja innovatiivisuus alalla lisääntyy. Yhteistyö kasvattaa silloin myös asiakkaan kokemaa arvoa ja koko ala kehittyy.

Kilpailijoista tulee usein myös asiakkaita, esimerkiksi alihankinnan myötä, jolloin koko tuotantoketju luo arvoa toisilleen (Kafi & Ghomi, 2014). Parhaimmillaan yhteistyöverkosto useiden toimijoiden välillä luo niin taloudellisia, kuin sosiaalisiakin hyötyjä. Taloudellisista hyödyistä esimerkkejä ovat (Ford ym. 2003).:

1) käyttökustannusten lasku,
2) tuotantokustannusten lasku,
3) kehityskustannusten lasku,
4) materiaalivirtojen ja varaston hallinnan kustannusten lasku,
5) hallinnollisten kustannusten lasku.

Päällekkäisiä palveluita poistetaan ja uutta arvoa luodaan yhteisillä tuotantoketjun malleilla, joissa tietoa vaihdetaan aktiivisesti. Lopullinen hyötyjä on myös asiakas, jonka ostama tuote tai palvelu on laadukkaampi ja edullisempi mitä yksin toimineelta yritykseltä ostettu vastaava olisi ollut. Tutkijat kuitenkin muistuttavat, että kustannushyötyjen laskeminen on usein vaikeaa, koska niiden tunnistaminen voi olla haasteellista. (Ford ym. 2003.)

Yhdeksi yhteistyön hyödyistä Kock ja Söderqvist (2000) nostavat kansainvälistymisen mahdollisuuden. Kumppanin avulla pienemmillä resursseilla toimivan yrityksen on mahdollista päästä samoihin jakelukanaviin ja verkostoihin, mitä yksin olisi voinut olla mahdotonta saavuttaa. Myös tunnetuksi tuleminen on tutkijoiden mukaan helpompaa, kun etenkin pienet yritykset yhdistävät voimiaan. Myös resurssien jakaminen on monelle kansainvälistymistä pohtivalle yritykselle tärkeää. Yksin logistiikan ja muiden taloudellisten kulujen kattaminen, mitä ulkomaille vienti vaatii, voi olla vaikeaa toteuttaa.

Aiemmin esiteltyjen teorioiden pohjalta yhteistyön tuomat hyödyt voidaan siis jakaa karkeasti seuraaviin luokkiin:

1) Taloudelliset hyödyt (Ford ym. 2003)
2) Resurssi ja tietotaito –hyödyt (Thomason ym. 2013)
3) Innovaatiot (Bengtsson ym. 2000)
4) Teknologiset hyödyt (Child ym. 1998)
5) Kansainvälistyminen (Kock ym. 2000)

Yksilöllisiä coopetitive-hyötyjä pohdittaessa on kuitenkin ymmärrettävä, että yrityksen toimialalla on siihen selkeä merkitys. Esimerkiksi massatuontantoaloilla coopetitiven on huomattu pienentävän merkittävästi tuotantokustannuksia kun taas innovaatiohyötyjen on huomattu korostuvan esimerkiksi IT-alalla. (Bengtsson ym. 2000.)

Yhteistyön hyötyjä tarkasteltaessa on usein myös yhteistyön tuomien kustannusten huomioiminen tärkeää. Parhaimmillaan yhteistyö jakaa yritysten kustannuksia ja tehostaa tällä tavalla toimintaa. On kuitenkin yleistä, että kilpailusuhteiden muuttuessa, myös ylimääräisiä kustannuksia voi tulla esimerkiksi reagoitaessa suhteen tai markkinoiden muutoksiin. Mahdollisiin suhteen jännitteiden purkaantumisiin eli konflikteihin onkin tärkeää osata varautua niin taloudellisesti kuin strategisestikin. (Gould 1998.)

### 3.2.8 Yrityssuhteiden etiikka ja oikeudenmukaisuus

Oikeudenmukainen liiketoiminta ja liiketoiminnan etiikka ovat herättäneet paljon niin teoreettista kuin käytännöllistäkin keskustelua viime vuosina. Sosiaalisten arvojen muuttuessa, myös yritysten on pitänyt muuttaa toimintamallejaan. Liiketoimintaa rajoittavien lakien lisäksi on alettu ottamaan entistä enemmän huomioon myös ihmisten arvot ja tarpeet, jolloin yhteistyösuhteetkin ovat kasvaneet hedelmällisemmiksi. Toisin kuin yksin toimiessa, ei yhteistyösuhteessa toimivat yritykset voi unohtaa yhteisiä tavoitteita ja tarpeita. (Wu, 2016).

Takala ja Uusitalo (1996) nostavat esiin liiketoiminnan eettiset paradigmat, joiden avulla koko eettisyyden käsitettä voidaan liiketoiminnassa käsitellä. Ensimmäinen paradigma on totuudessa pitäytyminen ja lupausten lunastaminen. Se sisältää niin lakisääteisiä (esimerkiksi kirjalliset sopimukset) kuin kirjoittamattomia arvoja, kuten suullisia lupauksia. Kysymys onkin usein moraalinen; jos lupauksen pettäminen aiheuttaa enemmän omaa hyötyä kuin sen pitäminen, onko yhteistyö sen arvoista? Totuuden kertomisessa on samanlaista moraalista pohdintaa, koska liiketoiminta on kuitenkin pohjimmiltaan kilpailua ja oman edun tavoittelua, onko totuus aina kannattavin vastaus? Yritysten onkin tärkeää ymmärtää valintojensa vaikutukset, oli ne sitten totuuksia tai valheita.

Toisena paradigmana tutkijat nostavat esiin asiakkaiden tasapuolisen kohtelun. Kumppanin on tärkeää tuntea itsensä yhdenvertaiseksi muiden kumppanien kanssa. Onkin siis tärkeää tuntea oma liiketoimintaympäristö ja sen toimijat, koska jossain esimerkiksi lahjonta on enemmän hyväksyttävä yhteistyömuoto kuin toisaalla. Kolmantena ulottuvuutena johtajien tulisi ymmärtää sitoutuminen osana eettistä keskustelua. Sillä tutkijat tarkoittavat,

että kumppaneiden tulee olla toisilleen ja yhteisille tavoitteille uskollisia. Vaikka kaikilla toimijoilla olisikin myös omat, eriävät tavoitteet, on yhteistyön tärkeää olla tasapainossa. Ilman molemminpuolista luottamusta, ei yhteistyökään ole mahdollista. Neljäntenä paradigmana nähdään olevan kommunikoinnin etiikka. Kommunikoinnin ollessa keskeinen osa yhteistyötä, on sen eettisiin puoliin alettu kiinnittää myös entistä enemmän huomiota. Se pitää sisällään esimerkiksi neuvotteluiden tasapuolisuuden ilman uhkailua tai kiristystä. Keskinäinen arvostus on tässäkin ulottuvuudessa tärkeää. (Takala ym. 1996.)

## 3.3 Veteen piirretty viiva – milloin yhteistyö vääristää kilpailua?

On kuitenkin muistettava, että kilpailijoiden välinen yhteistyö voi olla myös laillisesti kyseenalaista ja kilpailua vääristävää. Kilpailun kiristyessä ja katetuottojen pienentyessä voi kilpaileville yritykselle syntyä houkutus manipuloida ja sopia esimerkiksi yhteisistä hinnoista. Näin yritykset kykenevät keräämään suurempia voittoja ja rajoittamaan alan kilpailua. Kun asiakkaan ostovaihtoehdot on rajattu hinnoittelulla ja tuotteiden samankaltaisuudella yritysten keskinäisten sopimusten takia samanlaisiksi, puhutaan kartelleista. (Library Economics Liberty, 24.11.2016.)

Vapailla markkinoilla kilpailua pidetään hyvänä asiana, koska se luo uusia innovaatioita ja laskee kustannuksia ja sitä kautta myös hintoja. Se luo arvoa kuluttajalle. Kilpailijoiden välinen yhteistyö taas voidaan nähdä monopolistisena strategiana, jonka avulla uudet kilpailijat pidetään poissa markkinoilta ja hinnat korkealla. Tästä syystä kilpailijoiden väliselle yhteistyölle on säädelty rajoja niin kansallisilla tasoilla kuin EU:ssakin. (Thomason, 2013.)

Kartelleja, niin kuin muitakin taloudellista hyötyä tavoittelevia huijauksia, on ollut olemassa aina niin kauan kuin rahaakin. Myös Suomesta löytyy lähihistoriasta isoja, paljastettuja kartelleja. Asfalttiyhtiöiden kartelli vuosina 1994-2002 ja metsäyhtiöiden kartelli vuosina 1997-2004 ovat hyviä esimerkkejä siitä, kuinka kilpailun rajoittaminen ylimääräisillä sopimuksilla on usein houkuttavaa. Vaikka lainsäädännöllisesti tällainen yhteistyö ja manipulointi on yksiselitteisesti kiellettyä, on sen todentaminen usein hyvin vaikeaa. (Joenpolvi, 2015.) Kartellien ja hyväksyttävän kilpailijoiden välisen yhteistyön raja voi olla usein vaikeaa määritellä. Tutkijoiden mukaan kaikki yhteistyö kilpailijoiden välillä on kilpailun vääristämistä, josta lopullinen kärsijä on asiakas. (Rusko, 2011.)

Rusko (2011) alleviivaa, että kartellin ja kilpailua vääristävän yhteistyön määritelmä on hyvin lähellä coopetitionin määritelmää. Kartellissa kilpailijat tekevät yhteistyötä ilman todellista kilpailua, kun taas coopetition-ympäristössä yhteistyötä tekevät yritykset kuitenkin kilpailevat samoista euroista, asiakkaista ja resursseista. Kartellissa hyödyt menevät yrityksien ylijäämiksi, joka näkyy hintojen nousuna ja monopolistisena markkinahallintana. Kartellissa yritykset

keräävät voitot asiakkaiden kärsiessä tappiot. Coopetitivessa taas jokainen yritys on itsenäinen toimija, joka kantaa riskit ja hyödyt, mutta jakaa osan näistä myös kilpailijansa kanssa.

Kartelleissa markkinointitoimenpiteet toteutuvat tuotantoketjun ”alajuoksulla”, eli esimerkiksi hinnoittelussa, kun taas coopetitiven toimenpiteet korostuvat prosessien ”yläjuoksulla” eli esimerkiksi tuotekehittelyssä ja resursseissa. Kilpailijoiden välisen yhteistyön voidaan sanoa olevan laitonta, jos yritykset eivät kilpaile millään strategisella tasolla, kuten tuotteen, laadun, brändin tai hinnan suhteen. (Rusko, 2011.)

## 3.4 Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä

Tämän tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu Mooren (1993) luoman liiketoimintaekosysteemiajattelun pohjalle. Mitä erityispiirteitä pienpanimoalassa on sen toimijoiden näkökulmasta. Liiketoimintaekosysteemiä laajentaa (Nalebuffin ym. 1997) pohdinta siitä, missä suhteessa yritys on muihin alan toimijoihin verrattuna. Minkälaisia arvoa luovia suhteita alalla on?

Viitekehyksen pääpainopiste keskittyy kilpailijoiden välisiin suhteisiin ja yhteistyötoimenpiteisiin, joita alalla esiintyy. Miten yrityksen omat tavoitteet ja panostukset kohtaavat tehdessä yhteistyötä samoista asiakkaista kilpailevan yrityksen kanssa? Kilpailijoiden välistä yhteistyötä havainnollistaa Ross Jr. ym. (2007) luoma Coopetitive-malli, joka syventyy kilpailijoiden väliseen yhteistyösuhteeseen ja sen haasteisiin. Teoreettinen näkökulma korostaa coopetitivea strategisena lähtökohtana, joka on tämänkin tutkielman painotus. Coopetitive-mallia laajentaa vielä Thomasonin ym. (2013) luoma Onnistuneen coopetitiven –malli, joka ottaa huomioon erityisesti pienten yritysten vaatimukset ja haasteet pohdittaessa yhteistyötä kilpailijan kanssa.

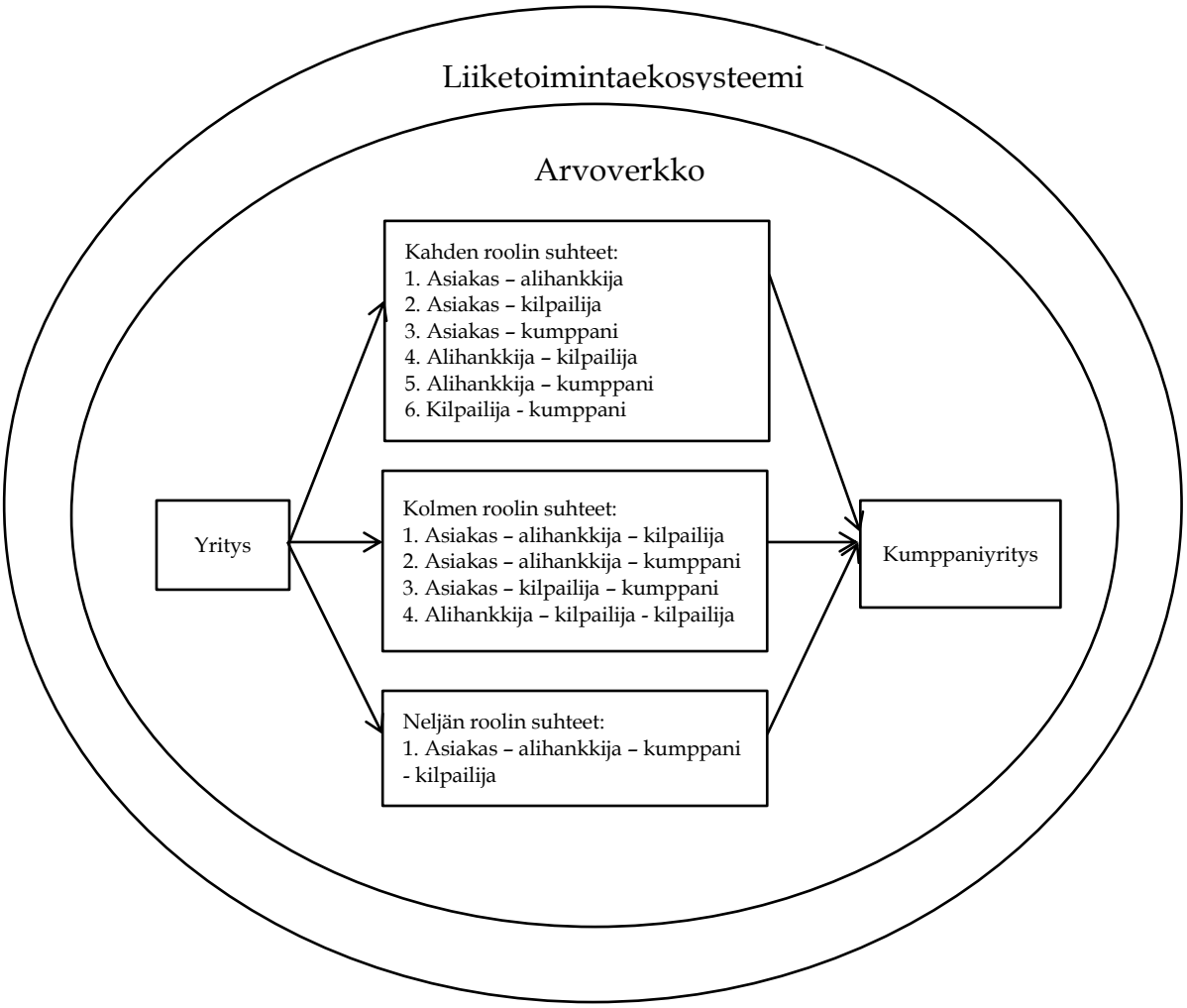
Teoriaosuuden lopuksi keskitytään vielä erityisiin hyötyihin, joita yhteistyöllä kilpailijan kanssa voi saavuttaa. Siinä on yhdistelty runsaasti empiriaa erilaisista tutkimuksista, joka nitoo koko tutkimuksen viitekehyksen hyvin yhteen. viitekehys luo pohjan myös tämän tutkimuksen aineiston keruulle. Haastatteluissa käydyt keskustelut rakentuivat liiketoimintaympäristön, verkostojen, kilpailun, kilpailijoiden välisen yhteistyön teemoihin.

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys on rakennettu vastaamaan tutkimuskysymyksiin, joissa kilpailijoiden välisen yhteistyön arvoa, hyötyjä ja laatua tutkitaan osana suomalaista pienpanimoliiketoimintaa. Liiketoimintaekosysteemin tematiikka valaisee alan yksilöllisiä piirteitä, niiden vaatimuksia ja vaatimuksiin vastaamista. Kilpailun ja kilpailijoiden välisen yhteistyön malli avaa taas pienpanimoiden välisen yhteistyön merkitystä ja arvon käsite taas avaa ymmärrystä pienpanimoiden tuottamaan arvoon ja sen jakamiseen.

Taulukossa 3 on esitelty tämän tutkielman teoreettinen viitekehys pääasiallisten lähteiden pohjalta. Näiden lisäksi tutkimusta syventää myös muut lähteet. Kuvio 4 taas auttaa havainnollistamaan vielä viitekehykseen valittujen pääteorioiden suhdetta toisiinsa.

Taulukko 3 Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä

| Teoria | Empiria | Ensisijainen lähde | Toissijainen lähde |
|---|---|---|---|
| **Liiketoiminta-ekosysteemi** | Liiketoimintaympäristö on sosioekonominen ympäristö, johon kuuluvat institutionaaliset ja sääntelevät puitteet. | Moore (1993) | Mars, Bronstein & Lusch (2012); Valkokari, K. (2015) |
| **Arvoverkko** | Missä suhteessa yritys on verkostossa eri toimijoiden välillä? | Nalebuff & Brandenburger (1997) | Möller & Rajala (2007); Kothandaraman & Wilson (2001) |
| **Kilpailijoiden välinen arvonluonti ja arvon omiminen** | Kun kilpailevat yritykset tekevät yhteistyötä, sekä yrityksen omat että kilpailijoiden kanssa yhteiset vahvuudet kasvattavat vallitsevan liiketoimintaekosysteemin vahvuuksia ja niin sanottua yhteistä hyvää. | Ritala & Tidström (2014) | Volschenk, Ungerer & Smit (2016); Burkert, Ivens, Henneberg & Schradi (2016) |
| **Coopetitive-malli** | Coopetition on strategia kilpailemiseen ja yhteistyöhön ja kilpailulliseen yhteistyöhön | Ross Jr. & Robertsson (2007) | Carlin, Dowling, Roering, Wyman, Kalinoglou & Clyburn (1994); Rusko (2011); Lindström & Polsa (2016) |
| **Onnistunut coopetitive** | Coopetitive rakentuu pääasiassa kolmesta tekijästä: luottamuksesta, sitoutumisesta ja yhteisistä hyödyistä | Thomason, Simendinger & Kiernan (2013) | Ritala & Tidström (2014) |
| **Coopetitiven hyödyt** | Coopetitiven hyötyjä: taloudellisuus, tietotaito, innovaatiot, teknologia ja kansainvälistyminen | Ford (2003); Thomason Simendinger & Kiernan (2013) | Child & Faulkner (1998); Kock & Söderqvist (2010); Bengtsson & Kock (2000) |




Kuvio 4 Teoreettisen viitekehyksen kokonaisuus

Kuvio 4 valaisee teoreettisen viitekehykseni ajatusta siitä, että kilpailijoiden väliset arvoa luovat yhteistyötoimet ovat vain osa koko pienpanimoekosysteemiä. Rossin ym. (2007) kuvio kilpailevien yritysten välisistä suhteista ja niiden yhdistelmistä on siis käytännössä yhden yrityksen arvoverkko, joka on osa koko liiketoimintaekosysteemiä, jossa on myös muita omaan yritykseen vaikuttavia tekijöitä aina toisista yrityksistä lainsäädäntöön ja kulttuuriin.

# 4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS

Tässä luvussa esitellään tässä tutkimuksessa käytetty tutkimusmetodologia, aineiston keruu- ja analysointitapa sekä kuvataan yksityiskohtaisesti tutkimuksen toteutus ja sen rajoitteet. Valitut metodit perustellaan tarkasti ja koko tutkimuksen luotettavuutta pyritään tarkastelemaan mahdollisimman kattavasti.

## 4.1 Tutkimusmetodologia

Tieteellisen tutkimuksen tarkoituksena voi olla erilaisten ilmiöiden kartoittaminen, selittäminen, kuvaileminen ja ennustaminen. Yksittäiseen tutkimukseen voi liittyä useampi kuin yksi tarkoitus ja ne voivat tutkimuksen edetessä muuttua. Tämä tutkimus on pääasiassa kartoittava, koska pääpaino on tutkia mitä panimoalan toimijoiden välillä tapahtuu ja mitkä ovat keskeiset teemat alan toimijoiden välisessä yhteistyössä. Tutkimuksessani on myös kuvailevan tutkimuksen piirteitä, koska käsittelen pienpanimoiden välistä yhteistyötä hyvinkin tarkoilla esimerkeillä, käyttäytymismuodoilla ja tapahtumilla. (Hirsjärvi ym. 2004, 129-130.)

Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jossa aineisto kerätään luonnollisissa tilanteissa. Tutkijan omat havainnot ovat keskiössä ja perustuvat tutkittavien kanssa käytyihin keskusteluihin. Kvalitatiiviseen tutkimukseen kuuluu myös niin kutsutun induktiivisen analyysin käyttö, eli tutkijan pyrkimys paljastaa odottamattomia seikkoja. Hypoteesien sijasta aineistoa pyritään tutkimaan yksityiskohtaisesti ja monitahoisesti. Tutkimusmetodit ovat laadullisia, kuten tämän tutkimuksen päämetodi, eli teemahaastattelu. Kvalitatiivisen tutkimuksen piirteitä on myös kohdejoukon tarkoituksenmukainen valinta ja tapausten ainutlaatuisuuden ymmärtäminen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2004, 155.)

Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteisiin kuuluu myös aineiston peilaaminen teoreettiseen tietoon. Aineistoa kootaan ja käsitellään teorian pohjalta ja tulokset raportoidaan suhteessa teoriaan. (Eskola & Suoranta 2014, 82.) Tässä tutkimuksessa toteutetut haastattelut ja sen teemat perustuivat rakentamaani teoreettiseen viitekehykseen, joita peilaan toisiinsa tutkimustuloksia analysoidessani.

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Pyritään kokonaisvaltaiseen tutkimukseen, jossa tapahtumien annetaan muovata toisiaan. Laadullisessa tutkimuksessa objektiivisuuden saavuttaminen ei ole mahdollista perinteisessä mielessä, koska tutkimus on sitoutettu tiettyyn aikaan ja paikkaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei olekaan päätehtävänä todentaa jo olemassa olevia totuuksia, vaan löytää tai paljastaa uusia piirteitä ilmiöstä. (Hirsjärvi ym. 2004, 152.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen voi ryhmitellä neljään osaan sen perusteella, mistä asioista tutkimuksessa ollaan eniten kiinnostuneita: kielen piirteet, säännönmukaisuudet, tekstin tai toiminnan merkitykset tai reflektio. Tyypittely voidaan nähdä ikään kuin jatkumona, jossa kielen piirteet on näistä strukturoiduin ja reflektio vähiten strukturoitu. Tämä tutkimus on kiinnostunut pääasiassa toiminnan merkitysten ymmärtämisestä. Aineiston syvällisellä tulkinnalla pyrin löytämään teemoja ja kokonaisvaltaisia näkökulmia tutkimuskysymyksiini. (Hirsjärvi ym. 2004, 156-157.)

## 4.2 Haastattelututkimus

Tutkimustarkoituksessa haastattelu on systemaattista tiedonkeruuta, jonka avulla pyritään saamaan mahdollisimman päteviä ja luotettavia tietoja. Tutkimushaastattelu voidaan jakaa useaan eri ryhmään, yleensä sen mukaan miten strukturoitu tai muodollinen se on. Ääripäinä voidaan nähdä olevan täysin ennalta strukturoidun haastattelun eli lomakehaastattelun ja hyvin vapaan ja avoimen haastattelun. (Hirsjärvi ym. 2004, 196-197.)

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jonka ominaispiirteisiin kuuluu se, että haastateltavat ovat kokeneet jonkin tietyn tilanteen, josta haastattelussa keskustellaan. Siinä pyritään löytämään haastateltavien subjektiivisia kokemuksia tilanteista, jotka tutkija on ennalta analysoinut. Haastattelu on kohdennettu tiettyyn teemaan, johon haastattelijan kysymysrunko perustuu. Teemahaastattelussa olennaisinta on, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Tutkittavien puheenvuoroista tulee kaiken ydin. Tutkijan vastuulle jää keskustelun tulkinnat käsitellyistä asioista ja merkityksistä. (Hirsjärvi ym. 2000, 47-48.)

## 4.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen pääasiallinen aineisto kerättiin teemahaastatteluin, joihin valikoitui kuusi pienpanimoa eri puolilta Suomen. Haastateltavat olivat joko yrityksen toimitusjohtajia tai markkinointijohtajia, eli korkeassa ja päättävässä asemassa olevia henkilöitä. Haastateltaviin otettiin yhteyttä sähköpostitse ja sovittiin tapaaminen yhtä lukuun ottamatta panimon tiloihin. Haastattelut suoritettiin helmi-maaliskuussa 2017, yksi puhelinhaastatteluna ja viisi panimoilla paikan päällä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin mahdollisimman pian haastatteluiden jälkeen. Haastateltaville painotettiin tutkimuksen anonymiteettia ja sitä, ettei tutkimuksen kohteena ole yksittäiset yritykset vaan koko liiketoimintakenttä, sen rakenteet ja yhteisöt.

Ryhmittelin haastattelukysymykset teemoihin, jotka noudattelevat teoreettista viitekehystäni. Taustakysymysten jälkeen paneuduimme

liiketoiminta-alaan ja sen erityispiirteisiin, kilpailuun ja kilpailijoihin sekä kilpailijoiden välisen yhteistyön käsitteeseen ja käytäntöön. Kannustin haastateltavia mahdollisimman avoimeen keskusteluun, jota ohjasin ennalta määrittelemilläni teemoilla. Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 3.

Haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluita, eli kaikilta haastateltavilta kysyttiin samat kysymykset, mutta vastauksia ei rajattu, vaan haastattelu eteni vapaamuotoisena keskusteluna (Hirsjärvi ym. 2000, 47). Se mahdollisti myös mahdollisten lisäkysymysten luonnollisen esittämisen ja vapaamman kysymysjärjestyksen. Kysymykset pystyi myös muotoilemaan joka kerta sopivimpaan tapaan.

Haastatteluiden edetessä oli myös tärkeää pohtia niiden määrää ja riittävyyttä. Eskola ja Suorannan (2005) mukaan yksi tapa määrittäessä haastatteluiden määrän riittävyyttä on pohtia niiden kyllääntymistä eli saturaatiota. Kun aineistoa on riittävästi, uudet tapaukset eivät tuota enää tutkimusongelman kannalta uutta tietoa, vaan samat teemat ja asiat alkavat haastatteluissa toistumaan. (Eskola & Suoranta 2008, 62.) Tähän tutkimukseen haastateltiin kuuden eri pienpanimon edustajia ja keskusteluiden peruslogiikka alkoi toistumaan mitä useampi haastattelu saatiin tehdyksi.

## 4.4 Aineiston analysointi

Laadullisen tutkimuksen analyysin on tarkoitus selkeyttää aineistoa ja luoda samalla uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Tällöin aineiston pelkkä kerääminen ja kuvaaminen ei useinkaan ole tarpeeksi, vaan aineistoa on osattava myös tulkita ja analysoida. (Eskola & Suoranta 2008: 137). Pyrinkin tässä tutkimuksessa mahdollisimman tarkkaan haastatteluiden ja teemojen kuvaukseen, jotta tulkintojen tekeminen olisi selkeää ja perusteltua.

Kvalitatiivista tutkimusaineistoa voidaan analysoida monin tavoin. Tärkeintä on valita analyysitapa, joka sopii parhaiten tutkimukseen ja sen tehtävään. Tulkinnan merkitys tämän tutkimuksen analysoinnissa on suuri. Tulkinnalla tarkoitetaan tutkijan omaa pohdintaa ja siitä tehtyjä johtopäätöksiä. (Hirsjärvi ym. 2004, 212-213.) Tutkija käyttää joko induktiivista (aineistolähtöistä) tai abduktiivista (teoreettista) päättelyä. (Hirsjärvi ym. 2000, 136.)

Tämän tutkimuksen analysointitavaksi sopii teorialähtöinen analysointi, koska empirian keräämistä edelsi tarkka teoreettisen viitekehyksen luonti ja käsittely. Teoriasta löytyi teemoja ja yhteyksiä, joiden avulla myös tutkimuskysymykset saatiin muotoiltua teorialähtöisesti. Analyysille oli siis olemassa jo hyvä perusta ennen itse empirian keräämistä.

Hirsjärvi ym. (2000, 136) korostaa analyysivaiheen alkavan jo itse haastattelutilanteesta, missä tutkija tekee havaintoja ilmiöstä samaan aikaan kun haastattelee tutkittavaa. Esimerkiksi havainnot toistuvuudesta ja jakaantumisesta ovat yleisiä. Tässä tutkimuksessa haastatteluvaiheen tarkka havainnointi mahdollisti yksilöllisiä tarkennuskysymyksiä, joilla sain

syvennettyä käsiteltyjä teemoja hyvin. Päättely ja analysointi perustui aineistolähtöiseen päättelyyn.

Laadullisen aineiston käsittely sisältää monia vaiheita. Analyysi sisältää erittelyä, luokittelua ja kokonaiskuvan luomista. Aineisto ikään kuin puretaan osiin niin, että kokonaisuuksista löydetään yksittäisiä teemoja, joita sitten yhdistellään muiden haastattelujen välillä (Hirsjärvi ym. 2000, 143-144.) Tässä tutkimuksessa litteroidut haastatteluaineistot luokiteltiin ensin tutkimuskysymysten perusteella ja sen jälkeen yksityiskohtaisiin teemoihin, joita haastatteluissa tulee ilmi.

Haastattelututkimuksissa pyritään onnistuneisiin tulkintoihin, joka on usein haastavaa. Samasta aineistosta voidaan tehdä monenlaisia tulkintoja eri näkökulmista. Onkin tärkeää kyetä lukijan kannalta selkeisiin tulkintoihin riippumatta siitä, onko hän valitusta näkökulmasta samaa mieltä vai ei. Tulosten esittämisessä on myös tärkeää, että tulkinnan osuus ei jäisi liian vähäiseksi (Hirsjärvi ym. 2000, 144 & 155.)

Haastatteluita teemoitellessa on tärkeää ymmärtää, että se vaatii kerätyn aineiston ja tutkimuksessa käytettävän teorian jatkuvaa vuorovaikutusta. Käytännössä siis tutkija vertailee teoriassa esitettyjä asioita kerätyissä haastatteluissa ilmeneviin asioihin pohtien samalla yhteyksien syitä ja merkityksiä. (Eskola & Suoranta 2008: 174-180.)

Tässä tutkimuksessa teemoittelu perustui alkujaankin teorian esittelemiin teemoihin ja yhtäläisyydet löytyivät heti ensimmäisestä haastattelusta lähtien. Litteroitua aineistoa luettiin ja käsiteltiin niin usein, että keskusteluiden logiikka alkoi olemaan selvää ja teemat luokiteltiin teorian pohjalta eri lokeroihin. Haastatteluissa syntyi myös joitakin teorian ulkopuolisia teemoja, jotka otin mukaan analyysiin.

Aineiston analysoinnissa käytettiin myös sisällönanalyysiä, jossa aineistoa käsitellään eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen. Sanatarkasti litteroitua haastatteluaineistoa analysoitiin syvällisesti ja pyrittiin muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä kokonaisvaltaisempi kuvaus. Aineisto rikottiin ensin pieniin osiin, jota käsiteltiin teoriaohjaavasti ja tutkimuskysymysten pohjalta. (Tampereen Yliopisto, viitattu 26.4.2017.)

Sisällönanalyysiä voidaan toteuttaa eri tavoin. Se jaetaan induktiiviseen eli aineistolähtöiseen ja deduktiiviseen eli teorialähtöiseen toteutustapaan. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä pääpaino on empiirisessä aineistossa ja sen analysoinnissa. Teorialähtöinen sisällönanalyysi taas tukeutuu aikaisempiin tutkimuksiin ja niistä muodostettuihin teorioihin. (Tuomi & Sarajärvi, 2002).

Tutkimustulosten esittelyssä käytetään paljon sitaatteja perustelemaan tehtyjä tulkintoja ja kuvaamaan käsiteltyjä aiheita. Litteroituja aineistoja käsiteltiin useita kertoja, jotta teemat ja kategoriat saatiin luokiteltua esimerkiksi lukumäärien ja laadun suhteen. Aineiston lopullinen analysointi perustui litteroinneista tehtyihin yksityiskohtaisiin ja teemoiteltuihin muistiinpanoihin.

## 4.5 Aineiston ja tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen mahdollisten virheiden ja tulosten luotettavuuden analysointi on tärkeä osa tutkimuskokonaisuutta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa pohditaan usein tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta, eli sitä kuinka hyvin tutkimus antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validiteetilla taas tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin valitulla tutkimusmenetelmällä pystytään mittaamaan sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Validius merkitsee kuvaksen ja siihen liitettyjen tulkintojen yhteensopivuutta eli kysymystä siitä, sopiiko selitys kuvaukseen. (Hirsjärvi ym. 2004, 216-217.)

Laadullisen tutkimuksen validiutta voidaan parantaa käyttämällä tutkimuksessa useita menetelmiä eli niin sanottua triangulaatiota (Hirsjärvi ym. 2004, 218). Tutkimuksessani triangulaatiota löytyy teorioista, eli valitut teoriat lähestyvät tutkittavaa ilmiötä eri näkökulmista.

Kaiken tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi kyetä arvioimaan (Hirsjärvi ym. 2004, 217). Tässä tutkimuksessa luotettavuutta pyrittiin parantamaan kuvailemalla tutkimuksen toteutusta tarkkaan ja kattavasti eri tutkimusvaiheista. Tutkijan oma itsearviointi oli osana haastatteluja ja häiriötekijät pyrittiin minimoimaan. Tuloksia analysoitaessa teoreettisen viitekehyksen tarkastelu oli kokoajan keskiössä ja päätelmät pyrittiin perustelemaan tarkasti.

Aineiston luotettavuutta arvioitaessa, sen koko ja edustavuus on otettava myös huomioon (Hirsjärvi 2004, 168). Ympäri Suomea haastatteluja tehtäessä sekä aika että resurssirajoite tulivat vastaan, joten haastattelun määräksi vakiintui kuusi kappaletta. Myös tutkijan kokemattomuus haastattelijana vaikutti osaltaan aineiston luotettavuuteen. Pyrin kuitenkin välttämään johdattelevia kysymyksiä ja ennakkoasenteita. Jokainen haastattelu oli omansa, eikä edellinen vaikuttanut seuraavaan muuten kuin mahdollisilla kysymysmuotojen viilauksilla.

Tutkimuksen aihe, kilpailijoiden välinen yhteistyö, oli osittain myös arka aihe, joka vaati erityistä käsittelyä ja anonymiteetin vaalimista. Haastateltavat suhtautuivat aiheeseen pääasiassa hyvin, mutta kaiken perustana oli kuitenkin heidän omat kokemukset ja näkemykset. Haastateltavat saattoivat olla jossain tapauksissa hieman varautuneita, koska eivät halunneet välttämättä paljastaa kaikkea suhteistaan kilpailijoihin. Anonymiteetin korostaminen ja rohkaisu avoimeen keskusteluun parantaa kuitenkin tämän tutkimuksen luotettavuutta.

## 4.6 Tutkimukseen osallistuneiden yritysten esittely

Esittelen tutkimukseen osallistuneet yritykset nimettömästi kirjaimin A-F. Osa haastateltavista halusi varmistua siitä, että tutkimus on anonyymi ja vastauksia

ei pystytä yhdistämään suoraan mihinkään yksittäiseen toimijaan. Siksi myös perustamisvuosi ja vuosituotantomäärä ovat pyöristettyjä lukuja. Tutkimukseen osallistuneet yritykset sijaitsevat eri puolella Suomea ja vain kaksi niistä toimii samalla paikkakunnalla. Tutkimukseen osallistuneiden yritysten iät ja koot on esitelty taulukossa 4.

Taulukko 4 Haastatellut panimot kokojärjestyksessä

| **Panimo** | **Perustamisvuosi** | **Tuotantomäärä (litroissa mitattuna 2016)** |
|---|---|---|
| **Panimo A** | 2010-luvulla | alle 100 000 |
| **Panimo B** | 1990-luvulla | 100 000 – 200 000 |
| **Panimo C** | 1990-luvulla | 100 000 – 200 000 |
| **Panimo D** | 2010-luvulla | 200 000 – 300 000 |
| **Panimo E** | 1990-luvulla | 500 000 – 600 000 |
| **Panimo F** | 1990-luvulla | 1 000 000 – 2 000 000 |

Panimoiden kokoluokka on siis hyvinkin vaihteleva. Pienimpien (alle 10 000 litraa vuodessa tuottavien) ja suurimpien (yli 3 000 000 litraa vuodessa tuottavien) näkökulmat jäivät tutkimuksesta pois, mutta tutkimukseen valikoidut yritykset edustavat kuitenkin ainakin osittain samaa kokoluokkaa. Kaksi panimoista on perustettu viimeisen viiden vuoden aikana kun neljää muista panimoista voidaan pitää alan konkareina. Valittu tutkimusjoukko edustaa siis kattavasti sekä pienpanimobuumin ensimmäistä aaltoa, joka alkoi Suomen liityttyä EU:hun 1995 ja toista, nykyään vallalla olevaa aaltoa, joka on kasvanut räjähdysmäisesti viimeisen viiden vuoden aikana.

Panimo F:n haastattelu suoritettiin puhelinhaastatteluna, mutta muut tehtiin panimoiden tiloissa paikan päällä. Jokainen haastateltava toimii panimonsa päättävässä asemassa, esimerkiksi markkinointipäällikkönä, toimitusjohtajana, omistajana tai panimomestarina.

# 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Tulokset on jaettu tutkimuskysymysten ja analyysin perusteella teemoihin. Ensin paneudutaan hieman pienpanimoalaan ja sen lainalaisuuksiin yritysten näkökulmasta. Sen jälkeen esitellään tulokset alan kilpailutilanteesta ja tutkimuksen pääteemasta, eli kilpailijoiden välisestä yhteistyöstä.

Tutkimuksessa syntyi neljä selkeää pääteemaa, joiden pohjalta aineistoa lähdettiin tarkemmin analysoimaan. Nämä teemat pohjautuivat pääasiassa teoreettiseen sisällönanalyysiin, jotka viitekehyksessäni rakensin tätä tutkimusta varten. Teemoittelin haastatteluaineiston teorioiden pohjalta seuraavasti:

1) Liiketoimintaympäristö
2) Kilpailijat ja kilpailutilanne
3) Kilpailutekijät
4) Kilpailijoiden välinen yhteistyö

Haastatteluissa tuli esiin myös muita, aineistolähtöisiä teemoja, joita esittelen tässä luvussa.

## 5.1 Liiketoimintaekosysteemi

Haastatteluiden perusteella pienpanimoalan liiketoimintaekosysteemi koostuu useista tekijöistä, joiden tehtävät vaihtelevat hyvinkin paljon. Tutkimukseni perusteella pienpanimoalan arvoverkon muodostavat asiakkaat, tavarantoimittajat, vähittäiskauppa, Alko, edunvalvontajärjestöt, muut alan yritykset (kilpailijat), mediaportaalit, verkkoyhteisöt ja viranomaiset (tulli, Valvira, aluehallintovirastot). Tässä monitahoisessa liiketoimintaympäristössä jokaisella toimijalla on oma roolinsa. Lainsäädännöllinen valvonta on viranomaisten taholta tarkkaan säädeltyä, joka luokin osaltaan alalle uniikin piirteensä. Useista tekijöistä huolimatta, alalla koetaan olevan hyvä ja avoin ilmapiiri, joka helpottaa jokaista toimijaa.

Viranomaisten ja saman alan muiden yritysten lisäksi pienpanimoiden verkostoissa merkittävä tekijä on asiakkaat, jotka ovat hyvinkin heterogeeninen ja jatkuvasti muuttuva joukko. Alan räjähdysmäinen kasvu on vaikuttanut myös asiakkaiden odotuksiin ja mielipiteisiin. Tilannetta vaikeuttaa myös se, että omien tuotteiden jälleenmyynti suoraan kuluttajille on tiukkaan lailla säädeltyä toimintaa, eikä monikaan panimo kykene sitä itse tekemään. Asiakkaiksi jäävätkin silloin vain jälleenmyyjät eli ravintolat, vähittäiskaupat ja Alkot.

Tutkimuksessa mukana olevien panimoiden liiketoimintaekosysteemi rakentuu siis asiakkaat ja myynti edellä. Panimo C muistutti kuitenkin, että alan erityispiirteistä johtuen myös lainsäätäjillä ja edunvalvontajärjestöillä on tässä ekosysteemissä suuri rooli. Pienpanimoiden liiketoimintaekosysteemi koostuu Suomessa pienpanimoista (136 kpl), joista ymmärrettävästi vain osa on tärkeitä kumppaneita tai kilpailijoita ja osa myös täysin tuntemattomia tekijöitä, koska uusia panimoita syntyy kokoajan lisää. Tämän tutkimuksen muodostama kuuden panimon ekosysteemi sisälti sekä syvää ystävyyttä että selkeää kilpailullista asetelmaa.

Pienpanimoiden lisäksi tärkeimmät lainsäätäjät ovat eduskunta ja sen valiokunnat sekä viranomaisista Valvira ja Tulli. Tutkimukseen osallistuneiden suhde tähän osaan ekosysteemiä vaihteli, koska lainsäädännön koettiin vaihtelevan ja olevan ajoittain hieman sekava. Haastavassa toimintaympäristössä panimoita auttaa kuitenkin edunvalvontajärjestöt, jotka ovatkin merkittävä osa haastateltujen panimoiden liiketoimintaekosysteemiä.

Edunvalvontajärjestöistä Panimoliitto painottaa suomalaisten panimoiden kilpailukyvyn parantamista etenkin mainontaa ja verotusta keventävin keinoin ja on voimasuhteiltaan isompi vaikuttaja kuin Pienpanimoliitto. (Panimoliitto 3.) Pienpanimoliitto on pienten toimijoiden asialla päätavoitteenaan myynnin vapauttaminen niin, että se on mahdollista suoraan pienpanimolta asiakkaalle (Pienpanimoliitto 1). Haastateltujen suhdetta ja tarkempaa kuvailua osana yksilöllistä liiketoimintaekosysteemiä on kuvailtu seuraavassa kappaleessa, jossa paneudutaan pienpanimoalan verkostoihin.

### 5.1.1 Verkostot

Haastatelluille pienpanimojen edustajille arvoverkkojensa tärkeitä edunvalvontaorganisaatioita olivat panimoliitto ja etenkin pienpanimoliitto, joka omalla toiminnallaan pyrkii koko alaa edistäviin ratkaisuihin ja poliittiseen vaikutusvaltaan. Pienpanimoliiton merkitystä kehuttiin myös apua tarjoavana kanavana:

> *"Lakisääteistä apua saa erilaisissa verohässäköissä ym. Ne jakaa tietoa, panimoiden tukiverkosto ja tiedotuskanava kaikille pienpanimoille." (Panimo A)*

Panimoliiton ollessa koko panimoalan edunvalvoja, pienpanimoliiton merkitystä pienten äänitorvena pidettiin äärimmäisen tärkeänä. Panimoliiton asiantuntijaryhmässä toimii saman pöydän ääressä sekä isojen että pienten panimoiden edustajia, eikä pienten ääntä koettu saavan siellä tarpeeksi kuuluviin. Panimoliiton isot linjat eivät usein kohtaa pienpanimoiden todellisuuteen.

Vaikka ilmapiiri alalla on avoin, on verkostot asetettu silti tärkeysjärjestykseen. Kannattavimmat liiketoimintakumppanuudet ovat aina etusijalla. Osalle panimoista

*"Tietysti tavarantoimittajista tärkein ketkä on meille euromääräisesti suurimpia ja asiakkaista ne on tärkeimpiä, ketkä on meille euromääräisesti suurimpia, ostetaan tai myydään, että sinänsä ja edunvalvontapuolelta niin tietysti panimoliitto on isompi peluri kuin pienpanimoliitto, et kaikki ei oo samanarvoisia." (Panimo F)*

Suurin osa suomalaisista pienpanimoista hoitaa vielä myynnin ja markkinointinsa käytännössä omin voimin. Nyt on alalla kuitenkin nähtävissä, että maahantuojat ja juomatukkurit ovat tulleet osaksi markkinointimahdollisuuksia:

*"Jakelukenttä muuttuu, koska pienpanimoita on jo yli 80. Nyt on muodostumassa leirejä myynnin ja markkinoinnin puolella. Juomatukut haalii panimoita talliinsa." (Panimo E)*

Verkostojen hyödyntäminen myös markkinoinnissa voidaan kokea hyödylliseksi. Osa panimoista korostikin oman osaamisensa rajoittuvan usein lähinnä oluen valmistusprosessiin, jolloin myyntipuolella voidaan nähdä olevan valtava apu, kun myyntiosaaminen ja –organisaatio on kunnossa ja toimintakenttänä koko Suomi ja jopa ulkomaat.

Suomalaisten pienpanimoiden verkoston voi jakaa haastatteluiden perusteella seuraavasti:

1) Muut panimot: Kilpailija, kumppani vai neutraali?
2) Edunvalvontajärjestöt: Panimoliitto ja Pienpanimoliitto
3) Asiakkaat: Suoraan panimolta vai jälleenmyyjän kautta?
4) Jälleenmyyjät: Vähittäiskaupat, Alkot ja ravintolat
5) Jakelijat ja maahantuojat: Hoidetaanko itse vai ulkoistetaanko?

Kaksi haastatelluista panimoista on jo tutkinut mahdollisuutta ulkomaan vientiin, joten heidän tapauksessaan verkosto laajenee entisestään, kun mukaan tulee kohdemaan lainsäädäntö ja edunvalvonta, täysin uudet lainalaisuudet asiakkaineen ja kilpailijoineen. Kaikkien haastateltujen panimoiden toiminta on kuitenkin edelleen pääsääntöisesti Suomen markkinoilla, johon tässä tutkimuksessa keskitytäänkin.

### 5.1.2 Asiakkaat ja kuluttajakäyttäytyminen

Pienpanimoiden asiakasverkostot käsittävät sekä loppukäyttäjän, eli kuluttajat ja vähittäis- ja ravintolamyynnin kanavat. Osa pienpanimoista toimii omassa ravintolassaan, jolloin myös suora kuluttajamyynti on mahdollista. Suurimman osan panimoista rooliksi jää kuitenkin jakelukanavien haaliminen joko ulkopuolisista ravintoloista, Alkosta tai muusta vähittäiskaupasta.

Panimot tuntevat loppukäyttäjänsä vaihtelevasti. Osalla panimoista oli selkeä jako erilaisiin kuluttajasegmentteihin. Pääasiassa pienpanimoiden

asiakasta voi kuvailla yli 25-vuotiaaksi, kokeilunhaluiseksi mieheksi. Naisten osuus kasvaa kokoajan, mutta yhteisenä nimittäjänä voidaan pitää makujen, raaka-aineiden ja paikallisuuden arvostamista.

> *"Meidän yleisin asiakaskunta on tällaiset 25-40-vuotiaat kaupunkilaiset, työssäkäyvät ihmiset. Se on meidän ydinryhmä ja suurin kuluttajaryhmä on pääkaupunkiseudulla." (Panimo D)*

Asiakkaat ovat pääasiassa kokeilunhaluisia ja vaativat koko ajan uutta. Tuotteiden elinkaaret jäävät usein lyhyiksi, koska rajallinen tuotantokapasiteetti on kohdistettava tasaisesti uusien tuotteiden valmistukseen. Haastatellut painottivat kuitenkin, että pyrkimys tarjoamaan kaikille kuluttajille jotakin, on hyvin tärkeää. Kokeilevamman kuluttajakunnan lisäksi pienpanimoille tärkeitä asiakkaita ovat tasaisesti suosikkituotteitaan ostavat kuluttajat, jotka ovat uskollisia tietyille tuotemerkeille ja panimoille. Kysymykseen asiakkaiden uskollisuudesta tuli laaja kirjo eri näkemyksiä, joista alla muutama:

> *"En mä usko, että sillä, ei sillä merkillä varmasti hirveesti merkitystä oo. Sit on tietenkin, et jokaisella on joku oma suosikki panimo. Jos meet johonkin ravintolaan ja siellä näkyy, et siellä on sen panimon tuotteita, niin ehkä sitä totta kai sillon helpommin ottaa. Mut kylhän niitä ihan ristiin rastiin ostetaan ja saatavuuden mukaan. Totta kai sit jotkut pienpanimot saattaa olla tälla bannauslistalla, että näiden tuotteita en ikimaailmassa osta, mutta ne ehkä mitkä on todettu hyviks ja luotettaviks niin niitä sitten ostetaan, miten ne on saatavilla." (Panimo A)*

> *"Sekä että. Kyl meillä on paljon uskollisia asiakkaita, mutta yhä enemmän semmonen irtokarkkikauppa –ajatus on myös oluissa. Mikä ei sinänsä oo huono asia. Se vaan vaatii aika paljon uutta ja uusia tuotteita säännöllisesti sellasille asiakkaille." (Panimo B)*

> *"On, onhan tää brändibisnes, et eihän siitä pääse mihinkään, et on sillä väliä, et kuka ne valmistaa. Mut sit kuluttajakäyttäytymistä kuvaa se, että edelleenkin niin kun heavy-userit on tota vaihtelunhalusia, et haetaan uusia makuelämyksiä ja uusia tuotteita mitä aikasemmin ei olla kokeiltu, kuvaa sitä taas, että brändiuskollisuus isossa kuvassa rapistuu ylipäätään tällä hetkellä elintarvikepuolella." (Panimo F)*

Kuluttajakäyttäytymisen muutos nähtiin suurimpana haasteena, jolla pienpanimoiden markkinaosuutta suhteessa isoihin toimijoihin, voisi kasvattaa. Perusoluen kuluttajan saaminen, edes silloin tällöin, ostamaan pienpanimoiden käsityöoluita, nostaa kaikkien toimijoiden arvoa. Se nostaa Panimo F:n mukaan, myös koko olutkategorian arvoa, josta hyötyvät sekä isot että pienet toimijat. Hän muistuttaakin, että oluen kokonaiskulutus on laskenut viimeiset yhdeksän vuotta:

*"Se on ihan globaali ilmiö, että alkoholin kulutus vähenee ja olut siinä sitten pitkässä juoksussa mukana. Mitä korkeamman hintapisteen tuotteita voidaan saada myytyä, sen parempi se on alalle. Ja kaikille tässä tuotantoketjussa mukana oleville." (Panimo F)*

Kuluttajakäyttäytyminen nähtiinkin eräänlaisena kilpailijana, jota vastaan koko ala ja sen toimijat taistelevat. Myyntikanavien rajallisuus toki osaltaan vaikeuttaa tilannetta.

Haastateltavat painottivat, että jakelukanavatkin on osattava laittaa tärkeysjärjestykseen. Ravintolaketjut ovat yksittäisiä ravintoloita tärkeämpiä asiakkaita, koska saamalla oluen yhteen ketjun hanoista, tulee se yleensä myös muihin sopimusravintoloihin jakeluun. Jokaisella panimolla oli selvästi jokin muita tärkeämpi bisneskumppanuus, johon panostettiinkin muita enemmän. Alko koettiin tärkeänä valtakunnallisen jakelukanavansa vuoksi. Alkon tärkeys korostui myös etenkin siksi, koska siellä ei ole tuotteilla alkoholiprosenttirajaa, toisin kuin kaupan puolella (4,7 tilavuusprosenttia alkoholia).

Pienpanimoalan liiketoimintaekosysteemi kostuu siis hyvin monimuotoisesta ryhmästä erilaisia toimijoita, joilla jokaisella on oma roolinsa. Liiketoimintaa säätelee hyvin tiukka laki, joiden kanssa sekä panimoiden että asiakkaiden on osattava elää.

## 5.2 Kilpailutilanne ja kilpailijat

Pienpanimoala on kasvanut räjähdysmäisesti viimeiset vuodet, eikä kasvulle näy loppua. Uusia toimijoita tulee etenkin panimoiden muodossa alalle koko ajan lisää. Kaikki haluavat saada osansa laajentuvista markkinoista. Haastatteluissa oli selkeä konsensus siitä, että panimoita on jo nyt yksinkertaisesti liikaa, puhumattakaan perusteilla olevista, joita tulee koko ajan lisää.

*"No, sanotaanko, että me ruvetaan lähestymään sitä saturaatiopistettä, et markkinat Suomessa on aika pienet. Tällaisista oluttyyleistä mitä pienpanimot yleensä tekee, niin kuluttajien tuntemus ja mieltymys painottuu vähän isoihin kaupunkeihin ja, ja tota kuluttajakunta on sitä kautta aika pieni. Et jos ajatellaan et lähes 80 toimijaa kilpailee niistä vähittäiskauppojen ja Alkojen vähistä valikoimapaikoista, niin, niin kyl mä luulen, et saturaatio voi olla aika lähellä. Kauheen paljon lisää ei mun mielestä tänne mahdu ja veikkaan että tota, kilpailu saattaa tästä vielä vähentää toimijoiden määrää sanotaan kahden viiva viiden vuoden sisällä." (Panimo C)*

Yksimielisyys siitä, että kannattavaa liiketoimintaa ei riitä enää kaikille, oli selvä. Vaikka osa suomalaisista pienpanimoista onkin enemmän harrastuspohjalla liikkeellä, on myyntikanavien hyllymetrit ja hanapaikat yksinkertaisesti rajalliset. Etenkin ravintolapuolen koettiin olevan todella

kilpailtua. Panimo B:n mukaan suurin osa ravintoloiden myyntipaikoista menee suurille juomatukkureille, jolloin itsenäisille pienpanimoille jää hyvin vähän toiminta-alaa. Panimo D ennustaakin, että Suomen kokoisille markkinoille mahtuisi noin 50-60 kannattavaa pienpanimoa.

Panimo E nostaa kuitenkin esimerkin Yhdysvalloista, joissa Coloradon osavaltiossa on yli 400 pienpanimoa, vaikka asukkaita on saman verran kuin Suomessa, n. 5,5 miljoonaa. Eli kuluttajakäyttäytymisen muutoksella voi olla kokonaisvaltaisia seurauksia markkinoihin. Lähtökohtaisesti uusien tulemista markkinoille pidettiin haastatteluissa kuitenkin hyvänä asiana. Se pakottaa miettimään, mitä ja miten tuotteita valmistaa ja liiketoimintaa harjoittaa. Se pakottaa pitämään laadun korkealla ja markkinoinnin kiinnostavana. Kilpailu koettiin etenkin kuluttajan näkökulmasta erinomaisena asiana. Valikoima on monipuolinen, eikä yksittäiset saatavuusrajoitteet häiritse ostosten tekoa.

Panimo D painottaa, että pääasiallinen asiakaskunta on pääkaupunkiseudulla ja isoimmissa kaupungeissa, joten muualla Suomessa on vielä markkinoita vallattavana:

> *"Tavallaan jos alalla oltiin jotain vuosia sitten sellaisessa tilanteessa, että oluet oli käytännössä myyty pitkälle etukäteen, niin nyt jo tarvitaan myyntityötä ja kilpailu näkyy eniten hanapaikoissa, ja muissa, jotka ovat rajoitettuja. Vähittäismyyntipuolella taas on tilaa. Suomessakin suurin osa maasta on aika neitsytaluetta, se rajoittuu vielä aika pitkälle pääkaupunkiseudulle ja muutamaan muuhun isoon kaupunkiin, eli sen ulkopuolella on kyllä tilaa." (Panimo D)*

Haastatteluissa oli hieman epäselvyyttä, mihin suuntaan pienpanimo-oluen myynninkehitys on kulkenut. Panimo A:n mukaan kysyntä ei ole juurikaan kasvanut, kun taas panimo F painotti, että kysyntä on kasvanut voimakkaasti. Panimo F:n mukaan tarjonta ylittää silti reilusti kysynnän, joka oli päinvastoin vielä muutama vuosi sitten. Paikallisen kysynnän merkitys onkin suuri näin kilpaillulla alalla.

Yksittäisistä kilpailijoista puhuttaessa esiin nousi selkeä ajatus siitä, että kaikki pienpanimot eivät ole yhtä suuria tai vakavasti otettavia kilpailijoita kuin jotkin yksittäiset pienpanimot. Lähellä, samoista paikallisista asiakkaista, kilpailevat toimijat koettiin merkittävimmiksi kilpailijoiksi kuin kauempana omasta panimosta toimivat. Silti muista panimoista ei haluttu käyttää sanaa kilpailija. Haastatellut pienpanimot eivät koe varsinaisesti kilpailevansa toisiaan vastaan:

> *"No sanotaan, et tietysti nää, jotka Suomessa saa tän valmisteverohuojennuksen, eli alle 15 miljoona litran tuotantomäärästä, niin ne ei oo oikestaan toisilleen varsinaisesti kilpailijoita, vaikka samoista markkinoista tietysti kilpaillaan, mutta me ei varmaan koeta toisiamme suurena uhkana, joka aiheuttais niinku kilpailutoimenpiteitä. Siinä mielessä kaikki on tasavertaisia. Mitä saadaan nipistettyä isoilta, se on kaikkien etu." (Panimo C)*

Käytännössä siis rajallisista markkinoista kilpaillaan, mutta muita pienpanimoita ei koeta kilpailijoina. Panimo E:n ja F:n mukaan edes isot panimot eivät ole heidän kilpailijoitaan, vaan kuluttajakäyttäytyminen. Kuluttajakäyttäytyminen ja sen muutos on kaikkien pienpanimoiden yhteinen tavoite ja etu.

## 5.3 Kilpailutekijät

Kuinka näin kilpailuilla markkinoilla voi sitten pärjätä? Mitkä ovat ne kilpailutekijät, joilla voi vielä erottautua muista? Haastatteluissa tuli esille neljä päätekijää, joiden suhteen on oltava jatkuvasti tarkkana, jotta alalla voi kannattavasti toimia. Tuotteiden monipuolisuus ja laatu yhdistettynä kilpailukykyiseen hintaan ja hyviin yhteistyöverkostoihin koettiin olevan resepti toimivaan kilpailuun. Etenkin laatunäkökulmaa korostettiin ylitse muiden. On koko alan kannalta tärkeää, että jokainen pienpanimo-olut on laadultaan kunnossa.

### 5.3.1 Uniikit tuotteet

Tuotteiden pitää olla kiinnostavia ja ajankohtaisia ja tarjota makuelämyksiä vaativille kuluttajille. Tuotteiden reseptiikan tulee olla huippuluokkaa, jotta kuluttaja on valmis ostamaan sitä uudelleen. Panimot painottivatkin pyrkivänsä tarjoamaan kaikille kaikkea, mutta hieman eri lähtökohdin. Haastatelluista panimoista osa oli selvästi kokeilunhaluisempia kuin toiset. Esimerkiksi Panimo D:n oluet ovat lähtökohtaisesti ”helpompia” ja suoraviivaisempia kuin vaikkapa panimo A:n, jonka yhtenä lähtökohtana oli tehdä tasaisesti myös tekijälleen jotain uudenlaista olutta. Jokaisen panimon jokaisella tuotteella nähtiin olevan kuitenkin selkeä kohderyhmä, jota varten olutta tehdään.

> *”Me halutaan olla niissä mukana, missä me koetaan, että meidän liiketoiminta on mahdollisimman järkevää ja kannattavaa. Näin kylmästi sanottuna. Me pyritään löytään semmosia tuotteita, mitkä menestyy markkinoilla, jos ne ei menesty, niin pyritään tuomaan tilalle sitten sellasia tuotteita mitkä menestyy, se ei katso oluttyyliä tai pakkausta tai mitään yksittäin.” (Panimo F)*

Hyvin yleinen toimintamalli näyttää olevan se, että panimolla on tietyt vakiovalikoiman tuotteensa, jonka lisäksi enemmän tai vähemmän, panimosta riippuen, uusia kokeiluja. Kaikki oluet ovat uniikkeja niin reseptiikaltaan kuin valmistusmenetelmiltään ja ulkoasultaankin, mutta oluttyyleissä on jossain määrin tullut rajat vastaan, miten erottautua. Vaikka oluttyylejä on tuhansia, koettiin etenkin trendikkäiden tyylien osaaminen tärkeäksi.

Vaikka pienpanimot puhuvat isojen panimoiden massatuotteista hieman negatiiviseen sävyyn, on omalla tavallaan jokaisella pienpanimolla myös omat

massatuotteensa. Kuluttajasegmenttien ymmärtäminen koettiinkin olevan tärkeä osa tuoteosaamista. Kaikille on vaikea tarjota kaikkea. Haastateltujen panimoiden myyvimmät oluttyylit olivat peruskuluttajallekin tuttuja erikoisoluita, kuten Indian Pale Alea (IPA), Lageria ja Pilsiä.

> *"Meidän IPAhan on meidän myydyin tuote, eli kyllähän siis edelleenkin on. Tää IPA-buumi on niinku vasta koettu isoissa kaupungeissa, nyt aletaan tällä hetkellä myös muualla. Jos isoissa kaupungeissa täällä asuu 2 miljoona ihmistä, niin enemmistö muualla, eli vasta aletaan heräillä, eli kyllä IPAlla tulee olemaan pitkä elinkaari ja on se tullut jäädäkseen. Lisäksi nuo vahvasti humaloidut oluet on sellaisia, jotka myy tällä hetkellä. Kauppavahvuisista Pale Ale myy hyvin, et se on kanssa." (Panimo E)*

Tuoteinnovaatioiden taustalla oli usein pitkäjänteistä työtä sopivien yhdistelmien löytämiseksi. Osalla haastateltujen panimoiden panimomestareista oli kymmenien vuosien kokemus oluen valmistuksesta, joten sen haluttiin näkyvän vahvasti tuotteiden omintakeisuudessa ja laadukkuudessa.

Reilusti humaloidut Indian Pale Alet (IPA:t) ovat olleet viimeiset vuodet monen panimon myydyimmät oluttyylit. Tilalle on kuitenkin panimoiden mukaan tulossa taas perinteisempiä, niin kutsuttuja suuren yleisön oluita, kuten lagereita. Se kertoo vain siitä, että pienpanimo-oluet ovat alkaneet kiinnostamaan olutharrastajien lisäksi myös tavallisesti massatuotteita ostavia kuluttajia.

### 5.3.2 Laatu

Laatu herätti haastatelluissa vivahteikasta keskustelua, koska sen suhteen koettiin, että kaikki panimot ovat samassa veneessä. Yhden huonosta laadusta kärsivät kaikki. Yksikin epäonnistuminen laadussa vähentää heidän mukaansa koko käsityöolutkategorian myyntiä tulevaisuudessa.

> *"Eihän se oo kenenkään etu, että me tehdään huonolaatusta tavaraa täällä, vaan vaikka saatais tavaraa tehtyä niin se olis hyvää tavaraa, että, että kyl mä näkisin pienpanimoalalla, tosissaan kun ollaan pientekijöitä siinä, et jos joku myy huonoa, se on helposti, et huonon leiman saa kaikki pienpanimot. Et siinä yhen kerran jos on erehtyny ostamaan mäyräkoiran sijasta pienpanimo-oluen ja se on kuraa, niin siinä menee aika pitkään, ennen ku se uskaltaa ostaa kenenkään muun tuotteita, et se meinaa, et ne kaikki ihan hirveen makusia." (Panimo A)*

Sen takia olisikin Panimo E:n mielestä tärkeää, että uusia panimotulokkaita autettaisiin alkuun, koska laadun on oltava heti kunnossa, jotta muidenkin maine säilyy:

> *"Ollaan kans mietitty sitä, et josko pienpanimoliitto vois muutenkin olla, järjestää koulusta ja tällaista, kyllähän, vaikka kauhee täs sanoa, mut meillä*

*jotka on alalla on oltu pidempään, niin me on tehty ne pahimmat sudenkuopat jo, elikkä se on vähän niinku ihmiset ja asiakkat ajattelee pienpanimoita niinku yhtenä juttuna. Jos se saa jotain todella pilallista, niin se voi olla jollekin joka kokeilee ekaa kertaa niin sellainen, et eihän noita pienpanimo-oluita juo sen jälkeen et sillä tavalla se olis etu jos sitä koulutusta voisi jakaa uusille tulokkaille, koska pelataan kuitenkin elävän hiivan ja herkkään tuotteen kanssa" (Panimo E)*

Yksi haastatelluista panimoista (Panimo A) piti suomalaisten pienpanimo-oluiden laatua tasaisen korkeana. Panimo E koki, että laadussa on vaihtelua, mutta kansainvälisesti sitä ei tarvitse hävetä ja että se on hyvällä tasolla. Muilta neljältä panimolta tuli selkeää viestiä ja huolta siitä, että suomalaisen pienpanimo-oluen laatu vaihtelee liikaa. Kaikki eivät ole tarpeeksi laadukkaita. Vaihtelevaan laatuun löydettiin osaamisen puutteen lisäksi myös muita mahdollisia syitä:

*"Tullaan siihen, että miten se oluen elinkaari, jos se ei ole niin kontrolloiduissa oloissa, niin missä kunnossa se 4kk hyllyssä ollut olut on. Silloin tullaan ihan toiseen aspektiin sillä laadulla. On selkeästi sellaisia millä pystyy kilpailemaan." (Panimo D)*

*"Välillä on kuitenkin sellaista, että onko ku tietysti pienpanimoilla on aina laitteet, ja hyvin itse tiedän, että ne on mitä on. Ne on yleensä kasattu jostain meijerilaitteista. Sen laadun saaminen siellä astiassa ja säilyvyyden takaaminen sen vuodenkin, on aika hankalaa 100% luvata. Sanoisin et meillä on hyvä laatu (Suomessa) ja ei oo mitään hävettävää." (Panimo E)*

Omien oluiden laatu oli kaikilla kuitenkin hyvällä tasolla ja huonolla laadulla viitattiinkin joihinkin muihin toimijoihin. Laadukkaiden ja puhtaiden kotimaisten raaka-aineiden, kuten veden ja hiivan merkitystä laadun takaajana korostettiin. Usko omaan tekemiseen oli kuitenkin yhdistävä tekijä haastatteluissa:

*"Tuhansia erilaisia oluita, jokaisella on oma tyylilajinsa. Kaikki meidän tuotteet on ihan meidän omintakeisen käsityöläisen tekemisen tuotoksia, joita ei pysty kopioimaan. Meidän Panimolla on ihan oma maku, et kyl mun mielestä meillä on uniikit tuotteet. Senkin takia, et meillä on pienet laitteistot, ei pysty mäskäyksestä asti kaikki käsin. Et sinänsä ei olla mun mielestä kopioitavissa." (Panimo B)*

Paikallisuus nousi myös yhdeksi tärkeäksi tekijäksi, josta panimon laatumielikuva syntyy. Kasvottomat isot panimot eivät pysty nojaamaan samanlaiseen paikallisuuden arvoihin, esimerkiksi tarinoilla, mitä haastatellut panimot kokivat pystyvänsä. Etenkin paikkakunnilla, joissa kilpailevia pienpanimoita oli vähän tai jopa ei ollenkaan, paikallisuutta pidettiin erittäin tärkeänä markkinointitekijänä.

Panimo D otti esiin myös median roolin kaikkien pienpanimoiden laatumielikuvan rakentajana. Negatiiviset otsikot ovat hallaa koko alalle, kuten esimerkiksi Helsingin Sanomien uutisotsikko 15.2.2017: HS-testi: Pienpanimo ei ole laadun tae – vain yksi olut sai täydet viisi tähteä (Helsingin Sanomat 2, 8.5.2017)

### 5.3.3 Hinta

Haastattelujen perusteella panimoalalla tärkein kilpailutekijä on hinta. Pienpanimoiden on kuitenkin mahdotonta kilpailla isoja panimoita vastaan hinnalla, koska vuosittaiset tuotantomäärät ovat osalla pienemmät kuin isojen päivittäiset tuotantolitrat. Jokaisen työtunnin hinta on moninkertainen isojen, lähes täysin automatisoitujen, panimoiden vastaaviin. Pienpanimoiden välisessä kilpailussa hinnalla nähtiin olevan jonkin verran vaikutusta, mutta kuluttajien mukaan hintaa tärkeämpiä arvoja ovat premiumiteetti, korkea laatu, paikallisuus ja käsityö. Ne ovat myös tekijöitä, joilla isoja panimoita vastaan koettiin pystyvän kilpailtavan.

> *"On se niin kun alan, jos mietitään samassa kategoriassa toimivien, niin ku suomalaiset pienpanimot, niin kyllähän siinä hinnalla on, ketkä siellä, ketä valikoimiin otetaan, se on yks faktori. Jos mietitään niin, ei me hinnalla kilpailla sitten taas niin ku perusoluita vastaan, vaan se on sitten laatu ja premiumiteetti ja sitä varten myös kaupat niitä haluaa ostaa, mutta tietyn joukon sisällä, niin kyllä hinta on varmasti merkittävä tekijä" (Panimo F)*

Hinnan merkitys kilpailutekijänä kuitenkin vaihteli sen mukaan, mistä myyntikanavasta puhutaan.

> *"Kauppoihin Suomessa ku on vaan kolme kauppaketjuu olemassa, niin niihin kyllä myydään vaan hinnalla. Ja vähän se, että osaa kuunnella sitä asiakasta. No sit ravintoalalla mun mielestä tällä hetkellä henkilökohtaset suhteet vaikuttaa tosi paljon, et mihin on niinku läheiset suhteet, niin sinne. Sit toinen on ehkä paikallisuus." (Panimo B)*

Terveen liiketoiminnan suhteen hintakilpailuun lähteminen ei ole aina siis järkevää. Sen määritteleminen, mikä on kohtuullinen hinta kuluttajan näkökulmasta, on kuitenkin vaikea kysymys. Panimo A korostikin sitä, että olut ei saa olla verojen ja kaikkien toimijoiden katteiden kaupan hyllyllä liian kallis. Se mikä on liian kallis, on usein opittu omien ja kilpailijoiden virheiden kautta.

### 5.3.4 Yhteistyöverkostot

Kuten Panimo B hintakeskusteluun lisäsikin, on yhteistyöverkostojen laajuus yksi alan tärkeimmistä kilpailutekijöistä. Kaupan alan ollessa jakautunut lähinnä kolmelle ketjulle (Kesko, S-Ryhmä ja Lidl) ja alkoholikauppa (Alko) toimii Suomessa monopoliasemassa, on hyvien suhteiden merkitys pienempi

kuin yksittäisten, pienempien toimijoiden kanssa ehkä olisi. Kauppaketjujen ja Alkon ostoprosessit ovat hyvin stabiileja ja perustuvat ennalta määriteltyihin ostostrategioihin. Näissä yhteistyöverkostoissa panimon kannalta merkittävin vaatimus onkin jakelun riittävyys ja sen varmistaminen.

Ravintolapuolella ”hyvä-veli-verkosto” onkin laajempi ja henkilökohtaisilla suhteilla koettiin olevan suuri merkitys siihen, missä oman panimon oluita myydään. Ravintoloiden arvo myös markkinointikanavana on vähittäiskauppaa suurempi, koska ravintoloiden työntekijät antavat kasvot yksittäisille tuotteille:

> *”Sitten on nämä olutravintolat on sitä, mitkä on meidän tärkein markkinointikanava. Tavallaan sen lisäksi että ne ostaa meidän olutta ja myy sitä, niin ne ovat niitä meidän tuotteiden kasvoja kuluttajille. Ravintolat toimivat tällaisessa kaksoisroolissa.” (Panimo D)*

Yhteistyöverkoston yhdeksi merkittävistä toimijoista nostettiin myös kilpailijat. Vaikka samoista asiakkaista ja markkinaosuudesta kilpaillaankin, on pienten toimijoiden välisen yhteisön merkitys usein suuri:

> *”Sidosryhmiä totta kai liittyy muiden panimoiden kautta, me pienet panimot tehdään paljon yhdessä, paljon yhteisiä myyntitapahtumia ja tällaisia mitä tehdään ja plus vaikutustyötä, eli sitä kautta tehdään paljon yhteistyötä sinne suuntaan.” (Panimo D)*

Kilpailutekijöistä laatua pidettiin siis kaikkein tärkeimpänä. Ilman hyvää laatua on mahdotonta kilpailla, koska asiakaskunta on hyvin laatutietoista. Hinnan merkitystä osana kilpailua pidettiin myös tärkeänä, joskin vaikeana, koska pienten toimijoiden on mahdotonta myydä samalla hinnalla kuin massatuottajien. Pienpanimoiden välisessä kilpailussa hinnalla koettiin olevan jonkin verran merkitystä. Tuotteiden kiinnostavuus ja laatu yhdistettynä kohtuulliseen ja perusteltuun hintaan olivat merkittävimmät tuotteisiin liittyvät kilpailutekijät. Perustellulla hinnalla tarkoitan sitä, että esimerkiksi puoli vuotta tammityynnyrissä kypsytetty stout-olut saa maksaa kuluttajien mielestä usein enemmän kuin perinteisempi ja nopeammin tuotettava lager-olut.

Lopullisessa tuotteiden myynnissä taas myyntiverkostojen tärkeyttä korostettiin hyvinkin paljon. Tuotevaihtoehtojen määrä on nykyään niin valtava, että sekä ravintolat, vähittäiskaupat että Alkot joutuvat tosissaan miettimään mitä tuotteita rajallisilla hyllymetreillä myydään. Hyvien suhteiden koettiin auttavan etenkin ravintolamyynnissä.

## 5.4 Kilpailijoiden välinen yhteistyö

Vaikka pienpanimot eivät koe olevansa toistensa kilpailijoita, tai ainakaan kilpailuteorian klassisimmassa mielessä, voidaan saman alan toimijat ajatella

kuitenkin toistensa kilpailijoita. Samoista asiakkaista ja saatavilla olevista euroista kuitenkin kilpaillaan. Kilpailijoiden välinen yhteistyö aiheutti keskusteluun kymmeniä esimerkkejä, joista selkiytyy koko alaa merkittävästi hallitseva teema: yhteistyö. Kaikilla haastatelluista oli kokemusta yhteistyöstä kilpailijan kanssa ja sen koettiin olevan täysin normaalia ja jopa välttämätöntä alalla toimimiseen. Yrityksen rajat hälvenivät useiden yhteistyöprojektien aikana ja kaikkien alleviivaama ilmapiirin avoimuus korostui keskusteluissa.

> *"On tää varmaan uniikki ala sinänsä, että edelleenki se kuvaa ehkä sitä, että me ei koeta, että me kilpaillaan muiden toimijoiden kanssa suoraan vaan me kilpaillaan niin kun tätä muutosta ja koko segmentin tai kategorian markkinaosuuden kasvattamisen puolesta." (Panimo F)*

Kilpailijoiden välisen yhteistyön voidaan jakaa karkeasti kahteen osaan. Toimenpiteisiin, jotka tapahtuivat tuotantoketjun alkupäässä ja toimenpiteisiin, jotka tapahtuivat tuotantoketjun loppuvaiheessa.

### 5.4.1 Yhteistyö tuotantoketjun alussa

Tiedon jakamisen avoimuus korostui haastatteluissa yhtenä osana kilpailijoiden välistä yhteistyötä. Esimerkiksi reseptiikka ei ole salaista, eikä osaamista pimitetä, vaan sitä jaetaan avoimesti.

> *"Kyllähän isoin juttu on, mitä tehdään, mikä on tärkein, on tiedonvaihto. Jos on jotain huonoja uutisia, ne menee helposti silleen, että ne yleistetään koko alaan. Se on meidän kaikkien etu, että pienpanimo-oluilla olisi kaikkialla vakiolaatutaso. Tiedonvaihto on tärkeitä. Toinen juttu on, että jos haluaa koittaa jotain raaka-ainetta tai on tehty joku satsi, missä on käytetty jotain tiettyä raaka-ainetta, ja huomataan että tää käyttäytyy vähän oudosti, niin voidaan kysyä muilta kokemuksia, että "hei, meillä tää näyttäisi käyttäytyvän nyt näin ja näin, että ootteko törmännyt samaan, onks tapahtunut jotain tällaista, ootteko saanut ratkaistua asian?" (Panimo D)*

> *"Tietoa jaetaan avoimesti. Jos on ongelmia, aina voi soittaa toiselle panimolle ja sieltä saa apua ja vinkkiä. Panimot ostaa erilaisia laitteita, niin halutaan kysyä toisten kokemuksia, jos ollaan mietitty samanlaista laitetta." (Panimo A)*

Tuotantoon liittyvää tietämystä jaetaan siis avoimesti. Pienistä yrityksistä puhuttaessa saattaa käydä myös niin, että jokin kriittinen raaka-aine loppuu tai laite rikkoontuu. Haastatteluiden mukaan kilpailijoilta saa poikkeuksetta apua myös näihin ongelmiin.

> *"Jos tarvii lainaks raaka-aineita ja jotain työkaluja, mitä ikinä oluen valmistuksessa tarvii, niin kyllä me ollaan ainakin aina apua saatu, et perhana nyt loppu, et just se 25kg mallasta puuttuu, et saisko teiltä säkin, niin kyl aina on saanu, et kukaan ei koskaan sanonu, että "ette saa". (Panimo A)*

*"Craft-buumin takia joku humalalajike saattaa loppua markkinoilta, niin sitten sä lainailet sitä ja just näissä raaka-aine ongelmissa saat apua kaverilta. Laiteapua saa ja tuotantoprosessissakin voidaan auttaa." (Panimo E)*

*"Meillä oli tuossa just yksi pumppu rikki, niin nopea soittokierros, että keltä saa pumpun lainaan, ja saimme pumpun lainaan." (Panimo D)*

Panimo B korostaa kuitenkin jokaisen yrityksen vastuuta ja osaamista, jotta "turhaa" yhteistyötä ei tarvitsisi toteuttaa. Yhteistyön rasitteena on usein sen kaksisuuntaisuus. Jos pyydät apua, on myös itse oltava valmis auttamaan.

*"Ollaan joskus vaihdettu näiden lähipanimoiden kanssa välineitä. Raaka-aineet nyt ei, ku jokainen hyvä panimo osaa suunnitella vuoden pari eteenpäin, et siinä ei ehkä tarvii, mut välineitä, jos meillä on menny vaikka jotain rikki, niin kaverilta ollaan saatu lainattuu ja päinvastoin." (Panimo B)*

Alalla on myös yleistä, että jo ennen tuotantoprosessia tehdään yhteistyötä. Merkittävintä niistä lienee yhteiset oluet, joita kutsutaan kollaboraatio-oluiksi. Kaksi tai useampi panimoa yhdistävät voimansa niin tuotekehittelyssä, tuotannossa kuin markkinoinnissakin. Kollaboraatio-oluista oli kokemusta ainakin Panimo C:llä ja Panimo E:llä.

On myös tavallista, että pienpanimot yhdistävät resurssejaan tehdessään ulkomailta tilauksia esimerkiksi raaka-aineista tai laitteista. Tulli- ja logistiikka kustannusten jakaminen on taloudellisesti usein järkevää.

*"Samassa kaupungissa on toinen panimo, niin kyllä meidän on järkeä ottaa molempien tilaukset ulkomailta samalla niin jaetaan rahtikustannukset, että kyllä sellainen on ihan mielekästä. Se toimii hyvin kun ollaan samassa kaupungissa, mutta jos oltaisi kauempana, niin tulisi paljon sohlaamista, kun järjestetään logistiikkoja Suomen sisällä, että ei sitä voi määräänsä enempää tehdä. Ja jos käydään tapahtumissa, niin niissä tehdään silleen, että aika usein on järkevämpää lähteä yhdellä pakulla ja ottaa siihen kolme panimoa mukaan, kuin että jokainen hurauttaa paikalle omalla pakulla, joka on puoliksi tyhjä." (Panimo D)*

Sama toimii toiseen suuntaan, eli vientiä suunnitellessa. Useimmilla haastatelluilla panimolla oli joko jo kokemusta viennistä tai ainakin se on ollut syvällisen suunnittelun tasolla. Panimo D korostaa, että on työlästä selvittää kaikkia viennin ja kohdemaan sudenkuoppia yksinään. Heidän mielestään on myös järkevää jakaa voimavaroja, koska pienin taloudellisesti kannattava vientiyksikkö on yksi täysi kontti. On myös kuluttajan kannalta mielenkiintoisempaa, kun uusia maisteltavia pienpanimo-oluita tulee useammalta tekijältä kuin vain yhdeltä.

### 5.4.2 Yhteistyö tuotantoketjun lopussa – asiakkaalle arvoa

Tiedon jakamisen, yhteisten tuotteiden, tuotantoprosessien, raaka-ainehankintojen ja laitevikojen lisäksi pienpanimot tekevät tiivistä yhteistyötä myös tuotantoketjun loppupäässä, jossa asiakaskin usein osallistuu tähän prosessiin. Yhtenä esimerkkinä tästä voidaan pitää yhteisten etujen puolustamista:

> *"Henki pienpanimoiden välillä on erittäin hyvä. Et jos me tavataan toisiamme messuilla, festareilla, Alkon tilaisuuksissa, me pidetään aina yhtä. Pienet panimot ja isot. Ollaan mukavia, jutellaan. Hyvin vähän näkyy mitään muuta. Sitten me vieraillaan toistemme luona myös. Työntekijät matkustaa ja vaihtaa työpaikkaa pienpanimoiden välillä ja sitä kautta tulee myös suhteita." (Panimo B)*

> *"...Tietysti pienpanimoliitossa toimiminen, ajetaan yhteisiä etuja suhteessa lainsäätäjiin ja viranomaisiin. Myös yhteisissä tapahtumissa kuluttajiin päin. Ne on näkyvimmät yhteistyön merkit." (Panimo C)*

Pienpanimoiden osallistuessa erilaisiin tapahtumiin, kuten kotimaisille tai ulkomaisille olutmessuille, on hyvin tavanomaista, että yritysten rajat joiltain osin hälvenevät. Yhteiset myyntitiskit ja tuote-esittelijät ovat yleisiä:

> *"Meillähän oli yhteinen tiski Olut Expolla. Siinä oli kolmen panimon tuotteet rivissä eikä sitä kattonut et kuka kaataa mitäkin. Vaikka periaatteessa jokaisella tiskinpätkällä oli omat ihmiset niin mentiin ristiin. Ja uskon että tää yhteistyö tulee lisääntymään vielä kun tallit jakaantuu tulevaisuudessa." (Panimo E)*

Samanlaista myynnillistä yhteistyötä oli myös Panimo A:lla ulkomaisilla olutmessuilla, joihin lähdettiin yhteistyössä toisen panimon kanssa. Oluita myydään ristiin ja tuurataan kilpailevan panimon edustajaa tarpeen vaatiessa. Panimo D nostaa esimerkiksi myös yhdessä suunnitellut ja toteutetut tapahtumat, missä yhteisesti jaetaan vastuut ja hyödyt. Luodaan yhdessä kuluttajakäyttätymisen muutosta ja ilmiötä käsityöoluen ympärillä:

> *"Kun otetaan markkinaa, pienpanimoiden markkinaosuus kasvaa koko ajan, otetaan kuluttajakuntaa, joka ei ole ennen pienpanimo-olutta juonut, niin pienenä yrityksenä tällainen ilmiön luonti ei noin vain onnistu, se että saadaan tehtyä yhdessä oluttapahtumia ym. Ne kyllä auttaa selkeästi kaikkia. Toisaalta se ei välttämättä rajoitu siihen, että mitä pelkästään me pienet tehdään, me ollaan saatu jeesiä isoiltakin panimoilta, ne sekä neuvoo että pientä boostia antaa. Hyvä esimerkki sieltä, niin isoilta panimoilta on nyt tullut craft-sarjaa, tullut APAA ja IPAA, ja tällaisia, nehän on omiaan siihen, että sellaiset ihmiset, jotka ei olisi koskaan tarttuneet meidän bisseen, niin saattaa ottaa tollaisen, se on sellainen eka erikoisolut, jonka jälkeen porttiteoriana tämä toimii näinkin päin. " (Panimo D)*

Yhteisten myyntitiskien lisäksi panimot ovat suunnitelleet ja toteuttaneet myös kauppoihin yhteisiä pienpanimohyllyjä, joissa kaikilla panimoilla on tasapuoliset hyllypaikat ja kustannukset on jaettu kaikkien kesken. Tällainen esimerkki havainnollistaa myös asiakkaalle luotua arvoa, koska olutvalikoima tulee näin helpommin löydettäväksi ja valikoima kasvaa.

Panimo A ja Panimo D nostivat esiin yhden mielenkiintoisen yhteistyökuvion, joka luo arvoa asiakkaalle. Tilanne, jossa oma tuotantokapasiteetti toimii täydellä teholla, mutta asiakasyritys ottaa yhteyttä, että haluaisivat tehdä oman nimikko-oluen, ratkaistiin niin, että soitettiin kilpailevalla panimolle ja kysyttiin, voisivatko he mahdollisesti tehdä tämän oluen, koska oma kapasiteetti on tällä hetkellä täynnä. Asiakkaita ei siis koeta ”omittavina” objekteina, vaan niitä vaihdellaan ja pyritään tuottamaan arvoa yhdessä kaikkien pienpanimoiden voimin.

Konkreettisimmillaan panimoiden välisen yhteistyön arvo näkyy asiakkaalle kollaboraatio-oluina, innovaatioina ja laite- tai raaka-aine-ongelmien yhteistyönä, jotta oluterä saadaan tehtyä ja saatavuus taattua. Haastatellut panimot nostivat esiin myös pienpanimoiden yhtenäisyyden ja ”hyvän fiiliksen” näkymistä asiakkaalle. Laatua ja luottamusta herättävä kotimainen pienyrittäjyys tuo asiakkaalle premiumiteettiä.

> *”Se edistää pienpanimoiden tai craft olutalan, se on hyvän fiiliksen juttua, se tuo yhtenäisyyttä ja asiakkaalle tuo nää on sitä paikallista ja ihmiset tekee ja ihmiset on siinä, tuo pohjan ja hyvän fiiliksen. Tää ei oo mikään hampaat irveessä taistellaan –tilanne, vaan et kaikki on samaa rintamaa tietyllä tavalla. Mun mielestä tää craft homma on aika lailla rinnatettavissa lähiruoka-aatemaailmaan, ihmiset haluaa tietää mitä he suuhunsa laittaa.” (Panimo E)*

> *”Toivon ainakin, että kuluttajat saa sellaisen fiiliksen, että kun he tapaa panimon ihmisiä tai muita, niin siitä huokuu sellainen, että panimon henkilökunnalla on mukava suositella, että sanoo et ”kiva et tykkäsit meidän oluesta, ja muuten huomasitteko et tässä hanassa olisi myös tällaista toisen panimon tuotetta, että testaa sitä, et ne on mukavaa porukkaa.” Et toivon, että näkyy tällaisena.” (Panimo D)*

### 5.4.3 Yhteistyön hyödyt

Kilpailijoiden väliseen yhteistyöhön suhtauduttiin lähes poikkeuksetta positiivisesti. Yksimielisyys siitä, että yksin toimiminen olisi hyvin vaikeaa ja ennen kaikkea turhaa oli vahva. Yhteistyölle ei nähty esteitä ja sen koettiin olevan aina hyödyllistä, kunhan omista hyödyistä varmistuttiin.

> *”Sanoisin, että todella hyödyllistä ollut meille. Ei olisi voitu mitenkään pitää tällaista kas vuvauhtia ilman yhteistyötä ja saatu apua ja saatu neuvoja muualta. Todella selkeesti hyödytty siitä, et asioita on tehty jo muualla niin kaikkia ei tartte lähteä keksimään itse. Toisaalta yhtenä vaihtoehtona on ostaa osaamista,*

*mihin tarvitsee aika paljon pääomaa. Se olisi aika kova seinä ollut hankkia sellaista pääomaa, jotta olisi voinut ostaa samanlaista tietoutta, jota on nyt tehty ihan vain vaihtamalla infoa." (Panimo D)*

Yhtenä ilmiönä alalla voidaan pitää uusien auttamista ja opastamista oluen valmistuksen alkuun. Jopa liiketoimintaan annetaan vinkkejä, vaikkakin se koettiin myös jokaisen yrittäjän omaksi vastuuksi oppia. Niin uusille kuin vanhoillekin panimoyrittäjille ovat ovet auki ja tietoa jaetaan avoimesti. Panimo E painotti kuitenkin sitä, että kaikilla aloittelevilla yrittäjillä ei ole lähtökohdat täysin kunnossa. Alalle pyritään tulemaan pikavoittojen toivossa, koska kasvava ala houkuttaa. Todellisuudessa liiketoimintavaatimukset eivät ole hallussa.

*"Monetkin, puhutaan et ensimmäiset haastattelut lukee jostain panimon perustajista niin ne kuuluttaa isoon ääneen, et joo me tehdään sitä olutta mitä halutaan juoda. Ja sit se kattoo sen ensimmäisen vuoden ja sit ruvetaankin, ku on jo luvattu et ei tehdä kahta samanlaista enää, jokainen olut on uusi erä, niin se lupaus perutaan." (Panimo E)*

Tärkeimpänä pidettiin kuitenkin sitä, että uudet toimijat ymmärtäisivät oluen panemisen vaatimukset. Uusia autetaan, koska laadun on oltava heti ensimmäisestä tuotantoerästä alkaen kunnossa. Yhden pienpanimon tuottama heikko laatu heijastuu kaikkiin pienpanimoihin ja siitä kärsivät kaikki. On koko alan etu, että uudet toimijat autetaan alkuun ja laatu täyttää heti vaatimukset. Kaupallisten neuvojen antaminen uusille toimijoille koettiin liian yksipuoleisena auttamisena.

### 5.4.4 Yhteistyön syvällisyys

Kaikki haastateltavat painottivat, että jokaista melkein 80:ta panimoa ei voi tuntea ja että jotkut panimot ovat tärkeämpiä yhteistyökumppaneita kuin toiset. Samalla alalla toimiminen on luonut ystävyyssuhteita, joiden tärkeys korostui kysymyksessä "kenen kanssa yhteistyötä tehdään?".

*"Kavereiksi tulleiden kanssa tulee soiteltua harvase viikko, vaikka kalastuksesta." (Panimo E)*

Yhteistyötä tehdään usein saman kokoluokan panimoiden kanssa, mutta etenkin saman henkisten kanssa.

*"Me ollaan tietysti niiden kanssa, ketkä on alalla toiminu pitkään ja kokoluokassaan lähimpänä meitä, isompia tai pienempiä, niiden kanssa ollaan tota... Mut ne on myös ne, jotka on ollu alalla pidempään, et ei se välttämättä se koko määritä. Meillä voi olla samanlaisia haasteita ja muutenkin niin ku enemmän yhteistä puhuttavaa. En mä soita ihmiselle, jota en oo koskaan tavannut. Networkki on kasvanu vuosi vuodelta " (Panimo F)*

Yhteistyön pääpaino on tarpeessa ja ongelman ratkaisussa. Kun kohdataan jokin ongelma, johon ei yksin keksitä ratkaisua, otetaan yhteyttä toiseen panimoon ja kysytään apua. Kaikki haastateltavat kokivat yhteistyön olevan pääasiassa juurikin tällaista satunnaista tarpeen täyttämistä. Syvällistä ja ennalta suunniteltua yhteistyötä ei juuri koeta tehtävän. Ideat yhteistyöhön, esimerkiksi kollaboraatio-oluisiin, syntyy usein yhteisissä tapahtumissa, joissa ollaan paljon yhdessä:

> *"Kyllä ne ideat yleensä päissään tulee. Me kuitenkin juodaan aina yhdessä, maistellaan ainakin toistemme tuotteita. Se kuuluu osana tätä ammattia" (Panimo B)*

Oli yhteistyö syvällistä ja ennalta suunniteltua tai täysin ex-tempore-henkistä tarpeiden täyttämistä, nostettiiin sen hyödyt koko alan kannalta erityisen korkeiksi. Jos ongelmia jää yksin pohtimaan, voi olla että koko ala kärsii, koska lopputulos on heikko.

> *"Tää on kasvava ja kehittyvä ala ja miten paremmin tällä alalla menee, sinänsä, et mitä paremmin tää ala voi, niin sitä paremmin ja suuremman markkinaosuuden se ottaa kokonaismarkkinoista, jollon se sataa kaikkien laariin. Et mä nään sen yhteisen hyödyn ehkä sitä kautta." (Panimo F)*

Tutkimukseni keskiössä oleva kilpailijoiden välinen yhteistyö on siis hyvinkin tuttu ilmiö pienpanimotoiminnassa. Se luo arvoa sekä yhteistyötä tekeville panimoille itselleen että lopulta myös asiakkaille. Yhteistyön tapoja tuli esiin lukuisia ja niiden koettiin lähtökohtaisesti perustuvan aina tarpeelle, eikä niinkään systemaattiselle suunnitelmalle.

## 5.5 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

Pienpanimot toimivat haasteellisessa liiketoimintakentässä, jossa tiukka lainsäädäntö nostaa tuotteen hintaa ja lopullinen kohderyhmä on edelleen rajallista. Koska alan toimijoiden suhde muutaman ison ja kymmenien pienien välillä on niin jakautunut, kokevat pienpanimot kilpailijoiden välisen yhteistyön jopa elinehtona markkinoilla toimimiseen. Liiketoimintaekosysteemin näkökulmasta pienpanimoalaan vaikuttaa hyvin monimuotoiset tekijät, joista ei vähimpänä viranomaiset ja poliittiset päättäjät. Se tekee ekosysteemistä uniikin ja tarkasti säädellyn. Kokosin taulukkoon 5 tutkimuksen päätuloksia suhteessa teoreettiseen viitekehykseen.

Taulukko 5 Yhteenveto tuloksista

| Teoria | Empiria | Tulokset | Esimerkki |
|---|---|---|---|
| **Liiketoiminta -ekosysteemi** | Liiketoimintaympä-ristö on sosioekonominen ympäristö, johon kuuluvat institutionaaliset ja sääntelevät puitteet. | Monimuotoinen ryhmä toisistaan riippuvaisia yrityksiä, niiden edunvalvojia ja lainsäätäjiä | Mikä on oman panimon suhde kilpailijoihin, asiakkaisiin tai viranomaisiin? |
| **Arvoverkko** | Missä suhteessa yritys on verkostossa eri toimijoiden välillä? | Asiakkaat, tavarantoimittajat, vähittäiskauppa, Alko, edunvalvontajärjes töt, muut alan yritykset (kilpailijat), mediaportaalit, verkkoyhteisöt ja viranomaiset (tulli, Valvira, aluehallintovirasto t) | Onko Alko tärkeämpi kumppani kuin vähittäis-kauppa? Onko panimo A tärkeämpi kumppani kuin panimo B? |
| **Kilpailijoiden välinen arvonluonti ja arvon omiminen** | Kun kilpailevat yritykset tekevät yhteistyötä, sekä yrityksen omat että kilpailijoiden kanssa yhteiset vahvuudet kasvattavat vallitsevan liiketoimintaekosys-teemin vahvuuksia ja niin sanottua yhteistä hyvää. | Kilpailijat luovat yhteistyöllä arvoa sekä itselleen että kilpailijalleen. Yhteistyötapoja on monia ja yhteistyön halutaan olevan tasapuolista. Jos yhteistyö hyödyttää kaikkia osapuolia, koko pienpanimoalan koetaan hyötyvän. | Yleisimpiä tapoja: raaka-aineiden lainaaminen, tiedonvaihto, yhteistilaukset, tuotekehittely, markkinointi |
| **Coopetitive-malli** | Coopetition on strategia kilpailemiseen ja yhteistyöhön ja kilpailulliseen yhteistyöhön | Panimoiden suhde toisiin panimoihin voi olla sekä kilpailu, asiakkuus, kumppanuus tai alihankinta | Messuilla myydään ristiin omia ja kilpailijan tuotteita, mutta vähittäiskaupassa samoista asiakkaista kilpaillaan. |

| Teoria | Empiria | Tulokset | Esimerkki |
|---|---|---|---|
| **Onnistunut coopetitive** | Coopetitive rakentuu pääasiassa kolmesta tekijästä: luottamuksesta, sitoutumisesta ja yhteisistä hyödyistä | Toimiva yhteistyö kilpailijoiden välillä rakentuu luottamuksesta ja yhteisistä hyödyistä | Jos annan apua, oletan sitä myös saavani tarpeen tullessa. Jos lainaan, olen valmis vastavuoroisuu-teen |
| **Coopetitiven hyödyt** | Coopetitiven hyötyjä: taloudellisuus, tietotaito, innovaatiot, teknologia ja kansainvälistymine n | Kilpailijoiden välisen yhteistyön suurimmat hyödyt: tietotaito, taloudellisuus. Kansainvälistymi-sessä suuri potentiaali | Pienemmät yksikkökustannuk set, kasvu, kilpailukyky isompia panimoita vastaan, laadukkaat tuotteet, asiakaspalvelu |

# 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

Tutkimuksen viimeisessä luvussa peilataan teoreettista viitekehystä tutkimuksen tuloksiin ja pyritään löytämään syvällisempää ymmärrystä tutkitusta ilmiöstä. Tämän jälkeen pyritään vastamaan tutkimukselle asetettuun tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin ja pohditaan sitä, miten tutkimus onnistui tavoitteessaan. Lopuksi keskustellaan myös tutkimuksen rajoitteista ja arvioidaan kriittisesti, mitä hyötyä tutkimuksesta oli. Miten aihetta voisi jatkossa tutkia ja miksi.

## 6.1 Tutkimustulosten peilaaminen teoriaan

### 6.1.1 Liiketoimintaekosysteemit

Mars ym. (2012) korostaa liiketoimintaekosysteemien yksilöllisyyttä ja luonnollisuutta. Pienpanimoiden liiketoimintakentän yksi tärkeimmistä piirteistä on etujärjestöjen, kuten panimoliiton ja pienpanimoliiton rooli yksittäisten yritysten tavoitteiden saavuttamisessa. Pienpanimoiden resurssit rajoittuvat usein oluen valmistusprosessiin ja sen hallintaan, eikä panostuksia tai usein myöskään osaamista esimerkiksi markkinointiin tai myyntiin riitä haluttua määrää.

Liiketoimintaympäristöä hallitsee muutama iso toimija, joiden kanssa kilpaileminen on usein mahdotonta. Tuotantokustannusten ollessa murto-osa pienpanimon kustannuksiin verrattuna, on hinta esimerkiksi kilpailukeinona mahdoton. Pienpanimoiden rooliksi tässä liiketoimintaekosysteemissä onkin muodostunut käsityön, laadun ja makujen monipuolisuuden arvostaminen. Mars ym. (2012) painottaakin jokaisen toimijan omaa roolia liiketoimintaekosysteemissä. Pienpanimoiden rooli liiketoiminta-alan kasvattajana on esimerkiksi merkittävä. Suurempikatteisten käsityöoluiden myynnin lisääntyminen on sekä isojen että pienten panimoiden etu ja se on johtanut myös isojen toimijoiden panostuksiin käsityöoluiden kehittämisessä. Tästä esimerkkinä Hartwall, joka perusti oman erikoisoluisiin keskittyvän panimon. (Talouselämä 5.10.2017)

Haastatellut pienpanimot korostivat liiketoimintaympäristönsä omalaatuisuutta ja sitä pidettiin jopa uniikkina. Potentiaalisia asiakkaita on panimoiden määrään nähden verrattain vähän ja kaikki kilpailevat näistä samoista asiakkaista. Toisia pienpanimoja ei nähty kuitenkaan kilpailijoina, vaan enemmänkin hyödyllisenä osana liiketoimintaekosysteemiä. Pienpanimoekosysteemissä on selvä yksimielisyys siitä, että panimoiden suurin kilpailija on kuluttajakäyttäytyminen ja sitä vastaan kilpaillaan alana, yhdessä veneessä.

Pienpanimoliiton puheenjohtaja Mika Tuhkanen arvio, että isojen panimoiden panostukset käsityöoluisiin ei ole kuitenkaan aukottomasti hyvä asia. Isojen toimijoiden resurssit voivat hänen mukaansa laskea pienten toimijoiden kannattavuutta, eikä intohimolla olueen suhtautuvat pienpanimot pärjää kylmästi vain voittoa tavoittelevia isoja toimijoita vastaan. (Talouselämä, 5.10.2017.) Pienpanimoiden korostaessa raaka-aineiden laatua ja käsityötä on heidän mielestäni turha edelleenkään lähteä yrittämään hintakilpailussa pärjäämistä. Oman kokemukseni mukaan oluen laatu, maku, omaperäisyys ja kiinnostavuus ovat oluen valinnassa hintaa tärkeämpiä tekijöitä. Jos isojen panimoiden käsityöläispanimot kykenevät haastamaan pienpanimot näillä sektoreilla, voi osa pienpanimoista tippua kyydistä.

Mooren (1993) mukaan liiketoimintaekosysteemit noudattelevat samoja elinkaaren vaiheita, mitä luonnonekosysteemit. Syntymisen, laajentumisen, johtamisen ja itseuudistumisen sisältävät vaiheet toimivat myös pienpanimoliiketoiminnassa. Tällä hetkellä ekosysteemi elää voimakasta laajentumisen vaihetta, joskin myös epäilyjä sen hiipumisesta on tullut esiin useista lähteistä, kuten muun muassa haastatellut panimot painottivat. Tammikuussa pienpanimoja oli suomenpienpanimot.fi:n mukaan 79, kun niitä on nyt jo 130. On kuitenkin selvää, että jos pienpanimo-oluiden myynti ei kasva samassa suhteessa tulee panimoiden määrän kasvu pysähtymään ja jopa laskemaan.

Lähihistoriaan peilaten voidaan nyt ajatella olevan menossa toinen pienpanimobuumi Suomessa. Suomen liityttyä EU:un alkoholilainsäädäntö yhdenmukaistui liberaalimman Euroopan kanssa, vaikka erityisluvalla myös alkoholimonopoli Alko Oy sai jäädä. Se avasi kuitenkin uudenlaisia mahdollisuuksia pienpanimoiden liiketoimintaan ja niitä syntyikin kymmeniä, jolloin jo olemassa ollut liiketoimintaekosysteemi laajeni huomattavasti. 2010-luvulla uudelleen alkanut pienpanimobuumi kasvaa edelleen ja näin menee sykleittäin, kuten luonnon ekosysteemitkin. (Moore 1993; Olutposti 5.10.2017.)

Toisaalta voidaan ajatella, että pienpanimoekosysteemi on osin myös siirtynyt jo johtamisen vaiheeseen. Etenkin alalla kauemmin toimineet ovat sementoineet asemansa arvostetuimpina pienpanimoina ja tällaiset panimot tekevät myös selvästi enemmän yhteistyötä keskenään kuin esimerkiksi täysin uusien toimijoiden kanssa. Johtamisen vaihe on ekosysteemin kannalta usein kriittinen, koska se määrittelee sen tulevaisuuden ja iän. (Moore, 1993.)

### 6.1.2 Verkostot ja niiden arvo

Verkostojen ja suhteiden luomisesta on tullut pienpanimoalan yksi tärkeimmistä piirteistä. Kuten Ford (2003, 91-93) painottaa, yksi tärkeimmistä syystä luoda suhteita ja verkostoja on niiden taloudellinen hyöty. Pienpanimoalalla on mahdotonta toimia taloudellisesti kannattavasti yksin, jolloin yhteistyöstä on tullut elinehto. Sidosryhmien, asiakkaiden ja alihankkijoiden lisäksi yhteistyöstä kilpailijoiden kanssa on tullut arvokasta.

Nalebuff ja Brandenburger (1997) nostivat tutkimuksissaan esiin niin sanotun arvoverkon käsitteen, jossa yrityksen asemaa tutkitaan suhteessa

muihin liiketoimintaympäristön toimijoihin. Pienpanimoalan selkeä ominaispiirre on se, että arvoverkon roolit vaihtelevat hyvin paljon tilanteen mukaan. Panimo X saattaa tehdä yhteistyötä hetkellisesti, vaikkapa raaka-ainehankintojen suhteen, panimon Y kanssa, mutta seuraavana päivänä ollaankin jollain messuilla viereisillä pisteillä kilpailemassa kuluttajien huomiosta. Tai jos Panimo X tarvitsee jotain raaka-ainetta tai koneen osaa lainaan, tulee Panimo Y:stä hetkellisesti alihankkija ja Panimo X:stä myyjä.

Möller ja Rajala (2007) painottavat, että suhteiden tulisi ensisijaisesti perustua niiden arvottamiseen ja niistä saataviin hyötyihin. Liiketoiminnallisesti järkevimpiä suhteita ovat ne, joiden arvo omalle liiketoiminnalle on suurin. Myös pienpanimomaailmassa tämä pätee, vaikkakin perusteet ”arvolle” eivät olleet pelkästään taloudellisia. Tuttujen kanssa tehdään enemmän yhteistyötä kuin vieraiden ja yksi arvon tyypeistä olikin kaveruus, jota esimerkiksi Panimo E korosti haastatteluissa. Alalla toimiminen on luonut ystävyyssuhteita niin alihankkijoiden kuin vaikkapa kilpailijoiden kanssa ja se onkin yksi isoimmista kriteereistä kenen kanssa yhteistyötä ylipäätään tehdään. Kuten Rusko (2011) myös toteaa, on tärkeää ymmärtää kenen kanssa yhteistyö on arvokkaampaa kuin muiden. Kaveruus varmasti syventää yhteistyön laatua, mutta näin nopeasti kasvavalla ja muuttuvalla alalla olisi mielestäni myös tärkeää pitää yhteistyöverkosto mahdollisimman laajana, koska isot toimijat on helpoimmin haastettavissa isolla verkostolla.

Myös myynnillisesti suhteilla koettiin olevan selvää merkitystä, vaikkakin isojen ostajien, kuten Alkon, Keskon ja SOK:n kanssa toimiessa tärkeämpää oli tuotteen laatu, hinta, kiinnostavuus ja saatavuus. Kuitenkin esimerkiksi ravintolamyyntiin suhteiden merkitystä pidettiin erittäin tärkeänä. Kilpailu esimerkiksi hanapaikoista on erittäin kovaa, jolloin kaveruus ja hyvin hoidetut aiemmat yhteistyökumppanuudet ovat ravintolalle varmempi valinta kuin täysin uusi myyjä. Tämä onkin aiheuttanut alalle sen, että panimoita houkutellaan entistä enemmän maahantuojien ja tavarantoimittajien leireihin, joilla myyntiverkosto ja –osaaminen on usein laajempaa ja tehokkaampaa. Tämä ei välttämättä ole alalle huono asia, vaikka se hieman panimojen osuutta potista vähentääkin. Isoilla toimittajilla on kuitenkin usein myös esimerkiksi brändiosaamista, joka hyödyttää mielestäni koko pienpanimoalaa. Myös vaikkapa kansainvälistymiseen ja markkinointiin heillä on arvokasta osaamista, joka hyödyttää rajallisilla resursseilla toimivia panimoita. Se kuitenkin muuttaa hieman arvoverkkoa, koska nyt kilpailijat eivät ole pelkästään toisia panimoita, vaan myös niiden tavarantoimittajia. Ja jos samalla tavarantoimittajalla on portfoliossaan useampien pienpanimoiden tuotteita, miten varmistutaan siitä, että minun panimon tuotteita myydään yhtä tehokkaasti kuin kilpailijan.

Pienpanimoiden toimintaverkon yhdeksi tärkeimmistä toimijoista haastateltavat nostivat kuitenkin muut pienpanimot, eli käytännössä suorat kilpailijat. Kuten Ford (2003, 15-16) korostaa, myös pienpanimoiden väliset suhteet ovat hyvin yksilöllisiä ja yhteistyön taso vaihtelee hyvinkin paljon riippuen kenen kanssa toimitaan. Ystävystyneet panimomestarit saattavat tehdä hyvinkin syvällisiä yhteisprojekteja oluen suunnittelemisen suhteen, kun

taas esimerkiksi markkinoilla täysin uuden toimijan kanssa ei jaeta kuin perustason tietotaitoa.

### 6.1.3 Coopetitive-malli

Tutkimuksen keskiössä olevan kilpailun määritelmä ei noudattele pienpanimoalalla perinteistä ”liiketoiminta on sotaa” –mallia, jossa kilpailijat nähdään vihollisina ja bisnes taisteluna. Suomen pienpanimoala on melkeinpä vastakohta tällaiselle stereotypialle. Perinteinen peliteoria ei ole siis paras mahdollinen lähestymistapa syventyessä pienpanimoiden väliseen kilpailuun. Esiin nouseekin coopetitiven käsite, joka on konsepti sekä kilpailuun että yhteistyöhön. Rossin ym. (2007) uraauurtava tutkimus samalla alalla toimivien, kilpailevien yritysten välisistä suhteista on erinomainen lähtökohta tarkasteltaessa pienpanimoiden liiketoimintakenttää ja siellä toimivien yritysten välisiä suhteita.

Ross ym. (2007) painottaa, että yksinkertaisten kilpailija-kilpailija suhteiden lisäksi yritykset saattavat olla parhaimmillaan sekä toistensa kilpailijoita että alihankkijoita, kumppaneita, asiakkaita tai kaikkia näitä yhtä aikaa. Pienpanimoalan tutkimuksessa tämä pätee erinomaisesti. Samoista asiakkaista kilpailemisen lisäksi taustalla tehdään paljon yhteistyötä, ostetaan tai lainataan raaka-aineita, luodaan yhteisiä myyntiprojekteja tai tehdään yhteishankintoja.

Schiavone ym. (2011) korostaa, että kilpailun ja yhteistyön suhde on aina yksilöllinen ja tilannekohtainen. Joidenkin panimoiden suhde on syventynyt aina ystävyyteen saakka kun taas toisten kanssa ei välttämättä haluta olla missään tekemisissä. Etenkin kitkaa voi havaita olevan pitkään alalla toimineiden ja uusien, väärin perustein markkinoille pyrkivien toimijoiden kanssa. Konsensus haastatteluissa oli, että liian ohuella osaamisella markkinoille tulevat uudet pienpanimot ovat vahingollisia kaikille. Toisaalta taas niitä uusia toimijoita autetaan paljonkin, joilla perusteet ovat hallussa ja selkeä visio siitä, mitä ja miten olutta valmistetaan ja asiakkaita ilahdutetaan.

Yhteistyön ja kilpailun suhteeseen vaikuttaa Lindströmin ym. (2016) mukaan myös se, kuinka lähellä asiakasta tällaiset toimenpiteet tapahtuvat. On hyvin arkipäiväistä, että etenkin tuotannon alkupäässä tehdään yhteistyötä, jossa asiakas ei ole vielä lähellä. Raaka-aineiden tai laitteiden lainaus, yhteisten oluiden suunnittelu tai vaikkapa reseptiikan tiedonvaihto ovat hyviä esimerkkejä pienpanimoalan kilpailijoiden välisestä yhteistyöstä tuotantoketjun alussa. Kun asiakas tulee lähemmäksi prosessia, yhteistyö usein vähenee, joskin pienpanimoalalla ei juurikaan.

Pienpanimoalalla kilpailu samoista asiakkaista ei estä yhteistyötä kilpailijan kanssa. Yhteiset myyntiprojektit ovat yleisiä ja esimerkiksi messuilla yritysten rajat usein hälvenevät. Oluita suositellaan ja myydään samalla tiskillä eikä pelkästään omia vaan myös kilpailijan tuotteita. Yhteistyö on usein myös asiakkaalle näkyvää ja näin myös arvoa tuottavaa. Parhaimmillaan onnistunut yhteistyö kilpailijan kanssa hyödyttää jokaista osapuolta.

### 6.1.4 Onnistunut coopetitive

Toimivan kilpailijoiden välisen yhteistyön perusta on Morrisin ym. (2007) mukaan sitoutuminen, luottamus ja yhteiset hyödyt. Tutkimuksen pienpanimot painottivat, että yhteistyö on aina molemminpuolista eikä pelkkiin omiin etuihin nojaaminen toimisi kauaa. On ymmärrettävä että jos joskus pyytää, on myös jossain vaiheessa osattava antaa. Yhteistyön ollessa spontaania ja tarpeeseen painottuvaa onkin tärkeää että ”velkansa” muistaa myös maksaa. Suunnitellun yhteistyön koettiin olevan helpommin molemminpuolista, koska yhteistyö tapahtuu siinä hetkessä, eikä velkoja jää kuitattavaksi.

Panimot painottivat, että suurin osa yhteistyöstä tehdään kun sitä tarvitaan, jolloin ennalta ja yhdessä suunniteltua yhteistyötä on vähemmän. Tällaisessa suhteessa luottamus on kaikki kaikessa. Luottamus siitä, että saa vastapalveluksen sitä tarvitessaan. Yritykset tuntuvat olevan hyvin sitoutuneita toistensa auttamiseen, koska jokainen painotti yhteisen hyvän olevan alan kannalta kaikkein tärkeintä. Toista auttamalla saadaan esimerkiksi tuotteen laatu korkeammaksi, joka hyödyttää välillisesti kaikkia pienpanimoita.

Laatu-keskustelu nousikin yhdeksi haastatteluiden pääteemoista. Pelko siitä, että kuluttajat yleistävät yksittäisen pienpanimo-oluen osaksi kaikkia pienpanimo-oluita koettiin vakavana. Yhteistyön tärkeys korostuikin laadun takaamisena. Uudet toimijat halutaan auttaa alkuun, koska tuotteen huono laatu vahingoittaa kaikkia alan toimijoita. Vaikka kyse on lopulta brändibisneksestä, ei pelkkä oman brändin laatumielikuva riitä, koska iso osa kuluttajista mieltää kaikki pienpanimo-oluet samaan kategoriaan. Haastatelluissa panimoissa oli sekä selkeästi oman brändin rakentamiseen keskittyneitä toimijoita kuin myös lähinnä oluen erinomaiseen tukeutuvia tekijöitä. Nostaisinkin laadun käsitteen osaksi onnistunutta kilpailijoiden välistä yhteistyötä.

Thomasonin ym. (2013) onnistuneen coopetitiven viitekehyksessä nousee esiin mielenkiintoinen jaottelu yksilön ja yrityksen suhteesta onnistuneeseen kilpailijoiden väliseen yhteistyöhön. Pienimmät pienpanimot ovat usein yhden tai kahden omistajan hallussa, jolloin sekä yksilön että yrityksen tavoitteet ovat usein samat. Haastatelluissa panimoissa oli kuitenkin useampia omistajia ja päättäjiä. Silloin yksilön, esimerkiksi toimitusjohtajan tai panimomestarin roolia suhteessa yrityksen rooliin osana yhteistyötä kilpailijan kanssa on mielenkiintoista tarkastella. Esimerkiksi panimomestarin motivaatio tehdä yhteistyötä voi olla vaikkapa yhteistyöolut ja siitä saatava oppi ja makuelämykset. Toimitusjohtajalla taas motivaationa lienee myynti, näkyvyys ja taloudelliset voitot.

Teoriat painottavat, että yrityksellä tulisi olla luotuna selkeä coopetitive-strategia, jotta yhteistyöstä kilpailijan kanssa voidaan saada kaikki irti. Suhdetta kilpailijaan tulisi tarkastella niin yritys- kuin suhdetasollakin (Ritala ym. 2014.) Mitä hyötyjä yhteistyöstä voidaan omalle yritykselle saada (yritystaso) ja mitä yhteisiä hyötyjä yhteistyö voi tuottaa? Pienpanimoiden yhteistyön perustuessa pääasiassa tarpeeseen ja ongelmanratkaisuun, on strateginen lähtökohta hieman vieras. Kun kuitenkin myös selvästi suunniteltuja yhteistyömalleja on,

olisi oman coopetitive-strategian luominen varmasti paikallaan. Ainakin pohdinta siitä, mitä hyötyä suhteesta toiseen yksittäiseen panimoon on ja miten suhteesta voisi saada vieläkin hyödyllisemmän.

On kuitenkin selvää, että oma etu ei ole kaikki kaikessa pienpanimoalalla. Yhteisten markkinoiden kasvattaminen erilaisilla coopetitive-toiminnoilla koetaan tärkeämmäksi kuin oman hyödyn maksimoinnin. Suhdetason merkitys on siis selvästi suurempi mitä yritystason. Toisaalta mitä isommaksi yritys kasvaa, sitä itsenäisemmäksi se tulee. Riippuvuus kilpailijoista pienenee tai jopa häviää kokonaan. Haastattelujen isoimmat toimijat painottivat, ettei pakottavaa tarvetta sinänsä kilpailijoiden väliseen yhteistyöhön ole, mutta se on kuitenkin hyödyllistä.

### 6.1.5 Yhteistyön hyödyllisyys ja arvo

Bengtsson ym. (2015) painottaa, että päätöksenteko siitä, ryhtyäkö yhteistyöhön kilpailijan kanssa ja vieläpä kenen niistä, on usein vaikea prosessi. Pienpanimoiden kohdalla taas vaikuttaa siltä, että itsenäisen yrityksen rajat ovat usein häilyvät ja yhteistyön tekeminen kilpailijoiden kanssa on ilmiselvä tapa toimia.

Bengtsson ym. (2015) muistuttaa myös, että yhteistyö samoista asiakkaista elävän kilpailijan kanssa sisältää parhaassakin tapauksessa tiettyjä jännitteitä ja niitä myös hieman haastatteluissa sivuttiin. Etenkin laatukeskustelussa monia panimoita hiertää joidenkin panimoiden keskinkertaisuus. Nimistä ei tietenkään puhuta, mutta jokaisella haastateltavalla oli sanansa sanottavana pienpanimo-oluiden keskimääräisestä laadusta. Laatua pidettiin kuitenkin tärkeimpänä menestystekijänä sekä yksittäisen pienpanimon että koko alan suhteen. Sen takia myös heikkoa laatua tuottavia autetaan, jotta koko alan laatu paranisi. Olisi esimerkiksi hyödytöntä tehdä vain pienen piirin yhteistyötä kaikkein tasokkaimpien pienpanimoiden välillä, koska edelleen suurimmalle osalle kuluttajista pienpanimo-olut on yksi iso käsite. Jos joku myy heikkolaatuista tavaraa, se yleistetään koskemaan kaikkia kotimaisia pienpanimoita.

Volschenk ym. (2016) korostaa, että yhteistyön arvon tarkka määrittely on vaikeaa, mutta äärimmäisen tärkeää. Hän jakaa yhteistyön arvot kolmeen luokkaan: taloudelliseen, tiedolliseen ja sosioekonomiseen arvoon. Taloudellinen arvo on näistä se selkein ja helppo todentaa myös pienpanimoalalla. On hyvin yleistä jakaa kustannuksia esimerkiksi ostojen tai erilaisien projektien suhteen, joissa kaikki osapuolet hyötyvät. Pienillä resursseilla operoivien panimoiden on usein jopa pakko yhdistää voimiaan, jotta liiketoiminnassa oli taloudellisesti järkeä.

Taloudellinen arvo voidaan Fordin (2003) mukaan jakaa viiteen osaan, joita olivat: käyttökustannukset, tuotantokustannukset, kehityskustannukset, materiaalivirtojen ja varastonhallinnan kustannukset ja hallinnolliset kustannukset. Raaka-aineita lainataan, jos toisella tarve ilmenee, joka pienentää tuotantokustannuksia. Tietoa jaetaan avoimesti, joka laskee kehityskustannuksia. Laitevioissa autetaan ja osia voidaan lainata, joka laskee

käyttökustannuksia. Saatetaan tehdä yhteisiä raaka-ainetilauksia ja jakaa logistiikkaa, joka laskee materiaalivirtojen kustannuksia. Lainsäätäjiä ja etujärjestöjä lobataan yhdessä tai autetaan toista lakisääteisten ilmoitusten täyttämisessä, joka laskee yksittäisten panimoiden hallinnollisia kustannuksia. Näin ollen voidaan ajatella, että kaikkia Fordin (2003) taloudellisia kustannuksia voidaan pienentää tekemällä yhteistyötä kilpailijan kanssa.

Tietoarvoa on taas mielestäni näkyvää ja näkymätöntä. Pienpanimot jakavat paljon tietoa ja auttavat uusia toimijoita alkuun ja välttämään pahimmat sudenkuopat, joita alalla on. Toimijoiden avoimuus on hyvin yleistä, vaikka kaikkia salaisuuksia ei toki jaeta. Näkymättömänä tietona pidänkin tietoa kilpailijoista, heidän tuotteistaan ja toimintatavoistaan. Miten yhteistyö jonkun kanssa on aiemmin sujunut. Se ei ole konkreettista tietoa, kuten vaikkapa reseptiikka- tai laiteymmärrys, vaan enemmänkin omaa jokapäiväistä toimintaa muokkaavaa epäkonkreettista tietoa.

Pienpanimoiden yhteistyö tuottaa parhaimmillaan myös sosioekonomista arvoa, eikä pelkästään yhteistyö toisten panimoiden kanssa. Oluen valmistuksesta ylijääviä mäskejä saatetaan hyödyntää esimerkiksi paikallisen leipomon leivissä, jolloin jätettä syntyy vähemmän ja täten sosioekonomista arvoa. (Bryggeri 14.10.) Kilpailijoiden yhteistyö esimerkiksi logistiikan jakamisessa pienentää myös päästöjä ja luo näin yleistä hyvää eli sosioekonomista arvoa. Etenkin vientiponnisteluissa pienpanimoiden yhteinen logistiikka on yleistä.

Sosioekonomiseen arvoon laskisin myös tilanteen, jossa asiakas ”annetaan” kilpailijalle. Haastatteluissa tuli ilmi tilanteita, joissa oma tuotantokapasiteetti on täynnä, mutta asiakas haluaisi tehdä jonkin oman oluen, vaikkapa jollekin tapahtumalle. Panimo ottaa yhteyttä kilpailijaan, josko heillä olisi kapasiteettia tehdä tämä olut yhdessä asiakkaan kanssa. Vaikka panimo menettääkin rahanarvoisen asiakkaan, tuottaa tällainen malli yleistä hyvää niin asiakkaalle kuin muillekin panimoille. Jokaisen haastateltavan korostama alan hyvä henki ja kaverillinen luonne ovat pienpanimoalan ehdottomia vahvuuksia ja oma uniikki maailmansa.

Bengtsson ym. (2015) painottaa, että yhteistyö kilpailijoiden kanssa kasvattaa parhaimmillaan markkinoita, joita yksin ei pystyisi mitenkään tekemään. Juurikin tästä on kyse pienpanimoalalla. Markkinaosuus kaikesta olutmyynnistä on pientä, jota jakavat kymmenet pienet toimijat. Kääntämällä kilpailijan kumppaniksi, voidaan saavuttaa kaikkia toimijoita hyödyttäviä etuja.

Wiener ym. (2014) nostaakin teoriassaan esille käsitteen pakotettu yhteistyö. Pienpanimoalan yhteistyötä voi osin tarkastella tästä näkökulmasta. Olutmyyntiä hallitsee lähes kokonaan muutama iso toimija, joihin verrattuna suurin osa pienpanimoista on heidän päivä- tai viikkotuotantonsa kokoluokkaa. Ainakin kaikkein pienimmille ja etenkin uusille toimijoille yhteistyö alkuun pääsemiseen on välttämättömyys. Hyvin varustelluissa vähittäistavarakaupoissa tai Alkoissa on nykyisin pitkät oluthyllyt, mutta niin on vuoroaan jonottavien oluidenkin lista. Alan uuden toimijan voi olla mahdotonta saada jalansijaa markkinoilta ilman yhteistyötä kilpailijoiden kanssa.

Kothandaraman ym. (2001) korostaa, että yhteistyön lopullisen arvon mittaa myös asiakas eli tässä tapauksessa oluen nauttiva kuluttaja. Haastatteluissa tällaista tuotantoketjun lopussa tapahtuvaa arvon luontia myös korostettiin. Erilaiset asiakkaalle näkyvät projektit kuten kauppoihin rakennettavat pienpanimohyllyt tai messuilla yhdessä pidetyt olut-maistatukset ovat osaltaan luomassa kuluttajalle arvoa. Panimot uskoivat, että kilpailijoiden välisen yhteishengen ollessa korkea, myös asiakkaalle välittyy arvoa, konkreettisimmillaan kahden tai useamman panimon tekemistä yhteistyöoluista.

Kilpailijan kanssa yhdessä toimiessa voi olla vaikeaa jakaa tasapuolisesti ne hyödyt, mitä yhteistyöllä on tuotettu. Yhdessä suunnitellut ja toteutetut projektit tuottavat usein kaikille yhteistyön osapuolille arvoa, jota yksin toimiessa olisi ollut vaikea saavuttaa. Jossain tapahtumassa on saatettu esimerkiksi verkostoitua ulkomaisten toimijoiden kanssa tai saatu vaikkapa sopimuksia tavarantoimittajien tai ostajien kanssa. Tähän tapahtumaan osallistuminen olisi jäänyt kuitenkin toteutumatta ilman yhteistyötä kilpailijan kanssa. Kuinka yhteistyön tuottamasta arvosta maksimoidaan se ”oma” osuus on myös eettinen kysymys? Pienpanimoiden tilanteessa vaikuttaa olevan voimakkaampaa ”kaikki tai ei kukaan” –ajattelu, jolloin suhteita muihin panimoihin pidetään tärkeämpänä kuin yksittäisen oman edun tavoittelun. Teoreettisen viitekehykseni olettamaa, että yhteistyöstä pyritään aina myös omimaan arvoa, on vaikea tällä alalla todentaa. Mitä isompi toimija oli kyseessä, sen itsenäisempää liiketoiminta on. Isojen yhteistyö ei perustu yhtä paljon riippuvuussuhteisiin vaan enemmänkin siihen, että hyvillä yhteistyösuhteilla on mahdollista saavuttaa enemmän, vaikka yksinkin pärjäisi.

On kuitenkin muistettava, että yhteistyötä rajoittaa myös laki, joka estää esimerkiksi yhteistyön hintojen suhteen ja rajoittaa määräävässä markkina-asemassa toimimista. Pienpanimoiden määrän ollessa yli 100 ja yhteisen potin ollessa vain 4% kaikesta olutmyynnistä, on kartellien ja yhteistyöväärinkäytösten mahdollisuudet melko pienet. Eniten ongelmia on tullut yhteisomistuksista, joissa esimerkiksi joku omistaja on useamman pienpanimon omistajana. Tullin ja viranomaisten tulkinnan mukaan silloin tuotantomääräksi katsotaan näiden panimoiden yhteistuotantomäärä, vaikka toinen panimo tuottaisi esimerkiksi 10 000 litraa vuodessa ja toinen 1 000 000 litraa. Marginaalisen 10 000 litraa tuottavan verohelpotus lasketaan yhteistuotantomäärän mukaan, vaikka saattaakin olla, että panimoilla ei ole takana mitään yhteistyötä. Toinen jälkikäteen ongelmia tuonut tulkinta on yhteistyö ison ja pienen välillä. Esimerkiksi niin, että pienpanimo lainaa tai vuokraa tiloja tai laitteita isolta panimolta tuottaakseen jotain olutta hieman omia laitteitaan suuremmalla volyymilla. Viranomaiset tulkitsevat senkin yhteistyöksi, jossa veroalennus katsotaan evätyksi. (Turun Sanomat, 18.10.2017; Helsingin Sanomat 3, 18.10.2017.)

Kilpailun käsite on muuttunut ja laajentunut viime vuosikymmeninä internetin mullistaessa koko liiketoimintamaailmaa. On mielestäni kohtalokasta ajatella kilpailua vain saman alan toimijoiden suhteen, vaan kilpailijoita ovat myös muut kuin suoraan samaa tuotetta tai palvelua tuottavat yritykset.

Pienpanimoalan tapauksessa yksittäisen pienpanimon kilpailija ei ole toinen pienpanimo tai iso panimo vaan kuluttajakäyttäytyminen, ihmisten asenteet ja arvot. Niin kauan kun Suomen alkoholipolitiikka on Euroopan tiukinta ja olutta käsitellään päättävällä tasolla päihteenä eikä elintarvikkeena, on suurelle osalle kuluttajista merkityksetöntä, miltä olut maistuu, mistä se tehdään tai kuka sen tekee.

### 6.1.6 Kilpailijoiden välisen yhteistyön eettisyys

Pienpanimoalalla voidaan nähdä useita tilanteita ja päämääriä, joissa yhteistyöstä kilpailijan kanssa voi hyötyä. Yhteistyön arvo on kuitenkin aina yksilöllistä ja sitä tulisikin pohtia myös liiketoimintaetiikan näkökulmasta. Tutkimuksessani esiin nostetut teemat, kuten arvon omiminen tai kilpailijan kanssa suoritettava yhteinen myyntitoiminta ovat sellaisia kysymyksiä, joita on hyvä pohtia myös panimoiden toimesta, vaikka laki etenkin myyntitoimintaa tarkkaan sääteleekin.

Takalan ym. (1996) esiin tuomat teemat liiketoiminnan eettiset paradigmat toimivat hyvänä ohjenuorana pienpanimoalalla. Paradigmat painottavat esimerkiksi totuudessa pitäytymistä ja lupausten lunastamista. Paradigmat sisältävät sekä lakisääteisiä (esimerkiksi kirjalliset sopimukset) että kirjoittamattomia arvoja, kuten suullisia lupauksia. Tutkimukseen osallistuneet panimot eivät kokeneet yhteistyötä kilpailijan kanssa kirjallista sopimista vaativaksi, mutta molemminpuolista hyötyä kuitenkin odotettiin. Tämä voi aiheuttaa eettisiä ongelmia, jos suullisissa sopimuksissa ei jostain syystä pysyttäisikään. Haastateltavien mielestä totuudessa pitäytyminen on kuitenkin itsestäänselvyys, koska yhteistyön vahingoittaminen vaarantaa koko pienpanimon toiminnan.

Takalan ym. (1996) liiketoiminnan eettisissä paradigmoissa käsiteltiin myös tasapuolisuuden, kommunikoinnin ja sitoutumisen teemoja. Samoista asiakkaista kilpaillessa voi olla houkutus pyrkiä oman hyödyn maksimoimiseen, varsinkin kun sopimuksia tehdään harvoin kirjallisina. Tällöin molemminpuolisen kommunikoinnin tärkeys kasvaa. Apua pyydettäessä sitä on myös osattava antaa.

Kilpailijoiden välinen yhteistyö on liiketoimintaetiikaltaan monipuolinen teema. Missä menee kilpailua vääristävän yhteistyön raja? Vaikka laki onkin selkeä omistusjärjestelyiden ja yhteistyömallien suhteen, on taustalla myös paljon muuta yhteistyötä, joita laki ei sinällään määrittele. Onkin tärkeää ymmärtää sekä kirjoitettu laki ja sopimukset että suulliset etiikaan pelisäännöt, jotta yhteistyö on mahdollista. Ala on kasvanut räjähdysmäisesti ja ottanut jalansijaa isojen toimijoiden pelikentällä tähänkin asti tekemällä yhteistyötä jopa lähimmän kilpailijan kanssa, joten miksi ei jatkossakin?

## 6.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Panimoalan toimijoita tulee jatkuvasti lisää eikä loppua tunnu olevan näköpiirissä. Panimoiden onkin hyvä pysähtyä miettimään, kuinka kiristyvässä kilpailussa on mahdollista kannattavasti toimia, koska uudet panimot eivät automaattisesti tarkoita tappiota. Tutkimukseni perusteella isojen panimoiden haastaminen on mahdollista vain yhteistyöllä. Yhteistyöllä, jolla pyritään vaikuttamaan kuluttajakäyttäytymiseen, asikkaiden arvostuksiin ja toimintamalleihin.

Vaikka pienpanimot ovat avoin ryhmä yrittäjiä ja heidän edustajiaan, voisi suunnitelmallisemmalla toiminnalla saavuttaa vieläkin suurempia yhteistyön hyötyjä. Jos pienpanimot miettisivät kilpailijoiden välistä yhteistyötä osana strategiaansa, voitaisiin esimerkiksi kansainvälistyminen ottaa realistisemmin osaksi monen pienpanimon arkea. Nimenomaan vientiponnisteluihin näen kilpailijoiden välisessä yhteistyössä tämän tutkimuksen pohjalta isoja etuja.

Pienpanimoiden kilpailukeinot suhteessa toisiinsa ovat hyvin rajalliset. Käytännössä merkittävin kilpailutekijä on differointi, jonka pohjana on hyvä laatu ja innovaativiset tuotteet. Erilaistamisella pienpanimot kykenevät tekemään täysin erilaisia tuotteita, mitä isojen panimoiden massatuotteet ovat. Yksikkökustannusten ollessa moninkertaiset isoihin panimoihin verrattuna, on hinnalla kilpaileminen tehty vaikeaksi.

Hyvä ja innovatiivinen pienpanimo suorittaa differointia myös muuten kuin tuotteidensa osalta. Brändin ja imagon rakentamisen ymmärtäminen olisi mielestäni myös tärkeää, koska kyseessä on hyvin pitkälti brändivetoinen liiketoiminta. Osa pienpanimoista onkin alkanut panostamaan tarinaansa ja visuaaliseen ilmeeseensä. Näin olutharrastajan näkökulmasta tässä olisi kuitenkin vielä monella todella paljon kehitettävää. Paikallisuus taas on esimerkiksi sellainen taustateema, jota pienpanimot käyttävät hyvin hyväkseen.

Liikkeenjohdollisesti olisikin mielestäni tärkeää pitää kiinni tästä ”ota kilpailijoiden välisestä yhteistyöstä hyödyt irti, mutta pyri jatkuvasti erottautumaan heistä” –mallista, jonka tutkimukseeni osallistuneet panimot tuntuivatkin omaksuneen. Vaikka kilpailijoiden välistä yhteistyötä rajoittaakin laki, näen siinä pienpanimoiden tapauksessa valtavaa potentiaalia. Yhdistämällä se valtava määrä tietotaitoa, jota alan kokeneilla toimijoilla on uusien toimijoiden innovaatioihin ja esimerkiksi markkinointi ja brändiosaamiseen. Jos pienpanimo-oluiden arvostus ja laatu kyetään nostamaan entistäkin korkeammalle, markkinoinnilla ja brändiosaamisella voidaan saada nostettua buumi ihan uudelle tasolle.

Näen potentiaalia myös käsityöoluiden ja matkailun yhdistämisessä, jota uusi alkoholilaki toivottavasti helpottaa. Mielenkiintoiset panimokierrokset turisteille osana suomalaista identiteettiä voisivat olla uusi matkailuvaltti. Tämä kertoo vain siitä, kuinka paljon mahdollisuuksia käsityöoluella on niin tuotteena kuin brändinäkin. Pienpanimoiden tulisikin kyetä katsomaan asiaa

mahdollisimman monimuotoisesti, koska pelkästään hyvän oluen tekeminen ei tässä kilpailutilanteessa riitä kuin tyydyttämään pienen olutharrastajaryhmän makunautinnot.

## 6.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tuloksia tulkittaessa on hyvä ottaa huomioon tutkimuksen rajoitteet. Tutkimukseen valikoitui sattumanvaraisesti eri kokoisia ja ikäisiä pienpanimoita, eikä esimerkiksi yrityksen kokoa rajattu mitenkään. Tutkimuksessa mukana olleiden panimoiden joukossa oli pieniä ja jo melko suuria toimijoita. Tutkimustuloksia ei voi siis yleistää koskemaan kaikkia pienpanimoita. Tutkimuksen teema on myös sellainen, että yksittäisten toimijoiden ja tilanteiden merkitys on suuri. Tutkimuksen tekoa rajoitti myös aika ja resurssit. Koska haastattelut tehtiin yhtä lukuun ottamatta panimoiden tiloissa, kertyi ajokilometrejä laina-autoon yli 2000.

Tutkimukseni luo hyvät edellytykset useille jatkotutkimuksille. Kuluttajakäyttäytymisen ollessa pienpanimoiden suurin kilpailija, olisikin äärimmäisen tärkeää tuntea sitä paremmin. Jokaisella panimolla on varmasti tiedossa vähintäänkin suunnilleen kuka heidän oluitaan ostaa, mutta yksityiskohtaisemmalla asiakastuntemuksella saataisiin varmasti valtavaa hyötyä. Kilpailijan ollessa niin iso kokonaisuus, on sitä käsiteltävä myös yksilöllisesti. Yhtenä erinomaisena jatkotutkimusmahdollisuutena näenkin aiheen tutkimisen kuluttajanäkökulmasta, joita toki on jo aiemminkin tehty.

Mitkä ovat kuluttajien asenteet ja arvot tänä päivänä? Kuinka paljon esimerkiksi käsityö, raaka-aineiden laatu ja kotimaisuus vaikuttavat olutasiakkaan ostopäätökseen? Kuinka paljon maku ohjaa ostajaa verrattuna hintaan tai alkoholiprosenttiin? Oluen ollessa globaalisti yksi maailman juoduimmista juomista, sen merkitys kansantalouksille on valtava. Käytännössä jokaisessa maailman kolkassa tuotetaan olutta. Sekä kuluttajakäyttäytymis- että elintarviketutkimukselle on siis oluen saralla tilaa.

Tutkimukseni avaa mielestäni hyvin mahdollisuuksia myös syventyä pienpanimoiden väliseen yhteistyöhön lisää. Yksi hyvä jatkotutkimusidea olisi valita haastateltavat niin sanotulla lumipallo-otannalla. Eli ensimmäinen haastateltava voisi vaikka nimetä muutaman panimon, joiden kanssa yhteistyötä tehdään, joita tutkija sitten seuraavaksi haastattelisi. Seuraava nimeäsi taas uusia ja näin rakentuisi luonnollinen arvoverkosto, jossa kilpailijoiden välisiä suhteita olisi entistäkin antoisampaa tarkastella.

Yksi tutkimukseni aikana esiin nousseista käsitteistä eli laatu, olisi myös hyvä jatkotutkimuskohde. Internetin olutfoorumeilla on paljon materiaalia olutharrastajien kokemasta suomalaisten pienpanimo-oluiden laadusta. Kun selvää on, että laatutaso ei ole kaikilla toimijoilla yhtä korkealla, mitä se kuluttajalle merkitsee? Kuinka tärkeä osa olutta laatu lopulta on? Tutkimus, jossa aktiivinen olutharrastaja otetaan mukaan, voisi parantaa sekä ymmärrystä että myös konkreettista tuotteen ja palvelun laatua.

Vuonna 2018 merkittävästi muuttunut alkoholilaki antaa myös hyviä ideoita jatkotutkimuksen teemoiksi. Pienpanimoiden ulosmyyntiä helpotettiin ja vähittäiskaupoissa myytävän alkoholin valmistustaparajoite poistettiin ja prosenttiraja nostetiiin 5,5%:iin. Miten tämä on vaikuttanut panimoiden toimintaa esimerkiksi yhteistyön suhteen? Miten verkostot ovat muuttuneet, kun kuluttaja on tullut lähemmäksi panimoa ja välikäsiä ei välttämättä tarvita enää niin paljoa?

# LÄHTEET


Aamulehti. 2016. Tampereella tehtiin oluthistoriaa: Pyynikin käsityöläispanimon ale valittiin maailman parhaaksi. [viitattu 19.1.2017]. Saatavilla: <URL: http://www.aamulehti.fi/kotimaa/tampereella-tehtiin-oluthistoriaa-pyynikin-kasityolaispanimon-ale-valittiin-maailman-parhaaksi-23945154/

Agarwal, N. & Zeephongsekul, P. (2013). Psychological pricing in mergers & acquisitions using prospect theory. Studies in Economics and Finance, 30(1), pp. 22-30.

Alko. 2016. Alko tavoittelee 1500 oluen valikoimaa. [viitattu 19.1.2017] Saatavilla: <URL: https://www.alko.fi/alko-oy/uutishuone/ajankohtaista/alko-tavoittelee-1500-oluen-valikoimaa

Alkoholilaki. 2018. [viitattu 20.3.2018] Saatavilla: <URL: https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2017/20171102#Pidp450744288

Alkon hintalaskuri. 2016. [viitattu 19.1.2017] Saatavilla <URL: https://extranet.alko.fi/webhintalaskuri2016v2/calculation.form

Bang, V. V. & Joshi, S. L. (2010). Market expansion strategy–performance relationship. Journal of Strategic Marketing, 18(1), pp. 57-75.

Belderbos, R., Cassiman, B., Faems, D., Leten, B. & Van Looy, B. (2014). Co-ownership of intellectual property: Exploring the value-appropriation and value-creation implications of co-patenting with different partners. Research Policy, 43(5), pp. 841-852.

Bengtsson, M. & Kock, S. (1999) Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. Journal of Business & Industrial Marketing, 14(3), pp. 178–194.

Bengtsson, M. & Kock, S. (2000). "Coopetition" in Business Networks—to Cooperate and Compete Simultaneously. Industrial Marketing Management, 29(5), pp. 411-426.

Bengtsson, M., Raza-Ullah, T. & Vanyushun, V. (2016). The coopetition paradox and tension: The moderating role of coopetition capability. Industrial Marketing Management, 53, pp. 19-30.

Beverage World: 2014. Small Brewers, Big Solutions. [viitattu 2.2.2017]. Saatavilla <URL: http://search.proquest.com.ezproxy.jyu.fi/docview/1541686616/

Brandenburger, A. M. (1995). The right game: Use game theory to shape strategy. Harvard Business Review, 73(4), p. 57.

Bryggeri: 2013. Panimomestarin leipä – helsinkiläisten pienyritysten yhteistyön hedelmä. [viitattu 14.3.2017]. Saatavilla <URL: http://bryggeri.fi/panimomestarin-leipa-helsinkilaisten-pienyritysten-yhteistyon-hedelma/

Burkert, M., Ivens, B., S., Henneberg, S. & Schradi, P. (2016). Organizing for value appropriation: Configurations and performance outcomes of price management. Industrial Marketing Management.

Carlin, B. A., Dowling, M., Roering, W., Wyman, J., Kalinoglou, J. & Clyburn, G. (1994). Sleeping with the enemy: Doing business with a competitor. Business Horizons, 37(5), pp. 9-15.

Child, J., & Faulkner, D. (1998). Strategies of co-operation: Managing alliances, networks and joint ventures. New York: Oxford U.P.

City-Lehti. 2016. Suomalaisen pienpanimo-oluen määrä nelinkertaistunut nejässä vuodessa. [viitattu 20.1.2017] Saatavilla <URL: http://www.city.fi/ilmiot/suomalaisen+pienpanimo-oluen+maara+nelinkertaistunut+neljassa+vuodessa/9491

Contractor, F. J. & Woodley J. (2015). How the alliance pie is split: Value appropriation by each partner in cross-border technology transfer alliances. Journal of World Business, 50(3), pp. 535-547.

Corsaro, D. & Snehota, I. (2010). Searching for Relationship Value in Business Markets: Are We Missing Something? Industrial Marketing Management, 39(6), pp. 986-995.

Dhanasai, C. & Parkhe, A., (2006). Orchestrating Innovation Networks. The Academy of Management Review, 31(3), pp. 659-669.

Dyer, J. H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter-organizational Competitive Advantage. The Academy of Management Review, 23(4), pp. 660-679.

Egan, J., & Harker, M. J. (2005). Relationship marketing: Vol. 1, Shaking the foundations : the origins of relationship marketing. London: SAGE.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2008). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Jyväskylä: Vastapaino

Eskola, J., & Suoranta, J. (2014). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Fernandez, A., Le Roy, F., Gnyawali, D. (2014). Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe. Industrial Marketing Management, 43(2), pp. 222-235.

Finpro: 2016. [viitattu 19.1.2017]. Saatavilla <URL: http://www.finpro.fi/uutiset//asset_publisher/1skL/content/id/1603102

Fonecta Finder 1. 2016. [viitattu 2.2.2017] Saatavilla <URL: https://www.finder.fi/Juomateollisuutta+panimoteollisuutta/Laitilan+Wirvoitusjuomatehdas+Oy/Laitila/yhteystiedot/133871

Ford, D. (2003). Managing business relationships (2nd ed.). Chichester: Wiley.

Gadde, L., & Håkansson, H. (2001). Supply network strategies. Chichester: Wiley.

Galdeano-Gómez, E., Perez Meza, J. & Giagnocavo C. (2015) Food exporters and co-opetition relationships: An analysis on the vegetable supply chain. British Food Journal, 117(5), p. 1596.

Gould, B. (1998). Evaluating potential synergies: Costs, benefits and competition. The Antidote, 3(2), pp. 15-17.

Grönroos, C. (2012). Conceptualising value co-creation: A journey to the 1970s

and back to the future. Journal of Marketing Management, 28(13-14), pp. 1520-1534.
Grönroos, C. & Voima, P. (2013). Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation. Journal of the Academy of Marketing Science, 41(2), pp. 133-150.
Hakanen, M., Heinonen, U., & Sipilä, P. (2007). Verkostojen strategiat: Menesty yhteistyössä. [Helsinki]: Edita.
Hamel, G. (1991). Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. Strategic Management Journal, 12, pp. 83-103.
Helsingin Sanomat 1. 2016. Moni pienpanimo tähyää ulkomaille – puolivahingossa syntynyt gluteeniton olut raivaa tietä. [viitattu 19.1.2017]. Saatavilla <URL: http://www.hs.fi/kotimaa/art-2000005027372.html
Helsingin Sanomat 2. 2017. HS-testi: Pienpanimo ei ole laadun tae – vain yksi olut sai täydet viisi tähteä. [viitattu 8.5.2017]. Saatavilla <URL: http://www.hs.fi/ruoka/art-2000005088672.html
Helsingin Sanomat 3. 2015. Stadin Panimo uhkaa kaatua Olvi-yhteistyöstä mätkäistyihin 250 000 euron jälkiveroihin. [viitattu 18.10.2017] Saatavilla <URL: https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000002855060.html
Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2000). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2004). Tutki ja kirjoita (10., osin uud. laitos.). Helsinki: Tammi.
Joenpolvi, K. (2015). Finnish Asphalt and Timber Cartel Damages Cases. Business Law International, 16(2), pp. 157-168,102.
Kafi, F. & Ghomi, F. (2014). A game-theoretic model to analyze value creation with simultaneous cooperation and competition of supply chain partners.(Research Article)(Report).
Kock, S. & Söderqvist, A. (2010). Co-opetition: A source of international opportunities in Finnish SMEs. Competitiveness Review: An International Business Journal, 20(2), pp. 111-125.
Kothandaraman, P., Wilson, T., D. (2001). The Future of Competition: Value-Creating Networks. Industrial Marketing Management, 30(4), pp. 379-389.
Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2008). Principles of marketing (5th European ed.). London: Prentice Hall.
Larocca, A., Moscatelli P., Perna, A. & Snehota, I. (2016). Customer involvement in new product development in B2B: The role of sales. Industrial Marketing Management, 58, p. 45.
Library Economics Liberty. 2008. [viitattu 24.11.2016] Saatavilla <URL: http://www.econlib.org/library/Enc/Cartels.html
Lindström, T. & Polsa, P. (2016). Coopetition close to the customer - A case study of a small business network. Industrial Marketing Management, 53, p. 207.
Mars, M. M., Bronstein, J. & Lusch, R. (2012). The value of a metaphor:

Organizations and ecosystems: Organizations and ecosystems. Organizational Dynamics, 41(4), pp. 271-280.
Melani, D. (1996). Marketing decisions increasingly critical to micro-brewer's success. Boulder County Business Report, 15(2), p. A2.
Moore, J. F. (1993). Predators and prey: A new ecology of competition. Harvard business review, 71(3), p. 75.
Morris, M., Kocak, A. & Özer, A. (2007). Coopetition as a small business strategy: Implications for performance. Journal of Small Business Strategy, 18(1), pp. 35-55.
MTV. 2016. Pienpanimoala laajenee ja laatuolut käy kaupaksi – "Enää ei vedetä päätä täyteen." [viitattu 20.1.2017]. Saatavilla <URL: http://www.mtv.fi/uutiset/kotimaa/artikkeli/pienpanimoala-laajenee-ja-laatuolut-kay-kaupaksi-enaa-ei-vedeta-paata-tayteen/5972794
Möller, K. & Rajala, A. (2007). Rise of strategic nets — New modes of value creation. Industrial Marketing Management, 36(7), pp. 895-908.
Nalebuff, B. & Brandenburger, A. 1997. Co-opetition: Competitive and cooperative business strategies for the digital economy. Strategy & Leadership, 25(6), pp. 28-35.
Olutposti. 2017. Panimohistoria paljastaa: nykymeno historiaa hienompaa. [viitattu 5.10.2017]. Saatavilla <URL: https://olutposti.fi/panimohistoria-paljastaa-nykymeno-historiaa-hienompaa/
Padula, G. & Dagnino, G. (2007). Untangling the Rise of Coopetition: The Intrusion of Competition in a Cooperative Game Structure. International Studies of Management & Organization, 37(2), pp. 32-52.
Panimiliitto 1. 2017. [viitattu 19.1.2017] Saatavilla <URL: http://www.panimoliitto.fi/verotus/alkoholivero/
Panimoliitto2. 2015. Kotimaanmyynti. [viitattu 17.3.2017]. Saatavilla <URL: http://www.panimoliitto.fi/app/uploads/2016/03/Kotimaanmyynti-1980-2015.pdf
Panimoliitto 3. 2017. Hallitusohjelmatavoitteet. [viitattu 20.3.2018] Saatavilla <URL: http://www.panimoliitto.fi/liiton-esittely/hallitusohjelmatavoitteet/
Pienpanimoliitto 1. 2017. [viitattu 20.3.2018]. Saatavilla <URL: https://www.pienpanimoliitto.fi/
Peng, T. A., Pike, S., Yang, J., C. & Roos, G. (2012). Is Cooperation with Competitors a Good Idea? An Example in Practice. British Journal of Management, 23(4), pp. 532-560.
Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. New York: Free Press.
Pratono, A. H. & Mahmood, R. (2016). Entrepreneurial orientation and firm performance: How can micro, small and medium-sized enterprises survive environmental turbulence? Pacific Science Review B: Humanities and Social Sciences.
Ritala, P., Tidström, A. 2014. Untangling the value-creation and value-

appropriation elements of coopetition strategy: A longitudinal analysis on the firm and relational levels. Scandinavian Journal of Management, 30(4), pp. 498-515.

Ross, W. & Robertson D. (2007) Compound Relationships Between Firms. Journal of Marketing 71 (3), 108.

Rusko, R. (2011). Exploring the concept of coopetition: A typology for the strategic moves of the Finnish forest industry. Industrial Marketing Management, 40(2), pp. 311-320.

Schiavone, F. & Michele, S. (2011). An experience-based view of co-opetition in networks. European Journal of Innovation Management, 14(2), pp. 136-154.

Shapiro, C. (1989). The theory of business strategy. The Rand journal of economics, 20(1), pp. 125-137.

Suomenpienpanimot. 2018. [viitattu 20.3.2018]. Saatavilla <URL: http://www.suomenpienpanimot.fi/

Talouselämä. 2017. Hartwall avaa oman erikoisolutpanimon – Pienpanimoliitto: "Ei mikään kädenojennus". [viitattu 7.3.2017]. Saatavilla <URL: https://www.talouselama.fi/uutiset/hartwall-avaa-oman-erikoisolutpanimon--pienpanimoliitto-ei-mikaan-kadenojennus/9b7cb715-a117-31ee-a849-b4b592d11990

Takala, T. & Uusitalo, O. (1996). An alternative view of relationship marketing: A framework for ethical analysis. European Journal of Marketing, 30(2), pp. 45-60.

Tampereen Yliopisto 2017. Sisällönanalyysi. [viitattu 26.4.2017]. Saatavilla <URL: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html

Thomason, S., Simendinger, E. & Kiernan, D. 2013. Several determinants of successful coopetition in small business. Journal of Small Business & Entrepreneurship, 26(1), pp. 15-28.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Turun Sanomat. 2017. Pienpanimoille veromätkyt. [viitattu 18.10.2017]. Saatavilla <URL: http://www.ts.fi/uutiset/paikalliset/3160620/Pienpanimoille+veromatkyt

U.S. Newswire. (2013). The rise of craft beer in the US - Craft beer sales have doubled in the past six years and are set to triple by 2017.

N., E. (1945). Theory of Games and Economic Behavior. The Journal of Philosophy, 42(20), p. 550.

Valkokari, K. (2015). Business, Innovation, and Knowledge Ecosystems: How They Differ and How to Survive and Thrive within Them. Technology Innovation Management Review, 5(8), pp. 17-24.

Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. Journal of Marketing, 68(1), pp. 1-17.

Vero.fi A. 2017. Alkoholijuomavero. [viitattu 19.1.2017]. Saatavilla <URL:

https://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Valmisteverotus/Valmisteverolajit/Alkoholijuomavero

Vero.fi B. 2017. Pienpanimoalennus. [viitattu 19.1.2017]. Saatavilla <URL : https://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Valmisteverotus/Pienpanimoalennus(40064)

Viisi Tähteä-lehti. 2017. Oluen myynti jatkoi laskuaan Alkossa – lonkero yhä ostetuin juoma. [viitattu 19.1.2017]. Saatavilla <URL: http://viisitahtea.com/artikkelit-2/uutiset/oluen-myynti-jatkoi-laskuaan-alkossa-lonkero-yha-ostetuin-juoma/

Volschenk, J., Ungerer, M. & Smit, E. (2016). Creation and appropriation of socio-environmental value in coopetition. Industrial Marketing Management, 57, pp. 109-118.

Wegner, D., Alievi, R. & Begnis, H. (2015). The Life Cycle of Small-firm Networks: An Evaluation of Brazilian Business Networks. Brazilian Administration Review, 12(1), pp. 39-62.

Wiener, M. & Saunders, C. (2014). Forced coopetition in IT multi-sourcing. Journal of Strategic Information Systems, 23(3), pp. 210-225.

Wu, C. (2016). The relationship between business ethics diffusion, knowledge sharing and service innovation. Management Decision, 54(6), pp. 1343-1358.

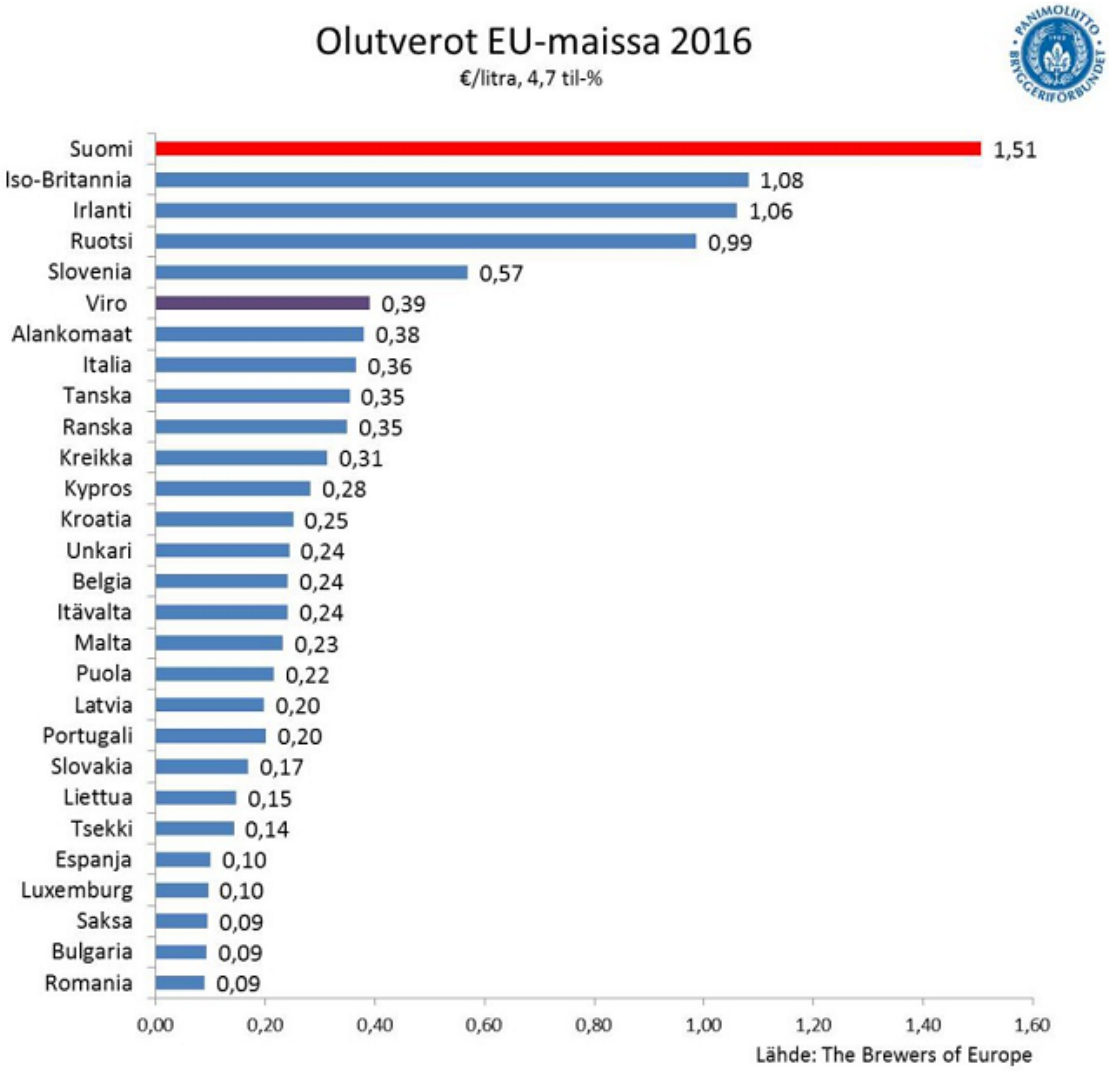
YLE. 2015. Suomalaisgini voittoon kansainvälisessä kilpailussa – "Tämä on kuin vuoden 1995 jääkiekon maailmanmestaruus". [viitattu 19.1.2017]. Saatavilla <URL: http://yle.fi/ylex/uutiset/suomalaisgini_voittoon_kansainvalisessa_kilpailussa__tama_on_kuin_vuoden_1995_jaakiekon_maailmanmestaruus/3-8174091

YLE 1. 2017. Pienpanimoita syntyy edelleen nopealla tahdilla – riittääkö lähijuomalle juojia? [viitattu 20.4.2017]. Saatavilla <URL : http://yle.fi/uutiset/3-9325372

YLE 2. 2016. Olut kuohuu pienpanimoissa – ettei vain menisi yli! [viitattu 20.4.2017]. Saatavilla <URL : http://yle.fi/uutiset/3-8843873

Yrityssuomi.fi. 2017. [viitattu 2.2.2017]. Saatavilla <URL: https://www.yrityssuomi.fi/yrityksen-koko

# LIITTEET




Liite 1

http://www.panimoliitto.fi/verotus/alkoholivero/

Liite 2 (Etiketti-Lehti 1/2017)

LIITE 3

# Haastattelukysymykset

**1) Taustakysymykset**

a. Milloin yritkysenne on perustettu?
b. Kerro lyhyesti yrityksenne toiminta-ajatus/liikeidea
c. Minkälainen on teidän yrityksenne tapa toimia?
d. Millaisia teidän tuotteenne ovat? Entä millaisia asiakkaanne ovat?
b. Mikä on arvioitu vuosituotantomääränne litroissa mitattuna?

**2) Liiketoimintaympäristö**

a. Mitä tekijöitä siellä toimii ja millaisiin verkostoihin yrityksenne kuuluu?
b. Millaisia rooleja verkoston eri toimijoilla on?
c. Kuvaile lyhyesti verkoston toimijoita. Mitkä ovat heidän vahvuuksiaan, heikkouksiaan, osaamisalueitaan, erityispiirteitä yms.?
d. Onko jokin näistä verkostoista on teille muita tärkeämpi ja jos on niin miksi?

**3) Kilpailutilanne**

a. Onko alalla yrityksiä mielestänne liian paljon, sopivasti, liian vähän, miksi? (78 pienpanimoa Suomessa 6.2.2017)
b. Miten kuvailisit alan kilpailutilannetta?
c. Mitkä ovat mielestänne alalla menestymisen tärkeimmät kilpailutekijät/-keinot?

**4) Kilpailijat**

a. Ovatko kaikki teidän kilpailijanne yhtä merkittäviä?
b. Jos joku on merkittävämpi/merkitysettömämpi niin miksi?
c. Mitä samankaltaisuuksia näet kilpailijoiden tuotteissa?
d. Tuleeko mielen jotakin esimerkkiä tuotteestanne joka olisi samankaltainen kilpailijan/kilpailijoiden tuotteen kanssa?
e. Mitä erilaista yrityksenne voi tarjota kilpailijoihin nähden?
f. Kerrotko jonkin esimerkin erilaisesta tuotteestanne

**5) Yhteistyö**

a. Mitä sinulle tulee mieleen yhteistyöstä kilpailijoiden kanssa? Tuleeko mieleen mitään esimerkkitilanteita, missä kilpailijan kanssa olisi tehty yhteistyötä?
b. Millaista yhteistyö on käytännössä ollut, miten se näkyy toiminnassa?
c. Miten syvällistä/aktiivista yhteistyö on?
d. Miten idea yhteistyöhön syntyi, mistä kaikki sai alkunsa?
e. Mitä yhteisyöllä tavoiteltiin/tavoitellaan?
f. Mitä saavutettiin/on saavutettu?
g. Mitä puolestaan jäi saavuttamatta ja miksi?

h. Tuliko/onko tullut yhteistyön aikana jotain yllätyksiä, odottamattomia sattumuksia tai saavutuksia, jota ei odotettu?
i. Onko yhteistyö kilpailijan kanssa ylipäänsä ollut hyödyllistä vai olisiko samoihin lopputuloksiin päästy muutakin kautta? Eli millainen merkitys sillä on ollut?
j. Onko yhteistyö hyödyttänyt kaikkia osapuolia yhtä paljon, vai onko joku toimija hyötynyt siitä selvästi enemmän?
k. Mitä yhteistyösuhde kilpailijan kanssa mielestänne vaatii?
l. Miten yleistä uskot kilpailijoiden välisen yhteistyön tällä alalla olevan?
m. Kuinka tärkeää mielestänne tällä alalla menestymiseen on rakentaa hyvät suhteet yhteistyökumppaneihin ja jopa kilpailijoihin?

**6) Tuleeko mieleen jotain lisättävää keskustelun teemoihin?**