

VAASAN YLIOPISTO
FILOSOFINEN TIEDEKUNTA

Hanna Taskinen

MITEN SYRJÄISET YRITYKSET MENESTYVÄT?

Tapaustutkimus Pohjois-Pohjanmaalta

Aluetieteen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2010

SISÄLLYSLUETTELO

	sivu
KUVA- JA TAULUKKOLUETTELO	3
TIIVISTELMÄ	5
1. JOHDANTO	7
1.1. Tutkimuksen tausta	7
1.2. Tutkielman tavoite ja aiheen rajaus	8
1.3. Tutkielman rakenne	9
2. KESKEISET KÄSITTEET	11
2.1. Periferia ja syrjäisyys	11
2.2. Yritysten menestyminen	15
3. NÄKÖKULMIA SIJAINTIIN JA MENESTYMISEEN	20
3.1. Klassiset sijaintiteoriat	20
3.2. Sijainnin merkitys kilpailussa Porterin mukaan	24
3.3. Resurssiperusteinen näkökulma	27
3.3.1. Resurssit ja kestävä kilpailuetu	27
3.3.2. Yrittäjä resurssiperusteisen kilpailuedun lähteenä	36
3.4. Yrittäjäpersoonaa	40
3.5. Aihetta sivuavat aiemmat suomalaiset tutkimukset	43
4. TAPAUSTUTKIMUKSEN KULKU	51
4.1. Tutkimusmetodi ja aineiston hankinta	51
4.2.1. Tutkimusalueen kunnat	53
4.2.2. Haastatellut yritykset	55

5. YRITYKSET TEEMAHAASTATTELUJEN VALOSSA	59
5.1. Paikallisuus	59
5.2. Syrjäisyys (etäisyys)	64
5.3. Menestyminen, haasteet ja tulevaisuudennäkymät	67
6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	73
6.1. Sijoittuminen, paikallinen toimintaympäristö ja etäisyyden merkitys	74
6.2. Miten syrjäiset yritykset menestyvät?	77
LÄHDELUETTELO	84
LIITTEET	
LIITE 1. Haastattelukysymykset	89

Kuva- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuva 1. Kilpailuedun ehdot Peterafia mukaillen	33
Kuva 2. Neljä tutkimuskuntaa Pohjois-Pohjanmaalla	53
Taulukko 1. Haastatellut yritykset: yhteenveto	58
Taulukko 2. Yritysten potentiaaliset menestystekijät haastattelujen perusteella	78

VAASAN YLIOPISTO**Filosofinen tiedekunta****Tekijä:**

Hanna Taskinen

Pro gradu -tutkielma:

Miten syrjäiset yritykset menestyvät? Tapaustutkimus Pohjois-Pohjanmaalta

Tutkinto:

Hallintotieteiden maisteri

Oppiaine:

Aluetiede

Valmistumisvuosi:

2010

Sivumäärä: 89

TIIVISTELMÄ:

Yleensä oletetaan, että yritysten, tai ainakin niiden ydintoimintojen, kannattaa sijaista keskeisillä kaupunkialueilla. Silti on yrityksiä, jotka sijaitsevat täysin keskusa-alueiden ulkopuolella ja menestyvät siitä huolimatta. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan menestyviä, syrjäisesti sijaitsevia yrityksiä. Tarkoituksena on selvittää, miten kyseiset yritykset menestyvät niiden oletetusti epäedullisesta sijainnista huolimatta. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus, jossa tarkastelukohteena on seitsemän pk-yritystä Pohjois-Pohjanmaalta neljän kunnan (Haapavesi, Kärsämäki, Nivala ja Pyhäntä) alueelta. Tutkimuksen näkökulmana on yrityksen syrjäinen sijainti ja etäisyys. Menestymistä tarkastellaan ensisijaisesti yritysten selviytymisen kannalta. Tutkimuskysymykset ovat: 1) Miksi yritykset sijoittuvat näille syrjäisille "epäedullisille" alueille? 2) Miten paikallinen toimintaympäristö vaikuttaa yrityksen toimintaan? 3) Miten etäisyyden merkitys nähdään syrjäisillä alueilla sijaitsevilla yrityksillä ja miten nämä yritykset menestyvät etäisyydestä huolimatta?

Syrjäisten, menestyvien yritysten teemaan ei ole mitään suoraan sovellettavissa olevaa teoriaa. Sen takia aihetta tarkastellaan erilaisten sijaintiin ja menestymiseen liittyvien näkökulmien avulla. Sijaintiin liittyvinä tulkintoina ovat klassiset sijaintiteoriat ja Porterin näkemys sijainnin merkityksestä kilpailussa. Menestymistä käsitellään yrittäjäpersoonan, resurssiperusteisen näkökulman ja aiempien aihetta sivuavien tutkimusten kautta. Teoreettisen osan tarkoituksena on tukea empiiristä tulkintaa. Erityisesti resurssiperusteinen näkökulma nousee tärkeäksi tekijäksi menestymistä tarkasteltaessa. Sen keskeisenä ideana on, että yrityksen pitäisi pystyä erottumaan kilpailijoistaan sen ainutlaatuisien sisäisten resurssien avulla ja näin muodostamaan kestävä kilpailuetua.

Tutkimuksen empiirinen aineisto hankittiin teemahaastatteluin, joissa haastateltavina olivat tarkasteltujen yritysten edustajat. Empiirisen aineiston analyysi perustui pitkälti haastattelun teemoihin: 1) paikallisuus 2) etäisyys (syrjäisyys) 3) menestyminen, haasteet ja tulevaisuudennäkymät. Empiirisen osion perusteella muodostuneista päätelmistä keskeisin oli, että syrjäisten yritysten menestymisen taustalla vaikuttaisi olevan yhdistelmä syrjäisten yritysten ainutlaatuisia menestystekijöitä (resurssieja) sekä menestyneille pk-yrityksille tyypillisinä pidettyjä tekijöitä. Syrjäisille yrityksille potentiaalisesti ainutlaatuisia, arvokkaita resurssieja olivat työntekijöiden uskollisuus ja yrittäjä. Nämä resurssit luovat kestävä kilpailuetua ja ovat siten olennaisia yritysten menestymisen kannalta. Tutkimuksen yritysten selviytymistekijöinä nousivat esiin arvokkaat, mutta yleiset resurssit, joita ovat menestyneille pk-yrityksille kohtalaisen tavanomaisina pidetyt piirteet, kuten joustavuus, innovatiivisuus ja yhteistyö. Nämä resurssit voivat sekä edesauttaa kasvuhakuisten yritysten menestymistä että tukea heikommassa asemassa olevien yritysten selviytymistä.

AVAINSANAT: pk-yritykset, menestyminen, periferia, syrjäisyys, resurssiperusteinen näkökulma

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen tausta

Yritysten edullisesta sijainnista puhuttaessa esiin nousee usein keskus-periferia-dikotomia. Yrityksen sijainti on hyvä, kun se sijaitsee keskuksessa tai keskuksen lähialueella, hyvien liikenneyhteyksien päässä. Periferia on keskuksen vastakohta ja riippuvainen keskuksesta. Se voidaan määritellä usealla tasolla. Keskusta tai taajama on luonnollisesti keskusaluetta ja mahdollinen sitä ympäröivä haja-asutusalue enemmän tai vähemmän periferiaa. Helsinki ja muutama muu suurin kaupunki ovat Suomen keskuksia – loput maasta on periferiaa. Suomi on Euroopan keskusalueilta katsottuna syrjäistä periferiaa.

Joskus väitetään, että sijainnilla ei ole enää merkitystä. Kuitenkin maailmassa kulutetaan edelleen valtavia määriä fyysisestä materiaalista tehtyjä tuotteita. Nämä tuotteet ja niiden raaka-aineet tai osat on myös kuljetettava fyysisiä liikenneverkkoja pitkin. Vaikka informaatioteknologia kehittyy jatkuvasti, on reaali maailman kanssakäyminen edelleen tärkeää. Esimerkiksi yritysten edustajien väliset liiketapaamiset halutaan useimmiten toteuttaa niin, että jokainen osapuoli on fyysisesti paikalla. Tässä tilanteessa yritysten toisilleen läheisestä sijainnista on tietenkin etua.

Yleensä ajatellaan, että yritykselle tai ainakin sen ydintoiminnoille on etu sijaita keskeisillä kaupunkialueilla. Toisaalta on yrityksiä, jotka sijaitsevat syrjäisillä, "epäedullisilla" alueilla ja menestyvät siitä huolimatta. Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena ovat juuri syrjäisesti sijaitsevat yritykset, mahdolliset syyt niiden sijaintiin ja se, miten nämä yritykset menestyvät etäisyyden asettamista rajoitteista huolimatta. Aihe on tutkimisen arvoinen, koska suurena harvaan asuttuna maana Suomessa on paljon niin sanottuja syrjäseutuja, joille tyypillistä ovat muun muassa huonot liikenneyhteydet, alhainen väestötiheys ja vaatimattomat paikalliset markkinat. Näillä seuduilla innovatiivinen ja/tai erikoistunut yrittäjyys saattaa olla eräs harvoista mahdollisuuksista menestyä.

1.2. Tutkielman tavoite ja aiheen rajaus

Tämä tutkielma tarkastelee menestyviä, syrjäisesti sijaitsevia yrityksiä ja syitä niiden menestymiseen. Tarkoituksena on selvittää, miten syrjäisesti sijaitsevat yritykset luovat toimivan konseptin eli toisin sanoen menestyvät huolimatta niiden suuresta etäisyydestä sekä asiakkaisiin, suuriin markkinoihin, että muihin saman alan yrityksiin. Liiketaloudellisesti menestymistä mitataan tavallisesti yrityksen kasvuun ja kannattavuuteen liittyvillä mittareilla. Toisaalta jo yrityksen olemassaolo ja pitkäikäisyys, "selviytyminen" voidaan tulkita menestymiseksi (Pasanen 1999: 27). Tässä tutkielmassa menestymisen minimikriteerinä on juuri yrityksen selviytyminen. Tutkielman empiiriseen osaan on pyritty valitsemaan pääasiassa jo useamman vuoden toimineita yrityksiä, joilla on sitä kautta tiettyä jatkuvuutta.

Tutkimusaihetta voisi tarkastella useasta eri näkökulmasta, mutta tässä tapauksessa tarkastelun painopisteenä on etäisyys ja yrityksen syrjäinen sijainti. Etäisyys pitäisi ymmärtää todellisena toimintoihin vaikuttavana etäisyytenä, joka riippuu kaupunki- ja liikenneverkostoista ja niiden taustalla olevista erilaisista luonnon- ja hallinnollisista tekijöistä. Esimerkiksi vesistöisyys, saaristoisuus, vuoristoisuus ja raja-alue sijainti kasvattavat niin sanottua etäisyysskitkaa ja siten lisäävät syrjäisyyttä (Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä 1997). Syrjäisyys ja syrjäseutu (periferia) ovat monimutkaisia käsitteitä, joita käsitellään tarkemmin luvussa 2.1.

Tutkimuksen tavoitteet kiteytyvät seuraaviin kysymyksiin:

- Miksi yritykset sijoittuvat näille syrjäisille "epäedullisille" alueille?
- Miten paikallinen toimintaympäristö vaikuttaa yrityksen toimintaan?
- Miten etäisyyden merkitys nähdään syrjäisillä alueilla sijaitsevissa yrityksissä ja miten nämä yritykset menestyvät etäisyydestä huolimatta?

Vastauksia tutkimuskysymyksiin haetaan laadullisen tapaustutkimuksen kautta. Tapaustutkimuksessa tarkasteltua ilmiötä kuvataan perusteellisesti ja tarkkapiirteisesti (Laine, Bamberg & Jokinen 2007: 9). Tässä tutkimuksessa ilmiönä on syrjäisten yritysten me-

nestyminen, ja tapauksena tarkastellaan pientä joukkoa menestyviä, syrjäisesti sijaitsevia yrityksiä Pohjois-Pohjanmaalta. Laadullinen menetelmä sopii tähän tutkimukseen, koska tarkoituksena on saada yksityiskohtaista tietoa kohtalaisen suppeasta tutkimusjoukosta.

1.3. Tutkielman rakenne

Jotta tutkimusaihe voitaisiin ymmärtää paremmin, määritellään ensin luvussa 2 tarkasteltavan ilmiön kannalta olennaisimmat käsitteet: periferia, syrjäisyys ja menestyminen. Luvun 3 tarkoituksena on avata näkökulmia ilmiöön liittyen ja tukea empiirisen tulkinnan muodostamista. Luku alkaa keskeisimpien klassisten sijaintiteorioiden lyhyestä käsittelystä. Klassiset sijaintiteoriat korostavat keskeisen, edullisen sijainnin merkitystä ja siten luovat eräänlaisen vastakkainasettelun syrjäisesti sijaitseville yrityksille. Toisena näkökulmana esitellään Michael Porterin innovaatioprosesseja ja paikallisia klustereita korostava näkemys sijainnin merkityksestä kilpailussa. Myös tätä näkökulmaa verrataan syrjäisiin yrityksiin.

Luvussa 3.3. käsiteltävä resurssiperusteinen näkökulma korostaa ainutlaatuisten resursien merkitystä yrityksen kilpailuetuna. Koska syrjäisellä yrityksellä ei ole kilpailuetuna hyvää sijaintia, sen on hankittava kilpailuetunsa jostain muualta. Toisin sanoen yrityksellä täytyy olla jotain, mitä muilla yrityksillä ei ole tai se pystyy tekemään jonkin asian paremmin kuin kilpailijat. Tässä voi olla kyse yrityksen sisäisistä resursseista. Toisaalta syrjäisen yrityksen kilpailuetu voi liittyä itse yrittäjään henkilönä, koska yrittäjän luonteenpiirteillä ja taustalla (esim. paikallisuus) voi olla vaikutusta yrityksen menestymiseen. Sen takia luvussa 3.4. käydään lyhyesti läpi teoriaa yrittäjäpersoonasta. Suomessa ei ole tehty tutkimusta, joka painottaa ensisijaisesti syrjäisten yritysten näkökulmaa, mutta toisaalta syrjäisillä alueilla sijaitsevista pk-yrityksistä ja maaseutuyrityksistä on olemassa tutkimuksia. Luvussa 3.5. tehdään katsaus kolmeen suomalaiseen pk-/maaseutuyritystutkimukseen, koska ne sivuavat tämän tutkielman aihetta ja siten tarjoavat jonkinasteista vertailupohjaa.

Luvut 4–6 keskittyvät tutkimuksen empiiriseen analyysiin raportointiin. Tavoitteena on

ollut saada vastauksia tutkimuskysymyksiin haastattelemalla syrjäisiä yrityksiä neljän kunnan alueelta Pohjois-Pohjanmaalla. Luvussa 4 esitellään tutkimuksen aineisto eli tutkittavan alueen kunnat ja haastatellut yritykset. Haastattelut analysoidaan teemoittain luvussa 5. Käsiteltävinä teemoina ovat: 1) syrjäisyys (etäisyys) 2) paikallisuus 3) menestyminen, haasteet ja tulevaisuudennäkymät. Viimeinen luku sisältää yhteenvedon ja asiaankuuluvat johtopäätökset.

2. KESKEISET KÄSITTEET

Tutkimuksen keskeisiksi käsitteiksi nousevat periferia (syrjäseutu), syrjäisyys (*marginality, remoteness*) ja yritysten menestyminen. Kaikki nämä käsitteet ovat monimerkityksisiä ja haasteellisia määritellä. Menestymistä käsiteltäessä kiinnitetään huomiota erityisesti pk-yritysten menestymiseen, koska kaikki tutkittavat yritykset typifioituvat pienten ja keskisuurten joukkoon.

2.1. Periferia ja syrjäisyys

Sanakirjamääritelmänä *periferia* voi tarkoittaa jonkin asian ulkorajoja erotuksena sen sisäosiin tai keskukseen tai vyöhykettä, joka sijaitsee jonkin asian täsmällisten rajojen ulkopuolella. Eri lähteistä on mahdollista löytää vaihtelevalla tasolla monimutkaisia tai monitahoisia periferian kriteerejä tai piirteitä, kuten jälkeenjäänyt, haavoittuvainen, vähäsainen, autio, harvaan asuttu ja väestötiheydeltään pieni. Sen lisäksi raaka-ainesuuntauuneisuus ja/tai yksipuolinen elinkeinorakenne, suurempi riippuvuus julkisesta rahoituksesta, pienet paikalliset markkinat ja ulkoisista tekijöistä riippuva kasvu nähdään usein periferian piirteinä. On myös mahdollista kuvata periferiaa ilmasto- ja sääolosuhteiden mukaan: periferialle on tyypillistä ankara ilmasto, lyhyt kasvukausi, alentunut potentiaali maatalouden harjoittamiseen ja talvisin alueiden saavutettavuutta rajoittavat ilmastotekijät. (Danson & de Souza 2008: 8, 11.)

Periferia voidaan määritellä negaation avulla: määrittelemällä, mitä siellä ei ole tai mitä sieltä puuttuu. Voidaan kysyä, määritteleekö ja määrääkö keskus periferian. Periferialla ei ole keskuksen piirteitä eli toisin sanoen se määritellään näiden piirteiden puuttumisen mukaan sen sijaan, että sillä olisi omia määritteleviä tekijöitä. Periferia on yleensä vastakohta huomion pääkohteelle, eli kun yhteiskunnallinen tai taloudellinen järjestelmä määrittelee, analysoi ja luo käytäntöjä keskukselle tai ytimelle, periferia on "se toinen", ylijäämä. Periferia määritellään aina keskuksen mukaan, muttei koskaan päinvastoin. Toisaalta nämä kaksi dikotomiaa tarvitsevat toisiaan. Käytännön pohdinnan arvoinen on myös kysymys siitä, miten käsitellä tyhjän tilan maantieteellistä ulottuvuutta. Tämä on huomattava kysymys etenkin Pohjoismaissa. (Emt. 9, 13.)

Perustasolla maantieteellinen *syрjäisyys* voidaan määritellä lineaarisesti etäisyydeksi kahden avaruuden pisteen välillä. Tämä syrjäisyyden malli sisältää oletuksen tasaisesta vauhdista ja matkakustannuksista kaikkiin suuntiin. Malli on aivan liian yksinkertainen reaali maailmassa, kun huomioidaan erot liikenneverkoissa, maastossa ja muissa tekijöissä. Toinen, hyödyllisempi syrjäisyyden määritelmä on se aika, joka kuluu matkustamiseen lähtöpaikan ja päämäärän välillä. Kolmas mahdollinen määritelmä on koettu syrjäisyys. Maastossa liikuttaessa esimerkiksi yksilön kunnolla ja maaston fyysisillä piirteillä on vaikutusta syrjäisyyden kokemiseen. (Carver & Fritz 2000.) Voisi ajatella, että liikenneverkkoa pitkin liikuttaessa esimerkiksi ympäröivä maisema, liikennereitin kunto sekä yksilön persoona ja aiemmat kokemukset (esim. maalainen/kaupunkilainen) voivat vaikuttaa syrjäisyyden kokemiseen.

Pohjoisessa perifeerisyyden kynnsarvona on pidetty 12,5 asukasta neliökilometrillä (Danson & de Souza 2008: 18). Esimerkiksi Nordregion tutkimuksessa "Pohjoiset, perifeeriset harvaan asutut alueet Euroopan Unionissa" harvan asutuksen rajana oli 100000 henkilöä 50 kilometrin säteellä, mikä vastaa edellä mainittua väestötiheyttä (Copus, Dubois, Gløersen & Schürmann 2005: 4). Koska maaseudun yksi merkittävimmistä ominaisuuksista on alhainen väestötiheys, maaseutumaisuus ja syrjäisyys liittyvät toisiinsa. Suomessa maaseutuprojekti määritteli maaseudun kolmijaon aikoinaan seuraavasti: kaupunkien läheinen maaseutu, ydinmaaseutu ja syrjäinen maaseutu. Syrjäinen maaseutu määriteltiin ongelma-alueeksi, jossa pitkät matkat keskuksiin estävät työssäkäynnin ja myös paikallismarkkinat ovat pienet ja etäällä. Elinkeinorakenne on yksipuolinen ja palvelut ovat ahdingossa. Luonnonolojen takia alkutuotannon mahdollisuudet ovat rajoitetut Pohjois- ja Itä-Suomessa sekä saaristossa, mutta toisaalta luonto turvaa näiden alueiden matkailullisen vetovoiman. Suuressa osassa Suomea myös taajamat ja kaupungit ovat syrjäisiä pitkien keskusetaisyyksien takia. (Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä 1997.)

Nykyisin syrjäisestä maaseudusta käytetään nimitystä *harvaan asuttu maaseutu*. Maaseutupoliittisessa kokonaisuohjelmassa 2009–2013 kuvataan harvaan asutun maaseudun nykytilaa. Etäisyyden sijaan huomiota on entistä enemmän kiinnitetty väestön ikään-

tymiseen, kuntien taloudellisen kantokyvyn haasteisiin ja siihen, että uudet työpaikat eivät riitä korvaamaan perinteisten työpaikkojen poistumaa. Luonnon asettamat reunaehdot rajoittavat alkutuotannon kehittymisedellytyksiä. Toisaalta huomioidaan, että harvaan asutulla maaseudulla on kuitenkin myös kilpailukykyisiä teollisia ja kaupallisia yrityksiä, voimistuvia matkailu- ja kaivospaikkakuntia sekä elinvoimaisia kyliä. (Maa-seutupolitiikan yhteistyöryhmä 2009: 17.)

Paikallisuus nähdään usein vastakohtana globaalille ja urbaanille. Tästä näkökulmasta katsottuna paikallisuus liittyy syrjäisyyteen ja maaseutumaisuuteen. Paikallisuuden merkitys korostuu usein perifeerisissä tilanteissa ja maantieteessä. Paikallisuutta ei pitäisi tulkita vain maantieteellisesti, vaan paikallisuuden toiminnalliset piirteet sisältävät myös erityisiä sosiaalisia, taloudellisia ja poliittisia käytäntöjä. Syrjäisenä tai marginaalisena oleminen voidaan määritellä alueellisten tai paikallisten sisältöjen – tai niiden puutteen mukaan. Perifeerisyys ja marginaalisuus eivät tarkoita vain harvaa (ts. puuttuvaa) väestöä, vaan ne voivat myös sisältää muitakin puutteen piirteitä, kuten puutteellisen kilpailukyvyn, puutteellisen koulutuksen ja vaillinaiset resurssit. Nämä syrjäisyyden määrittelemät kokonaisuudet on tunnistettava vertailevalla lähestymistavalla: vertaamalla niihin joilla "on". (Danson & de Souza 2008: 11–12, 15–16.)

Liikenneinfrastruktuurin perustehtävänä on voittaa etäisyys. Syrjäisyys voidaan nähdä saavutettavuuden negatiivisena käsitteenä (emt. 21). Saavutettavuus määritellään paikan kapasiteetiksi olla saavutettavissa eri sijainneista tai saavuttaa eri sijainteja. Saavutettavuuden käsite perustuu kahteen ydinkäsitteeseen: sijaintiin ja etäisyyteen. Etäisyys johdetaan sijaintien välisestä yhdistävyyydestä. Yhdistävyys voi olla olemassa vain, kun on mahdollista yhdistää kaksi sijaintia liikenteen avulla. Se kuvaa tilan kitkaa, ja se sijainti, jolla on vähiten kitkaa toisten sijaintien suhteen, on todennäköisesti parhaiten saavutettavissa. Paikkojen suhteellinen sijainti arvioidaan suhteessa liikenneinfrastruktuureihin, jotka tukevat liikkumista. Hyvin kehittyneet ja tehokkaat liikenneverkot tarjoavat hyvän saavutettavuuden, kun taas vähemmän kehittyneillä verkoilla on alhaisempi saavutettavuus. Siten saavutettavuus liittyy myös taloudellisiin ja sosiaalisiin mahdollisuuksiin. (Rodrigue, Comtois & Slack 2006: 27–28.)

Etäisyyden määrittelemä syrjäisyys sisältää idean suhteellisesta syrjäisyydestä, joka tarkoittaa, että tietyt etäisyyden piirteet (fyysinen etäisyys, matkustusaika, matkakulut) tai niiden yhdistelmät voivat luoda tilanteen, jossa jotkin sijainnit tulevat vähemmän syrjäisiksi, kun taas toisten sijaintien (esim. joissa juna ei pysähdy) syrjäisyys voimistuu. Toisin sanoen syrjäisyyden taso voi muuttua ajan kuluessa kommunikaatioyhteyskehityksessä, ja alueet voivat muuttua perifeerisestä keskusalueeksi tai päinvastoin. (Danson & de Souza 2008: 13, 22, 24.) Toisaalta syrjäisyys on kohtalaisen pysyvä olo-tila, koska syrjäisyyden osatekijät muuttuvat hitaasti. Syrjäisyyteen kytketään usein myös imagokysymyksiä (Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä 1997).

Syrjäisyys ja suhteellinen syrjäisyys ovat yritysten osalta käsitteitä, joille ei ole suoria virallisia määritelmiä. Tässä yhteydessä määrittelin käsitteet seuraavasti:

- *syrjäisyys*: yrityksen kannalta syrjäinen sijainti voi tarkoittaa sitä, että yritys sijaitsee kaukana suurista keskuksista ja mahdollisesti heikkojen/huonojen liikenneyhteyskehityksien takana. Yritys ei myöskään kuulu mihinkään paikalliseen klusteriin. Esimerkkinä syrjäisestä yrityksestä voisi olla vaikkapa jokin pitkälle erikoistunut yritys jossain taajaman ulkopuolella sijaitsevassa pienessä kylässä. Syrjäiset yritykset profiloituvat usein maaseutuyrityksiksi, mutta on otettava huomioon, että kaikki maaseutuyritykset eivät kuitenkaan ole automaattisesti syrjäisiä.
- *suhteellinen syrjäisyys*: yritys voi sijaita esimerkiksi kuntakeskuksessa, mutta lähellä ei ole muita saman alan yrityksiä. Myös liikenneyhteydet suuriin keskuksiin ja suurille markkinoille voivat olla huonot.

Periferia ja syrjäisyys voidaan siis määritellä monella tavalla ja monesta eri näkökulmasta, mutta yhteistä lähes kaikille määritelmille on tietty negatiivisuus. Periferia on keskuksen ulkopuolella, keskuksen (negatiivinen) vastakohta. Äärimmillään se on harvaan asuttua jälkeenjäänyttä syrjäseutua, jossa markkinat ovat pienet, erikoistumisen taso alhainen ja ilmasto kurja. Syrjäinen alue on huonosti saavutettavissa, koska suuret keskukset ovat kaukana ja liikenneyhteydet huonot. Syrjäisenä oleminen tarkoittaa

puutteen tilaa: syrjäisiltä alueilta puuttuu monia asioita mitä keskusalueilla on, tai näitä asioita ei ole riittävästi.

Joissakin määritelmissä periferia ja syrjäisyys liitetään sekä maaseutuun ja maaseutumaisuuteen, että paikallisuuteen. Tämä voidaan nähdä sekä positiivisena että negatiivisena näkökulmana. Periferia paikallisuutena voi olla negatiivinen vastakohta "kehittyneelle" urbaanille keskusalueelle tai globaaleille maailman keskusalueille. Toisaalta periferian paikallisuus voi olla voimavara, jos sitä vain hyödynnetään oikealla tavalla. Maaseutumainen syrjäseutu voi olla harvaan asuttu resurseinensa köyhä alue, mutta toisaalta se voi tarjota esimerkiksi sellaisia luonto- ja kansanperinnearvoja, joita keskusalueilla ei ole. Syrjäisyyden ja syrjäseudun kokeminen on pitkälti henkilökohtaista, joten mitään selkeää mittaria niiden "hyvyydestä" tai "pahuudesta" ei ole. On kuitenkin selvää, että yritystoiminta periferiassa on haasteellisempaa kuin muualla.

2.2. Yritysten menestyminen

Yrityksen menestyminen pitkällä aikavälillä riippuu sen pysyvästä kilpailuedusta markkinoilla. Menestymiseen vaikuttaa osaltaan toimialan rakenne ja markkinoiden vetovoima sekä toisaalta taas yrityksen mahdollisuudet resurssiensa rajoissa kehittää ja toteuttaa toimivaa strategiaa yrityksen kannalta vetovoimaisimmilla markkinoilla (Hyvönen 2001: 47). Jotta yritys menestyisi, sen on löydettävä markkinoilla jossain suhteessa, esimerkiksi tuotteiden tai toimintatapojen suhteen, ainutlaatuinen asema. Markkinoiden ylikysyntätilanteessa saattaa riittää, että yritys toimii kilpailijoiden kaltaisesti. Absoluutisesta kilpailuedusta taas on kyse, jos yrityksellä ei ole kilpailijoita eikä läheisiä substitutteja ole olemassa. Tällöin yrityksen markkina-asema on usein suojattu esimerkiksi patentilla. Kuitenkin useimmiten yritykset toimivat markkinoilla, joilla yritysten välinen kilpailu on jatkuvaa. Tuolloin yrityksellä pitää olla jokin suhteellinen kilpailuetu, eli yrityksen on saavutettava jossakin lisäarvoa tuottavassa suhteessa parempi asema kuin kilpailijat. (Pasanen 1999: 17.)

Yritysten menestymistä on usein arvioitu niiden taloudellisen suorituskyvyn mukaan, jota mitataan yleensä kasvulla (liikevaihto, henkilöstö, markkinaosuus) ja kannattavuus-

della (liikevoitto, pääoman tuotto). Yrityksen kasvu on usein välttämätön edellytys yrityksen muiden taloudellisten tavoitteiden saavuttamiselle ja myös toiminnan jatkuvuudelle. Voimakas kasvu voi väliaikaisesti heikentää yrityksen kannattavuutta, mutta pitkällä aikavälillä se vahvistaa sitä. Negatiivinen kasvu eli toiminnan supistuminen on useimmiten merkki yritystä kohdanneista ongelmista. Samoin yrityksen kasvun pysähtyminen, nollakasvu enteilee tulevia vaikeuksia. (Pasanen 1999: 27–29.)

Pienyrityksen kasvun taustalla voidaan nähdä kolme osatekijää: yrittäjä, yritys ja yrityksen strategia. Näiden tekijöiden sopiva yhdistelmä aikaansaa yrityksen kasvun. Yrittäjän tärkeimpiä ominaisuuksia yrityksen kasvun kannalta ovat motivaatio, koulutus, tiimiyrittäjyys ja yrittäjäksi ryhtyminen keski-iässä. Yrityksistä pienemmät ja nuoremmat kasvavat nopeimmin ja samoin yrityksen sijainnin ja toimialan on todettu vaikuttavan kasvuun. Kasvun kannalta olennaisimmat strategiatekijät ovat jaettu omistajuus, kyky tunnistaa markkinarakoja, uusien tuotteiden lanseeraaminen ja kyky palkata johtajia yrityksen ulkopuolelta. Kasvu edellyttää yrittäjän halua kasvattaa yritystään, riittäviä resursseja sekä markkinoiden antamaa mahdollisuutta. Kasvun edellytysten täytyminen merkitsee myös yrityksen kasvuesteiden eli kasvua rajoittavien tekijöiden poissaoloa. Merkittävimmät kasvuesteet kytkeytyvät ympäristön ominaisuuksiin. Ulkoisia kasvusteitä ovat muun muassa rahoituksen saannin vaikeus, markkinakysynnän supistuminen ja kilpailun voimistuminen. (Emt. 32–33.)

Usein menestyminen määritellään asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tällöin menestyksen arvioiminen vaatii näiden tavoitteiden tietämistä. Yritystoiminnan kannattavuusluvut eivät itsessään kerro tavoitteiden merkityksestä tai niiden saavuttamistasosta, koska tavoitteet voivat olla myös ei-taloudellisia ja pidemmän aikavälin strategisiin päämääriin kytkeytyneitä. Pienyrityksen kasvutavoitteet liittyvät yleensä selvästi yrittäjän henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Yrityksen ensisijaisena tavoitteena ei ehkä olekaan mahdollisimman hyvä taloudellinen tulos, "voiton maksimointi" tai kasvu, vaan esimerkiksi itsensä toteuttaminen, itsenäisyys tai työtyytyväisyys. Usein on arvioitu, että pk-yrityksistä noin viidesosa on kasvuhakuisia. (Pasanen 1999: 27, 30; Hyvönen 2001: 50.)

Yritysten nähdään yleensä toimivan vuorovaikutuksessa ympäristönsä – tai ennemmin-

kin ympäristöjensä – kanssa. Ympäristö tarkoittaa niitä kaikkia mahdollisia areenoita, joilla yritys toimii ja joihin se on sidoksissa. Kun ympäristö jaetaan yrityksen sisäiseen ja ulkoiseen ympäristöön, voidaan niillä siten vastaavasti viitata yrityksen sisäisiin (esim. henkilöstö) ja ulkoisiin sidosryhmiin (esim. tavarantoimittajat). Yritykselle tärkeimpiä toimintaympäristöjä ovat myyntimarkkinat, ostomarkkinat ja rahoitusmarkkinat. Näiden ja muiden yrityksen välittömään ympäristöön kuuluvien toiminta-areenoiden lisäksi yritys kommunikoi toiminnalle puitteet asettavan välillisen ympäristön kanssa (esim. poliittiset puitteet). Yrityksen on pidettävä yllä yhteensopivuutta jokaisen toimintaympäristönsä kanssa, koska parempi yhteensopivuus johtaa parempaan menestymiseen. Koska yritys ympäristöt yleensä muuttuvat, vaaditaan yrityksiltä jatkuvaa uusiutumista ja toiminnan uudelleen suuntaamista. (Pasanen 1999: 15–16.)

Yksi yrityksen menestymisen kannalta tärkeimmistä tekijöistä on resurssit ja niiden joustavuus. Resurssiperustaisen strategia-ajattelun mukaan yrityksen menestymisen taustalla on yrityksen sisäisten resurssien käyttö. Resurssit ovat luonteeltaan niukkoja ja sen takia tehokkuuden saavuttamiseksi resurssit olisi ohjattava kohteisiin, joissa niistä saadaan paras hyöty. Toisaalta resursseja pitäisi jatkuvasti pyrkiä kasvattamaan ja kehittämään niin, että niistä syntyisi osaamista jatkuvasti kehittävä, vaikeasti kopioitava ja markkinakysyntää herättävä kokonaisuus. Tätä kokonaisuutta nimitetään usein oppivaksi organisaatioksi. Resurssien joustavuus vaikuttaa mahdollisuuteen pitää yllä yrityksen ja ympäristön yhteensopivuutta. Joustavuus voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen. Yrityksen voimavarat joustavuuden lähteenä, esimerkiksi tuotannontekijöiden tai yrityksen rakenteen muutosalttius, ovat sisäistä joustavuutta. Ulkoinen joustavuus liittyy yrityksen ja sidosryhmien suhteisiin. Yrityksen verkostosuhteet voivat olla kilpailuedun lähteitä, mutta ne voivat myös aiheuttaa yrityksen toimintaa jäykistävän riippuvuussuhteen. (Emt. 22, 24.)

Pk-yrityksiä pidetään usein joustavina niiden yksinkertaisten rakenteiden takia. Organisaatorakenteelle on tyypillistä pieni määrä hierarkiatasoja ja lyhyet käskyvaltasuhteet. Pk-yrityksessä henkilöstö on usein tärkein resurssi. Henkilöstön järjestäytyneisyys saattaa olla vähäisempää, ja työntekijät voivat tuntea oman panoksensa yrityksen menestymisen kannalta merkittävämmäksi kuin suuryrityksissä. Toisaalta pk-yritysten jous-

vuutta rajoittavia tekijöitä voivat olla resurssien vanhanaikaisuus, tehottomuus ja verkostosuhteiden löyhyys. (Pasanen 1999: 24–25.)

Menestymisen kannalta yrittäjän merkitys korostuu pienyrityksissä suuryrityksiin verrattuna. Toiminnan personoituminen yrittäjän henkilöön on pk-yrityksille tyypillistä. Vaikka resurssiperustaisen teorian mukaan yrittäjä on yksi tärkeimmistä yrityksen resursseista, saattaa olla, että yrittäjä onkin keskeisin yrityksen menestystä rajoittava tekijä. Yrittäjän rajallinen kyky havaita uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja itse asetet rajat voivat haitata yrityksen kehittymistä enemmän kuin ulkoisen ympäristön asettamat rajat. On myös hyvä huomata, että pk-yrityksen johtaja on usein sen omistaja, jolloin omistajuus, johtaminen ja yrittäjän henkilö yhdistyvät yrityksessä vahvasti toisiinsa. (Emt. 22, 25–26.)

Yhtenä menestymisen tärkeänä ulottuvuutena pidetään sopeutumista, joka viittaa yrityksen kykyyn vastata menestyksellisesti ympäristön muuttuviin olosuhteisiin. Yritysympäristön muuttuessa pk-yritykset ovat yleensä epävarmempia kuin suuryritykset. Pk-yritysten vähäisemmät resurssit rajoittavat niiden mahdollisuuksia saada tietoa markkinoista ja suunnata toimintansa uudelleen. Tämän takia pk-yritykset ovat usein kauempana asiakkaistaan kuin suuryritykset, mikä aiheuttaa jännitettä yrityksen ja ympäristön välille. Tuoteinnovaatio edustaa sopeutumista siinä mielessä, että se heijastaa yrityksen kykyä sopeutua muuttuviin olosuhteisiin ja ympäristön mahdollisuuksiin. Yrityksen innovatiivisuutta on tutkittu laadullisesti esimerkiksi seuraavalla neljään osioon jakautuvalla asteikolla: 1) uutuuksia tuotu ensimmäisenä markkinoille 2) tuotteen erilaistamisaste 3) uusien tuotteiden lukumäärä 4) uusien tuotteiden menestymisaste. (Pasanen 1999: 25; Hyvönen 2001: 49–50.)

Joskus menestymiseksi voidaan tulkita pelkkä yrityksen selviytyminen. Esimerkiksi maaseutuyrityksiin kohdistetuissa tutkimuksissa on käytetty hiukan muusta strategiakirjallisuudesta poikkeavia selittäjiä menestymiselle. Muun muassa Järvenpää (1995) tutki hyvin menestyneiden maaseutuyrittäjien menestystekijöitä sekä hyvin ja heikosti menestyviä erottelevia tekijöitä. Ensimmäinen edellytys oli, että yritys selviää ja pystyy jatkamaan toimintaansa. Ajan kuluessa yrityksen selviytymisen todennäköisyys piene-

nee eli toisin sanoen ei ole ikuisia yrityksiä. Toisaalta myös aivan uudet yritykset voivat herkemmin joutua lopettamaan toimintansa kuin vanhat (*liability of newness*). Suuri osa yrityksistä kohtaa ennemmin tai myöhemmin olemassaoloon uhkaavia tilanteita, mutta ne selviytyvät niistä. Joillekin yrityksille uhat taas konkretisoituvat niin voimakkaasti, ettei yritys selviydy, vaan se joutuu lopettamaan toimintansa. (Pasanen 1999: 27–28; Kupiainen, Helenius, Kaihola & Hyvönen 2000: 48.)

Tiivistettynä yrityksen menestyminen liittyy kilpailuetuun, kasvuun ja kannattavuuteen sekä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Tärkeitä tekijöitä menestymisen kannalta ovat yrityksen yhteensopivuus toimintaympäristöjen kanssa, resurssien joustavuus ja sopeutuminen muuttuviin tilanteisiin. Varsinkin pk-yritysten kohdalla korostuvat yrittäjän persoona ja henkilökohtaiset tavoitteet sekä henkilöstön merkitys resurssina. Kuitenkin joskus pelkkä yrityksen selviytyminen ja toiminnan jatkuminen riittää kuvaamaan menestymistä. Forsmanin (2001: 9–10) mukaan yritysten menestymisen tarkastelun pitäisi, jos mahdollista, perustua objektiivisiin tietoihin. Objektiivisiä kannattavuustietoja, kuten yritysten taloudellisia tietoja, voi olla kuitenkin vaikea saada ja sen vuoksi yrityksen taloudellista suorituskkyä voidaan arvioida myös yrittäjien subjektiivisten näkemysten perusteella. Esimerkiksi Forsmanin elintarvikealan maaseutuyritysten nykytilaa koskevassa tutkimuksessa oletetaan, että yrittäjät, jotka usein vastaavat koko yritystoimintansa johtamisesta, pystyvät kohtalaisen luotettavasti arvioimaan yrityksensä menestymistä. Subjektiivisiin menestymisarvioihin on kuitenkin aina suhtauduttava suuntaa-antavasti.

3. NÄKÖKULMIA SIJAINTIIN JA MENESTYMISEEN

3.1. Klassiset sijaintiteoriat

Yleisten tasapainoteorioiden perusajatuksena on, että taloudellisen toiminnan alueellisessa jakautumisessa vallitsee vakaa tasapainotila. Taustalla on oletus, että jokainen järjestelmässä ilmenevä häiriö tai epävakauttava muutos aiheuttaa puolestaan vastavaiikutuksen, mikä muuntaa järjestelmän uuteen tasapainotilaan. Niin sanotut klassiset sijaintiteoriat olivat ensimmäisiä yleisiin tasapainoteorioihin kuuluvia alueellista tilankäyttöä käsitteleviä teorioita. Ne hakivat vastauksia siihen, kuinka yksittäinen yritys valitsee sijaintinsa sekä kuinka ja miksi talouden toiminnot sijoittuvat maantieteellisessä tilassa. (Lumijärvi 1983: 32.) Tässä yhteydessä luodaan katsaus muutamiin keskeisiin uusklassisiin teollisuuden ja palvelujen sijaintiteorioihin ja verrataan niitä syrjäisten yritysten näkökulmaan.

Teollisuuden sijaintiteorioista kustannusten minimointiin perustuvissa teorioissa oletetaan, että kysyntä ja hintataso ovat alueellisesti muuttumattomia ja tasaisia, kun taas kustannustekijät vaihtelevat alueellisesti. Tavoitteena on etsiä teollisuuslaitokselle kustannuksia minimoiva sijaintipaikka. Kun sijoittumisen kriteerinä on tuotantokustannusten minimointi, yleisen sijaintiteorian pohjana voidaan pitää Weberin (1909) teoriaa yksittäisen yrityksen edullisimmasta sijaintipaikasta. Teorian pysyvät perusoletukset ovat: 1) raaka-aineiden sijainti on annettu 2) kulutuspisteiden sijainti ja suuruus on annettu 3) työvoiman sijainti on annettu, se on liikkumatonta ja annetulla palkkatasolla sitä on aina saatavilla. (Lumijärvi 1983: 1; Mikkonen 2005: 56–57.) Muita oletuksia käytetään vain ajoittain ja niitä ei käsitellä tässä yhteydessä tarkemmin.

Weberin oletusten ollessa voimassa tuotannon sijoittumista voidaan kuvata niin sanotun raaka-aineindeksin (MI) avulla, jolla tarkoitetaan paikallisesti esiintyvien eli lokalisoituneiden raaka-aineiden painon suhdetta lopputuotteen painoon. Lokalisoituneet raaka-aineet ovat joko puhtaita raaka-aineita, jotka eivät menetä painoa valmistusprosessissa, tai painoa menettäviä raaka-aineita. Kun käytetään vain puhdasta raaka-ainetta, raaka-aineindeksin arvo $MI=1$, painoa menettävää raaka-ainetta käytettäessä $MI>1$. Tuotantopiste voi sijoittua raaka-ainelähteelle, markkinapisteeseen tai johonkin pisteeseen mark-

kinoiden ja raaka-ainelähteiden välillä. Yhtä raaka-ainetta käytettäessä periaatteena on, että jos raaka-aineindeksin (MI) arvo on suurempi kuin yksi, yritys pyrkii sijoittumaan lähelle raaka-ainelähdettä, muussa tapauksessa lähemmäksi markkinoita. Toisin sanoen, mitä enemmän materiaali-indeksin arvo ylittää yhden, sitä kannattavampaa tuotantolaitoksen on sijoittua lähelle raaka-ainelähdettä. (Lumijärvi 1983: 35; Mikkonen 2005: 58–59.) Jos raaka-ainelähteitä on kaksi, ovat sijoittumisperiaatteet monimutkaisemmat.

Weber huomioi mallissaan myös työvoimakustannukset ja oletti niiden vaihtelevan eri sijaintipisteissä. Yritys voi siirtyä alkuperäisestä, kuljetuskustannuksia minimoivasta sijaintipaikasta, jos jossain pisteessä palkkakustannukset ovat keskimääräistä alhaisemmat. Kuitenkin alempien työvoimakulujen lisäksi sijainnin siirrosta seuraavat korkeammat kuljetuskustannukset. Lisäksi sijaintipaikkaa valitessa useiden eri teollisuuslaitosten lähekkäisestä sijainnista saatavat edut eli Weberin kasautumisvaikutukset ovat keskeisessä asemassa. Keskittymisen edut pienentävät tuotantokustannuksia ja pyrkivät siirtämään yrityksen pois alhaisimpien kuljetuskustannusten pisteestä. Teollisuuden kasautuminen samalle alueelle aiheuttaa myös haittoja, joista osa vaikuttaa hajauttavasti yritysten sijaintiin. Kasautumista vastaan vaikuttavat tekijät ilmenevät kustannustason nousuna ja maanarvon kohoamisena, mikä muun muassa vaikeuttaa tilaa vaativien toimintojen sijoittumista keskuksiin. Weberin teoriaa on kritisoitu runsaasti. Etenkin oletusta kysynnän muuttumattomuudesta ja institutionaalisten tekijöiden poissulkemista on yleensä pidetty teorian merkittävimpinä heikkouksina. (Lumijärvi 1983: 34; Mikkonen 2005: 62, 64–65.) Syrjäisten teollisuusyritysten (esim. sahat) osalta Weberin teoria voi kuitenkin pitää ainakin osittain paikkansa.

Tertiäritoimintojen sijoittumisperiaatteet poikkeavat maatalouden ja teollisuuden sijoittumisperiaatteista. Niiden sijoittuminen ei riipu kuin korkeintaan epäsuorasti luonnonmaantieteellisistä olosuhteista eikä se myöskään riipu samoissa määrin tuotannontekijöistä ja liikenneyhteyksistä kuin teollisuus. Tertiäritoimintojen yleisenä sijoittumisperiaatteena on kasautuminen keskuksiin, mikä tarkoittaa sitä, että näiden toimintojen sijaintitutkimus on samalla keskusten lokalisaatiotutkimusta. (Mikkonen 2005: 109–110.) Keskusteorian ensimmäinen pioneeri oli saksalainen maantieteilijä Walter Christaller, joka kehitti 1930-luvulla keskus- ja vaikutusalue-teorian Saksan aluetalouksia koskevan

tutkimuksensa pohjalta. Christallerin teoria perustuu erittäin yksinkertaistettuihin lähtökohtaolettamuksiin ja sen avulla voi selittää vain tertiäärielinkeinojen sijoittumista. Teoria sisältää oletuksen rajattomasta homogeenisestä tasangosta, jonka väestö, osto-voima ja varallisuus ovat tasaisesti jakautuneita. Kaikki saman tyyppin keskukset ovat yhtäläisesti saavutettavissa. Kuluttajat ovat taloudellisesti rationaalisia, joten esimerkiksi hyödykkeet ostetaan lähimmästä mahdollisesta pisteestä. Hyödykkeitä ja palveluita tarjoavien yksiköiden tulot maksimoituvat. (Lumijärvi 1983: 34; Mikkonen 2005: 113–114.)

Christallerin mallissa keskuspalveluja tarjoava yritys tarvitsee tietyn minimiasiaksmäärän, jotta liiketoiminnasta saatavat tulot kattavat toiminnan kustannukset ja elättävät yrittäjän. Oletetulla homogeenisellä alueella asiakasmäärän alaraja voidaan rajata ympyränä, jonka keskipisteenä on kyseinen palveluyritys ja säteenä vähimmäisasiaksmäärän sisälleen sulkeva jana. Asiakkaan kannalta hyödyke jätetään hankkimatta tai se ostetaan toisesta keskuksesta, jos asiakkaan hyödykkeen hankkimisesta aiheutuvat kulut nousevat liian suuriksi hyödykkeen arvoon nähden. Maksimietäisyys, jossa hyödykkeen hankkimisesta tulevat kustannukset ovat yhtä suuret kuin sen käyttöönotosta saatava hyöty, on nimeltään yläraja. (Mikkonen 2005: 114.)

Kun alueella on useita saman alan palveluyrityksiä, periaatteena on, että mahdollisimman pienellä keskusten määrällä voidaan kattaa mahdollisimman laaja alue. Tavoite toteutuu, kun maksimietäisyyttä edustavat ympyrät peittävät aukottomasti koko alueen siten, että ne menevät mahdollisimman vähän päällekkäin. Kilpailun vuoksi vaikutusalueet muodostuvat säännöllisiksi kuusikulmioiksi. Christallerin keskus- ja vaikutusaluejärjestelmään kuuluu eritasoisia keskusluokkia. Saman luokan keskukset ovat samankokoisia ja niiden välinen etäisyys on sama. Pieniä keskuksia, jotka tarjoavat vain usein tarvittavia palveluja, on paljon ja suuria, myös korkeamman asteen palveluja tarjoavia keskuksia on vähän. Kuusikulmaiset vaikutusalueet ovat järjestyneet keskusluokkia vastaavasti hierarkkisesti. Samalla hierarkiatasolla vaikutusalueet ovat yhtä suuret. (Emt. 115–116.)

August Löschin (1940) esittelemä keskus- ja vaikutusalueeteoria sisältää joitakin samoja

ajatuksia kuin Christallerin vastaava malli. Kumpikin malli sisältää tasalaatuisen alueen ja väestön tasaisen jakautumisen oletukset. Keskuksien vaikutusalueet ovat kuusikulmaisia ja samaa hyödykettä jaettaessa ne ovat yhtä suuret. Kummassakin mallissa on ajatus kasautumisen eduista. Toisaalta muutamit keskeiset piirteet erottavat Löschin mallin Christallerista. Löschin malli muun muassa huomioi myös tuotannollisen toiminnan eli ei-keskustoiminnot. Malli on joustavampi: palveluvarustuksessa voi olla aukkoja, toiminnot sijoittuvat sattumanvaraisemmin ja järjestelmän hierarkkisuus on kyseenalainen. Vain pääkeskus tuottaa kaikkia tavaroita ja sen ympärillä on tyhjä tila. (Mikkonen 2005: 123, 127.)

Walter Isard (1956) kehitteli edelleen Christallerin ja Löschin keskushierarkiateoriaa. Hän arvosteli mallia siitä, että samalla kun oletetaan teollisten ja palvelutoimintojen ja siten myös työpaikkojen keskittyvän aluekeskuksiin, niin samalla taas oletetaan kuluttajien jakautuvan tasaisesti koko alueelle (Lumijärvi 1983: 40). Isard luopui väestön ja kysynnän tasaisen jakautumisen oletuksesta ja toi näin mallin lähemmäksi todellisuutta. Tuotantolaitokset ja asutus keskittyvät pääkeskuksen ympärille, jolloin vaikutusalueet pienenevät pääkeskuksen läheisyydessä. Vähimmäisasiakasmäärä asuu siis pienemmällä alueella kuin tasaisen levinneisyyden lähtökohtamalleissa. Isard luopui myös aiemmissä malleissa esiintyvistä säännöllisen muotoisista vaikutusalueista, mutta yritti silti mahdollisimman pitkälle pitää kiinni niiden kuusikulmaisuudesta. Silti hänen mukaansa kuusikulmion merkitys alueellisena muotona vähenee huomattavasti, jos kasautumisvoimat ja väestön epätasainen levinneisyys otetaan huomioon. (Mikkonen 2005: 129.)

Tertiäritoimintojen klassisista sijaintimalleista esitetyssä kritiikissä mallien lähtökohta-olettamuksia on pidetty epärealistisina: väestö ei ole missään jakautunut tasaisesti ja keskusten saavutettavuus ei ole yhtäläinen. Olennainen kritiikin kohde on ollut oletus asiointista lähimmässä mahdollisessa keskuksessa. Christaller hyväksyi tästä oletuksesta kaksi poikkeusta: asiakas voi ostaa alemman tason hyödykkeitä hankkiessaan ylemmän tason hyödykkeitä kaukaisemmasta korkeantasoisesta keskuksessa, ja on mahdollista asioida saman hierarkiatason kauempana sijaitsevassa keskuksessa, jos siellä tehdyistä ostoksista syntyy säästöjä, jotka ovat suurempia kuin lisämatkasta aiheutuneet kulut. Kuitenkin tosiasiallisesti asiointimatkoihin liitetään useita tarkoituksia. Esimerkiksi

työmatkoihin liitetään yhä useammin ostosmatkoja. Lisäksi ihmiset harvoin laskevat tarkasti kuluja asiointipaikkakuntaa valitessaan, vaan muun muassa elintasolla, herätteillä ja tarjonnan monipuolisuudella on yhä suurempi vaikutus kuluttajien valintoihin. (Mikkonen 2005: 128.)

Kun ajatellaan syrjäisiä yrityksiä, on selvää, että ne sijoittuvat täysin tertiääritoimintojen sijaintiteorioiden vastaisesti ja eivät muutenkaan sovi kaikkiin mallien olettamuksiin. Ensinnäkin syrjäiset yritykset eivät sijoitu keskuksiin. Jos syrjäiset yritykset sijoitettaisiin vaikkapa christallerilaiseen talousmaisemaan, ne sijoittuisivat lähelle keskusten vaikutusalueiden rajoja. Toisin sanoen ne eivät lukeudu keskuspalveluihin. Jos vaikutusalueen keskuksena taas ajatellaan olevan itse yritys, syrjäisen yrityksen asiakaskunta voi sijaita hyvinkin laajalla alueella, jopa maailmanlaajuisesti (ks. Mikkonen 2005: 110). Jos kyseessä on esimerkiksi sellainen palvelu, jonka luo asiakkaan pitää tulla, on myös todennäköistä, että kaikki asiakkaat eivät käyttäydy taloudellisesti rationaalisesti, vaan tulevat maksimietäisyyttä pidemmän matkan päästä motivaationaan esimerkiksi elämykset. Myös yrittäjän ensisijainen tavoite ei välttämättä ole omien tulojen maksimointi.

3.2. Sijainnin merkitys kilpailussa Porterin mukaan

Michael Porter tarkasteli artikkelissaan *"The Role of Location in Competition"* (1994) sijainnin merkityksen ja yritysten sijaintivalintojen perusteiden muutosta, esittäen samalla vaihtoehdoisen näkökulman perinteisille sijaintiteorioille. Porterin (1994: 35) mukaan aiemmat sijainnin tulkinnat olivat suureksi osaksi seuranneet kaupan teorian vaikiinnuttamaa perinnettä. Siinä sijaintivalinnat ja sijainnin vaikutukset perustuivat kustannusten minimoimiseen, jossa tärkeimmät sijainnin ominaisuudet olivat maan, työvoiman, pääoman, energian ja vastaavien asioiden hinta. Tässä tarkastelukehikossa sijaintivalinnat olivat enemmän toiminnallisia yksityiskohtia kuin strategisia valintoja. Kun yritys oli päättänyt, kuinka se aikoi kilpailla, sen eri toiminnoille valittiin kuluja minimoivat sijainnit.

Porterin (1994: 36) mukaan kansainvälisen kilpailun paradigma on kuitenkin muuttunut.

Vanha paradigma perustui pysyvään tehokkuuteen: hallitsevilla yrityksillä olivat alhaimmat tuotantopanokset tai suurimmat mittakaavaedut. Juuri pysyvä tehokkuus oli kasautumisen ratkaisevin etu, kun tarkasteltiin sijainnin merkitystä kilpailussa (mm. Marshall 1890, Weber 1929, Lösch 1954). Kilpailun globalisoituminen ja kehittyvä teknologia ovat kuitenkin lähes neutralisoineet nämä sijaintiedut. Yritykset voivat hankkia tuotannontekijöitä kansainvälisiltä markkinoilta ja päästä käsiksi alhaisiin tuotantopanoksiin sijoittamalla tiettyjä toimintoja ulkomaille. Kotimarkkinoiden koko on vähemmän tärkeää kuin kyky päästä globaaleille markkinoille. Kehittyvä teknologia on antanut yrityksille mahdollisuuden eliminoida, mitätöidä tai välttää paikallisten tekijöiden heikkoudet. Lisäksi uusi teknologia vähentää suurtuotannon etuja ja/tai auttaa pienempiä, mutta innovatiivisempia kilpailijoita mitätöimään ne.

Porter (1994: 37) toteaa, että kilpailuedun perusta on siirtynyt pysyvästä tehokkuudesta dynaamisen kehittämisen tasolle. Kyseessä eivät enää ole yrityksen omistamat panokset tai sen koko, vaan sen kyky innovoida herpaantumatta sekä parantaa osaamista ja tekniikkaa kilpailussa. Tässä kilpailun muodossa sijainnin rooli muuttuu huomattavasti: kilpailuetu syntyy innovaatioprosessista, joka on keskittynyt voimakkaasti yrityksen "kotipesään" tai sen strategisen johtamisen tiimin, keskeisen tutkimustoiminnan ja korkeammantasoisien tuotannon sijaintiin. Innovaatio- ja kehityskykyyn vaikuttaa huomattavasti yrityksen liiketoiminnon päämajan läheinen ympäristö. Eräät sijaintialueen piirteet, kuten ammattitaitoisten työntekijöiden tarjonta ja käytetty teknologia, ovat ratkaisevimpia. Yksi tärkeä sijainnin vaikutusten osoitus on paikallisten, toisiinsa liittyvien alojen klusterien syntyminen tietyille alueelle ja niiden jatkuva olemassaolo. Suhteellisen pieni määrä tällaisia vientiklustereita vaikuttaa vahvasti alue- ja valtiontalouteen, mikä lisää tarvetta täysin paikallisille teollisuudenaloille.

Dynaamisessa teoriassa lähellä sijaitsevia yrityksen ulkopuolisia toimittajia pidetään parempana verrattuna pysyvästi tehokkaaseen vertikaaliseen integraatioon. Paikallisten toimittajien olemassaolo on tärkeää innovaatioita nopeuttavan tiedonkulun ja liiketoimintasuhteiden edistämiseksi sekä opportunistisen käytöksen hillitsemiseksi. Sijainnin aiheuttamat kysyntävaikutteet tulevat välttämättömiksi innovaatiokyvyille. Dynaamisessa mallissa yritys rakentaa tavoitteita pääosin vertaamalla toimintaansa paikallisiin kil-

pailijoihin. Nämä tavoitteet edistävät kehitystä absoluuttisten standardien, kuten kulujen minimoinnin, sijaan. Dynaamisen kilpailun maailmassa erikoistiedot teknologiasta, tarpeista ja kilpailijoista, paikallisten toimijoiden välisten suhteiden laatu ja toimivuus sekä näiden toimijoiden motivaatio kehittyä ovat keskeisiä. Myös asiakkaiden, tärkeimpien alihankkijoiden, kilpailijoiden ja tuotantotehtäjäitä tarjoavien instituutioiden läheisyys on tärkeää. (Porter 1994: 37.)

Porter (1994: 37–38) esittää, että kaikki "kotipesän" toiminnot on sijoitettava yhdessä tiettyyn sijaintiin, jotta eri toimialojen poikittaista yhteistyötä voidaan helpottaa ja globaalisti hankitut panokset ja tieto voidaan yhdistää. Merkittävä talousalue voi olla pienempi kuin monet valtiot, talousalueet voivat ylittää osavaltioiden tai jopa valtioiden rajoja ja lisäksi ratkaiseva talouspoliittinen valta on usein valtio- ja paikallisella tasolla. Uusi näkemys sijainnista on ensimmäinen askel kilpailun dynaamisten prosessien sekä valintojen ja motivaation perusteiden parempaan ymmärtämiseen. Tasapainoon pyrkivien mekanismien ymmärtämisen lisäksi on ymmärrettävä myös muutoksen kumulatiivisia prosesseja.

Porterin dynaamisen näkemyksen voi ajatella osittain pätevän syrjäisiin yrityksiin, vaikka Porterin näkökulma onkin enemmän suuryrityksiin keskittyvä ja enemmän globaali kuin paikallinen. Syrjäisten yritysten menestymisen takana voi olla juuri kyky innovoida sekä parantaa osaamista ja teknologiaa. Kehittynyt teknologia voi poistaa sijaintitehtäjäistä johtuvia heikkouksia. Horisontaalinen integraatio voi olla tärkeää myös syrjäiselle yritykselle, esimerkiksi paikallisen yhteistyön tai tavarantoimituksen muodossa, mutta toisaalta jos yritys on osa paikallista klusteria, sitä ei voi enää määritellä selkeästi syrjäiseksi. Toisaalta syrjäinen yritys voi yhtä hyvin olla vertikaalisesti integroitunut (esim. alihankkijat). Syrjäisen yrityksen keskeiset sidosryhmät saattavat sijaita kauempanakin ja tuolloin markkinointia, liikesuhteita ja muita toiminnan muotoja saataan hoitaa yhä useammin esimerkiksi sähköisesti.

3.3. Resurssiperusteinen näkökulma

Resurssiperusteisessa näkökulmassa tarkastellaan yrityksen sisäisten tekijöiden merkitystä menestymisessä. Sen ydinideana on, että yrityksen pitäisi erottua kilpailijoistaan hyödyntämällä uniikkeja resurssejaan tai resurssiensa yhdistelmiä. Resurssiperusteinen näkökulma tarjoaa mahdollisen selityksen pienten yritysten kasvulle, koska siinä huomioidaan se, että merkittäviä etuja voi kehittää pienistä resursseista huolimatta. (Pihkala 1994: 16, 22; Forsman 2001: 7.) Resurssiperusteinen näkökulma ei perustu vain yhteen tutkielmaan tai artikkeliin, vaan se on kehittynyt usean eri kirjoittajan teksteistä. Tässä alaluvussa pyritään esittelemään resurssiperusteisen näkökulman perusteet joidenkin mallin keskeisten töiden (Wernerfelt 1984, Barney 1991, Peteraf 1993) avulla sekä luodaan katsaus mallista esitettyyn kritiikkiin ja sen vastakritiikkiin. Lisäksi erityistarkastelussa on resurssiperusteinen näkökulma yrittäjyyteen.

3.3.1. Resurssit ja kestävä kilpailuetu

Wernerfelt ja resurssiaseman esteet

Resurssiperusteinen strategiakoulukunta syntyi varsinaisesti Birger Wernerfeltin (1984) työn pohjalta. Wernerfeltin mukaan on hyödyllistä analysoida yrityksiä niiden resurssien eikä tuotteiden perusteella (Pihkala 1994: 16). *Resurssilla* tarkoitetaan mitä tahansa asiaa, jonka voisi ajatella olevan jonkin tietyn yrityksen vahvuus tai heikkous. Yrityksen resurssit tietynä ajanhetkenä voidaan määritellä niiksi (aineellisiksi ja aineettomiksi) varoiksi, jotka ovat sitoutuneet melko pysyvästi yritykseen. Esimerkkejä resursseista ovat tuotemerkit, yrityksen sisäinen tieto teknologiasta, ammattitaitoinen henkilöstö, liiketoimintakontaktit, tuotantovälineet, tehokkaat tuotantomenetelmät ja pääoma. Yrityksille resurssit ja tuotteet ovat saman kolikon kaksi puolta. Yleensä tuotteiden valmistus vaatii useiden resurssien käyttöä, ja samoja resursseja voidaan käyttää useissa tuotteissa. (Wernerfelt 1984: 171–172.)

Wernerfeltin artikkelin keskeinen kysymys on: "missä olosuhteissa yksittäinen resurssi johtaa pitkäkestoisiin, korkeisiin tuottoihin?". Tarkastelussa korostuvat niin sanottu ensimmäisen omistajan etu (*first-mover advantage*) ja resurssiaseman esteet (*resource*

position barriers). Ensimmäisen omistajan etu tarkoittaa sitä, että kun joku ensimmäisenä omistaa tietyn resurssin, vaikuttaa se haitallisella tavalla myöhempien resurssin hankkijoiden kuluihin ja/tai voittoihin. Näissä tilanteissa resurssin haltijan voidaan sanoa nauttivan resurssiaseman esteen suojasta. Resurssiaseman esteet osoittavat potentiaalia korkeisiin tuottoihin, koska yhdellä kilpailijalla on yliote. (Wernerfelt 1984: 172–173.)

On mahdollista tunnistaa korkeisiin tuottoihin johtavia resurssityyppejä, joille resurssiaseman esteet voidaan rakentaa. Luonteeltaan nämä esteet ovat usein itsensä toistavia: yritys, joka tietyllä ajanhetkellä huomaa olevansa jossain mielessä muiden edellä voi käyttää esteitä johtoasemansa varmistamiseen. Tämän mahdollistavat resurssien ominaisuudet ja niiden hankintatapa. Yritys haluaa luoda tilanteen, missä sen oma resurssiasema vaikeuttaa suorasti tai epäsuorasti muiden mahdollisuuksia saavuttaa se kilpailussa. (Emt. 173–174.)

Koska samoja resursseja voidaan käyttää monissa tuotteissa, tietyllä resurssiaseman esteellä on yleensä vaikutus moniin eri tuotteisiin, joista jokainen tuottaa osan yrityksen tuotosta. Esimerkki tällaisesta resurssista on johtamistaidot. Resurssin yleinen vetovoima, ymmärrettynä sen kapasiteettina tukea resurssiaseman estettä, on kuitenkin ainoastaan välttämätön, muttei riittävä ehto, jotta tietty yritys haluaisi hankkia sen. Jos kaikki tavoittelevat potentiaalisesti kiinnostavia resursseja ja vain muutama voi saada käyttöönsä kunkin, yritykset häviävät elleivät ne valitse hankintojaan hyvin. Yritysten täytyy löytää ne resurssit, jotka sopivat hyvin yhteen jo omistettujen resurssien kanssa, ja joita hankkiessaan ne todennäköisesti kohtaavat vain muutamia kilpailevia ostajia. (Emt. 174–175.)

Barney ja kestävä kilpailuedun potentiaali

Jay Barney'n artikkeli "*Firm Resources and Sustained Competitive advantage*" (1991) tarkastelee yhteyttä yrityksen resurssien ja kestävä kilpailuedun välillä. Artikkelin tarkoituksena on tarkentaa ne ehdot, joiden voimassaollessa yrityksen resurssit voivat olla kestävä kilpailuedun lähde. Artikkelin myös kritisoi pitkälti aiempia, yrityksen ympäris-

tön tekijöihin keskittyviä kilpailuedun malleja ja niiden ennakko-oletuksia. Suurin osa aiemmasta kilpailuedun lähteiden tutkimuksesta keskittyi joko yrityksen ulkoisten mahdollisuuksien ja uhkien määrittelemiseen, sen vahvuuksien ja heikkouksien kuvaamiseen tai sen analysointiin, miten näitä piirteitä voidaan yhdistää strategian valinnassa. (Barney 1991: 99–102.)

Barneyn (1991: 100–101) mukaan aiemmat ympäristölähtöiset mallit ovat omaksuneet kaksi yksinkertaistavaa oletusta. Ensinnäkin nämä mallit ovat olettaneet, että tiettyyn toimialaan kuuluvat yritykset ovat *homogeenisiä* niiden kontrolloimien strategisesti relevanttien resurssien ja niiden harjoittamien strategioiden suhteen. Toiseksi ympäristölähtöiset mallit olettavat, että jos jollakin toimialalla syntyy resurssien heterogeenisyyttä, niin tämä on hyvin *lyhytikäistä*, koska yritysten käyttämät resurssit ovat erittäin liikkuvia eli toisin sanoen niitä voidaan vapaasti ostaa ja myydä markkinoilla. Koska resurssiperusteinen näkökulma kilpailuedusta tutkii yhteyttä yrityksen sisäisten piirteiden ja suorituskyvyn välillä, se ei voi rakentua samojen oletusten varaan. Kilpailuedun lähteitä analysoitaessa resurssiperusteinen näkökulma korvaa nämä oletukset kahdella vaihtoehtoisella. Malli olettaa, että yhden toimialan yritykset voivat olla *heterogeenisiä* niiden kontrolloimien strategisten resurssien suhteen. Lisäksi nämä resurssit eivät välttämättä ole täydellisesti liikkuvia yritysten välillä ja siten heterogeenisyys voi olla *pitkäaikaista*.

Barneyn (1991: 105–106) mukaan kestävä kilpailuedun lähteiden ymmärtämiseksi on välttämätöntä rakentaa teoreettinen malli, joka lähtee siitä oletuksesta, että yrityksen resurssit voivat olla heterogeenisiä ja liikkumattomia. Kaikki resurssit eivät tietenkään sisällä kestävä kilpailuedun potentiaalia, vaan jotta resurssilla olisi tämä potentiaali, sillä täytyy olla neljä piirrettä:

- sen täytyy olla *arvokas* siinä mielessä, että se hyödyntää mahdollisuuksia ja/tai neutralisoi uhkia yrityksen ympäristössä
- sen täytyy olla *harvinainen* yrityksen nykyisten ja potentiaalisten kilpailijoiden keskuudessa
- sen täytyy olla epätäydellisesti imitoitavissa

- sillä ei voi olla olemassa strategisesti samanarvoisia korvikkeita

Se, että yrityksen ominaisuuksien täytyy olla arvokkaita, jotta ne voitaisiin nähdä resurssina, viittaa tärkeään vastavuoroisuuteen ympäristölähtöisten kilpailuedun mallien ja resurssiperusteisen mallin välillä. Ympäristölähtöiset mallit auttavat määrittelemään ne yrityksen ominaisuudet, jotka hyödyntävät mahdollisuuksia ja/tai neutralisoivat uhkia, ja siten tarkentavat, mitä yrityksen ominaisuuksia voidaan pitää resursseina. Resurssiperusteinen malli puolestaan esittää, mitä muita ominaisuuksia näillä resursseilla pitäisi olla, jotta ne tuottaisivat kestäväää kilpailuetua. Jos suuri määrä kilpailevia yrityksiä omistaa arvokkaita resursseja, nuo resurssit eivät voi olla kilpailuedun tai kestävään kilpailuedun lähteitä. Yrityksellä on kilpailuetu, kun se käyttää arvoa tuottavaa strategiaa, jota monet muut yritykset eivät käytä. (Barney 1991: 106.)

Barney (1991: 106–107) huomauttaa, että vaikka kilpailuedun havaitaan kertyvän vain yrityksille, joilla on arvokkaita ja harvinaisia resursseja, se ei tarkoita, että yleiset (eli ei-harvinaiset) resurssit olisivat merkityksettömiä. Sen sijaan arvokkaat, mutta yleiset yrityksen resurssit voivat auttaa varmistamaan yrityksen selviytymisen, kun niitä hyödynnetään kilpailupariteetin aikaansaamiseksi toimialalla. Kilpailupariteetin olosuhteissa mikään yritys ei saavuta kilpailuetua, mutta yritykset kuitenkin lisäävät taloudellisen selviytymisensä todennäköisyyttä.

Arvokkaat ja harvinaiset resurssit voivat olla *kestävän* kilpailuedun lähteitä vain jos yritykset, joilla ei ole näitä resursseja, eivät voi saada niitä. Toisin sanoen nämä resurssit ovat epätäydellisesti imitoitavissa. Resurssit ovat epätäydellisesti imitoitavissa kolmesta syystä: 1) yrityksen kyky hankkia resurssi riippuu sen ainutlaatuisista historiallisista olosuhteista 2) yhteys yrityksen omistamien resurssien ja yrityksen kestävään kilpailuedun välillä on syy- ja seuraussuhteiltaan monimutkainen 3) resurssi, joka luo yritykselle etua, on sosiaalisesti monimutkainen. Viimeinen edellytys yrityksen resurssin kestäväälle kilpailuedulle on, että ei ole olemassa strategisesti samanarvoisia arvokkaita resursseja, jotka joko eivät ole harvinaisia tai ovat imitoitavissa. Kaksi arvokasta yrityksen resurssia (tai resurssijoukkoa) ovat strategisesti samanarvoisia, kun niitä voi hyödyntää erikseen samojen strategioiden toteuttamiseksi. (Emt. 107, 111.)

Wernerfeltin ja Barney'n artikkelit ovat uraauurtavia töitä resurssiperusteiseen näkökulmaan liittyvien tutkimusten joukossa. Wernerfeltin korostaessa resursseja ja erilaistamista, Barney tarjoaa yksityiskohtaisen ja muodollisen tulkinnan liiketoimintatason resurssiperusteisesta näkökulmasta. Barney'n organisatorinen viitekehys on tarjonnut perustan monille myöhemmille resurssiperusteisen näkökulman tutkimuksille (Butler & Priem 2001: 23). Toisaalta resurssiperusteista näkökulmaa on kritisoitu sen sisältämistä ongelmakohdista. Esimerkiksi Butler ja Priem (2001) ovat esittäneet kritiikkiä Barney'n (1991) artikkeliin. Barney (2001) taas on vastannut tähän kritiikkiin vastineartikkelillaan.

Butler ja Priem (2001: 27, 34) kyseenalaistavat resurssiperusteisen näkökulman asemaa teoriana. He kritisoivat näkökulmaa erityisesti teorialta vaadittavan empiirisen sisällön puutteesta ja sen sisältämistä analyttisistä lauseista. Vastauksena empiirisen sisällön vaatimukseen Barney (2001: 42) argumentoi, että kyky esittää teoria siten, että se on tautologinen, ei ota kantaa teorian empiiriseen testattavuuteen. Toinen resurssiperusteisen näkökulman ongelma Butlerin ja Priemin (2001: 29) mukaan on sen sisältämä epäsuora oletus homogeenisista ja liikkumattomista tuotemarkkinoista. Kun ympäristöön keskittyvien kilpailuetumallien yksinkertaistavat oletukset tehdään resurssipuolella, resurssiperusteisen näkökulman epäsuorat oletukset tehdään kysyntäpuolella. Esimerkiksi, kun resurssien sanotaan olevan arvokkaita niiden hyödyntäessä mahdollisuuksia tai neutralisoidessa uhkia yrityksen ympäristössä, niin tehdään samalla epäsuora oletus yritys ympäristön muuttumattomuudesta. Epäsuorien oletusten kritiikkiin Barney (2001: 49) vastaa huomioimalla, että jo vuoden 1991 artikkelissa todettiin, että strategisen kilpailuedun malli vaatisi täyttä kilpailuympäristömallien ja yrityksen resurssimallien yhdistämistä.

Arvo on keskeinen käsite sekä resurssiperusteiselle näkökulmalle että suhteelliselle kilpailuedulle. Resurssiperusteisen näkökulman arvon määritelmät osoittavat kuitenkin selvästi, että *markkinaympäristö* määrittää mahdollisuuksien ja uhkien kautta kunkin yrityksen omistaman resurssin arvon suuruuden. Kun kilpailuympäristö muuttuu, resurssien arvot voivat muuttua. Siten resurssin arvo määräytyy resurssiperusteisen näkö-

kulman ulkopuolisesta lähteestä. Arvon kriteeri on siis tällä hetkellä ulkosyntyisessä "mustassa laatikossa". (Butler & Priem 2001: 29–31.) Barney (2001: 42) itsekin myöntää, että arvon muuttuja on heikoimmin määritelty. Kuitenkin hän huomioi, että arvon määritelmän eksogeeninen luonne on todettu vuoden 1991 artikkelissa, kun viitattiin ympäristölähtöisten mallien auttavan resurssin arvon määrittelyssä.

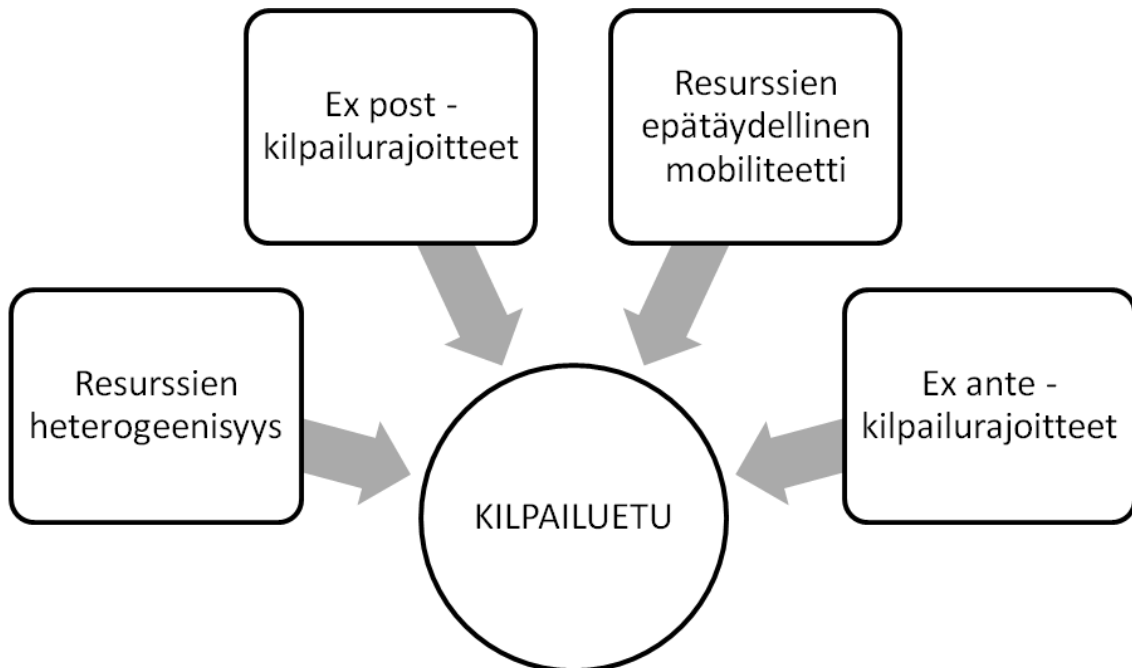
Butler ja Priem (2001: 32, 34) kritisoivat resurssiperusteista näkökulmaa liian kattavista resurssien määritelmistä, jotka vaikeuttavat käsitteellisten ja ohjaavien rajojen muodostamista. Joidenkin resurssiluokkien käsitteleminen voi olla toiminnallisesti pätevää, kun taas joitakin toisia resurssikategorioita on luonnostaan vaikea mitata ja käyttää. Yksi esimerkki resurssista, jota on vaikea mitata ja käyttää, on hiljainen tieto. Barney (2001: 51) mielestä resurssien kaikenkattavuus kuitenkin kasvattaa resurssiperusteisen näkökulman ohjaavaa vaikutusta enemmän kuin vähentää sitä.

Resurssiperusteisen näkökulman staattisen lähestymistavan korkea abstraktion taso voi olla yksi asia, joka rajoittaa sen käyttökelpoisuutta strategian tutkijoille. Vaikka resurssiperusteinen näkökulma alkoikin muutosta ajan kuluessa korostavana dynaamisena lähestymistapana, suuri osa myöhemmästä kirjallisuudesta on ollut konseptissaan staattista. Esimerkiksi ne prosessit, joiden kautta tietyt resurssit tuottavat kilpailuetua, pysyvät mustassa laatikossa, eli kausaaliset syy- ja seuraussuhteet voivat jäädä näkymättömiksi. (Butler & Priem 2001: 33–34.) Tässä asiassa Barney (2001: 51) on samaa mieltä. Hänkin korostaa dynaamisen analyysin tärkeyttä ja huomioi, että monien staattisten resurssiperusteisten töiden laatu on ollut heikko, ja ne ovat sisältäneet tautologista tois-toa.

Resurssiperusteisen kritiikin käsittely on tärkeää näkökulman ongelmien esiintuomiseksi. Esimerkiksi empiiristä sisältöä koskevan kritiikin takia tässä tutkielmassa käytetään sanaa "näkökulma" sanan "teoria" sijaan. Monen kritiikissä mainitun tekijän voidaan nähdä muodostuvan ongelmaksi käytännön yritystutkimuksessa. Haasteena on muun muassa tulkintojen muodostaminen vaikeasti mitattavista resursseista ja se, että epäsuora oletus yritys ympäristön muuttumattomuudesta voi vääristää tutkimustuloksia huomattavasti esimerkiksi lamakaudella.

Peteraf ja kilpailuedun neljä ehtoa

Margaret Peteraf jatkaa resurssiperusteisen näkökulman kehittämistä pitkälti Barney'n mallin pohjalta artikkelissaan *"The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-based View"* (1993). Peterafin mallissa on neljä kilpailuedun perustana olevaa teoreettista ehtoa, joiden kaikkien on täyttyvä (kuva 1). Resurssien heterogeenisuus luo ricardolaisia tai monopolituottoja. Ex post -kilpailurajoitteet estävät tuottojen kilpailuttamisen pois. Epätäydellinen mobiliteetti takaa arvokkaiden tuotannontekijöiden pysymisen yrityksessä ja tuottojen jakamisen. Ex ante -kilpailurajoitteet estävät kuluja ylittämstä tuottoja. (Peteraf 1993: 185.)



Kuva 1. Kilpailuedun ehdot Peterafia (1993: 186) mukaillen.

Resurssiperusteisen tutkimuksen perusolettamus on, että resurssijoukot ja tuotannon taustalla olevat kyvykkyydet (*capabilities*) ovat erilaisia yritysten välillä. Yritykset, jotka ovat saaneet paremmat resurssit, kykenevät tuottamaan taloudellisemmin ja/tai täyttämään paremmin asiakkaiden toiveet. Heterogeenisuus viittaa siihen, että yritykset,

joilla on eritasoiset kyvykkyydet, voivat kilpailla markkinoilla ja ainakin pysyä kannattavina. Yritykset, joilla on marginaaliset resurssit, voivat vain olettaa saada kulunsa katettua. Yritykset, joilla on muita paremmat resurssit, ansaitsevat tuottoja. (Peteraf 1993: 180.)

Yhden teollisuudenalan heterogeenisyys voi heijastaa parempien, rajoitetusti saatavilla olevien tuotannontekijöiden olemassaoloa. Tuotannontekijät voivat olla kiinteitä tekijöitä, joita ei voi laajentaa. Useimmiten tuotannontekijät ovat *osittain pysyviä* siinä mielessä, että niiden tarjontaa ei voi laajentaa nopeasti. Ne ovat niukkoja siinä mielessä, että niitä ei ole tarpeeksi tyydyttämään niiden suoritteiden kysyntää. Tämän takia myös keskinkertaisia resursseja tuodaan tuotantoon. Tämä on tunnettu ricardolainen argumentti. Sen voi ymmärtää selkeimmin olettamalla, että yrityksillä, joilla on muita paremmat resurssit, on pienemmät keskimääräiset tuotantokustannukset kuin toisilla yrityksillä. (Emt. 180.)

Tuottojen luonteesta riippumatta pysyvä kilpailuetu vaatii, että heterogeenisyyden ehto säilyy. Jos heterogeenisyys on lyhytaikainen ilmiö, samoin tuotot ovat hetkellisiä. Heterogeenisyyden ehdon on oltava kohtalaisen kestävä, jotta se lisäisi resurssin arvoa. Näin on vain, jos kilpailulle on myös *ex post -rajoituksia*. Tällä tarkoitetaan, että *sen jälkeen*, kun yritys on saavuttanut muita paremman aseman ja ansaitsee tuottoja, täytyy olla voimia, jotka rajoittavat kilpailua noista tuotoista. Resurssiperusteinen tutkimus on keskittynyt kahteen olennaiseen *ex post -kilpailua rajoittavaan tekijään*: epätäydelliseen imitoitavuuteen ja epätäydelliseen korvattavuuteen. Eniten huomiota on kiinnitetty epätäydellisen imitoitavuuden ehtoon. Termi "eristävät mekanismit" (*isolating mechanisms*) viittaa ilmiöihin, jotka suojaavat yksittäisiä yrityksiä imitoinnilta ja säilyttävät niiden tulovirrat. Näihin kuuluvat omistusoikeudet niukkoihin resursseihin ja lukuisat imitoiva kilpailua hidastavat osittaiset oikeudet viivytysten, tiedon epätäydellisyyksien ja kitkojen muodossa. Erityisen kiinnostuksen kohteena on syy- ja seuraussuhteiden monimutkaisuuden (*causal ambiguity*) käsite. Tämä viittaa epävarmuuteen yritysten keskinäisten tehokkuuserojen syistä. (Emt. 182–183.)

Resurssiperusteisen teorian keskeisenä kiinnostuksen kohteena ovat ei-vaihdettavissa

olevat varat, jotka kehittyvät ja kasaantuvat yrityksen sisällä. Tällaiset varat torjuvat yleensä imitaation, koska niillä on laaja aineeton ulottuvuus ja ne ovat sosiaalisesti monimutkaisia (vrt. Barney). Ne syntyvät organisaation osaamisesta ja yrityksen oppimisesta. Ei-vaihdeettavissa olevat varat ovat liikkumattomia ja siten sidottuja yritykseen. Tekijöiden liikkumattomuus tai *epätäydellinen mobiliteetti* onkin yksi kilpailuedun päävaatimuksista. Resurssit ovat täydellisen liikkumattomia, jos niillä ei voi käydä kaupaa. Toisenlaisia resursseja voi taas kuvata epätäydellisesti mobiileiksi. Nämä ovat resursseja, jotka ovat vaihdettavissa, mutta ne ovat arvokkaampia siinä yrityksessä, joka sillä hetkellä käyttää niitä, kuin mitä ne olisivat muussa käytössä. Resurssit ovat epätäydellisesti mobiileja, jos ne ovat jokseenkin erikoistuneita yrityskohtaisiin tarpeisiin. Resurssit säilyvät sidottuina yritykseen ja ovat käytettävissä pitkällä aikavälillä. Siten ne voivat olla pysyvän kilpailuedun lähde. (Peteraf 1993: 183–184.)

Viimeinen ehto kilpailuedulle on, että täytyy olla myös *ex ante -rajoituksia* kilpailulle. Tämä tarkoittaa sitä, että *ennen kuin* mikään yritys voi vakiinnuttaa muita paremman resurssiaseman, tuohon asemaan täytyy olla rajallinen kilpailu (ks. Wernerfelt). Tämä voidaan selittää parhaiten havainnollistamalla. Oletetaan, että samantasoisissa yrityksissä havaitaan ennalta, että ottamalla haltuun tiettyjä edullisia sijainteja, ne voivat saada ei-imitoitavan resurssiaseman kilpailijoihin nähden. Noista sijainneista syntyy tiukka kilpailu siihen pisteeseen asti, että oletetut tuotot ovat pohjimmiltaan kilpailtu pois. Edullinen sijainti voisi olla keskimääräistä suurempien tuottojen lähde vain, jos jollain yrityksellä olisi kaukokatseisuutta tai hyvää onnea ostaa se kilpailun vielä puuttuessa. Yritysten taloudellinen tehokkuus ei siis riipu ainoastaan niiden strategioiden tuotosta vaan myös niiden strategioiden käyttöönottokuluista. Ilman strategisten tekijöiden markkinoiden epätäydellisyyttä yritykset voivat olettaa saavansa vain normaaleja tuottoja. (Emt. 185.)

Kaikki edellä mainitut ehdot – heterogeenisyys, *ex post* ja *ex ante* -rajoitukset kilpailulle ja epätäydellinen tekijöiden mobiliteetti – kytkeytyvät toisiinsa. Heterogeenisyys on tärkein perusehto. Se on kilpailuedun välttämätön ehto ja on jo kauan ollut keskeinen strategisen johtamisen käsite. Heterogeenisyyden ehdon täytyminen ei kuitenkaan yksistään riitä, vaan jotta tuotot olisivat pysyviä, vaaditaan myös *ex post* -rajoitteita kilpai-

lulle. Enimmäkseen ex post -kilpailurajoitteet edellyttävät heterogeenisyyttä, joskin heterogeenisyys ei edellytä ex post -kilpailurajoitteita. Heterogeenisyys on myös epätäydellisen mobiliteetin ehdon perustana. Lopuksi on tärkeää huomioida, että parempien resurssien tuottavuus riippuu niiden käytön luonteesta ja siitä taidosta, jonka avulla resurssien paremmuuteen perustuva strategia on toteutettu. (Peteraf 1993: 185–186.)

3.3.2. Yrittäjä resurssiperusteisen kilpailuedun lähteenä

Alvarez ja Busenitz tarkastelevat resurssiperusteisen näkökulman ja pienyrittäjyyden välistä suhdetta artikkelissaan "*The entrepreneurship of resource-based theory*" (2001). Heidän tavoitteenaan on ensinnäkin laajentaa resurssiperusteisen teorian rajoja sisältämään yksittäisten yrittäjien kognitiiviset kyvyt. Yrittäjillä on yksilökohtaisia resursseja, jotka auttavat uusien mahdollisuuksien tunnistamisessa ja resurssien keräämisessä liiketoiminnalle. Toinen tavoite on rakentaa teoria yrittäjyyden alalle keskittymällä resursseihin analyysiyksikkönä. Tämä tavoite jäsentyy Peterafin esittelemien resurssiperusteisen näkökulman neljän ehdon ympärille (ks. kuva 1 s. 31). (Alvarez & Busenitz 2001: 755–756.)

Kuten resurssiperusteiselle näkökulmalle, myös yrittäjyydelle heterogeeniset resurssit ovat perusehto. Yrittäjyyden mahdollisuudet (*entrepreneurial opportunities*) ovat olemassa, koska eri toimijoilla on erilaisia uskomuksia resurssien suhteellisesta arvosta, kun ne muutetaan panoksista tuotoksiksi. Ne toimijat, jotka parhaiten ymmärtävät tiettyjen resurssien arvon, hyödyntävät näitä käyttämättömiä resursseja ensimmäisenä. Jos nämä toimijat ovat oikeassa, he ansaitsevat yrittäjätuloja; jos eivät, niin tapahtuu mahdollisuuden menetys. Vaikka resurssien heterogeenisyyden tärkeys yrityksissä on tunnustettu, strategistit ovat kiinnittäneet vähän huomiota siihen prosessiin, jonka avulla nämä resurssit löydetään, muutetaan panoksista heterogeenisiksi tuotoksiksi ja hyödynnetään suurempien voittojen aikaansaamiseksi. Siitä johtuen Alvarez ja Busenitz väittävät, että yrittäjyydessä on kyse kognitiosta, havainnoista, markkinamahdollisuuksien hakemisesta ja tiedon koordinoinnista, mitkä johtavat heterogeenisiin tuotoksiin. (Emt. 757.) Toisin sanoen yrittäjyyden piirteistä löytyy se prosessi, joka johtaa heterogeenisiin tuotoksiin.

On havaittu, että yrittäjät käyttävät heuristiikkaa laajemmin kuin suurten yritysten johtajat. Termi "heuristiikka" viittaa yksinkertaistaviin strategioihin, joita yksilöt käyttävät tehdäkseen strategisia päätöksiä erityisesti monimutkaisissa tilanteissa, joissa saatavissa oleva tieto on epävarmaa tai epätäydellistä. Yrittäjäkognitio (*entrepreneurial cognition*) määritellään yksilöllisen heuristiikan ja uskomusten laajaksi käyttämiseksi, joka vaikuttaa päätöksentekoon. Johtajakognitio (*managerial cognition*) puolestaan viittaa systemaattisempaan päätöksentekoon. siis perustuu enemmän faktoihin, kun taas yrittäjyyskognitio rakentuu erilaisista kokemuksista ja uskomuksista. (Alvarez & Busenitz 2001:757–758.)

Heuristiikkaperusteinen logiikka voi auttaa yrittäjiä tekemään päätöksiä, jotka hyödyntävät pieniä "mahdollisuuksien ikkunoita", kun taas johtajakognitiolle yleisemmät tarkkaan harkitut toimintamallit, proseduraaliset rutiinit ja rakenteelliset mekanismit saattavat asettaa esteitä innovatiivisia toimintoja haettaessa. Vaikka heuristiikkaperusteinen logiikka saattaa käyttää vähemmän tietoa ja olla vähemmän tarkkaa, niin yksilöllisen tiedon käyttäminen edistää nopeaa sopeutumista uusiin kehityssuuntiin. Kokonaisuudessaan heuristiikkaperusteisen logiikan useammin toistuva käyttö yrittäjien päätöksenteossa viittaa siihen, että he ajattelevat eri lailla, mikä johtaa heidät tekemään päätöksiä eri lailla kuin johtajat suurissa organisaatioissa. Jos heuristiikkaperusteisella logiikalla saavutetut oivallukset ja ratkaisut ovat potentiaalisesti arvokkaita markkinoilla, jos ne ovat harvinaisia, jos ne ovat vaikeasti imitoitavissa ja jos yrittäjät hyödyntävät aikaansaatuja ideoita, niin silloin nämä yrittäjien oivallukset ja ratkaisut voivat olla potentiaalisesti kilpailuetuun johtava resurssi. (Emt. 758–759.)

Alvarez ja Busenitz (2001: 759) väittävät, että ne, joilla on yrittäjäkognitio voivat hyödyntää mahdollista kilpailuetua ainakin kahdella tavalla. Ensimmäkin yrittäjäkognitioperspektiivi tarjoaa tavan ymmärtää paremmin, miksi jotkut yksilöt pystyvät näkemään uusia mahdollisuuksia siellä, missä muut näkevät joko suotuisan ympäristön tai esiintuvia riskejä. Yrittäjien kognitiivinen kyky nähdä tilanteet opportunistisella tavalla on heterogeeninen resurssi, jota voidaan käyttää toisten resurssien organisoinnissa. Toiseksi heuristiikkaperustainen päätöksentekotapa voi auttaa uusia yrityksiä välttämään monen-

laisia uusien yritysten kehitykselle tyypillisiä ongelmia ja epäsäännöllisyyksiä.

Yksilöt hankkivat tietoa ja heillä on hiljaista tietoa. Kuitenkin, ennen kuin tieto on koordinoitu, on se usein hajautunutta, fragmentoitunutta ja joskus jopa ristiriitaista. Yrittäjyyden ongelma on se, kuinka varmistaa paras resurssien käyttö liikevoiton saamiseksi. Yrittäjätieto (*entrepreneurial knowledge*) tarkoittaa kykyä ottaa vastaan konseptuaalista abstraktia tietoa siitä, mistä ja milloin hankkia aliarvostettuja resursseja, ja kuinka ottaa käyttöön ja hyödyntää niitä. Koska yksilöillä on rajattu tajunta, tiedon hankinta on usein erikoistunutta. Erikoistunut tieto hankitaan yleensä yleisen tiedon kustannuksella. Tiedon käyttämiseen ei kuitenkaan tarvita vain erikoistunutta tietoa, vaan myös yleistä tietoa. Jos tehokkuus tarkoittaa erikoistuneen tiedon hankintaa, tiedon käyttö taas vaatii yleistä tietoa ja keinoja tiedon yhdistämiseen. (Alvarez & Busenitz 2001: 762–763.)

Kirzner (1979) erottaa yrittäjätiedon ja asiantuntijan (*knowledge expert*), ehdottaen, että yrittäjä palkkaa jälkimmäisen. Asiantuntija ei täysin tunnista tietonsa arvoa tai sitä, miten muuttaa tuo tieto liikevoitoksi, tai muuten asiantuntija toimisi kuten yrittäjä. Yrittäjällä ei ehkä ole syvää erityistietoa, mutta yrittäjä tunnistaa asiantuntijan tiedon arvon ja mahdollisuudet. Yrittäjän tekee erityiseksi se, että yrittäjän tehtävä nojaa enemmän hänen kykyynsä organisoida asiantuntijätietoa. Siten asiantuntijalla on erityistietoa ja yrittäjällä on yleistä tietoa, ja yrityksen kautta nämä kaksi tietotyyppiä yhdistyvät tuottojen aikaansaamiseksi. (Emt. 763.)

Peterafin (1993) ex post -rajoitteiden olemassaoloa tarvitaan kilpailuedun kestävyuden jatkuvuuden varmistamiseksi. Alvarezin ja Busenitzin (2001: 763–765) mukaan kilpailun ex post -rajoitteet voivat kuvastaa kognitiivisia eroja, strategista täydentävyyttä, syy- ja seuraussuhteiden moniselitteisyyttä, epävarmuutta ja tiedon epäsymmetriaa. Kognitiiviset erot viittaavat siihen, että juuri yrittäjä, eivät muut, tunnistaa liikeidean ja kehittää sen bisneskonseptiksi. Strateginen täydentävyys liittyy prosessiin, jossa vähemmän kyvykkäät yrittäjät imitoivat kyvykkäämpien innovaatioita. Ensimmäisten yrittäjien ilmaantuminen markkinoille edistää muiden, vähemmän kyvykkäiden yrittäjien markkinoille tuloa tekemällä innovoinnin helpommaksi. Kuitenkin on huomattava, että syy- ja seuraussuhteiden monimutkaisuus on tekijä, joka estää yrityksiä muuttumasta

täysin toistensa kaltaisiksi.

Tietoperusteisen organisaationäkemyksen keskeinen oletus on, että tieto kasautuu organisaation hyödyntämän luovuus- ja tutkimusprosessin kautta. Kun yksittäinen yritys käyttää olemassa olevaa tietoaan tutkimukseen, niin yrityksen tieto kasvaa. Pienyritykset rakentuvat usein perustajan ympärille, joka tunnistaa tilaisuuden ja siirtyy hyödyntämään sitä kaupallisesti. Usein juuri perustaja (tai perustajatiimi) omistaa suurimman osan yrityksen aineelliset ja aineettomat varat muodostavasta teknisestä ja johtamistiedosta. Tiivistetysti yrittäjän lisääntyvä tieto ja tiedonomaksumiskyky muodostuvat yrityksen kilpailueduksi. Erityisten kokemusten kertyminen ja oppiminen vaikuttaa pienyrityksen tiedon omaksumiskykyyn luoden syy- ja seuraussuhteiden monimutkaisuutta, joka estää muita yrityksiä imitoimasta. (Alvarez & Busenitz 2001: 765–766.)

Ex ante -kilpailurajoitteet tarkoittavat sitä, että jotta yrityksellä olisi kestävä etulyöntiasema, kilpailulle täytyy olla rajoitteita. Wernerfelt (1984) ja Peteraf (1993) näkivät nämä rajoitteet resurssiaseman esteinä, jotka muodostuvat ensimmäisen ostajan eduksi. Alvarez ja Busenitz (2001: 770) taas näkevät syy- ja seuraussuhteiden monimutkaisuuden alalle tulon esteenä, koska on melkein mahdotonta imitoida tuotetta, jossa on monimutkaisia piirteitä. Myös epätäydellinen mobiliteetti liittyy vaikeasti kopioitaviin varoihin. Nämä varat ovat vaikeasti kopioitavissa, koska niillä on laaja aineeton ulottuvuus ja ne ovat sosiaalisesti komplekseja (ks. Barney). Monet heterogeenisyyteen johtavat resurssit, kuten yrityksen kulttuuri, maine ja inhimillinen pääoma, ovat sosiaalisesti monimutkaisia. Samoin yrittäjän kyvykkyys, mahdollisuuksien tehokkaassa hyödyntämisessä auttava akkumuloitunut käytännön taito tai asiantuntemus, on sosiaalisesti monimutkainen. Vaikka voidaan määritellä, kuinka tämä vara lisää yrityksen arvoa, sitä ei ole helppo kopioida tai luoda. Yrittäjän omaama tieto on puolestaan syvästi sisäistä, sosiaalisesti monimutkaista tietotaitoa siitä, kuinka resursseja yhdistetään. *Tämä tietotaito yhdistettynä yrittäjän päätöksentekoon on yrityksen heterogeenisyyden lähde.* (Emt. 767–769.)

Alvarezin ja Busenitzin artikkelin etuna voisi pitää sen melko dynaamista näkökulmaa, jossa muun muassa huomioidaan, kuinka yrittäjyyteen liittyvät toiminnot ja piirteet joh-

tavat heterogeenisten resurssien löytämiseen ja hyödyntämiseen. Artikkelin suurimpana ongelmana taas on yrittäjäkognition käsite. Onko sellaista asiaa edes olemassa? Voisiko sanoa, että joku henkilö on täysin sopimaton yrittäjäksi, käyttäen perusteena yrittäjäkognition puuttumista. Missä menee heuristiikkaa käyttävän yrittäjän ja systemaattisemman yritysjohtajan välinen raja? Esimerkiksi jotkin tässä tutkimuksessa haastatellut yritysten toimitusjohtajat saattavat omata sekä yritys- että johtajakognition piirteitä. Jos yrittäjäkognitiota ei pystytä määrittelemään ja tunnistamaan selvemmin, vie se pohjan Alvarezin ja Busenitzin artikkelilta. Toinen huomiota herättävä asia artikkelissa on yrittäjätiedon käsite. On totta, että yrittäjä usein hyödyntää asiantuntijan tietoa, mutta toisaalta, varsinkin pienyrityksissä, yrittäjä itse on usein asiantuntija. Juuri erikoistumisen johonkin alaan on saattanut motivoida yrittäjää perustamaan yrityksen.

3.4. Yrittäjäpersoonana

Uuden yrityksen aloittaminen on paljolti yksilöllinen päätös, minkä takia yksilön piirteet yrittäjänä ovat keskeisiä yrittäjyyden tutkimisessa. Yrityksen aloitusvaiheessa yrittäjällä on oltava muun muassa innovatiivisuutta ja toimintahalua. Innovatiivisuus tarkoittaa, että yrittäjän on kyettävä luomaan ratkaisuja uusissa tilanteissa. Tämä liittyy oletettavasti yrittäjän kykyihin, jotka on hankittu koulutuksen ja kokemuksen kautta. Sen lisäksi, että se on osittain kokemuksen tuote, tahto toimia on luultavasti yhteydessä yrittäjän koulutukseen ja hänen hallinnassaan oleviin resursseihin. Nämä tekijät muovaavat yrittäjän arvoja ja asenteita. (Littunen 2000: 295.)

Menestyvän yrittäjän tyypilliset piirteet ovat kyky ottaa riskejä, innovatiivisuus, tietoisuus siitä, miten markkinat toimivat, tuotannon tietotaito, markkinointitaidot, liiketoiminnan hallintataidot ja kyky tehdä yhteistyötä. Lisäksi yrittäjän piirteinä on mainittu muun muassa bisnesvainu, halu ottaa riskejä, kyky tunnistaa liiketoimintamahdollisuuksia, kyky korjata virheet tehokkaasti ja kyky tarttua tuottoisiin tilaisuuksiin. (Emt. 295.) Yhtenä yrittäjäpersoonan piirteenä nähdään myös tarve autonomialle. Tällaiselle henkilölle voi olla vaikeaa toimia viranomaisten kanssa tai työskennellä toisten palveluksessa. Eräät tutkijat pitävät yrittäjän päättäväisyyttä välttämättömänä ja liittävät sen yrittäjän tyypillisten piirteiden joukkoon, samoin kuin itseluottamuksen ja luotettavuuden. Yrittä-

jän piirteistä ei kannata kuitenkaan tehdä johtopäätöksiä, koska tutkimustulokset ovat edelleen ristiriitaisia ja riippuvat tilanteesta. Yrittäjän kyvyistä tai ominaisuuksista on tutkimuksessa pystytty nostamaan ainoastaan yksi yhteinen ominaisuus: "ainutlaatuisuus", joka viittaa kunkin yksilön erilaiseen, omintakeiseen toimintatapaan. (Juutilainen 2005: 28, 30.)

Yrittäjyyden ilmiötä on tarkasteltu ensisijaisesti suhteessa yrittäjän ominaisuuksiin ja kyvykkyyksiin. Oppiminen voi yrittäjyysprosessissa olla kytköksissä yrittäjään silloin, kun yrittäjä nähdään havainnoijana, tilanteen arvioijana, tilaisuuden havaitsijana, tilaisuuteen tarttujana, sopeutujana ja muutokseen pyrkijänä. Tilaisuuteen tarttumista pidetään yrittäjälle olennaisena kykynä, mutta sitä on hankala osoittaa. Yrittäjän osaaminen ilmenee pienissä yrityksissä yrityksen inhimillisenä resurssina. Ulkopuolisen tarkastelijan näkökulmasta yrittäjän osaaminen vaihtelee huomattavasti eri yrittäjien välillä. Koska yrittäjä kuitenkin voi itse asettaa mittarit menestykselleen ja selviytymiselleen, yrittäjät voivat tuntea yrityksensä menestyvän silloinkin, kun ulkopuoliset tahot pitävät yrittäjän toimintaa ammattitaidottomana. (Emt. 30.)

Yrittäjyyteen liittyvissä tutkimuksissa on mahdollista erottaa kaksi koulukuntaa: piirremalliin (*trait model*) perustuva ja kontingenssiajatteluun (*contingency thinking*) perustuva. Piirremalliin perustuvissa tutkimuksissa peruskysymyksenä on, miksi tietyt yksilöt perustavat yrityksiä ja ovat menestyneitä yrittäjinä. Näissä tutkimuksissa menestyvän yrittäjän luonteenpiirteitä ei tarkastella vallitsevan tilanteen kontekstissa. Kontingenssiajatteluun perustuvia malleja seurattaessa yrittäjyystoiminnassa tarvittavat piirteet ovat sidoksissa yritysten ympäristöön ja vallitsevaan tilanteeseen. Persoonallisuuden piirteet muodostuvat yksilön ja ympäristön vuorovaikutuksen kautta. Tässä vuorovaikutuksessa elämäntilanne, kokemukset ja muutokset yksilön elämässä ovat keskeisessä roolissa. Siten yrittäjäksi ryhtymisen syynä voi olla elämänmuutos, joka on niin merkittävä, että se muuttaa yksilön persoonallisuuden piirteitä. (Littunen 2000: 296.)

Yrittäjyyden tutkimuksessa käytetyt yleisimmät teoriat ovat piirremalliin perustuvat McClellandin (1961) teoria suoriutumismotivaatiosta ja Rotterin (1966) teoria kontrollipremisseistä. McClellandin teorian mukaan yksilöt, joilla on suuri tarve suoriutua,

haluavat ratkaista ongelmia itse, asettaa tavoitteita ja pyrkii näihin tavoitteisiin omien ponnistelujensa kautta. Teoria olettaa, että yksilöt, joilla on suuri suoriutumismotivaatio, löytävät yleensä tiensä yrittäjyyteen ja onnistuvat yrittäjinä paremmin kuin muut. (Littunen 2000: 296.) McClelland pyrki osoittamaan, että suoriutumismotivaatiolla ei ole geneettistä alkuperää ja uskoi olevan mahdollista muokata yrittäjiä kouluttamalla heitä. Lisäksi hän piti mahdollisena suoriutumismotivaation syntymistä tehtävän vaativuuden kautta. McClellandin mukaan tämä selitys on parempi kuin taloudelliset päämäärät, joita hän piti epätarkkana mittarina. (Juutilainen 2005: 27.)

Rotterin mukaan yksilön kontrollin sijainti voidaan nähdä joko sisäisenä tai ulkoisena. Sisäinen kontrolliodotus viittaa oman elämän kontrolliin, jossa yksilön toiminnan tuloksia pidetään riippuvaisina joko yksilön omasta käyttäytymisestä tai pysyvistä luonteenpiirteistä. Ulkoinen kontrolliodotus viittaa sellaiseen asenteeseen, joka keskittyy muiden yksilöiden toimintaan, kohtaloon, onneen tai sattumaan. Rotterin teorian mukaan sisäinen kontrolliodotus liittyy oppimiseen, ja siten motivoi ja tukee aktiivisia ponnisteluja. Ulkoinen kontrolliodotus taas haittaa oppimista ja edistää passiivisuutta. Sisäinen kontrolliodotus liitetään yleensä yrittäjämäisiin piirteisiin. (Littunen 2000: 296.) Yrittäjän ajatellaan asettavan itselleen korkeita tavoitteita saavutusten suhteen eikä odottavan ulkopuolisten asioiden vaikuttavan elämäänsä. Tällä perustellaan käsitystä yrittäjästä "oman elämänsä herrana". Uskotaan, että on mahdollista erotella yrittäjät menestyjiin ja ei-menestyjiin tämän piirteen suhteen (Juutilainen 2005: 27).

Rotterin teoriassa yksilön kontrollin sijainti vaihtelee sisäisen/ulkoinen jaon mukaan. Uusi tulkinta kontrollin sijainnista kuitenkin käsittelee ulkoista ja sisäistä kontrollia itsenäisinä ulottuvuuksina, ja siksi näiden kahden ulottuvuuden välillä voi olla erilaista vuorovaikutusta. Yleisesti ulkoinen kontrolli voidaan nähdä joko positiivisena tai negatiivisena kontrollina. Positiivinen ulkoinen kontrolli tukee ja toimii yhdessä henkilökohtaisen kontrollin kanssa kasvattaen menestymisodotuksia. Negatiivinen ulkoinen kontrolli estää tai rajoittaa henkilökohtaista kontrollia alentaen menestymisodotuksia. Rotter oivaltaa jotain tärkeää yrittäjän näkökulmasta; nimittäin uskon yksilön omaan potentiaaliin vaikuttaa tapahtumiin. Rotterin tarkastelun ulkopuolelle jää kuitenkin muita yrittäjän kannalta oleellisia näkökulmia, kuten sosiaalisten suhteiden tarjoama vaikutusmah-

dollisuus ja näiden suhteiden vaikutus omiin saavutuksiin. (Littunen 2000: 296–297.)

Uuden yrityksen liiketoiminta kehittyy usein osana yrittäjän henkilökohtaista elämänsuunnitelmaa keinona ansaita elanto, ja sitä luonnehtivat suureksi osaksi yrittäjän persoonallisuuden piirteet. Piirremallin näkökulmasta McClellandin hypoteesin voidaan nähdä kuvaavan yrittämisessä tarvittavia luonteenpiirteitä. Taloudellinen riski, päätösvalta taloudellisen sitoutumisen takia ja oman tulon riippuminen liikevoitosta, vaativat suoriutujan piirteitä yrittäjältä. Kontrollipremissiteoria tarkastelee useista näkökulmista yksilön tapoja tulkita sosiaalista ympäristöä ja eri tilanteissa saavutettua tietämystä. Useiden tutkimusten tulosten mukaan suuri tarve suoriutua liittyy tavoitteisiin ja haluun saavuttaa nämä tavoitteet, kun taas kontrollin sijainti liittyy näiden ajatusten muuttamiseen toiminnaksi. (Littunen 2000: 297.) Sekä McClellandin tulkintoja ja Rotterin piirre-teorioita kohtaan on myös esitetty kritiikkiä ja niiden pätevyyttä yrittäjyyden selittäjänä on kyseenalaistettu (Juutilainen 2005: 27).

Vaikuttaa siltä, että vaikka yrittäjiin eri teorioissa liitetyt piirteet voivat olla suuntaa-antavia ja kohtalaisen yleisiä yrittäjien joukossa, niin korkeintaan ainutlaatuisuutta voidaan pitää yrittäjän ehdottomana piirteenä. Yrittäjälle suotuisten luonteenpiirteiden vaihtelu eri tutkimuksissa voi johtua monista tekijöistä, kuten yritysten koosta, alasta, sijainnista tai jopa tutkimuksen suorittamisen ajankohdasta. Esimerkiksi lama-aikana yrittäjältä saatetaan vaatia erilaisia piirteitä kuin talouskasvun aikana. Toisaalta sopeutumiskyky voi auttaa tähän. Voi olla myös mahdollista, että joskus menestyminen ei mitenkään liity yrittäjän persoonaan, vaan esimerkiksi siihen, että tuotteen tai palvelun kysyntä on niin voimakasta, että periaatteessa kuka tahansa voi menestyä yrittäjänä. Tietenkin aina voi argumentoida siitä, että tällaisten tilaisuuksien tunnistamiseen ja niihin tarttumiseen tarvitaan henkilöä, jolla on yrittäjän piirteitä.

3.5. Aihetta sivuavat aiemmat suomalaiset tutkimukset

Tässä alaluvussa käsitellään kolmea aiempaa suomalaista syrjäisillä alueilla ja/tai maaseudulla sijaitseviin yrityksiin kohdistunutta tutkimusta: Kuopion yliopiston selvitystä "Monet polut menestykseen: Pk-yritykset Pohjois-Savossa" (Pasanen 1999), Maa- ja

elintarviketalouden tutkimuskeskuksen (MTTL) tutkimusta "Maaseudun pienyritysten menestyminen" (Kupiainen ym. 2000) ja MTTL:n selvitystä "Elintarvikealan maaseutuyritysten nykytila: Vahvuudet, heikkoudet ja kehitysnäkymät" (Forsman 2001). Muita aiheita sivuavia tutkimuksia ovat tehneet muun muassa Haahti (1987), Hautamäki (2000), Järvenpää (1995), Laurila (1998), Niittykangas (1992 & 1999) sekä Pietikäinen ja Hyvönen (1998). Luku keskittyy suomalaisiin tutkimuksiin, koska perifeerisyydellä on täysin erilainen merkitys Pohjoismaissa kuin Manner-Euroopassa tai Iso-Britanniassa. Aiempia tutkimuksia tarkasteltaessa korostetaan tämän tutkielman kannalta keskeisiä piirteitä, kuten menestymistä, yrittäjän henkilökohtaisia piirteitä ja yrityksen sijaintia. Esimerkiksi menestymisen yksityiskohtaiset taloudelliset tunnusluvut jätetään vähemmälle huomiolle. Lopuksi arvioidaan aiempia tutkimuksia suhteessa tämän tutkimuksen asetelmaan.

Mika Pasanen selvitti tutkimuksessaan pohjoissavolaisen pk-yrityskentän kehittämispotentiaalia, sen jakautumista erilaisiin ryhmiin ja viitteitä savolaisista selviytymisstrategioista eli menestykseen liittyvistä yleisistä toimintaperiaatteista. Tutkimuksen kohdeyrityksillä oli kolme yhteistä piirrettä: ne olivat hyvin menestyneitä, sijainniltaan (Pohjois-Savo) syrjäisiä ja pk-yrityksiä (työllistää alle 250 henkeä). Tutkimukseen valittiin vähintään viisi henkeä työllistäviä teollisuus-, yrityspalvelu- ja matkailualan pk-yrityksiä, joilla arvioitiin olevan vahvaa kehityspotentiaalia. Kohdejoukko valittiin alueellisten toimijoiden asiantuntemuksen perusteella (mm. aiemmat toimialatutkimukset ja klusteriselvitykset). (Pasanen 1999: 11, 37–39.) Tutkimus toteutettiin kyselynä, koska tutkimuksen kohdejoukko oli kohtalaisen laaja ja se oletettiin heterogeeniseksi. Kyselyyn vastasi 145 yritystä (vastausprosentti n. 54 %). Kohdeyritysten menestyskriteereinä käytettiin yrityksen toteutunutta kasvua, kilpailumenestystä, kilpailuvoimaa (markkinaosuus) ja yrittäjän tyytyväisyyttä menestykseen. Kaikki tutkitut yritykset olivat hyvin menestyneitä ainakin yhden edellä mainitun kriteerin mukaan, joten tutkimukseen osallistuneiden yritysten voitiin katsoa vastaavan tutkimuksen koko kohdejoukkoa. (Emt. 39–40, 42–43.)

"Maaseudun pienyritysten menestyminen" käsitteli pienyritysten menestymisen ulottuvuuksia, maaseutuyrittäjyyttä ja maaseutuyritysten liiketoimintaan kohdistuvia tutki-

muksia. Tutkimuksen empiirisen osan tavoitteena oli luonnehtia maaseudulla toimivien pienten matkailu- ja ravitsemusalan yritysten sekä puunjalostusalan yritysten taloudellista menestymistä ympäristö-strategia-yrittäjä-resurssinäkökulmasta. Empiirisen osan strategiaksi valittiin tapaustutkimus. Analyysissä ei käsitelty yksittäisiä havaintoja, vaan liiketoiminnan koon ja kannattavuuden mukaan muodostettuja ryhmiä. Havainnot jaettiin yritysten koon ja kahden kannattavuuden tunnusluvun (nettotulos ja nettotulosprosentti) mukaan kolmeen luokkaan, joista muodostui yhdeksän menestymistapausta. Näitä ryhmiä myös vertailtiin keskenään usean eri muuttujan avulla. (Kupiainen ym. 2000: 11–12, 92.) Tutkimuksen empiirinen havaintoaineisto koostui 35 matkailu- ja ravitsemusalan sekä puunjalostusalan yrityksen kolmen vuoden verotustiedoista sekä kyselyaineistosta. Tarkastellut yritykset sijaitsivat eri puolilla Suomea. Ne olivat maaseutuyrityksiä siinä suhteessa, että ne toimivat maaseudulla, maaseutualan läheisessä kuntakeskuksessa tai maaseutukaupungissa. (Emt. 56, 94.) Tässä maaseutukaupungilla tarkoitettiin muita kaupunkeja kuin pääkaupunkiseudun kaupunkeja, Tamperetta, Oulua ja Turkuja, mikä on melko laaja määritelmä.

Forsman tarkasteli raportissaan pienten elintarvikealan maaseutuyritysten nykytilaa ja etenkin yritysten resurssien ja osaamisen yhteyttä yrityksen menestymiseen. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat alle 20 henkilöä työllistävät, elintarvikkeita valmistavat yritykset, jotka sijaitsivat maaseutumaisilla alueilla. Maaseutumaisiksi alueiksi luokiteltiin ne postinumeroalueet, joiden asukastiheys oli alle 50 henkilöä/km². Tutkimus suoritettiin kokonaistutkimuksena maaseudun pienyritysrekisteristä pois lukien ruotsinkieliset yritykset. Tutkimusaineisto hankittiin postikyselyllä, jonka lopullinen vastausprosentti oli 32 % (238/742). Aineistossa oli yrityksiä kahdeksalta yrityksen päätoimialan mukaan luokiteltulta toimialalta. Aineiston toimialajakauma noudatti perusjoukon toimialajakaumaa: eniten yrityksiä oli leipomotoimialalta. (Forsman 2001: 10, 39.)

Aiempien tutkimusten perusteella vaikuttaa siltä, että menestyneet yrittäjät ovat usein keski-ikäisiä henkilöitä, joilla on paljon työkokemusta. Pasasen (1999: 87) tutkimuksessa hyvin menestyneet yrittäjät olivat yleensä keski-ikäisiä (40–60-vuotiaita) miehiä, joilla oli opistotasoinen ammatillinen koulutus. Suurin osa yritysten perustajista oli kotoisin Pohjois-Savosta. Useimmilla oli yrittäjäkokemusta yli kymmenen vuoden ajalta.

Koulutus ja kokemus yleensäkin, sekä palkkatyössä että yrittäjänä, näyttivät olevan yhteydessä yrityksen hyvään menestykseen. Kupiaisen ym. (2000: 94) tutkimuksen aineiston yrittäjien keski-ikä oli 48 vuotta. Yrittäjillä oli melko alhainen koulutustaso, jolloin työkokemuksen kautta saatu ammattitaito korostui. Forsmanin tutkimuksessa yrittäjien henkilökohtaisiin piirteisiin ei kiinnitetty huomiota.

Kupiaisen ym. (2000: 95) tutkimuksessa yrityksistä 60 % teki yhteistyötä muiden yritysten kanssa etenkin markkinoinnissa, myynnissä ja alihankintasuhteissa. Myös Pasasen (1999: 89) tarkastelemissa yrityksissä oli positiivinen asenne yhteistyön suhteen. Varsinkin yhteistyö asiakkaiden ja tavarantoimittajien kanssa koettiin tärkeäksi. Yleisin yhteistyön muoto oli alihankinta. Forsmanin (2001: 41) tarkastelemissa pienissä elintarvikealan yrityksissä yhteistyötä taas tehtiin edelleen vähän. Suoramyyntin merkitys nousi esiin kahdessa tutkimuksessa. Kupiaisen ym. (2000: 67) tarkastelemat yritykset olivat useimmiten tuotteita ja palveluita suoraan asiakkaalle markkinoivia suoramyyntiyrityksiä. Puolet majoitus- ja ravitsemusalan yrittäjistä käytti suoramyyntin lisäksi matkatoimistoja. Puunjalostajista suurin osa käytti suoramyyntiä, mutta osa toimitti tuotteitaan suoraan teollisuuteen ja osa markkinoi myös tukkuliikkeen kautta. Myös Forsmanin (2001: 40) tutkimuksessa lähes neljännes yrityksistä käytti ensisijaisesti suoramyyntiä tilalta tai tehtaanmyymälästä jakelukanavanaan. Suoramyyntin lisäksi vähittäiskauppa ja suurkeittiö olivat tärkeimmät jakelukanavat.

Voi sanoa, että kolmessa aiemmassa tutkimuksessa tarkastellut yritykset voitaisiin pääasiassa luokitella syrjäisiksi. Pasasen (1999: 87) tarkastelemat yritykset edustivat sijainniltaan kaikkia Pohjois-Savon seutukuntia, mutta seutukuntien sisäistä sijaintia ei ollut tarkemmin määritelty. Kupiaisen ym. (2000: 63–64) tutkimuksessa yrityksen sijaintia luonnehti kuntatyyppi ja etäisyys kuntakeskukseen. Toimialasta riippumatta yritykset sijaitsivat haja-asutusalueella tai pienissä taajamissa keskimäärin 17 kilometrin päässä kuntakeskuksesta ja 44 kilometrin päässä lähimmästä kaupungista. Muutama yritys sijaitsi kuntakeskuksessa. Forsmanin (2001: 39) tarkastelemat yritykset sijaitsivat eri puolilla Suomea. Keskimäärin matkaa lähimpään kuntakeskukseen oli 10 kilometriä ja lähimpään 15000 asukkaan taajamaan 46 kilometriä. Kupiaisen ym. (2000: 96) tutkimuksessa matkailualan yrittäjät näkivät sijainnin vahvuutena, kun taas Forsmanin (2001: 40)

selvityksessä elintarvikealan yrittäjät pitivät yhtenä merkittävimpänä heikkoutena yrityksen sijaintia suhteessa asiakkaisiin. Tämä selittyy näiden kahden alan erityispiirteillä: asiakkaat tulevat varta vasten maaseudun matkailuyritykseen, kun taas maaseudulla sijaitsevien elintarvikeyritysten suurin asiakaskunta elää kaupungeissa.

Pasasen (1999: 87–90) tutkimuksessa yrittäjät selittivät liikevaihdon voimakkaan kasvun enimmäkseen yrityksen sisäisillä tekijöillä, joista yleisimpiä olivat markkinoiden laajentaminen, markkinointiin panostaminen ja tuotantoinvestoinnit. Yrittäjän osaaminen ja henkilökohtainen panos nähtiin ratkaisevana menestymisen kannalta useissa yrityksissä. Selviytymistekijöinä nousivat esiin varsinkin henkilöstön joustavuus, ulkoiset sidosryhmäsuhteet sekä ongelmien varhainen esiintuonti ja nopea päätöksenteko. Ympäristöstä johtuvana yrityksen liikevaihdon voimakkaan kasvun syynä mainittiin useimmiten voimakas kysynnän kasvu. Kupiaisen ym. (2000: 95–96) tutkimuksessa yritykset painottivat laatua ja kanta-asiakkuutta markkinoinnissaan. Tutkimusyrietykset korostivat myös tuotantoon ja jakeluun liittyvän saatavuuden merkitystä menestystekijänä. Lisäksi molempien toimialojen yritykset pitivät vahvuuksina omaa ammattitaitoaan ja omaleimaisuuttaan. Forsmanin (2001: 40) tutkimuksessa kilpailijoista erottavina ylivoimatekijöinä useimmissa yrityksissä mainittiin toimitusvarmuus, tuotteiden ja raaka-aineiden korkea laatu ja maine, toiminnan joustavuus, henkilökohtainen asiakaspalvelu sekä lyhyt jakeluketju. Ylivoimatekijöissä oli huomattavasti toimialakohtaista vaihtelua.

Pasasen (1999: 88) tarkastelemien yritysten liikevaihdon voimakas heikentyminen selittyi enimmäkseen ympäristön tekijöillä; suurimmassa osassa tapauksista taustalla oli lama. Kupiaisen ym. (2000: 96) tutkimuksessa maaseudun yrittäjät näkivät suurimpina uhkatekijöinä verotuksen, kilpailutilanteen kiristymisen ja valtiovallan toimenpiteet. Majoitus- ja ravitsemusalan yrittäjät pitivät yleistä taloudellista kehitystä ja toimialan kehitystä suurempana uhkana kuin puunjalostajat. Forsmanin (2001: 40) tarkastelemista yrityksistä nykyistä kilpailutilannetta piti uhkana yritystoiminnan jatkuvuudelle jopa 41 % yrityksistä. Uhkaavimpana kilpailu koettiin niissä yrityksissä, joissa kilpailijoita ovat suurten yritysten tavanomaiset tuotteet. Vain harvoissa yrityksissä tuotteilla ei nähty olevan kilpailijoita. Kilpailukykyisen aseman saavuttamista hankaloittavista heik-

koustekijöistä keskeisimpinä pidettiin oman pääoman riittävyyttä, asiakkaiden riittävyyttä markkina-alueella ja yrityksen sijaintia suhteessa asiakkaisiin.

Pasasen tutkimustulokset viittasivat siihen, että hyvin menestyneiden pohjoissavolaisten pk-yritysten menestymisen taustalla oli monia yrittäjään, yrityksen rakenteeseen ja yritys ympäristöön liittyviä tekijöitä. Hyvin menestyneille yrityksille näytti olevan tyypillistä tiimiyrittäjyys, päämäärätietoisuus, kasvuhakuisuus, kansainvälisyys ja korkea innovatiivisuuden taso. Yritysten joukossa oli toimintansa eri vaiheissa olevia yrityksiä, joista suurin osa oli toiminnan kehittämis- tai markkinoiden valtausvaiheessa. Tuotteeltaan yritykset olivat kohtalaisen erikoistuneita, ja yleensä ne palvelivat yhtä tai muutamaa selkeärajaista asiakassegmenttiä. (Pasanen 1999: 87–89.)

Kupiainen ym. (2000: 98–99) esittivät tutkimuksen perusteella joitakin oletuksia maa-seutuyritysten menestymisen syistä. Nettotulosta selittivät ensisijaisesti investointien rahoitusrakenne ja yrityksen koko. Kannattavuus ei silti kehittynyt suoraviivaisesti, vaan liiketoiminnan kokoon suhteutettuna aineistossa parhaiten kannattavia olivat keskimmäisen kokoluokan yritykset. Aineiston liikevaihdoltaan suurimmat yritykset olivat liikevaihtoon suhteutettuna keskimmäisessä kannattavuusryhmässä. Sen sijaan hyvin pienimuotoista liiketoimintaa vaikutti olevan hankalampaa saada kannattavaksi. Heikko kannattavuus liittyi usein 6–10 vuotta toimineisiin yrityksiin ja vaatimattomaan liikevaihtoon. Näiden taustalla oli usein sivutoimiyrittäjäyys. Liikevaihdon kehitystä edistivät kasvutavoite, halu menestyä, riskinkantokyky ja atk-järjestelmän hyödyntäminen yritystoiminnan apuvälineenä. Lisäksi yritystoimintaa näytti edistävän yrittäjän itse-reflektiivinen asenne, joka tarkoittaa yrittäjän suhtautuvan myönteisesti, mutta samalla kriittisesti omaan osaamiseensa. Tutkimuksen empiirisen osan perusteella käytetyillä menestymiskäsitteillä ei kyseisestä aineistosta saatu selkeää kuvaa yritysten menestymisestä.

Forsmanin (2001: 40–41) tutkimuksessa tarkasteltiin varsinkin ylivoimatekijöiden, kilpailukykyisen aseman saavuttamista tai ylläpitämistä edistävien tekijöiden sekä menestymistä mittaavien tekijöiden taustalla olevia ulottuvuuksia sekä näiden ulottuvuuksien välisiä suhteita. Korrelaatiotarkastelun perusteella kilpailuaseman saavuttamista tai yl-

läpittämistä edistävillä tekijöillä näytti olevan selkeästi merkittävämpi yhteys menestymisulottuvuuksiin kuin ylivoimatekijöillä, mikä vahvistaa näiden tekijöiden merkitystä kriittisinä perusresursseina. Forsmanin tutkimuksen johtopäätöksenä todettiin, että niin sanottujen kriittisten perusresurssien saatavuus ja kontrollointi yrityksen menestymisen ja yritystoiminnan jatkuvuuden kannalta on ensisijaisen tärkeää. Useat kilpailijoista erottavat ylivoimatekijät (esim. raaka-aineen alkuperä, lyhyt ketju tuottajalta asiakkaalle) ovat yleisiä maaseutuyritysten kilpailutekijöitä, jotka eivät välttämättä auta erottautumaan suuremmistakaan kilpailijoista. Tuotteiden ja samoin yrityksen menestymisen näkökulmasta tuotteistamisen perustuminen ainoastaan fyysisiin tuoteominaisuuksiin ei välttämättä riitä, vaan tuotteistamisessa tarvitaan jotain uniikkia, ja lisäksi tuotetta on ajateltava laajempaan asiakkaalle merkittävien arvojen kokonaisuutena. Juuri tässä tuotteistamisessa ja asiakaslähtöisessä markkinoinnissa tarvitaan perusresursseja, kuten markkinointiosaamista, motivaatiota ja riittävää alan kokemusta, asiakaspotentiaalia ja yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa.

Kolmen aiemman tutkimuksen keskeisimmät menestystekijät ovat kokemus (sekä yrittäjänä että palkkatyössä), päämäärätietoisuus, joustavuus, innovatiivisuus, toimitusvarmuus sekä yrittäjä- ja markkinointiosaaminen. Lisäksi sosiaalisilla tekijöillä, kuten tiimiyrittäjyydellä, asiakassuhteilla ja yhteistyöllä muiden toimijoiden kanssa on tärkeä merkitys menestymisen näkökulmasta. Myös uniikit, kilpailijoista poikkeavat tuotteet ja niiden tehokas tuotteistaminen tukevat menestymistä. Tarkasteltujen yritystutkimuksien perusteella ei voi kuitenkaan muodostaa kovin laajoja ennako-oletuksia maaseutuyritysten menestymisen kaavasta. Kullakin tutkimuksella oli erilaiset tutkimuskohteet ja oma näkökulmansa. Myös tämä tutkimus poikkeaa aiemmista tutkimuksista siinä mielessä, että se on kokonaan laadullinen haastattelututkimus, kun taas käsitellyissä tutkimuksissa kyseessä ovat olleet sekä kvantitatiivisin että laadullisin menetelmin analysoidut kyselyt. Lisäksi käsitellyistä tutkimuksista poiketen tämä tutkimus ei keskity mihinkään tiettyyn toimialaan tai toimialoihin. Aiemmat tutkimukset ovat kuitenkin olleet tärkeitä tämän työn empiriaa rakennettaessa.

Yleisestikin maaseutuyritystutkimuksien aineistot ovat luonteeltaan heterogeenisiä. Suuri heterogeenisyys tarkoittaa sitä, että aineistossa on usein sekä päätoimisia että si-

vutoimisia ja osa-aikayrittäjiä, toisin sanoen yrityksiä, joilla on erilaiset yrittämisen lähtökohdat ja tavoitetaso. On usein mahdotonta verrata erilaisia yrityksiä mielekkäästi keskenään taloudellisen menestymisen kannalta. (Kupiainen ym. 2001: 93.) Lisäksi on hyvä huomioda, että usein maaseudun pk-yritysten menestyminen esimerkiksi taloudellisen kannattavuuden näkökulmasta on hyvin suhteellista. Tämä saattaa heijastaa yrittäjien erilaisia tavoitteita menestymisen suhteen.

4. TAPAUSTUTKIMUKSEN KULKU

4.1. Tutkimusmetodi ja aineiston hankinta

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tapaustudkimus. Tapaustudkimus on perusteellinen ja tarkkapiirteinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä (Laine ym. 2007: 9). Tässä tapauksessa ilmiönä tarkastellaan syrjäisten yritysten menestymistä ja tapauksena on seitsemän syrjäisesti sijaitsevaa, menestyvää yritystä Pohjois-Pohjanmaalla. Laadullinen tutkimusmetodi sopii tähän tutkimukseen, koska sen kohdejoukko on hyvin pieni, ja siten on tarkoituksenmukaista saada syvällisempää, yksityiskohtaisempaa tietoa.

Tutkimuksen empiirinen materiaali hankittiin yrityshaastatteluilla. Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä on perusteltu, koska tutkimukseen sopivia kohteita on tutkimusalueella rajattu määrä, ja lisäksi haastatteluilla saadaan paremmin laadulliseen tutkimukseen soveltuvaa tietoa. Tutkimuksessa haastatellut yritykset sijaitsevat neljän kunnan (Haapavesi, Kärsämäki, Nivala ja Pyhäntä) alueella Pohjois-Pohjanmaalla. Tutkimusekonomisten syiden takia haastattelut oli rajattava näihin neljään kuntaan. Tutkimusalue sopii tutkimukseen siinä mielessä, että se on kaukana suurista kaupungeista ja muutenkin melko syrjäinen. Tutkimusalueen kuntien sijaintia käsitellään enemmän luvussa 4.2.1.

Haastateltuja yrityksiä ei rajattu samalle alalle, vaan tavoitteena oli haastatella yrityksiä seuraavalla jaotuksella:

- juurettomat eli ns. footloose-yritykset
- alihankkijat
- raaka-aineita jalostavat

Jaottelun tarkoituksena oli ensisijaisesti selkeyttää ja tukea tarkasteltavien yritysten valintaa. Esimerkkinä juurettomista yrityksistä voisivat olla ohjelmistoyritykset tai verkkokaupat, joille fyysinen sijainti ei ole välttämättä tärkein tekijä. Alihankkijoille sijainnin merkitys saattaa korostua ainakin tavarantoimituksessa lopulliselle valmistajalle/jälleenmyyjälle. Raaka-aineita jalostaville yrityksille tietyllä sijainnilla voi olla mer-

kitystä etenkin, jos yritys sijaitsee raaka-ainelähteellä. Lisäksi sijainnin merkitys näkyy paikallisessa toimintaympäristössä tietyissä sijainnille tyypillisissä tekijöissä, kuten paikallishallinnossa, liikenneinfrastruktuurissa sekä mahdollisten kilpailijoiden ja yhteistyökumppanien muodossa.

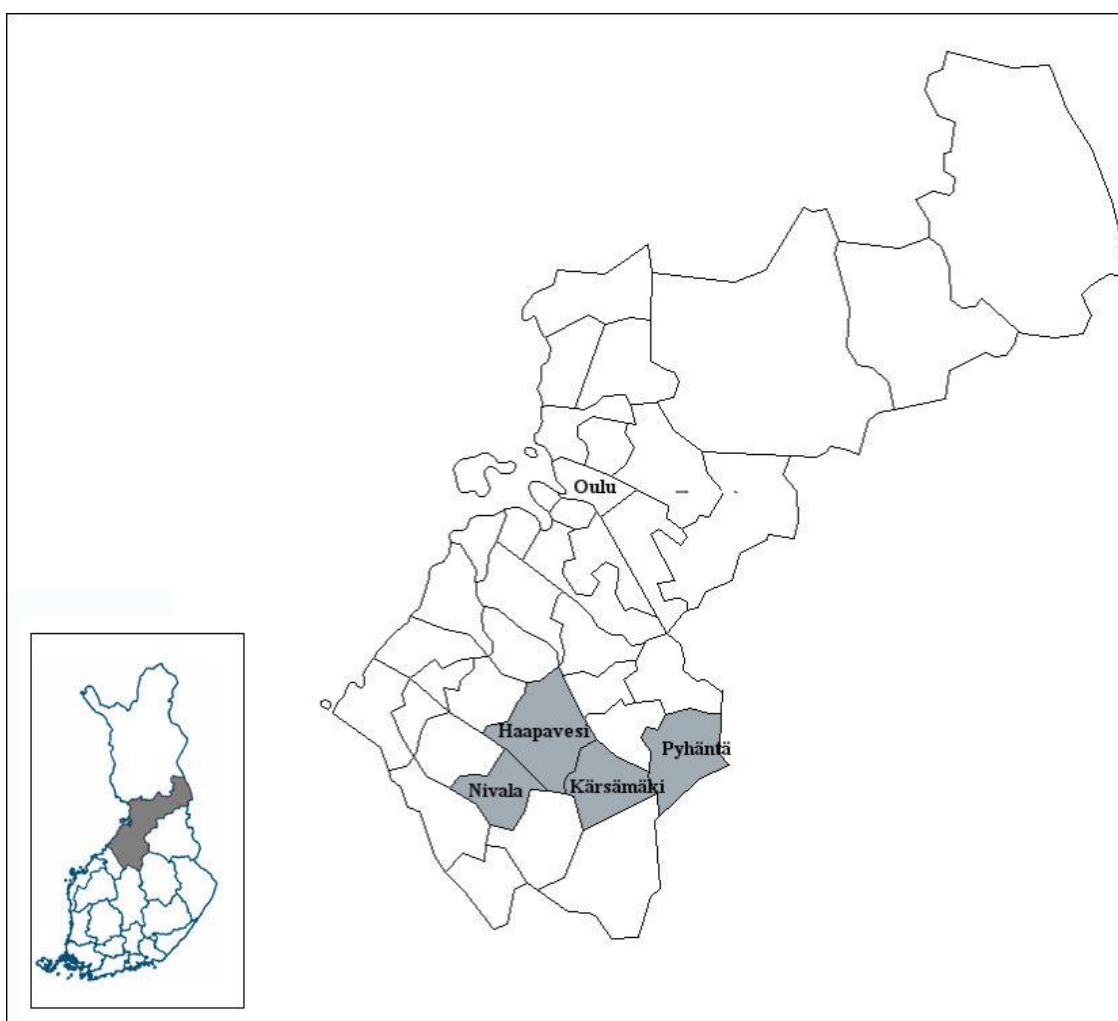
Tärkeimmät kriteerit haastateltavien yritysten valinnassa olivat niiden sijainti (syrjäinen tai suhteellisen syrjäinen), menestyminen (etenkin selviytymisen näkökulmasta) sekä mielenkiintoinen case-arvo esimerkiksi korkean erikoistumisasteen takia. Syrjäisyys ja suhteellinen syrjäisyys yritysten osalta määriteltiin luvussa 2.1 oman arvion mukaan, käyttäen kuitenkin perustana yleisiä syrjäisyyden määritelmiä. Tärkeää oli, etteivät tutkittavat yritykset kuuluneet mihinkään paikalliseen klusteriin. Tavoitteena oli valita ensisijaisesti jo useamman vuoden toimineita yrityksiä, joilla on sitä kautta jo tiettyä jatkuvuutta yrityksen selviytymisen näkökulmasta. Tästä säännöstä poikkeuksena oli ainoastaan vuonna 2007 perustettu Antique Paulatar. Päätoimiset maatalousyrietykset ja maaseutumatkailuyrietykset rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle, koska syrjäinen tai maaseutumainen sijainti on maatalousyrietyksille yleensä itsestänselvyys tuotannon luonteen takia ja myös maaseutumatkailuyrietysten sijoittuminen maalle "raaka-aineen" eli maaseudun luonnon läheisyyteen on järjenmukaista. Tutkimuksessa tarkastellut yritykset voidaan luokitella maaseutuyrietyksiksi ja/tai pk-yrietyksiksi, mutta sille ei aseteta tässä tutkimuksessa pääpainoa.

Tutkimuksen haastatteluosio toteutettiin helmi-maaliskuussa 2009. Haastattelut sovittiin puhelimitse helmikuussa ja haastattelukysymykset lähetettiin yrityksille etukäteen sähköpostitse noin viikko ennen haastatteluja. Haastattelut toteutettiin maaliskuussa ja ne nauhoitettiin lukuun ottamatta Aito-Onnin haastattelua. Haastatellut yrittäjät olivat asemaltaan pääasiassa yritystensä toimitusjohtajia ja/tai omistajia. Viinitalo Aito-Onnin osalta haastateltiin yhteisesti yrityksen markkinointipäällikköä ja ravintolapäällikköä. Haastattelut kestivät pääsääntöisesti noin puoli tuntia. Oman tulkinnan helpottamiseksi haastattelulomake oli jaoteltu teemoihin (paikallisuus, syrjäisyys ja menestyminen), mutta haastateltavat eivät olleet tietoisia näistä teemoista. Tarkoituksena oli teemojen kautta saada vastauksia tutkimuskysymyksiin. Varsinaisten haastattelukysymysten lisäksi haastatteluissa esitettiin tarvittaessa tarkentavia lisäkysymyksiä.

4.2. Aineistot

4.2.1. Tutkimusalueen kunnat

Kaikki tutkimuksen neljä kuntaa kuuluvat Oulun Eteläisen yhteistyöalueeseen (kuva 2). Kunnista Haapavesi ja Pyhäntä kuuluvat Haapaveden-Siikalatvan seutukuntaan ja Nivala sekä Kärsämäki kuuluvat Nivala-Haapajärven seutukuntaan. Kuntaryhmitykseltään Haapavesi ja Nivala luokitellaan taajaan asutuiksi kunniksi, kun taas Kärsämäki ja Pyhäntä luokitellaan maaseutumaisiksi. (Kuntaliitto 2010; Oulun Eteläinen 2010.)



Kuva 2. Tutkimuskunnat Pohjois-Pohjanmaalla.

Haapavesi on noin 7500 asukkaan (2008) kaupunki, jonka asukastiheys on noin seitsemän henkeä/km². Kaupungin muuttotase 2006–2008 oli -1,2 promillea väestöstä (vuosien keskiarvo), joka oli huomattavasti pienempi Suomen keskiarvoon (+2,5 promillea) verrattuna. Haapaveden sijaintia voi liikenneyhteyksien perusteella pitää syrjäisenä. Lähimmälle rautatieasemalle Oulaisiin on matkaa 35 kilometriä, samoin kuin valtatie 4:lle Kärsämäelle tai Pulkkilaan. Lähin suuri kaupunki, Oulu sijaitsee 125 kilometrin päässä. Vuonna 2007 Haapaveden työpaikoista lähes 15 % oli maa- ja metsätaloudessa, jalostuksessa noin 33 % ja palveluissa 51 %. Kaupungin merkittävimmät teollisuudenalat ovat elintarvike-, puunjalostus-, konepaja- ja elektroniikkateollisuus. Sähköä tuotetaan paikallisessa turvevoimalassa. (Haapaveden kaupunki 2009; Tilastokeskus 2009: 36; Haapaveden-Siikalatvan seutukunta 2010; Kuntaliitto 2010.)

Kärsämäki on vajaan kolmentuhannen asukkaan kunta, jonka asukastiheys on 4,3 asukasta/km². Kunta sijaitsee valtatie 4:n ja Kokkola-Kajaani valtatie risteyksessä. Suurempiin keskuksiin Ouluun ja Kajaaniin on matkaa yli 100 kilometriä. Kärsämäki on keskivertoa maatalousvaltaisempi kunta: työpaikoista oli vuonna 2007 noin 24 % maa- ja metsätaloudessa, kun jalostuksen osuus oli noin 28 % ja palveluiden 46 %. Tärkeitä työllistäviä aloja ovat maatalous, palvelualat sekä huonekalu- ja metalliteollisuus. (Kuntaliitto 2010; Kärsämäen kunta 2010; Ylivieskan seudun hakukone 2010.) Kärsämäen tulevaisuudennäkymiä synkentää huonekaluvalmistaja Incap Furniture Oy:n Kärsämäen tehtaan lakkauttaminen. Tehdas työllisti parhaimmillaan 250 henkilöä. Irtisanomiset nostavat kunnan työttömyysasteen noin 21 prosenttiin. Kunta saa kuitenkin hallitukselta äkillisen rakennemuutoksen tukea (Yle Oulu 2009).

Nivala sijaitsee valtateiden 27 ja 28 risteyskohdassa Oulun läänin eteläosassa. Kaupungissa oli noin 11000 asukasta vuonna 2008 ja väestötiheys on 20,8 asukasta/km². Nivalaa lähimpänä olevat suuremmat kaupungit ovat Kokkola (95 km), Kajaani (150 km) ja Oulu (150 km). Nivala on Ylivieska-Iisalmi radan varressa. Lähin pääradan juna-asema on Ylivieskassa, 28 kilometrin päässä. Nivalan työpaikoista (2007) maa- ja metsätaloudessa on lähes 17 %, jalostuksessa 29 % ja palveluissa noin 53 %. Nivalassa on pääosin teknologia- sekä puu- ja metallialaan kuuluvaa teollisuutta. Kaupunki on sijoittanut teollisuuskylään ja sen alueella on noin 900 työpaikkaa. (Nivalan kaupunki 2007; Kuntaliit-

to 2010.)

Pyhätä sijaitsee Pohjois-Pohjanmaalla, kolmen maakunnan (Kainuu, Pohjois-Savo ja Pohjois-Pohjanmaa) rajalla. Kunnan väkiluku oli vuonna 2008 noin 1700 ja väestötiheys 2,1 asukasta/km². Pyhännän muuttotase oli toiseksi alhaisin koko Suomessa vuosien 2006 ja 2008 välisenä aikana (-28,5 promillea väestöstä vuosien keskiarvona). Pyhätä sijaitsee valtateiden 88 ja 28 risteyksessä. Lähimmät suuremmat kaupungit ovat Kajaani (75 km) ja Iisalmi (77 km). Pyhätä on Pohjois-Pohjanmaan teollistunein maalaismainen kunta. Jalostuksen osuus työpaikoista (2007) onkin noin 57 %, kun maa- ja metsätalouden osuus on noin 10 % ja palveluiden runsaat 31 %. Tärkeitä aloja ovat muun muassa puunjalostus, rakentaminen ja elintarvikkeiden jalostus. (Tilastokeskus 2009: 36; Haapaveden-Siikalatvan seutukunta 2010; Kuntaliitto 2010; Pyhännän kunta 2010.)

4.2.2. Haastatellut yritykset

Antique Paulatar

Antique Paulatar on antiikkia, huonekaluja ja erilaisia sisustuselementtejä myyvä vuonna 2007 perustettu yritys. Antiikkiliike sijaitsee Ahokylässä noin 15 kilometriä Pyhännän kirkonkylältä. Kaupan lisäksi liike myy tuotteitaan oman verkkokaupan kautta. Verkkokauppa on tärkeä osa toimintaa, koska yrityksellä on asiakkaita koko Suomen laajuisesti. (Antique Paulatar 2009.)

Maustaja Oy

Pyhätäläinen Maustaja Oy on elintarviketeollisuuden sopimusvalmistaja. Pyhännän kunta ja kuntalaiset perustivat yhtiön nimellä Pyhännän Einestuote Oy vuonna 1972 työllistämään pyhätäläisten puutyömiesten vaimoja ja jalostamaan lähiseudun raaka-aineita. Nykyisin nimellä Maustaja Oy toimiva yritys on merkittävä pohjoismainen sopimusvalmistaja, joka työllistää noin 70 henkilöä. Yrityksen suurimmat tuoteryhmät ovat ketsupit, sinapit, salaatikastikkeet ja hillot. Maustajan asiakkaita ovat kauppaket-

jut, tukkukaupat, elintarvikealan valmistajat ja markkinointiyhtiöt. Lisäksi huomattava osa tuotteista toimitetaan elintarviketeollisuuden komponenteiksi. Tuotteita menee vientiin muun muassa Ruotsiin ja Baltiaan. (Maustaja Oy 2010.)

M-filter Oy Ab

Suodattimia valmistava Oy M-Filter Ab on toiminut Haapavedellä vuodesta 1962. Nykyään yritys työllistää noin sata työntekijää. M-filter valmistaa yli kaksi miljoonaa suodatinta vuodessa, joista suurin osa menee ensiasennukseen tai alkuperäisvaraosiksi kansainvälisille merkkituotteiden valmistajille. Moottorisuodattimien lisäksi yritys on erikoistunut sisäilman suodattamiseen, pölynpoistoon sekä erilaisten teollisten suodatinratkaisujen suunnitteluun ja valmistamiseen. Yrityksen päämarkkina-alueeseen kuuluvat Pohjoismaat ja Venäjä. (M-filter Oy Ab 2010.)

Nelostien Markkinatori

Kärsämäellä sijaitseva Nelostien Markkinatori on periaatteessa kolme yritystä: digipaino, mainostoimisto ja verkkokauppa. Yritys on perustettu virallisesti vuonna 1995 ja verkkokauppa aloitettiin 2008 luontevana sivutuotteena digipainolle. Tällä hetkellä yritys työllistää neljä henkilöä. Markkinatorin päätuotteita ovat graafinen suunnittelu ja digipainon tuotteet. Yritys myy mainospalveluita ja painotöitä, joita voi myös tilata verkkokaupan kautta. Verkkokaupan tuotteisiin kuuluvat muun muassa kotimaiset lahjat ja sisustustavarat, kuten taidejulisteet ja -postikortit. Yrityksen päämarkkina-alue on Pohjois-Pohjanmaa. (Nelostien Markkinatori 2010.)

Nivalan Kivi Oy

Nivalan Kivi Oy on toiminut vuodesta 1953 Järvikylällä noin kuusi kilometriä Nivalan keskustasta. Yritys valmistaa hautakiviä sekä jossain määrin kivisiä työtasoja. Suurin osa materiaalista on kotimaista, pääasiassa Etelä-Suomesta tulevaa kiveä. Nivalan Kivi Oy työllistää seitsemän henkeä ja lisäksi yrityksellä on noin kolmekymmentä jälleenmyyjää. Yrityksen päämarkkina-alue on Etelä- ja Pohjois-Pohjanmaa, mutta jälleen-

myyjiä on ympäri Suomea. (Nivalan Kivi Oy 2007.)

Savipaja Sisko Kangas

Savipaja Sisko Kangas sijaitsee Nivalan Maliskylässä Kajaaniin menevän valtatie varrella noin 13 kilometriä Nivalan keskustasta. Vuonna 1985 perustettu keramiikkapaja työllistää vakituisesti yhden hengen, mutta pajalla työskentelee ajoittain muun muassa harjoittelijoita alan kouluista. Tällä hetkellä yrityksen päätuotteena ovat tilaustuotteet: yritys- ja kuntalahjat sekä palkinnot. Tilaustöiden painopiste on Nivalan ja lähikuntien alueella. Lisäksi Savipajan myymälässä on keraamikon itse valmistamaa lahjatavaraa ja muiden alueen käsityöläisten tuotteita. (Savipaja Sisko Kangas 2010.)

Viinitalo Aito-Onni Oy

Haapaveden Humalojalla sijaitseva viinitalo Aito-Onni Oy on perustettu vuonna 1995, kun Euroopan unioniin liittyminen mahdollisti tilaviinien valmistuksen marjatilaille. Yritys jatkaa 1908–1946 toimineen Haapaveden Kotimarjalan perinteitä. Yrityksen päätuotteisiin lukeutuvat viinit, liköörit, snapsit ja glögi. Juomien raaka-aineina ovat metsä- ja puutarhamarjat, joiden riittävyys osakkaiden ja sopimusviljelijöiden viljelmät takaavat. Aito-Onnin tärkein markkina-alue on Keski-Eurooppa: tuotteista vientiin menee 80 prosenttia. Juomien valmistamisen ja myynnin lisäksi yrityksen palveluihin kuuluvat tilausravintola ja kuljetustoiminta. (Viinitalo Aito-Onni Oy 2010.)

Taulukko 1. Haastatellut yritykset: yhteenveto.

YRITYKSET	Toimiala	Per.	Koko (työntekijää)
Juurettomat			
Nelostien Markkinatori	digipaino/mainostoimisto/verkkokauppa	1995	4
Antique Paulatar	antiikkiliike	2007	1
Alihankkijat			
Maustaja Oy	elintarvikkeet	1972	70
M-filter Oy Ab	suodattimet	1962	100
Raaka-ainehakuiset			
Nivalan Kivi Oy	kiven leikkaaminen, muotoilu ja viimeistely	1953	7
Savipaja Sisko Kangas	keramiikka ja keraamiset tuotteet	1985	1
Viinitalo Aito-Onni Oy	juomateollisuus	1995	7

5. YRITYKSET TEEMAHAASTATTELUIJEN VALOSSA

Tässä osiossa haastattelut käydään teemoittain läpi kukin yritys erikseen. Samalla esitetään joitain, yrityskohtaisia päätelmiä, mutta laajemmat johtopäätökset esitetään vasta tutkielman lopussa.

5.1. Paikallisuus

Teemana paikallisuus etsii syitä, miksi yritys on sijoittunut juuri tiettyyn paikkaan, *yrittäjän näkemystä* paikallisesta toimintaympäristöstä, sen eduista ja haitoista. Yrityksen toimintaympäristö tarkoittaa sitä toimintaympäristöä, joka on keskeinen yrityksen tavoitteiden asettamiselle ja saavuttamiselle. Toimintaympäristön tekijät ovat asiakkaat, toimittajat, kilpailijat ja säätelevät organisaatiot (Haahti 1987: 11).

Nelostien Markkinatori

Markkinatori on sijoittunut Kärsämäelle yrittäjän perhesyistä. Yrityksen sijoittumisen syynä eivät olleet yrityksen perustamiseen liittyvät asiat, mikä voi kuvastaa yrittäjän prioriteetteja. Lisäksi Markkinatorin kaltaiselle osittain juurettomalle yritykselle sijainti ei välttämättä ole keskeisin tekijä, koska ainakin osa toiminnoista voidaan hoitaa sähköisesti.

Kärsämäellä on vähän yrityksiä, mikä voidaan nähdä yksittäisen yrityksen kannalta sekä etuna että haittana. Toisaalta Markkinatorilla ei ole paikallista kilpailua, mutta myös yritysasiakkaita on haettava kunnan ulkopuolelta, koska oman kunnan yritysten tarpeet eivät yksissään riitä. Keskusteluvälit paikallisten yrittäjien kesken ovat kuitenkin avoimet ja yhteishenki on parantunut vuosi vuodelta. Kärsämäen kunnan kanssa Markkinatorilla on ollut vain hyvin pienimuotoista yhteistyötä. Yrittäjän mukaan maaseutukunnan toimintaympäristö on vielä aika vanhoillinen, ja yrittäjiä ei ole tarpeeksi huomioitu kunnallispolitiikassa. Perinteiset kunnallispoliittiset raja-aidat ovat kuitenkin alkaneet kaatumaan ja toiveissa on, että uuden, vuoden 2009 alussa aloittaneen kunnallisvaltuuston myötä yhteistyö muuttuu helpommaksi ja avoimemmaksi.

Antique Paulatar

Antiikkiliike Antique Paulatar on sijoittunut Pyhännän Ahokylälle, koska yrittäjä perheineen halusi muuttaa maalle. Muuton pääsyyinä ei ollut yrityksen perustaminen, mutta muutto maalle tarjosi samalla tilaisuuden yrittäjän pitkäaikaisen liikeidean toteuttamiselle. Ahokylä on yrittäjän mukaan keskeisessä paikassa, josta on hyvä lähtee moneen suuntaan. Tämä vaikutti osittain yrityksen perustamiseen, mutta se ei ollut suurin syy, koska antiikkiliikkeen asiakkaat ovat enimmäkseen muualla ja paikkakuntalaisia käy kaupassa vain satunnaisesti.

Yrittäjä ei koe muita alueen antiikkiliikkeitä kilpailijoina, koska joka liikkeellä on omat hankintakanavansa ja asiakkaansa. Samasta syystä hän ei myös juurikaan tee yhteistyötä muiden alan yrittäjien kanssa. Lisäksi se, että myynti tapahtuu pääasiassa verkon kautta vähentää tarvetta paikallisille kontakteille. Antique Paulatarella on kuitenkin ollut jonkin verran yhteistyötä Pyhännän kunnan, Siikalatvan seutukunnan sekä muutamien lähiseudun käsityöläisten kanssa. Esimerkiksi kunnan tapahtumiin saatetaan osallistua ja samalla mainostaa omaa yritystä.

Yrittäjä ei näe paikallisessa toimintaympäristössä olevan haittoja, vaikka tietenkin sijainti lähempänä jotakin suurta kaupunkia, lähempänä suurempaa asiakaspotentiaalia olisi otollisempi. Kuitenkaan pitempiä matkoja ei nähdä haittana, koska erilaisia kuljetusvaihtoehtoja on olemassa. Asiakkaiden ei tarvitse olla "tuossa seinän takana". Paikallisen toimintaympäristön etuna nähdään taas se, ettei ole kalliita liikevuokria tai muita vastaavia kuluja, ja että on paljon tilaa, jolloin esimerkiksi pihapiiriin saadaan luotua omaa imagoa.

Maustaja Oy

Tarve luoda työpaikkoja pyhäntäläisten puutyömiesten vaimoille johti tuolloisen Pyhännän Einestuote Oy:n perustamiseen vuonna 1972 Pyhännän kunnan ja kuntalaisten aloitteesta. Maustajan toimitusjohtajan mukaan Pyhännällä on hyvä toimia. Yhteistyö kunnan ja seutukunnan kanssa sujuu hyvin. Kunnan kanssa keskusteluvälit

ovat luonnolliset, ja yhteistyö on luonteeltaan konkreettista (mm. veden hinta, keskustelu mihin paikkakunnalla panostetaan, ja miten saataisiin houkutelua nuoria ihmisiä paikkakunnalle). Maustaja pyrkii olemaan yhteisössä mukana. Kunnan tapahtumiin osallistutaan pienillä lahjoilla tai rahoittajana sekä kouluilla käydään kertomassa työelämästä ja osallistutaan koululaisten työelämään tutustumiseen. Vaikuttaa siltä, että yrityksessä ollaan motivoituneita olemaan yhteisössä mukana, ja historian takia kunnalla ja kuntalaisilla on sidoksia yritykseen.

Toimitusjohtajan mukaan Pyhännällä on haasteellista saada korkeakoulutettua työvoimaa, mutta toisaalta yrityksen henkilökunnan pysyvyys ja työpaikkauskollisuus ovat melko korkeita. Tämä on suuri etu, koska tuotannossa on monimutkaisia prosesseja, joiden täydellisen hallinnan oppimiseen voi mennä vuosi tai kaksi. Lisäksi henkilökunnan pieni vaihtuvuus nähdään etuna moniin suuremmilla paikkakunnilla sijaitseviin yrityksiin verrattuna. Haasteena korkeakoulutetun työvoiman saamisvaikeudet ovat ymmärrettäviä, koska monet kaupunkielämän edut (enemmän palveluja, mahdollisesti korkeammat palkat) houkuttelevat usein korkeakoulutettuja.

M-filter Oy Ab

M-filter on perustettu Haapavedelle vuonna 1962 valtiotason aluepoliittisen päätöksen seurauksena: paikkakunnalle perustettiin työllisyyttä lisäämään suodatintehdas. Paikallinen toimintaympäristö on toimitusjohtajan mukaan hyvä. Paikallisten elimien kanssa toimimista helpottaa se, että yritys on paikkakunnalla suuri työllistäjä. Toimitusjohtajan mukaan M-filter on siis vakavammin otettava Haapavedellä, kuin jos yritys sijaitsisi esimerkiksi Helsingissä. On siis todennäköistä, että kauan paikkakunnalla toimineena suurena työllistäjänä M-filterillä on toimintaympäristössään suuri vaikutusvalta.

M-filterillä on kaupungin kanssa yhteistyötä muun muassa tilojen vuokrauksen merkeissä, ja yleensäkin yhteistyö kaupungin kanssa vaikuttaisi keskittyvän käytännön asioihin. Toimitusjohtajan mukaan jossain vaiheessa potentiaalisena ongelmana yritykselle oli teollisuuden alan työvoimapula, jota kuitenkin ehkäisi sijainti

kasvukeskusten ulkopuolella.

Nivalan Kivi Oy

Nivalan Kivi on sijoittunut Nivalan Järvikylälle alunperin sen takia, että läheisestä kalliosta on 1940-luvun lopulla louhittu Nivalan Harmaata kiveä. Silloin kiveä käytettiin sodan jälkeiseen jälleenrakentamiseen, kuten siltoihin. Myös suuri osa silloisista työntekijöistä asui lähialueella. Itse yritys perustettiin virallisesti vuonna 1953, mutta yrityksen perustajat toimivat omilla nimillään jo aiemmin.

Paikallisen toimintaympäristön Nivalan Kiven toimitusjohtaja kokee hyvänä:

"No mää tykkään että me ollaan siinä mielessä hyvässä paikassa, että tuo meidän materiaali niin se on semmosta se vie hirviästi tillaa, se on raskasta, sitä on vaikea siirrellä, niin on parempi että me ollaan täällä syrjässä, ja sitten toine asia niin... konneet tuo hirviän mölyn – ja pölyn...että nii täällä on niinkö parempi meidän olla."

Yrityksellä on kilpailijoita lähiseudulla Ylivieskassa ja Kokkolassa, mutta niitä ei koeta uhkaksi, koska Nivalan Kivellä on kauan toimineena yrityksenä jo tietty imago. Yritys on myös arvostettu pienellä kylällä, ja yhteistyötä tehdään esimerkiksi paikallisen alakoulun kanssa. Lisäksi Nivalan Kivi tekee rakennuskiviä alihankintatyönä Oulaisten Kivelle.

Nivalan Kiven perustaminen Järvikylälle on siis seurannut kahdesta syystä: sodan jälkeen oli tarvetta kivistä jälleenrakennusmateriaalina, ja sopivaa harmaata kiveä löytyi Järvikylän kalliosta. Yritys sopisi malliesimerkiksi weberiläisestä teollisuuden sijoittumisesta raaka-ainelähteelle. Jos ajatellaan Weberin teorian ehtoa: "Jos prosessissa käytetään lokalisoitunutta, painoan menettävää raaka-ainetta, yritys on raaka-ainehakuinen" (Mikkonen 2005: 60), on selvää, miksi raskasta, vaikeasti kuljetettavaa ja tilaa vievää materiaalia käyttävä yritys sijoittui aikoinaan juuri raaka-ainelähteelle Järvikylälle. Vaikka kiveä ei enää louhita Järvikylän kalliosta, on yrityksen pysyminen samalla paikalla loogista: paikalla on valmiiksi tarvittava infrastruktuuri, paikalliset osaajat, tilaa koneille ja kuljetuksille ja yritys on integroitunut paikallisyhteisöön.

Savipaja Sisko Kangas

Vuonna 1985 perustettu Savipaja on sijoittunut Nivalan Maliskylälle yrittäjän perhesyistä. Kyläläiset ottivat aikoinaan yrityksen ja yrittäjän hyvin vastaan, ja markkina-alue on laajentunut Maliskylältä pikkuhiljaa vuosien aikana. Jonkin verran tuotteita myydään lähiseudun lahjatavaraliikkeiden kautta, mutta pääasiassa ne myydään suoraan pajalta. Pajalla käy ryhmiä ja eri yhdistyksien jäseniä tutustumassa. Siellä on myös vuosittain harjoittelijoita alan kouluista tai muuta kautta tulleita käsityöstä kiinnostuneita nuoria.

Toimintaympäristön etuna yrittäjä mainitsee sen, että keraamikoilla on erilaiset tuotteet ja lisäksi yhden pajan toimintasäde ei ole kovin laaja eli asiakaskunnan voi saada omasta ja naapurikunnista. Nivalassa ja lähikunnissa on savipajoja, mutta yrittäjä ei koe niitä kilpailuna, koska liikkellä ollaan enemmän yhteistyöperiaatteella kuin kilpailuhengessä. Toisten töitä ei tietenkään kopioida, vaan keraamikot tekevät omia, uniikkeja töitään. Yrittäjällä on joidenkin tuttujen keraamikkojen kanssa ystävyysyhteistyö-avunanto -periaate eli esimerkiksi, jos tulee iso tilaus, johon omat resurssit eivät yksinään riitä, voidaan tilaus jakaa. Yrittäjän raaka-aine on saksalaista savea, joten sijainti raaka-ainelähteellä ei selvästi ole syy yrityksen sijoittumiseen.

Viinitalo Aito-Onni Oy

Viinitalo ja tilausravintola Aito-Onni on sijoittunut Haapaveden Humalojalle, koska yritys toimii sukutilalla. Aito-Onni on osa paikallista perheyritysrypystä: Haapavedellä toimii myös Niittykosken suvun perustama kauppapuutarha sekä kukka- ja hautaustoimisto. Aito-Onni tekee yhteistyötä muiden paikallisten toimijoiden kanssa. Haapaveden kaupungin ja paikallisten yrittäjien kanssa ollaan perustettu Haapaveden matkailu ry, jonka ideana on, että yhdessä yrityksillä on suurempi markkina-arvo. Aito-Onnin raaka-aineista metsämarjat tulevat paikallisilta poimijoilta ja puutarhamarjat marjanviljelijöiltä Pyhä- ja Kalajokilaaksosta, joka on Suomen suurin luomumarjanviljelyalue.

5.2. Syrjäisyys (etäisyys)

Tämä osio tutkii sitä, mitä mieltä yrittäjä on yrityksen sijainnista, onko etäisyydellä markkinoihin merkitystä yrityksen kannalta, ja miten tämä etäisyys voitetaan.

Nelostien Markkinatori

Markkinatorin kannalta etäisyyden merkitys tulee esiin asiakassuhteissa: suunnittelutilanteessa asiakaspalaverin järjestäminen on hankalampaa, jos etäisyys asiakkaan ja yrityksen välillä on useita kymmeniä kilometrejä. Lisäksi maaseudulla rahtikustannukset ovat jonkin verran korkeammat kuin kaupungeissa. Muuten kuljetusyhteydet Kärämäeltä nähdään toimivina; tavara kulkee suuntaan kuin suuntaan toivotulla nopeudella. Yrittäjän mukaan etäisyys suurempiin markkinoihin voitetaan sillä, että maaseudulla muut kulut, kuten liiketilojen vuokrat ja hoitokulut, ovat huomattavasti pienempiä kuin kaupungeissa.

Haastatellun mukaan toimintaan on lisäksi vaikuttanut lähialueen hajanaisuus, joka johti erään yhtätoista kuntaa koskevan alueellisen projektin päättymiseen. Hajanaisuudella yrittäjä tarkoittaa luultavasti alueen kuntien välisiä pitkiä välimatkoja, mutta hajanaisuus voi myös liittyä alueen kuntien välisiin suhteisiin.

Antique Paulatar

Yrittäjä näkee sijainnin Pyhännän Ahokylällä kahdesta näkökulmasta: sijainti on melkein Suomen keskipisteessä ja kuljetusyhteydet ovat hyvät, toisaalta pitemmät etäisyydet vaikuttavat kaupankäyntiin. Yrittäjä viihtyy maalla, missä on paljon tilaa, mutta ajatus liiketilojen hankkimisesta taajamasta jossain vaiheessa ei ole poissuljettu. Sijainti lähempänä suuria kaupunkeja parantaisi kaupankäyntiä kuljetuskustannuksien vähenemisen kautta, ja lisäksi "parempi" sijainti voisi lisätä myyntiä nettimyynnin ohella itse kaupassa. Yrittäjän mukaan etäisyys voitetaan hyvin järjestetyillä omilla kuljetuksilla, joita tarjotaan edullisesti tai jopa ilmaiseksi.

Maustaja Oy

Toimitusjohtaja pitää Maustajan sijaintia hyvänä. Vaikka yritys sijaitsee syrjässä, se pystyy kilpailemaan hyvin toimitusvarmuudella ja joustavuudella. Toimivien maantiekuljetusten avulla tuotteet ovat ajoissa perillä esimerkiksi asiakkaan terminaalissa Helsingissä, ja siten etäisyyttä ei loppujen lopuksi nähdä sen pitempänä kuin kilpailijoidenkaan. Kuljetuskustannukset ovat hiukan korkeammat, mutta niihin voi syrjäseudulla saada valtion kuljetustukia. Toimitusjohtajan mukaan nykyteknologia lyhentää etäisyyksiä: yrityksellä on muun muassa videoneuvotteluvälineet. Etäisyyden merkitys tulee esiin lähinnä siinä, että asiakastapaamisten järjestäminen paikan päällä on hankalampaa, mutta syrjäinen sijainti ei kuitenkaan vie asiakkaita pois. Toimitusjohtajan mukaan asiat kuitenkin kääntyvät positiiviselle puolelle:

"Minusta nämä positiiviset asiat kuitenkin kääntää sen kelkan sille puolelle, että just tämä työntekijöitten pysyvyys ja tämmönen ehkä työmoraalikin jossain mielessä verrattuna moniin – vaikka mitä nyt tossa kolleegoitten kanssa puhuu vaikka pääkaupunkiseu'ulla tommosta...nii että se voi olla etu."

M-filter Oy Ab

Toimitusjohtajan mukaan yrityksen sijainnin hyödyt voittavat haitat. Ainoa tapa pitää yllä jo pitkälti kadonnutta käsityövaltaista teollisuutta Suomessa on toimia niin sanotuilla syrjäseuduilla, missä kustannukset ovat kohtuullisen alhaiset. Etäisyydellä markkinoihin nähdään olevan jonkin verran merkitystä, mutta ei kovin ratkaisevaa. Suurin osa M-filterin kilpailijoista tuo tavaransa Kiinasta, joten siinä suhteessa yritys on aika lähellä markkinoita (Pohjoismaat, Venäjä) ja etäisyys ei ole suuri ongelma. Toimitusjohtaja näkee asian niin, että jos tavara lähetetään jonnekin niin se pitää lastata rekkaan joka tapauksessa ja se, ajaako rekka 50 tai 500 kilometriä on loppujen lopuksi merkityksetöntä.

Jos ajatellaan, että suodatintehtaan ylläpitäminen vaatii jonkin verran tilaa ja työvoimaa, on selvää, että vaihtoehtona on joko toimia alhaisempien kustannusten maaseudulla tai siirtää tuotanto kokonaan johonkin alhaisempien kustannuksien maahan. Kuljetuksista muodostuu joka tapauksessa terminaalikustannuksia, ja siinä

suhteessa itse kuljetuskustannusten merkitys voi olla kohtalaisen pieni. Lisäksi suodattimien etu tuotteena on varmastikin niiden helppo kuljetettavuus.

Nivalan Kivi Oy

Toimitusjohtaja näkee Nivalan Kiven sijainnin olevan aika keskellä Suomea ja suurten teiden varsilla. Etäisyys ei ole suuri ongelma, koska joka suuntaan on helppo lähteä ja välimatkoja ei pidetä kohtuuttomina. Etäisyys markkinoihin hoidetaan jälleenmyyjien avulla: asiakkaiden ei tarvitse tulla Järvikylälle asti ja yrityksen ei tarvitse hankkia suoraan kaikkia tilauksia. Hautakivitulaukset toimitetaan jälleenmyyjille kuormittain omalla kuljetuksella. Työtasot myydään useimmiten 90 kilometrin säteelle Nivalasta ja ne kuljetetaan yleensä kiitolinjalla. Nivalan Kiven osalta vaikuttaa siis siltä, että etäisyys markkinoihin voitetaan organisoiduilla kuljetuksilla ja jälleenmyyjien avulla.

Savipaja Sisko Kangas

Pajan sijainti on yrittäjälle sopiva. Kolmentoista kilometrin etäisyys Nivalan keskustasta antaa käsityöyrittäjälle työrauhan, koska ihmiset tulevat pajalle oikeasti ostotarkoituksessa, eikä liikkeeseen tule jatkuvasti työntekoa keskeyttäviä "katselijoita". Vaikka Savipajan ohi kulkee matkailijoita varsinkin kesäisin, yrittäjän töiden painopiste ei enää ole niin sanotussa turistitavarassa, vaan hän keskittyy enemmän uniikkeihin ja arvokkaampiin tilaustöihin. Etäisyydellä ei oikeastaan ole merkitystä, koska tilaukset ovat suuria, satojen kappaleiden eriä, jotka asiakas (mm. yritykset, kunnat) usein itse noutaa. Joskus yrittäjä toimittaa itse tilaukset tai ne lähetetään kuljetuspalvelujen kautta. Vaikuttaa siis siltä, että erikoistuminen isoihin, arvokkaisiin tilaustöihin auttaa etäisyyden voittamisessa.

Viinitalo Aito-Onni Oy

Yrittäjien mukaan Aito-Onni sijaitsee "keskellä ei mitään". Kuitenkin tästä sijainnista on etua markkinoinnissa Keski-Eurooppaan, missä lähes koko Suomi nähdään pohjoisena, puhtaana alueena. Etäisyys markkinoihin ei yrittäjien mukaan vaikuta

tuotantoon. Kun suurimmat markkinat ovat Keski-Euroopassa, on Suomen sisäisellä sijainnilla pieni merkitys. Etäisyys voitetaan logistiikalla, eli omat rekat kuljettavat tuotteet. Lisäksi yrittäjien mukaan matkailun (esim. tilausravintola) kannalta etäisyys on elämyksellinen arvo. Rauhallinen paikka on haluttu.

5.3. Menestyminen, haasteet ja tulevaisuudennäkymät

Tässä osiossa käsitellään sitä, miten haastatellut näkevät itsensä yrittäjinä, mitä menestyneeltä yrittäjältä heidän mukaansa vaaditaan, ja miten he kuvaavat yrityksensä toimintatapaa/strategiaa. Lisäksi käsitellään yrittäjien mielipiteitä oman yrityksen menestymisestä, haasteista ja tulevaisuudennäkymistä.

Nelostien Markkinatori

Yrityksensä taidegraafikkona ja graafisena suunnittelijana toimiva yrittäjä/toimitusjohtaja kuvaa olevansa "pikkasen niinkun liian taiteilija". Hän pitää puutteenaan kaupallisen koulutuksen puuttumista. Hänen mukaansa yrittäjältä vaaditaan luovuutta, epäileväisyyttä sekä riskinottoa. Pienen yrityksen etuna on se, että se pystyy reagoimaan nopeasti eri tilanteissa ja esimerkiksi ottamaan uusia tilauksia huomattavasti nopeammin kuin suuri yritys. Kiireisille asiakkaille tehtävillä korkeampihintaisilla pikatoimituksilla saadaan toiminnalle lisäkatetta. Yrityksiä varten (esim. vasta perustetut yritykset) tehdään usein koko graafinen ohjeisto eli kaikki logosuunnittelusta markkinoinnin apuvälineisiin kerralla valmiiksi, jotta ne ovat käyttövalmiita ja yhtenäisiä silloin kun tarve vaatii. Markkinatorin vahvuutena on myös joustavuus työajoissa, eli työntekijät ovat töissä silloin, kun siihen on tarve. Yritys pyrkii myös seuraamaan uusimpia innovaatioita ja hyödyntämään niitä toiminnassaan.

Yrittäjä ei ole tyytyväinen Markkinatorin menestykseen, mihin suurin syy on maailman talouden taantuma ja siitä seuranneet vaikeudet pienelle yritykselle. Joistakin projekteista on jouduttu luopumaan ja toimintoja sopeuttamaan. Yrittäjän mukaan yleisesti ratkaisevinta menestymisen kannalta on pääoma. Hän näkee lamasta selviytymisen yrityksen toiminnan ykköshaasteena. Toinen haaste on kyetä jakamaan työ- ja vapaa-aika mielek-

käällä tavalla. Lisäksi yrityksen haasteena on, että Kärsämäellä on vaikea saada myyntityön tekijöitä. Yrittäjä uskoo kuitenkin, että jos lamasta selvitään, niin yrityksen työntekijämäärä on viiden vuoden kuluttua hiukan kasvanut ja ihannetilanteessa yrittäjä itse toimisi ainoastaan suunnittelijana ja joku muu olisi operatiivisessa johdossa. Yrittäjän henkilökohtainen näkemys on, että tapahtui tulevaisuudessa mitä tahansa, niin kuitenkin hän ei aio jäädä työttömäksi.

Antique Paulatar

Yrittäjä näkee itsensä alastaan kiinnostuneena, reippaana, tunnollisena ja tuloshakuisena yrittäjänä. Hän ei ole käynyt yrittäjäkursseja, vaan on itseoppinut aiemman yrittäjäkokemuksen ja vuosien varrella antiikista kerätyn tiedon kautta. Antiikkiliikkeellä on periaatteessa kaksi toimintatapaa: joko asiakas tulee itse kauppaan ja ostaa tuotteen, tai hän tilaa tuotteen verkkokaupasta, jolloin tuote toimitetaan laskun maksamisen jälkeen. Toimintatavoissa voi olla kuitenkin pientä vaihtelua asiakkaan ja hänen toiveidensa mukaan esimerkiksi, jos asiakas haluaa postitse kuvia tuotteesta ennen lopullista ostopäätöstä.

Yrittäjä on kohtalaisen tyytyväinen yrityksen menestykseen, vaikka tietää, että aina on myös parantamisen varaa. Kuitenkin hän on yllätynyt, että kaksi vuotta sitten perustettu yritys on lähtenyt niinkin hyvin käyntiin, koska vie oman aikansa tulla tunnetuksi ja saada oma asiakaspiirinsä. Yrittäjä näkee myynnin ja itsensä markkinoinnin oikeaan suuntaan ratkaisevimpana menestyksen kannalta. Yritys on tehtävä tunnetuksi. Antiikkiliikkeen markkinointitapoja ovat lehtimainonta, verkkomainonta ja alan messut. Lisäksi yrittäjän mukaan uusia asiakkaita saadaan tiedon levitessä niin sanotusti puskaradion kautta. Yrityksen suurimpana haasteena on mahdollinen kaupankäynnin tyrehtyminen, joka ei talouden taantumasta huolimatta ole ainakaan vielä näkyvissä. Vanhan tavarantoiminnan suosio on jopa noussut laman myötä. Yrittäjä näkee tulevaisuuden valoisana. Hän pyrkii menemään samalla tyylillä eteenpäin, kuitenkin samalla kehittyen, suunnitellen ja etsien uusia markkinoita.

Maustaja Oy

Toimitusjohtaja pitää henkilökohtaisina ominaisuuksinaan kunnianhimoa, tavoitteellisuutta ja optimistisuutta. Hän ei pidä itseään perinteisenä hierarkkisena johtajana, vaan pyrkii hakemaan erilaisia toimintatapoja tehtaan toiminnan kehittämiseksi, aikaansaamaan kulttuurinmuutosta, saamaan toimintaa läpinäkyvämmäksi ja osallistaa ihmisiä. Maustajan strategiaan kuuluu se, että yritys pitäytyy sopimusvalmistuksessa, ja sillä ei ole omia tuotemerkkejä. Yritys on sopimusvalmistuskumppani, avaimet käteen -toimittaja valituissa tuoteryhmissä. Tuotteita valmistetaan kaupan merkeille (mm. private label -merkit), teollisuudelle ja merkkituotteille. Käytännössä asiakas esittää toiveensa ja ideansa tuotteesta, Maustaja kehittää tuotteen ja esittää ratkaisuvaihtoehdot asiakkaalle, joka valitsee vaihtoehdoista sen, jota ruvetaan tuottamaan asiakkaan merkillä. Myynti ja markkinointivastuu jää siis asiakkaalle.

Toimitusjohtaja oli kokonaisuutena tyytyväinen yrityksen menestykseen, mutta ei edelliseen vuoteen (2008), joka oli koko elintarviketeollisuudelle raskas raaka-ainehintojen jyrkän nousun takia. Kuitenkin vuosi 2009 vaikuttaa hiukan paremmalta. Ratkaisevinta Maustajan menestymisen kannalta on ollut pysyminen valitulla tiellä eli sopimusvalmistuskonseptissa (tuotekehitys ja valmistus). Valitulla segmentillä toimitaan hyvin ja etsitään menestystekijöitä. Lisäarvoa saadaan myös toimitusvarmuudella, joustavuudella, ketteryydellä ja laadulla. Maustajan etuna on sopiva koko: yritys ei ole liian pieni eikä suuri, mikä mahdollistaa joustavuuden toimituksissa. Esimerkiksi suuryrityksiin verrattuna Maustaja pystyy toimittamaan myös pienempiä eriä asiakkaan tarpeiden mukaan. Maustajan haasteena on kannattavan kasvun aikaansaaminen. Varsinkin ulkomaista vientikauppaa pitäisi kehittää. Toinen haaste on lisäarvon tuottaminen tuotekehityksen kautta, koska hinnalla yksistään ei voi kilpailla. Maailman talouskriisi ei ole vaikuttanut Maustajan myyntiin suoranaisesti, mutta sillä on ollut sekä positiivisia että negatiivisia sivuvaikutuksia. Toimitusjohtaja on tulevaisuuden suhteen toiveikas ja uskoo, että Maustaja toimii edelleen Pyhännällä, hakien uusia tuoteryhmiä ja kannattavaa kasvua.

M-filter Oy Ab

M-filterin toimitusjohtaja pyrkii katsomaan eteenpäin ja kehittämään toimintaa kaikilla sektoreilla. Hänen mukaansa riskejäkin on otettava tai kehitystä ei tapahdu. M-filterin strategia on kasvuhakuinen, uusille alueille pyrkivä, uutta kehittävä ja uutta teknologiaa hyödyntävä. Tuotekehitys on nopeaa. Itse toimintatapana suodattimet kehitetään asiakkaan suunnittelun ja M-filterin suunnitteluosaston yhteistyönä, koska asiakkailta on yleensä omat laitteet, mihin suodattimet tulevat.

M-filterin toimitusjohtaja ei suoraan maininnut yrityksen menestymisen syitä, mikä luultavasti johtui siitä, että hän ei haastatteluhetkellä ollut tyytyväinen yrityksen menestykseen. Maailman talouskriisi on heijastunut M-filterin toimintaan. Yrityksen toiminnan suurin haaste on kaikille sektoreille ulottuva kysynnän väheneminen. Kuitenkin M-filter on pärjännyt olosuhteisiin nähden kohtalaisen hyvin ja vielä edellisenä syksynä 2008 toimitusjohtaja oli kohtalaisen tyytyväinen menestykseen. Toimitusjohtaja näkee tulevaisuuden mielenkiintoisena. Hän uskoo vaikeiden aikojen jatkuvan ainakin seuraavaan syksyyn saakka. Olosuhteita vastaan on taisteltava ja sopeutettava, jotta vaikeista ajoista päästään luovimaan läpi. Toisaalta hän kuitenkin uskoo, että tilanne alkaa ennen pitkää normalisoitua.

Nivalan Kivi Oy

Toimitusjohtaja on sitä mieltä, että yrittäjänä on oltava sitkeä ja joustettava joka asiassa. Hän kuvaa itseään periksiantamattomaksi ja työhulluksi ja luottaa rehelliseen, perussuomalaiseen yrittämiseen. Nivalan Kiven toimintaan kuuluu kaupanteko jälleenmyyjien avulla, suoramyynti ja markkinointi (esitteet, verkkosivut ja lehti-ilmoitukset). Lisäksi Kiviteollisuusliiton jäsenyys tukee yrityksen toimintaa.

Vuodesta 1988 Nivalan Kiven toiminnassa mukana ollut toimitusjohtaja on tyytyväinen yrityksen menestykseen, koska vaikka lamakausia on ollut useita, on niistä kuitenkin aina selvitty ja toimitusjohtaja uskoo, että selvitään vastaisuudessakin. Ratkaisevinta Nivalan Kiven menestymisen kannalta on toimitusjohtajan mukaan yrityksen tunnettuus

ja sille kehittynyt tietty imago. Lisäksi epäsuorasti esille tullut potentiaalinen menestystekijä on työntekijöiden joustavuus ja hyvä yhteishenki. Suurimpana haasteena yrityksen toiminnalle toimitusjohtaja näkee kiristyvän kilpailun. Taantumun seurauksena kivitason myynti on vähentynyt ja hautakivien ostajat haluavat halvempia, pelkistetympiä hautakiviä. Kuitenkin toimitusjohtaja uskoo, että lamasta selvitään niinkuin ennenkin ja mennään eteenpäin.

Savipaja Sisko Kangas

Keramiikan tekeminen on opettanut Savipajan yrittäjälle kärsivällisyyttä: hänen mukaansa tärkeä ominaisuus on, että jaksaa aina aloittaa alusta ja ei lannistu pikkuasioista. Yrittäjällä on vahva luottamus siihen, että asiat järjestyvät tavalla tai toisella, vaikka eteen tulisi huonompia aikoja. Joustavuus on tärkeää. Yrittäjä on elänyt ajassa mukana: ensin hän kiersi messuja, sitten keskittyi enemmän turistitavaran myymiseen pajalta, nyt pääkohde ovat tilaustyöt ja mahdollisesti tulevaisuudessa toimintaan kuuluu keramiikkakurssien pito. Tällainen joustavuus ja valmius muuttaa toimintatapoja voi olla tärkeä selviytymis- ja menestymistekijä. Yrittäjä tekee valmiita keramiikkamallistoja myymälän puolelle ja tilaustöitä. Myynnissä on aina tiettyjä perussarjoja ja lisäksi jotain uniikimpaa. Tilaustyöt tehdään asiakkaan kanssa yhteistyössä, eli asiakas voi vaikuttaa esimerkiksi työn väriin tai muotoon, tai asiakas voi jopa antaa koko aiheen.

Menestymistä ajatellen yrittäjä sanoo käsityöläisyyden ja yrittämisen olevan akrobatiaa. Käsityöläisenä olemisen ei ole helppo ammatti, vaan markkinoita on etsittävä tosissaan ja tehtävä paljon tuotteita. Yrittäjä ei koe pienimuotoisen käsityöyrittäjyyden olevan mikään kultakaivos, mutta se tarjoaa toimeentulon. Työnä keramiikka on elämäntapa ja lapsuuden haave. Yrittäjä asettaa tärkeysjärjestyksessä mielekkään, kiinnostavan työn taloudellisen tuoton edelle:

"Ja sitten se, että tietysti joutuu vähän laittamaan myös tärkeysjärjestykseen, että mikä tässä elämässä on tärkeitä, että mihin minä panostan..että onko se se tilipuoli vai onko se sitte se kokonaisvaltasesti se, että tää on 24 tuntia mun elämää vuorokaudessa, nii kumpi siinä niinku merkkää sitte enemmän..."

Yrittäjä näkee ratkaisevimpana menestymisen suhteen oman innostuksensa tuotteesta, koska yleensä asiakkaatkin ovat kiinnostuneet kyseisistä tuotteista. Hän kuitenkin asettaa asiakkaan ja asiakaspalvelun etusijalle ja on valmis tekemään kompromisseja. Suurimmat haasteet yrittäjän toiminnalle ovat nousevat kustannukset (materiaalit, kuljetukset) ja toimeentulon aikaansaaminen näissä olosuhteissa. Lisäksi käsityöläiselle on tärkeää oma jaksaminen ja terveys. Maailman talouskriisi ei ole vielä näkynyt Savipajan toiminnassa, mutta jos yrityksiä lopettaa paljon niin yritys- ja liikelahjojen tilalle on tultava jotain muuta. Toisaalta yrittäjä mainitsee, että tällaisina aikoina halutaan hankkia kotimaista ja paikallista pieneltä yritykseltä. Tulevaisuuden suhteen yrittäjän periaatteena on elää päivä kerrallaan, ei mieti liikaa entisiä, eikä elää tulevassa.

Viinitalo Aito-Onni Oy

Markkinointipäällikkö luonnehtii itseään yrittäjänä pitkäjänteiseksi, omiin tuotteisiinsa uskovaksi ja tuotekehittelyyn panostavaksi. Ravintolapäälliköille ovat tärkeitä omalaatuiset ideat ja asiakaskeskeisyys. Aito-Onni vastaa asiakkaan kysyntään Euroopassa ja toimii "aistimalla" markkinoinnissa. Yrityksen toiminnassa tärkeää on kokoaikainen, aktiivinen testaus. Uusia ideoita kokeillaan, ja jos ne eivät osoittaudu hyviksi, niihin ei tuhlata enempää voimavaroja.

Aito-Onnin yrittäjät ovat tyytyväisiä yrityksen menestykseen. Markkinointipäällikön mukaan menestyminen tulee kovan työn ja omaan toimintatapaan uskomisen seurauksena. Ravintolapäällikön mukaan menestymisessä on tärkeää rohkeus, vaistoon luottaminen ja riskinotto-kyky. Vahvuuksina yrityksellä ovat perinteet (sijainti sukutilalla), sukulaisten tuki ja työntekijöiden sitoutumisen vahvuus. Suurin haaste Aito-Onnin toiminnalle on ajan puute, eli esimerkiksi toimitukset on saatava ajoissa perille. Lisäksi on vaikeaa ottaa uusia työntekijöitä, koska usein tarvitaan erityisosaamista. Maailman talouskriisillä ei ole ollut suuria vaikutuksia. Aito-Onnin tulevaisuuden näkymät ovat tällä hetkellä valoisa: markkinointia uudistetaan ja laajennetaan kotimaassa, tiloja remonttilaajennetaan ja haetaan uusia asiakasryhmiä. Kaiken kaikkiaan yrityksen ja sen toiminnan kehittämiseksi on paljon ideoita.

6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkielman tavoitteena oli selvittää, miten yritykset menestyvät syrjäseuduilla, joiden väestöpohja ja pienet markkinat eivät yksissään riitä pitämään niitä pystyssä. Lisäksi tarkastelun kohteena olivat syrjäisten yritysten sijoittumisen syyt ja toimintaympäristön sekä markkinaetäisyyden vaikutus yritysten toimintaan. Tässä yhteydessä menestymistä tarkasteltiin yrityksen selviytymisen näkökulmasta, ei taloudellisten mittarien perusteella. Syrjäisyys (tai suhteellinen syrjäisyys) nähtiin pääasiallisesti todellisena toimintoihin vaikuttavana etäisyytenä suuriin keskuksiin (markkinoihin) ja toisiin saman alan yrityksiin.

Tutkimuksessa haettiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Miksi yritykset sijoittuvat näille syrjäisille "epäedullisille" alueille?
- Miten paikallinen toimintaympäristö vaikuttaa yrityksen toimintaan?
- Miten etäisyyden merkitys nähdään syrjäisillä alueilla sijaitsevilla yrityksillä ja miten nämä yritykset menestyvät etäisyydestä huolimatta?

Syrjäisten yritysten menestymiselle ei ole varsinaisesti mitään omaa teoriaa, joten tutkielman teoreettisen osan tarkoituksena oli esittää yleisesti aiheen tulkintaa tukevia teorioita ja näkökulmia. Klassiset sijaintiteoriat ja Porterin näkemys sijainnin merkityksestä kilpailussa esittävät näkökulmia yritysten lokalisointiin. Resurssiperusteisen näkökulman ja yrittäjäpersoonan käsittelyn tarkoituksena oli edistää menestymiseen liittyvien tulkintojen muodostamista. Aiempien pk- ja maaseutuyritystutkimusten läpikäynti tekee eri tutkimusten menestystekijöiden vertailun mahdolliseksi.

Tutkielman empiirinen osio suoritettiin seitsemän yrityksen tapaustutkimuksena. Tutkimukseen valitut yritykset sijaitsevat neljän kunnan alueella Pohjois-Pohjanmaalla. Perusolemukseltaan niitä voisi kuvata heterogeeniseksi joukoksi kohtalaisen erikoistuneita pk-yrityksiä. Tarkastellut yritykset olivat menestyneitä selviytymisen näkökulmasta siinä mielessä, että yhtä yritystä lukuun ottamatta kaikki olivat toimineet vähintään kymmenen vuotta. Tutkimus toteutettiin haastatteluina, jonka teemoina olivat paikalli-

suus, syrjäisyys (etäisyys) ja menestyminen.

6.1. Sijoittuminen, paikallinen toimintaympäristö ja etäisyyden merkitys

Tarkastelluissa yrityksissä yrittäjän henkilökohtaiset syyt olivat yleisin selitys syrjäisille alueille sijoittumiseen. Kolmen yrityksen sijoittumisen pääsyynä olivat yrittäjän perhe- ja sukulaisuussyt. Antique Paulatar perustettiin yrittäjän maalle muuton seurauksena. Aluepoliittiset tekijät olivat toinen tärkeä syy syrjäseuduille sijoittumiselle: sekä Maustaja että M-filter perustettiin aikoinaan aluepoliittisen päätöksen seurauksena. Nivalan Kivi oli haastelluista yrityksistä ainoa, jonka sijoittumisen syynä oli alkujaan pitkälti Weberin teollisuuden sijaintiteorian mukainen sijoittuminen raaka-ainelähteelle. Lisäksi Pyhä- ja Kalajokilaaksojen marjanviljelyalueilla ja paikallisten poimijoiden olemassaololla on varmasti merkitystä Aito-Onnin toiminnan suhteen, vaikka se ei ole pääsyy yrityksen sijoittumiseen.

Haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että etenkin pienissä yrityksissä yrittäjän henkilökohtaiset motiivit ovat olleet vahvassa asemassa sijaintipaikkaa valitessa. Tämä voi olla osoitus toiminnan personoitumisesta yrittäjän henkilöön. Se, onko tämä etu vai haitta, on kuitenkin jo toinen kysymys. Henkilökohtaisten syiden korostuminen sijaintivalinnoissa voi kuvastaa yrittäjän tavoitteiden ja prioriteettien suurta painoarvoa, mutta joissain tapauksissa kyse voi olla myös siitä, ettei fyysisellä sijaintipaikalla nähdä olevan niin suurta roolia yrityksen toiminnan suhteen. Haastelluista yrityksistä suurimmat perustettiin alunperin aluepoliittisista syistä. Tämä on toisaalta osoitus aluepolitiikan tarkoituksesta eli työllistävästä vaikutuksesta, mutta se viitanee myös siihen, että ilman poliittisia välineitä suuriin investointeihin on keskusalueitten ulkopuolella haastavaa saada pääomia.

Haastelluissa yrityksissä paikallinen toimintaympäristö ja sen merkitys koettiin varsin monella eri tasolla. Yleisesti tutkimusjoukossa paikallisen toimintaympäristön vaikutus nähtiin enemmän positiivisena kuin negatiivisena. Yhteistyö muodostui merkittäväksi paikallisen toimintaympäristön tekijäksi. Tyypillisimmin yhteistyötä tehtiin muiden paikallisten yrittäjien ja julkisen sektorin toimijoiden (kunnat, seutukunnat, koulut) kanssa.

Yhteistyöhön liittyi usein selkeitä käytännön tavoitteita, kuten yrittäjien keskinäinen avunanto, yhteiset projektit tai kuntien ja yritysten väliset taloudelliset sopimukset. Varsinkin pitkään samalla paikalla toimineet yritykset tekivät usein yhteistyötä paikallisyhteisön kanssa, vaikka yrityksen päämarkkinat olisivat olleet muualla. Tässä voi olla kysymys paikallisyhteisön ja yrityksen yhteisestä edusta, yrityksen imagosta ja/tai yrityksen integroitumisesta paikallisyhteisöön historiallisen prosessin kautta. Yleisesti vaikuttaa siltä, että se, miten paljon yhteistyötä tehdään ja kenen kanssa riippuu monesta tekijästä: yrityksen historiasta ja sen paikallisesta asemasta, sen tarpeista ja tavoitteista, sen markkinoiden sijainnista ja laajuudesta, yrityksen ulkopuolisista asioista (esim. kunnan aktiivisuus tukea yrityksiä) ja niin edelleen.

Kilpailu ja sen kokeminen vaihteli huomattavasti yrityksittäin. Joissakin yrityksissä ei juuri koettu paikallisen tai alueellisen tason kilpailua, joko siitä syystä, ettei alan kilpailua ollut tai sitten sitä ei koettu uhkana. Korkean tason erikoistuminen (esim. Aito-Onni) tai alan erityispiirteet (esim. keramiikka, antiikki) vaikuttaisivat ainakin jollakin tasolla "suojelevan" yrityksiä paikalliselta kilpailulta. Aito-Onnilla ei ole kilpailijoita lähialueella. Keramiikka-alan erityispiirteenä on töiden uniikkisuus ja antiikkialan yrittäjillä taas on kullakin pääosin oma asiakaskuntansa ja hankintakanavansa. Alihankintayritysten ja Nivalan Kiven osalta kilpailu tiedostettiin lähinnä kansallisella ja/tai kansainvälisellä tasolla. Ainakin Maustajan ja Nivalan Kiven osalta tämän tason kilpailu koettiin erittäin kovana.

Tarkasteltujen yritysten asiakkaat olivat pääasiassa ei-paikallisia. Yrityksistä viisi oli suuntautunut ensisijaisesti kansallisille tai kansainvälisille markkinoille. Ainoastaan Markkinatorin ja Savipajan asiakaskunta oli pääosin alueellinen, mutta näilläkin yrityksillä oli asiakkaita koko Suomen alueella. Muiden toimintaympäristön tekijöiden lisäksi sijainti vaikuttaa yrityksen toimintaan. Etäisyydestä johtuvien konkreettisten vaikutusten lisäksi sijainnin vaikutukset saattavat usein olla epäsuoria ja vaikeita tiedostaa. Esimerkkinä sijainnin vaikutuksista voisi olla Maustajan haaste saada korkeakoulutettua työvoimaa pienelle paikkakunnalle ja Aito-Onnin syrjäisen sijainnin tuoma etu tuotteiden markkinoinnissa.

Yleisesti tarkastelluissa yrityksissä markkinaetäisyyden merkitys nähtiin melko vähäisenä. Muutamassa tapauksessa huomioitiin korkeammat kuljetuskustannukset kaupunkeihin verrattuna, mutta niitä ei nähty ylitsepääsemättömänä ongelmana kuljetustukien ja maaseudun muuten alhaisemman kustannustason ansiosta. Kahden yrityksen osalta etäisyys vaikeutti asiakastapaamisten järjestämistä. Kolmelle yritykselle etäisyydellä ei ollut juuri lainkaan merkitystä. Etäisyys voidaan nähdä myös suhteellisesti. Esimerkiksi Aito-Onnin ja M-filterin osalta Suomen sisäisellä sijainnilla ei nähty olevan ratkaisevan suurta merkitystä, koska kyseisten yritysten päämarkkinat ovat Suomen ulkopuolella.

Suurimmassa osassa yrityksistä koettiin, että etäisyys voitetaan hyvin järjestetyillä kuljetuksilla (omat kuljetukset ja/tai kuljetuspalvelujen hyödyntäminen). Kolmen yrittäjän mielestä yrityksen sijainnista oli helppo toimittaa tuotteita joka suuntaan. Tässä yhteydessä on hyvä huomioda, että maaseutumaisesta sijainnista huolimatta tarkastelluista yrityksistä viisi sijaitsee suurten teiden varsilla tai lähellä suuria teitä, mikä varmasti vähentää etäisyyskitkaa. Muuten etäisyyden haitat pystyttiin minimoimaan omilla toimintamalleilla (mm. Savipajan tilaustöiden nouto ja Nivalan Kiven jälleenmyyjät). Kokonaisuutena markkinaetäisyyden merkitys ei missään yrityksessä noussut ylitsepääsemättömän negatiiviseksi. Joko etäisyydellä ei ollut merkitystä, sen vaikutus pystyttiin neutraloimaan muilla tekijöillä tai etäisyys koettiin jopa enemmän positiivisena kuin negatiivisena tekijänä.

Etäisyyden merkityksen vähäisyys liittyy todennäköisesti globalisaatioon. Globaalin yritystoiminnan rakenteet – myös pienemmässä mittakaavassa – ovat sellaiset, että kuljetuskustannusten kaltaiset tekijät ovat häviävän pienessä roolissa suurten markkinoiden ollessa kyseessä. Etäisyyden merkityksen vähäisyys vaikuttaisi myös puhuvan Porterin dynaamisen näkökulman puolesta. Porterin (1994) mukaan kehittynyt teknologia ja globaali kilpailu neutraloivat kasautumisen aiheuttamia sijaintietuja. Pk-yritysten etuna on se, että tuotteita tai palveluita voidaan tuottaa joustavammin ja pienemmissä erissä verrattuna suurempiin kilpailijoihin. Etäisyyden merkityksen vähäisyys voi olla myös osoitus yrityksen sopeutumisesta vallitseviin olosuhteisiin. Mahdollisia etäisyyden haittoja torjutaan organisoiduilla kuljetuksilla ja muilla omilla toimintamalleilla.

6.2. Miten syrjäiset yritykset menestyvät?

Nykyhetkeen keskittyvät tutkimukset heijastavat aikaansa. Tämän tutkimuksen kohdalla meneillään ollut lama tai talouden taantuma vaikutti selkeästi tutkimustuloksiin. Haastatteluhetkellä (maaliskuu 2009) selvästi yrityksensä menestykseen tyytyväisiä oli neljä yrittäjää kolmesta yrityksestä. Lisäksi Maustajan ja M-filterin toimitusjohtajat olivat tyytyväisiä menestykseen kokonaisuutena, mutta eivät viime aikaisiin tuloksiin. Tyytymättömyyden taustalla oli Maustajan kohdalla raaka-aineiden hinnannousu ja M-filterin kohdalla taantuma. Savipajan yrittäjä taas näki menestymisen kahdelta kantilta: työtä on paljon ja tulot ovat vaatimattomat, mutta toisaalta yrittäjä kuitenkin ansaitsee elantonsa omassa toiveammattissaan. Markkinatorin yrittäjä ei ollut tyytyväinen menestymiseen taantumana takia. Todennäköisesti ilman taantumana vaikutusta ainakin viidessä yrityksessä seitsemästä oltaisiin oltu tyytyväisiä menestykseen.

Haastattelujen yhteydessä yrittäjät mainitsivat ratkaisevimmat tekijät yrityksensä menestymisen kannalta, ja lisäksi haastattelujen yhteydessä ilmeni myös epäsuorasti mahdollisia menestystekijöitä. Muita potentiaalisia menestystekijöitä saattoi tulla esiin esimerkiksi haastattelujen muissa teemoissa tai jopa haastattelujen jälkeen mainittuina. Tulkinnan helpottamiseksi kaikki potentiaaliset menestystekijät jaoteltiin haastattelujen analyysivaiheessa neljään ryhmään: yrityksen toimintaan liittyvät, organisaatioon liittyvät, sijaintiin liittyvät ja yrittäjään liittyvät tekijät (taulukko 2). Menestymistä pohdittaessa on myös hyvä huomioida haastateltujen yritysten tavoitetaso. Yhden hengen yrityksissä selkeänä ykköstavoitteena oli taata yrittäjän oma toimeentulo. Kolme yritystä tähtäsi kasvuun tai toiminnan laajentamiseen. Kahden yrityksen tavoitteet liittyivät lamasta selviämiseen tai nykyisten markkinoiden säilyttämiseen. Kokonaisuutena haastateltujen yritysten tavoitteita voi mielestäni pitää niiden kokoon ja sen hetkisiin voimavaroihin suhteutettuna realistisena.

Taulukko 2. Yritysten potentiaaliset menestystekijät haastattelujen perusteella.

Yrityksen toimintaan liittyvät	Organisaatioon liittyvät
laatu joustavuus nopea reagointikyky toimitusvarmuus ja -nopeus innovaatioiden seuraaminen markkinointi oikeaan suuntaan keskittyminen valittuun segmenttiin tuotekehitys ja uusien tuoteryhmien haku yhteistyö asiakkaan kanssa/asiakaskeskeisyys	perinteet työmoraali yhteishenki sopiva koko imago ja tunnettuus asema paikkakunnalla työntekijöiden joustavuus työntekijöiden uskollisuus sukujuuret ja sukulaisten tuki
Sijaintiin liittyvät	Yrittäjään liittyvät
tila maaseudun suhteellisesti alhaisemmat kulut lyhemmat toimitusmatkat kilpailijoihin verrattuna	luovuus joustavuus optimistisuus riskinottokyky yrittäjäkokemus periksiantamattomuus kehitykseen pyrkiminen oma innostus tuotteesta tavoitteellisuus/kunnianhimo kärsivällisyys ja tunnollisuus

Haastattelujen yhteydessä kaikista useimmin ilmennyt menestystekijä oli *joustavuus*. Joustavuus tuli esiin sekä yrityksen toimintaan, yrittäjään että organisaatioon liittyvänä tekijänä. Joustavuudella viitattiin sekä joustavuuteen kuljetuksissa, joustavuuteen asiakkaiden kanssa toimiessa että henkilökunnan joustavuuteen. Joustavuuden voidaan myös olettaa kytkeytyvän moneen muuhun esille tulleeseen tekijään, kuten toimitusvarmuuteen, nopeaan reagointikykyyn ja kompromissivalmiuteen. Lisäksi työntekijöiden joustavuuden voidaan nähdä liittyvän läheisesti osassa haastatteluista mainittuihin työntekijöiden uskollisuuteen, pysyvyyteen, työmoraaliin ja yhteishenkeen.

Yrityksen toimintaan liittyvistä menestystekijöistä joustavuuden lisäksi yleisimmin ilmenivät yhteistyö asiakkaiden kanssa ja tuotekehitys. Suoraan sijaintiin liittyvänä menestystekijänä useimmin mainittiin maaseudun tai syrjäseudun alhaisemmat kulut. Organisaatioon liittyviksi, useamman yrityksen kohdalla esiintyneiksi

menestystekijöiksi voidaan työntekijöiden joustavuuden lisäksi luokitella työntekijöiden uskollisuus, sitoutuminen, korkea työmoraali ja yhteishenki. Niistä viidestä yrityksestä, jotka työllistivät enemmän kuin yhden hengen, neljässä huomioitiin työntekijöiden merkitys. Tämä voi viitata pk-yrityksille tavanomaiseen henkilöstön merkityksen korostumiseen (ks. Pasanen 1999: 25). Toisaalta kyse voi olla yrityksen sijaintiin liittyvistä piirteistä. Pienillä paikkakunnilla tai kylissä yritysten merkitys koetaan usein suurempana kaupunkeihin verrattuna. Paikkakuntalaiset voivat kokea varsinkin pitempään samalla paikalla toimineen yrityksen lähes omanaan ja usein heillä on siteitä yritykseen esimerkiksi oman tai perheenjäsenen työllistymisen kautta. Esimerkiksi Nivalan Kivi on arvostettu yritys pienellä kylällä.

Yrittäjään liittyvinä potentiaalisina menestystekijöinä voitiin nähdä yrittäjän henkilökohtaiset piirteet ja yrittäjäkokemus. Haastatelluista kahdeksasta yrittäjästä viidellä oli yli kymmenen vuoden yrittäjäkokemus. Haastateltuja pyydettiin kuvaamaan itseään yrittäjänä. Yleisimmin mainittuja piirteitä olivat periksiantamattomuus, kärsivällisyys, tavoitteellisuus, luovuus, riskinotto-kyky ja joustavuus. Näistä piirteistä ainakin riskinotto-kyky ja luovuus (ts. innovatiivisuus) ovat esiintyneet yrittäjäpersoonaan liittyvissä tutkimuksissa. Lisäksi tavoitteellisuus ja periksiantamattomuus voivat tarkoittaa sitä, että haastatelluilla yrittäjillä on McClellandin suoriutumismotivaation ja Rotterin sisäisen kontrolliodotuksen mukaisia yrittäjän piirteitä: he asettavat tavoitteita ja pyrkivät näihin tavoitteisiinsa ensisijaisesti omien ponnistelujensa kautta.

Saadun tiedon luotettavuutta voidaan arvioida vertaamalla aiempiin tutkimustuloksiin. Tämän tutkimuksen tuloksilla on selkeästi yhtäläisyyksiä luvussa 3.5. esiteltyjen kolmen aiemman tutkimuksen kanssa. Aiempien tutkimusten keskeisimmät menestystekijät, kuten yrittäjäkokemus, joustavuus, luovuus, yhteistyö, toimitusvarmuus ja päämäärätietoisuus ilmenivät myös tässä tutkimuksessa. Toisin kuin aiemmissä tutkimuksissa, tässä tapauksessa yrittäjä- tai markkinointiosaamista ei juurikaan korostettu. Tutkimustuloksissa oli myös muita pienempiä eroavaisuuksia, mutta ne selittyvät suureksi osaksi tutkimusten erilaisella suoritustavalla ja kohderyhmillä. Keskeiseksi kysymykseksi jääkin, ovatko tässä tutkimuksessa

esiintyneet menestystekijät tyypillisiä ainoastaan syrjäisesti sijaitseville yrityksille vai yleensäkin pk-yrityksille. Tätä voidaan tarkastella resurssiperusteisen näkökulman avulla.

Resurssiperusteisen näkökulman kannalta voidaan tarkastella, onko tutkimuksen yrityksillä jokin potentiaalisesti kestävä kilpailuetua tuova resurssi. Esimerkiksi joustavuuden voidaan ajatella olevan arvokas resurssi, koska se voi muun muassa auttaa yritystä sopeutumaan ympäristön muutoksiin. Joustavuutta ei voi kuitenkaan nähdä harvinaisena resurssina, koska sitä pidetään pk-yrityksille melko yleisenä piirteenä. Myös muutama muu tutkimuksessa ilmennyt tekijä, kuten yrittäjäkokemus ja tuotekehitys, voidaan tulkita arvokkaaksi, mutta ei harvinaiseksi resurssiksi. Yrittäjäkokemus on noussut menestystekijäksi useassa pk-yritystutkimuksessa, ja myös tuotekehitys (varsinkin yhdistettynä innovatiivisuuteen) voidaan nähdä pk-yrityksille kohtalaisen tavanomaisena piirteenä.

Joustavuus ja muut edellä mainitut resurssit saattavat olla Barney'n (1991) tarkoittamia arvokkaita, mutta yleisiä resursseja, jotka lisäävät yrityksen selviytymisen todennäköisyyttä. Arvokkaat yleiset resurssit voivat olla avaintekijä syrjäisten yritysten *selviytymisen* näkökulmasta ja toisaalta silloin, kun yrityksellä on harvinaisia, arvokkaita resursseja, yleiset resurssit voivat tukea näiden resurssien tuottamaa kilpailuetua. Tutkimuksen yritysten tavoitteet vaihtelivat selviytymisestä ja elannon hankinnasta kannattavan kasvun aikaansaamiseen. Voi olla, että etenkin, jos syrjäisellä yrityksellä ei ole harvinaisia, arvokkaita resursseja tai kasvu on väliaikaisesti pysähtynyt, sen selviytymistä tukee yleisten resurssien "turvaverkko". Tuolloin yritys selviää taloudellisen voiton jäädessä vähäiseksi. Se ei erotu merkittävästi kilpailijoista, mutta selviää.

Tässä tutkimuksessa ilmenneistä menestystekijöistä potentiaalisesti *kestävää* kilpailuetua tuottavia resursseja ovat työntekijöiden uskollisuus ja yrittäjä. Työntekijöiden uskollisuus voidaan ymmärtää keskinäisenä yhteishengenä, työmoraalina, pysyvyytenä ja sitoutumisena yrityksen toimintaan. Työntekijöiden uskollisuus on arvokas (uhkia neutraloiva) resurssi, koska sen voi muun muassa nähdä

tuovan jatkuvuutta yrityksen toimintaan ja edistävän hiljaisen tiedon pysymistä yrityksessä. Uskollisuutta on vaikea imitoida ja mahdoton korvata. On täysin mahdollista, että työntekijöiden uskollisuus on kestävä kilpailuetua tuova arvokas ja harvinainen resurssi ainakin osalle syrjäisistä yrityksistä. Maaseudulla on vähemmän vaihtoehtoisia työpaikkoja, mikä osaltaan lisää työntekijöiden pysyvyyttä, mutta myös työntekijöiden asenne voi olla erilainen maaseudulla kaupunkiin verrattuna. Esimerkiksi Maustajan haastattelusta sai sen käsityksen, että maaseudulla työntekijöillä on usein korkeampi työmoraali. Voi olla, että kaupungeissa työpaikka nähdään vain työpaikkana, kun taas maalla sitoutuminen yritykseen on vahvempaa ja yritys saattaa olla tärkeä osa yhteisöä ja paikallista maisemaa. Asiat eivät tietenkään ole näin puhtaasti mustavalkoisia, mutta yleistettynä voisi arvioida, että työntekijöiden uskollisuus on kestävä kilpailuetua tuova resurssi, joka on todennäköisesti yleisempi maaseutuyritysten keskuudessa kuin kaupungeissa.

Yrittäjä on potentiaalisesti kestävä kilpailuetua tuova resurssi. On kuitenkin hankala selvittää kysymys siitä, miten yrittäjä resurssina ilmenee. Yksi vaihtoehto on, että yrittäjän luonteenpiirteet ja mahdollisesti sellaiset tekijät kuten yrittäjäkokemus muodostaisivat kestävä kilpailuetua tuottavan resurssiyhdistelmän. Yrittäjän piirteet, kuten riskinotto kyky ja joustavuus, voivat auttaa eliminoimaan uhkia yrityksen ympäristössä ja toisaalta löytämään mahdollisuuksia. Yrittäjän henkilökohtaiset piirteet ovat ymmärrettävistä syistä vaikeasti kopioitavissa ja niille ei voi osoittaa korvikkeita. Jos yrittäjää ajattelee yksilönä, voidaan yrittäjän sanoa olevan ainutlaatuinen (ts. harvinainen) resurssi. Toisaalta yrittäjää yleisesti pidetään pk-yrityksille tyypillisenä (ts. ei-harvinaisena) menestystekijänä. Niinpä tällöin yrittäjä voisi olla kestävä kilpailuetua tuova resurssi vain, jos hänet nähdään ainutlaatuisena yksilönä. Lisäksi on vaikeaa osoittaa yrittäjän piirteiden myötävaikuttavan menestymiseen tai niitä piirteitä, jotka ovat keskeisiä menestymisen suhteen.

Toinen vaihtoehtoinen selitys sille, miten yrittäjä vaikuttaa yrityksen menestymiseen (ts. on kilpailuetua tuova resurssi), on yrittäjän kyky koordinoita ja sovittaa yhteen resursseja. Esimerkiksi Alvarezin ja Busenitzin (2001) mukaan yrittäjällä on sosiaalisesti monimutkaista tietotaitoa resurssien yhdistämisestä. Jos oletetaan, että

yrittäjä pystyy tuottamaan potentiaalisesti arvokkaan resurssiyhdistelmän, on kuitenkin pystyttävä osoittamaan, että yhdistelmä on arvokas, harvinainen, vaikea imitoida ja sille ei ole korvikkeita. Lisäksi olisi pystyttävä toteamaan, että juuri yrittäjä on ollut resurssiyhdistelmän aikaansaamiseen vaikuttanut keskeinen tekijä. Koska resurssiyhdistelmät ovat monimutkaisia, on vaikeaa osoittaa niiden olevan kestäväään kilpailuetuun vaikuttava tekijä tai mitata niiden vaikutusta. Sen takia tutkimus saa luultavasti edelleenkin keskittyä resurssiyhdistelmien yksittäisiin osiin: resursseihin.

Miten syrjäiset yritykset siis menestyvät? Kokonaisuutena menestymisen resepti vaikuttaisi olevan yhdistelmä syrjäisten yritysten kohtalaisen ainutlaatuisia menestystekijöitä (resursseja) sekä pk-yrityksille tyypillisinä pidettyjä menestystekijöitä. Syrjäisille yrityksille potentiaalisesti kestävä kilpailuetu tuovia harvinaisia ja arvokkaita resursseja ovat työntekijöitten uskollisuus ja yrittäjä. Työntekijöiden uskollisuus vaikuttaisi olevan keskimäärin suurempaa maaseutuyrityksissä kaupungissa sijaitseviin yrityksiin verrattuna. Yrittäjä voi tuoda syrjäiselle yritykselle kilpailuetua ainutlaatuisena yksilönä, tai mahdollisesti yrittäjän merkitys perustuu hänen kykyynsä yhdistää resursseja. Haasteena on kuitenkin se, että yrittäjän merkitystä on vaikea todentaa tai mitata.

Tämän tutkimuksen menestymisen minimikriteeri oli yritysten selviytyminen. Tutkimuksen yritysten selviytymistekijöitä vaikuttaisivat olevan arvokkaat, mutta yleiset resurssit. Näitä ovat menestyville pk-yrityksille kohtalaisen tyypillisenä pidetyt piirteet, kuten joustavuus, innovatiivisuus ja yhteistyö (verkostoituminen). Varsinkin joustavuus eri muodoissaan voidaan nähdä keskeisenä selviytymistekijänä, koska se ilmeni usean yrityksen kohdalla tässä tutkimuksessa, ja lisäksi joustavuus mainitaan usein kirjallisuudessa pk-yrityksiin liittyvänä tekijänä. Arvokkaat yleiset resurssit voivat olla keskeisiä varsinkin niille yrityksille, joiden tavoitteet liittyvät selviytymiseen ja kannattavana pysymiseen. Selvästi kasvuhakuisille yrityksille nämä resurssit ovat ainakin menestymistä tukeva tekijä, mutta on myös mahdollista, että joillakin menestyvillä yrityksillä ei ole ainutlaatuisia menestystekijöitä, vaan niiden menestyminen nojaa yleisiin resursseihin.

Koska kyseessä on tapaustutkimus ja yksittäinen tarkastelujoukko, tutkimustuloksista ei voi esittää yleistyksiä kuin korkeintaan erittäin spekulatiivisesti. Yleisestikin inhimillisen toiminnan luonne ja maaseutuyrityksille tyypillinen heterogeenisuus rajoittaa yleistämistä huomattavasti. Tutkimus vaikuttaisi kuitenkin heijastavan jossain määrin yleisiä käsityksiä menestyville pk-yrityksille tyypillisistä piirteistä. Lisäksi se on voinut tarjota mielenkiintoisia yksittäistapauksia eri aloilta ja näkökulmia erikoistumisen mahdollisuuksiin maaseudulla.

Vaikuttaa siltä, että viimeisen vajaan kymmenen vuoden aikana maaseudun pk-yritysten tutkimus on hieman laantunut. Tämä voi johtua siitä, että EU:hun liittymisen jälkeen 1990-luvun loppupuolella kiinnostus maaseutuyritysten tutkimiseen oli suurempi uusien EU-tukien ja -ohjelmien seurauksena. Tämä kiinnostus näyttää vähenneen 2000-luvun ensimmäisten vuosien jälkeen. Nyt aihe on kuitenkin taas ajankohtainen, koska lähivuosina on edessä valinta, josta jo nyt keskustellaan: kannattaako koko Suomi pitää asutettuna? Viimeaikaisin poliittinen suunta vaikuttaa tukevan niin asumisen kuin palveluidenkin keskittämistä, vaikka toisaalta esimerkiksi kaupunkien läheinen maaseutu on suosittua maaseudun "paluumuuttajien" ja kesämökkiläisten keskuudessa. Joka tapauksessa ennen lopullisia ratkaisuja pitäisi selvittää asian toinenkin puoli: onko syrjäinen (tai harvaan asuttu) maaseutu mahdollista pitää elinvoimaisena ja miten? Tässä yhteydessä syrjäisten yritysten selviytymis- ja menestymismahdollisuuksien selvittäminen on erittäin tärkeää, koska ilman elinkeinoja ei ole elinvoimaista maaseutua tai "syrjäseutua". Siksi esimerkiksi tämän tutkimuksen jatkotutkimukseksi sopisi tarkastelujoukoltaan huomattavasti laajempi syrjäisten yritysten menestymistä tarkasteleva tutkimus tai tapaustutkimus, jossa pientä joukkoa syrjäisiä yrityksiä seurattaisiin kronologisesti useamman vuoden ajan.

LÄHDELUETTELO

- Alvarez, Sharon A. & Lowell W. Busenitz (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management* 27, 755–775.
- Antique Paulatar (2009). Antique Paulatar. Saatavissa 14.10.2009: <http://www.antiquepaulatar.com/>.
- Barney, Jay (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17: 1, 99–120.
- Barney, Jay (2001). Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *Academy of Management Review* 26: 1, 41–56.
- Butler, John E. & Richard L. Priem (2001). Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? *Academy of Management Review* 26: 1, 22–40.
- Carver, Steve & Steffen Fritz (2000). Modelling remoteness in rural areas using GIS. GIS/EM no. 157. Saatavissa 11.2.2010: <http://www.colorado.edu/research/cires/banff/pubpapers/157/>.
- Copus, Andrew, Alexandre Dubois, Erik Gløersen & Carsten Schürmann (2005). Pohjoiset, perifeeriset harvaan asutut alueet Euroopan Unionissa. Nordregio.
- Danson, Mike & Peter de Souza (2008). Periphery and Marginality: Definitions, Theories and Practice – some preliminary notes. Julkaisematon artikkeli.
- Forsman, Sari (2001). Elintarvikealan maaseutuyritysten nykytila: vahvuudet, heikkoudet ja kehitysnäkymät. Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus. Selvityksiä 16/2001. Helsinki: MTT Taloustutkimus.

- Haahti, Antti (1987). Imatran pienyritystutkimus: Yritysten toimintatavat ja menestymisen Imatralla. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja D: 91.
- Haapaveden kaupunki (2009). Haapavesi. Saatavissa 12.12.2009: <http://www.haapavesi.fi>.
- Haapaveden-Siikalatvan seutukunta (2010). Haapaveden-Siikalatvan seutukunta. Saatavissa 27.1.2010: <http://www.haapavesi-siikalatva.fi/>.
- Hautamäki, Lauri (2000). Maaseudun menestyjät: Yritykset kehityksen vetureina. Kunnallisalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut nro 23. Helsinki.
- Hyvönen, Saara (2001). Resurssiperusteinen kilpailuetu ja menestyminen lihanjalostusalan yrityksissä. Helsingin Yliopisto. Taloustieteen laitos. Julkaisuja nro 32.
- Juutilainen, Anneli (2005). Pienen matkailuyrityksen yrittäjän taival: Oppiminen yrittäjyysprosessissa. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 232.
- Järvenpää, Markku (1995). Elinkeinotoiminta maaseudulla. Yritysten sijaintitekijät ja yhteistoiminta. Työtehoseuran julkaisuja 340. Helsinki.
- Kuntaliitto (2010). Aluetietopankki: Yleistilastot. Saatavissa 11.2.2010: http://www.kunnat.net/k_htmlimport.asp?path=1;29;374;157248;36980.
- Kupiainen, Terri, Juha Helenius, Outi Kaihola & Saara Hyvönen (2000). Maaseudun pienyritysten menestyminen. Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos. Tutkimuksia 239. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.
- Kärsämäen kunta (2010). Yleistietoa Kärsämäen kunnasta. Saatavissa 22.2.2010: <http://www.karsamaki.fi/index.php/yleistietoa-etusivu-43>.

- Laine, Markus, Jarkko Bamberg & Pekka Jokinen (2007). Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa: Tapaustutkimuksen taito, 9–38. Toim. Markus Laine, Jarkko Bamberg & Pekka Jokinen. Helsinki. Gaudeamus.
- Laurila, Pia (1998). Maaseudun uudet toimeentulomuodot: Tutkimus toimintojen kehittymisestä ja niiden harjoittajista. Julkaisematon lisensiaatintyö. Vaasan tiedekirjasto Tritonia.
- Littunen Hannu (2000). Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurial personality. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 6: 6, 295–309.
- Lumijärvi, Tarja (1983). Aluetaloustieteen perusteet. Tampereen yliopisto. Aluetiede, tutkimuksia. Sarja A : 5.
- Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä (1997). Tiivistelmä teemaryhmän tuloksista. Oulun yliopisto: Kajaanin yliopistokeskus. Syrjäinen maaseutu -teemaryhmä. Saatavissa 5.2.2010: <http://www.kajaaninyliopistokeskus.oulu.fi/proj/alupro/pmsyryht.htm>.
- Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä (2009). Maaseutu ja hyvinvoiva Suomi. Maaseutupoliittinen kokonaisuohjelma 2009–2013. Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän julkaisuja 5/2009. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.
- Maustaja Oy (2010). Maustaja makujen takana. Saatavissa 5.2.2010: <http://www.maustaja.fi/yritys.html>.
- M-filter Oy Ab (2010). M-filter. Saatavissa 5.2.2010: <http://www.m-filter.fi/index.php>.
- Mikkonen, Kauko (2005). Lokalisaatioteoria. Julkaisematon luentomoniste. Vaasan yliopisto. Aluetieteen oppiaine.

- Nelostien Markkinatori (2010). Tervetuloa Markkinatorin Werkkokauppaan. Saatavissa 11.2.2010: <http://markkinatori.shop.wosbee.com/PublishedService? frontpage=true>.
- Niittykangas, Hannu (1992). Maaseudun yritystoiminnan kehittymismahdollisuudet. Jyväskylän yliopisto. Studies in computer science, economics and statistics 21.
- Niittykangas Hannu (1999). Yrittäjyys ja maaseutu. Kuopion yliopiston selvityksiä E, Yhteiskuntatieteet 9.
- Nivalan kaupunki (2007). Nivalan kaupunki. Saatavissa 5.2.2010: <http://www.nivala.fi/>.
- Nivalan Kivi Oy (2007). Tervetuloa. Saatavissa 5.2.2010: <http://www.nivalankivi.com/>.
- Oulun Eteläinen (2010). Oulun Eteläinen – Oulu South. Saatavissa 27.1.2010: <http://www.oulsouth.com/index.asp?>.
- Pasanen, Mika (1999). Monet polut menestykseen: Pk-yritykset Pohjois-Savossa. Kuopion yliopiston selvityksiä. E. Yrittäjyyden ja johtamisen laitos. Yhteiskuntatieteet 15.
- Peteraf, Margaret A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View. *Strategic Management Journal* 14, 179–191.
- Pietikäinen, Petri & Saara Hyvönen (1998). Maaseudun pienyritysten strategiat ja menestyminen. Yritysten empiirinen luokittelu. Helsingin yliopiston taloustieteen laitos. Selvityksiä nro 1.
- Pihkala, Timo R.A (1994). Pk-yritysten johtajien näkemykset yrityksen kyvykkyyksistä: Resurssiperustainen strategia. Julkaisematon pro gradu -tutkielma. Vaasan tiedekirjasto Tritonia.

Porter, Michael E. (1994). The Role of Location in Competition. *Journal of Economics of Business* 1: 1, 35–39.

Pyhännän kunta (2010). Pyhäntä – lyhyesti. Saatavissa 5.2.2010: <http://www.pyhanta.fi/esittely.html>.

Rodrigue, Jean-Paul, Claude Comtois & Brian Slack (2006). *The geography of transport systems*. Abingdon: Routledge.

Savipaja Sisko Kangas (2010). Etusivu. Saatavissa 5.2.2010: <http://www.savipaja.fi/>.

Tilastokeskus (2009). *Kuntakatsaus 2009*. Oulu: Multiprint.

Wernerfelt, Birger (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal* 5, 171–180.

Viinitalo Aito-Onni Oy (2010). Viinitalo Aito-Onni Oy. Saatavissa 5.2.2010: <http://www.aito-onni.fi/>.

Yle Oulu (2009). Kärämäki saa tukea. Saatavissa 5.2.2010: http://yle.fi/alueet/oulu/2009/04/karsamaki_saa_tukea_664795.html.

Ylivieskan seudun hakukone (2010). Kärämäki. Saatavissa 22.2.2009: <http://www.webinfoylivieska.fi/kunta/K%E4rs%E4m%E4ki>.

LIITE 1. Haastattelukysymykset

Nimi?

Asema yrityksessä?

Kuinka kauan olette toimineet yrittäjänä?

Tiivistäisittekö lyhyesti yrityksen historian?

Mikä on yrityksen henkilöstömäärä tällä hetkellä?

Mikä on yrityksen markkina-alue?

Mitkä ovat yrityksenne tärkeimmät tavoitteet?

Paikallisuus

Miksi yritys on sijoittunut juuri tänne _____ ?

Miten määrittelisitte yrityksen paikallisen toimintaympäristön?

Miten tämä toimintaympäristö vaikuttaa yrityksen toimintaan? (edut ja haitat)

Syrjäisyys (etäisyys)

Mitä mieltä olette yrityksen sijainnista?

Millainen merkitys etäisyydellä markkinoihin on yrityksenne kannalta?

Miten etäisyys voitetaan? (jos ei tule esiin edellisessä kysymyksessä)

Menestyminen ja muuta

Millainen olette yrittäjänä?

Miten kuvailisitte yrityksen toimintatapaa/strategiaa?

Oletteko tyytyväinen yrityksenne menestykseen?

Mikä on ollut ratkaisevinta menestymisen kannalta?

Mitkä ovat suurimmat haasteet yrityksen toiminnalle?

Onko maailman talouskriisi vaikuttanut yrityksen toimintaan tai uskotteko sen vaikuttavan tulevaisuudessa?

Miten näette yrityksen tulevaisuuden

