

AGRICULTURAL  
ECONOMICS  
RESEARCH  
INSTITUTE

Finland

Research reports

LANTBRUKS-  
EKONOMISKA  
FORSKNINGS-  
ANSTALTEN

Undersökningar

# Maaseudun pienyrityksen menestyminen

Terri Kupiainen  
Juha Helenius  
Outi Kaihola  
Saara Hyvönen



TUTKIMUKSIA 239

# **Maaseudun pienyrityksen menestyminen**

Terri Kupiainen  
Juha Helenius  
Outi Kaihola  
Saara Hyvönen

MAATALOUDEN TALOUDELLINEN TUTKIMUSLAITOS  
AGRICULTURAL ECONOMICS RESEARCH INSTITUTE, FINLAND  
RESEARCH REPORTS 239

ISBN 951-687-065-1

ISSN 1239-8799

*Copyright*

Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos

Kirjoittajat

*Julkaisija*

Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos, PL 3, 00411 Helsinki

<http://www.mttl.fi>

*Jakelu ja myynti*

Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos, PL 3, 00411 Helsinki

puh. (09) 504 471, telekopio (09) 563 1164

e-mail: [teija.johansson-laitio@mttl.fi](mailto:teija.johansson-laitio@mttl.fi)

*Painatus*

Vammalan Kirjapaino Oy 2000

## Esipuhe

Maatalouden toimintaedellytysten muutoksen myötä haasteet maaseudun asutuksen säilymisestä ja maaseudun väestön toimeentulomahdollisuuksien turvaamisesta kohdistuvat lisääntyvässä määrin pienyritystoimintaan. Maatalouden harjoittaminen on polarisoitumassa osa-aikaisesti hoidetuille keskikokoisille tiloille ja toisaalta päätoimisille yrityskokoaan voimakkaasti laajentaville tiloille. Näin ollen pienillä ja keskikokoisilla tiloilla tarvitaan muuta yritystoimintaa, joka sitten voisi muodostua jopa päätoimeentulon lähteeksi. Maaseudun pienyritysten verkko muodostuu kuitenkin lähes kokonaan maatilatalouden ulkopuolisista yrittäjistä. Elävä maaseutu on tavoitteena niin EU:n aluepolitiikassa kuin myös kansallisessa maaseutupolitiikassa, joiden tarkoituksena on luoda edellytyksiä yritysten syntymiselle ja maaseudun pienyritysten toiminnalle.

Maaseutuyrityksiin kohdistuneissa tutkimuksissa on viime vuosina panostettu yritysten lukuisten ongelmien selvittämiseen. MTTL on yhdessä sidosryhmiensä kanssa selvittänyt mm. maaseudun pienyritysten tilastointia, joka tulee jatkossa helpottamaan pienyritystutkimuksia aineistojen hankinnassa. Maaseutuyritysten tutkimus on nähty MTTL:ssa keskeisenä tutkimuskohteena, jota tutkimuslaitos haluaa harjoittaa yhteistyössä muiden alaa tutkivien tahojen kanssa. Tästä myös oheinen maaseudun pienyritysten menestymistä selvittävä julkaisu on osoituksena. Käsiällä oleva raportti liittyy Suomen Akatemian rahoittamana jo vuonna 1995 aloitettuun pitkäaikaiseen tutkimuskokonaisuuteen ”Maaseudun pienyritysten syntyminen, menestyvät markkinointistrategiat ja sopeutuminen liiketoiminnan eri vaiheessa”, joka jatkuu edelleen. Tutkimusyhteistyöhön ovat osallistuneet MTTL, Helsingin yliopiston Taloustieteen laitos ja Mikkelin tutkimus- ja koulutuskeskus. MTTL:n tutkimusta on jatkossa tarkoitus suunnata erityisesti maaseutuyrittäjyyteen ja markkinointiin. Maaseutuyrittäjyyttä koskevaa tutkimusta voidaankin tietyin osin pitää omana tutkimusalueenaan, joka osaltaan liittyy yritystutkimuksen laajaan kenttään.

Tutkimus käsittelee maaseutuyritysten menestymistä, yrittäjyyttä ja liiketoimintaa. Tutkimusaineisto käsittää majoitus- ja ravitsemusalan sekä puunjalostusalan yrityksiä. Maaseutualueiden elinvoimaisuuteen liittyvien erilaisten yrittäjyyteen vaikuttavien kysymysten lisäksi useat tutkimukset ovat käsitelleet myös pienyritysten markkinointia. Markkinoinnin tutkimus on kuitenkin edelleen pioneerivaiheessa, koska tutkimukset ovat varsin hajanaisia, eikä pienyritysten markkinoinnista ole omaa teoriaa, johon tutkimuksissa voitaisiin tukeutua. Tästä huolimatta tutkimusalue on selvästi edistynyt viime vuosina. Uutta tietoa tarvitaan edelleen, jotta kannattavuuteen ja rahoitukseen liittyvien nk. kovien arvojen lisäksi myös maaseutuyritysten pehmeät arvot saadaan hyödyttämään asiakkaita. Ei riitä, että yritys on joillakin edellytyksin kannattava; sen tulisi samalla edistää niin yrittäjäperheen kuin myös muiden sidosryhmien viihtyvyyttä maaseudulla ja luoda laadukkailla tuotteilla mieli-



kuvaa maaseudun mahdollisuuksista paitsi omalle alueelle myös väestökeskuk-sissa.

Tutkimuksen ovat tehneet ETM Terri Kupiainen MTTL:ssa, professori Saara Hyvönen ja MMM Juha Helenius Helsingin yliopiston Taloustieteen laitoksessa sekä MMM Outi Kaihola Mikkelin tutkimus- ja koulutuskeskuksessa. Suomen Akatemian lisäksi tutkimusta ovat rahoittaneet Maaseutupolitiikan neuvottelukunta ja MTTL. Juha Heleniuksen osuus raportissa perustuu hänen tekemäänsä maatalouden liiketaloustieteen alan pro gradu -opinnäytetyöhön, jonka on ohjannut professori Matti Ylätaalo Helsingin yliopiston Taloustieteen laitoksessa. MTTL ja tutkijat kiittävät kaikkia tutkimuksessa mukana olleita henkilöitä ja tahoja. Samalla haluamme välittää omasta ja tutkijaryhmän puolesta erityiskiitokset Mikkelin tutkimus- ja koulutuskeskuksen johtaja Pirjo Siiskoselle, joka on monin tavoin tukenut tutkimuksen edistymistä. Tutkimuslaitos kiittää myös tutkimukseen osallistuneita yrittäjiä, jotka ovat osaltaan mahdollistaneet tutkimuksen tekemisen. Toivomme, että tutkimuksemme edistää maaseudulla toimivien pienyritysten osaamisen kehittämistä sekä palvelee päätöksentekijöitä sekä muuta alan tutkimusta.

Helsingissä helmikuussa 2000

Jouko Sirén  
Ylijohtaja

Maija Puurunen  
Tutkimusjohtaja

## **Maaseudun pienyrityksen menestyminen**

Terri Kupiainen, Juha Helenius, Outi Kaihola & Saara Hyvönen

### **Performance of Small Rural Enterprise**

**Abstract.** The study focuses on the dimensions and issues of performance, entrepreneurship, and marketing. We provide a short comprehensive outlook concerning frameworks on key strategic and marketing concepts, and their potential to explain the performance of small rural firms. In the empirical analysis profitability measures are related to strategic variables such as entrepreneur's goals, perceived, environmental opportunities and threats, the strengths and weaknesses of firms, financial assets, marketing strategies, and entrepreneur's competence (e.g. experience and education), and an identity of the owner manager.

Particularly, in small rural enterprises the competitive position is proposed to relate to niche strategies and differentiation, depending entrepreneur's competence and skills, which are specific and costly to copy. This conception may correspond the views outlined in general strategy literature of best performers. However, the performance of rural firm is not easily explained that way, because of differing goals and meanings of business, and overall setting of variables, such as regional, social, educational, and the like. Much of efforts on small business research are focused on start-ups, while our interest is on the later stages of business development too.

The empirical data consist of 35 small firms. These firms are operating in two different industries. One group of enterprises consists of 16 wood processing firms, and another group contains 19 rural firms, which were operating in hospitality business, like bed-and-breakfast, small restaurants or similar.

The results of study show, that only 30 percent of firms had positive net-income (before extraordinary items). These rural firms had no particular orientation to grow or to create new jobs. On the other hand, the growth orientation of firm is associated with the highest sales turnover, medium level profitability, computer facilities, and entrepreneur's perceived ability to take risks. Moreover, entrepreneurs who have positive but also self-reflective attitude on their own competence are among the best performers. It should be noted, that the most profitable firms were those with the medium levels of sales turnover, i.e. medium sized units in our data set. And the smallest of firms were associated with the poorest level of profitability rates in this data.

---

**Index words:** performance, entrepreneurship, profitability, rural hospitality firms, rural tourism, small scale wood processing

---

# Sisällysluettelo

|  |    |
|--|----|
| 1. Johdanto .....  | 9  |
| 1.1. Tutkimuksen tausta .....                                | 9  |
| 1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja näkökulma .....               | 10 |
| 1.3. Tutkimusstrategia .....                                 | 12 |
| 2. Pienyritystutkimuksen vaihtoehtoisia viitekehyksiä .....  | 14 |
| 2.1. Yrittäjyyden määritelmä .....                           | 14 |
| 2.2. Yrittäjyyden tutkimuksen viitekehyksiä .....            | 15 |
| 3. Markkinoinnin strategiatutkimukset .....                  | 18 |
| 3.1. Käsitteistön muuttuminen .....                          | 18 |
| 3.2. Strategisen johtamisen teorit .....                     | 19 |
| 3.3. Porterin toimialateoria ja kilpailuedun käsitteet ..... | 22 |
| 3.3.1. Erileistaminen .....                                  | 22 |
| 3.3.2. Kilpailuaseman säilyttäminen .....                    | 24 |
| 3.4. Niche-strategiat .....                                  | 25 |
| 3.5. Markkinointistrategiat .....                            | 27 |
| 3.6. Palvelustrategiat .....                                 | 28 |
| 3.7. Maaseutuyritysten strategiatypologiat .....             | 29 |
| 4. Yrittäjäosaaminen .....                                   | 31 |
| 4.1. Strateginen suuntautuminen .....                        | 32 |
| 4.2. Markkinointiosaaminen .....                             | 33 |
| 4.3. Muutos ja vaikuttaminen .....                           | 34 |
| 5. Liiketoimintaympäristö ja kehitysprosessit .....          | 37 |
| 5.1. Toimialojen erot .....                                  | 37 |
| 5.2. Maaseutu yritys ympäristönä .....                       | 38 |
| 5.3. Yrityksen kehityskaaret .....                           | 39 |
| 5.3.1. Liiketoiminnan polku ja kehittyvä liikeidea .....     | 40 |
| 5.3.2. Yrittäjäosaamisen vaiheteoria .....                   | 41 |
| 5.3.3. Kannattavuuskuilu .....                               | 42 |
| 5.4. Kasvustrategia .....                                    | 43 |
| 5.5. Yrittäjän ikä ja kokemus oppimisen näkökulmasta .....   | 45 |
| 6. Tutkimusmenetelmät .....                                  | 47 |
| 6.1. Menestymisen käsite ja menestymisen mittaaminen .....   | 47 |
| 6.1.1. Menestymisen mittarit ja tunnusluvut .....            | 49 |

|  |    |
|--|----|
| 6.2. Monitavoitteinen maaseutuyritys ja tavoitteiden mittaaminen ..... | 50 |
| 6.4. SWOT-analyysi menestymisen tutkimisessa .....                     | 51 |
| 6.5. Aineelliset resurssit ja työvoima .....                           | 53 |
| 6.6. Markkinointistrategiat .....                                      | 54 |
| 6.7. Yrittäjäosaaminen .....   | 54 |
| 6.8. Aineisto .....  | 56 |
| 6.9. Analyysimenetelmät .....  | 56 |
| 6.9.1. Verotusaineiston käsittely .....                                | 56 |
| 6.9.2. Tapaustenvälisten erojen tutkiminen .....                       | 58 |
| 6.10. Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti .....                | 58 |
| 6.10.1. Lomaketutkimus .....   | 59 |
| 6.10.2. Tunnuslukujen reliabiliteetti ja validiteetti .....            | 59 |
| <br>   |    |
| 7. Aineiston kuvaus .....  | 62 |
| 7.1. Yrittäjät .....   | 62 |
| 7.2. Yritys .....  | 63 |
| 7.6. Työllistävyys .....   | 65 |
| 7.8. Markkinointikanavat ja yhteistyö .....                            | 67 |
| <br>   |    |
| 8. Tutkimustulokset .....  | 69 |
| 8.1. Tutkimusyritysten menestyminen toimialoittain .....               | 69 |
| 8.2. Yritysten subjektiivinen kannattavuus .....                       | 70 |
| 8.3. Menestymisen luokittelu ja tapausten väliset menestymiserot ..... | 72 |
| 8.3.1. Tunnuslukujen graafinen kuvaus .....                            | 74 |
| 8.4. Yrittäjän tavoitteiden ja menestymisen välinen yhteys .....       | 77 |
| 8.4.1. Toimialojen väliset erot .....                                  | 77 |
| 8.4.2. Menestymisloukkien väliset erot tavoitteissa .....              | 77 |
| 8.5. Uhat ja mahdollisuudet .....                                      | 79 |
| 8.5.1. Toimialojen välinen ero .....                                   | 79 |
| 8.5.2. Menestymisloukkien välinen ero .....                            | 80 |
| 8.6. Vahvuudet ja heikkoudet .....                                     | 82 |
| 8.6.1 Toimialojen välinen ero .....                                    | 82 |
| 8.6.2. Vahvuuksien ja heikkouksien yhteys menestymiseen .....          | 83 |
| 8.7. Aineelliset resurssit ja työllistäminen .....                     | 85 |
| 8.8. Markkinointistrategiat .....                                      | 86 |
| 8.8.1 Toimialoittain .....   | 86 |
| 8.8.2. Menestymisloukkien väliset profiilit .....                      | 87 |
| 8.9. Yrittäjäosaaminen .....   | 89 |
| 8.9.1. Koulutus ja kokemus .....                                       | 89 |
| 8.9.2. Yrittäjäidentiteetti .....                                      | 90 |

|   |     |
|---|-----|
| 9. Yhteenveto ja päätelmät .....  | 92  |
| 9.1. Yrittäjäyys ja osaaminen .....   | 92  |
| 9.2. Menestyminen empiirisessä aineistossa .....  | 94  |
| 9.2.1. Toimialojen menestymisen kuvaus .....  | 95  |
| 9.2.2. Taloudellisten menetyksikäsitteiden liittyminen laadullisiin<br>muuttujiin ..... | 96  |
| 9.3. Yritysten menestyminen ja elinvaihe .....  | 98  |
| 9.4. Miten tutkimusta voidaan kehittää? .....   | 99  |
| <br>  |     |
| Lähteet .....   | 101 |
| <br>  |     |
| Liitteet .....  | 107 |

# 1. Johdanto

## 1.1. Tutkimuksen tausta

Tämä tutkimus liittyy Suomen Akatemian rahoittamana aloitettuun tutkimuskokonaisuuteen "Maaseudun pienyritysten syntyminen, menestyvät markkinointistrategiat ja sopeutuminen liiketoiminnan eri vaiheissa". Raportti on kooste projektin eri vaiheissa saaduista tutkimustuloksista ja perustuu kirjallisuustutkimukseen ja empiirisiin aineistoihin. Tutkimuksen teoriaosassa käsitellään yrittäjyyden käsitettä ja maaseutuyrittäjyyteen liittyviä tutkimuksia sekä pienyritystutkimukseen soveltuvaan markkinoinnin strategiakirjallisuutta. Tutkimuksen empiirisen osan tarkoituksena on hahmottaa eritavoin menestyneiden maaseudun pienyritysten profiilia integroimalla markkinoinnin tutkimuksissa käytettyjä strategia- ja resurssimuuttujia sekä yrittäjän osaamista taloudellisiin tunnuslukuihin. Raportti on syntynyt usean tutkijan työn tuloksena <sup>1)</sup>. Tutkimuksen empiirisen toteutuksen osalta viitataan Heleniuksen (1999) pro gradu tutkielmaan, josta selviävät lähemmin tunnuslukujen laskentamenetelmä ja käytettyjen empiiristen aineistojen alkuperä.

Pienyritystutkimusta käsitellään yleensä omana tutkimusalueenaan erillään isojen yritysten liiketoiminnan tutkimuksista, eivätkä pienyrityksiin kohdistetut markkinoinnin tutkimukset eroa tässä suhteessa muista pienyritystutkimuksista. Lisäksi maaseudun pienyrityksiä käsittelevät tutkimukset ovat yleisesti edenneet oletuksesta, että maaseutuyrittäminen poikkeaa myös muusta pienyrittämisestä, koska maaseudun yrityskulttuuri ja toimintaympäristö ovat erilaiset kuin kaupunkimaisessa ympäristössä toimivien yritysten. Toimintaympäristöllä on väljästi määritellen tarkoitettu sekä taloudellista että sosiaalista ympäristöä, joka tarjoaa paikallisesti toimiville yrittäjille erilaisen kilpailu- ja kysyntäympäristön ja sen seurauksena muihin yrityksiin verrattuna myös erilaisen oppimisympäristön. Ympäristöllä on useissa yhteyksissä todettu olevan merkitystä myös yrittäjäuralle hakeutumiselle.

Maaseudun pienyrityksiin kohdistuvan tutkimuksen eriyttäminen omaksi aihepiirikseen on monessa suhteessa tarkoituksenmukaista. Pienyrityksen markkinoinnista ei ole kuitenkaan toistaiseksi omaa teoriaa, jota tutkimuksissa voitaisiin so-

---

<sup>1)</sup> *Terri Kupiainen* on kirjoittanut teoriaosan ja täydentänyt tutkimuksen empiirisen osan analyysiä sekä editoinut käsikirjoituksen. Teoriaosan aineisto liittyy tutkimukseen "Elintarvikealan pienyritysten markkinointistrategiat" ja sitä seuranneeseen tutkimukseen, jonka käsikirjoituksen työnimenä on "Pienten elintarvikealan yritysten markkinointiosaaminen". MTTL.

*Juha Helenius* on tehnyt verotilinpäätösaineiston käsittelyn ja analysoinut tutkimusaineiston sekä kirjoittanut tutkimustuloksista suuren osan. Heleniuksen työ on julkaistu Helsingin yliopiston taloustieteen laitoksella pro gradu tutkielmana.

*Outi Kaihola* on suunnitellut yrittäjille suunnatun kyselylomakkeen ja kerännyt lomakeaineiston. HY, Mikkeli

*Saara Hyvönen* on toiminut tutkimusryhmän johtajana ja tässä roolissa vaikuttanut tutkimuksen ongelman asettelun ja sisällön kehittymiseen eri tutkimuksen vaiheissa. HY, Helsinki.

veltaa. Empiirisesti kapealla alueella liikkuvat tutkimukset jättävät myös eräät yritystoiminnan kannalta tärkeät osa-alueet liian vähälle tarkastelulle. Maaseudun pienyritys joutuu muiden yritysten tavoin kohtaamaan muuttuvat markkinat, kansainvälistymisen ja kansainvälisen kilpailun vaikutukset. Toimialoilla tapahtuva teknologian kehitys ja tuoteinnovaatiot, tavaroiden ja palvelujen määrään ja niiden laatuun liittyvät tekijät sekä tuotteiden turvallisuus, terveellisyys ja ympäristökysymykset koskevat myös pienyrityksiä. Maaseutuyritystä kehitettäessä tulisi lisäksi ottaa huomioon yrittäjän oman työympäristön laatu ja henkilöstöön liittyvät kysymykset, koska nämä vaikuttavat yrittäjän omaan motivaatioon ja samalla suuntaavat organisaation kasvua ja uudistumista sisältä päin (Mohrman ja Gummings 1989).

Maaseudun pienyrittäjien ei aina ole helppo pysyä ympäristön kehityksessä mukana. Useiden tutkimusten tulokset viittaavat myös siihen, että yritykset eivät kapeasta koulutus- ja kokemustaustasta johtuen kykene helposti siirtämään aikaisemmin oppimiaan toimintamalleja kehittyneempään toimintaympäristöön, kun liiketoimintolosuhteet muuttuvat (mm. Laukkanen 1999; Niittykangas 1999). Siten maaseutuyrityksen menestyminen ja menestymiseen vaikuttavat tekijät sisältävät taloudellisen dimension lisäksi useita muita kyvykkyyteen ja uudistumiseen liittyviä tekijöitä. Tässä yhteydessä tarkastellaan lähinnä pienyritystutkimuksiin sovellettuja strategisen johtamisen ja asemoinnin teorioita ja tutkimustuloksia. Näihin tulisi kuitenkin liittää dynaamisen koulukunnan (Hammel ja Prahalad 1990) käsityksiä osaamisen ydinalueista, oppimisesta ja kykyjen kehittämisestä. Myös pienyritystutkimuksissa on käsitelty vastaavia kysymyksiä useissa erilaisissa viitekehyksissä (Cardini ja Fumagalli 1997).

## 1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja näkökulma

Tutkimus on kaksiosainen. Aluksi tarkastellaan maaseutuyrittämiseen kohdistuneissa tutkimuksissa käytettyjä lähestymistapoja ja tutkimusten tuloksia sekä verrataan niitä pienyrittäjyyttä koskeviin teorioihin sekä yritysten menestystekijöitä ja strategioita käsitelleeseen kirjallisuuteen yleensä. Tämän lisäksi tarkastellaan eräitä maaseutuyritysten menestymisen ja menestymiserojen tutkimisen kannalta keskeisiä tekijöitä, kuten yrityksen kehityskaarta, osaamisen vaiheteorioita ja kasvustrategiaa koskevia tutkimuksia sekä maaseutumaiseen yritys ympäristöön liittyviä tekijöitä. Tarkoituksena ei ole kuitenkaan muodostaa yhtä viitekehystä empiirisen tutkimuksen toteuttamista varten, vaan tuoda esille erilaisia lähestymistapoja, joita voidaan myöhemmin soveltaa tutkittaessa maaseutuyritysten liiketoimintaa ja etenkin markkinoinnin ja yrittäjyyden yhtymäkohtaa. Aihepiiriä tarkastellaan enemmän tutkimuksen kuin käytännön yrittämisen kannalta.

Tutkijat ovat usein halunneet kehittää erityistä pienyrityksiä koskevaa teoriaa. Silloin pienyritystutkimuksen ongelmana on pidetty liiallista käytännöllisiin ongelmiin keskittymistä; kun tulokset vastaavat käytännön ongelmiin, monelta tutkimukselta puuttuu kontribuutio aikaisempiin tutkimuksiin (Landström ym. 1997).



Koska pienyritystutkimusta tehdään usein opinnäytteinä ja opiskelijoiden kiinnostuksen varassa, siltä nähdään usein puuttuvan syvempi osaaminen, ns. tacit knowledge. Tutkijan subjektiivinen tieto tutkimuskohteesta ja tutkimusmenetelmistä on hyvin tärkeä mm. tapaustutkimusten ja laadullisen tutkimuksen onnistumiselle. Vaihtelevista lähtökohdista johtuen pienyrittäjyyttä koskevien tutkimusten tulokset ovat hajanaisia, jolloin tekstien välinen analyysi jää myös ohueksi.

Tutkimuksen näkökulma onkin usein erilainen kuin yrityksen näkökulma (Zinkham ja Pereira 1994). Tutkimus voidaan rajata käsittämään yleiset kaikille yrityksille yhteiset teoreettiset lähtökohdat, jolloin pystytään paremmin kehittämään yleispäteviä käsitteitä ja teoriaa. Siten mm. asiakaslähtöisyyttä voidaan tutkia käsittelemättä sitä erikseen palvelun tai tavarantoiminnan kannalta. Sitä vastoin yksittäinen yritys ei voi yleensä toimia ottamatta huomioon toimialansa tyypillisiä piirteitä ja oman toimintansa kannalta keskeisiä tekijöitä, esimerkiksi sitä toimiiko se palvelujen vai tavaroiden tuotannossa. Mitä enemmän tutkimus tarkastelee yksittäisen yrityksen ongelmia sitä vaikeampi tuloksia on yleistää koskemaan muiden yritysten tilanteita ja asiakkaita.

Kouluttajien ja käytännössä toimivien ei ole aina helppo nähdä perustutkimuksen ja käytännön välistä yhteyttä. Näkökulmien erot tutkimuksen hyödynnettävyydestä tulevat hyvin esille pienyritystutkimuksen tilaa koskevassa kansainvälisessä keskustelussa (Landström ym. 1997). Käytäntöön suuntautuneet odottavat tutkimuksilta havainnollisia tuloksia, jotka toimivat yritystoiminnan kehittämisessä ja, joita voidaan soveltaa koulutuksessa. Yksittäiset tutkimukset tuottavat kuitenkin usein vähän valmiita ratkaisuja yritysten eritasoisiiin ongelmiin. Laukkasen (1999, 30-31) mukaan tutkimusta voidaan usein fokusoida käytännön kannalta mielekkääseen suuntaan. Soveltaminen edellyttää kuitenkin aina tiedon käyttäjien aktiivisuutta ja muutosvalmiutta.

Tutkimuksen empiirinen osa käsittelee maaseutuyritysten taloudellista menestymistä ympäristö-strategia-yrittäjä-resurssinäkökulmasta. Tarkoituksena on kuvata maaseudulla toimivien pienten matkailu- ja ravitsemusalan yritysten sekä puunjalostusta harjoittavien yritysten taloudellista menestymistä. Lisäksi verrataan eri tavoin menestyneiden maaseutuyritysten ryhmiä keskenään yrittäjän tavoitteiden, aineellisten resurssien ja työllistävyyden, yritys ympäristöä ja yritysten vahvuuksia koskevien näkemysten, markkinointistrategioiden ja yrittäjäosaamisen suhteen.

Tutkimuksessa käytetään pienyritystutkimuksissa yleisesti sovellettua markkinoinnin strategiatutkimuksen käsitteistöä, jotka määrittellään menetelmä kuvauksen yhteydessä. Tutkimus on rajattu maaseutuyrityksiin. Maaseutuyrityksellä tarkoitetaan yrityksiä, jotka sijaitsevat maaseutumaisilla alueilla, ja jotka laajan määrittelyn mukaan voidaan lukea maaseutuyrityksiin (Rantamäki-Lahtinen 1999). Maaseutuyritykset ovat toimialoiltaan voimakkaasti teolliseen tuotantotoimintaan keskittyneitä (Survo 1998). Ehkä tämä on ollut syynä siihen, että maaseudun pienyritysten menestymiseroja on selitetty teollisten toimialojen ja tavaroiden tuotan-

nossa vallitsevien strategian ulottuvuuksien avulla. Tosin mm. Hahti ym. (1987) ovat selittäneet palvelualoilla toimivien maaseutuyritysten menestymistä eri tekijöillä kuin teollisten toimialojen. Strategian ulottuvuuksia ei tässä yhteydessä kuitenkaan käsitellä erillisinä, mutta johtopäätöksiä tehtäessä on otettava huomioon, että osaamisen ja toiminnan sisältö on erilainen palvelujen kuin tavaroiden tuotannossa.

Vaikka tutkimuksessa painopiste on liiketalouden ja markkinoinnin alueilla, on selvä, että aluepoliittiset tavoitteet ja maaseutuyritysten menestyminen liittyvät toisiinsa. Siten markkinoinnin näkökulma ei rajaa pois maaseudun kehittämisen aluepoliittisia tavoitteita, joihin tulokset on mahdollista projisoida esimerkiksi arvioitaessa yritysten kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä, työllistävyyttä ja tulevaa kehitystä sekä kehitystä suuntaavia välineitä ja niitä yritystoiminnan välillisiä vaikutuksia, joita eri tavoin menestyvät yritykset tuottavat ympäristöön.

### 1.3. Tutkimusstrategia

Empiirisen tutkimusosion strategiaksi on valittu tapaustutkimus. Tapaustutkimuksen tulisi vastata kysymyksiin mitä ja miksi. Tapausten valinta on hyvin keskeinen valiteettikysymys. Tutkimuksen empiirisen aineiston valinta tulisi perustella tutkimuskohteen teoreettisen kiinnostavuuden kannalta (Yin 1987). Tässä yhteydessä kysymys liittyy siihen, miten hyvin empiirisen tutkimuksen kohteena olevat pienyritykset kuvaavat maaseudulla toimivia pieniä majoitus- ja ravitsemusalan yrityksiä tai puualan yrityksiä, missä suhteessa valitut yritykset ovat erityisen kiinnostavia ja kuinka hyvin havaintojen perusteella pystytään tekemään johtopäätöksiä eri kokoisten ja eri tavoin kannattavien yritysten liiketoiminnasta.

Tilastollisen otannan perusteella valitut tai sattumanvaraisesti valikoituneet yritykset eivät usein edusta mitään teoreettisesti valikoitua käsitettä. Tämän vuoksi analyysissä ei käsitellä yksittäisiä havaintoja, vaan liiketoiminnan koon ja kannattavuuden perusteella muodostettuja ryhmiä, jotka muodostavat tutkittavat tapaukset. Havainnot luokitellaan yritysten koon ja kahden kannattavuuden tunnusluvun perusteella kolmeen luokkaan, josta muodostuu yhteensä yhdeksän tapausta. Näitä luokkia kutsutaan jatkossa tapauksiksi, luokiksi tai ryhmiksi. Kutakin tapausta tarkastellaan verotustilinpäätösaineistosta laskettujen taloudellisten tunnuslukujen avulla sekä maaseutuyrityksiä ja pienyrityksiä käsitelleiden tutkimusten käyttämällä strategiatutkimuksen käsitteillä (kuvio 1).

| MUUTTUJA:      | MITTARI:                     | TAPAUS:                                | MITEN TAPAUKSET EROAVAT?  |
|----------------|------------------------------|--|---|
|                | Toimialojen välinen vertailu | Aineiston sisäinen menestymisjärjestys |   |
| YRITYKSEN KOKO | Liikevaihto                  | Suurin<br>Keskimmäinen<br>Pienin       | 1. Tavoitteet<br>2. Uhat/mahdollisuudet<br>3. Heikkoudet /vahvuudet<br>4. Aineelliset resurssit/työllistävyys |
| KANNATTAVUUS   | Nettotulos                   | Paras<br>Keskimmäinen<br>Heikoin       | 5. Markkinointistrategiat<br>6. Yrittäjäosaaminen   |
|                | Nettotulos-prosentti         | Paras<br>Keskimmäinen<br>Heikoin       |   |

*Kuvio 1. Tutkittavien tapauksen muodostaminen ja miten kysymykset.*

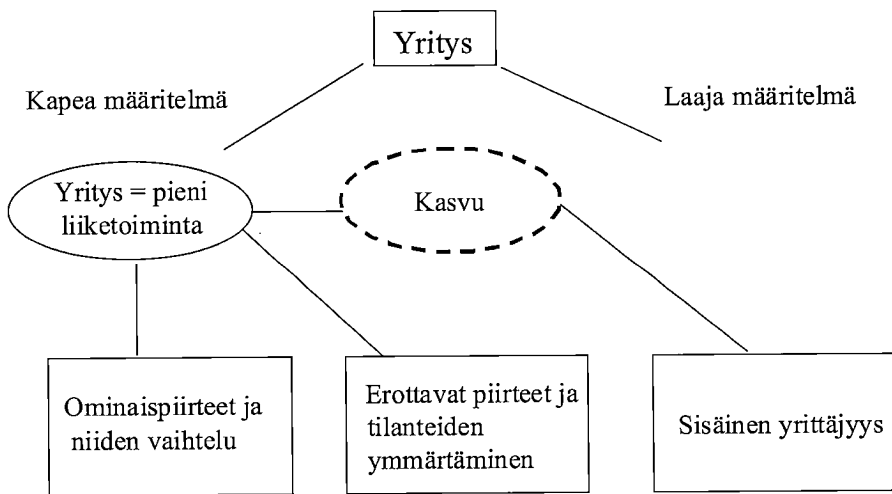
Tapausten välisiä profiileja vertailemalla ja kirjallisuuden perusteella voidaan tehdä proposiitioita menestymiseroihin vaikuttavista tekijöistä, jotka eksploratiivisessa tutkimuksessa ovat vastauksia miksi kysymyksiin, eli tässä tapauksessa ne ovat oletuksia eri kokoisten ja eri tavoin kannattaneiden yritysten menestymisen taustalla olevista syistä.

## 2. Pienyritystutkimuksen vaihtoehtoisia viitekehyksiä

### 2.1 Yrittäjyyden määritelmä

Vakiintuneen käsityksen mukaan yrittäjyys on yksilön ominaisuus: Yritys on siten määritelmällisesti yrittävän ihmisen toiminnan tulos, jolloin yrityksen aktiviteetit riippuvat yrittävistä henkilöistä (Carson ym. 1995; Bridge ym. 1998; Peltonen 1985). Yrittäjyyden tuntomerkinä pidetään vahvaa yritykseen sitoutumista, mikä synnyttää taloudellista epävarmuutta. Omistajayrittäjä on taloudellisesti sitoutunut yritykseen ja toimii riskinkantajana. Toisaalta yrittäjällä on suuri vaikutusmahdollisuus yrittäjätuloonsa, koska yrittäjän saama korvaus riippuu hänen työpanoksestaan (Marjosola 1979, 16). Yrittäjyydellä tarkoitetaan usein myös yrittäjähenkisyyttä, mikä kuvaa yrittäjien toiminnan lisäksi yrittämisen ideaa ja tarkoitusta (Marjosola 1979, 10).

Yrittäjyyteen kuuluu yritys, liiketoiminta, yrittävät henkilöt, yrityksen piirteet ja piirteiden vaihtelu. Yrittäjyyteen voidaan sisällyttää erilaisia käsitteitä riippuen siitä halutaanko yritystä tarkastella kapean vai laajan määritelmän mukaan (kuvio 2).



Kuvio 2. Yrittäjyyden määritelmä (Bridge ym. 1998, 100).

Kapean määritelmän mukaan yritys on sama kuin sen liiketoiminta, joka oletusarvoisesti on pieni. Laajempaan määritelmään voidaan sisällyttää kasvutavoite ja organisaation sisäinen yrittäjyys, jolla tarkoitetaan ennen kaikkea henkilöstön yrittäjäasennetta ja motivaatiota toimia yrityksen hyväksi. Laajan määritelmän mukaan yrittäjyys eroaa muusta taloudellisesta toiminnasta, koska se on päämäärään

suuntautunutta mutta ei-rutiinimaista. Yrittäjyys ilmenee erityisenä taitona ja kykenä tarkastella mahdollisuuksia määrätietoisesti ja samalla haluna uusiin kokemuksiin ja riskin ottoon. Maaseutuyrityksiin kohdistuneissa tutkimuksissa kasvua ei ole käsitelty useinkaan yrittäjyyden edellytyksenä, mikä voi johtua siitä, että maaseutuyritykset ovat osoittaneet suhteellisen vähäistä kasvuintenteettiä ja kasvukykyä tutkimuksissa (mm. Hyvönen ym. 1995; Kupiainen 1996; Niittykangas 1992).

## 2.2. Yrittäjyyden tutkimuksen viitekehyksiä

Bridge ym. (1998, 42-59) ovat erottaneet viisi erilaista teoreettista viitekehystä, joiden avulla yrittäjyyttä voidaan tarkastella. Näitä ovat persoonallisuusteoriat, käyttäytymistieteelliset teoriat, taloudelliset lähestymistavat, sosiologiset lähestymistavat ja integroidut viitekehykset. Lisäksi pienyritystutkimuksessa on erotettu noin kaksikymmentä erilaista aihealuetta, joita ongelmakeskeiset tutkimukset ovat käsitelleet. Näitä ovat mm. innovaatiotutkimukset, kasvatusta ja koulutus, kasvavien yritysten ongelmat, rahoitus, yrittäjyyden prosessit, yritystoiminnan aloittaminen, kansainvälistyminen, innovaatiot, uuden teknologian käyttöönotto, nykyaikaisen teknologian soveltaminen pieneen yritystoimintaan sekä verkostot ja vaihtosuhteet (Mugler 1997, 14-45). Lisäksi menestymisen selitysideoita on etsitty yrittäjien orientaatiosta, yrittäjän uravallinnasta sekä yrityksen syntyyn, käynnistämismenestyksiin, pääomaan, markkinoihin ja tuotantoon liittyvistä kysymyksistä (Koskinen 1996).

Persoonallisuusteoriat sisältävät mm. piirreanalyysin ja psykodynaamiset lähestymistavat, joita voidaan soveltaa myös yrittäjäpersoonan tutkimiseen. Yrittäjyyden tutkimukset viittaavat usein yksilöiden suhteellisen pysyviin persoonallisuuden piirteisiin sekä niistä johtuvaan yrittäjän käyttäytymiseen ja osaamisen eroihin (Cunningham ja Lischerton 1991). Sosiaalipsykologiset teoriat käsittelevät kontekstia, jossa henkilö toimii. Yrittäjäominaisuudet opitaan sosiaalisessa ympäristössä. Lisäksi on olemassa erityinen yrityksen omistajista tyypologioita muodostava tutkimusperinne, joka erottelee eri tyyppisiä yrityksen omistajia ja kuvaa yrittämisen mallia ja samalla liiketoiminnan laatua tämän avulla.

Käyttäytymistieteellisessä lähestymistavassa tutkitaan yrittäjän mielipiteitä, asenteita ja arvoja. Käyttäytymistieteen menetelmiä soveltavissa tutkimuksissa tarkastellaan useimmiten yrittäjää. Tällöin tutkittavaa ilmiötä lähestytään epäsuorasti ja tutkittavasta kohteesta luodaan kuva yrittäjän tietämyksen, asenteiden, arvioiden ja mielipiteiden avulla (Lehtomaa 1995, 18). Käyttäytymistieteelliset teoriat pystyvät käsittelemään mm. osaamisen vaihemallit (Bridge ym. 1998). Vaihemallit käsittelevät mm. yrittäjäosaamisen kehitystä (Carson ym. 1995). Taloudellisesta viitekehystä on tarkasteltu yritysten menestymistä, mutta myös yrittäjyyden laajempia taloudellisia vaikutuksia. Integroivat lähestymistavat pyrkivät muodostamaan viitekehyksiä yhdistämällä useita teoreettisia näkökulmia. Tutkimusalueiden sisällä on lisäksi erilaisia koulukuntia ja lähestymistapoja saman tyyppisiin tutkimusongelmiin.

Maaseutuyrittäjyyden tutkimukset ovat tyypillisesti integroivia tutkimuksia, jossa yrittäjyyden käsitettä on tarkasteltu mm. käyttäytymistieteellisessä ja sosiologisessa kontekstissa liittyneenä taloudelliseen näkökulmaan. Yritysanalyysi pyrkii tyypillisesti integroimaan taloudellista ja käyttäytymistieteellistä näkökulmaa. Käyttäytymistieteellisellä lähestymistavalla on haluttu laajentaa tutkimusta yrittäjien tai yritysjohton asenteisiin, mielipiteisiin, arvioihin, motiiveihin ja arvoihin tutkittavasta kohteesta (mm. Haahti ym. 1987; Haahti 1989; Hyvönen ym. 1995; Kyläkoski 1992, 27; Lehtomaa 1995; Pihlanto 1991; Niittykangas 1992).

Useat oppikirjat ja artikkelit käsittelevät erilaisia yrittäjätypologioita (mm. Cunnighams ja Licherton 1991; Brygrave 1989; Hornaday ja Wheatley 1986; Huuskonen 1991; Rizzone 1991). Yrittäjätypologiat kuvaavat yrityksen toiminnan luonnetta pääasiassa yrittäjän identiteetin, tavoitteiden, arvojen ja uskomusten sekä liiketoimintakäyttäytymisen perusteella (Kyläkoski 1992). Yrittäjissä erottuvat mm. ammattimiehet, käsityöläiset, opportunistit (kasvuhakuiset), yrittäjäjohtajat ja klassiset taloudellisen tuloksen maksimoijat. Näkökulmasta riippuen erottuu myös muunlaisia yrittämisen tyyplejä. Esimerkiksi Haahti (1989) on tyypitellyt yrittäjät heille luontaisen toimintatavan mukaan, jolloin yrittäjissä erottuu yleismies, uudistaja, organisaattori ja rutiinien taitaja. Uudistaja on teknisesti suuntautunut innovaattori ja keksijätyyppi. Organisaattori korostaa tehokkuutta ja tuottavuutta. Maaseudun pienyrityksissä mm. elintarvikealalla ammattimiehet/naiset ovat yleinen yrittäjätyyppi, vaikka myös muita tyyppisiä ja yritystoimintaa käynnistäneitä motivaatioita ja ideoita esiintyy (esim. Kupiainen 1996, 51; 69, 79).

Yrittäjätypologiat ovat yrittäjän persoonallisuudenpiirteiden, arvojen ja asenteiden perusteella muodostettuja kategorioita. Typologioiden merkitys on siinä, että niiden oletetaan suuntaavan liiketoiminnan luonnetta, koska yrittäjyyden lähtökohdat määrittävät sen kautta, millaisia tavoitteita, arvoja ja persoonallisuuden piirteitä yrittäjät edustavat. Typologioita vastaavat perusarvot vaikuttavat lähes kaikkeen yrityksen liiketoimintaan, kuten tuotteisiin, kasvutavoitteeseen, strategian valintaan, kehityksen nopeuteen ja suuntaan sekä kehityksen pysyvyyteen, tai siihen kuinka taloudellinen tulos vaihtelee yrityksissä.

Tutkimuksissa edetään yksilön näkökulmasta, jolloin tavoitteena on selvittää, miksi juuri tietyt yksilöt perustavat yrityksiä tai menestyvät yrittäjinä. Yrittäjyyden tutkimukset pyrkivät vastaamaan kysymyksiin: "Kenestä tulee yrittäjä?" ja "Miksi henkilöstä ei ole yrittäjäksi"? Tutkimukset tarjoavat moniulotteisia selityksiä, miten yrittäjät eroavat muista henkilöistä. Yrittäjien oletetaan olevan innovatiivisia, luovia, mahdollisuuksiin tarttuvia ja kykeneviä toimimaan muuttuvissa olosuhteissa. Lisäksi yrittäjä tarvitsee johtajan ominaisuuksia, laajan kontaktiverkon ja verkostotyöskentelyyn liittyviä kykyjä (Carson ym. 1995, 54). Luovuudella on yhteys erityisesti siihen, kuinka hyvin yrittäjä pystyy hyödyntämään saamaansa informaatiota liiketoiminnassaan (Julien 1989).

Persoonallisuustypologiat ovat melko teoreettisia eivätkä sellaisena tarjoa työvälineitä yritystoiminnassa oleville. Persoonallisuustypologiat eivät ota esimerkiksi huomioon mahdollisuutta, että yrittäjä siirtyisi johonkin toiseen typologiaan, esimerkiksi muuttuisi käsityöläisestä opportunistiseksi yrittäjäksi. Piirre teoriat eivät tarjoa välineitä muidenkaan dynaamisten näkökohtien tutkimiseen kuten siihen, kuinka informaatio siirtyy yrittäjän tai yrityksen sisäiseksi resurssiksi (Julien 1989). Tutkimusten perustella myös yrittäjien poikkeuksellista luovuutta koskevia yleisiä oletuksia voidaan kyseenalaistaa (Rizzoni 1991). Markkinoinnin näkökulmasta yrittäjätypologiat eivät ole kovin hyvin kyetneet selittämään yritysten menestymisen eroja (Keats ja Bracket 1988). Kun lisäksi otetaan huomioon muissa yhteyksissä saadut tutkimustulokset, joiden mukaan luonteeltaan hyvin erilaiset henkilöt voivat menestyä johtajina (Gahmberg 1996), voidaan päätellä, että yrittäjän persoonallisuuden piirteet selittävät ainoastaan osan menestymisestä. Strategiatutkimus (Schendel 1994) ja pienyritysten markkinointia käsittelevä tutkimus (mm. Carson ym. 1995) on 1990-luvulla kiinnittänyt entistä enemmän huomiota kehitysprosessiin ja oppimiseen. Siten yrittäjyys on jotain, mikä kehittyy ajan kuluessa kokemuksen kautta. Yrittäjä, joka osallistuu yrittäjyyden prosessiin, kehittää itselleen aste asteelta yrittäjyyden piirteitä. Kehityksen portaavat alkavat reaktiivisesta vaiheesta ja etenevät tuharteluvaiheen kautta täyden yrittäjyyden asteelle. Tässä prosessissa yritys oppii käyttämään hyväkseen markkinoinnin kehittyneimpiä tekniikoita. Markkinoinnin metakomponenttien<sup>1)</sup> parempi laatu luo yritykselle liikkumavaraa ja lisää ennustettavuutta liiketoimintaan. Tässä viitekehyksessä yrityksen prosessien estyminen saattaa olla syy huonoon menestymiseen ja liiketoiminnan kuihtumiseen.

---

<sup>1)</sup>Käsite markkinoinnin metakomponentit viittaa yrittäjäosaamisen kognitiivisiin osa-alueisiin, joita ovat mm. suunnittelu, yrityksen liiketoiminnan suunnanvalinta, tilanteen arviointi ja tulosten arviointi.



### 3. Markkinoinnin strategiatutkimukset

Markkinoinnin tutkimuksissa käytetään yleisesti integroituja viitekehyyksiä (mm. Carson ym 1995; Haahti 1987; Möller ja Anttila 1989; Ylikortes ja Möller 1997; Hyvönen ym. 1995; Pietikäinen ja Hyvönen 1998). Osa tutkimuksista käsittää useita toimialoja, osa on suunnattu jollekin tietylle alalle esimerkiksi korkean teknologian yrityksiin. Pienyritystutkimuksessa on sovellettu mm. strategisen johtamisen ja toimialan kilpailuteorioiden käsitteistöä. Tähän liittyvät läheisesti strategista suuntautumista käsittelevät tutkimukset sekä usein myös yrityksen strategisia resursseja ja osaamista koskeva kirjallisuus, joka käsittää mm. kilpailuetua tuottavat strategiset resurssit, henkiset voimavarat ja taidot (Day 1994). Maaseutututkimuksissa pienyrityttäjäyyttä tarkastellaan usein yksilötason ongelmana, mutta tarkasteluun voidaan liittää myös osaamista tukevien interventtioiden vaikutus (Bridge ym. 1998) mm. markkinointiosaamisen edistämisessä. *Sovellutusten perusteella pienyrityksiä voidaan tutkia yleisin markkinoinnin käsittein ottamalla huomioon erityiset olosuhteet, joissa yritykset toimivat sekä tavarat ja palvelut, joita yritykset valmistavat ja tuottavat, mutta tutkimuksista ei tällöin voida tehdä luotettavia yleistyksiä toimialojen yli.*

Pienyritysten markkinointia käsittelevä kirjallisuus erottaa pienyritysten markkinoinnin ja päätöksenteon omaksi erityisalueekseen lähinnä yritysten niukkojen resurssien ja muihin yrityksiin verrattana epätyypilliseksi luokiteltavien menettelytapojen perusteella (Carson ym. 1996; Bridge ym 1998). Tutkimuksissa esiintyy kuitenkin useita käsitteitä, joiden alkuperä voidaan liittää mm. Ansoffin, Porterin ja Kotlerin esittämiin strategiakäsitteisiin. Seuraavassa tarkastellaan markkinoinnin strategiatutkimuksen käsitteistön muuttumista ja niitä käsitteitä, jotka on omaksuttu pienyritystutkimukseen yleisestä strategiatutkimuksesta. Samalla tarkastellaan sitä, millaisia strategioita maaseutuyrityksiä koskevissa empiirisissä aineistoissa on nousut esille.

#### 3.1. Käsitteistön muuttuminen

Markkinoinnin lähestymistavoissa on vuosikymmenien aikana tapahtunut merkittäviä muutoksia, joilla on vaikutusta myös pienyritystutkimukseen. Muodollinen johtamisen näkökulma on menettänyt merkitystään yrityksen menestymisen selittäjänä (kuvio 3). Erityisen epäsovivaksi muodollisen johtamisen näkökulma on osoittautunut pienyrityksen johtamisen ja yrittäjyyden tutkimusten lähtökohtana. Kun markkinointi on integroitunut koko organisaatioon, samalla sen rooli on muuttunut strategiseksi. Strategian ydinkohtia on silloin entistä vaikeampi erottaa toisistaan, koska taktinen taso on lähentynyt liiketoiminnan tasoa. Samalla mittaus on vaikeutunut, koska laadulliset ja prosessitekijät ovat vaikeasti operationalisoitavia ja heikosti yleistettäviä. Tulosojohtamisesta ja taloudellisen tuloksen painotuksesta on siirrytty tutkimaan niitä prosesseja, joiden avulla tuotetaan palveluja ja tuotteita asiakaslähtöisesti (Slater 1997).

|  | Aikaisempi lähtökohta                     | Nykyinen sisältö                   |
|--|---|------------------------------------|
| 1. Markkinoinnin käsite                | Transaktio                                | Markkinaosapuolten väliset suhteet |
| 2. Markkinoinnin rooli                 | Funktionaalinen/taktinen taso             | Liiketoiminta/strateginen taso     |
| 3. Markkinoinnin asema organisaatiossa | Erikoistunut osasto                       | Organisaatioon integroitunut       |
| 4. Menestymisen mittarit               | Tulokset/taloudelliset mitat              | Prosessi/tasapaino                 |
| 5. Informaatioteknologian kontribuutio | Aggregaatti informaatiojärjestelmä        | Yksilön informaatio                |
| 6. Ympäristön luonne                   | Suhteellisen pysyvä, suljettu järjestelmä | Turbulentti, rajaton syseemi       |

*Kuvio 3. Markkinoinnin tutkimuksen lähestymistavoissa tapahtuneet avainmuutokset (Brookes ja Little 1998).*

Tutkimuksen kannalta keskeistä on ollut selvittää, kuinka yritykset hallitsevat jatkuvan uudistumisen ja oppimisen prosessia, kuinka kehitetään organisaation osaamista ja kykyjä, kuinka luodaan ja kasvatetaan yritykselle arvoa toimialan arvojärjestelmän puitteissa uudistamalla asiakassuhteita, miten kehitetään tavarantoimittajien, kumppanien, välittäjien, asiakkaiden ja yrityksen välisiä suhteita tai miten kilpaillaan tulevaisuudessa muuttuvilla markkinoilla (Brookes ja Little 1998). Prosessitutkimukset käsittävät mm. yrittäjyyden prosessit, markkinoinnin prosessit, palveluprosessit sekä muutos- ja kehitysprosessit. Yrittäjyyden prosessit sisältävät mm. yrityksen kasvuun ja osaamiseen liittyvät kehityskaaret (Koskinen 1996, 191). Prosessiin liittyvä kehityskaari käsittää kasvun, vakaan toiminnan, epävakaan vaiheen, taantumisen ja toiminnan purkamisen. Vientimarkkinointia tutkitaan vielä yleensä erikseen, koska silloin joudutaan selvittämään kulttuurien välisiä eroja sekä markkinoinnin käytäntöjen ja kauppatajien että asiakkaiden näkökulmasta. Myös yrityksen osaamisen tietoinen kehittäminen ja yksilöiden osaaminen työyhteisössä korostuu aikaisempaa enemmän (Kulkki 1996). Osaamisen ulottuvuuksia on yleisellä tasolla tutkinut myös Day (1994), joka on erottanut strategisessa osaamisessa teknologiset, asiakaslähtöiset ja sisäiset tekijät.

### 3.2. Strategisen johtamisen teorit

Strategisen johtamisen teorioita ja lähestymistapoja on useita, mutta tässä tarkastellaan erityisesti Ansoffin ja McDonnellin (1989) näkemyksiä. Ansoffin esittämät strategian avainkäsitteet ovat kiinnostavia erityisesti pienyritystutkimuksen ja maaseudun pienyritysten ominaisuuksien arvioinnissa, koska niiden avulla voidaan käsitellä moniarvoisia ja usein taloudelliselta kannalta ei-normatiivisia arvoja edustavien

pienyriyten päämääriä ja monikykyisyyden ulottuvuuksia. Kaikki Ansoffin (1987) esittämät ajatukset esimerkiksi yrityksen suunnittelusta eivät sovi pienyriyten johtamiseen, mutta eräitä strategiäkäsitteitä on käytetty yleisesti pienyriyten tutkimuksessa mm. selvittäessä yrityksen kasvusuuntautuneisuutta.

Ansoff ja McDonnell (1989, 293-294) ovat erottaneet strategisen suunnittelun ja strategisen johtamisen toisistaan. Suunnittelu tarkoittaa päätöksenteon optimointia ja suunnitelmallista johtamista analyyttisen prosessin avulla. Suunnittelu sisältää liiketoiminnan, talouden ja tekniikan sekä strategioiden ja tekemisen kuvauksen. Strategisen johtaminen keskittyy enemmän tuloksiin, uusiin markkinoihin ja uusiin tuotteisiin. Johtaminen on silloin organisaatioon liittyvä prosessi, jossa painottuvat samanaikaisesti psykologiset, sosiologiset ja toimintapoliittiset näkökohdat. Strategiseen johtamiseen kuuluvat strategioiden luominen, kykyjen kehittäminen ja kykyjen mukaisen toiminnan toteuttaminen. Strategian sisältö ja laatu on tärkeä eli se, mitä ja miten tehdään. Strategisen johtamisen mielekkyys liittyykin yritysten menestymiseen ja tulokseen, ja strategista johtamista koskevat tutkimukset käsittelevät usein yrityksen pitkän aikavälin suorituskykyä. Pitkän aikavälin suorituskykyä mittaavat asiakastyytyväisyys, merkkiuskollisuus, tuotteen/palvelun laatu, yritysmielikuva, suhteellinen kustannusasema, tapa jolla uudet tuotteet tuodaan markkinoille sekä yrityksen päätöksentekijöiden kyvykkyys (Aaker 1995, 138).

Ansoffin ja McDonnellin (1989, 90) mukaan yritys voi suhtautua ympäristöönsä kahdella tavalla: 1) toimimalla siten, että sen vaihtosuhde ympäristön kanssa on kannattava tai 2) toimimalla strategisesti siten, että yritys etsii uusia kysynnän alueita, kehittää markkinoita vastaavia tuotteita, tuotanto- ja markkinointimenetelmiä ja testaa tuotteita, että ne menestyvät markkinoilla. Kannattavaan vaihtosuhteeseen päästään yleensä parhaiten tehokkaan tuotannon, tuotteiden korkeiden hintojen tai suuren markkinaosuuden avulla. Toimialoilla on eräitä yleisiä kriittisiä menestystekijöitä, kuten asiakaslähtöisyys ja jatkuva määrätietoinen tuotekehitys. Strategiseen toimintaan liittyy kannattamattoman tuote- tai palveluyhdistelmän poistaminen riittävän ajoissa. Ansoffin ja McDonnellin mukaan strategia on yksi monista päätöksentekojärjestelmistä, joilla pyritään ohjaamaan organisaation toimintaa. Strategia poikkeaa tavoitteesta siten, että tavoitteet jo edustavat lopputuloksia. Strategiat sitä vastoin ovat keinoja näihin tuloksiin pääsemiseksi (Ansoff ja McDonnell 1989, 106). Strategisia toimintatapoja ovat esimerkiksi uutta kokeileva strategia tai toimialan perustoimintatapaa noudattava strategia. Pienyriyten tutkimuksessa strategiat eivät usein ole etukäteen laadittuja tietoisia valintoja, vaikka strategian laatu pystytään usein jälkepäin tunnistamaan (Vanhala ym. 1997, 71).

Ansoffin ja McDonnellin (1989, 218) mukaan aito yrittäjäkulttuuri on erilainen kuin kilpailukulttuuri. Yrittäjyydelle onkin ominaista 1) eri alojen kulttuurien tarkkailu ja kansainvälisyys, 2) henkilökohtaiset arvot, jotka niveltvät taloudellisiin palkintoihin ja itsen toteuttamiseen sekä myönteinen asenne muutokseen ja poikkeavuuteen, 3) uusien taitojen kehittäminen ja hankkiminen sekä visiot ja kyky ottaa uusia riskejä.

Ansoff ja McDonnell ovat esittäneet kuusi teoriaa, joita he kutsuvat strategian avainkäsitteiksi. Näitä ovat vaihtoteoria, ympäristön vaikutusteoria, muuttuvuuden teoria, strategian-kykyjen-suorituskyvyn teoria, moninaisten kykyjen teoria ja tasapainoisten kykyjen teoria (taulukko 1).

*Taulukko 1. Strategisen johtamisen avainkäsitteet Ansoffin ja McDonnellin (1989) mukaan.*

| Teoria  | Teorian sisältämä väite  |
|---|--|
| <i>Vaihtoteoria</i>                             | Ei ole yhtä optimitapaa johtaa yritystä, jokainen yritys on ainutkertainen. Yrityksen pitää löytää oma totuutensa  |
| <i>Ympäristön vaikutusteoria</i>                | Ympäristöstä tulevat haasteet määrittelevät yrityksen optimaalisen toimintatavan   |
| <i>Muuttuvuuden teoria</i>                      | Yritys oppii kun strategia vastaa ympäristön vaihtelevuutta  |
| <i>Strategian-kykyjen-suorituskyvyn teoriaa</i> | Yrityksen suorituskyky on optimissaan, kun strateginen toiminta vastaa ympäristön vaihtelevuutta ja kyvyt strategista toimintaa  |
| <i>Moninaisten kykyjen teoria</i>               | Mikään johdon yksittäinen ominaisuus tai strategia ei ole yksinään menestyksen avain. Yrityksen taidot ovat useiden avaintekijöiden symbioosi, vaikka tietyissä olosuhteissa jotkin tekijät tulevat muita tärkeämmiksi |
| <i>Tasapainoisten kykyjen teoria</i>            | Jokaista ympäristön vaihtelevuuden tasoa vastaa tietty ominaisuuksien yhdistelmä (vektori), joka optimoi yrityksen menestymisen mahdollisuudet   |

Pienyritysten strategioita on tarpeen verrata normatiiviseen markkinoinnin peruskäsitteistöön, joka yleisesti kehystää myös maaseutuyrittäjän valintaympäristöä sekä rajaa toimintaa ja valinnanmahdollisuuksia, joita yrityksillä on liiketoiminnassaan.

Strategian valinnan tekee vaikeaksi vaihtoehtojen moninaisuus, ympäristön muutokset sekä kykyjen, strategian ja suorituskyvyn mittaamiseen liittyvät tekijät sekä vaikuttajien moninaisuus ja muuttujien keskinäinen riippuvuus. Samat syyt aiheuttavat ongelmia myös tutkimuksessa. Elintarvikealan pienyrityksiin suunnatun tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että yritykset yleisesti maksimoivat markkinoinnissa taloudellista vaihtosuhdettaan lyhyellä aikavälillä sen sijaan, että toimisivat strategisesti (Kupiainen, 1995, 52-54).

### 3.3. Porterin toimialateoria ja kilpailuedun käsitteet

Toimialatutkimus käsittelee yrityksen kriittistä strategiaa toimialaympäristöön liittyvänä ja käsitteellistää kilpailun luonteen viiden kilpailuvoiman avulla; Näitä ovat alalle vakiintuneet yritykset, uudet kilpailijat, asiakkaat, hankkijat ja korvaavat tuotteet (Porter 1980). Kilpailuvoimat määrittävät alallemahdollisuuden ja vaikuttavat yrityksen suorituskykyyn markkinoilla. Porterin mukaan yrityksen tulee toimiessaan hakea 'tahtia' toimialaympäristöstä saavuttaakseen kilpailuetua markkinoilla. Kilpailuympäristön muutokset aiheutuvat toimialan ja sen ulkoisen ympäristön evoluutiosta, joka määritelmän mukaan häiritsee toimialan kehitystä. Saadakse tietoa ympäristöstä, yrityksen tulee kehittää kilpailija-analyysijärjestelmä, joka on yhteydessä yrityksen strategiseen suunnitteluprosessiin. Toimialan kilpailussa kilpailuetua tuottavat suurtuotannon edut, erilaistaminen ja keskittyminen (Porter 1985). Erilaistaminen ja keskittyminen ovat olleet viime vuosina myös maaseudun pienyritysten tutkimuksissa strategiamuuttujina (Hyvönen ym. 1995; Pietikäinen ja Hyvönen 1998; Forsman, 1997; 1998; 1999).

#### 3.3.1 Erilaistaminen

Erilaistaminen eli differointi kuuluu klassisiin kilpailustrategioihin ja voi liittyä osana myös keskittymisstrategiaan, jolloin yritys sekä erilaistaa että keskittyy tiettyyn markkinakohteeseen (Porter 1985). Boulding ym. (1994) ovat määritelleet erilaistamisen yrityksen kilpailijoita suuremmaksi kyvyksi saavuttaa korkeampia marginaaleja ja tästä johtuen korkeampia tuottoja. Kilpailuasema muodostuu suhteellisesta kustannusasemasta ja niistä asiakkaan arvoista, joihin yritys kykenee vastaamaan paremmin kuin muut yritykset kehittämällä tuote-palveluyhdistelmänsä. Mathur (1992) on jakanut kilpailuetua tuottavat kaupankohteen ominaisuudet kahteen komponenttiin: erilaistamiseen ja hintaan. Jaon tarkoituksena on korostaa, että asiakkaan valintapäätös perustuu joko hintahyötyihin tai hintaan perustumattomiin hyötyihin. Sitä vastoin Boulding ym. (1994) esittävät, että erilaistaminen voi perustua joko tuoteominaisuuksiin tai markkinointitoimenpitein tuotettuihin eroihin, joita saavutetaan esimerkiksi mainonnan, menekinedistämisen tai henkilökohtaisen myyntityön avulla. Koska erilaistamisen tarkoituksena on kilpailuedun luominen, markkinointiosaamisella on yleensä suuri merkitys erilaistamisprosessissa ja kilpailtaessa asiakkaiden preferensseistä (Day 1992, 160-172).

Erilaistamisen edellytyksenä pidetään yleisesti segmentointia ja asemointia, joiden avulla luodaan pohjaa markkinointistrategian valinnalle. Segmentoinnilla tarkoitetaan sitä toimintaprosessia, jolla tietyn tuotteen tai palvelun kokonaismarkkinat jaetaan joko perinteisen markkinointitutkimuksen tai kulttuuritutkimuksen avulla yhdenmukaisiin ryhmiin (Hills ja LaForge 1992; kts. myös Kupiainen 1998). Markkinoiden segmentoinnista ei ole omaa teoriaa, vaan segmentointi tapahtuu esimerkiksi kuluttajatutkimuksen avulla. Aika vähän on tutkimuksia myös siitä, miten

yritykset todella käyttävät segmentointia ja miten ne segmentoivat käytännössä (Laurent ja Pras 1998, 233-234). Segmentointi voidaan kuitenkin erottaa yleisestä kuluttajatutkimuksesta, koska pelkkä kuluttajien tyypittely ei riitä strategian lähtökohdaksi. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kunkin segmentin tulisi vastata jotain yritykselle realistista asiakastyyppiä, laatu-hintayhdistelmää, jakelukanavaa, viestintätapaa, kilpailutilannetta, resurssiyhdistelmää jne. Segmentointitutkimus tarkastelee tietyn segmentin valintoja pääasiassa tuotemerkin näkökulmasta, ei niinkään yleisesti mahdollisia kuluttamisen muotoja. Esimerkkinä hyvin segmentoiduilla markkinoilla toimivasta yrityksestä on yritys, jolla on erilaiset tuotteet ja palvelut erilaisille asiakkaille. *Asemointi käsitetään prosessiksi*, jonka avulla valitaan ne asiakkaat, segmentit ja väittämät, joita yritys korostaa viestinnässä ja tuotesuunnittelussa ja joiden avulla se suunnitelmallisesti erottuu kilpailijoista omalla liiketoiminta-alueellaan (Hills ja La-Forge 1992). Asemoinnin käsitettä ei tulisi tulkita yksinomaan tekniseksi menettelytavaksi, vaan sen tulisi integroitua yrityksen pitkän aikavälin kehittämiseen.

Porter (1996) on pyrkinyt täsmentämään operationaalisen tehokkuuden ja strategisen kilpailuetua tuottavan asemoinnin välistä eroa. Porterin mukaan operationaalinen tehokkuus merkitsee sitä, että yritys suorittaa samanlaisia toimintoja paremmin kuin kilpailijat. Strateginen asemointi sitä vastoin tarkoittaa, että yritys tekee asioita eri tavalla kuin kilpailijat. Jotkut yrityksistä saavat samoista panoksista enemmän irti kuin kilpailijat, koska ne kykenevät eliminoimaan hukkatointoja, käyttävät kehittyneempää tekniikkaa, motivoivat työntekijöitä paremmin tai ovat paremmin sisällä tietyissä liiketoiminnan alueissa ja toimintatavoissa. Porterin mukaan yrityksen menestyminen ei riipu niinkään sisäisestä tehokkuudesta kuin ulkoisten tekijöiden ymmärtämisestä, vaikka kannattavuutta voidaan parantaa useilla dimensioilla. Asemointistrategia nojaa ainutlaatuisiin aktiviteetteihin. Jos yritys ei kykene todella osoittamaan ainutlaatuisuutta toiminnassa, erilaistaminen jää iskulauseiden tasolle.

Vahvan strategian luominen ei kuitenkaan aina edellytä varsinaista segmentointioperaatiota. Porterin (1996) mukaan yritys voi vahvistaa strategista asemaansa 1) panostamalla tuotteiden ja palvelujen monipuolisuuteen (variety-based positioning), 2) huomioimalla kuluttajan erilaisia tarpeita (need-based positioning) tai 3) valitsemalla helposti saavutettavia asiakasryhmiä (access-based positioning). Ensimmäinen asemoitumistyyppi perustuu enemmän valikoimaan kuin segmentteihin. Asiakkaiden tarpeisiin perustuvan kilpailuaseman saavuttaminen edellyttää asiakkaiden todellisten tarpeiden tuntemista ja ennen kaikkea tietoa siitä, millä tavalla tarpeet poikkeavat toisistaan. Erityisen keskeistä on ymmärtää, että samoilla asiakkailla on eri tilanteissa erilaisia tarpeita.

Maaseudun pienyrityksille on suositeltu erilaistamisstrategioita, jotka perustuvat asiakkaiden tarpeiden huomioon ottamiseen (mm. Forsman ja Aro 1998; Forsman 1999). Tuote-erilaistamisen tuottamaa kilpailuetua on kuitenkin usein vaikea osoittaa, koska menestymiseen vaikuttavat myös muut tekijät. Käytännössä monet, mm.

elintarvikealan pienyritykset ovat valinneet pikemminkin helppoja kohteita kuin perustavat tarjonnan monipuolisuuteen tai segmenttien erilaisiin tarpeisiin (Kupiainen 1996). Myös Kaipaisen ym. (1990, 111-114) mukaan maaseutuyritykset ovat tuotantosuuntautuneita ja pitävät menestymisensä perustana omaa ammattitaitoaan ja osaamistaan. Yritykset eivät suunnittele toimintastrategiaa tarkasti eikä tuotteita ja palveluita erilaisteta. Suoritteet markkinoidaan yleensä yrityksen lähialueille. Helposti saavutettavia asiakkaita on Porterin mukaan maaseutualueilla, pienissä asiakkaissa useammin kuin suurissa ja yritystä lähellä mieluummin kuin kaukana toisistaan sijaitsevilla. Kaupungeissa asuvat kuluttaja-asiakkaat kuuluvat usein vaikeasti palveltaviin, ja siitä syystä maaseudun pienyritykset suuntaavat lähimarkkinoille ja alueille, joissa pystyvät toimimaan paremmin. Tarjonnan monipuolisuuteen panostavat ja helppoja kohteita valinneet yritykset eivät perusta kilpailuetuaan asiakkaiden eroihin, vaikka strateginen asema voi jossakin määrin liittyä myös tarpeiden eroihin (Porter 1996).

### 3.3.2. Kilpailuaseman säilyttäminen

Porterin (1996) mukaan säilyvä strateginen asema edellyttää trade-off-ominaisuuksien luomista. Käsitteelle ei ole toistaiseksi hyvää suomenkielistä vastinetta, mutta trade-off-ominaisuuksilla tarkoitetaan tässä yhteydessä sellaisia toimintojen ja tuotteiden ominaisuuksia, jotka voivat esiintyä tietyssä tuotteessa tai palvelussa samanaikaisesti, mutta ei yhtä suurella painoarvolla. Eräät ominaisuudet ovat keskenään täysin yhteen sopimattomia, jolloin ne jo sinänsä luovat valintakriteereitä sekä yritykselle itselleen että asiakkaille. Trade-off ominaisuudet syntyvät kolmesta syystä. Ensiksikin on tärkeä, että sama mielikuva ja maine ei voi olla yhtä aikaa samassa tuotteessa; Esimerkiksi tuoteattribuutti tai kilpailuväittäjä, joka sopii yhteen jonkin tietyn tuotteen kanssa, aiheuttaa hämmennystä ja epäluottamusta, jos se liitetään toisenlaisista arvoyhdistelmää edustavaan tuotteeseen. Toiseksi trade-off-ominaisuudet syntyvät jo itse toiminnasta, joka tuottaa yrityksiin erilaiset tuoteyhdistelmät, erilaiset välineet, toimintojen mukaisen työntekijöiden käyttäytymisen sekä muovaa niihin sopivia taitoja ja johtamisjärjestelmiä. Tämä on jo aikaisemminkin havaittu esimerkiksi palveluja koskevissa tutkimuksissa (kts. Grönroos 1994). Suhteellisiin eroihin ja yhdistelmäominaisuuksiin perustuva 'moniattribuutti-malli' saattaa sopia erityisesti pienyrityksille, jotka rakentavat strategiaansa tuotenäkökulmasta.

Kolmanneksi trade-off-ominaisuuksien arvo voi heiketä yli- tai alisuunnittelusta. Koska kaikille ei voi tarjota kaikkea, on hyvin tärkeä ymmärtää yhdistelmäominaisuuksia. Asemoivat yhdistelmäominaisuudet, esimerkiksi tuoteominaisuudet, ovat olennaisia strategian muodostamisessa ja synnyttävät tarvetta valinnalle, mutta samalla ne myös rajoittavat yrityksen mahdollisuuksia tarjota tietyillä ominaisuuksilla varustettuja tuotteita. Virheelliset yhdistelmät ovat tavallisia kustannusten ja laadun välillä. Ne syntyvät primaaristi, kun yrityksellä on tarpeettomia ja vanhentuneita toimintoja, virheellisiä ponnisteluja sekä huono kontrolli, tarkkuus ja koordinointi



eri ominaisuuksien välillä.

Erilaistavat tekijät eivät synny markkinoiden segmentoinnin tai asemoinnin tuloksena. Porterin mukaan erilaistaminen pitää aloittaa "kaukaa etulinjan takaa". Operaatioihin liittyvä tehokkuus vähentää usein yhdistelmäominaisuuksia, joita ilman yritykset eivät saavuta pysyvää kilpailuetua. Porter onkin nähnyt strategian suureksi osaksi trade-off-ominaisuuksien luomisena. Niistä syntyvät valinnanmahdollisuudet ja vaikeasti jäljiteltävä kilpailuetu. Ydinosaaminen on siinä, mitä ominaisuuksia liitetään toisiinsa ja kuinka aktiviteetit tai ominaisuudet nivoutuvat yhteen. Näkemys viittaa *luovan ongelmanratkaisun* käsitteistöön, vaikka Porter ei ole lähestynyt tutkimusongelmiaan tältä kannalta.

### 3.4. Niche-strategiat

Niche-markkinointi tarkoittaa sellaiseen liiketoimintastrategiaan pohjautuvaa markkinointia, jossa kokonaismarkkinat oletetaan pieniksi (Dalgic ja Leeuw 1994). Niche-strategioilla saavutetut markkina-asetat eivät ole identtisiä toimialan kilpailuedun avulla saavutettujen kilpailuasemien kanssa. Pienyritysten vahvuudet ovat silloin esimerkiksi asiakaskohtaisia ja alueellisia tai paikallisia. Niche-markkinoilla toimivalle yritykselle ei synny segmentoinnin tarvetta perinteisessä mielessä. Kirjallisuudessa niche-markkinoita on kuvattu ekologisilla malleilla, eivätkä ne ole samalla tavoin vertikaalisesti eriytyneet kuin kilpailumarkkinat, vaikka kilpailu on yksi yritysten määrää säätelevistä tekijöistä (Baum ja Mezias 1992; Baum ja Singh 1994; Boeker 1991; Hannan ja Freeman 1977).

Markkina-aukoissa toimittaessa markkinoilla pysyminen edellyttää riittävän suurta asiakasryhmää, suhteellisen vähäistä kilpailua ja ainakin jonkin asteista kasvupotentiaalia (Dalgic ja Leeuw 1994). Dalgic ja Leeuw ovat pohdiskelleet myös sitä, miten niche-strategia eroaa erilaistamisstrategiasta. Erilaistamattomalle markkinoinnille on tyypillistä, että yritys pyrkii saavuttamaan ostajan yhdellä tuotteella ja yhden tyyppisellä mix-tekijällä (Dalgic ja Leeuw 1994). Erilaistamattomien yritysten markkinoinnille on lisäksi tyypillistä määrittelemättömät segmentit, jolloin yritys pyrkii palvelemaan mahdollisimman laajoja asiakasryhmiä. Asiakasryhmillä voi kuitenkin olla erilaisia tarpeita erilaisissa tilanteissa.

Teoreettisesti niche-markkinoinnin ja segmentoinnin välinen raja on epätarkka samoin kuin strategisen asemoitumisenkin. Pienet yritykset toimivat usein kapeilla asiakassegmenteillä, joilla on vähemmän kilpailua, ja asemoituvat siten jo luonnostaan kilpailuympäristössä. Käytännössä hyvä niche-markkinoija pystyy käsittelemään eriytyneitä markkinoita ja ymmärtää asiakkaiden tarpeita. Varsinkin pienyrityksillä on mahdollisuus asiakaskohtaiseen markkinointiin esimerkiksi palvelualoilla tai yhteistyö- ja alihankintasuhteissa, joiden avulla mikroyritykset erikoistuvat ja luovat pysyvyyttä liiketoimintaansa. Asiakassuuntautuneisuus auttaa yrityksiä vastaamaan nopeammin asiakkaiden käyttäytymisessä tapahtuviin muutoksiin. Niche-markkinat voivat olla eriytyneet toimialan päämarkkinoista. Eriytyneessä kilpailu-

ympäristössä ja verkostoissa toimiminen kehittää osaamista ja nostaa yritysten osaamisen tasoa, mistä johtuen kilpailu on usein myönteinen asia. Niche-markkinoilla oppimisen hyödyt eivät synny niinkään toiminnan tehokkuuden aikaansaamista kustannussäästöistä vaan siitä, että yritys oppii paremmin ja paremmin ymmärtämään asiakkaiden tarpeita ja kykenee kehittämään kulttuuriaan ja visioitaan kokemuksen pohjalta (Dalgic ja Leeuw 1994).

Viime vuosina etenkin elintarvikealan maaseutuyritysten markkinointistrategioita on tutkittu melko paljon. Kuluttajamarkkinoilla toimivien elintarvikealan pienyritysten *liiketoimintatiedot ovat asiakastyypin mukaan* erikoistumattomia, *tuotekeskeisiä* (erikoistuoteajattelu), adaptiivisia ja yritysten omiin ongelmiin liittyviä. Mukautuminen näkyy mm. yritysten kanavavalinnoissa, joita ovat mm. torit ja markkinat tai omat myymälät ja suoramyynit (Kupiainen 1996). Monet elintarvikealan maaseutuyritykset ovat aloittaneet yritystoiminnan perustuotannon heikon kannattavuuden takia, mikä heijastuu myös tuoteideoihin. Maaseutuyritykset saavuttavat usein hinnoittelussa parhaimman vaihtosuhteen markkinoimalla tuotteensa suoraan tiloilta (vrt. Forsman 1996).

Vaikka markkina-aukkoja hyödyntävät pienyritykset, mm. pienet elintarvikealan yritykset, ovat pikemminkin erilaistamattomia kuin erilaistettuja, strategiat voivat silti olla jossakin tapauksessa toimivia (Kupiainen 1996). Kun markkinoilla on paljon erilaisia tuotteita, joilla on sama funktio kuluttajan päivittäisessä ruokavaliossa, vaihtelutarve ja kuluttajien väliset erot pitävät yllä tätä tuotevalikoimaa, joiden objektiiviset erot ovat pieniä. Suhteellisen paremmuuden periaate ei siten riitä selittämään pienyritysten menestymistä, kaikkia yrityksen ja asiakkaan välisiä suhteita tai niitä monia tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, että yritys joko pysyy tai putoaa markkinoilta.

Alarinnan (1998, 57) mukaan niche-markkinoiden hyödyntäminen on alue, jossa maaseutuyrityksiltä edellytetään innovatiivisuutta. Alarinta on ottanut esimerkin Italian pienteollisuusyrityksistä Leccon alueelta, missä menestyvät yritykset muodostavat toimialaklustereita ja osaamiskeskittymiä. Näillä alueilla keskenään kilpailevat pienyritykset tuottavat korkealaatuisia tuotteita. Osaaminen perustuu alueen elinkeinokulttuuriin ja verkostoihin. Alarinnan mukaan paikallisille asukkaille vähämerkityksellisestä tuotteesta voi tulla etäällä olevalle ostajalle haluttava. Koska suuri osa merkittävimmistä uusista kulutusideoista syntyy kaupungeissa (kts. Broms ja Gahmberg 1987, 21-31), tästä voidaan johtaa ajatus, että maaseudulla toimivien yritysten tulisi seurata ja oppia ymmärtämään kaupunkikulttuuria ja siihen liittyvää kulutuskulttuuria, jolloin ne kykenisivät havaitsemaan ja kehittämään kuluttajalähtöisiä liikeideoita. Pienyrityksille sopivia markkina-aukkoja on myös yrityksiltä-yrityksille markkinoinnissa, mutta näidenkin aukkojen huomaaminen edellyttää toimialojen liiketoiminnan tuntemista. Pienyrityksivaltaiset toimialat ovat usein hajanaisia. Maaseudulla saattaa tällä hetkellä toimia runsaasti ns. jäännösmarkkinoilla toimivia vähemmän kannattavia pieniä yrityksiä, joiden kehittäminen on jäänyt toissijaiseksi.

Tähän viittaavat esimerkiksi Rantamäki-Lahtisen (1999) tutkimuksen tulokset. Vaikka pienyritysten usein oletetaan toimivan niche-markkinoilla, maaseutututkimuksissa horisontaalisia kilpailuasemia ja niiden kehittämistä on tutkittu huomattavasti vähemmän kuin esimerkiksi erilaistamisstrategiaa, joka usein käsitetään ainoaksi mahdolliseksi strategiavaihtoehdoksi (vrt. Forsman 1999).

### 3.5. Markkinointistrategiat

Markkinointistrategioilla on perinteisesti tarkoitettu keinoja ja taktiikkoja, joilla yritys pyrkii saavuttamaan tavoitteensa. Perinteisiin markkinointikeinoihin kuuluvat tuote, palvelu, hinta, jakelu ja markkinointiviestintä (Kotler 1994, 99-110). Lisäksi joissakin esityksissä on käsitelty erikseen mm. myynnin edistäminen, henkilökohtainen myyntö, palvelu ja pakkaus sekä yrityksen ulkoisten suhteiden ja imagon luominen markkinointistrategioina (Grönroos 1994; Shimp 1993). Erilaistamiseen liittyen markkinointistrategiasta on käytetty käsitettä "competitive marketing", mikä viittaa yrityksen kykyyn muodostaa eroja yritysten ja tuotteiden välille markkinointikeinojen avulla. Kilpailumarkkinoinnin käsitteeseen liittyen strategiset tekijät sisältävät implisiittisesti myös kilpailuympäristön ja kilpailijoiden analyysin sekä innovatiivisuuden (Hills ja Forgel 1992).

Suurimmat näkemykselliset muutokset voidaan havaita kuluttajamarkkinoinnin alueelle liittyvissä käsitteissä ja tutkimuksen painopisteessä. Markkinointi onkin johtavassa roolissa edistäessään myyntiä ja tarjotessaan itseilmaisun välineitä nykyaikaisille kuluttajille (Laurent ja Pras 1998, 245-261). Tästä johtuen aikaisemmin käytössä olleet käsitteet ovat saaneet uutta sisältöä. Erityisesti viestinnän ja luovien strategioiden tutkimukset ovat tulleet tärkeämmiksi 1980-90-luvuilla. Samoin myynninedistäminen ja asiakkaiden reaktiot yrityksen strategioihin ovat markkinoinnin tutkimuksen kannalta kiinnostavia.

Nykyaikainen markkinointitutkimus käsittelee mix-tekijöitä vähemmän taktisesti kuin aiemmin ja mixin osatekijöitä tutkitaan useissa yhteyksissä ja eri näkökulmista. Esimerkiksi tuotestrategiat ja laatujohtaminen liittyvät merkkimarkkinointiin ja laatua tutkitaan asiakastyytyväisyyden näkökulmasta. Mikäli jakeluyritysten, jakeluketjujen ja myymälöiden strategiat liittyvät usein halvan hinnan politiikkaan, tämä vaikuttaa myös valmistajien tuotemerkkiin. Merkin arvon säilymiseen liittyen hintatutkimus on viriämässä uudesta näkökulmasta, jossa otetaan huomioon myös yritysten valtasuhteet ja neuvotteluasema mm. hinnoittelussa ja hintapromootioissa. Vastaavalla tavalla viestinnän tutkimus on saanut uuden näkökulman johtuen markkinaosapuolien erilaisista viestintätavoitteista ja siitä, että vähittäiskauppa kontrolloi vahvasti esimerkiksi myymäläpromootioita. Klassiselta markkinoinnin osa-alueilta nousevat esille tuotepolitiikat sekä jakelu- ja asiakastutkimus, jotka nykyisin usein liittyvät liiketoimintaa laajempiin käsitteellisiin kokonaisuuksiin mm. eettisiin ja ympäristökysymyksiin (Laurent ja Pras 1998, 233-234; 245-261).

Pienyritystutkimuksissa markkinoinnilla on toistaiseksi ollut kolme roolia (Romano ja Ratnatunga 1995). Tutkimuksissa on käsitelty pienyritysten markkinointikulttuuria, markkinointistrategioita ja markkinointitaktiikoita. Markkinointikulttuuriin liittyvät tutkimukset ovat käsitelleet kuluttaja-analyysyjä, mukautumista eli adaptaatiota, yrittäjän markkinointikäsitteiden käyttöä, yrittäjäorientaatiota ja markkinointi-orientaatiota pienissä yrityksissä. Markkinoinnin strategiatutkimuksissa on vertailtu mm. pienyrityksiä, jotka suuntautuvat joko nykyisille tai uusille markkinoille. Tutkimukset ovat usein survey-tutkimuksia ja niiden tarkoituksena on ollut parantaa markkinoinnin käytäntöjä. Markkinointitaktiikkoja koskevat tutkimukset ovat keskittyneet tutkimaan tuote- ja hintapäätöksiä sekä promootioita ja jakelua.

### 3.6. Palvelustrategiat

Kilpailumarkkinoiden palvelustrategiat sisältävät yrityksen sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä (Fritzsimmions ja Fritzsimmions 1994, 46-49), jotka pohjautuvat Porterin kilpailuedun käsitteistöön sekä osaamisen ja palveluprosessin kehittämiseen. Palvelujen suunnittelussa joudutaan ottamaan kantaa siihen, kuinka tietty strategia vaikuttaa asiakassuhteen elinkaareen. Matkailu- ja ravitsemuspalvelujen suunnitteluun kuuluu esteettinen suunnittelu, ohjelmapalvelujen ja kapasiteetin suunnittelu, palvelujen koostumuksen ja sisällön suunnittelu sekä sellaisen palvelujärjestelmän kehittäminen, jolla saadaan aikaan halutut fyysiset palvelut ja näkymättömät laatutekijät.

Kilpailumarkkinoiden palvelustrategioissa ideat liittyvät asiakkaan hintatietoisuuteen, erilaistamiseen, palvelun saatavuuteen ja asiakkaan erikoispalvelujen tarpeeseen. Mahdollisia strategioita ovat mm. kustannusjohtajuus, sellaisten asiakkaiden hankkiminen, joiden palveleminen on mahdollista alhaisin kustannuksin, asiakaspalvelujen standardointi, henkilökohtaisen palvelun vähentäminen asiakaspalvelusta, erilaistaminen asiakkaan maksuhalun mukaan, näkymättömän tekeminen näkyväksi, standardituotteiden muuntaminen asiakaskohtaisesti, asiakkaan riskien alentaminen, henkilöstön kouluttaminen, laadun valvonta sekä keskittyminen erikoispalveluja tarvitseviin asiakkaisiin esimerkiksi matkustus- ja terveydenhoitopalvelujen tuotannossa. Asiakkaita voidaan palvella yksilöllisesti järjestämällä ns. linjaoperaatioiden ulkopuolisia palveluja, joita ovat esimerkiksi ympärivuorokautinen internet-palvelu tai automaattiset tilauspalvelut.

Palvelujen tuotannossa yrityksen sisäinen toiminta on erittäin tärkeä. Tietyllä asenteella, osaamisella ja resursseilla ei saada aikaan kaikkia palveluja. Silloin kohderyhmäpäätökset ovat avainasemassa strategioita muodostettaessa (Fritzsimmions ja Fritzsimmions 1994, 46-49; Grönroos 1994).

### 3.7. Maaseutuyritysten strategiatypologiat

Markkinoinnin strategiatutkimuksen käsitteistöä maaseutututkimukseen integroivia tutkimuksia ovat tehneet mm. Pietikäinen ja Hyvönen (1998) ja Forsman (1999). Pietikäinen ja Hyvönen (1998) ovat tarkastelleet maaseutuyritysten strategioiden peruslottuvuuksia sekä näiden ulottuvuuksien liittymistä muutoskyvykkyyteen ja taloudelliseen menestymiseen (kts. myös Hyvönen ym. 1995). Tutkimuksen yritykset olivat metalli-, puunjalostus- ja elintarvikealoilta. Faktorianalyysin perusteella erottui kuusi faktoria, jotka on nimetty seuraavasti: 1) joustava erikoistuminen, 2) markkinointiosaaminen ja yhteishenki, 3) kustannusten alentaminen, 4) erikoisosaaminen ja vakioasiakkaat, 5) rahoitustuki ja yhteistyö sekä 6) oman raaka-aineen jalostus. Faktorien perusteella tehdyn ryhmittelyn avulla on tutkimuksessa saatu neljä toisistaan eroavaa strategiatyyppiä

#### *Tyyppi 1:*

Strategian ydin on asiakas- ja teknologiaosaamisessa, mutta menestyminen perustuu osittain myös rahoitustukeen. Teknologiaosaaminen on tässä yhteydessä ymmärretty hyvin laajasti, ja se käsittää myös tietäntyyppiin taitoihin ja käsityöhön perustuvan osaamisen. Strategian perustana on selvästi yrittäjän omat taidot. Strategiaan liittyy muita suurempi hinnoitteluväri.

#### *Tyyppi 2.*

Seuraavan ryhmän strategiaa luonnehtii joustava erikoistuminen, jonka keskeiset tekijät ovat asiakkaiden tarpeiden tuntemus, keskittyminen kannattaviin tuotteisiin ja kohdemarkkinointi. Strategiaan liittyy myös joustavuus eli kyky valmistaa tuotteita tarvittaessa asiakkaan tarpeiden mukaan ja valmius nopeisiin toimituksiin. Tätä strategiatyyppiä edustavat yritykset näkevät nykytilanteensa myönteisenä. Tässä ryhmässä korostuu porterilainen keskittymisen/erilaistamisen käsitteistö. Sitä vastoin edellinen ryhmä arvioi vahvuutensa liittyvän pääasiassa omiin taitoihinsa.

#### *Tyyppi 3.*

Strategian vahvuutena ovat ulkoiset resurssit eli rahoitustuki ja oman raaka-aineen jalostaminen. Strategiaan ei näytä liittyvän kohderyhmäosaamista eikä valmistukseen liittyviä erityistaitoja kuten edellisillä ryhmillä. Ryhmä näkee kysyntäolosuhteet ja tulevaisuuden näkymät ja toimintamahdollisuutensa kokonaisuudessaan suhteellisesti heikompina kuin muut ryhmät.

#### *Tyyppi 4.*

Aineiston ominaispiirteistä on mahdollista päätellä, että ryhmän strategista osaamista luonnehtii henkilökohtaisen myyntityön tai suhdemarkkinoinnin perusparametrit sekä ilmapiiri- ja resurssitekijät, jotka liittyvät kanavamarkkinointiin, saatavuuteen ja perheen yhteiseen tavoitteeseen. Ryhmä pitää alan kasvu- ja kehittymismahdollisuuksia

suhteellisesti parempina kuin muut sekä näkee markkinointimahdollisuudet ja kysyntäolosuhteet hyvinä.

Strategiaryhmien välillä ei voitu tunnistaa merkitseviä eroja taloudellisessa menestymisessä kassavirtalaskelman (kassajäämä II) perusteella (Pietikäinen & Hyvönen 1998, 63). Useita Pietikäisen ja Hyvösen tutkimuksessa mukana olleita maaseutuyrityksiä ei voida esitetyn kassavirtalaskelman perusteella pitää hyvin menestyneinä. Erityisesti pitkän aikavälin menestyminen voi olla heikko. Verrattaessa kahta parhaiten menestynyttä strategiatyyppiä (1 ja 4) havaittiin, että tyyppi 1 kokee oman muutoskyvykkyytensä parhaimpana, jos joutuu valitsemaan yrittämisen ja muiden vaihtoehtojen välillä sekä taloudellisten innovaatioiden suhteen. Vastaavasti tyyppillä 4 liikkumavara perustuu markkinoihin ja taloudellisiin resursseihin. Huomattavaa on, että joustavuus ja keskittyminen eivät strategioina näytä lisäävän taloudellisen menestymisen edellytyksiä tässä tutkimuksessa.

## 4. Yrittäjäosaaminen

Yrittäjäosaaminen on hyvin pitkälle kognitiivinen käsite, joka sisältää mm. päätöksentekoon, johtamiseen, ongelmanratkaisuun, toimintaan ja luovuuteen liittyviä perusulottuvuuksia. Yrittäjäosaamisen yhtenä ulottuvuutena on yrittäjän persoona, mm. liikemieskyky ja erilaiset taidot suoriutua yrittämiseen liittyvistä tehtävistä. Carsonin ym. (1995, 106-109) mukaan yrittäjyys eroaa muista elinkeinonharjoittamistavoista siinä, että se ei ole pysähtynyttä eikä äärimmäisen reaktiivista.

Osaaminen voidaan määrittää yrityksen strategiseksi resurssiksi, voimavaraksi, joka tuottaa yritykselle kilpailuetua ja auttaa sopeutumaan markkinoiden muutoksiin ja niistä aiheutuviin seurauksiin myös pitkällä aikavälillä. Osaamista voidaan tarkastella yleisesti, alakohtaisesti, tai yritysکوhtaisesti. Pienyrityksen osaamisessa voidaan erottaa kaksi päätyyppiä: yrittäjäosaaminen (Haahti 1987; Carson ym. 1995) ja markkinointiosaaminen (Möller 1991). Osaamisen käsite sinänsä on hyvin laaja ja yrittäjyyden osalta laajempi kuin esimerkiksi johtajan osaaminen tai markkinoinnin asiantuntijaosaaminen (vert. Middleton ja Long 1990; Kotey ja Meredith 1997).

Yrittäjäosaamisen *monitaitajamalli* kytketty edelleen empiirisesti piirre- ja kykyteorioihin, joiden mukaan yrityksen perustamiseen ja menestymiseen vaikuttavat ensisijaisesti yrittäjän henkilökohtaiset ominaisuudet ja vasta toissijaisesti ympäristötekijät (kts. Hauta-aho 1990, 30). Menestyksellisen yritystoiminnan harjoittamiseksi yrittäjällä tulee olla liikemiestaitoa. Liikemiestaitoon kuuluu itseluottamus, uskalus, kyky ottaa riskiä, aloitteellisuus ja herkkyys havaita omat mahdollisuudet ja ongelmat. Lisäksi yrittäjän on oltava työntekijä, toteuttaja, taiteilija, ideoija ja myyntimies. Yrittäjän luonteenpiirteitä koskevia tutkimuksia ovat esitelleet mm. Peltonen (1985, 42) ja Barrow (1993, 18-23).

Osaamiseen viittaavia käsitteitä on useita mm. *distinctive competence*, *competence*, *capability* ja *adaptability*, joille ei ole yksiselitteisiä suomenkielisiä käännöksiä eikä merkityksiä. Kutakin osaamisaluetta voidaan tutkia useista viitekehyksistä (Day 1994; Day ja Nedungadi 1994; Slater 1997). Kilpailuetua tuottavaa osaamista voidaan käsitteellistää esimerkiksi yrittäjäsuauntuneisuuden ja markkinasuauntuneisuuden avulla. Mm. Haahti (1987) on sisällyttänyt muista erottuvan, ylivoimaisen osaamisen yrittäjäorientaatioon, yhdessä arvosuauntuneisuuden, tavoitteiden ja strategia-valintojen kanssa. Markkinasuauntuneisuutta voidaan tarkastella vertaamalla erilaisia tuote- ja markkinavalintoja keskenään. Haahden (1987) mukaan henkilöstön osaaminen ja markkinoinnin eri osa-alueita koskevat yritysjohton asenteet ilmaisevat intentionaalisia tiloja ja valmiuksia tietyn tyyppiselle toiminnalle.

Osaamiselle on ominaista, että se kehittyy vuorovaikutuksen ja kasaantumisen periaatteen mukaan (Carson ym. 1995, 190-191). Markkinoinnin eri osa-alueet toimivat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, joten ei riitä että yritys osaa yhden osa-alueen, mutta selviää huonosti jostakin toisesta. Kyvyt muodostavat klustereita.



Siten esimerkiksi liiketoimintavaihtoehtoihin liittyvä arvostelukyky riippuu tiedosta, informaation hankintajärjestelmästä, intuitiosta ja kokemuksista sekä yrittäjän analyttisistä kyvyistä tehdä johtopäätöksiä ja hahmottaa loogisia tai muita syyseuraussuhteita taloudelliselta kannalta.

Etenkin maaseutuyrityksiin kohdistuneissa tutkimuksissa yrittäjäosaaminen on todettu vähäiseksi. Heinosen ym. (1996, 18-19) mukaan maaseudun yrittäjät ovat kapea-alaisesti motivoituneita, mm. haluttomia omaksuma taitoja, jotka perustuvat ihmisten väliseen kanssakäymiseen. Toisaalta osa tutkimuksista antaa myönteisen kuvan pienyritysten markkinointiosaamisesta (Ylikortes ja Möller 1997, 162). Mm. teknologian alan pienyrityksissä reagointinopeus on hyvä. Vaikka markkinointiosaaminen ei aluksi olisikaan kovin hyvä, se paranee markkina-alueen laajetessa. Tutkimuksen tulos viittaa siihen, että yritykset voivat oppia markkinointiin liittyviä asenteita ja taitoja; havainto tukee yrittäjyyden prosessia koskevia oletuksia (vert. Carson ym. 1995).

#### 4.1. Strateginen suuntautuminen

Haahden (1987) mukaan strateginen suuntautuminen on ennakkokäsitys tapahtumista, joita yrittäjä ei usein tiedä tarkkaan (prejudgement). Strateginen suuntautuminen on teoreettinen käsite, joka muodostuu useista osista. Käsitteen avulla voidaan muotoilla yrittäjän arvo- ja päämääräorientaatioon perustuvaa formaalista strategiamallia. Suuntautuminen liittyy kilpailuedun käsitteeseen ja yrittäjän strategiavalintoihin, jotka voidaan havaita ennen kaikkea suunnittelukäyttäytymisenä sekä markkinalähtöisinä tuote- ja markkinavalintoina (Haahti 1989). Suuntautumiseen liittyviä osa-alueita ovat mm. yrittäjän arvo-orientaatio, yrityksen arvorakenne, käsitys kilpailuedusta sekä intentionaalinen ja realisoitunut tuote- ja markkina-alueen laajuus, mitkä kaikki yhdessä muodostavat laajemman strategisen orientaation. Siten orientaatio muodostuu useista toisiinsa liittyvistä käsitteistä ja eritasoisista muuttujista.

Yrittäjän strategista suuntautuneisuutta käsittelevät tutkimukset erottavat yrittäjäsuuntautuneisuuden (Haahti 1987, 1989) ja markkinasuuntautuneisuuden (Day 1991; Slater ja Narver 1994; Ylikortes ja Möller 1997). *Yrittäjäorientaatio* (*EOR eli Entrepreneur Orientation Research*) on laajempi käsite kuin markkinointisuuntautuneisuus käsittäen mm. erilaisia päätöksentekoon liittyviä tekijöitä. Markkinointisuuntautumista käsittävässä (*MOR eli Marketing Orientation Research*) tutkimuksissa on se näkemys, että markkinasuuntautuneisuus vaikuttaa myönteisesti yrityksen menestymiseen. Markkinasuuntautunut yritys on paremmin selvillä toimialansa markkina- ja kilpailutilanteesta ja pystyy tuotanto- ja tuotekehityssuuntautunutta yritystä paremmin vastaamaan nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden tarpeisiin (Day 1991; Ylikortes ja Möller 1997, 12-13).

Markkinointisuuntautuneisuuden tutkimuksissa on erotettu 1) tutkimukset, jotka analysoivat markkinoinnin ja markkinasuuntautuneisuuden käsitteistöä ja 2) tut-

kimukset, joissa selvitetään markkinasuuntautuneisuuden ja menestymisen välistä suhdetta sekä tähän suhteeseen vaikuttavia tekijöitä (Ylikortes ja Möller 1997). Markkinasuuntautuneisuudella on tarkoitettu tiedon keräystä, tiedon levittämistä ja hyväksikäyttöä organisaatiossa, markkinatietoon tukeutuvaa markkinoinnin suunnittelua ja toteutusta (Kohli ja Jakowsky 1993). Osaaminen tarkoittaa sitä, että yritys kykenee tekemään jonkin asian paremmin kuin muut yritykset. Tutkimusmenetelmänä on usein itsearviointi (mm. Day 1994). Markkinasuuntautuneisuus on siten määritelty laajemmaksi käsitteeksi kuin markkinointi.

*Yrittäjän strateginen suuntautuneisuus* tarkoittaa yrittäjän tietoisuutta paikasta, asemasta ja mahdollisuuksista, ja se sisältää myös yrityksen tiettyjen strategisten muuttujien välisen preferenssin. Nämä muuttujat voivat viitata pro-aktiiviseen tai reaktiiviseen strategiaan ja perusteelliseen ennako arvioitiin, joka koskee resurssien hallintaa ja allokointia sekä ilmenee kysynnän ja kilpailutilanteen muutoksiin mukautumisen intensiteetissä (Haahti 1989). Strateginen suuntautuneisuus ei ole kuitenkaan näiden muuttujien funktio, vaikka strateginen orientaatio vaikuttaa päämääräorientaatioon, muista erottuvaan osaamiseen, tuote/markkina-alueen laajuuteen, arvo-orientaatioon ja muodollisen suunnittelun laajuuteen.

Suuntautuneisuus on muodostunut pitkän ajan kuluessa. Se ei ole välttämättä verbaalisesti kommunikoitu eikä yrityksen sisällä jaettu visio (Haahti 1989). Suuntautuneisuutta on tarkasteltu tietoisuutena, mikä perustuu päätöksentekijän kuvaan todellisuudesta ja se käsittää myös havaitun todellisuuden aikaansaamat muutokset (adjustment). Suuntautuneisuus sisältää motivoituneita tapahtumia, toiminnat ja operaatiot. Motivaatio voi olla tietoinen ja siten toimintaa suuntaava. Motivaatiota voidaan selvittää tutkimalla yrittäjän antipatioita tai sympatioita tiettyjä asioita kohtaan, opittuja valintasääntöjä ja sormituntumaa eli mielikuvia. Subjektin suuntautuneisuus ohjaa käyttäytymistä ja toimintaa. Yrittäjän strateginen suuntautuneisuus perustuu siihen kuvaan, mikä subjektilla on toimintaympäristöstään. Henkilökohtaisella tasolla tätä orientaatiota voidaan verrata karttaan, joka yrittäjällä on toimintaympäristöön liittyvistä käsitteistä ja yrittäjyyden prosessia koskevasta toimintasuunnitelmasta, jonka avulla toimija löytää tien päämäärään. Sitä vastoin tiedostamattomia motiiveja ei saada selville asennetutkimuksissa ja niiden selvittäminen on vaikeaa empiirisesti.

## 4.2. Markkinointiosaaminen

Pienyrityksen markkinointiosaamista voidaan tarkastella esimerkiksi resurssirajoitteen tai tilannekohtaisen lähestymistavan mukaan (Carson 1993; Möller ja Anttila 1987). *Osaamista ovat kyky kehittää strategisia resursseja sekä asiantuntemus ja kyky vaikuttaa markkinoihin. Markkinointiin liittyvät asenteet voivat muuttua eivätkä ne siten ole pysyviä.* Pienyritystutkimuksissa markkinointi on määritelty prosessina, joka keskittyy siihen, että yrityksen resurssit ja toimintaympäristön tarjoamat

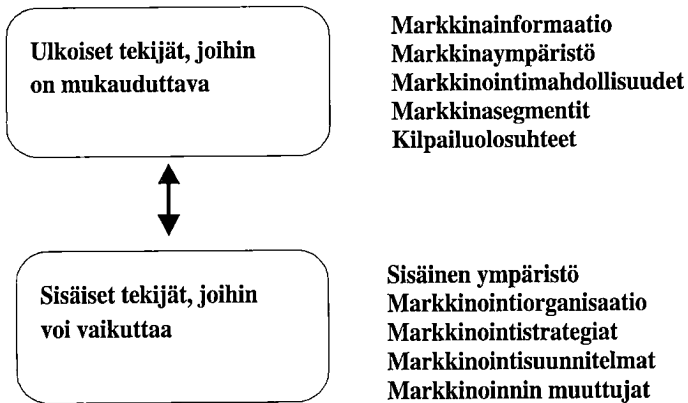
mahdollisuudet sovitetaan yhteen (Colleran 1985). Pienyritysten markkinointiosaamisen tutkimiseen sopivat osittain yleisillä markkinoinnin käsitteillä ilmaistuilla osa-alueilla menestyminen, mutta lisäksi pienyrityksen markkinointiin vaikuttavat yrityksen tavarat ja palvelut sekä koko liiketoiminnan tyyli. Markkinointiosaamista on riittävä asiakasanalyysi, asiakasreagointi, asiakassuhteet, yhteistyö ja kilpailija-analyysi, kilpailuun reagointi, jakeluteiden valinta ja jakelustrategiat sekä markkinoinnin ja tiettyissä tapauksissa myös viennin toteutus (Ylikortes ja Möller 1997). Markkinalähtöinen asenne käsittää myös asiakkaiden tarpeiden ja käyttäytymisen hyväksymisen (Koskinen 1996, 191).

### 4.3. Muutos ja vaikuttaminen

Carsonin ym. (1995, 159-162) mukaan pienyrityksen muutosstrategian ydinkysymyksiä on tasapaino mukautumisen eli adaptaation ja ennakoivan aktiivisuuden eli proaktiivisuuden välillä. Adaptaatioteoriat lähtevät siitä, että yrittäjä ei voi kontrolloida ympäristöään vaan hänen on sopeutettava omat ratkaisunsa ympäristön muutoksiin. Menestyminen riippuu yrittäjän kyvystä mukautua. Taloudellista menestymistä tutkiva kirjallisuus korostaakin ympäristön vaatimukset huomioon ottavia strategioita. Adaptaatiota ovat edellistä laajemmin käsitelleet mm. Tuominen ym. (1997) ja Tuominen (1997). Proaktiivisuus puolestaan merkitsee uusien liiketoimintamahdollisuuksien etsimistä usein erittäin kunnianhimoisesti. Proaktiiviset strategiat sisältävät paljon riskiä, sillä varsinkin uudet liiketoimet saattavat olla aluksi heikosti kannattavia. Proaktiivinen yrittäjä tarvitseekin runsaasti taitoja, kokemusta, resursseja ja itsenäisyyttä käynnistäessään uusia liiketoimia (Carson ym. 1995).

Muutoksen aikaansaamisessa keskeinen kysymys liittyy yrityksen vaikutusmahdollisuuksiin. Vaikutusmahdollisuudet voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin (kuvio 4). Ulkoiset ovat niitä, jotka ovat yrityksen vaikutusalueen ulkopuolella kuten markkinaympäristö, informaatio, markkinatieto, kuluttajasegmentit, markkinointimahdollisuudet ja kilpailu. Ulkoisia tekijöitä pienyritys ei pysty kontrolloimaan oman toimintansa avulla ja siksi sen tulisi huomioida niistä kaikkein merkityksellisemmät.

Sitä vastoin yritys voi vaikuttaa sisäisen ympäristön ja oman markkinointikulttuurinsa ominaisuuksiin ja omaan sisäiseen kehitykseensä. Tässä suhteessa strategisia resursseja ovat aika, tieto ja pääoma. Ajan osalta keskeisiä tekijöitä ovat ajan riittävyys ja ajankäytön suunnittelu sekä kyky reagoida nopeasti. Reagoitakyvyllä ei tarkoiteta kuitenkaan, että yrittäjän on reagoitava jokaiseen saamaansa impulssiin yhtä suurella painoarvolla. Markkinointiin liittyvä tieto on tietoa asiakkaista, kilpailijoista ja käytettävissä olevista tiedonhankintamenetelmistä, joiden pohjalta yritys tekee suunnitelmia. Pääomaa tarvitaan suunnitelmien toteuttamiseen. Pienyrityksen omistajan asiantuntemuksen tulisi olla monialaista. Vaikka pienyritys kykenisikin ostamaan tietyn määrän asiantuntemusta, omaa osaamista ja näkemystä tarvitaan, sillä ostopalvelut keskittyvät yleensä yhteen osa-alueeseen kerrallaan (Carson ym. 1995, 175).



*Kuvio 4. Pienyrityksen vaikuttamiskohdat (Carson ym. 1995, 175).*

Resurssirajoitteita koskevan teorian mukaan pienyrityksen valintoja ja kehittämistä rajoittaa vähäinen mahdollisuus vaikuttaa markkinoihin, pienuus, osaaminen ja resurssien puute (Carson ym. 1995, 175). Kun pienyrityksen ominaisuuksia määritellään suhteessa isoihin yrityksiin, "puutteellisten resurssien" viitekehyksessä on vaikea ymmärtää pienyritysten sisäisiin tekijöihin liittyvää osaamista. Sisäisiä tekijöitä ovat yrityksen sisäinen ilmapiiri, markkinoinnin muuttujat, asenneilmasto ja suuntautuneisuus. Sisäinen osaaminen ilmenee yrityksen markkinointijärjestelmissä, strategioissa ja suunnitelmissa. Pienyrittämisessä ratkaisevat tilanneperusteiset kyvyt liittyvät esimerkiksi valittuihin markkinoihin ja liiketoimintamalleihin tai tuotekehitykseen ja lanseeraukseen. Tutkimuksia tulisikin suunnata tilanne- ja toimialaspesifisti siten, että maaseutuyritysten tuottamat tavarat tai palvelut sekä toimiala ja yrityksen oma liiketoiminta toimialalla otetaan huomioon, jolloin tutkimustiedon sovellettavuus paranee.

Myös Niittykangas (1992) on korostanut, että yritys voi vaikuttaa kehittämällä pelivaraa ja olemalla aktiivinen. Pelivara muodostuu taloudellisesta pelivarasta, liikkeenjohdollisesta osaamisesta ja muista tuotantomahdollisuuksia luovista resursseista. Aktiivisuudella Niittykangas tarkoittaa yrittäjän omaa sisäisessä ja ulkoisessa toiminnassa ilmenevää aktiivisuutta. Yritys kehittyy, jos sillä on sekä aktiivisuutta että pelivaraa. Aktiviteetin ja pelivaran puute johtaa kriisiin, jota yritys voi välttää siirtymällä strategisesta ryhmästä toiseen. Pitkän aikavälin menestyminen edellyttäisi kuitenkin mm. osaamiskynnyksen ylittämistä, jota mm. elintarvikealan pienyritykset saattavat pyrkiä välttämään siirtymällä alatoimialalta toiselle (Kupiainen 1996, 57-61). Riepposen (1995, 39) tutkimuksen tulos viittaa siihen, että siirtymisalttius saattaa olla erityisen tyypillinen elintarvikealan maaseutuyrityksille. Niittykankaan mukaan aktiviteetin ja pelivaran mittareilla tarkasteltuna maaseutualueiden kehittämismahdollisuudet ovat usein melko vaatimattomat.

Yrityksen osaaminen on tavallisesti oletettu samaksi kuin yrittäjän osaaminen, koska yrityksen strategia on yrittäjän valitsema (Niittykangas 1992, 57). Maaseutu-yrittäjät on ehkä liiaksikin nähty luonteenpiirteidensä ja ympäristön ehdoilla toimivina, joilla on vähän vaikutusmahdollisuuksia ja vaikuttamiskohteita, ja siksi näitä yrityksiä ei ole tutkimuksissa käsitelty tietoa tuottavina yksikköinä, vaikka mm. korkean teknologian aloilla on tässä suhteessa edustavia pienyrityksiä. Yritys voidaan usein nähdä tiedon omaksujan roolissa. Oppimiskäyrä muodostuu, kun yrittäjä yrityksen erehdyksen menetelmällä oppii toimimaan tehokkaammin. Vastaavasti yritystä voidaan tarkastella uutta tietoa tuottavana, yksilöistä koostuvana yksikkönä tai uutta tietoa tuottavan verkoston jäsenenä. Tiedon tuottamiseen liittyviä vahvuuksia ja osaamisen johtamista on tutkittu sekä teoriassa että empiirisesti erityisesti monikansallisissa yrityksissä (Kulkki 1997; Maula 1999; Tuomi 1999). Näistä lähestymistavoista osaa voidaan soveltaa myös pienyritysten osaamisen tutkimiseen ja osaamisen kehittämiseen esimerkiksi osaamisvekoja, yhteistoimintaa tai vastaavia kehittämisinterventioita suunniteltaessa (vert. Laukkanen 1999).

## 5. Liiketoimintaympäristö ja kehitysprosessit

### 5.1. Toimialojen erot

Koska käsillä olevan tutkimuksen yrityksistä osa toimii tavaroiden tuotannossa ja osa palvelualalla, seuraavassa tarkastellaan yleisesti toimialaan liittyviä eroja (kuvio 5). Jälkiteollisen yhteiskunnan elinkeinorakennetta kuvaa siirtyminen tavaroiden tuotannosta palvelujen tuottamiseen. Tavaroiden tuotanto on menettänyt merkitystään myös työllistäjänä, sillä tavaroita tuottava teollisuus on hyvin pitkälle automatisoitunut. Uudet työpaikat syntyvät palveluiloille ja usein kokonaan uusille aloille. Toimialat voidaan jakaa niiden sisältämän palvelujen määrän perusteella viiteen kehitysasteeseen (Fritzsimmans ja Fritzsimmans 1994, 5). Toimialojen välillä on selviä tuottavuuden ja kannattavuuden eroja. Toimialojen kehittyneisyys näkyy alojen kannattavuudessa siten, että perustuotanto ja perinteinen teollisuustuotanto ovat vähemmän kannattavia kuin kehittyneemmät alat.

#### Inhimillisten voimavarojen säilyttäminen ja laajentaminen

- hyvinvointi
- kasvatusta
- virkistys
- taide
- terveys
- tutkimus

---

---

#### Kauppa, kuljetus ja viestintä

- kiinteistöväily
- vähittäiskauppa
- hallinto
- rahoitus
- vakuutus
- kuljetus

---

---

#### Henkilökohtaisten palvelujen tuotanto

- kampaamot, parturit ja kauneushoitolat
- ravintolat ja hotellit
- ylläpito ja korjaus
- pesulapalvelu

---

---

#### Tavaroiden tuotanto

- tehdasmaainen valmistus ja prosessiteollisuus

---

---

#### Alkutuotanto

- maatalous
- kaivostoiminta
- kalastus
- metsätalous

*Kuvio 5. Toimialojen kehitysasteet palvelun määrän ja laadun perusteella luokiteltuna (Fritzsimmans ja Fritzsimmans 1994, 5).*

Lisäksi suhteellisesti eniten työllistävät yritykset ovat usein vähemmän tuottavia kuin tavaroiden tuotanto, vaikka samoilla toimialoilla toimivien yritysten kannattavuudessa on suuria eroja. Kehityksen huipulla on inhimillisiä voimavaroja säilyttävä ja laajentava palvelujen tuotanto sekä hyvinvointipalvelut, kuten terveys, kasvatusta ja tutkimuspalvelut sekä virkistys- ja taide-elämyksiä tuottavat yritykset.

Koska tämän tutkimuksen toimialat edustavat kehitysasteeltaan erilaisia aloja: tavaroiden tuotantoa ja henkilökohtaisten palvelujen tuotantoa, edellä oleva luokittelu pätee osittain myös tutkimusyhtiöihin. Luokittelun perusteella majoitus- ja ravitsemuspalveluja tarjoavat yritykset ovat siten liiketoimintansa palvelusisällön perusteella enemmän osaamista vaativa ala verrattuna puualan tuotantoyhtiöihin. Tutkimusyhtiöistä osa harjoittaa myös alkutuotantoa, mikä on luokiteltu vähäisintä osaamista vaativaksi. Luokitus ei ole täysin yksiselitteinen, vaikka heijasteleekin muutunutta arvovakennetta yleisemmin. Esimerkiksi osa puualan yritysten suoritteista ja matkailupalveluista saattaa kuulua elämänlaatua lisääviin ja virkistystä tuottaviin kehittyneisiin palveluihin. Kuviosta puuttuu lisäksi mm. informaatioteknologia ja siihen läheisesti liittyvät alat, joilla toimivista pienyrityksistä monet ovat kehittyneitä, kasvukykyisiä ja kannattavia.

## 5.2. Maaseutu yritysympäristönä

Maaseutualueiden yrittämysympäristöihin liittyvää tutkimusta voidaan pitää oman tutkimusalueenaan (vrt. Niittykangas 1999). Näissä tutkimuksissa on käsitelty mm. alueiden yritysten elinvoimaisuuteen liittyviä kysymyksiä ja yleisemmin alueiden osamispotentiaalia. Toimintaympäristö on todettu monin tavoin yrityksen kehitystä sääteleväksi tekijäksi. Liiketoimintaympäristö muodostaa yleiset puitteet yrityksen kehittymiselle, johon yrittäjän on sopeutettava toimintansa (Niittykangas 1992, 142). Vaikka yrityksen liiketoimintaympäristö ja yrityksen sijainti tulisi käsitteinä erottaa toisistaan, koska liiketoimintaympäristö on laajempi käsite kuin sijainti niin yleisesti on kuitenkin ymmärretty, että maaseutu ei ole aina alueena ihanteellinen ympäristö yrittämiselle. Maaseutututkimuksissa sijaintitekijät määrittelevät edelleen markkinointia ja kustannuksia, joita markkinoiden saavuttamisesta syntyy. Maaseutualueilla on myös erilaisia osaamiseen liittyviä pullonkauloja. Kyläkosken (1992, 24) mukaan maaseutuyritykset toimivat muista yrityksistä eroavassa arvo- ja toimintaympäristössä. Maaseudulla toimiva yritys pystyy vahvistamaan strategista asemaansa esimerkiksi suuntautumalla pois vallitsevasta arvoympäristöstään, mikä tapahtuu kehittämällä innovaatioita ja uusia tuotteita uusille markkinoille. Markkina-alueen ylittäminen vaatii aloitteellisuutta, osaamista ja motivaatiota.

Sijaintiin liittyy myös mahdollisuuksia. Erityisesti maaseutumatkailun vetovoimaisuuteen vaikuttavat alueen muut palvelut, harrastusmahdollisuudet, historialliset nähtävyydet tai luonnonympäristö, jotka saattavat tietyllä alueella tarjota kilpailuetuja johonkin toiseen alueeseen verrattuna. Siksi yrityksen sijaintiin liittyviä tekijöitä voidaan ja tulisi tarkastella useasta näkökulmasta.

Yritystoiminta maaseutualueilla käynnistyy hitaammin kuin muualla. Alarinta (1998, 65) on erottanut useita maaseutualueiden yritystoiminnan kehityksen lukiutumista aiheuttavia tekijöitä, kuten elinkeinojen monokulttuuri, instituutioiden hidas muuttuminen, tietämyksen polkuluonteisuus ja suuri sanattoman eli tacit-tiedon osuus elinkeinotoiminnassa. Nämä tekevät Alarinnan mukaan elinkeinorakenteen uudistamistyön poikkeuksellisen haastavaksi. Etäisyydet voivat lisäksi ylläpitää paikallisesti suhteellisen pysyviä markkinaympäristöjä, mitkä antavat vähemmän haasteita yrittäjille. Alarinnan näkemyksen mukaan etäisyyden merkitys vähenee informaatioteknologian kehityksen, kansainvälistymisen ja vuorovaikutuksen lisääntymisen tuloksena, sillä ne muuttavat myös maaseutuyritysten yritys ympäristöä. Kun suljettu talous häviää (on hävinnyt) kehittämismahdolliseksi jää elinkeinorakenteen monipuolistaminen ja osaamisen kehittäminen siten, että alueille syntyy ihmisiä kiinnostavia työpaikkoja.

Vaikka osaamisen kehittäminen voi olla maaseutualueilla tiedon leviämisen ongelma (Alarinta 1998, 65), yleisesti suurimmat muutosvaatimukset yritystoimintaan aiheutuvat tiedon nopeasta vanhenemisesta ja, että osaamiseen liittyvät vaatimukset muuttuvat ja yleinen osaamisen taso nousee. Yhä useampi myös tuottaa tietoa omassa työssään. Ihmisten, yritysten ja verkostojen osaaminen perustuu julkilausumattomaan, hiljaiseen tietoon (Kulkki 1997), minkä vuoksi asiantuntijoiden merkitys ja yksilöllinen osaaminen korostuvat edelleen myös maaseudulla. Maaseudun muuttuminen paremmaksi taloudelliseksi ympäristöksi edellyttää Alarinnan mukaan uusien tuotteiden kehittämistä, uusien ja uudentyyppisten verkostojen ja organisaatioiden kehittämistä sekä tiivistä yhteistyötä tutkimuksen tekijöiden ja kehittämistä harjoittaviin asiantuntijoiden kanssa. Tämä merkitsee mm. yhteyksiä tutkimuksia suunnitteleviin ja tekeviin tahoihin, koska silloin voidaan käsitellä maaseutualueiden yritysten todellisia ongelmia keinoitekoisesti luotujen ongelmien sijasta. Tiedon tuottamiseen tavalla tai toisella osallistuva yritys kykenee myös helpommin käyttämään tutkimusten tuloksia hyödykseen omassa työssään (vert. mm. Carson 1995).

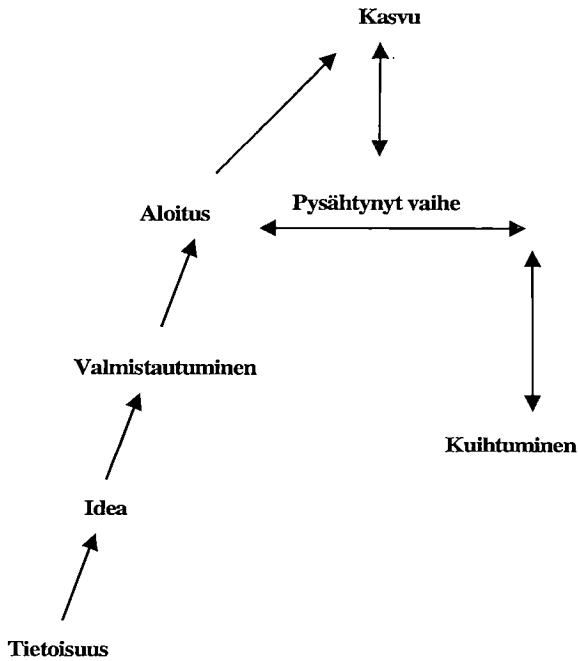
### **5.3. Yrityksen kehityskaaret**

Pienyrityksen kehityskaarien avulla voidaan tutkia syitä yritysten välisiin kannattavuuden ja osaamisen eroihin, jolloin pystytään muodostamaan tarkempi kuva yrittämisen potentiaalista. Kehityskaari voi liittyä yrityksen ikään, liikeidean laatuun, kannattavuuskehitykseen, toimialan kehitykseen ja yrityksen osaamiseen kokonaisuutena. Yrityksen osaamisen kehittymiselle on tyypillistä polkuluonteisuus ja kehityskaareen liittyvät kannattavuuskuilut (Bridge ym. 1998, 107; Carson ym. 1995; Jahnukainen ym. (1988). Elinkaari on selvästi eräs väliin tulevista muuttujista kun menestymistä mallitetaan yleisellä tasolla, koska yritysten osaaminen, taloudellinen tulos ja kasvu eivät kehity lineaarisesti.



### 5.3.1. Liiketoiminnan polku ja kehittyvä liikeidea

Liiketoiminnan kehittyminen on kognitiivinen prosessi, joka sisältää tietoisuuden syntymisen vaiheen, idean kehittymisvaiheen, yrityksen aloittamiseen valmistautumisen ja aloittamisen (kuviokuva 6). Aloittamisen jälkeen osa yrityksistä lähtee kasvu-uralle, monet yrityksistä jäävät aloitusvaiheen jälkeen staattiseen vaiheeseen. Yritystoiminta voi kasvun jälkeen ajautua staattiseen vaiheeseen ja vastaavasti staattisen kehitysvaiheen jälkeen siirtyä kasvu-uralle. Mikään strategiavalinnoista ei johda automaattisesti menestymiseen. Usein yritykset käyvät läpi useita vaiheita. Tutkimukset viittaavat toistuvasti myös siihen, että aloitusvaihetta edeltävien vaiheiden laadulla on suuri merkitys myöhempisiin vaiheisiin (Riepponen 1995).



Kuvio 6. Liiketoiminnan polut (Brigde ym. 1998, 107).

Tutkimuksessa yritystoiminnan menestymistä olisi mielekästä lähestyä aikaisempaa enemmän erilaisten kehitys- ja vaiheteorioiden kautta, sillä maaseudun yritykset ovat yleensä pieniä, lähimarkkinoille suuntautuvia ja perinteisillä toimialoilla toimivia yrityksiä, jotka elävät elinkaarensa alkuvaiheessa Niittykangas (1992, 5) tai staattisessa vaiheessa (vert. Hyvönen ym. 1995; Kupiainen 1996).

Myös maaseutuyritysten liikeidea on parhaimmillaan pitkän kehitysprosessin seurauksena syntynyt, vaikeasti jäljiteltävä kokonaisuus (vrt. Riepponen 1995). Monen vuoden kokemus on usein toimivan liikeidean taustalla. Liikeidea edustaa yrit-

täjän pitkäaikaista osaamista, joka takaa hänen menestymisensä markkinoilla. Liikeidealla kuvataan yrittäjän liiketoimintatason strategisten päätösten sisältöä ja päätösten integroitumista yrittämisen muihin osa-alueisiin. Liikeidea on aina kokonaisosaamisen tulos, joka syntyy yrityksen ja ympäristön vuorovaikutuksesta sekä niistä voimavaroista, jotka mahdollistavat tämän vuorovaikutuksen. Liikeidea kuvaa siitä, miten yritys toimii ja miten kannattava yritys on (Jahnukainen ym. 1988, 15). Strateginen toiminta saa aikaan menestystä vain silloin, kun yrityksen toimintaa harjoitetaan olosuhteissa, jossa yrittäjän osaaminen ja voimavarat riittävät liikeidean toteuttamiseen (Lahti 1988, 44-45).

### 5.3.2. Yrittäjäosaamisen vaiheteoria

Markkinoinnin ja yrittäjyyden käsitteitä integroinut kirjallisuus tarkastelee yrittäjyyttä vähemmän deterministisesti kuin sosio-psykologiset tutkimukset. Yritykset voidaan jakaa kehitysvaiheisiin mm. markkinoinnin kehittyneisyyden mukaan (Carson ym. 1995, 176-183). Osaamisessa voidaan erottaa reaktiivinen vaihe, vaistonvarainen vaihe ja eksplisiittinen vaihe. Yritys on yleensä kaikkein haavoittuvuin kahdessa ensimmäisessä vaiheessa.

Yrittäjältä vaaditaan erilaisia ominaisuuksia yrityksen elinkaaren eri vaiheissa. Aloittamisvaiheessa yrittäjän tärkeimpiä ominaispiirteitä on innovatiivisuus. Innovatiiviset yrittäjät tekevät asiat eri tavalla ja muuntavat vanhat ideat uusiin muotoihin. Yrityksen perustajien tulee olla myös tavoitesuuntautuneita. Tavoitesuuntautunut yrittäjä asettaa itselleen tavoitteita ja saa niiden saavuttamisesta mielihyvää. Kyvykyys tehdä peruuttamattomia päätöksiä viivyttämättä epätäydellisten tietojen perusteella on elintärkeää (Barrow 1993, 18-23).

Carsonin ym. (1995) mukaan pieni yritys aluksi yksinkertaisesti reagoi asiakkaan tiedusteluihin ja kysyntään. *Reaktiivisessa vaiheessa* yritys markkinoi vähän tai ei yhtään. Vaikka yritys toimii asiakkaiden antamien impulssien varassa, sillä on vähän tai ei ollenkaan todellista tietoa asiakkaistaan ja markkinoinnilta puuttuu selvä tarkoitus. Tämä toimii niin kauan kun myynti tai tuotto kasvaa, mutta kun kasvu tasoittuu ja lähtee laskuun, yrityksen pitäisi pystyä muuttamaan strategiaa.

Alkuvaihetta seuraa yleensä toinen, ns. *näpertelyvaihe*, jossa markkinointi on edelleen vaistonvaraista, implisiittistä ja yksinkertaista. Yrittäjä ottaa huomioon implisiittisesti mahdollisuudet ja uhat sekä segmentit ja poimii sieltä täältä tietoa ja informaatiota. Toisessa vaiheessa yritys ryhtyy ajattelemaan markkinointitekniikoita, kokeilee mainontaa, tekee esitteitä, osallistuu näyttelyihin jne. Vaikka markkinointi on jo vakiintunut osa liiketoimintaa, se jää hajanaiseksi, johtuen resurssipulasta, tiedon puutteesta, käytettävissä olevista keinoista ja siitä, että yritys ei ymmärrä tämän tiedon välttämättömyyttä. Vastaavalla tavalla yrittäjä harkitsee yrityksen sisäiset kysymykset kehitysvaiheelleen ominaisella tavalla. Carsonin ym. (1995) mukaan suurin osa tehdyistä toimenpiteistä on kuitenkin hukkaan heitettyä tuhertamista, koska se on koordinoimatonta ja siten ainoastaan osittain tehokasta. Yritys palaa yleensä aikaisempaan vaiheeseen ellei se kehity toisen vaiheen yli.

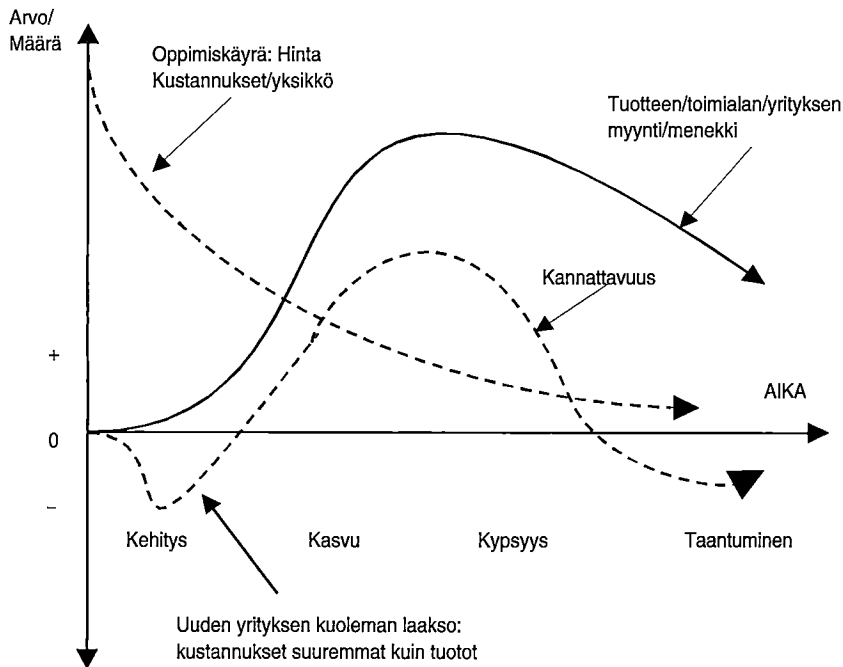
Kolmannessa eli yrittäjyyden vaiheessa yritys keskittyy markkinointitoimintoihin, oppii markkinoista, käyttää asiantuntijoita ja kehittää toimintaansa proaktiivisesti. Kolmas vaihe on ns. eksplisiittinen ja sofistikoitunut vaihe, jossa markkinointi on yritystoimintaan koordinoitu ja integroitu osa, missä markkinointiohjelmalla on selvä tavoite ja tarkoitus. Markkinointi ei välttämättä liity mihinkään teoriaan ekplisiit- tisesti, mutta *kehittyneisyyden aste paljastuu tavasta, jolla yritys kuvaa tilannettaan, ja käytettyjen markkinointiaktiiviteettien loogisuudesta*. Monitaitajamallien kokonaisuosaamista on usein vaikea mitata. Silloin voidaan kuvata, mistä osista keskeisin menestykseen vaikuttava osaaminen koostuu ja kuinka osaamista on tietoi- sesti kehitetty tai millaisten kehitysvaiheiden kautta nykyinen osaaminen on kehit- tynyt (kts. myös Ylikortes ja Möller 1997).

Maaseutuyrityksiin suunnattu tutkimus on ollut poikkeuksellisen kiinnostunut aloitusvaiheen ongelmista, koska tutkimuksen keskeisenä tavoitteena on ollut yrittäjyyden lisääminen maaseudulle. Sitä vastoin toimivien ja etenkin pitempään toimineiden pienten ja keskisuurten yritysten liiketoiminnan ja sen kehitykseen vai- kuttavien tekijöiden selvittämiseen on käytetty paljon vähemmän tutkimusresursseja. Tämä saattaa johtua maaseutuyritysten toimialojen kehitystä koskevista yleisistä käsityksistä. Esimerkiksi elintarvikealalla oletetaan, että pienillä ja suurilla yrityksillä on enemmän kehittymismahdollisuuksia kuin keskisuurilla yrityksillä, vaikka näke- mystä ei yleensä perustella tutkimustuloksilla.

### 5.3.3. Kannattavuuskuilu

Pienyritysten menestymistä ja kannattavuuseroja arvioitaessa on perusteltua ottaa huomioon yrityksen elinkaaren vaikutus kannattavuuteen. Yrityksen kannattavuus on erilainen eri elinkaaren vaiheessa. Kriittisiä kohtia on yritystoiminnan alkuvaiheessa, mutta myös kauemmin toimintaansa jatkaneet saattavat joutua kannattavuuden suhteen kriisivaiheeseen, mikäli eivät kykene uudistamaan toimintatapojaan riittävästi. Yleisesti maaseutuyrityksissä yrityksen elinkaari voi olla sama kuin tuotteen elin- kaari. Koska tuotteiden elinkaaret ovat nykyisin suhteellisen lyhyitä, yrityksen elin- kaari voi jäädä lyhyeksi. Näin käy etenkin jos liikeidea on vaikea toteuttaa yrityksen resursseilla tai kun tuotekehitys ja tuotteiden uudistaminen ovat vähäisiä. Tuotteen tai yrityksen elinkaarta kuvataan kuviossa 7.

Porterilaisen käsitteistöön kuuluva oppimiskäyrä on operatiivinen käsite, joka liittyy suurtuotannon avulla aikaansaatuihin kustannussäästöihin. Siten yrityksen kustannukset vähenevät oppimisen kautta. Pienyrityksellä oppimisen hyödyt voivat näkyä myös muulla tavalla. Erityisesti maaseutuyritysten elinkaaren käynnistyminen on hidasta, koska yritykset sietävät kannattamatonta toimintaa vähän. Jos yri- tys ei pidä kehittämissä vaiheeseen liittyvän kannattavuuskynnyksen ylittämistä mah- dollisena millään realistisesti käytettävissä olevalla toimintavaihtoehdolla, niin taantuminen voi alkaa helposti (Kupiainen 1996, 98-103).



Kuvio 7. Liiketoiminnan elinkaari ja yrityksen oppimiskäyrä: toimialan, tuotteiden ja kannattavuuden kehitys (Vanhala 1997, 85).

#### 5.4. Kasvustrategia

Yrittäjäosaaminen ilmenee myös siinä, miten yrittäjä suhtautuu yrityksen kasvuun. Tutkimuksissa on usein etsitty kasvuyritysten tunnusmerkkejä ja eritelty kasvun kynnyksiä. Pienyrityksen kasvua on ensisijaisesti pyritty arvioimaan samoilla yleispätevillä mittareilla kuin isojenkin yritysten (Koskinen 1996, 49). Yleisesti on oletettu, että uusi yritys on luova ja valmis muuttamaan toimintatapojaan ja johtamistyyliään. Myös tutkimustulokset tukevat tätä käsitystä, vaikka kaikkia yrityksiä ei voitaisikaan pitää luovina. Mocanin (1997) mukaan kasvavan yrityksen tunnistaa siitä, että se yleensä toimii kasvavilla markkinoilla ja omaa kasvusuunnitelmia. Kasvukykyisimmät pienyritykset pitävät ainutlaatuisia niche-asemaa ja niillä on todisteita innovatiivisuudesta, kyvyistä ja toimivista prosesseista. Tämän tyyppisessä yrityksessä päätöksentekijä on ennen kaikkea ihmisten johtaja, joka oppii tekemällä. Samalla yrittäjä on myös järjestelmäsuuntautunut, muutoshaluinen, avoin ja joustava.

Metz ym. (1995) ovat jakaneet yritysten kasvua koskevat tutkimukset kolmeen tyyppiin. Ensimmäinen tyyppi käsittää tutkimukset, jotka tutkivat kasvun ja strategioiden välistä yhteyttä. Toinen tutkimustyyppi tarkastelee kasvua ja organisaation ominaispiirteitä kasvun eri vaiheissa, koska ne rakentavat mallinsa käsityk-

seen, että yritykset kasvavat lineaarisesti määriteltävissä olevien vaiheiden kautta. Kolmas edellisiä pienempi ryhmä tutkii johtamisen ja kasvun dynamiikkaa.

Yrityksen kasvua on kuvattu yrityskoon, organisaation kompleksisuuden ja ajan funktiona. Kasvuun vaikuttaa yrityksen kehitystaso ja siirtymäjaksot, joiden aikana kasvu on epälineaarista (kts. Koskinen 1996, 49). Kasvu merkitsee yrityksen kannalta usein markkina-alueen laajenemista sekä tuotannon, myynnin ja henkilöstön lisäämistä. Kasvun avulla suorituskyky ja tuottavuus paranevat, sillä tuotantoa automatisoimalla ja rationalisoimalla kustannukset alenevat. Toisaalta myös yrittämisen riski on suurempi. Vaikka omistajan taidot vaikuttavat kasvuun alussa, niin kasvu edellyttää yleensä yritykseltä laajempaa asiantuntijoiden käyttämistä. Näin ollen menestyvän yrityksen profiilia ei voida rakentaa kestävästi esimerkiksi yrittäjän markkinoitiosaamisen perusteella (vert. Ylikortes ja Möller 1997).

Koskinen (1996, 58-59) on tutkimuksessaan käsitellyt yritysten kasvuun liittyviä kysymyksiä. Koskisen mukaan viisi ensimmäistä vuotta on yrittäjääraa suuntaavaa aikaa. Yrittäjän taustoilla, persoonallisuuden piirteillä ja sukupuolella näyttäisi olevan merkitystä kasvuhakuisuuteen. Vakaa yrittäjätoiminta on ammattimiespohjaista. Ammattimiesyrittäjät ovat muita yrittäjiä vähemmän kasvuhakuisia tai suhtautuvat kielteisesti kasvuhakuisuuteen. Liiketoiminnan epävakaus liittyy toisaalta yrittäjän luovuuteen ja uutta kokeilevaan asenteeseen ja toisaalta ahkeruuteen ja sinnikkyyteen. Kasvuyritysten omistajilla on usein tuotanto-osaamista tukeva koulutus. Kasvuhakuinen yrittäjä on oma-aloitteinen, määrätietoinen ja järjestelmällisesti etenevä sekä kasvaa yritysjohtajaksi kokemuksen kautta. Empiiristen tutkimusten perusteella kasvuhakuisilla yrittäjillä on usein matala peruskoulutus, keskiasteen koulutus ja yrittäjätausta sekä kokemusta tulostavista tehtävistä. Vakaa kasvun yrityksissä yrittäjät ovat samoin vähän kouluttautuneita, usein naisia, mutta luonteeltaan ahkeria, energisiä, täsmällisiä, aktiivisia ja realistisia. Vakaassa vaiheessa olevat korostavat työn monipuolisuutta ja suunnitelmallisuutta sekä hyödyntävät omaa ammattitaitoaan itsensä työllistäjinä. Yritykset, joiden kasvua luonnehtii epävakaus, ovat usein yrittäjäperheestä, mutta yrittäjällä ei ole itsellään oma-kohtaista kokemusta liike-elämästä.

Aikaisempien tutkimusten perusteella näyttää siltä, että esimerkiksi elintarvikealan, puunjalostusalan ja metallialan maaseutuyritykset saavuttavat kasvun rajat suhteellisen nopeasti ja useiden yritysten kohdalla kasvupotentiaalia ja kasvuhalua on vähän jäljellä (Hyvönen ym. 1995; Kupiainen 1996). Myös resurssien niukkuus vaikuttaa kasvuhakuisuuteen (vrt. Ylikortes ja Möller 1997, 144), siksi kasvumahdollisuuksia voidaan tarkastella myös resurssi- ja osaamiskysymyksinä.

*Kasvua mittaavia muuttujia* ovat liikevaihdon muutokset, työllistettyjen henkilöiden lukumäärän muutokset, investoinnit ja varat ja näissä tapahtuvat muutokset. Jos tietyllä toimialalla jonkun yrityksen liikevaihto on kasvanut keskimääräistä nopeammin, merkitsee se sitä, että kyseinen yritys on kyennyt lisäämään markkinaosuuttaan (Aho ja Rantanen 1993, 61; Bhargava ym. 1994). Henkilöstön lukumää-

rän kasvua tulee käyttää yhdessä muiden kasvua kuvaavien muuttujien kanssa. Henkilöstöresurssin tehokkuutta mittaa *liikevaihto/henkilö*, joka kuvaa toiminnan tehokkuutta ja taloudellisuutta. Yritykseen sitoutuneen pääoman eli varojen kasvu on yksi kasvun mitta. Kun yritys investoi liikevaihdon kasvattamiseksi, sen seurauksena vaihto- ja rahoitusomaisuus kasvavat. Liikevaihdon kasvutavoite tulisikin toteuttaa mahdollisimman pienellä varojen kasvulla (Aho ja Rantanen 1992, 62), jolloin kasvu on terveellä pohjalla.

## 5.5. Yrittäjän ikä ja kokemus oppimisen näkökulmasta

Yrittäjäyksilöt oppivat asioita eri perspektiivistä joko teoreettisesti tai kokemusperäiseen tietoon perustuen. Ikä vaikuttaa väliin tulevana muuttujana siihen, käsittävätkö yrittäjät markkinoinnin teoreettisesti vai käytännöllisesti. Esimerkiksi kehittämisinterventioista, kuten yritystoimintaa tukevista neuvontapalveluista ja koulutuksesta, päätettäessä on hyvä olla selvillä, miten yrittäjät rakentavat osaamistaan ja mihin tietolähteisiin he luottavat. Siten on helpompi opettaa ja saada yrittäjät hyväksymään uudet ideat, käsitteet ja tekniikat (Carson ym. 1995, 172-174). Yleisesti koulutetut yrittäjät painottavat eri asioita kuin kouluttamattomat. Kouluttamattomat korostavat käytännön kokemusta, uskovat käytännössä saatuun tietoon ja painottavat siten menneisyyden ja nykyhetken näkökulmaa. Koulutetut sitä vastoin uskovat enemmän teorioihin.

Mitä vanhempia ja kokeneempia henkilöt ovat sitä suurempi taipumus heillä on luottaa kokemukseen. Carsonin ym. (1995) mukaan kokeneiden ratkaisut ovat intuitiivisia, ei-teoreettisia ja ei-loogisia. Kokeneet kuvaavat markkinoita oman kokemuksensa tuottamalla termeillä. Kokeneet markkinoivat intuitiivisen tiedon perusteella ja keskittyvät kokemuksen kautta saatuun informaatioon.

Vanhempien yrittäjien on usein vaikeaa oppia uusia käsitteitä ja siitä seuraa, että he asettavat kyseenalaisiksi teorioiden pätevyyden käytännössä. Vanhemmille ja kokeneille yrittäjille onkin tyypillistä epämuodollinen informaatio, tietämättömyys viimeisimmistä opeista ja kokemuksen korostaminen. Nuoremmat sitä vastoin kyllä kuvaavat todellista markkinointia teoreettisin termein, mutta heillä on vaikeuksia yhdistää käsitteitä markkinoinnin käytännöllisiin (pragmaattisiin) dimensioihin. Kokemus lisää yrittäjän taipumusta keskittyä markkinointityöhön, mutta kokeneet ratkaisevat markkinointiongelmansa kokemuksen avulla hankittun tiedon avulla. Vastaavasti ne, joilla on vähemmän kokemusta, luottavat teoriaan ja pyrkivät soveltamaan sitä käytäntöön. Vähän kokemusta omaavat yrittäjät käyttävät kuitenkin teoriaa sellaisenaan sen sijaan, että ottaisivat huomioon tilanteen, joissa teoriaa soveltavat. Molemmissa tapauksissa tulevat esille sekä käytännön että teorian heikkoudet; siten kummallakaan lähestymistavalla ei ole suoraa yhteyttä älykkääseen liikkeenjohtamiseen (Carsson 1995)

Kokeneiden yrittäjien opettaminen on vaikeampaa kuin muiden, koska opettajan pitäisi kyetä murtamaan entinen ja tuomaan uutta tilalle. Kokemattomille taas

pitäisi pystyä opettamaan kuinka asiat tehdään. Erilaisista oppimistavoista seuraava monia vaatimuksia esimerkiksi maaseutuyrittäjien kouluttajille varsinkin, jos yrittäjät ovat sekä kokemattomia että vähän koulutettuja. Yrittämisen kannalta koulutamattomien sopeutuminen uusia toimintavalmiuksia vaativiin muuttuviin markkinoinnin käytäntöihin voi olla suurempi ongelma kuin koulutettujen, koska uuden oppimiseen liittyy usein myös käsitteellisen ajattelun muuttaminen.

## 6. Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen empiirisen osan tavoitteena on kuvata maaseudulla toimivien pienten matkailu- ja ravitsemusalan yritysten sekä puunjalostusta harjoittavien yritysten taloudellista menestymistä, toimintaympäristöä, strategisia vahvuuksia ja heikkouksia, aineellisia resursseja ja työllistävyttä, markkinointistrategiaa ja yrittäjäosaamista sekä integroida edellä kuvattuja kvalitatiivisia muuttujia liiketaloustieteellisiin menestymiskäsitteisiin. Hyvönen ym. (1995) ovat integroineet strategiatutkimuksen käsitteistöä lähes vastaavalla tavalla, mutta tutkimuksessa on arvioitu kannattavuutta subjektiivisesti (laadullisesti). Seuraavassa kuvataan tutkittavia aihealueita käsitteellisesti ja operationaalisesti sekä esitetään empiirisessä tutkimuksessa käytettävät muuttujat ja mittaustavat sekä tarkastellaan aineiston hankintaan ja analysointiin sekä tutkimuksen reliabiliteettiin ja validiteettiin liittyviä kysymyksiä.

### 6.1. Menestymisen käsite ja menestymisen mittaaminen

Laitinen (1992) määrittelee menestymisen taloudelliseksi suorituskyyvyksi eli toimintaedellytyksiksi, joita voidaan mitata yrityksen tilinpäätöstietojen perusteella. Tilinpäätös- ja tunnuslukuanalyysit ovat osa yritystutkimusta, jonka tavoite on antaa kuva yrityksen menestymismahdollisuuksista. Tilinpäätös- ja tunnuslukuanalyysin merkitys riippuu siitä, kuinka paljon tutkija painottaa tilinpäätöstietoja suhteessa muihin tietoihin, kuten esimerkiksi johtajan ominaisuuksiin, tuotteisiin, yrityksen teknologiaan sekä toimintaympäristöön (Laitinen 1992, 16). Yrityksen hyvän tai heikon taloudellisen menestymisen syyt saadaan selville käyttämällä hyväksi tietoja yrityksen reaali-prosessista (Laitinen 1992, 15). Yrityksen talousprosessiin vaikuttaa esimerkiksi henkilöstön suorituskyyky, tuotantotekniikka, organisaatio ja ulkoiset tekijät kuten osto- ja myyntihinnat, ostojen ja myyntien volyymit tai korkokanta. Jos jokin tekijä muuttuu, se muuttaa myös talousprosessia (Honko 1985, 17). Tuotantoyrityksen talousprosessi jakaantuu reaali- ja rahaproessiin. Tuotantoyrityksessä yrittäjä ostaa tuotannon tekijöitä, yhdistää ne tuotantoprosessissaan ja myy aikaansaadut tuotteet markkinoille. Reali-prosessissa seurataan tavaroiden virtaa yritykseen sekä yrityksestä pois. Palvelujen tuottaminen on toisenlainen prosessi; palvelutuotteessa on enemmän aineettomia osia ja mielikuvia. Lisäksi palvelut usein tuotetaan ja kulutetaan samassa paikassa.

Liiketaloudelliselta kannalta yrityksen taloudellisen menestymisen mittaamista voidaan pitää joko ulkoisen tehokkuuden tai sisäisen tehokkuuden ongelmana. Jos yritys maksimoi voittoa, yrityksen menestymisen mittaaminen nähdään sisäisen tehokkuuden mittaamisena. Tehokkuus määritellään usein liikevaihdon ja henkilöstömäärän suhteena. Monitavoiteongelmissa pyritään optimoinnin avulla etsimään paras ratkaisu. Taloudelliselta kannalta yritys voidaan katsoa menestyväksi, kun sen taloudelliset toimintaedellytykset ovat hyvät. Taloudellisiin toimintaedellytyksiin kuu-



luu kannattavuus, maksuvalmius ja vakavaraisuus. Menestymiseen vaikuttavat investointi- ja rahoitusratkaisut; mm. oman pääoman suhde kokopääomaan vaikuttaa siihen millainen korkorasite yrityksissä on (kts. Arto ja Koskela 1988; Arto ym. 1994; Koskela ym, 1982; Laitinen 1992). Sahayrittäjien taloudellista menestymistä ja sen mittaamista on tutkinut Lehtomaa (1995). Pienyrityksissä voidaan eräissä tapauksissa lähteä siitä, että yritys on menestynyt, kun yrittäjän ansiot vastaavat tuloja, jota yrittäjä saisi vastaavissa muissa tehtävissä.

Markkinoinnin strategiatutkimuksissa yrityksen menestymistä mitataan yrityksen sisäisen ja ulkoisen analyysin avulla Aaker (1995, 22). Yrityksen sisäistä suorituskykyä mittaavat esimerkiksi myynti, markkinaosuus, myyntikate, tuotteen laatu, tuotemerkki, suhteelliset kustannukset, tuotekehitys ja tuotevalikoima. Lisäksi sisäisiä tekijöitä ovat yrityksen aikaisempi ja nykyinen strategia, taloudelliset resurssit, organisaation osaaminen, yrityksen asenneilmasto ja johtajan/yrittäjän omaan tyytyväisyyteen liittyvät tekijät sekä vahvuudet ja heikkoudet. Ulkoinen analyysi koostuu asiakkaiden, kilpailijoiden, markkinoiden ja muun yritys ympäristön analyysistä. Asiakaslähtöistä yritystoiminnan menestymistä mittaavat mm. asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus ja merkkikuva (Aaker 1991), jotka sopivat johdon työvälineiksi, mutta joita on vaikea tutkia mielekkäästi asiakasnäkökulmasta yleisellä tasolla. Liiketoiminnan kehittymistä voidaan mitata taloudellisten tunnuslukujen, strategioiden, osaamisen ja asenteiden muutoksena tietyn ajanjakson aikana.

Maaseutuyrityksiin suunnatuissa tutkimuksissa on käytetty jokin verran muusta strategiakirjallisuudessa poikkeavia selittäjiä menestymiselle. Esimerkiksi Järvenpää (1995) on tutkinut hyvin menestyneiden maaseutuyrittäjien menestystekijöitä sekä tekijöitä, jotka erottelevat hyvin ja heikosti menestyviä. Ensimmäinen kynmys on, että yritys pysyy hengissä ja kykenee jatkamaan toimintaansa. Yrittäjätulon suuruus oli arviointiperusteena tappiollisten ja menestyvien yritysten määrittelyssä. Yrittäjätulo mittasi myös sitä, kuinka yritys oli sopeutunut liiketoimintaympäristöön. Menestymislukat määritettiin subjektiivisesti. Tappiollisiksi luokiteltiin yritykset, joille ei muodostunut yrittäjätuloa ja menestyneiksi yritykset, joilla yrittäjätulo oli yli 50 000 mk. Tutkimuksessa käytettiin regressioanalyysiä, jonka mukaan menestymisen todennäköisyyttä lisäsivät korkea liikevaihto, aliurakoinnin suuri osuus, markkina-alueen ulottuminen kotikunnan ulkopuolelle ja yrityksen hyvä sijainti. Tappiollista yritystoimintaa luonnehtivat mm. alhainen liikevaihto ja yrityksen nuoruus.

Haahti ym. (1987) tutkivat toimintaympäristön, yrittäjän arvojen ja tavoitteiden sekä liiketoimintastrategian vaikutusta yrityksen menestymiseen. Yritysten menestymistä tarkasteltiin suhteellisen kasvun mittarilla, joka mitattiin työntekijöiden määrällä painotetulla suhteellisella liikevaihdon muutoksella. Regressiomallissa teollisten yritysten kasvua selittämässä olivat tuoteosaaminen, yrityksen tehokkuustavoite, yrityksen vientistrategia, yrityksen yhteistoiminnallisuuden aste sekä rahoitusstrategia. Vastaavasti palveluyritysten kasvua mallissa selittivät jatkuvuus ja omaetu, suunnitelmallisuuden aste, yrityksen markkinointistrategia, yrityksen joustavuuden aste, tietojenkäsittelyn aste sekä erilaistavat kilpailuedut.

### 6.1.1. Menestymisen mittarit ja tunnusluvut

Tutkimuksen empiirisessä osassa maaseudun pienyritysten menestymistä mitataan laskennallisesti ja subjektiivisesti. Subjektiivisella menestymisellä tarkoitetaan yrittäjän näkemystä yrityksensä kannattavuudesta ja suhteellisesta menestymisestä muihin saman alan yrityksiin verrattuna (Lehtomaa 1995, 33). Subjektiivisen kannattavuuden ja suhteellisen menestymisen selvittämiseksi yrittäjiltä kysyttiin heidän mielikuvansa yrityksensä menestymisestä kyselylomakkeella. Menestymisen laskennallisina mittareina käytetään liikevaihtoa, nettotulosta, nettotulosprosenttia.

*Liikevaihto* on yleinen arviointikriteeri, kun liiketoiminnan laajuutta verrataan muihin yrityksiin. Liikevaihdolla tarkoitetaan tässä yhteydessä pienyrityksen liiketoiminnasta tai maatalouden yhteydessä harjoitettavasta maatilatalouden ulkopuolisesta liiketoiminnasta saatua nettomyyntituloa. Markkinoinnin strategiatutkimuksissa menestymistä voidaan tarkastella liikevaihdon kehityksellä, joka kuvaa markkinoinnin ulkoista tehokkuutta (Hyvönen ym. 1995, 48). Tutkimusajanjakson lyhyiden vuoksi, tutkimusongelmaa ei voitu rakentaa liikevaihdon muutokseen, siten tässä tutkimuksessa liikevaihto määrittää yrityksen keskimääräistä liiketoiminnan kokoa kolmen vuoden ajalta.

*Kannattavuus* on tuloslaskelmatietojen perusteella muodostettu tunnusluku. Ketusen ym. (1980, 96-105) mukaan kannattavuus on yrityksen pitkänajan tuottamiskyky suhteutettuna eri sidosryhmien yritykselle kohdistamiin vaatimuksiin. Mikäli tilinpäätösanalyysi perustuu tuloslaskelmaan, kannattavuutta voidaan mitata erilaisilla katteilla. Kannattavuuden tunnusluvuista käytetyin on käyttökate, joka ilmaisee varsinaisesta toiminnasta kertyvän suoriteperusteisen tulorahan määrän. Kannattavuuteen vaikuttaa rahoitusrakenne, jota vastaava tunnusluku on useita toimialoja käsittävissä aineistoissa laskettu oman ja vieraan pääoman suhteena (Ballantine 1992). Voiton markkamääräinen suuruus pitkältä ajanjaksolta määrittelee kannattavuuden. Tässä tutkimuksessa kannattavuuden tunnuslukuina käytetään nettotulosta ja nettotulosprosenttia, jotka sopivat käytettävissä olevista vaihtoehdoista parhaiten kaksi erilaista toimialaa käsittävän aineiston kannattavuuden vertailuun.

*Nettotulos on absoluuttisen kannattavuuden tunnusluku*, joka on määritelty yritystoiminnan tuottojen ja kustannusten erotuksena. Tarkasteltaessa kannattavuutta suhteellisesti verrataan yrityksen toteutuneita tuloksia ennalta asetettuihin tavoitteisiin tai muihin saman alan vastaaviin tuloksiin (Turkki 1995, 71). Usein käytetty kannattavuuden mittaamistapa on voiton tai tappion vertaaminen yrityksen toimintaa rajoittavaan tekijään, esimerkiksi pääomaan. Lyhyellä tähtäimellä rahan on riitettävä vähintään juoksevan toiminnan aiheuttamiin maksuihin ja vieraasta pääomasta aiheutuneisiin kuluihin. Pienyritys menestyy yleensä heikosti, ellei se selviä lyhyen tähtäyksen maksuvelvoitteistaan liiketoiminnasta tulevalla tulorahoituksella. Pitkän tähtäyksen menestymistä mittaavat pääomarakennetta ja tulorahoitusta kuvaavat tunnusluvut (Koskela ym. 1982, 28). Pitkällä aikavälillä rahoituksen on

riitettävä myös investointeihin ja sidosryhmien vaatimuksiin. Jos nettotulos on usean vuoden tappiollinen, tästä seuraa oman pääoman väheneminen ja vakavaraisuuden heikkeneminen (Aho ja Rantanen 1993, 63).

*Nettotulosprosentti* ilmoittaa nettotuloksen suhteessa liikevaihtoon, ja se soveltuu pitkän tähtäyksen tarkasteluun. Tällöin myös pitkävaikutteiset tuotannontekijät ovat saaneet tulo-osuutensa. Nettotulosprosentti ilmaisee, millaisella tulosmarginaalilla yritys toimii ja se on yrityksen johdolle kannattavuuden seurannan tärkeimpiä tunnuslukuja (Aho ja Rantanen 1990, 63).

Yritysten välistä menestymistä koskevia tulkintoja voidaan tehdä vain suhteellisesti vertaamalla tunnuslukujen arvoja saman toimialan muiden yritysten vastaaviin tunnuslukujen arvoihin. Tunnuslukujen keskiarvoja ei yleensä kannata käyttää, koska ne ovat herkkiä yksittäisille poikkeamille. Tämä ongelma voidaan poistaa suurimaksi osaksi, kun käytetään vertailuperusteena tunnusluvun toimialoittaista mediaaniarvoa (Laitinen 1992, 266).

## 6.2. Monitavoitteinen maaseutuyritys ja tavoitteiden mittaaminen

Perinteiseen yritysanalyysiin kuuluu yritystoiminnan päämäärien ja tavoitteiden analysointi. Päämäärät voidaan jaotella 1) ei-taloudellisiin, jotka syntyvät yrittäjän ja yrityksen sidosryhmien yksilöllisten tavoitteiden pohjalta ja 2) taloudellisiin, joilla optimoidaan tuotantoprosessin tehokkuutta. Yrityksen rationaalinen päämäärä on voiton etsintä, mutta voiton aikaansaaminen ei edellytä aina yrityksen omistajalta yrittäjäominaisuuksia (Penrose 1995, 35-36). Monissa tapauksissa yrittäjäaktiiviteetit yrityksissä ovat samat kuin henkilöstön osaaminen. *Voiton maksimointi* voi ilmetä rahamääräisen tuloksen maksimointina sellaisenaan tai suhteessa johonkin voiton saantia rajoittavaan tekijään (Lahti 1988, 25-26). Voiton maksimoinnin ohella yrittäjällä on yleensä muitakin päämääriä. Voiton kanssa samaa tarkoittaa *kannattavuus*, joka sekä ilmaisee rahamääräistä tulosta ja samalla myös voiton suhdetta sen saamista rajoittaviin tekijöihin. Yrityksen kasvutavoite voi ilmetä haluna kasvattaa *markkinaosuutta*. Toiminnan jatkuvuuden turvaaminen voi olla yrittäjälle tärkeä, esimerkiksi *vakavaraisuuden säilyttäminen ja maksuvalmiuden turvaaminen* ovat silloin yritystoiminnan päämääriä. Yrittäjällä saattaa olla myös erilaisia sosiaalisia päämääriä sekä arvovaltapäämääriä.

Maaseutuyrityksiä koskevat empiiriset tutkimukset antavat varsin hajanaisen kuvan yritysten liiketoiminnan tavoitteista ja lähtökohdista. Tutkimusten tulokset ovat kuitenkin eräiltä osin samansuuntaisia, vaikka tutkimusasetelmat poikkeavatkin toisistaan jonkin verran. Kaipainen ym. (1990, 111-114) ovat tutkineet maaseudun pienimuotoisen elinkeinotoiminnan tukea saaneita yrittäjiä ja heidän elinkeinotoimintaansa. Tutkitut yrittäjät harjoittivat pääasiassa alkutuotantoa ja palvelutoimintaa. *Tutkimuksen perusteella yrittämisen tärkeimpänä motiivina oli toimeentulon hankkiminen ja markkinalähtöiset syyt jäivät toissijaisiksi. Toiseksi tärkein*

*tavoite oli varsinaisen toiminnan kehittäminen ja kolmanneksi tärkein lisä-ansioiden hankkiminen.*

Riepponen (1995) selvitti yrittäjä-, yritys- ja ympäristötekijöiden liittymistä maa-seudun yritystoiminnan syntymiseen sekä syitä yritysten menestyseroihin. Tutkimuksen mukaan menestyneiksi itsensä luokitelleilla yrittäjillä oli suhteellisesti korkeampi suoriutumistarve kuin heikosti menestyneillä. Heikosti menestyneille yrittäjille oli eniten merkitystä työn ulkoisilla arvoilla, kuten terveellisellä työympäristöllä ja lämpimillä ihmissuhteilla. Menestymiseen liittyi *markkinalähtöinen* ajattelu yrityksen perustamisen motiivina. Menestyneimmät yrittäjät olivat pyrkineet määrätietoisesti alalle ja laajentaneet vähitellen toimintaansa. Yrityksen perustamiseen oli *investoitu* ja käytetty *lainarahoitusta*. Menestyneiden yrittäjien yritystoiminta oli *päätoimista*, yritysidea oli itse keksitty ja tuotteet olivat *omaleimaisempia* kuin heikosti menestyneiden. Vastaavasti heikosti menestyneet unohtivat ulkoiset mahdollisuudet, yrityksen suunnitteluprosessi eteni nopeasti ja yritykset oli perustettu työttömyyden uhan tai muun pakon edessä.

Edellä kuvatut tavoitteet ilmentävät enemmän yrittäjän yksilöllistä elämänpolitiikkaa kuin klassista yrittäjäasennetta. Toisaalta pienyritysten tavoitteita tutkittaessa havaitaan, että pienyritysten liiketoimintaan liittyvissä asenteissa korostuu lyhyen aikavälin kannattavuus, joka voidaan tulkita pyrkimyksenä *lyhyen aikavälin tuoton maksimointiin*, vaikka yrittäjä ei itse ehkä tiedosta tätä pyrkimystä (Kupiainen 1996, 52-53).

Maaseutuyrittäjyyttä koskevien tutkimusten perusteella yritysten tavoiterakennetta mitattiin yhdeksän muuttujan avulla, joita ovat:

- \* Toimeentulon hankkiminen
- \* Varsinaisen toiminnan kehittäminen
- \* Lisäansioiden hankkiminen
- \* Työllistäminen
- \* Menestyminen
- \* Kasvu
- \* Mielekäs elämänsisältö
- \* Ammattitaidon kehittäminen

#### **6.4. SWOT-analyysi menestymisen tutkimisessa**

Swot-analyysi käsittää ympäristöanalyysin ja yrityksen vahvuuksien ja heikkouksien analyysin. *Ympäristöanalyysin* tarkoitus on tunnistaa tulevien ympäristömuutosten vaikutukset yrityksen toimintaan, jotka yrityksessä nähdään mahdollisuuksina tai uhkina. Toisena analysointikohteena ovat yrityksen voimavarat eli vahvuudet ja heikkoudet (Lahti 1988, 24). *Voimavara-analyysin* avulla arvioidaan yrittäjän voimavarat, strategiat ja resurssit suhteessa taloudellisiin tavoitteisiin ja toimintaympäristöön nähden.

SWOT-analyysia käytetään yrityksen oman toimialan ja sen kilpailutilanteen ymmärtämiseksi. Swot-analyysi on ennen kaikkea yrityksen työkalu, jonka avulla se voi tarkastella toimintaympäristön suunnasta tulevia uhkia ja mahdollisuuksia sekä kykenee analysoimaan näihin liittyvät yrityksen vahvuudet ja heikkoudet (Day 1984, 53). Strategiset mahdollisuudet ja uhat johtuvat pääasiassa markkinoiden rakenteesta, asiakkaiden ostuskollisuudesta, hinnasta ja myynnin elastisuudesta sekä kysynnän syklisistä vaihteluista (Hofer ja Schendel 1978, 121-122). Yritysten nykyistä strategiaa voidaan tarkastella kilpailumahdollisuuksien ja liiketoimintaa uhkaavien tekijöiden perusteella, koska yrityksen nykyisen strategian menestymiseen ja siihen liittyviin odotuksiin sekä yritys ympäristön ominaisuuksiin liittyy kielteisiä, myönteisiä tai neutraaleja vaikutuksia (Day 1984, 53). Vahvuudet ja heikkoudet määrittelevät yrityksen nykyisten taitojen ja resurssien profiilin (Ansoff ja McDonnell 1989, 90). SWOT-mallin ja sitä vastaavien muiden mallien tavoitteena on ohjata yrityksen kysymyksen asettelua oikeille raiteille (Vanhala ym. 1997, 82). SWOT-analyysin perusteella voidaan luoda visio siitä, mihin suuntaan ympäristö ja yritystoiminta kehittyvät tulevaisuudessa ja mihin tekijöihin pitää kiinnittää erityistä huomiota.

Jahnukaisen ym. (1988, 48-49) mukaan strateginen tilanne kuvaa yrityksen kilpailuasemaa markkinoilla eli omaa alaa koskevia pysyviä, rakenteellisia ja suhdanteista johtuvia tilapäisiä muutoksia. Strateginen tilanne voidaan määritellä sekä kvantitatiivisesti (tiedot markkinoista, markkinaosuuksista ja kannattavuudesta) että kvalitatiivisesti (tiedot muutostapahtumista ja toimialan muuttuvasta logiikasta). SWOT-analyysin periaate on vakiintunut myös yritysbarometri tutkimuksiin, jotka selvittävät yleisesti yritysten asenne- ja mielipideilmastoa. Yrittäjien omia näkemyksiä ympäristön uhkista ja mahdollisuuksista tutkittiin SWOT-analyysitekniikalla seuraavilla osa-alueilla:

*Yleiset ympäristötekijöihin liittyvät uhat tai mahdollisuudet*

- \* Euroopan unioni
- \* Valtiovallan toimenpiteet
- \* Lainsäädäntö
- \* Verotus
- \* Yleinen taloudellinen kehitys
- \* Ammattitaitoisen työvoiman saanti

*Markkinoihin ja kilpailuympäristöön liittyvät uhat ja mahdollisuudet*

- \* Kysynnän muutokset
- \* Jatkojalostusmahdollisuudet
- \* Raaka-aineen saanti
- \* Automaatio ja uusien tuotantotapojen kehittyminen omalle toimialalle
- \* Vienti

Markkinointiosaamisen kehittyminen edellyttää, että yrittäjä arvioi omia vahvuuksi-  
aan ja heikkouksiään ja kehittää tämän perusteella markkinointitaitoja yrityksessä.  
*Yrittäjän oma näkemys yrityksen vahvuuksista (perceived competence)* voidaan  
käsittää kilpailuedun taustalla olevaksi latentiksi muuttujaksi (Haahti 1989), joka tar-  
koittaa sitä, millaisena yrittäjä näkee kilpailuympäristön muuttujat ja omat vahvuus-  
tensa. Yrittäjän näkemyksillä yrityksen toimintaympäristön tarjoamista mahdollisuuksista ja uhista on strategian valinnan kannalta ratkaiseva merkitys. Tutkimuksissa yri-  
tyksen vahvuuksilla (distinctive competence) tarkoitetaan yrittäjän mielikuvaa siitä,  
mihin tekijöihin yrityksen menestyminen perustuu. Vahvuuksia ja heikkouksia mitat-  
tiin kahdeksan muuttujan avulla, joita ovat:

- \* Markkinointiosaaminen
- \* Ammattitaito
- \* Erikoistuminen
- \* Omaleimaisuus
- \* Taloudelliset resurssit
- \* Tuotantotilat ja laitteet
- \* Automaattinen tietojen käsittely
- \* Sijainti

## **6.5. Aineelliset resurssit ja työvoima**

Aineellisilla resursseilla tarkoitetaan tässä niitä yrityksen taloudellisia ja fyysisiä olo-  
suhteita, jotka mahdollistavat yritystoiminnan harjoittamisen. Haahti ym. (1987)  
jaottelivat maatilamatkailussa menestymiseen vaikuttavat tekijät aineellisiin ja inhi-  
millisiin. Aineellisiin tekijöihin kuului yrityksen *sijainti* sekä matkailutilojen *laadul-  
liset ominaisuudet*. Inhimillisiä tekijöitä ovat yrittäjän ammattitaito ja asennoituminen  
yritystoimintaa kohtaan. Resurssien laadulliset osa-alueet liittyvät yrittäjän osaami-  
seen. Maaseutuyritysten aineellisia resursseja ja työllistävyyttä tutkitaan seuraavilla  
ulottuvuuksilla ja indikaattoreilla:

- \* Sijainti: Sijainnilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yrityksen toimipaikan maan-  
tieteellistä sijaintia eli yrityksen toimipaikan etäisyyttä kuntakeskukseen ja lähim-  
pään kaupunkiin.
- \* Yrityksen elinkaaren vaihe: Elinkaaren vaihe määriteltiin yrityksen iän avulla
- \* Yritystulo-osuus yrittäjäperheen kokonaistuloista
- \* Investointien omarahoitusosuus
- \* Investointien lainarahoituksen osuus
- \* Avustusten osuus investointien rahoituksesta
- \* Työllistävyys: Työllistävyydellä tarkoitetaan yrityksen käyttämää ulkopuolista  
työvoimaa, joka on laskettu henkilötyökuukausina vuodessa.

## 6.6. Markkinointistrategiat

Murray (1994) on määritellyt markkinoinnin suunnitteluprosessiksi, joka käsittää konseptin toteutuksen, hinnoittelun, promootion ja jakeluideat sekä tavarat ja palvelut. Markkinointistrategian avulla luodaan ja pidetään yllä vaihtosuhteita, jotka tyydyttävät yksilölliset ja organisaation tavoitteet. Keskeiset markkinointistrategian osatekijät koostuvat markkinoiden, tuotettavien hyödykkeiden ja teknologian muodostamasta kokonaisuudesta, jonka tulisi muodostaa kilpailukykyinen liikeidea tukeva yhdistelmä (Haahti ym. 1987, 17).

Barrowin (1993, 39) mukaan laatu ja asiakaspalvelu ovat pitkän aikavälin menestystekijöitä. Laatu ja taloudellinen suorituskyky tarjoavat parhaat mittarit menestymisen mittaamisessa, koska laatu kuvastaa usein yrittäjän motivoitumista työtään kohtaan. Laatu on nähty tuotantoon liittyvänä, mutta se onko maaseutu-yrityksissä laadun osalta erilaisia menestystekijöitä kuin muissa yrityksissä, on jäänyt selvittämättä. Laatu on kuitenkin varsin laaja käsite ja sisällöltään erilainen palvelu-yrityksissä ja tuotantoyrityksissä. Laatu tulisikin tarkastella prosessimuuttujana. Tutkimuksen empiirisessä osassa markkinointistrategian perusulottuvuuksina olevat viisi muuttujaa ovat:

- \* Tuotteen tai palvelun saatavuus
- \* Tuotteen tai palvelun hinta
- \* Tuotteen tai palvelun laatu
- \* Henkilökohtainen myyntityö ja mainonta
- \* Kanta-asiakkuus

## 6.7. Yrittäjäosaaminen

Yrittäjän osaamisen tasoa ja laatua mittaavat henkilökohtaiset ominaisuudet, luonteen piirteet, kyvyt ja taipumukset sekä koulutus ja kokemus. Tutkimuksen empiirisessä osassa yrittäjäosaamista mitattiin ammatillisten perusvalmiuksien ja yrittäjäidentiteetin avulla.

*Perusvalmiudet:*

- \* Yrittäjän ikä
- \* Ammattikoulutus
- \* Työ- ja yrittäjäkokemus

Yrittäjäosaaminen muodostuu monista muistakin tekijöistä, esimerkiksi markkinointiosaamisesta, tuotanto-osaamisesta jne., sen mukaan mihin aktiviteettiin kulloinkin viitataan. Yrittäjän kyvykkyyttä voidaan esimerkiksi arvioida tutkimalla millainen on yrityksen pääorientaatio (Haahti 1989) ja yrittäjän itsestään muodostama yrittäjäkuva. Yrittäjäosaamisen eräs osa-alue on markkinasuuntautunut yrittäjä-

asenne. Yrittäjäosaamista voidaan arvioida prosessi- ja tuloskriteerien avulla. Prosessia kuvataan mm. johtamisen, toiminnan piirteiden ja taloudellisen motivaation avulla (Carson ym. 1995; Cunningham ja Lischeron 1991). Yrittäminen on jo siinänsä osaamista, jonka tulosta voidaan kuvata tavoitteiden ja tulosten välisten erojen, tuottavuuden ja kannattavuuden tason sekä yrityksen imagon ja henkilöstön asenteiden muutosten avulla.

### *Yrittäjäidentiteetti*

Yrittäjäidentiteetillä tarkoitetaan yrittäjän omaa arvioita omista luonteenpiirteistään yrittäjänä. Itsearviointi on osa yrittäjyyden prosessia, jossa yrittäjä arvioi omia arvojaan, kyvykkyyttään sekä sitoutumistaan ja motivaatiotaan ja oppii samalla tuntemaan itseään ja omia yksilöllisiä rajojaan ja vahvuuksiaan (Cunningham ja Lischeron 1991). Yleisesti henkilön identiteetti tarkoittaa refleksinomaista pyrkimystä ponnistella kaikin tavoin tiettyyn päämäärään (Giddens 1996, 5). Tässä ns. minän projektissa henkilö pyrkii tuottamaan pysyvän, johdonmukaisen, mutta kuitenkin jatkuvan uudelleen arvioinnin kohteena olevan elämäkertakuvauksen itsestään. Näille kertomuksille on tyypillistä, että ne tapahtuvat useita valintoja käsittävässä kontekstissa. Ns. modernissa sosiaalisessa elämässä elämäntavat ovat saaneet erityisen merkittävän aseman, siten myös yrittäjän oma identiteetti, tyyli ja elämäntapa voivat olla tärkeitä yrittäjäkuvan ja päivittäisentoiminnan rakentumisessa, sillä ne eivät ole irrallaan yrittäjän yleisestä elämänpolitiikasta. Elämänpolitiikat sisältävät mm. itsen toteuttamisen yksilöllisellä ja yhteisöllisellä tasolla.

Yrittäjäidentiteettiä tutkittiin yhdeksän väittämän avulla, joita myös Riepponen (1995, 30) on käyttänyt omassa tutkimuksessaan:

- \* Pärjään yrittäjänä
- \* En ole kunnianhimoinen
- \* Olen liian pehmeä yrittäjäksi
- \* Pystyn kantamaan riskit
- \* Minussa ei ole ainesta johtajaksi
- \* Paperityöt eivät tuota ongelmia
- \* Jos olin tiennyt mitä yrittäminen on, en olisi ryhtynyt yrittäjäksi
- \* Suunnittelin yritystä ennen aloittamista
- \* Tulen toimeen monen tyyppisten ihmisten kanssa

Yrittäjäidentiteettiin voidaan erityisesti olettaa liittyvän reflektiivisesti organisoitu elämän suunnittelu; yrittäjä arvioi normaalisti yritystoimintaan ja sen osa-alueisiin liittyvää riskiä suodattamalla sitä oman asiantuntijatietonsa läpi. Kokemukset ovat silloin keskeisiä ominaispiirteitä yrittäjäidentiteetin rakentamisessa. Kupiaisen (1996,48-50,53 ) mukaan eri yrittäjät tekevät yritystään koskevia perustavanlaatuisia päätöksiä omien mieltymystensä ja omaa osaamistaan koskevien käsitystensä perusteella. Haahden ym. (1987) tutkimusten perusteella voidaan esittää kuitenkin



oletus, että yrittäjät eivät arvioi omia kykyjään muodollisten tekijöiden, kuten koulutustason perusteella, koska he uskovat omiin kykyihinsä, vaikka heidän koulutustasonsa on alhainen. Haahden ym. (1987) tutkimuksessa viljelijäyrittäjillä oli myönteinen minäkuva, ja yrittäjät arvioivat olevansa melko tasaisia, ulospäin suuntautuneita, tarmokkaita, käytännöllisiä ja vapautuneita.

Korkean *suoritusmotivaation* omaavat henkilöt ovat sitoutuneita ja haluavat omin ponnistuksin ratkaista ongelmia, sekä asettavat itsenäisesti tavoitteita ja pyrkivät näihin tavoitteisiin (Laurila 1996, 44). Yrittäjäuran valinta viestii yrittäjän tavasta toimia ja hänen työnsä luonteesta. Se kuvaa myös yrittäjän koettua osaamista ja antaa viitteitä yrittäjälle ominaisesta käyttäytymistavasta. Yrittäjäuran valinta on henkilökohtainen kokemus ja yrittäjyyden prosessiin kuuluu yrittäjyyden periaatteiden sisäistäminen, sopeutuminen ja yritystoimintaan sitoutuminen (Koskinen 1996).

## **6.8. Aineisto**

Aineisto käsittää 35 havaintoa. Aineiston muuttujat on muodostettu liittämällä yhteen postikyselynä kerätty lomaketutkimus sekä yritysten tulos- ja taselaskelmat verotusaineistosta. Verotusaineisto saatiin suoraan verotoimistoilta niiden yritysten verotiedoista, jotka antoivat valtakirjan oman alueensa verotoimistolle verotustietojensa luovuttamiseen kolmelta vuodelta (1993, 1994 ja 1995) liitetietoineen (tulos- ja taselaskelma). Postikyselyaineistoon kuuluu 188 kysymyslomakkeen palauttanutta yritystä, joista 44 suostui verotustietojensa luovuttamiseen. Puutteellisten tulos- ja taselaskelmien vuoksi jouduttiin aineistosta poistamaan yhdeksän yritystä. Siten tutkimukseen on otettu lomakkeella kerätyt tiedot niistä 35 yrityksestä, joista on myös asianmukaiset tulos- ja taselaskelmat. Yritykset sijaitsivat eri puolilla Suomea. Yrityksistä 19 oli majoitus- ja ravitsemusalalla ja 16 puunjalostusalalla. Näyte on poimittu Tilastokeskuksen yritysrekisteristä sekä Maa- ja metsätalousministeriön maaseudun pienimuotoiseen elinkeinotoiminnan kehittämiseen avustusta tai lainaa vuosina 1991, 1992 ja 1993 saaneista puunjalostus- ja maaseutumatkailualan yrittäjistä. Postikyselyaineisto-otoksen kerääminen on kuvattu liitteessä 2.

## **6.9. Analyysimenetelmät**

### **6.9.1. Verotusaineiston käsittely**

Tilinpäätösanalyysiin kuuluu kaksi valmistelevaa toimenpidettä. Toinen on tuloslaskelman ja taseen oikaiseminen siten, että ne osoittaisivat mahdollisimman tarkasti yrityksen todellisen kannattavuuden ja taloudellisen tilanteen. Toinen on tunnuslukujen laskeminen oikaistun tuloslaskelman perusteella (Arto ym. 1988, 251). Yleisesti tilinpäätöstietojen muokkaaminen on vaikeaa, koska käsitys "todellisesta" tilinpäätöstilanteesta on subjektiivinen. Vaatimuksena on kuitenkin, että kaikille yrityksille

tehdään samanlaiset muokkaustoimenpiteet. Kun verrataan yksittäisen yrityksen taloudellisen tuloksen kehittymistä eri tilikausina, muokkaustoimenpiteillä saadaan vuodet keskenään vertailukelpoisiksi. Jos lisäksi halutaan verrata yrityksiä keskenään esimerkiksi voittoon perustuvilla tunnusluvuilla, se edellyttää myös yritysten poistomenetelmien samanlaistamisen (Laitinen 1992, 73).

Kaikkien yritysten verotilinpäätökset käsiteltiin samalla tavalla tunnuslukujen laskemiseksi. Havainnoille laskettiin kannattavuuden tunnusluvut vuosina 1993, 1994 ja 1995. Yritysten verotustiedot tallennettiin kultakin vuodelta Excel-tietokantaan. Tunnusluvut on laskettu kullekin yritykselle kolmen vuoden keskiarvona oikaistuista tuloslaskelmista. Vaihto-omaisuuden jaksotus otettiin huomioon varastojen muutoksena tilikauden aikana. Käyttöomaisuuden jaksotus huomioitiin oikaisemalla poistot. Mikäli käyttöomaisuuden poisto oli tilikaudelta pienempi kuin EVL:n sallima maksimipoisto, poisto oikaistiin EVL:n maksimipoiston mukaiseksi. Irtaimen käyttöomaisuuden maksimipoistoprosenttina käytettiin 30:tä ja rakennusten 10:tä. Poistojen oikaisu suoritettiin kertaoikaisu-menetelmällä (Aho ja Rantanen, 1992). Tällöin laskennallisia menojäännöksiä ei siirretä tilikaudelta toiselle. Poistojen ja varastomuutosten oikaisun jälkeen laskettiin yrityksille nettotulosperusteinen kannattavuus, joka ottaa huomioon toiminnan sitoman pääoman. Siten pääomarakenteiltaan erilaisia yrityksiä voidaan verrata keskenään paremmin kuin käyttökateperusteisella kannattavuusluvulla.

Yritysten muuttuvia ja kiinteitä palkkakustannuksia ei eritelty kannattavuustarkastelussa vaan, nettotulosperusteiset tunnusluvut laskettiin yhtenäisenä kustannuseränä. Palkkakustannuksia ei ole korjattu vastaamaan todellisia kustannuksia, koska ei ollut saatavilla yrittäjien työpanoksen määrää, josta todellinen työ-kustannus olisi voitu määrittää. Tulosta arvioitaessa on otettava huomioon, että yrityksillä, joilla ei ole erillistä juridista organisaatiota, kahdenkertaisen kirjanpidon perusteella tehty tuloslaskelma ei aina sisällä yrittäjän ja yrityksen omistajan veroja. Tämä tilanne oli osalla tutkimusaineiston yrityksistä, joiden nettotulosten on siis katettava vielä veroista yritykseen kohdentuva osa.

Yrityksen liiketoiminnan koon mittarina käytetään kolmen vuoden keskiarvona laskettua liikevaihtoa, jonka oletetaan kuvaavan liiketoiminnan tilaa paremmin kuin yhden vuoden liikevaihdon. Kannattavuuden tunnusluvut on laskettu vastaavasti kolmen vuoden keskiarvona. Tunnuslukujen laskemisen jälkeen aineisto jaettiin tunnuslukujen suuruusjärjestyksessä kolmanneksiin, liikevaihdon, oikaistun nettotuloksen ja oikaistun nettotulosprosentin perusteella. Aineiston sisäisen suhteellisen järjestyksen tuloksena yrityksistä muodostui yhdeksän luokkaa eli tapausta. Menetelytavan avulla voidaan erottaa aineistosta suurimmat ja kannattavimmat yritykset omaan luokkaansa ja vastaavasti pienimmät ja heikoimmin menestyneet omaansa. Luokkien väliin jäävät keskimmäiset luokat, joita ei subjektiivisesti luokiteltu kumpaankaan edelliseen luokkaan vaan näitä "rajatapauksia" tarkasteltiin erikseen omaan luokkanaan.

## 6.9.2. Tapaustenvälisten erojen tutkiminen

Jatkuvalla asteikolla mitattujen muuttujien analysoinnissa käytettiin parametristä varianssianalyysiä (ANOVA). Luokka-asteikolla mitattuja muuttujia analysoitiin Kruskall-Wallisn ei-parametrisella varianssianalyysillä. Ryhmäerojen merkitsevyys osoitetaan tutkimustulosten taulukoissa tummennetulla merkitsevyysluvulla (p-arvo).

Parametriset varianssianalyysitekniikat (ANOVA) olettavat että 1) muuttujat ovat normaalijakautuneita ja 2) jakaumien varianssit ovat yhtä suuria. Mikäli jakaumat poikkeavat vain vähän normaalista varianssien heterogeenisuus ei vaikuta olennaisesti testin tuloksiin (Ranta ym. 1992, 227). Varianssianalyysi voidaan tehdä erisuuruista otoksista, mutta tulokset ovat silloin herkempiä taustaoletusten rikkoutumiselle. Analyysillä voidaan testata, ovatko tarkasteltavat otokset peräisin samasta populaatiosta eli poikkeavatko otoskeskiarvot toisistaan niin paljon, että populaatiokeskiarvoja voidaan pitää erisuurina. Nollahypoteesina on, että otosten edustamien populaatioiden keskiarvot ovat samoja eli ne ovat peräisin samasta populaatiosta. Jos nollahypoteesi hylätään erojen paikallistamiseksi voidaan tehdä esimerkiksi otosten vertailu t-testillä (Ranta ym. 1992, 224-227, 318).

Kruskall-Wallisn yksisuuntainen varianssianalyysi on usean otoksen, tässä tapauksessa useita havaintoja sisältävien menestymisluokkien vertailuun sopiva ei-parametrinen menetelmä. Ei-parametrisia testejä käytetään, koska osa aineiston muuttujista on mitattu luokka- ja järjestysasteikolla. Menetelmä ottaa huomioon vain mittalukujen järjestyksen, mutta ei niiden etäisyyttä (Ranta ym. 1992, 318). Mitattavan muuttujan jakauma oletetaan jatkuvaksi, mutta normaalijakaumaoletusta ei testi vaadi. Testi sopii hyvin tilanteisiin, joissa otosten varianssit ovat heterogeenisia, vaikka jakaumat eivät poikkeaisikaan normaalijakaumasta. Testisuureen laskemista varten kaikki mittaustulokset asetetaan kasvavaan suuruusjärjestykseen. Jokaisesta käsittelystä lasketaan otoksen havaintojen järjestyslukujen summa. Jos havainnot ovat keskimäärin samaa suuruusluokkaa, myös järjestyslukusummat ovat keskenään keskimäärin yhtä suuria. Jos järjestyslukusummien välillä on niin suuria eroja, ettei niitä katsota sattuman aiheuttamiksi, nollahypoteesi hylätään (Ranta ym. 1992, 318-325; 322). Aineiston kuvaamisessa on käytetty myös korrespondenssianalyysiä (Hair ym. 1998).

## 6.10. Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tapaustutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti on yleisesti arvioitu eri tavalla kuin tilastolliseen yleistettävyyteen pyrkivien tutkimusten (Yin 1989). Tapaustutkimuksella on useita luotettavuuskriteereitä mm. läpinäkyvyys ja teoreettinen mielekkyys. Tapaustutkimus pyrkii teoreettiseen yleistettävyyteen tai hypoteesien muodostamiseen joko yhtä tai useampaa tapausta käyttäen. Tutkimuksen validiteettiin vaikuttaa silloin se, miten hyvin empiirinen aineisto kykenee vastaamaan asetettuihin tutkimuskysy-

myksiin. Yinin (1989) mukaan olisi suotavaa, että case-tutkimuksen johtopäätökset pohjautuisivat useista eri tietolähteistä saatuihin tietoihin. Eri lähteistä saatuja tietoja tulisi verrata keskenään ja sitä kautta vakuuttua tulosten luotettavuudesta. Tämän tutkimuksen luotettavuutta ja validiteettia tarkastellaan seuraavassa erityisesti verotilinpäätösaineistosta laskettujen tunnuslukujen ja lomakeaineiston suhteen, koska osaineistot vaikuttavat eri tavalla tutkimuksen laatuun.

### **6.10.1. Lomaketutkimus**

Lomaketutkimuksen validiteetti riippuu tässä tapauksessa ennen kaikkea valituista muuttujista ja niiden operationalisoinnista. Tutkimuksessa on käytetty maaseutuyrittäjyyttä koskevissa tutkimuksissa yleisesti käytössä olleita muuttujia, joiden teoreettista validiteettia tulisi kehittää. Yläkäsitteet, kuten osaaminen, tulisi purkaa esimerkiksi osaamisen eri osa-alueita koskeviin asenne- ja minäkuvakomponentteihin. Näin voitaisiin paremmin saada tietoa sekä yrittäjän yleisestä asenteesta että henkilökohtaisista mieltymyksistä tiettyä toiminnan kohdetta kohtaan. Lisäksi kun otetaan huomioon, että yrittäjät saattavat tarkoittaa markkinointiosaamisella hyvin erilaisia asioita riippuen mm. siitä, missä liiketoiminnassa yritys on mukana (Kupiainen 1996, 44-50). Osaamisen alueita erittelemällä saataisiin parempi kuva osaamisen ulottuvuuksista.

Aineiston hankintaan liittyvä sattumanvaraisuus markkinoinnin strategia-tutkimuksissa on yhteydessä mm. vastaajien tietoon, mielikuviin ja subjektiivisiin kokemuksiin tutkittavasta aiheesta. Yrittäjien kokemus vaikuttaa vastauksiin sekä lomaketutkimuksissa että haastatteluissa (Ylikortes ja Möller 1997, 72). Jos yrittäjä tekee itse tutkittavaan aihealueeseen kuuluvaa markkinointia, hän pystyy todennäköisimmin arvioimaan tutkittavaa teemaa todellisessa tilanteessa. Vastaaja, joka on tehnyt tutkimuksen kohteena olevia toimenpiteitä aiemmin tai tekee satunnaisesti, pystyy käsittelemään aihetta jonkin verran. Sitä vastoin ne, joilla ei ole lainkaan omaa kokemusta jostakin toiminnasta, vastaavat täysin mielikuvan ja oletuksen perusteella. Jos yrittäjäjoukko on osaamisensa suhteen hajanainen, se vaikuttaa tutkimuksen tulokseen ja tulosten perusteella tehtäviin johtopäätöksiin. Tutkimusaineistoa ei voida yrittäjätaustan suhteen olettaa homogeeniseksi, ja se saattaa vaikuttaa tuloksiin.

### **6.10.2. Tunnuslukujen reliabiliteetti ja validiteetti**

Tunnusluvun reliabiliteetti eli luotettavuus kuvaa sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia mittauksen kohteesta. Validiteetti voidaan määritellä tunnusluvun kyvyksi mitata sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Tunnusluvun reliabiliteetti perustuu lähinnä siihen, kuinka voimakkaasti yritysjohto vaikuttaa tilinpäätöksen joustokohtien kautta tunnuslukuihin. Joustokohtien lisäksi tunnuslukujen arvoihin vaikuttavat systemaattiset tekijät, esimerkiksi yrityksen kasvunopeus ja kulurakenne. Tunnusluku mittaa

validisti kohdetta, jos se tilinpäätöksen joustokohdista ja systemaattisista tekijöistä huolimatta antaa keskimäärin oikean tuloksen kohteesta (Laitinen 1992, 166). Kannattavuuslaskelmia laadittaessa joudutaan ratkaisemaan laajuusongelma, mittaamisongelma, arvostusongelma sekä kohdistamisongelma (Artto ym. 1994, 162). Tietyille tilikaudelle kuuluvan kulun arvioiminen pitkävaikutteisten menojen osalta on vaikeaa, sillä menojen jaksottaminen on harkinnanvaraista (Laitinen 1992, 23). Edellä mainituissa suhteissa yritysten tilinpäätösmenettelyssä tehdyt ratkaisut saattavat erota jonkin verran.

Tilinpäätösanalyysin tarkoituksena on tuottaa tietoa yrityksen ulkoisille sidosryhmille, esimerkiksi rahoittajille tai verottajalle. Tilinpäätösanalyysin käyttö yritysten menestymisen mittarina ei ole täysin ongelmaton, koska se rajoittuu yrityksen rahaproessiin. Tunnusluvun aiheuttaneisiin syihin ei saada vastausta tilinpäätösanalyysillä, vaan niiden selvittäminen edellyttää analyysin laajentamista tilinpäätösanalyysin ulkopuolelle, esimerkiksi tuotannon ja tuotantoteknologian tehokkuuden analysointiin, markkinoiden ja markkinoinnin analysointiin (Aho ja Rantanen 1992, 37). Taloudellisen tilanteen muutoksen tai erojen syyt ovat usein tuotannossa tai markkinoinnissa. Yhden tilinpäätöksen pohjalta voidaan tehdä poikkileikkausanalyysi tietäntyyppisestä yritysjoukosta, jolloin selvitetään tutkittavan yritysjoukon tiettyjä ominaisuuksia. Tunnuslukuja tulisi laskea yrityksestä useammalta vuodelta, jos halutaan tehdä luotettavammin johtopäätöksiä yritysten taloudellisesta tilasta. Tunnusluvut eivät silloinkaan selitä, miksi tunnusluvun arvo on muuttunut ja mistä muutos on johtunut (Aho ja Rantanen 1992, 60).

Yrityksen ulkoista laskentatointia säätelevät normit, esimerkiksi kirjanpito- ja verolainsäädäntö, antavat puitteet taloudellisen tuloksen määrittämiselle ja tilinpäätösinformaation tulkinnalle. Siksi yrityksistä käytettävissä oleva kirjanpidollinen aineisto on standardoitua tietoa. Aineiston perusteella on mahdollista saada sovittujen sääntöjen puitteissa tietoa yritysten tilanteesta ja standardoinnin avulla laskelmiin liittyvä epävarmuus vähenee (Artto ja Koskela 1988, 16-19).

Kaikki erilaisten yritysmuotojen kirjanpitojärjestelmät eivät ole keskenään vertailukelpoisia. Vihtonen ja Haverinen (1995, 84) tutkivat 16 case-yrityksen avulla kirjanpitojärjestelmän laskentamenetelmien soveltuvuutta monialaisen maaseutu-yrityksen taloudellisen kannattavuuden kuvaamiseen. Tutkimuksessa selvitettiin kannattavuuden tunnuslukuja yrityksen eri osille ja koko yritykselle. Laskelmissa kuvattiin yrittäjän näkökulmasta yrityksen ja sen eri toimialojen kannattavuutta käyttökateprosentilla, nettotulosprosentilla, oman pääoman tuotto prosentilla ja sijoitetun pääoman tuotto prosentilla. Lisäksi selvitettiin monialaisen maatilayrityksen laskennan vertailumahdollisuutta muihin yrityksiin. Tutkimuksessa todettiin, että monialaisen maatilayrityksen verotukseen perustuvat tulokset eivät olleet vertailukelpoisia muiden yritysten tuloksiin. Maatalouden kannattavuuskirjanpidon (MTTL:n ylläpitämä järjestelmä) tietosisällön perusteella yrityksille pystytään kuitenkin laskemaan liiketaloustieteen mukaiset tuloskäsitteet.

Tässä tutkimuksessa käytettävissä olleista verotilinpäätöksistä yhdeksälle yritykselle ei voitu laskea vertailukelpoisia tunnuslukuja, ja nämä yritykset jätettiin pois tutkimuksesta. Poisjätetyt yritykset olivat lähinnä maatilaverotuksen yhteydessä toimivia sivutoimisia yrityksiä ja poisjättäminen samalla vähensi aineistossa olevaa vaihtelua.

Periaatteessa taloudellisen tuloksen arvioinnissa voidaan tarpeen mukaan käyttää joko tilinpäätös- tai kassavirtaperusteista laskelmaa. Siten erilaisilla laskentatavoilla saadaan tunnuslukuja erilaisiin tarkoituksiin. Kassavirtatyypiset laskelmat mittaavat tulorahoituksen riittävyttä ja vähemmän kannattavuutta. Tuloslaskelma ei jaksottamisvaikeuksien vuoksi ole kovin reliaabeli, mutta sen validiteetti on korkea. Tilinpäätöksen harkinnanvaraisuudet kulujen arvioinnissa eivät heikennä kassavirtalaskelman reliabiliteettia, mutta vastaavasti sen validiteetti kannattavuuden mittaamisessa on heikko, koska tulojen ja menojen välistä kausaalisuhdetta ei seurata (Laitinen 1992, 137).

Molemmat empiirisessä tutkimuksessa käytetyt kannattavuusmitat sisältävät tuottojen ja kulujen erotuksen, nettovoiton. Havaintoaineiston yritysten tulos- ja tase-laskelmat sisältävät myös arvionvaraisia eriä muuttuvien ja kiinteiden kustannusten osalta, mutta koska kustannusjakosuhte ei vaikuta nettotuloksen suuruuteen, tunnuslukujen luotettavuutta voidaan pitää kohtuullisena. Tutkimuksen kykyä antaa luotettavia tuloksia, jotka ovat toistettavissa ja jotka eivät ole sattumanvaraisia (reliabiliteetti) voidaan pitää riittävänä markkinoinnin tutkimuksen käyttöön. Laskentamenetelmien muutokset eri vuosina vaikuttavat laskelmien tulokseen; Siten tutkimus on toistettavissa, jos laskentatavat eivät ole muuttuneet.

## 7. Aineiston kuvaus

### 7.1. Yrittäjät

Tutkimusaineisto käsittää 35 yritystä, joista 19 oli majoitus- ja ravitsemusalan ja 16 puunjalostusalan yrityksiä. Puunjalostusalalla kaikki yrittäjät olivat miehiä. Majoitus- ja ravitsemusalan yrittäjissä oli yhdeksän miesyrittäjää. Naisia yrittäjissä oli kymmenen.

Yrittäjien keski-ikä oli 48 vuotta. Majoitus- ja ravitsemusalan yrittäjien keski-ikä oli 48 vuotta ja puunjalostusalan yrittäjät olivat keskimäärin 47-vuotiaita. Yrittäjistä kolme oli alle 35-vuotiaita, 35-44-vuotiaita oli kymmenen, 45-54-vuotiaita 14, 55-64-vuotiaita seitsemän ja yli 65-vuotiaita oli yksi. Puunjalostusalalla puolet yrittäjistä oli alle 45-vuotiaita ja vastaavasti majoitus- ja ravitsemusalalla alle 45-vuotiaita oli neljäs osa. Yli 55-vuotiaita oli majoitus- ja ravitsemusalan yrittäjissä kuusi ja puunjalostusalan yrittäjissä 2. Hajonta oli suurin majoitus- ja ravitsemusalalla, jossa olivat kaikki alle 35-vuotiaat yrittäjät ja aineiston ainoa yli 65-vuotias yrittäjä (taulukko 2).

*Taulukko 2. Yrittäjien ikäjakauma toimialoittain.*

| Ikäryhmä       | Majoitus- ja ravitsemus | Puunjalostus | Kaikki |    |
|----------------|-------------------------|--------------|--------|----|
|                | (n=19)                  | (n=16)       | N=35   | %  |
| alle 35 vuotta | 3                       | 0            | 3      | 16 |
| 35-44 vuotta   | 2                       | 8            | 10     | 29 |
| 45-54 vuotta   | 8                       | 6            | 14     | 40 |
| 55-64 vuotta   | 5                       | 2            | 7      | 20 |
| yli 65 vuotta  | 1                       | 0            | 1      | 3  |

Yrittäjistä viidellä ei ollut ammattikoulutusta. Ammattikoulututkinto oli 16 yrittäjällä ja korkeamman asteen opisto- ja yliopistokoulutus seitsemällä yrittäjällä (taulukko 3). Ammatti- ja yrittäjäkursseille oli osallistunut 21 yrittäjää. Tutkimusaineiston yrittäjistä 28:lla oli ammattikoulutasoinen tai tätä alhaisempi koulutustaso, joten yrittäjien koulutustasoa voidaan pitää melko alhaisena. Kun lisäksi otetaan huomioon, että maaseutuyrittäjillä koulutus liittyy usein maa- ja metsätalouteen, niin koulutuksen laadulla voi olla enemmän merkitystä kuin koulutuksen tasolla sinänsä.

Yrittäjien koulutuksen tasossa ei ollut merkitseviä eroja toimialojen välillä. Majoitus- ja ravitsemusalan yrittäjät olivat osallistuneet yrittäjäkursseilla useammin kuin puunjalostusalan toimivat yrittäjät. Puunjalostajissa oli enemmän ammattikoulun käyneitä kuin majoitus- ja ravitsemusalan yrittäjissä. Kouluttamattomista enemmistö toimi majoitus- ja ravitsemusalalla.

*Taulukko 3. Yrittäjien ammattikoulutuksen jakauma toimialoittain.*

| Koulutustaso               | Majoitus- ja ravitsemus (n=19) | Puunjalostus (n=16) | Kaikki N=35 |
|----------------------------|--------------------------------|---------------------|-------------|
| Ei ammattikoulutusta       | 4                              | 1                   | 5           |
| Ammattikurssi              | 6                              | 6                   | 12          |
| Ammattikoulu               | 5                              | 11                  | 16          |
| Yrittäjäkurssi             | 7                              | 2                   | 9           |
| Opistotutkinto             | 3                              | 3                   | 6           |
| Yliopisto- tai korkeakoulu | 0                              | 1                   | 1           |

Yrittäjistä kolme neljästä (27) oli ollut ennen pienyritystoiminnan aloittamista palkkatyössä. Aikaisempaa yrittäjäkokemusta ennen nykyisen yritystoiminnan aloittamista oli 16 yrittäjällä. Kolmella ei ollut aikaisempaa yrittäjäkokemusta (taulukko 4). Majoitus- ja ravitsemusalan yrittäjillä aikaisempaa yrittäjäkokemusta oli selvästi enemmän kuin puunjalostusalan yrittäjillä. Taulukon perusteella voidaan päätellä, että osalla yrittäjistä on kokemusta sekä palkkatyöstä että aiemmasta yritystoiminnasta.

*Taulukko 4. Yrittäjien työ- ja yrittäjäkokemus ennen nykyisen yritystoiminnan aloittamista toimialoittain.*

|                               | Majoitus- ja ravitsemus (n=19) | Puunjalostus (n=16) | Kaikki N=35 |
|-------------------------------|--------------------------------|---------------------|-------------|
| Työkokemusta vain maatilalta  | 1                              | 4                   | 5           |
| Palkkatyössä aikaisemmin      | 16                             | 11                  | 27          |
| Aikaisempi yrittäjäkokemus 1) | 11                             | 5                   | 16          |
| Ei yrittäjäkokemusta          | 2                              | 1                   | 3           |

<sup>1)</sup> Ei sisällä maatilayrittäjyyttä perustuotannossa.

## 7.2. Yritys

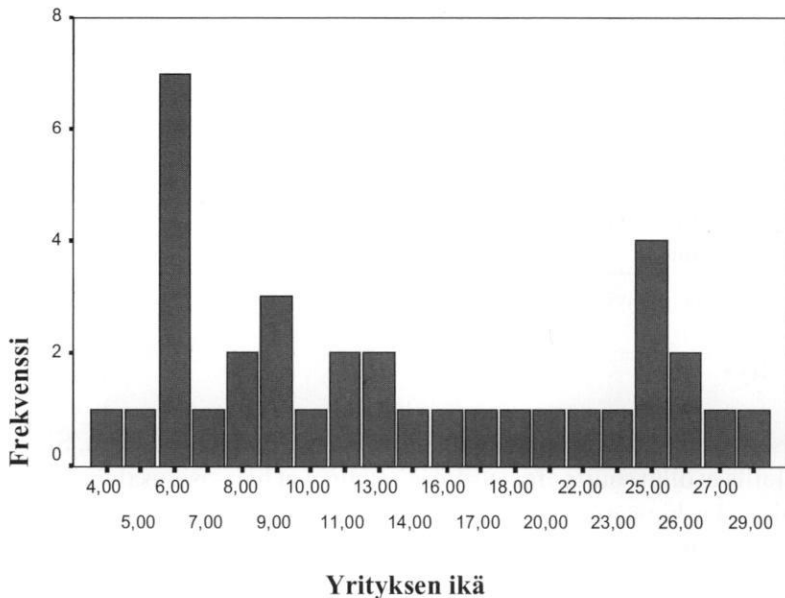
Yrityksen sijaintia kuvaa kuntatyyppi ja etäisyys kuntakeskukseen. Sijainnissa ei toimialoilla ei ollut suurta eroa: yritykset sijaitsivat haja-asutusalueella tai pienissä taajamissa, keskimäärin 17 kilometrin etäisyydellä kuntakeskuksesta. Lähimpään kaupunkiin yrityksistä oli matkaa keskimäärin 44 km. Majoitus- ja ravitsemusalan yritykset sijaitsivat keskimäärin lähimpänä kaupunkia kuin puunjalostusalan yritykset. Haja-asutusalueella toimi 24 yritystä, alle 500 asukkaan taajamassa yksi yritys, yli 500 asukkaan taajamassa neljä yritystä ja kuntakeskuksessa viisi yritystä. Majoi-



tus- ja ravitsemusalan yrityksistä 14 sijaitsi haja-asutusalueella, yksi yli 500 asukkaan kuntakeskuksessa ja kolme kuntakeskuksessa. Puunjalostusalan yrityksistä 10 sijaitsi haja-asutusalueella, yksi alle 500 asukkaan ja kolme yli 500 asukkaan kuntakeskuksessa sekä kaksi kuntakeskuksessa. Majoitus- ja ravitsemusalan yritykset sijaitsivat keskimäärin 16 km:n ja vastaavasti puunjalostusyritykset keskimäärin 17 km:n päässä kuntakeskuksesta.

Yritysten ikäjakauma on kuviossa 8. Elinkaarensa alussa olevia yrityksiä (5-vuotta tai nuorempia) aineistossa oli neljä. Yritykset ovat siten suhteellisen pitkään toimineita. Suurin osa aineiston yrityksistä oli perustettu 1980-luvulla. Yritykset olivat toimineet keskimäärin 15 vuotta, toimialojen välillä ei ollut tässä suhteessa eroja. Yrityksistä 10 oli perustettu 1990-luvulla ja kaksi 1960-luvulla. Puunjalostusalan yrityksiä oli perustettu 1980-luvulla enemmän kuin majoitus- ja ravitsemusalan yrityksiä. Eniten aineistossa on 6-10 vuotta toimineita, mutta myös yli 20 toiminnassa olleita on varsinkin majoitus ja ravitsemusalan yrityksissä (kuvio 9).

Yleisin juridinen yhtiömuoto tutkimusyrityksissä on toiminimi. Kuitenkin majoitus- ja ravitsemusalan yritystoimintaa harjoitettiin maatilán sivuansiona useammin kuin puunjalostusta. Yrityksistä joka viides harjoitti yritystoimintaa maatalouden sivuansiotoimintana ja vajaan viidenneksen yhtiömuotona oli kommandiittiyhtiö. Loput yrittäjät harjoittivat yritystoimintaa avoimena yhtiönä tai osakeyhtiönä (taulukko 5).

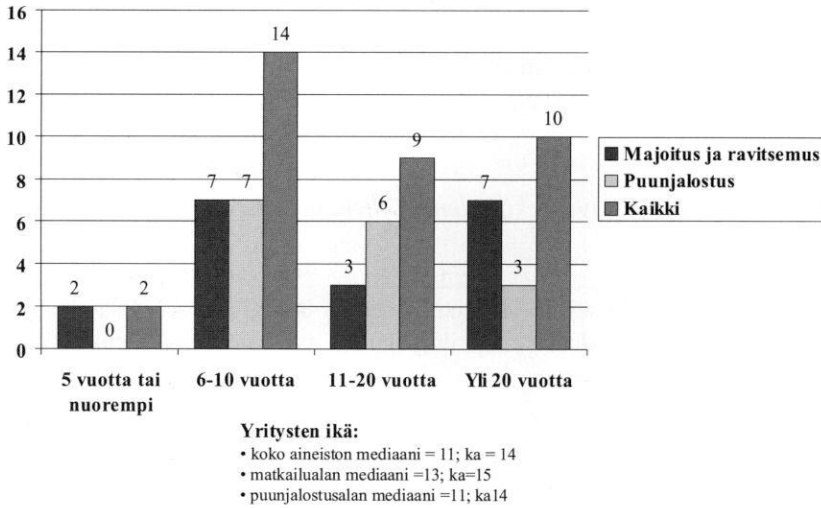


Kuvio 8. Yritysten ikäjakauma.

Yritysten lukumäärä: n=35;

• majoitus- ja ravitsemus n=19

• puunjalostus n=16



Kuvio 9. Yritysten elinkaaren vaihe toimialoittain.

Taulukko 5. Yritysten yhtiömuotojen jakauma toimialoittain.

| Yhtiömuoto         | Majoitus- ja ravitsemus<br>(n=19) | Puunjalostus<br>(n=16) | Kaikki<br>(N=35) |
|--------------------|-----------------------------------|------------------------|------------------|
| Maatilan sivuansio | 6                                 | 1                      | 7                |
| Kommandiittiyhtiö  | 4                                 | 2                      | 6                |
| Avoin yhtiö        | 0                                 | 1                      | 1                |
| Toiminimi          | 7                                 | 10                     | 17               |
| Osakeyhtiö         | 2                                 | 1                      | 3                |
| Muu yritysmuoto    | 0                                 | 1                      | 1                |

## 7.6. Työllistävyys

Yritystoiminta työllisti kaikkiaan 25 yrittäjää kokoaikaisesti ympäri vuoden. Näistä majoitus- ja ravitsemusalalla toimi 13 ja puunjalostusalalla 12 yritystä. Majoitus- ja ravitsemusala työllisti kaksi yrittäjää keskimäärin 4 kuukautta vuodessa kokoaikaisesti. Puunjalostusalan yritykset työllistivät neljä yrittäjää osa-aikaisesti keskimäärin 3 kuukautta vuodessa ja yksi yrityksistä työllisti yrittäjän 3 kuukautta vuodessa osa-aikaisesti (liite 8).

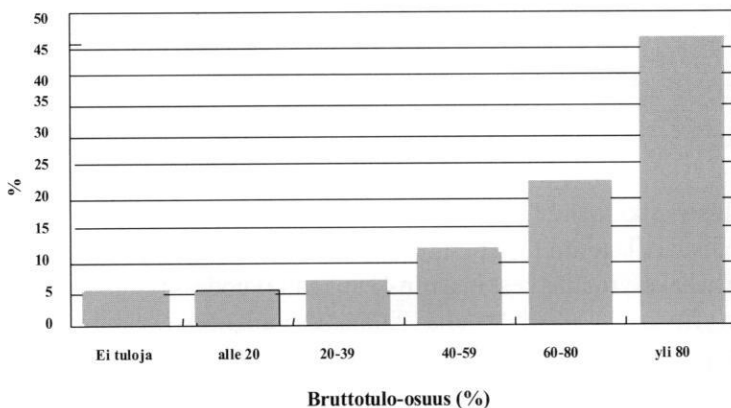
Majoitus- ja ravitsemusalalla kymmenessä ja puunjalostusalalla neljässä yrityksessä työskenteli yrittäjän lisäksi puoliso. Joka toinen tutkimusaineiston yritys työl-

listi perheen ulkopuolisia työntekijöitä. Kymmenen majoitus- ja ravitsemusalalla yritystä tarjosi työtä keskimäärin 15 henkilötyökuukautta ja kahdeksan puunjalostusalan yritystä keskimäärin 17 henkilötyökuukautta vuodessa. Osa-aikaisesti työllisti 12 yritystä koko vuoden ulkopuolisia henkilöitä. Majoitus- ja ravitsemusalalla osa-aikaisia työntekijöitä oli enemmän kuin puunjalostusalan yrityksissä (taulukko 6). Kokonaisuutena yritysten työllistävä vaikutus ulottuu kuitenkin pääasiassa yrittäjään ja perheen jäseniin.

*Taulukko 6. Ulkopuolisten työntekijöiden työllistäminen keskimäärin toimialoitain.*

|                                    | Kokoaikaisesti<br>ympäri vuoden<br>työllistävät yri-<br>tykset (n=18) | Kokoaikaisesti<br>henkilötyökuu-<br>kausia | Osa-aikaisesti<br>työllistävät<br>yritykset<br>(n=12) | Osa-aikaisesti<br>henkilötyö-<br>kuukausia |
|------------------------------------|---|--|---|--|
| Majoitus- ja<br>ravitseminen n=19) | 10  | 15   | 10  | 13   |
| Puunjalostus (n=16)                | 8   | 17   | 2   | 8  |

Pienyritystoiminnasta saatujen tulojen osuus yrittäjätalouksien kokonaistuloista oli yrittäjän ilmoituksen mukaan keskimäärin 74 %. Puolet yrittäjistä sai yli 80 % tuloistaan pienyritystoiminnasta (kuvio 10). Aineiston 35 yrityksestä 26 sai yli 50 % kokonaistuloistaan pienyritystoiminnasta. Näistä majoitus- ja ravitsemusalalla toimi 13 ja puunjalostusosalalla 13 päätoimista yrittäjää. Sivuvuonona yritystoiminta oli yhdeksälle yrittäjälle, heistä majoitus- ja ravitsemusalan yrittäjiä oli viisi ja puunjalostusalan yrittäjiä neljä.



*Kuvio 10. Pienyritystoiminnan tulojen osuus (%) yrittäjätalouksien kokonaistuloista koko aineistossa.*

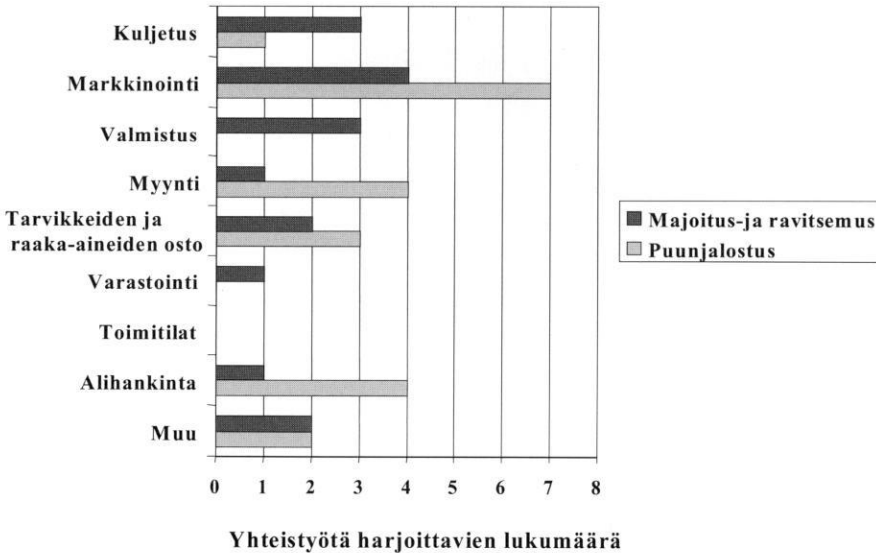
## 7.8. Markkinointikanavat ja yhteistyö

Yritykset ovat tyypillisesti suoramyyntiyrityksiä (28/35), jotka markkinoivat tuotteet ja palvelut suoraan asiakkaille. Osa yrittäjistä käytti samanaikaisesti useampaa myyntikanavaa. Suoramyyntiä käytti 16 majoitus- ja ravitsemusalan yrittäjää, puolet toimialan yrittäjistä käytti lisäksi matkatoimistoja. Myös puunjalostajilla yleisin myyntikanava oli suoramyynti, jota käytti 12 yrittäjää. Suoraan teollisuuteen tuotteitaan toimitti puunjalostajista kuusi; viisi toimialan yrittäjää markkinoi myös tukkuliikkeen kautta (taulukko 7).

Taulukko 7. Yritysten käyttämät myyntikanavat toimialoittain

| Markkinointikanava | Majoitus- ja ravitsemus<br>(n= 19) | Puunjalostus<br>(n=16) |
|--------------------|------------------------------------|------------------------|
| Matkatoimisto      | 9                                  | 1                      |
| Teollisuus         | -                                  | 6                      |
| Suoramyynti        | 16                                 | 12                     |
| Tukkukauppa        | 1                                  | 5                      |
| Vähittäiskauppa    | 1                                  | 2                      |

Lomakekysymys: Mitkä ovat tuotteittenne/palvelujenne myyntikanavat?



Kuvio 11. Eräiden yhteistoimintamuotojen yleisyys toimialoittain.

Yhteistyötä yritykset harjoittivat eniten markkinoinnissa. Seuraavina olivat yhtä suurella painoarvolla myynti, tarvikkeiden ja raaka-aineiden ostot sekä alihankinta. Majoitus- ja ravitsemusalalla markkinoinnin yhteistyö oli yleisempää kuin puunjalostusalan yrityksissä. Sitä vastoin puunjalostajilla oli enemmän kuljetus-, valmistus- ja alihankintayhteistyötä. Toisaalta 40 % yrityksistä ei harjoittanut yhteistyötä millään kysytyllä osa-alueella, joten yhteistyöhakuisuus on selvästi keskitynyt samoihin yrityksiin (kuvio 11).

## 8. Tutkimustulokset

### 8.1. Yritysten taloudellinen menestyminen toimialoittain

Yritysten liikevaihdon kehitys on kuvattu taulukossa 8 toimialoittain. Puunjalostusalan yritysten keskimääräinen liikevaihto on kasvanut selvästi seurantavuosina, sitä vastoin majoitus- ja ravitsemusosalalla keskimääräinen liikevaihto on laskenut. Vaikka tilanne puunjalostusosalalla on keskimäärin parempi kuin matkailu- ja ravitsemusosalalla, mediaanin perusteella voidaan päätellä, että molemmilla aloilla on myös kasvaneita yrityksiä (kts. myös liite 4). Majoitus- ja ravitsemusalan yritysten hajonta on pienentynyt seurantavuosien aikana, mutta puunjalostusosalalla se oli sitä vastoin vuonna 1995 suurempi kuin vuonna 1993.

*Taulukko 8. Yritysten liikevaihto toimialoittain vuosina 1993-1995*

|      | Majoitus- ja ravitsemus<br>(n=19) |          | Puunjalostus<br>(n=16) |          | Kaikki<br>(n=35) |          |
|------|-----------------------------------|----------|------------------------|----------|------------------|----------|
|      | Ka.                               | Mediaani | Ka.                    | Mediaani | Ka.              | Mediaani |
| 1993 | 457 000                           | 285 000  | 224 000                | 109 000  | 351 000          | 241 000  |
| 1994 | 442 000                           | 302 000  | 299 000                | 137 000  | 377 000          | 270 000  |
| 1995 | 428 000                           | 314 000  | 416 000                | 280 000  | 422 000          | 312 000  |

*Taulukko 9. Yritysten tunnusluvut toimialoittain (vuosien 1993, 1994 ja 1995 keskiarvo mk/yritys).*

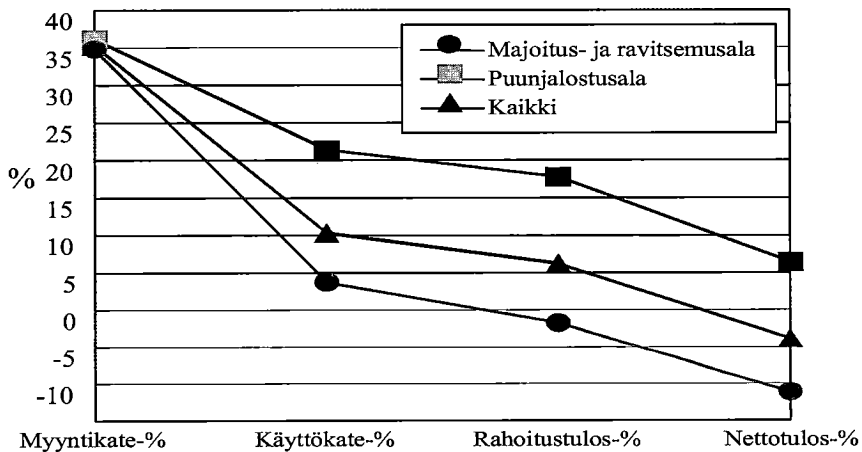
| Kannattavuus        | Majoitus- ja ravitsemus<br>(n=19) |               | Puunjalostus<br>(n=16) |               | Kaikki<br>(n=35) |               |
|---------------------|-----------------------------------|---------------|------------------------|---------------|------------------|---------------|
|                     | Ka.                               | Keski-hajonta | Ka.                    | Keski-hajonta | Ka.              | Keski-hajonta |
| Liikevaihto         | 442 000                           | 506 000       | 313 000                | 279 000       | 383 000          | 417 000       |
| Myyntikate          | 176 000                           | 134 000       | 129 000                | 138 000       | 154 000          | 136 000       |
| Käyttökate          | 39 000                            | 64 000        | 83 000                 | 118 000       | 59 000           | 94 000        |
| Rahoitustulos       | 15 000                            | 61 000        | 71 000                 | 114 000       | 41 000           | 92 000        |
| Oikaistu nettotulos | -27 000                           | 77 000        | 36 000                 | 104 000       | 2 000            | 94 000        |

Puunjalostusalan yrityksissä keskimääräinen oikaistu nettotulos on positiivinen, majoitus- ja ravitsemusalan yrityksissä se sitä vastoin on negatiivinen (taulukko 9). Koko aineistossa muuttuvien kustannusten osuus liikevaihdosta on 60 %, kiinteiden kustannusten 25 %, korkokulujen 4 % ja poistojen 10 %. Muuttuvien kustannusten

osuudessa ei ole eroja toimialojen välillä. Majoitus- ja ravitsemusalalla kiinteiden kustannusten osuus oli 31 % ja selvästi suurempi kuin puunjalostusalalla, jossa kiinteä kustannukset olivat keskimäärin 15 % liikevaihdosta.

Korkokulut olivat matkailu- ja ravitsemusalan yrityksissä 5 % ja puunjalostusalalla 4 %. Ravitsemus- ja matkailualan yrityksissä poistojen osuus oli 10 % ja puunjalostusalan yrityksissä 11 %. Yritysten välillä on eroja myös muuttuvien ja kiinteiden kustannusten jakosuhteessa mm. työkustannusten osalta.

Kuviossa 12 on kuvattu yritysten absoluuttista kannattavuutta toimialoittain. Yritysten keskimääräinen myyntikate oli 40 %, eikä toimialojen välillä ole eroja. Erot ovat kiinteissä kustannuksissa ja mm. rahoituskuluissa. Tunnuslukuja laskettaessa ei ole otettu huomioon veroja. Koska liikevaihdossa ja tunnusluvuissa hajonnat ovat suuria, keskiarvo kuvaa huonosti yksittäisten yritysten tilannetta, mutta se antaa kuitenkin summittaisen käsityksen case-yritysten tilanteesta toimialoittain.



Kuvio 12. Yritysten tunnusluvut toimialoittain.

## 8.2. Yritysten subjektiivinen kannattavuus

Yrittäjät arvioivat omaa menestymistään myös subjektiivisesti. Kuusi majoitus- ja ravitsemusalan yrittäjää arvioi yritystoimintansa olleen melko kannattavaa ja 13 arvioi yritystoimintansa kannattamattomaksi. Vastaavasti puunjalostusalan yrittäjistä kahdeksan arvioi toimintansa kannattavaksi ja kahdeksan kannattamattomaksi. Toimialoittain tarkasteltuna majoitus- ja ravitsemusalan yrittäjät arvioivat kannattavuutensa heikommaksi kuin puunjalostusalan yrittäjät (taulukko 10).

*Taulukko 10. Yrittäjien subjektiivinen kannattavuusarvio toimialoittain.*

| Arvio kannattavuudesta          | Majoitus- ja ravitsemus |    | Puunjalostus |    | Kaikki |    |
|---------------------------------|-------------------------|----|--------------|----|--------|----|
|                                 | (n=19)                  | %  | (n=16)       | %  | (n=35) | %  |
| Erittäin kannattavaa            | 0                       | 0  | 1            | 6  | 1      | 3  |
| Melko kannattavaa               | 6                       | 32 | 7            | 44 | 13     | 37 |
| Ei kannattavaa, ei tappiollista | 8                       | 42 | 7            | 44 | 15     | 43 |
| Jonkin verran tappiollista      | 5                       | 26 | 1            | 6  | 6      | 17 |
| Selvästi tappiollista           | 0                       | 0  | 0            | 0  | 0      | 0  |

Yrittäjän subjektiivisen kannattavuusnäkemyksen vastaavuutta yritystoiminnan laskennalliseen kannattavuuteen tutkittiin myös korrelaatioanalyysillä. Merkitseviä korrelaatioita ovat yrittäjän kannattavuusnäkemyksen ja myyntikatteen, käyttökateen, oikaistun nettotuloksen ja oikaistun nettotulosprosentin välillä (liite 6). Sen sijaan liikevaihdon ja kannattavuusnäkemyksen välinen korrelaatio ei ollut merkitsevä. Yrittäjän käsitys yrityksensä kannattavuudesta on saman suuntainen laskennallisen arvion kanssa, vaikka se ei täysin vastaa tunnuslukujen avulla laskettua tulosta.

Yritysten menestymistä tutkittiin lisäksi siten, että yrittäjiä pyydettiin vertaamaan oman yrityksensä menestymistä toimialansa muihin yrityksiin. Majoitus- ja ravitsemusalan yrittäjistä 17 arvioi menestyvänsä yhtä hyvin tai paremmin kuin muut, kaksi arvioi menestyvänsä muita huonommin. Puunjalostajista 14 yrittäjää arvioi menestyvänsä yhtä hyvin tai paremmin ja kaksi yrittäjää arvioi menestyvänsä huonommin kuin muut saman alan yrittäjät (taulukko 11).

*Taulukko 11. Yritysten suhteellinen menestyminen saman alan yrityksiin verrattuna yrittäjien näkemyksen mukaan.*

|                         | Majoitus- ja ravitsemus |    | Puunjalostus |    | Kaikki |    |
|-------------------------|-------------------------|----|--------------|----|--------|----|
|                         | (n=19)                  | %  | (n=16)       | %  | N=35   | %  |
| Huomattavasti paremmin  | 5                       | 26 | 0            | 0  | 5      | 14 |
| Jonkin verran paremmin  | 4                       | 21 | 4            | 25 | 8      | 23 |
| Yhtä hyvin              | 8                       | 42 | 10           | 63 | 18     | 51 |
| Jonkin verran huonommin | 2                       | 11 | 2            | 13 | 4      | 11 |



### 8.3. Menestymisen luokittelu ja tapausten väliset menestymiserot

Yritykset ryhmiteltiin liiketoiminnan koon ja kannattavuuden perusteella yhdeksään luokkaan. Luokittelu tehtiin asettamalla aineisto tunnuslukujen perusteella suuruusjärjestykseen ja jakamalla se kolmanneksiin. Menettelyn avulla pyritään Ryhmien välisten menestyserojen selvittämiseen ja menestymiseroihin vaikuttavien syiden tutkimiseen. Aluksi kuvataan millainen tutkittavien yrityksen kannattavuus oli ollut tutkimusajankohtana ja miten kannattavuuden tunnusluvut liittyvät liiketoiminnan koon ja yrityksen elinvaiheeseen.

Nettotulosprosentti sopii näistä kahdesta tunnusluvusta parhaiten eri toimialoilla toimivien yritysten kannattavuuden vertailuun. Koska osa maaseudun pienyrityksistä on liikevaihdoltaan melko pieniä, nettotulosprosentti ei kerro aina riittävästi yrittäjän toimeentulosta tai yrityksen pitkän aikavälin menestymisestä. Nettotulosperusteisella kannattavuudella saadaan joskus parempi kuva yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja pitkän aikavälin menestymismahdollisuuksista. Yritysten kannattavuutta arvioitaessa on lisäksi huomioitava, että tutkimusyrietyksissä nettotuloksen on katettava verot ja useissa yrityksissä ainakin osa yrittäjän palkasta. Kustannusrakenteessa eniten kannattavuuseroihin vaikuttavia eriä ovat muut kiinteät kustannukset, korkokustannukset sekä kalusto- ja rakennuspoistokustannukset. Nämä kustannuserät olivat heikoimminkin menestyneissä yrityksissä suurimmat. Liitteessä 5 on esitetty tärkeimpien kustannuserien, mm. palkkakustannusten suuruudet kussakin tapauksessa.

*Liikevaihdon* perusteella muodostetut kolme luokkaa: suurin, keskimmäinen, pienin, erosivat toisistaan seuraavasti. Suurimmat aineiston yritykset sisältävän ryhmän liikevaihto oli keskimäärin 830 000 markkaa ja pienimpien ryhmässä 70 000 markkaa. Keskimmäiseen luokkaan ryhmittyneiden liikevaihto oli keskimäärin 270 000 markkaa. Hajonta ryhmien välillä on kuitenkin melko suuri.

*Kannattavuudessa* luokat erosivat seuraavasti. Nettotuloksen perusteella muodostetussa parhaassa kolmanneksessa nettotuloksen keskiarvo oli noin 100 000 markkaa. Vastaavasti keskimmäisessä luokassa nettotulos oli nolla. Heikoimmassa luokassa nettotulos oli -84 000 markkaa (taulukko 12). Nettotulosprosentin mukaan tehdyssä luokittelussa parhaassa kolmanneksessa yritysten nettotulosprosentti oli keskimäärin 27, keskimmäisessä kolmanneksessa se oli lähellä nollaa ja heikoimmassa kolmanneksessa se oli -32.

Tuloksen perusteella voidaan sanoa, että yrityksistä vähintään kolmas osa on verotilinpäätöksestä laskettujen kannattavuuden tunnuslukujen perusteella menestynyt erittäin heikosti. Suurimmat yritykset ovat selvästi kannattavampia kuin pienimmät, vaikka tässäkin suhteessa yritysten välillä on suhteellisen paljon eroja. Siten myös maaseutuyrityksen koko voi joskun antaa suuntaa kannattavuudesta. Aineiston suurimmat yritykset käsittävässä luokassa keskimääräinen nettotulos on suurempi kuin keskimmäiseen ryhmään kuuluvien, mutta liikevaihtoon suhteutettuna se jää pienemmäksi. Nettotuloksen perusteella muodostettuja luokkia tarkastel-

*Taulukko 12. Tapausten väliset kannattavuuserot: Tapaukset on muodostettu jakamalla aineisto liikevaihdon, nettotuloksen ja nettotulosprosentin mukaan kolmanneksiin.*

|               | Liiketoiminnan koko |         |         | Nettotulos |         |         | Nettotulosprosentti |         |         |         |
|---------------|---------------------|---------|---------|------------|---------|---------|---------------------|---------|---------|---------|
|               | Suurin              | Keskim  | Pienin  | Paras      | Keskim  | Heikoin | Paras               | Keskim  | Heikoin |         |
| Liikevaihto   | ka.                 | 829 848 | 270 824 | 69 625     | 464 628 | 232 508 | 459 493             | 324 074 | 612 787 | 232 115 |
|               | s                   | 488 895 | 86 743  | 15 704     | 315 436 | 239 059 | 594 233             | 314 336 | 590 529 | 203 012 |
| Myyntikate    | ka.                 | 272 981 | 151 007 | 39 919     | 221 324 | 91 981  | 155 554             | 184 336 | 168 363 | 108 925 |
|               | %                   | 33      | 56      | 57         | 48      | 40      | 34                  | 58      | 27      | 47      |
| Käyttökate    | s                   | 145 355 | 97 912  | 20 019     | 150 871 | 77 348  | 147 664             | 163 389 | 112 452 | 124 086 |
|               | ka.                 | 83 704  | 75 277  | 140 788    | 140 136 | 33 980  | 8 746               | 124 963 | 31 828  | 17 044  |
|               | %                   | 10      | 28      | 20         | 30      | 15      | 2                   | 39      | 5       | 7       |
| Rahoitustulos | s                   | 137 966 | 76 529  | 25 684     | 122 315 | 33 682  | 49 782              | 124 755 | 51 080  | 43 514  |
|               | ka.                 | 60 765  | 49 833  | 9 265      | 125 935 | 25 736  | -22 996             | 113 997 | 19 674  | -13 851 |
|               | %                   | 7       | 18      | 13         | 27      | 11      | -5                  | 35      | 3       | -6      |
| Nettotulos    | s                   | 143 524 | 70 022  | 27 521     | 118 644 | 20 660  | 33 081              | 119 047 | 43 393  | 28 634  |
|               | ka.                 | 20 112  | 8 384   | -25 216    | 97 299  | -300    | -84 488             | 86 161  | -7 653  | -74 743 |
| Nettotulos-   | %                   | 2       | 3       | -36        | 21      | 0       | -18                 | 27      | -1      | -32     |
| prosentti     | s                   | 141 349 | 77 033  | 44 111     | 98 361  | 8 916   | 37 416              | 99 981  | 36 867  | 45 231  |

Ka = keskiarvo, mk; % = prosenttiosuus liikevaihdosta; s = keskihajonta, mk.

taessa heikoin ja paras luokka eivät eronneet kokonsa puolesta toisistaan. Tässä tarkastelussa keskimmäiseen luokkaan asettuivat liikevaihdoltaan pienimmät yritykset. Nettotulosprosentin mukaan luokitelluista yrityksistä keskimmäiseen luokkaan jäävät isoimmat yritykset, jotka absoluuttisen nettotuloksen perusteella ovat olleet kannattavia.

### 8.3.1. Tunnuslukujen graafinen kuvaus

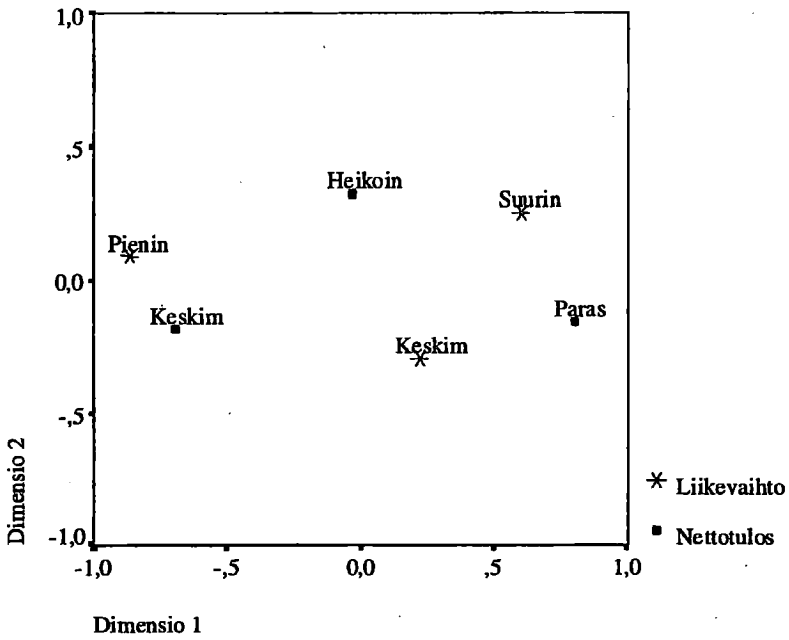
Käytettyjen luokitteluperusteiden, joita ovat liiketoiminnan koko, nettotulos ja nettotulosprosentti, perusteella muodostettujen tapausten välistä yhteenliittymistä kuvataan myös korrespondenssi analyysin avulla eli muodostamalla frekvenssitaulusta graafiset esitykset. Lisäksi kuvataan, miten liiketoiminnan koko ja kannattavuus sekä yritysten ajallinen elinvaihe liittyvät toisiinsa. Analyysi tehtiin SPSS-ohjelmistolla, joka mahdollistaa korrespondenssigrafiikan muodostamisen kahden luokka-asteikolla mitatun muuttujan välisestä riippuvuudesta (SPSS-Categories käyttäjäopas, 1998).

*Nettotulos ja liiketoiminnan koko* eivät liity toisiinsa selvästi. Aineiston suurimmissa yrityksissä on ollut sekä heikosti kannattaneita että hyvin kannattaneita. Samalla tavalla keskimmäiseen kokoluokkaan ryhmityneistä osa ryhmittyy hyvin ja osa heikosti kannattaneisiin. Sitä vastoin aineiston pienimmät yritykset assosioituvat selvimmän keskimmäiseen kannattavuusluokkaan (kuvio 13).

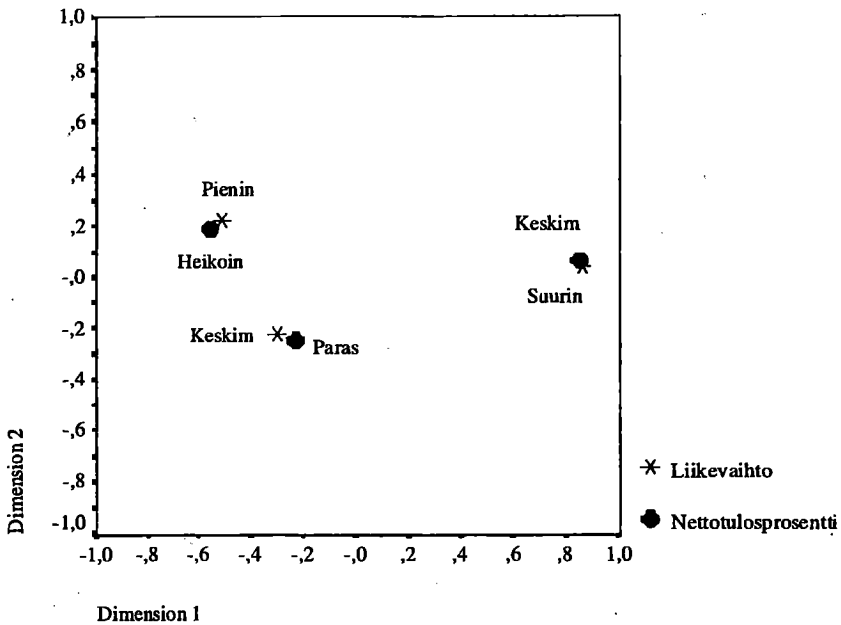
*Nettotulosprosentti ja liiketoiminnan koko* liittyvät toisiinsa edellistä selvemmin (kuvio 14). Pienet yritykset ja heikoin kannattavuus liittyvät toisiinsa. Liikevaihdoltaan suurimmat yritykset ovat nettotulosprosentin puolesta keskimmäisessä ryhmässä ja vastaavasti nettotulosprosentin perusteella parhaiten menestyneet ovat liittyvät keskimmäiseen kokoluokkaan.

*Yrityksen elinvaihe ja liiketoiminnan koko* liittyvät toisiinsa seuraasti. Pienimmät yritykset ovat lähinnä 6-10-vuotta toimineiden ryhmää ja keskimmäisen kokoluokan yritykset assosioituvat 11-20-vuotta toimineisiin, mutta aineiston isoimmissa yrityksissä näyttää olevan hyvin eri ikäisiä yrityksiä (kuvio 15).

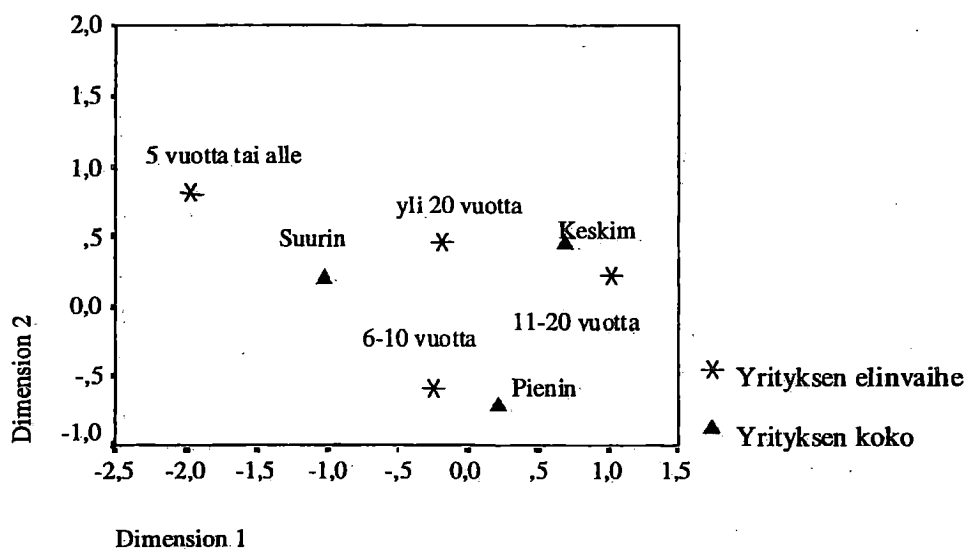
*Yrityksen elinvaihe ja nettotulos* liittyvät toisiinsa selvästi (kuvio 16). Parhaiten kannattanut kolmannes on lähinnä 11-20 vuotta toimineiden ryhmää, heikoimmin kannattavat lähellä 6-10 vuotta toimineiden luokkaa ja vastaavasti yli 20 vuotta toimineet ryhmittyvät lähelle keskimmäistä kannattavuus kolmannesta. Alle 5 vuotta toimineet ovat lähinnä keskimmäistä kannattavuus kolmannesta, mutta samalla myös kauimpana heikoimmasta kolmanneksesta kuin muut luokat.



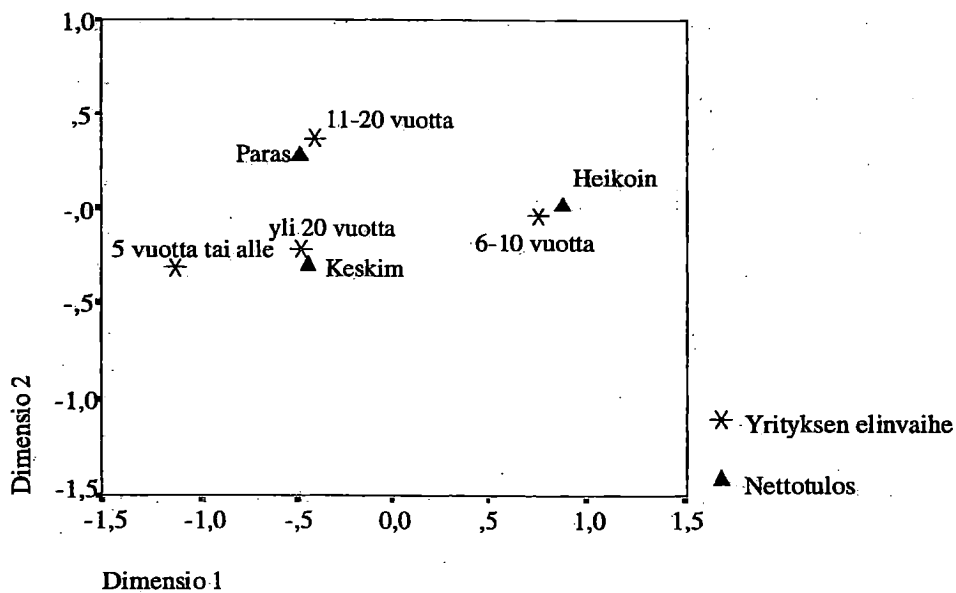
Kuvio 13. Yrityksen liiketoiminnan koon ja nettotuloksen liittyminen toisiinsa.



Kuvio 14. Yrityksen liiketoiminnan koon ja nettotulosprosentin liittyminen toisiinsa.



Kuvio 15. Yrityksen liiketoiminnan koon ja elinvaiheen liittyminen toisiinsa.



Kuvio 16. Nettotuloksen ja yrityksen elinvaiheen liittyminen toisiinsa.

## 8.4. Yrittäjän tavoitteiden ja menestymisen välinen yhteys

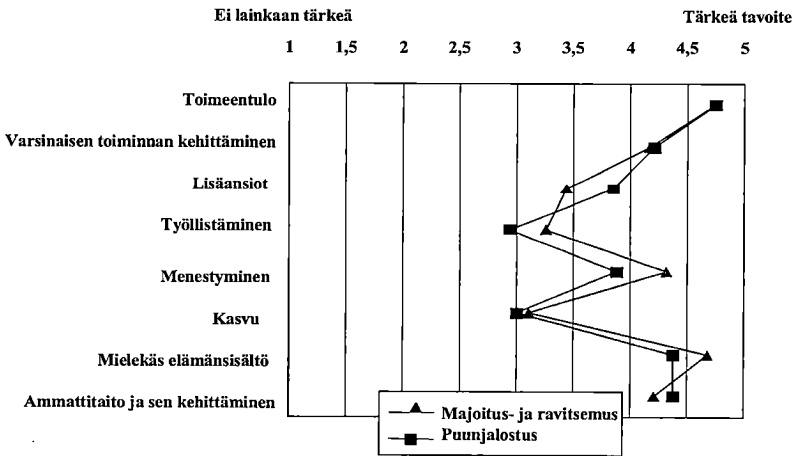
Maaseutuyrittäjien omalle yritystoiminnalleen asettamia päämääriä tutkittiin kahdeksan muuttujan avulla (liite 3, kysymys 67). Tavoitteista muodostettiin keskiarvoprofiilit toimialakohtaisesti. Verotilinpäätösaineistosta muodostettujen menestymisluokkien välisiä eroja tutkittiin keskiarvoprofiilien ja varianssianalyysin avulla.

### 8.4.1. Toimialojen väliset erot

Tärkeimmät yrittäjien tavoitteista ovat toimeentulon hankkiminen, mielekäs elämän sisältö ja oman ammattitaidon kehittäminen (kuvio 17). Majoitus- ja ravitsemusalan yrittäjät painottavat mielekästä elämän sisältöä ja menestymistä sekä työllistämistä enemmän kuin puunjalostusalan yrittäjät. Vastaavasti puunjalostusalan yrittäjät odottavat yritystoiminnalta lisäansioita ja korostavat vähän enemmän ammattitaidon kehittämistä. Yrittäjillä on selvästi yhtä aikaa useita tavoitteita, mutta toimialojen välillä ei ole merkittävää eroa tavoiterakenteessa. Työllistämistä ja kasvua yrittäjät pitävät kuitenkin suhteellisesti vähiten tärkeinä.

### 8.4.2. Menestymisluokkien väliset erot tavoitteissa

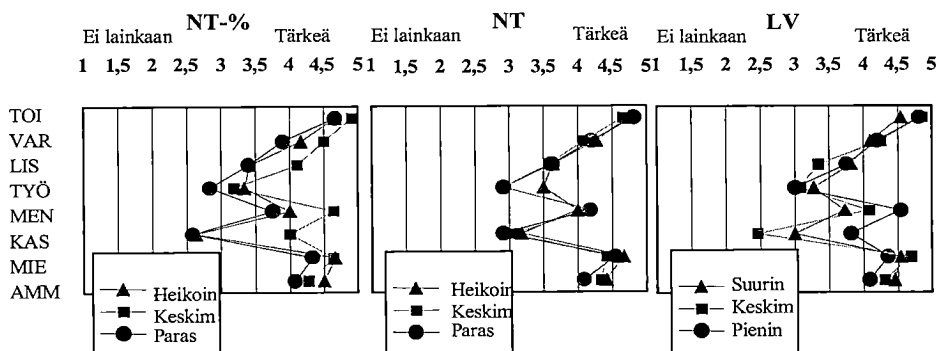
Menestymistapausten välisiä eroja tavoitteissa tutkittiin muodostamalla muuttujien keskiarvoista luokkaprofiilit (kuvio 18).



Mitta-asteikko: 5= tärkeä tavoite, 4= melko tärkeä tavoite,  
3=jonkin verran tärkeä, 2=melko vähän tärkeä, 1=ei lainkaan tärkeä

Kuvio 17. Yrittäjien tavoitteet toimialoittain.

Liikevaihdon perusteella suurimmat yritykset käsittävä luokka painottaa muita yrityksiä enemmän kasvua ja menestymistä. Muuten liiketoiminnaltaan eri kokoisten yritysten keskiarvojen perusteella muodostetut luokkaprofiilit eivät eroa toisistaan: suurimmat ja pienet yritykset painottavat toimeentuloa ja mielekästä elämän sisältöä yhtä paljon. Nettotuloksen perusteella kannattavimmiksi luokitellut yritykset painottavat vähiten työllistämistä ja mielekästä elämän sisältöä. Vastaavasti nettotulosprosentin perusteella muodostettu kannattavin luokka painottaa vähiten kasvua ja työllistämistä. Keskimmäiseen kannattavuusluokkaan nettotulosprosentin perusteella luokitellut painottavat eniten mielekästä elämänsisältöä ja lisäansioita.



Profilikuvion lyhenteiden selitykset:

TOI = toimeentulo, VAR = varsinaisen toiminnan kehittäminen, LIS = lisäansiot,  
 TYÖ = työllistäminen, MEN = menestyminen, KAS = kasvu, MIE = mielekäs elämänsisältö  
 AMM = ammattitaidon kehittäminen,  
 LV= liikevaihto, NT= nettotulos, NT-%= nettotulosprosentti

Kuvio 18. Tavoitteista muodostetut keskiarvoprofiilit eri menestymistapauksissa.

Pienimmät ja kaikilla käytetyillä luokitteluperusteilla heikoimmin menestyneet painottavat ammattitaidon kehittämistä eniten ja hyvin menestyneet vähiten. Heikoimmin menestyneissä on eniten nuoria, elinkaarensa alussa olevia yrityksiä. Kokonaisuutena eri kokoisilla ja eri tavoin kannattavilla on selvästi samansuuntainen tavoiterakenne. Kasvutavoite erottaa kuitenkin ryhmiä toisistaan siten, että nettotulosprosentin perusteella parhaiten menestyneet eroavat keskimmäiseen kannattavuusluokkaan luokitelluista. Ero keskimmäiseen kannattavuusluokkaan on merkitsevä. Isoimmat aineiston yritykset ovat myös tavoitteellisesti kasvuhakuisempia kuin parhaiten kannattavat yritykset. Varianssianalyysin tulokset on esitetty taulukossa 13 ja liitteessä 11.

Taulukko 13. Yrittäjän tavoitteiden ja menestymisen välinen yhteys<sup>1)</sup>

|                            | Liikevaihto |              | Nettotulos |        | Nettotulosprosentti |                     |
|----------------------------|-------------|--------------|------------|--------|---------------------|---------------------|
|                            | Chi-Square  | P-arvo       | Chi-Square | P-arvo | Chi-Square          | P-arvo              |
| Toimeentulo                | 1,880       | 0,391        | 0,249      | 0,883  | 1,852               | 0,396               |
| Toiminnan kehittäminen     | 0,015       | 0,992        | 0,245      | 0,885  | 2,355               | 0,308               |
| Lisäänsiot                 | 0,909       | 0,635        | 0,329      | 0,848  | 3,085               | 0,214               |
| Työllistäminen             | 0,219       | 0,896        | 1,377      | 0,502  | 0,826               | 0,662               |
| Menestyminen               | 3,831       | 0,147        | 0,171      | 0,918  | 5,320               | <b>0,070</b>        |
| Kasvu                      | 5,853       | <b>0,054</b> | 0,350      | 0,839  | 8,343               | <u><b>0,015</b></u> |
| Mielekäs elämänsisältö     | 1,362       | 0,506        | 0,780      | 0,677  | 1,882               | 0,390               |
| Ammattitaidon kehittäminen | 0,870       | 0,647        | 1,657      | 0,437  | 1,399               | 0,497               |

<sup>1)</sup>Kysymysten mitta-asteikko: 1= ei lainkaan tärkeä ..... 5= tärkeä tavoite

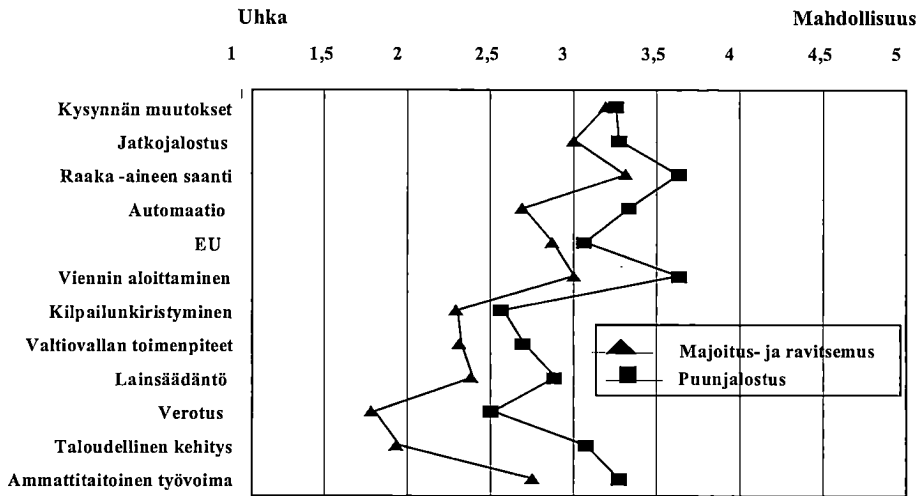
## 8.5. Uhat ja mahdollisuudet

Yrittäjät arvioivat ympäristötekijöihin liittyviä mahdollisuuksia ja uhkia viisi-portaisella asteikolla (liite 3 (2/3)). Seuraavassa näitä muuttujia tarkastellaan sekä toimialoitain että menestymisluokkien välillä.

### 8.5.1. Toimialojen välinen ero

Kuviossa 19 on esitetty toimialoittain muuttujien keskiarvoprofiilit. Majoitus- ja ravitsemusalan yrittäjät arvioivat toimintaympäristön muuttujat suurempina uhkatekijöinä kuin puunjalostusalan yrittäjät. Majoitus- ja ravitsemusalan yrittäjille suurimmat uhat olivat verotus, yleinen taloudellinen kehitys ja kilpailun kiristyminen. Vastaavasti pieniä mahdollisuuksia majoitus- ja ravitsemusalan yrittäjät arvioivat sisältyvän kysynnän muuttumiseen ja raaka-aineen saantiin. Puunjalostusalan yrittäjät arvioivat mahdollisuuksia liitetään viennin aloittamisen ja jatkojalostukseen. Toimialoittaisia eroja tutkittiin myös Mann-Whitneyn testillä (liite 7). Ainoa tilastollisesti merkitsevä ero toimialojen välillä oli yleinen taloudellinen kehitys, jota puualanyritykset pitivät pienempänä uhkana kuin majoitus- ja ravitsemusalan yrittäjät.



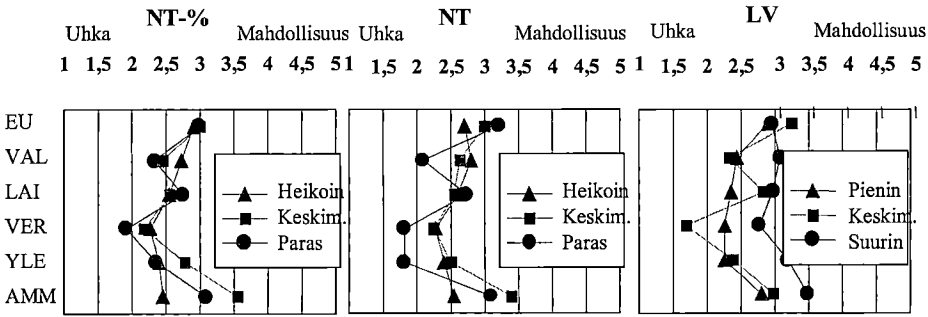


Mitta-asteikko: 5= erittäin suuri mahdollisuus, 4 = melko suuri mahdollisuus, 3 = ei mahdollisuus, ei uhka, 2 = melko suuri uhka ja 1 = suuri uhka

Kuvio19. Toimintaympäristön uhat ja mahdollisuudet toimialoittain.

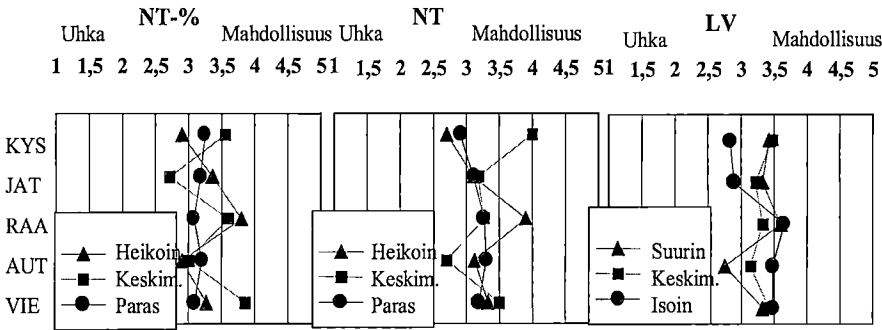
### 8.5.2. Menestymislukkiin välinen ero.

Yrityksen liiketoiminnan koon ja kannattavuuden perusteella muodostettujen luokkien välisiä eroja yleisiin ympäristötekijöihin liittyvissä asenteissa kuvataan keskiarvoprofiilien avulla kuviossa 20. Profiileissa yleisten ympäristömuuttujien merkitys painottuu enemmän uhkien kuin mahdollisuuksien puolelle. Suurimmat yritykset näkevät ympäristömuuttujat vähemmän uhkaavina kuin pienimmät yritykset. Aineiston keskimäiseen kokoluokkaan kuuluvat yritykset kokevat verotuksen suurimpana uhkana. *Nettotuloksen* perusteella muodostettu paras kolmannes arvioi ympäristömuuttujissa olevan eniten uhkia. Suurimmat erot luokkien välillä ovat ammattitaitoisen työvoiman saanti ja valtiovaltatoimenpiteet. *Nettotulosprosentin* mukaan tapahtuneen ryhmittelyn tulos on saman suuntainen kuin nettotuloksen mukaan tehdyn. Suurin ero on ammattitaitoisen työvoiman saanti, jonka pienimmät ja heikoimmin menestyneet yritykset arvioivat suuremmaksi uhaksi kuin muut aineiston yritykset. Molemmilla kannattavuuden tunnusluvulla keskimäiseen luokkaan ryhmittyneille yrityksille työvoiman saanti on pienin uhka, mikä voi liittyä myös edellä havaittuun suhteellisesti vähäisimpään kasvuhakuisuuteen.



Muuttujien selitykset: EU = Euroopan Unioni, VAL = Valtiovallantoimenpiteet, LAI = Lainsäädäntö, VER = Verotus, YLE = Yleinen taloudellinen kehitys, AMM = Ammattitaitoisen työvoiman saanti

Kuvio 20. Menestymisluokkien profiilit yleisten ympäristömuuttujien suhteen.



Muuttujien selitykset: KYS= Kysynnän muutos, JAT= Jatkojalostusmahdollisuudet, RAA= Raaka-aineen saanti, AUT= Automaatio ja uusien tuotantotapojen kehittyminen omalle toimialalle, VIE=Viennin aloittaminen

Kuvio 21. Menestymisluokkien profiilit markkina- ja kilpailuympäristöä koskevis- sa käsityksissä.

Kilpailuympäristön muuttujista muodostetut luokkaprofiilit painottuvat edellisiä ympäristömuuttujia enemmän mahdollisuuksien kuin uhkien puolelle (kuvio 21). Kysynnän muutokset ovat suurin uhka parhaiten kannattaville ja isommille aineis- ton yrityksille. Nettotulosprosentin perusteella keskimäiseen kannattavuusluokkaan ryhmitellyt yritykset pitävät viennin aloittamista suurimpana mahdollisuutena. Pie- nimmät yritykset pitävät automaatiota ja uusien tuotantotapojen kehittymistä omal- le toimialalleen keskimäärin suurempina uhkina kuin muut yritykset. Varianssiana- lyyisin perusteella liiketoiminnan koon ja kannattavuuden tunnuslukujen avulla muodostettujen menestymisluokkien luokkien väliset erot eivät ole kuitenkaan tilas- tollisesti merkitseviä (taulukko 14).

*Taulukko 14. Menestymisluokkien väliset erot mahdollisuuksien ja uhkien suhteen.*

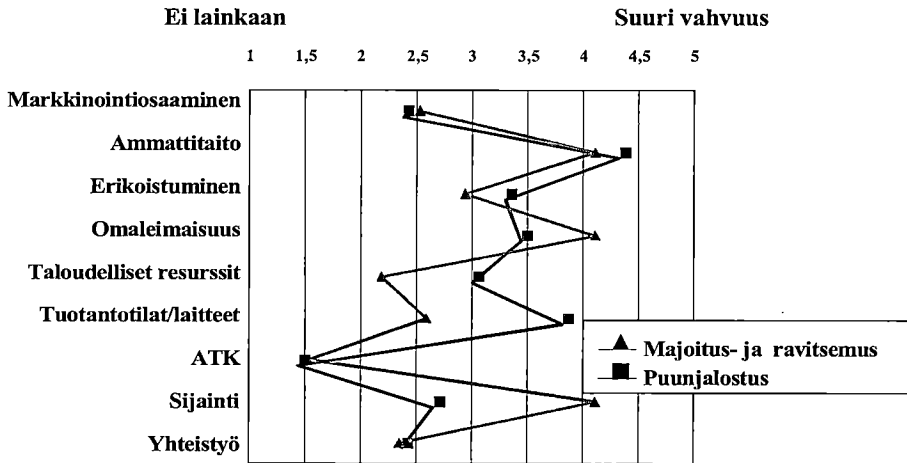
|                           | Liiketoiminnan koko |        | Nettotulos |              | Nettotulosprosentti |        |
|---------------------------|---------------------|--------|------------|--------------|---------------------|--------|
|                           | Chi-Square          | P-arvo | Chi-Square | P-arvo       | Chi-Square          | P-arvo |
| EU                        | 0,530               | 0,767  | 0,696      | 0,706        | 0,006               | 0,997  |
| Valtiovaltaoimenpiteet    | 2,164               | 0,339  | 1,548      | 0,461        | 0,560               | 0,756  |
| Lainsäädäntö              | 1,389               | 0,499  | 0,263      | 0,877        | 0,627               | 0,731  |
| Verotus                   | 4,545               | 0,103  | 0,604      | 0,739        | 0,415               | 0,812  |
| Taloudellinen kehitys     | 2,982               | 0,225  | 0,343      | 0,842        | 0,598               | 0,742  |
| Ammattitaitoinen työvoima | 1,404               | 0,496  | 2,493      | 0,288        | 3,701               | 0,157  |
| Kysynnän muuttuminen      | 0,948               | 0,623  | 5,232      | <b>0,073</b> | 1,018               | 0,601  |
| Jatkojalostus             | 1,348               | 0,510  | 0,731      | 0,694        | 1,681               | 0,431  |
| Raaka-aineen saanti       | 0,331               | 0,847  | 2,726      | 0,256        | 3,037               | 0,219  |
| Uudet tuotantotavat       | 1,216               | 0,544  | 1,065      | 0,587        | 0,170               | 0,919  |
| Viennin aloittaminen      | 0,009               | 0,996  | 0,408      | 0,816        | 2,495               | 0,287  |

## 8.6. Vahvuudet ja heikkoudet

Yrittäjien käsitystä yritystensä vahvuuksista ja heikkouksista mitattiin yhdeksän muuttujan avulla (liite 3 1/3, kysymys 64). Muuttujien keskiarvoista muodostettiin jälleen luokkaprofiilit toimialoittain ja menestymisluokittain.

### 8.6.1 Toimialojen välinen ero

Yrittäjät arvioivat yleisiksi vahvuuksikseen ammattitaidon, omaleimaisuuden ja sijainnin. Puunjalostajat pitivät hyviä tuotantotiloja ja -laitteita sekä erikoistumista ja keskittymistä ja taloudellisia resursseja suurempina vahvuuksinaan kuin majoitus- ja ravitsemusalan yrittäjät. Vastaavasti majoitus- ja ravitsemusalan yrittäjät näkivät sijainnin ja omaleimaisuuden yrityksen vahvuutena useammin kuin puunjalostajat (kuvio 22). Erot toimialojen välillä eivät olleet kuitenkaan merkitseviä, kun eroa tutkittiin Mann-Whitney testillä.



Mitta-asteikko: 5= erittäin suuri vahvuus, 4 = melko suuri,  
3 = jonkin verran, 2 = melko vähän, 1 = ei lainkaan vahvuus.

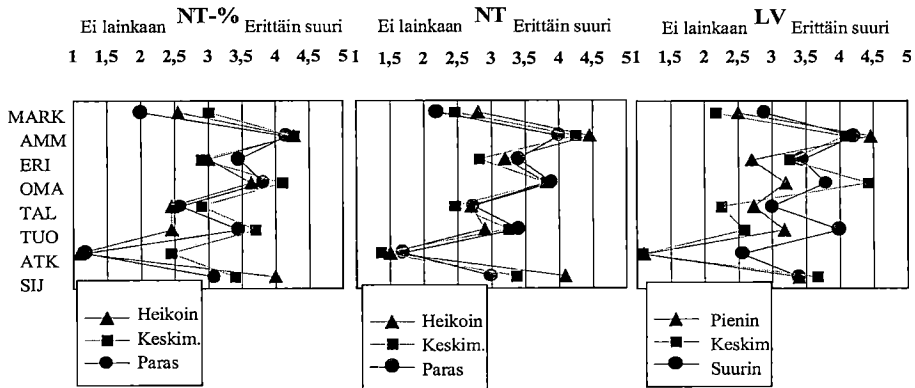
Kuvio 22. Toimialojen väliset erot vahvuuksissa ja heikkouksissa.

### 8.6.2. Vahvuuksien ja heikkouksien liittyminen menestymiseen

Yritysten liiketoiminnan koon mukaan tehdyssä luokituksessa suurimmat erot luokakeskiarvoissa ovat muuttujilla ATK, omaleimaisuus ja tuotantotilat/laitteet. *Nettotuloksen* perusteella muodostetut luokkaprofiilit eroavat eniten sijaintiin liittyvän arvon perusteella; luokka, jonka nettotulo on heikoin, arvioi sijainnin suuremmaksi vahvuudeksi kuin muut ryhmät. Vastaavasti *nettotulosprosentin* mukaan muodostetut luokat eroavat eniten muuttujalla ATK. Eroja on myös muuttujilla markkinointiosaaminen ja sijainti. Paras kolmannes arvioi yrityksensä markkinointiosaamisen vähäisemmäksi kuin keskimmäiseen kannattavuusluokkaan kuuluvat ja lisäksi sijainnin merkityksen pienemmäksi kuin heikoin luokka (kuvio 23).

Vaikka nettotuloksen perusteella heikoin kolmannes piti sijaintia vahvuutenaan, ero ei ole tilastollisesti merkitsevä muihin kannattavuusluokkiin nähden. Sitä vastoin erot ovat merkitseviä omaleimaisuuden ja automaattisen tietojenkäsittelyn (ATK) suhteen (taulukko 15). Eniten omaleimaisuutta vahvuutenaan korostavat liiketoiminnan koon perusteella keskimmäiseen kokoluokkaan ryhmitellyt yritykset. Liiketoiminnaltaan pienimmät yritykset korostavat omaleimaisuutta vähiten (liite 10 3/3). Suurimmat aineiston yritykset pitivät ATK:ta suurempana vahvuutenaan muihin verrattuna, vaikka kokonaisuutena myös tähän luokkaan kuuluvat yritykset ovat arvioineet muuttujalla olevan suhteellisen pienen merkityksen vahvuustekijänä. Netto-

tuloksen mukaan luokitellussa aineistossa keskimmäinen kolmannes pitää ATK:ta selvästi vahvuutenaan ja eroaa merkitsevästi parhaiten ja heikoimmin menestyneistä (liite 10 1/3).



Profiilikuvion lyhenteiden selitykset: MARK = markkinointiosaaminen, AMM = ammattitaito, ERI = erikoistuminen, OMA = omaleimaisuus, TAL = Taloudelliset resurssit, TUO = tuotantotilat/laitteet, ATK = automaattinen tietojenkäsittely, SIJ = sijainti

Kuvio 23. Menestymistapausten keskiarvoprofiilit vahvuuksien ja heikkouksien suhteen.

Taulukko 15. Menestymistapausten vahvuuksien ja heikkouksien erot.<sup>1)</sup>

|                         | Liiketoiminnan koko |              | Nettotulos |        | Nettotulosprosentti |              |
|-------------------------|---------------------|--------------|------------|--------|---------------------|--------------|
|                         | Chi-Square          | P-arvo       | Chi-Square | P-arvo | Chi-Square          | P-arvo       |
| Markkinointiosaaminen   | 3,155               | 0,206        | 0,793      | 0,673  | 3,938               | 0,140        |
| Ammattitaito            | 2,073               | 0,355        | 2,340      | 0,310  | 0,253               | 0,881        |
| Erikoistuminen          | 2,094               | 0,351        | 1,127      | 0,569  | 1,181               | 0,554        |
| Omaleimaisuus           | 7,471               | <b>0,024</b> | 0,130      | 0,937  | 0,630               | 0,730        |
| Taloudelliset resurssit | 1,709               | 0,425        | 0,280      | 0,867  | 0,608               | 0,738        |
| Tuotantotilat/laitteet  | 4,545               | 0,103        | 0,290      | 0,865  | 3,491               | 0,175        |
| ATK                     | 9,202               | <b>0,010</b> | 0,501      | 0,778  | 8,493               | <b>0,014</b> |
| Sijainti                | 0,473               | 0,789        | 3,955      | 0,138  | 3,282               | 0,194        |
| Yhteistyön määrä        | 1,861               | 0,394        | 1,047      | 0,592  | 3,135               | 0,209        |

<sup>1)</sup>Kysymysten mitta-asteikko 1-5: 1=ei lainkaan vahvuus...5=erittäin suuri vahvuus

## 8.7. Aineelliset resurssit ja työllistäminen

Yritysten aineellisia resursseja mittaavat yrityksen ikä, sijainti ja investointien rahoitusrakenne sekä yritystulo-osuus yrittäjäperheen kokonaistuloista. Työllistävyyden vaikutusta tutkittiin ulkopuolisen työvoiman käytön suhteen.

*Liiketoiminnan koon* perusteella tehty ryhmittely tuotti seuraavat erot tapausten välille. Aineiston suurimmat yritykset sijaitsivat lähimpänä kuntakeskusta ja pienimmät kauimpana. Isommilla yrityksillä on suurin omarahoitussuus ja pienimmät avustukset sekä suurin yrittäjätulojen osuus perheen kokonaistuloista. Suurimmat yritykset sisältävä luokka käyttää eniten perheen ulkopuolista työvoimaa. *Nettotuloksen* perusteella parhaiten kannattaneilla on suurin omarahoitussuus, yritystulo-osuus ja pienin ulkopuolisen rahoituksen osuus. Nettotuloksen perusteella heikostikannattaneilla on suhteellisen paljon perheen ulkopuolista työvoimaa. *Nettotulosprosentin* mukaan parhaiten kannattaneilla on pieni perheen ulkopuolisen työvoiman käyttö ja yritykset ovat keskimäärin vanhempia kuin muissa tapauksissa. Muuten molemmat kannattavuuden tunnusluvut antavat samansuuntaisia tuloksia: Parhaiten kannattaneilla on pieni ulkopuolisen rahoituksen osuus, avustukset mukaan lukien ja suuri omarahoitussuus. Kannattavat ryhmät ovat keskimäärin vanhempia yrityksiä sisältäviä kuin heikosti kannattaneet.

*Taulukko 16. Yritysten aineelliset resurssit ja työllistävyys eri menestymislukissa-tapauksissa.*

| Muuttuja                                       | Liiketoiminnan koko |        |        | Nettotulos |        |         | Nettotulosprosentti |        |         |
|--|---------------------|--------|--------|------------|--------|---------|---------------------|--------|---------|
|  | Suurin              | Keskim | Pienin | Paras      | Keskim | Heikoin | Paras               | Keskim | Heikoin |
| Yrityksen ikä (vuosi)                          |                     |        |        |            |        |         |                     |        |         |
| Keskiarvo                                      | 13                  | 16     | 13     | 15         | 13     | 15      | 16                  | 15     | 12      |
| Mediaani                                       | 8                   | 14     | 10     | 14         | 11     | 12      | 17                  | 11     | 9       |
| Keskimääräinen etäisyys kunta-keskukseen ( km) | 9                   | 15     | 20     | 12         | 12     | 22      | 11                  | 11     | 23      |
| Investoinnit keskim.                           |                     |        |        |            |        |         |                     |        |         |
| Omarahoitus (%)                                | 66                  | 48     | 56     | 79         | 47     | 35      | 74                  | 54     | 38      |
| Avustus (%)                                    | 4                   | 11     | 13     | 6          | 7      | 17      | 6                   | 9      | 14      |
| Laina (%)                                      | 30                  | 42     | 31     | 16         | 47     | 48      | 21                  | 38     | 49      |
| Yritystulo-osuus Bruttotuloista (%)            | 83                  | 79     | 50     | 88         | 56     | 72      | 78                  | 80     | 57      |
| Ulkopuolisen työvoiman käyttö keskimäärin (kk) | 20                  | 7      | 1      | 10         | 4      | 14      | 5                   | 16     | 8       |

Liikevaihdon perusteella tehdyssä ryhmittelyssä sellyssä tapaukset eroavat merkittävästi yritystulo-osuuden ja vieraantyövoiman käytön suhteen. Vastaavasti nettotuloksen mukaan muodostetut ryhmät eroavat merkittävästi investointien omarahoituksen ja avustusten rahoitusosuuden suhteen. Heikoimmin kannattaneilla omarahoituksen osuus on pienin ja vastaavasti avustusten osuus suurin (taulukko 17).

*Taulukko 17. Yritysten aineelliset resurssit ja työllistävyys eri menestymistapauksissa.*

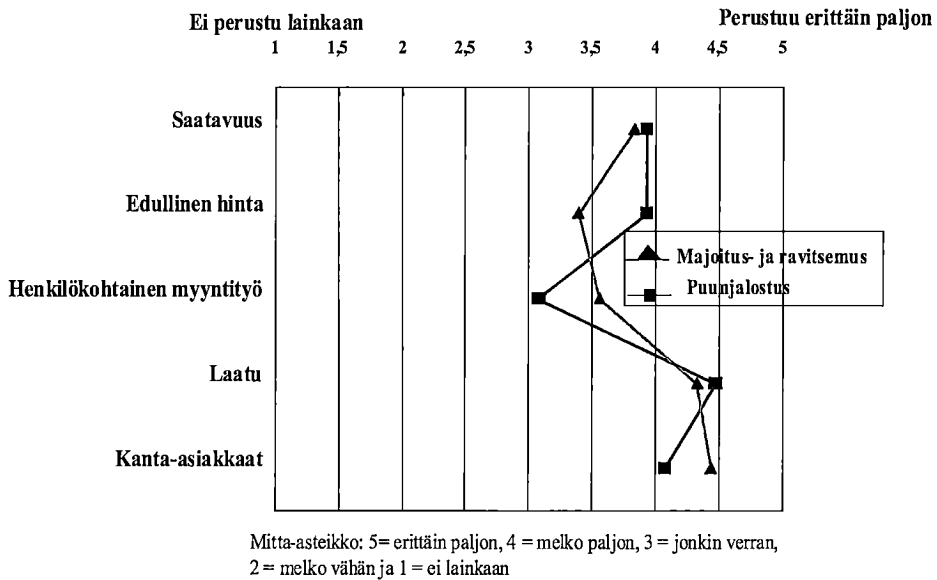
|                                 | Liikevaihto |              | Nettotulos |              | Nettotulosprosentti |              |
|---------------------------------|-------------|--------------|------------|--------------|---------------------|--------------|
|                                 | F-arvo      | P-arvo       | F-arvo     | P-arvo       | F-arvo              | P-arvo       |
| Yrityksen ikä (vuosi)           | 0,798       | 0,459        | 0,081      | 0,922        | 0,806               | 0,455        |
| Etäisyys kuntakeskukseen (km)   | 1,653       | 0,209        | 1,814      | 0,181        | 3,163               | <b>0,057</b> |
| Investoinnit:                   |             |              |            |              |                     |              |
| Oma rahoitus (%)                | 0,697       | 0,507        | 5,545      | <b>0,010</b> | 3,350               | <b>0,051</b> |
| Laina (%)                       | 0,633       | 0,539        | 1,600      | 0,221        | 0,774               | 0,472        |
| Avustus (%)                     | 0,430       | 0,655        | 3,722      | <b>0,038</b> | 2,108               | 0,142        |
| Yritystulo-osuus (%)            | 3,831       | <b>0,033</b> | 3,178      | <b>0,056</b> | 1,746               | 0,191        |
| Vierastyövoiman käyttö (hlö-kk) | 5,772       | <b>0,007</b> | 1,615      | 0,215        | 1,733               | 0,186        |

## 8.8. Markkinointistrategiat

Yritysten markkinointistrategiaa selvitettiin seuraavalla kysymyksellä: "Mihin katsotte tuotteittenne menekin perustuvan?" Viisiluokkaisen asteikon numero 5 oli ankkuroitu väitteeseen "perustuu erittäin paljon" ja numero 1 väitteeseen "ei perustu lainkaan" (liite 3, kysymys 63). Markkinointistrategioita tarkasteltiin toimialoittain viiden kysymyksen keskiarvosta muodostetulla profiililla. Tarkastelu tehtiin toimialoittain. Lisäksi tutkittiin kunkin yhdeksän menestymistapauksen liittymistä strategiakäsitteliin.

### 8.8.1 Toimialoittain

Kustakin muuttujasta laskettiin keskiarvo, jonka perusteella tehtiin luokkaprofiilit toimialoittain (kuvio 24). Yrittäjien mukaan tuotteen ja palvelun menekki perustui pääasiassa laatuun ja kanta-asiakkaisiin. Toimialat eivät eroa tässä tutkimuksessa toisistaan merkittävästi (liite 9). Vähiten osaamista näyttää liittyvän henkilökohtaiseen myyntityöhön ja mainontaan, mikä liittyy varmasti myös yritysten muihin markki-



Kuvio 24. Markkinointistrategioista muodostetut keskiarvoprofiilit toimialoittain

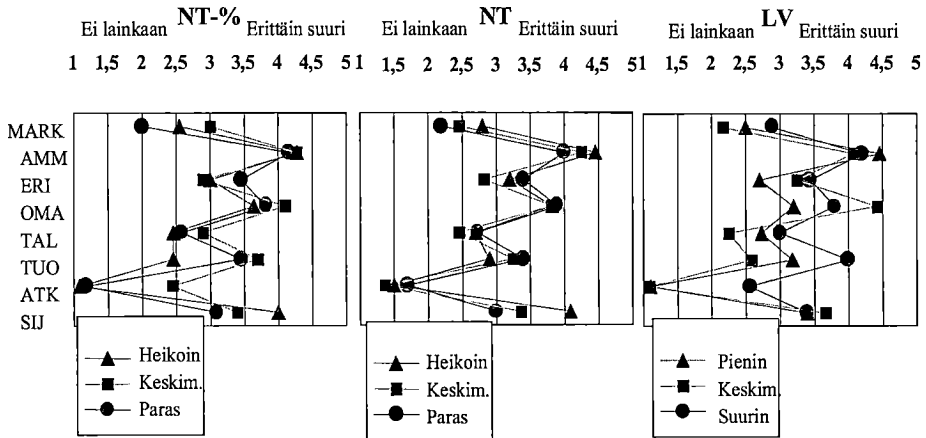
nointiratkaisuihin. Majoitus- ja ravitsemusalan yrityksille edullisilla hinnoilla on vähemmän merkitystä kuin puunjalostusalan yrityksille, joilla myös henkilökohtainen myyntityö ja mainonta korostuu enemmän menestymistekijänä. Puualan yritykset korostavat myös kanta-asiakkuutta enemmän kuin majoitus- ja ravitsemusosalalla toimivat.

Majoitus- ja ravitsemusalan yrityksille edullisilla hinnoilla on vähemmän merkitystä kuin puunjalostusalan yrityksille, joissa henkilökohtainen myyntityö korostuu vastaavasti enemmän. Puualan yritykset korostavat myös kanta-asiakkuutta enemmän kuin majoitus- ja ravitsemusosalalla toimivat.

### 8.8.2. Menestymisluokkien väliset profiilit

Markkinointistrategioita tarkastellaan liiketoiminnan koon, nettotuloksen ja nettotulosprosentin perusteella muodostetuissa menestymistapauksissa. Muuttujien keskiarvoista muodostetut luokkaprofiilit on esitetty kuviossa 25. Luokkien välisiä eroja tutkittiin myös varianssianalyysillä (taulukko 18). Yritykset korostavat laadun ja kanta-asiakkuuden merkitystä markkinoinnissaan. Vähiten mahdollisuuksia tai osaamista näyttää liittyvän myyntityöhön ja mainontaan.





Profiilikuvion lyhenteiden selitykset: MARK = markkinointiosaaminen, AMM = ammattitaito, ERI = erikoistuminen, OMA = omaleimaisuus, TAL = Taloudelliset resurssit, TUO = tuotantotilat/laitteet, ATK = automaattinen tietojenkäsittely, SIJ = sijainti

Kuvio 25. Markkinointistrategioita kuvaavien muuttujien keskiarvoista menestymistapauksille muodostetut profiilit.

Liiketoiminnan koon perusteella muodostettujen ryhmien väliset suurimmat erot ovat muuttujien "henkilökohtainen myyntityö" ja "kanta-asiakkuus" suhteen. Vastaavasti profiileissa kannattavuuden perusteella muodostettujen luokkien välillä on profiileissa suurin ero muuttujilla henkilökohtainen myyntityö ja mainonta. Ryhmät eroavat merkittävästi Toisistaan kolmen muuttujan suhteen (liite 9 2/2).

Taulukko 18. Markkinointistrategiat ja niiden erot menestymislukujen välillä.<sup>1)</sup>

|  | Liikevaihto |              | Nettotulos |              | Nettotulosprosentti |              |
|--|-------------|--------------|------------|--------------|---------------------|--------------|
|  | Chi-Square  | P-arvo       | Chi-Square | P-arvo       | Chi-Square          | P-arvo       |
| Tuotteen/palvelun saatavuus            | 3,060       | 0,217        | 1,804      | 0,406        | 2,424               | 0,298        |
| Edullinen hinta                        | 0,793       | 0,673        | 1,506      | 0,471        | 1,955               | 0,376        |
| Henkilökohtainen myyntityö ja mainonta | 6,125       | <b>0,047</b> | 3,886      | 0,143        | 6,825               | <b>0,033</b> |
| Laatu                                  | 0,806       | 0,668        | 7,267      | <b>0,026</b> | 3,907               | 0,142        |
| Kanta-asiakkaat                        | 6,074       | <b>0,048</b> | 0,223      | 0,895        | 2,812               | 0,245        |

<sup>1)</sup> Asteikko: 1 = Ei lainkaan vahvuus...5 = Erittäin suuri vahvuus

*Liikevaihdon* mukaan muodostetut tapaukset eroavat toisistaan melkein merkittävästi mainonnan ja myyntityön sekä kanta-asiakkuuden perusteella. Liiketoimintaan suurimmat aineiston yrityksistä pitävät kanta-asiakkuutta sekä henkilökohtaista ja myyntityötä ja mainontaa vahvuutenaan. Pienimmät yrityksistä painottavat merkittävästi vähemmän kanta-asiakkuutta. *Nettotuloksen* perusteella muodostetuissa kolmanneksissa oli laatu-muuttujalla sitä vastoin merkittävä ero siten, että parhaiten kannattaneet arvioivat laadulla olevan vähiten merkitystä yrityksen menestymiselle. *Nettotosprosentin* mukaan tehty ryhmittely tuotti eron henkilökohtaisen myyntityön ja mainonnan suhteen, sillä parhaiten menestyneet korostavat sitä menestystekijänä merkittävästi vähemmän kuin muut tapaukset. (taulukko 18; liite 9/2).

## 8.9. Yrittäjäosaaminen

Tutkimuksessa selvitettiin yrittäjäosaamista yrittäjien iän, koulutuksen, työkokemuksen ja yrittäjäidentiteetin suhteen eri menestymistapauksissa.

### 8.9.1. Koulutus ja kokemus

Yrittäjien ammattikoulutusta ja työkokemusta mittavat muuttujat muodostettiin alkuperäisistä kysymyksistä seuraavasti. Ammattikoulutusta koskeva kysymys koodattiin 5 luokkaan: 0= ei ammattikoulutusta, 1= ammattikurssit, 2= ammattikoulu tai yrittäjäkurssi, 3= opisto, 4= yli-opisto- tai korkeakoulu. Työkokemusta koskeva kysymys on koodattu kolmeen tasoon: 0= ei työkokemusta ennen nykyisen yrityksen perustamista, 1= palkkatyössä tai omalla maatilalla, 2= yrittäjänä.

Yrittäjän iän, koulutuksen ja työkokemuksen erot liiketoiminnan koon ja kannattavuuden perusteella muodostetuissa menestymislukokissa on esitetty taulukoissa 19 ja 20. Työkokemuksen suhteen luokat eivät eroa toisistaan merkittävästi. Sitä vastoin liiketoiminnan koon perusteella muodostetut luokat eroavat ammattikoulutuksen suhteen toisistaan merkittävästi; isommissa yrityksissä yrittäjät ovat selvästi vähemmän koulutettuja kuin muissa kolmanneksissa (liite 12).

*Taulukko 19. Menestymislukokien vertailu yrittäjien iän, ammattikoulutuksen ja työkokemuksen suhteen.*

| Muuttuja (vuosia)   | Liikevaihto |        |        | Nettotulos |        |         | Nettotosprosentti |        |         |
|---------------------|-------------|--------|--------|------------|--------|---------|-------------------|--------|---------|
|                     | Suurin      | Keskim | Pienin | Paras      | Keskim | Heikoin | Paras             | Keskim | Heikoin |
| Ikä: keskiarvo      | 46          | 46     | 51     | 48         | 44     | 50      | 49                | 47     | 47      |
| mediaani            | 49          | 48     | 48     | 48         | 45     | 51      | 49                | 48     | 48      |
| Ammattikoulutus:    |             |        |        |            |        |         |                   |        |         |
| mediaani            | 1           | 2      | 2      | 2          | 2      | 2       | 2                 | 2      | 2       |
| Työkokemus          |             |        |        |            |        |         |                   |        |         |
| (keskiarvo vuosina) | 2,0         | 1,5    | 1,8    | 1,7        | 1,4    | 2,1     | 1,5               | 1,9    | 1,8     |

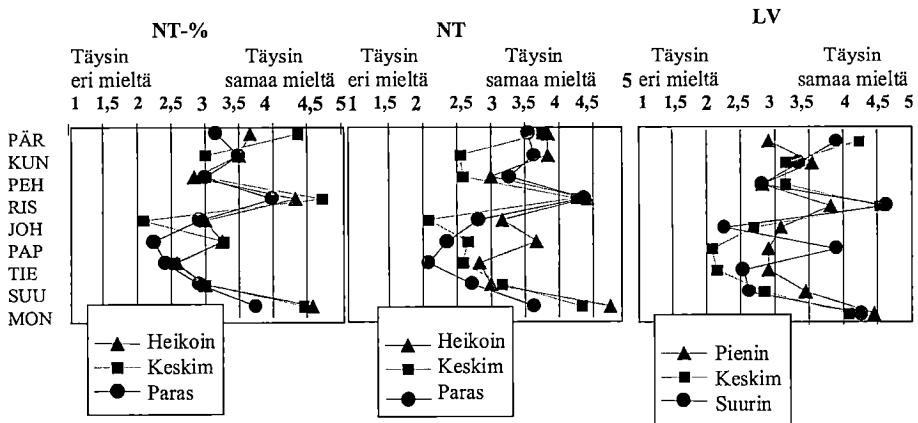
Taulukko 20. Yrittäjän iän, koulutustason ja työkokemuksen yhteys menestymiseen.

|                 | Liikevaihto |              | Nettotulos |        | Nettotulosprosentti |        |
|-----------------|-------------|--------------|------------|--------|---------------------|--------|
|                 | Chi-Square  | P-arvo       | Chi-Square | P-arvo | Chi-Square          | P-arvo |
| Ikä             | 0,816       | 0,665        | 2,415      | 0,299  | 0,292               | 0,864  |
| Ammattikoulutus | 8,486       | <b>0,014</b> | 0,087      | 0,957  | 2,442               | 0,295  |
| Työkokemus      | 1,903       | 0,386        | 3,074      | 0,215  | 1,529               | 0,466  |

### 8.9.2. Yrittäjäidentiteetti

*Yrittäjien omaa minäyrittäjäkuva* eli *yrittäjäidentiteettiä* mitattiin yhdeksällä muutujalla ja seuraavalla kysymyksellä: "Eri ihmisillä on erilaisia käsityksiä omasta sopivuudesta yrittäjäksi. Arvioikaa, miten hyvin seuraavat väittämät pitävät paikkansa Teidän kohdallanne?" (kysymys 32, liite 3/3). Muuttujista laskettiin liiketoiminnan koon ja kannattavuuden tunnuslukujen perusteella muodostetuille tapauksille profiilit. Tapausten välisiä eroja tutkittiin lisäksi varianssianalyysillä. Yrittäjät yleisesti arvioivat sopivansa yrittäjäksi, heillä oli käsityksensä mukaan hyvä riskinsietokyky ja ihmishuuhdetaidot (Vert. Riepponen 1995,30).

Yrityksen *liiketoiminnan* koon perusteella muodostettujen luokkien välillä suurimmat erot ovat yrittäjänä menestymisessä ja suhtautumisessa paperitöihin (kuvio 26). Nettotuloksen mukaan muodostetut kolmannekset eroavat omaa kunnianhi-



Profiilikuvion lyhenteiden selitykset:

PÄR = pärjäävä yrittäjä, KUN = ei kunnianhimoinen, PEH = pehmeä yrittäjä, RIS = riskinkantaja, JOH = ei johtaja, PAP = paperityöt ei ongelma, TIE = kokemattomuus, SUU = suunnitelmallinen, MON = Erilaisten ihmisten kanssa toimeen tuleminen

Kuvio 26. Yrittäjän itsestään muodostama yrittäjäkuva menestymistä kuvaavissa tapauksissa.

moaan koskevan käsityksen sten ja paperitöihin suhtautumisen sekä ihmissuhdetaitojen suhteen. Vastaavasti nettotulosprosentin mukaan muodostetut luokat erottaa yrittäjänä pärjääminen, kyky kantaa riskiä kanto, johtajaominaisuudet, suhtautuminen paperitöihin sekä ihmissuhdetaidot.

Tapausten välillä on merkitseviä eroja yrittäjäidentiteetin suhteen. *Liiketoiminnan koon* perusteella muodostetuissa luokissa keskimäinen kolmannes erosi muista luokista merkitsevästi eli tähän luokkaan kuuluvat arvioivat menestyvänsä muita paremmin yrittäjänä (liite 13 3/3). Isoimmille yrityksille myös paperityöt ovat merkitsevästi pienempi ongelma kuin keskimäiseen kokoluokkaan ryhmittyneille, jotka näkivät kirjanpidolliset työt eniten ongelmana. *Nettotuloksen* perusteella muodostetussa keskimäisessä kolmanneksessa yrittäjät arvioivat olevansa kunnianhimoisempia kuin muissa kolmanneksissa (liite 13 2/3). Vastaavasti *nettotulosprosentin* perusteella muodostetussa keskimäisessä menestymisloukassa yrittäjät arvioivat menestyvänsä yrittäjänä selvästi merkitsevästi useammin kuin muut kolmannekset (taulukko 21).

Molemmilla kannattavuuden tunnusluvuilla parhaiten kannattaneiden yritysten yrittäjät arvioivat tulevansa merkitsevästi huonommin toimeen erilaisten ihmisten kanssa kuin muut ryhmät.

*Taulukko 21. Yrittäjäidentiteetti<sup>1)</sup>*

| Muuttujat   | Liikevaihto |              | Nettotulos |              | Nettotulosprosentti |              |
|---|-------------|--------------|------------|--------------|---------------------|--------------|
|   | Chi-Square  | P-arvo       | Chi-Square | P-arvo       | Chi-Square          | P-arvo       |
| Pärjään yrittäjänä  | 7,933       | <b>0,019</b> | 0,964      | 0,618        | 7,670               | <b>0,022</b> |
| En ole kunnianhimoinen  | 0,360       | 0,835        | 6,910      | <b>0,032</b> | 1,029               | 0,598        |
| Olen liian pehmeä yrittäjäksi                                       | 0,686       | 0,710        | 1,596      | 0,450        | 0,088               | 0,957        |
| Pystyn kantamaan riskit   | 5,770       | <b>0,056</b> | 0,492      | 0,782        | 5,042               | 0,080        |
| Minussa ei ole ainesta johtajaksi                                   | 2,895       | 0,235        | 5,139      | 0,077        | 4,304               | 0,116        |
| Paperityöt eivät tuota ongelmia                                     | 7,753       | <b>0,021</b> | 3,891      | 0,143        | 2,852               | 0,240        |
| Jos olin tiennyt mitä yrittäminen on, en olisi ryhtynyt yrittäjäksi | 1,739       | 0,419        | 0,959      | 0,619        | 0,018               | 0,991        |
| Suunnittelin yritystä ennen aloittamista                            | 2,510       | 0,285        | 0,551      | 0,759        | 0,007               | 0,997        |
| Tulen toimeen monen tyyppisten ihmisten kanssa                      | 1,576       | 0,455        | 14,303     | <b>0,001</b> | 9,165               | <b>0,010</b> |

<sup>1)</sup> Mitta-asteikko: 1=täysin eri mieltä, 2=melko eri mieltä, 3=vaikea sanoa, 4=melko samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä

## 9. Yhteenveto ja päätelmät

### 9.1. Yrittäjyys ja osaaminen

Tässä tutkimuksessa on käsitelty pienyritysten menestymisen ulottuvuuksia, maaseutuyrittäjyyttä ja maaseutuyritysten liiketoimintaan kohdistuneita tutkimuksia. Tutkimusraportti jakaantui kirjallisuusosaan ja maaseudulla toimivien puualan ja majoitus- ja ravitsemusalan pienyritysten menestymistä käsittelevään empiiriseen osaan. Teoriaosassa tarkasteltiin yrittäjyyden käsitettä ja markkinoinnin strategiatutkimuksen tarjoamia mahdollisuuksia maaseutuyrittäjyyden ja maaseudulla harjoitettavan liiketoiminnan tutkimiseen. Aluksi todettiin, että markkinoinnin tutkimusta ei voi toistaiseksi rakentaa kestävästi maaseutuyrittäjyyden tutkimusperinteelle, eikä pienyritysten markkinoinnista ei ole omaa teoriaa. Vaikka sijainnilla on merkitystä yrityksen menestymiseen, se on kuitenkin toissijainen tekijä, kun tarkastellaan liikeideaa, yrittäjyyden prosessia ja yrittäjäosaamisen kehittymistä markkinalähtöisesti. Valittua näkökulmaa voidaan perustella esimerkiksi toimintaympäristön käsitteessä tapahtuneilla muutoksilla sekä yrityksen kasvuun ja uudistumiseen vaikuttavilla tekijöillä, mitkä menestymään pyrkivät maaseutuyritykset joutuvat kohtaamaan samalla tavalla kuin muutkin yritykset. Lisäksi maaseudun pienyrittämistä ei voi aina erottaa muusta pienyrittämisestä, mikä pätee erityisesti yrittäjyyden ja markkinoinnin yhtymäkohdassa.

Suuri osa pienyritystutkimuksesta on lähestymistavoiltaan hajanaista, mistä seuraa, että tutkimustulosten vertailu on usein vaikeaa. Myös maaseutuyrittämistä on tarkasteltu hyvin erilaisista lähtökohdista. Osa tutkimuksista painottaa alueellista näkökulmaa, osa yrittäjyyttä ja osa tutkimuksista lähestyy maaseutuyrittäjyyttä strategiatutkimuksen näkökulmasta. Maaseutututkimuksissa on sivuttu myös markkinointiosaamista, joka usein todetaan vähäiseksi. Jatkotutkimusten osalta on painotettu erilaisiin verkostoihin ja alueelliseen kehittämistoimintaan liittyvää tutkimusta, koska kattavan verkottumisen ja yhteistoiminnan uskotaan sisältävän nopeimman ja tehokkaimman mahdollisuuden osaamisen kehittämiseksi ja resurssien vahvistamiselle maaseutualueilla (vert. mm. Laukkanen 1999; Niitykangas 1999).

Maaseutuyrityksiin kohdistuva tutkimus on käsitelty osaamista ja resurssia pääasiassa staattisesta näkökulmasta. Staattista resurssia kuvataan mm. liikkumavaran tai pelivaran käsitteillä. Staattinen resurssi voi olla joko taloudellista tai osaamiseen liittyvää, ja se käsitetään olemassa olevaksi pääomaksi, joka mahdollistaa päätöksentekijälle useita toimintavaihtoehtoja ja lisää yrittäjän valinnan mahdollisuuksia. Staattinen resurssi voi lisätä yritysten kilpailu- ja muutoskykyä ainakin lyhyellä aikavälillä (kts. mm. Hyvönen ym. 1995). Staattiset resurssit voivat eräissä tapauksissa myös olla esteenä kehittymiselle, jos kausaalisuhde menestymisen ja resurssien aikaansaamien strategioiden välillä on käänteinen. Pienyrityksessä mm. taloudellisiin

tekijöihin, laatumuuttujiin ja yrittäjän omaan ammattiosaamiseen voi liittyä staattista resurssia.

Resursseja voidaan tarkastella myös yrityksen kehittämisprosesseihin ja kehitysvaiheisiin liittyvänä, jolloin tärkein muutoskyvykkyyttä ja yrityksen uudistumista edistävä tekijä on osaamisen jatkuva asiakaslähtöinen kehittäminen. Dynaamiset teoriat lähtevätkin siitä, että jatkuvan kehityksen ja uudelleen arvioinnin kohteena oleva strategia ja toiminta ovat resurssien säilymistä edistäviä tekijöitä. Dynaaminen tarkastelukulma voi liittyä mm. informaation käyttöön, suunnitelmalliseen kehittämiseen sekä yrityksen aktiivisuuteen ja innovatiivisuuteen, jotka kehittyessään samalla tuottavat ja uudistavat resursseja. Strategisen johtamisen ja strategisen asemoinnin teoriat ja markkinointi tarjoavat edelleen käsitteitä tutkimukselle ja käytännön yrittämiselle, mutta näihin lähestymistapoihin voidaan yhdistää dynaamisempi näkemys, koska etenkin markkinoinnin resurssit on havaittu pääasiassa prosessimuuttujiksi. Yritystoiminnan aloittamisvaiheessa olevien yritysten tutkimiseen on käytetty paljon tutkimusresursseja, mutta myöhemmät, yhtä tärkeät vaiheet ovat saaneet huomattavasti vähemmän huomiota. Osaamisen ydinalueista, oppimisesta ja kykyjen kehittämisestä on kuitenkin melko paljon tietoa, jota on mahdollista soveltaa etenkin myöhempiä yrittämisen vaiheita käsittäviin tutkimuksiin. Pienyrityksen osaamista sekä resurssien kehittämistä ovat käsitelleet mm. Carson ym. (1995), Bridge ym. (1998) ja Gibb (1993).

Maaseudun pienyrityksiin kohdistetut markkinoinnin tutkimukset ovat strategia-tutkimuksen puolelta soveltaneet lähinnä päätöksenteon, strategisen johtamisen ja toimialan kilpailuetua koskevien teorioiden käsitteistöä. Empiiristen aineistojen yritykset ovat olleet toimialoiltaan lähellä perustuotantoa ja tutkimuksen kohteina ovat usein esimerkiksi elintarvikeala, maatilamatkailu tai puunjalostus. Pienyritystutkimuksen markkinoinnin käsitteistö on edelleen heikosti määriteltyä ja hajanaista. Tutkimuksen suurimmat ongelmat ovatkin käsitteiden määrittelyssä ja operationaalisella tasolla, koska tavallisimmat lähestymistavat ovat yleisten teorioiden muunnoksia, mitkä sellaisena eivät sisällöltään vastaa alkuperäisiä teorioita ja käsitteitä. Esimerkiksi menestymisen käsite sisältää taloudellisten tekijöiden lisäksi laadullisia tekijöitä, jotka suuntaavat tulosta sisältä päin. Lisäksi prosessimuuttujien ja osaamisen mittaaminen on vaikeaa ja tiettyjen strategian ulottuvuuksien osoittaminen menestystekijöiksi onkin toistaiseksi suurelta osin epäonnistunut.

Maaseutuyritysten tutkimuksen yhtenä ominaisuutena on aineistojen suuri heterogeenisuus. Tämä merkitsee sitä, että aineistoissa on yleensä sekä päätoimisia että sivutoimisia ja osa-aikayrittäjiä; erilaisen yrittämisen lähtökohdan ja tavoitetasoin omaavia yrityksiä jne. Tätä voidaan pitää etuna, mikäli halutaan saada yrittämisen koko kirjo esille samanaikaisesti. Erilaisia yrityksiä ei useinkaan voida verrata keskenään menestymisen suhteen mielekkäästi taloudelliselta kannalta. Vaikka erilaisen yritysten strategiat ja menettelytavat saattavat joiltakin osin yleisellä tasolla lähtyä toisiaan, erityyppisissä yrityksissä osaamiseen kohdistuvat vaatimukset ero-

avat toisistaan: Se mikä onnistuu sivutoimiselta osa-aikayrittäjältä ei usein ole toimiva niissä yrityksissä, joiden tavoitteet on asetettu toisenlaisista lähtökohdista. Vastaavia ongelmia on myös tämän tutkimuksen aineistossa.

## 9.2. Menestyminen empiirisessä aineistossa

Tämän tutkimuksen empiirinen havaintoaineisto käsitti 35 matkailu- ja ravitsemusalan sekä puunjalostusalan yrityksen verotustiedot kolmelta vuodelta (1993, 1994 ja 1995). Verotusaineistoa täydensi lomakkeella kerätty kyselyaineisto. Näytteen yritykset oli otettu Maa- ja metsätalousministeriön maaseudun pienimuotoisen elinkeinotoiminnan avustusta tai lainaa vuosina 1991, 1992 ja 1993 saaneista puunjalostus- ja maaseutumatkailualan yrityksistä sekä Tilastokeskuksen yritysrekisteristä, josta valittiin vastaavan kokoisia yrityksiä samoilta toimialoilta. Yritykset ovat maaseutuyrityksiä siinä mielessä, että ne toimivat maaseudulla tai maaseutualueen läheisessä kuntakeskuksessa tai maaseutukaupungissa <sup>1)</sup>.

Aineiston yrittäjien keski-ikä oli 48 vuotta, eikä toimialojen välillä ollut merkitsevää eroa tässä suhteessa. Yrittäjiä kuvaa lisäksi melko alhainen koulutustaso, jolloin työkokemuksen kautta hankittu ammattitaito korostuu. Aineiston yritykset poikkesivat eräistä muista vastaavista tutkimuksista (mm. Hyvönen ym. 1995), koska ne olivat suhteellisen pitkään toimineita. Yritysten keski-ikä oli 15 vuotta. Kun otetaan huomioon yritysten keski-ikä ja yrittäjien ikärakenne, voidaan päätellä, että suuri osa aineiston yrittäjistä on aloittanut yrittämisen keskimäärin 35-vuoden iässä, mikä on yleinen yrittäjäjuran aloittamiskä (Koskinen 1996).

Maatilaverotuksen yhteydessä yrityksistä toimi ainoastaan seitsemän yritystä, jotka olivat pääasiassa majoitus- ja ravitsemusalan yrityksiä. Vaikka joka toinen yritys työllisti myös perheen ulkopuolisia työntekijöitä, kokonaisuutena niiden työllistävä vaikutus kohdistui pääasiassa yrittäjään ja yrittäjäperheen jäseniin.

Aineiston pienyrityksille laskettiin oikaistut tuloslaskelmat, joista laskettiin kannattavuuden tunnusluvut. Yrityksen liikevaihdon avulla kuvattiin yritysten liiketoiminnan kokoa. Yritysten taloudellista menestymistä tarkasteltiin nettotuloksen ja nettotulosprosentin avulla kokoaineistossa ja toimialoittain. Tämän lisäksi yritykset jaettiin liiketoiminnan koon, nettotuloksen ja nettotulosprosentin perusteella kolmanneksiin. Näin saatiin yhdeksän käsitteellistä yritysten ryhmää eli menestymistapausta. Menestymiseroja kuvaavina muuttujina olivat yritysympäristön uhat ja mahdollisuudet, yrittäjän tavoitteet, yrityksen vahvuudet ja heikkoudet, aineelliset resurssit ja työllistävyys, markkinointistrategiat ja yrittäjäsaaminen. Yrittäjäosaamista kuvattiin koulutuksen ja työkokemuksen sekä yrittäjäidentiteetin avulla. Aineistosta muodostettiin profiilit toimialoittain ja erikseen kullekin yhdeksälle tapaukselle.

---

<sup>1)</sup> Maaseutukaupungilla tarkoitetaan muita kaupunkeja kuin pääkaupunkiseudun kaupunkeja, Tampereä, Oulua ja Turkuä.

Empiirisen aineiston avulla pyrittiin vastaamaan kolmeen kysymykseen:

- Miten yritykset ovat menestyneet?
- Miten tapaukset eroavat?
- Mitkä tekijät vaikuttavat menestyseroihin?

Seuraavaksi tarkastellaan tuloksia toimialoittain, minkä jälkeen esitetään yhteen-  
veto tapausten välisistä eroista.

### 9.2.1. Toimialojen menestymisen kuvaus

Yritykset olivat suoramyyntiyrityksiä. Etenkin majoitus- ja ravitsemusalan yrittäjät käyttivät matkatoimistoja suoramarkkinoinnin lisäksi. Yrityksistä 60 % harjoitti yhteistyötä muiden yritysten kanssa: lähinnä markkinoinnissa ja myynnissä sekä alihankintasuhteissa. Yritykset korostivat *laatua ja kanta-asiakkuutta* markkinoinnissaan saman suuntaisesti kuin useissa muissakin vastaavissa maaseutuyrityksiin suunnatuissa tutkimuksissa. Pienyrityksissä tuotantoon ja jakeluun liittyvät saatavuusongelmat ovat yleisiä, mutta nämä tutkimusyrietykset ovat selvästi tiedostaneet saatavuuden merkityksen asiakassuhteen ylläpitäjänä, koska ne korostavat myös saatavuuden merkitystä menestystekijänä.

Majoitus ja ravitsemusalan yritykset olivat suurempia liikevaihdon perusteella kuin puunjalostusalan yritykset. Majoitus- ja ravitsemusalan yritysten liikevaihto oli keskimäärin 442 000 mk ja puunjalostusalan yritysten 313 000 mk. Tarkastelujaksolla majoitus- ja ravitsemusalan yritysten keskimääräinen liikevaihto oli laskenut, kun taas puunjalostusalan yritysten liikevaihto oli kasvanut. Mediaani sitä vastoin oli noussut molemmilla aloilla. Pienyritystoiminnan nettotulokset olivat kuitenkin verotilinpäätösaineiston perusteella tutkimusyrietyksissä alhaisia. Puunjalostusalan yritysten keskimääräinen nettotulo 36 000 markkaa ja matkailu- ja ravitsemusalan yritysten -27 000 markkaa. Taloudelliset tulokset ovat samansuuntaisia kuin Järvenpään (1995) tutkimuksessa, jossa majoitusosalalla oli suhteellisesti eniten tappiollisia yrityksiä ja puunjalostusalan pienyritykset olivat parhaiten kannattaneita.

Yrittäjistä 43 % arvioi subjektiivisesti, että yritystoiminta ei ollut selvästi kannattavaa mutta ei tappiollistakaan. Arvio vastaa myös laskennallista tulosta. Puunjalostajat arvioivat itse toimintansa kannattavaksi useammin kuin matkailu- ja ravitsemusalan yrittäjät. Subjektiivinen kannattavuusarvio korreloi laskennallisten kannattavuuden tunnuslukujen kanssa, mutta ei liikevaihdon kanssa (liite 6). Myös Lehtomaan (1995) tutkimuksessa sahayrittäjien näkemykset yrityksensä kannattavuudesta olivat lähempänä laskennallisia arvioita kuin maksuvalmius- ja vaka-  
varaisuusnäkemykset.

Yritystoiminnalla voidaan kuitenkin katsoa olevan suuri taloudellinen merkitys aineiston yrittäjille, koska puolet yrittäjäperheistä ilmoitti saavansa yli 80 % kokonaistuloistaan pienyritystoiminnasta. Pienyritystoiminnasta saatavien tulojen osuus



yrittäjäperheen kokonaistuloista oli keskimäärin 74 %. Vaikka osa yrittäjistä on saatanut yritystoiminnasta saataviin kokonaistuloihin vastatessaan ymmärtää tulo-osuudella liikevaihdon osuutta eikä todellisen tuloksen osuutta tuloista, niin empiirisen aineiston perusteella korkea tulo-osuus liittyy selvästi parhaiten kannattaneisiin yrityksiin. Nettotulos on tärkeä etenkin niille yrittäjistä, jotka eivät ole sisällyttäneet omaa palkkaansa kustannuksiin.

Suurimpina *uhkatekijöinä* maaseudun yrittäjät pitivät toimialasta riippumatta verotusta, kilpailutilanteen kiristymistä ja valtiovallan toimenpiteitä. Majoitus- ja ravitsemusalan yrittäjät näkivät yleisen taloudellisen kehityksen suurempana uhkana kuin puunjalostajat.

Toimialojen välillä ei ollut eroja yrittäjien tavoitteissa, vaikka puualan yrityksissä oli eniten yritystoiminnalla lisäansioita hankkivia. Matkailualan yritykset painottavat enemmän mielekästä elämänsisältöä ja menestymistä. Puualan yrittäjille toimialan kehitys oli merkittävästi pienempi uhka kuin matkailualan yrityksille. Matkailualan yritykset näkivät toimintaympäristön yleisesti suurempana uhkana kuin puualalla toimivat. Yritysten vahvuudet ja heikkoudet eivät eroa kuitenkaan merkittävästi toimialoittain. Molemmat toimialat korostavat laatua ja kanta-asiakkuutta toiminnassa. Vahvuuksia ovat myös oma ammattitaito ja omaleimaisuus sekä matkailualalla sijainti. Matkailualalla edullisilla hinnoilla oli vähemmän merkitystä kuin puunjalostusalalla.

### **9.2.2. Taloudellisten menestymiskäsitteiden liittyminen laadullisiin muuttujiin**

Tavoitteista kasvu ja menestyminen olivat muuttujia, joiden suhteen tapaukset erosivat merkittävästi. Aineiston suurimmat yritykset korostivat kasvua eniten ja vastaavasti nettotulosprosentin perusteella parhaiten kannattaneet vähiten: Ero keskimäiseen kannattavuusryhmään on merkittävä. Yritykset pitivät kasvua yleisesti kuitenkin vähemmän tärkeänä kuin toimeentulon hankkimista ja mielekästä elämänsisältöä.

SWOT-analyysi ei käytetyillä muuttujilla tuottanut eroja tapausten välille. Siten yritysten menestymiseroihin vaikuttavat ehkä muut tekijät. Haahti (1987) toteaa tutkimuksessaan, että yrittäjän valintojen ja niiden seurausten välille syntyy syyseuraus suhde, joten yrittäjän kyvykkyys ja pätevyys painottuvat voimakkaasti. Ympäristö ei siis determinoi pienyritystenkään lopputulosta, vaikka toimintaympäristö rajaa sen vaihteluvälit. Aineiston suurimmat yritykset näkivät toimintaympäristön tekijät myönteisemmin kuin muut, vaikka isoimmille yrityksille mahdolliset kysynnän muutokset ovat uhkakuvia.

Vahvuuksista omaleimaisuus ja automaattinen tietojen käsittely erotti tapaukset merkittävästi. Omaleimaisuutta korostavat eniten keskimäiseen kokoluokkaan kuuluvat ja vähiten aineiston pienimmät yritykset. Atk-järjestelmä oli vahvuutena aineiston isoimmilla yrityksillä, jotka poikkesivat tässä suhteessa molemmista muis-

ta kokoryhmistä merkitsevästi. Vastaavasti nettotulosprosentin perusteella keskimmäiseen menestymisluokkaan ryhmittyneet arvioivat atk:n vahvuutekseen muita ryhmiä selvemmin. Tämä voi johtua siitä, että liikevaihdoltaan suuremmissa ja kasvaneissa yrityksissä käytetään enemmän atk:ta hyväksi toiminnan suunnittelussa ja, että aineiston isoimmat yritykset kuuluivat lähinnä nettotulosprosentin perusteella muodostettuun keskimmäiseen kannattavuusryhmään. Kyläkosken (1992) tutkimuksessa todettiin, että mitä moniulotteisemman strategia- ja suunnittelutyypin yritys valitsee toiminnan ohjaukseen sitä paremman kannattavuuden ja rahoitus- aseman yritys myös saavuttaa. Aineiston isoimmat ja kannattavimmat yritykset käsittävät ryhmät korostivat laatua vähemmän kuin muut ryhmät. Isoimmat ja keskiuuret aineiston yritykset korostavat merkitsevästi enemmän kanta-asiakkuutta kuin pienimmät yritykset. Toisaalta nettotulosprosentin perusteella muodostettu parhaiten kannattaneiden yritysten ryhmä piti henkilökohtaista myyntityötä ja markkinointia merkitsevästi vähäisempänä menestystekijänä kuin muut tapaukset.

Aineelliset resurssit näkyvät nettotulokseen perustuvassa luokittelussa siten, että suuri omarahoitusosuus edistää kannattavuutta. Lisäksi aineiston isoimmat yritykset ovat keskimäärin muita ryhmiä kannattavampia, niissä on suurempi vierastyövoiman osuus ja samalla merkitsevästi suurempi yritystulo-osuus kuin muissa kokoluokissa. Tutkimuksen tulos ei näin tue yksiselitteisesti sitä tutkimustulosta, jonka mukaan itsensä työllistäjät menestyvät paremmin kuin kasvuyritykset (kts. Laukkanen 1999, 83-86).

Yrittäjäosaamista mitattiin koulutuksen ja yrittäjäidentiteetin suhteen. Tutkittavat tapaukset erosivat seuraavasti. Työkokemuksessa ei ollut eroja ryhmien välillä, mutta suurimpien yritysten omistajilla oli keskimäärin merkitsevästi alhaisempi ammattikoulutuksen taso kuin muilla ryhmillä, lähinnä ammattikurssi tasoa. Samansuuntaiseen tulokseen tuli Littunen (1997), jonka mukaan yrittäjän koulutuksella ja työkokemuksella ei ole yrityksen vakiintumisvaiheessa niin suoraa yhteyttä menestymiseen kuin aloittamisvaiheessa.

Yrittäjäidentiteetin erot puolestaan jakaantuivat siten, että isoimmat yritykset arvioivat riskinkantokykynsä merkitsevästi suuremmaksi ja paperityöhön kuuluvat rutiinit vahvuutekseen. Aineiston keskiuuret yritykset arvioivat pärjäävänsä yrittäjinä merkitsevästi paremmin kuin pienet yritykset. Vastaavasti nettotuloksen perusteella parhaiten kannattaneet arvioivat menestyvänsä yrittäjinä merkitsevästi huommin kuin keskimmäiseen kokoluokkaan kuuluvat. Nettotuloksen perusteella heikoimmin menestyneet sitä vastoin arvioivat olevansa vähemmän kunnianhimoisia kuin keskimmäiseen kannattavuusluokkaan kuuluvat.

Peltosen (1985) mukaan yrittäjyyden henkilökohtaisista esteistä kunniahimon puuttuminen on tärkeimpiä yritystoimintaa haittaavia tekijöitä. Lisäksi parhaiten kannattaneet arvioivat itsensä heikommin ihmisten kanssa toimeentuleviksi kuin muut ryhmät. Parhaassa menestymisryhmässä oli enemmän puunjalostusalan yrityksiä, joten yrittäjän sosiaalisuus saattaa vaikuttaa toimialan valintaan. Katila (1991, 51) mainitsee kiintymiseen liittyvien työnarvojen eli työn kautta saatavien sosiaalis-

ten kontaktien merkitsevän vähän maaseutuyrittäjille. Tämä saattaa heijastua maaseutuyrittäjien sosiaalisten valmiuksien puutteellisuutena, mikä vaikeuttaa yhteydenpitoa asiakkaisiin ja muihin yritystoiminnan sidosryhmiin. Toisaalta ihmiskeskeisyys voi olla yrittäjälouheen kääntöpuoli, jolloin sosiaaliset ja sopeutuvat menestyvät tietyssä tapauksessa heikommin kuin muut (Mohrman ja Cummings 1989, 73).

### 9.3. Yritysten menestyminen ja elivaihe

Tutkimuksessa on tarkasteltu yrittäjyyden ja markkinoinnin käsitteitä ja taloudellista menestymistä monelta eri kannalta. Tässä tutkimuksessa ei ollut mahdollista lähestyä tutkimusongelmaa empiirisesti prosessimuuttujien kautta, mutta osaamisen kehitysvaiheisiin liittyvää tarkastelua tulisi selvästi laajentaa käsittämään aloitusvaiheen lisäksi myös muita yrittäjyyden vaiheita.

Empiirisen aineiston yrityksiä voidaan useissa tapauksissa pitää siinä mielessä menestyneinä, että ne ovat toimineet suhteellisen kauan. Toisaalta taloudellisten mittareiden perusteella yritykset ovat hyvin pieniä ja osa niistä on menestynyt melko heikosti. Yrityksen menestyminen on kuitenkin moniselitteinen käsite, joka riippuu siitä kuka arviointia tekee, tai mistä lähtökohdasta menestymistä tarkastellaan. Siksi menestyminen yrittäjän tavoitteena on monisisältöinen ja käsittää myös muita kuin taloudellisia muuttujia.

Tutkimuksen perusteella voidaan esittää kuitenkin eräitä oletuksia maaseutuyritysten menestymisen syistä ja tutkittujen käsitteiden integroitumisesta. Nettotulosta selittäisivät lähinnä investointien rahoitusrakenne ja yrityksen koko. Kannattavuus ei kuitenkaan kehity lineaarisesti, vaan liiketoiminnan kokoon suhteutettuna tässä aineistossa parhaiten kannattavia olivat keskimmääseen kokoluokkaan kuuluvat yritykset. Sitä vastoin hyvin pienimuotoista yritystoimintaa näyttäisi olevan vaikeampi saada kannattavaksi. Liiketoiminnan kehittyminen pienyrityksissä pysähtyy helposti, sillä 6-10 vuotta toimineet yritykset olivat kaikkein pienimpiä.

Aineiston liikevaihdoltaan suurimmat yritykset kuuluvat liikevaihtoon suhteutettuna keskimmääseen kannattavuusryhmään. Heikko kannattavuus liittyy 6-10-vuotta toimineisiin yrityksiin ja pieneen liikevaihtoon, joiden taustalla on usein myös sivutoimiyrittäjyys. Liikevaihdon kehitystä edistävät kasvutavoite ja halu menestyä, kyky kantaa riskiä ja atk-järjestelmän käyttäminen yritystoiminnan apuvälineenä. Vaikka henkilöstön määrä selvästi myös heikentää kannattavuutta, niin tietyissä rajoissa se myös näyttää edistävän liiketoimintaa. Lisäksi yritystoimintaa näyttäisi edistävän yrittäjän *itse-reflektiivinen asenne*, joka merkitsee, että yrittäjä suhtautuu myönteisesti mutta samalla kriittisesti omaan osaamiseensa.

Nettotosperusteinen kannattavuus soveltuu yrittäjyyden tuloksen mittaamiseen, erityisesti kaksi erilaista toimialaa käsittävässä aineistossa, jolloin yritysten erilaiset pääoma- ja kulurakenteet tulevat otetuksi huomioon. Absoluuttinen kannattavuus otettiin tarkasteluun mukaan, koska useiden aineiston yritysten liiketoiminnan koko

oli vaatimaton ja taloudelliset tulokset markkamääräisesti melko heikkoja. *Tutkimuksen empiirisen osan perusteella* käytetyillä menestymiskäsitteillä ei tästä aineistosta saatu yksiselitteistä kuvaa yritysten menestymisestä. Kiinnostavia ovat mm. suuri investointien omarahoitusosuus ja investointiavustusten pieni osuus kannattavissa yrityksissä.

Swot-analyysissä eri tavoin menestyneet yritykset eivät eronneet toisistaan yhdenkään ympäristömuuttujan suhteen merkitsevästi. Yritykset kokevat kuitenkin yleiset ympäristöolosuhteet uhkaavina, mikä saattaa selittää vähäistä kasvuhalukkuutta. Epäedullinen ympäristö merkitsee usein riskin lisääntymistä yrittämiseen, koska tuottavuuteen ja kasvuun liittyvät odotukset vähenevät ja tiettyjen strategioiden toteuttaminen estyy tai ainakin tulee vähemmän todennäköiseksi (vrt. Day 1984, 53). Ulkoisen koetun ympäristön ja yrityksen resurssien yhteisvaikutus, voivat olla tärkeitä syitä strategian valinnoille, vaikka tehdyt ratkaisut eivät aina ole tietoisesti ympäristöanalyysiin perustuvia valintoja. Esimerkiksi yritysten elinvoimaisuus, jonka tärkeimpiä ominaisuuksia ovat kasvu ja uudistuminen, saattaa vähetä myös ulkoisista tilannetekijöistä johtuen. Tilannetekijät vaikuttavat strategian syntyprosessiin. Aineiston yrittäjät kokevat markkinaympäristön muuttujat neutraaleina tai jonkin verran pienempinä uhkatekijöinä kuin yleiset ympäristötekijät. Neutraalit voimat ovat kilpailuaseman kannalta vakauttavia, mikä usein tukee nykyistä strategiaa, pienentää riskiä tai parantaa nykyisiin strategioihin liittyviä tuotto-odotuksia (Day, 1984). Tässä yhteydessä jäi selvittämättä yrittäjäosaamisen ja ulkoisen ympäristön tekijöiden painoarvo, koska osaaminen saattaa olla ulkoisia olosuhteita merkittävämpi yritysten kasvua ja kehitystä rajoittava tekijä.

#### **9.4. Miten tutkimusta voidaan kehittää?**

Tutkimuksen laadun parantamiseksi tulisi miettiä, miten aineistot pitäisi valita, että erilaisia yrityksiä pystytään vertaamaan keskenään. Koska empiiriset aineistot ovat usein pieniä, eri ryhmien keskinäinen tarkastelu on vaikeaa tilastollista metodia käytävissä tutkimuksissa. Tämä voidaan ratkaista esimerkiksi valitsemalla homogeenisempiä aineistoja ja vertaamalla niiden avulla saatuja tuloksia keskenään sen sijaan, että samaan aineistoon toistuvasti sisällytetään mahdollisimman monen tyyppisiä yrityksiä. Homogeenisemmissä aineistoissa myös eri käsitteiden ymmärtämisessä ja sisällössä todetut erot saattavat vähentyä (vrt. mm. Ylikortes ja Möller, 1997), mikä todennäköisesti parantaisi myös tutkimusten laatua.

Toinen ongelma on ympäristöosaamisen tutkiminen. Empiirisen tutkimuksen tulokset voivat viitata myös siihen, että barometri-tyyppinen ympäristöanalyysi on liian yleinen tuodakseen esille markkinoinnin johtamiseen eniten vaikuttavat tekijät, vaikka käytetyt muuttujat vaikuttavatkin yleensä esimerkiksi investointi- ja kasvuhalukkuuteen yrityksissä. Tulevissa tutkimuksissa tulisi keskittyä alakohtaisesti pienyritysten toiminnan tutkimiseen toimialatasolla, jolloin voitaisiin ottaa huomioon toimialojen erityispiirteet kyselylomakkeiden laadinnassa. Toimialakohtainen

tarkastelu on kiinnostava etenkin, jos tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa ja välineitä yritysten tai koulutuksen käyttöön. Tutkimuksen luotettavuutta ja tulosten tulkittavuutta voitaisiin parantaa strategiamuuttujia ja yrittäjän osaamista koskevaa mittaristoa kehittämällä. Kysymysten asteikon muuttaminen viisiportaisesta seitsemäportaiseksi saattaisi tuoda selvempiä eroja ryhmien välille.

Nettotulosperusteinen kannattavuus mittaa enemmän yrittäjäosaamista kokonaisuutena eikä niinkään yksin markkinointiosaamista. Eri tyyppisille osaamisalueilla tarvitaan omat menestymisen mittarit, mm. markkinointiosaamiselle, joka on ainoastaan osa yrittäjäosaamista. Laadulliset mittarit ovat usein pehmeystään huolimatta taloudellisia tunnuslukuja parempia markkinoinnin menestymisen mittaamisessa. Suhteellinen kannattavuus ja yritystoiminnan tulos voi riippua myös muista yritystoimintaan liittyvistä päätöksistä ja linjauksista, jotka vaikka vaikuttavatkin yrityksen menestymiseen, eivät riipu suoraan markkinointistrategioista tai markkinointiosaamisesta. Liiketoiminnan nettotulokseen vaikuttavat esimerkiksi investointi- ja rahoituspäätökset. Markkinointiosaamista tai markkinointisuuntautuneisuutta koskevissa tutkimuksissa käytettyjä taloudellisia mittareita ovat mm. myynti ja myynninkehitys, myyntikate ja myyntikatteen kehitys sekä tuotekehitykseen ja markkinointiin käytettyjen resurssien osuus liikevaihdosta. Sitä vastoin markkinaosuus ja sen muutokset saattavat olla vaikeammin sovellettavia pienyritystutkimuksissa, jossa tuotannon kasvu voi olla yksi yrityksen kasvua ilmaiseva muuttuja. Tutkimuksen laskennallista osaa eli nettotulosperusteisten tunnuslukujen laskentaa oltaisiin voitu tuloslaskelmassa tarkentaa yrittäjän käyttämän työpanoksen osalta erillisellä kyselyllä. Nyt laskelmissa on otettu yrittäjän työkuukustannukset tuloslaskelmissa ilmoitettuina kustannuksina.

Tutkimuksessa käytettävien selittäjämuuttujien rakennetta tulisi tarkastella yksityiskohtaisemmin ja selittäjien kehittäminen on jatkotutkimuksissa mielenkiintoinen aihe. Selitysmallien rakentaminen edellyttää mitä todennäköisimmin aineiston tai osa-aineistojen aikaisempaa tarkempaa homogenisointia. Yrityksen kehitysprosesseja voidaan tutkia tehokkaasti myös pienistä aineistoista, mutta silloin aineiston teoreettiseen validiteettiin tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota. Tutkimusta voidaan tarkentaa myös siten, että strategiaa ja osaamista mittaavat muuttujat tai teemat operationalisoidaan erikseen tuotanto- ja palvelualoille, jolloin osaamisen profiilia pystytään tarkentamaan.

## Lähteet

- Aaker, D. 1995. *Strategic Market Management* 4 painos. John Wiley & Sons Inc.
- Aaker, D. 1991. *Managing Brand Equity. Capitalizing on the value of a brand name.* The Free Press.
- Aho, T. & Rantanen, H. 1992. *Yrityksen tilinpäätösanalyysi.* Tampere.
- Alarinta, J. 1998. *Maaseutu innovatiivisena ympäristönä. Verkostot paikallisen elinkeinopolitiikan toteuttajina. Helsingin yliopiston Maaseudun tutkimus- ja koulutuskeskuksen julkaisuja sarja A:4.*
- Ansoff, I. 1987. *Corporate strategy.* The Pequin Books. Iso Britannia.
- Ansoff, I. & McDonnell, E. 1989. *Strategia 2000,* Oy Rastor Ab.
- Artto, E. & Koskela, M. 1988. *Tilinpäätös, tuloslaskenta ja rahoitus.* Helsinki.
- Artto, E., Koskela, M., Leppiniemi, J. & Virtanen, K. 1994. *Yrityksen laskentatoimi.* Keuruu.
- Ballantine, J., Cleveland, F. & Koeller, T. 1993. *Profitability, Uncertainty, and Firm Size.* *Small Business Economics* 5:87-100.
- Baum, J. & Mezias, S. 1992. *Localized Competition and Organizational Failure in Manhattan Hotel Industry 1898-1990.* *Administrative Science Quarterly* 37:580-604.
- Baum, J. & Sing, J. 1994. *Organizational Niches and The Dynamics of Organizational Mortality.* *American Journal of Sociology*, 100, 2:346-380.
- Bhargava, M., Dubelaar, C & Ramaswami, S. 1994. *Reconciling Diverse Measures of Performance. A Conceptual Framework and Test of a Methodology.* *Journal of Business research* 31:235-246.
- Barrow, C. 1993. *The Essence of Small Business.* *Essence of Management Series.* Prentice Hall. UK.
- Boecker, V. 1991. *Organizational Strategy: An Ecological Approach.* *Academy of Management Journal* 34:613-635.
- Boulding, W., Lee, E. & Staelin, R. 1994. *Mastering the Mix: Do Advertising, Promotion, and Sales Force Activities Lead to Differentiation.* *Journal of Marketing Research* 31,(May): 159-172.
- Bridge, S., O'Neill, K. & Cromie, S. 1998. *Understanding Enterprise, Entrepreneurship & Small Business.* Macmillan Business.
- Brookles, R. & Little, V. 1998. *The Metamorfosis of marketing—how will the market research industry adapt? Marketing and Research Today (February):53-60.*
- Broms, H. & Gahmberg, H. 1987. *Semiotic of Management.* Helsingin kauppaorkeakoulun julkaisuja C:53.
- Bygrave, W. D. 1989. *The Entrepreneurship Paradigm (I): A Philosophical Look at Its Research Methodologies.* *Entrepreneurship Theory and Practice* 14,1:7-26.
- Carson, D., Cromie, S., McCowan, P. & Hill, J. 1995. *Marketing and Entrepreneurship in SMEs: An Innovative Approach,* Prentice Hall.

- Carson, D. 1993. A Philosophy for Marketing Education in Small Firms. *Journal of Marketing Management* 2:169-179.
- Colleran, J. 1985. Strategic Marketing Considerations for the Small Firm. *European Journal of Marketing* 19, 5:17-31.
- Cunhignams, B. & Licherton, J. 1991. Defining Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management* (January):45-61.
- Cardini, C. & Fumagalli, A. 1997. Patterns of entrepreneurial research in Italy: locational factors, intangible assets and development of the new firm, teoksessa "Entrepreneurship and Small Business Research in Europe. toim. Landström, H., Hermann, F. & Veciana, Jose. Ashagate Publishing Limited, UK.
- Dalgic, T. & Leeuw, M. 1994. Niche Marketing Revisited: Concepts, Applications, and Some European Cases. *European Journal of Marketing* 28(4):39-55).
- Day, G. 1984. *Analysis for Strategic Marketing Decisions*. West Publishing Company, USA.
- Day, G. 1992. *Strategie per i mercati: Processi per la creazione del valore*. Etaslibri. Milano.
- Day, G. & Nedungadi, P. 1994. Managerial Representations and Competitive Advantage. *Journal of Marketing* 58(April):37-52.
- Day, G. 1994. The Capabilities of Market Driven Organizations. *Journal of Marketing* 58(October):37-52.
- Forsman, S. 1996. Maaseudun pienyritysten hintastrategiat: Esimerkkinä liha-alan yritykset. Maatalouden taloudellisen tutkimuslaitos tutkimuksia 213, Helsinki.
- Forsman, S. 1997. Hintastrategiat ja hintakilpailukyky elintarvikealan maaseutuyrityksissä. Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos tutkimuksia 221. Helsinki.
- Forsman, S & Aro, J. 1998. Elintarvikealan maaseutuyritysten keskeiset markkinointikanavat. Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos tutkimuksia 226. Helsinki.
- Forsman, S. 1999. Erilaistaminen ja hintastrategiat elintarvikealan maaseutuyrityksissä. Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos julkaisuja 93, Helsinki.
- Fritzsimmmons, J. & Fritzsimmmons, M. 1994. *Service Management for Competitive Advanatge*. McGraw-Hill, Inc. Singapore.
- Gahmberg, H. 1986. Symbols And values of strategic Management. Semiotic approach. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja A47, Helsinki.
- Gibb, A. 1993. The Enterprise Culture and Education. Understanding Enterprise Education and its Links with Small Business, Entrepreneurship and Wider Educational Goals. *International Small Business Journal* (11)3:11-35.
- Giddens, A. 1996. *Modernity and Self-Identity. Self and society in the Late Modern Age*. Polity Press, UK.
- Grönroos, C. 1994. Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm. *Journal of Marketing Management* 10:347-360.
- Haahti, A. 1987. Imatran pienyritystutkimus. Yrityksen toimintatavat ja menestyminen Imatralla. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja D-91.

- Hahti, A. 1989. Entrepreneurs' Strategic Orientation. Modelling Strategic Behaviour in Small Industrial Owner-Manager Firms. Helsingin kauppakorkeakoulu A:64.
- Hahti, A., Rintala, R. & Palminkoski, U. 1987. Maatilamatkailun edellytykset. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja M-21.
- Hahti, A. 1989. Entrepreneurs' Strategic Orientation. Seminaari paperi International Council of Small Business World Conference in Quibec.
- Hair, J., Anderssen, R., Tatham, R & Black, W. 1998. Multivariate Data Analysis. Prentice Hall.
- Hannan, M. Freeman, J. 1977. The Population Ecology of Organizations. American Journal Sociology 83:929-984.
- Huuskonen, V. 1992. Yrittäjäksi Ryhtyminen. Teoreettinen viittekehys ja sen koettelu. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja sarja A-2.
- Hauta-aho, S. 1990. Yrityksen perustamisen vaiheet. Vaasan korkeakoulun julkaisuja 146: 1-59.
- Heinonen, S. & Järvinen, A. 1996. Maaseutuyrittäjän opas. Yrityksen Tietokirjat. Kauppakaari-yhtymä Oy. Helsinki.
- Helenius, J. 1999. Maaseudun pienyrityksen menestymiseen vaikuttavat tekijät. Pro gradu-tutkielma, Helsingin yliopiston taloustieteen laitos.
- Hills, G. & LaForge, R. 1992. Research at the marketing interface to advance entrepreneurship theory. Entrepreneurship: Theory and Practice 15(Spring):33-60.
- Hoffer, C. & Schendel, D. 1978. Strategy formulation: Analytical Concepts. West Publishing Company, St. Paul.
- Honko, J. 1985. Liiketaloustiede. Ekonomia-sarja 3. 12. painos, Espoo.
- Hornaday, R. & Wheatley, W. 1986. Managerial Characteristics and the Financial Performance Of small Business. Journal of Small Business Management (april):1-8.
- Hyvönen, S., Kupiainen, T. & Pietikäinen, P. 1995. Maaseudun pienyritysten strategiat, muutoskyvykyys ja tuloksellisuus. Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos tutkimus 201, Helsinki
- Jahnukainen, I., Junnelius, C. & Sonkin, L. 1988. Liiketoiminnan kehittäminen strategian pohjalta. 7. painos. Ekonomia-sarja.
- Järvenpää, M. 1995. Elinkeinotoiminta maaseudulla. Yritysten sijaintitekijät ja yhteis toiminta. TTS:n julkaisuja 340, Helsinki.
- Julien, P-E. 1989. The Entrepreneur and economic theory. International Small Business Journal 7, 3:29-35.
- Kaipainen, R., Ryökäs, M. & Liukkonen, J. 1990. Maaseudun pienimuotoisen elinkeinotoiminnan tuen vaikutukset. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja. M-49.
- Katila, S. 1991. Maaseutuyrittäjien yrittäjyysmotivaatio. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja M-52.
- Keats, B. & Bracker, J. 1988. Towards a Theory Small firm Performance: A Conceptual Model. American Journal of Small Business (Spring):41-58.



- Kettunen, P., Mäkinen, V. & Neilimo, K. 1980. Tilinpäätösanalyysi. *Ekonomia*-sarja. Espoo.
- Kotey, B. & Meredith, G. 1997. Relationships Among Owner/Manager Personal Values, Business Strategies, and Enterprise Performance. *Journal of Small Business* (April):37-46.
- Koskela, M., Artto, E., Lehtovuori, J., Virtanen, K., Leppiniemi, J., Kyläkoski, K., Alaluusua, S. & Pitkänen, E. 1982. *Laskentatoimen osa-alueita*, Helsinki.
- Koskinen, A. 1996. Pienyritysten kehityskaaret ja areenat. *Helsingin kauppakorkeakoulu julkaisuja A-116*.
- Kohli, A. & Jaworski, B. 1990. Market orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing* 54 (April):1-84.
- Kotler, P. 1994. *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Prentice-Hall International Inc.
- Kyläkoski, K. 1992. Suunnittelusysteemin vaikutus yrityksen kannattavuuteen ja rahoitukseen. *Helsingin kauppakorkeakoulu julkaisuja D-163*.
- Kulkki, S. 1996. Knowledge Creation of Multinational Corporations. Knowledge Creation Through Action. *Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja A 115*.
- Kupiainen, Terri. 1996. Pienten elintarvikealan yritysten markkinointistrategiat. *Maatalouden taloudellisen tutkimuslaitos tutkimuksia 215*, Helsinki.
- Kupiainen, T. 1998. Elämystyylit elintarvikkeiden kuluttajasegmentoinnissa. *Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos tutkimuksia 226*, Helsinki.
- Lahti, A. 1988. Strateginen yritysanalyysi. Espoo.
- Laitinen, E. 1992. Yrityksen talouden mittarit. *Ekonomia*-sarja, Jyväskylä.
- Landström, H., Hermann, F. & Veciana, Jose. 1997. *Entrepreneurship and Small Business Research in Europe*. Ashgate Publishing Limited, UK.
- Laukkanen, M. 1999. Yrittäjyyden ja uuden liiketoiminnan jäljillä. Paikallinen kehittäminen kansainvälisessä maailmassa. *Kuopion yliopiston selvityksiä E, yhteiskuntatieteet 8*.
- Laurent, G. & Prass, B. 1998. Research in marketing: some trends, some recommendations, teoksessa "Rethinking Marketing. Towards Critical Marketing Accountings", toim. Browlie, D., Saren, M., Wensley, R. & Whittington, R. Sage Publications. Iso Britannia.
- Laurila, P. 1996. Uuden maaseudun tiellä. Tutkimus maaseutuväestön uusista toimeentulolähteistä. *Länsi-Suomen taloudellisen tutkimuslaitoksen julkaisu 67*.
- Lehtomaa, A. 1995. Yrittäjän menestymismielikuva. Sahayrittäjän näkemyksen ja laskennallisen arvion vastaavuus yrityksen taloudellisesta tilasta. *Helsingin kauppakorkeakoulu julkaisuja A-101*.
- Littunen, H. 1997. Uusien yritysten menestyminen. Osa IV: Yritystoiminnan vakiintuminen. *Keski-Suomen taloudellisen tutkimuslaitoksen julkaisuja 140*. Jyväskylän yliopisto.
- Marjosola, I. 1979. Yrittäjyys tahtona ja mahdollisuutena. *Jyväskylän yliopiston taloustieteen julkaisuja 49*.

- Mathur, S. 1992. Talking Straight about Competitive Strategy. *Journal of Marketing Management* 8:199-217.
- Maula, M. 1999. Multinational Companies as Learning and Evolving Systems. Multicase study of knowledge intensive service companies. An application of autopoiesis theory. *Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja A-154*.
- Merz, R., Weber, P. & Laetz, V. 1994. Linking Small Business Management with Entrepreneurial Growth. *Journal of Small Business Management* (October):49-60
- Middleton, B. & Long, G. 1990. Marketing Skills: Kritical Issues in Marketing Education and Training. *Journal of Marketing Management* 5, 3:325-342.
- Mohrman, S. & Cummings, A. 1989. *Self-Designing Organizations: Learning How to Create High Performance*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Moran, P. 1997. Personality Characteristics and Growth-Oriented of the Small Business Owner Manager. *International Small Business Journal* 16, 3:17-38.
- Mugler, J. 1997. Research into entrepreneurship and small business in Austria, teoksessa "Entrepreneurship and Small Business Research in Europe. toim. Landström, H., Hermann, F. & Veciana, Jose. Ashagate Publishing Limited, UK.
- Möller, K. 1991. Markkinointiosaaminen: Markkinoinnin yhteys strategiaan ja liiketoimintaan. *Yritystalous* 2:15-22.
- Möller, K. & Anttila, M. 1987. Marketing Capability—A Key Success Factor in Small Business. *Journal of Marketing Management* 2:185-203.
- Niittykangas, H. 1992. Maaseudun yritystoiminnan kehittymismahdollisuudet. *Economics and Statistics* No 21, Jyväskylän yliopisto.
- Niittykangas, H. 1999. Yrittäjyys ja maaseutu. *Kuopion yliopiston selvityksiä E, yhteiskuntatieteet* 9.
- Peltonen, M. 1985. *Yrittäjyys*. Otava, Keuruu.
- Penrose, E. 1995. *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press Inc. USA.
- Pietikäinen, P. & Hyvönen, S. 1998. Maaseudun pienyritysten strategiat ja menestyminen. Yritysten empiirinen luokittelu. *Helsingin yliopiston taloustieteen laitos, selvityksiä nro 1*.
- Pihlanto, P. 1991. Holistinen ihmiskäsitys ja laskentatoimen roolit. *Liiketaloustieteen aikakauskirja* 4:384-414.
- Porter, M. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for analysing industries and competitors*. Free Press, USA.
- Porter, M. 1985. *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York.
- Porter, M. 1996. What is the Strategy? *Harvard Business Review*, 74 (November-December):61-78.
- Prahalad, C. & Hamel, G. 1990. The Core Competence of The Corporation. *Harvard Business Review* 68(May-June):71-91.
- Ranta, E., Rita, H. & Kouki, J. 1992. *Biometria. Tilastotiedettä ekologeille*. Yliopistopaino, Helsinki.

- Rantamäki-Lahtinen, L. 1999. Maaseudun pienyritysrekisteri. Maatalouden taloudellisen tutkimuslaitoksen tutkimuksia 235. Helsinki.
- Riepponen, O. 1995. Maaseutuuyrittäjänä menestyminen. Helsingin yliopiston Maaseudun tutkimus- ja koulutuskeskus julkaisuja 40, Mikkeli.
- Rizzoni, A. 1991. Technological Innovation and Small Firms: A Taxonomy. *International Small Business Journal* 9, 3:31-42.
- Romano, C. & Ratnatunga, J. 1995. The role of marketing. Its impact on small enterprise research. *European Journal of Marketing* 29, 7:9-30.
- Schendel, D. 1994. Introduction to Competitive Organizational Behaviour: Toward an Organizationally-Based Theory Of competitive Advantage. *Strategic Management Journal* 15:1-4.
- Shimp, T. 1993. *Promotion Management & Marketing Communication*. The Dryden Press.
- SPSS-Categories käyttäjän opas 8.0. 1998
- Slater, S. 1997. Developing a Customer Valued-Based Theory of the firm. *Journal of The Academy of Marketing Science* 25,2:162-167.
- Slater, S. & Narver, J. 1994. Does Competitive Environment Moderate The Market Orientation Performance Relationship? *Journal of Marketing* 58(January)46-55)
- Survo, I. 1989. Maaseutuelinkeinojen yleiset kehitysedellytykset ja esteet. Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos. Raportteja ja artikkeleita 84.
- Tuomi, I. 1999. *Corporate Knowledge. Theory and Practice of Intelligent Organizations*. Metaxis.
- Tuominen, M. 1997. Marketing Capability and Market Orientation in strategy Interface. A Conceptual analysis. Helsingin kauppakorkeakoulu B1.
- Tuominen, M., Möller, K. & Anttila, M. 1997. Strategy and Adaptive Capability of The Firm. A State-of-the Arts Review of The Miles and Snow Typology. Helsingin kauppakorkeakoulun työpapereita W-195.
- Turkki, A. 1995. Maatalouden liiketaloustieteen perusteet. Helsingin yliopiston taloustieteenlaitos moniste 2.
- Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 1997. *Liiketoiminta ja johtaminen*. 2. Uudistettu painos, Ky-palvelu Oy.
- Vihtonen, T. & Haverinen, T. 1995. Monialaisen maatilayrityksen tuloslaskenta. Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitoksen tiedonantoja 202, Helsinki.
- Yritystutkimusneuvottelukunta. 1995. Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi. Tampere.
- Yin, R. 1989. *Case Study Research: Design and Methods*. Applied Social Research Methods Series. Sage Publications.
- Ylikortes, K. & Möller, K. 1996. PKT-Yritysten Markkinointiosaaminen. Liiketaloudellinen tutkimuslaitos, sarja B. Helsinki.
- Zinkham, G. & Pereira, A. 1994. An Overview of Marketing Strategy and Planning. *International Journal of Research in Marketing* 11:185-218.

## LIITE 1.

### Oikaistu tuloslaskelma

#### LIKEVAIHTO

- + Muut liiketoiminnan tuotot
- Aine- ja tarvikekäyttö
- Ulkopuoliset palvelut
- Henkilöstökulut
- Muut muuttuvat kulut
- /+ Valmisteveraston lis./väh.

#### MYYNTIKATE

- Henkilöstökulut
- Omistajan palkkorjaus
- Vuokrat
- Leasingvuokrat
- Muut kiinteät kulut

#### KÄYTTÖKATE

- + Osinkotuotot
- + Rahoitustuotot
- Korkokulut
- Muut rahoitus kulut
- +/- Kurssierot
- +/- Kurssierojen oikaisu
- Tilikauden verot

#### RAHOITUSTULOS

- Suunnitelman mukaiset poistot

#### NETTOTULOS

- Poistot sijoituksista
- +/- Satunnaiset tuotot/kulut

#### KOKONAISTULOS

- /+ Poistoeron lisäys/vähennys
- /+ Vapaaehtoisten varausten lisäys/vähennys
- Omistajan palkkorjaus
- +/- Eläkevastuuvajauksen muutos
- + Kuluiksi kirjatut aktivoinnit
- +/- Kurssierojen oikaisu
- +/- Muut tuloksen oikaisut

#### TILIKAUDEN TULOS

## LIITE 2.

### Postikyselyaineisto-otoksen kerääminen

Kokonaisotos oli 484 yritystä, joista matkailualan yrityksiä oli 235 kpl ja puunjalostusalan yrityksiä oli 249 kpl. Kyselylomakkeita tuli takaisin 204 kpl, joista 181 oli täytetty. Suuri osa hylätyistä lomakkeista oli sellaisten yrittäjien, jotka olivat lopettaneet toimintansa.

Tilastokeskuksen yritysrekisterin näyte on muodostettu ositetulla otannalla. Tilastokeskuksen kuntaluokitusoppaaseen luokitellusta maaseutumaisista kunnista valittiin kustakin kunnasta joka kuudennes ja kahdestoista kunta mukaan. Yrityksiä ei tullut kuitenkaan otannalla tarpeeksi vaan mukaan otettiin kustakin maakunnasta otettiin mukaan vielä mukaan joka viides maaseutumainen kunta. Näytteessä on mukana yrityksiä yhteensä 45 kunnan alueelta ympäri Suomea. Mukaan tuli yhteensä 270 yritystä, joista 149 yritystä toimii puun jatkojalostuksessa ja 121 yritystä toimii matkailualalla. YRTIKA-tietokannasta rajattiin mukaan tulevat yritykset seuraavin kriteerein:

|                     |  |
|---------------------|--|
| Toimiala            | Puun jatkojalostus (puutavaran ja puutuotteiden valmistuksen toimialat lukuunottamatta korkki-, olki- ja punontatuotteiden valmistusta)<br>Matkailu (majoitus- ja ravitsemustoiminta: leirintäalueet ja muu majoitustoiminta, ravintolat ja kahvilaravintolat) |
| Aloitusvuosi        | 1991 tai aikaisempi  |
| Kieli               | Suomi  |
| Koko                | 0-4 henkilöä   |
| Oikeudellinen muoto | Luonnollinen henkilö, verotusyhtymä, avoin yhtiö, kommandiitti yhtiö, osakeyhtiö   |
| Omistajatyyppi      | Yksityinen   |

Maa- ja metsätalousministeriön rekistereistä poiminta suoritettiin maaseudun pienimuotoisen elinkeinotoiminnan avustusta tai lainaa vuosina 1991, 1992 ja 1993 saaneista puunjalostus- ja maaseutumatkailualan yrittäjistä. Puunjalostustoimialalta poistettiin pelkästään puun kenttäsahausta harjoittavat, tilastokeskuksen rekisterissä olevat ja ruotsin kieliset yritykset pois. Koska maaseutumatkailuyrityksiä oli rekisterissä paljon enemmän, tehtiin kummastakin toimialasta otos erikseen. Matkailuyrityksistä otettiin aakkosjärjestyksessä joka kolmas mukaan ja puunjalostustajien otos muodostettiin siten, että aakkosjärjestyksessä joka kolmas yritys poistettiin, jolloin saatiin kummastakin toimialasta suunnilleen samansuuruinen otos. Matkailualan yrityksiä tuli näytteeseen 114 kpl ja puun jatkojalostusyrityksiä 100 kpl.

### LIITE 3 (1/3).

#### Tutkimuksessa käytetyt postikyselylomakkeen kysymykset

62. Mihin katsotte tuotteittenne menekin perustuvan? ( 5=perustuu erittäin paljon, 4=melko paljon, 3=jonkin verran, 2=melko vähän, 1=ei perustu lainkaan)

|   | Erittäin paljon |   |   | Ei lainkaan |   |
|---|-----------------|---|---|-------------|---|
| Oma ammattitaito ja osaaminen           | 5               | 4 | 3 | 2           | 1 |
| Tuote tai palvelu, jota muut eivät osaa | 5               | 4 | 3 | 2           | 1 |
| Tuotteen tai palvelun saatavuus         | 5               | 4 | 3 | 2           | 1 |
| Tuotteen tai palvelun edullinen hinta   | 5               | 4 | 3 | 2           | 1 |
| Henkilökohtainen myyntityö ja mainonta  | 5               | 4 | 3 | 2           | 1 |
| Laatu                                   | 5               | 4 | 3 | 2           | 1 |
| Kanta-asiakkaat                         | 5               | 4 | 3 | 2           | 1 |
| Muu, mikä?                              | 5               | 4 | 3 | 2           | 1 |

64. Millaisiksi vahvuuksiksi koette yrityksessänne? (5=erittäin suuri, 4=melko suuri, 3=jonkinlainen vahvuus, 2=vähäinen vahvuus, 1=ei lainkaan vahvuus)

|  | Erittäin suuri vahvuus |   |   | Ei lainkaan vahvuus |   |
|--|------------------------|---|---|---------------------|---|
| Markkinointi osaaminen                               | 5                      | 4 | 3 | 2                   | 1 |
| Omaleimaisuus  | 5                      | 4 | 3 | 2                   | 1 |
| Ammattitaito   | 5                      | 4 | 3 | 2                   | 1 |
| Erikoistuminen, keskittyminen harvempiin tuotteisiin | 5                      | 4 | 3 | 2                   | 1 |
| Taloudelliset resurssit                              | 5                      | 4 | 3 | 2                   | 1 |
| Hyvät tuotantotilat ja -laitteet                     | 5                      | 4 | 3 | 2                   | 1 |
| ATK:n hyödyntäminen                                  | 5                      | 4 | 3 | 2                   | 1 |
| Yhteistyö muiden yrittäjien kanssa                   | 5                      | 4 | 3 | 2                   | 1 |
| Sijainti   | 5                      | 4 | 3 | 2                   | 1 |
| Muu, mikä?   | 5                      | 4 | 3 | 2                   | 1 |

### LIITE 3 (2/3).

65. Koetteko seuraavat asiat yrityksenne mahdollisuuksiksi vai uhkiksi? (5=erittäin suuri mahdollisuus, 4=melko suuri mahdollisuus, 3=ei mahdollisuus, ei uhka, 2=melko suuri uhka, 1=suuri uhka)

|   | Erittäin suuri<br>mahdollisuus |   |   | Suuri<br>mahdollisuus |   |
|---|--------------------------------|---|---|-----------------------|---|
| Kysynnän muutokset  | 5                              | 4 | 3 | 2                     | 1 |
| Jatkojalostus mahdollisuudet  | 5                              | 4 | 3 | 2                     | 1 |
| Raaka-aineen saanti   | 5                              | 4 | 3 | 2                     | 1 |
| Automaatio ja uusien tuotantotapojen kehittyminen<br>omalle toimialalle | 5                              | 4 | 3 | 2                     | 1 |
| EU  | 5                              | 4 | 3 | 2                     | 1 |
| Viennin aloittaminen  | 5                              | 4 | 3 | 2                     | 1 |
| Kilpailun kiristyminen omalla toimialalla                               | 5                              | 4 | 3 | 2                     | 1 |
| Valtiovallan toimenpiteet   | 5                              | 4 | 3 | 2                     | 1 |
| Lainsäädäntö  | 5                              | 4 | 3 | 2                     | 1 |
| Verotus, veroluonteiset maksut  | 5                              | 4 | 3 | 2                     | 1 |
| Yleinen taloudellinen kehitys   | 5                              | 4 | 3 | 2                     | 1 |
| Ammattitaitoisen työvoiman saanti                                       | 5                              | 4 | 3 | 2                     | 1 |
| Muu, mikä?  | 5                              | 4 | 3 | 2                     | 1 |

67. Mikä on yritystoimintanne tavoite? (5= tärkeä tavoite, 4= melko tärkeä tavoite, 3=jonkin verran tärkeä, 2=melko vähän tärkeä, 1=ei lainkaan tärkeä)

|                                    | Tärkeä<br>tavoite |   |   | Ei lainkaan<br>tärkeä |   |
|------------------------------------|-------------------|---|---|-----------------------|---|
| Toimeentulo                        | 5                 | 4 | 3 | 2                     | 1 |
| Varsinaisen toiminnan kehittäminen | 5                 | 4 | 3 | 2                     | 1 |
| Lisäansiot                         | 5                 | 4 | 3 | 2                     | 1 |
| Työllistäminen                     | 5                 | 4 | 3 | 2                     | 1 |
| Menestyminen                       | 5                 | 4 | 3 | 2                     | 1 |
| Kasvu                              | 5                 | 4 | 3 | 2                     | 1 |
| Mielekäs elämänsisältö             | 5                 | 4 | 3 | 2                     | 1 |
| Ammattitaito ja sen kehittäminen   | 5                 | 4 | 3 | 2                     | 1 |
| Muu, mikä?                         | 5                 | 4 | 3 | 2                     | 1 |

### LIITE 3 (3/3).

32. Eri ihmisillä on erilaisia käsityksiä omasta sopivuudesta yrittäjäksi. Arvioikaa, miten hyvin seuraavat väittämät pitävät paikkansa Teidän kohdallanne? (5=täysin samaa mieltä, 4=melko samaa mieltä, 3=vaikea sanoa, 2=melko eri mieltä, 1=täysin eri mieltä)

|  | Täysin samaa mieltä |   |   | Täysin eri mieltä |   |
|--|---------------------|---|---|-------------------|---|
| Pärjään hyvin yrittäjänä   | 5                   | 4 | 3 | 2                 | 1 |
| En ole tarpeeksi kunnian himoinen yrittäjäksi  | 5                   | 4 | 3 | 2                 | 1 |
| Olen luonteeltani pehmeä yrittäjäksi   | 5                   | 4 | 3 | 2                 | 1 |
| Pystyn kyllä kantamaan yrittäjyyteen liittyvät riskit  | 5                   | 4 | 3 | 2                 | 1 |
| Minussa ei ole tarpeeksi ainesta johtajaksi  | 5                   | 4 | 3 | 2                 | 1 |
| Paperityöt (kirjanpito ym.) eivät ole koskaan tuottaneen minulle ongelmia                          | 5                   | 4 | 3 | 2                 | 1 |
| Jos minulla aikoinani olisi ollut nykyiset tietoni yrittäjän työstä, en olisi ryhtynyt yrittäjäksi | 5                   | 4 | 3 | 2                 | 1 |
| Ryhtyessäni yrittäjäksi minulla oli jo pitkään ollut valmiit suunnitelmat omasta yrityksestä       | 5                   | 4 | 3 | 2                 | 1 |
| Yrittäjänä tulen hyvin toimeen monentyyppisten ihmisten kanssa                                     | 5                   | 4 | 3 | 2                 | 1 |



## LIITE 4.

### Tutkimusyrittysten liikevaihto

*Yritysten liikevaihto (mk/yritys) toimialoittain vuosina 1993, 1994 ja 1995<sup>1)</sup>.*

|   | Majoitus- ja ravitsemusala<br>liikevaihto |               |               | Puunjalostusala<br>liikevaihto |               |               | Kaikki<br>liikevaihto |               |               |                |
|---|---|---------------|---------------|--------------------------------|---------------|---------------|-----------------------|---------------|---------------|----------------|
|   | 1993                                      | 1994          | 1995          | 1993                           | 1994          | 1995          | 1993                  | 1994          | 1995          |                |
| 1. kolmannen vuosikymmenen<br>keskiarvo | 517207                                    | 503802        | 433634        | 285418                         | 348640        | 363599        | 478576                | 477942        | 421961        |                |
| Media                                   | 266594                                    | 296002        | 306680        | 285418                         | 348640        | 363599        | 266594                | 296002        | 306680        |                |
| 2. kolmannen vuosikymmenen<br>keskiarvo | 265656                                    | 272837        | 285895        | 114570                         | 183645        | 308692        | 177523                | 220808        | 299193        |                |
| Media                                   | 196859                                    | 268826        | 258730        | 88628                          | 96021         | 66799         | 105540                | 99071         | 96435         |                |
| 3. kolmannen vuosikymmenen<br>keskiarvo | 547464                                    | 497781        | 590221        | 102594                         | 193331        | 537746        | 866451                | 454803        | 556828        |                |
| Media                                   | 399681                                    | 404429        | 387175        | 354570                         | 479876        | 446026        | 380073                | 404429        | 394582        |                |
| <b>Kaikki</b>                           | <b>Keskiarvo</b>                          | <b>457379</b> | <b>441754</b> | <b>427721</b>                  | <b>563552</b> | <b>102643</b> | <b>141576</b>         | <b>650751</b> | <b>167178</b> | <b>1422256</b> |
|   | <b>Media</b>                              | <b>285096</b> | <b>302397</b> | <b>314121</b>                  | <b>108528</b> | <b>136827</b> | <b>279908</b>         | <b>240627</b> | <b>270164</b> | <b>311508</b>  |

Taulukossa myös liikevaihdon kehittyminen liikevaihtokolmanneksissa (n=35).

*Yritysten liikevaihto (mk/yritys) vuosina 1993, 1994 ja 1995 (n=35).*

| Liikevaihto | Toimiala                   |                 | Kaikki    |
|-------------|----------------------------|-----------------|-----------|
|             | Majoitus- ja ravitsemusala | Puunjalostusala |           |
|             | Keskiarvo                  | Keskiarvo       | Keskiarvo |
| -93         | 457379                     | 224453          | 350899    |
| -94         | 441754                     | 299439          | 376696    |
| -95         | 427721                     | 415766          | 422256    |

## LIITE 5.

Tutkimusyriytysten kustannukset nettotulosprosentin, nettotuloksen ja liikevaihdon perusteella muodostetuissa kolmanneksissa markkoina ja prosentteina.

| KUSTANNUKSET                 |           |                     |      |            |      |             |      |
|------------------------------|-----------|---------------------|------|------------|------|-------------|------|
|                              | Kolmannes | Nettotulosprosentti |      | Nettotulos |      | Liikevaihto |      |
|                              |           | mk                  | %    | mk         | %    | mk          | %    |
| Aine- ja tarviketekannukset  | heikoin   | 106 422             | 46 % | 285 899    | 62 % | 24 674      | 35 % |
|                              | keskim.   | 403 016             | 66 % | 135 042    | 58 % | 96 498      | 36 % |
|                              | paras     | 123 853             | 38 % | 195 017    | 42 % | 515 509     | 62 % |
| Muuttuvat palkkakustannukset | heikoin   | 16 050              | 7 %  | 16 050     | 3 %  | 1 985       | 3 %  |
|                              | keskim.   | 29 697              | 5 %  | 1 370      | 1 %  | 13 332      | 5 %  |
|                              | paras     | 5 869               | 2 %  | 34 605     | 7 %  | 35 868      | 4 %  |
| Muut muuttuvat kustannukset  | heikoin   | 1 701               | 1 %  | 2 171      | 0 %  | 2 804       | 4 %  |
|                              | keskim.   | 15 246              | 2 %  | 5 728      | 2 %  | 9 877       | 4 %  |
|                              | paras     | 8 822               | 3 %  | 18 109     | 4 %  | 12 249      | 1 %  |
| Kiinteät palkkakustannukset  | heikoin   | 6 064               | 3 %  | 47 594     | 10 % | 4 325       | 6 %  |
|                              | keskim.   | 66 062              | 11 % | 18 395     | 8 %  | 7 255       | 3 %  |
|                              | paras     | 19 513              | 6 %  | 21 976     | 5 %  | 81 065      | 10 % |
| Vuokrat                      | heikoin   | 11 536              | 5 %  | 15 899     | 3 %  | 99          | 0 %  |
|                              | keskim.   | 12 380              | 2 %  | 5 585      | 2 %  | 12 744      | 5 %  |
|                              | paras     | 9 927               | 3 %  | 12 358     | 3 %  | 20 634      | 2 %  |
| Muut kiinteät kustannukset   | heikoin   | 74 280              | 32 % | 83 315     | 18 % | 21 417      | 31 % |
|                              | keskim.   | 58 093              | 9 %  | 34 021     | 15 % | 55 730      | 21 % |
|                              | paras     | 32 755              | 10 % | 46 855     | 10 % | 87 578      | 11 % |
| Muut                         | heikoin   | 490                 | 0 %  | 468        | 0 %  | 43          | 0 %  |
|                              | keskim.   | 81                  | 0 %  | 95         | 0 %  | 233         | 0 %  |
|                              | paras     | 760                 | 0 %  | 830        | 0 %  | 1 127       | 0 %  |
| Korkokustannukset            | heikoin   | 31 156              | 13 % | 32 137     | 7 %  | 5 289       | 8 %  |
|                              | keskim.   | 12 504              | 2 %  | 8 808      | 4 %  | 25 557      | 9 %  |
|                              | paras     | 11 413              | 4 %  | 14 274     | 3 %  | 23 448      | 3 %  |
| Oikaistu kalustopoisto       | heikoin   | 40 544              | 17 % | 41 862     | 9 %  | 23 573      | 34 % |
|                              | keskim.   | 21 208              | 3 %  | 19 168     | 8 %  | 28 915      | 11 % |
|                              | paras     | 21 375              | 7 %  | 22 177     | 5 %  | 31 010      | 4 %  |
| Oikaistu rakennuspoisto      | heikoin   | 20 157              | 9 %  | 19 439     | 4 %  | 10 889      | 16 % |
|                              | keskim.   | 4 816               | 1 %  | 5 674      | 2 %  | 11 925      | 4 %  |
|                              | paras     | 6 398               | 2 %  | 6 390      | 1 %  | 8 804       | 1 %  |

## LIITE 6.

### Subjekttiivisen ja laskennallisen kannattavuuden välinen korrelaatio.

|                                      |                                     |                            | Correlations |        |   |        |        |        |
|--------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------|--------------|--------|---|--------|--------|--------|
|                                      |                                     |                            | KANNUUS      | ont%   | ont(oik.<br>poistot,<br>verot ei<br>sisäl | LV1    | MK1    | KK1    |
| Spearman'<br>rho                     | Kannatta-<br>vuus<br>(KANNUU<br>S)  | Correlation<br>Coefficient | 1,000        | ,537** | ,542**                                    | ,170   | ,360*  | ,701** |
|                                      |                                     | Sig.<br>(2-tailed)         | ,            | ,001   | ,001                                      | ,330   | ,033   | ,000   |
|                                      |                                     | N                          | 35           | 35     | 35  | 35     | 35     | 35     |
| Oikaistu<br>nettotos-<br>9<br>(ont%) | Oikaistu<br>nettotos-<br>9<br>(ont) | Correlation<br>Coefficient | ,537**       | 1,000  | ,934**                                    | ,184   | ,408*  | ,673** |
|                                      |                                     | Sig.<br>(2-tailed)         | ,001         | ,      | ,000                                      | ,289   | ,015   | ,000   |
|                                      |                                     | N                          | 35           | 35     | 35  | 35     | 35     | 35     |
| Liikevaihto<br>(LV1)                 | Liikevaihto<br>(LV1)                | Correlation<br>Coefficient | ,542**       | ,934** | 1,000                                     | ,169   | ,329   | ,683** |
|                                      |                                     | Sig.<br>(2-tailed)         | ,001         | ,000   | ,   | ,333   | ,054   | ,000   |
|                                      |                                     | N                          | 35           | 35     | 35  | 35     | 35     | 35     |
| Myyntikate<br>(MK1)                  | Myyntikate<br>(MK1)                 | Correlation<br>Coefficient | ,170         | ,184   | ,169                                      | 1,000  | ,761** | ,294   |
|                                      |                                     | Sig.<br>(2-tailed)         | ,330         | ,289   | ,333                                      | ,      | ,000   | ,086   |
|                                      |                                     | N                          | 35           | 35     | 35  | 35     | 35     | 35     |
| Käyttökate<br>(KK1)                  | Käyttökate<br>(MK1)                 | Correlation<br>Coefficient | ,360*        | ,408*  | ,329                                      | ,761** | 1,000  | ,574** |
|                                      |                                     | Sig.<br>(2-tailed)         | ,033         | ,015   | ,054                                      | ,000   | ,      | ,000   |
|                                      |                                     | N                          | 35           | 35     | 35  | 35     | 35     | 35     |
| Käyttökate<br>(KK1)                  | Käyttökate<br>(KK1)                 | Correlation<br>Coefficient | ,701**       | ,673** | ,683**                                    | ,294   | ,574** | 1,000  |
|                                      |                                     | Sig.<br>(2-tailed)         | ,000         | ,000   | ,000                                      | ,086   | ,000   | ,      |
|                                      |                                     | N                          | 35           | 35     | 35  | 35     | 35     | 35     |

\*\* .Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

\* .Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

**LIITE 7.****Yritysten toimintaympäristömuuttujien toimialoittainen vertailu.****Mahdollisuudet ja uhat verrattuna toimialojen kesken**

|        | Mann-Whitney<br>U | Z      | Asymp.<br>Sig.<br>(2-tailed) | Exact Sig.<br>[2*(1-tailed<br>Sig.)] |
|--------|-------------------|--------|------------------------------|--------------------------------------|
| MAHKYS | 135,000           | -,037  | ,970                         | ,986                                 |
| MAHJAT | 92,500            | -,927  | ,354                         | ,423                                 |
| MAHRAA | 113,000           | -,865  | ,387                         | ,423                                 |
| MAHAUT | 77,000            | -1,220 | ,223                         | ,249                                 |
| MAHEU  | 120,000           | -,336  | ,737                         | ,794                                 |
| MAHVIE | 85,000            | -1,167 | ,243                         | ,300                                 |
| MAHKIL | 118,000           | -,946  | ,344                         | ,375                                 |
| MAHVAL | 124,500           | -,436  | ,663                         | ,683                                 |
| MAHLAI | 104,500           | -1,230 | ,219                         | ,260                                 |
| MAHVER | 105,500           | -1,646 | ,100                         | ,118                                 |
| MAHYLE | 57,000            | -2,567 | ,010                         | ,012                                 |
| MAHAMM | 96,000            | -1,257 | ,209                         | ,239                                 |

## LIITE 8.

### Yrittäjien työllistyminen toimialoittain tutkituissa pienyrityksissä.

|                               | Majoitus- ja ravitsemusala yritysten lkm. | Puun jalostusala yritysten lkm. |
|-------------------------------|---|---------------------------------|
| Päätoimisuus                  | 13  | 13                              |
| Sivutoimisuus                 | 5   | 4                               |
| Täyspäiväisesti ympäri vuoden | 13  | 12                              |
| Osapäiväisesti ympäri vuoden  | 3   | 1                               |
| Osan vuotta täyspäiväisesti   | 2 <sup>1)</sup>                           | 4 <sup>2)</sup>                 |

<sup>1)</sup> (keskim. 3,5 kk)

<sup>2)</sup> (keskim. 3,3 kk)

## LIITE 9 (1/2).

### Yritysten markkinointistrategiat

Taulukko 1. Markkinointistrategiat toimialoittain: keskiarvo, mediaani ja moodi.

|                           | Toimiala                      |          |       |                   |          |       | Kaikki         |          |       |
|---------------------------|-------------------------------|----------|-------|-------------------|----------|-------|----------------|----------|-------|
|                           | Ravisesmus-<br>ja matkailuala |          |       | Puunjatkojalostus |          |       | Keski-<br>arvo | Mediaani | Moodi |
|                           | Keski-<br>arvo                | Mediaani | Moodi | Keski-<br>arvo    | Mediaani | Moodi |                |          |       |
| Saatavuus                 | 3,83                          | 4,00     | 4,00  | 3,93              | 4,00     | 4,00  | 3,88           | 4,00     | 4,00  |
| Edullisuus                | 3,39                          | 3,00     | 3,00  | 3,93              | 4,00     | 4,00  | 3,64           | 4,00     | 3,00  |
| Henkilökoht.<br>myyntityö | 3,56                          | 4,00     | 4,00  | 3,07              | 3,00     | 1,00  | 3,34           | 3,50     | 4,00  |
| Laatu                     | 4,33                          | 4,50     | 5,00  | 4,47              | 5,00     | 5,00  | 4,39           | 5,00     | 5,00  |
| Kanta-<br>asiakkaat       | 4,44                          | 5,00     | 5,00  | 4,07              | 4,50     | 5,00  | 4,28           | 5,00     | 5,00  |

Taulukko 2. Toimialojen välinen vertailu.

|                           | Mann-Whitney<br>U | Wilcoxon<br>W | Z      | Asymp.<br>Sig.<br>(2-tailed) | Exact Sig.<br>[2*(1-tailed<br>Sig.)] |
|---------------------------|-------------------|---------------|--------|------------------------------|--------------------------------------|
| Saatavuus                 | 120,500           | 291,500       | -,223  | ,823                         | ,837                                 |
| Edullisuus                | 101,500           | 272,500       | -1,261 | ,207                         | ,229                                 |
| Henkilökoht.<br>myyntityö | 102,500           | 207,500       | -,914  | ,361                         | ,377                                 |
| Laatu                     | 124,500           | 295,500       | -,421  | ,674                         | ,708                                 |
| Kanta-<br>asiakkaat       | 105,500           | 210,500       | -,868  | ,385                         | ,442                                 |

Asteikko: 5=perustuu erittäin paljon, 4=melko paljon, 3=jonkin verran, 2=melko vähän ja 1=ei perustu lainkaan.

**LIITE 9 (2/2).**

**Markkinointistrategiamuuttujien järjestys nettotuloksen, nettotulosprosentin ja liikevaihdon perusteella muodostetuissa kolmanneksissa.**

*a) nettotulosprosenttikolmannekset*

| Ranks |          |    |           |
|-------|----------|----|-----------|
|       | NTPRKOLM | N  | Mean Rank |
| SAA   | 1,00     | 11 | 15,95     |
|       | 2,00     | 10 | 19,00     |
|       | 3,00     | 10 | 13,05     |
|       | Total    | 31 |           |
| HIN   | 1,00     | 11 | 17,50     |
|       | 2,00     | 11 | 18,45     |
|       | 3,00     | 10 | 13,25     |
|       | Total    | 32 |           |
| HEN   | 1,00     | 11 | 16,41     |
|       | 2,00     | 10 | 20,95     |
|       | 3,00     | 10 | 10,60     |
|       | Total    | 31 |           |
| LAA   | 1,00     | 11 | 18,23     |
|       | 2,00     | 10 | 19,05     |
|       | 3,00     | 11 | 12,45     |
|       | Total    | 32 |           |
| AS    | 1,00     | 11 | 14,95     |
|       | 2,00     | 10 | 19,45     |
|       | 3,00     | 10 | 13,70     |
|       | Total    | 31 |           |

*b) nettotuloskolmannekset*

| Ranks |        |    |           |
|-------|--------|----|-----------|
|       | NTKOLM | N  | Mean Rank |
| SAA   | 1,00   | 11 | 17,27     |
|       | 2,00   | 11 | 17,36     |
|       | 3,00   | 9  | 12,78     |
|       | Total  | 31 |           |
| HIN   | 1,00   | 11 | 17,50     |
|       | 2,00   | 12 | 17,92     |
|       | 3,00   | 9  | 13,39     |
|       | Total  | 32 |           |
| HEN   | 1,00   | 11 | 20,23     |
|       | 2,00   | 11 | 13,95     |
|       | 3,00   | 9  | 13,33     |
|       | Total  | 31 |           |
| LAA   | 1,00   | 11 | 19,50     |
|       | 2,00   | 11 | 18,91     |
|       | 3,00   | 10 | 10,55     |
|       | Total  | 32 |           |
| AS    | 1,00   | 11 | 16,82     |
|       | 2,00   | 11 | 15,91     |
|       | 3,00   | 9  | 15,11     |
|       | Total  | 31 |           |

*c) liikevaihtokolmannekset*

| Ranks |        |    |           |
|-------|--------|----|-----------|
|       | LVKOLM | N  | Mean Rank |
| SAA   | 1      | 10 | 16,90     |
|       | 2      | 11 | 12,55     |
|       | 3      | 10 | 18,90     |
|       | Total  | 31 |           |
| HIN   | 1      | 11 | 18,45     |
|       | 2      | 11 | 15,38     |
|       | 3      | 10 | 15,60     |
|       | Total  | 32 |           |
| HEN   | 1      | 10 | 12,85     |
|       | 2      | 11 | 13,68     |
|       | 3      | 10 | 21,70     |
|       | Total  | 31 |           |
| LAA   | 1      | 10 | 18,40     |
|       | 2      | 12 | 15,21     |
|       | 3      | 10 | 16,15     |
|       | Total  | 32 |           |
| AS    | 1      | 10 | 10,95     |
|       | 2      | 11 | 17,45     |
|       | 3      | 10 | 19,45     |
|       | Total  | 31 |           |

*lyhenteiden selitykset:*

SAA = tuotteen/palvelun  
saatavuus

HIN = hinta

HEN = henkilökohtainen  
myyntityö ja mai-  
nonta

LAA = laatu

AS = kanta-asiakkaat

## LIITE 10 (1/3).

### Yritysten vahvuudet ja heikkoudet: järjestys nettotulosprosentti-kolmanneksissa.

| Ranks |          |    |           |
|-------|----------|----|-----------|
|       | NTPRKOLM | N  | Mean Rank |
| MARK  | 1,00     | 11 | 15,64     |
|       | 2,00     | 9  | 20,50     |
|       | 3,00     | 11 | 12,68     |
|       | Total    | 31 |           |
| AMM   | 1,00     | 11 | 18,41     |
|       | 2,00     | 11 | 17,68     |
|       | 3,00     | 12 | 16,50     |
|       | Total    | 34 |           |
| ERI   | 1,00     | 11 | 15,18     |
|       | 2,00     | 9  | 14,22     |
|       | 3,00     | 11 | 18,27     |
|       | Total    | 31 |           |
| OMA   | 1,00     | 11 | 15,45     |
|       | 2,00     | 10 | 18,35     |
|       | 3,00     | 11 | 15,86     |
|       | Total    | 32 |           |
| TAL   | 1,00     | 11 | 14,91     |
|       | 2,00     | 9  | 18,06     |
|       | 3,00     | 12 | 16,79     |
|       | Total    | 32 |           |
| TUO   | 1,00     | 11 | 12,41     |
|       | 2,00     | 10 | 19,40     |
|       | 3,00     | 11 | 17,95     |
|       | Total    | 32 |           |
| ATK   | 1,00     | 11 | 13,68     |
|       | 2,00     | 9  | 21,44     |
|       | 3,00     | 11 | 13,86     |
|       | Total    | 31 |           |
| SIJ   | 1,00     | 11 | 20,23     |
|       | 2,00     | 10 | 15,95     |
|       | 3,00     | 11 | 13,27     |
|       | Total    | 32 |           |

#### *lyhenteiden selitykset:*

MARK = markkinointiosaaminen

AMM = ammattitaito

ERI = erikoistuminen

OMA = omaleimaisuus

TAL = Taloudelliset resurssit

TUO = tuotantotilat/laitteet

ATK = automaattinen tietojenkäsittely

SIJ = sijainti



## LIITE 10 (2/3).

### Yritysten vahvuudet ja heikkoudet: järjestys nettotuloskolmanneksissa.

Ranks

|      | NTKOLM | N  | Mean Rank |
|------|--------|----|-----------|
| MARK | 1,00   | 10 | 17,70     |
|      | 2,00   | 11 | 16,09     |
|      | 3,00   | 10 | 14,20     |
|      | Total  | 31 |           |
| AMM  | 1,00   | 11 | 20,59     |
|      | 2,00   | 12 | 17,33     |
|      | 3,00   | 11 | 14,59     |
|      | Total  | 34 |           |
| ERI  | 1,00   | 10 | 16,60     |
|      | 2,00   | 11 | 13,82     |
|      | 3,00   | 10 | 17,80     |
|      | Total  | 31 |           |
| OMA  | 1,00   | 11 | 17,27     |
|      | 2,00   | 11 | 15,95     |
|      | 3,00   | 10 | 16,25     |
|      | Total  | 32 |           |
| TAL  | 1,00   | 10 | 16,65     |
|      | 2,00   | 11 | 15,41     |
|      | 3,00   | 11 | 17,45     |
|      | Total  | 32 |           |
| TUO  | 1,00   | 10 | 15,40     |
|      | 2,00   | 12 | 16,50     |
|      | 3,00   | 10 | 17,60     |
|      | Total  | 32 |           |
| ATK  | 1,00   | 10 | 15,65     |
|      | 2,00   | 11 | 15,23     |
|      | 3,00   | 10 | 17,20     |
|      | Total  | 31 |           |
| SIJ  | 1,00   | 11 | 20,68     |
|      | 2,00   | 11 | 15,50     |
|      | 3,00   | 10 | 13,00     |
|      | Total  | 32 |           |

*lyhenteiden selitykset:*

MARK = markkinointiosaaminen

AMM = ammattitaito

ERI = erikoistuminen

OMA = omaleimaisuus

TAL = Taloudelliset resurssit

TUO = tuotantotilat/laitteet

ATK = automaattinen tietojenkäsittely

SIJ = sijainti

## LIITE 10 (3/3).

### Yritysten vahvuudet ja heikkoudet: järjestys liikevaihtokolmanneksissa.

Ranks

|      | LVKOLM | N  | Mean Rank |
|------|--------|----|-----------|
| MARK | 1      | 10 | 16,10     |
|      | 2      | 12 | 13,00     |
|      | 3      | 9  | 19,89     |
|      | Total  | 31 |           |
| AMM  | 1      | 11 | 20,59     |
|      | 2      | 13 | 15,19     |
|      | 3      | 10 | 17,10     |
|      | Total  | 34 |           |
| ERI  | 1      | 10 | 12,90     |
|      | 2      | 12 | 16,58     |
|      | 3      | 9  | 18,67     |
|      | Total  | 31 |           |
| OMA  | 1      | 10 | 11,10     |
|      | 2      | 12 | 21,54     |
|      | 3      | 10 | 15,85     |
|      | Total  | 32 |           |
| TAL  | 1      | 11 | 17,05     |
|      | 2      | 12 | 14,00     |
|      | 3      | 9  | 19,17     |
|      | Total  | 32 |           |
| TUO  | 1      | 11 | 16,32     |
|      | 2      | 12 | 12,92     |
|      | 3      | 9  | 21,50     |
|      | Total  | 32 |           |
| ATK  | 1      | 10 | 13,80     |
|      | 2      | 12 | 13,58     |
|      | 3      | 9  | 21,67     |
|      | Total  | 31 |           |
| SIJ  | 1      | 10 | 15,50     |
|      | 2      | 12 | 17,92     |
|      | 3      | 10 | 15,80     |
|      | Total  | 32 |           |

#### lyhenteiden selitykset:

- MARK = markkinointiosaaminen  
AMM = ammattitaito  
ERI = erikoistuminen  
OMA = omaleimaisuus  
TAL = Taloudelliset resurssit  
TUO = tuotantotilat/laitteet  
ATK = automaattinen tietojenkäsittely  
SIJ = sijainti

## LIITE 11.

### Tavoitemuuttujien järjestys nettotulosprosentin perusteella muodostetuissa kolmanneksissa: Kruskallin Wallisin varianssianalyysi

Ranks

|     | NTPRKOLM | N  | Mean Rank |
|-----|----------|----|-----------|
| TOI | 1,00     | 12 | 16,33     |
|     | 2,00     | 11 | 20,45     |
|     | 3,00     | 12 | 17,42     |
|     | Total    | 35 |           |
| VAR | 1,00     | 12 | 15,92     |
|     | 2,00     | 10 | 19,75     |
|     | 3,00     | 10 | 13,95     |
|     | Total    | 32 |           |
| LIS | 1,00     | 12 | 14,50     |
|     | 2,00     | 9  | 20,28     |
|     | 3,00     | 10 | 13,95     |
|     | Total    | 31 |           |
| TYÖ | 1,00     | 12 | 19,58     |
|     | 2,00     | 11 | 18,50     |
|     | 3,00     | 12 | 15,96     |
|     | Total    | 35 |           |
| MEN | 1,00     | 12 | 18,25     |
|     | 2,00     | 11 | 22,64     |
|     | 3,00     | 12 | 13,50     |
|     | Total    | 35 |           |
| KAS | 1,00     | 11 | 14,41     |
|     | 2,00     | 11 | 24,36     |
|     | 3,00     | 12 | 14,04     |
|     | Total    | 34 |           |
| MIE | 1,00     | 12 | 19,63     |
|     | 2,00     | 11 | 19,23     |
|     | 3,00     | 12 | 15,25     |
|     | Total    | 35 |           |
| AMM | 1,00     | 12 | 20,25     |
|     | 2,00     | 11 | 18,05     |
|     | 3,00     | 12 | 15,71     |
|     | Total    | 35 |           |

#### *lyhenteiden selitykset:*

- TOI = toimeentulo  
VAR = varsinaisen toiminnan kehittäminen  
LIS = lisäansiot  
TYÖ = työllistäminen  
MEN = menestyminen  
KAS = kasvu  
MIE = mielekäs elämänsisältö  
AMM = ammattitaidon kehittäminen

## LIITE 12.

**Yrittäjän ikä, koulutus työkokemus eri liikevaihtokolmanneksissa.**

**Ranks**

|                 | LVKOLM | N  | Mean Rank |
|-----------------|--------|----|-----------|
| ikä             | 1      | 11 | 20,27     |
|                 | 2      | 13 | 16,65     |
|                 | 3      | 11 | 17,32     |
|                 | Total  | 35 |           |
| ammattikoulutus | 1      | 11 | 20,59     |
|                 | 2      | 12 | 17,88     |
|                 | 3      | 9  | 9,67      |
|                 | Total  | 32 |           |
| työkokemus      | 1      | 10 | 18,00     |
|                 | 2      | 13 | 15,04     |
|                 | 3      | 11 | 19,95     |
|                 | Total  | 34 |           |

LIITE 13 (1/3).

**Yrittäjäidentiteettiä kuvaavien muuttujien järjestys eri nettotulo-prosenttikolmanneksissa.**

Ranks

|        | NTPRKOLM | N  | Mean Rank |
|--------|----------|----|-----------|
| SOPPAR | 1,00     | 12 | 17,67     |
|        | 2,00     | 11 | 24,09     |
|        | 3,00     | 12 | 12,75     |
|        | Total    | 35 |           |
| SOPKUN | 1,00     | 12 | 18,88     |
|        | 2,00     | 10 | 14,95     |
|        | 3,00     | 12 | 18,25     |
|        | Total    | 34 |           |
| SOPPEH | 1,00     | 12 | 17,46     |
|        | 2,00     | 11 | 18,68     |
|        | 3,00     | 12 | 17,92     |
|        | Total    | 35 |           |
| SOPRIS | 1,00     | 12 | 18,25     |
|        | 2,00     | 11 | 22,41     |
|        | 3,00     | 12 | 13,71     |
|        | Total    | 35 |           |
| SOPJOH | 1,00     | 12 | 20,83     |
|        | 2,00     | 11 | 12,91     |
|        | 3,00     | 12 | 19,83     |
|        | Total    | 35 |           |
| SOPPAP | 1,00     | 12 | 19,71     |
|        | 2,00     | 11 | 20,41     |
|        | 3,00     | 12 | 14,08     |
|        | Total    | 35 |           |
| SOPTIE | 1,00     | 12 | 18,25     |
|        | 2,00     | 11 | 18,05     |
|        | 3,00     | 12 | 17,71     |
|        | Total    | 35 |           |
| SOPSUU | 1,00     | 12 | 18,17     |
|        | 2,00     | 11 | 18,00     |
|        | 3,00     | 12 | 17,83     |
|        | Total    | 35 |           |
| SOPMON | 1,00     | 12 | 22,33     |
|        | 2,00     | 11 | 20,50     |
|        | 3,00     | 12 | 11,38     |
|        | Total    | 35 |           |

*lyhenteiden selitykset:*

SOPPÄR = pärjäävä yrittäjänä  
 SOPKUN = ei kunnianhimoinen  
 SOPPEH = yrittäjänä pehmeä  
 SOPRIS = riskinkantaja  
 SOPJOH = ei johtaja

SOPPAP = paperityöt ei ongelma  
 SOPTIE = kokemattomuus/tietämättömyys  
 SOPSUU = suunnitelmallinen  
 SOPMON = sopeutuvainen/sosiaalinen

## LIITE 13 (2/3).

### Yrittäjäidentiteettiä kuvaavien muuttujien järjestys nettotuloskolmanneksissa.

| Ranks  |        |    |           |
|--------|--------|----|-----------|
|        | NTKOLM | N  | Mean Rank |
| SOPPAR | 1,00   | 12 | 19,46     |
|        | 2,00   | 12 | 18,71     |
|        | 3,00   | 11 | 15,64     |
|        | Total  | 35 |           |
| SOPKUN | 1,00   | 12 | 21,38     |
|        | 2,00   | 11 | 11,36     |
|        | 3,00   | 11 | 19,41     |
|        | Total  | 34 |           |
| SOPPEH | 1,00   | 12 | 18,67     |
|        | 2,00   | 12 | 15,21     |
|        | 3,00   | 11 | 20,32     |
|        | Total  | 35 |           |
| SOPRIS | 1,00   | 12 | 19,50     |
|        | 2,00   | 12 | 17,46     |
|        | 3,00   | 11 | 16,95     |
|        | Total  | 35 |           |
| SOPJOH | 1,00   | 12 | 22,21     |
|        | 2,00   | 12 | 13,13     |
|        | 3,00   | 11 | 18,73     |
|        | Total  | 35 |           |
| SOPPAP | 1,00   | 12 | 22,50     |
|        | 2,00   | 12 | 16,46     |
|        | 3,00   | 11 | 14,77     |
|        | Total  | 35 |           |
| SOPTIE | 1,00   | 12 | 19,38     |
|        | 2,00   | 12 | 18,83     |
|        | 3,00   | 11 | 15,59     |
|        | Total  | 35 |           |
| SOPSUU | 1,00   | 12 | 18,17     |
|        | 2,00   | 12 | 19,38     |
|        | 3,00   | 11 | 16,32     |
|        | Total  | 35 |           |
| SOPMON | 1,00   | 12 | 24,75     |
|        | 2,00   | 12 | 18,71     |
|        | 3,00   | 11 | 9,86      |
|        | Total  | 35 |           |

#### lyhenteiden selitykset:

- SOPPAR = pärjäävä yrittäjänä  
SOPKUN = ei kunnianhimoinen  
SOPPEH = yrittäjänä pehmeä  
SOPRIS = riskinkantaja  
SOPJOH = ei johtaja  
SOPPAP = paperityöt ei ongelma  
SOPTIE = kokemattomuus/tietämättömyys  
SOPSUU = suunnitelmallinen  
SOPMON = sopeutuvainen/sosiaalinen

## LIITE 13 (3/3).

### Yrittäjäidentiteettiä kuvaavien muuttujien järjestys liikevaihtokolmanneksissa.

| Ranks  |       |           |       |
|--------|-------|-----------|-------|
| LVKOLM | N     | Mean Rank |       |
| SOPPAR | 1     | 11        | 11,41 |
|        | 2     | 13        | 22,58 |
|        | 3     | 11        | 19,18 |
|        | Total | 35        |       |
| SOPKUN | 1     | 11        | 18,77 |
|        | 2     | 12        | 16,38 |
|        | 3     | 11        | 17,45 |
|        | Total | 34        |       |
| SOPPEH | 1     | 11        | 16,82 |
|        | 2     | 13        | 19,81 |
|        | 3     | 11        | 17,05 |
|        | Total | 35        |       |
| SOPRIS | 1     | 11        | 12,45 |
|        | 2     | 13        | 20,12 |
|        | 3     | 11        | 21,05 |
|        | Total | 35        |       |
| SOPJOH | 1     | 11        | 21,59 |
|        | 2     | 13        | 18,00 |
|        | 3     | 11        | 14,41 |
|        | Total | 35        |       |
| SOPPAP | 1     | 11        | 18,14 |
|        | 2     | 13        | 12,73 |
|        | 3     | 11        | 24,09 |
|        | Total | 35        |       |
| SOPTIE | 1     | 11        | 21,09 |
|        | 2     | 13        | 15,77 |
|        | 3     | 11        | 17,55 |
|        | Total | 35        |       |
| SOPSUU | 1     | 11        | 21,77 |
|        | 2     | 13        | 17,08 |
|        | 3     | 11        | 15,32 |
|        | Total | 35        |       |
| SOPMON | 1     | 11        | 20,50 |
|        | 2     | 13        | 15,65 |
|        | 3     | 11        | 18,27 |
|        | Total | 35        |       |

#### lyhenteiden selitykset:

- SOPPÄR = pärjäävä yrittäjänä
- SOPKUN = ei kunnianhimoinen
- SOPPEH = yrittäjänä pehmeä
- SOPRIS = riskinkantaja
- SOPJOH = ei johtaja
- SOPPAP = paperityöt ei ongelma
- SOPTIE = kokemattomuus/tietämättömyys
- SOPSUU = suunnitelmallinen
- SOPMON = sopeutuvainen/sosiaalinen

## LIITE 14.

### Tutkimuksen menestymiskolmanneksia erottelevat muuttajat

*Mitattaessa yritysten suhteellista menestymistä nettotulosprosentilla vaikuttivat menestymiseen:*

- Mainonta ja myyntityö (asiakaslähtöinen strategia)  
parhaiten menestynyt ryhmä piti mainontaa ja myyntityötä vähemmän vahvuutenaan kuin muut
- Kasvutavoite (tavoitteellisuus)  
menestyneimmät yritykset eivät pitäneet kasvutavoitetta niin tärkeänä kuin muut ryhmät
- Automaattinen tietojenkäsittely (ATK) (resurssit ja osaaminen)  
heikoimmin menestynyt yritysryhmä piti vähiten vahvuutenaan automaattista tietojen käsittelyä
- Yrittäjänä pärjääminen (yrittäjäominaisuus)  
parhaiten menestyneillä yritysryhmistä heikoin käsitys yrittäjänä pärjäämisestä
- Sosiaalisuus (yrittäjäominaisuus)  
menestyneimmät olivat mielestään vähiten sosiaalisia (ihmisten kanssa toimeentuleminen)

*Yritysten absoluuttiseen menestymiseen (nettotulos) vaikuttavina tekijöinä tuli tutkimuksessa:*

- Investointien omarahoitus osuus (rakenteellinen yritysominaisuus)  
parhaiten menestynyt ryhmä käytti omaa pääomaa enemmän investointeihinsa kuin muut
- Laatu (asiakaslähtöinen strategia)  
paras yritysryhmä ei korostanut laatua vahvuutenaan
- Kunnianhimo (yrittäjäyys)  
heikoin yritysryhmä piti itseään vähiten kunnianhimoisina
- Sosiaalisuus (yrittäjäyys)  
parhaiten menestyneet olivat mielestään vähiten sosiaalisia

*Yritysten ulkoiseen menestymiseen (liikevaihtoon) eli kasvaneiden yritysten menestymiseen vaikuttavia tekijöitä:*

- Keskittyminen yritystoimintaan (rakenteellinen yritysominaisuus)  
suurimmissa yrityksissä (liikevaihto suurin) bruttotulojen osuus yritystoiminnasta oli suurin



- Kanta-asiakkuus (asiakaslähtöinen strategia)
  - suurimmat yritykset pitivät kanta-asiakassuhteita vahvuutenaan
- Mainonta ja myyntityö (asiakaslähtöinen strategia)
  - paras liikevaihtoryhmä pitää mainontaa ja myyntityötä muita ryhmiä enemmän vahvuutenaan
- Atk (resurssit ja osaaminen)
  - Atk:ä pidettiin suurimmissa yrityksissä muita ryhmiä enemmän vahvuutena
- Kasvutavoite (tavoitteellisuus)
  - Suuret yritykset pitivät tärkeimpänä kasvutavoitetta
- Yrityksen omaleimaisuus (resurssit ja osaaminen)
  - heikoimmin kasvaneet yritykset eivät pitäneet yrityksen omaleimaisuutta vahvuutenaan
- Ammattikoulutus (perusvalmius)
  - parhaassa yritysryhmässä oli alhaisin koulutustaso
- Yrittäjänä pärjääminen (yrittäjäyys)
  - heikoimmin kasvaneiden yritysten yrittäjillä käsitys omasta pärjäämisestä heikoin
- Kirjanpito (yrittäjäyys)
  - suurimmat yritykset pitivät kirjanpidollisia töitä vähiten ongelmana
- Vierastyövoiman käyttö
  - suurimmissa yrityksissä käytettiin enemmän vierastyövoimaa.

**Maatalouden taloudellisen tutkimuslaitoksen tutkimuksia (tiedonantoja)**  
**Research Reports of the Agricultural Economics Research Institute**

- No 224 Lehtonen, H. 1998. Suomen maatalouden alueellinen sektorimalli. Versio 1.0. 155 s.
- No 225 Lankoski, J. 1998. Linkages between agricultural trade and the environment. 79 p.  
Lankoski, J. 1998. Agricultural trade liberalisation and environmental externalities. 7-31 p.  
Lankoski, J. & Lehtonen, H. 1998. Agricultural policy reforms and environmental quality in Finland: a sector model application. 32-52 p.  
Alanen, L. & Lankoski, J. 1998. Impacts of environmental protection on agricultural trade and competitiveness. 53-73 p.
- No 226 Forsman, S. & Aro, J. 1998. Elintarvikealan maaseutuyritysten keskeiset markkinointikanavat. s. 7-56.  
Kupiainen, T. 1998. Elämystyylit elintarvikkeiden kuluttajasegmentoinnissa. s. 59-136.
- No 227 Haataja, K. 1998. Karjanlannan käytön kannattavuus. 107 s.
- No 228 Miettinen, M. 1998. Maatalouden verotus Saksassa. 187 s.
- No 229 Pietola, K., Lempiö, P. & Heikkilä, A.-M. 1998. Kotieläinrakennusinvestointien kannattavuus ja maksuvalmius. 119 s.
- No 230 Ala-Orvola, L. (toim.). 1998. Käyttöomaisuuskirjanpidon uudistus kirjanpito-tiloilla. 73 s.  
Ala-Orvola, L., Rantala, O. & Pietola, K. 1998. Käyttöomaisuuden arvostus- ja poistomenetelmän uudistus maatalouden kannattavuuskirjanpidossa. s. 7-23.  
Valkola, J. 1998. Käyttöomaisuuden arvostus- ja poistomenetelmän muutoksen vaikutus kirjanpito-tilojen tuloksiin. s. 24-73.
- No 231 Rantamäki-Lahtinen, L. 1999. Viljelijöiden eläketurvan taloudellinen tarkastelu. s. 11-75.  
Lehmusvuori, P. 1999. Lomituspalveluihin tehtyjen muutosten vaikutukset kotieläintiloilla. s. 76-168.
- No 232 Lehtonen, H., Linjakumpu, H., Knuutila, M. & Marttila, J. 1999. Maatalouden rakennekehitys vuoteen 2008. 137 s.
- No 233 Virolainen, M. 1999. Hormonilihariita EU:n ja USA:n välillä - SPS-sopimuksen merkitys vapautuvassa maailmankaupassa. 71 s.
- No 234 Myyrä, S. ja Pietola, K. Tuottavuuskehitys Suomen maataloudessa vuosina 1987-97. 57 s.
- No 235 Rantamäki-Lahtinen, L. 1999. Maaseudun pienyritysrekisteri. 84 s.
- No 236 Heikkilä, A.-M. 1999. Poikimavälin pituuden taloudelliset vaikutukset. 54 s.
- No 237 Nissi, V.-P. & Pietola, K. 1999. Väkirehutason ja ruokinnan jaksottamisen taloudellinen merkitys naudanlihantuotannossa. s. 7-65.  
Nissi, V.-P., Rinne, M. & Pietola, K. 1999. Ruokinnan vaikutus naudanlihantuotannon kannattavuuteen. s. 67-90.
- No 238 Virolainen, M. 1999. EU:n ja Mercosurin välinen maatalouskauppa. 76 s.



MAATALOUDEN  
TALOUDELLINEN  
TUTKIMUSLAITOS

Julkaisun hinta 70:–  
ISBN 951-687-065-1  
ISSN 1239-8799