

**Helsingin yliopisto**  
**Taloustieteen laitos**  
**Selvityksiä nro 19**  
**Elintarvike-ekonomia**  
**Helsinki 2003**

**Jarmo Markula**

**Elintarvikkeiden alkutoimiala**

## Elintarvikkeiden alkutoimiala

Jarmo Markula

**Tiivistelmä:** Tutkimuksen tavoitteena oli etsiä teoreettisesti kiinnostavia ideoita, empiriasta lähteviä tutkimusaiheita aiheita ja käytännön kehityksessä hyödyllisiä uusia näkökulmia, kun tarkastelun kohteena oli liiketoiminta elintarvikkeiden alkutoimialalla.

Tutkimus pohjautuu syksyllä 2002 tehtyyn empiiriseen selvitykseen, jonka teemana oli maatalouden elintarvikesuuntainen erikoistuminen. Selvityksen yhteydessä haastateltiin n. 60 alan asiantuntijaa. Tässä tutkimuksessa jatkettiin esitutkimuksessa esille nousseiden teemojen ja aiheiden analysointia ja tarkastelua toimialakehyksessä, jota kutsuttiin elintarvikkeiden alkutoimialaksi.

Elintarvikkeiden alkutoimiala valittiin uudeksi tarkastelukehikoksi koska perinteisesti alan alkutuotantona pidetyn maatalouden piiriin eivät kuulu kaikki ne alueet, jotka ovat faktisia alkutuotannon alueita. Alkutuotannon sijaan käytetään käsitettä alkutoimiala, koska tutkimuksessa mielenkiinto oli erityisesti liiketoimintaan liittyvissä kysymyksissä.

Tutkimuksen alkuosassa tarkasteltiin elintarvikkeiden alkutoimialan erityispiirteitä. Yhteys luontoon nähtiin keskeiseksi toimialaa luonnehtivaksi piirteeksi. Tutkimuksessa hahmoteltiin myös luontoyrityksen tyyppiä, jonka puitteissa voi tarkastella liiketoiminnan ja luontosuhteen yhteyttä yrityksiin liittyen. Perinteisen elintarviketajunnan nähtiin sisältävän monia ongelmakohtia alan kehitykseen vaikuttavien tekijöiden ja tulevaisuuden hahmottamisen näkökulmasta.

Suhde julkiseen valtaan vaikuttaa alaan sekä ylikansallisen EU järjestelmän kautta että myös paikallistasolla. Tutkimuksessa tarkasteltiin tätä koskettavia liiketoimintaan liittyviä kysymyksiä. Alan yritysten yhteistyössä, suhteissa kolmanteen sektoriin ja myös tieteelliseen tutkimukseen on uusia mahdollisuuksia ja kehittämistä vaativia alueita.

Elintarvikkeiden alkutoimiala sisältää monen tyyppisiä liiketoiminta-alueita. Vanhojen ja uusien alojen rajapinnat, samoin kuin suhteet muihin toimialoihin ovat jääneet ilmeisen vähälle huomiolle. Maaseutu ympäristö tuo erityispiirteitä mukanaan niin erikoistumiseen, osaamisen siirtoon kuin tekijöiden rekrytointiinkin liittyen. Liiketoiminnan kehittämisen kannustimiin pitäisi kiinnittää enemmän huomiota.

Tutkimuksessa hahmoteltiin ajatusta oppivasta alkutoimialasta, jossa toimialan sisältö ja toiminta on jatkuvassa muutoksessa. On ilmeistä, että toimiala jatkuvasti oppii muilta toimialoilta. Sen voi olettaa myös sisältävän monia tekijöitä, joista muiden toimialojen kehittämisen yhteydessä voitaisiin ottaa oppia. Erityisesti silloin kun on kyse pienyritystoiminnan kehittämisestä.

---

**Avainsanat:** elintarvikkeiden alkutuotanto, elintarviketoimiala, elintarvikeliiketoiminta, maatalous

---

**ISBN 952-10-1008-8**

**ISSN 1455-821**

## Primary industry in food business

Jarmo Markula

**Abstract:** The purpose of the study is to find theoretically promising ideas, empirically based research subjects, and also new perspectives that are useful in practical development within the primary industry in food business.

The study is based on empirical study carried out in the autumn of year 2002. The subject area of the preliminary study was the possibilities of food related specialisation within agriculture. Under the study about 60 experts within the field were interviewed. In this study the themes and subjects appearing in the preliminary study and some new ones are further treated within the framework called primary industry in food business.

Primary industry in food business was chosen as the new framework because under the traditional framework, agriculture, not all the factual branches of the primary industry in food business are included. More interest was focused on business aspects than traditional production related aspects.

Under the first part of the study the special features of the primary industry in food business were under consideration. The relation of the industry with nature was considered as a prominent feature. Some preliminary attempts were made to describe the characteristics of the nature firm. The nature firm as a link that would made it possible to explore the relationship between nature and business from the perspective of a firm. It was noticed that the traditional framework used in this context, the food chain, is problematic the more the factors that shape the future of the industry are emphasised.

The relationship with public authorities, both at the multinational EU level and at the local level, has an impact on the industry. Some business related aspects of this relationship were considered in the study. Co-operation between the firms in the industry, relationships with the third sector and with the fourth sector, scientific research, should be studied and developed.

Primary industry in food business consists of many different types of business areas. It seems that the links between the old and new businesses as well as the links to complementary businesses have drawn little attention. Rural environment brings with it special features as it comes to specialisation, transfer of know-how and recruiting people. More emphasis should be put on creating incentives for business development at the local level.

The concept of the learning primary industry was introduced. It is assumed that the content and processes of such industry would be under constant change. It is evident that the primary industry learns continuously from other industries. It is not only a one way process. There is also knowledge based on experience that are other industries could make use of in their own learning processes, especially as the development of the small business sector is concerned.

---

**Keywords:** primary production in food industry, food industry, food business, agriculture

---

**ISBN 952-10-1008-8**

**ISSN 1455-8211**

## **Esipuhe**

Tutkimusalueita voi lähestyä teoriajohtoisesti tai empiriapohjalta. Kumpikin nostaa hieman eri tyyppisiä kysymyksiä esille. Tämän tutkimuksen tausta on empiriassa. Ensin perehdyin empiiriseen toimialaympäristöön ja sitten lähdin tarkastelemaan sen suhdetta tarkastelun kohteena olevan toimialan teoriarakenteeseen.

Tutkimuksen aihepiiri on tärkeä, sillä liiketoimintaympäristö muuttuu nykyisin jatkuvasti ja monet kehityskulut saavat helposti vähäisen painoarvon perinteiseltä pohjalta tapahtuvissa tarkasteluissa. On hyvä aika ajoin arvioida alan teoreettisten toimialarakenteiden ja empirian välistä yhteyttä.

Kiitän kaikkia niitä henkilöitä, jotka ovat antaneet oman panoksensa tutkimuksen onnistumiseksi. Elintarvike-ekonomian henkilöstö on ollut, kuten aina, kannustavana tukena. Taloustieteen laitos on puolestaan tarjonnut poikkeuksellisen monipuolisen oppirakenteensa johdosta virikkeellisen toimintaympäristön.

Vantaalla 15.3.2003

Jarmo Markula

## Sisällysluettelo

Esipuhe.....	4
Kuvioluettelo.....	6
1. Johdanto.....	7
1.1. Tutkimuksen tausta.....	7
1.2. Tavoitteet ja rajoitteet.....	9
1.3. Tutkimuksen keskeiset käsitteet.....	10
1.4. Tutkimusprosessi ja raportin rakenne.....	12
2. Elintarvikkeiden alkutoimiala.....	13
2.1. Yhteys luontoon.....	13
2.1.1. Luonto tuotantoympäristönä.....	13
2.1.2. Sisätilaviljelyn erityiskysymyksiä.....	15
2.2. Luontoyritys toimialan perusyksikkönä.....	16
2.2.1. Uusi yritystyyppi.....	16
2.2.2. Alkuperäisyriytyksestä moderniin aikaan.....	17
2.2.3. Soveltamisalueesta.....	18
2.3. Alkutoimialan rakenne.....	19
2.3.1. Ketjut.....	19
2.3.2. Ketjuista verkostoihin.....	21
2.3.3. Liiketoiminnan alku verkostossa.....	22
3. Alan yhteistyösuhteet.....	22
3.1. Yhteistyötä, peliä ja kilpailua.....	22
3.2. Suhteet julkiseen valtaan.....	23
3.2.1. Ylikansallinen liiketoimintajärjestelmä.....	23
3.2.2. Paikallinen julkinen valta.....	24
3.3. Yritysten väliset suhteet.....	26
3.3.1. Vertikaalinen ja horisontaalinen suhde.....	26
3.3.2. Verkostot, kumppanuus ja liittoutumat.....	27
3.4. Suhteet muihin sektoreihin.....	30
3.4.1. Kolmas sektori: yhdistykset ja järjestöt.....	30
3.4.2. Neljäs sektori: tieteellinen tutkimus.....	30
4. Liiketoiminnan suuntautuminen.....	32
4.1. Kasvukysymyksiä.....	32
4.1.1. Liiketoiminta-alueiden erityispiirteitä.....	32
4.1.2. Ulkomaat kasvusuuntana.....	33
4.1.3. Liiketoiminnan kasvu ja toimintojen kehittyminen.....	34
4.2. Alan liiketoimintaa ohjaavat tekijät.....	35
4.2.1. Asiakkaat ja kuluttajat.....	35
4.2.2. Muut toimialat.....	36
4.2.3. Julkinen ohjaus.....	37

4.3. Maaseutu ympäristön vaikutus.....	37
4.3.1. Erikoistuminen ja yleistyminen.....	37
4.3.2. Osaamisen siirto ja tekijöiden rekrytointi .....	38
4.3.3. Liiketoiminnan kehittäminen paikallisesti.....	39
4.4. Liiketoiminnan kestävyys.....	40
4.4.1. Yritystasolla.....	40
4.4.2. Yleisellä liiketoimintatasolla.....	41
5. Oppiva elintarvikkeiden alkutoimiala.....	42
5.1. Oppiva alkutoimiala.....	42
5.2. Oppia muilta ja oppia muille toimialoille.....	43
6. Johtopäätökset.....	44
Lähdeluettelo.....	47
Liitteet.....	49

## Kuvioluettelo

Kuvio 1. Toimialapohjainen elintarvikeketju.....	8
Kuvio 2. Elintarvikeketjusta elintarvikeympyräksi.....	8
Kuvio 3. Luonnontuotanto ympäristön perusvaihtoehtoja.....	14
Kuvio 4. Hyödyn mittaus luontoperustaan suhteuttaen.....	14
Kuvio 5. Viljanviljelyn kehitys.....	15
Kuvio 6. Pakkausketjun liityntöjä elintarvikeketjuun.....	19
Kuvio 7. Kulutukseen päättyvä toimintoketju.....	20
Kuvio 8. Elintarvikkeen arvonnousuketju.....	20
Kuvio 9. Kuluttajien potentiaalinen liityntä yritysverkostoon.....	21
Kuvio 10. Vertikaaliset ja horisontaaliset yhteistyösuhteet.....	26
Kuvio 11. Arvoaseman muutos horisontaalisen yhteistyön kautta.....	27
Kuvio 12. Tiedepohja-asiakaslähtöisyys -tutkimusmatriisi.....	31
Kuvio 13. Etäisyys ulkomaanmarkkinoista.....	33

# 1. Johdanto

## 1.1. Tutkimuksen tausta

Tutkimuksen taustalla on Markulan (2002) tekemä Maatalouden elintarvikesuuntaista erikoistumista koskeva esiselvitys. Esiselvitys oli puolen vuoden intensiivinen tutkimustyö, jonka tavoitteena oli kartoittaa tekijöitä, jotka mahdollistavat erikoistuneen ja kansainvälisesti kilpailukykyisen maatalouden erikoistuotannon Suomessa.

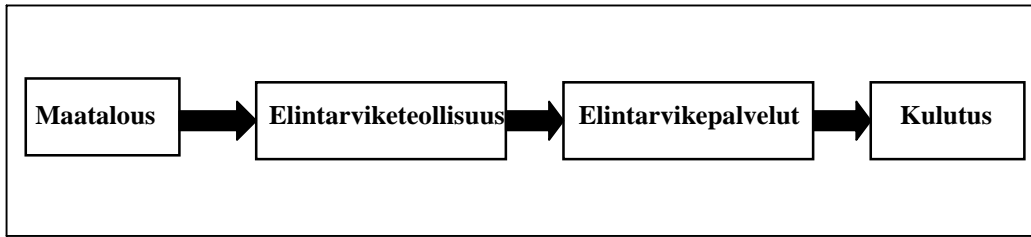
Esiselvitys raportoitiin tiiviinä kokonaisuutena, jossa esitettiin alaa koskevia konkreettisia toimenpidesuosituksia. Tutkimustyön yhteydessä nousi esille teemoja ja kysymyksiä, jotka olivat kiinnostavia niin tutkimuksen kuin käytännönkin kannalta, mutta joilla ei ollut välitöntä yhteyttä esiselvityksen tavoitteisiin.

Yksi kiinnostava peruskysymys koski alkutuotannon laajuutta. Oma taustani liittyy elintarvikkeiden teolliseen jalostukseen. Esiselvitys koski puolestaan maataloutta. Tällöin tuli esille se, että maataloudessa rajataan tuotantoalue osin toisin, kuin miten se rajautuu elintarvikkeiden alkutuotannon yhteydessä.

Maatalouden painottaminen merkitsee helposti monien muiden elintarvikkeiden alkutuotantoalueiden jäämistä vähäisemmälle huomiolle: esimerkkeinä luonnontuoteala, kalatalous ja vedentuotteet, metsätalous ja biotuotanto. Kaikki ne tuovat elintarvikealueelle jatkuvasti uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Maatalous itsessäänkään ei ole homogeeninen alue. Kasvihuonetuotanto ja yrttien viljely voivat liiketoiminnallisesti tarjota hyvin erilaisia mahdollisuuksia verrattuna perinteisen maatalouden valtavirtaan. Elintarvikkeen alkutuotantosuhde ei siten ole vain sen suhde maatalouteen.

Kun luonnon ja toimialan välinen suhde on tärkeä, vaikuttaa tämä myös toimialan sisäisen rakenteen ja luonnon väliseen suhteeseen. Erityisesti toimialan keskeisen toimijan - yrityksen - suhde luontoon nousee esille. En ole tietoinen, että tätä suhdetta olisi erityisesti tarkasteltu vaikka se tietenkin epäsuorasti on aina otettu huomioon.

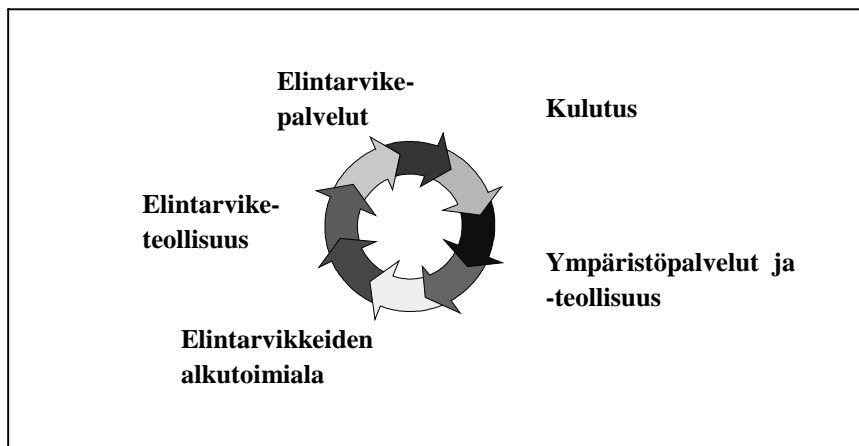
Toinen havainto koski alan suhteiden hahmottamista. Perinteinen näkemys elintarvikealasta toimialaketjuna (kuviokuva 1) sisältää monia heikkouksia. Tämän saman asian olin jo havainnut toisessakin yhteydessä (Markula 2001). Sillä, miten asiat hahmotetaan on kuitenkin tärkeä tekijä, koska se ohjaa sitä miten toimitaan. Tällä on merkitystä myös alan kehittymisen kannalta.



Kuvio 1. Toimialapohjainen elintarvikeketju

Elintarvikeketjussa maatalous katsotaan ketjun alkutuotannoksi. Tästä sitten helposti johdetaan ajatus siitä, että maatalous on yhtä kuin raaka-ainetuottaja. Esiselvityksen yhteydessä tuli esille, että tämä on liian yleistävä käsitys. Maatalous ei ole vain sama asia kuin elintarvikkeiden alkutuotanto. Maatalous tuottaa myös jalosteita. Ajatellaanpa vaikka tilannetta, jossa mansikoita saadaan sekä luonnon-tuotealan että maatalouden piiristä. Maatalous on tällöin jalosteiden tuottaja vaikka luonnonmansikka ja jalostettu mansikka helposti yhdistetään alkutuotannon mansikkaksi.

Kysymys siitä kuka on kenenkin alkutuottaja on entistä monimutkaisempi, jos samaan aikaan myös elintarviketeollisuus ja -palvelut ja jopa kuluttajat voivat olla maatalouden alkutuottajia. Välissä on ympäristöteollisuus ja siihen liittyvät palvelut, jotka jalostavat tuotteita - vaikkapa multaa - maataloudelle sopiviksi. Tällöin voi elintarvikeketjun sijaan puhua elintarvikeympyrästä.



Kuvio 2. Elintarvikeketjusta elintarvikeympyräksi

Minkä alkua tarkastellaan? Fyysisesti elintarvikkeita muokkaavan tuotannonko? Tämä on tyypillinen implisiittinen oletus, mutta tämän tutkimuksen näkökulmasta se ei ole kovin hyvä lähtökohta. Liiketoimintaan liittyen kyse on kaupallisen tuotteen alusta. Tästä myös johtuu, että jäljempänä ei puhutakaan elintarvikkeiden alkutuotantoalasta vaan alkutoimialasta (kuvio 2). Tällöin erilaiset liiketoimintaa koskettavat kysymykset korostuvat.



Kolmas keskeinen havainto esitutkimuksessa koski alan liiketoiminnan suuntautumista. Siihen liittyy monia alakohtaisia erityispiirteitä. Voi puhua alaan sitoutuneista erityisistä sosiaalisista voimavaroista ja varannoista. Ne ovat kuin kaksiteräinen miekka. Ne voivat olla kilpailukyvyn lähde, mutta myös kilpailukyvyn este jos spesifisyys johtaa samalla joustavuuden ja muutoskyvyn heikkenemiseen.

Mitä käytännön merkitystä uudella edellä luonnehditulla elintarvikealan alkutoimiala -näkökulmalla on? Elintarvikkeiden alkutoimialan kehitys on tärkeää. Se ei ole itsetarkoitus vaan vaikuttaa niihin mahdollisuuksiin, joita muilla elintarvikealan toimialoilla on. Aluetta on perinteisesti tarkasteltu erilaisista suppeista näkökulmista, jotka eivät ole yhdentyneet elintarvikekeskeiseen ajatteluun. Kaikkiaan kuva alasta muodostuu kuitenkin pysähtyneemmäksi, jos osa kasvumahdollisuuksia sisältävistä alueista rajautuu pois.

## 1.2. Tavoitteet ja rajoitteet

Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on etsiä teoreettisesti kiinnostavia ideoita, empirialähtöisiä tutkimusaiheita ja käytännön kehityksessä hyödyllisiä uusia näkökulmia, kun tarkastelun kohteena on liiketoiminta elintarvikkeiden alkutoimialalla. Tutkimuksessa jatkan esiselvitysräpörtissä esiin nostettujen kysymysten käsittelyä ja nostan edeltävän empiirisen tutkimuksen perustalta esille myös uusia teemoja.

Tutkimuksen rajoitteet

Empiirinen lähtökohta johtaa siihen, että erityisesti kun pyritään säilyttämään todellisuuden moninaisuutta, joudutaan väistämättä moniparadigmaisiin asetelmiin. Tunnistan hyvin tämän tyyppiseen lähestymistapaan liittyvät hankaluudet. Koko tutkimuskenttää on vaikea hallita ja joudun tekemään subjektiivisia valintoja.

Lähtökohtana on, että pyrin nostamaan esiin sellaisia mielenkiintoiselta vaikuttavia teemoja, joita en ole havainnut tuotavan esiin alan tutkimuksen yhteydessä. Vaarana on, että esille nousee kysymyksiä, joita on jo jossain toisessa yhteydessä tutkittu ja jäsennetty ja joihin liittyvät teoreettiset kysymykset ja käytännön seuraukset tunnetaan.

Käsillä olevan tutkimuksen yhteydessä on vain nöyrästi todettava, että yhden empiriaan pohjautuvan tutkimuksen voi olettaa lunastaneen tieteellisen oikeutuksensa, jos se nostaa esille jonkin tutkimusidun tai teoreettista mielenkiintoa omaavan uuden teeman.

Tulosten koko toimialaa koskevan yleistettävyyden suhteen pitää olla varovainen. Pyrkimyksenä ei ollutkaan määrittää alan tilaa kvantitatiivisen tutkimuksen (katso esim. Creswell 1994) tarkoittamassa mielessä. Empiirinen tutkimus, joka lähti pitkälti maaseudun elintarvikealalla toimivien pienyritysten näkökulmasta, toi esille alan kehittäjien ja suppean yritysjoukon näkemyksiä. Alkutoimialan laajennuksen mukanaan tuomiin moniin alueisiin ei perehdytty tarkemmin empiirisessä mielessä. Tässä tutkimuksessa niiden rooli onkin lähinnä tuoda perspektiiviä alkutoimialan kokonaisuuteen.

### 1.3. Tutkimuksen keskeiset käsitteet

#### *Elintarvike*

Se, mitä tarkoitetaan elintarvikkeella ei ole itsestään selvää. Voi lähteä siitä, että elintarvikkeella on luontosuhde. Se yhdistää kehon luonnonympäristöön. Tämä ilmaistaan usein niin, että elintarvikkeelle pitää olla ravitsemuksellista merkitystä. Liiketoiminnallisessa yhteydessä tämä näkemys ei kuitenkaan riitä. Tällöin elintarvikkeita voi Lancasterilaisittain (1966) ajatella tietyistä ominaisuuksista koostuvaksi tuotteeksi. Tästä johdettua lähestymistapaa soveltaen esitin elintarvikkeen sisällön jakoa välttämättömiin ja riittäviin ominaisuuksiin (Markula 1992). Elintarvike on tällöin hierarkkinen joustava kokonaisuus, joka muuttuu koko ajan.

Elintarvikkeet eivät kuitenkaan ole irrallisia tuotteita vaan niiden muodostumista ohjaavat monet tekijät. Yksi lähestymistapa perustuu ajatukseen, jonka mukaan elintarvikkeiden sisältö on johdettavissa kehoon kohdistuvista tavoitteista (Markula 2001). Kehoa tarkastellaan tällöin välineellisessä mielessä yksilöllisessä ja sosiaalisessa vaikutuskentässä. Kaikkiaan sekä yksilökeskeiset että sosiaaliset tekijät vaikuttavat elintarvikkeiden tuotteistumiseen yhä voimakkaammin.

Voidaan myös ajatella niin, että elintarvike ei ole tuote staattisessa mielessä vaan se on enemmänkin prosessi. Tällöin ollaan jo lähellä kokonaisuutta, jota kutsutaan palveluksi. Palvelu sisältää sekä materiaalisia, että immateriaalisia tekijöitä (esim. Grönroos 2001). Elintarvike sana kuitenkin viittaa vahvasti fyysistä olemusta omaavan tuotteen olemukseen: tarvikkeita, jotka liittyvät elämiseen. Ruoka on helpompi mieltää palveluksi. Lopputulosta kuvaa vaikkapa sanonta: ruoka on elämys. Onkin ilmeistä, että monissa ruoan palveluluonnetta korostavissa yhteyksissä ruoka käsite on soveliaampi nimittäjä kuin elintarvike.

#### *Yritys*

Yrityksestä on esitetty abstrakteja kuvauksia. Esimerkiksi voittoa maksimoiva tai erilaisia tarpeita tyydyttävä yritys. Tässä oletetaan sen tarkemmin täsmentämättä,

että yrityksen yleinen missio on taloudellisen hyödyn tavoittelu - ansainta. Riippuen sitten esimerkiksi omistuksellisista kysymyksistä, ansaintaan ja erityisesti hyödyn jakoon, voi liittyä monenlaisia tavoitteita.

Yrityksen olemukseen liitetään usein hierarkia. Ongelmana on tällöin se, miten tarkastella niin sanottua yhden henkilön yritystoimintaa, joka käytännössä on yrittämisen yleisimpiä muotoja. Mikä on tällaisen yrityksen asema esimerkiksi hierarkia ja markkina – akselilla? Tässä tutkimuksessa oletetaan, että myös yksi henkilö yksi yritys -lähtökohtana on mahdollinen.

Kuinka pitkälle yritys liittyy tiettyihin ulkoisiin muotoihin? Ovatko vain ne toimijat yrityksiä, joille on julkisen vallan toimesta annettu yritysasema? Tässä tutkimuksessa asiaa ajatellaan hieman laajemmin. Esimerkiksi taloudelliset yhdistykset, joilla on ansaintamotiivi ovat tutkimuksessa yrityksiä. Yritys määritellään toimijaksi, jonka yleinen missio liittyy taloudellisen hyödyn tavoitteluun, ansaintaan. Yrityksellä on virallistettu asema, mutta se ei välttämättä ole organisaatio.

### *Liiketoiminta*

Esiselvityksessä liiketalous ja liiketoiminta käsitteitä käytettiin osin päällekkäin. Seuraavassa kuitenkin hieman tarkennetaan mitä näillä käsitteillä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan.

Kun viitataan tiedepohjaan yleensä käytetään käsitettä liiketaloustiede. Liiketalous merkitsee tällöin talouden tarkastelua yrityksen näkökulmasta<sup>1</sup>. Liiketaloutta voidaan myös tarkastella tietyssä kontekstissa<sup>2</sup>. Mitä sitten on liiketoiminta? Kauppakorkeakoulun yhteydessä liiketoiminta oli yhdistetty ainakin tiettyyn kontekstiin, kansainvälisillä markkinoilla toimimiseen. Vastaavasti voi ajatella sen liittyvän muihinkin konteksteihin: maaseutuun, elintarvikealaan, ympäristöön jne. Keskeistä tällöin on se, että pyritään jäsentämään yrityksen ulkoista ympäristöä.

Sen enempää käsitteiden taustoja tarkastelematta, tutkimuksessa liiketoiminnalla tarkoitetaan yritysten ulospäin suuntautunutta toimintaa, jota kutsutaan ansaintaprosessiksi. Empiirisesti ansaintaprosessi harvoin on yksinkertainen osta ja myy - prosessi vaan siihen liittyy monia erilaisia osatekijöitä ja alaprosesseja. Jotta tämä kokonaisuus muodostaisi ansaintaprosessin, se ei voi olla satunnainen luonteeltaan vaan siihen liittyy säännönmukaisuuksia. Tähän viitataan liiketoimintalogiikka käsitteellä.

---

<sup>1</sup> esim. Turun kauppakorkeakoulu jaottelee opetukseen liittyen liiketaloustieteen seuraavasti: johtaminen ja organisointi, kansainvälinen liiketoiminta, laskentatoimi ja markkinointi

<sup>2</sup> esim. Helsingin yliopiston Maatalouden liiketaloustiede: tuotantoekonomia, liikkeenjohtotiede, laskentatoimi ja arvioimistiede

### *Toimiala*

Toimialaa voidaan lähestyä monesta suunnasta. Perinteisen taloustieteen suunnasta tarkastellen toimiala voi olla sama kuin teollisuus (industrial economics – toimialan taloustiede). Teollisuus voidaan nähdä myös kuin organisoituneena kokonaisuutena – industrial organisation (esim. Tirole 1988). Aiemminhan teollisuus liitettiin tyypillisemmin tuotteisiin ja niiden substituutioasemaan (esim. Bain 1966). Toimialan ja markkinan ero on ehkä erityisesti siinä, että markkinoilla tarkastellaan selvemmin kahta osapuolta ja niiden välistä vaihdantaa: yritys – asiakas/kuluttaja. Toimiala liittyy tarkasteluun, jossa yrityksen näkökulma korostuu.

Miten toimiala liittyy liiketoimintaan yrityskeskeisessä näkemyksessä? Yritys tarkastelee ympäristöään toimialoina. Keskeinen tekijä on tällöin se, minkälaisia liiketoimintalogiikkoja niihin sisältyy. Yrityksen näkökulmasta toimialat pitäisikin jakaa niihin sisältyvien liiketoimintalogiikan erojen mukaan. Äärimmilleen vietynä kyse on siitä, että jokainen yritys on yksilöllinen ja näkee toimialakentän yksilöllisesti.

Tässä tutkimuksessa lähtökohtana ei kuitenkaan ole näin pitkälle viety yksittäisen yrityksen näkökulma vaan rajausta tapahtuu kontekstisidonnaisesti: elintarvikkeisiin liittyvät alkutoimialat. Koska käytetään käsitettä alkutoimiala, oletus on, että toimialoilla voi olla myös hierarkista luonnetta. Yleisesti tällaista katsantokantaa voi luonnehtia toimialan liiketoimintatarkasteluksi.

## **1.4. Tutkimusprosessi ja raportin rakenne**

Varsinainen empiirinen tutkimustyö tehtiin esiselvityksen yhteydessä syksyllä 2002 (katso liite). Lähtökohtana on tästä työstä tehdyt raportit ja muistiinpanot. Tältä pohjalta tutkimusta voisi luonnehtia kirjoituspöytätyöksi. Koska tutkimuksen suorittamisesta ei kuitenkaan ollut kulunut ajallisesti pitkää aikaa, koska esiselvityksen suorittaja oli sama henkilö kuin tämän tutkimuksen tekijä ja koska tekijällä oli edelleen kontakteja empiiriseen tutkimuskenttään, olisi väärin luonnehtia tutkimusta kirjoituspöytätyöksi. Siihen liittyy oletamus, jonka mukaan empiiristä ulottuvuutta tutkimukseen ei sisälly lainkaan. Käytetty kirjallinen materiaali oli kuitenkin edelleen läheisesti liityksissä empiiriseen kenttään ja siitä saatiin kokemuksiin. Siksi luonnehdin tutkimusta puoliempiiriseksi.

Käytännössä esiselvityksen laajuuden ja käytettävissä olevien niukkojen resurssien vuoksi se tehtiin kiireisellä aikataululla. Aikaa jäi vähän tutkimustulosten prosessoinnille ja tulkinnoille. Tätä alkanutta vaihetta on tässä tutkimuksessa hyödynnetty. Vaikka esiselvitys ja tämä tutkimus ovat muodollisesti eriytetty, faktisesti niillä on tiivis yhteys.

Tutkimusraportissa on kaksi keskeistä kokonaisuutta. Toinen liittyy elintarvikkeiden alkutoimialan ja sen erityispiirteiden hahmottamiseen. Tähän liittyviä tekijöitä tarkastellaan lähinnä kappaleessa kaksi. Toinen kokonaisuus liittyy siihen miten liiketoimintalogiikat ja siihen liittyvät tekijät alalla kehittyvät ja mitä erityispiirteitä niihin liittyy. Tällöin kappaleessa kolme tarkastelun alla on yhteistyösuhteet liiketoiminnassa ja kappaleessa neljä tekijät, jotka kehitystä ohjaavat. Kappaleessa viisi tarkastellaan toimialaa näkökulmasta, joka sisältää modernin näkökulman toimialan muutokseen: oppiva toimiala.

## **2. Elintarvikkeiden alkutoimiala**

Elintarvikealan alkutoimialaa pyrin jäsentämään tarkastellen ensin joitakin luonnon hyödyntämiseen liittyviä kysymyksiä. Sitten tutkin toimialan perusyksikköä luontoyrityksen mallin kautta ja kolmantena kiinnostuksen kohteena on toimialan rakenne ja siihen liittyvät tekijät.

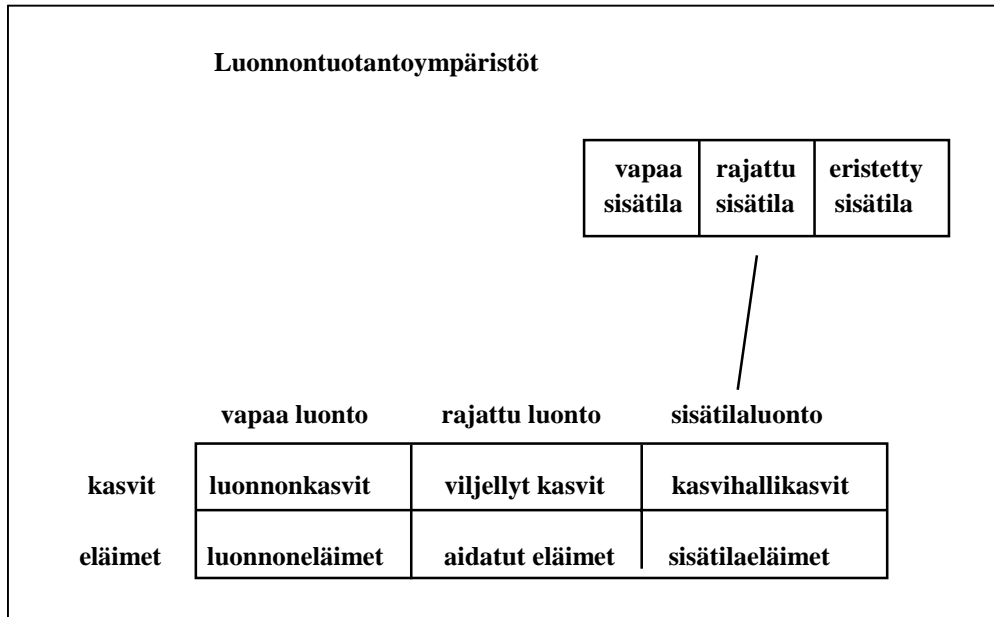
### **2.1. Yhteys luontoon**

#### **2.1.1. Luonto tuotantoympäristönä**

Esiselvityksessä tarkastelin luonnon hyötykäyttöä suhteessa luonnontilan käyttöön kolmen vaiheen näkökulmasta (kuvio 3). Taustalla oli ajatus, että vapaasta luonnontilasta on siirrytty yhä enemmän muokattuun ja rakennettuun ympäristöön. Kyse ei kuitenkaan ole mistään yksiselitteisestä siirtymästä esimerkiksi maataloudesta teollisuuteen. Maatalouskin on jo pitkään ollut teollisuutta tuotantonsa luonteen suhteen. Yleisesti puhutaan myös luonnontuoteteollisuudesta.

Kyse ei ole siitä, että teollisuus olisi yhtä kuin tehtaiden rakentaminen. Teollinen malli on ennen kaikkea ajattelutapa: pyritään volyymeihin, suuruuden etuihin jne. Se ei myöskään merkitse luonnon poissulkemista. Vaikka kuinka teknisessä ympäristössä oltaisiin, luonto on aina lopullinen prosessien aikaansaaja. Teollistuminen on siten vaikuttanut niin avoluonnon kuin sisätilaluonnon puitteissa.

Vastaavasti nykyaikaisessa palvelulähtöisessä elinkeinotoiminnassa saman tyyppiset uudet tekijät vaikuttavat riippumatta siitä, minkälainen on tuotantoympäristö. Esimerkiksi asiakas on nykyään paljon lähempänä tuottajaa kuin ennen riippumatta siitä mikä on tuotantoympäristö. Vaikeudet esimerkiksi asiakasohjautuvaan tuotantoon siirtymisestä koskevat siten kaikkia.



Kuvio 3. Luonnontuotantoympäristön perusvaihtoehtoja

Liiketalouslogiikka voi yhdistää vanhaa ja uutta tuotantoympäristöä uudella tavalla. Pyrkimyksenä voi olla esimerkiksi asiakkaiden peltöjen palauttaminen 50 vuotta sitten vallinneeseen peltoviljelytilaan. Tällöin voi käydä selville, että kaikkia silloin kasvaneita peltokasveja ei ole siemeninä saatavana, mutta niistä on säilynyt geneettistä tietoa. Ensin on sovellettava uusinta bioteknologista osaamista jalostuksessa, eristetyssä sisätilaympäristössä, jotta tavoite saavutettaisiin. Turvallisuussyistä liian varhainen luontoon leviäminen halutaan ehkä estää, jolloin esimaataloudellinen viljelyvaihekin on tehtävä sisätiloissa. Lopulta sitten päästään peltöjen laajempaan rekonstruointiin rajatussa ulkoluonnossa. Liiketoiminnan näkökulmasta tällaisessa yhdistelmässä ei ole mitään erikoista, kunhan taloudelliset edellytykset ovat olemassa.

Luonnon hyötykäyttöön liittyy myös kysymys siitä, miten hyötyä mitataan. Voi olettaa, että taustalla on kehitys, jossa myös hyödyn mittarit muuttuvat. Teknisesti tuottoa voidaan mitata esimerkiksi suhteuttamalla se käytössä olevaan luonnontilaan (kuvio 4a).

Tuotantotila/mitta					
		vapaa luonto	pelto	rakennus	prosessitila
a) Tuotos	kg/per	km, ha	ha,a	m <sup>2</sup> , m <sup>3</sup>	m, dm <sup>3</sup>
b) Tuotto	mk/per	km, ha	ha,aa	m <sup>2</sup> , m <sup>3</sup>	m, dm <sup>3</sup>

Kuvio 4 Hyödyn mittaus luontoperustaan suhteuttaen

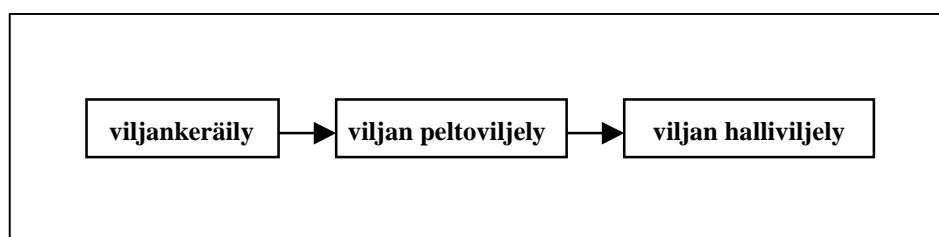
Edellä käytettiin tekniseen perustaan pohjautuvia hyödyn mittoja. Mitä enemmän siirrytään liiketoiminnan piirissä tapahtuvaan hyödyn arviointiin sitä enemmän muuttuvat mittarit. Käytössä oleva luonnontila esimerkiksi suhteutetaan siitä saatavaan rahamittaiseen tuottoon (kuva 4b). Vastaavasti eläinpuolella ei tarkastella hyötyä vain teknisin perustein (kg, l) vaan myös eläimeen kohdistuvana tuottona. Teknisesti pienituottoinen eläin voi olla korkeatuottoinen rahamittaisesti. Voi myös tarkastella esimerkiksi eläimen kokonaistuottoa sen elinkaaren aikana. Kun tähän yhdistetään kustannukset päästään yksikkökannattavuuteen.

Mitä enemmän liiketoiminnan sosiaalinen luonne ja yrittäjämäisyys alkavat korostua sitä enemmän talousprosessin painoarvo kasvaa ja mittaritkin muuttuvat. Esiin nousee sellaisia kysymyksiä kuin: mihin yrittäjän kannattaa työtuntinsa kohdistaa, jotta niiden tuottavuus paranisi? Kannattaisiko jotain teettää ulkopuolisilla? Miten pääoman tuottoa voisi parantaa? Myös yrityksen eri toimintoihin ja ulkopuolisiin suhteisiin liittyvät tekijät nousevat yhä tärkeämmiksi taloudellisen tuloksen saavuttamisen kannalta.

Luonnon hyödyntämisen monet mahdollisuudet tulevat esille jos kuvitellaan vaikkapa kaksi samassa paikassa toimivaa sesonkiyritystä. Toisen liikeidea lähtee matkailun ruokapalvelujen tarjoamisesta ja toisen varhaisperunan viljelystä. Kummankin yrityksen liiketoimintalogiikka on hyvin erilainen vaikka molemmat hyödyntäisivät samassa paikassa olevaa luonnontilaa. Liiketoimintalogiikan ero näkyy esimerkiksi siinä mitä talouden mittareita käytetään. Viljelyssä tuotto per pinta-ala voi olla keskeinen mittari, mutta tuskin ruokapalveluja tarjoava yritys arvioi toimintaansa pinta-alatuottona. Tosin kovin kaukana siitä ei olla, jos palvelun tarjoaja käyttää perinteistä ravintola-alan mittaria tuotto/asiakaspaikka. Asiakaspaikathan ovat vahvasti pinta-alaan sidottuja.

### 2.1.2. Sisätilaviljelyn erityiskysymyksiä

Tulevia teknologis-liiketaloudellisia probleemoja voi havainnollistaa esimerkillä viljan viljelyyn liittyen. Viljan hyötykäyttö voidaan liittää kolmeen eri vaiheeseen (kuvio 5). Ensimmäisessä vaiheessa viljan tuotanto tapahtui vapaassa luonnossa ja ihmiset lähinnä keräsivät jyviä luonnosta, toisessa vaiheessa luontoon oli raivattu kaksiulotteinen tuotantotila – pelto. Kolmannessa vaiheessa viljely voi tapahtua kolmiulotteisesti rakennetussa tilassa – kasvihallissa.



Kuvio 5. Viljanviljelyn kehitys

Kolmatta vaihetta voidaan vielä teknologisessa mielessä tarkentaa niin, että kyse on viljelystä, jossa sekä sisäisiä (kasvun säätely), että ulkoisia tekijöitä (sisäilma, valo jne.) voidaan säädellä. Esimerkiksi vilja kasvaa lyhyessä korressa tilan käytön maksimoimiseksi.

Tuottoa voidaan tarkastella tekniseltä kannalta esimerkiksi tuottona per viljelyala. Miten esimerkiksi kasvihallin ympärivuotinen ja vuorokautinen kasvuprosessin hallinta näkyy määrällisenä tuottona, verrattuna esimerkiksi perinteiseen maatalouden vastaavaan tuottoon. Näinkin ajatellen voi koko liiketaloudellinen yhtälö edelleen näyttää mahdottomalta. Kuitenkin tuotantonäkökulma on vain osa liiketoiminnasta.

Kun siirrytään lähemmäksi kuluttajaa ja asiakkaita, tilanne muuttuu. Jos verrataan esimerkiksi sitä viljajalosteiden valikoimaa, joka oli olemassa viljankeräilyn aikaan siihen, mitä maatalousaikaan oli saatavissa, ero on suuri. Aikoja on vaikea edes verrata toisiinsa, niin eri maailmoja ne ovat. Lähtökohtana saattoi olla sama kasvi, mutta siitä edettiin aivan erilaisiin ratkaisuihin.

Otetaanpa kasvihallissa viljeltyt viljat vielä tarkastelun alle. Mitä siellä oikeastaan tuotetaan: esimerkiksi sitkopitoisia tuorejyviä. Voitaisiinko niitä hyödyntää suoraan? Pitääkö aina käydä läpi koko luonnon pellolla tapahtuva kypsyminenprosessi ja teknologiset kuivatusvaiheet, jotta päästäisiin jauhoon asti. Ehkä tuorejyvän kautta päästään aivan uusiin liiketaloudellisesti kannattaviin tuotteisiin.

Tulevaisuudessa ei kyse ole vain siitä, miten tietty tekninen tuottavuus kehittyy vaan kuinka aivan uusia avautuvia mahdollisuuksia hyödynnetään. Uuden liiketoimintalogiikan kautta vanhalta pohjalta liiketaloudellisesti mahdottomalta tuntuvat yhtälöt voivat aueta.

## **2.2. Luontoyritys toimialan perusyksikkönä**

### **2.2.1. Uusi yritystyyppi**

Miksi tarvitaan uusi yritystyyppi? Eikö yritys ole jo keksitty, miksi se pitäisi uudestaan keksiä? Käsitteiden määrittelyn yhteydessä edellä todettiin, että kyse yrityksestä ei ole aivan yksioikoinen. Tässä tutkimuksessa yritykset määriteltiin kuitenkin vain niiden mission ja aseman suhteen. Yrityksillä on ansaintaan kohdistuva pyrkimys ja virallinen asema. Epävirallinen yhteenliittymä ihmisiä, joilla ei ole lainkaan ansaintataloudellisia motiiveja ei siten ole yritys.

Empirialähtöisesti tarkastellen yrityksiä on jo hyvin monen tyyppisiä: on teollisia yrityksiä, asiantuntijayrityksiä ja palveluyrityksiä puhumattakaan sitten eri toimialojen yrityksistä. Esiselvityksen yhteydessä tuli esille, että elintarvikeala voidaan



jakaa kolmeen suureen alueeseen yritystoiminnan näkökulmasta: maatalous, elintarviketeollisuus ja elintarviketalous. Tässä tutkimuksessa esille nousi myös ympäristöpalvelut ja –teollisuus. Elintarviketeollisuutta ja –palveluja vastaavat tunnetut teollisen ja palveluyritysten tyypit. Maatalouteen, alkutuotantoon ja ympäristöalueeseen liittyen ei sen sijaan ole erityistä yritystyyppiä.

On tarpeen erottaa oma yritystyyppi, jonka avulla voi tarkastella niitä erityispiirteitä, joita luontoon läheisesti liittyvään liiketoimintaan sisältyy. Tätä yritystyyppiä kutsutaan luontoyritykseksi. Kyse ei ole vain ajatusten tasolla tapahtuvasta alan kehityksestä. Suomessa luontoalan yrittäjät ovat liittyneet yhteen luontoyrittäjyysteeman alla. Tosin en tunne sitä, miten luontoala tällöin on jäsentynyt.

### **2.2.2. Alkuperäisyrityksestä moderniin aikaan**

Luontoyrityksen erityispiirre on siinä, että luonto on lähellä liiketoimintaa. Tämä ei merkitse sitä, että muut yleisesti yritystoiminnalle tyypilliset piirteet siltä puuttuisivat vaan sitä, että läheisyys luontoon antaa sille erityispiirteitä. Tietenkin luontosuhteen kautta voidaan hakea myös perspektiiviä toiminnalle. Tällöin voidaan puhua alkuperäisyrityksestä. Yrityksestä aikana, jolloin ihminen eli luonnon keskellä.

Sille tyypillinen piirre oli yrittäjän ja yrityksen ykseys. Modernissa mielessä tällaista kokonaisuutta voisi kutsua yhden hengen monialayritykseksi. Alkujaan monialaisuuden taustalla oli se, ettei oltu päästy työnjakoon ja erikoistumiseen, koska väestön määrä oli vielä pieni. Ruokakeskeisiä toimintoja ohjasivat metsästäys- ja keräilyfunktiot. Yritystoiminnalle ei ollut erityisiä ulkoisia piirteitä tai eriytyneitä sosiaalisen kontrollin välineitä. Yrittäjä tuli ja meni sosiaalisia jälkiä jättämättä. Raha puuttui, eikä kirjanpitoa ollut kun ei ollut kirjoja eikä kirjoitustaitoa.

Modernin ajan luontoyrityksessä suhde luontoon on etäisempi. Yrittäjän ja yrityksen ykseys ei ole välttämättömyys. Yksi henkilö voi olla monessa yrityksessä yrittäjänä. Periaatteessa tämä merkitsee sitä, että yrityksiä on enemmän kuin yrittäjien määrä.

Luonto on tällöin kuin sosiaalisen kerroksen takana. Sosiaaliset velvoitteet ovat jatkuvasti kasvaneet. Taloustieteessä käytetään myös käsitettä hallintokustannukset (governance costs) tässä yhteydessä. Hallintokustannusten olemus tosin ei ole kovin selkeä. Esimerkiksi jako tuotanto- ja hallintokustannuksiin on nykyaikaisessa palveluyrityksessä hankalaa.

Tällainen kustannusperusteinen lähestymistapa tosin kertoo vain osatotuuden, ainakin jos tarkastellaan liiketoimintaprosessia. Jotta toiminta pysyisi kannattavana, pitää myös saada tuottoja. Pitäisikö vastaavia tuottoja sitten kutsua

hallintotuotoiksi? Nimike ei ole kovin hyvä, mutta eipä ole hallintokustannukset käsitteeseen. Ehkä hallintokustannuksia on turha tuodakaan kovin operationaaliseen tasolle. Ne liittyvät paremmin abstraktiin makrotason tarkasteluun.

Liiketoimintatasolla on relevantimpaa puhua vaikkapa organisoitumiskustannuksista ja vastaavista tuotoista. Kysehän on siitä, että yrityksen myötä päästään sellaiseen sosiaalisten sidoksien ja toimintojen tilaan, jossa syntyy taloudellista lisäarvoa. Yksi keskeinen osaamisalue yritykselle onkin se, kuinka hyvin se osaa tätä tilaa hyödyntää.

Kun aika otetaan mukaan kuvaan syntyy perusta luontoyrityksen pääomatarkasteluille. Hyvin hitaasti muuttuvan ja tuottoja tuovan pääoman asema on käynyt aina vain hankalammaksi. Esimerkiksi jos metsää katsotaan vain tukkipuiden kautta niin ennen hyvin tuottoisa pääoma on käynyt vähemmän tuottavaksi. Metsää ei kuitenkaan tarvitse katsoa vain tukkipuina. Liiketoiminnan näkökulmasta siellä näkyy muun muassa energiaa, ruoka-aineksia, lääkkeitä, virkistys- ja elämysalueita jne. Jos entistä luonnon pääomaa voisi luonnehtia epäsosiaaliseksi pääomaksi se on monessa suhteessa muuttumassa yhä sosiaalisemmaksi. Siihen liittyy monenlaisia intressejä.

Analogisesti voi tarkastella muutakin luonnonympäristöä. Näkökulmasta riippuen luonnossa on liiketoiminnallisesti sekä helposti että vaikeasti hyödynnettävissä olevia tekijöitä. Tähän dimensioon ei vaikuta vain tekninen helppous tai vaikeus vaan myös monet sosiaaliset tekijät.

### **2.2.3. Soveltamisalueesta**

Luontoyritystä voi katsoa kahdesta suunnasta. Jos pääpaino on luonnossa ja sen sisältämissä resursseissa sinänsä, voidaan puhua luonnonvarayrityksestä. Kyse on tällöin lähellä perinteistä näkökulmaa olevasta lähtökohdasta. Luonnonvarojen erityispiirteet saavat tällöin erityisen painoarvon. Etsitään esimerkiksi yhdistäviä ja eriyttäviä tekijöitä eri luonnonvaroissa silloin kun ne ovat liiketoiminnan kohteena.

Toinen tie on edetä palveluyrityksen suuntaan. Tällöin erityiselle sijalle nousee asiakkaan ja tuottajan luontosuhteet. Palveluyrityksessä tuottaja ja kuluttaja/asiakas tekevät yhdessä tuotetta. Luontokeskeisessä kontekstissa luontoon liittyvien suhteiden pitää sopia toisiinsa, jotta syntyisi perusta yhteisen tuotteen rakentamiselle. Tähän toimintaan liittyvää yritystä voisikin kutsua luontosuhdeyritykseksi.

Sovellettavuutta tarkasteltaessa voi olettaa, että uuden näkökulman hyöty tulee parhaiten esille sellaisissa ääripäissä, joissa luonnolla on erityisen suuri merkitys. Ei vain materian lähteenä vaan esimerkiksi silloin, kun ulkomaisen turistin ja suomalaisen elämysyrittäjän käsitykset sopivasta luonnosta kohtaavat. Vastaava

sopivuuskysymys nousee esille ”uuden” luonnon yhteydessä kun vastakkain ovat perinteinen ruokailija ja uuselintarvikkeiden tarjoaja.

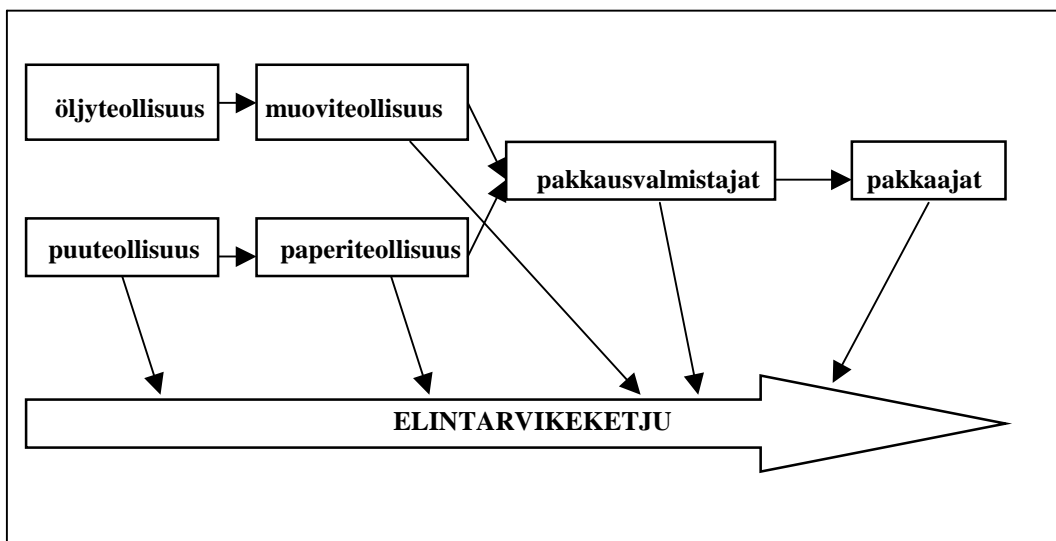
## 2.3. Alkutoimialan rakenne

### 2.3.1. Ketjut

Tyypillinen tapa esittää elintarvikeala on esittää se toimialaketjuna (kts kuvio 1 s.8) tai toimijaketjuna. Tällöin taustalla on ajatus fyysisestä elintarviketuotteesta, joka valmistetaan ja joka päättyy lopulta kuluttajalle. Tämä on hyvin staattinen makrotason näkemys ketjusta. Edellä tähän ketjuun lisättiin yksi lenkki mukaan, jolloin päästiin elintarvikeympyrään (kts kuvio 2 s.8). Tämä ei poista perusongelmia.

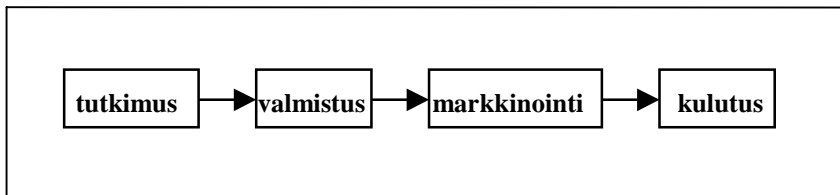
Elintarvikeketjulla on oma historiansa. Käytännössä tämä näkyy niin, että suhteellisen stabiileilla markkinoilla kustakin ketjun vaiheesta tuli vähitellen kuin tietyn toimialueen reviiri. Vasta aivan viime vuosina nämä rajat on yhä useammin ylitetty. Esimerkiksi kauppa on siirtynyt perinteisille teollisuuden ja alueille (omat brandit) ja myös ruokapalveluiden alueille (kaupan tarjoamat ruokapalvelut). Vastavasti esimerkiksi teollisuus hoitaa aiemmin kaupalle kuuluneita toimintoja (hyllyjen täydentäminen). Tietenkin voi ajatella, että nyt kaikilla osapuolilla on mahdollisuus laajentaa ja supistaa joustavasti toimintoalueitaan.

Elintarvikeketjussa rinnakkaisten ja siihen nähden ristikkäisten toimialaketjujen merkitys jää helposti ottamatta huomioon. Esimerkkinä voi tarkastella vaikkapa pakkausketjua (kuvio 6), jonka merkitys elintarvikeyhteydessä on suuri. Pakkausketjun jossain vaiheessa tehdyt innovaatiot voivat olla hyvinkin tärkeitä elintarvikenäkökulmasta vaikka elintarvikeketju ei niitä esiin tuokaan.



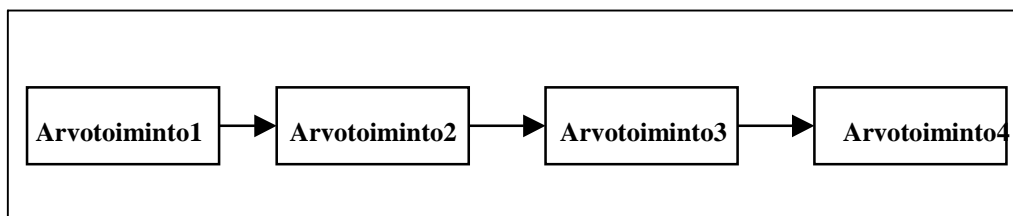
Kuvio 6. Pakkausketjun liityntöjä elintarvikeketjuun

Ketjuajattelu sinänsä ja sen tarve ei ole kadonnut. Tällöin tarpeellisten toimintojen ei kuitenkaan pitäisi olla etukäteen sidottuja siihen kuka niitä tekee. Toimintolähtökohtainen ketju voi päättyä kuluttajan kulutustoimintoon (kuvio 7). Nopealla tarkastelulla ero vanhaan ei ehkä tunnu kovin suurelta, mutta periaatteellisella ja käytännön tasolla se on suuri. Tällöinhän odotetaan, että aina lähdettäisiin kuin tyhjältä pöydältä sen suhteen kuka mitäkään tekee. Tämän voi olettaa pitävän ketjun joustavana.



Kuvio 7. Kulutukseen päättyvä toimintoketju

Edellä liikuttiin vielä pitkälti teknologisen tuotteen aikaan saamisessa. Lähimpänä liiketoiminnallista ydintä olisi arvoketjuun perustuva mallinnus. Tällöin ketju ei enää olisi sidottu toimialareviireihin, eikä edes vanhoihin teknisiin toimintoihin (kuvio 8). Arvoketju ei tosin jatku loputtomiin vaan jossakin vaiheessa arvokokonaisuus hajoaa komponenteiksi, joista voi tulla osia uusiin arvoketjuihin.



Kuvio 8. Elintarvikkeen arvonnousuketju

Elintarvikeketju voi antaa jopa vääristyneen kuvan arvonmuodostuksesta. Merkittävä osa siitä voi tapahtua yhtä hyvin niin perinteisen maatalouden kuin ruokailupalveluidenkin parissa. On liiketaloudellisesti harhaanjohtavaa, jos lopputuotteen arvosta esimerkiksi 80 % muodostuu yhden toimialueen sisällä, mutta silti elintarvikeketju esitetään aina kuin homogeenisena tasajakoisena rakenteena.

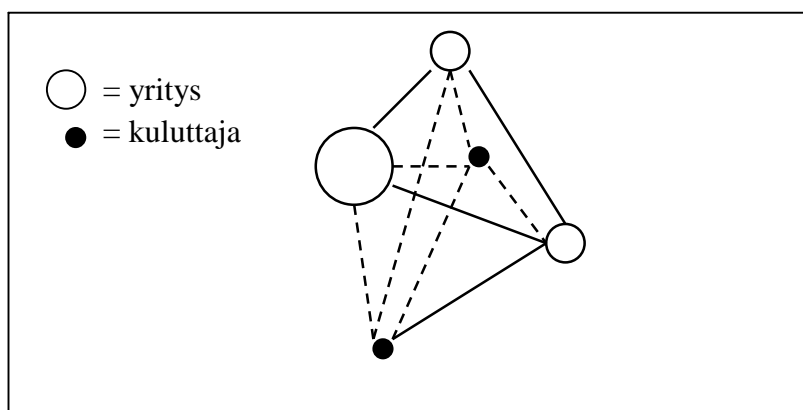
Sama ongelma koskee teknistä ketjua. Tekninen valmiusaste ei välttämättä suoraan viivaisesti yhdisty arvonnousuun. Arvonnousun kannalta keskeinen viimeistely on voinut jäädä tekemättä tai sitten tehdään teknistä viimeistelyä, joka ei enää tuota arvonnousua. Liiketoimintaan liittyen olisi kuitenkin olennaista pystyä erottelemaan se, missä arvonnousun kannalta keskeiset kohdat sijaitsevat.

### 2.3.2. Ketjuista verkostoihin

Verkosto tuo uuden ulottuvuuden myös elintarvikealan tarkasteluun. Yritysten sidokset verkostossa muodostuvat yleensä laajempipintaisina kuin vain ohuen tuoteyhteyden kautta, joka kuvaa perinteistä markkinasuhdetta. Yritysten verkostoprofiili toistensa suhteen voi olla hyvin erinäköinen. Yritykset eivät ole verkostossa kuin homogeenisena toisistaan yhtä kaukana olevana joukkona. Toiset yritykset voivat olla verkoston sisällä klusteroituneena kokonaisuutena kun toiset ovat kuin etäyhteyden päässä.

Itse asiassa edellä esitettyä arvoketjuakin pitäisi tarkastella verkostonäkökulmasta. Tällöin liiketoimintaympäristö koostuu erilaisista arvotoiminnoista, jotka ovat verkostomaisesti toisiinsa liittyneinä. Tietyä tuotteen tai palvelun syntyä voidaan kuvata arvoketjuna tämän verkoston sisällä.

Yleensä verkostoja tarkastellaan business-to-business tyyppisessä tilanteessa. Kuitenkaan kuluttajien liittäminen verkostoon ei sinänsä ole sen erikoisempi asia kuin perinteisessä elintarvikeketjussakaan, jossa itse asiassa on kyse yritysketjusta, joka vain päättyy kuluttajiin. Verkostossa voidaan itse asiassa ajatella kuluttajan mukaantulo verkostoon monessa vaiheessa: maatalouden suoramyynä ja teollisuuden tehtaanmyynä ovat perinteisiä esimerkkejä. Yritysverkostot voidaan sijoittaa kuluttajien keskelle (kuvio 8). Sehän vastaa todellista tilannetta. Tuotteet ovat ainakin potentiaalisesti kuluttajien saatavilla monista eri lähteistä monin eri tavoin.



Kuvio 8. Kuluttajien potentiaalinen liityntä yritysverkostoon

Kun huomioon otetaan muutkin kuin vain yrityksiin ja kuluttajiin liittyvät tekijät siirrytään klusteritarkasteluun. Sitäkin voi pitää verkostomaisena rakenteena, jossa mahdolliset sidokset ja niiden voimat lähtevät vain vieläkin heterogeenisemmalta pohjalta. Esitutkimuksen yhteydessä tarkasteltiin terveysvaikutteisiin elintarvikkeisiin liittyvää klusteria. Tällöin todettiin, että muidenkin tarkasteltujen toimialojen yhteydessä olisi ollut hyödyllistä hyödyntää klusteriajattelua ja erityisesti pyrkiä löytämään yhteyksiä eri klustereiden välillä.

### 2.3.3. Liiketoiminnan alku verkostossa

Kun liiketoiminnan yhteydessä puhutaan alusta, kyse on yleensä liikeideasta alkavasta liiketoimintaan johtavasta ketjusta. Alkutuotanto saa tällöin aivan eri merkityksen. Alku voi lähteä mistä tahansa verkoston osasta. Keskeiseksi kysymykseksi nousee se, miten päädytään tällaisiin uusiin liikeideoihin ja kuinka ne saatetaan liiketoimintaan johtavalla tielle.

Tästä näkökulmasta koko kysymys elintarvikealan alkutoimialasta saisi aivan uuden ilmeen. Liikeideat ja niistä lähtevät liiketoimintapolut yhdistäisivät alkutoimialaa. Tällaista toimialaa on kuitenkin vaikea hahmottaa konkreettisella tasolla. Kyse on enemmänkin elintarvikkeisiin liittyvästä uutuuksista ja innovaatioita synnyttävästä alueesta.

## 3. Toimialan yhteistyösuhteet

### 3.1. Yhteistyötä, peliä ja kilpailua

Esiselvityksessä yhteistyö ja siihen liittyvät kysymykset nostettiin keskeiselle sijalle. Missä on tällöin yritysten välinen kilpailu? Yleisestihän nykyistä yhteiskuntaa luonnehditaan kilpailuyhteiskunnaksi. Kilpailu liittyy yhä useampiin asioihin. Tämä sisältyy itsessään jo vastauksenkin edellä esitettyyn kysymykseen. Jos yhteiskunnan tasolla vallitsee kilpailu, yrityksiä pitäisi luonnehtia toisin. Vaikkapa niin, että yritykset pelaavat. Eivät samaa peliä vaan aivan kuin monilla peliareenoilla. Vastaavasti pelistä riippuen riskit ja ansaintamahdollisuudet vaihtelevat.

Kilpailu on tällöin syvemmällä, tavallaan kuin metapeliä ja järjestelmätason muutosta. Kilpailun myötä muuttuvat niin pelaajat, peliareenat kuin säännötkin. Yhteiskunnalliset toimijatkaan eivät ole kilpailun ulkopuolella. Kilpailun kompleksisuus merkitsee sitä, että suuri osa kilpailuvoimista jää pelaajille näkymättömiksi. Tämä näkemys kilpailun luonteesta ei sinänsä ole uutta taloustieteen parissa.

Liiketaloustieteen tasolla tähän voi lisätä huomion, joka koskee yhteistyötä ja siihen liittyviä odotuksia. Se yleensä hyväksytään selviönä, että yhteistyön odotetaan tuovan taloudellista hyötyä. Samalla kuitenkin helposti nousee odotus siitä, että yhteistyö on harmonista ja jännitteetöntä. Kuin kaikilla olisi aivan luonnostaan yhteiset päämäärät ja kaikki osaisivat kaikkien kanssa pelata yhteen ilman opettelua. Realistisesti ottaen kyse on kuitenkin myös organisaatioista ja ihmisistä, joten yritysten väliseen yhteistyöhön kuuluu myös ristiriitoja, kriisejä ja valintoja. Jos asiat eivät luonnistu, kaikkea ei voi sysätä kilpailun syyksi, ne on myös hyväksyttävä osana yhteistyön kehittymistä.

## 3.2. Suhteet julkiseen valtaan

### 3.2.1. Ylikansallinen liiketoimintajärjestelmä

Esiselvityksessä esiin nousi kysymyksiä siitä, miten Euroopan tasolla määritelty maatalouspolitiikka ja siihen liittyvä käytännön toteutus vaikuttaa yritystoiminnan edellytyksiin maatalouden elintarvikesuuntaisessa erikoistumisessa. Siihen nähtiin liittyvän ketjumaisen yritystoiminnan piirteitä.

Tämän tutkimuksen laajaan yritysmäärittelyyn pohjautuen pohditaan hieman ajatusta siitä, että maatalousjärjestelmässä kyse olisikin yrityksestä. Kysehän on virallisen aseman saaneesta järjestelmästä, jonka sisällä on myös pyrkimys ansaintaan. Tässä yhteydessä viitataan usein oikeudenmukaiseen tulotasoon (esim. Maatalouden strategiaprojekti 2001), joka viittaisi kyllä enemmän palkansaajatyypin kuin yrittäjyyssuuntaiseen lähtökohtaan. Joka tapauksessa vertailukohdaksi tässä otetaan monikansalliset yritykset, joiden tunnuspiirteenä on se, että eri valtioiden alueella sijaitsevat yritykset ovat tiiviiden kytkeiden kautta yhteenliittyneinä.

Miten järjestelmän sisällä kulkevaan maataloustukeen pitäisi liiketoiminnan näkökulmasta suhtautua? Onko niin, että kyse on yrityksestä, jossa on tulosityksiköitä ja yksittäisen maatalon johto onkin lähellä palkkajohtajan asemaa. Tällöin tuki olisi kuin erillinen korvaus johdolle. Toinen tapa katsoa asiaa on kytkeä tuki yrityksen omistajuuteen. Tuki on tällöin korvaus omistajalle pääoman käytöstä tiettyyn tarkoitukseen. Miten asiaa tarkastellaankin käytännössä tämä tuki merkitsee usein puoltakin maatalousyrityksen tuloista. Toinen puoli on sitten hankittava varsinaisen yritystoiminnan tuloina.

Onko kyse maailman suurimmasta yrityksestä? EU:ssa on ennen sen uutta laajentumista noin 6,8 miljoonaa maatalon, joista n. 1 % Suomessa. Kaikki ne ovat enemmän tai vähemmän riippuvaisia keskitetystä hallintomallista vaikka rahoitus tapahtuu osin kansallisesti. Suurimpaan perinteiseen elintarvikealaan liittyvään yritykseen amerikkalaiseen Wal-Martiin kuuluu ”vain” n. 4 300 kauppa ja sen palveluksessa on n. 1,3 miljoonaa henkilöä. Osa osa-aikatyöntekijöinä, mutta onhan maataloudenkin piirissä osa-aikayrittäjiä.

Suurissa monikansallisissa yrityksissä monet toiminnot ja palvelut, jotka perinteisesti on hankittu yritysten ulkopuolelta, voidaan järjestää yrityksen sisäisesti. Isoilla yrityksillä voi olla oma pankkikin. EU:n maatalousjärjestelmässä tämä on viety omaan ulottuvuuteensa. Rahoituksen ohella järjestelmään kuuluu tuotteiden hintatason vakauttaminen raaka-aineiden interventio-ostoin. Järjestelmä toimii tällöin kuin keskuspankki, joka pyrkii vaikuttamaan rahatuotteiden hintaan.

Yleensä monikansalliset yritykset toimivat tietyllä tarkkaan rajatuilla toimialoilla. Kokonaisuuteen vaikuttaa voimakkaasti se miten hyvin paikallinen liiketoiminta

onnistutaan hoitamaan. Maatalousjärjestelmässä tämä feed-back vaikutus ei tunnu olevan ainakaan kovin selvä. Järjestelmä ei myöskään erityisemmin kannusta paikallistasoa siirtymään uusille liiketoiminta-alueille tai parantamaan perinteisen toiminnan kannattavuutta. Se ei myöskään aktiivisesti kerro jäsenilleen tällaisista mahdollisuuksista.

Suuri vaara tällaisessa järjestelmässä on, kuten yleensäkin kovin keskusjohdettujen yritysten kohdalla on se, että jäädytään väliinputoajan asemaan. Toiminta ei enää kannu, jos järjestelmä ei tuota asiakkaille ja kuluttajille parempia tuotteita ja palveluita kuin muut pelissä mukana olevat järjestelmät. Samalla helposti irtaannutaan paikallisista yhteyksistä. Maatilakin voi olla paikallistasolta katsoen kuin ison ylikansallisen järjestelmän etäinen toimipaikka. Pahimmassa tapauksessa yrityksen toiminnalliset kontaktit keskushallintoon ovat negatiivissävyisiä. Keskushallinnon edustajina ovat esimerkiksi vain järjestelmän sisäiset tarkastajat.

Yllättävän vähän huomiota EU:n maatalousjärjestelmä on saanut liiketaloustutkimuksen näkökulmasta. Minkälainen talousteoreettinen ja sitä kautta myös yrittäjämalli on EU:n harjoittaman maatalouspolitiikan taustalla? Vaikka mallia ei eksplisiittisesti olisi määritelty, väistämättä on jouduttu tekemään olettamuksia myös toiminnan luonteesta.

Jos ajatellaan koko alkutoimialan kenttää Suomessa, on muitakin politiikka-alueita kuin maatalouspolitiikka, joilla on merkitystä. Yksi liittyy alkutoimialan uuteen biotuotantoalueeseen. Siihenkin vaikuttaa ylikansallinen EU-järjestelmä. Tällöin ei tosin pyritä vaikuttamaan suoraan tuotantorakenteeseen vaan tuotetason ja teknologian kysymyksiin. Ilman parempaa tietoa voisi ajatella, että näiden säätelyllä ei ole niin kovin suurta vaikutusta alaan. Tiedetään kuitenkin, kuinka elintarviketuotealan säätelyllä aikanaan oli vaikutusta koko alan kehitykseen. Nykyajan dynaamisessa talouselämässä säätelyn vaikutusten voi olettaa vielä korostuvan, joten kyse ei ole vähäpätöisestä seikasta. Itse asiassa molempien kontekstien yhteydessä voi puhua jarrutuksesta. Maatalouden yhteydessä pyritään jarruttamaan muutosta pois vanhasta ja bioalan kehityksen yhteydessä jarruttamaan muutos uuteen.

### **3.2.2. Paikallinen julkinen valta**

Maatalouden yhteydessä usein nostetaan esille sen keskeinen merkitys maaseudun elinvoiman ylläpitäjänä. Toisaalta on selvää, että maaseudun menestyminen on tärkeää myös elintarvikkeiden alkutoimialan menestyksen kannalta. Suomalainen ympäristö tuo tähänkin erityispiirteitä. EU normein valtaosa Suomesta on maaseutua. Niinpä silloin kun puhutaan suomalaisittain harvaan asutuista alueista, kyse lienee EU-tasolla jo lähinnä erämaasta. Onko tällainen erämaa sitten sosiaalisen elinvoimaisuuden näkökulmasta kokonaan menetetty?



Suomessa kasvavia asutuskeskittymiä on kaupunkien lisäksi kuitenkin syntynyt juuri näihin erämaihin. Niitä voisi kutsua ehkä sesonkitaajamiksi. Kasvaneen turismin myötä ja sesonkien samalla pidentyessä, niiden ympärille syntyy yhä enemmän myös pysyvää asutusta. Onko maaseutu jäänytkin väliinpuotoajan asemaan?

Kuitenkin on todennäköistä, että suomalaisessa maaseudussa on yhtä lailla potentiaalia kuin mitä sisältyi aikaisempaan villiin tunturimaisemaan, jota ei juurikaan osattu arvostaa. Otanpa esimerkin. Välttämättä ei tarvita edes järvenrantoja, jotka suomalaisille ovat kovin tärkeitä. Mitä tarvitaan? Tarvitaan uusvanhaa, suomalaisittain ei edes kovin erottuvaa rakentamista, huolella rakennettuja pienelämysten lähteitä, rentoutumista ja välittämistä.

Tällainen ei ole edes utopiaa. Niemisjärven Sininen Kaivuhuone<sup>3</sup>, Jyväskylän lähellä toimiva yritys, on jo toimiva esimerkki tällaisesta yrityksestä. Maailmasta löytyy varmasti paljon ihmisiä, jotka eivät välttämättä kaipaa toimintalomaa, on kyse sitten vauhdista urheilun, kulttuurin tai luonnon perässä. Voi kysyä, miten ruoka tähän liittyy? Ruoka ja sen tekeminen on tällöin muuttunut jo terapian lähteeksi maaseutuympäristössä. Liiketaloudellisesti on jo kuljettu pitkä matka siitä, mitä ruoka ja maaseutu yhdistelmä perinteisesti merkitsee.

Yritystoiminnan edellytykset tunnetaan varmasti parhaiten paikallistasolla. Elintarvikkeisiin liittyen tästä nousee kysymys siitä, minkälainen elintarvikeliiketoiminta milloinkin omaa parhaat edellytykset menestyä paikallisesti. Jos lähtökohdaksi otetaan paikallisesti parhaiten sopivat toiminnot, on hyvin todennäköisesti, että sen myötä myös muille toiminnoille syntyy kestävämpää pohjaa. Esimerkiksi vaikkapa niin, että ruokapalveluiden kehittämisen kautta voi syntyä kestävä pohja paikalliselle maataloudelle. Nythän yleisempi suunta on, ainakin resurssien määristä päätellen se, että maataloutta kehittämällä pyritään ruokapalveluiden kehittämiseen.

Paikallistasolla vaikuttaa monia julkisen vallan elintarvikejärjestelmiä. On ainakin kaksi järjestelmää, joilla on suoranaista merkitystä alan liiketoiminnalle. Toinen koskee kunnallisia ruokapalveluita. Eri tyyppisten kuntatason järjestelmien kautta pyritään turvaamaan ruokapalveluiden saanti, silloin kun kuntalaiset ovat kunnallisesti järjestettyjen toimintojen (esim. koulu, sairaalat jne.) parissa. Toisen järjestelmän mandaattina on alueelliset maatalouteen ja sen edistämisen liittyvät kysymykset. Kysymys herääkin, että koska paikallistasolla on jo olemassa yhteisiä elintarvikkeisiin liittyviä intressejä, eikö olisi järkevää yhdistää tavoitteita ja katsoa tilannetta koko paikallisen ruoka-alan edistämisen kannalta. Kovin suuri huomio vain yksittäisiin osa-alueisiin johtaa helposti huonoon lopputulokseen kokonaisuuden kannalta.

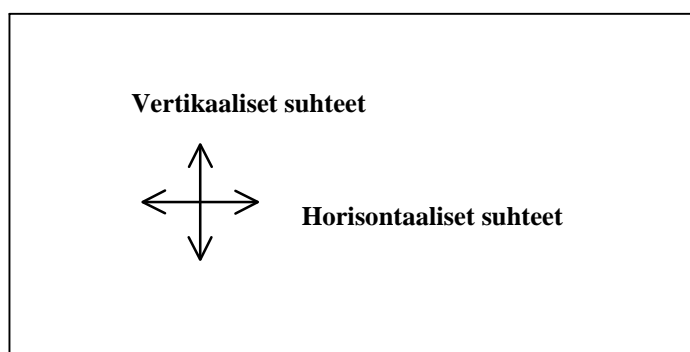
---

<sup>3</sup> [www.niemisjarvensininenkaivuhuone.fi](http://www.niemisjarvensininenkaivuhuone.fi)

### 3.3. Yritysten väliset suhteet

#### 3.3.1. Vertikaalinen ja horisontaalinen suhde

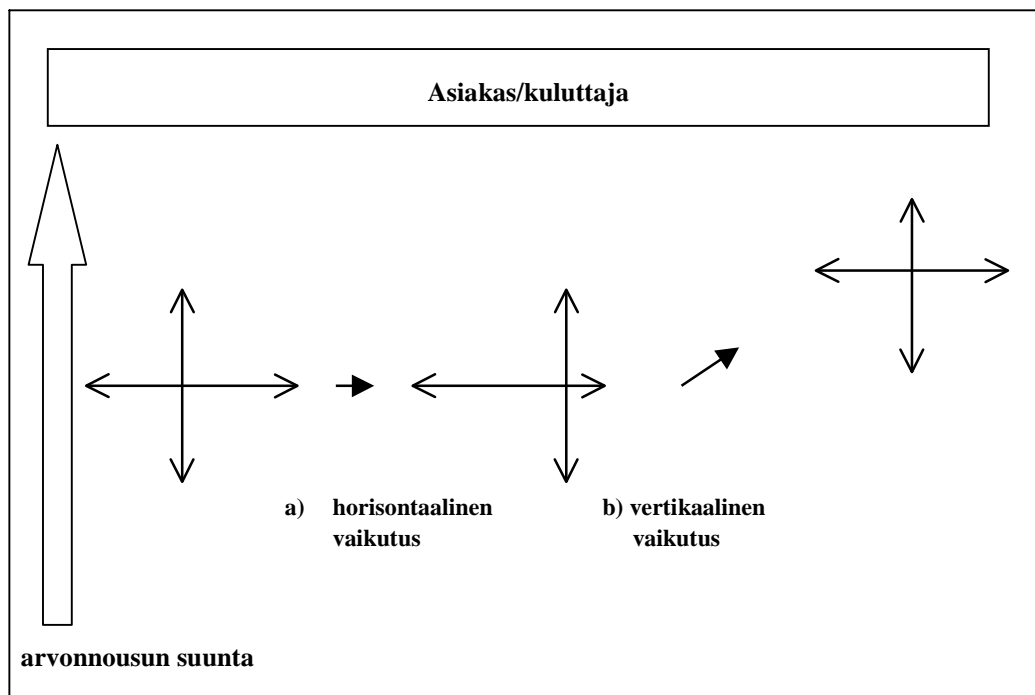
Yritysten välisiä suhteita on alalla perinteisesti tarkasteltu joko horisontaalisina tai vertikaalisina suhteina (kuvio 9). Vertikaaliset suhteet ovat olleet keskeisessä asemassa, koska vertikaalinen suunta on suoraan liitetty tuotteiden ja palveluiden arvonnousuun. Vertikaalisiin suhteisiin liittyen tarkastellaan esimerkiksi sellaisia kysymyksiä kuin toimittajaketjun johtaminen.



Kuvio 9. Vertikaaliset ja horisontaaliset yhteistyösuhteet

Horisontaaliset suhteet ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Ehkä tähän liittyy ajatus, että horisontaaliset suhteet ovat vähemmän tärkeitä arvoketjun näkökulmasta. Ajatus kulkee niin, että kun otetaan tietty arvopiste vertikaaliselta arvoketjulta, horisontaalisessa suunnassa kyse on vain siitä, miten tietty arvo jaetaan horisontaalisen portaan kesken. Horisontaalisella tasolla olevat yritykset toimisivat siten aina kuin nollasummapelissä. Reaalisesti kuitenkin sekä vertikaaliset, että horisontaalisen suhteet ovat toisistaan riippuvaisia, molemmat vaikuttaen arvoketjuun.

Lähtökohdaksi voidaan ottaa tietyn horisontaalisen tason yritykset. Tällöin se miten keskinäinen toiminta järjestyy vaikuttaa arvoketjuun. Kyse ei tällöin ole siitä, että arvopisteen asema vertikaalisessa arvoketjussa suoraan vaihtuisi vaan ensin vertikaalisen arvoketjun paikka vaihtuu (kuvio 10a), jonka jälkeen asema arvoketjussa määräytyy uudelleen (kuvio 10b). Arvoketjun sijaintiahan pitää viime kädessä tarkastella niiden osapuolten näkökulmasta, jotka ovat arvoketjun huipulla. Asiakkaat ja kuluttajat tekevät nämä viimeiset ratkaisevat päätökset. Arvoketjun paikan siirtyminen näkyy heille käytännössä niin, että he kohtaavatkin uusia tuotteita ja palveluita, jotka he arvottavat uudella tavalla.



Kuvio 10. Arvoaseman muutos horisontaalisen yhteistyön kautta

### 3.3.2. Verkotot, kumppanuus ja liittoutumat

#### Verkostoitumisesta

Esiselvityksen yhteydessä todettiin, että käytännössä verkostoitumista oli melko usein kokeiltu ja paljon oli saatu myös huonoja kokemuksia. Tällöin nousi esille kysymys siitä, mitä oli oikeastaan tehty? Oliko vain kokeiltu verkostoa? Verkoston kokeilua voisi verrata siihen, että yrittämistä ”kokeiltaisiin” perustamalla yritys. Tosiasiallisestihan yrityksen perustaminen nykypäivänä otetaan hyvin vakavasti ja alun tueksi on olemassa hyvin monenlaisia tukimuotoja.

Onko verkostoituminen vain sitä, että kokoonnutaan yhteen? Kuinka monessa verkostossa on tehty verkoston liiketoimintasuunnitelma (vrt. yrityksen liiketoimintasuunnitelma)? Kuinka moni verkosto toimii ilman verkostosopimusta (vrt. yhtiösopimus)? Onko tällainen systemaattisuus vierasta verkostoitumiselle? Tuskin kyse on siitä, että näin syntyisi vain uusia kustannuksia. Byrokratian lisääntymisen kustannukset säästettäisiin, jos verkostojen elinkelpoisuus ja tehokkuus paranisi. Verkostojen epäonnistumisten määrän voisi myös olettaa vähenevän.

Verkostoitumisen yksi ongelma on se, että niihin liittyvät mittausjärjestelmät eivät ole kovin kehittyneitä. Tällöin joudutaan helposti toimimaan pelkästään strategisella tasolla ja tarkastelemaan vain odotuksia. Vaarana, että nojaututaan vain pitkälle eteenpäin ja verkostotoiminnan hyödyn realisointi jää vähälle huomiolle.

Periaatteessa liittoutumien yhteyteen pystyttäisiin kehittämään vastaavia ohjaus- ja kontrollijärjestelmiä kuin yritysten sisälleen. On olemassa välineitä kuten toimintolaskenta. Lähtökohtaisesti verkoston tai liittoutuman mittaus talouden mittarein ei ole sen vaikeampi asia kuin vastaavan järjestelmän käyttö organisaatiohierarkian yhteydessä. Ongelma on siinä, onko kehittämiseen riittävästi intressejä.

Verkostoihin liittyvää yhteistyötä on tutkittu ja niiden toiminnasta on kirjoitettu sekä teoria- että käytäntöpohjaisia oppaita (kts. Ollus ym. 1999, Vesalainen 1996, Ala-Kantti ym. 1999). Enää ei liikkeelle tarvitse lähteä kaikkea alusta alkaen kehittämisen. Kuitenkin esiselvityksessä sain vaikutelman, että uusia mahdollisuuksia oli kentän potentiaaliin nähden vähän hyödynnetty. Oliko kyse sitten siitä, että puitteet eivät tarjonneet riittävän paljon mahdollisuuksia käytännön tasolla toimijoiden omaehtoiselle verkostoitumiselle?

Menestyksekkään verkostoitumisen edellytys on se, että verkoston sisäisen erikoistumisen ja työnjaon pitää kehittyä asiakkaiden tarpeita myötäillen. Jos tämä ei ole mahdollista esimerkiksi ulkoisten rajoitteiden vuoksi, verkoston epäonnistumisen todennäköisyys kasvaa. Tilanne on vähän sama kuin jos kasvavan yrityksen sisällä jonkin toiminnon, esimerkiksi markkinoinnin, pitäisi jonkin ulkoisen pakon takia pysyä muuttumattomana. Yrityksen menestymisen edellytykset kapenisivat huomattavasti.

Verkostoitumisena voi pitää monenlaista toimintaa. Kaikkia perinteisiä yhteistoiminnan muotojakin. Tällöinkin pitää aina kysyä, mikä on toiminnan liiketoimintalogiikka ja sitä kautta saatavat ansaintamahdollisuudet. Käytännössä tällainen perinteinen verkostoituminen tapahtuu vaikkapa niin, että pienyrittäjät liittyvät yhteen markkinoinnin puitteissa. Kuitenkin jos tämä yhteenliittyminen käytännössä on vain tuotevolyymien kasvattamista, ollaan lähellä tilannetta, jossa on perustettu vain hyvin perinteinen verkosto, jonka liiketoimintalogiikka vastaa tukkuporrasta.

## Kumppanuus

Verkostoyhteydessä käsitellään usein kokonaisuuksia, joissa toimijoiden määrä voi nousta suureksi. Kumppanuus nousee esille silloin puhutaan joko kahden välisistä suhteista (katso esim. Vesalainen 2002) tai monenkeskisestä kumppanuudesta, toimijajoukosta, joka on määrältään mielellään alle kaksikymmentä (Vesalainen 1996). Mitä vähemmän on mukanaolijoita, sen hienojakoisemmin voidaan hallita yritysten välisiä yhteyksiä ja saada aikaan haluttuja vaikutuksia.

Tämä tyyppisissä järjestelyissä on ilmeisen vaikea edetä, jos kaikki osapuolet ovat hyvin pieniä, eikä niillä ole juurikaan tavoitteita yrityksen kasvun suhteen. Tämän on ollut on tyyppinen tilanne perusmaataloudessa, jossa yrityksen kasvun raja on ollut yhtä kuin oman viljely- tai karjanhoitokapasiteetin raja.

Esitutkimuksessa tuli esille, että alalla erityisesti pienten ja suurten yrityksen kumppanuus ei ole mitenkään tavanomainen yhdistelmä. Perinteisesti pienyrityksen asema on ollut olla perusraaka-aineiden tuottaja. Tällöin pienyritystä ja suurta teollisuutta yhdistävänä linkkinä on toiminut erilaiset hankinta- ja tukkuorganisaatiot.

Suurimmat odotukset kumppanuuden suhteen kohdistuivat vähittäiskaupan suuntaan. Tällöin ajatuksena se, että suuri kauppaketju toimisikin kuin pieni yritys, joka voi paikallisella kaupan tasolla päättää yhteistyösuhteistaan pienyritysten kanssa. Tähän sisältyy kuitenkin ongelmia. Yksittäisen kaupan volyymit ovat pienyrityksenkin näkökulmasta usein pieniä. Tällöin pitää luoda suhteet suurempaan määrään kauppvoja. Yrityksen on silloin kasvettava. Toisaalta voi kysyä kuinka monen pienyrityksen kanssa yksittäinen vähittäiskauppa haluaa/pystyy pitkäjänteistä yhteistyösuhdetta rakentaa. Onkin ilmeistä, että tarvitaan integroivia rakenteita, jotka avaavat pienyritykselle kanavia vähittäiskauppaan ja toisaalta helpottavat kauppaa niiden pienyrityssuhteiden hoidossa. Esitutkimuksessa tähän viitattiin kaupan mahdollisuudella pienyritystuotealueen ulkoistamiseen erikoistuneelle toimijalle, joka toimii kumppanuussuhteessa kaupan kanssa.

Perinteiseen nähden edellä on kyse pitkälti siitä, että pienyritykset siirtyvät raaka-ainetuottajan asemasta jalosteiden ja erikoistuotteiden tai -palveluiden tuottajien asemaan. Tähän samaan suuntaan on painetta myös perinteisessä pienyrityselintarviketeollisuudessa. Jalosteet ja palvelut ovat tällöin erilaisia kuin vähittäiskauppaan menevät. Ne on räätälöity teollisuuden tarpeiden mukaan. Kolmas vastaava suhde syntyy suurkeittiöiden suuntaan. Välttämättä samat tuotteet ja ratkaisut, jotka sopivat vähittäiskauppaan tai teollisuuteen, eivät sovi suurkeittiöihin.

Erikoistumisen suhteen maatalousyrittäjät ovat alussa. Edelleen ilmeisen tyypillinen tilanne pienyritykselle on se, missä hyvin samantyyppistä tuotetta tarjotaan kaikille asiakkaille. Asiakaskohtainen räätälöinti alusta alkaen ei ole kovin tavanomaista. Pienyritystä elintarvikekauppaan, -teollisuuteen ja suurkeittiöihin integroivat rakenteet eivät myöskään olleet kovin kehittyneet. Toiminta pohjaa edelleen vahvasti perinteiseen hankinta- ja tukkutoimintaan.

Edellä kuvattiin mahdollisuuksia kaupan ja pienyritysten kumppanuuden kehittämiseen uuden integroivan toimijan avulla. Vastaava kehitys pienyritysteollisuussuhteessa tarkoittaisi esimerkiksi sitä, että teollisuus ulkoistaa jonkin toimintonsa toimijalle, joka sitten integroi pienyrityskentän teolliseen yritykseen. Esimerkiksi einesten valmistuksessa vastuu joidenkin aineiden riittävydestä ja varastotilanteesta olisi ulkopuolisella taholla. Suurkeittiöissä voisi myös olla tähän liittyviä mahdollisuuksia. Ei vain tuotteiden suhteen vaan myös palvelukokonaisuuksien osalta.

### **3.4. Suhteet muihin sektoreihin**

#### **3.4.1. Kolmas sektori: yhdistykset ja järjestöt**

Kolmanteen sektoriin luetaan kuuluviksi yleensä sellaiset toimijat, jotka eivät ole yrityksiä ja jotka eivät kuulu suoraan julkiseen hallintoonkaan. Tällaisen yhteelliittymän koossa pitävä voima ei lähde taloudellisen hyödyn tavoittelusta vaan joukon ihmisiä yhteisesti julkituomasta intressistä.

On mielenkiintoista, että Suomea ainakin kutsutaan, yhdistysten ja järjestöjen luvatuksi maaksi niiden suuren lukumäärän vuoksi, mutta samaan aikaan pienten yhteistoimintaa perustuvien yritysten määrä Suomessa ei kuitenkaan ole noussut erityisen suureksi. Yhteistoimintaa on suosittu, mutta suoranainen taloudellinen motiivi ei ole ollut yhteistoiminnassa vahvasti esillä.

Yhdistysten ja järjestöjen etäisyys yrityksistä ei ole välttämättä suuri. On monia esimerkkejä siitä kuinka yhdistyksenä alkaneeseen toimintaan on tullut ansaintamotiivi mukaan ja toiminta on muuttunut muodollisestikin yritystoiminnaksi. Lähtökohta ei tällöin useinkaan ole ollut pääoman omistajan vaateet tuotosta tai yksittäisen yrittäjän liikeidea vaan esimerkiksi se, että yhdistyksen toiminta on laajentunut ja on palkattu henkilöstöä, joka puolestaan on nostanut esiin ansaintatarpeen. Tästä on sitten vähitellen siirrytty yhä yritysmäisempään toimintaan.

Yhdistyksestä yritykseksi suunta voi tuoda uusia yrityksiä myös elintarvikealan alkutoimialakenttään. Se ei kuitenkaan ole niiden päämerkitys. Yhdistyksillä ja järjestöillä on enemmänkin merkitystä liiketoiminnan ohjautumisen kannalta. Esimerkiksi makkaroihin kohdistuvaa kiinnostusta edistävä ja kanavoiva yhdistys voi olla synnyttämässä uusia pienyrityksille sopivia niche-toimialoja.

Esitutkimuksessa havaitsin, että elintarvikealan alkutuotannon yritykset eivät ole olleet kovin aktiivisia luomaan itseään hyödyttäviä suhteita yhdistys- ja järjestökenttään. Helpommin haetaan asemaa vaikkapa Maakuntien parhaat merkin alta kuin ryhdytään rakentamaan yhteistyösuhteita Marttaliiton tai Suomen keittiömestariyhdistyksen kanssa.

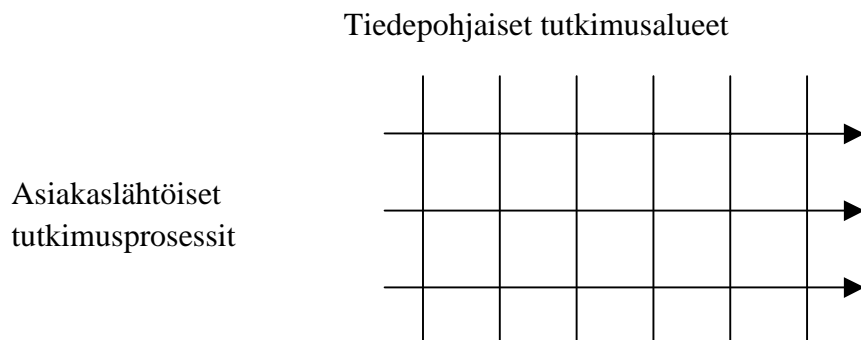
#### **3.4.2. Neljäs sektori: tieteellinen tutkimus**

Tieteellinen tutkimus voitaisiin luokitella mihin tahansa edellä mainitusta kategoriasta: suurin osa suomalaisesta tieteellisestä työstä tehdään yhteiskunnan suoraan ylläpitämien organisaatioiden parissa. On yrityksiä, joiden toiminta perustuu tieteellisen tutkimuksen hyväksikäyttöön. Tieteelliseen tutkimukseen liittyy myös monenlaisia yhdistyksiä ja järjestöjä. Tieteellinen tutkimus kannattaa kuitenkin nostaa erilliseksi sektoriksi sen kasvavan vaikutuksen vuoksi.

Helposti ajatellaan, että tutkimuksesta on aina pitkä matka liiketoimintaan. Tutkimuksen etäisyys liiketoimintaan on kuitenkin eri asia kuin se, miten tutkimustuloksia sovelletaan jossain loppukäytön tilanteessa. Polkua tutkimuksesta käytäntöön voi ajatella niin, että sen joka vaiheessa on myös liiketoimintamahdollisuuksia. Kun tutkimustulokselle haetaan esimerkiksi patenttia, mukaan tulee liiketalous, erilaisten patentoivia avustavien yritysten myötä. Aina kun tutkimuksen hyödynäkökulmat tulevat esille, aukeaa myös liiketoimintamahdollisuuksia. Uudet liiketoimintalogiikat hyödyntävät usein jotain tämän tutkimuksesta käytäntöön -polun osaa tai niiden yhdistelmää. Onkin ilmeistä, että tieteellisessä tutkimuksessa on enemmän liityntöjä liiketoimintaan kuin yleisesti ajatellaan.

Esitutkimuksessa tuli esille, että tutkimusten hyödyntämiseen liittyi pienyrityskentän näkökulmasta monia ongelmia. On ilmeistä, että yhteiskunnan tukema tutkimus on pitkälti rakennettu siten, että suurempien yritysten ja organisaatioiden on sitä helpompi hyödyntää kuin pienten yritysten. Alan perinteisessä pienyrityskentässä ei myöskään välttämättä ole kovin valmiutta ja osaamista yhteistutkimushankkeiden käynnistämiseen ja niiden hyödyntämiseen.

Erityisesti pienyritysten näkökulmasta ongelmana on se, että tutkimusmaailma jäsentyy tutkimusalueiden pohjalta. Asiakaskeskeinen tutkimuksen tarjoaminen on jotain muuta kuin sitä, että kukin tieteenala tarjoaa vain omia tapojaan lähestyä ongelmia. Tutkimuksen ja käytännön suhdetta pitäisikin tarkastella matriisina, jossa eri tiedealueiden muodostaman hierarkiarakenteen läpi kulkee asiakaslähtöiset tutkimusprosessit (kuviokuva 12).



Kuvio 12. Tiedepohja-asiakaslähtöisyys -tutkimusmatriisi

Tutkimuslähtöisyyden myötä yritystoimintaan on tullut myös aivan uusi ulottuvuus: pitkäjänteisyys tuottojen odotuksen suhteen. Tälle ajalle tyypillinen yritys on teknologiayritys, jossa kehitystyö voi kestää monta vuotta ennen kuin asiakastuotteja edes odotetaan. Perinteisen yritysnäkemyksen pohjalta voisi olla vaikea edes hyväksyä tällaista odotuksiin perustuvaa ja kustannuksia tuottavaa organisaatiota yrityskategorian alle. Kovin väärässä ei varmasti ole ajatus siitä, että tiede on vaikuttanut vahvasti tämän tyyppisen yritystoiminnan legitimimoimiseen.

## 4. Liiketoiminnan suuntautuminen

### 4.1. Kasvukysymyksiä

Kasvualueet ovat alueita, joiden merkitys liiketoiminnassa on kasvamassa. Kyse ei tarvitse olla uusista alueista, vaikka ne yleensä eniten huomiota saavatkin. Elintarvikkeisiin liittyy alueita, joilla on hyvinkin pitkä perinne, ilman että elintarvikekeskeisesti olisi tapahtunut merkittäviä muutoksia.

#### 4.1.1. Liiketoiminta-alueiden erityispiirteitä

Perinteisesti elintarvikealan toimialoja on tarkasteltu raaka-ainepohjaisesti (maito-, lihateollisuus) tai liittyen tuotantoprosessiin (mylly- ja leipomotuotteet). Rinnalle on nousemassa yhä vahvemmin näkökulmia, jossa painottuvat uudet yhdistävät tekijät. Esimerkkeinä tuotannon luonnetta yhdistävät tekijät (luomu), tarvealue (terveys) tai tietty toimintoalue (matkailu). Samalla tämä merkitsee sitä, että perinteiset tuotealuepohjaiset substituutiotarkastelut eivät aina pädekään. Terveysvaikutteisen margariinin asemaan saattaa vaikuttaa enemmän sen suhde lääkkeisiin tai muihin terveystuotteisiin kuin muihin margariineihin.

Liiketoiminta-alueita voidaan myös lähestyä yritysraakenteen kautta. Perinteinen tapa tutkia toimialoja on kiinnittää huomiota sellaisiin tekijöihin kuin yritysten lukumäärä tai niiden koko toimialalla. Uudemman innovaatiotutkimuksen yhteydessä on alettu kiinnittää huomiota myös laadullisiin tekijöihin, siihen minkätyyppisiä yrityksiä on toimialalla. Erityistä huomiota esimerkiksi Life Science alueella, johon myös bioala pääosin kuuluu, kiinnitetään siihen miten niillä on keksintöyrityksiä (ELISCO<sup>4</sup>) ja tietointensiivisiä yrityspalveluyrityksiä (KIBS<sup>5</sup>) (Tulkki ym. 2001). Elintarvikeläheisillä toimialueilla tämän tyyppisten yritysten määrä on melko pieni. Esitutkimuksen kattavalla alueella suuri osa palvelutehtävistä on hoidettu perinteisesti yhteiskunnan organisoimien palveluiden kautta. Uutena piirteenä voi pitää sitä, että toimintaa oltiin yhtiöittämissä.

Uuden ja vanhan liiketoiminnan väliseen yhteyteen voi sisältyä kitkatekijöitä. Erityisesti tämä tulee esille kun erilaisen liiketoimintalogiikan omaavat järjestelmät kohtaavat. Esimerkiksi voi ottaa tilanteen, jossa perinteinen maidonhankintajärjestelmä on rakennettu volyymituotteiden ympärille. Uudessa liiketoiminnassa voi tavoitteena olla hyödyntää korkearvoista, mutta pienivolyymistä raaka-ainetta - esimerkiksi ternimaitoa. Tällöin voi käydä niin, että uusi liiketoiminta koetaankin uhkana volyymituotteisiin perustuvan järjestelmän tehokkuuden kannalta. On ehkä rakennettava uusi yhteys vanhan ja uuden liiketoiminnan välille.

---

<sup>4</sup> ELISCO = Entrepreneurial Life Science Company

<sup>5</sup> KIBS = Knowledge-Intensive Business Services



#### 4.1.2. Ulkomaat kasvusuuntana

Esiselvityksessä ei erikseen kiinnitetty huomiota kansainvälistymisen erityispiirteisiin vaikka niihin liittyviä näkökulmia tutkimuksessa tuli ilmi. Varsinkin elintarviketeollisuudessa tyypillisen kansainvälisten markkinoiden jaon voi esittää fyysisen etäisyyden pohjalta (kuvio 13).

**lähialueet – Eurooppa – kaukomarkkinat**

Kuvio 10. Etäisyys ulkomaanmarkkinoista

On selvää, että varsinkin pienten yritysten kyseen ollen lähimarkkinat koetaan eniten potentiaalia sisältäviksi. Kyse ei tällöin ole välttämättä koko Suomen lähialueesta vaan siinäkin rajatusta yritystä lähellä olevasta alueesta. Tähän liittyviä aktiviteetteja oli alkamassa. Lounais-Suomessa esimerkiksi Tukholman seutu kiinnosti. Ruotsissa on toimialueita, jotka eivät ole yhtä pitkälle kehittyneitä kuin Suomessa, esimerkkinä tuoresieniin liittyvät toimialueet. Kaakkois-Suomessa oli luonnollista, että Pietarin seutu kiinnostaa. Koska taloudellisesti hyvinvoivan väestön asuinalueet on sieltä suhteellisen helposti paikannettavissa, tuo tämä mahdollisuuksia myös pienyrityspohjalta hoidettavien palvelujen kehittämiseksi.

Eurooppa muodostaa periaatteessa kaupankäynnin kannalta yhtenäisen kokonaisuuden. Käytännön tasolla tämä yhtenäisyys lienee vielä melko kaukainen asia. Yritykset, jotka ovat ulkomaan markkinoille lähteneet toimivat ilmeisen harvoin vain Eurooppa-keskeisesti. Jos Euroopan maat ovat liiketoiminta-alueita, silloin myös Euroopan ulkopuoliset maat ovat mukana.

Vaikka monesti perinteisten elintarvikealojen pienyritysten kansainvälistymistä pidetään vaikeana, tuli esitutkimuksessa esille esimerkkejä pienistä vientiä harjoittavista elintarvikealan yrityksistä. Ulkomaan operaatiot ovat siten mahdollisia myös tällä alueella toimiville yrityksille. Kansainvälistymiseen liittyviin kysymyksiin ei esiselvityksessä kuitenkaan ollut mahdollisuutta paneutua.

Isojen suomalaisten elintarvikeyritysten voisi odottaa toimivan kansainvälistymisen vatureina. Niiden linjaa voi tällä hetkellä luonnehtia varovaiseksi. Edetään perinteisillä tuotealueilla lähiulkomaanmarkkinoilla kasvutavoitteiden ollessa ovat hillittyjä. Ennen Suomen EU aikaa elintarviketeollisuuden kansainvälistymisyrittäjät olivat rohkeampia. Niistä ei kuitenkaan muodostunut suomalaisittain varsinaisia menestystarinoita. Voi olettaa, että aiemmat kokemukset vaikuttavat nykyisten elintarvikeyritysten strategioihin.

Se mikä on tyypillistä lähialueillakin on, että perinteinen vientilähtökohta (esim. Ahola 1986) ei ole yhtä dominoiva kuin ennen. Erilaiset kansainvälisen liiketoiminnan operaatiomuodot ovat käytössä myös alkutoimialalla. Esimerkiksi Virossa,

ovat aktiivisia myös yksityiset maatalousyrittäjät. Bioalaan liittyen on kuitenkin odotettavissa entistä enemmän pienyrityksiä, jotka jo lähtökohtaisesti toimivat kansainvälisesti.

#### **4.1.3. Liiketoiminnan kasvu ja toimintojen kehittyminen**

Yritysten kasvun kysymykset esiselvityksen pohjalta nousivat esille sen takia, että kasvukysymyksiin ei kentällä tunnutta kiinnitettävän kovin paljon huomiota. Tärkeintä tuntui olevan saada aikaan yritystoimintaa, toisella sijalla oli yhteistyökysymykset. Tuntui siltä, että yritysten odotetaan kasvavan kuin itsestään kunhan ne pääsevät alkuun.

Yrityksen kasvussa on monia yksittäisiä kysymyksiä. Aivan kasvun ytimessä on kuitenkin kysymys siitä, miten pystytään siirtymään yrittäjävetoisesta mallista yritykseen, jossa on hallinto eriytyy, siten että kasvu edelleen jatkuu, eikä tarvittavan byrokratian luominen lopeta yrittäjyyttä ja yrityksen kasvua. Maaseutu ympäristö ei tällöin ole välttämättä keskeisin ongelma. Onhan maaseudulta moni yritys kasvanut suureksi. Voi olla, että toimialaympäristöllä ja sen arvoilla on suurempi merkitys tässä suhteessa.

Liiketoiminnan kasvu vaatii pääomaa. Sitä on saatu alan erityisten ja perinteisten rahoituslähteiden kautta. Toimialan perinteiselle alueelle ei ole kovin paljon riskirahatyypistä pääoma sijoitettu. Onko se mahdollista? Tällöin yksi kysymys nousee siitä, mikä on toiminnan poliittinen riski. Mitä tapahtuu jos esimerkiksi perinteiseen maatalouden piiriin tehdään riskisijoitus ja saatavat tuotot alkavat kasvaa paljon yli sen mikä on alan tuotoille tyypillistä? Leikkaako järjestelmä tällaista tuottoa jollain tavoin?

Yritysympäristön merkitys tulee esille kun vertailukohdaksi otetaan yhdysvaltalainen yritysympäristö. Siellä on monia esimerkkejä siitä kuinka yksittäinen yritys on kasvanut pienestä autotalliyrityksestä maailmanlaajuiseksi konserniksi muutamassa vuodessa. On oletettavaa, että vaikka näiden yritysten perustajia pidetään usein suurina sankareina, keskeisellä sijalla on ollut se yritysympäristö, joka on yrityksen kehityksen eri vaiheissa pystynyt tarjoamaan yrityksen juuri sillä hetkellä tarvitsemaa tukea.

Tämä ei merkitse sitä, että tavoitteena pitäisi olla, että Suomen maaseudulta nousisi muutamassa vuodessa tyhjästä maailmanluokassa asti noteerattavia yrityksiä, mutta olettaisi, että maaseudun ”lehmätalliyrityksistä” nousisi kansalliselle tasolle asti enemmän ja nopeammin uusia yrityksiä kuin mitä tähän mennessä on tapahtunut.

## 4.2. Alan liiketoimintaa ohjaavat tekijät

### 4.2.1. Asiakkaat ja kuluttajat

Elintarvikealan yrittäjillä yhteydet kuluttajiin jäävät helposti vähäisiksi. Pienillä yrityksillä harvoin on mahdollisuuksia kustantaa markkinatutkimuksia. Suora omine tuotteiden myynti kuluttajille on sekin mahdollista vain osalle yrityksistä. Niin sanotun suoramyynnin osuus koko myynnistä on keskimäärin ottaen suhteellisen pieni. Elintarvikealalla perinteisesti tämän tyyppistä toimintaa ovat harjoittaneet erityisesti leipomot. Parhaiten palautetta kuluttajilta pienet yritykset ovat saaneet osallistumalla esimerkiksi myyntityöstä kauppoissa ja erilaisten messujen ja tapahtumien yhteydessä.

Tietämys kuluttajista saadaan siten usein epäsuorasti asiakasportaan välityksellä. Tässä ketjussa tieto kuitenkin suodattuu, muuttuu, eikä enää välttämättä vastaa niitä tarpeita, jotka yrityksellä on sen osaamisen ja suuntautumisen vuoksi. Voi käydä niin, että pienyrityksen kannalta otollisin markkinaaika on sulkeutunut, ennen kuin tieto saapuu sen ulottuville.

Keski- Euroopassa pienyrityksen osaaminen näyttäisi usein liittyvän myös kulutuspuolen osaamiseen. Pienyrityksen on samaan aikaan vahva kuluttaja, joka tuntee oman alansa tuoteperinteen ja -käytön. Riippumatta siitä kuinka pitkälle tämä on yleistettävissä, Suomessa tämä vaikuttaisi heikolta kohdalta. Tuottajilla on harvoin vahvaa kulutuksellista osaamista.

Tämä puute ei ole niin suuri silloin, kun yritys toimii raaka-aineen alihankkijana yrityksille, jotka määrittelevät tarkoin sen mitä he tarvitsevat. Tällöin voi puhua asiakaskeskeisyydestä, jolloin kuluttaja on enemmän tai vähemmän pitkän arvoketjun päässä pienyrityksestä. Kuluttajaa voi luonnehtia jopa sellaisilla termillä kuin imaginaarinen kuluttaja.

Perinteisesti suuri osa alkutuotantalaisten yrityksistä on toiminut business-to-business (b-to-b) tyyppisessä tilanteessa. Sen vuoksi ne alkutuotantoon tai -toimialaan luokitellaankin. Kun yritys, joka on tottunut toimimaan yritysasiakaskontaktissa pyrkii siirtymään suoraan tai läheisempään kuluttajakontaktiin, siirtymä ei ole helppo. Asiakkaan ja kuluttajan kuuntelu voivat pohjimmiltaan sisältää samantyyppisiä elementtejä, mutta ratkaiseva ero syntyy siitä, että asiakkaalla mukana ovat liiketaloudelliset motiivit ja kuluttajalla kulutusmotiivit.

Muutoksessa kyse ei ole vain siitä, että yritysten muu toiminta pysyy ennallaan ja vain kuluttajasuuntaiseen toimintaan liittyvät tekijät muuttuvat. Pienyritysten toiminta on sovitettava samaan aikaan myös muuttuvien b-to-b asiakasyritysten vaatimusten kanssa, mikäli nekin aiotaan asiakkaina säilyttää. Tietenkin tähän liittyy liiketoiminnallisia synergiamahdollisuuksia. Jos kauppaketju vaatii sähköistä

toimitusten hallintaa, on samanlaiseen järjestelmään helpompi siirtyä b-to-b puolella, olettaen, että ne ovat yhteensopivat. Samoin jos b-to-b asiakas vaatii toimitajalta sertifioidun laatu järjestelmän, voidaan sitä hyödyntää myös kauppaketjun suuntaan.

#### 4.2.2. Muut toimialat

Muut kuin elintarvikeketjuun kuuluvat toimialat ovat yleensä jääneet pienemmän huomion kohteeksi alan tarkasteluissa. Pakkausteollisuus vielä usein luetaan elintarvikealaa lähellä olevaksi alaksi. Kuitenkin vaikkapa sellaiset toimialat kuin konepajateollisuus, kuljetus- ja logistiikkatoimialat, elektroniikka- ja kommunikaatioalat, mainostoimistoalat jne. ovat epäsuorasti tärkeällä sijalla alan kehityksessä.

Jos lähtökohdaksi otetaan iso elintarvialan yritys, sen toiminta mahdollistuu vain jos se saa palveluja ja tuotteita lukuisilta muiltakin toimialoilta kuin vain niiltä, jotka kuuluvat elintarvikeketjuun. Voi sanoa, että koko elintarvikeketjun toiminta pysähtyisi tai heikentyisi ratkaisevasti ilman näitä ulkoispanoksia.

Mikä on tilanne pienyritysten kyseen ollen? Lähtökohtaisesti voi tietenkin ajatella, että pienyrityskenttä on jollain tavoin yksinkertaisempaa. Se ei tarvitse yhtä paljon erillisten tukevien toimialojen panoksia. Onko tämä nykypäivänä oikea lähtökohta? Muiden toimialojen panoksien on tultava pienyrityskenttään ehkä eri muodossa ja eri tavoin kuin suurteollisuuteen. Tämä on eri asia kuin olettaa, että pienyritykset tarvitsevat tukevia toimialoja sinänsä vähemmän.

Onko normaalia, että pienyrityksen on esimerkiksi aina rakennettava valmistuslaitteistonsa itse. Miksi näin pitäisi olla? Seikka kertoo enemmän tietyn alan ja sitä tukevien laitteita valmistavien toimialojen suhteesta kuin siitä, että kyse olisi jotenkin pienyrityksille luontaisesta ilmiöstä. Aivan samalla tavoin luonnollisena voisi pitää sitä, että kaikki pienyritykset hoitavat aina taloushallintonsa tai koko markkinointinsa alusta loppuun asti itse.

Pienyritykset ovat tosiasiallisesti hyvin riippuvaisia lähi- ja tukitoimialojen kentästä. Voikin ajatella, että pienyritykset ovat kuin väistämättömyyden pakosta – sen vuoksi että ne ovat pieniä - joutuneet ulkoistamaan toimintojaan. Samaan tilanteeseen voidaan periaatteessa päätyä tilanteesta, jossa suuri yritys ulkoistaa toimintojaan niin voimakkaasti, että liikevaihdolla mitaten se itse muuttuukin pieneksi. Tällöin kaikki vanhat suuren yrityksen toiminnot ovat muuntuneet pieniksi erilliseksi yrityksiksi. Käytännössä tällaiseen kehitykseen yleensä liittyy jonkintasoisen yhdistävän hallintorakenteen säilyminen. Pienestä suureksi ja suuresta pieneksi yritykseksi kehityskulut eivät siten ole yhtäläisiä luonteeltaan.

### 4.2.3. Julkinen ohjaus

Elintarvikealan alkutoimialan kehityksen kannalta arveluttava piirre liittyy siihen, että maatalouden EU-tason järjestelmään ei sisälly erityisiä erikoistumiseen kannustavia elementtejä, joilla palkittaisiin siirtymistä omaehtoiseen tuettuun yritystoimintaan.

Esiselvityksessä todettiin myös, että maataloutta ohjataan tulo- ja osin myös resursiohjauksen kautta. Sen sijaan yritystyyppinen ohjausmalli, jossa lähdetään liikeideasta ja yritysstrategioista ja jossa yrityksellä on itsenäinen hallinto on vähemmän korostunut. Tällä on tietenkin suora kytkentä siihen kuinka itsenäistä tai keskitetysti ohjattua toiminta on. Mitä keskusjohdetumpaa toiminta on, sen vähemmän on tarvetta itsenäisen yrityksen ohjausmalleihin.

Maatalouden järjestelmää eivät ohjaa liiketaloudelliset näkökulmat vaan monet erilaiset poliittiset tavoitteet. Siitä huolimatta toiminnalle tulee väistämättä jonkinlainen liiketoiminnallinen muoto, jos ansaintamotiivi säilytetään. Mihin suuntaan siten ollaan menossa? Liiketaloudellisen näkemyksen voimistuminen ei ole itsestäänselvyys. Yritysten itsenäisyyden lisääminen ja kannustaminen uusille liiketoiminta-alueille ei välttämättä ole edes tavoite. Maatalouden ketjuohjausta voidaan pyrkiä tiukentamaankin. Käytännössä tämä näkyy esimerkiksi niin, että järjestelmässä mukana olevat yritykset joutuvat saamansa tuen vastikkeeksi noudattamaan yhä yksityiskohtaisempaa ja syvemmälle menevää ohjeistusta siitä miten toimia. Voi olla, että tämä johtaa tulevaisuudessa maatalousalueen yritystoiminnan polarisoitumiseen siten, että samaan aikaan on sekä itsenäisesti toimivaa yritystoimintaa että yhteiskunnan vahvan ohjauksen alla tapahtuvaa toimintaa.

## 4.3 Maaseutu ympäristön vaikutus

### 4.3.1. Erikoistuminen ja yleistyminen

Esiselvityksen teemana oli maatalouden erikoistuminen. Erikoistumiseen liittyy usein ainakin taustalla ajatus keskittymisestä, jossa ihmisten määrä tietyllä alueella tai tietyissä puitteissa kasvaa. Tällöin tulee mahdolliseksi erikoistua tiettyihin toimintoihin.

Realiteetti kuitenkin erityisesti maaseudulla on se, että väestön määrä vähenee. Tällöin joudutaan edellä luonnehdittuun erikoistumiseen nähden vastakkaiseen tilanteeseen, jota voisi luonnehtia yleistymiseksi. Koska on yhä vähemmän työvoimaa, joille voitaisiin tehtäviä jakaa, joutuvat jäljelle jääneet hoitamaan yhä useampia tehtäviä. Tämä tuskin kuitenkaan voi merkitä paluuta takaisin kohti aikaa, jolloin kaikki osasivat kaikkea. On etsittävä uusia ratkaisuja.

Työn luonne muuttuu. Työtä voi luonnehtia palveluksi, jonka tekemiseen osallistuvat vaihtelevassa määrin sekä työn teettäjä että sen tekijä. Voi olettaa, että yleistymistendenssi johtaa siihen, että työn valmiusasteen on yleisesti ottaen nouseva. Jos yksittäisen henkilön on hoidettava useita tehtäviä, tämä onnistuu vain jos ne ovat suhteellisen valmiissa muodossa.

Jotta erilaisista vaateista selvittäisiin, entistä suuremman osan tehtävistä pitäisi olla valmiissa helposti suoritettavassa muodossa. Tällöin yrityksessä voitaisiin keskittyä kriittisten ydintehtävien hoitamiseen. Jonkun tahon olisikin kehitettävä alaan liittyviä tehtäviä yhä valmiimmiksi kokonaisuuksiksi, jos toimintaa aiotaan kehittää ja uusia tehtäviä ottaa hoidettavaksi.

#### **4.3.2. Osaamisen siirto ja tekijöiden rekrytointi**

Nykyään paljon huomiota on herättänyt etätyön malli. Etätyö on tullut esille sen kautta, että uusi teknologia mahdollistaa monen työn tekemisen ilman, että on oltava vakituisesti tietyssä fyysisessä työpisteessä. Kysymys on kuitenkin usein vain työn suorittamisen allokoinnista fyysisessä mielessä.

Mielenkiintoiseksi tilanne tulee kuitenkin silloin kun siihen yhdistetään osaamiseen liittyvät kysymykset ja se ulotetaan etäyrittämisen alueelle. Etäyrittämisenä voi pitää yrittämistä, jossa yrittäjä itse ei ole ainakaan jatkuvasti samassa fyysisessä sijaintipaikassa missä yritys sijaitsee. Esimerkkinä vaikkapa suomalainen maatalousyrittäjä, jolla on toimi- tai oikeammin yrityspisteet Suomessa ja Virossa. Tällaiseen etäyrittämisen liittyy varmasti oma problematiikkansa.

Maataloudessa tyypillisen osa-aikayrittäjyyden ja ansiotyön yhdistämiseen liittyy mahdollisuuksia uuden osaamisen kehittämiseen. Synergiaa voi olettaa syntyvän varsinkin silloin, jos muu toiminta liittyy tehtäviin, joissa yleinen yritysosaaminen paranee (esim. osallistuminen muuhun yritystoimintaan) tai toimialaosaamisen kenttä laajenee (esim. tehtävät elintarvikkeiden jalostusketjussa)

Kyse ei ole vain fyysisestä etäisyydestä kaupunkien ja maaseudun välillä. Yritykset ylläpitävät jatkuvasti toimivia yhteyksiä vaikkapa Suomesta Yhdysvaltoihin, joten yhteys Suomen maaseudulle ei tässä mielessä ole ongelma. Ongelma liittyy enemmän edellä kuvattuun yleistymisen ongelmiin ja yrityksen saaman hyödyn odotuksiin.

Olisikin tarpeen kehittää sellaisia ratkaisuja, jotka tukevat yritysten välisen toiminnan kehittämistä taajamien ja maaseudun välillä. Kyse voi olla samanlaisista eroista, joita ennen tarkasteltiin eri kulttuurien välillä. Nykyäänhan suomalaisen kaupungissa toimivan yrittäjän voi olla helpompi lähteä kumppanin hakuun Keski-Euroopasta kuin maaseudulta.

Maaseudun näkökulmasta kyse on usein myös siitä, että sinne pyritään saamaan uusia asukkaita. Maaseudulla sijaitsevan yrityksen ja liiketalouden näkökulmasta kyse on hieman toinen. Kyse on työhön liittyvästä panoksesta. Työntekijän asuinpaikka on vasta toisella sijalla. Käytännössähän tämä voisi merkitä esimerkiksi sitä, että kaupungissa tai taajamassa asuva nuori kävisikin maaseudulla töissä. Erilaisin eduin tätä voitaisiin kannustaakin.

#### Tekijöiden rekrytointi

Elintarvikkeiden alkutoimiala on yllättävän kansainvälistynyt suhteessa moniin muihin toimialoihin. Maatalous käyttää tuhansia ulkomaisia työntekijöitä vuosittain sesonkiluonteisessa työssä. Nouseva bioala on puolestaan ainakin jos tutkimuksen ja koulutuksen perusteella jotain voi päätellä, nousemassa alaksi, jolla kansainvälisen työvoiman merkitys kasvaa.

Avoin kysymys on kuinka pitkään perheyrittäjyyteen pohjautunut malli pysyy ai-noana maatalouden toimintamallina. Jos ketjuuntuminen lähtee käytiin maatalou-denkin alueella tarvitaan yhä enemmän ammattimanagereita ja –yrittäjiä vastaavaan tapaan kuin vaikkapa kauppaketjujen yksiköissä.

Maatalouden osalta maatilojen lopettamisen hyvin tunnettu trendi peittää helposti työntekijöiden saatavuuteen liittyvät kysymykset. Tilojen lopettaminen ei merkitse sitä, että muiden tilojen työvoimaan liittyvät ongelmat hoituisivat. On myös kysy-mysmerkki kuinka alan kaikki eri tehtävät kykenevät tulevaisuudessa nuorisoa houkuttelemaan. Onkin oletettavaa, että kotimaisen työvoiman saatavuusongelmien ja EU:n laajentumisen myötä maatalous tulee käyttämään yhä enemmän ulko-maista työvoimaa.

Koko alkutoimialalla ulkomaisen työvoiman käyttö näyttäisikin polarisoituvan niin, että sitä tarvitaan sekä yksinkertaisempaan suorittavaan työhön että huippu-asiantuntemusta vaativaan erikoistuneisiin tehtäviin.

#### **4.3.3. Liiketoiminnan kehittäminen paikallisesti**

Tilanne maaseudulla käy ongelmalliseksi, jos liiketoiminnan merkitys paikallista-loudessa jatkuvasti vähenee. Tähän voidaan päätyä esimerkiksi niin, että yhteis-kunnan velvoitteet jatkuvasti kasvavat. Jossain vaiheessa ehkä jopa suurin osa työ-ikäisestä väestöstä joko hoitaa erilaisia lakisääteisiä velvoitteita tai on erilaisten tu-kijärjestelmien piirissä. Tämä on mahdollista, jos kustannukset katetaan valtion avulla. Tähän voi yhdistyä toteutus suoraan kunnan organisaation toimesta. Tällöin velvoitteiden vaikutus paikallisen liiketoiminnan kehittymiselle on minimaalinen.

Tällaisen valtion ”tytärkunnan” menestyminen riippuu ennen kaikkea valtion kyvystä hankkia tuloja. Sillä miten paikallinen liiketoiminta menestyy, on ehkä jatkuvasti pienenevä merkitys. Koko perinteinen logiikka siitä, että lähtökohtana olisi-kin paikallinen menestys, kääntyy pääläelleen. Pidemmällä tähtäyksellä koko liiketoimintakulttuuri voi rapautua.

Perinteisesti ongelmia on pyritty lähestymään niin, että kunnat ovat esimerkiksi rakentaneet yritystoiminnalle puitteita tai muuten osallistuneet epäsuorasti yritystoiminnan kustannusten alentamiseen. Tätähän voitaisiin tehdä myös valtakunnallisella tasolla. Tällainen ratkaisu olisi, jos esimerkiksi pyrittäisiin pienentämään välillisten työvoimakustannusten osuutta maaseudulla. Työvoiman palkkaaminen ja yrityksen kasvu helpottuisivat.

Kustannusten alentaminen ei kuitenkaan ole ainoa tie insentiivien rakentamiseen. Kuntien kannalta liiketoiminnan hyödyt tulevat epäsuorasti esille sen kautta, että yritykset maksavat veroja tuloksestaan ja/tai työllistävät ja työntekijät sitten maksavat veroja. Miksei kuitenkaan kaikkein keskeisintä ja suurinta liiketoimintaan liittyvää tekijää lainkaan käytetä paikallisen liiketoiminnan kehittämisen insentiivinä?

Liiketoiminnan taustallahan on pelkistetyimmillään kyse arvonlisäyksestä. Motiivi saada ainakin osa tästä arvonlisästä suoraan itselle on keskeisempiä liiketoiminnan kannustimia. Miksei sitä voisi käyttää myös paikallisen liiketoiminnan kehittämisen houkuttimena? Jos vaikkapa pienyritysten koko arvonlisävero jäisi aina kuntatason hyödyksi, kyseessä olisi erittäin voimakas motiivi kehittää liiketoimintaa kunnan alueella. Mitä suurempi olisi kunnan alueella tapahtuvassa liiketoiminnassa tapahtuva arvonlisäys, sitä suurempi olisi myös paikallinen verotuotto. Tulosta olisi helppo mitata ja verokertymä olisi ennustettavissa. Yrittäjiä voisi motivoida se, että verot eivät häviä valtakunnantasolle vaan tukevat paikallistasoa. Yksityisen palvelusektorin kehittyminen muuallekin kuin taajamiin voisi saada lisävahvistusta.

Tällainen ajatus on helppo tyrmätä tulonjokokysymyksiin viitaten. Pitkällä tähtäimellä kaikkien etu kuitenkin olisi paikallisen liiketoiminnan edistäminen.

## **4.4. Liiketoiminnan kestävyys**

### **4.4.1. Yritystasolla**

Yritystasolla liiketoiminnan kestävyys on jatkuvasti koeteltavana. Periaatteessa yrityksen pitää pystyä jatkuvasti tekemään reaaliaikaista tulosta. Käytännössä vaade ei ole aivan näin kova. Erityisesti sietokykyä on olemassa jos yritykseen liittyy tulevaisuuden odotuksia.



Konkurssi eli yrityksen toiminnan loppuminen voidaan määritellä taloudellisilla mittareilla, mutta ennen kaikkea se merkitsee sitä, että eri tahojen usko yrityksen tulevaisuuden toimintamahdollisuuksiin ja -kykyyn on loppunut. Konkurssit ovat arkipäivää, ne kuuluvat liiketoiminnan uudistumiseen. Voikin kysyä minkälainen liiketoimintamaailma olisi, jos kaikki yritykset vain jatkaisivat olemistaan. Tuhatvuotinen yritys on ilmeisen mahdoton haave.

Toinen kysymys koskee sitä, mitkä ovat konkurssin seuraukset. Tähän vaikuttaa kuva talouselämän luonteesta. Mitä yksilökeskeisemmäksi yritys katsotaan sitä suuremmat ovat yksilöön kohdistuvat vaikutukset. Mitä enemmän kyse on yhteisestä asiasta sitä laajemmalle vaikutukset ulottuvat Suomessa kuva yrittämisestä on aika polarisoitunut. On toisaalta yksityisiä pieniä yrityksiä, joissa yrittäjä kantaa vastuun konkurssin raskaista seurauksista ja sitten julkiselle tasolle nousseita yrityksiä, joissa omistajuuteen liittyy lähinnä kollektiivisia rahallisia riskejä.

Normaali dynamiikka yrityksiin liittyen on ollut se, että yritysten nettolisäys on ollut positiivinen. Uusien yritysten määrä on siten ollut suurempi kuin lopettaneiden. Elintarvikealan alkutoimialalla tilanne on ollut toinen. Erityisesti kun katsotaan maatalouden osuutta. Siellä yritysten nettomuutos on ollut jatkuvasti negatiivinen. Riippumatta syistä tämä antaa synkeän kuvan alan tulevaisuudesta.

Maataloudessa tyypillinen erityispiirre on se, että yrityksen liiketoiminta-arvoa voi huonosti hyödyntää. Perheyriyksissä normaalikäytäntö on, että ensisijaisesti etsitään jatkajaa perheen ja suvun piiristä. Jos sitä ei löydy, muitakin vaihtoehtoja yrityksen toiminnan jatkamisen suhteen etsitään. Yrityksen liiketoiminta-arvoa pyritään siten hyödyntämään. Kannattavan yrityksen lopettaminen on vasta äärimäinen vaihtoehto. Maatiloilla koko liiketoiminnan lopettaminen tulee ilmeisesti paljon nopeammin esille, jos jatkajaa ei löydy. Tyypillisesti tällaisen lopettamisen yhteydessä vain konkreettisen fyysisen pääoman kuten maa-alueiden arvo säilyy. Kaikki muu liiketoiminta-arvo menetetään. Tämä on sama asia kuin jos perheyriytyksen koko arvo olisikin vain perheen omistamisissa rakennuksissa ja muussa vastaavassa pääomassa. Maataloudessa ei juuri nyt tosin ole juuri vaihtoehtojakaan, koska ei ole esimerkiksi yrityksiä, jotka ostaisivat tai vuokraisivat maatilan liiketoiminnan.

#### **4.4.2. Yleisellä liiketoimintatasolla**

Mikä on liiketoiminnan kestävyys yleisesti? Jos ajatellaan niin, että liiketoimintaa oli jo siihen aikaan kun valmistettiin ensimmäisiä esineitä ja käytiin kauppaa luonnontuotteilla, liiketoiminnalla on pitkä historia. Vaikka historiasta ei voi suoraan johtaa tulevaisuutta, näyttäisi siltä, että liiketoimintaan liittyy kestävyyttä.

Kestävyyteen liittyy tosin jatkuva muutos. Se voi olla dramaattinenkin. Ajatellaanpa vaikka vaikutuksia, joita globaalilla pörssiromahduksella voisi olla. Tämäkään tuskin veisi pohjaa liiketoiminnalta vaikka se voisi merkitä merkittäviä muutoksia niissä tavoissa, joilla liiketoimintaa hoidetaan.

Vaikka liiketoiminnan ytimessä tietyt piirteet olisivat säilyneet, niin käytännön tasolla liiketoiminta on tänään kovin erilaista kuin muutama vuosikymmenkin sitten. Se mikä on tyypillistä nykyiselle liiketoimintasysteemille on mittava kontrollijärjestelmä. Jos joskus toimintaa on ohjannut näkymätön käsi, nyt ohjaajaa voisi luonnehtia valvovaksi silmäksi. Liiketoiminnassa on toki vapausasteita, mutta samalla siihen liittyy yhä kasvava erilaisten ulkopuolisten tahojen intressi. Jokainen entistä pienempikin liiketoimi pitää olla jäljitettävissä.

Yritysten pitää myös olla ympäristöystävällisiä sosiaalisessa ympäristössään. Niiden pitää tehdä kattavia markkinatutkimuksia, jotta ne eivät haaskaisi resursseja, eivätkä aiheuttaisi päästöjä levittämällä vääriä tuotteita väärin kuluttajien keskuuteen. Liiketoiminnassa on myös syvällä ajatus uusiutuvien liiketoimintaresurssien suosimisesta. Uusiutumiseenhan liittyy kasvu, joka on sekin aivan keskeinen tekijä liiketoimintayhteydessä.

## **5. Oppiva elintarvikkeiden alkutoimiala**

### **5.1. Oppiva alkutoimiala**

Oppivan elintarvikejärjestelmän piirteitä arvioitiin Elintarviketalouden reunaehdot vuoteen 2030 mennessä –raportissa lähinnä kuluttajalähtöisestä näkökulmasta (Puolanne ja Wilenius 2002). Toimialan oppimisen yhteydessä voi ottaa myös oppivan organisaation lähtökohdaksi (esim. Sarala & Sarala 1996) vaikka toimiala ei varsinaisen organisaatio olekaan.

Oppivaan organisaatioon liitetään sellaisia piirteitä kuten organisaation madaltaminen, henkilöstön osallistaminen ja yhteinen näkemys toiminnan päämääristä. Näihin liittyy ympäristön muutosten ja oman organisaation toiminnan reunaehtojen tutkiminen, jotta luodaan pohjaa uusien menettely- ja toimintatapojen kokeilulle. Vastaavasti oppivan toimialan pitäisi olla valmis saman tyyppiseen kehitykseen.

Toimialan hierarkia muodostuisi silloin siinä mukana olevien yritysten matalasta hierarkkisesta kokonaisuudesta. Toimialan henkilöiden pitäisi olla sitoutuneita yhteisesti hyväksytyihin päämääriin ja valmiita muutoksiin uusien toiminta- ja menettelytapojen kokeilemiseksi ja käyttöönottamiseksi. Tämä edellyttäisi toimialan hyvää läpinäkyvyyttä. Pohjaksi tarvittaisiin myös uusia toimialan organisoitumista ja liiketoimintaa kuvaavia malleja.

Toimiala ei ole virallinen taho, joten se ei voi muuttua jonkin yksittäisen tahon ratkaisujen pohjalta vaan muutosten pitää tapahtua toimialan keskeisten toimijatahojen keskinäisellä myötävaikutuksella. Toisaalta tämä tekee muutoksen vaikeaksi, mutta toisaalta siihen sisältyy myös mahdollisuuksia, koska muutos ei koska vain yhtä osapuolta, mutta avaa myös uusia mahdollisuuksia kaikille.

Keskeinen teema nykypäivänä on kuluttaja/asiakaslähtöinen toiminta, joka ohjaa toimialan liiketoimintaa. Tällöin pitää kuitenkin ottaa huomioon, että tavalliset kuluttajat eivät voi olla asiantuntijoita kaikkien eteen tulevien mahdollisuuksien suhteen. Edelleen alan muiden toimijoiden on otettava riski siitä, että erilaisia tuotteita, palveluja ja ratkaisuja kehitetään niin pitkälle, että kuluttajat pystyvät niihin ottamaan kantaa.

Kehitysprosesseista tulee siten usein kaksijakoisia. Niissä on osa, jota kuluttajat eivät suoraan pysty ohjaamaan ja osa johon he kykenevät ottamaan kantaa. Alan kehityksen kannalta on tärkeää, että kuluttajakeskeiseen ohjaukseen päästään mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, koska kuluttajien mukana olon myötä myös oppimisprosessista tulee kokonaisvaltaisempi.

Siinä vaiheessa kun kuluttajat eivät ole mukana voidaan puhua alan asiantuntija-portaasta. Siihen kuuluvat yritysten, viranomaisten, tutkimuksen, alan järjestöjen jne. jäsenet. Tällöin voidaan puhua asiantuntijaoppimisesta. Ei kuitenkaan ole mitenkään itsestään selvää, että alan eri asiantuntijoiden välillä olisi jatkuva oppimiseen johtava suhde. Yhtä lailla asiantuntijoita koskettaa kysymys poisoppimisesta uuden oppimisen lähtökohtana.

## **5.2. Oppia muilta ja oppia muille toimialoille**

On luonnollista, että elintarvikkeiden alkutoimialalla on paljon opittavaa muilta toimialoilta. Oppimista tapahtuukin jatkuvasti. Oletettavasti eniten niiltä toimialoilta, jotka ovat lähimpänä. Kaikki talouselämän toimialat tuovat siten oman panoksensa toistensa kehittymiseen. Ongelmallista on tällöin se, jos jotkin toimialat jäävät syystä tai toisesta kovin etäisiksi.

Toimialoihin liittyy myös elinkaari. Vaikka voisi ajatella, että elintarvikealaan liittyy pysyvyyttä sen vuoksi, että ihmisten pitää aina syödä, asia ei ole aivan niin yksinkertainen. Alaan liittyy monessa eri vaiheessa olevia alatoimialoja. Toiset ovat elinkaarensa alussa kun toiset ovat jo saavuttaneet kypsyysvaiheen.

Elintarviketoimiala on kaikkiaan laaja kokonaisuus. Se on muutakin kuin pelkkä elintarviketeollisuus. Itse asiassa taitaa olla poikkeuksellista, että tällaista kokonaisuutta, johon kuuluu alkutoimiala, teollisuus ja palvelut, tarkastellaan yhtenäisenä kokonaisuutena. Metallialalla se merkitsisi samaa kuin, että kaivosteollisuus,

metalliteollisuus ja metallituotteita hyödyntävät palvelualat olisivat yhteisen tarkastelun piirissä. Erilaisten riippuvuuksien tarkastelun kannalta tällainen laaja kokonaisuus muodostaa kuitenkin hedelmällisen lähtökohdan.

Maatalouden piirissä on kertynyt paljon kokemusta suhteellisen pitkältä ajalta erilaisten tukimuotojen käytöstä ja niiden vaikutuksista. Varsinkin jos ajatellaan yleisiä tavoitteita, joiden mukaan pienyrittäjyyttä pyritään edistämään sellaisin keinoin, joissa yhteiskunta rakentaa tukiverkostoja (esim. lomasijaiset) tai tukimuotoja (esim. tuen määrän vaikutus), maatalouden kokemuksista olisi varmastikin opittavissa.

Maataloudessa on myös pitkäaikaista kokemusta muun muassa osayrittäjyydestä, yrittäjyyden ja ansiotyön yhdistämisestä sekä samojen henkilöiden harjoittamasta monialayrittämisestä. Ongelmana on se, että näitä asioita on tarkasteltu lähinnä vain maatalouden näkökulmasta eikä niinkään siitä näkökulmasta, mitä oppia ne yleisemmin voisivat yrittäjyyden kehittämiseksi antaa.

## 6. Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli etsiä teoreettisesti kiinnostavia ideoita, tutkimuksellisia aihioita ja käytännön kehityksessä hyödyllisiä uusia näkökulmia, kun tarkastelun kohteena oli liiketoiminta elintarvikkeiden alkutuotantialalla. Tutkimus toikin esille näihin kaikkiin eri alueisiin liittyviä tekijöitä.

Teorianäkökulmasta katsoen toimialaan liittyvät kysymykset tulivat voimakkaimmin esille. Koko toimialakäsité ja sen suhde muihin sitä lähellä oleviin teoreettisiin rakennelmiin (teollisuus, markkinat jne.) vaatisi lisätarkasteluja, erityisesti sovelletavan taloustieteen näkökulmasta.

Toimialaan liittyä myös kysymys yrityksen teoreettisesta olemuksesta. Tutkimuksessa lähtökohtana oli laaja näkemys yrityksestä. Yritys määriteltiin vain missiota-solla ja sen saamalla virallisella asemalla. Tämä lähtökohta toi esille sen, kuinka monimuotoisen alueen yrityskäsité kattaa. Siihen liittyy ulottuvuuksia esimerkiksi toimialoittain, hierarkian suuntaan tai sellaisten yhteiskuntaan liitettyjen järjestelmien kuten teollisuuden ja palvelutoiminnan suhteen.

Luonto on keskeisessä asemassa tuotantoympäristönä niin toimialan uusilla kuin perinteisilläkin alueilla. Tästä johtuen esiteltiin erityinen luontoyrityksen kategoria, jonka yhteydessä voi tarkastella erityispiirteitä, joita luonto liiketoimintaan liittyen tuo mukanaan. Luontoyritys jaoteltiin tämän pohjalta kahteen alatyypin: luonnonvarayritys ja luontosuhdeyritys. Yritysten tyypittely jäi kuitenkin vielä karkeiden luonnehdintojen tasolle.

Elintarvikealan alkutoimiala nimikkeen alla kyettiin tuomaan esille sitä toimialan koko laajuutta, joka elintarvikkeiden tuotteiden alkuun liittyy. Elintarvikenäkökulmasta maatalouden painottaminen on peittänyt sekä maatalouden sisäisen että sen ulkopuolella tapahtuvan kehityksen yhteyden elintarvikkeisiin. Tutkimuksessa maatalouden näkökulma painottui ja muiden jäi vähäisemmäksi johtuen siitä, että tutkimusta edeltänyt esitutkimus painottui maatalouteen liittyviin kysymyksiin.

Elintarvikeketjuun perustuva näkemys alan toiminnasta on perusteltu staattisessa toimintaympäristössä, jossa tietyt toimijat hoitavat suhteellisen muuttumattomia toimintoja. Näkökulma on ongelmallinen nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Monet keskeiset tekijät ja vaikutussuhteet jäävät helposti huomiota vaille. Tällöin pitäisikin siirtyä toimialan jäsentämisssä kohti yleisempää toiminto- ja arvoketju sekä arvoverkostonäkemystä.

Tutkimuksessa tarkasteltiin EU:n maatalousjärjestelmää uudesta näkökulmasta, verraten sitä ylikansallisen yrityksen toimintaan. Näkökulma oli tietoisesti ylikorostunut, mutta toi esille tällaisen järjestelmän tiettyjä luonteenpiirteitä ja niihin sisältyviä riskejäkin. Järjestelmä on saanut yllättävän vähän huomiota liiketaloudelliselta näkökulmalta.

Erityisesti jos lähtökohdaksi otetaan elintarvikkeiden ja maaseudun suhde, kyse on liiketaloustasolla hienosyisestä ja monimuotoisesta suhteesta. Voikin kysyä kuinka hyvin perinteisen raaka-ainelähtöisen ja volyyymiin perustuvan maatalousnäkemysten kautta tätä suhdetta kyetään kehittämään.

Jo edeltävässä empiirisessä esitutkimuksessa kävi ilmi, että toimialan kokoon nähden maataloudessa ja siihen läheisesti liittyvällä alueella uudet yhteistyön muodot kuten verkostoituminen eivät olleet kovin kehittyneitä. Pienten ja suurten yritysten välinen rajapintakin tarvitsisi enemmän nykyaikaisen liiketoiminnan valossa tapahtuvaa empiiristä tarkastelua.

Tutkimuksessa tarkasteltiin horisontaalisen yhteistyön merkitystä arvonlähteenä ja tuotiin esille myös kolmanteen sektoriin liittyviä mahdollisuuksia. Tieteellinen tutkimus nostettiin sen liiketoimintaan ulottuvan keskeisen merkityksen vuoksi neljänneksi sektoriksi. Kumpikin alue vaatisi lisähuomiota.

Kasvun suhteen alkutoimialan eri osa-alueet ovat hyvin erityyppisessä tilanteessa. Perinteinen maataloutta lähellä oleva yritystoiminta on hitaan kasvun aluetta. Tätä tukee niin odotukset, politiikat kuin niiden ympärille oleva tukijärjestelmäkin. Mitä enemmän mukana on perinteisen yritystoiminnan piirteitä sitä enemmän näyttäisi mukaan tuleen myös kasvun tavoitteita. Uudella bioalalla myös pienillä yrityksillä globaali näkemys ja vahvat kasvutavoitteet ovat alusta alkaen esillä.

Erityisesti maataloudessa on ollut selvä pyrkimys siirtyä perinteisestä b-to-b toiminnasta melko nopeasti kuluttajatuotteiden ja palveluiden tarjoamiseen. On kuitenkin selvää, että tällöin asiakas/kuluttajien odotukset ja vaatimukset poikkeavat paljon siitä mihin yritykset ovat tottuneet entisissä liiketoimintasuhteissaan. Muutos ei ole helppo ja vaarana on, että resursseja ei jää enää vanhojen suhteiden kehittämiseen.

Tutkimuksessa käsiteltiin myös eräitä maaseutuun liittyviä teemoja. Erikoistumisen yhdistäminen tilanteeseen, jossa työikäisen väestön määrä vähenee, tuo erityisiä uusia haasteita työn olemukselle. Osaamisen siirto ja kehittäminen vaativat maaseudun erityispiirteiden huomioonottamista. Maaseudulle tarvitaan myös uusia liiketoimintaa ja sen kehittämistä ajavia kannustimia.

Vaikka imagollisesti alaa voi pitää kotimarkkina-alana, silti ulkomaisten työntekijöiden käytön määrän suhteen ala lienee jo nyt kansainvälisimpiä Suomessa. Todennäköinen kehityssuunta on ulkomaisen työvoimatarpeen polarisoitumisen jatkuminen. Ulkomaalaista työvoimaa käytetään niin alan aputyövoimana kuin huipuasiantuntijoina.

Tutkimuksessa tarkasteltiin liiketoiminnan kestävyyskysymyksiä. Normaalisti yrityksiä voi pitää talouden uusiutuvana sosiaalisena varantona. Vanhoja yrityksiä lopettaa ja uusia syntyy. Perinteisen maatalouden toimialakuva on tässä suhteessa poikkeus koska siellä lopettavien yritysten määrä on paljon suurempi kuin aloittavien. Tämä antaa negatiivisen signaalin toimialan tulevaisuudesta. Lopettamiseenkin liittyy erityispiirteitä. Erityisesti kertyneen liiketoiminta-arvon hyödyntäminen on ongelmallista, koska maatilalan lopettaminen merkitsee yleensä myös koko liiketoiminnan lopettamista.

Tutkimuksessa otettiin myös esille uusi näkökulma toimialaan: oppiva toimiala. Sen mukaista on, että toimialalla oleellista ovat muutkin tekijät kuin yritysten määrä ja niiden koot, jotka ovat olleet perinteisiä toimialan tarkastelun mittareita. On myös ilmeistä, että muutkin toimialat voisivat oppia elintarvikealan alkutoimialasta, erityisesti jos asioita oltaisiin tällaisesta yleisemmästä näkökulmasta tutkittu.

## Lähdeviitteet

- Ahola, M. 1986. Kartoitus vientiedellytyksiä tarjoavista tuotealueista. MMM Elintarviketutkimusprojekti 4.4.1/16. 47 s.
- Bain, J.S. 1966. *Industrial Organisation*. John Wiley & Sons. New York. 631 p. [Alkuperäinen julkaistu 1959].
- Creswell, J.W. 1994. *Research design: qualitative and quantitative approaches*. Sage. Thousand Oaks (Calif.). 228 p.
- Elintarvikealan kehitysohjelma ELKO 2010. Katso <http://www.laatuketju.fi>
- Grönroos, C. 2001. *Palveluiden johtaminen ja markkinointi WSOY*. Porvoo. 565 s.
- Hjelt, M., Könnölä, T. & Luoma, P. 2002. Elintarviketeollisuuden teknologiaennakointi ja tutkimuksen arviointi. *Teknologiakatsaus* 131/2002. 131 s.
- Lancaster, K.J. 1966. A New Approach to Consumer Choice. *The Journal of Political Economy* LXXIV: 132-157.
- Maatalouden strategiaprojekti. 2001. Johtoryhmän loppuraportti. MMM 2001:16. 65 s.
- An Organic Internationalisation Strategy for the Finnish Food Industry. 2000. Strategiaperi. Finpro. 57 p.
- Puolanne, E. & Wilenius, M. 2002. Elintarviketalouden reunaehdot vuoteen 2030 mennessä ETU 2030. MMM 9/2002. 127 s.
- Salminen, K. 2000. Suomalaisen elintarviketuotannon luontaiset menestysmahdollisuudet. *Elintarvikkeiden Tutkimussäätiö (julkaisematon raportti)*. 27 s.
- Markula, J. 1992. Tutkimus tuoteympäristöstä, erityisesti liittyen makeisiin ja jäätelöön ajanjaksona 1960-1989. *Omajulkaisu*. Vantaa. 148 s.
- Markula, J. 2001. Health-Functional Foods in Foodwebs – Developing Products in Food Specific Networks. Department of Economics and Management. University of Helsinki. Publications No. 30. 146 p.
- Markula, J. 2002. Maatalouden elintarvikesuuntainen erikoistuminen. Taloustieteen laitos. Helsingin yliopisto. Julkaisematon raportti. 41 s. (saatavana Internet osoitteesta: <http://honeybee.helsinki.fi/mmtal/docs/maaterik.pdf>)

Ollus,M.,Ranta,J.& Ylä-Anttila,P.(toim.) 1999. Verkostojen vallankumous. Sitra 202. Helsinki. 172 p.

Sarala,U. & Sarala,A. 1996. Oppiva organisaatio. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Lahti. 214 p.

Tirole,J. 1989. The Theory of Industrial Organisation.MIT Press. Cambridge, Massachusetts. 479 p. [Alkuperäinen julkaistu 1988].

Tulkki,P., Järvensivu,A., Lyytinen,A., Schienstock,G.(coordinator). 2001. The Emergence of Finnish Life Sciences industries. Sitra report 12. 114 p.

Vesalainen,J. 1996. Yritysyhteistyön malleja – käsikirja yhteistyön edistäjille. KTM Tutkimuksia ja Raportteja 18/1996. Kauppa- ja teollisuusministeriö. 63 s.

Vesalainen,J. 2002. Kaupankäynnistä kumppanuuteen. MET Julkaisuja 9/2002. 220 s.



## **Maatalouden elintarvikesuuntainen erikoistuminen - esiselvityksen toteutus**

Selvitys oli luonteeltaan niin sanottu yhden miehen selvitys. Aluksi paneuduin alasta tehtyihin ja meneillään oleviin tutkimuksiin ja selvityksiin. Toinen vaihe koostui asiantuntijoiden ja alan edustajien haastatteluista. Mukana oli muutamia puhelinhaastatteluita, mutta pääosin haastattelut tehtiin paikanpäällä. Haastattelut eivät olleet strukturoituja. Haastateltaville oli haastattelusta sopimisen yhteydessä ilmoitettu haastattelun teema-alue ja tutkimuksen tavoitteet. Tutkimuslaitosten ja alan eri organisaatioiden henkilöiden kanssa teemana olivat yleiset ja toimialakoh-  
taiset kilpailukykyyn liittyvät seikat.

Toisena selvityksen tavoitteena oli tarkastella yritystason kysymyksiä ja etsiä alkanutta verkostomaista toimintaa lupaavien tekijöiden ympärillä. Tällöin tukeuduttiin aluksi Ruoka-Suomi<sup>6</sup> ja Elintarvikealan osaamiskeskus (ELO)<sup>7</sup> – verkostojen toimijoiden tietämykseen ja näkemyksiin. Kontaktipinta laajeni myöhemmin muutamisiin Maaseutukeskuksiin ja TE-keskuksiin päin. Haastateltavina oli myös eri tyyppisten pienyritysten edustajia.

Kaiken kaikkiaan haastattelin noin 60 henkilöä, jotka jakautuivat alueellisesti eri puolille Suomea.

---

<sup>6</sup> [www.mmm.fi/ruokasuomi](http://www.mmm.fi/ruokasuomi)

<sup>7</sup> [www.agropolis.fi](http://www.agropolis.fi)