

# Ketjun toimijoiden väliset suhteet elintarvikkeiden vuon suuntaamisessa

Minna Mikkola ja Laura Seppänen

*Helsingin yliopisto, Ruralia-instituutti Mikkeli*

*Lönnrotink. 3-5, 50100 Mikkeli, [minna.mikkola@nic.fi](mailto:minna.mikkola@nic.fi), [minna.mikkola@helsinki.fi](mailto:minna.mikkola@helsinki.fi)*

*Helsingin yliopisto, Ruralia-instituutti Mikkeli*

*PL 26, 00014 Helsingin yliopisto [laura.seppanen@helsinki.fi](mailto:laura.seppanen@helsinki.fi)*

## Tiivistelmä

Elintarvikeketjujen rakenteellinen keskittyminen on ollut vallitseva kehityskulku avoimilla markkinoilla, joilla suomalaisten elintarvikeketjujen keskeinen haaste on usein kilpailukyvyyn parantaminen. Suomalainen maatalous, elintarviketeollisuus ja vähittäiskaupan ketjut ovat kehittämässä yhteistyötään. Tarjontaketjun paradigma korostaa ketjun toimijoiden yhteistyöllä saavutettavaa kilpailuetua; taloussosiologiassa on toimijoiden suhdekategorioina tunnustettu laajojen empiiristen aineistojen perusteella markkina-, hierarkia- ja kumppanuussuhteita sekä muita sosiaalisia suhteita. Tässä laadullisessa tutkimuksessa kuvataan ja analysoidaan toimijoiden välisiä taloussosiologisia suhteita suomalaisissa kasvuketjuissa. Tutkimuksessa kysytään, millaisille suhteille ketjut rakentuvat ja miten nämä suhteet parantavat ketjujen kilpailukykyä ja edistävät niiden laajenemista.

Laadullisen tapaustutkimuksen aineisto on kerätty suomalaiselta maa- ja elintarviketalousvaltaiselta paikkakunnalta. Tekstianalyysissä haastatteluaineistosta tulkittiin toimijoiden markkina-, hierarkia-, kumppanuus- ja muita sosiaalisia suhteita, joita visualisoimalla tuotettiin verkostokuvauksia. Tässä kirjoituksessa esitetään yhden suomalaisen suuren mittakaavan kasviketjun suhdanalyysi ja verkostokuvaus. Verkostokuvaus osoittaa sosiaalisten suhteiden suuren määrän, monimutkaisuuden ja vivahteikkouden. Tämä viittaa siihen, että toimijoilta edellytetään huomattavaa sosiaalista taidokkuutta, jotta 'suhdeviidakossa' onnistutaan pitämään yllä ja kehittämään elintarvikeketjua.

Ketjun tuottajan verkostosuhteiden ytimenä vaikuttaa olevan sosiaalinen taidokkuus ja sosiaaliset suhteet muihin tuottajiin ja alan toimijoihin. Taidokkaalla toimijalla on 'hallussaan' markkina-, hierarkia- ja kumppanuussuhteita sekä muita sosiaalisia suhteita sekä ylä- että alavirtaan. Tällaiset suhteet parantavat mahdollisuuksia työn ja osaamisen kehittämiseen. Merkittävänä toimintatapana on tunnustettu tuottajien rakentamien horisontaalisten ja alavirtaan vertikaalisten kumppanuussuhteiden avulla tapahtuva integroituminen keskeisiin markkinoihin. Mahdollinen kumppanuussuhde päivittäiskaupan ketjuihin tuottaisi kumppanuussuhteiden jatkumon, jolloin voitaisiin puhua jatkuvasti tuotelaatua ja hintakilpailukykyä parantavasta 'ihannetarjontaketjusta'.

Esitellyn ketjun ominaisena piirteenä näyttäytyy sosiaalinen ydin, joka johti kumppanuussuhteisiin. Niiden avulla voitiin 'säätää' usean portaan kautta kasvitarjontaa markkinoille. Tällaiset toimijoiden väliset suhteet voisivat yleisemminkin parantaa kasviketjujen kilpailukykyä ja mahdollistaa ketjujen laajenemista.

**Asiasanat:** elintarvikeketju, kasviketju, tarjontaketju, kilpailukyky, markkinasuhteet, hierarkiasuhteet, kumppanuussuhteet, sosiaaliset suhteet, verkostokuvaus.

## Johdanto

Elintarvikeketjujen rakenteellinen keskittyminen on ollut vallitseva kehityskulku sekä tuotannon, jalostuksen että kaupan tasoilla Euroopassa (Hollingsworth 2004, Atkins ja Bowler 2001) ja Suomessa (Mikkonen 2005, ACNielsen 2005). Aiempaa suurempien volyymien hallinta kaupan ketjuissa on keskittynyt yhä harvempiin käsiin, jotka ohjaavat elintarvikkeet aiempaa laajempiin myymälöihin. Kauppa toimii kuitenkin kyllästetyillä markkinoilla, joilla kasvua on vaikea saada kuluttajien vaatiessa yhä laadukkaampia elintarvikkeita yhä edullisemmin (Hollingsworth 2004). Eurooppalaiset ja amerikkalaiset johtavat vähittäiskaupan ketjut konsolidoivat muodostamalla globaaleja ostoryhmittymiä tarkoituksenaan maksimoida mittakaavaetunsa ja suojella katteitaan (Hollingsworth 2004). Konsolidoitumisesta huolimatta vähittäiskauppa kohtaa lisääntyvää kilpailua 'halpaketjujen' taholta (Hollingsworth 2004, Mikkonen 2005). Myös Suomessa tällainen kilpailu on lisääntynyt (Uusitalo 2004).

Rakenteellisen keskittymisen rinnalla lähiruoka eri muodoissaan on ilmiönä noussut ketjujen toimijoiden tietoisuuteen. Lähiruoan tuottajat ymmärretään ehkä yleisimmin Suomessa jatkumona pienistä ja paikallisista suuriin ja kansallisiin yrityksiin asti. Lähiruoka tarjoaa pienimuotoista, kuljetustarvetta vähentävää, kulttuurisesti omaleimaista ja sosiaalisesti merkityksellistä vaihtoehtoa teolliselle ja globaalille ruoalle. Paikallinen ja alueellinen tarjonta on saanut hyllytilaa kaupan suurten ketjujen valikoimissa (Lähiruokatyöryhmän loppuraportti 2000, Jones ym. 2004). Suomalaiset kaupan ketjut ovat toteuttaneet aluetaloudellisia ja ympäristöstrategioitaan myymällä lähiruokaa (Alueosuuskauppa Suur-Savon vaikuttavuustase 2004, Mikkola ja Seppänen 2005). Myös kunnallisissa ruokapalveluissa yksittäisillä valmistuskeittioilla on toistaiseksi ollut toimittajinaan huomattavan paljon paikallisia ja alueellisia yrityksiä, jotka ovat edustaneet lähi- ja luomuruoan tuottajia (Paananen ja Forsman-Hugg 2005, Mikkola ja Seppänen 2005).

Usein elintarvikeketjujen keskeinen haaste on kilpailukyvyn parantaminen, jotta tuotannon ja kulutuksen painopistettä voitaisiin siirtää avoimilla markkinoilla alueellisiin ja kansallisiin elintarvikeketjuihin. Haaste koskee myös kansallisen ja globaalin mittakaavan suomalaisia ketjuja, jotka välittävät globaalien markkinoiden laatu- ja hintapaineet elintarvikeketjuihin. Suomalainen maatalous, elintarvikeollisuus ja päivittäiskaupan ketjut ovat asettaneet tavoitteekseen Itämeren kilpailukykyisimmän elintarvikeketjun rakentamisen; tehokas toimintatapa perustuu avoimeen tiedonkulkuun ja yhteistyöhön, joka on viime vuosina huomattavasti kehittynyt markkina- ja valtasuhteiden rinnalla (Vihma 2005).

Tarjontaketjun paradigma korostaa ketjun toimijoiden yhteistyöllä saavutettavaa kilpailuetua oppimisen ja toiminnan tehostamisen avulla (Porter 1985, Wilson 1996). Taloussosiologiassa on tunnistettu laajojen empiiristen ja historiallisten aineistojen perusteella taloudellisten toimijoiden suhdekategorioina markkina-, hierarkia- ja kumppanuussuhteita sekä muita sosiaalisia suhteita (Powell 1990, Powell ja Smith-Doerr 1994, Granovetter 1985). Nämä suhteet ilmenevät elintarvikeketjuissa vaihtelevasti yhdistyen ja lisäksi ne vaikuttavat sekä ketjujen sisällä että niiden välillä. Tässä laadullisessa tutkimuksessa kuvataan ja analysoidaan taloussosiologisen kategorisoinnin mukaisia toimijoiden välisiä suhteita suomalaisissa kasvuketjuissa. Tutkimuksessa kysytään, millaisiin suhteisiin ketjut perustuvat ja miten nämä suhteet parantavat ketjujen kilpailukykyä ja edistävät ketjujen laajenemista.

## **Aineisto ja menetelmät**

Laadullisen tapaustutkimuksen aineisto kerättiin suomalaiselta maa- ja elintarviketalousvaltaiselta paikkakunnalta niin, että paikallisilta ruokapalvelupäälliköiltä ja valtakunnallisen päivittäiskaupan ketjuun kuuluvalta kauppiaalta pyydettiin tietoja kasvisten toimittajista. Näistä valittiin sekä pieniä ja suuria että tavanomaisia ja luonnonmukaisia kasviketjuja, joiden toimijoita pyydettiin osallistumaan haastatteluihin. Haastattelujen runko sisälsi kaksi osaa, joista ensimmäinen käsitteli toimijan työtä elintarvikeketjussa ja toinen hänen näkemyksiään tavanomaisesta, luomu-, lähi- ja geeniruoasta. Haastattelujen vuorovaikutustilanteessa haastateltavat saivat 'tilaa' kertoa näkemyksistään ja haastattelussa vältettiin ohjaavuutta. Haastattelujen kesto vaihteli puolesta tunnista kolmeen tuntiin ja keskimääräinen kesto oli n. 1,5 tuntia. Haastatteluja suoritettiin 11 ja ne litteroitiin sanataarkasti dokumentoitujen litterointikäytäntöjen mukaan.

Tekstiaineistoa analysoitiin taloussosiologisten suhdekategorioiden mukaisesti niin, että markkina-, hierarkia-, kumppanuus- ja muille sosiaalisille suhteille tunnistettiin toimijoiden puheesta paikallisia ilmenemismuotoja. Toimijoiden välinen suhde tunnistettiin markkinasuhteeksi kun määräävin tekijä kaupan synnyssä oli oman edun tavoittelu ja edullisin hinta, eivätkä toimijat olettaneet liiketoimintasuhteelle jatkuvuutta tai yhteistyötä sen paremmin kuin keskinäistä riippuvuuttakaan. Hierarkiseksi tai valtasuhteeksi tunnistettiin suhde, joka perustui aseman tuomaan valtaan ja käskytykseen linjaorganisaatiossa tai huomattavan markkina-aseman tuomaan valtaan vaikuttaa toisten, sinänsä itsenäisten yritysten toimintaan. Alihankintasuhteet liikkuvat usein hierarkia- ja markkinasuhteen välimaastossa. Kumppanuussuhde ilmeni luottamukseen perustuvana pitkäaikaisena liiketoimintasuhteena jossa ratkaistiin yhteistyössä tuotannon ongelmia ja pyrittiin keskinäisesti mukautumaan kulloiseenkin tuotannolliseen tilanteeseen. Tässä aineistossa tunnistettiin lisäksi tuotannolliselle toiminnalle erittäin tärkeä suhdekategoria, jota kutsuttiin muiksi sosiaalisiksi suhteiksi. Nämä suhteet eivät perustuneet suoranaiseen taloudelliseen vaihtoon elintarvikeketjussa mutta ne liittyivät siihen keskusteluina tuotannon kehittämisestä, neuvoina uusista tuotantomenetelmistä ja tilakohtaisista tuotantosuunnitelmista. On ilmeistä, ettei haastattelu tuo

näkyviin kaikkia toimijoita tai suhteiden kaikkia vivahteita; niiden oletetaan olevan kuitenkin toimijoiden esiintuomina merkityksellisiä ketjujen kannalta.

Kun elintarvikeketjun toimijoiden kahdenvälisiä suhteita visualisoitiin yhden toimijan kuvaamina ja useiden toimijoiden kuvaukset yhdistettiin, saatiin tulokseksi verkostokuvauksia. Ne eivät esitä 'ulkopuolelta' ja 'oikein' määriteltyjä suhderyhmittelyitä, vaan kuvaavat toimijoiden omia käsityksiä suhteiden laadusta tutkijan tulkitsemina. Tietolähde ilmenee verkostokuvauksissa niin että nuolet lähtevät suhdetta kuvanneesta haastattelusta (merkitty Kuvassa 1 tutkimusaineistossa käytetyin kirjaimin ja numeroin) ja suuntautuvat kuvattuun kohteeseen; nuolet on piirretty mahdollisimman lähelle haastateltua mutta pienen välimatkan päähän suhteen toisesta osapuolesta. Usein suhdetta kuvattiin molemminpuolisesti samalla tavalla (mikä myös näkyy verkostokuvauksissa edellä kuvatulla tavalla), mutta oli myös tilanteita, joissa yksi suhteen osapuoli kuvasi suhdetta tietynlaisena ja toinen vaikenä suhteen olemassaolosta tai esitti sen toisin. Tällöin selvästi kategorisoitu kuvaus piirrettiin verkostokuvaukseen ja epäselvää tai puuttuvaa kuvausta ei visualisoitu. Tutkimuksessa katsottiin, että näkemysten eroavuudet ovat sinänsä tärkeitä tuloksia ja lisäksi juuri ketjun kaikkien toimijoiden näkemyksillä on merkitystä kun etsitään tuotannollisesti onnistuneita ratkaisuja elintarvikkeiden vuon etenemiselle tuotannosta kulutukseen.

Tässä tekstissä esitetään yhden suomalaisen suuren mittakaavan kasvikeketjun toimijoiden välisten suhteiden analyysi. Ketju on valittu siksi, että se yhdistää paikallisia, alueellisia että kansallisia mittakaavoja, ja kumppanuussuhteet ovat merkittävästi edistäneet ketjun kehittymistä ja laajentumista. Laadullisesta tutkimuksesta ei ole tarkoitus tehdä otoksen ja populaation suhteisiin perustuvaa yleistystä; pikemminkin tämä tapaustutkimus osoittaa, miten erityisiä ja paikkakuntaakohtaisia piirteitä elintarvikeketjujen kehitykseen liittyy. Tutkimuksen perusteella lukija voi kuitenkin tehdä laadullisia 'yleistyksiä' toimijoiden välisistä suhteista ja niiden vaikutuksesta siihen ympäristöön, jossa hän itse toimii. Lukija voi tunnistaa suhteiden kuvauksen päteväksi tai hän voi tunnistaa suhteiden ilmenevän ja vaikuttavan eri tavoin hänen omissa toimintaympäristössään. Hän voi myös nähdä oman tilanteensa ja toimintaympäristönsä uudella tavalla ja pohtia tulosten hyödyntämismahdollisuuksia. Tulosten osallistuminen toimijoiden keskusteluun, todellisuuden uudenlainen hahmottaminen ja toimintaa muuttava vaikutus on yhteiskunnallisen tutkimuksen keskeinen tavoite.

## **Tulokset ja tulosten tarkastelu**

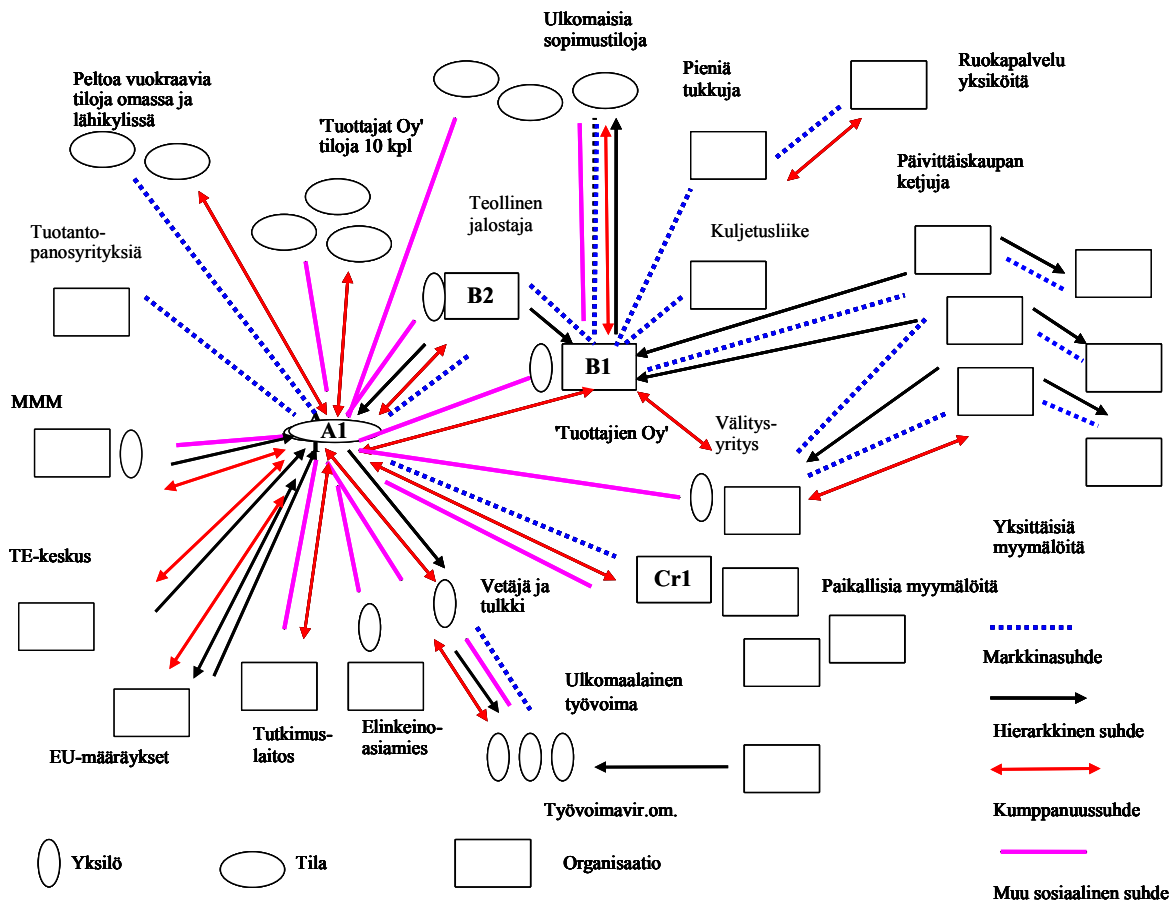
Kuvan 1 verkostokuvaus tavanomaisesta suuren mittakaavan kasvikeketjusta tarjoaa näkymän niihin toimijoiden välisiin suhteisiin, jotka kannattavat kasvisten vuota tuotannosta kulutukseen. On ilmeistä, että elintarvikeketju on muodoltaan verkosto, mutta tässä tekstissä pitäydytään ketjun vakiintuneeseen käsitteeseen. Näkymä esittää että ketjun keskeisillä toimijoilla on lukuisia suhteita muihin toimijoihin. Lisäksi vain osa suhteista on selkeästi markkina-, hierarkia-, kumppanuus- tai muita sosiaalisia suhteita, ja usein suhteet ovatkin kahden tai kolmen, jopa neljän suhdetyypin sekamuotoja. Verkostokuvaus osoittaa sosiaalisten suhteiden suuren määrän, monimutkaisuuden ja vivahteikkouden. Tämä viittaa siihen, että toimijoilta edellytetään huomattavaa sosiaalista taidokkuutta jotta 'suhdeviidakossa' onnistutaan pitämään yllä ja kehittämään elintarvikeketjua.

Verkostokuvaus avataan narratiivina, jonka analyysiin sisältyvät toimijoiden väliset suhteet, toimijoiden historia ja näistä juontuva elintarvikkeiden vuo 'alavirtaan'. Näin toimijoiden vaihtosuhteet muiden toimijoiden kanssa kytkeytyvät ajallisiin ja tilanteisiin yhteyksiinsä. Narratiivit tuovat esiin elintarvikeketjun erityisen kehityshistorian ja toimijat, joiden kautta se eroaa muista ketjuista. Se millaisia mahdollisuuksia viljelijät, yritykset ja virkamiehet paikkakunnalla näkevät ja toteuttavat, vaikuttaa huomattavasti ketjujen toimintaan.

Kuvan 1 tuottajalla (A1) on ollut huomattavasti tukea julkisista toimijoista, joilta on saatu arvokasta tietoa vaikka nämä toimijat eivät ole kuuluneet suoraan kasviketjuun. Ammatillisista oppilaitoksista on saatu tärkeää tietoa ulkomaisista siemenistä kasvatettavien kasvislajikkeiden käyttäytymisestä Suomen oloissa, ja kunnan elinkeinoasiamies on jakanut erityisesti vihannesviljelyn osaamistaan ja vahvistanut näin paikkakunnan erityisosaamista. Tuottaja kutsui asiamiestä 'vihannesprofeetaksi', joka oli isojen tilojen pehtorina hankkinut laajan kokemuksen. Tuottajalla oli myös merkittäviä sosiaalisia suhteita alueen toisiin viljelijöihin, ja tältä pohjalta on syntynyt viljelijöiden yhteinen kumppanuuteen perustuva tuotanto- ja pakkausyritys, 'Tuottajien Oy'(B1). Tuottaja oli laajentanut toimintaansa jo aiemmin vuokraamalla peltoa paikkakunnalla; markkinahintaiset vuokrasopimukset olivat toisinaan hyvin kalliita, toisinaan perustuivat pellonvaihtosopimuksiin naapurien kanssa. Omaa kylää etäämmällä sijaitsevista kylistä peltojen

vuokraus on perustunut markkinasuhteisiin. Peltoalan laajentuessa paikallinen työvoima ei pystynyt - tai halunnut - osallistua maataloustyöhön: 'Kai sinä olet jo jonkun saanut ettei minun tarvitse tulla'. Työvoimatoimiston työnhakijan signaali ei vakuuttanut tuottajaa työntöön sujumisesta pelloilla kiivaan korjuuaikataulun ja kasvien ammattitaitoisin käsittelyn mukaisesti. Niinpä avuksi on saatu venäläisiä, virolaisia ja muita itäeurooppalaisia työntekijöitä, joiden 'vetäjänä' toimi yritykseen työntekijäksi siirtynyt venäjää puhuva mies. Hän hankki suhteillaan työvoimaa satokauden ajaksi. Tuottajan ja vetäjän sekä muun työvoiman suhteet muotoutuivat hyvin monimutkaisiksi; yhtäältä on kyse valtasuhteesta, jossa viljelijä määrää työajan, -paikan ja tavan mutta toisaalta kumppanuussuhteesta, jossa kaikki hyötyvät pitkään kestävästä yhteistyöstä. Ryhmän toimiessa yhdessä myös erilaisten sosiaalisten suhteiden syntyminen on väistämätöntä. Kuitenkin suhteet perustuivat myös markkinoiden kysyntään ja hintapaineeseen kotimaisia kasviksia kohtaan.

Kuva 1. Tavanomainen suuren mittakaavan kasvuketju



Tuottajalla ja paikallisella kauppialla (Cr1) on myös 'puhevälit' ja viljelijää on pyydetty toimittamaan satokauden aikana tuoretuotteitaan lähiruokana myymälään, jolloin ketjussa vaikuttavat sekä sosiaalinen että kumppanuus- ja markkinasuhde. Tuottaja on myös toimittanut kuorittuja juureksia paikalliselle teolliselle jalostajalle (B2), joka kilpailuttaa toimitukset markkinahintojen perusteella. Sopimukset takaavat tietyn varmuuden viljelijälle ja lisäksi mahdollistavat teollisten toimintatapojen oppimisen, joiden avulla voidaan kehittää myös omaa toimintaa; tämä antaa suhteelle kumppanuuselementin. Kuitenkin teollinen toimija esittää myös vaatimuksia, joita on noudatettava ja näin suhteeseen astuu hierarkkinen elementti. Pienellä paikkakunnalla kilpailija ja kilpailuttaja tuntevat toisensa, jolloin suhde on myös sosiaalinen.

Tuottajien yhteisen yrityksen (B1) markkinoihin kuului pieniä itä- ja pohjoissuomalaisia sekä suuria kansallisia päivittäiskaupan ketjuja. Suhdetta näihin leimasivat lähinnä markkinat ja niiden

hintamekanismi: 'Aina on kauppa määrännyt hinnat'. Valtasuhde on ollut selvempi suhteessa kaupan suuriin ketjuihin kuin pieniin tukkuihin, joissa hinnoista on voitu neuvotella enemmän. Näin valta- ja markkinasuhteet sekoittuvat suhteissa suuriin toimijoihin. Suuret ketjut välittävät tuotteet ketjukonseptien mukaisesti myymälöihinsä vastaten markkinoiden kysyntään. Tarjonta perustuu ainakin osittain hierarkkiseen ketjuohjaukseen suhteessa yksittäisiin myymälöihin. Myynnin edistämiseksi tuottajien yhteinen yritys osallistui kumppanuussuhteen kannattamana kasvisten välitysyhtiön perustamiseen; tuottajalla on omistajan kanssa yhteisiä ammatillisia kiinnostuksen kohteita myös vapaa-aikana ja siksi suhdetta leimaa sekä kumppanuus että sosiaalisuus.

Viljely- ja pakkaus- sekä välitystoiminnan menestyminen on johtanut myös kasvisten tuontiin, jolloin yrityksellä on etelä-eurooppalaisia tiloja sopimustoimittajina. Tuottajan ja pakkausyrityksen suhteet perustuvat näin sekä markkinoihin että toisaalta valtaan mutta myös eteläisten viljelijöiden tuntemiseen, jolloin myös sosiaalinen suhde värittää toimintaa. Uutena piirteenä kotimaisten kasvisten myynnissä on lisäksi mahdollinen kumppanuussuhde kaupan suurten ketjujen kanssa, joka mahdollistaisi neuvottelut aiempaa perusteellisemmin yhteistyöhön sisältyvistä toimitusehdoista, ajoituksesta, määristä ja laadusta.

### **Johtopäätökset**

Esitellyn suuren mittakaavan kasviketjun tuottajan verkostosuhteiden ytimenä vaikuttaa olevan sosiaalinen taidokkuus ja lähtökohtana sosiaaliset suhteet muihin tuottajiin ja julkisiin toimijoihin. Sosiaalinen taidokkuus kumppanuuden perustana näyttäytyy vastuullisuutena, sopimusoikeuden ylläpitämisenä ja inhimillisen vuorovaikutuksen taitamisena. Taidokkaalla toimijalla on 'hallussaan' markkina-, hierarkia- ja kumppanuussuhteita sekä muita sosiaalisia suhteita kautta ketjun sekä ylä- että alavirtaan. Tällainen toiminta parantaa mahdollisuuksia työn ja osaamisen kehittämiseen. Vuosien aikana rakentuneen luottamuksen pohjalle synnytetään uutta kumppanuuteen perustuvaa yritystoimintaa, jossa tukeudutaan myös ulkomaalaisen työvoiman käyttöön hallitsemalla monimuotoista suhdekirjoa. Keskinäinen arvioiva luottamus mahdollistaa 'painavan' kumppanuuden. Sosiaalisen suhteen siivittäjä kumppanuus koskee myös välitysyhtiön vetäjää, josta tulee taloudellisen panoksen kautta tuottajien kumppani ja joka edelleen avaa ketjulle kanavaa päivittäiskaupan markkinoihin päin. Tällainen toimintatapa on erityisen merkittävä siksi, että siinä voidaan tunnistaa viljelijöiden tuottamien horisontaalisten ja alavirtaan vertikaalisten kumppanuussuhteiden avulla tapahtuva integroituminen keskeisiin markkinoihin. Toimimista markkinoilla parantaa lisäksi mahdollisesti rakentuva kumppanuussuhde päivittäiskaupan ketjuihin, jolloin suuriakin volyymejä voitaisiin myydä niin että ajoitusta, määrää, laatua ja hintaa säädetään yhteistyössä kotimaista kysyntää varten.

Jos ketjussa rakentuisi tällainen kumppanuussuhteiden jatkumo, voitaisiin puhua kotimaisesta 'ihannetarjontaketjusta', joka parantaisi jatkuvasti tuotelaatua ja hintakilpailukykyä. Tällainen ketju ei luonnollisestikaan poistaisi markkinoiden hintakilpailua, jossa ketjut kilpailevat toisiaan vastaan. Käytännössä ihannetarjontaketju parantaisi kotimaisen tuotannon ja elinkeinon, ruokaturvan ja ruoan turvallisuuden toteutumismahdollisuuksia tulevaisuudessa. Ihanteellisesta tarjontaketjusta ollaan mahdollisesti vielä kaukana, koska verkostokartoituksen muut ketjut sisälsivät samoin markkinasuhteita ketjun loppupäässä, vaikka alkupään suhdeverkostossa näkyy runsaasti sosiaalisia ja kumppanuussuhteita (Mikkola ja Seppänen 2005).

Esitellyn ketjun ominaisena piirteenä näyttäytyy sosiaalinen ydin, joka mahdollisti toimijoiden keskinäisen tuntemuksen, arvioinnin ja luottamuksen, jotka johtivat kumppanuussuhteisiin. Niiden avulla voitiin 'säätää' usean portaan kautta kasvistarjonnan koostumusta, määrää, ajoitusta ja hintaa markkinoille. Tällaiset toimijoiden väliset suhteet voisivat yleisemminkin parantaa kasviketjujen kilpailukykyä ja mahdollistaa ketjujen laajenemista.

### **Kirjallisuus**

ACNielsen 2005. Päivittäistavarakaupan myymälärekisteri 2004 valmis: Suurin kasvu S-kaupoilla. Lehdistötiedote 18.3.2005. Saatavissa [www.acnielsen.fi](http://www.acnielsen.fi). Sivulla käyty 3.10.2005.

Alueosuuskauppa Suur-Savon vaikuttavuustase 2004. Saatavissa [http://www.s-kanava.net/AOK\\_esittaytyy.do?regionid=387057157&lang=1](http://www.s-kanava.net/AOK_esittaytyy.do?regionid=387057157&lang=1). Sivulla käyty 18.10.2005.

Granovetter, M. 2001. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. pg. 51-76. In The Sociology of Economic life. Granovetter, M. And Swedberg, R. (Eds.). Westview Press. Colorado. From

American Journal of Sociology 91 (November 1985):481-510.

Hollingsworth, A. 2004. Increasing retail concentration. Evidence from the UK food retail sector. *British Food Journal* Vol 106 No 8, pp 629-638

Jones, P., Comfort, D. and Hillier, D. 2004. A case study of local food and its routes to market in the UK. *British Food Journal*. Vol 106 No 4, pp. 328-335

Lähirookatyöryhmän loppuraportti 2000. Lähirooan mahdollisuudet. Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän julkaisu 6/2000.

Mikkola, M. and Seppänen, L. 2005. Visualizing Food Chains: Hierarchical, Market, Partnership and Social Relations in Allocation of Food Flows. 2005 Joint Meetings of Agriculture, Food, and Human Values Society (AFHVS) and Association for the Study of Food and Society (ASFS) 9.-12.6.2005 Portland, Oregon, USA.

Mikkonen, A. 2005. Isot pojat jakoivat ruokakaupan. *Talouselämä* 31., 23.9.2005 s. 62-68.

Paananen, J. ja Forsman-Hugg, S. 2005. Lähi- ja luomuruoka kunnallisissa ruokapalveluissa. Esiselvitys päättäjien näkemyksistä. MTT:n selvityksiä 88.

Porter, M. 1985. *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York, NY, 1985.

Powell, W.W. 1990. Neither market nor hierarchy: Network forms of organisation. In Staw, B.M. And Cummings, L.L. (Eds.) *Research in organizational behaviour. An annual series of analytical essays and critical reviews*. Vol 12. Jai Press inc. London.

Powell, W.W. and Smith.Doerr, L. 1994. Networks and Economic Life. pp. 368 – 402. in Smelser, N.J. And Swedberg, R. (Eds.). 1994. *The Handbook of Economic Sociology*. Princeton University Press. New Jersey.

Uusitalo, O. 2004. Competitive reactions to market entry. The case of the Finnish grocery retailing industry. *British Food Journal* Vol. 106 No. 9, pp. 663-672

Vihma, P. 2005. Tovereissamme meillä on voima. *Talouselämä* 34, 14.10.2005, s. 36-38.

Wilson, N. 1996. The supply chains of perishable products in northern Europe. *British Food Journal*. Bradford: 1996. Vol 98, Iss. 6, p. 9