

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Taloustieteiden tiedekunta

**KESKI-SUOMEN ELINTARVIKEYRITTÄJYYDEN
NYKYTILA JA KEHITTÄMISTARPEET**

Yrittäjyys, Pro gradu -tutkielma
Toukokuu 2005

Laatija: Kati Kokko

Ohjaaja: Professori Tarja Niemelä

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO TALOUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

Tekijä Kati Kokko	
Työn nimi Keski-Suomen elintarvikeyrityksien nykytila ja kehittämistarpeet	
Oppiaine Yrittäjyys	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Toukokuu 2005	Sivumäärä 86
<p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat Keski-Suomen elintarvikealan yritys yhteistyön ja verkostoitumisen kehittämiseen ja tuotekehitys- ja tutkimustoiminnan tukemiseen. Tutkimuksen avulla haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin: 1) Mitä yritys yhteistyöltä ja verkostoitumiselta odotetaan? 2) Mitkä ovat yritys yhteistyön ja verkostoitumisen hyödyt ja haitat? 3) Miten elintarvikeyritysten tuotekehitys- ja tutkimustoimintaa voidaan tukea? 4) Mitkä kehittämistoimenpiteet ovat Keski-Suomen elintarvikeyrityksien edistämisen kannalta tärkeitä tulevaisuudessa?</p> <p>Tutkimuksen teoriaosa kiinnittyy yritys yhteistyöhön ja verkostoitumiseen liittyviin teorioihin. Tutkimuksessa tarkastellaan yritys yhteistyön muodostumista, sen edellytyksiä, kriteereitä ja siitä saatavia hyötyjä ja haittoja. Lisäksi teoriaosassa luodaan katsaus elintarvikeyritysten tuotekehitysprosesseihin ja tuotekehitys- ja tutkimustoiminnassa tapahtuvaan yhteistyöhön.</p> <p>Empiiriset tulokset osoittavat, että resurssien puute johtaa yritys yhteistyöhön. Yritys yhteistyön etuina nähdään kustannussäästöt, tehokkuuden lisääntyminen, uskottavuuden kasvattaminen ja oppiminen. Yritys yhteistyön ongelmiksi koetaan tiedon jakaminen ja epävarmuus. Yritys yhteistyön taustalla vaikuttavat yhteiset toiminnalliset tavoitteet, päämäärät ja yritys yhteistyökumppanille asetettavat kriteerit. Näitä kriteerejä ovat yleinen liiketoimintaosaaminen, luotettavuus, sitoutuneisuus, osaaminen liittyen elintarvikkeiden laatuun ja toimitusvarmuuteen ja sosiaalinen osaaminen. Koska verkostoitumisen esteenä koetaan yritysten toimintaan kuten resursseihin, toimitusvarmuuteen ja laatuun liittyvät tekijät sekä yrittäjän osaamiseen liittyvät tekijät, on koulutuksen merkitystä tehostettava. Koulutusta tulee suunnata Keski-Suomessa toimiville elintarvikeyrityksille liiketoimintaosaamiseen, teollisten elintarvikeyritysten toimintaympäristöön ja tuotannon mittakaavoihin, laatuun, kaupan rakenteeseen ja toimintaan, jakelutiehen ja markkinointiin liittyen. Verkostoitumisen ei koeta edistävän yritysten tuotekehitysprosesseja, koska tuotekehitys on yritysten strateginen alue. Tutkimustulosten mukaan tiedon siirto ja osaamisen jakaminen on tärkeää eri sidosryhmien välillä. Elintarvikealan kehittämisessä on huomioitava erityisesti erikokoisten yritysten eri tarpeet. Yritys yhteistyön lisääminen ja osaamisen kasvu vaikuttaa koko alueen elintarvikealan kilpailukykyyn.</p>	
Avainsanat Elintarvikeala, yhteistyö, verkostoituminen, tuotekehitys	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Taloustieteiden tiedekunta	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tausta	1
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset	2
1.3 Raportin rakenne	4
2 YRITYSYHTEISTYÖ JA VERKOSTOITUMINEN	6
2.1 Käsitteistöä	6
2.2 Yritysyhteistyön synty ja verkoston muodostuminen	9
2.2.1 Verkostot kahdenvälisinä suhteina	13
2.2.2 Monenkeskinen yhteistyö	15
2.3 Yritysyhteistyön edellytykset.....	17
2.3.1 Toiminnalliset päämäärät.....	17
2.3.2 Luottamus, sitoutuminen ja vuorovaikutus.....	19
2.3.2 Kyvykkyydet ja verkosto-osaaminen.....	21
2.4 Yritysyhteistyöltä odotettavat edut.....	23
2.5 Verkostoituneen toimintatavan riskejä ja haittoja.....	25
3 TUOTEKEHITYS JA INNOVAATIOT	27
3.1 Tuotekehitys ja innovaatiot käsitteenä.....	27
3.2 Elintarvikealan tutkimus- ja tuotekehitys.....	30
3.2.1 Elintarvikkeiden tuotekehitysprosessi.....	31
3.2.2 Tuotekehitykseen vaikuttavat tekijät ja tulevaisuus.....	33
3.3 Tutkimuksen ja elintarviketeollisuuden välinen yhteistyö.....	38

3.4 Innovaatiotoiminta ja verkostoituminen.....	39
3.5 Tutkimuksen viitekehys.....	41
4 TUTKIMUSMENETELMÄ - JA AINEISTO	43
4.1 Tutkimusote- ja menetelmä.....	43
4.2 Tutkimusaineisto.....	45
4.3 Tutkimuksen kulku.....	45
4.4 Aineiston käsittely.....	47
4.5 Kvalitatiivisen aineiston arviointi.....	48
5 TULOKSET	51
5.1 Yritysyhteistyön ja verkostoitumisen nykytila ja kehittäminen...	51
5.1.1 Yritysyhteistyön ja verkostoitumisen piirteet.....	51
5.1.2 Verkostoituminen yritysten ja eri sidosryhmien välillä....	58
5.1.3 Elintarvikealan yhteistyön tulevaisuus Keski-Suomessa..	60
5.2 Yritysten tuotekehitys- ja tutkimustoiminta ja verkostoituminen..	67
5.2.1 Yritysten näkemykset.....	67
5.2.2 Sidosryhmän näkemys.....	69
6 TULOSTEN TARKASTELU	72
6.1 Yritysyhteistyö ja verkostot.....	72
6.2 Tuotekehitys- ja tutkimustoiminta.....	77
7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	79
LÄHTEET.....	82
LIITTEET	

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Uusien innovaatioiden ja erilaisten verkosto- ja yhteistyömallien on katsottu olevan yksi avaintekijä elintarvikeyritysten menestymiselle (Forsman 2004). Hyrskyn ja Lipposen mukaan (2004, 78) kilpailukyvyn hakeminen verkottumisesta hyödyntää erityisesti rajallisilla resursseilla ja haja-asutusalueella toimivia yrityksiä.

Verkostoituminen ja yritys yhteistyö ovat olleet tutkittuja aiheita koko liiketaloustieteen kentässä (Varamäki 1997; Malinen 1998; Niemelä 2003; Seppälä 2004; Linnamaa 2004). Elintarvikealan kansallisessa kehitysohjelmassa 2010 päätavoitteena on mahdollistaa Suomen elintarvikealan kilpailukyvyn ja toiminnan laadun nousu Euroopan johtavalle tasolle vuoteen 2010 mennessä. Kehitysohjelman pääaihealueisiin kuuluvat yhteistyö ja verkottuminen, joka korostaa a) yritysten välisten yhteistyöverkostojen lisäämistä, b) win-win tilanteiden lisäämistä (voittajina alkutuotanto, teollisuus, kauppa ja kuluttajat), c) elintarvikkeiden jäljitettävyyden ja tuotetiedon käytön tehostamista ja d) alan laatu- ja kilpailukykytalkoiden merkitystä. Toisena pääaihealueena ovat strategiat, jotka korostavat a) yritysten kilpailukykystrategioiden roolia, b) strategisen kyvykkyyden ja yritysstrategioiden laadun nostamista, c) tuottavuuden kasvattamista ja muutosherkkyuden lisäämistä, d) uuden tekniikan tehokasta ja innovatiivista hyödyntämistä, e) alan ydinosaamisalueiden ja tuotannontekijöiden tehokasta hyödyntämistä markkinoilla ja f) T&K-kyvykkyyden kasvattamista. (ELKO 2010).

Eryteisesti verkostoituminen on nostettu aikamme ”megatrendiksi”. Myös yrityssektorilla se on kiinnostuksen ja keskustelujen kohteena, vaikka käsitykset siitä ovat monenlaisia. Elintarvikealan PK-yritysten toimintaympäristö 2004-selvityksessä tuli esille, että pitkäaikaiset ja luottamukselliset yhteistyösuhteet alihankkijoiden ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa koettiin tärkeiksi (Hiekkataipale 2004, 17).

Myös Keski-Suomessa toimineiden eri elintarvikealan hankkeiden raportit ja selvitykset osoittavat verkostoitumisen sekä tuotekehityksen että innovatiivisuuden tärkeyden. Laukkalan (2003, 10) tekemässä esiselvityksessä keskisuomalaisten leipomoyritysten nykytilasta ja tulevaisuudennäkymistä ilmeni yritysten kiinnostus tehdä yhteistyötä muiden yritysten

kanssa. Myös Nousiaisen mukaan (2003, 21–22) elintarvikealan PK-yritysten väliselle yhteistyölle on jatkossa tarve, jotta voidaan nostaa jalostusastetta, kehittää markkinointia ja logistiikkaa sekä rationalisoida tuotantoa. Kurosen (2004, 5) kokoamassa Jykes-kuntien elintarvike- ja maatilayritysten kehittämistarvekartoituksessa nostetaan esille ELKE-esiselvityksessä tärkeimmiksi nousseet kehittämisen tarpeet. Näitä ovat alueen PK-elintarvikeyritysten mielestä tuotekehitys ja yhteistyön lisääminen. ELKE-esiselvityksen mukaan yrittäjien välinen yhteistyö on vähäistä, mutta sitä kaivattiin logistiikkaan, myyntiin ja markkinointiin, jalostustoimintaan sekä myös tuotekehitykseen.

Kuronen (2004, 6) nostaa esille myös Keski-Suomen alueen elintarvikealan kärkiyritysten tulevaisuuden visiot-hankkeen. Siinä tehdyissä yrityskohtaisissa haastatteluissa ilmeni, että osalle odotukset yhteistyölle olivat selkeitä, mutta pääsääntöisesti ne olivat yrityksille selkiintymättömiä. Kehittämistarvekartoituksen mukaan (Kuronen 2004, 9) Keski-Suomen alueen elintarvikealan PK-yritysten osalta aiempien selvitysten ja haastattelujen perusteella tärkeimmät kehittämistarpeet ovat yhteistyö ja verkostoituminen, tuotekehitys sekä liiketoimintakoulutus.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuoda esiin yritys yhteistyöhön, verkostoitumiseen ja tuotekehitykseen liittyvää aiempaa keskustelua kirjallisuuteen pohjautuen ja lopuksi syventää teoriaa elintarvikealaan empiirisen tutkimuksen keinoin.

Jyväskylän ammattikorkeakoulu hallinnoi maakunnallista Keski-Suomen PK-elintarvikealan koordinoitua, jonka toimenpiteisiin kuuluu PK-elintarvikealan kehittämisohjelman laatiminen ja kehittämisohjelman mukainen kehittämistoiminta. Lisäksi koordinointi huolehtii ohjelman toteuttamisesta ja sen arvioinnista sekä PK-elintarvikealan ohjelman päivittämisestä. (PK-elintarvikealan koordinoitihanke 2001–2006).

Tämän tutkimuksen lähtökohtana on Keski-Suomen elintarvike-alan kehittämisohjelma 2001–2006 ja uuden toimenpideohjelman 2007–2013 työstäminen. Keski-Suomen PK-elintarvikealan kehittämisen tulevaisuus-selvitystyö koostuu kahdesta eri tutkimuksesta: Keski-Suomen alueen PK-elintarvikeyrityksien keskuudessa tehdystä tutkimuksesta sekä alueen suurten yritysten ja sidosryhmien parissa tehdystä tutkimuksesta. Tutkimusten tarkoituksena kokonaisuudessaan on kartoittaa sekä alueen elintarvikeyritysten että

sidosryhmien näkemykset ohjelmatyön vaikutuksista alan kehitykseen ja toiveet uutta ohjelmakautta varten, mutta tässä tutkimuksessa keskitytään vain sidosryhmien ja suurimpien elintarvikeyritysten näkemyksiin tutkittavista asioista. Tutkimuksen kohderyhmä on kuvattu liitteessä yksi.

Strategiatyön käynnistämisen pohjaksi tutkimuksessa keskitytään yritysyhteistyö-, verkostoituminen ja tuotekehitysteemoihin ja näiden kehittämishaasteisiin Keski-Suomen alueella. Tutkimus käynnistyi Jyväskylän ammattikorkeakoulun hallinnoiman Keski-Suomen PK-elintarvikealan koordinoinnin ja Jyväskylän yliopiston taloustieteellisessä tiedekunnassa toimivan Keski-Suomen maaseudun osaamisen ja yrittäjyyden ohjelman yhteistyönä.

Yritysyhteistyön ja verkostoitumisen kannalta selvityksen tarkoituksena on kartoittaa, mitä ja millaisia hyötyjä elintarvikeyritysten välinen yhteistyö ja verkostoituminen tuottaisivat, mitä se edellyttäisi onnistuakseen ja mitkä ovat sen mahdolliset karikot. Toisaalta selvityksessä paneudutaan siihen, kuinka yritykset ja sidosryhmät näkevät verkostoitumisen kehittyvän maakunnassa tulevaisuudessa. Lisäksi tässä selvityksessä tarkastellaan tuotekehityksen ja innovaatioiden kaupallistamisen merkitystä sekä elintarvikeyritysten T&K-toimintaan vaikuttavia tekijöitä.

Tutkimusongelma voidaan kiteyttää seuraaviin kysymyksiin:

1. *Mitkä tekijät vaikuttavat Keski-Suomen elintarvikealan yritysyhteistyöhön ja verkostoitumiseen?*
 - 1.1 Mitä yritykset ja sidosryhmät odottavat yritysyhteistyöltä ja verkostoitumiselta?
 - 1.2 Mitkä ovat niiden hyödyt ja ongelmat?
 - 1.3 Miten eri toimijoiden mukaan elintarviketeollisuuden tuotekehitys- ja tutkimustoimintaa voidaan tehokkaasti tukea?
2. *Mitkä kehittämistoimenpiteet ovat Keski-Suomen elintarvikeyrittäjyyden edistämisen kannalta tärkeitä tulevaisuudessa?*

Tutkimuksen empiirisen osan muodostavat Keski-Suomen alueella toimivat suuret elintarvikeyritykset ja alueella toimivien sidosryhmien eli oppilaitosten, rahoittajien ja muiden alueellisten toimijoiden haastattelut. Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen ja tutkimusmenetelmänä on teemahaastattelumenetelmä. Tutkimuksen empiirinen osuus on suoritettu kaksiosaisena siten, että tutkimuksen ensimmäinen osuus on suoritettu

teemahaastattelemalla kuusi Keski-Suomen alueen suurimman elintarvikeyrityksen edustajaa. Tutkimukseen liittyvä toinen haastattelu on suoritettu ryhmähaastattelumenetelmällä, jolloin paikalla olivat sidosryhmien edustajat (viisi haastateltavaa).

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää Keski-Suomen alueen elintarvikeyrityksien yritysyritysyhteistyöhön, verkostoitumiseen ja tuotekehittämisen edistämiseen kohdistuvat odotukset sekä yritysten ja sidosryhmien nykyiset yritysyritysyhteistyösuhteet, niiden hyödyt ja ongelmat ja suhteisiin merkittävästi vaikuttavat tekijät. Tutkimus käynnistyi Jyväskylän ammattikorkeakoulun hallinnoiman PK-elintarvikeyrityksien koordinoinnin tarpeesta, joten tutkimuksen empiirisessä osassa kartoitetaan myös muita heidän tarpeellisia pitämiään asioita. Pyrkimyksenä on suorittaa haastattelututkimus niin, että tutkimuksen tulokset olisivat paitsi mahdollisimman validit ja luotettavat niin myös relevantit toimeksiantajan näkökulmasta.

Käynnistettyyn Keski-Suomen PK-elintarvikealan kehittämisen tulevaisuus-selvitystyöhön kokonaisuudessaan liittyy oleellisena alueellisten PK-elintarvikeyrityksien ryhmähaastattelut. Tämän osuuden tutkimuksesta toteuttaa Jyväskylän ammattikorkeakoulu ja raportti tämän osuuden tuloksista valmistuu erillisenä tutkimuksena.

1.3 Raportin rakenne

Tutkimus koostuu teoriaosasta, empiirisestä osasta sekä yhteenvedosta ja johtopäätöksistä. Kirjallisuuskatsauksessa selvitetään aluksi koti- ja ulkomaisen kirjallisuuden perusteella eri yhteistyömuotoihin ja verkostoitumiseen liittyvää käsitteistöä, yritysten välisten yhteistyön edellytyksiä, yhteistyön syntyä ja verkoston muodostumista. Lisäksi luvussa kaksi luodaan katsaus eri yhteistyön muotoihin, hyötyihin sekä mahdollisiin haittoihin ja ongelmiin. Luvussa kolme tarkastellaan elintarvikealan tuotekehitystä ja innovaatioita. Aiempaan keskusteluun pohjautuen tuodaan esille elintarvikeyrityksen tutkimus- ja tuotekehitykseen vaikuttavia tekijöitä, alan tutkimuksen ja yritysten yhteistyötä Suomessa sekä tulevaisuuden näkymiä ja mahdollisia visioita.

Työn empiirisessä osassa luvussa neljä käsitellään tutkimuksen tutkimusmenetelmää ja tutkimusotetta. Tarkasteltavana ovat tutkimusaineiston hankintaan liittyvät kysymykset,

tutkimuksen kohderyhmän eli aineiston kuvaus sekä haastateltavien valintaan liittyvät tekijät. Lisäksi luvussa neljä kuvataan tutkimuksessa tehtyjä haastatteluja sekä haastattelurungon laadintaa. Lopuksi esitetään kuvaus tutkimuksessa käytetystä aineiston käsittelystä sekä arviointi kvalitatiivisesta aineistosta.

Luvussa viisi esitetään empiirisen osan tulokset sekä luvussa kuusi tulosten tarkastelu. Lopuksi luvussa seitsemän on yhteenveto esitetystä tutkimuksesta ja siitä tehtävät johtopäätökset ja suositukset.

2 YRITYSYHTEISTYÖ JA VERKOSTOITUMINEN

Elintarvikeyritykset toimivat nykyään toimintaympäristössä, jossa jatkuva muutos ja kilpailu pakottavat ne muuttumaan. Koko elintarvikeketju – maatalous, elintarviketeollisuus, kuljetus ja kauppa sekä oheistoiminnot sopeuttavat tuotantoaan ja kustannuksiaan. Yritykset pyrkivät löytämään kilpailuetua uusia toimintamalleja kehittämällä. Kuitenkaan teollisuuden aloilla rakennettuja yhteistyömalleja ei voida sellaisenaan soveltaa suoraan elintarviketeollisuuteen. (Mäkitie 1995, 1.)

Kilpailukyvyn parantamiseksi yritysten tulee erikoistua ja keskittää henkiset ja fyysiset resurssit sille ydinosaamisen alueelle, jolla ne parhaiten voidaan hyödyntää. Yrityksen resursseja on sekä yrityksen ulkopuolella että sisäpuolella. Eri yhteistyömuodoilla, kuten esimerkiksi alihankinnalla, voidaan nämä resurssit koota toiminnallisiksi kokonaisuuksiksi. (Mäkitie 1995, 2.)

2.1 Käsitteistöä

Yritysyhteistyöhön ja verkostoitumiseen liittyvä terminologia on hyvin monisäikeinen. Monia termejä käytetään eri tilanteissa eri lailla eikä kattavaa termistöä ole saatavilla. Verkostoitumisen tutkimus lisääntyi myös Suomessa 1990-luvulla (mm. Eräheimo & Lahti 1991; Raatikainen 1992; Vesalainen & Murto-Koivisto 1996), jolloin siitä muodostui myös monessa mielessä muotisana.

Yritysten välinen yhteistoiminta on pitkän tähtäimen tavoitteiden perusteella solmittu vapaaehtoinen yhteenliittymä, jolloin yhteistoiminnalla tähdätään kilpailuaseman parantamiseen tai turvaamiseen yhdistämällä voimavaroja kahden tai useamman yrityksen välillä (Verkostotalouden työkirja 1991, 18).

Yritysyhteistyö-käsitteelle on kirjallisuudessa annettu monia määritelmiä. Anderson ja Narus (1990, 45) määrittelevät yritysyhteistyön toistensa kanssa vuorovaikutuksessa olevien yritysten samansuuntaiseksi tai toisiaan täydentäväksi toiminnaksi, joka tähtää molemminpuoliseen tai vain toiselle tuotettuun hyötyyn, kuitenkin tietyin odotuksin tulevaisuudessa tapahtuvasta vastapalveluksesta. Vesalainen ja Asikainen (1993, 14-15) ovat

koonneet kirjallisuudesta yhteistyön määritelmistä kahdeksan komponenttia, joista käsite koostuu:

- yhteistyön osapuolet ovat taloudellisesti erillisiä itsenäisiä yrityksiä
- yhteistyö perustuu vapaaehtoisuuteen
- yhteistyön tarkoituksena on osapuolten kilpailuaseman parantaminen
- osapuolten oikeudet ja velvollisuudet on määritelty suullisella ja kirjallisella, lyhyt- tai pitkäaikaisella sopimuksella
- yhteistyöosapuolet asettavat resursseja yhteiseen käyttöön
- yhteistyö kohdistetaan usein tietyn yritystoiminnan osa-alueen yhteiseen hoitamiseen
- muilla osa-alueilla osapuolet säilyttävät päätöksentekonsa itsenäisyyden
- osapuolet ovat tasavertaisia keskenään ja riippuvaisia toisistaan

Halinen (1994, 52) näkee, että yritykset ovat yhteistyöorientoituneita jo silloin, kun ne havaitsevat yhteisiä intressejä ja päämäärätietoisesti hakevat sellaisia. Hoven (1995, 5) mukaan yritysten välinen yhteistyö pitäisi nähdä yhtenä muotona organisaatioiden välisestä vaihdannasta, mikä sisältää yhteistyösuhteiden lisäksi ostaja-myyjä -suhteet sekä suhteet markkinointikanavassa.

Yhteistyön muotoja on hyvin erilaisia ja yhteistyö voi olla diagonaalista (kahdenvälistä), vertikaalista tai horisontaalista. Vertikaalisessa yhteistyössä asiakas ja toimittaja ovat peräkkäin tuotteen tai palvelun tuotantoketjussa, kun taas horisontaalisessa yhteistyössä yhteistyökumppanit ovat rinnakkaisia. Yhteistyön muotona voi olla myös epäsuora yhteistyö, jolloin asiakas on tehnyt aloitteen yhteistyöstä olemalla kuitenkin itse vain suosittelijana. (Nummela 1997, 94.) Raatikaisen (1992, 116) mukaan vertikaalisessa yritysyhteistyössä yritys voi tuottaa toiselle yritykselle esimerkiksi raaka-ainetta. Horisontaalisessa yritysyhteistyössä yritykset voivat olla myös toistensa kilpailijoita. Yhteistyö voidaan luokitella myös sen mukaan, mikä on yritysten sidoste toisiinsa (Niemi 1996, 19).

Yritysyhteistyö ja verkosto-termiä käytetään usein myös rinnakkain, koska verkostojen rakentumisen ydinelementtinä pidetään kahden organisaation välistä suhdetta (Varamäki, Pihkala, Järvenpää & Vesalainen 2004, 24). Lisäksi kirjallisuudessa myös verkosto ja verkostoitumiseen liittyvissä termeissä on epäselvyyttä. Raatikainen ja Ahopelto (1994, 28) painottavat verkon ja verkoston käsitteiden erottamista toisistaan. Verkko-käsite kuvaa

samanasteisista tai samantyyppisistä tekijöistä koostuvaa kokonaisuutta. Esimerkkeinä he mainitsevat toimijoiden verkon (esimerkiksi yritysverkko), toimintojen verkon (esimerkiksi tuotantoketju) ja voimavarojen verkon (esimerkiksi alihankintaverkko). Verkosto puolestaan kuvaa kokonaisuutta, joka koostuu eriasteisista tai erityyppisistä keskenään risteävistä verkoista. Verkosto siis muodostuu useista verkoista. Verkon tekijöillä tarkoitetaan toimijoita, toimintoja ja voimavaroja, joista jokainen muodostaa oman verkkonsa. Toimijoiden, toimintojen ja voimavarojen verkkojen kietoutuessa toisiinsa ja ristetessä ne yhdessä muodostavat verkoston.

Verkkoutuminen tarkoittaa yhdestä ytimeistä lähtevän verkon kehittymistä eli yhden verkon muodostumista. Käsitteellä verkostuminen taas kuvataan eri verkkojen kohtaamista ja verkoston kehittymistä. (Raatikainen & Ahopelto 1994, 31.) Kielenkäyttöön ovat vakiintuneet termit verkottuminen ja verkostoituminen.

Linkola on jakanut (1996, 14-15) verkostot eri ryhmiin niiden aseman ja tavoitteiden mukaan. Strategisissa verkoissa yritykset pyrkivät tekemään yhteisvoimin kehitystyötä, jolla ne pyrkivät saamaan uusia tuote- tai markkinaratkaisuja. Operatiivisten verkkojen tavoitteena on toiminnan volyymin, tuottavuuden ja laadun varmistaminen. Kirjallisuudessa yritysverkostoista on käytetty eri määritelmiä: 1) yritysverkoista (business networks) keskusteltaessa puhutaan yrityksistä, jotka pyrkivät yhdistämään eri yritysten osaamista, 2) toimialaverkot (industry networks) liittävät yhteen samantyyppisiä yrityksiä tavoitteena yhteinen etu, 3) kaupalliset verkot (commercial networks) pyrkivät kaupallisiin kehittämispalveluihin ja 4) henkilöverkoilla (personal networks) viitataan yksilötasolla tapahtuvaan vastavuoroisuuteen ja vuorovaikutukseen.

Ollus, Ranta ja Ylä-Anttila (1998, 13) jakavat verkostot niiden muodostumistavan perusteella. Tietylle maantieteelliselle alueelle syntyneitä, toisiinsa liittyvillä toimialoilla olevien yritysten osaamiskeskittymää kutsutaan alueelliseksi verkostoksi. Ydinkeskeinen verkosto on jonkin keskeisen toimijan ympärille syntynyt ryhmä. Päähankkijoista sekä useista alihankkijakerroksista koostuvaa ryhmää kutsutaan vertikaaliseksi verkostoksi. Horisontaalisessa verkostossa voidaan tehdä yhteistyötä kilpailijoiden kanssa tai yrityksen ja tutkimus- tai koulutuslaitoksen välillä. Lisäksi voidaan eriyttää tuoteverkosto, jolloin tarkoitetaan eri toimialoilla toimivia yrityksiä, jotka valmistavat toisiaan tukevia tai täydentäviä tuotteita. Varamäki ja muut (2004, 24) painottavat, että verkostot muodostuvat kahden välisten suhteiden kautta, jolloin satunnaiset ja lyhytkestoiset pelkästään

hintakilpailuun perustuvat liikesuhteet kuvastavat markkinatalouden toimintaa ja pitkälle kehittyneet suhteet kuvaavat verkostotalouden toimintaa.

2.2 Yritysyhteistyön synty ja verkoston muodostuminen

”Yritysten välinen yhteistyösuhde syntyy, kun osapuolet erikseen ajanhetkenä t olettavat, että yhteistyöhön ryhtyminen on voiton maksimoinnin näkökulmasta edullisempaa kuin yksinään operoiminen tai johonkin toiseen yhteistyösuhteeseen ryhtyminen (Laitila 1992)”

Laitila (1992, 17-20) erottaa yhteistyösuhteen synnyssä rationaaliset ja subjektiiviset kriteerit. Rationaaliset kriteerit koskevat yhteistyön suhteen tuomia liiketoiminnan myönteisiä kehitysmahdollisuuksia ja vaikutuksia kasvuun ja kannattavuuteen sekä mahdollisia uhkatekijöitä. Subjektiiviset kriteerit ovat päätöksentekijän persoonallisuuteen tai muihin yhteistyön ulkopuolisiin seikkoihin liittyviä tekijöitä. Näitä ovat Laitilan mukaan esimerkiksi yrittäjän tuntemukset yhteistyökumppaneita kohtaan. Päätös yhteistyöstä syntyy, kun rationaaliset ja subjektiiviset kriteerit yhdessä osoittavat yhteistyön yrityksen kannalta perustelluiksi ja ennakoitu hyöty on suurempi kuin riskien yhteisvaikutus.

Yritysten yhteistoiminnan perusajatus on, että yritykset saavuttavat synergiaetuja toimimalla yhdessä. Möller ja Wilson (1995, 36, 40) painottavat yritysten ryhtyvän kestäviin yhteistyösuhteisiin täydentääkseen resurssejaan ja saadakseen taloudellisia hyötyjä, koska niillä ei ole valinnanvaraa. Kun yritykset tuntevat toisen yhteistyökumppanin ja sen tarpeet paremmin, he voivat pyrkiä kustannusten vähentämiseen ja myynnin kasvattamiseen. Kustannusten pienentämiseksi toiminnan sopeuttaminen ja työprosessien tehostaminen on mahdollista (Easton 1992, 9).

Yhtenä syynä yhteistyöhön hakeutumiselle on kilpailukyvyn parantaminen ja säilyttäminen. Tällöin taustalla ovat eri motiivit ja tekijät, jotka vaikuttavat yrityksen haluun aloittaa yhteistyö. Oliver (1990, 241-246) jakaa erilaiset motiivit yritysyhteistyöhön ryhtymiselle ja yritysten strategisille ratkaisuille seuraaviin tekijöihin:

- välttämättömyys eli yhteistoiminnan avulla saavutetaan esim. lakien, määräysten mukaiset toimintavaltuudet

- vastavuoroisuus eli taustalla vaikuttavat yhteiset tavoitteet ja oman yritykset niukat resurssit
- tehokkuus eli yhteistoiminnan avulla pyritään parantamaan panos-tuotos suhdetta
- asymmetria eli yhteistyöllä pyritään vastaamaan suuremman yrityksen vallan käytölle
- pysyvyys eli ympäristö asettaa alalle uhkatekijöitä, joiden ehkäisemiseksi yhteistyö on eilinehto
- uskottavuus

Elintarviketeollisuuden välisissä yhteistyömuodoissa on usein kyse siitä, kuinka työnjako on yritysten välillä jaettu. Eri alihankintamuodoissa päähankkijoiden pääasiallinen syy yhteistyön aloittamiseen on investointihaluttomuus sellaisiin koneisiin, joiden käyttöaste jäisi alhaiseksi. Tällöin osa tuotantoprosessista teetetään ulkopuolisella yrityksellä tai jokin tuotantovaihe esim. pakkaaminen teetetään ulkopuolella. Alihankkijat ovat taasen usein hyvin erikoistuneita tietyn tuotteen tai tuoteryhmän valmistukseen ja hakevat päähankkijan kautta uusia toimitusmahdollisuuksia. Elintarvikeyritysten keskittymiskehitys tuote – ja tuotevalikoiman osalta on pakottanut yritykset erikoistumaan ja kaventamaan tuotevalikoimaansa. Koska tietyt tuotteet halutaan pitää valikoimassa ”täyden palvelun talon”-imagon vuoksi, hankitaan ne tuotteet jatkossa pienemmiltä elintarvikeyrityksiltä täydentäen toisen tuotevalikoimaa. Lisäksi sesonkivaihtelut ja erilaiset kausituotteet ovat syy alihankintatoiminnan aloittamiseen. Sesonki- ja kausituotteet ostetaan pieniltä ja joustavilta alihankkijoilta. (Mäkitie 1995, 45-46.)

Yhteistyön alussa on yhteistyökumppanien selvennettävä koko toiminnan peruskysymykset. Yritysyhteistyön kannalta keskeiset kysymykset ovat Eräheimon ja Lahden mukaan (1993, 55-61) seuraavat: 1) mihin pyritään eli mikä on yritysyhteistyön tavoite, 2) mitä tehdään eli mikä on toiminnan konkreettinen sisältö, 3) ketkä tekevät, 4) millä resursseilla tehdään, 5) miksi tehdään ja 6) miten tehdään?

Yritysyhteistyön voi aloittaa joko yrittäjän oma huomio yrityksen niukoista resursseista ja yhteistyön mahdollisuuksista toisten yritysten kanssa. Toisaalta yhteistoiminta voi alkaa jonkin ulkopuolisen tahon yhteydenotolla. Näitä ovat esimerkiksi erilaiset projektit ja kehittämishankkeet, joilla pyritään parantamaan alueen liiketoimintaa. Tällöin yritysyhteistyö ja sen syntyminen jakaantuu seuraaviin vaiheisiin Eräheimon ja Lahden mukaan (1991, 30-

42): 1) potentiaalisen osallistujajoukon kartoittaminen, 2) ryhmän tapaaminen, 3) yritysanalyysi, 4) koordinointi ja 5) liittyminen ja irtaantuminen.

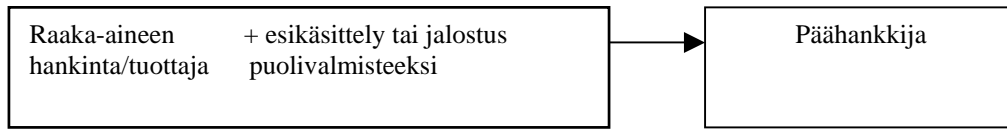
Ryhmän kartoitus-vaiheessa tavoitteena on, että yritykset itse kartoittavat oman toiminnan tavoitteet, nykyisen liiketoiminta-idean ja sen vahvuudet ja heikkoudet, jolloin he samalla määrittelevät omia tavoitteitaan yritys yhteistyölle. Ryhmän tapaamisessa on tavoitteena tutustuminen toisiin yrityksiin, heidän toivomustensa kuuleminen ja henkilökohtaisten kontaktien syntyminen. Tällöin yritysten tulisi myös oppia toisten yritysten luonteista. Yritysanalyysi-vaiheessa selvitetään ne yrityksen resurssit, joita yrityksellä olisi yritys yhteistyölle annettavana. Yritysten tulisi tiedottaa toiminnastaan tarkoin ja kertoa tässä vaiheessa myös ne vaatimukset, joita he yritys yhteistyölle asettavat. (Eräheimo & Lahti 1991, 30-42.)

Koordinointi-vaiheessa yritykset miettivät perusteellisesti ja konkreettisesti yhteistyömahdollisuuksia. Vaiheeseen kuuluu myös mahdollisten sopimusten teko. Yritys yhteistyön eri vaiheissa yritykselle joko selkenee saavutettava hyöty tai sen tuoma rasite. Irtaantumisen syinä voivat olla henkilökohtaiset syyt, tuotannolliset erimielisyydet tms. Koska yhteistyön muodot usein muuttuvat ajan myötä, tulisi toiminta määritellä aika ajoin uudelleen. (Eräheimo & Lahti 1991, 30-42.)

Verkostojen rakentumisen ydinelementti on kahden organisaation välinen suhde. Toimittajaverkostoja syntyy usein ydin- tai kärkiyritysten ympärille, koska ne ovat liiketoimintaa luovaa ja myös innovatiivisia ratkaisuja etsiviä yrityksiä. Lisäksi ne tarvitsevat muiden yritysten resursseja keskittyäkseen itse omaan ydintoimintaansa. Kärkiyritysten ympärille syntyy toimittajayrityksiä. Verkostosta voidaan puhua vasta silloin, kun suhteet yhteistyöyrityksiin ovat läheiset. (Varamäki ym. 2004, 24-25.)

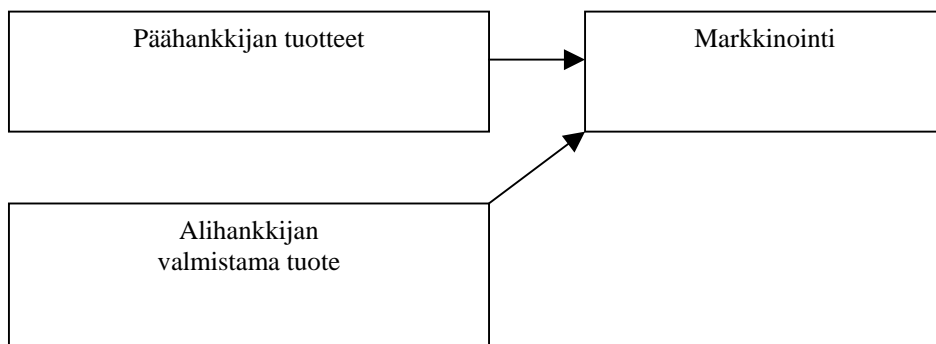
Elintarvikealan alihankintamuodot voidaan Mäkätien (1995, 65-67) tutkimuksen mukaan jakaa neljään eri perusstrategiaan. Yleisin elintarviketeollisuudessa esiintyvä muoto on toimintamuoto, jossa päähankkijat ostavat alihankkijoilta esikäsiteltyä raaka-ainetta (kuvio 1). Mäkätien mukaan (1995, 65) alihankintamuoto leviää yrityksissä myös uusiin tuotteisiin ja muille toimialoille.

KUVIO 1 Alihankkija toimittaa päähankkijalle raaka-ainetta. (Mäkitie 1995, 65.)

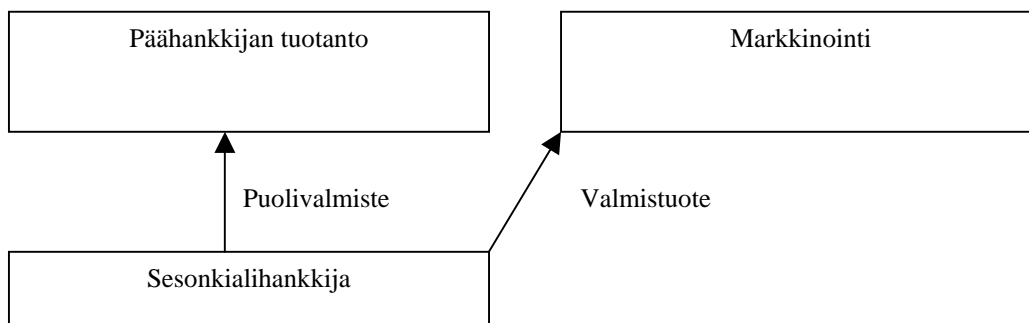


Toisessa alihankintamuodossa alihankkijat täydentävät päähankkijoidensa tuotevalikoimaa sellaisilla erikoistuotteilla, joiden valmistus ei massatuotantona ole sellaisenaan kannattavaa. Näiden tuotteiden valmistukseen tarvitaan erikoisosaamista, käsityötä ja niiden tuotantosarjat ovat lyhyitä (Mäkitie, 1995, 65, kuvio 2).

KUVIO 2 Päähankkijan tuotevalikoimaa täydentää alihankkijan valmistama erikoistuote. (Mäkitie 1995, 65.)



KUVIO 3 Sesonkialihankkija tasoittaa kysyntähuippuja. (Mäkitie 1995, 66.)



Kuviossa 3 on esitetty sesonkialihankkijan toimiminen. Päähankkijan ei kannata investoida ja varata kapasiteettia kausi- ja sesonkituotteiden valmistamista varten, vaan hankkia yhteistyökumppani tätä toimintaa varten. Neljäntenä alihankintastrategiana Mäkitie ottaa esille kuljetus- ja markkinointiyhteistyön. (1995, 66-67.) Kuljetusyhteistyössä säästetään

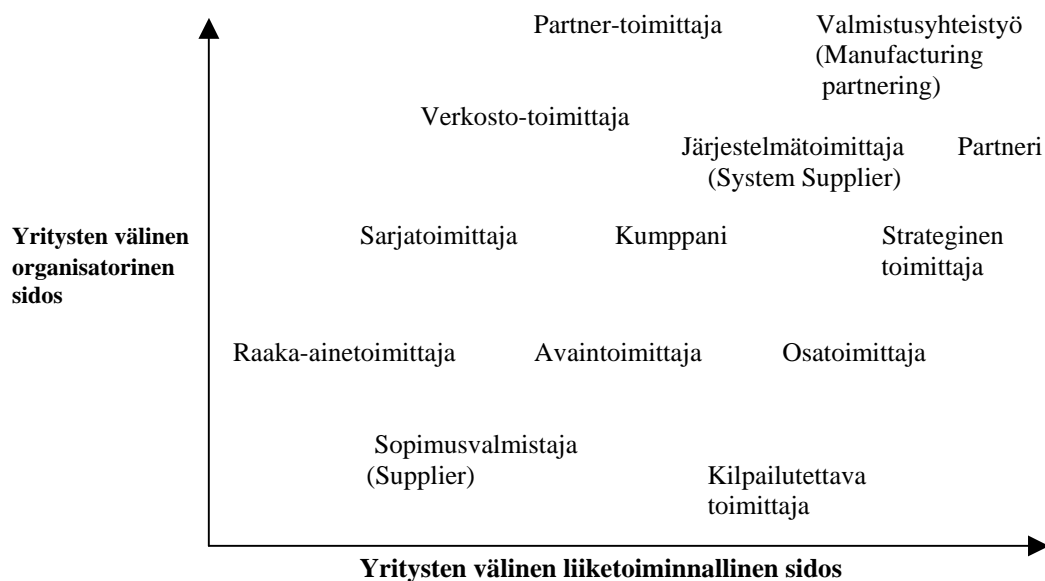
kustannuksia runkolinjoja yhdistämällä. Pää- ja alihankkijan välillä kuljetuksia voidaan kehittää vastakuormiksi.

2.2.1 Verkostot kahdenvälisinä suhteina

Vesalainen (2002, 41) erottaa kahden organisaation välisessä suhteessa organisationaaliset sidokset ja liiketoiminnalliset sidokset. Organisaatiot toimivat yhdessä yhteisten päämäärien hyväksi ja yhteistoiminnan avulla pyritään liiketoiminnan tehostamiseen. Käytännön liike-elämässä kahden organisaation välisiä toimintamalleja on olemassa organisatorisen ja liiketoiminnallisen sidoksisuuden mukaan kuvion 4 mukaan.

Yritysten välisessä organisatorisessa sidoksessa voidaan erottaa Vesalaisen mukaan (2002, 42) lisäksi rakenteellinen ja sosiaalinen sidoksisuus sekä liiketoiminnallisessa sidoksessa yritysten välinen tavaroiden sekä palvelujen vaihdanta ja strateginen sidos kuvion 5 mukaan.

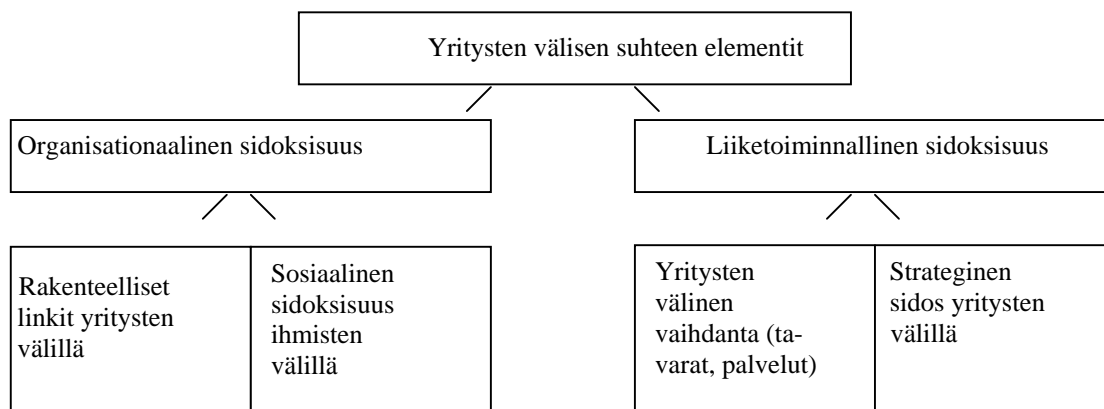
KUVIO 4 Yritysten välisen suhteen tarkastelu. (Vesalainen 2002, 41.)



Rakenteellisia sidoksia ilmenee sekä yritysten rajapinnoilla, yritysten välisinä järjestelminä sekä prosesseina. Rajapinnalla olevia käytänteitä ovat esimerkiksi kehittämistiimit, vastuuhenkilöparit sekä alihankkijapäivät eli tapahtumat, joissa yritysten henkilöt ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Vuorovaikutuksessa olevat henkilöt ja työntekijät voivat olla ylimmästä johdosta tai tuotantotyöntekijöiden keskuudesta. Rakenteellinen sidoksisuus on

edennyt sitä pidemmälle, mitä enemmän yritykset ovat kietoutuneet toistensa toimintoihin. Yritysten väliset järjestelmät ovat yhdessä kehitettyjä erilaisia järjestelmiä. Näistä yleisimpiä ovat tietojärjestelmät, tuotannonohjausjärjestelmät sekä laatujärjestelmät. Prosessisidokset tarkoittavat sitä, että yritysten eri ydinprosessit, esim. johtaminen linkittyisivät. Tällöin verkostotasolla pohdittaisiin ydintoimintoja ja ns. tukitoiminnot karsittaisiin ja ulkoistettaisiin. (Vesalainen 2002, 42-45.)

KUVIO 5 Kahden yrityksen välisen suhteen elementit. (Vesalainen 2002, 42.)



Sosiaalisen sidoksen elementit ovat Vesalaisen (2002, 45) mukaan vuorovaikutus, luottamus, yhteinen oppiminen ja yhteiset näkemykset. Jotta verkostosuhde onnistuisi, on ihmisten käyttäytymisellä siihen suuri vaikutus. Vain vuorovaikutuksen kautta voidaan luottamusta rakentaa. Luottamusta esiintyy monentyyppisenä, kuten luottamuksena kumppanin rehellisyyteen, luottamuksena toisen yrityksen kyvykkyyteen ja luottamuksena avoimeen viestintään. Luottamukselliset ja viestinnällisesti avoimet suhteet ovat edellytyksenä yhdessä ja toisilta oppimiselle.

Yritysten välistä vaihdantaa kuvaa fyysinen vaihdanta sekä muiden palvelutoimintojen vaihto. Lisäksi kuvaavaa on vaihdannan keskittyneisyys eli minkä osuuden yhteistyösuhteen osapuolet muodostavat toistensa liikevaihdosta. Strateginen sidoksisuus määrittyy mm. sen mukaan, kuinka yritykset täydentävät toistensa ydinosamiaan ja kuinka riippuvaisia ne ovat toisistaan, millaiset panostukset yrityksillä on yritysyhteistyöhän sekä miten pitkälle ne ovat erikoistuneita. (Vesalainen 2002).

Varamäki ym. (2004, 30) painottavat sitä, että sidosten tulee olla läheiset. Yrityksellä voi olla tärkeitä strategisia alihankkijoita, joiden kanssa suhteet ovat kuitenkin sosiaalisesti esimerkiksi löyhät. Verkosto tiivistyy nimenomaan suhteiden kehittymisen kautta eikä määrällisen toimittajaverkoston kasvun kautta.

2.2.2 Monenkeskinen yhteistyö

Myös monenkeskisessä yhteistyössä voidaan nähdä oheinen kahdenvälisiin suhteisiin perustuva toimittajaverkko, jossa liiketoiminnalliset ja organisatoriset sidokset sekä suhteiden muodollisuus vaihtelee. Toimittajaverkostoissa voi syntyä monenkeskistä ja horisontaalista yhteistyötä. Lisäksi yritykset voivat olla samaan aikaan toisilleen sekä asiakkaita että toimittajia. Suhteiden muodollisuus voi vaihdella suullisista kirjallisista ja yhteistyön mallit erilaisiin yritysjärjestelyihin. (Varamäki ym. 2004, 30-31.)

Monenkeskinä yritys yhteistyön perusmalleina esitetään viisi erilaista tapaa harjoittaa yhteistyötä (kuviot 6). Perusmalleista voidaan johtaa erilaisia variaatioita. Kuvan mallinnukset perustuvat Vesalaisen ja Murto-Koiviston (1996), Vesalaisen (1996) ja Varamäen ja Vesalaisen (2002) tutkimuksiin. (Varamäki ym. 2004, 31.) Perusyhteistyömallit on asetettu järjestykseen intensiteetin mukaan siten, että vasemmalla on vähiten intensiivinen kehittämisrenkas ja oikealla intensiivisin yhteistyömuoto yhteisyksikkö. Lisäksi liikuttaessa kohti korkeamman tason yhteistyötä hyödyt muodostuvat moninkertaisiksi verrattuna alimman tason yhteistyöhön.

KUVIO 6 PK-yritys yhteistyön monenkeskisiä malleja. (Varamäki ym. 2004, 32.)

Kehittämisrenkas Yhteistyörenkas Projektiryhmä Yhteisyritys Yhteisyksikkö

Tiedon kulku ja oppiminen _____
 Kustannussäästöt _____
 Kriittinen massa _____
 Synergiahyödyt _____
 Kyky uuden liiketoiminnan luomiseen _____
 Riskin jako _____
 Uskottavuus _____

Kehittämisenrenkaassa pienyritykset kokoontuvat yhteen toistensa luo nostaaakseen esille kehittämiskohteita tai ongelmia. Ryhmässä pyritään toisilta oppimiseen ja tiedon jakamiseen. Kehittämisenrenkaiden tuloksena voi kuitenkin olla muunlainenkin yhteistyö kuin ideoidut koulutukset, seminaarit, messukäynnit tai asiantuntijavierailut. Edellytyksenä tiiviimpään yhteistyöhön on luonnollisesti tarve ja yhteisten intressien löytyminen. (Varamäki ym. 2004, 32.)

Yhteistyörenkaalle on ominaista se, että yritykset hankkivat yhteiseen käyttöön jonkin kaikkien tarvitseman resurssin, jolloin ensisijainen tavoite on kustannussäästöjen saavuttaminen. Yhteinen resurssi voi liittyä henkilöstöön, toimitiloihin tai laitteistoihin ja koneisiin. Varamäki ja muut (2004, 33) painottavat, että yhteistyörengas voi todennäköisesti kehittyä kahteen suuntaan, joko kohti resurssien yhtiöittämistä tai kohti projektimaista yhteistyötä, jossa yritysten erilaisuuksista syntyy yhteinen liiketoiminta.

Projektiryhmä kokoaa yhteen eri yritysten resursseja ja osaamista siten, että tuote tai palvelu voidaan tarjota asiakkaalle yhtenä kokonaisuutena. Varamäen ja muiden (2004, 33-34) mukaan projektiryhmän toiminnalle on keskeistä ns. kärkiyrityksen olemassaolo, jolla on vahvuutenaan joko omat resurssit, markkinat tai tuotteet. Vertikaalisissa tuotantoketjuissa kärkiyritys on useimmin lähinnä asiakasta, jolloin sillä on valtaa jakelukanaviin ja se pystyy myös ohjaamaan koko tuotantoketjun tuotekehitystä. Tämä on esimerkiksi elintarvikealalla kaupan asema.

Projektiryhmän kehitys voi kulkea kohti yhteisyritystä, yhtiötettyä projektiryhmää tai yhteisyksikköä. Yhteisyritys- muodossa tavoitteena on uuden liiketoiminnan luominen ja sen pyörittäminen. Resurssit ja riskit ovat tällöin yksittäisiltä yrityksiltä huomattavat ja uusi osakeyhtiö perustetaan yhteistyötä varten. Joint venture-ratkaisuja käytetään esimerkiksi vientihankkeissa, joissa vientiyhtiö keskittyy vientimarkkinoiden hoitoon. Tällöin yritykset voivat keskittyä omaan ydinosaan ja vientiin liittyvät riskit omaan yritykseen. Yhteisyritysten onnistuminen vaatii toisen yrityksen toiminnan luonteen tuntemusta ja omista reviiereistä luopumista yhteisyrityksen hyväksi. (Varamäki ym. 2004, 35.)

Muodollisin ja sidoksiltaan tiukoin yhteistyömalli on yhteisyksikkö. Tällöin yhteistyössä toimivat yritykset toimivat yhteisesti perustetun ”sateenvarjo” -yrityksen alla sen nimeä

käyttäen. Kyse ei kuitenkaan ole juridisesti fuusiosta. Tavoitteena on saavuttaa suuren yrityksen ulkoinen imago ja uskottavuus. (Varamäki ym. 2004, 35-36.)

Yritysten välinen yhteistyö on siis hyvin monimuotoista ja kirjallisuudessa niistä käytetyt termit ovat hyvin monisäikeisiä. Hellman ja muut (1993, 20-21) painottavat sitä, että termien käyttämiseen tulisi kiinnittääkin tutkijoiden parissa enemmän huomiota. Hellman ja muut jakavat yritysten väliset yhteistoimintamuodot viiteen luokkaan. Heidän mukaansa laajin termi kuvaamaan yhteistyötä on yhteistyösopimus. Yhteistyöjärjestelyt liittyvät strategiaan ratkaisuihin, kuin myös strategiset allianssit. Strateginen allianssi voidaan määritellä suhteeksi, jossa yritysten välisessä pitkän aikavälin yhteistyöllä on strateginen päämäärä liittyen erityisesti yrityksen kilpailuedun kasvuun tai ylläpitoon. Silloin määritelmä kattaa myös yhteisyritykset ja erityiset yhteistyön muodot. Yhteisyritys eli joint venture tarkoittaa liittoumaa, joka muodostuu, kun kaksi tai useampi partneri yhdistää voimavaransa luodakseen uuden yrityksen, josta niistä jokainen omistaa osan. (LTT, 1992, 31.) Erityisillä yhteistyön muodoilla Hellman ja muut (1993, 20-21) tarkoittavat esimerkiksi alihankintaa, lisenssi- tai franchising-järjestelyjä. Websterin mukaan yhteistyön taustana ovat aina yksittäiset kertaostot, joista yhteistoiminta alkaa kehittyä. Yhteistyömuotoja kertaostojen jälkeen ovat hänen mielestään pitkät asiakassuhteet, ostajan ja myyjän väliset kumppanuussuhteet, strateginen allianssi, yhteisyritykset ja verkostot sekä vertikaalinen integraatio. (Webster 1992, 5.)

2.3 Yritysyhteistyön edellytykset

2.3.1 Toiminnalliset päämäärät

Yritysyhteistyön onnistuminen edellyttää, että yhteistyö nähdään mahdollisuutena kehittää yrityksen toimintaa. Lisäksi yhteistyökumppaneiden tulee ymmärtää, että kyseessä on pitkäaikainen prosessi. Yhteistyösuhde edellyttää molemminpuolisen hyödyn saavuttamista, josta seuraa yritysten välinen riippuvuus. (Nummela 1997, 86-88.)

Eräheimon ja Lahden (1991, 18-22) mukaan yhteistoiminnan onnistuminen koostuu monesta asiasta. Yhteistoiminnassa yritysten välillä tulee olla keskinäinen riippuvuus ja yksimielisyys toistensa rooleista ja toiminta-alueista. Yrityksillä pitäisi olla riittävästi laadullisia ja määrällisiä resursseja yhteistyöhön ja resurssien tulisi olla yhteensopivia. Yhteistyössä

olevilla yrityksillä tulee olla yhteensopivat tavoitteet. Mikäli ryhmän toiminta alkaa tavalla, jossa jokin yritys ottaa valta-aseman ja toimii projektissa jonkinasteisena isähahmona dominoiden muiden toimintaa ja ryhmän liiketaloudellista päätöksentekoa, jäävät pienemmät yritykset toiseksi ja vie aikaa kunnes ne kasvavat ajan kuluessa tasavertaisiksi jäseniksi. Avainhenkilöiden henkilökemialla on olennainen rooli, sillä keskinäinen luottamus ja hyväksyntä ovat yhteistyön perusedellytyksiä. Lisäksi käytännön toimintatavoista tulee sopia yhteistyössä ja yhteisiin toimintoihin panostaminen on tärkeää. Yhteistyötä ylläpitävät käytännön konkreettiset tulokset.

Liiketaloudellisen tutkimuskeskuksen (LTT) tutkimuksessa (1992, 34-38) nostettiin esille muutamia yhteistoiminnan edellytyksiä. Koska yritysten kulttuurit, järjestelmät sekä johtamistyyli ovat erilaiset voi avaintoimintojen jakaminen toisen yrityksen kanssa olla aluksi vaikeaa ja pelkoa aiheuttavaa. Yritysten tuleekin siksi integroida toimintonsa, jotta yhteistoiminnalle olisi edellytyksiä. Jos yritykset ovat sitoutumiseltaan ja kokoeroltaan epätasapainossa, voi se lisätä jännitettä yritysten välille. Toinen osapuoli voi joutua heikompaan asemaan tehtyään investointeja tai ollessaan liian riippuvainen partnerista. LTT:n tutkimuksessa havaittiin myös, että jo yritys yhteistyön suunnitteluvaiheessa tulee tarkasti sopia yhteistoiminnan yksityiskohdista ja huomioida mahdollinen yrityksen henkilöstöstä nouseva vastarinta. Tavoitteiden muuttuminen yhteistoiminnan aikana vaikeuttaa lisäksi yhteistyön sujuvuutta.

Yhteistyökumppanilta vaaditaan tiettyjä kriteerejä, jotka hänen on täytettävä. Usein ne vaihtelevat yritys – tai jopa tuotekohtaisesti. Mäkitie nostaa esille alihankintaan liittyvät valintakriteerit Metalliteollisuuden keskusliiton tekemässä tutkimuksessa (Mäkitie 1995, 19). Näitä ovat toimitusvarmuus, laatu, joustavuus, ammattitaito, halukkuus yhteistyön kehittämiseen, myyntitoiminnan tehostaminen ja kohtuullinen hintataso. Mäkitie (1995, 19) viittaa myös Virtasen (1988) alihankintaselvitykseen, jossa tärkeimmiksi kriteereiksi nousivat hinta, laatu, toimitusvarmuus ja alihankkijan sijainti.

Mäkitien omassa tutkimuksessa elintarvikealan yhteistyöstä (1995, 48-49) ilmeni, että päähankkijan kaksi tärkeintä valintakriteeriä ovat hinta ja laatu. Vaikkakin alihankintaprosesseihin liittyvät päätökset vaihtelevat yritys kohtaisesti, on laadun merkitys korostunut, koska se vaikuttaa lopputuotteen laatuun. Yrityksillä on omat laatusopimukset ja laatu järjestelmät. Suuret toimittajat kiinnittävät huomioita toimitusvarmuuteen jo alihankkijan

valintavaiheessa. Sijainti ei noussut Mäkätien tutkimuksessa tärkeäksi valintakriteeriksi, koska kuljetustekniikka mahdollistaa elintarvikkeiden kuljetuksen. Mäkätie kuitenkin huomauttaa, että yritykset eivät ole etsineet kumppaneita lähialueilta. Syynä voi olla tunne saman alan yrityksestä kilpailijana. Kuitenkin toimintasektoreiden kavetessa ja tarkemman segmentoinnin seurauksena myös saman toimialan yritysten yhteistyö on mahdollista

Juhantila (2002) on omassa tutkimuksessaan kuvannut onnistuneen verkostosuhteen perustekijät ja toimittajan ja asiakkaan avainominaisuudet taulukon 1 mukaan.

TAULUKKO 1 Onnistuneen verkostosuhteen perustekijät. (Juhantila 2002.)

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

2.3.2 Luottamus, sitoutuminen ja vuorovaikutus

Luottamuksen käsitettä on määritelty monissa tutkimuksissa (Dwyer ym. 1987; Anderson ja Weitz 1989; Anderson & Narus 1990). Anderson ja Narus (1990, 45) määrittelevät luottamuksen siten, että yritys uskoo toisen osa-puolen toimivan yhteistyössä yritystä hyötyvällä tavalla. Toinen osapuoli ei myöskään aiheuta yritykselle negatiivisia seurauksia toiminnallaan. Andersonin ja Weitzin määritelmän mukaan yritys luottaa, että toisen osapuolen toiminnan seurauksena sen tarpeet tulevat tyydytetyksi tulevaisuudessa (1989, 312). Morgan ja Hunt (1994, 23) painottavat sitä, että osapuolet uskovat toisen käyttäytyvän molempia hyödyttävällä tavalla. Luottamus kasvaa hitaasti ihmisten välisen vuorovaikutuksen

ja yritysten kokemusten seurauksena ja yritysten välisessä suhteessa vallitsevaan luottamukseen vaikuttaa mm. henkilöstön pysyvyys ja tuttuus, suhteen luottamuksellisuus ja pituus sekä yrityksen koko ja maine (Doney & Cannon 1997, 39).

Hyvönen (1992, 24) on todennut, että luottamuksen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi yritysten välillä tulee olla sekä henkilökohtaisiin suhteisiin että yritysten välisiin suhteisiin perustuvaa luottamusta. Wilson ja Mummalaneni painottavat myös sosiaalisten sidosten tärkeyttä. Heidän mukaansa yritykset, joilla on henkilöiden välillä vahvoja sosiaalisia siteitä, ovat sitoutuneempia yhteistoimintaan ja sen jatkuvuuteen kuin vähemmän sosiaalisesti sitoutuneet liikekumppanit. (1986, 50-52.)

Luottamuksen ohella sitoutuneisuus on olennaista yhteistyösuhteissa ja Morganin ja Huntin mukaan (1994, 22-23) sitoutuneisuus tarkoittaa osapuolten halua ylläpitää ja kehittää suhdetta. Käytännössä se luottamuksen ohella lisää suorituskykyä, tuottavuutta ja tehokkuutta ja lisää työntekijöiden motivaatiota. Sitoutuminen kehittyy yhteistyösuhteen aikana ja luottamus vaikuttaa sitoutumisen syntyyn. Yritykset pysyttelevät vanhassa, luottamuksellisessa suhteessa sen sijaan, että he vaihtaisivat potentiaaliin liikekumppaneihin, koska he tietävät sen tuovan pitkällä aikavälillä voittoa ja etuja. (Dwyerr ym. 1987, 14).

Sekä Anderson ja Narus (1990, 45) että Morgan ja Hunt (1994, 26) painottavat luottamuksen ja sitoutumisen vaikuttavan yhteistyöhaluun. Anderson ja Narus väittävät, että luottamus ja sitoutuminen ovat määrääviä tekijöitä yhteistyön määrän suhteen ja Morganin ja Huntin mukaan luottamus ja sitoutuminen johtavat suoraan yhteistyöhön. Anderson ja Narus tähdentävät, että luottamuksen synnyttyä liikekumppanit huomaavat yhteistyön liiketoiminnassa johtavan tuloksiin, joita yritys ei yksinään onnistuisi saavuttamaan.

Vuorovaikutuksessa kaksi osapuolta on keskinäisessä yhteydessä toisiinsa. Vuorovaikutus sisältää sekä yritysten väliset vaihtoprosessit että sopeuttamisprosessit. Vaihtoprosessit käsittävät päivittäisessä yritysten välisessä toiminnassa esiintyvät liiketoimintaan liittyvät vaihdot, tiedon vaihdon ja sosiaaliset kontaktit (Easton 1992, 8). Yritysten välinen vuorovaikutus tapahtuu henkilöiden välillä ja sosiaaliset suhteet ja sidokset syntyvät vuorovaikutustilanteista. Wilsonin ja Mummalanenin (1986, 51) tutkimusten mukaan

sosiaaliset sidokset kehittävät yritysten sitoutumisen astetta. Lisäksi sosiaaliset sidokset kasvattavat luottamusta yritysten yhteistyön pidetessä (Wilson & Möller 1995, 62).

Viestinnän laatu on luottamusta synnyttävä tekijä (Anderson & Narus 1990, 45.) Morgan ja Hunt painottavat korkealaatuisen viestinnän merkitystä. Heidän mukaansa osapuolten hoitaessa yhteydenotot täsmällisesti, luotettavasti ja tihein aikaväleihin, mutta ainoastaan asiaankuuluvien asioiden merkeissä, lisää se luottamusta toisessa osapuolella. (1994, 25.) Viestinnällä tarkoitetaan sitä, että yritysten välillä tapahtuu sekä virallista että epävirallista ajankohtaisen ja relevantin tiedon vaihtoa (Anderson & Narus 1984, 66).

Tehokas viestintä yritysten välillä on edellytys yhteistyön etujen saavuttamiseksi. Mohr ja Spekman (1994, 138) tähdentävät, että viestinnän tulisi olla laadultaan täsmällistä, ajankohtaista ja olennaista, koska avoin ja rehellinen viestintä lähentää liikekumppaneita toisiinsa. Lisäksi viestinnän laadun lisäksi he painottavat liikekumppaneiden välillä tapahtuvaa tiedon vaihtoa, jossa kumppanille tiedotetaan omaan liiketoimintaan, esimerkiksi taloudelliseen tilanteeseen liittyvistä asioista. Luottamuksen kasvu johtaa kasvavaan tiedon vaihtoon ja parantuneeseen viestintään liikekumppaneiden välillä (Anderson & Narus 1990, 45).

2.3.3 Kyvykkyydet ja verkosto-osaaminen

Yritysten välisiin yhteistyömuotoihin ja verkostosuhteisiin liittyvässä aiemmassa keskustelussa on myös kiinnitetty huomiota siihen, millaista kykyä tulee olla itse yrittäjällä ja yrityksellä pärjätäkseen mahdollisimman hyvin uusissa liiketoimintamuodoissa. Niemelä (2003, 92) on määritellyt omistaja-johtajien yritysyrityksen kyvykkyyden muodostuvan verkostuneiden perheyryitysten yhteydessä seuraavista kyvykkyyden osa-alueista:

- 1) sosiaalinen “verkostoitumiskyky”
- 2) johtamiskyky
- 3) oppimiskyky

Sosiaalisella verkostoitumiskyvyllä hän viittaa kykyyn sitoutua yhteistyösuhteisiin ja yhteisiin pelisääntöihin, kun taas johtamiskyky pohjautuu luottamukseen, johtaa rakenteita ja vaihdantaa. Oppimiskyvyllä hän viittaa oppimiseen, joka ilmenee yhteisenä

maailmankatsomuksena (avoimuutena), motivaationa ja tahtona (halukkuutena) ja myös tietotaitona (kykynä) oppia yhdessä yksilö-, yritys- ja verkostotasolla. (Niemelä 2003).

Niittykangas (2003, 80-81) ottaa myös esille yrittäjään liitettäviä kyvykkyyksiä. Näitä ovat yrittäjän omalle elämälleen ja yritykselleen asettamat tavoitteet ja niiden keskinäinen yhteensopivuus sekä yrittäjän toiminnallinen kyvykkyys, jolla hän viittaa markkinointiosaamiseen, innovointiosaamiseen, tuotannolliseen osaamiseen ja logistiikkaan. Lisäksi yrittäjään liitettäviä kyvykkyyksiä ovat hänen liikkeenjohdollinen osaaminen, halukkuus jakaa vastuuta sekä kyky johtaa muiden toimintaa. Lisäksi tärkeänä kyvykkyytenä on yrittäjän strateginen kyvykkyys eli kyky tarkastella yrityksen heikkouksia ja vahvuuksia suhteessa asetettuihin päämääriin.

Yrityksen tasolla ydinkyvykkyydellä tarkoitetaan yrityksen kykyä luoda ja ylläpitää strategisia perusprosesseja, joiden kautta syntyvät yrityksen perussuoritukset. Näiden eri prosesseiden kautta syntyvät yrityksen kyvykkyydet, joihin perustuu yrityksen mahdollisuus tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Ydinkyvykkyydet ovat hyvin toimiala- ja yrityssidonnaisia. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 139-140.)

Vanhala ym. (2002, 141-142) nostavat esille myös yrityksen viisi tärkeää sisäistä kyvykkyyttä (Stalk, Evans & Shulman 1992). Näihin kyvykkyyksiin kuuluu yrityksen nopeus vastata ja reagoida kulutusmarkkinoilla tapahtuviin muutoksiin ja kyky muuttaa uutta teknologiaa kaupallisesti menestyviksi tuotteiksi. Yrityksen täytyy myös pystyä tulkitsemaan kilpailuympäristössä tapahtuvia muutoksia ja samanaikaisesti sopeutua eri toimintaympäristöihin. Tärkeisiin kyvykkyyksiin kuuluu myös yrityksen kyky olla innovatiivinen ja luoda lisäarvoa asiakkaille.

Yrityksen verkosto-osaamisella tarkoitetaan yritys kohtaista kykyä toimia yhteistyösuhteissa ja hyödyntää sekä käyttää niiden tuomia hyötyjä (Ritter & Gemünden 2003, 745). Verkostoissa toimiminen ja niiden johtaminen ei ole ongelmantonta. Ritter ja Gemünden (2003, 745-755) ovat tutkineet niitä tekijöitä, joiden kautta yritys kykenee johtamaan suhteitaan verkostossa tehokkaasti.

Verkosto-osaamisen osa-alueet jaetaan suhteisiin liittyviin tehtäviin sekä verkostoissa tarvittaviin taitoihin. Verkostossa toimiessa tärkeitä tehtäviä ovat kyky käynnistää

yrittäjäyhteistyöprojekteja ja verkostoitua. Olennaisena osana toiminnassa on tuotteiden, palveluiden vaihdon lisäksi myös kyky tiedon ja osaamisen vaihtoon sekä verkostoitumisen koordinointi. Yrityksen tulee myös pystyä tekemään suunnitelmia tulevaisuuden yrittäjäyhteistyömuodoista. Näihin suunnitelmiin lukeutuu yritysanalyysin tekeminen omasta yrityksestä ja sen vahvuuksista ja heikkouksista sekä ympäristöanalyysin tekeminen kilpailijoista ja markkinoista. Verkostoitumisen tärkeitä osa-alueita ovat myös organisointi, resurssien allokointi, taloussuunnittelu ja henkilöstön rekrytointi eri tehtäviin. (Ritter & Gemünden 2003, 747-748.)

Verkoston johtamiseen ja verkosto-osaamiseen liittyy myös taitoja, jotka Ritter ja Gemünden (2003, 748) jakavat erityisiin taitoihin ja sosiaalisiin taitoihin. Erityistaitoihin luetaan kuuluvaksi esimerkiksi tekniset taidot, talouteen liittyvät taidot ja lain tuntemus. Lisäksi tärkeä ja taito on tuntea toiset yrittäjäyhteistyökumppanit, heidän henkilökuntansa, resurssinsa hyvin. Sosiaalisiin taitoihin luetaan viestintätaidot, neuvottelukyky, empatia, yhteistyökyky ja oikeudenmukaisuuden taju. Sosiaalisia taitoja pidetään erityisen tärkeinä, koska yritysten välisiin suhteisiin vaikuttaa ihmisten välinen vuorovaikutus. (Ritter & Gemünden 2003, 748.)

Ritterin ja Gemündenin mukaan (2003, 753) yritysten verkosto-osaamiseen vaikuttaa erityisesti neljä eri tekijää. Koko yrityksen tulee olla kiinnostunut verkostoitumisesta, mutta erityisesti verkosto-osaamiseen vaikuttaa yrityksen pääsy resursseihin, henkilöstöhallinnon halukkuus verkostoyhteistyömuotoihin, viestintäjärjestelmän integrointi ja avoin yrityskulttuuri.

2.4 Yrittäjäyhteistyöltä odotettavat edut

Nummela (1997, 90) jakaa yhteistyöltä saatavat edut pääluokkiin sen mukaan, mitä yhteistyöllä tavoitellaan. Yhteistyöllä voidaan pyrkiä vaikuttamaan tehokkuuteen, resursseihin, riskeihin, markkinoihin, kilpailuasemaan tai johtamiseen. Yrityksen tehokkuutta pystytään lisäämään yhteistyöllä tai teknologialla saavutettavilla kustannussäästöillä ja mittakaavaeduilla. Yhteistyökumppani voi myös tarjota erilaisia resursseja, esimerkiksi taloudellista tukea tai täydentäviä tuotteita. Yhteistyön avulla pienennetään myös riskejä esimerkiksi kansainvälistyvillä markkinoilla ja lisäksi yhteistyö voi tuoda kilpailuetua tunnettuuden kautta ja etuja johtamiseen liittyvissä asioissa. Etenkin pienille yrityksille

yhteistyö luo mahdollisuuden sosiaaliseen kanssakäymiseen ja kokemusten kertomiseen. (Nummela 1997). Edut kulmineituvat kilpailukyvyyn parantamiseen yritysten keskittyessä omaan ydinosaamiseensa. Kuviossa 7 on esitetty yhteistyön edut Hoven (1995, 28) mukaan.

Mäkيتين tutkimuksessa ilmenneet alihankinnan hyödyt olivat pitkälti samoja kuin syyt alihankinnan aloittamiseen. Yrityksissä päätökset tehdään taloudellisiin laskelmiin perustuen, joten elintarvikeyritysten eri päätöksentekotilanteissa arvioidaan kustannussäästöjä. Alihankinnan kautta voidaan nostaa jonkin laitteen käyttöastetta tai valmis raaka-aine vähentää tarvittavia investointeja. Toisaalta valmis tuote voidaan ostaa suoraan, mutta markkinoida se itse. Tutkimuksessa tuli esille myös se, että alihankkijalle tällainen toiminta tuo toimintavarmuutta, koska markkinointi on päähankkijan vastuulla. Tehokkaan ostotoiminnan strateginen merkitys on lisäksi noussut tärkeämmäksi päähankkijoiden keskuudessa. (Mäkitie 1995, 46.)

KUVIO 7 Yhteistyön edut. (Hovi 1995, 28.)

Tehokkuus	<ul style="list-style-type: none"> – mittakaavaedut – rationalisointi – kriittinen massa – kustannusten jakaminen – investoinnin tuottoasteen nopeuttaminen – kyky tasapainottaa sisäiset investoinnit
Resurssit	<ul style="list-style-type: none"> – liikekumppanin kykyjen ja taitojen kansainvälistäminen – positiiviset ylijäämä vaikutukset – täydentävät resurssit – teknologian hankinta ja kontrolli – taloudellinen tuki – kyky keskittyä yrityksen erikoisosaamiseen – kyky laajentaa yrityksen tarjottavaa tuotevalikoimaa – täydentäviä tekniikoita ja patenteja – liikekumppanilta oppiminen – synergia
Riski	<ul style="list-style-type: none"> – riskien jakaminen – riskien vähentäminen
Markkinat	<ul style="list-style-type: none"> – helpompi pääsy markkinoille – kumppanin maineesta saavutettava etu – poliittinen varmuus kaukomarkkinoilla – valtion kaupasta tai investointiesteistä selviytyminen – kansainvälistymisen helpottuminen
Kilpailuasema ja strategia	<ul style="list-style-type: none"> – hintasopimukset – kilpailun vähentäminen – kilpailun estäminen – tärkeiden strategisten tarpeiden toteuttaminen – kilpailullisen voiman vahvistaminen
Johtamiseen liittyvät	<ul style="list-style-type: none"> – kokemusten jakaminen – henkilökunnan vaihto – koulutusohjelmien yhdistäminen

2.5. Verkostoituneen toimintatavan riskejä ja haittoja

Yhteistyötä ja verkostoitumista koskeva keskustelu on paljolti keskittynyt saavutettavissa olevien hyötyjen ympärille. Verkostoissa toimiminen sisältää kuitenkin myös joukon riskejä ja mahdollisia haittatekijöitä. Yhteistyöstä aiheutuvat haitat voivat olla taloudellisia, johtamiseen, tietoon tai markkinoihin liittyviä tai epävarmuuteen liittyvää. Pelko itsenäisyyden menettämisestä, yhteistyön vaatimista kustannuksista ja johtamiseen liittyvistä ajallisista panostuksista tuovat epävarmuutta, kuten myös yhteistyö ilmiönä. Yhteistyön onnistumisen edellytys on avoin viestintä ja tiedon vaihto, joka on käänteisesti myös haitta tiedon väärinkäytösten yhteydessä. Yhteistyökumppanin valinta lisäksi sulkee pois muut markkinoilla olevat vaihtoehdot. (Nummela 1997, 90-91.) Kuviossa 8 on yhteistyöstä aiheutuvia haittoja Hoven (1995, 29) mukaan.

Yritysyhteistyön esteenä voi olla epävarmuus hyötyjen ja kustannusten tasapuolisesta jakautumisesta, pelko itsenäisyyden ja valvontamahdollisuuksien sekä yrittäjyyden ja motivaation heikkenemisestä. Toisille yrityksille maantieteellinen etäisyys sekä erilaisten yrityskulttuurien aiheuttamat erot johtamisessa ja toimintatavoissa voivat olla esteinä suhteen muodostumiselle. (Raatikainen & Ahopelto 1994, 169.)

KUVIO 8 Yhteistyön haitat. (Hovi 1995, 29.)

Taloudelliset	<ul style="list-style-type: none"> – vaihtoehtoiskustannus palauttamattomista investoinneista – taloudellisen vapauden menetys – investointien rajoittaminen
Johtamiseen liittyvät	<ul style="list-style-type: none"> – johdon ajan ja energian hävikki – vaikeudet yhteistyöjärjestelyjen toteuttamiseen – tarve kehittää yhteistyö koneistoa – joustavuuden puute – keskinäinen riippuvuus – valtuuksien ja päätösvallan hajaantuminen – muiden toimittajien käytön rajoittaminen
Epävarmuus	<ul style="list-style-type: none"> – riski liikekumppaniin opportunistista – epävarmuus lopputuloksesta – luottaminen kumppanin toimituksiin
Viestintä	<ul style="list-style-type: none"> – informaation jakaminen – mahdollinen informaation väärinkäyttö – pelko tiedon vuotamisesta kolmannelle osapuolelle
Markkinat	<ul style="list-style-type: none"> – kumppanin pääsy omille markkinoille – volyymin ja markkinoille tunkeutumisen jäykkyys – oman jakeluverkoston paine kumppanin tarpeiden palvelemiseen – omien tuotemerkkien kontrollin menettäminen

Elintarvikealan alihankintaan ja yhteistyöhön keskittyvässä tutkimuksessa ilmeni, että alihankinta voi lisätä riippuvuutta ja epävarmuutta. Epävarmuutta se lisää silloin, jos alihankkijan toimitusvarmuuteen ei voida luottaa. Elintarviketeollisuuden erityispiirre on, että tuotteet ja raaka-aineet ovat herkkiä ja asettavat tiukkoja vaatimuksia myös toimittajalle ja siten sen osaamiselle. Mikäli toimituksissa ilmenee ongelmia, heijastuvat ne myyntiin, markkinointiin ja yritysmielikuvaan. Toinen ongelma liittyi valvontamahdollisuuksien pienenemiseen eli päähankkija ei pysty valvomaan alihankkijoiden tuotantoa ja esimerkiksi prosessien laatua. Alihankkijat taasen näkivät, että alihankinta luo perustaa toiminnalle, mutta alihankintatoimen kannattavuus ei ole yhtä hyvä kuin yrityksen muu kannattavuus. (Mäkitie 1995, 46-47.)

Tutkimuksessa ilmeni myös, että yrityksissä ei ollut strategista suunnittelua alihankinnalle ja sitoutuneisuus oli alhainen. Koska toiminnan suunnittelu ja kilpailutus tapahtui lyhytjännitteisesti, heijastui suunnittelu koko tuotantoketjuun. Yrityksillä myöskään ei ollut kaikilla kirjallisia sopimuksia yhteistyömuodoista. Yritysten pitäisi pyrkiä kiinteisiin sopimuksiin, joiden kesto on vähintään vuoden. Silloin sitouduttaisiin yhdessä kehittämään tuotetta ja sen myyntiä. (Mäkitie 1995, 47.)

3 TUOTEKEHITYS JA INNOVAATIOT

3.1 Tuotekehitys ja innovaatiot käsitteenä

Tuotekehitys kuuluu yrityksen tutkimus- ja kehitystoimintaan. Päämääränä on tuottaa markkinoille uusi markkinakelpoinen tai parannettu tuote. Tuotekehitys käsittää koko tapahtumaketjun ideasta tuotantoon ja markkinointiin (Kosonen 2000, 17). Immosen mukaan (1987) ”*tuotekehityksellä tarkoitetaan teknistä, markkinallista, taloudellista sekä ihmistä ja ympäristöä koskevaa selvitystä ja toimintaa, jonka tavoitteena on uusi tai parannettu tuote ja joka käsittää koko prosessin ideavaiheesta siihen asti, että valmis tuote on kokeiltu ja sen varsinainen tuotanto ja markkinointi aloitettu*”.

Perinteisesti ajatellaan tuotekehityksen liittyvän uuden tuotteen ideointiin. Uudet tuotteet voidaan jakaa kuitenkin kuuteen alaryhmään: laajennettuihin tuotteisiin, olemassa olevien tuotteiden uudelleen suuntaamiseen, olemassa olevien tuotteiden uudelleen muotoiluun, olemassa olevien tuotteiden koostumuksen kehittämiseen, olemassa olevien tuotteiden uusiin pakkauksiin sekä innovaation ja luomistyön tuloksena syntyneisiin tuotteisiin. (Fuller 1984, Kososen 2000, 17-18 mukaan.)

Laajennetut tuotteilla tarkoitetaan jo olemassa olevien tuotteiden variaatioita, jolloin elintarvikealalla luonteenomaista on vähäinen aika ja panostus tuotekehitykseen, vähäiset muutokset tuotantolinjoissa, vähäiset muutokset markkinointistrategioissa sekä se, että ne eivät vaadi uusia raaka-aineita tai uusia varastointi tai käsittelytekniikoita. Olemassa olevien tuotteiden uudelleen suuntaus perustuu siihen, että kuluttajat käyttävät tuotteita eri tarkoituksiin, kuin ne oli alun perin suunniteltu, jolloin tuotteiden elinkaari pitenee. Olemassa olevien tuotteiden uusi muoto edellyttää taasen panoksia tuotekehitykseen ja se voi edellyttää pitkän ajan, kun taas koostumuksen parantamisessa kehitysaika voi olla lyhytkin. Koostumuksen muuttamiseen vaikuttavat ennen kaikkea kuluttajat ja makutottumusten muutokset. Pakkausteknologian kehittymisen myötä uusi tuote voidaan soveltaa uudelleen ja saada uusia tuotevariaatioita. innovaation myötä syntyneet tuotteet vaativat pidemmän suunnitteluajan ja ne vaativat enemmän kustannuksia. (Kosonen 2000, 18-19.)

Innovaatiot ovat muodostuneet myös termeinä muoti-ilmauksiksi. Suomessa sanaa käytetään usein keksintöjen synonyymeina, vaikkakaan ne eivät merkitse samaa asiaa. Liiketaloustieteissä tuoteinnovaatiolla tarkoitetaan luovasta keksinnöstä kehitettyä uutuutta, joka herättää kysyntää markkinoilla. Prosessi-innovaatio viittaa uuden valmistusmenetelmän tai organisaatioprosessin käyttöönottoon. Innovaatioksi tuote muodostuu kuitenkin vasta sitten kun se on tuotu markkinoille ja herättänyt asiakkaiden kiinnostuksen. (Siukosaari 1995, 8-10.)

Tuotekehitystä ja innovaatioita ei käytetä synonyymeinä, koska innovaatiotoiminta on käsitteenä laajempi. Yrityksen innovaatiotoiminnalla voidaan tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla pyritään yrityksen kilpailuaseman parantamiseen tuomalla markkinoille uusia tuotteita tai tuotantomenetelmiä. Siukosaaren mukaan (1995, 11) tämä käsittää asiakaslähtöisesti toimivan yrityksen koko toiminnan. Innovaatioprosessi viittaa niihin yrityksen toimiin, joita yritys suorittaa tuotekehityksen aikana.

Yrityskoon merkitystä innovatiivisuudelle on pohdittu eri tutkimuksissa. Tuotteiden kehittäminen vaatii resursseja, joita PK-yrityksellä ei ole niin kuin suurilla kilpailijoilla. Pienemmillä yrityksillä ei ole sitoa pääomia tuotekehitykseen tai tuotteen lanseeraamiseen. Kustannusten suuruus riippuu ennakkosuunnittelusta ja prosessin kestosta, siksi yritysten on kiinnitettävä niihin huomiota. Toisaalta pieniä yrityksiä on pidetty luovempina ja joustavampina kuin suuria yrityksiä, koska niiden on selviytyäkseen pakko olla sitä. Pienten yritysten voisi olettaa olevan hyviä keksimään, mutta usein idea lähtee suuremmasta organisaatiosta, joka ei kuitenkaan ole kiinnostunut sen eteenpäin viemisestä ja tuoteidean keksijä saattaa perustaa oman spin off- yrityksen. Tuoteidean keksijällä on kuitenkin vastassa tuotteen kaupallistaminen, joka vie eniten resursseja. (Siukosaari 1995, 18–19). Taulukossa 2 on esitetty PK-yrityksen tuotekehityksen edut ja haitat suureen yritykseen verrattuna (Rothwell & Zegweld 1982, Siukosaaren 1995, 42–43 mukaan).

TAULUKKO 2 PK-yrityksen tuotekehityksen edut ja haitat. (Rothwell & Zegweld 1982, Siukosaaren 1995, 42–43 mukaan.)

EDUT

Markkinointi	PK-yritykset toimivat suuria kilpailijoita lähempänä asiakkaita ja kykenevät reagoimaan muutoksiin
Yrittäjähenkilöiden hallinto	Yrittäjäpersoonat kykenevät tarttumaan tarjoutuviin mahdollisuuksiin ja ovat valmiita ottamaan riskejä
Sisäinen tiedonkulku	Henkilötason kommunikaatio on helpompaa pienessä yrityksessä. Työpaikkailmapiiri yleensä hyvä.

HAITAT

Henkilöstöresurssit	PK-yrityksellä harvoin riittävästi taloudellisia resursseja useampien korkeakoulututkinnon/koulutustunneen pysyvään palkkaamiseen, vaan usein ollaan omistajayrittäjän varassa.
Ulkoisen tiedonkulku	Tieto markkinoista, teknologioiden kehityksestä, teknisen avun saatavuudesta vaatii sekä rahaa että aikaa, joita kumpaakaan pienemmässä yrityksessä ei ole riittävästi.
Hallinto-osaaminen	Perinteiset mallit estävät joustavat työmuodot
Rahoitus	PK-yrityksille on mahdotonta pitää monta tuotekehitysprojektia yllä samanaikaisesti. PK-yrityksen rahat loppuvat usein juuri tuotetta markkinoille tuotaessa.
Mittakaavaedut	Pienyritysten on vaikea päästä, koska mittakaavaedut mahdollistavat ylivoimaisen hintakilpailuedun jo toimiville suurille yrityksille.
Kyky selvittää byrokratiasta	PK-yritysten ei ole mahdollista selvittää byrokratioista suurten yritysten tavoin.
Kasvuongelmat	Pienyritykset eivät halua kasvaa tiettyä rajaa suuremmiksi eri syistä.

3.2 Elintarvikealan tutkimus- ja tuotekehitys

Suomalaisten elintarvikeyritysten T&K-panostukset ovat Hjeltin, Könnölän ja Luoman mukaan (2002, 17) suhteellisen alhaiset. Vaikkakin elintarvikealan yrityksissä tehdään paljon tutkimus- ja tuotekehitystyötä, omia tutkimusyksiköitä on vain suurimmilla yrityksillä. Näiden lisäksi elintarvikealaan liittyvää tieteellistä tutkimusta tehdään yliopistoissa, korkeakouluissa ja tutkimuslaitoksissa ja soveltavaa tutkimusta keskiasteen oppilaitoksissa ja alueellisissa kehittämiskeskuksissa. (Hjelt ym. 2002, 16.)

Elintarviketieteiden tehtävänä on tutkia ja kehittää ravinnoksi soveltuvia materiaaleja ja niiden käyttöä, hyödyntämistä ja prosessointia elintarvikkeeksi ottaen huomioon valmistuksen taloudellisuuden sekä tuotteiden turvallisuuden, ravitsemuksellisen arvon ja muut laadun osatekijät. Näin ollen elintarviketeollisuuteen liittyy monia tutkimusalueita, kuten farmasia, kliiniset lääketieteet, elintarvikehygieniä- ja toksikologia, kemia ja mikrobiologia, biotekniikka, ravitsemustieteet ja kansanterveystiede, elintarviketeknologia, prosessi- ja automaatiotekniikka, kone- ja materiaalitekniikka, fysiikka, matematiikka, logistiikka, käyttäytymis- ja kuluttajatieteet, taloustieteet ja tietojenkäsittelytieteet. (Hjelt ym. 2002, 16.) Kukin tutkimusalue pitää sisällään vielä useita aloja.

Elintarvikealan opetusta ja tutkimusta tehdään useassa yliopistossa oheisen poikkitieteellisyyden vuoksi, mutta merkittävimmät ovat Helsingin, Turun ja Kuopion yliopistot, joissa on painotettuna alan tutkimusta ja myös koulutusta. Keskeisiä elintarvikealan tutkimuslaitoksia on VTT Biotekniikka, Eläinlääkintä- ja elintarvikelaitos (EELA), Kansanterveyslaitos, Kuluttajatutkimuskeskus, Lihateollisuuden tutkimuskeskus, Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus ja Pellervon taloudellinen tutkimuskeskus. Yhteistyö eri tutkimuslaitosten ja välillä ja tutkimuslaitosten ja teollisuuden välillä on ollut vähäistä, mutta yhteistyö on kasvanut vähitellen. (Hjelt ym. 2002, 17.)

Myös ammattikorkeakoulut tarjoavat yliopistojen lisäksi yrityksille lisäksi koulutus- ja kehittämispalveluita, vaikka varsinainen tutkimustoiminta on vähäistä. Hjelt ja muut painottavat (2002, 17) keskiasteen oppilaitosten ja alueellisten elintarvikealan organisaatioiden merkitystä tutkimustiedon siirtämisessä yrityksiin. Merkittävä väylä on valtakunnallinen osaamiskeskusjärjestelmä, johon kuuluu Seinäjoen elintarvikealan

osaamiskeskus (Foodwest), Sisä-Savon Marjaosaamiskeskus ja Elintarvikealan osaamiskeskus ELO ja sen valtakunnallinen verkosto. (Hjelt ym. 2002, 17.)

3.2.1 Elintarvikkeiden tuotekehitysprosessi

Tuotekehitysprosesseja kuvataan monella eri tavalla. Kosonen (2000, 20-21) ottaa esille elintarviketeollisuuden erityispiirteet ottavan Myerin (1984) mallin. Tuotekehitysprojekti jakaantuu hänen mukaansa 11 vaiheeseen:

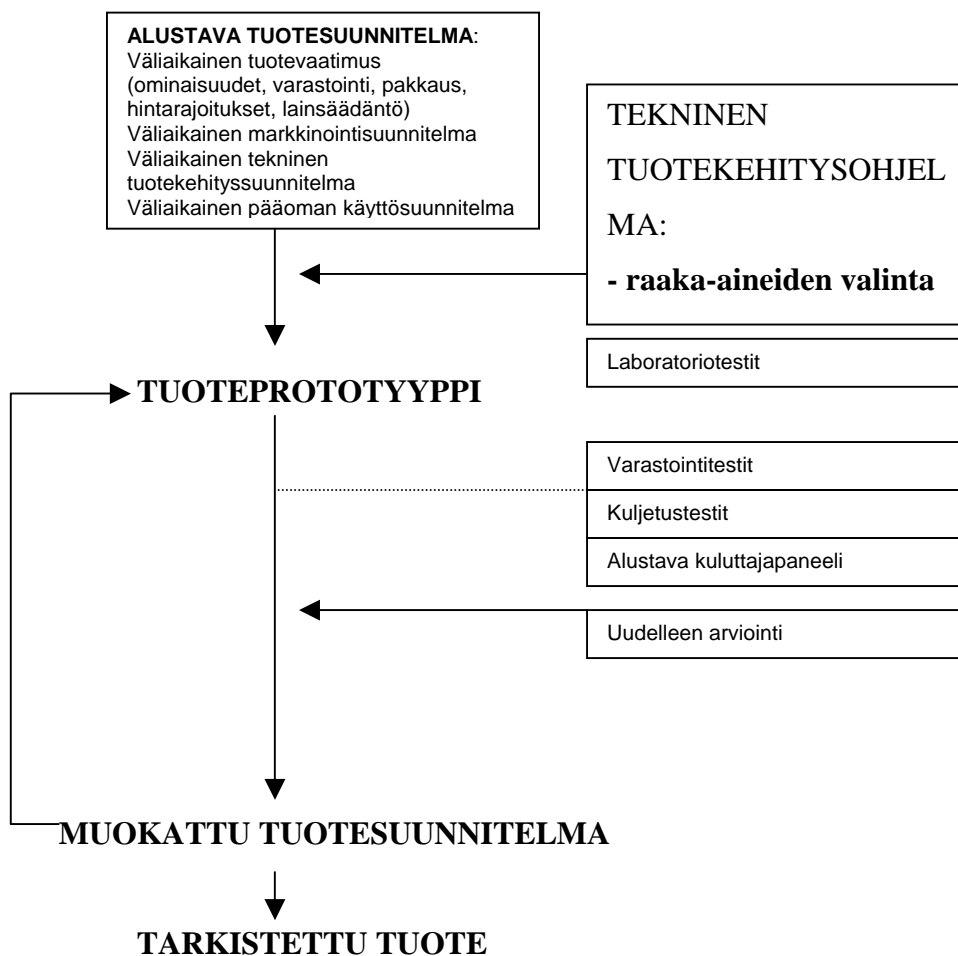
1. Määritellään selkeä tavoite.
2. Luonnostellaan strateginen ja toiminnallinen suunnitelma, jolla tavoite saavutetaan.
3. Kehitetään uusia malleja.
4. Seulotaan, testataan ja priorisoidaan uudet mallit.
5. Muutetaan mallit optimoiduiksi perusmalleiksi.
6. Parannetaan malleja aistivaraisilla testeillä.
7. Siirrytään pilot - mittakaavan tuotannosta kaupalliseen tuotantoon.
8. Testataan käytettävyyttä kotitalouksissa.
9. Asetetaan tuotteet markkinoille testattaviksi.
10. Testataan myyntikanava.
11. Esitellään myyntikanava paikalliselle jakelijalle.

Tuotekehityshanke voidaan karkeammin jakaa neljään vaiheeseen eli käynnistämiseen, luonnosteluun, kehittämiseen ja viimeistelyyn. Tuotekehitys tehdään tehokkaimmin tiimityöskentelynä, jossa on mukana jäseniä tuotekehityksestä, markkinoinnista, laadunhallinnasta, valmistuksesta, myynnistä ja pakkaus- ja ostotehtävistä. (Myer 1984, Kososen 2002, 21 mukaan.) Huttu-Hiltunen, Koivumäki ja Luhtala (1994, 43) jakavat elintarvikkeiden tuotekehitysprosessin seitsemään eri vaiheeseen. Nämä vaiheet ovat lähtökohtien yksilöinti, vaihtoehdot, esitutkimus, valinta, käytännön tuotekehitys, tuotannon ja markkinoinnin valmistelut sekä markkinoille vienti. Nämä jokainen osa-alue pitää sisällään lukuisia toimenpiteitä tuotekehitysprosessiin liittyen.

Kosonen (2002, 24-25) ottaa esille myös Blanchfieldin (1988) esittämän elintarviketeollisuudelle sopivan mallin, jossa ensin luodaan alustava tuotesuunnitelma. Kaiken taustalla on idea, joka voi olla seurausta monesta eri lähtökohdasta. Se voi perustua markkinatutkimukseen, tausta-ajatteluun, kuuluanalyysiin, aivoriiehen, ideointiin ja aavistukseen tai idean taustalla voi olla teknologiset ideat, funktionaalisista ainesosista peräisin olevat ideat tai toisista maista tulevat prototyypit. Näin muodostetaan käsitys tuotteesta,

jolloin vastataan kysymyksiin millainen tuote on, kenelle se on tarkoitettu, mihin hintaan sitä myydään ja mihin tarkoitukseen. Ennen tuotekäsitteen päättämistä tulee tehdä esitutkimus, jossa mm. selvitetään kustannus- ja hintatekijät, lainsäädäntövaatimukset ja markkinointikeinot. Lisäksi suoritetaan kuluttajatutkimus, jonka jälkeen vasta tehdään lopullinen alustava tuotesuunnitelma. Siinä päätetään projektitiimin perustamisesta, määritetään vaadittavat resurssit, mietitään markkinointistrategia, muotoillaan tuotekäsite lähemmäksi konkretiaa ja päätetään tekniset toteutusmahdollisuudet. Alustava tuotesuunnitelma on välivaihe, jonka kautta tuoteprototyyppiä testataan ja arvioidaan eri menetelmillä niin kauan, että päästään muokatun tuotesuunnitelman kautta haluttuun tuotteeseen.

KUVIO 9 Alustavasta tuotekehityksestä lopputuotteeksi. (Blanchfield 1988, Kososen, 2002, 25 mukaan.)



Immosen ja Forsmanin elintarviketeollisuuden tuotteiden onnistumista ja epäonnistumista käsittelevässä tutkimuksessa (1985) on Kososen (2002, 25-26) mukaan nostettu esille vahvasti asiakkaiden tarpeiden ja odotusten tuntemus, jolloin tuotekehitysprosessi painottuu alkupäähän. Myös Siukosaari (1995, 30) huomauttaa, että menestyksekkästä innovaatioprosessista tulisi kehittää sen kriittisissä alku- ja loppupäissä.

3.2.2 Tuotekehitykseen vaikuttavat tekijät ja tulevaisuus

Elintarviketeollisuuden toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat toimialan tuotekehitykseen. Salon, Kauppilan ja Salminiityn mukaan (1998, 10-13) elintarviketeollisuuden tulevaisuutta muokkaavat voimat voidaan jakaa kolmeen tekijään. Ensimmäisenä toimintaan vaikuttaa yhteiskunnallisessa ympäristössä tapahtuvat muutokset, kuten EU:n laajeneminen, kaupan vapautuminen, elintarvikelainsäädännön kehittyminen ja EU:n sääntelypolitiikat. Toisaalta kulutusmarkkinoilla tapahtuu muutoksia kuluttajien tarpeissa väestön ikääntymisen, arvotietoisuuden nousun ja sosioekonomisen erilaistumisen myötä. On arvioitu, että vuonna 2010 Euroopan väestöstä on lähes 25 % yli 60-vuotiaita. Sen seurauksena hyvin toimeentulevat, terveyttä arvostavat yli 45-vuotiaat muodostavat kasvavan kuluttajaryhmän. Kulutustottumuksissa tulee tapahtumaan myös siksi muutoksia, että nuorena omaksutut tottumukset säilyvät usein aikuisiälle. Arvotietoisuuden nousun myötä myös arvojen ja eettisyyden uskotaan ohjaavan elintarvikevalintoja yhä enemmän. Sosioekonomisella erilaistumisella tarkoitetaan sitä, että eri kuluttajaryhmien väliset tuloerot kasvavat.

Kolmas keskeinen muutosalue on teknologian kehittyminen, joka avaa mahdollisuuksia uusille tuotteille sekä tuotantoprosesseille. Teknologisia mahdollisuuksia on avautunut biotieteiden, eri materiaaliteknologioiden ja informaatioteknologioiden kehittämisen myötä. (Salo ym. 1998, 12-13.)

Muutosvoimat johtavat kilpailun kiristymiseen, kansainvälistymiseen ja tuotteiden erilaistumiseen. Kaupan esteiden purku, sisämarkkinoiden laajentuminen ja informaatioteknologian soveltaminen johtaa kilpailun kiristymiseen. Kilpailu jää pienemmäksi niissä tuoteryhmissä, joissa kuljetuskustannukset ja muut logistiikkarajoitteet antavat etua maantieteelliseen sijaintiin perustuvaa sijaintietua. Myös vaikeasti kopioitavissa olevilla tuotteilla kilpailun kiristyminen jää vähäisemmäksi. (Salo ym. 1998, 13.)

Kilpailun kiristyessä yrityksillä kansainvälistymispyrkimykset kasvavat. Kansainvälistymispyrkimyksen syynä voi olla mittakaavaetujen saaminen tuotantomäärien myötä. Myös peruselintarvikkeiden osalta hintakilpailu kiristyy, joka johtaa suurempiin tuotantoyksiköihin ja keskittymiseen. Kansainvälistyminen voi olla yritykselle tavoitteena kotimarkkinoiden pienuuden tai tuotekehityskustannusten takia. (Salo ym. 1998, 13-14.) Tuotteiden erilaistumiseen vaikuttavat sosioekonominen erilaistuminen ja arvotietoisuuden nousu. Yhä erilaisimmille erikoistuotteille on kysyntää ja samaan aikaan tuotanto- ja tuotekehitysprosessien parantuminen, teknologioiden hyödyntäminen ja kaupan keskittyminen tekevät entistä suurempien tuotevalikoimien hallinnan mahdolliseksi. Tätä tukee myös uudet pakkausteknologiat. Tuotteiden ”brändin” merkitys korostuu kuluttajalla ja tuotekehitysajat lyhenevät. Kaupan keskittymisen myötä jakelukanavan toiminta kansainvälistyy. Lisäksi tuotteisiin sisällytetään entistä enemmän tietoa tuotteen alkuperästä ja valmistusprosessista. (Salo ym. 1998, 14.)

Segmentoinnin lähtökohtana on peruselintarvikkeiden kiristynyt hintakilpailutilanne. Tällöin kannattavuutta etsitään joko 1) hintakilpailukykyä parantamalla tai 2) erikoistumalla. Yleisesti suuntauksena on se, että kilpailuedun saavuttaminen liittyy selkeämmin yksikkökustannusten kokonaisvaltaiseen hallintaan tai yksittäisten kuluttajaryhmien ja heidän tarpeiden ymmärtämiseen. Elintarvikemarkkinoiden muovautumista havainnollistamaan Salo ja muut (1998, 14–17) ottavat esille muutaman markkinasegmentin kuvion 10 mukaan.

KUVIO 10 Esimerkinomaisia markkinasegmenttejä. (Salo ym. 1998, 15.)

Perusruokaa pöytään ➡ Erikoistuminen ➡ Elämyksiä erikoistuotteista
 Syömällä terveeksi
 Puhdasta kotimaasta
 Luonnonmukaista luonnosta

Perusruokaa pöytään

Segmenteistä ”perusruokaa pöytään” on eriytymätön ja kireästi kilpailtu vaihtoehto, josta muut pyrkivät irtautumaan. Suuri osa kulutuksesta perustuu peruselintarvikkeiden kulutukseen, joiden ostopäätökset tehdään hintavertailuin. Koska peruselintarvikkeiden rajallinen erikoistumismahdollisuus johtaa kovaan hintakilpailuun ja kustannustehokkuutta hakeviin mittakaavaeturatkaisuihin, kansainvälistymiseen ja operatiivisten prosessien

optimointiin, pyrkivät yritykset vahvistamaan tuotteiden asemaa niiden omaleimaisuutta lisäämällä (Salo ym. 1998, 15.) Taulukossa 3 on lueteltu perusruokasegmentin tunnuspiirteitä.

TAULUKKO 3 Perusruokasegmentin tunnuspiirteitä. (Salo ym. 1998, 15.)

<i>Kuluttajaryhmät</i>	Suuret joukot
<i>Raaka-ainepohja</i>	Edullinen
<i>Tuotantoprosessi</i>	Volyymihakuinen
<i>Jakelukanava</i>	Laaja
<i>Kulutustapa</i>	Tavallista syömistä
<i>Teknologiasisältö</i>	Tuotantoprosessien ja logistiikan optimointi
<i>Kilpailutekijät</i>	Hinta, reunaehtoina hyväksyttävä maku ja laatu
<i>Osaamisia</i>	Tuotanto- ja jakeluprosessien hallinta Kokonaiskustannusten minimointi Kansainvälistyminen
<i>Kehittyminen</i>	Pysyvän kilpailuedun ylläpitäminen vaikeaa Jakeluportaalla vahva asema

Elämyksiä erikoistuotteista

Elintarvikkeista ja tuotteista, jotka antavat kulutustilanteessa elämyksenomaisia kokemuksia, ollaan valmiita maksamaan enemmän kokeilunhalun, makutottumusten monipuolistumisen ja sosioekonomisen erilaistumisen myötä. Niihin kohdistetaan maku- ja laatuvaatimuksia sekä myös tuotteiden imagoarvo on kuluttajille tärkeä. Erikoistuotteiden avulla voidaan menestyä kansainvälisesti, mikäli tuotteen erityisyys koetaan samanlaisena vientimaassa. (Salo ym. 1998, 16.) Taulukossa 4 on lueteltu erikoisruokasegmentin tunnuspiirteitä.

TAULUKKO 4 Erityisruokasegmentin tunnuspiirteitä. (Salo ym. 1998, 16.)

<i>Kuluttajaryhmät</i>	Eriytyneet ja erikseen tunnistetut
<i>Raaka-ainepohja</i>	Vähän erityismerkitystä
<i>Tuotantoprosessi</i>	Laatukriittinen
<i>Jakelukanava</i>	Osin eriytyvä (vrt. Kotijäätelö-ketju)
<i>Kulutustapa</i>	Lähes hedonistinen
<i>Teknologiasisältö</i>	Makujen muuntelu
<i>Kilpailutekijät</i>	Tuotteen ja sen kulutustilanteen imago, ”brändi” Kiinnostavuus
<i>Osaamisia</i>	Kuluttajien ymmärtäminen, nopea tuotekehitys Markkinoille pääsy, markkinointi
<i>Kehittyminen</i>	Kasvaa yleisen vaurastumisen myötä Muuntaa jatkuvasti muotoaan

Syömällä terveeksi

Väestön ikääntyminen yhdessä terveystietoisuuden kasvun kanssa luo markkinoita terveysvaikutteisille eli funktionaalisille elintarvikkeille. Markkinoilla menestyminen edellyttää hyviä T&K-valmiuksia ja kykyä muuntaa tutkimustyön tulokset kaupalliseksi tuotteeksi eli innovaation kaupallistamista. Siksi verkostojen luonti tutkimusyhteisön, terveydenhuoltosektorin kuin jakeluverkostojen piirissä on edellytys menestyvien funktionaalisten elintarvikkeiden tuottamiselle. (Salo ym. 1998, 16.) Taulukossa 5 on ”Syömällä terveeksi” – segmentin tunnuspiirteitä.

TAULUKKO 5 Syömällä terveeksi – segmentin tunnuspiirteet. (Salo ym. 1998,16.)

<i>Kuluttajaryhmät</i>	Terveystietoiset Iäkkäät kuluttajat merkittävä ryhmä
<i>Raaka-ainepohja</i>	Osittain eriytyvä
<i>Tuotantoprosessi</i>	Ei välttämättä erityispiirteitä
<i>Jakelukanava</i>	Kohderyhmästä määrittyvä
<i>Kulutustapa</i>	Luonteva, ei annosteleva
<i>Teknologiasisältö</i>	Terveysvaikutusten tuottaminen Poikkitieteelliset teknologiaratkaisut
<i>Kilpailutekijät</i>	Todennetut terveysvaikutukset
<i>Osaamisia</i>	Erinomaiset T&K-valmiudet Terveysteknologia Vaikutushakuinen tuotekehitys Innovaatioiden kaupallistaminen
<i>Kehittyminen</i>	Vahvassa kasvussa Mahdollisuuksia kilpailuetujen luomiseen

Puhdasta kotimaasta

Salon ja muiden mukaan (1998, 16-17) kotimaisia maataloustuotteita pidetään tyypillisesti ulkomaisia puhtaampina, joka antaa selkeä kilpailuedun elintarviketeollisuudelle. Tämä pätee etenkin kansallisiin makutottumuksiin liittyvissä tuotteissa ja tuoteryhmissä, jossa Suomen markkinoiden pienuus toimii osin suojana ulkomaisia kilpailijoita vastaan. Kuitenkin kotimaisten kuluttajien piirissä on nähtävissä jo osittain asennemuutosta ulkomaisia tuotteita kohtaan. Taulukossa 6 on kuvattu segmentin tunnuspiirteet.

Luonnonmukaista luonnosta

Kestävän kehityksen mukaisten toimintatapojen kannattaminen sekä tehoviljelyssä käytettyihin menetelmiin ja teknologioihin kohdistuva varauksellisuus voi lisätä kuluttajien kiinnostusta ekologisesti tai luonnonmukaisesti tuotettuihin elintarvikkeisiin. Taulukossa 7 on koottu ”Luonnonmukaista luonnosta” – segmentin tunnuspiirteet.

TAULUKKO 6 Puhdasta kotimaasta - segmentin tunnuspiirteitä. (Salo ym. 1998, 17.)

<i>Kuluttajaryhmät</i>	Puhtautta ja kotimaisuutta arvostavat Laatu- ja terveystietoiset
<i>Raaka-ainepohja</i>	Kotimainen
<i>Tuotantoprosessi</i>	Kotimainen, laadukas
<i>Jakelukanava</i>	Laajat
<i>Kulutustapa</i>	Tavanomainen
<i>Teknologiasisältö</i>	Hygieniahallinta
<i>Osaamisia</i>	Kotimaisuuspainotteisen imagon vaaliminen Perinteisten tuotteiden aseman ylläpitäminen Puhtauden merkityksen todentaminen
<i>Kehittyminen</i>	Kasvussa, jos puhtauden arvostus kasvaa Rajalliset vientimahdollisuudet

TAULUKKO 7 Luonnonmukaista luonnosta - segmentin tunnuspiirteitä. (Salo ym. 1998, 17.)

<i>Kuluttajaryhmät</i>	Arvokeskeiset, ostovoimaiset
<i>Raaka-ainepohja</i>	Luomuviljely
<i>Tuotantoprosessi</i>	Pelkistetty ja paikallinen
<i>Jakelukanava</i>	Osin eriytyvä
<i>Kulutustapa</i>	Idealisoiva
<i>Teknologiasisältö</i>	Jakelu ja pakkaus (ei itse tuote)
<i>Kilpailutekijät</i>	Lisäaineettomuus ja tuotteen koettu luonnollisuus Luomufilosofian edistäminen
<i>Osaamisia</i>	Luomupohjainen liiketoiminta Asenteiden tiedostaminen ja muokkaaminen
<i>Kehittyminen</i>	Rajalliset markkinat Herkkä asennemuutoksille

Elintarvikemarkkinoilla tapahtuu kuluttajamarkkinoissa tapahtuvien muutosten lisäksi kehitysmuutoksia, joihin yritysten tulee vastata ja jotka yritysten tulee ottaa huomioon. Hjeltin ja muiden mukaan (2002, 22-23) rakenteelliset elintarviketeollisuuden kehittymiseen vaikuttavat tekijät ovat tiivistetysti elintarviketeollisuuden keskittyminen ja kansainvälistyminen, strategisten allianssien yleistyminen, yritysrakenteen polarisoituminen,

verkostoitumisen vahvistuminen, kaupan aseman vahvistuminen, yhteistoiminnan lisääntyminen alkutuotannon kanssa ja ostopalveluiden lisääntyminen.

Myös T&K -toiminnassa on nähtävissä eri kehityssuuntia Hjeltin ja muiden mukaan (2002, 23-24). Yritysten T&K-panostukset tulevat myös elintarviketeollisuudessa kasvamaan ja toimialan kansainvälistyminen ja omistussuhteiden muutokset johtavat siihen, että etenkin suuret yritykset kansainvälistävät tutkimuspalvelujaan ja ostavat ne sieltä, mistä niitä on kilpailukyisin ehdoin saatavilla. Vaikka markkinoille tulleiden tuotteiden lukumäärä on viime vuosien kasvanut, on niiden elinkaari lyhentynyt. Tuotekehityksen näkökulmasta se korostaa nopeaa ja kuluttajakeskeistä tuotteistamista. Tuotekehitysprosessien nopeuttamiseksi myös tuote- ja prosessi-innovaatiot nivoutuvat enemmän toisiinsa. Vaadittava osaamistaso nousee, koska yrityksillä on yhteistyöverkostoja, ne kansainvälistyvät, hallittavien tuotteiden lukumäärä kasvaa ja teknologinen kehitys etenee.

3.3 Tutkimuksen ja elintarviketeollisuuden yhteistyö

Tutkimusten ja yritysten välinen yhteistyö on tärkeää uusien tulosten ja tuotteiden hyödyntämiseksi. Hjelt ja muut (2002, 21-23) painottavat tutkimuksen ja yritysten muodostavan toisiaan ruokkivan kokonaisuuden, jossa soveltava huippututkimus synnyttää teollisia menestystarinoita, jotka puolestaan johtavat osittain lisärahoituksen saamiseen tutkimukseen. Tutkimustulosten syntymiselle luovat edellytykset riittävä ja oikein kohdennettu rahoitus, tutkijoiden riittävyys sekä yhteistyösuhde yritysten ja tutkimuksen välillä.

Tutkimusryhmien tulisi tehdä elintarviketeollisuuteen liittyvää tutkimusta Hjeltin ja muiden mukaan (2002, 29-31) yhä enemmän yhteistyössä. Yhteistyön etuja ovat parantunut tehokkuus ja innovatiivisuus ja poikkitieteellisyyden lisääntyminen yli tutkimusrajojen. Yhteistyötä voidaan lisätä kotimaisten tutkimusryhmien kanssa, kansainvälisten ryhmien kanssa ja yritysten kanssa. Elintarvikealan yritysten tulisi hyödyntää tutkimusta enemmän. Muutoin soveltava elintarvikealan tutkimus saattaa näivettyä yritysten mielenkiinnottomuuden takia, tutkimuksen hyödyntäjät löytyvät muualta kuin kotimaata tai tutkimus suuntautuu yhä enemmän palvelemaan muita teollisuuden sektoreita, kuten lääke- ja bioteollisuutta. (Hjelt ym. 2002, 31.)

Hyödyntämisen edellytys on yritysten riittävä osaamis pohja, resurssit ja asenne. Usein tutkimuksen tekijät ja yritykset puhuvat ”eri kieltä”, joka heijastaa sekä yritysten että tutkijoiden kokemattomuutta tehdä yhteistyötä yritysten kanssa. Yritys ei pysty määrittelemään kaikkia tarpeitaan, koska ei tiedä kaikkia tutkimuksen mahdollisuuksia. T&K-toimintojen ongelmana on myös yritysten henkilöstöresurssien pienuus ja tietämättömyys sen merkityksestä. Lisäksi johtoa on vaikea sitouttaa sen taakse, koska sen hyötyjä on vaikea osoittaa. Mitä pienempiin yrityksiin siirrytään, sitä suurempi on yritysten resurssipula. (Hjelt ym. 2002, 31–32.) Vain suuret yritykset pystyvät hyödyntämään perustutkimusta ja soveltavaa tutkimusta, kun taas PK-yritykset voivat hyödyntää vain pienen osan soveltavasta tutkimuksesta. (Siukosaari 1995, 55). Hjelt ja muut (2002, 34) huomauttavat, että elintarviketeollisuudessa innovaatiotoiminnan haasteet eivät aina liity tutkimuksellisen perustiedon tuottamiseen, vaan tutkimustiedon jalostamiseen uusiksi tuote – tai prosessi-innovaatioiksi.

Tutkimusten hyödyntäminen tapahtuu karkeasti kolmella eri tasolla. Yliopistoissa tehtävää perustutkimuksellista työtä hyödyntävät omaa tutkimusta omaavat suuret elintarvikeyritykset. Palvelututkimusta hyödyntävät pienet ja keskisuuret yritykset, joilla on riittävästi osaamista ja resursseja määritellä tutkimustarpeet ja hyödyntää ne. Kolmantena muotona on osaamisen siirto niihin elintarvikeyrityksiin, joilla ei ole omaa tutkimus- tai tuotekehitystoimintaa. Merkittävässä roolissa ovat tällöin tutkimuslaitosten lisäksi osaamiskeskukset, maakunnalliset neuvontaorganisaatiot ja alemman asteen koulutuslaitokset. (Hjelt ym. 2002, 32.)

Yhteistyötä tulee Hjeltin ja muiden mukaan (2002, 50) tehdä enemmän alueellisesti yritysten, tutkijoiden, koulutustahojen, kuntien ja julkisten tahojen välillä myös alueellisen hyvinvoinnin ja yritysten toimintaympäristön kehittämiseksi. Keskeisenä keinona PK-yritysten osaamisen kehittämiseksi on valtakunnallinen Elintarvikealan Osaamiskeskus ja sen maakunnalliset palveluyksiköt. Niiden toiminnan perustana on käytännönläheisten ratkaisujen ja sovellusten tuottaminen raaka-aineita jalostaville yrityksille.

3.4 Innovaatiotoiminta ja verkostoituminen

Innovaatioiden kaupallistamiseksi innovaation kehittäjän ja sen hyödyntäjän on löydettävä toisensa. Yrityksen keinot oman kaupallistettavan tutkimusinnovaation kehittämiseen ja sen synnyttämiseen ovat yrityksen oma tutkimus- ja tuotekehitystoiminta ja osaamisen tai

innovaation osto tutkimuslaitoksista, yliopistoista, korkeakouluista tai muista yrityksistä. (Hjelt ym. 2002, 96.)

Innovaatioprosessi on yrityksen näkökulmasta pitkäjänteistä toimintaa, mutta innovaatioprosessiin käytetyn ajan merkitys on korostunut. Kilpailukykyyn eniten vaikuttavana tekijänä nähdään usein se, kuinka nopeasti tuote saadaan markkinoille. (Siukosaari 1995, 37-39.) Innovaation kaupallistamiseen liittyviä keskeisiä kysymyksiä ovat idean tunnistaminen ja strategisen näkemyksen luominen, rahoitus, innovaatioiden suojaaminen ja yhteistyö ja verkottuminen sekä kansainvälistyminen (Hjelt ym. 2002, 96–97).

Rahoitus on yksi keskeisiä tekijöitä T&K:n ja innovaatioiden kaupallistamisen kannalta. Siukosaari (1995 44-45) huomauttaa, että nopea yrityksen kasvu, jota uusien tuotteiden onnistunut lanseeraus edellyttää, korostaa rahoituksen hallinnan merkityksellisyyttä. Suomessa toimii erilaisia riskisijoitusjärjestelmiä sekä julkisen sektorin että yksityisten tahojen toimesta. Julkinen tutkimus- ja tuotekehitystuki jaetaan usean eri ministeriön kautta, vaikka valtaosa tulee KTM:n ja Tekesin kautta.

Verkostoituminen on noussut tärkeäksi myös innovaatioista puhuttaessa. Yhteistyön ja verkostoitumisen avulla voidaan pyrkiä innovaatiotoiminnassa tarvittavien resurssien minimointiin. Yleisesti voidaan todeta Siukosaaren mukaan (1995, 50-51), että verkostoissa toimivat yritykset ovat keskimäärin muita innovatiivisempia, sillä jo verkostoissa toimiminen on eräänlaista innovatiivisuutta. Yhteistyön mahdollisuuksia on tutkijoiden, tutkimusryhmien ja yritysten välillä.

Toimivassa verkostossa voitaisiin yhdistää rajalliset resurssit niin, että saavutettaisiin innovaatioprosessin kannalta riittävät voimavarat. Kunkin yrityksen ydinosaaminen täydentäisi toisen yrityksen puutteita ja mahdollistettaisiin verkoston innovaatiotoiminta. Yleisesti pienelle yritykselle innovaation kaupallistamisen esteeksi muodostuu usein markkinoille pääsy sekä puutteelliset rahalliset ja hallinnolliset resurssit. Näitä puutteita voisivat verkoston muut jäsenet paikata omalla osaamisellaan. (Siukosaari 1995, 51-52.)

Yritykset hakeutuvat yhteistyöhön innovaatiotoiminnassa seuraavien syiden vuoksi: 1) kustannusten jakaminen, 2) riskin jakaminen, 3) markkinatietämyksen lisääminen, 4) teknisen ja markkinatietämyksen täydentäminen osapuolten välillä, 5) kansainvälisten markkinoiden

palveleminen ja 6) toimialan standardien kehittäminen yhteistyössä (Siukosaari 1995, 56, Wisseman ja Euserin, 1991, mukaan).

Innovaatioiden kehittäminen verkostossa voi aiheuttaa ongelmia (Biemans 1992, Siukosaaren 1995, 58 mukaan). Lisääntynyt riippuvuus voi aiheuttaa ongelmia verkoston heikoimmalle osapuolelle ja yritysten erilaiset yrityskulttuurit voivat aiheuttaa yrityksille koordinaatiokustannusten nousun. Lisäksi ongelmia saattaa syntyä erilaisista johtamiskulttuureista. Luottamuksellisen tiedon ja taidon jakaminen voi aiheuttaa eri osapuolille ongelmia, joten edellytyksenä yhteistyölle on avoin ilmapiiri, luottamuksen ja sitoutumisen tunteminen sekä mahdolliset kirjalliset tietosuojasopimukset. Usean yrityksen yhteisprojekteissa ongelmiksi voivat myös tulla yrityksen oman kriittisen tiedon ja taidon hallinta omassa yrityksessä ja sitoutumisen puute. Myös yhden partnerin hallitseva asema on mahdollinen, mikäli yritykset ovat erikokoisia, niillä on eriasteisesti voimaa tai investointimahdollisuuksia hankkeeseen.

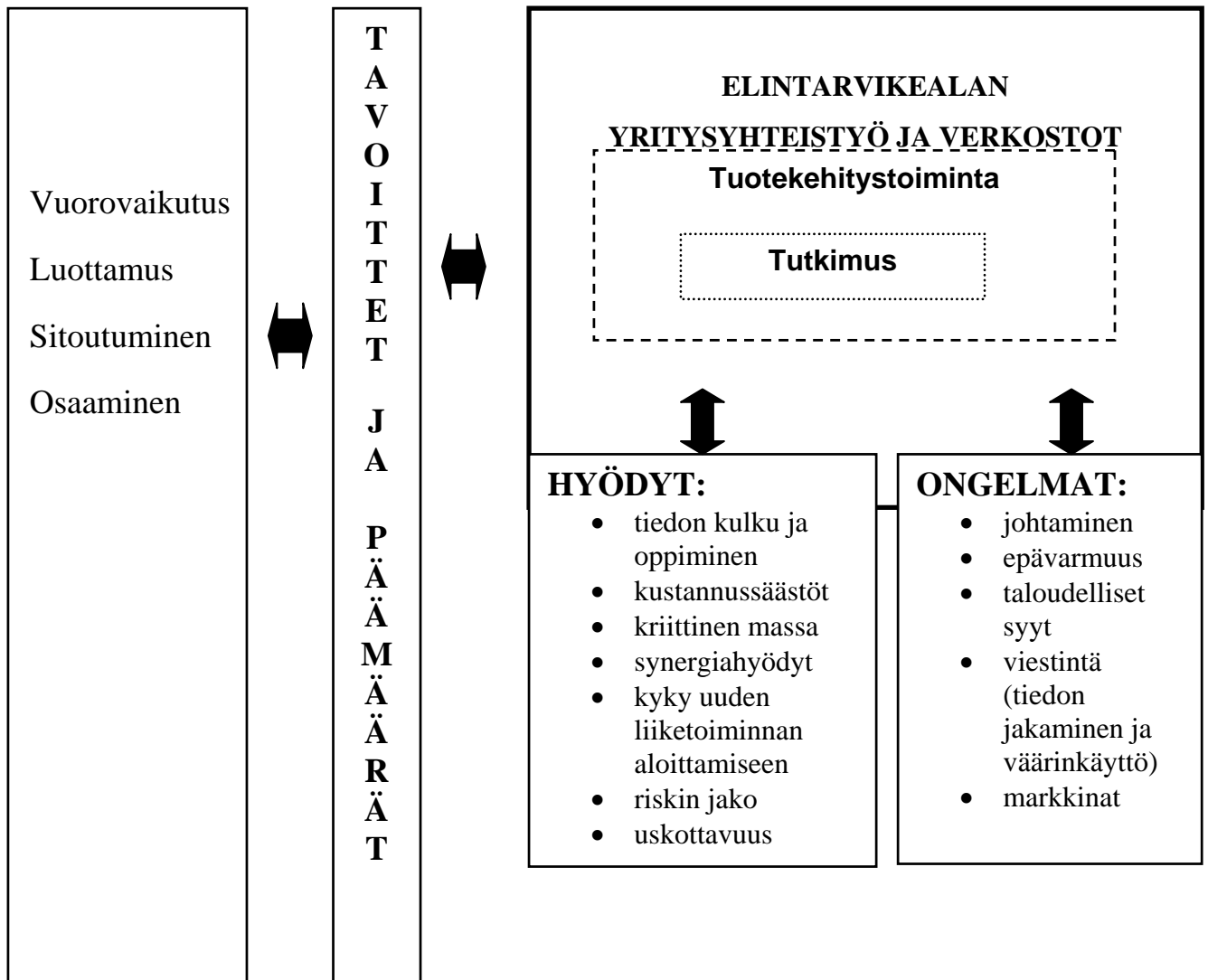
Wissema ja Euser (1991) nimesivät innovaatioverkostojen menestystekijöitä (Siukosaari, 1995, 59-60). Ensimmäinen tekijäryhmä perustuu yritykseen itseensä eli sen täytyy ensinnäkin nähdä teknologia ja tuotekehitys yrityksen strategisena menestystekijänä, sen tulee kehittää siihen oikea osaaminen ja kaupallistaa tämä tehokkaasti. Toiseksi yrityksellä tulee olla sekä halua että kykyä yritysten väliseen yhteistyöhön innovaatiotoiminnassa. Lisäksi yritysten välille ei saisi syntyä eturistiriitoja. Siksi yritysten lähteminen mukaan ei saisi perustua sen omiin kilpailutekijöihin. Yhteistyön osapuolten tulee olla yhtä kiinnostuneita toiminnasta ja hyöty tulee jakaa tasapuolisesti. Viimeisenä vaikuttavana tekijänä on se, että millaisen verkoston yritykset luovat.

3.5 Tutkimuksen viitekehys

Tämän tutkimuksen viitekehys, joka on havainnollistettu kuviossa 11, on muodostettu tässä tutkimuksessa käsitellyn kirjallisuuden perusteella. Yritysten yhteistyön edellytyksinä ja kriteereinä ovat vuorovaikutukseen perustuvat sosiaaliset sidokset sekä luottamus, sitoutuminen ja yrityksen osaaminen. Lisäksi yritykset asettavat yhteistyömuodoille toiminnalliset tavoitteet ja päämäärät. Yritysyhteistyössä ja eri verkostoissa toimiessaan syntyy yrityksille eri hyötyjä ja mahdollisia haittoja kuvion 11 mukaan.

Lisäksi yritykset voivat tehdä yhteistyötä myös tutkimus- ja tuotekehitystoimintojen kautta, joiden kautta yritys on mukana eri verkostoissa. Innovaatioprosesseissa yhteistyössä toimiminen tuo yrityksille etuja, mutta siihen liittyy myös riskitekijöitä.

KUVIO 11 Tutkimuksen viitekehys.



4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA – AINEISTO

4.1 Tutkimusote - ja menetelmä

Tieteellisessä tutkimuksessa tutkimusotteen ja -menetelmien valinta ovat tärkeässä osassa. Tiede on sellaista tiedonhankintaa, joka käyttää erityistä tieteellistä metodologiaa (Haaparanta ja Niiniluoto 1986, 11). Jotta tutkimus olisi tieteellistä ja tiedeyhteisön hyväksyttävissä, sen on oltava menetelmän ohjaamaa. Tieteellinen tutkimus voidaan jakaa teoreettiseen ja empiiriseen tutkimukseen. Teoreettiselle tutkimukselle on olennaista sen kohdistuminen eri tieteenalojen käsitteisiin, näkökulmiin ja teorioihin aineiston muodostuessa aiemmasta tutkimuksesta. Kun tutkimuksen kohteena on jokin reaalimaailman ilmiö, siihen haetaan vastausta empiirisen tutkimuksen keinoin eri tiedonhankintamenetelmillä. Uusitalon mukaan (1991, 60) teoreettisen ja empiirisen tutkimuksen erottaminen on kuitenkin usein vaikeaa, koska empiirisiin tutkimuksiin sisältyy myös teoreettista käsittelyä. Tässäkin tutkimuksessa tarkastellaan empiirisen reaalimaailman ilmiötä aiempaan tutkimukseen pohjautuen.

Tiedonhankintamenetelmien perusteella tutkimus voi olla kvantitatiivista tai laadullista eli kvalitatiivista. (Uusitalo 1991, 60.) Tämä tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen. Laadullisen tutkimuksen ominaisia piirteitä painottaessaan Varto (1992, 23-24) korostaa, että laadullisen tutkimuksen kohteena on yleensä ihminen ja ihmisen maailma, joita voidaan tarkastella elämismaailmana ja ihmisten kokemustodellisuutena. Ihmisten toimet ja yhteisöjen toimet ilmentävät toiminnassa olevia merkityksiä. Tähän työhön kvalitatiivinen tutkimusote on valittu sillä perusteella, että yritysten välinen yhteistoiminta ja verkostoituminen on elämismaailman ilmiö. Siinä painottuvat yksilöiden toiminta, päämäärät ja yhteisöjen toiminta. Tutkimus keskittyy tietyn yhteisön eli yritysten välisten suhteiden toimintaan ja siinä mukana olevien ihmisten kokemustodellisuuteen.

Laadulliselle tutkimukselle on Eskolan ja Suorannan mukaan (2000, 15) tyypillistä aineistonkeruumenetelmä, tutkittavien näkökulma ja tutkijan asema, harkinnanvarainen tai teoreettinen otanta, aineiston laadullis-induktiivinen analyysi, hypoteesittomuus, sekä narratiivisuus. Uusitalo painottaa, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen, käsittely ja analysointi tapahtuvat osin päällekkäin. (Uusitalo 1991, 79-81.) Tutkijan oma osallistuvuus nousee laadullisessa tutkimuksessa tärkeäksi. Tutkimusprosessiin osallistuminen

ei saa estää tutkittavan ilmiön säilyttämistä sellaisena kuin se on, vaan tutkimuksen tavoitteena on tavoittaa tutkittavien oma näkökulma sellaisena kuin se on. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla on mahdollisuus joustavampaan tutkimuksen toteuttamiseen eri tutkimusmenetelmien käytöllä. (Eskola & Suoranta 2000, 16, 20.)

Tutkimuksen menetelmistä päätettäessä tulee ottaa huomioon eri kriteerejä kuten tehokkuus, taloudellisuus, luotettavuus ja tarkkuus. Tähän tutkimukseen valittiin tutkimusmenetelmäksi haastattelumenetelmä, koska yritysten välinen yhteistyö ja verkostoituminen ja niiden yhteistoimintamuotojen kehittyminen tulevaisuudessa vaativat syvällisempää perehtymistä sekä tutkimusongelmaan että sen taustalla vaikuttaviin tekijöihin. Tutkimusongelmassa esitetyt ongelmat ovat Keski-Suomen elintarvikealalla vähän kartoitettu alue ja haastattelu antaa mahdollisuuden tehdä syventäviä lisäkysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34-35.) Tutkimusaihe ei ole erityisen arka, mutta vaikea. Haastattelun kautta tiedon ohella saadaan ilmiöiden välisiä uusia yhteyksiä.

Haastattelulle vuorovaikutustilanteena on ominaista, että se on 1) ennalta suunniteltu; 2) haastattelijan alulle panema ja ohjaama; lisäksi 3) haastattelijä joutuu usein motivoimaan haastateltavaa ja pitämään keskustelua yllä; 4) haastattelijä tuntee roolinsa ja haastateltava oppii sen; 5) haastateltavan on luotettava siihen, että hänen tietojaan käytetään luottamuksellisesti. Haastattelumuodot voidaan jakaa lomakehaastatteluihin, strukturoimattomiin haastatteluihin ja teemahaastatteluihin eli puolistrukturoituihin haastatteluihin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 43-44.)

Tutkimusmenetelmänä tässä tutkimuksessa on käytetty teemahaastattelua, koska on haluttu korostaa ihmistä merkityksiä luovana ja aktiivisena osapuolena. Teemahaastattelua kutsutaan myös puolistrukturoiduksi menetelmäksi, koska siinä haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta siitä puuttuu kuitenkin strukturoidulle haastattelulle ominainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Haastattelijan tehtävänä on varmistaa, että kaikki teema-alueet käydään haastateltavan kanssa läpi. Teemahaastattelu sopii myös käytettäväksi silloin, kun keskusteltavat aiheet ovat arkoja tai heikosti tiedostettuja tai kun henkilöiden mielipiteet vaihtelevat ja kysymyksiä on vaikea standardisoida. Lisäksi se sopii menetelmäksi silloin kun halutaan tutkia ilmiötä, josta haastateltava ei ole tottunut kriittisesti päivittäin keskustelemaan. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34-36.)

Tutkimuksessa käytettiin sekä yksilöhaastatteluja että ryhmähaastattelua. Yritysten edustajien haastattelut toteutettiin yksilöhaastattelumenetelmällä ja sidosryhmien haastattelu toteutettiin ryhmänä. Ryhmähaastattelun etuna pidetään sitä, että sillä saadaan nopeasti tietoa usealta eri informantilta ja sitä, että se on edullinen. Haittoina mainitaan se, että esimerkiksi johtavassa asemassa olevat ihmiset eivät mielellään tule ryhmähaastatteluun ja valtahierarkia sekä ryhmädynamiikka voivat vaikuttaa haastattelun kulkuun. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 61-63.)

Teemahaastattelulle on olennaista se, että tutkimusongelmista johdetut ilmiöt sidotaan konkreettisiin mitattavaan todellisuuteen. Haastattelurungosta laaditaan etukäteen teema-alueuettelo, johon teemat on johdettu tutustumalla kirjallisuuteen ja tutkimustietoon. Menetelmässä ei muodosteta tarkkoja kysymyksiä, vaan teema-alueiden pohjalta haastattelijä voi syventää ja jatkaa keskustelua. Teemoista johdetut kysymykset tuottavat tutkimuksen aineiston, jota käytetään vastatessa tutkimuksessa esitettyihin kysymyksiin ja tehdessä ilmiötä koskevia päätelmiä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 66.)

4.2 Tutkimusaineisto

Tutkimuksen kohderyhmä koostuu kahdesta eri joukosta: Keski-Suomen alueella toimivista suurista elintarvikeyrityksistä ja niiden yritysten edustajista ja eri sidosryhmän edustajista. Suurten yritysten osalta toimeksiantaja valitsi kahdeksan Keski-Suomen alueella toimivaa suurta elintarvikealan yritystä, josta lopullisessa tutkimuksessa on mukana kuusi yritystä. Sidoryhmien osalta tutkimukseen osallistui ne henkilöt, jotka olivat ilmoittautuneet Jyväskylän ammattikorkeakoulun hallinnoiman PK-elintarvikeyrityttöjyyden koordinoimien järjestämään ”Keski-Suomen PK-elintarvikealan kehittämisen tulevaisuus” –tilaisuuteen 10.03.2005. Tutkimuksen kohderyhmä ja haastateltavat on esitetty liitteessä yksi. Koska tässä tutkimuksessa pyritään vastaamaan Keski-Suomen elintarvikeyrityttöjyyden kehittämisen kannalta keskeisiin kysymyksiin, osoittautui tutkimusasetelman kannalta suurten elintarvikeyritysten ja vastaavasti sidoryhmien valitseminen haastateltaviksi mielenkiintoiseksi asetelmaksi.

4.3 Tutkimuksen kulku

Tutkimus lähti tarpeesta selvittää Keski-Suomen elintarvikeyrityttöjyyden kehittämishaasteita.

Tutkimuksen alusta alkaen olin läheisessä yhteistyössä Jyväskylän ammattikorkeakoulun matkailu-, ravitsemis- ja talousalan hallinnoiman PK-elintarvikealan koordinoinnin asiantuntijoiden kanssa. Tutkimuksen kulku eteni siten, että tammikuun 2005 aikana sovimme toimeksiantajan kanssa tutkimuksen aikataulusta sekä tarkensimme useaan otteeseen tutkimuksen tarkoitusta. Teemahaastattelurungon laatimista varten tutustuin aiempaan kirjallisuuteen ja alan tutkimuksiin ja selvityksiin. Haastattelurunkoa muotoiltiin yhdessä Jyväskylän ammattikorkeakoulun PK-elintarvikealan koordinoinnin projektipäällikön AnnaMaija Niemisen ja kehityssuunnittelija Sanna Korell-Pukarin kanssa. Varsinaiset tutkimuksessa käytetyt haastattelurungot ovat liitteenä kaksi ja kolme. Haastattelurunkojen lisäksi mietittiin tutkimustilanteeseen myös selventäviä kysymyksiä ja apukysymyksiä aiheiden ollessa osittain abstrakteja.

Saatuani yritysten edustajien yhteystiedot, otin heihin yhteyttä puhelimitse tai sähköpostitse. Kaksi yritystä kieltäytyi tutkimukseen osallistumisesta. Yritysten haastattelut suoritin helmikuun ja maaliskuun 2005 aikana. Sidosryhmien ryhmähaastattelu oli elintarvikealan kehittämispäivän yhteydessä 10.03.2005.

Yritysten edustajien haastattelut suoritin pääasiassa heidän työpaikoillaan ja aluksi heille selvitettiin tutkimuksen tarkoitus ja sen luottamuksellisuus. Haastattelutilanteille on tärkeää aloitus ja rauhallisen tunnelman saaminen. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella, koska näin pystyttiin säästämään haastatteluun kuluvaan aikaan. Haastattelutilanteessa käytiin läpi taustakysymykset sekä teema-alueet. Haastattelujen aikana johdattelin keskustelua, muotoilin kysymyksiä ja tein lisäkysymyksiä. Itse haastattelutilanne vaati joustavuutta sekä kysymysten esittämisjärjestyksen suhteen että myös niiden syventämisen suhteen, sillä haastateltavasta riippuen kysymysten etenemisjärjestys sekä lisäkysymysten että jatkokysymysten tarve vaihteli. Haastattelut kestivät 40 minuutista 1 ½ tuntiin haastateltavasta riippuen. Haastattelutilanteet muodostuivat hyvin erilaisiksi ja haastateltava saattoi vastata itse spontaanisti teemaa selventävään kysymykseen, jolloin kaikkia kysymyksiä ei käyty läpi.

Ryhmähaastattelu suoritettiin 10.03.2005. Sidosryhmien edustajat olivat saapuneet ”Keski-Suomen elintarvikealan kehittäminen” – tilaisuuteen, jossa päivän aiheena oli Keski-Suomen elintarvikealan strategia. Jakauduimme ennalta jaettuihin ryhmiin, jossa suoritin sidosryhmien haastattelun. Myös sidosryhmien haastattelu nauhoitettiin sekä myös videoitiin kuuluvuuden

takaamiseksi. Lisäksi sidosryhmän edustajat täyttivät kyselylomakkeet (liite neljä), joissa kysyttiin eräitä tutkimusongelmaan liittyvistä ilmiöistä. Tavoitteena oli saada tietoa tiivistetympin esiin sekä saada haastateltavat vastaamaan avoimemmin tietyn osa-alueen kysymyksiin

4.4 Aineiston käsittely

Laadullisen aineiston analyysille on olennaista, että se alkaa usein jo haastattelutilanteessa ja aineistoa analysoidaan ”lähellä” aineistoa. Analyysi voi olla induktiivinen (yksittäisestä yleiseen) tai deduktiivinen (yleisestä yksittäiseen). (Hirsjärvi & Hurme 2001, 136). Laadullisessa tutkimuksessa voidaan Eskolan ja Suorannan mukaan (2000, 160) soveltaa monia analysointitapoja ja tutkimusaineiston analyysitapoja ovat: kvantitatiiviset analyysitekniikat, teemoittelu, tyypittely, sisällön erittely, keskusteluanalyysi ja diskursiiviset analyysitavat.

Hirsjärven ja Hurmeen mukaan (2001, 144) laadullisen analyysin tarkoitus on luoda aineistoon selkeyttä ja tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysin avulla aineisto tiivistetään, mutta hajanaisesta aineistosta pyritään luomaan selkeä ja mielekäs, joka kasvattaa tietoa kadottamatta sitä. Haastattelujen jälkeen litteroin eli puhtaaksi kirjoitin nauhoitetut haastattelut tekstiksi teema-alueittain haastateltavien puheesta, mutta en koko haastatteludialogista. Haastattelujen kielellinen informaatio säilytettiin. Nämä ns. purkulomakkeet, joissa yhdessä oli yhden haastateltavan vastaukset teema-alueittain, säilytettiin analyysiä varten.

Tässä tutkimuksessa on käytetty analyysimenetelmänä teemoittelua, jossa pyritään nostamaan esiin sekä tutkimusongelman kannalta olennaisimmat teemat että tutkimusaineistosta nousevat tutkimusongelmia tukevat teemat (Eskola & Suoranta 2000, 174-175.) Luin aineistoa useampaan kertaan läpi, jotta voisin taata teorian ja empirian vuorovaikutuksen onnistumisen itse analysoinnissa. Tekstinkäsittelyohjelmaa käyttäen pilkoin aineiston siirtämällä samaa teema-aluetta koskevat vastaukset samalle kortille. Leikattuihin otteisiin merkitsin tässä vaiheessa tunnistetiedot. Koska samassa tekstikohdassa haastateltava saattoi puhua useammastakin teemasta, teemakorttien luonnissa tarvittiin tekstikohtien yhdistelyä.

Sidosryhmän haastattelusta saadun aineiston pidin erillään ja käytin erivärisiä kyniä merkatakseni kutakin teemaa vastaavat asiat aineistosta.

Hirsjärven ja Hurmeen mukaan (2001, 143-145) laadullisen aineiston käsittely on sekä analyysiä että synteesiä. Aineistoa eritellään ja luokitellaan ja synteesissä siitä pyritään luomaan kokonaiskuva. Tutkimuksessa teemoittelun jälkeen nostin ensin esiin yritysysteistyöhön ja verkostoitumiseen liittyvät asiat, toiseksi elintarvikealan kehittämiseen liittyvät ja kolmanneksi tuotekehitykseen liittyvät seikat. Tutkimuksen tavoitteena on onnistunut tulkinta ja kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulkintaa tehdään koko tutkimusprosessin ajan. Onnistunut tulkinta on sitä, että myös toinen lukija voi löytää tekstistä samat asiat kuin tutkija, vaikka ei olisi asiasta samaa mieltä kuin tutkija. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 151.) Tutkimuksen tulokset eivät ole siis vain haastateltavien vastauksia, vaan esiinnousseet aiheet ja merkitykset on kyettävä vielä tulkitsemaan. Tehtyjä tulkintoja ja johtopäätöksiä on lisäksi hyvä perustella aineistosta poimituilla sitaateilla eli sanatarkoilla lainauksilla alkuperäisistä vastauksista. Analyysin jälkeen poistin luottamuksellisista syistä tulosten esittelyä varten aineiston käsittelyn yhteydessä vastauksiin merkatut tunnistetiedot.

4.5 Kvalitatiivisen aineiston arviointi

Hirsjärven ja Hurmeen mukaan (2001, 18) tutkimuksen tavoitteena tulee olla tulosten ja todellisuuden mahdollisimman hyvä vastaavuus. Tieteellisen tutkimuksen keskeisin tavoite on sen luotettavuus, jonka vuoksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia..

Tulosten luotettavuutta arvioitaessa sivutaan sekä reliabiliteettia että validiteettia eli pätevyyttä. Reliabiliteetillä tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta eli samasta kohderyhmästä saadaan kahdella eri tutkimuksella sama tulos tai kaksi eri tutkijaa päätyy samanlaiseen tulokseen. Tutkijan toiminta tutkimusprosessin eri vaiheissa nousee tärkeäksi. Validiteetillä eli pätevyydellä viitataan yleisesti siihen, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä sen on oletettu koskevan. Validiteetissa voidaan erottaa mittausvaliditeetti sekä tutkimusasetelmavaliditeetti. Tutkimusasetelmavaliditeetin muodoista kolme eli rakennevaliditeetti sekä sisäinen että ulkoinen validiteetti ovat tämän tutkimuksen kannalta olennaisia.

Rakennevaliditeetin kautta voidaan kysyä, onko tutkittu sitä, mitä oletettiin tutkitun ja millaisia käsitteitä on käytetty tutkitun ilmiön kuvaamiseen. Sisäinen validius tarkastelee tutkimuksen kausaalisuhteita ja ulkoinen validius tarkoittaa tutkimustulosten yleistettävyyttä erilaisiin tilanteisiin ja henkilöihin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 186-188.)

Tutkimuksen käsitevaliditeetti on huono, jos tutkittavasta ilmiöstä ei kyetä tavoittamaan olennaisia piirteitä tai johtamaan teoriasta keskeisiä käsitteitä. Tällöin tutkija voi epäonnistua ongelmanmäärittelyssä, haastattelurungon laadinnassa tai menetelmällisissä ratkaisuissa. Hirsjärven ja Hurmeen mukaan tutkimuksen sisältövaliditeetti on huono, jos tutkija epäonnistuu teemaluettelon tai teema-alueita koskevien kysymysten luonnissa. (2001, 184-190.)

Tutkimuksen käsitevaliditeetti pyrittiin takaamaan perehtymällä aiempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen. Lisäksi olennaista oli käsitevaliditeetin varmistamiseksi suunnitella haastattelurunkoa yhdessä toimeksiantajani edustajien kanssa ja keskustella työn tarkoituksesta. Teemahaastattelujen sisältövaliditeetti varmistettiin varautumalla riittäviin lisäkysymyksiin kultakin aihealueelta ja laatimalla teemat riittävän laajoiksi. Kohderyhmä eli elintarvikeyritykset ja elintarviketeollisuus olivat minulle tuttuja aiempien opintojeni vuoksi. Haastattelutilanteissa teema-alueet tulivat luontevasti katetuiksi, sillä haastateltavat vastasivat avoimesti kysymyksiini.

Hirsjärven ja Hurmeen mukaan myös haastateltavien valinnassa voidaan epäonnistua (2001, 58). Tässä tutkimuksessa osa haastatelluista edusti valtakunnallisen konsernin paikallista näkemystä ja osa yrityksistä perheyriityksiä, joten tulokset ole täysin vertailukelpoisia. Sidosryhmän kohdalla haastateltavat olivat ns. avain-informantteja koskien tutkimusongelmaa ja sen kysymyksiä. Lisäksi sidosryhmän osalta avain-informantteja olisivat olleet myös esimerkiksi Keski-Suomen Liiton ja Jykes Oy:n edustajat.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida sen mukaan, saataisiinko sama tulos käytettäessä toista haastattelijaa tai jos haastattelu toistettaisiin samoissa oloissa. Haastattelutilanteet ovat ainutkertaisia, jolloin on todennäköistä, että haastattelijan muuttuessa myös kysymysten merkitykset muuttuisivat ja saman henkilön haastattelemineen toistamiseen muuttaisi myös saatavaa aineistoa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 186.) Toistettavuudella Mäkelä tarkoittaa, että toinen tutkija voi analyysissä käytettyjen luokittelu- ja tulkintasääntöjen mukaan tehdä samat

tulkinnat aineistosta (1990, 53).

Analyysin kattavuudella tarkoitetaan (Mäkelä, 1990, 53) sitä, että tulkintoja ei perusteta satunnaisiin poimintoihin aineistosta, vaan sen tulee perustua koko aineistoon. Tutkimuksen analyysivaiheessa otettiin kaikki haastattelut ja haastateltavien mielipiteet huomioon ja analysoitiin teema-alue kerrallaan. Ensin poimittiin aineistosta yhteiset ja keskeiset piirteet, jonka jälkeen poimittiin mielipiteet, jotka poikkesivat mielenkiintoisella tavalla. Nämä poikkeavuudet otettiin mukaan lisäyksinä ja kriittisinä mielipiteinä.

Kvalitatiivisen tutkimuksen validiutta voidaan kohentaa tarkalla selostuksella tutkimuksen toteuttamisesta ja tuloksiin päättämisestä. Tutkijan on toisin sanoen pystyttävä dokumentoimaan, miten hän on päätenyt luokittamaan ja kuvaamaan tutkittavien maailmaa juuri niin kuin hän on sen tehnyt. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 189.) Kvalitatiivisen aineiston vaikutelmanvaraisuutta voidaan vähentää Mäkelän mukaan (1990, 57) luetteloimalla aineisto eli ne yksiköt, joihin tulkinta perustuu, pilkkomalla tulkintaoperaatiot riittävän pieniin vaiheisiin ja nimenomaistamalla tulkintasäännöt. Tässä tutkimuksessa validiteettia pyrittiin vahvistamaan lisäämällä tutkimusraporttiin suoria sitaatteja haastatteluista sekä etsimällä tuloksille vahvistuksia tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä.

Kvalitatiivisen aineiston luotettavuuteen vaikuttaa myös raportointivaihe. Hirsjärvi ja Hurme (2001, 192) erottavat tutkijan kolme roolia: taitelija, tulkki ja muuntaja. Taiteilijan rooli viittaa siihen, että kvalitatiivisten raporttien kirjoittamiseen vaaditaan erilaista luovuutta kuin esimerkiksi kvantitatiivisten tutkimusten kirjoittamiseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija toimii myös tulkkina ja tutkijan omat kokemukset vaikuttavat siihen, miten hän ymmärtää haastateltavien maailmaa ja kuinka hän muuntaa ne raportin muotoon.

5 TULOKSET

5.1 Yritysten yhteistyön ja verkostoitumisen nykytila ja kehittäminen

”... se on sitä, että löytää niitä yhteisiä intressejä ja sopivia kavereita ja sitä meillä tehdään.”

5.1.1 Yritysyhteistyön ja verkostoitumisen piirteet

Tutkimuksen ensimmäisessä teemassa selvitettiin elintarvikeyritysten edustajilta yritys yhteistyön nykytilannetta alueellisten elintarvikeyritysten tai lähialojen yritysten kanssa. Lisäksi selvitettiin yritys yhteistyösuhteiden syntyyn vaikuttaneita tekijöitä.

Haastatteluista ilmeni, että alueen suurimmilla elintarvikeyrityksillä ei juuri ole yhteistyötä muiden Keski-Suomessa sijaitsevien pienten elintarvikeyritysten tai toisten Keski-Suomessa sijaitsevien elintarvikealan suuryritysten kanssa. Haastateltavat painottivat vastauksissaan, että yhteistyötä tehdään, mutta maakunnallisesti katsoen se on vähäistä. Yhteistyö keskittyi pääasiassa raaka-aineen ostamiseen alihankkijoilta tai toimimiseen itse alihankkijana. Yrityksillä ei ollut tuotantoprosesseihin liittyvää yhteistyötä, mutta sen sijaan joillakin yrityksillä oli kuljetusyhteistyötä. Yhteistyön puuttumisen syinä nähtiin mm. oma erikoisala, elintarvikealan PK-yritysten puute alueella, yritysten kokoerot ja resurssien puute. Vastauksista ilmeni, että yritykset ovat halukkaita kehittämään yhteistyötä, sitä pidettiin tärkeänä ja sitä toivottiin myös olevan enemmän. Yritysten edustajat tunsivat elintarvikealan toimintaympäristön ja sen kilpailutilanteen, jossa pienet elintarvikeyritykset toimivat. Eräs haastateltava oli sitä mieltä, että pienempien elintarvikeyritysten kannattaisi liittoutua suurempien kanssa saadakseen mittakaavaetuja ja saadakseen omia tuotteitaan joko toisen yrityksen tuotantoprosesseihin tai suoraan myyntiin.

”Mittakaavat vaan, että on tarpeeksi jotakin, jos puhutaan raaka-aineesta, ne on riittäviä ne määrät teolliseen tuotantoon ja ne laadut pätee. Tiedä mitä siitä voisi tulla.”

”...jolla on joku oma juttu, tarttee kanavan eli ei halua revetä siihen,, niin sellaista yhteistyökuviota olen ihan aistunut, että semmoiseen olisi tilaa. Mutta sitten täytyy täytyä ne kriteerit.”

Myös vastakkaisia mielipiteitä ilmeni, sillä tutkimuksen kohderyhmänä olleet yritykset poikkesivat toisistaan yrityskulttuureiltaan ja organisaatioiltaan ja se näkyi myös heidän mielipiteissään yritysysteistyöhön liittyvissä asioissa. Eräs haastateltava ilmaisi osuvasti mielipiteensä yhteistyöstä näin:

”Mä olen aina sanonut, että ilmaan on niin helppo piirtää.”

Yhteistyö-teeman alla selvitettiin myös, mitä hyötyjä ja mitä mahdollisia haittoja yhteistyöstä saattaa olla ja mitä lisäarvoa yhteistyöltä odotetaan. Lisäksi otettiin selvää, mitkä tekijät ovat yritysysteistyön edellytykset ja mitä kriteerejä yhteistyökumppanin tulee täyttää.

Kysyttäessä yritysten edustajilta yritysysteistyön hyötyjä, nousi tärkeimmäksi hyödyksi kustannussäästöt. Haastateltavien mielestä muita olennaisia hyötyjä ovat tehokkuuden lisääntyminen ja imagon rakentuminen. Lisäksi he painottivat molempien osapuolien hyötymistä ja yhteisen edun jakamista. Haastateltavat olivat lisäksi sitä mieltä, että olennaista yritysysteistyössä on se, että yritys voi itse keskittyä ydinosaamiseensa. Eräs haastateltava tiivistä asian ytimekkäästi näin:

”...tämä on nyt ihan perinteinen kuvio eli me pyritään itse hoitamaan se ydinprosessi, johon katsotaan meillä on se paras ammattitaito ja sitten tavallaan tukitoiminnot, mihinkä välttämättä meidän ammattitaito riittää tai ei ole asiallista alkaa sellaisia moniosaajia kouluttamaan, niin sen hoitaa muut.”

Tutkimuksessa selvitettiin myös sidosryhmän edustajilta yritysysteistyön hyötyjä. Myös sidosryhmien mielestä kustannusten jakaminen on yritysysteistyön hyötyjä. Muita hyötyjä erään haastateltavan mielestä ovat oppiminen muilta, tiedollisten ja taidollisten taitojen kehittyminen sekä uskottavuuden lisääntyminen asiakkaaseen päin. Lisäksi haastattelussa ilmeni, että eri yritysysteistyömuotojen kautta yritykset voisivat saada lisää valtaa saadakseen tuotteita kaupan yhä enemmän keskitettyvään jakelutiehen. Yritysysteistyö nähtiin myös edellytyksenä kansainvälistymiselle.

Yritysten edustajat näkivät pääasiassa yritysysteistyössä vain hyötypuolia. Yhteistyön haitaksi yritysten edustajat mainitsivat tiedon jakamisen ja siihen liittyvän riskin sekä epävarmuuden. Epävarmuutta syntyy lähinnä elintarvikkeisiin liittyvien toimitusten ja toimitusvarmuuden vuoksi. Tällöin ongelmat vaikuttavat laajemmin myyntiin ja

markkinointiin. Muutamat haastateltavat mainitsivat haittana resurssien puutteen itse yhteistyökuvioihin, jolloin yrityksillä ei ole aikaa yhteistyöjärjestelyjen suunnittelemiseen tai toteuttamiseen. Toisaalta konserniyritysten edustajat ei nähneet resurssien puutetta ongelmana. Lisäksi yhteistyön haitaksi mainittiin se, että riippuvuus omista yhteistyökumppaneista kasvaa ja mahdollisia korvaavia yrittäjiä on vaikea löytää.

”Mitä enempi tämmöisiä asioita yhdistellään, niin sitä suurempi on riskien mahdollisuudet.”

Tutkittaessa yritys yhteistyön edellytyksiä ja yritys yhteistyökumppanilta vaadittavia kriteerejä haastateltavat olivat yksimielisiä sen suhteen, että yritys yhteistyökumppanin tulee olla luotettava. Haastatteluissa ilmeni, että vanhoilla yhteistyösuhteilla ja sosiaalisilla verkostoilla on myös merkityksensä liikesuhteen synnyssä, koska tällöin suhteen synnyttäminen ja hoitaminen on helpompaa. Toisena tärkeänä kriteerinä pidettiin laatukysymyksiä. Elintarvikealalla toimivien yritysten on täytettävä tietyt määrätyt laatustandardit ja -kriteerit. Haastateltavat painottivat myös yritys yhteistyökumppanin imagon, joustavuuden ja yrittäjämäisen toiminnan merkitystä. Yhteistyökumppanin imagon kautta omakin yritys saa uskottavuutta. Joustavuudella tarkoitettiin sitä, että yritysten tulee tuntea toisensa hyvin, jolloin ne voivat nopeastikin reagoida päivittäisiinkin muutoksiin. Oma-aloitteista, yrittäjämäisesti toimivaa yrittäjää arvostettiin, koska suurten yritysten oma aika ja resurssit ei riitä toisen yrityksen neuvomiseen.

”...edellyttää, että peli sujuu, että siinä löytyy semmoinen yhteinen tapa toimia ja että se tuntuu hyvältä. Sehän on sellainen asia, jota ei voi etukäteen alkaa ennustamaan. Kyllä ne yhteistyökuviot, jotka alkaa tökkimään, niin loppuu. Luottamukseenhan nämä asiat perustuu ja tietenkin että ymmärretään samalla tavalla se yhteistyö.”

Kiintoisaa on se, että selvitetessä sidosryhmien näkemyksiä yritys yhteistyön edellytyksistä he painottivat avoimuutta sekä sosiaalisia taitoja. Lisäksi esille nousi tärkeys sitoutua yhteisiin tavoitteisiin. Haastateltavat katsoivat myös, että yrityksillä voi olla negatiivinen asenne yhteistyökuvioita kohtaan. Yrityksillä pitäisi myös olla riittävästi osaamista ja yritys yhteistyön edellytyksenä nähtiin olevan myös se, että osaaminen on erilaista ja toisiaan täydentävää.

” Tulee kyllä mieleen sekin, että osaamisen pitäisi olla riittävä ja osaamisen pitäisi olla erilaista, että tukee toisiaan ja täydentää toisiaan. Sitten jos on kaikki ikään kuin on samalla viivalla ja kaikki tekee samaa preciiis tuotetta ja näin, niin siinä helpolla tulee kilpailu mukaan”

Tutkimuksessa selvitettiin myös tutkittavien näkemyksiä mahdollisista yritys yhteistyöhankkeista pienempien ja suurten elintarvikeyritysten välillä. Tämän kysymyksen kohdalla haastateltavien näkemykset vaihtelivat yrityksen koon, toimialan ja kokemuksen mukaan. Suuret konserniyritykset näkivät vähemmän mahdollisuuksia yritys yhteistyöhön. Haastatellut yritysten edustajat olivat pääasiassa sitä mieltä, että yhteistyölle pienempien elintarvikeyritysten kanssa ei ole periaatteellista estettä. Sen sijaan haastatteluissa ilmeni monia sellaisia esteitä, joiden poistamiseen tulisi löytää keinoja.

Yritysten edustajat olivat sitä mieltä, että myös pienten alueellisten elintarvikeyritysten kanssa tehtävässä yhteistyössä tulisi löytää molemminpuolinen yhteinen etu. Koska osa haastateltavista toimi suuren konsernin paikallisessa toimipisteessä ja päätökset yhteistyökuvioista tehtiin muualla, vaikutti se heidän näkemyksiinsä:

”...mää en tiä, se ehkä voisi olla jotain alihankintaa jollain tuotteen jutussa, mutta hirveän vaikea sanoa itse, koska niin kuin sanottu nää yhteistyöjutut päätetään ihan muualla. En mä näkisi, etteikö voisi olla jotakin.”

”Aika vaikeata on löytää tavallaan tällöisen valtakunnallisen toimijan, joka on iso ja noin niin jotain synergiaetuja näihin ihan pikkusiin löytää. Alihankkijoina tietysti.”

Vaikka yrityksillä oli halua verkostoitua pienempien yritysten kanssa, nähtiin yhtenä esteenä pienempien yritysten oma toimintatapa. Erään haastateltavan mielestä pienet yrittäjät toimivat hyvin itsenäisesti, jolloin he haluavat itse tehdä tuotteensa, kehittää ja markkinoida niitä. Yhteistyön aloittaminen on tällöin vaikeaa. Yritysten edustajien haastatteluissa korostettiin erityisesti sitä, että pienen yrityksen tulisi yritys yhteistyössä täyttää kaikki vaadittavat elintarvikkeisiin liittyvät laatuvaatimukset ja toimitusvarmuuteen liittyvät asiat. Se sinällään vaatii pieneltä yritykseltä resursseja ja jo kehitettyä liiketoimintaa.

”Ja jotta ne pystyisi täyttämään tällöiset toimitusvarmuus ja laatuvaatimukset, niin niiden pitäisi olla jo aika pitkällä siinä omassa tavassaan toimia.”

Toisaalta verkostoitumisen esteenä nähtiin uskalluksen, riskinoton ja villin ideoinnin puute. Eräs haastateltava perusteli asiaa sillä, että myös yhteistyökuvioissa saisi olla enemmän kokeiluja ja uusia toimintatapoja, eikä aina toimittaisi kuten muut toimivat. Tutkittaessa verkostoitumisen esteitä pienempien elintarvikeyritysten kanssa, haastateltavista merkittävä

osa näki esteenä sen, että pieniltä elintarvikeyrityksiltä puuttuu osaamista seuraavilla osa-alueilla:

- teollisten yritysten toimintaympäristö
- laatustandardit yms. laatuun liittyvät asiat
- tuotannon mittakaavat
- jakelutiet
- kaupan rakenne ja toiminta
- markkinointi

Haastateltavat katsoivat, että osaamisen puute vaikeuttaa jo yritysyhteistyön alkamista, koska pienten yritysten näkemykset esimerkiksi teollisten yritysten toimintaympäristöstä ja siinä toimimisesta ovat puutteelliset.

”...jotenkin pitäisi pystyä vääntämään se rautalangasta, että mitä se oikea teollisuus tekee, mitkä ovat niitä must-juttuja. Ei näille pienille se ole selvää.”

”...ongelmat on sitä, että ei ole ihan täysin sitä ymmärrystä siitä, mitkä on todella ne mittakaavat, jossa teollinen yritys toimii. Ne ideat saattaa olla sellaisia, että ne ei voi mitenkään niin kuin käytännössä toimia.”

Verkostoitumisen esteenä nähtiin myös se, että pienet elintarvikeyritykset eivät välttämättä tunne kaupan nykyistä rakennetta ja toimintaa ja sitä, mitä nykyään vaaditaan saadakseen tuotteita kaupan hyllylle. Pienten elintarvikeyritysten on vaikea saada tuotteitaan kauppaan kapean jakelutien, kaupan voimakkaan ketjuuntumisen ja keskitetyn ohjauksen vuoksi. Eräs haastateltava näki, että markkinoinnissa voisi siksi olla suurilla yrityksillä jotain annettavaa. Haastatteluista ilmeni myös se, että yritysten edustajien mukaan pienten yrittäjien tulisi ymmärtää markkinoiden toimivuus ja tuotteiden markkinointiin vaikuttavat asiat. Tällä haastateltavat tarkoittivat sitä, että pienten elintarvikeyrityksien olisi ymmärrettävä se, että kaikille elintarvikemarkkinoilla oleville yrityksille pätee samat lait ja kuluttajat ovat samat:

”...luodaan semmoinen mielikuva, että on olemassa joku sellainen ihan oma pelikenttä tämmöisille pienille yrittäjille. Se on järkyttävää. Ihan samat kuluttajat ne on, ihan samat lait pätee ja okei ne voi saada paikallisuudesta etua ...Mutta ei ne sympatiapisteet siellä kaupan hyllyssä hyvin pitkälle kannu, jos tuotteet ei täyty kriteereitä, tai niitä ei ole, tai ne ovat vanhoja tai mitä milloinkin. Ihan samaan vertailuun sitä joutuu muiden kanssa.”

Verkostoitumisen esteenä mainittiin myös keskinäinen kateus, yritysten suuret kokoerot, terve epäluulo sekä itsenäisen yrittäjän haluttomuus sitoa itseään liikaa eri yhteistyökumppaneihin. Yritysten suuri kokoero vaikuttaa erään haastateltavan mielestä myös siihen, kuinka innokkaasti suuremmat yritykset lähtevät mukaan esimerkiksi elintarvikealan alueellisiin tilaisuuksiin. Koska alueelta puuttuu elintarvikealan keskisuuria toimijoita, muodostuvat yritysten ongelmat ja tarpeet hyvin erilaisiksi. Vaikka verkostoituminen sinänsä ymmärrettiin tärkeänä, ja sen oli nähty tuovan etua mm. metalliteollisuudelle, kirvoitti se myös seuraavan näkemyksen:

”...mä en oikein ymmärrä sitä verkostoitumista, että kenenkä kanssa me sitten lähdetään verkostoitumaan...”

Verkostoitumisen esteiden tutkimisen yhteydessä ilmeni haastatteluista myös, että suurilla elintarvikeyrityksillä oli jossain määrin kokemusta yritysyhteistyöstä pienempien elintarvikeyrittäjien kanssa. Haastateltavien mielestä kokoerot saavat tällöin usein aikaan sen, että suurempi yritys ikään kuin alkaa toimia ”veturina”. Tällaiseen kehittämistyöhön ei haastateltavilla yrityksillä kuitenkaan ole resursseja eikä halua:

”Me ollaan pikkaisen kokeiltu, mutta ei meidän resurssit riitä, ollaan tultu häntä koipien välissä takaisin, ei me voida lähteä kenenkään yritystä kehittämään.”

”...yleensäkin yhteistyöjuttuja löytyisi varmastikin eri tahojen kanssa, mutta rytmiero on niin suuri eri tahojen kanssa eikä ymmärretä sitä yrityksen arkea ja rajallisia resursseja.”

Teeman yhteydessä selvitettiin myös sitä, mitä keinoja voisi olla verkostoitumisen esteiden poistamiseksi. Tärkeimpänä nähtiin elintarvikealaan liittyvän koulutuksen antamisen mikro- ja PK-yrittäjille. Koulutuksen pitäisi haastateltavien mukaan sisältää päivitystä elintarvikealan nykytilasta Suomessa, tietoa markkinoista ja markkinoinnista, liiketoimintamahdollisuuksista, tuotteista, kuluttajista ja kulutuskäyttäytymisestä. Erään haastateltavan mukaan osaamista tulisi olla enemmän jakeluteistä ja kauppojen rakenteesta sekä kauppaketjujen toiminnasta. Erityisesti painotettiin sitä, että pienyritykset oppisivat tuntemaan enemmän teollisten yritysten toimintaa ja toimintatapoja, jolloin he oppisivat tuntemaan näitä paremmin.

”...niille ihmisille, jotka ovat kiinnostuneet tämmöisestä yrittäjyydestä, joka liittyy tähän, niin pitäisi kertoa niistä mahdollisuuksista, mitkä ne ovat ne mahdollisuudet niillä erilaisilla asioilla, niillä tuotteilla, mitkä ovat ne

markkinat, mitkä ovat ne alan koot ja miten niihin pääsee, mitä niiltä vaaditaan...”

Verkostoitumisen ja yritysysteistyön esteiden tutkimisen yhteydessä tuli ilmi myös se, että kaikilla haastateltavilla ei ollut omasta mielestään tarpeeksi tietoa alueen pienistä eri elintarvikeyrityksistä. Yhteistyötä edistäisi se, että tietoa olisi saatavilla siitä, mitä alueella tehdään. Tietoa kaivattiin enemmän eri osaamisista sekä siitä, mitä Keski-Suomen alueella halutaan tehdä.

Tutkimuksen yhteydessä selvitettiin myös sidosryhmän näkemystä elintarvikealan verkostoitumisen ja yritysysteistyön esteistä Keski-Suomessa ja mahdollisia keinoja esteiden poistamiseksi. Heidän mielestään verkostoitumisen esteenä voi olla yksinkertaisesti pienen elintarvikeyrityksen uskalluksen puute hyvästä tuotteesta huolimatta. Itsenäinen yritys ei halua luopua kehittämästään tuotteesta ja antaa sitä toiselle, vaikka sitä kautta saisi mittakaavaetuja. Haastateltavien mukaan esteenä on myös ajan riittämättömyys yhteisiin projekteihin sekä haluttomuus lähteä mukaan. Yritykset saattavat pelätä yritysysteistyön epäonnistumista ja siitä aiheutuvia seuraamuksia.

Myös sidosryhmien vastauksissa tuli esille se, että suuret yritykset eivät välttämättä halua toimia toisten yritysysteistyön kehittäjinä, sillä silloin yritysysteistyöllä ei saavuteta molemminpuolista hyötyä. Erään haastateltavan mukaan, yritysysteistyö aiheuttaa silloin enemmän vaivaa kuin siitä saatavan hyödyn suurelle yritykselle.

”...vois sanoa sillä lailla vähän rumastikin, että ei haluta sellaiseen kehitysysteistyöhön, että pitää kauheasti sen ison panostaa siihen, että ne saa sen pienen toimimaan siten, että ne resurssit riittää...”

Sen sijaan, sidosryhmät näkivät verkostoitumisen esteenä myös yritysysteistyön asenteen yhteistyöprojekteja kohtaan ja muut henkiset esteet. Tämä näkökulma painottui sen takia, että sidosryhmän enemmistöllä oli kokemusta yhteistyöhankkeista pienten yritysten kanssa. Yritysysteistyön edustajien haastatteluissa tätä näkökulmaa ei tullut esille. Yritysysteistyön asenteen nähtiin vaikuttavan voimakkaasti haluun. Henkisillä esteillä tarkoitettiin suuren ja pienen yrityksen välille syntyvää asetelmaa alihankkija-tilanteessa, jolloin toiselle syntyy valtatilanne toista kohtaan. Toisaalta ymmärrystä tuli sille, että alihankkija ei voi nykyaikana aivan sokeasti luottaa toimitusketjujen pysyvyyteen nopeasti muuttuvassa liiketoiminnassa.

”...asennekysymys, että on heti vastarannan kiiski tekemään sitä yhteistyötä ja että, eikä me nyt lähdetä mihinkään..”

Verkostoitumisen esteinä nähtiin myös viranomaismääräykset sekä kaupan keskittynyt toiminta. Toisaalta myös sidosryhmien näkemyksissä näkyi luovuuden puute siitä, mitä yritysten välinen yhteistyö parhaimmillaan voisi olla.

Sidosryhmän teemahaastattelusta ilmeni, että osaamista pidetään tärkeänä verkostoitumisen esteiden poistajana. Haastateltavat pitivät tärkeänä koulutusta liittyen liiketoiminnalliseen osaamiseen eli johtamiseen, markkinointiin, talouteen, logistiikkaan, tutkimus- ja kehitystoimintaan ja tiedon hallintaan. Tietopuolen koulutuksen lisäksi eräs haastateltava näki tärkeänä myös asennepuolen osaamisen. Yhtenä keinona verkostoitumisen edistämiseksi elintarvikealalla pidettiin sitä, että mahdollinen yksi verkosto näyttäisi toimivaa ja onnistunutta mallia ja tällöin tietoa tämän verkoston toiminnasta voitaisiin levittää. Osa haastateltavista piti tärkeänä sitä, että verkostoitumisen edistämiseksi tulisi yritysten kanssa olla enemmän kontakteja ja jalkautua heidän luokseen.

”...osaaminen kaiken kaikkiaan, koulutus kaiken kaikkiaan, että on liiketoiminta-asiat ja kaiken kaikkiaan muut tällöiset asiat kunnossa, vaatisi pikkaisen tällöisen pitempiaikaisen koulutuksen ja hyvän osaavan kouluttajan..”

5.1.2 Verkostoituminen ja yhteistyö yritysten ja eri sidosryhmien välillä

Seuraavassa teemassa selvitettiin elintarvikeyritysten yhteistyötä ja verkostoitumista eri sidosryhmien kanssa. Haastateltavilta kysyttiin, kuinka he näkevät alan kehittäjät, rahoittajat sekä kunnat yhteistyökumppaneina, mitä lisäarvoa ne tuovat ja miten nämä yhteistyösuhteet voisivat kehittyä tulevaisuudessa.

Yritykset näkivät pääasiassa eri sidosryhmät ja niiden eri toimijat tärkeinä. Merkittävänä pidettiin Tekesin, TE-keskusten, Jyväskylän seudun kehittämissyhtiön (JYKES), Jyväskylän yliopiston, Jyväskylän ammattikorkeakoulun sekä kaupunkien ja kuntien toimintaa kehittäjinä. Myös elintarvikelaboratoriota ja eri oppilaitoksia pidettiin tärkeinä yhteistyökumppaneina. Kaupunkien ja kuntien merkitys nähtiin myös tärkeänä silloin, jos

yrityksellä on tarve toimitilojen laajennukseen. Haastateltavat kuitenkin painottivat, että jokapäiväisessä toiminnassa kehittäjiin olevat yhteistyösuhteet näkyvät vähemmän, mutta tärkeimmäksi nousevat päivittäiseen toimintaan liittyvät yksiköt, kuten juuri Jyväskylän kaupungin elintarvikelaboratorio.

”...meidän homma on semmoinen että me pelataan meidän asiakkaiden ja tavarantoimittajien kanssa. Ja se, että me olemme täällä ja meillä on hyvää työvoimaa, infrastruktuuri kunnossa, niin se on niin kuin tärkeää. Ei siinä niin hirveästi ole päivittäistä yhteydenottoa.”

Toisaalta eräs haastateltava muistutti, että kehittäjätkään eivät voi yritystä pelastaa tai toiminnassa olevia ongelmia poistaa, ellei myös yritykseltä löydy halua siihen.:

”...sanotaanko nyt näin, että onhan se yrityksistäkin kiinni, että kuinka paljon panostetaan siihen alueeseen. Kyllähän varmaan kaikki tahot on valmiita kantamaan kortensa kekoon, jos on vaan yritystä tulossa ja varmuutta siitä, että ne työpaikat säilyy, eikä ole vain muutamaa vuotta alueella...”

Haastatteluista ilmeni, että ongelmia rahoittajien kanssa tuottaa toimintojen eritahtisuus. Tällä tarkoitettiin sitä, että yrityksissä päätökset tehdään nopeasti, jolloin mahdollisuutta ei ole työskennellä niin suunnitelmallisesti, kuin rahoittajat vaativat. Yritysten näkemykset tässä erosivat sen mukaan, oliko kyseessä valtakunnallinen konserni vai alueellinen yritys. Lisäksi rahoitukseen liittyvänä ongelmana mainittiin eri yritysten eriarvoisuus sen perusteella, millä tukialueella ne sijaitsevat.

Myös sidosryhmien haastattelussa tutkittiin heidän näkemyksiään yhteistyöstä eri elintarvikeyritysten kanssa. Lisäksi heitä pyydettiin arvioimaan sitä, riittävätkö heidän resurssinsa ja osaamisensa elintarvikeyritysten kanssa tehtävään yhteistyöhön.

Kaikki sidosryhmien edustajat painottivat yhteistyön merkitystä, vaikka haastateltavien mielipiteissä ilmeni eroja edustetun organisaation mukaan. Yleisesti nähtiin, että kaikki yritykset ja kehittäjät olisi saatava toimimaan yhdessä, jolloin jokainen voi tuoda yhteistyöhön omaa osaamistaan. Toisaalta haastattelussa tuli esille se, että yhteistyön tavoitteisiin ja hyötyihin on kiinnitettävä huomiota. Tällöin yhteistyö kääntyisi sanojen tasosta tekojen tasolle. Erään haastateltavan mukaan kehittämisen henki on hyvä, mutta elintarvikeyrityksille ohjelmajoinen kehittämistyö on jäänyt etäiseksi. Tärkeäksi nostettiin se, kuinka yrittäjiä

voisi motivoida yhteiseen työhön ja toimintaan mukaan. Eräs haastateltava muotoili, että yhteistyö on mahdollisuus, mutta tällä hetkellä lähes käyttämätön voimavara.

Sidosryhmän arvioidessa omia resurssejaan yritysten kanssa tehtävään yhteistyöhön, nousi yhdeksi ongelmaksi aika. Erityisesti haastateltavat painottivat sitä, että tuloksellinen yhteistyö edellyttäisi omaa vahvaa substanssiosaamista ja paneutumista yhteistyöasioihin. Haastateltavat nostivat esille sen, että yhdellä kehittäjällä ei voi olla kaikkea substanssiosaamista ja liiketoimintaan liittyvää osaamista kattamaan yritysten tarpeita. Molempien osa-alueiden kehittämisessä nähtiin tarvetta. Lisäksi pidettiin tärkeänä sitä, että sosiaalista osaamista verkostojen toimimiseksi tuli pystyä myös kehittämään. Eräs haastateltava painotti myös yhteistyötä kehittäjien välillä, koska osaaminen on painottunut eri lailla eri tekijöille. Yhteiset tapaamiset ja kokoontumiset olisivat tärkeitä toisilta oppimisen paikkoja. Pyydettyä sidosryhmien edustajien arvioimaan arvosanoin asteikolla 4-10 yhteistyön tasoa elintarvikeyritysten ja kehittäjien välillä, yleisin annettu arvosana oli seitsemän.

5.1.3 Elintarvikealan tulevaisuus Keski-Suomessa

Elintarvikealan tulevaisuus-teeman alla haastateltavia pyydettiin miettimään alaa tukevia toimialoja sekä elintarvikealan vahvuuksia ja mahdollisia heikkouksia Keski-Suomessa. Yritysten haastateltavilta kysyttiin myös heidän näkemyksiä elintarvikealan nykytilasta alueella ja sen kehittämisestä. Lisäksi heitä pyydettiin kertomaan kokemuksistaan elintarvikealaan liittyvistä kehittämishankkeista sekä niihin liittyviä mahdollisia kehittämis ehdotuksia.

Haastateltavat mainitsivat alaa tukevinä toimialoina kuljetuksen ja logistiikan, painoalan, hyvinvointialan ja kaupan. Eräs haastateltava toivoi, että ne toimenpiteet, joilla parhaillaan tehdään Jyväskylästä logistiikan osaaajaa ja keskusta, tulisivat auttamaan myös elintarvikealaa sen mahdollisissa tarpeissa. Hyvinvointiala nousi myös esille, mutta siinä eräs haastateltava esitti ongelmana sen, että eri alojen toimijat saattava jäädä liian kauaksi toisistaan, jolloin ei synny yhteistä uutta hyvinvointiin liittyvää tuotetta. Ongelmana hyvinvointiin liittyen nähtiin myös alueellisten markkinoiden pienuus. Yhteistyön kautta voisi syntyä suurempia innovaatioita.

”... mutta onko siinä kuitenkin niin kaukana toisistaan ne toimijat, että löydetäänkö sieltä ne toimijat, että ei mekään pelkkiä..... voida tuottaa, ei näille markkinoille pysty todellakaan mitään sellaista erikoista tuomaan...”

Haastateltavilta kysyttiin sitä, millaisena he näkevät mahdollisuudet alan kehittämiseen Keski-Suomessa. Kysyttäessä mahdollisen elintarvikealan klusterin ja osaamiskeskittymän syntymisestä Keski-Suomeen, kirvoitti se monenlaisia mielipiteitä:

”...en mä tiedä, onko niitä nyt järkevä perustaa joka paikkaan, ja synnyttää esimerkiksi kehittämissyhtiöitä, jotka ovat vähäkituisia ja joilla ei ole resursseja kuitenkaan tehdä sitä tehtävää.”

”...tämmöisien erilaisten osaamiskeskusten tai kutsutaan niitä sitten, niin niiden antama hyöty kuitenkin on mun mielestä aika lailla näennäistä. Se on vähä sellaista puuhastelua, että puuhastellaan jonkun asian kimpussa, kun on saatu jostain rahat. Semmoista konkretiaa on hyvin vaikeaa saada aikaiseksi.”

Merkittävää on, että useamman haastateltavan mielestä yrittäjyydellä ja sen edistämällä on merkitystä. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että elintarvikealan yrittäjyyttä tulisi olla enemmän ja tekemisen henki erilainen. Etelä-Pohjanmaa ja siellä vallitseva yrittäjyyshenki mainittiin hyvänä esimerkkinä elintarvikealasta ja sen näkyvyydestä. Edellytyksien nähtiin olevan tähän Keski-Suomessa aivan samat. Yrittäjien määrän kasvu myötä myös toimialalle syntyisi vahvuutta.

”Ehkä se, jos niitä yrityksiä syntyisi enemmän ja se liikevaihto kasvaisi, silloin voisi ajatella että täällä olisi sitä yrittäjyyttä. Sillä se Etelä-Pohjanmaa on näkynyt mun mielessä, että ne ovat pystyneet nostamaan sitä näkyvyyttä, sillä ei se se poikkeaa edellytysten puolesta Keski-Suomesta. Henki on toisenlainen. Sieltä on ollut aktiivisuutta.”

Yrittäjät uskoivat itse vahvasti yrittäjän omaan panostukseen kehittämistyössä ja hyvinä kehittämiskelpoisina ajatuksina nähtiin myös osaamisen jakaminen ja erilaiset kumppanuudet. Keski-Suomeen alueen pienuus sekä myös koko Suomen markkinoiden pienuus nähtiin myös esteenä. Klusterit nähtiin tulevaisuuden ilmiönä, sillä ne nähtiin vaikeina asioina, joissa tulisi syntyä jotain yhteistä.

”Kyllä se oman yrittäjän aktiviteetistä riippuu se toiminnan tulos, eikä siitä että on joku, kyllä siitä saattaa jollekin apua olla, en mä sitä kiellä, mutta en näe sitä minään pelastavana enkelinä.”

Haastatteluista ilmeni, että elintarvikealan arvostusta tulisi Keski-Suomen alueella nostaa. Erään haastateltavan mukaan alaa ei ole tarpeeksi arvostettu Keski-Suomen Liiton piirissä eikä alan arvostuksen puutteen takia elintarvikeala ole noussut strategisesti tärkeäksi kehittämiskohteeksi Keski-Suomessa. Valitettavana pidettiin myös sitä, että myöskään pienten elintarvikeyritysten merkitystä ei ole ymmärretty:

”...kyllähän Keski-Suomessa sellaisten päättäjien pitäisi herätä siihen, että ne yritykset täällä ovat ja pyrkiä siihen, että ne täällä pysyvät.”

”... Ja sitten tommosta pienempää yrittäjyyttä, niin ei täällä ole ymmärretty koskaan, että niillä on jotain merkitystä, siis juuri elintarvikepuolella..... Eli tämä on joku tämmöinen itsestänselvyyys tämä elintarvikepuoli.”

Yhtenä syynä arvostuksen puutteeseen nähtiin muun muassa se, ettei alueella ole yliopistollista elintarvikealan koulutusta eikä ammattikorkeakoulussa myöskään elintarviketeollisuutta suoraan palvelevaa koulutusohjelmaa. Haastatteluista ilmeni, että yritysten vastausten välillä oli eroja sen mukaan, millaista tuotantoa heillä oli. Toisille yrityksille rekrytoinnit tiettyihin tehtäviin tuottivat ongelmia osajien puuttuessa. Toisaalta yleisesti vahvuutena elintarvikealalla pidettiin hyvää koulutustasoa, tietotaitoa ja alueella sijaitsevia muita suuria yrityksiä. Vahvuutena mainittiin myös kotimaisuus:

”...Ja sitten aika paljon tämä kotimainen elintarvikesektori nojaa siihen suomalaisuuteen ja suomalaisten raaka-aineitten puhtauteen... ja sitten laadukkaaseen tekemiseen, johon kiinnitetään hirveän paljon huomiota.”

Haastateltavat näkivät tulevaisuuden kehittämistyössä monia haasteita. Myös alueellisen yhteistyön merkitystä haluttiin toisaalta vähentää, sillä kuluttaja on lopulta tärkein teollisuuden loppukäyttäjä:

”...on vanhakantaista puhua alueellisesta yhteistyöstä vaan, sillä jos ihan rehellisiä ollaan, koska se kuluttaja on kuitenkin sen asian pääyhteistyökumppani eli jos se ei osta meidän kaupasta, niin se on ihan sama mitä me tehdään tai ollaan yhteistyössä kenen kanssa tahansa.”

Toisaalta haastateltavat näkivät, että alueellisten tukkukauppojen poistuminen, kauppojen keskittyminen ja toimiminen valtakunnallisesti asettaa erilaisia haasteita myös alueellisesti toimiville elintarvikeyrityksille ja sitä kautta alan kehittämiseksi. Lisäksi sekä kaupassa että myös teollisuudessa siirrytään yhä suurempiin yksiköihin. Kaupan kilpailu on koventunut

haastateltavien mielestä nopeasti ja skenaariona on, että ylikansalliset suuret yhtiöt valtaavat kauppojen hyllytilan. Kaupan valtaa pidettiin merkittävänä, jolloin pienten toimijoiden on vaikea saada tuotteitaan kauppaan:

”Kauppa ei ota enää kovin monelta ja sehän häittää taas meidänkin valikoimapäätöksiä eli kaikkea pitää olla saatavilla tai ne ei ota sitä vähääkään. Mahdollisuuksia ovat silloin ristiinvalmistus ja verkostoituminen yleensä.”

Haasteltavat toivat esille myös sen, että alueella toimii paljon pieniä toimijoita, jotka kilpailevat toistensa kanssa, mutta myös elämäntapayrittäjyyteen perustuvaa elintarvikeyritystä. Kasvuun hakeutuvien ja elämäntapayrittäjyyteen perustuvien yritysten välille on haastateltavien mielestä vaikea synnyttää yhteistyöprojekteja. Toisaalta alueelta löytyy suuret ja pienet toimijat, mutta välistä puuttuu tärkeät keskisuuret toimijat. Ongelmaksi nähtiin näiden toimijoiden yhteistyökuvioiden puute. Erään haastateltavan mielestä on tärkeää, että yliopisto ja ammattikorkeakoulu yhdessä ”liputtavat” elintarvikealan puolesta ja näin tuovat ilmi sen, että elintarvikeala on tärkeä ja sen kehittämiseen halutaan panostaa:

”... ilmoittaa, että se on sille tärkeätä, niin ne pystyvät kokoamaan... sitten jollain arvovallallaan ja taustavoimillaan.”

Tutkimuksessa selvitettiin myös sidosryhmien näkemyksiä elintarvikealaa tukevista toimialoista, elintarvikealan heikkouksista ja vahvuuksista sekä elintarvikealan kehittämisestä. Lisäksi heitä pyydettiin nimeämään niitä toimenpiteitä, jotka viimeisen kahden vuoden aikana ovat lisänneet alan imagoa ja miettimään toimenpiteitä, jotka voisivat olla alan imagoa kohottavia.

Sidosryhmien mielestä alaa tukevia toimialoja ovat mm. hyvinvointimatkailu ja esimerkiksi käsityöteollisuus erilaisten pakkausten puolelta. Imagoa kohottaneina toimenpiteinä mainittiin erilaiset kampanjat ja tapahtumat ja marja-alan kesäkampanja. Teemaohjelmaa ja hanketoimintaa pidettiin mittavana, mutta erään haastateltavan mukaan vaarana on se, että hankkeiden voima ja teho loppuu hankkeen myötä. Lisäksi mainittiin se, että maakunta tunnetaan hyvin Keski-Suomen ulkopuolella koordinoituna hanketoiminnasta, mutta ei niinkään tuotteistaan. Tulevaisuuden kannalta pidettiin tärkeinä erilaisia innovatiivisia monen alan ja organisaatioiden yhteistyöhankkeita, näkyvyyden ja tiedottamisen lisäämistä ja elintarvikealan liittämistä hyvinvointimatkailuun. Lisäksi painotettiin ihmisten hyvinvointiin

ja ruokailuun liittyviä toimenpiteitä, kuitenkin niin, että markkinoinnin on oltava ”todenmakuista”.

Yllättävää ja mielenkiintoista on, että myös sidosryhmän mielestä elintarvikealan kehitystä hankaloittaa sen arvostuksen puute Keski-Suomessa ja yhdeksi päätoimenpiteeksi nostettiin alan saaminen maakunnan strategisten alojen joukkoon. Haastateltavilla ei taustoistaan johtuen ollut yhdenlaista näkemystä siitä, miten asiaa voisi edistää. Toisaalta se nähtiin Keski-Suomen Liiton asiana ja heidän tekemiensä linjausten tuloksena, toisaalta painotettiin alueen pienten elintarvikeyrityksien näkökulmasta maaseutupolitiikan kokonaisuohjelmaa sekä maaseutu strategiaa. Haastateltavat kyllä painottivat suurten elintarvikeyritysten tärkeyttä alueelle ja muistuttivat, että monia toimijoita on jo lähtenyt pois.

”...ja nämä isotkin yritykset ottaa huomioon, kyllähän se olisi hirveätä jos jokin Saarioinenkin lähtisi pois, ei se ollenkaan ole mahdotonta nykyaikana.”

Sidosryhmän edustajat olivat elintarvikealan klusterista keskusteltaessa sitä mieltä, että se on tulevaisuuteen liittyvä asia Keski-Suomessa. Toisaalta, eräs haastateltava toi esille mielenkiintoisesti asian, johon tulisi kiinnittää huomiota. Hän peräänkuulutti innovatiivisia ratkaisuja yhteistyömuotoihin, jolloin klusterissa toimisi muitakin kuin vain elintarvike-alan yrityksiä. Tällöin hyvinvoivat ja vahvat toimialueet ja yritykset toimisivat esimerkkeinä ja muut voisivat oppia heiltä:

” Että ne voisi hyvin ne muut alueet ja ne voisi jollakin lailla terästää näitä kehittyviä. Eli kyse on siitä, että muilla aloilla voisi oppia piittaamatta siitä, vaikka se toinen toimiala on erilainen ja painaa erilaisessa sarjassa. Eli kyse on siitä kuinka oppia toisen toimialan hyvistä ja huonoista puolista.”

Tutkittaessa yritysten kokemuksia elintarvikealan hankkeista, ilmeni että yritykset eivät juurikaan olleet osallistuneet elintarvikealan kehittämishankkeisiin alueella. Osa yrityksistä oli ollut mukana yhteistyöhankkeissa Keski-suomen alueen ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Koska haastateltavissa oli mukana leipomojen edustajia, oli heillä ollut yhteistyöhankkeita esimerkiksi Leipuriliiton paikallisyhdistyksen kautta, jossa toiminta liittyy pääasiassa lainsäädännöllisiin asioihin, työsuhdeasioihin ja henkilöstöpolitiikkaan. Vaikka hankekokemusta oli vähän, nähtiin kehittämishankkeissa monia ongelmia ja myös sanassa ”hanke” negatiivista sävyä. Erään haastateltavan mielestä ongelmaksi voi tulla se, että hankkeen tuloksia on etukäteen mahdotonta konkretisoida suurelle toimijalle. Sen sijaan myös

näissä yhteistyömuodoissa suuremmista yrityksistä tulee ikään kuin muiden pienempien yritysten kehittäjiä. Toisaalta hankkeisiin liittyvissä rahoituksissa nähtiin ongelmia, mikäli mukana on hyvin erikokoisia yrityksiä. Haastateltavat kuvasivat hankkeiden ongelmaksi myös niiden hitauden vastata eri yritysten jatkuvasti muuttuviin tarpeisiin. Tällöin esimerkiksi räätälöidyt ostetut koulutukset vastaavat paremmin yritysten tarpeita kuin hankkeiden yhteydessä annettu yleisempi koulutus.

Eräs haastateltava peräänkuulutti hankkeilta konkreettista toimintaa keskustelun ja puhumisen sijaan.

”Siinä oli jotain konkreettista eli ne konkreettiset ideat on niitä, jotka kiinnostivat. Ja vähemmän semmoinen yleinen pohtiminen, että mitä tässä nyt tehtäisi.”

Hankkeilla nähtiin olevan merkitystä esimerkiksi silloin, jos suurempi yritys on jo osoittanut mielenkiintoa yritys yhteistyöhön pienemmän elintarvikeyrityksen kanssa ja hankkeen kautta pyritään saamaan esimerkiksi pienemmän yrityksen tuote, tuotanto tai koko yhteistyömalli toimimaan. Tällöin suuren yrityksen resursseja ei kulu pienen kehittämiseen, vaan yhteistyö voitaisiin aloittaa. Erään haastateltavan mielestä kehittämishankkeiden ongelmana voi olla niiden ajassa pysyminen.

Hankkeet tulisi ennen kaikkea syntyä yritysten tarpeista eikä päinvastoin. Eräänä ratkaisuna esitettiin sitä, että mietittäisiin etukäteen keinoja, kuinka myös suuret yritykset hyötyisivät hankkeista ja saataisiin ne sitoutumaan mukaan, tai pyrittäisiin hankkeen alussa tarkentamaan kunkin yrityksen tavoitteita. Hankkeisiin liittyvänä ongelmana nähtiin se, että yritysten kokojen kasvaessa niiden ongelmat ovat erittäin spesifejä eivätkä myöskään ole enää julkista tietoa. Hankkeet nähtiin lisäksi enemminkin pienten yksiköiden apuna, mutta tällöinkin kehittäjän tulisi olla aktiivinen, jotta se pystyy tarjoamaan yrittäjille uusimman tiedon.

” Se on siis äärimmäisen vaikea tehtävä. Eli kun mennään oikeasti isompaan taloon, niin ne ovat oikeasti niin spesifejä ne ongelmat ja sitten kun ei ole enää mitään julkisesti levitettävää tietoa, ei ne ole mitään, mitä mennään porukalla kehittämään joittenkin toisten kanssa. Ne on salaisia ja sitten kun tehdään jotain liiketoimintaan liittyvää kehittämistä ja siinä on kolmas osapuoli, niin sen pitää todella haluta sitä ja olla asiantuntija.”

Lisäksi yritysten edustajat toivoivat, että myös tulevaisuudessa kannustetaan pienyrittäjyyteen. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että jatkossa tarvetta on koulutukseen liittyen liiketoiminnalliseen osaamisen varsinkin mahdollisissa yhteistyökuvioissa. Lisäksi jo aiemmin yhteistyön esteinä mainitut asiat (teollisten yritysten toimintaympäristö, laatuun liittyvät asiat, tuotannon mittakaavat jakelutiet, kaupan rakenne ja toiminta ja markkinointi) vaativat koulutuksen antamista pienille elintarvikeyrittäjille.

Sidosryhmään kuuluneet haastateltavat nostivat esille myös hankkeisiin liittyviä kehittämistarpeita. Hankkeisiin toivottiin lisää luovuutta, jotta saataisiin synnytettyä aivan uusia toimintatapoja. Kehityshankkeissa mukana olevien persoonia pidettiin tärkeinä ja erityisesti hankevetäjällä toivottiin olevan taitoa ja kykyä osata rakentaa erilaisia verkostoja ja kertoa yrityksille niiden saamista yhteistyöhyödyistä. Erään haastateltavan mukaan nämä tiedot tulisi pystyä kertomaan esimerkiksi faktoin ja talouslukuin, jolloin yrittäjälle muodostuu selkeä näkemys yhteistyön tuloksista.

Sidosryhmän keskustelussa nousi esille, että tavoitteena on toimia siten, että hallinnointiin ei kuluisi niin paljon rahaa, vaan yhdessä isossa maakunnallisessa hankkeessa olisi mukana asiantuntijoita ja toimijoita, jotka voitaisiin ”jalkauttaa” kentälle yritysten parissa tehtävään työskentelyyn. Uusi toimintamalli, jossa yhden ison hankkeen alla toimisi muita osakokonaisuuksia tai hankkeita, säästäisi hallinnointikustannuksissa. Sen hyötyjä olisi kuitenkin kattavampi osaajien verkosto, joka olisi saatavilla yritysten tarpeisiin.

Hankkeiden toivottiin olevan enemmän lähellä yritystä ja yrityksen arkea, jolloin yritys tietäisi, mistä saa apua ongelmiinsa. Eräs haastateltava painotti juuri sitä, että hankevetäjät saattavat olla liian yksin omien yritystensä ongelmien kanssa, joten heidänkin tulisi enemmän verkostoitua, jakaa tietoa ja oppia toisiltaan. Lisäksi eräs haastateltava otti esille sen, että yrittäjille, sekä pienemmille että suuremmille elintarvikeyrittäjille, jotka ovat halukkaita toimimaan verkostossa, tulisi antaa mahdollisuus miettiä, minkälaista tukea ja millaista kehittämistä he tarvitsevat. Sen jälkeen voitaisiin hyödyntää eri asiantuntemusta eri verkostoista, kuten Teknologiakeskuksesta, opetus- ja opiskelijayhteistyöstä, isosta teollisuudesta sekä esimerkiksi suurkeittiöistä. Tällöin ns. perinteisen hankevetäjän rooli muuttuisi:

” Eli työstäisi niitten yritysten ehdolla tämä lainausmerkeissä tämä koordinaattori tai hankevetäjä ja olisi enemmänkin niitten asioiden junailija ja neuvottelija.”

Suurimpina kehittämistarpeina sidosryhmien edustajat nostivat esille yrittäjien osaamisen. Haastateltavien mielestä koulutuksella ja neuvonnalla on haasteita liittyen yrittäjien liiketoimintaosaamiseen, laatuun liittyen, johtamiseen ja uudistumiseen. Yrittäjien erilaisuus osaamisen suhteen poikkeaa toisistaan valtavasti.

5.2 Yritysten tuotekehitys – ja tutkimustoiminta ja verkostoituminen

5.2.1 Yritysten näkemykset

Seuraavassa teemassa tutkittiin elintarvikeyritysten tuotekehitysprosessia. Heiltä kysyttiin, missä yrityksen tuotekehitystä tehdään, mistä ideoita saadaan ja mitkä tekijät tuotekehitykseen vaikuttavat. Lisäksi paneuduttiin siihen, miten tuotekehitysprosesseja voitaisiin edistää ja onko olemassa tekijöitä, jotka tuotekehitysprosesseja jarruttavat. Tutkimuksessa selvitettiin myös yritysten edustajien näkemystä siitä, mikä merkitys verkostoitumisella on innovaatioiden tuottamiseen.

Yritysten taustat ja myös suurusluokat olivat erilaisia. Tuotekehitystä ei tehty jokaisessa tutkitussa yrityksessä paikan päällä. Valtakunnallisissa konserneissa on omat tuotekehitysyksiköt ja myös paikalliset tuotekehittäjät, sen sijaan päivittäiseen tuotekehitykseen luettiin kuuluvaksi laadunvarmistus. Yritykset ostavat ulkopuolelta sekä tuotekehityspalveluja että markkinatutkimuksia, jotka saattavat liittyä uusiin tuotteisiin, uusiin konsepteihin tai vanhojen tuotteiden parantamiseen. Erään haastateltavan mukaan tuotekehityksen tehtävänä on miettiä, miten nykyisiä tuotteita voidaan valmistaa paremmin, tehokkaammin tai kuinka voidaan kehittää erilaisten trendien tai muutosten mukana tuomia tuotteita. Idean lähteenä saattaa olla haastateltavien mukaan villi ahaa-elämys, spontaani ajatus, tukkuasiakkaat eli kaupan ketjut, konsernin markkinointi tai HoReCa-asiakkaat. Myös esimerkiksi Leipureiden SM-kilpailut nähtiin tärkeänä areenana.

”Kyllä se pääasiassa on omissa näpeissä, se on kuitenkin elintarvikealalla hyvin strateginen asia.”

T&K-toimintaan liittyvää yhteistyötä oppilaitosten ja tutkimusorganisaatioiden kanssa oli joissakin yrityksissä tehty vähissä määrin. Toisissa yrityksissä sitä ei oltu tehty ollenkaan. Konserniyritysten edustajat painottivat, että usein projekti tehdään yhteistyössä pääkonttorin kanssa. Erään haastateltavan mukaan oppilastöitä tehdään Jyväskylän yliopiston ja Jyväskylän ammattikorkeakoulun opiskelijoiden kanssa niiden liittyessä markkinointiin tai tuotannollisiin asioihin. Haastateltavan mukaan opiskelijat ovat aktiivisesti yhteydessä ja oppilastöitä toteutetaan yrityksen tarpeiden mukaan. Yrityksen edustaja painotti kuitenkin tuotannollista ymmärrystä ja osaamista, sillä markkinointitutkimuksia osaa ”lukea kaikki”.

Tuotekehitykseen liittyviin oppilastöihin tai yhteistyöprojekteihin muiden elintarvikeyritysten kanssa suhtauduttiin negatiivisesti. Oppilastöiden ongelmana nähtiin se, että opiskelija ei tunne taloa ja talon tapoja kuten tuotekehittäjä ja yhteistyötä on vaikea rakentaa. Erään haastateltavan mukaan myös suurempien tutkimusorganisaation kanssa tehtyjen T&K-tutkimusten tulisi antaa yrityksille jotain uutta:

”...mutta ne on ollut niin yleisasiaa, mitä sieltä on tullut, että se ei hyödytä sitä yritystä siinä muodossa. Se yrityksen intressi on vasta siitä eteenpäin sen soveltamisessa.”

Yritykset poikkesivat toisistaan päätuotteissaan ja kaksi yritystä näki ongelmana alan koulutuksen puutteen seudulla ja sitä kautta yhteistyötä ei välttämättä synny oppilaitosten kanssa. Toisaalta yrityksen tarpeet ovat nopeita ja oppilaitokset eivät kykene näihin vastaamaan. Suurempiin tutkimushankkeisiin liittyen eräs haastateltava mainitsi haittana sen, että tutkimukset ovat pitkäkestoisia ja vaatisivat yritykseltä resursseja tulosten hyödyntämiseen.

Kysyttäessä yritysten edustajilta verkostoitumisen merkitystä eri yritysten kanssa tuotekehitykseen ja sen kehittämiseen, ilmeni vastauksissa eroja. Pääosa haastateltavista ei nähnyt mahdollisuuksia T&K-toiminnan puitteissa tehdä yhteistyötä ja verkostoitua toisten yritysten kanssa. Syiksi mainittiin ensisijaisesti liikesalaisuudet ja tuotekehityksen strateginen asema sekä myös kateus. Osa haastateltavista ei suoraan tyrmännyt sitä, mutta ei osannut muotoilla sen hyötyjäkään. Toisissa yrityksissä painotettiin sitä, että T&K-toiminnassa voi verkostoitua niiden kanssa, jotka toimivat hyvin lähellä yritystä eli esimerkiksi kumppanuussuhteessa. Tällöin toinen yritys tuo ydinosaamistaan toisen yrityksen prosessiin. Sen sijaan osa haastateltavista myönsi, että verkostoitumista tapahtuu paljon esimerkiksi

tuotekehittäjien parissa. Erään näkemyksen mukaan myös elintarvikealan sisällä on tuotekohtaisia eroja siinä, kuinka nopeasti kuluttajien tarpeiden muutoksiin tulee vastata. Tällöin tuotekehitystoiminnalle yhteistyössä muiden yritysten kanssa ei nähty mahdollisuutta. Toisaalta, eräs haastateltava peräänkuulutti ideoita ja uusia toteutuksia:

”...ja hyviä uusia ideoita ja ennen kaikkea toteutuksia sitten, semmoisia sitä kaivattaisi, ei ne aina tarvitse onnistua. Voisi sitä tulla hölmömmänkin idean kanssa tänne ja kyllä ovesta sisään pääsee meillekin, esim. joku alkutuottaja.”

Ne yritykset, joissa päätökset tehtiin tuotekehitykseen liittyen paikallisesti, tunsivat innovaatioprosesseihin liittyvät rahoittajatahot. Tiedonsaantia ja tiedotusta pidettiin hyvänä. Haastateltavista osa oli sitä mieltä, että tuotekehitystä jarruttaa oman yrityksen resurssit, joista suurimpina puutteina nähtiin ajan tai pääoman puute. Ilahduttavaa oli, että haastateltavat painottivat ideointia ja luovuutta.

”...kun vaan keksii ja on intoa ja siitä se on useasti kiinni!”

5.2.2 Sidosryhmän näkemys

Sidosryhmän haastattelussa tutkittiin, millaisena he näkevät oman tehtävänsä ja vastuunsa innovaatioiden tehostamisessa ja millaisena he näkevät tutkimusorganisaatioiden kuten Jyväskylän yliopiston, Jyväskylän ammattikorkeakoulun ja Jyväskylän Teknologiakeskuksen roolit. Lisäksi heitä pyydettiin pohtimaan keinoja tuotekehityksen edistämiseksi ja etsimään suurimpia vaikuttavia tekijöitä elintarvikealan yritysten tuotekehitystoimintaan. Sidosryhmältä kysyttiin myös verkostoitumisen merkitystä sekä sitä, miten he toivovat yhteistyön jatkuvan tulevaisuudessa eri toimijoiden välillä.

Koska haastateltavat sidosryhmän edustajat edustivat eri sidosryhmiä, vastaukset liittyen vastuusiin ja tehtäviin innovaatioiden tehostamisessa ja kaupallistamisessa poikkesivat toisistaan. Mainintoja saivat mm. seuraavat tehtäväkentät:

- rahoituksen tarjoaminen
- innovaatioiden kaupallistamisen edistäminen eri foorumeilla
- tiedon (ennakointi, rahoitus, tuotekehitys) levittäminen hankevetäjille ja yrityksille

- opiskelijayhteistyö ja tutkimus
- yrittäjyyden edistäminen, yrittäjyyskoulutus yleisesti
- koulutuksen kehittäminen huomioiden sekä opiskelijoiden että yrittäjien tarpeet
- edunvalvonta
- verkostojen luominen

Yritysten näkemyksestä poiketen eri tutkimusorganisaatioiden (mm. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylän Teknologiakeskus, VTT) roolit nähtiin merkittävänä elintarvikkeisiin liittyvään tuotekehitykseen ja innovaatioihin liittyen. Näiden rooleja pidettiin selvinä, mutta eräs haastateltava toivoi, että myös nämä organisaatiot miettivät toimintaansa yhdessä, jolloin voitaisiin luoda uusia toimintatapoja. Lisäksi tutkimusorganisaatioilta toivottiin yleisesti sellaista työtä ja tutkimustuloksia, jotka mahdollistaisivat uusien innovatiivisten tuotteiden tai uusien teknologisten ratkaisujen syntymisen elintarvikealalle. Erään näkemyksen mukaan yhteistyö tulisi olla käytännönläheisempää ja valitettavana pidettiin myös sitä, että useimmiten tehdyt selvitykset, eri arvioinnit ja niiden tulokset jäävät tiedottomatta sekä yrityksille että sidosryhmille.

Sidosryhmien mukaan pienten elintarvikeyritysten suurin este tuotekehitystyössä on aika. Toisaalta myös haastateltavat toivat esille sen, että tuotekehitystä on tehty liian tuotelähtöisesti asiakas ja kuluttaja unohtaen. Sidosryhmien edustajat olivat sitä mieltä, että tuotekehitysprosesseja ja innovaatioiden leviämistä voidaan tukea mm. hanketoiminnan kautta. Hanketyöntekijöiden nähtiin olevan avainasemassa PK-yritysten tuotekehityksiin liittyvissä asioissa ja hankevetäjien koulutukseen asiaan liittyen toivottiin panostusta. Haastateltavat painottivat myös sitä, että yrittäjän pitäisi itse myös aktivoitua ja osata etsiä asiantuntijaa auttamaan prosessissa. Eräänä mahdollisuutena mainittiin myös se, että toiset yrittäjät oppisivat toisiltaan:

”...toinen yrittäjä kertoisi toiselle ihan numeroin ja prosessein, että jos mä olisin tässä kohtaa oikaissut tai testauttanut tuotetta tai käyttänyt sitä asiantuntijaa, niin mä olisin hävinnyt sen tarjouksen. Ihan euroina tai markkinoina. Sitten kun tällaiset esimerkit toisi esille, voisi se auttaa.”

Toisaalta eräs haastateltava muistutti myös siitä, että yrittäjissä on sekä elämäntapayrittäjiä ja yrittäjiä, jotka aidosti haluavat kasvua. Siksi myös hanketyössä voisi pohtia sitä, kuinka ja miten kohdistetaan apu juuri näille kasvua hakeville yrityksille.

Sidosryhmän edustajat näkivät verkostoitumisella enemmän mahdollisuuksia tulevaisuudessa. He pohtivat kysymystä verkostoitumisen merkityksestä tuotekehitykseen liittyen enemmän tutkimusorganisaatioiden välisten yhteistyön ja verkostoitumisen lisäämisenä, eikä niinkään yritysten välisen verkostoitumisen mahdollisuuksina tuotekehitykseen liittyen. Haastateltavat toivoivat enemmän yhteistyötä yritysten kanssa. Eri tutkimusorganisaatioiden ja oppilaitosten toivottiin tekevän yhteistyötä niin, että eri organisaatioista tulisi eri osaamista esimerkiksi jonkin yrityksen akuuttiin tarpeeseen. Ne voisivat myös olla suurempia tutkimushankkeita tai pienempiä analyysejä, joita yritykset tarvitsisivat johonkin tiettyyn osa-alueeseen. Eräänä ongelmana nähtiin rahoituksen saanti. Oppilaitosten yhteistyö ja sitä kautta yhteiset tutkimushankkeet ja rahoitushakemukset voisivat olla yksi ratkaisu tähän ongelmaan haastateltavien mielestä. Erittäin tärkeänä pidettiin sitä, että tulevaisuudessa syntyy uusia innovatiivisia tutkimuksia, jotka ovat yritysten tarpeisiin vastaavia, käytännönläheisiä ja sovellettavissa nopeasti yritysten toimintaan ja käytäntöön.

6 TULOSTEN TARKASTELU

Elintarvikealaa leimaavia keskeisiä piirteitä ovat kansainvälistyminen, kilpailun kiristyminen ja tuotteiden erilaistuminen. Elintarvikeyrityksiltä se vaatii sellaisia resursseja, joita sillä ei välttämättä yksin ole. Kustannustehokkuuden hakemiseksi ja toimintojen tehokkuuden kasvattamiseksi verkostoituminen on lisääntynyt elintarvikeyritysten eri toiminnoissa, kuten alihankinnoissa, tutkimus- ja tuotekehitystoiminnoissa, logistiikassa, markkinoinnissa ja tuotevalikoimien täydentämisessä. (Salo ym. 1998, 22.) Myös Keski-Suomessa tehtyjen selvitysten mukaan (Laukkala 2003; Nousiainen 2003; Kuronen 2004) erityisesti pienet elintarvikeyritykset pitävät tärkeänä yhteistyön lisääntymistä ja sen kehittämistä.

Tutkimuksessa tutkittiin Keski-Suomessa toimivien elintarvikealan suurempien yritysten ja eri sidosryhmien näkemyksiä tutkimuksen alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Pääongelmana oli selvittää niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat Keski-Suomen elintarvikealan yritys yhteistyön ja verkostoitumisen kehittämiseen ja kuinka alueen yrittäjät ja sidosryhmät näkevät Keski-Suomen elintarvikealan kehittyvän tulevaisuudessa. Lisäksi tutkimuksessa haluttiin selvittää, mitä yritykset ja sidosryhmät odottavat yritys yhteistyöltä ja verkostoitumiselta, mitkä ovat yritys yhteistyömuotojen hyödyt ja ongelmat, ja kuinka elintarvikealan tuotekehitysprosesseja voitaisiin tehokkaasti tukea.

Tämän tutkimuksen kohderyhmänä on Keski-Suomen elintarvikealan suurimmat yritykset sekä alueen sidosryhmät. Alueen sidosryhmät, kuten kehittäjät, oppilaitokset ja rahoittajat toimivat yhteistyössä yritysten kanssa ja lisäksi alueellisilla elintarvikealan kehittämisorganisaatioilla on omat tehtävänsä yhteistyökentässä. Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja sen menetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Yritysten edustajien haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina ja sidosryhmän haastattelu ryhmähaastattelumenetelmällä. Tutkimustuloksiin mahdollisesti vaikuttaneita menetelmällisiä seikkoja on pohdittu luvussa neljä, tutkimusmenetelmän ja aineiston kuvauksen yhteydessä.

6.1 Yritys yhteistyö ja verkostot

Tutkimuksen alussa selvitettiin yritys yhteistyön nykytilaa ja yritys yhteistyösuhteiden syntymiseen vaikuttaneita tekijöitä. Alueen suurten elintarvikeyritysten yritys yhteistyö

painottuu raaka-aineiden alihankintaan eli toimimiseen itse päähankkijana tai toimimiseen itse alihankkijana. Yrityksillä ei ollut muiden Keski-Suomen alueen elintarvikeyritysten kanssa tuotannollista yhteistyötä, mutta joillakin oli kuljetukseen ja logistiikkaan liittyvää yhteistyötä. Alihankkijan tai yhteistyökumppanin sijainnilla ei nähty olevan nykyajan kilpailutilanteissa merkitystä. Myöskään Mäkitien tutkimus (1995, 49) elintarvikealan alihankinnasta ja yhteistyöstä ei nosta sijaintia tärkeimmäksi yhteistyökumppanin valintakriteeriksi, vaikka hän lisää maantieteellisen läheisyyden parantavan luottamuksellisten henkilösuhteiden rakentamista.

Yritysten resurssit ovat riittämättömät ja yritys yhteistyön kautta yritykset täydentävät resurssejaan ja saavuttavat synergiaetuja (Möller & Wilson 1995, 36, 40) Tulosten mukaan yrityksille on tärkeää taustalla vaikuttavat yhteiset tavoitteet ja omien resurssien täydentäminen, tehokkuuden lisääminen ja uskottavuuden kasvattaminen (Oliver 1990, 241-246). Yritysyhteistyötä pidettiin yleisesti tärkeänä ja tuloksien mukaan yhteistyön hyödyt ja lisäarvot tukeutuvat Vesalaisen ja Murto-Koiviston (1996) nostamiin seikkoihin, joista tärkeimpiä yritysten edustajien mielestä ovat kustannussäästöt, synergiahyödyt ja uskottavuuden lisääminen. Sidosryhmän tuloksista nousi esille merkittävänä yhteistyön hyötynä oppiminen muilta, mutta tätä seikkaa eivät yritysten edustajat painottaneet.

Yritysyhteistyön haittoina nähtiin tiedon jakaminen ja mahdollinen leviäminen kolmansille osapuolille sekä epävarmuus (Nummela 1997, 90-91). Yritysten edustajien näkökulmasta epävarmuutta syntyisi yritys yhteistyössä tekijöistä, jotka liittyvät toimituksiin, niiden toimitusvarmuuteen ja laatuun. Näiltä osin tutkimuksen tulokset tukeutuvat Mäkitien (1995, 46-47) esittämiin tuloksiin alihankinnan ongelmista ja haitoista elintarvikealalla.

Koska tutkittavilla yrityksillä ei ollut keskenään tai alueella sijaitsevien muiden elintarvikealan pienten tai PK-yritysten kanssa mainittavissa määrin yritys yhteistyötä, pyrittiin tutkimuksessa ottamaan selvää yritys yhteistyön puuttumisen syistä. Näitä pyrittiin tutkimaan kysymällä yritysten edustajilta ja sidosryhmän edustajilta yritys yhteistyön edellytyksiä ja yritys yhteistyön kriteerejä.

Tärkeimmäksi yritys yhteistyön edellytykseksi nousi yrityksen yhteiset toiminnalliset tavoitteet ja päämäärät. Kaikki yritykset painottivat mahdollisessa yritys yhteistyömuodossa molempien yritysten saavuttavan siitä hyötyä (Anderson & Narus 1990, 45; Nummela 1997;

86-88; Vesalainen & Asikainen 1993, 14-15). Toiminnallisiin päämääriin ja tavoitteisiin voidaan katsoa lukeutuvan myös ne kriteerit, joita mahdollisen yritysyhteistyökumppanin täytyisi täyttää. Nämä tekijät voidaan lukea kuuluvaksi eri osaamisen osa-alueisiin. Alueen suuret yritykset olivat täysin sitä mieltä, että tärkeimmät kriteerit alihankkijalle ovat laatu ja toimitusvarmuus. Tulos tukee osittain Mäkitien tutkimusta (1995, 48-49), jossa tärkeimmiksi kriteereiksi nousi laatu ja hinta. Laatuksymyksiin on kiinnitetty elintarvikeyrityksissä runsaasti huomiota, koska alihankintatuotteen laatu vaikuttaa suoraan loppupään laatuun ja sitä kautta päähankkijan yrityksen imagoon ja mielikuvaan. Haastateltavat painottivat erityisesti sitä, että pienten yritysten laatu- ja toimitusvarmuuteen liittyvät tekijät tulee olla etukäteen kunnossa ennen yhteistyön aloittamista. Lisäksi eräänä tärkeänä kriteerinä nostettiin esille alihankkijan joustavuus. Joustavuudella tarkoitetaan kykyä selvitä tuotannon volyymin vaihtelusta, tuotteiden vaihtelusta ja käyttää erilaisia koneita (Mäkitie 1995, 19-20).

Toisena yritysyhteistyön kriteerinä haastateltavat toivat esille luottamuksen ja sitoutumisen. Yrityksen edustajat painottivat sitä, että molemmat osapuolet toimivat yhteistyötä hyödyttävällä tavalla (Morgan & Hunt 1994, 23). Esille tutkimuksen tuloksista tuli myös se, että yrityksillä oli sekä henkilökohtaisiin kontakteihin perustuvia suhteita että vain yritysten välisiin toimintoihin perustuvia suhteita. Mielenkiintoista on huomioda se, että mitä enemmän sosiaalisia sidoksia on yritysten välillä, sitä sitoutuneempia yritykset ovat yhteistoimintaan (Wilson & Mummalaneni 1986, 50-52). Sidosryhmät painottivat sitoutumisen merkitystä sekä positiivista asennetta yhteistyömuotoja kohtaan. Toisin kuin yrityksen haastatteluista, sidosryhmän haastattelusta nousi esille se, että yksi tärkeimmistä yritysyhteistyön edellytyksistä on avoimuus ja sosiaaliset taidot.

Osa yrityksistä vaikutti yhteistyöorientoituneilta (Halinen 1994, 52) ja olivat olleet mukana joissakin aiemmissa yritysyhteistyöhankkeissa pienempien elintarvikeyritysten kanssa, kun taas osa suhtautui yritysyhteistyöhön varauksella. Yritysyhteistyö pienten ja PK-elintarvikeyritysten kanssa edellyttäisi molemminpuolista etua sekä laatu- ja toimitusvarmuuteen liittyvien tekijöiden täyttymistä. Lisäksi yritykset peräänkuuluttivat uusien työmuotojen ja toimintatapojen kokeilua ja käyttöönottoa.

Tutkimuksessa tutkittiin mahdollisia verkostoitumisen esteitä. Esteiksi nähtiin toisaalta muodostuneen yrittäjän ja yritysten toimintaan liittyvät esteet ja toisaalta osaamiseen liittyvät esteet. Tuloksista ilmenneitä yrittäjän ja yrityksen toimintaan liittyviä esteitä ovat yrittäjän

itsenäisyys, riskinotto kyky ja uskallus, asenne yritysyhteistyötä kohtaan, keskinäinen kateus ja yritysten suuri kokoero. Lisäksi tutkimuksessa nousi esille verkostoitumista hidastavia elintarvikeyrityksien osaamiseen liittyviä puutteita, jotka liittyvät seuraaviin osa-alueisiin: 1) teollisten yritysten toimintaympäristö, 2) laatuun liittyvät asiat, 3) tuotannon mittakaavat, 4) jakelutiet, 5) kaupan rakenne ja toiminta sekä 6) markkinointi. Näillä eri tekijöillä katsottiin olevan merkitystä yhteistyön aloittamiseen ja sen jatkumiseen. Yrityksillä ei ole resursseja eikä halua toimia toisen pienemmän yrityksen ”kehittäjänä” yritysyhteistyöprojekteissa, vaan esimerkiksi alihankkijana aloittavan yrityksen tuotteen tai tuotannon tulee olla kunnossa yhteistyön alkaessa. Tällöin täytyy molemminpuolisen hyödyn tavoittelemisen toivomus. Lisäksi sidosryhmän näkemyksen mukaan juuri mikro- ja PK-yrityksillä ajan riittämättömyys, resurssien puute sekä haluttomuus on syy olla lähtemättä mukaan yritysyhteistyöhön.

Koska osaaminen on sekä yritysten että sidosryhmän mielestä tärkeä verkostoitumisen esteiden poistaja, on koulutuksen merkitystä nostettava. Elintarvikealan mikro- ja PK-yrityksille on annettava koulutusta liittyen liiketoiminnalliseen osaamiseen eli johtamiseen, markkinointiin, talouteen, logistiikkaan, tutkimus- ja tuotekehitystoimintaan sekä myös elintarvikealan toimintaympäristöön, kuluttajakäyttäytymiseen, laatuun, kaupan toimintaan sekä itse tuotteisiin. Koska markkinat muuttuvat, on tietoja päivitettävä. Koulutus tulisi pyrkiä antamaan niin pitkälle kuin mahdollista yrityskohtaisesti tai tuotantoalasta riippuen. Tärkeintä koulutuksessa on elintarvikeyritysten omat tarpeet.

Tutkimuksessa selvitettiin myös yritysten ja sidosryhmien välisiä yhteistyömuotoja ja niihin liittyviä kehittämismahdollisuuksia. Sidoryhmäksi yritysten edustajille määriteltiin elintarvikealan kehittäjät, rahoittajat, kunnat ja kaupungit sekä mm. oppilaitokset.

Vaikka toiminnan tasolla sidosryhmien kanssa tehtävää yhteistyötä ei päivittäin näe, on se yrityksille tärkeää. Tutkimuksen yhteydessä pyydettiin sidosryhmän edustajia arvioimaan omaa osaamistaan ja resurssejaan yritysten kanssa tehtävään yhteistyöhön. Arviointi on tärkeää, koska useiden sidosryhmien edustajien kautta välittyy ja kulkeutuu tieto, osaaminen tai rahoitus toimintaympäristöstä yritysten käyttöön. Voidaan todeta, että otos sidosryhmästä oli pieni, mutta suuntaa-antava. Kaikki nostivat esille resurssien ja substanssiosaamisen puutteen. Substanssiosaamisen puutteen takia myös yhteistyö eri sidosryhmien välillä on tärkeää, koska osaaminen on painottunut eri lailla eri kehittäjillä.

Tutkimuksessa mukana olleet yritykset näkivät tärkeinä elintarvikealaa tukevin aloina kaupan lisäksi logistiikan ja kuljetuksen, hyvinvointialan sekä painoalan. Hyvinvointiala toi esille monia mahdollisuuksia, mutta uuden innovaation tuottamiseen tarvittaisiin paljon resursseja. Yritysten välinen yhteistyö tuotekehityksen suhteen olisi yksi ratkaisumalli tähän. Sidosryhmä nosti esille myös hyvinvointimatkailun ja käsityöteollisuuden yhteistyön.

Yritykset eivät pitäneet niinkään tärkeänä elintarvikealan osaamiskeskittymän tai kehittämisorganisaation olemassaoloa, jolla ei ole resursseja toimintaan, vaan yleisesti toivottiin yrittäjyyden edistämistä ja sen merkityksen korostamista. Lisäksi yritysten edustajien mielestä Keski-Suomen elintarvikealan arvostusta pitäisi kohottaa ja ala saada alueen strategisesti tärkeiden alojen joukkoon. Arvostuksen puutteen kokeminen voi näkyä erityisesti pien- ja PK-yritysten toiminnassa, vaikka suuryrityksille se ei niin näkyisikään. Sidosryhmät nostivat esille myös alan arvostuksen puutteen. He toivat kannanotoissaan esille sen, että arvostusta voisivat olla kohottamassa esimerkiksi Keski-Suomen Liitto ja Jykes Oy.

Elintarvikeklusteri koettiin yleisesti tulevaisuuden asiana. Ongelmaksi koettiin alueen ja koko Suomen pienet elintarvikemarkkinat, vaikka klustereiden hyväksi puoli nostettiin osaamisen jakaminen ja erilaiset kumppanuudet. Sidosryhmän tuloksista ilmeni, että myös muunlaisia kuin perinteisiä yhteistyömalleja tulisi kokeilla. Klusterissa toimisi tällöin monen eri alan yrityksiä, suurempia ja pienempiä, ja tavoitteena olisi oppiminen muilta. Muut toimialat tai yritykset voisivat oppia kasvavilta ja menestyviltä toimialoilta.

Tutkimuksen yhtenä osana selvitettiin yritysten kokemuksia elintarvikealan hankkeista tai niihin liittyviä kehittämisehdotuksia. Yritysten piirissä sanat ”hanke, kehittämishanke” jne. koettiin negatiivisena, vaikka yritykset eivät juuri olleet osallistuneet Keski-Suomen alueen elintarvikealan kehittämishankkeisiin. Suurten yritysten edustajien mielestä ongelmia hankkeissa saattaa aiheutua rahoituksen sekä byrokratian ja hitauden vuoksi. Toisaalta hankkeet nähtiin loputtomana suona, jossa lopputulosta ja konkretiaa ei voi etukäteen tietää. Oman ongelmansa hankkeisiin tuovat useat eri kokoiset yritykset ja niiden resurssien tasapainottomuus.

Jatkossa koulutukset tulisi luoda kysynnän mukaan ja yritysten tarpeista lähtien. Myös suurempien yritysten halua ja tarvetta olla mukana eri elintarvikealan kehitysprojekteissa tulee tutkia yhteisillä tapaamisilla. (Eräheimo & Lahti 1991, 30–42) Prosessissa kunkin

yrittäjien omia tavoitteita tarkennetaan ja pyritään oppimaan ja tuntemaan toiset yritykset ja heidän toimintaympäristö hyvin. Näin saadaan selville se potentiaalinen joukko, joka on valmis sitoutumaan yhteiseen tavoitteeseen ja yhteistyöhön.

Sidosryhmät toivoivat hankkeisiin enemmän konkreettista tekemistä yritysten kanssa. Hallinnollisia kustannuksia haluttiin vähentää toimimalla mahdollisesti jatkossa yhden suuren hankkeen alla. Yhteistyön tulisi lisääntyä eri kehittämishankkeissa oppilaitosten välillä tiedon jakamisen ja osaajien hyödyntämisen takia.

Toisaalta elintarvikealan kehitys ei muutu, vaikka jatkossa toimittaisikin yhden hankkeen alla nykyisten useiden osahankkeiden sijaan. Tärkeintä on hankkeissa tehtävä toiminta ja niiden sisältö. Elintarvikealan kehittäminen vaatii asiakaslähtöistä eli yritysten tarpeista lähtevää ajattelua eikä tuotelähtöistä eli hankkeesta lähtevää kehitysideaa. Mikäli kehittäminen perustuu jatkossa hankkeisiin ja niitä vetäviin ns. hankevetäjiin, tulee hankevetäjien substanssiosaamiseen ja jatkuvaan kouluttamiseen kiinnittää huomiota.

6.2 Tuotekehitys- ja tutkimustoiminta

Tuotekehitys- ja tutkimustoimintaan liittyneillä kysymyksillä pyrittiin selvittämään T&K-toiminnan nykytilaa ja mahdollisia kokemuksia yhteistyöstä T&K-toimintaan liittyen. Lisäksi tutkimuksessa pyrittiin kartoittamaan yritysten näkemyksiä tulevaisuuden yhteistyömuodoista tuotekehitys- ja tutkimustoimintaan liittyen.

Yritysten taustoista johtuen tuotekehitykseen panostettavat resurssit olivat erilaisia. Yleisesti yhteistyöhön oppilaitosten kanssa suhtauduttiin positiivisesti ja sitä toteutettiin eri oppilasyhteistyömuodoin. Suoraan tuotekehitykseen liittyviin oppilaitosyhteistyömuotoihin suhtauduttiin kuitenkin negatiivisesti, koska tuotekehityksen koettiin olevan strategisesti yrityksen ydinaluetta. Yhteistyö oppilaitosten kanssa koettiin liian hitaaksi, jolloin eri tutkimushankkeilla ei ehditä vastaamaan yrityksen tarpeisiin.

Yritykset pyrkivät uusien tuotteiden kehittämiseen ja tarvitsevat tähän prosessiin resursseja. Tutkimuksen tulokset eivät tukeneet Hjeltin ja muiden näkemystä (2002, 96-97), vaan haastatellut suurten yritysten edustajat eivät nähneet verkostoitumista vastauksena tuotekehitysprosessien edistämiseen. Tärkeimpinä innovaatioprosessin tekijöinä kuin

verkostoituminen nousi esille ideat ja rahoituksen saanti. Mahdollisuuksia verkostoitumisella nähtiin olevan vain läheisissä kumppanuussuhteissa. Syynä voi olla se, että verkostoitumisesta syntyvien haittojen nähdään olevan hyötyjä suuremmat (Biemans 1992). Koska tutkimuksen kohderyhmänä olivat suuret elintarvikealan yritykset eivätkä mikro- tai pienyritykset, tukevat tulokset tältä osin Siukosaaren (1995, 51–52) näkemystä siitä, että erityisesti pienelle yritykselle innovaation kaupallistamisen esteeksi muodostuu usein markkinoille pääsy sekä puutteelliset rahalliset ja hallinnolliset resurssit.

Tuloksissa on mielenkiintoista se, että sidosryhmien mukaan eri tutkimusorganisaatioiden rooli on merkittävä elintarvikkeisiin liittyvään tuotekehitykseen ja innovaatioihin liittyen. Yritykset eivät nostaneet niitä erityisen tärkeiksi, koska omaa osaamista on tuotekehitykseen liittyen. Tulokset voisivat olleet toiset, mikäli kohderyhmänä olisi ollut elintarvikealan pienyritykset. Sidosryhmä painotti yhteistyötä eri oppilaiton kanssa sekä yritysten kanssa. Sitä kautta voidaan luoda yrityskohtaisia tutkimuksia tai analyysejä elintarvikealan yrityksen tarpeista lähtien. Haastavimpana tekijänä nähtiin näiden tutkimusten käytännönläheisyys ja sovelluskelpoisuus.

7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Keski-Suomessa toimivien elintarvikealan suurimpien yritysten ja eri sidosryhmien näkemyksiä niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat Keski-Suomen elintarvikealan sekä elintarvikealan yritysysteistyön ja verkostoitumisen sekä tuotekehitys- ja tutkimustoiminnan kehittämiseen. Tutkimusongelmaa voidaan kuvata kysymyksillä, mitä yritykset ja sidosryhmät odottavat yritysysteistyöltä ja verkostoitumiselta, mitkä ovat niiden hyödyt ja ongelmat sekä miten eri toimijoiden mukaan elintarviketeollisuuden tuotekehitys- ja tutkimustoimintaa voidaan edistää ja tehokkaasti tukea. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin haastateltavien näkemystä Keski-Suomen elintarvikeyrityksien kehittymisestä ja kehittämistarpeista.

Tutkimuksen mukaan elintarvikeyritykset ovat pääasiassa halukkaita tekemään yhteistyötä ja verkostoitumaan muiden yritysten kanssa. Syynä tähän ovat resurssien puute, kustannussäästöt, tehokkuuden lisääntyminen ja uskottavuuden kasvattaminen. Tuloksista ilmeni, että sidosryhmän mukaan yritysysteistyön yksi hyöty on oppiminen, sekä tiedollisten ja taidollisten taitojen kehittyminen yhteistyön aikana. Yritysysteistyön haittoina nähtiin tiedon jakaminen ja mahdollinen leviäminen kolmansille osapuolille sekä epävarmuus.

Yritysysteistyön edellytyksenä on tutkittavien mukaan yhteiset toiminnalliset tavoitteet ja päämäärät. Yritysysteistyölle tulee olla selkeä tarve. Tutkimuksen mukaan yritysysteistyön kriteerejä ovat osaaminen liittyen elintarvikkeiden laatuun ja toimitusvarmuuteen, sosiaalinen osaaminen sekä yleinen liiketoimintaosaaminen. Tärkeänä yritysysteistyön kriteereinä pidettiin luottamusta toimijoiden välillä sekä sitoutumista yhteiseen tavoitteeseen.

Verkostoitumisen esteet voidaan jakaa yrittäjän ja yrityksen toimintaan liittyviksi tekijöiksi ja yrittäjän osaamiseen liittyviksi tekijöiksi. Toimintaan liittyvä tekijä on raaka-aineen tai tuotteen toimitusvarmuuteen saatavuus, sillä yritysysteistyöhön ja verkostoitumiseen varauksella suhtautuvat peräänkuuluttivat alihankkijoiden toimitusvarmuutta. Toisaalta tärkeäksi kriteeriksi nousi tuotteen laatu tai yritysysteistyökumppanina toimivan yrityksen imago. Yritysysteistyökumppanin imago vaikuttaa myös oman yrityksen imagoon. Yritysysteistyö mikro- tai PK-yritysten kanssa vaatisi näiden kriteereiden sekä

molemminpuolisen edun täyttymistä. Lisäksi verkostoitumisen esteinä ovat resurssien riittämättömyys ja yritysten kokoerot.

Verkostoitumista estää toisaalta mikro- ja PK-elintarvikeyrityksien osaamiseen liittyvät puutteet. Ne liittyvät teollisten yritysten toimintaympäristön ja tuotannon mittakaavojen tuntemiseen, laatuun, kaupan rakenteeseen ja toimintaan sekä jakeluteihin että markkinointiin. Keski-Suomessa toimiville elintarvikeyrityksille on suunnattava enemmän yrityksen tarpeesta lähtevää, räätälöityä koulutusta eri osa-alueisiin liittyen verkostoitumisen esteiden poistamiseksi. Tärkeäksi koettiin myös tiedon jakaminen kaikille elintarvikealan toimijoille siitä, mitä elintarvikealan osaaminen Keski-Suomessa on ja millaista yhteistyötä täällä halutaan tehdä.

Tutkimuksen mukaan yritysten ja sidosryhmien yhteistyötä pidetään tärkeänä. Yritykset arvostavat eri sidosryhmien antamaa tukea eri liiketoiminnan vaiheisiin tai sen kehittämiseen. Yritykset kokivat ongelmina eri toimijoiden byrokraattisuuden ja joustamattomuuden, kun taas sidosryhmän puolelta suurimpana yhteistyön esteenä koettiin resurssien ja substanssiosaamisen puute. Koska substanssiosaaminen vaikuttaa merkittävästi myös elintarvikealan kehittämisen laatuun, tulee yhteistyötä pyrkiä lisäämään myös eri kehittäjien ja sidosryhmien välillä.

Yritykset pitivät tärkeänä yrittäjyyden edistämistä ja sen merkityksen korostamista. Pienyrittäjyyden ja yrittäjien tukemisen lisäksi tutkimuksen mukaan on tärkeää se, että Keski-Suomen elintarvikealan arvostusta nostetaan strategisesti. Tutkimuksen kohteena olleilla yrityksillä ei juurikaan ollut kokemusta Keski-Suomen alueen elintarvikealan kehittämishankkeista. Tulosten mukaan niiden ongelmana on hitaus ja byrokraattisuus sekä hankkeiden tulosten vastaamattomuus yrityksen tarpeisiin. Hankkeiden suunnittelussa tulee ottaa huomioon erikokoisten yritysten tarpeet ja pyrkiä konkretisoimaan tavoitteet ja hyödyt kaikille osallistujille. Yritysten eri tarpeet on otettava paremmin huomioon ja hankkeita on luotava vain tarpeista lähtien. Hankkeella voidaan tarkoittaa myös pienimuotoista projektia tai konsultointia ja koulutusta vain yhdelle yritykselle. Tutkimuksen tuloksissa ilmenneisiin mikro- ja PK-elintarvikeyrityksien osaamisen puutteisiin liittyviin koulutustarpeisiin tulisi pystyä reagoimaan. Koulutustarjontaa tulisi voida joustavasti lisätä. Yhteistyön tulisi lisääntyä innovatiivisesti eri kehittämishankkeissa oppilaitosten välillä tiedon jakamisen ja osaajien hyödyntämisen takia.

Tuotekehitys- ja tutkimustoiminta on liiketoiminnan strateginen alue. Tutkittavat yritykset pitivät oppilaitosyhteistyömuotoja tärkeinä, mutta tuloksista ilmeni, että yritysten mukaan tuotekehitystoiminnan edistäminen oppilastöinä on vaikeaa. Verkostoitumista toisten yritysten kanssa ei pidetty ratkaisuna tuotekehitysprosessien edistämiseen liikesalaisuuksien ja tuotekehityksen strategisen aseman vuoksi. Verkostoitumista tuotekehitykseen liittyen pidettiin mahdollisena läheisissä kumppanuussuhteissa, jolloin kahden yrityksen prosessit yhdistyvät. Sen sijaan innovaatioprosessin tärkeimpinä tekijöinä koettiin ideat ja resurssit. Mikäli tutkittavat olisivat edustaneet mikro- tai pienyrittäjiä, olisivat tulokset olleet toisenlaiset.

Tuotekehitys- ja tutkimustoimintaan liittyen sidosryhmät näkivät tehtäväkenttensä koostuvan rahoituksen tarjoamisesta, tiedon levittämisestä, yrittäjyyden edistämisestä, koulutuksen kehittämisestä sekä opiskelijayhteistyöstä ja tutkimuksesta. Sidoryhmät pohtivat kysymystä verkostoitumisen merkityksestä tuotekehitykseen liittyen enemmän tutkimusorganisaatioiden välisten yhteistyön ja verkostoitumisen lisäämisestä, eikä niinkään yritysten välisen verkostoitumisen mahdollisuuksina tuotekehitykseen liittyen. Eri tutkimusorganisaatioiden rooli nähtiin merkittävänä elintarvikkeisiin liittyvään tuotekehitykseen ja innovaatioihin liittyen, vaikka tuloksista ilmeni, että myös eri tutkimusorganisaatioiden tulisi paikallisesti tehdä enemmän yhteistyötä. Oppilaitosten välisen yhteistyö nähtiin ratkaisuna siihen, että yritysten kanssa tehtävät tutkimukset ovat käytännönläheisiä ja sovellettavia käytäntöön.

Elintarvikealan alueelliseen kehittämistyöhön ja sen resursseihin vaikuttaa se, kuinka alaa arvostetaan. Keski-Suomen alueen kehittäjiä ja elintarvikealan osaajia on verkostoiduttava tiedon ja osaamisen leviämisen vuoksi. Yrityksillä on selkeä tarve lisäkoulutukseen elintarvikealaan liittyvän liiketoiminnan eri osa-alueilla, kun se on oikein kohdennettua ja räätälöityä. Elintarvikeyritysten koulutus ja yritysten osaamisen kasvu vaikuttaa koko alueen elintarvikealan kilpailukykyyn.

LÄHTEET

- Anderson, J. C. & Narus, J. A. 1984. A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships. *Journal of Marketing*, vol 48:4, 62-74.
- Anderson, J. C. & Narus, J.A. 1990. A Model of the Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, Vol. 54, January, 42-58.
- Anderson, E. & Weitz, B. 1989. Determinant of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads. *Marketing Science*, Fall, 8, 310-323.
- Biemans, W.G. 1992. *Managing Innovations within Networks*. London: Routledge.
- Blanchfield, R. 1988. How the New Food Product is Designed. *Food Science & Technology Today* 2(1), 54-56.
- Doney, P. M. & Cannon, J. P. 1997. An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 61:2, 35-51.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H. & Oh, S. 1987. Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 51, April, 11-27.
- Easton, G. 1992. Industrial Networks- A Review. *Teoksessa: Industrial Networks- A New View of Reality*, Axelsson, B., Easton, G. (toim.) s. 3-27. London: Routledge.
- Elintarviketeollisuus 2000 –työryhmän mietintö. Kauppa- ja teollisuusministeriön työryhmä- ja toimikuntaraportteja 2/2000.
- ELKO 2010- Elintarvikealan kansallinen kehitysohjelma 2010.
<http://www.mmm.fi/julkaisut/muut/ELKOVihko.pdf> 15.2.2005
- Eräheimo, T. & Lahti, A. 1991. Yritysten välisen yhteistoiminnan käynnistäminen. Helsingin kauppakorkeakoulun työpapereita F-275. HKKK.
- Eräheimo, T. & Lahti, A. 1993. Pk-yritys verkostotaloudessa. Helsingin kauppakorkeakoulun opetusmonisteita 629. HKKK.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Forsman, S. 2004. How do small rural food-processing firms compete: a resource-based approach to competitive strategies. Scientific Agricultural Society of Finland, MTT Agrifood Research, Agricultural and food science, Supplement No:1.
- Fuller, G. W. 1994. *New Food Product Development: from Concept to Marketplace*. USA.
- Haaparanta, L. & Niiniluoto, I. 1986. Johdatus tieteelliseen ajatteluun. Helsingin yliopiston filosofian laitoksen julkaisuja. Helsinki.

- Halinen, A. 1994. Exchange Relationships in Professional Services. A Study of Relationship Development in the Advertising Sector. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja A-6: 1994. Turku: Åbo Akademis Tryckeri.
- Hedaa, L. 1993. Distrust, Uncertainties and Disconfirmed Expectations in Supplier- Customer Relationships. *International Business Review*, Vol. 2:2, 191-206.
- Hellman, P., Hovi, N. & Nieminen, J. 1993. Conceptualization of the Terms Used in Interfirm Cooperation Research. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja keskusteluja ja raportteja, 1:1993, Turku.
- Hiekkataipale, M. 2004. Elintarvikealan pk-yritysten toimintaympäristö 2004. Savonia - ammattikorkeakoulun julkaisusarja D 8/2004, Kuopio.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hjelt, M., Könnölä, T. & Luoma, P. 2002. Elintarviketeollisuuden teknologiaennakointi ja tutkimuksen arviointi. *Teknologiakatsaus* 131, Tekes, Helsinki.
- Hovi, N. 1995. Outcomes of Interfirm Co-operation. A Case Study of Four Subcontractors. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja D-3: 1995. Raisio: Paino-Raisio Oy.
- Huttu-Hiltunen, E., Koivumäki, S. & Luhtala, M. 1994. Elintarvikeyrityksen tuotekehitysprosessi. Helsingin yliopisto, Maaseudun tutkimus- ja koulutuskeskus, raportteja ja artikkeleita nro 25.
- Hyrsky, K. & Lipponen, H. 2004. Yrittäjyyskatsaus 2004. Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisuja 18/2004.
- Hyvönen, S. 1992. Perceived Trust and Long-term Contracts – the Case of Finnish Food Retailers. Helsingin kauppakorkeakoulun työpapereita, F-302, Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki.
- Immonen, H. 1987. Elintarviketeollisuusyritysten tuotekehityshankkeiden onnistumiseen ja epäonnistumiseen vaikuttavat tekijät. Helsingin yliopisto, Elintarvikekemian – ja teknologian laitos, EKT-sarja 740, Helsinki.
- Immonen, H. & Forsman, S. 1995. Laatujohtaminen elintarviketeollisuudessa. Helsingin yliopisto, Taloustieteen laitos, julkaisuja No 10, Elintarvike-ekonomia.
- Juhantila, O. 2002. Establishing Intercompany Relationships: Motives and Methods for Successful Collaborative Engagement. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 137. Lappeenranta: Digipaino.
- Keski-Suomen pk-elintarvikealan kehittämisohjelma 2001-2006. 2002. Keski-Suomen pk-elintarvikealan koordinaatiohanke, Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kosonen, K. 2000. Pienyrittäjyyden kehittäminen elintarvikealalla. Oulun yliopisto, Kajaanin kehittämiskeskus REDEC Kajaani, working papers 32.

- Kuisma, J. 1994. Verkostotalous. Pellervon Näkökulma -sarjaa. Kokemäki: Pellervon Julkaisupalvelu.
- Kuronen, T. 2004. Jykes-kuntien elintarvike- ja maatilayritysten kehittämistarvekartoitus.
- Laitila, E. 1992. Yrityksen tuotannollisen yhteistyön käsitteestä. Proceedings of the University of Vaasa. Discussion Papers, 143. Vaasan Yliopisto, Vaasa.
- Laukkala, E. 2003. Esiselvitys keskisuomalaisten leipomoyritysten nykytilasta ja tulevaisuuden näkymistä. Keski-Suomen pk-elintarvikealan koordinaatiohanke, Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Liiketaloudellinen tutkimuslaitos LTT. 1992. Pk-yritysten strategiset liittoumat kansainvälisen kilpailun näkökulmasta. LTT , Sarja B 83, Helsinki.
- Linkola, P. 1996. Liiketoiminnan kehittäminen ja verkostot. Työministeriö työpoliittinen tutkimus, Nro 125.
- Linnamaa, R. 2004. Verkostojen toimivuus ja alueen kilpailukyky. HAUS-julkaisuja, 1/2004. HAUS kehittämiskeskus, Helsinki.
- Mohr, J. & Spekman, R. 1994. Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication, Behavior, and Conflict Resolution Techniques. Strategic Management Journal, Vol. 15, 135-152.
- Malinen, P. 1998. Ostaa, myy, vaihtaa ja valmistaa – tapaustutkimus telakkateollisuudesta, telakan ja telakkatoimittajan välisestä vaihdannasta. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja A-3, Turku.
- Morgan, R.M & Hunt, S. D. 1994. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. Journal of Marketing, 58, 20-38.
- Mäkelä, K. 1990. Kvalitatiivisen aineiston arviointiperusteet. Teoksessa: Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta, Mäkelä, K (toim.) s. 42-61. Helsinki: Gaudeamus.
- Mäkitie, J. 1995. Elintarvikeyritysten alihankinta ja yhteistyö. Pyhäjärvi-instituutin julkaisuja 16, Eura.
- Möller, K. & Wilson, D. 1995. Business Relationships- An Interaction Perspective. Teoksessa: Business marketing: An Interaction and Network Perspectives, Möller, K., Wilson, D. (toim.) 1995. s. 23-52. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Niemelä, T. 2003. Inter-Firm Co-operation Capability. A Processual Empirical Study on Networking Family Firms. Jyväskylä Studies in Business and Economics, 22. Jyväskylä.
- Niittykangas, H. 2003. Yrittäjä ja yrityksen toimintaympäristö. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta, Julkaisuja 134, Jyväskylä.

- Nousiainen, A. 2003. Keski-suomalaisten elintarvikeyritysten jatkojalostusmäärien kartoitus 2003. Keski-Suomen pk-elintarvikealan koordinaatiohanke, Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Nummela, N. 1997. Asiakaslähtöisyys ja yhteistyö. Teoksessa: Avaimena asiakaslähtöisyys, Vuokko, P. (toim.), s. 80 -101. Helsinki: Edita.
- Oliver, C. 1990. Determinants of interorganizational relationship: integration and future directions. *Academy of Management Review*. Vol. 15, No.
- Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. 1998. Verkostojen vallankumous - miten johtaa verkostoyritystä? Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. Sitra 202. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.
- Raatikainen, I. 1992. Alihankintaverkostojen kehittäminen pohjoissavolaisessa metalliteollisuudessa. Kuopion yliopiston julkaisuja E, yhteiskuntatieteet 1.
- Raatikainen, I. & Ahopelto, J. (toim.) 1994. Verkostoajattelusta verkostotoimintaan. Kuopio: Kuopion yliopiston painatuskeskus.
- Ritter, T. & Gemünden, H.G. 2003. Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents. *Journal of Business Research*, 56, 745-755.
- Rothwell, R. & Zegveld, W. 1982. *Innovation and the Small and Medium Sized Firms*. London: Frances Printer.
- Salo, A., Kauppila, J. & Salminiitty, J. 1998. Elintarviketeollisuuden teknologiset menestystekijät. Teknologian kehittämiskeskus, teknologiakatsaus 60/98, Helsinki.
- Siukosaari, J. 1995. Pkt-yrityksen innovaatioprosessi. Turun kauppakorkeakoulu, yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus. Sarja C, keskusteluja, 4/95.
- Seppälä, M. 2004. A model for creating strategic alliances. A study of inter-firm co-operation in the North European ICT-sector. *Swedish School of Economics and Business Administration*, 138. Helsinki.
- Stalk, G., Evans, P. & Shulman, L. E. 1992. Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, March – April.
- Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma: johdatus tutkielman maailmaan. Porvoo: WSOY.
- Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. 3. uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Varamäki, E. 1997. A Cube Model for Analyzing Holistically Interfirm Co-operation. *Academy of Entrepreneurship. International Journal of Entrepreneurship*, 1(1), 67-88.

- Varamäki, E. & Vesalainen, J. 2003. Modelling different types of multilateral interfirm co-operation in the SME-sector. *Entrepreneurship and Regional Development Journal* 15:1, 27-48.
- Varamäki, E., Pihkala, T., Järvenpää, M. & Vesalainen, J. 2004. Pk-yritysverkoston kasvupiirteet ja suorituskyvyn mittaaminen verkostoissa. Vaasan yliopiston julkaisuja, selvityksiä ja raportteja 108.
- Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Vesalainen, J. 1996. Yritysyhteistyön malleja. Käsikirja yhteistyön edistäjille. Kauppa- ja teollisuusministeriö, raportteja 18, Helsinki.
- Vesalainen, J. 2002. Kaupankäynnistä kumppanuuteen, yritysten välisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. MET -julkaisuja nro 9/2002, Tampere.
- Vesalainen, J. & Asikainen, P. 1993. Yhteistyöyritykset ja yhteistyösuhteiden luonne suomalaisella pkt-sektorilla. Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia, No 166. Vaasan yliopisto, Vaasa.
- Vesalainen, J. & Murto-Koivisto, E. 1996. Pkt-yritysyhteistyön kehittyminen ja tuloksellisuus. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 105/1995.
- Verkostotalouden työkirja. 1991. Yritysyhteistyö. Helsinki: Kyriiri Oy.
- Virtanen, V. 1988. Keski-Suomen alihankintaselvitys. Jyväskylän yliopisto. Keski-Suomen taloudellinen tutkimuskeskus. Julkaisuja 92.
- Webster, F.E. 1992. The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*, Vol. 56:4, 1-17.
- Wilson, D. T. & Mummalaneni, V. 1986. Bonding and Commitment in Buyer-Seller Relationships: A Preliminary Conceptualization. *Industrial Marketing and Purchasing*, 1:3, 44-58.
- Wilson, D. T. & Möller, K. 1995. Dynamics of Relationship Development. Teoksessa: *Business marketing: An Interaction and Network Perspectives*, Möller, K., Wilson, D. (toim.) 1995. s. 53- 69. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Wissemä, J. G. & Euser, L. 1991. Successful Innovation Through Intercompany Networks. *Long Range Planning*, Vol 24, No. 6, 33-39.

HAASTATTELUT

Yritysten edustajat:

Elonen Oy

Fazer Leipomot Oy

Liha-Saarioinen Oy

Panda Oy

Vaasan Leipomot Oy

Vaissi Oy

Pirkko Gröhn

Yrjö Lövgren

Mika Salmi

Risto Jämsen

Markku Repo

Jaakko Vaissi

Sidosryhmien edustajat:

Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Jyväskylän yliopisto

MTK

Pohjoisen Keski-Suomen Oppimiskeskus

TE-keskus/Jyväskylä

Marja Seuranen

Tarja Niemelä

Pertti Ruuska

Anne Rantanen

Ulla Mehto-Hämäläinen

Teemahaastattelurunko / yritykset

Yhteistyö

1. Onko teillä alueellisten elintarvikealan yritysten kanssa yhteistyötä? Entä muiden lähialojen yritysten kanssa?
2. Mitkä ovat yritysyhteistyön edellytykset?
3. Mikä tekijät edistävät/mahdollistavat elintarvikealan yhteistyötä maakunnassa?
4. Riittävätkö resurssinne yritysten kanssa tehtävään yhteistyöhön?
5. Kuinka näette alan kehittäjät/rahoittajat/kunnat yms. yhteistyökumppaneina? Millaista lisäarvoa ne tuovat? Miten yhteistyösuhteet voisivat kehittyä tulevaisuudessa?
6. Oletteko olleet mukana jossakin Keski-Suomen alueen elintarvikealan yhteistyösuhteisiin /verkostoitumiseen liittyvässä hankkeessa/projektissa? Missä? Kenen? Mitä kokemuksia siitä on/oli yhteistyön kehittämiseen/innovaatioiden levittämiseen?

Verkostoituminen

1. Mitä hyötyä on elintarvikealan erikokoisten ja erilaisten yritysten verkostoitumisesta? Mitä ollut? Mitä voisi olla? Eli mitä lisäarvoa ja odotuksia odotatte yleisesti yhteistyösuhteilta?
2. Mitkä ovat verkostoitumisen esteet? Mikä hankaloittaa verkostoitumasta pienempien paikallisten yritysten kanssa?
3. Kuinka näitä esteitä voitaisiin poistaa? Voidaanko?

Tulevaisuus

1. Näettekö mahdollisena maakunnan elintarvikealan klusterin syntymisen, jossa yhdistyisi verkottuminen, kumppanuudet, osaaminen, innovointi ja tutkimus & kehitys-toiminta? Millaista osaamista se edellyttäisi? Mitä se alueelta edellyttäisi? Mitä pitäisi kehittää?
2. Miten odotatte yhteistyön maakunnan elintarvikealan yritysten kesken kehittyvän tulevaisuudessa? Yhteistyö isojen kesken/yli alojen / yhteistyö pienempiin?
3. Mitkä toimialat (klusterit) tukevat alueella elintarvike-alaa? Mihin pitäisi suhteita kehittää?

4. Mihin vahvuuksiin ja osaamiseen elintarvikealan toimintaympäristö nojaa?
5. Miten uusi elintarvikealan ohjelmakausi ja sen toimenpiteet parhaiten mielestänne tukisivat elintarvikealan kehitystä alueella? Kuinka suurimmat yritykset voisivat olla tässä mukana/lisäarvo? Näettekö mahdollisuuksia olla mukana yhteistyössä pienempien yritysten kanssa?

Tuotekehitys/ Innovaatiot/ kaupallistaminen

1. Tunnetteko innovaatioprosessin julkiset toimijat /rahoittajatoimijat? (Keksintösäätiö, Te-keskus, Tekes, Sitra, Eu....)
2. Millaisena näette eri tutkimusorganisaatioiden (mm. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylän Teknologiakeskus, JAMK) roolit t&k-toiminnassa? Miten näistä olisi enemmän hyötyä yrityksellenne? Millaista yhteistyötä toivotte?
3. Mikä jarruttaa innovaatioiden leviämistä elintarvikealalla yleensä/Suomessa/Keski-Suomessa?
4. Miten mielestänne voitaisiin tukea elintarviketeollisuuden innovaatioiden leviämistä tehokkaasti?
5. Mikä merkitys on mielestänne verkostoitumisella innovaatioiden tuottamisessa ja kaupallistamisessa? Mihin verkostoitua? Mitä annettavaa on /voisi olla/ tulee olemaan maakunnan eri tahoilla?
6. Näettekö mahdollisuuksia t&k-toiminnassa alueen muiden pk-elintarvikeyritysten kanssa?
7. Millaisena näette elintarviketeknologiaan ja hyvinvointiteknologiaan liittyvien innovaatioiden mahdollisuudet ja niiden kehittämiseen Keski-Suomessa?

Teemahaastattelurunko/ sidosryhmät

Yhteistyö, verkostoituminen

1. Mitkä tekijät edistävät elintarvikealan maakunnallista yhteistyötä?
2. Mitkä toimialat mielestänne (klusterit) tukevat alueella elintarvike-alaa?
3. Näettekö mahdollisena elintarvikealan klusterin syntymisen, jossa yhdistyisi verkottuminen, kumppanuudet, osaaminen, innovointi ja tutkimus & kehitys-toiminta?
 - mitä se mielestänne Keski-Suomen alueelta edellyttäisi?
 - onko mielestänne Keski-Suomi yritysten toimintaympäristönä siihen sopiva (löytyykö alueelta riittävästi esimerkiksi yrittäjyysshenkeä, rahoituksen saatavuutta, tukea em. toimintoihin)?
4. Miten odotatte yhteistyön elintarvikealan yritysten kesken kehittyvän tulevaisuudessa?
 - erityiset tarpeet/toiveet/muutostrendit?
5. Miten uusi ohjelmakausi ja sen toimenpiteet parhaiten mielestänne tukisivat elintarvikealan kehitystä alueella?
6. Mitkä osa-alueet ovat mielestäsi kiireellisimpiä kehittämistehtäviä liittyen maakunnan elintarvikealan yhteistyöhön?
7. Mikä on maakunnassa sitä osaamista, vahvuutta ja yritys-kantaa, joka on kilpailukykyistä ja jossa verkostoituminen kasvaisi a) nykymarkkinoilla b) tulevaisuudessa?

Tuotekehitys/Innovaatiot/ kaupallistaminen

1. Mikä on tehtävänne ja vastuunne julkisena toimijana alueen innovaatioiden tehostamisessa?
2. Millaisena näette eri tutkimusorganisaatioiden roolit? (mm. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylän Teknologiakeskus, JAMK)
3. Miten mielestänne voitaisiin tukea innovaatioiden leviämistä tehokkaasti?
4. Mitkä ovat pk-elintarvikealan yritysten suurimmat esteet T&K/tekniselle innovaatiotoiminnalle?
5. Mikä merkitys on mielestänne verkostoitumisella innovaatioiden tuottamisessa ja kaupallistamisessa?

6. Millaista yhteistyötä odotatte syntyvän innovaatioiden kaupallistamiseen liittyen alueen toimijoilta (Jyväskylän Teknologiakeskus/ Keksintösäätiön palvelut, ammattikorkeakoulu, JY)?
7. Millaisena näette mahdollisuudet elintarviketeknologiaan ja hyvinvointiteknologiaan liittyvien innovaatioiden kehittämiseen Keski-Suomessa?

Sidosryhmä /kyselylomake

1. Kuinka näette alueen elintarvikeyritykset ja muut kehittäjät yhteistyökumppaneinanne?

2. Minkä arvosanan antaisit yhteistyöstä maakunnassa elintarvikealan yritykset/kehittäjät? (4-10)?_____

3. Riittävätkö resurssinne (liiketoimintaosaaminen, substanssiosaaminen, sosiaalinen osaaminen, aika yms.) yritysten ja kehittäjien kanssa tehtävään yhteistyöhön? Mitä pitäisi mielestänne kehittää?

4. Mikä ponnistus viimeisen kahden vuoden aikana on eniten lisännyt elintarvikealan imagoa maakunnassa, maakunnan ulkopuolella? Mikä pitäisi/ voisi olla alan imagoa kohottava ja parantava, miksi?

5. Mikä on tehtävänne ja vastuunne julkisena toimijana alueen innovaatioiden tehostamisessa ja kaupallistamisessa?

6. Millaisena näette eri tutkimusorganisaatioiden roolit elintarvikealan tuotekehitykseen liittyen? (mm. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylän Teknologiakeskus, JAMK, VTT)
