



Katri Hamunen<sup>1</sup>, Miina Jahkonen<sup>2</sup> ja Mikko Kurttila<sup>3</sup>

## Yhteistyömallit metsäpalvelu- ja luonnontuotealan yrityksissä

Hamunen K., Jahkonen M., Kurttila M. (2022). Yhteistyömallit metsäpalvelu- ja luonnontuotealan yrityksissä. Metsätieteen aikakauskirja 2022-10615. Tutkimusartikkeli. 22 s. <https://doi.org/10.14214/ma.10615>

### Tiivistelmä

Metsistä saatavia luonnonvaroja liiketoiminnassaan hyödyntävien yritysten rooli on Suomessa merkittävä sekä maaseutualueiden elinvoimaisuuden että luonnonvarojen kestävä käytön kannalta. Etenkin pienillä yrityksillä keskinäinen yhteistyö ja kumppanuusverkot ovat tärkeitä kannattavuutta ja innovointia mahdollistavia tekijöitä. Tässä tutkimuksessa kartoitetaan metsäpalvelu- ja luonnontuotealoilla toimivien yritysten yhteistyömalleja ja tunnistetaan yhteistyön syntyä ja yritysten yhteistyöstä saamia hyötyjä. Tutkimus auttaa tarkastelemaan sitä, miten yhteistyön kehittämisessä on onnistuttu ja mihin suuntaan kehitystyötä olisi jatkettava. Aineisto koostuu vuosina 2019–2020 tehtyjen Suomen metsäkeskuksen yritysasiakasneuvojien (n=15), yrittäjien ja muiden yhteistyöstä vastuussa olevien toimijoiden haastatteluista (metsäpalveluala n=17, luonnontuoteala n=17). Löytyneitä yhteistyöesimerkkejä analysoitiin laadullisesti luokittelemalla esimerkit vertikaalisiin ja horisontaalisiin sekä luokittelemalla horisontaaliset esimerkit niiden intensiteetin mukaan. Vertikaalisella yhteistyöllä tarkoitetaan yhteistyötä tuotantoketjussa muilla tasoilla toimivien yritysten kanssa. Horisontaalinen yhteistyö kuvaa yhteistyötä samalla tuotantoketjun tasolla olevien toimijoiden kanssa. Vaikka tutkimuksessa pyrittiin löytämään etenkin horisontaalista yhteistyötä, monessa luonnontuotealalta löytyneessä esimerkissä tuotantoketjua ja verkostoa ollaan vasta rakentamassa, ja monet löytyneet yhteistyöesimerkit toimivat vertikaalisesti ja keskittyvät luonnontuotteen keruun organisointiin ja toimittamiseen tuotantoketjussa eteenpäin. Horisontaalisesta yhteistyöstä on luonnontuotealalla saatu hyötyä esimerkiksi kone- ja laiteinvestointeihin sekä jälleenmyyntiin. Metsäpalvelualalta löytyi horisontaalisia yhteistyöesimerkkejä, joissa on toteutunut alan aiemmissa kehittämishankkeissa kaavailtu projektiryhmäisesti toimiva pura-ja-kokoa -malli, missä yhteistyötä tekevät yritykset valitsevat keskuudestaan kuhunkin urakkaan sopivimman kokoonpanon. Tulokset osoittavat, että kehittämisrenkaita intensiivisemmät horisontaalisen yhteistyön mallit, kuten yhdistykset, osuuskunnat, yhteiset tapahtumat, hankkeet ja tuotteet tuovat yrityksille näkyvyyttä, tasaisempaa työllisyyttä ja vertaistukea. Intensiivinen yhteistyö vaatii yrityksiltä keskinäistä luottamusta, tehokasta dialogia, säännöllisiä kokoontumisia ja yhteistä nimeä. Ulkopuoliset tahot, kuten Metsäkeskuksen yritysneuvojat, ovat merkittävässä roolissa saattamassa yrittäjiä yhteistyön alkuun, ja jatkossa tältä taholta tarvitaan taitoa tukea yhteistyön kehittämistä.

**Asiasanat** horisontaalinen yhteistyö; luonnonvara-ala; luottamus; mikroyritykset; vertikaalinen yhteistyö; yritys yhteistyö

**Yhteystiedot** <sup>1</sup>Luonnonvarakeskus (Luke), Biotalous ja ympäristö, Joensuu; <sup>2</sup>Pohjois-Karjalan ELY-keskus, Joensuu; <sup>3</sup>Luonnonvarakeskus (Luke), Palveluryhmät, Joensuu

**Sähköposti** [katri.hamunen@luke.fi](mailto:katri.hamunen@luke.fi)

**Hyväksytty** 9.3.2022

# 1 Johdanto

## 1.1 Yrittäjyys metsäpalvelu- ja luonnontuotealalla

Metsistä saatavilla luonnonvaroilla ja niiden jalostamisesta saatavalla arvonnalisällä on suuri merkitys Suomen kansantalouteen (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014; Lehtoviita ym. 2016). Näitä luonnonvaroja hyödyntävät yritykset ovat tärkeässä asemassa maaseutualueiden elinvoimaisuuden ylläpitäjinä tuomassa työllisyyttä ja toimeentuloa. Halutessaan alalla toimivat yritykset voivat olla myös mahdollistamassa ja vahvistamassa uutta fossiilitaloudesta pois pyrkivää regiimiä, joka korostaa luonnonvarojen kestäväää käyttöä, bio- ja kiertotaloutta, omavaraisuutta, vahvaa luontosuhdetta ja lähi-ilmiöitä, kuten lähiruokaa ja -energiaa (Kuhmonen 2020; Kattilakoski ym. 2021). Etenkin pienillä yrityksillä verkostoituminen ja yhteistyö muiden yritysten ja alan toimijoiden kanssa on nähty tärkeänä yritysten elinkelpoisuudelle, kasvulle ja uusien tuotteiden ja palveluiden innovoinnille (Tohmo ja Storhammar 2019; Živojinović ym. 2020). Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan metsiin kytköksissä olevia metsäpalvelu- ja luonnontuotealan yrityksiä ja yritysten yhteistyömalleja näillä toimialoilla, joilla yrittäjyys nykymuodossaan on Suomessa melko uutta.

2000- ja 2010-luvuilla metsäpalvelumarkkinat ovat avautuneet yksityisille metsäpalveluyrittäjille esimerkiksi metsänhoitoyhdistyksiä koskevan lakimuutoksen, metsäorganisaatioissa tehtyjen toimintojen ulkoistamisen ja Suomen metsäkeskuksen organisaatiomuutosten seurauksena (Markkola ym. 2008; Saarinen 2012; Laurila 2014; Kankaanhuhta ym. 2018). Nämä muutokset ovat osittain ohjanneet aikaisempia palkansaajia yrittäjiksi, ja myös jatkossa metsäpalveluyrittäjät tuottavat yhä suuremman osuuden metsänhoitoon liittyvistä palveluista. Muutokset metsänomistajakunnassa, kuten ikääntyminen ja etämetsänomistajien lisääntynyt osuus, ovat johtaneet metsänomistajien omatoimisen työn vähenemiseen ja lisänneet siten tarvetta metsäpalveluyritysten tarjoamille palveluille (Hänninen ym. 2011; Laurila 2014; Kankaanhuhta ym. 2018). Metsäpalveluyrityksiä on arvioitu olevan Suomessa noin 650 (Mäkinen ja Soirinsuo 2010; Saarinen 2012; Laurila 2014). Tosin nämä arviot ovat jo 8–12 vuotta vanhoja ja ajantasainen tieto metsäpalveluyritysten määrästä puuttuu. Suurin osa metsäpalveluyrityksistä on pieniä, muutaman hengen mikroyrityksiä, joiden pääasialliset palvelut ovat taimikoiden hoito ja metsänistutus. Kolmannes yrityksistä on suurempia metsätoimistoja, joiden palveluvalikoima on laajentunut viimeisen 20 vuoden aikana esimerkiksi metsäsuunnitteluun ja tila-arvioihin (Palos 2014; Kankaanhuhta ym. 2018). Pienehkön otoksen mukaan kolmannes metsäpalveluyrityksistä tekee työnsä alihankintana, jolloin asiakas on tyypillisesti metsänhoitoyhdistys, metsäteollisuusyritys, suurempi metsätoimisto tai Metsähallitus, kun taas puolelle metsäpalveluyrityksistä yksityiset metsänomistajat ovat tärkeimpiä asiakkaita (Kankaanhuhta ym. 2018).

Luonnontuotteet ovat metsissä kasvavia keruutuotteita, joista yleisimpiä ovat sienet, marjat ja yrtit. Luonnontuotealan yrityksiksi voidaan lukea luonnontuotteita talteen ottavat, viljelevät, ja jalostavat yritykset tai yritykset, jotka osallistuvat alan neuvontaan, koulutukseen tai tutkimukseen (Vaara ja Miina 2014; Wacklin 2021). Luonnontuotealalla toimivat yritykset ovat metsäpalveluyritysten tapaan tyypillisesti pieniä mikroyrityksiä (Wacklin 2021) ja yritysten määrä on kasvanut Suomessa viimeisten vuosien aikana: vuonna 2014 yrityksiä raportoitiin olevan runsaat 300 ja vuonna 2020 jo 770 (Rutanen 2014; Wacklin 2021). Täsmällistä määritelmää luonnontuotealaan kuuluvista yrityksistä on kuitenkin vaikea tehdä, sillä yritykset toimivat tyypillisesti vakiintuneempien toimialojen, kuten alkutuotannon, elintarvikealan, hyvinvoinnin, kosmetiikan ja matkailun rajapinnoilla, ja yrittäjyys on usein sivutoimista (Kinnunen 2014; Rutanen 2014; Vaara ja Miina 2014; Turtiainen ym. 2021). Sijoittuminen toimialojen rajapinnoille, tuotteiden ja jalosteiden moninaisuus ja luonnontuotteiden yhdistäminen palveluihin voidaan nähdä sekä haasteena, mutta myös mahdollisuutena (Rutanen 2014; Vaara ja Miina 2014).

Aikaisemmissa selvityksissä on metsäpalvelualalla korostettu yritys- ja kumppaniverkostojen tarvetta palveluiden tuottamiseksi sekä näkyvyyden ja uskottavuuden lisäämiseksi (Rantala ja Kulmala 2006; Markkola ym. 2008; Laurila 2014; Kankaanhuhta ym. 2018). Kumppanuusverkosto mahdollistaa suurien urakoiden tarjouskilpailuihin osallistumisen ja tekemisen keskittämisen yrityksen omaan ydinosaamisalueeseen (Markkola ym. 2008). Metsäpalveluyritysten toiminnan kehittämiseen keskittyviä hankkeita on ollut viime vuosikymmeninä useita, ja hankkeiden kontaktipäivissä on luotu mahdollisuuksia yrittäjien keskinäiseen kohtaamiseen sekä yrittäjien ja potentiaalisten asiakkaiden kohtaamiseen (Manner-Suomen maaseutuohjelma... 2017; Kankaanhuhta ym. 2018; MeLua metsään 2021). Hankkeissa on myös kannustettu yrittäjiä erilaisiin yhteistyömalleihin, kuten osuustoimintaan (Moilanen 2014), metsätoimistoihin (Palonen 2019), varamiespalveluun sekä Metsäpalveluyritykset kartalla -verkkopalveluun (Palos 2014; Manner-Suomen maaseutuohjelma... 2017). Metsäpalveluyrittäjyys on palveluliiketoimintaa, jossa myynti ja markkinointi korostuvat. Omien palveluiden myynti, etenkin suoraan monipuolistuvalle metsänomistajajoukolle voi olla metsäalalle ja siellä toimiville pienyrittäjille vielä vierasta. Yksi avain tähän voi olla verkostoituminen ja näkyvyyden lisääminen yhdessä toisten pienyrittäjien kanssa.

Luonnontuotealan kasvua ja kehittymistä on pyritty tukemaan viime vuosikymmeninä valtakunnallisesti useiden kymmenten, jollei satojen hankkeiden avulla (Hankerekisteri 2022) ja esimerkiksi Metsäkeskuksella ja alueellisilla kehittämissyhtiöillä on menossa useita luonnontuotteiden liiketoiminnan ja esimerkiksi digitaalisuuden kehittämiseen liittyviä hankkeita (Kinnunen 2014; Kasvavaa liiketoimintaa luonnontuotteista 2021; MeLua metsään 2021). Luonnontuotealan nosteesta huolimatta alan haasteet ovat jo vuosikymmeniä pysyneet samoina: raaka-aineen saatavuus ja alhainen jalostusaste, luonnontuotteiden puhtauden ja aitouden parempi hyödyntäminen markkinoinnissa sekä lainsäädännölliset esteet (Kinnunen 2014; Vaara ja Miina 2014; Vaara ja Mustonen 2017; Turtiainen ym. 2021). Raaka-aineen saatavuuden lisäksi alan haasteiksi nousevat liiketoiminnan kannattavuus ja alan kasvun edistäminen, kun taas esimerkiksi liiketoimintaosaamisen kehittäminen tai kokonaiskestävyyden huomioon ottaminen eivät haasteina korostu (Tikkanen ym. 2020). Myös luonnontuotealalla toimijoiden alhainen verkostoituminen on nostettu yhdeksi alan kehittämiskohteeksi (Kinnunen 2014; Tikkanen ym. 2020). Verkostoitumisesta on havaittu olevan apua esimerkiksi julkisen rahoituksen saavutettavuuteen ja näkyvyyteen (Maso ym. 2011) sekä tiedonjakoon, neuvotteluvoimaan sekä toiminnan tehokkuuteen (Meinhold ja Darr 2019). Haastattelututkimuksen mukaan etenkin kansainvälisille markkinoille suuntautuneet ketjut ovat myös verkottuneita, mutta metsänomistajakontakteihin tuotantoketjujen alkupäässä sekä kannattavien liiketoimintamallien luomiseen tulisi suunnata resursseja aiempaa enemmän (Turtiainen ym. 2021).

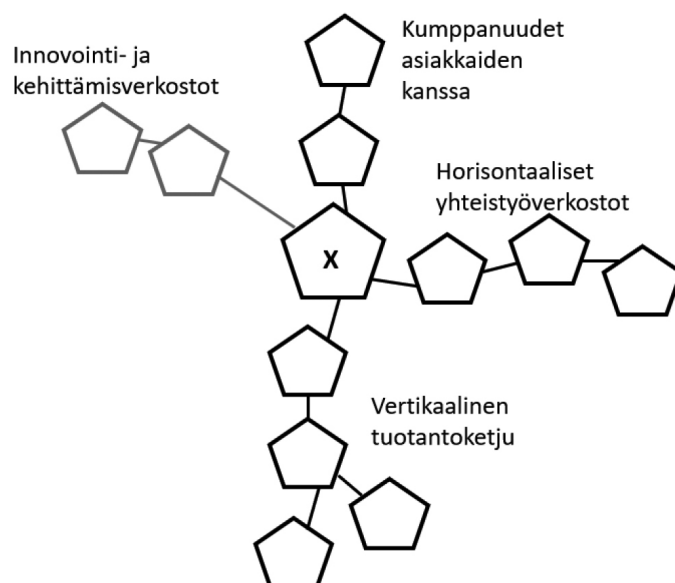
Verkostoitumisen ja yhteistyön tärkeyttä on siis korostettu sekä luonnontuote- että metsäpalvelualan aiemmassa tutkimuksessa. Metsäpalvelualalla yhteistyömalleja on pyritty aktiivisesti kehittämään viimeisen vuosikymmenen aikana ja kehittämisen myötä syntyneitä malleja on tuotu esiin (Palonen 2019). Luonnontuotealalla on tutkittu yhteistyön toimivuutta vertikaalisessa tuotantoketjussa (Tikkanen ym. 2020; Turtiainen ym. 2021) sekä hieman myös horisontaalisten verkostojen osalta (Maso ym. 2011). Toimialoilta kuitenkin puuttuu useiden yhteistyömallien yhtäaikainen teoriapohjainen tutkimus, jonka avulla pystytään tarkastelemaan sitä, miten yhteistyön kehittämisessä on onnistuttu ja mihin suuntaan kehitystyötä olisi jatkettava. Tässä tutkimuksessa yhteistyömalleja kartoitetaan vertikaalisen ja horisontaalisen ulottuvuuden sekä yhteistyön intensiteetin avulla (Varamäki ym. 2003; Varamäki ja Vesalainen 2003; Valjakka ym. 2017), mikä mahdollistaa myös toimialojen keskinäisen vertailun. Tässä vertikaalisella ulottuvuudella tarkoitetaan sitä tuotantoketjua ja niitä ketjussa olevia toimijoita, jotka jalostavat raaka-aineen tai palvelun loppuasiakkaiden käyttöön (Kuva 1). Horisontaalisella ulottuvuudella tarkoitetaan samaa tuotantoketjun tasoa ja siinä olevia toimijoita. Varamäen ja Vesalaisen (2003) yhteistyön intensiteet-

tiä kuvaavaa mallia on käytetty luonnontuotealan yhteistyömalleja käsittelevässä tutkimuksessa (Maso ym. 2011). Tässä tutkimuksessa pyritään löytämään etenkin horisontaalisia, uudenlaisia yritysten välisiä yhteistyöesimerkkejä, jotka poikkeavat vertikaalisesta tuotanto- tai arvoketjusta ja perinteisemmistä alihankintamalleista, eli pyritään löytämään etenkin sitä yhteistyötä, joka ei aina ole välttämätöntä tuotteen tai palvelun myymiseksi mutta josta voi olla yrityksille muuta huomattavaa hyötyä. Lisäksi tutkimuksessa selvitetään toimijoiden yhteistyöstä kokema hyötyä ja edellytyksiä yhteistyön käynnistymiselle. Tutkimuksen tulokset palvelevat näiden toimialojen yhteistyön käynnistämistä ja kehittämistä ja voivat auttaa löytämään eri tarkoituksiin sopivia yhteistyömalleja.

## 1.2 Yhteistyön suunta ja intensiteetti

On useita erilaisia tapoja ja termejä tarkastella yritysten välistä yhteistyötä ja verkostoitumista. Yritysten yhteydet toisiin yrityksiin ja muihin toimijoihin voidaan nähdä kanavana, joita pitkin tieto liikkuu, uudet ajatukset leviävät ja tapahtuu oppimista (Storhammar 2010). Verkostot lisäävät yrityksen sosiaalista pääomaa, jolla tarkoitetaan etuja ja antia, jota yksilölle tai yhteisölle syntyy verkostoaseman tai ylipäänsä verkostoitumisen kautta (Coleman 1988; Burt 2005). Pienten ja keskiuurten yritysten välisessä verkostoitumisessa korostuvat yksittäisten henkilöiden väliset suhteet ja luottamus (Storhammar 2010; Leskinen 2011). Perinteisimmillään yritysten välinen verkostoituminen ja yhteistyö nähdään vertikaalisessa toimitus-, tuotanto-, tai arvoketjussa, joissa tuote tai palvelu välittyy tuotannon, jalostuksen, varastoinnin ja jakelun kautta asiakkaalle eli loppukäyttäjälle (Ruuskanen 2003; Al-Mudimight ym. 2004; Valkokari ym. 2014). Vertikaalisesti verkottuneet yritykset toimivat saman ketjun eri vaiheissa, niiden tuotteet tai palvelut täydentävät toisiaan, eivätkä yritykset kilpaile keskenään (Ruuskanen 2003) (Kuva 1). Tällaiselle yhteistyölle tyypillisiä ovat erilaiset alihankinta- ja aliyrittäjämallit, joissa yritys ostaa tuotetta tai palvelua muilta yrityksiltä ja myy sen edelleen eteenpäin. Vertikaalisen yhteistyön tai verkoston heikkoutena pidetään rakenteellisia aukkoja, jotka syntyvät, kun yritykset ovat yhteydessä vain tuotantoketjussa ylös- tai alaspäin, eivät toisten samalla toimitusketjun tasolla olevien yritysten kanssa (Burt 2005). Rakenteelliset aukot estävät tiedonkulkua ja innovaatioiden leviämistä.

Vertikaalisten verkostojen vastineena voidaan nähdä horisontaaliset verkostot, jotka tarkoittavat verkostoitumista ja yhteistyötä samassa tuotantoketjun vaiheessa olevien, samantyyppisten ja jopa kilpailevien yritysten kesken (Ruuskanen 2003) (Kuva 1). Horisontaalisen verkostoitumisen tavoitteena on tyypillisesti tiedonkulun lisääminen, toiminnan volyymin kasvatus ja resurssien tehokas käyttö (Jacobs ja de Man 1996; Korkala 2010). Näiden mallien ongelmana on usein vastuunkanto verkoston toiminnasta, mihin on kehitetty ratkaisuksi erilaisia kärki- tai veturiyritysmalleja. Yritysten välisten verkostojen lisäämisen kantavana ajatuksena on viime vuosikymmenten ajan ollut tuotanto- tai arvoketjuja laajempi näkemys verkostoitumisesta. Jo vuosituhannen vaihteesta alkaen on puhuttu arvoverkkoista tai -verkostoista (Varamäki ja Vesalainen 2003). Arvoverkostoja ovat toisiaan täydentävät yritykset, yhteisöt ja muut toimijat, jotka tekevät töitä saavuttaakseen yhteisen tavoitteen tai päämäärän (Allee 2008). Olemassa olevien yhteyksien lisäksi arvoverkostoissa tarkastellaan sitä, mitä yhteyksissä liikkuu ja vaihtuu, mikä on yhteyksien tuoma arvo yritykselle ja toisaalta, mitä arvoa yritykset itse asiakkailleen ja kumppaneilleen tuottavat (Allee 2008). Yritysten lisäksi arvoverkostoihin voidaan lukea kuuluvan myös esimerkiksi alueelliset kehittämistoimijat, ja vielä laajempaan innovaatioverkostoon esimerkiksi tutkimus-, teknologia- ja rahoitusalan toimijat (Valjakka ym. 2017).



**Kuva 1.** Yrityksen X horisontaaliset yhteistyöverkostot, vertikaaliset tuotanto- ja asiakkuusverkostot sekä innovointi- ja kehittämisverkostot. Mukaelma kuvasta ”Network picturing tool” (Valjakka ym. 2017, s. 66).

Tyypillisesti yrityksillä on verkostoa sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti toisten yritysten ja muiden toimijoiden kanssa. Yrityksen näkökulmasta on tärkeää tunnistaa oma paikkansa verkostossa (Valjakka ym. 2017). Yritysten toimintaympäristö ei ole staattinen, eivätkä yritykset pelkästään toimi annetussa ympäristössä vaan sekä reaktiivisesti että proaktiivisesti luovat oman ympäristönsä, jossa kullakin yrityksellä on oma verkostonsa sekä toisten yritysten että muiden alan toimijoiden kanssa (Storhammar 2010). Staattisen vertikaali- tai horisontaalirakenteen tai erilaisten klusterimallien sijaan voidaan puhua myös dynaamisista itseorganisoiduista tai asiakasohjautuvista ”pura ja kokoa” -malleista, jotka muuttuvat sen mukaan, millaista osaamista yritysverkoston sillä hetkellä tuottamaan palveluun tai tuotteeseen tarvitaan (Jacobs ja de Man 1996; Korkala 2010; Valkokari ym. 2014). Näissä yhteisoperointimalleissa hyödynnetään mahdollisimman tehokkaasti jo olemassa olevaa tietoa, osaamista ja kykyjä, kun taas yhteiskehittämisessä painopiste on uuden tiedon ja innovaatioiden luomisessa (Parmigiani ja Rivera-Santos, 2011; Valkokari ym. 2014; Valjakka ym. 2017).

Tässä tutkimuksessa horisontaalisen yhteistyön tarkastelussa käytetään apuna Varamäen ja Vesalaisen (2003) mallia, jossa yhteistyön intensiteetti ja syvyys lisääntyvät ja voimistuvat janalla vasemmalta oikealle mentäessä (Kuva 2). Jana on jaettu viiteen luokkaan yhteistyön intensiivisyyden mukaan. Intensiivisemmän yhteistyön luokissa voi olla edellisten luokkien piirteitä.

Kehittämisrengas	Yhteistyöryhmä	Projektiryhmä	Yhteisyritys	Yhteisyksikkö
Tiedonvaihto ja yhteyksien luominen	Yhteinen resurssi	Tarjotaan asiakkaalle yhteistä tuotetta	Luodaan uutta yhteistä liiketoimintaa	Kaikki liiketoiminta on yhteistä

**Kuva 2.** Yritysten välisen yhteistyön intensiteettiä ja syvyyttä kuvaava jana, jossa yhteistyö jaetaan viiteen luokkaan. Yhteistyön intensiivisyys lisääntyy vasemmalta oikealle mentäessä. Mukaelma Varamäen ja Vesalaisen (2003) mallista.

1. Kehittämisen rengas on vapaamuotoisin ja löyhin yhteistyömuoto. Tavoitteena on yhteyksien luominen, tiedonvaihto ja oppiminen. Kehittämisen renkaita ovat esimerkiksi oppimispiirit tai oman toiminnan vertaaminen toisiin vastaaviin ja toisten toiminnasta oppiminen. Kokoontumiset ovat tyypillisesti säännöllisiä ja ne tarvitsevat johtajan.
2. Yhteistyörenkaassa tai -ryhmässä yrityksillä on jokin yhteinen resurssi, kuten kone, työntekijä tai yhteiset toimitilat, joihin kaikilla on käyttöoikeus. Yrityksillä ei kuitenkaan ole yhteistä liiketoimintaa. Esimerkiksi yrityshotellit, tuotanto- ja teknologiaklusterit voidaan lukea yhteistyörenkaisiin.
3. Projektiryhmässä yritykset yhdistävät olemassa olevat resurssit ja taidot yhteiseksi liiketoiminnaksi. Projektiryhmän yritykset tarjoavat tuotetta tai palvelua siten, että ne näkyvät asiakkaalle yhtenä toimijana. Asiakkaalle näkyvä nimi voi olla yritysten yhteinen markkinointinimi tai yksi yrityksistä voi olla asiakkaalle näkyvä kärki- tai veturiyritys.
4. Yhteisyrityksessä yritykset synnyttävät uutta liiketoimintaa yhteisen uuden yrityksen nimissä. Yritykset kuitenkin säilyvät itsenäisinä toimijoina.
5. Yhteisyksikössä yritykset häivyttävät omat nimensä, ja heillä on vain yhdessä tehtävää liiketoimintaa.

Yhteistyön intensiivisyyttä kuvaava malli on kategorisoiva ja yksinkertaistava, mutta antaa lähtökohdan tarkastella ja suunnitella yritys-yhteistyötä. Kaiken yhteistyön ei tarvitse pyrkiä intensiiviseen yhteistyöhön, eikä janan oikeaa reunaa voida pitää parempana kuin vasenta, vaan eri intensiteetin yhteistyöllä on eri tavoitteet ja ne tuovat eri hyötyjä. On myös otettava huomioon, että yritys-yhteistyö ei ole pysyvää, vaan se voi ajan myötä muuttua luokasta toiseen (Varamäki ym. 2003; Varamäki ja Vesalainen 2003).

## 2 Aineisto ja menetelmät

Tutkimuksen aineisto koostuu kahdesta erillisestä aineistosta: Metsäkeskuksen yritysasiakasneuvojien haastatteluista ja metsäpalvelu- ja luonnontuotealan yrittäjien tai muiden yhteistyöstä vastuussa olevien toimijoiden haastatteluista. Metsäkeskuksen alueelliset yritysasiakasneuvojat palvelevat metsäalan ja siihen läheisesti liittyvien toimialojen yrityksiä ympäri Suomen, joten heillä on kattava kuva koko maan metsiin perustuvasta yritys-kentästä. Luonnontuotealalla tarkastelun kohteena olivat yritykset ja yhteistyö, jotka sijoittuivat arvoketjun alkupäähän lähelle metsistä saatavien luonnonvarojen käyttöä, eivätkä niinkään luonnontuotteen jatkojalostukseen tai jakeluun. Yritysneuvojien haastattelujen (N1–N15) tarkoituksena oli löytää kullakin alueella olemassa olevia yhteistyöesimerkkejä. Tekstissä esiintyvä kirjain- ja numeroyhdistelmä, esimerkiksi N1, kuvaa haastateltua Metsäkeskuksen neuvojaa numero 1. Haastattelujen aikaan Metsäkeskuksessa toimi 13 yritysasiakasneuvojaa, joista 12 haastateltiin. Lisäksi haastateltiin kolmea yritysneuvojien osoittamaa Metsäkeskuksen toimihenkilöä, joilla oli erityistä kokemusta joko luonnontuote- tai metsäpalvelualalta. Yksi tutkijoista haastatteli Metsäkeskuksen yritysneuvojat puhelimitse syksyn 2019 aikana. Neuvojilta kysyttiin heidän alueellaan olemassa olevia, metsistä saatavia luonnonvaroja hyödyntävien yritysten yhteistyöesimerkkejä, yhteistyön syntyä, toimintaa ja toimivuutta sekä Metsäkeskuksen palveluita yhteistyöhön liittyen. Haastattelut kestivät 10–25 minuuttia ja haastattelija teki niistä muistiinpanot tietokoneella sähköiseen muotoon haastattelujen aikana.

Neuvojahaastatteluissa mainittiin 27 metsäpalveluyrityksiin ja 23 luonnontuotealan yrityksiin liittyvää esimerkkiä. Haastatteluista saatu tieto eri esimerkeistä käytiin läpi ja lisäksi tarkasteltiin yritysten mahdollisia internetsivuja. Analyysissä pyrittiin tunnistamaan lisähaastattelujen aiheiksi etenkin ne esimerkit, joissa oli uudenlaista yritysten välistä yhteistyötä ja jotka painottuivat enem-

män horisontaaliseen verkostoon kuin vertikaaliseen tuotantoketjuun tai alihankintaverkostoon. Haastattelujen aiheiksi valikoitui 12 metsäpalvelualan ja yhdeksän luonnontuotealan yhteistyöesimerkkiä. Aineistoa täydennettiin etsimällä esimerkkejä yritysten välisestä, mahdollisesti horisontaalisesta yhteistyöstä internet- ja sosiaalisen median sivujen (mm. METO-Metsäalan Yrittäjät ry, Suomen luontoyrittäjyysverkosto ry) sekä kevään 2020 aikana Metsälehdessä ja Maaseudun Tulevaisuudessa julkaistujen lehtiartikkelien avulla. Lisäksi jo tehdyistä yrittäjien haastatteluista nousi analyysissä esiin uusia potentiaalisia yhteistyöesimerkkejä. Täydennyksen avulla löydettiin viisi metsäpalvelualan ja kahdeksan luonnontuotealan yhteistyöesimerkkiä. Haastatteluja tehtiin metsäpalvelu- (M1–M17) ja luonnontuotealalta (L1–L17) yhteensä 34 kappaletta. Tekstissä esiintyvä kirjain- ja numeroyhdistelmä, esimerkiksi M3, kuvaa metsäpalvelualalta (M) tutkitun yhteistyöesimerkin haastattelutunnistetta (Taulukko 2). Kolme tutkijaa haastatteli tunnistettuihin yhteistyöesimerkkeihin liittyviä yrittäjiä, yhdistysten toimihenkilöitä ja muita yhteistyöstä vastuussa olevia henkilöitä kevään ja syksyn 2020 aikana puhelimitse (Taulukot 2, 3 ja 4). Haastattelut kestivät 10–45 minuuttia. Haastatteluista 26 nauhoitettiin ja litteroitiin, seitsemästä haastattelusta tehtiin vain muistiinpanot sähköisesti tietokoneelle haastattelun aikana. Metsäpalvelualan haastatteluista osa käsitteli samaa tai hyvin samanlaista yhteistyöesimerkkiä, ja erilaisia esimerkkejä löydettiin yhteensä 14. Luonnontuotealalla kaikki 17 esimerkkiä olivat keskenään erilaisia (Taulukot 2 ja 3).

Yrittäjiltä ja muilta haastatelluilta toimijoilta kysyttiin yhteistyön muotoa ja kestoja, syitä yhteistyön käynnistämiseksi, yhteistyön edellytyksiä, yhteistyön toimivuutta ja hyötyjä (Liite L1). Haastattelujen tuottamaa laadullista aineistoa analysoitiin temaattisella koodauksella. Kaksi tutkijaa kävi läpi yrittäjien ja muiden alan toimijoiden haastattelut, ja litteroitu teksti koodattiin tutkimuskysymyksiä vastaaviin luokkiin. Haastatteluista etsittiin yhteistyökumppaneita ja heidän rooliaan, yhteistyön intensiteettiä kuvaavia piirteitä, yhteistyön tuomia hyötyjä, yhteistyön syntyä ja edellytyksiä yhteistyölle (Taulukko 1). Löytyneiden piirteiden avulla yhteistyöesimerkit sijoitettiin joko horisontaaliselle tai vertikaaliselle akselille sekä yhteistyön intensiteettiä kuvaavalle janalle (Kuva 2).

**Taulukko 1.** Haastattelujen temaattinen koodaus.

Tutkimuskysymykset	Haastatteluista koodatut asiat
Sijoittuuko yhteistyö horisontaaliselle vai vertikaaliselle tasolle?	Ketä yhteistyökumppanit ovat? Mikä on yhteistyön rooli yrityksen toiminnassa?
Kuinka intensiivistä yhteistyö on?	Yhteiset tilaisuudet Yhteiset resurssit Yhteiset tuotteet tai palvelut Yhteinen liiketoiminta Yhteisyrittäjä
Millaista hyötyä yhteistyöstä on?	Mikä oli syy yhteistyöhön ryhtymiseen? Mitä hyötyä yrittäjä on yhteistyöstä kokenut saavansa? Miten yhteistyö sujui?
Mitä yhteistyön syntyyn tarvitaan?	Tunsivatko yhteistyötä tekevät toimijat toisensa entuudestaan? Mikä mahdollisti yhteistyön synnyn yrittäjien välillä? Millaista apua yhteistyön syntyyn tarvittiin?

### 3 Tulokset

#### 3.1 Horisontaalinen yhteistyö

Haastatteluissa käsitellyistä 34 yhteistyöesimerkistä 17 luokiteltiin horisontaaliseen yhteistyöhön (Taulukko 2) ja 11 mallissa yhteistyö oli enemmän vertikaalista (Taulukko 3). Kolmen metsäpalvelutoimijan osalta toiminta liittyi enemmän työllistymiseen kuin varsinaisesti yhteistyöhön (M5, M14, M15) (Taulukko 4). Metsäpalvelualalta löytyneet yhteistyöesimerkit ovat syntyneet pääosin 2000- ja 2010-luvuilla, ja kolmen esimerkin osalta yhteistyö oli jo päättynyt haastatteluihin mennessä, kun luonnontuotealalta löytynyt yhteistyö on pääosin syntynyt vasta 2010-luvulla. Useamman yrityksen verkostot tai verkostoja kasaavat hankkeet olivat sekä metsäpalvelu- että luonnontuotealalla laajuudeltaan tyypillisesti maakunnallisia (M2, M3, M4, L1, L2) tai pienemmän alueen, kuten kunnan tai naapurikuntien laajuisia (M6, M7, M9, L3, L5, L6, L7).

**Taulukko 2.** Metsäpalvelu ja luonnontuotealan horisontaaliset yhteistyöesimerkit: esimerkin kuvaus, haastateltu taho, osallistuvat tahot sekä tieto siitä, onko yhteistyö meneillään vai jo päättynyt. Taulukossa esiintyvä kirjain- ja numeroyhdistelmä kuvaa metsäpalvelualalta (M) tai luonnontuotealalta (L) tutkitun yhteistyöesimerkin haastattelutunnistetta.

Nro	Yhteistyöesimerkki	Haastateltu taho	Osallistuvat tahot	Nykytila
<b>Metsäpalvelut</b>				
M1, M2	Rekisteröity yhdistys yrittäjien keskinäiseen toimintaan	Yrittäjät (2 kpl)	5–7 yritystä	Meneillään
M3	Yhteinen osakeyhtiö	Yrittäjä	5–6 yritystä	Päättynyt
M4	Markkinointiverkostonhanke	Yrittäjä	2–5 yritystä	Meneillään
M6, M9	Vapaamuotoinen työpanoksen vaihto ja jako	Yrittäjä	5 yritystä	Meneillään
M7	Yhteisten metsäpäivien järjestäminen	Yrittäjä	2 yritystä	Päättynyt
M9	Yhteinen toimistotila	Yrittäjä	2 yritystä	Päättynyt
M11	Metsäkeskuksen järjestämä alueellinen verkostoitumistilaisuus	Yrittäjä	Useita yrityksiä	Meneillään
M16	Yhteinen avoin yhtiö	Yrittäjä	2 alkujaan erillistä yritystä	Meneillään
<b>Luonnontuoteala</b>				
L1	Hanke kerääjäverkoston luomiseksi	Hanketoimija	Oppilaitokset, yritykset, yksityishenkilöt	Meneillään
L2	Yhteinen osuuskunta	Yrittäjä	5 yritystä	Meneillään
L3	Matkailualueen luonnontuotetoimijoiden osuuskunta	Yrittäjä	Yli 10 jäsentä: yrityksiä, yksityishenkilöitä, yhdistyksiä	Meneillään
L4	Rekisteröity yhdistys luonnontuotealan maakunnalliseen edistämiseen	Hallituksen puheenjohtaja	20–30 jäsenyritystä	Meneillään
L6	Kuntatason tiedonjako- ja kehittämishanke	Hanketoimija	Alueellinen kehitysyritys, paikalliset yritykset	Meneillään
L7	Yhteiset toimitilat (luonnontuote- ja elintarvikealan yritys)	Yrittäjä	2 yritystä (vuokranantaja ja vuokralainen)	Meneillään
L9	Yhteinen osakeyhtiö	Yrittäjä	2 alkujaan erillistä yritystä	Meneillään
L12	Yrittäjien yhteiset toimitilat	Kaupungin työntekijä	Kaupunki ja useita yrityksiä	Meneillään
L17	Rekisteröity yhdistys luonnontuotteen valtakunnalliseen edistämiseen	Hallituksen puheenjohtaja	200–250 jäsentä: yrityksiä, yksityisiä ihmisiä	Meneillään



**Taulukko 3.** Metsäpalvelu ja luonnontuotealan vertikaaliset yhteistyöesimerkit: esimerkin kuvaus, haastateltu taho, osallistuvat tahot sekä tieto siitä, onko yhteistyö meneillään vai jo päättynyt. Taulukossa esiintyvä kirjain- ja numeroyhdistelmä kuvaa metsäpalvelualalta (M) tai luonnontuotealalta (L) tutkitun yhteistyöesimerkin haastattelutunnistetta.

Nro	Yhteistyöesimerkki	Haastateltu taho	Osallistuvat tahot	Nykytila
<b>Metsäpalvelut</b>				
M8, M12	Toimilupavuokraus (franchising)	Toimilupavuokraaja ja yrittäjä	1 toimilupavuokraaja, useita toimilupayrityksiä	Meneillään
M10	Tutorointi	Yrittäjä	2 yritystä	Meneillään
M13, M17	Kärkiyrityksen tai metsänhoito-yhdistyksen (MHY) alihankinta	Kärkiyrityksen ja alihankkijayrityksen yrittäjät (2 kpl)	Kärkiyritys/MHY, useita alihankkijayrityksiä	Meneillään
<b>Luonnontuoteala</b>				
L5	Metsäpalveluyrityksen raaka-ainehankinta ja toimitus luonnontuotealan yrityksille	Yrittäjä (myyjä)	1 myyjäyritys, 3 ostoyritystä	Meneillään
L8	Yhdistyksen organisoima poimija-verkosto ja raaka-aineen välitys teollisuuteen	Yhdistyksen toimihenkilö	Yhdistys ja n. 100 kerääjää vuosittain	Meneillään
L10	Liikkuva raaka-aineen ostopiste ja välitys poimijoilta teollisuuteen	Yrittäjä (myyjä)	Osto- ja myyntiyritys, kerääjät	Meneillään
L11	Raaka-aineen hankinta alihankkijoilta	Yrittäjä	Ostava yritys, useat alihankkijayritykset	Meneillään
L13	Raaka-aineen ostopiste ja välitys poimijoilta teollisuuteen	Yrittäjä (myyjä)	Välittävä yritys, ostavat yritykset ja metsänomistajat	Meneillään
L14	Jalostavan yrityksen raaka-aineen hankinta ja myynti jälleenmyyjille	Yrittäjä (myyjä)	Jalostava yrittäjä, yli 100 jälleenmyyjää	Meneillään
L15	Luonnontuotteiden keruu metsäpalvelutyön ohessa ja jalostus itse	Yrittäjä (jalostava)	Keräävä ja jalostava yrittäjä, metsänomistajat	Meneillään
L16	Luonnontuotteen keruu ja jalostus itse	Yrittäjä (jalostava)	1 yritys, jälleenmyyjät	Meneillään

Horisontaalisia kehittämisrenkaita löytyi etenkin luonnontuotealalta (L1, L4, L6, L17) (Kuva 3). Kehittämisrenkaiden toiminta on tiedonjakoa, koulutusta ja neuvontaa (L6, L17), toimijoiden tutustuttamista toisiinsa (M11) ja toimialan edistämistä (L4, L17). Metsäpalvelualalla useasta esimerkistä löytyi kehittämisrenkaiden piirteitä, kuten keskinäisiä tapaamisia, koulutuksia, verkostoitumistapaamisia ja yhteisiä tapahtumaosallistumisia, mutta yhtä lukuun ottamatta (M11) nämä esimerkit luokittuivat kehittämisrengasta intensiivisempiin horisontaalisiin malleihin. Kehittämisrenkaiden taustalta löytyi tyypillisesti kehittämishanke tai jokin muu ulkopuolinen taho, jonka intresseissä on toimijoiden tutustuttaminen toisiinsa, toimialan verkostojen ja yritysten välisen yhteistyön synnyttäminen (M11, L1, L6), tai ne olivat yrittäjien itsensä perustamia yhdistyksiä (L4, L17). Yhdistykset keräsivät jäsen- tai muita vähäisiä maksuja (L4, L17), mutta muuten kehittämisrengas ei vaatinut yrityksiltä rahallista panostusta.

**Taulukko 4.** Työllistymiseen tähtäävä toiminta: esimerkin kuvaus, haastateltu taho, osallistuvat tahot sekä tieto siitä, onko toiminta meneillään vai jo päättynyt. Taulukossa esiintyvä kirjain- ja numeroyhdistelmä kuvaa metsäpalvelualalta (M) tai luonnontuotealalta (L) tutkitun esimerkin haastattelutunnistetta.

Nro	Esimerkin kuvaus	Haastateltu taho	Osallistuvat tahot	Nykytila
M5	Varamiespalvelutoiminta	Yrittäjä	1 yritys	Meneillään
M14	Verkostoitunut pienosuuskunta	Osuuskunnan osakas	3 yksityishenkilöä	Meneillään
M15	Opiskelijoiden osuuskunta	Osuuskunnan puheenjohtaja	Opiskelijat ja oppilaitoksen henkilökunta	Meneillään

Yhteistyöryhmässä yrityksillä on jokin yhteinen resurssi, jota kaikki hyödyntävät ja jota varten yritykset voivat mahdollisesti kerätä yhteisiä varoja. Luonnontuotealalla mahdollisuus käyttää samoja tiloja ja laitteita nousi esiin useammassa haastattelussa, ja yhteisiä laitteita, kuten keittovälineet, pakastin tai kylmähuone, on jossain määrin hyödynnetty (L7, L12). Myös yhteisesti hankitut, tietyille yrittäjäryhmälle kohdenneet koulutukset tuotteistuksesta, pakkaussuunnittelusta ja markkinoinnista voidaan nähdä yhteistyöryhmän piirteinä (L3). Metsäpalveluyrityksillä esimerkkeinä tällaisista resursseista ovat metsäpäivien järjestäminen (M7) ja yhteiset toimistotilat (M9). Yhteistyöryhmä vaatii kehittämisryhmää organisoituneemman tai sopimuksellisemman mallin kuten osuuskunnan (L3) tai vuokrasopimuksen (L7, L12). Yhteistyöryhmä voi olla myös julkisorganisaation käynnistämä (L12). Luonnontuotealalla osuuskunnan kautta yhteistyötä tekevät yrittäjät näkivät osuuskunnan työkaluna, jonka ei tarvitsekaan tuottaa voittoa mutta joka mahdollistaa esimerkiksi eri rahoituslähteiden hyödyntämisen yritysten toiminnan kehittämiseksi (L2, L3). Osuuskunta koettiin toimivaksi malliksi, sillä se antoi mahdollisuuden keskittyä enemmän omaan työhön byrokratian sijaan (M15, L2). Osuuskunta nähtiin toimivana yhteistyömuotona myös sivutoimisessa yritystoiminnassa (M14, M15). Metsäpalvelualalla yhteistyöryhmän piirteitä löytyi myös intensiivisemmäksi luokitellun yhteistyön joukosta, esimerkkeinä yhteiset messuosastot, markkinointimateriaali tai yhteishankinnat kuten taimet, siemenet, turvavarusteet, ohjelmat ja lisenssit (M1, M2, M3, M4, N9).

Projektiryhmässä yritykset näkyvät asiakkaalle yhtenä toimijana. Projektiryhmiksi voidaan luokitella metsäpalveluyritykset, jotka vaihtavat resursseja eli ostavat ja myyvät palveluita keskenään (M1, M2, M4, M6, M9, N4, N9). Tyypillisesti yksi yrittäjästä tekee asiakkaalle tarjouksen ja saa urakan, mutta omien resurssien puuttuessa hän jakaa urakan edelleen yhteistyöryhmänsä eteenpäin toiselle yrittäjälle. Tällaiset mallit voivat olla järjestäytyneet esimerkiksi rekisteröityneiksi yhdistyksiksi (M1, M2), yritysryhmähankkeiksi (M4) tai ne voivat olla vapaamuotoisia (M6, M9). Tässä tutkimuksessa horisontaalisiin yhteistyöesimerkkeihin luokitellut tekivät jo tarjousvaiheessa yhteistyötä ja sopivat, mikä yritys tekee mitään, vaikka kaikki toimivat edelleen omilla nimillään ja hankkivat asiakkaita (M2, M6, M9). Vertikaalisemmissä kärkiyritysmalleissa asiakkaaseen yhteydessä oleva kärkiyritys on aina sama (M10, M13, M17). Yhteinen nimi mahdollistaa yhteisten tuotteiden tai pakettien tarjoamisen sekä yhteisen markkinoinnin, esimerkiksi internet- tai Facebook-sivujen kautta (M2, M3, M4, L2, L3). Luonnontuotealalla yrittäjien yhteiset osuuskunnat näkyivät asiakkaille osuuskunnan yhteisen nimen kautta (L2, L3). Toimivaa projektiryhmää varten tarvitaan kehittämisrengasta tai yhteistyöryhmää suunnitelmallisempaa otetta esimerkiksi yhteydenpidossa, ja yhteydenpito on tyypillisesti tiivistä, joko jatkuvaa (M2, L2), viikoittaista (M9) tai kuukausittaista (M6), ja se tapahtuu esimerkiksi sosiaalisessa mediassa, yhteisissä kahvihetkissä ja omissa kehittämiskokouksissa (M2, L2).

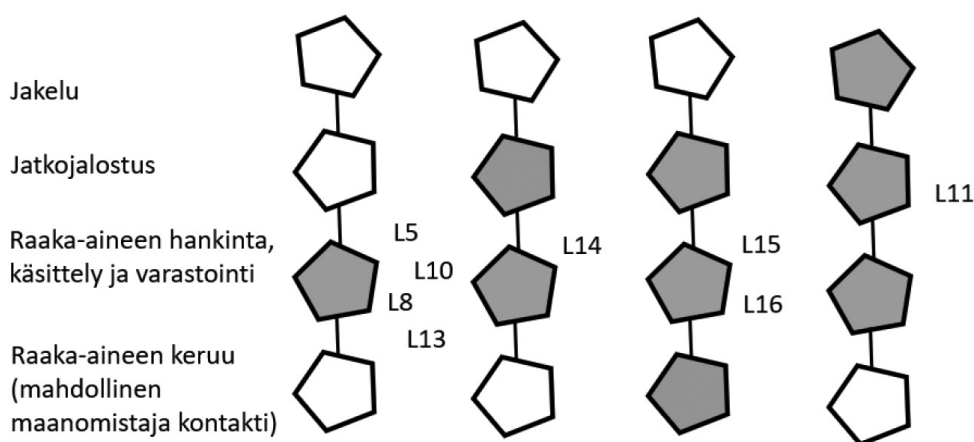
M11	M7 M9 (toimistotila)	M1, M2 M4 M6, M9	M3	M16
L1	L3	L2		L9
L4 L6	L7			
L17	L12			
Kehittämisrengas	Yhteistyöryhmä	Projektiryhmä	Yhteisyritys	Yhteisyksikkö

**Kuva 3.** Haastatteluista löytyneiden horisontaalisten yhteistyöesimerkkien sijoittuminen viiteen luokkaan yhteistyön intensiivisyyden mukaan. Kuvassa esiintyvä kirjain- ja numeroyhdistelmä kuvaa metsäpalvelu- tai luonnontuotealalta (M/L) tutkitun yhteistyöesimerkin haastattelutunnistetta.

Projektiryhmiä intensiivisempää yhteistyötä kuten yhteisyriytyksiä tai -yksiköitä ei aineistossa juuri esiintynyt (Kuva 3). Yhteisyriytyksessä luodaan uutta liiketoimintaa yhteisen, uuden nimen alla ja tätä varten voidaan perustaa esimerkiksi osakeyhtiö (M3). Uudelle yriytykselle voi olla palkattuna työntekijöitä, ja palveluita voidaan ostaa yhteisen nimen omistavilta osakkailta (M3). Yhteistyriytystä kokeilleen yriytyjän mukaan yhteisen liikevaihdon tulee olla riittävän suurta, jotta yhteistyöhön satsatut ajalliset ja rahalliset resurssit tulevat katetuiksi ja voittoa jää jaettavaksi (M3). Yriytyjien mukaan esimerkiksi osuuskuntaan ja rekisteröityyn yhdistykseen verrattuna osakeyhtiö on kankeampi malli, mutta tarpeellinen silloin, kun tehdään yhteistä liiketoimintaa (M2, M3). Yhteisyriytyksessä erilliset yriytykset sulautuvat yhteisen nimen alle. Sekä metsäpalvelu- että luonnontuotealalta löytyi esimerkki, jossa kaksi toiminimeä oli yhdistänyt toimintansa yhdeksi yriytykseksi (M16, L9). Metsäpalveluyriytyjät tekivät aikaisemmin ristiin toistensa urakoita, ja yriytyjät katsoivat helpommaksi perustaa yhteisen yriytyksen ja toimia sen alla. Luonnontuotealan yriytyksessä kahden yriytyjän osaaminen oli erilaista ja toisiaan tukevaa, ja yhteisyriytyksessä he tuottavat muille alan yriytyjille koulutusta ja neuvontaa (L9).

### 3.2 Vertikaalinen yhteistyö

Osassa tutkittuja yhteistyöesimerkkejä yriytysten välinen yhteistyö sijoittui pelkästään vertikaaliseen tuotantoketjuun ja kumppanuuksiin asiakkaiden kanssa (Taulukko 3). Näissä esimerkeissä yriytyks hoiti yhtä osaa tuotantoketjusta ja yhteistyö tapahtui ketjussa alaspäin tai ylöspäin. Luonnontuotealalla tällainen yhteistyö painottui luonnontuotteen keruuverkoston organisointiin ja tuotteen myymiseen eteenpäin jatkojalostukseen (L5, L8, L10, L13). Nämä yriytykset (L5, L10, L13) ja yhdistys (L8) toimivat puuttuvina linkkeinä hajallaan olevan, yksittäisistä kerääjistä koostuvan kerääjäverkoston ja luonnontuotteita jatkojalostavien yriytysten välillä (Kuva 4) (L5, L8, L10, L13). Niiden luonnontuotteiden osalta, joita ei kerätä jokamiehenoikeudella, ketjuihin kuului myös maanomistaja, jonka kanssa keruusta on sovittava (L5, L8, L15). Kaksi haastateltua luonnontuotteita keräävää toimijaa oli myös metsäpalvelutoimijoita (L5, L15), mikä helpotti kontaktia maanomistajaan. Muutamilla haastatelluilla yriytyjillä oli hallussaan tuotantoketju laajemmin joko raaka-aineen hankinnasta jatkojalostukseen (pl. keruu) (L14), luonnontuotteen keruusta jatkojalostukseen (L15, L16) tai raaka-aineen hankinnasta jakeluun (L11) (Kuva 4). Näillä toimijoilla ei juuri ollut vertikaalista tai horisontaalista yhteistyötä muiden yriytyjien tai tahojen kanssa.



**Kuva 4.** Luonnontuotealan yriytysten sijoittuminen vertikaaliseen tuotantoketjuun. Tummennetut viisikulmiot kuvaavat sitä tuotantoketjun osaa, joka on yriytyksen omassa hallussa. Kuvassa esiintyvä kirjain- ja numeroyhdistelmä kuvaa luonnontuotealalta (L) tutkitun yhteistyöesimerkin haastattelutunnistetta.

Metsäpalveluiden vertikaalisessa alihankintaketjussa palvelut metsänomistajalle myy suurempi kärkiyritys tai metsänhoitoyhdistys, joka puolestaan ostaa palvelun omilta vakituisilta alihankkijoiltaan (M10, M13, M17). Mallit muistuttavat projektiryhmiä, sillä yritykset näkyvät asiakkaalle yhtenä toimijana, kuitenkin roolijako näissä malleissa on, horisontaalisista projektiryhmistä poiketen, aina sama. Näissä yhteistyömuodoissa kärkiyritys saattaa edellyttää alihankkijaltaan esimerkiksi tietyn ohjelman käyttöä (M13). Tutoroinnissa työmaiden lisäksi tuore yrittäjä sai tutoriltaan kokemuseräistä tietoa alasta (M10). Metsäpalveluyritysten toimilupavuokraus (franchising) voidaan nähdä vertikaalisena mallina yhteisyksiköstä, jossa yksittäisiä yrityksiä kootaan suuren toimijan alle (M8, M12). Toimilupavuokraaja saa mallin avulla itselleen luotettavia yrittäjiä, joilla on oma alueensa hallinnassa, ja pirstaleisen aliurakoitsijaverkoston hallinta toimilupavuokraajalta vähenee (M8, M12). Tässä mallissa työt, työpiste ja toimintatavat tulevat toimilupavuokraajalta ja kokoukset ovat säännöllisiä. Toisaalta toimiluvalla toimivat yrittäjät muodostavat keskenään horisontaalisen vertaisverkoston, joka jakaa tietoa ja hyviä käytänteitä (M12).

### 3.3 Yhteistyöllä töitä, raaka-ainetta, näkyvyyttä ja vertaistukea

Metsäpalveluyrityksissä keskinäisen verkostoitumisen suurimpia syitä ja hyötyjä on ollut töiden tasaisempi jakautuminen ja mahdollisuus hakea yhdessä suurempia urakoita, mikä toteutui etenkin projektiryhmämuotoisesti toimivissa yhteistyömalleissa. Verkostoitumalla horisontaalisesti yrittäjät ovat löytäneet sekä lisätöitä (M2, M5, M6, M9, M10, M16, N11) että monenlaisia osajia (M1, M2, N11). Verkostoitumisen myötä apua tekemättömiin töihin tai sijaista on rohjettu pyytää aiempaa helpommin, mikä auttaa vastaamaan asiakkaan tarpeisiin (M2, M6, N11). Lisääntynyt joustavuus töiden jaossa on ollut tärkeää etenkin työhyvinvoinnin kannalta: stressi liioista sekä liian vähistä töistä on vähentynyt (M2). Etenkin yrittäjälle, joka oli palkannut työntekijän, on helpotusta tuonut se, että töitä palkolliselle on hiljaisena aikana löytynyt toiselta verkoston yrittäjältä (M5).

Yhteistyötä on estänyt pelko keskinäisestä kilpailusta: osa yrittäjistä oli kokenut, että yhteistyötä keskenään tekevien yritysten tulisi olla riittävän erikoistuneita tai riittävän laajalta maantieteelliseltä alueelta, jottei keskinäistä kilpailua synny (M11, L9, N9). Toisaalta tehdyt haastattelut osoittivat, että yhteistyön myötä yritysten keskinäinen kilpailu on loppunut ja yhdessä on pystytty aktiivisesti hakemaan yhteisiä, suurempia urakoita, joihin yksittäisellä yrityksellä ei olisi ollut mahdollisuutta (M1, M2, M3, M4, M5, M10, M16, N8). Oman ryhmän sisällä tieto esimerkiksi uusista tarjouspyynnöistä leviää nopeasti, millä pyritään varmistamaan, että töitä riittää kaikille (M1, M2). Sekä metsäpalveluissa että luonnontuotealalla verkoston muiden toimijoiden avulla on pystytty laajentamaan oman yrityksen toimintaa ja asiakkaalle tarjottavia palveluita oman ydinosuusalueen ulkopuolelle (M14, M17, L9). Vaikka palveluvalikoima ulospäin on kasvanut, etenkin tiiviimmät yhteistyömallit ovat tuoneet yrittäjille mahdollisuuden suuntautua tiettyyn osa-alueeseen, kuten pihapuiden kaatoon tai drooni-kuvauksiin, mikä voi antaa mahdollisuuden laskuttaa asiakkaalta enemmän (M3, M4, M8, M16, L2, L9, N10).

Luonnontuotealalla suurimpia syitä vertikaaliseen yhteistyöhön ryhtymiseen on ollut raaka-aineen hankinta (L10, L11, L13, L16). Raaka-aineen tarjontaa organisoivia yhteistyömalleja olivat ostopisteet ja keruuosuuskunnat (L8, L10, L13) sekä hanke kerääjien kokoamiseksi maakunnan alueelta (L1). Metsässä jo olevat ja metsät tuntevat tahot, kuten metsänhoitotyötä tekevät ammatilliset, olivat yksi käytössä oleva kanava raaka-aineen hankintaan (L5, L15, N15). Haastatteluista nousi kuitenkin edelleen esiin keruuverkostojen puutteellisuus. Kerääjiä yhteen tuoviksi tahoiksi esitettiin erilaisia yhdistyksiä, urheiluseuroja ja koululuokkia (N8, N14, N15). Myös oppilaitoksille ja metsänhoitoyhdistyksille kaivattiin aktiivisempaa roolia (L13, L15). Luonnontuotealalla horisontaalista yhteistyötä ovat olleet yhteiset tila- ja laiteinvestoinnit tai tilojen vuokraus (L2, L7, L12). Yhteiset toimitilat olivat joissakin esimerkeissä jo johtaneet eteenpäin yhteisten intressien

tunnistamiseen (L2, L7) ja tuoteinnovaatioiden syntymiseen (L12). Toisaalta luonnontuotealalla osa verkostoista oli vielä muotoutumassa, eivätkä yrittäjät tienneet, tuoko yhteistyö heille hyötyjä (L1, L7, L15, L16). Toiminnan hajanaisuus ja pienet raaka-ainevirrat tunnistettiin. Seuraavaksi tarvittaisiin resursseja, eli aikaa ja rahaa, muokata yhteistyö arvoketjussa kaikille kannattavaksi liiketoiminnaksi (L4).

Tärkeä syy horisontaaliseen yhteistyöhön sekä metsäpalvelu- että luonnontuotealan yrityksissä on ollut näkyvyyden ja tunnettuuden lisääminen asiakkaiden ja muiden alan toimijoiden keskuudessa (M2, M3, M4, M7, M12, L2, L3, L4). Verkostojen myötä näkyvyyden on koettu lisääntyneen, mikä on tuonut uusia asiakkaita (M2, M3, M4, M7, M12). Yhdessä ollaan asiakkaiden ja sidosryhmien silmissä luotettavampi toimija, saadaan helpommin medianäkyvyyttä ja rakennetaan esimerkiksi messuosastoja (M2, M3, M12, L2, L4). Haastatellun neuvojan mukaan metsäpalveluyrittäjien liitto voisi tuoda alalle joukkovoimaa ja näkyvyyttä (N6). Toimilupavuokraaja näki, että toiminta toimiluvalla on myös osa metsäpalvelualan kehittämistä; suuremmat metsäpalveluyritykset ovat vähemmän alttiita riskeille ja tarjoavat ympärivuotista työllisyyttä, mikä houkuttelee työntekijöitä alalle myös jatkossa (M8). Luonnontuotealalla näkyvyyttä on lisätty yhteisellä markkinoinnilla ja yhteisellä, laatua korostavalla brändillä (L2, L3, L4). Esimerkiksi osuuskunnan yhteinen brändi on lisännyt tietoisuutta paikallisista luonnontuotteista matkailijoiden ja ravintoloiden keskuudessa, ja lisännyt mahdollisuuksia päästä kansainvälisille markkinoille (L3). Luonnontuotealalla tunnistettiin myös tarve kehittää alaa edelleen valtakunnallisesti ja viranomaisprosesseihin liittyen (L1). Haasteelliseksi nähtiin luonnontuotealan laajuuden hahmottaminen; koettiin, että ihmiset eivät ymmärrä, missä kaikkialla luonnontuotteet ovat mukana (L9). Ongelmaksi nähtiin myös se, että suomalaiset jatkojalostajat eivät ole valmiita maksamaan raaka-aineista niille kuuluva hintaa, eikä keruuseen kuluva aikaa ja vaivaa osata arvostaa (L8).

Sekä metsäpalveluyrityksissä että luonnontuotealalla kaivattiin lisää yhteistyötä metsänomistajien kanssa. Luonnontuotealan yrittäjät tarvitsisivat sopimusmetsiä, joista hankkia jokamiehenoikeuksiin kuulumattomia luonnontuotteita (L5, L8). Vaikka kerääjätaho hoitaisi keruun, voisi luonnontuotealan yritys aktiivisesti etsiä ja kartoittaa kohteita kerääjille ja sopia keruusta maanomistajan kanssa (L8). Metsäpalveluiden projektiryhmämuotoinen yhteistyö on osittain onnistunut tarkoituksessaan lyhentää toimitusketjua, ja yrittäjät olivat saaneet lisää kontakteja suoraan asiakkaaseen eli metsänomistajaan (M1, M2, M3, M4, M6, M9). Metsäpalveluyrittäjien yhteiset metsäpäivät ovat lisänneet näkyvyyttä metsänomistajakentässä (M7) ja metsänomistajien osuus asiakkaissa on kasvanut yhteistyön myötä (M4). Neuvojen mukaan, sen lisäksi että metsäpalveluyritykset ovat kiinnostuneita tarjoamaan palveluitaan suoraan metsänomistajille (N10, N13, N15), myös metsänomistajat haluavat jatkossa ostaa palvelut yhdeltä toimijalta (N1, N4). Kaikilla metsänomistajilla ei kuitenkaan ole tietoa yksityisistä palveluntarjoajista, eivätkä he hahmota palveluntarjonnan moninaisuutta (M14). Jotta yhden luukun periaate voisi toteutua metsäpalveluissa, on näkyvyyden lisääminen verkostoitumalla välttämätöntä (M3). Näkyvyyden lisääminen ja paikallisen pienyrittäjyyden korostaminen metsänomistajien keskuudessa nähtiin haasteena ja seuraavana askeleena etenkin niissä yrityksissä, joissa metsänomistajamarkkinointia ei olla vielä tehty (M6, M9).

Vertaistuki oli etenkin horisontaalisesta yhteistyöstä saatu hyöty, jota yrittäjät eivät olleet osanneet ajatella ennen yhteistyöhön ryhtymistä (M2, M10, L2, L4). Verkostoista löytyi aina joku, jonka kanssa ratkoa ongelmia (M2, L2). Yrittäjät puhuivat keskenään sekä yrittäjyyteen että yksityiselämään liittyvistä asioista (M1). Yhteistyö mahdollisti tiedon ja kokemusten vaihdon: yrittäjät näkivät erilaisia toimintamalleja, pystyivät keskustelemaan niistä, saivat ideoita omaan toimintaansa ja pystyivät viemään omia hyviä käytäntöjä muille (M2, M9, M17, L11, L13, L16, L17).

Haastatellut myönsivät, että yhteistyön hyödyt eivät välttämättä näy heti. Hankkeiden käynnistämisestä höytyjen konkretisoitumiseen voi kestää pitkään, se voi vaatia resursseja, ja tänä aikana

hyötyjen saanti alkaa epäilyttää (M1, M4, L12). Etenkin suuremmissa ja tiiviissä verkostoissa on ollut haasteita myös päätöksenteon, toiminnan suuntaamisen ja tulonjaon suhteen (M3, M4). Yhteistyössä syntyneet erimielisyydet ja väärinkäsitykset on tärkeää käydä läpi. Esimerkiksi tiiviisti toimiva yhdistys pitää joka vuosi kehittämiskokouksen, jossa vuoden aikana yhdistyksen jäsenten välille syntyneet erimielisyydet käydään läpi (M2).

### 3.4 Yhteistyö edellyttää tutustumistilaisuuksia ja arvomaailmojen kohtaamista

Suurella osalla tutkitusta yhteistyöstä oli taustalla ulkopuolisen tahon vetämiä, verkostoitumiseen tai toiminnan kehittämiseen liittyviä hankkeita (M1, M2, M3, M4, M9, M15, L2, L4, L10, L12, L17). Etenkin luonnontuotealalla näitä yhteistyötä edistäviä hankkeita oli parhaillaan käynnissä (L1, L3, L6, L13). Yrittäjät näkivät, että ulkopuolinen apu, kuten yrittäjille järjestetyt tilaisuudet (M6, M7, M9, M11, M17), hankkeet (L1, L12, L13) tai yritysneuvojan luoma mahdollisuus yrittäjien kohtaamiseen (M10, L9) ovat olleet ja ovat myös jatkossa tärkeitä toimijoiden yhteen tuomisessa ja tutustuttamisessa. Neuvojen mukaan yritysten väliset verkostoitumistilaisuudet eivät aina vedä toivottua määrää osallistujia, mutta niitä on myös toivottu, tarjottu, ja osasta on syntynyt verkostoja (M11, L16, N2, N8, N11, N15). Keskustelu kasvotusten koettiin tärkeänä kontaktien syntymisen kannalta (N2, N15). Toisaalta ajatusta yhteistyön tärkeydestä ei voi iskostaa yrittäjiin ulkopuolelta, ja hankkeiden päätyttyä yhteistyön jatkuminen riippuu yrittäjistä itsestään (M2, M6, L1, L6). Yrittäjä näki, että heidät tulee ottaa mukaan jo hankesuunnitteluun, sillä ulkoapäin syötetyt hankkeet harvoin tuovat halutun lopputuloksen (M2). Osassa hankkeita alkujaan suurempi ryhmä pieneni, koska kaikki eivät kokeneet saavansa toiminnasta hyötyä (M3, M4, M11). Eräs yrittäjä mainitsi rekisteröidyn yhdistyksen hyväksi puoleksi sen, että yhdistys mahdollistaa jäsenten vaihtuvuuden, jos kaikki eivät koe saavansa yhteistyöstä tarvitsemaansa hyötyä (M2).

Sekä haastateltujen yrittäjien, muiden toimijoiden, että neuvojen mielestä Metsäkeskus on tärkeä toimija ja yhteistyön mahdollistaja (M4, M10, M11, M12, M17, L1, L5, L10, L13, L16, N9, N11). Metsäkeskuksen neuvot näkevät oman roolinsa yritysneuvoina puuttuvien linkkien luojana yrittäjien, yhteistyökumppaneiden ja työntekijöiden välillä (N2, N6, N10, N13, N15). Neuvoilta tarvitaan myös ihmistuntijan taitoja, jotta he pystyvät yhdistämään keskenään toimeentulevia ihmisiä (N15). Muita yhteistyön aloittamista tukeneita toimijoita olivat alueelliset kehitysyritykset, yritysneuvot ja osuuskuntakeskus (M17, L2, L3, L9). Hankerahaa on hyödynnetty myös jo koottujen yhteistyöverkostojen ja niissä toimivien yritysten yhteistyön kehittämiseen (M3, M4, M17, L2, L3). Yrittäjät näkivät, että myös yritysten keskinäisissä kehittämishankkeissa ulkopuolinen vetäjä, joka tuntee alaa riittävästi, on tärkeä uusien näkökulmien avaaja (M3, M4). Kolmatta osapuolta tai ulkopuolista tukea ei välttämättä tarvita yhteistyön alkuun saattamisessa lainkaan, jos yhteistyö on kahden toimijan välistä (M12, M13, M16, L7), tai jos toimijat omaavat jo paljon kontakteja ja kokemusta yritystoiminnasta (M3, M14, L11, L14). Vaikka monessa yhteistyömallissa oli taustalla jokin hanke, olivat yrittäjät tyypillisesti jo tuttuja keskenään, esimerkiksi aikaisempien töiden (M2, M3, M9, M16, L1, L2, L3, L4, L10), yhdistystoiminnan (M2, M4, M13, L2, L8) tai opiskelujen kautta (M6, M9, M15, L9). Uusia kumppaneita löytyi Internetistä (M6) ja toimitiloja etsiessä (L7). Myös työn tai työntekijän tarve olivat olleet alku yhteistyölle (M12, M13, M17, L12). Viime vuosina sähköiset palvelut ja alustat ovat helpottaneet yhteistyön syntymistä (L2, N1), mutta etenkin metsäpalvelualalla toimivien pienten, potentiaalisten yhteistyökumppaneiden löytäminen koettiin joskus vaikeaksi puuttuvien yhteystietojen ja nettisivujen takia (M11, M16, N6).

Luonnontuotealalla yhteistyön syntymisessä korostuivat yhteistyökumppaneiden samanlaiset tavoitteet ja arvot: rakkaus ja innostus luonnontuotteisiin, jotka nähtiin alihyödynnettynä mahdollisuutena (L2, L3, L7, L9, L17). Luonnontuotealan hankkeiden tärkeimpiä tavoitteita oli kotimaisen

luonnontuotealan ja luonnontuotteiden kehittäminen ja metsistä saatavien tulonlähteiden moni-  
puolistaminen (L1, L6, L12). Halu alan kehittämiseen ja edistämiseen näkyi myös yrittäjissä: alalle  
lähdetään, koska luonnontuotteiden jatkojalostamiseen on halu ja se on omien arvojen mukaista, ja  
tuotekehittelyä halutaan tehdä yhdessä (L2, L7). Hankkeiden myötä syntyneillä yritysten ja muiden  
toimijoiden yhdistyksillä pyritään yhdessä ajamaan näitä tavoitteita (L3, L4, L17).

Yrittäjät korostivat, että yhteistyökumppaneilla tulee olla samansuuntaiset ajatukset ja  
tyyli toimia, heidän tulee olla samalla aaltopituudella ja henkilökemioiden on toimittava (M1,  
M4, M6, M10, M14, L2, L6, L7, L9, L17, N9). Kysyttäessä sitä, mikä mahdollisti yhteistyön  
tekemisen juuri niiden yrittäjien kanssa, joiden kanssa heillä yhteistä toimintaa on, useat mainit-  
sivat luottamuksen (M3, M6, M8, M12, M14, M16, L10, L11, L12). Yrittäjät tarkoittavat luot-  
tamuksella sitä, että sovitusta asioista, kuten maksuista, aikatauluista ja laadusta, pidetään kiinni  
(M3, M6, L6, L11). Myös avoimuus (M3, M12, M16, L11) ja luottamuksen ansaitseminen  
nostettiin esiin (M8). Yhtäältä ajateltiin, että yhteistyö vaatii jo syntyneen luottamussuhteen tai  
vähintään tuttavuuden (M16, L10, N6, N12), toisaalta nostettiin esiin, että luottamus syntyy ja  
kehittyy vasta yhteistyön myötä (L1, L7). Yksi metsäpalveluyrittäjä ja yksi neuvoja nostivat  
esiin myös alueelliset erot – osalla alueista on totuttu tekemään yhteistyötä, mutta joka alueella  
yhteistyö ei onnistu (M2, N12). Vertikaalisessa tuotantoketjussa toimittiin mielellään aiemmin  
hyväksi koettujen tai hyvän maineen omaavien toimijoiden kanssa (M17, L10, L16). Luonnon-  
tuotealalla yhteistyön syntymistä auttaa, että kumppanilla on myyntikanavia ja menekkiä ketjussa  
eteenpäin (L7) tai hän pystyy tarjoamaan riittävästi laadukasta raaka-ainetta tai tuotetta sopivaan  
hintaan (L11, L13, L14). Metsäpalvelualalla yhteistyökumppanit ja alihankkijat on tunnettava,  
jotta tietää, kenelle pystyy työmaansa antamaan (M3, M8, N7, N11). Täytyy olla selkeää, kuka  
työstä on vastuussa asiakkaalle eli metsänomistajalle (M3), ja on tärkeää, että metsänomistaja  
tietää, kuka työn tekee ja millaisia yrityksiä tarjouksen takana on (N7). Toisaalta pitkään yri-  
tysverkostoissa mukana ollut yrittäjä korosti, että hänen mielestään etukäteen tuntemisella ei  
niinkään ole väliä, vaan sillä, että toiminnalla on selkeä yhteinen suunta ja selkeä sopimus siitä,  
kuka tekee mitäkin (M3).

Kaikilla yrittäjillä ei ole halua verkostoitumiseen tai yrityksen kasvattamiseen. Neuvojien ja  
muiden yrittäjien mukaan osa metsäpalveluyrittäjistä on tyytyväinen totuttuun alihankintamalliin:  
työtilanne on hyvä ja asiakkaita on riittävästi, eikä pienillä yrityksillä olisi mahdollisuuksiakaan  
vastata markkinoinnin myötä lisääntyneeseen palveluiden kysyntään (M3, M6, N5, N6, N13).  
Verkostoitumisen esteeksi koettiin myös vanhoillinen asenne, toimintatavat (M17, N5) ja ”minä  
itte” -periaate (L12).

## 4 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

### 4.1 Tulosten luotettavuus

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisiksi yritysten väliset etenkin horisontaaliset yhteistyö-  
mallit ovat metsäpalvelu- ja luonnontuotealalla kehittyneet, mitä tarkoitusta ne palvelevat ja mihin  
suuntaan yhteistyötä olisi edelleen kehitettävä. Lisäksi selvitettiin sitä, mitä hyötyjä yhteistyö tuo  
ja mitä yhteistyön syntyminen edellyttää. Tutkimusta varten kerätty aineisto yhteistyömalleista on  
pienehkö ja laadulliseen analyysiin soveltuva, eikä aineiston avulla pystytty selvittämään löydet-  
tyjen yhteistyömallien yleisyyttä Suomessa. Aineiston avulla oli kuitenkin mahdollista tarkastella  
sitä, miten yhteistyömallit ovat kehittyneet ja millaisia eroja tarkasteltujen toimialojen väliltä löytyy.

Yritysten välistä yhteistyötä lähdettiin kartoittamaan haastattelemalla Metsäkeskuksen yri-  
tysneuvoja. Metsäkeskuksen neuvojen haastatteluista ei kuitenkaan välttämättä saatu tunnistettua

kattavasti ja tasalaatuisesti etenkin luonnontuotealan yritysten välistä yhteistyötä, koska neuvojen tietotaso alueella toimivista yrityksistä saattaa vaihdella ja koska osa yritysneuvojista on suuntautunut enemmän metsänhoitoon, puunkorjauseen ja puuaineksen käyttöön liittyviin yrityksiin. Osa yhteistyöstä on varmasti myös piilevää: se ei ole Metsäkeskuksen neuvojen tiedossa, eikä siitä löydy ”jälkiä” internetistä. Metsäkeskuksen yritysneuvojen haastatteluista pyrittiin löytämään uudenlaisia, vertikaalisesta hankintaketjusta poikkeavia horisontaalisia yhteistyömalleja, joissa yhteistyötä ilmenee etenkin tuotantoketjussa samalla tasolla toimivien yritysten kesken. Osassa yrityksistä yhteistyötä tehtiin kuitenkin pelkästään vertikaalisessa tuotantoketjussa. Kaikkiaan yhteistyömallien vertikaalinen ja horisontaalinen luokittelu on vain suuntaa antava, ja esimerkiksi horisontaalisen kehittämisrenkaan piirteet ovat tyypillisiä myös vertikaalisissa ketjuissa. Koska yhteistyömalleja kartoitettiin haastatteleamalla Metsäkeskuksen yritysneuvoja, on mahdollista, että heidän tärkeytensä korostuu yrityshaastatteluissa tarkasteltujen yhteistyömallien alkuun saattamisessa. Kuitenkin monet muutkin tahot toimivat verkostojen luoja-roolissa.

## 4.2 Yhteistyön kehittäminen on kantanut hedelmää

Aikaisempien metsäpalvelualan hankkeiden mukaan yhteistyöhön on metsäpalveluyrittäjien keskuudessa suhtauduttu myönteisesti, mutta tuolloin tahtotila tehdä yhteistyötä ei ollut vielä konkretisoitunut (Rantala ja Kulmala 2006; Markkola ym. 2008). Tässä tutkimuksessa tehtyjen haastattelujen perusteella voidaan päätellä että 2000- ja 2010-lukujen hankkeet ja alan kehittäminen ovat jossain määrin tuottaneet tulosta, sillä horisontaalisia esimerkkejä yhteistyöstä löytyi etenkin metsäpalvelualalta. Haastatellut metsäpalveluyrittäjät ovat onnistuneet lyhentämään toimitusketjuja ja löytäneet yhteistyökumppaneita. Yhteistyö on tuonut metsäpalveluyrittäjille hyötyjä, joita aikaisemmissa selvityksissä on tunnustettu ja tavoiteltu, kuten mahdollisuus osallistua suurempiin urakkatarjouksiin, töiden ja työntekijäresurssien tasaisempi jakaantuminen ja mahdollisuus keskittyä omaan ydinosaamiseen (Markkola ym. 2008). Käytössä oleva malli (M1, M2, M6, M9), jossa jokaista urakkaa toteuttamaan etsitään siihen parhaiten sopiva yritysryhmä, voidaan nähdä esimerkkinä yhteisoperoinnista ja ”pura ja koko” -mallista (Jacobs ja de Man 1996; Korkala 2010; Valkokari ym. 2014).

Luonnontuotealalla arvo- tai tuotantoketjut ovat usein pidempiä, ennen kuin valmis tuote on loppukäyttäjällä, ja vertikaalinen ketju on jossain määrin välttämätön raaka-ainehankinnan ja oman tuotteen jälleenmyynnin takia. Tässä tutkimuksessa löydetyt luonnontuotealan yhteistyömallit olivat syntyneet pääosin vasta 2010-luvulla. Tuoreet esimerkit yritys-yhteistyöstä, kuten ostopisteet ja organisoidut poimijaverkostot vastaavat vertikaalisessa ketjuissa tunnustettuihin haasteisiin, kuten hajanaiseen ja harrastusluonteiseen raaka-aineen tarjontaan (Vaara ja Miina 2014; Vaara ja Mustonen 2017). Useat luonnontuotealan hankkeet olivat haastatteluaikaan meneillään, ja vaikuttaa siltä, että mahdolliset horisontaaliset verkostot olivat vasta rakentumassa. Vaikka löyhää, kehittämisrengasmaista horisontaalista yhteistyötä on ollut luonnontuotealalla jo vuosikymmeniä (Maso ym. 2011), voi intensiivisempien horisontaalisten mallien vähyys johtua osittain myös alan ”nuoruudesta” – kehittyvällä alalla yrittäjien ensisijaisena tavoitteena on saada tuotantoketju toimimaan ja liiketoiminta kannattavaksi (Tikkanen ym. 2020).

## 4.3 Kehittämisrenkaista kohti intensiivisempiä malleja

Jotta yhteistyötä yritysten välillä voi syntyä, on ensimmäinen askel tieto toisten yritysten olemassaolosta. Yhteiset tilaisuudet tuovat alueella toimivia yrittäjiä yhteen, tutustuttavat heitä toisiinsa ja toimivat kehittämisrenkaina, joiden ensisijaisena tehtävänä on välittää tietoa (Varamäki ja Vesalainen 2003; Maso ym. 2011). Tulosten mukaan tällaista toimintaa ovat käytännössä verkostoitu-



mistilaisuudet, yhdistykset ja ulkopuolisten tahojen vetämät hankkeet. Tulokset osoittavat myös, että tutkittujen toimialojen yrittäjät pitävät etenkin Metsäkeskukselta saatavaa ulkopuolista tukea tärkeänä yhteistyömallien synnyssä. Tämä vahvistaa aiempia tutkimustuloksia institutionaalisen tuen tärkeydestä kehittyvälle toimialalle (Meinhold ja Darr 2019). Dynaamisessa yritys kentässä on tärkeää, että on olemassa taho, jolla on resursseja säännöllisesti saattaa alueella toimivia tietyn toimialan yrittäjiä yhteen. Jatkossa verkostoitumistilaisuuksissa on yrittäjien esittäytymisen lisäksi tärkeää esitellä mahdollisia malleja intensiivisempään yhteistyöhön ja käyttää jo olemassa olevia esimerkkejä. Yritysneuvojen tulee antaa yrittäjille työkaluja ja toimintatapoja yhteistyön käynnistämiseen ja ylläpitämiseen sekä tarvittaessa olla tukena myös jo toimivien yhteistyöverkoston keskusteluissa ja ristiriitatilanteissa. Olisikin tärkeää, että metsä- ja luonnontuotealan substanssi-osaamisen lisäksi neuvojilta löytyy myös fasilitointi-, viestintä- ja ihmissuhdeosaamista.

Aikaisemmissa metsäpalveluyrittäjille järjestetyissä kontaktitilaisuuksissa puolet tutustuneista oli pitänyt yhteyttä toisiinsa tilaisuuksien jälkeen (Kankaanhuhta ym. 2018). Löyhästä, usein ulkopuolisen tahon kokoamasta kehittämisrenkaasta on vielä matkaa yrittäjien omaan, intensiivisempään yhteistyö- tai projektiryhmään. Tässä tutkimuksessa löytyneitä esimerkkejä intensiivisemmästä yhteistyöstä olivat yhdessä järjestetyt tapahtumat, yhteiset toimi- ja toimistotilat ja vapaamuotoinen työpanoksen vaihto tai organisoituneemmat osuuskunnat, yhdistykset ja yrittäjien keskinäiset hankkeet. Intensiivisestä yhteistyöstä saadut hyödyt, kuten resurssien tasaisempi jakaantuminen, vertaistuki ja yhteinen näkyvyys, olivat haastattelujen mukaan kiistattomia, ja haastatellut yrittäjät kannustivat myös muita kohti yhteistyötä.

Yritysten välisissä verkostoissa ja niiden menestyksessä luottamusta ja sen syntyä pidetään tärkeänä (Abrams ym. 2003; Leskinen 2011; Hakanen ja Häkkinen, 2015). Myös tässä tutkimuksessa luottamus nousi esiin kysyttäessä, mitä yritysten välinen yhteistyö vaatii. Kyse on valtaosin henkilötason luottamuksesta (Luhman 1979; Fulmer ja Gelfand 2012) – siitä, että yhteistyökumppani jo tunnetaan ja että luottamussuhde on rakentunut yhteistyön kautta. Henkilötason luottamuksen rakentuminen vaatii kasvokkaisia tapaamisia, yhteensopivuutta ja hyvää johtajuutta (Hakanen ja Häkkinen 2015) sekä tavoitteeltaan selkeää ja tasa-arvoista verkostoa (Korkala 2010). Haastatellut yrittäjät, jotka kokivat yhteistyön toimivan hyvin, korostivat riittävän tiiviitä keskinäisiä yhteyksiä. Tehokkaan dialogin tärkeys yritys yhteistyön kehittymiselle on tunnistettu myös aiemmassa tutkimuksessa (Leskinen 2011; Hakanen ym. 2016). Haastateltujen yrittäjien mukaan säännölliset kokoontumiset varmistavat myös sen, että toimijoiden kesken syntyneet ristiriidat selvitetään, mikä on edellytys yhteistyön jatkumiselle. Organisoituneet yhteistyömallit, kuten rekisteröidyt yhdistykset ja osuuskunnat, ja niissä vaaditut säännölliset kokoontumiset voivat auttaa ylläpitämään aktiivista tiedonvaihtoa. Toisaalta yrittäjät kokivat epäviralliset tiedonvälityskanavat, kuten keskinäiset kahvihetket ja sosiaalisen median ryhmät tärkeiksi. Epäviralliset tapaamiset nostavat me-henkeä ja ne mahdollistavat uusien ideoiden innovoinnin (Hakanen ym. 2016). Monesta haastattelusta nousi esiin yhteistyön kautta saatu vertaistuki, jota ei ollut osattu välttämättä lähteä edes hakemaan mutta jolla voi olla suuri vaikutus yrittäjän hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen.

Yhteinen näkyminen ulospäin sekä potentiaalisille asiakkaille että muille sidosryhmille on yksi tässä ja aiemmassa tutkimuksessa tunnistettu yhteistyön tuoma hyöty (Maso ym. 2011). Etenkin pienet paikalliset metsäpalvelutoimijat ovat vielä monesti metsänomistajakunnalta piilossa. Yhteinen näkyminen edellyttää yhteistä nimeä. Haastatteluista löytyneitä esimerkkejä yhteisestä nimestä olivat rekisteröidyt yhdistykset, osuuskunnat tai yhteisten tuotteiden markkinointiin tarkoitettu nimi. Yhteinen näkyminen voi toteutua myös erillisen, asiakasrajapinnassa toimivan yrityksen eli palveluintegraatin kautta, joka vastaa asiakkaalle tarjottavasta kokonaisuudesta (Valkokari ym. 2014). Ajatus palveluintegraatista toteutuu jossain määrin suuremmissa metsätoimistoissa, joissa kärkiyritys ostaa metsänomistajan tilaamat metsänhoitopalvelut alihankkijoiltaan. Yhteiset

toimitilat ovat potentiaalinen alusta alue- tai teknologiaklustereille, jotka syntyvät yritysten osaamiskeskittymään tai yhteistä teknologiaa hyödyntävien toimijoiden ympärille (Varamäki ja Vesalainen 2003). Tämän tutkimuksen mukaan sen lisäksi, että yhteiset toimitilat ja laiteinvestoinnit säästävät resursseja, ne voivat myös lisätä näkyvyyttä ja olla kanava synnyttää keskinäistä yhteistyötä, joka voi ajan myötä kehittyä intensiivisemmän yhteisoperoinnin suuntaan esimerkiksi asiakkaille tarjottaviksi yhteisiksi tuotteiksi.

#### 4.4 Kohti yhteistä kehittämistä

Markkinoilla menestyäkseen ja asiakkaita palvellakseen yritykset eivät voi tyytyä kerran rakennettuun yhteistyömalliin ja siinä tehtävään mahdollisimman tehokkaaseen yhteisoperointiin, vaan verkostojenkin on muututtava asiakkaiden tarpeiden myötä ja luotava uusia liiketoimintamahdollisuuksia (Parmigiani ja Rivera-Santos 2011; Valjakka ym. 2017). Yhteiskehittäminen voi olla joko omaa yhteistyöverkostoa ja sen toimintaa kehittävää, tai se voidaan nähdä laajemmin, koko toimialaa edistävänä kehittämisenä. Sen sijaan että pyrittäisiin kohti suurempaa kasvua, kansainvälistä kauppaa tai halpoja ulkomaisia työntekijöitä, voidaan yhteiskehittämisen mahdollisena suuntana luonnonvara-alalla nähdä myös muutos kohti fossiilitaloudesta irtaantuvaa kestävyuden murrosta (Kuhmonen 2020; Kattilakoski ym. 2021). Mitä tämä tarkoittaa näillä toimialoilla? Tässä haastatelluista luonnontuotealan yrittäjistä monella toiminnan ytimenä oli rakkaus ja kunnioitus luontoa kohtaan ja toive siitä, että yhteistyökumppaneiden arvopohja on samanlainen. Aiemmassa tutkimuksessa luonnontuotealan toimijat eivät ole tunnistaneeet kestäväen kehityksen toteutumista alan haasteeksi, vaan kestävyuden huomioimisen on nähty olevan luonnontuotealaan sisäänrakennettu ominaisuus (Tikkanen ym. 2020). Olisiko alalla tarve tarkastella tätä ajatusta syvällisemmin? Voisiko luonnontuotealan tulevaisuuden suuntana olla pienten yritysten hyväksyminen osaksi alan ominaispiirteitä (Tikkanen ym. 2020) ja liiketoiminnan suuntaaminen esimerkiksi kohti kokemuksia korostavia palveluita (Živojinović ym. 2020)? Miten tällainen toiminta saadaan Suomen harvaan asutuilla seuduilla kannattavaksi?

Metsäpalveluissa olisi mahdollista suuntautua esimerkiksi maiseman-, luonnon monimuotoisuuden tai vesistöjenhoitoon, mikä voisi tuoda asiakkaita metsänomistajista, jotka ovat jäämässä muuten passiivisiksi metsiensä hoidon suhteen (Haltia ym. 2017). Metsäpalveluyrityksiltä tällainen suuntautuminen vaatisi paikallisuutta, työn laatua ja luontoyhteyttä korostavan brändin kirkastamista sekä asiakkaille että työvoimapulasta kärsivän alan potentiaalisille työntekijöille. Jatkossa toimialoja kehittäviin hankkeisiin olisi tärkeää osallistaa arvoverkostoa laajemmin ja tuoda esiin etenkin asiakkaan kokemaa arvoa (Valkokari ym. 2014; Živojinović ym. 2020; Turtiainen ym. 2021), jonka huomioiminen puuttuu etenkin metsäpalvelualalta.

Tässä tutkimuksessa esiteltiin erilaisia, olemassa olevia yhteistyömalleja, eikä tutkimuksen tarkoituksena ollut ottaa kantaa siihen, mikä olisi paras malli. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että samalla tavoin järjestäytynyt yhteistyö, esimerkiksi rekisteröidyt yhdistykset, voivat toimia hyvin eri tavoin, eikä yhteistyön virallisen muodon avulla välttämättä voi päätellä yhteistyön intensiivisyydestä. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että mitä intensiivisempää yhteistyö on, sitä enemmän resursseja se vaatii ja sitä enemmän yhteistyön on myös tuotava konkreettisia hyötyjä. Osa metsäpalvelualalla syntyneistä yhteistyömalleista on jo päättynyt tai verkostojen yritykset ovat karsiutuneet riittävien hyötyjen puuttuessa. Yksittäisen yrityksen näkökulmasta on tärkeää ennen yhteistyöhön ryhtymistä määritellä yrityksen omat tavoitteet ja tekemisen suunta. Tämän jälkeen voidaan pohtia, miten yhteistyökumppanit voivat tukea yrityksen toimintaa ja mikä on yhteistyön yhteinen päämäärä.

## Liitteet

L1.pdf; Yhteistyöesimerkkeihin liittyvien yrittäjien tai muiden yhteistyöstä vastuussa olevien toimijoiden haastattelujen haastattelurunko, saatavissa osoitteessa <https://doi.org/10.14214/ma.10615>.

## Selvitys tutkimusdatan ja aineistojen avoimuudesta

Yritysyhteistyömallien haastattelurunko on esitetty käsikirjoituksen liitteenä (L1.pdf, saatavissa osoitteessa <https://doi.org/10.14214/ma.10615>) ja yritysneuvojen haastattelurungon kysymykset on kuvattu lyhyesti luvussa Aineisto ja menetelmät. Yksittäisten yrittäjien tai muiden toimijoiden haastattelut eivät ole avoimesti saatavilla, sillä niistä voisi tunnistaa, mistä yrityksestä tai yhteistyöesimerkistä on kyse.

## Selvitys kirjoittajien rooleista

Ensimmäinen kirjoittaja (Hamunen) on osallistunut tutkimuksen suunnitteluun ja teoriaan perehtymiseen, haastatteluiden tekemiseen, aineiston analysointiin sekä tulosten ja käsikirjoituksen kirjoittamiseen. Toinen kirjoittaja (Jahkonen) on osallistunut haastatteluiden tekemiseen, aineiston analysointiin sekä tulosten ja käsikirjoituksen kirjoittamiseen. Kolmas kirjoittaja (Kurttila) on osallistunut tutkimuksen suunnitteluun, haastatteluiden tekemiseen ja käsikirjoituksen kirjoittamiseen.

## Kiitokset

Kiitokset kaikille haastatteluihin osallistuneille yrittäjille, yritysneuvojille sekä muille haastatelluille toimijoille. Kiitos Katja Lähtiselle tutkimuksen teoriataustan ideoinnista.

## Rahoitus

Tutkimus toteutettiin osana Euroopan sosiaalirahaston rahoittamaa hanketta ”Sopeutumiskyvyllä uusiutumista ja liiketoimintaa maaseutumaisemaan – SOPULI”.

## Lähteet

- Abrams LC, Cross R, Lesser E, Levin DZ (2003) Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks. *Acad Manag Exec* 17: 64–77. <https://doi.org/10.5465/AME.2003.11851845>.
- Al-Mudimigh AS, Zairi M, Ahmed AMM (2004) Extending the concept of supply chain: The effective management of value chains. *Int J Prod Econ* 87: 309–320. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2003.08.004>.
- Allee V (2008) Value network analysis and value conversion of tangible and intangible assets. *Journal of Intellectual Capital* 9: 5–24. <https://doi.org/10.1108/14691930810845777>.
- Burt BJ (2005) *Brokerage and closure: an introduction to Social Capital*. Oxford University Press, New York.
- Coleman J (1988) Social capital in the creation of human capital. *Am J Sociol* 94: S95–S95. <https://doi.org/10.2307/2089259>.

[doi.org/10.1086/228943](https://doi.org/10.1086/228943).

- Fulmer CA, Gelfand MJ (2012) At what level (and in whom) we trust: trust across multiple organizational levels. *J Manage* 38: 1167–1230. <https://doi.org/10.1177/0149206312439327>.
- Hakanen M, Häkkinen M (2015) Management possibilities for interpersonal trust in a business network. Case: health-, exercise- and wellbeing markets. *Nordic Journal of Business* 64: 249–265.
- Hakanen M, Kossou L, Takala T (2016) Building interpersonal trust in business networks: enablers and roadblocks. *Journal of Business Models* 4: 45–62. <https://doi.org/10.5278/ojs.jbm.v4i1.1198>.
- Haltia E, Rämö A-K, Pynnönen S, Valonen M, Horne P (2017) Miksi metsien taloudellisia mahdollisuuksia jätetään käyttämättä? – Metsänomistajien aktiivisuus ja siihen vaikuttaminen. PTT raportteja 255.
- Hankerekisteri (2022) Aitoluonto. <https://www.aitoluonto.fi/tutkimus-ja-kehittaminen/hankerekisteri/hankerekisteri/>. Viitattu 7.1.2022.
- Hänninen H, Karppinen H, Leppänen J (2011) Suomalainen metsänomistaja 2010. Metlan työraportteja 145: 55–67. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-40-2317-0>.
- Jacobs D, de Man A-P (1996) Clusters, industrial policy and firm strategy: a menu approach. *Technol Anal Strateg* 8: 425–437. <https://doi.org/10.1080/09537329608522461>.
- Kankaanhuhta V, Ämmälä M, Vierula J (2018) Liiketoimintaosaaminen ja kumppanuusverkostot metsäpalveluyrittäjien palvelutarjonnan kasvun avaimia. Metsätieteen aikakauskirja, artikkelitunnus 10011. <https://doi.org/10.14214/ma.10011>.
- Kasvavaa liiketoimintaa luonnontuotteista (2021) Metsäkeskus. <https://www.metsakeskus.fi/fi/hankkeet/kasvavaa-liiketoimintaa-luonnontuotteista>. Viitattu 6.8.2021.
- Kattilakoski M, Husberg A, Kuhmonen H-M, Rutanen J, Vihinen H, Töyli, P, Lukkari T, Osmonen E, Väre T, Åström C (2021) Ajassa uudistuva maaseutu – maaseutupoliittinen kokonaisuohjelma 2021–2027. Maa- ja metsätalousministeriön julkaisuja 2021:12. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-366-382-4>.
- Kinnunen J (2014) Luonnontuotteet eri toimialoilla nykytila ja mahdollisuudet. Käsiyöt ja floristiikka – eläinrehujen valmistaminen – viherrakentaminen – koulutus- ja neuvontapalveluiden tarjoaminen. Helsingin yliopisto, Ruralia-instituutti, Raportteja 121. <http://hdl.handle.net/10138/229340>.
- Korkala S (2010) Luottamuksen ilmeneminen alueellisissa yhteistyöverkostoissa. Turun yliopiston julkaisuja, Sarja C, osa 298. Scripta Lingua Fennica Edita. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-4230-5>.
- Kuhmonen T (2020) Koronapandemia ja maaseudun tulevaisuudet. Julkaisussa: Koronapandemian hyvät ja huonot seuraukset lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/20: 190–194. [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj\\_1+2020.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_1+2020.pdf). Viitattu 10.1.2022.
- Laurila J (2014) Metsäpalveluyrittäjyys kasvuun. Metsäpalveluyrittäjyys kasvuun esiselvitys -hanke. Suomen metsäkeskus.
- Lehtoviita J, Mäki P, Tenhola T (2016) Metsäbotalouden arvoketjut – loppuraportti. Tapion raportteja nro 9. <https://tapio.fi/wp-content/uploads/2019/10/Metsabotalouden-arvoketjut-raportti.pdf>. Viitattu 12.4.2021.
- Leskinen R (2011) A longitudinal case study of an entrepreneurial networking process. Aalto University, Department of Management and International Business. Doctoral dissertations 32/2011. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-4093-6>.
- Luhmann N (1979) Trust and Power. John Wiley and Sons, New York.
- Manner-Suomen maaseutuohjelma, elinkeinojen kehittämishanke (2017) Metsäpalvelumarkkinat uudistuvat – metsäpalveluyrittäjyys kasvuun. Hankkeen loppuraportti.

- Markkola J-M, Bergroth J, Jylhä P, Kannisto K, Kämäri H, Rantala J, Uusitalo J (2008) Metsäyrittäjyyden monet ulottuvuudet. Metlan työraportteja 95. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-40-2128-2>.
- Maso D, Matilainen A, Pettenella D (2011) The role of networks in non-wood forest products and services market development. Julkaisussa: Weiss G, Pettenella D, Ollonqvist P, Slee B (toim) Innovation in forestry – territorial and value chain relationships. CABI, Wallingford, s. 154–168. <https://doi.org/10.1079/9781845936891.0154>.
- Meinhold K, Darr D (2019) The processing of non-timber forest products through small and medium enterprises – a review of enabling and constraining factors. Forests 10, article id 1026. <https://doi.org/10.3390/f10111026>.
- MeLua metsään (2021) Työtehoseura. [https://www.tts.fi/tutkimus\\_ja\\_kehitys/hankkeet/metsaala/melua\\_metsaan](https://www.tts.fi/tutkimus_ja_kehitys/hankkeet/metsaala/melua_metsaan). Viitattu 27.5.2021.
- Moilanen P (2014) Osuustoiminnan soveltuvuus. Metsäpalveluyrittäjyys kasvuun. Julkaisussa: Laurila J (toim) Metsäpalveluyrittäjyys kasvuun esiselvitys -hanke. Suomen metsäkeskus.
- Mäkinen P, Soirinsuo J (2010) Yritysten kasvu metsä ja puualalla. Julkaisussa: Rieppo K (toim) Kasvun eväät metsä- ja puualan pienyrityksille. TTS:n julkaisuja 406. <http://doczz.net/doc/7032089/kasvun-ev%C3%A4%C3%A4t-mets%C3%A4--ja-puualan-pienyrityksille>. Viitattu 27.5.2021.
- Palonen A (2019) Hämäläistä yhteistyötä. Julkaisussa: Kokkonen N, Palos M (toim) Uudistumisen eväitä metsäyrittäjälle. Hämeen ammattikorkeakoulu, s. 20–22. [https://issuu.com/hamkuas/docs/hamk\\_kokkonen\\_palos\\_toim\\_uudistumis](https://issuu.com/hamkuas/docs/hamk_kokkonen_palos_toim_uudistumis). Viitattu 27.5.2021.
- Palos M (toim) (2014) Monipuolinen metsäpalveluyrittäjä palveluksessasi. HAMKin julkaisuja 18/2014, Hämeen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-784-700-1>.
- Parmigiani A, Rivera-Santos M (2011) Clearing a path through the forest: a meta-review of interorganizational relationships. J Manage 37: 1108–1136. <https://doi.org/10.1177/0149206311407507>.
- Rantala J, Kulmala H (2006) Verkostoitumisen nykytilanne, edellytykset ja mahdollisuudet metsätalouden palvelutuotannossa Pirkanmaalla. Metsätieteen aikakauskirja 3/2006: 353–367. <https://doi.org/10.14214/ma.5692>.
- Rutanen J (2014) Luonnontuotteet monipuolistuvassa arvoverkossa – luonnontuotealan toimintaohjelma 2020. Helsingin yliopisto, Ruralia-institutti, Raportteja 145. <http://hdl.handle.net/10138/229380>.
- Ruuskanen P (2003) Verkostotalous ja luottamus. Jyväskylän yliopisto, Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6505-1>.
- Saarinen V-M (2012) Metsäpalveluiden kehittäminen ja kasvumahdollisuudet. Metsätieteen aikakauskirja 2/2012: 100–103. <https://doi.org/10.14214/ma.6460>.
- Storhammar E (2010) Toimintaympäristö ja pk-yritykset, havaintoja yritysten toimintaan vaikuttavista tekijöistä. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä studies in business and economics 89. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-3938-0>.
- Tikkanen J, Takala T, Järvelä M-L, Kurttila M, Vanhanen H (2020) Challenges and solutions for non-timber forest product businesses in Finland – an application of the SODA analysis. Forests 11, article id 753. <https://doi.org/10.3390/f11070753>.
- Tohmo T, Storhammar E (2019) Innovations and growth: evidence from Finnish SMEs. J Enterprising Cult 27: 229–257. <https://doi.org/10.1142/S0218495819500092>.
- Turtiainen M, Muttilainen H, Kanninen T, Pykäläinen J (2021) Julkaisussa: Wacklin S (toim) Tulevaisuuden luonnontuoteala. Työ- ja elinkeinoministeriö toimialaraportit 2021:6. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-923-0>.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2014) Suomi kestävä luonnonvaratalouden edelläkävijäksi 2050. Valtioneuvoston luonnonvaraselonteon ”Älykäs ja vastuullinen luonnonvaratalous” linjausten

- päivitys eduskunnalle 2014. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Energia ja ilmasto 24/2014. <https://tem.fi/documents/1410877/2859687/Suomi+kest%C3%A4v%C3%A4n+luonnonvara+talouden+edellak%C3%A4vij%C3%A4ksi+2050+14112014.pdf>. Viitattu 27.5.2021
- Vaara M, Miina S (2014) Luonnontuotealan ennakointi. Helsingin Yliopisto, Ruralia-instituutti, Raportteja 144. <http://hdl.handle.net/10138/229379>.
- Vaara M, Mustonen M (2017) Luonnontuotteista merkittäviä lisätuloja metsänomistajille ja yrityksille. Itä-Suomen yliopisto.
- Valjakka T, Kaartemo V, Valkokari K (2017) Making sense of network dynamics through network picturing. Julkaisussa: Vesalainen J, Valkokari K, Hellström M (toim) Practices for network management, s. 63–77. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-49649-8\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-319-49649-8_5).
- Valkokari K, Valjakka T, Hakanen T, Kupi E, Kaarela I (2014) Palveluverkoston kehittämisen työkirja. VTT. [https://www.vtt.fi/inf/julkaisut/muut/2014/VTT\\_Palveluverkoston\\_kehittamisen\\_tyokirja.pdf](https://www.vtt.fi/inf/julkaisut/muut/2014/VTT_Palveluverkoston_kehittamisen_tyokirja.pdf). Viitattu 27.5.2021.
- Varamäki E, Vesalainen J (2003) Modelling different types of multilateral co-operation between SMEs. *Entrep Region Dev* 15: 27–47. <https://doi.org/10.1080/08985620210157646>.
- Varamäki E, Pihkala T, Vesalainen J, Järvenpää M (2003) PK-yrittäjäverkoston kasvu ja suorituskyvyn mittaaminen. Esiselvitys. Sitra. <https://media.sitra.fi/2017/02/27173149/raportti31-2.pdf>. Viitattu 27.5.2021.
- Wacklin S (2021) Tulevaisuuden luonnontuoteala. Työ- ja elinkeinoministeriön toimialaraportit 2021:6. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-923-0>.
- Živojinović I, Weiss G, Wilding M, Wong JLG, Ludvig A (2020) Experiencing forest products – an innovation trend by rural entrepreneurs. *Land Use Policy* 94, article id 104506. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2020.104506>.

49 viitettä.