

TIEDONANTOJA 201 • 1995

MAASEUDUN PIENYRITYSTEN STRATEGIAT, MUUTOSKYVYK- KYYS JA TULOKSELLISUUS

**SAARA HYVÖNEN
TERRI KUPIAINEN
PETRI PIETIKÄINEN**

**MAATALOUDEN TALOUDELLINEN TUTKIMUSLAITOS
AGRICULTURAL ECONOMICS RESEARCH INSTITUTE, FINLAND**

RESEARCH REPORTS 201 • 1995



TIEDONANTOJA 201

MAASEUDUN PIENYRITYSTEN STRATEGIAT, MUUTOSKYVYK- KYYS JA TULOSELLISUUS

**SAARA HYVÖNEN
TERRI KUPIAINEN
PETRI PIETIKÄINEN**

**MAATALOUDEN TALOUDELLINEN TUTKIMUSLAITOS
AGRICULTURAL ECONOMICS RESEARCH INSTITUTE, FINLAND
RESEARCH REPORTS 201**

ISBN 952-9538-55-3
ISSN 0788-5199

ESIPUHE

Ihminen epäonnistuu vain silloin, kun ei enää yritä (ELBERT HUBBARD).

Käsillä olevan esitutkimuksen kohteena on maaseudun pienimuotoinen yritys-toiminta ja sen kehittämismahdollisuudet nopeasti muuttuvissa toimintaolosuhteissa. Pyrimme selvittämään yritysten kilpailuetekijöitä, muutoskyvykkyyttä ja toiminnan tuloksellisuutta elintarvike-, metalli- ja puunjalostusalan yrityksissä.

Tutkimus on omistettu kaikille esihaastatteluihin osallistuneille ja kyselyyn vastanneille yrittäjille. Ilman Teidän avuliaisuuttanne ja vaivannäköänne tutkimuksemme ei olisi ollut mahdollinen. Toivomme, että työmme osaltaan tarkentaa kuvaa maaseutuyrittäjän nykyisistä toimintaedellytyksistä ja -tavoista arjen keskellä sekä antaa ideoita yrittämiseen tulevaisuudessa.

Useat henkilöt ovat olleet suureksi avuksi tutkimuksen kuluessa. Maa- ja metsätalousministeriö on antanut taustatukea kyselyn suorittamisessa. Esitämme kiitoksemme ylijohtaja Ilkka Vainio-Mattilalle ja ylitarkastaja Reijo Martikaiselle. Lomakkeiden postituksessa olemme saaneet apua Tuija Forsströmiltä ja Lea Paukkerilta. Myös MTTL on tukenut tutkimustamme. Lämpimät kiitoksemme MTT Maija Puuruselle yksityiskohtaisista kommenteista käsikirjoitukseen. Tietojen tallennuksessa saimme osaavaa apua Tiina Myllykangas-Suonnolta.

Tutkimus käynnistettiin alkuvuodesta 1994 Maaseutupolitiikan neuvottelukunnan myöntämän määrärahan turvin. Työsopimussuhteisena tutkimusapulaisena on ollut Petri Pietikäinen. Tutkimusryhmään on tutkijana ja markkinoinnin jatko-opiskelijana kuulunut Terri Kupiainen. Tutkimusasetelman muotoutumiseen ja tutkimusraportin sisältöön on vaikuttanut projektista vastuussa ollut Saara Hyvönen.

Viikissä huhtikuussa 1995

Saara Hyvönen Terri Kupiainen Petri Pietikäinen

Sisällys

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimuksen tausta	7
1.2	Tutkimuksen tavoitteet	8
1.3	Tutkimuksen rajaukset ja tutkimusraportin rakenne	9
2	PIENYRITYSTEN STRATEGIAT, MUUTOS- KYVYKKYYS JA TULOKSELLISUUS	10
2.1	Pienyritys, yrittäjyys ja maaseutuyrittäjä	10
2.2	Maaseutu yritys ympäristönä	11
2.3	Pienyritystutkimukseen liittyvät näkökulmat ja ongelmat	12
2.4	Tutkimuksen viitekehys	13
2.4.1	Strategiset kilpailuetekijät	14
2.4.2	Markkinoinnin käsite ja kilpailukeinot	15
2.4.3	Muutoskyvykkyys	18
2.4.4	Toiminnan tuloksellisuus	19
2.4.5	Yhteenvedo mittareista ja tutkimusmenetelmä	20
3	TUTKIMUS AINEISTO	22
3.1	Näyte ja aineiston keruu	22
3.2	Aineiston luotettavuus	23
4	YRITYSTOIMINNAN JA YRITTÄJÄN TAUSTAT	26
4.1	Yritystoiminnan taustat	26
4.2	Yrittäjien taustat ja yrittäjäksi ryhtymisen syyt	30
4.3	Yritystoiminnan työllistävyys	33
4.4	Yritysten ympäristö ja sijainti	34
5	STRATEGIAT, MUUTOSKYVYKKYYS JA TULOK- SELLISUUS TUTKIMUSYRITYKSISSÄ	36
5.1	Yritysten nykytila ja strategiset kilpailuetekijät	36
5.2	Markkinoinnin kilpailukeinot	39
5.2.1	Tuotemarkkinavalinnat	39
5.2.2	Jakelukanavat	41
5.2.3	Tuotekehitys ja mainonta	43

5.3 Päämarkkina-alueen kilpailun voimakkuus	44
5.4 Yritysten muutoskyvykkyys	46
5.5 Toiminnan tuloksellisuus	46
5.5.1 Pienyritystoiminta yrittäjäperheen tulonlähteenä	48
5.5.2 Liikevaihdon kehitys	49
5.5.3 Myynti- ja käyttökate	50
5.5.4 Yrittäjien arviot pienyritystoiminnan kannattavuudesta	50
5.6 Kehittämisstrategiat	52
5.7 Kasvuhakuisten maaseutuyritysten luonnehdinta	54
6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	58
6.1 Keskeiset tulokset	58
6.2 Pohdintaa maaseudun pienimuotoisen yritystoiminnan kehittämiseksi	61
KIRJALLISUUS	63
LIITTEET	67

MAASEUDUN PIENYRITYSTEN STRATEGIAT, MUUTOSKYVYKKYYS JA TULOKSELLISUUS

SAARA HYVÖNEN, TERRI KUPIAINEN & PETRI PIETIKÄINEN

The strategies, flexibility, and organizational performance of small rural firms

Abstract. The focus of this study is to explore strategic success factors and their performance effects in small rural firms. The flexibility of enterprises is also examined. By flexibility we mean entrepreneurs' ability to adapt themselves to changing environmental conditions. Particularly in small-scale firms, competitive advantage is related to niche strategies and differentiation, or organizational competencies and resources distinctive and superior relative to those of rivals. Thus, the resource-based differences can be explained by heterogeneity across firms, rather than by differences in industry conditions.

The empirical analysis comprises 348 small manufacturing firms operating in wood, metal (machinery and equipment) and food industries. Most of the business firm owners can be defined as part-time entrepreneurs, and they practise on farms. The data were obtained via structured questionnaires with the response rate of 41 percent.

Our findings show that the flexibility of production and service, focus, customer loyalty, and good image are the basis of competitive advantage in small firms examined. On the other hand, some differences between industries were reported, as well. The most growth oriented firms, according to entrepreneurs' own classification, have a more competence oriented view of their strategic success factors compared to those indicating stable positions.

Index words: Competitive strategy, marketing, small rural firms

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Yhteiskunnan talouden rakennemuutos on viime vuosikymmeninä näkynyt tuotannontekijöiden siirtymisenä niille toimialoille ja alueille, joilla ne ovat tuottavassa käytössä. Yritykset ovat sijoittuneet suurimpien kulutuskeskusten läheisyyteen, missä on ollut saavutettavissa kilpailuetuja (LITTUNEN 1991). Keskkittyminen on Suomen aluerakennetta hallitseva piirre. Tässä kehityksessä maaseutu on jatkuvasti menettänyt työpaikkoja. Maa- ja metsätalouden rationalisointi on myös osaltaan vähentänyt maaseudun työmahdollisuuksia. Maataloustuotannon laajuutta ei ole mahdollista kasvattaa. Euroopan Unionissa Suomen maatalouden kilpailukyvyyn parantamisen uskotaan pikemminkin edellyttävän tilakoon kasvua ja voimakasta tilojen lukumäärän vähenemistä (KETTUNEN & NIEMI 1994).

Mikäli maataloudesta vapautuu lähivuosina työvoimaa sen sijoittuminen muihin ammatteihin ei ole helppoa. Nykyinen korkea työttömyysaste on ainakin osittain rakenteellista. Alkaneesta talouden elpymisestä huolimatta pienyritystoiminnan edistäminen ja yritysrakenteen monipuolistuminen ovat yhtä tärkeitä niin maaseudulla kuin kaupungeissa ja taajamissa. Yritystoiminnan tulisi kuitenkin olla markkinalähtöistä, eikä se voi nojautua jatkuvaan yhteiskunnan tukeen. Tulevaisuudessa myönteisen vuorovaikutuksen lisääminen maaseudun ja kulutuskeskusten välillä on välttämätöntä, koska monet pienyritystoiminnan ongelmista ovat alueesta riippumattomia. Maaseudun ja kaupunkien välisen vastakohtaisuuden vähentämistä on korostanut esimerkiksi NIEMI (1994) käsitellessään maaseudun tulevaa kehittämistä.

Taloudelliset mahdollisuudet maaseudun elinkeinotoiminnan monipuolistamiseen perinteisen maatalouden ulkopuolelle paranivat vuoden 1987 alusta, jolloin kokeiluluonteisena tuli voimaan laki maaseudun pienimuotoisen elinkeinotoiminnan edistämisestä. Vuoden 1991 alusta lakia jatkettiin maaseutuelinkeinolakina, jossa yhdistettiin maatilatalouden, erikoismaatalouden ja maaseudun pienyritystoiminnan rahoitusjärjestelmät. Maaseutuelinkeinolain (1295/90) mukaan tukea voidaan myöntää maatilatalouteen ja maaseudun pienyrityksille, joilla on edellytykset jatkuvaan kannattavaan toimintaan. Lain mukaan kannattavuutta arvioitaessa huomiota on kiinnitettävä myös tuotteiden ja palveluiden markkinointimahdollisuuksiin. Yrittäjiltä edellytetään riittävää koulutusta tai kokemuksen kautta hankittua ammattitaitoa. Yrittäjän tulee asua tarkoituksenmukaisen etäisyyden päässä yrityksestä. Vuosina 1987-1993 tukea ja avustusta on myönnetty 10761 hankkeeseen. Näistä aloittavia yrityksiä on ollut noin 60 % ja yritystoiminnan laajennuksia 40 % (Maa- ja metsätalousministeriö 1994; liitteet 1 ja 2).

Tämän tutkimuksen kohteena ovat maatilat, jotka ovat saaneet maaseutuelinkeinolain (1295/90) mukaista rahoitustukea pienyritystoiminnan aloittamiseen tai kehittämiseen. Tuen vaikutuksia ovat aikaisemmin selvittäneet mm. KAIPAINEN ym. (1991). Pienyrittäjyyttä ja maaseudun pienyritysten kehittymismahdollisuuksia ovat tutkineet esimerkiksi NIITYKANGAS (1992) sekä PAASIO & HEINONEN (1993). Tutkimusten mukaan suurimpia rakenteellisia pienyritystoiminnan kehittämisen esteitä ovat väestökato, yleinen taloudellinen tilanne, kuntien elinkeinopolitiikan kehittymättömyys ja kilpailua vääristänyt tuki. Yrityskohtaisista ongelmista keskeisimpiä ovat markkinointitaitojen puute ja innovaatioiden kaupallistamisen vaikeudet. Maaseudun pienyritystoiminnan menestyminen riippuu myös yrittäjän osaamisesta. Yrittäjältä edellytetään kykyä reagoida liiketoimintaympäristön uhkiin ja mahdollisuuksiin. Muutoskyky ilmenee yrityksen ja yrittäjän toimintatapojen muutoksena siten, että yritystoiminnan taloudellinen hyöty lisääntyy tai pysyy nykyisellä tasolla myös pitkällä aikavälillä.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia kilpailu- ja kehittämisstrategioita maaseudun pienyritykset käyttävät, minkälainen on yritysten nykyinen muutoskyvykkyys ja toiminnan tuloksellisuus. Yritystoiminnan tuloksellisuutta tarkastellaan pääasiassa yrittäjien subjektiivisten arvioiden perusteella käyttäen mittareina ulkoista tehokkuutta eli liikevaihdon kehitystä ja kannattavuutta. Strategioilla (laajasti tulkiten) tarkoitetaan kilpailuetekijöitä sekä markkinoinnin kilpailukeinoja, joilla yritys pyrkii vaikuttamaan kysyntään ja saamaan kilpailuetua. Lisäksi tarkastellaan yrittäjien koulutusta, yritysten toimintaolosuhteita ja pienyritystoiminnan merkitystä yrittäjäperheen tulonlähteenä.

Tutkimus on luonteeltaan esitutkimus, jonka avulla pyritään saamaan kokonaisvaltainen näkemys liitännäiselinkeinoa harjoittavien pienyritysten toimintatavoista ja tuloksellisuudesta jatkotutkimuksia varten. Aihealueita käsitellään ja kuvataan tutkimuksen luonteen vuoksi mahdollisimman laajasti ilman ennalta asetettuja hypoteeseja. Koska menestyville pienyrityksille tyypillistä käyttäytymismallia ei ole toistaiseksi kyetty tunnistamaan (RIZZONI 1990), kilpailuetua, kilpailukeinoja ja muutoskyvykkyyttä sekä tuloksellisuutta mittaavat muuttujat on johdettu osaksi aiemmista teorioista, osaksi käytännön olosuhteita havainnoimalla. Aiemmissa maaseudun pienyrityksiin kohdistuvissa tutkimuksissa on korostettu enemmän yrittäjyyttä ja siihen liittyviä sosiologisia ja/tai psykologisia tekijöitä kuin yrityksen johtamiseen ja liiketoimintaympäristöön liittyviä tekijöitä (KATILA 1991; NIITYKANGAS 1992).

1.3 Tutkimuksen rajaukset ja tutkimusraportin rakenne

Tutkimus on rajattu siihen maa- ja metsätalouden ohella harjoitettavaan pienyritystoimintaan, jolle on myönnetty maaseudun pienimuotoista elinkeinotoiminnan tukea. Rajauksesta johtuen varsinainen maatilatalous on jätetty tutkimuksen ulkopuolelle. Toimialoista tutkimukseen on valittu ne puunjalostus-, metalli- ja elintarvikealojen yritykset, jotka harjoittavat tuotantotoimintaa. Tukea saanut yritystoiminta on kokonaisuutena hyvin heterogeenista. Valitut toimialat kuuluvat kuitenkin suurimpiin. palvelualan yritykset kuten maatilamatkailu on jätetty toimialan erilaisuuden vuoksi tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkimusraportti jakaantuu osiin seuraavasti: Luvussa 2 esitetään tutkimuksen viitekehys ja tarkastellaan keskitetysti tavoiteasettelussa mainittuja osa-alueita. Luku 3 käsittelee aineiston hankintaa ja luotettavuutta. Neljännessä luvussa kuvataan tutkimuksen yritysten ja yrittäjien taustoja. Luvussa 5 esitetään tutkimustulokset ja kuudes luku sisältää yhteenvedon keskeisistä tutkimustuloksista sekä johtopäätökset.

2 Pienyritysten strategiat, muutoskyvykkyys ja tuloksellisuus

2.1 Pienyritys, yrittäjä ja maaseutuyrittäjä

Pienyritykset voidaan määritellä käyttämällä arviointiperusteena joko kokoa ja/tai laadullisia ominaisuuksia (Bolton Report 1971). Kokoon perustuvat määritelmät pienyrityksestä vaihtelevat toimialoittain ja maittäin. Amerikkalaisissa tutkimuksissa pienyrityksiksi luetaan tavallisesti alle 250 työntekijän yritykset. Sen sijaan Englannissa yleisimmin käytetty kokoraja on 200. Suomalaisissa tutkimuksissa pienyrityksinä on pidetty alle 50 työntekijän yrityksiä. Lisäksi on erotettu ns. mikropienet, alle 10 henkilöä työllistävät yritykset (PAASIO & HEINONEN 1993).

Pienyrityksistä voidaan erottaa kolme laadullista ominaisuutta, jotka tekevät niistä omaleimaisen joukon (Bolton Report 1971):

1. Pienyrityksillä on suhteellisen pieni osuus markkinoistaan. Tämä merkitsee sitä, että niiden mahdollisuudet vaikuttaa myytyihin määriin, hintoihin ja liiketoimintaympäristöön ovat rajalliset.
2. Pienyrityksiä johtavat omistajat omalla henkilökohtaisella panoksellaan. Omistajajohtaja osallistuu aktiivisesti myös kaikkiin liikkeenjohdon tehtäviin.
3. Pienyrityksen omistajajohtaja on päätöksenteossaan itsenäisempi kuin suuryrityksen johtaja, jonka päätöksiin vaikuttavat enemmän organisaation kontrolli ja rajoitukset.

Ensimmäiseen kohtaan liittyy oletamus, että pienyritysten hyödynnettäväksi jää markkina-aukkoja, jotka ovat sopimattomia mittakaavaetuja tavoitteleville suuryrityksille. Näitä asiakasryhmiä voidaan tunnistaa sijainnin, asiakkaiden erityistarpeiden tai vasta kehityksessä olevan kysynnän perusteella (PENROSE 1959).

Yrittäjyydestä on olemassa monia näkemyksiä eikä yksiselitteistä määrittelyä yrittäjän ominaisuuksista ole olemassa (BARTON & LISCHERON 1991, yhteenveto). Yrittäjä voi olla sisäistä, toisen palveluksessa yritteliäästi toimimista tai ulkoista, itsenäisenä yrittäjänä toimimista (PELTONEN 1986). Viime mainittuun liittyen yrittäjällä tarkoitetaan luonnollista henkilöä, joka itse osallistuu yrityksen päivittäiseen toimintaan ja jolla on yksin, yhdessä yrittäjäperheen tai yhtiökumppanin kanssa päätöksentekovalta kaikissa yritystoimintaan liittyvissä asioissa. Lisäksi yrittäjälle aiheutuu liiketoiminnasta ainakin jonkinasteinen taloudellinen riski (LEHTOMAA 1995). Maaseutuyrittäjä on entinen maanviljelijä tai maalla asuva henkilö, joka harjoittaa yritystoimintaa perheensä kanssa muulla kuin perinteisellä maatalouden tuotantoalalla. Hän voi harjoittaa pienyritystoimintaa myös maatalouden ohella (Maaseudun kehittämissuunnitelma 1991).

2.2 Maaseutu yritysympäristönä

Perinteisesti yrityksen sijaintiin liittyviä ongelmia on tarkasteltu sijaintiteorian näkökulmasta (LITTUNEN 1991). Maaseututyypin käsitteenä laajempi ja moniulotteisempi kuin yrityksen sijainti, jonka mittarina on etäisyys. Syrjäinen maaseutu saattaa tarjota yritykselle huonomman kasvualustan kuin taajaman läheinen maaseutu. Maaseututyypin merkityksestä yrityksen menestymiseen ei ole kuitenkaan tehty tutkimuksia.

Maaseudun kehittämistoimikunnan mukaan maaseutu koostuu eri tavoin määritellyn haja-asutuksen lisäksi pienistä, paikallisista palvelukeskuksista. Maaseutuun luetaan haja-asutusalueet ja alle 500 asukkaan taajamat. Maaseutu ei ole kuitenkaan yhtenäinen alue vaan maaseutukunnat voidaan luokitella erilaisen kehityserustan mukaan maaseututyyppeihin. Suomessa maaseutu on jaettu viiteen maaseututyyppeihin. Kolme keskeisintä ryhmää ovat kehittymisedellytysten mukaisessa järjestyksessä kaupungin läheinen maaseutu, ydinmaaseutu ja syrjäinen maaseutu (KERÄNEN 1993; VARMOLA 1989).

Kaupungin läheisellä maaseudulla on parhaat ja monipuolisimmat kehittymismahdollisuudet. Suuret keskuksat tarjoavat työmahdollisuuksia ja suhteellisen suuret paikalliset markkinat. Vuonna 1990 alueen osuus koko työvoimasta oli noin neljännes. Tähän tyyppiin kuuluvia alueita on pääasiassa Etelä- ja Länsi-Suomessa tai läänien pääkaupunkien ympärillä.

Ydinmaaseutu on elinkeinoiltaan joko vahvaa alkutuotantoaluetta tai monipuolista maaseutua. Suuret keskuksat ovat kaukana, alueella on keskikokoisia voimakkaita kuntakeskuksia ja kyliä. Erityisesti Pohjanmaa, Varsinais-Suomi ja eräät Järvi-Suomen maidontuotantokunnat kuuluvat tähän ryhmään.

Syrjäinen maaseutu on elinkeinorakenteensa puolesta yksipuolinen. Keskuksat sijaitsevat kaukana, paikallismarkkinat ovat suppeat ja väestön ikärakenne on voimakkaasti vinoutunut. Monessa tapauksessa luonnonolot rajoittavat monipuolisen maatalouden harjoittamista. Tällaisia alueita ovat Itä- ja Pohjois-Suomi sekä saaristo.

Monessa suhteessa maaseutuyrittäjyys ei poikkea muusta pienyritystoiminnasta. Se voi kuitenkin sisältää maaseudun kulttuurista ja toimintaympäristöstä johtuvia erityispiirteitä, jotka erottavat sen perinteisestä yrittäjyydestä. KATILAN (1991) mukaan maaseutuyrittäjät luottavat omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa vähemmän kuin muut pkt-yrittäjät. UUSITALON mukaan (1994) maaseudun suurimpia ongelmia ovat pitkät etäisyydet sekä yhteyksien puuttuminen päätöksentekijöihin ja markkinoihin. Yritystoiminnan esteenä ovat myös pienet paikalliset markkinat, vähäinen kokemus teollisesta työstä ja osaamisen puute sekä nykyinen elinkeinoilmasto, joka ei rohkaise yrittämistä tarpeeksi.

2.3 Pienyritystutkimukseen liittyvät näkökulmat ja ongelmat

Maaseudun yritysten, elinkelpoisuuden ongelmia on tarkasteltu esimerkiksi maaseudun taantumisen näkökulmasta (TAURIAINEN & KOIVULA 1973). Elinkelpoisuutta on käsitelty myös maatalousekonomiaan ja sosiologiaan liittyvissä tutkimuksissa, joissa viljelyn, karjanhoidon ja/tai metsätalouden kysymykset ovat olleet keskeisiä (UUSITALO & KÖPPÄ 1976). Maatalouden elinilmiöitä tarkasteleva sosiologinen tutkimus on analyyttisesti eriyttänyt maatilayrityksen/viljelijäperheen tulokehityksen omaksi erilliseksi tutkimusalueeksi. Vastaavasti makrotason maatalousekonominen tutkimusperinne sitoutuessaan tuotantosuunnan mukaisiin ongelmiin jakaa maatilayksiköt tilastoyksiköiksi niiden tuotantosuunnan mukaan. Tuoreimmissa osaksi liiketaloustieteen piiriin luettavissa tutkimuksissa on selvitetty maaseudun yritystoiminnan kehittymismahdollisuuksia alueellisen yrittäjäpotentiaalin näkökulmasta (NIITYKANGAS 1992). Yritystason tekijöitä kuten maaseudun pienyrityksen johtamista ja markkinointia on tutkittu hyvin vähän.

Pienyritysten merkitys eri maiden taloudessa on viime vuosina kasvanut. Vuonna 1990 maamme 129 000 yrityksestä 87,4 % oli ns. mikropieniä yrityksiä, jotka työllistivät alle 10 henkilöä. EU-maissa näiden yritysten osuus on vielä suurempi. Suhteutettuna asukasmäärään mikropieniä yrityksiä oli eniten Belgiassa (51/1 000 as.), Suomessa vastaava luku oli 20/1 000. On arvioitu, että markkinoillamme olisi tilaa lähes 100 000 uudelle pienyritykselle (PAASIO & HEINONEN 1993). Maaseudun yrityksistä valtaosa on luettavissa mikropieniin yrityksiin (NIITYKANGAS 1992).

Pk-tutkimuksessa voidaan erottaa seuraavat lähestymistavat (BARTON & LISCHERON 1991; BROCK & EVANS 1989; GIBB & DAVIES 1990):

Yrittäjän persoonallisuus. Psykologisesti suuntautuneissa tutkimuksissa korostuu yksilön persoonallisuuden piirteiden merkitys yrittäjyyden keskeisenä ominaisuutena. Persoonallisuuden osalta erityistä huomiota ovat saaneet:

- 1) yrittäjän arvot (esim. HAAHTI 1989) ja asenteet; 2) suoriutumistarve; ja
- 3) riskinottokyky (HORNADAY 1992; McCLELLAND 1961; NIITYKANGAS 1992).

Kansainvälisessä Stratos-projektissa on löydetty seuraavia yrittäjän arvoihin perustuvia ominaisuuksia: muuntuva ja reagoiva yrittäjä, luova pioneiryrittäjä, organisoiva ja suunnitteleva yrittäjä sekä perinteinen, rutinoitunut yrittäjä. Yrittäjän arvot edustavat opittuja käyttäytymissääntöjä, jotka ohjaavat yrityksen strategisia ratkaisuja (HAAHTI 1989). Tunnetuin yksittäinen psykologinen teoria on McCLELLANDIN (1961) teoria suoriutumistarpeesta. Hänen mukaansa ne henkilöt, jotka omaavat korkean suoriutumistarpeen pyrkivät ratkaisemaan ongelmia itse. He asettavat myös selkeitä tavoitteita toiminnalleen ja pyrkivät näihin tavoitteisiin itsenäisesti.

Organisaation kehittäminen (OD). Tutkimuksissa on selvitetty yrittäjän tavoitteiden yhteyksiä yrityksen kehittymiseen. Tuoreimpina sovellutuksina ovat verkostosuhteet. Valtaosa OD-koulukunnan tutkimuksista on vielä normatiivista.

Pienyrityksen johtaminen. Tutkimuskohteena on ollut pääasiassa yrityksen kasvu, jota on selitetty yrityssuunnittelun, strategisen suuntautumisen tai tuote/markkinavalintojen näkökulmasta. Pienyritysten suunnittelun on todettu olevan epäsäännöllistä, strukturoimatonta ja riittämätöntä. Yrityksen ympäristön ja yrittäjäkohtaisten tekijöiden vaikutus tuotemarkkinavalintoja ja siihen liittyvää kasvua selvitettyäessä on jäänyt vähäiselle huomiolle. Yrityksen kasvu -- markkinaosuuden tai myynnin lisäyksellä mitattuna -- ei välttämättä ole pienyrityksen ensisijainen päämäärä (JULIEN 1993). Yrittäjälle voi olla tärkeämpää riskin minimointi, markkinoilla ja kilpailuympäristössä tapahtuvaan muutokseen reagointi tai kyky sopeutua muutoksiin toiminnan jatkuessa silti kannattavana.

Talousteoreettiset lähestymistavat. Näistä toimialan talousteoria on tällä hetkellä yleisimmin käytetty. Sitä on sovellettu toimialan markkinarakenteiden sekä yritysten kilpailukäyttäytymisen ja menestymisen välisten yhteyksien tutkimiseen. Toimialan talousteoriaa pidetään käyttökelpoisimpana kilpailukäyttäytymisen ja menestymisen kuvaajana. PORTER (1980) on tuonut ko. lähestymistapaa enemmän yritystasolle kehittäessään kolme kilpailustrategiatyyppiä: erilaistamisen, kohdentamisen ja kustannusedun. Tätä typologiaa on kuitenkin pidetty liian yksinkertaistettuna, koska empiiriset sovellutukset on tehty etupäässä suurissa yrityksissä (MURRAY 1988). Muita mahdollisia lähestymistapoja ovat transaktiokustannusteoria sekä schumpeterilainen kilpailun dynamiikkaa korostava koulukunta (CONNER 1991 yhteenvedo; SCHUMPETER 1934). Yksi uusimmista lähestymistavoista on yrityksen resursseihin perustuva näkemys kilpailuedun kehittämisestä (BARNEY 1991; DAY & WENSLEY 1988).

Vaikka pienyritystutkimuksessa on edellä mainittujen lisäksi sovellettu useita muitakin lähestymistapoja, tiedon kumuloituminen teoriakehityksen näkökulmasta on jäänyt suhteellisen vähäiseksi. Pienyritysten johtamista koskevaa empiiristä tutkimusta ja käsitteiden mittaamista on vaikeuttanut se, että käsitteistöä on kehitetty suuryritysten näkökulmasta. Pienyritysten tyypillisiä piirteitä on ollut vaikea löytää empiirisen tutkimuksen kautta, koska pienyritykset ovat kilpailukäyttäytymiseltään ja ominaisuuksiltaan erittäin heterogeenisiä (RIZZONI 1990). Talousteoriassa pienyritysten rooli on ollut vielä marginaalisempi. On selvää, että pienyritystutkimuksessa tulee pyrkiä integroivaan lähestymistapaan, jossa sekä taloudelliset että käyttäytymistieteelliset tekijät otetaan huomioon.

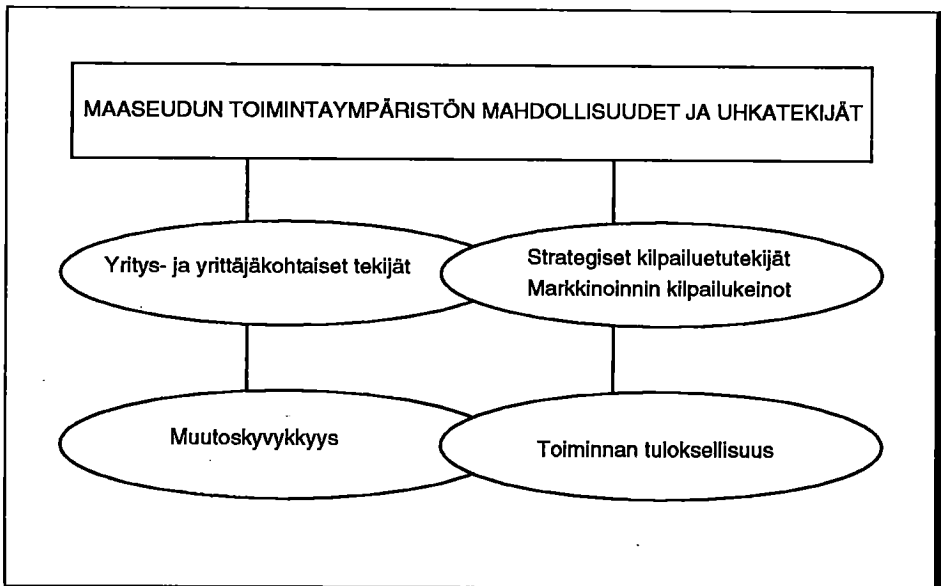
2.4 Tutkimuksen viitekehys

Tässä luvussa tarkastellaan lyhyesti yritysten kilpailuetekijöitä, markkinoinnin kilpailukeinoja, muutoskyvykkyys-käsitettä sekä toiminnan tuloksellisuutta yleisellä tasolla kohdentamatta niitä erityisesti maaseudun pienyrityksiin. Nämä tutkimuksen painopistealueet on esitetty kuviossa 1. Luvun lopussa esitetään yhteenvedo tutkimuksessa käytetyistä keskeisimmistä mittareista.

2.4.1 Strategiset kilpailuetekijät

Kilpailuetu osoittaa yrityksen suhteellista paremmuutta kilpailijoihin verrattuna tietyllä toimialalla tai markkinoilla (HOFER & SCHENDEL 1978). Kilpailuetu pohjautuu yrityksen tuote/palvelutarjouksen asiakkaille tuottamaan arvoon, joka on suurempi kuin sen aikaansaamiseen tarvittavat kustannukset (MATHUR 1992; PORTER 1985, 1991). Suhteellinen paremmuus voidaan rakentaa kilpailijälähtöisesti tai asiakaslähtöisesti tai molempien kombinaationa (DAY & WENSLEY 1988). Lisäksi voidaan erottaa kilpailuasemaan perustuva pysyvä kilpailuetu ja kilpailuetua tuovat resurssit eli yrityksen erityisosaaminen (PORTER 1991).

Yrityksen asemaan perustuva pysyvä kilpailuetu voi perustua PORTERIN (1980) kehittämän vakiintuneen luokittelun mukaan kustannusjohtajuuteen eli absoluuttiseen etuun sekä erilaistamis- ja/tai kohdentamisstrategiaan eli suhteelliseen etuun. Kustannusten alentamiseen keskittyvä strategia pyrkii nimensä mukaisesti lisäämään tuotteen ja palvelun arvoa kilpailijoita alhaisemmilla kustannuksilla. Kustannusetu voi perustua mm. suurtuotantoon, oppimiseen ja kokemukseen sekä tuotantokustannusten tiukkaan valvontaan. Tämän kilpailustrategian käytön mahdollistaa yleensä suuri markkinaosuus ja hyvä neuvotteluasema hankintalähteisiin ja/tai asiakkaisiin nähden. Suhteellisen kilpailuedun perustana voivat olla mm. tarkoin rajatut asiakasryhmät, merkkituotteet ja jakelukanavat. Mainitut



Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys.

strategiatyypit eivät kuitenkaan ole toisiaan poissulkevia vaan toisiaan täydentäviä. Esimerkiksi kohdentamisstrategia edellyttää joko kustannusjohtajuutta (skaalaeduct ja tuotannon kustannusseuranta) tai erilaistamista (merkkituotteet, laaja tuotelajitelma, kattavat jakelukanavat) tai molempien yhtäaikaista hyväksikäyttöä tarkoin rajatulla segmentillä. Yritysten strategiavalintoihin vaikuttavat myös toimialakohtaiset erityispiirteet, kuten kysyntä, vallitseva markkinarakenne ja teknologia. Toimialan rakennetekijöitä painottavan strategiajaon on todettu olevan liian yksinkertaistettua ja siihen perustuvien tutkimusten tulokset ovat ristiriitaisia (MURRAY 1988).

Kilpailuetu voi syntyä myös yrityksen aineellisista ja aineettomista resursseista luoda ja ylläpitää erityisetuja. Erityisetu voi perustua esimerkiksi tuotanto- ja/tai markkinointiosaamiseen, taloudellisiin resursseihin, hyviin raaka-ainelähteisiin, korkealaatuisiin (merkki)tuotteisiin ja hyvään yrityskuvaan (HYVÖNEN 1993). Erityisedun tulee olla pysyvää ajan suhteen (WERNERFELT 1984). Resurssien tulee olla ainutlaatuisia ja korvaamattomia. Ero kilpailuedun ja erityisedun välillä on siinä, että yritys ei aina pysty käyttämään hyväkseen erityisetujaan siten, että ne realisoituisivat pysyvinä kilpailuetuina markkinoilla. Erityisedun muuttuminen kilpailueduksi edellyttääkin sitä, että yrityksen resursseja ohjataan vahvoille alueille, missä on ainutlaatuista osaamispotentiaalia (ZAHRA & DAS 1993).

2.4.2 Markkinoinnin käsite ja kilpailukeinot

Markkinointiosaaminen on nykyisissä muuttuvissa ympäristöolosuhteissa keskeinen kilpailuedun tuoja erityisesti niillä tuotanto- ja kulutustavaramarkkinoilla sekä palvelualueilla, joilla kysyntä on vakiintunut ja kehittynyt kypsään elinkaaren vaiheeseen. Markkinoilla tarkoitetaan tässä yksilöryhmiä tai organisaatioita, jotka ovat jonkin tuotteen/palvelun nykyisiä tai mahdollisia ostajia. Harvojen yritysten kannattaa toimia massamarkkinoilla. Yritykset pyrkivätkin lohkokomaan markkinat pienempiin osiin sekä kohdentamaan toimenpiteensä rajatuille asiakasryhmille. Lohkominen eli segmentointi voi perustua esimerkiksi itse tuotteeseen, asiakkaiden/ostajien ominaisuuksiin tai maantieteelliseen alueeseen. Markkinakysyntä on se tietyn hyödykkeen kokonaismäärä, jonka selvästi rajattu asiakasryhmä saattaisi ostaa selvästi rajatulla alueella määrättyä ajanjaksona tietyn markkinointiohjelman puitteissa (KOTLER 1982).

Markkinointiajattelun kehittymisessä voidaan 50-luvulta lähtien erottaa tuotanto-, myynti-, kysyntä- ja asiakassuuntaisen markkinoinnin sekä strategisen markkinoinnin vaiheet (ANTTILA & ILTANEN 1994; KOTLER 1982). Tuotanto- ja myyntisuuntaisessa vaiheessa korostuivat menekkiongelmien, koska tuote kehittiin yrityksen lähtökohdista käsin. Kysyntä- ja asiakassuuntaisessa vaiheessa tuotteet pyritään valmistamaan ostajien tarpeista lähtien. Kysyntäsuuntainen markkinointi keskittää toiminnot koko ostajaryhmään eli massamarkkinoille. Asiakaskeskeisessä markkinoinnissa tuotteet pyritään erilaistamaan eli differoimaan valituille

kohderyhmille. Strateginen markkinointi on osa yrityksen kokonaisjohtamista, johon kuuluu ympäristön, erityisesti asiakkaiden ja kilpailijoiden analysointi, toiminta-ajatuksen/liikeidean muotoilu ja markkinointitavoitteiden asettaminen sekä pitkän aikavälin markkinointistrategioiden kehittäminen ja kilpailukeinojen valinta. Kilpailukeinojen perusyhdistelmän muodostavat tuote, hinta, jakelutie ja markkinointiviestintä (CRAVENS 1987; KOTLER 1982).

(1) **Tuote** on tärkeä kilpailukeino, koska sen ominaisuuksista riippuvat hinta-, jakelu- ja viestintäpäätökset. Tuote koostuu fyysisestä osasta eli varsinaisista tuoteominaisuuksista, lajitelmasta ja valikoimista sekä mielikuvaosasta. Tuotemielikuvaan vaikuttavat mm. pakkaus, muotoilu, tuotenimi ja tavaramerkki. Tuotetta tukevia osia ovat mm. takuu, asennus ja huolto sekä maksuehdot ja käyttöohjeet (KOTLER 1982, MATHUR 1992). Ellei yrityksellä ole suurtuotannon etuihin tai ainutlaatuisen valmistustekniikkaan perustuvaa hintaetua tuote voidaan erottaa kilpailevista tuotteista jonkin muun ominaisuuden avulla (PORTER 1985). Erilaistaminen eli differointi on monissa tapauksissa helpompi perustaa mielikuvaosaan kuin fyysisiin tuotetekijöihin. Pienten tuotantoyritysten tuotelajitelma on usein suhteellisen kapea ja koostuu vain muutamasta tuotelinjasta. Valikoimissa voi sen sijaan olla useita tuotevariaatioita. Mitä suurempi osuus päätuoteryhmällä on myynnistä, sitä tärkeämpää on seurata kysynnän ja kilpailutilanteen kehitystä niin, että voidaan varautua hyvissä ajoin mahdolliseen myynnin laskuun esimerkiksi tuotekehityksen avulla (KOTLER 1982).

Tuotteen **laadulla** tarkoitetaan ominaisuuksia, joita asiakkaat jollakin hetkellä tuotteessa arvostavat. Laatuksitykseen vaikuttavat hyödykkeen ominaisuudet sekä sitä tukevat osat. Laatumielikuva saattaa poiketa suurestikin ns. todellisesta laadusta, koska asiakkaan laatuksitys on subjektiivinen (DODDS 1991; ELLIOT & ROACH 1991). Esimerkiksi elintarvikkeiden laatumielikuvaan vaikuttavat hygieniatekijät, kuten tuotantotilat sekä olosuhteet, joissa elintarvikkeita käsitellään ja kaupataan. Pienyritysten keskeinen menestystekijä on tuotteiden laatu ja yksilöllisyys, joiden avulla ne rajatuilla markkinalohkoilla toimiessaan pyrkivät erottumaan kilpailevasta tuote- ja palvelutarjonnasta (HAAHTI 1989; PORTER 1980).

Tuotekehitys liittyy kiinteästi erilaistamisstrategiaan. Tuotteiden kehittämisessä on useita vaihtoehtoja. Yritys voi kehittää tuotteita nykyisille markkinoilleen tai etsiä uusia käyttäjäryhmiä ja markkinoita. Kehitettävän tuotteen uutuusaste voi vaihdella erilaisista muunnoksista ja tuoteparannuksista kokonaan uusiin tuotteisiin ja innovaatioihin (ANSOFF 1965).

(2) **Hinnoittelu** avulla yritys voi vaikuttaa myyntimäärään valituilla kohdemarkkinoilla ja yrityksen kannattavuuteen (LAITINEN 1992). Hinnoittelualue on erilainen eri tuotteilla. Tähän vaikuttavat esimerkiksi tuotteen uutuusaste, tavoiteltava imago, tuotteen merkitys lajitelmassa, jakelutievalinnat sekä kilpailutilanne. Vakiotuotteen hinnoittelualue on pieni. Alarajan määräävät tuotteen kokonaiskustannukset ja ylärajan markkinahinta. Jonkin verran omaleimaiset tuotteet voidaan hinnoitella edellistä suuremmalla hinnoitteluvälillä. Täysin oma-

leimaisen tuotteen hinnoittelualaue on laajin ja ylärajan määrää hintajousto (KOTLER 1982). Hinnoittelu voi tapahtua kustannusperusteisesti, kilpailuperusteisesti tai kysyntälähtöisesti (ROPE 1986). Hintaa ei voida kuitenkaan asettaa olennaisesti vastaavien korvaavien tuotteiden hintoja korkeammalle tasolle (FAULKNER & BOWMAN 1992). Pienyrityksissä tuotteiden hinnoittelu saattaa tapahtua liian sattumanvaraisesti ja vähäisempään asiakasanalyysiin perustuen kuin suuremmissa yrityksissä. Hinnoittelumenetelmien parantaminen voi siten lisätä kilpailuetua ja parantaa pienyritysten kannattavuutta pitkällä aikavälillä (LAITINEN 1992).

(3) **Jakelutie** eli markkinointikanava koostuu erilaisten yritysten muodostamasta ketjusta, jonka kautta tuote siirretään valmistajalta lopullisille asiakkaille (STERN & EL-ANSARY 1989). Jakelutiepäätökset liittyvät kanavan pituuteen, selektiivisyyteen eli valikoivuuteen sekä rinnakkaiskanavien käyttöön (HARDY & MAGRATH 1988). Tavallisimmat valmistajayrityksen kanavavaihtoehdot ovat suoramyynti ja myynti tukku- ja/tai vähittäiskaupan kautta. Viennissä ja tuonnissa on yleistä agenttien käyttö. Suoramyynti on lyhin kanava ja sitä käytetään yleisesti tuotantohyödykemarkkinoilla. Kulutushyödykkeitä markkinoivissa pienyrityksissä myynti voi tapahtua mm. omien vähittäismyymälöiden ja suoramyyntihallien kautta kuluttajille. Tukku- ja vähittäisportaan käyttö mahdollistaa laajemman jakelun.

Pienyrityksen tuotantokapasiteetti voi olla riittämätön esimerkiksi koko maan kattavan jakeluverkoston vaatimuksiin. Tällöin yritys voi käyttää valikoivaa tai rajoitettua jakelua, esimerkiksi yksinmyyntioikeutta, laajan jakelun asemasta. Valmistaja voi markkinoida tuotteitaan yhtäaikaan useamman kanavan kautta. Rinnakkaisten kanavien käyttö vähentää valmistajan riippuvuutta tietystä välittäjästä, mutta nostaa jakelun kustannuksia. Mitä enemmän eri tyyppisiä välittäjiä on sitä vaikeampaa valmistajan on myös kontrolloida kanaviensa toiminnan sujuvuutta. Välittäjäyritysten halu ja kyky panostaa valmistajan tuotteen myyntiin on keskeinen arviointiperuste kanavavalinnassa. Nykyisin valmistajien ja jälleenmyyjien - erityisesti kaupan portaan - liikesuhteet ovat pitkäkestoisia, jolloin vakiintunut liikesuhde on kilpailuetu. Uusien alalle tulijoiden, varsinkin pienyritysten, voi olla vaikeaa päästä tuotteineen markkinoille (PORTER 1985; STERN & EL-ANSARY 1989).

(4) **Markkinointiviestinnällä** tarkoitetaan yrityksen ulkoiisiin sidosryhmiin kohdistuvaa viestintää, jonka tarkoituksena on välillisesti tai suoraan saada aikaan kysyntää sekä vahvistaa niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat kysyntään positiivisesti (VUOKKO 1993). Markkinointiviestinnän keinot jaetaan mainontaan, menekinedistämiseen, henkilökohtaiseen myyntityöhön sekä suhdetoimintaan ja julkisuuteen (KOTLER 1982; ANDERSON & RUBIN 1986). Mainonnalla pyritään pitkäaikaisiin vaikutuksiin informoimalla sekä suostuttelemalla ja muistuttamalla asiakkaita tuotteista. Mainonnan tehokkuus riippuu siitä, kuinka hyvin kohderyhmä onnistutaan tavoittamaan valittujen medioiden kautta suhteessa niistä aiheutuviin kustannuksiin. Koska mainonta on kallista toteuttaa varsinkin pienyrityksille, on

ennen mainosvälineen valintaa tärkeää ensin tunnistaa ja rajata se kohderyhmä, johon vaikutukset halutaan kohdistaa (VUOKKO 1993). Menekinedistämällä pyritään lisäämään kysyntää nopeasti käyttämällä erilaisia ostoyllyykkeitä ja etuja kuten maistiaisja, näytteitä, ilmaistuotteita, palkintoja, alennuksia ja bonuksia. Menekinedistäminen voi kohdistua myös tuotteen jakelijaan, jolloin tuotteen valmistaja pyrkii motivoimaan jakeluporrasta. Nykyiset asiakkaat voivat toimia myyinnedistäjinä siten, että tieto yrityksestä ja sen tuotteista kulkee asiakkaalta toiselle. Henkilökohtainen myyntityö on asiakkaan ja yrityksen edustajan välistä viestintää, jossa pyritään saamaan aikaan yksilöllisiä ratkaisuja asiakkaalle. Henkilökohtainen myyntityö on kallista ja sitä käytetään tuotantohyödykkeiden markkinoinnissa pienen asiakasjoukon saavuttamiseen. Kulutustavaroiden markkinointiin sopivat esimerkiksi puhelinmyynti ja vähittäismyymälässä tapahtuva esittelymyynti. Suhdetoiminta on tapa edistää myönteistä suhtautumista yritystä kohtaan. Myös paikallislehdet, yleisötilaisuudet ja kilpailut voivat tarjota mahdollisuuden pienyrityksen toiminnan ja tuotteiden tunnetuksi tekemiseen.

2.4.3 Muutoskyvykyys

Toimintaympäristön ja yrityksen strategian tulee olla yhteensopivia, mikä edellyttää reagointia ympäristömuutoksiin. Tästä on käytetty monia käsitteitä, kuten strateginen muutos (ANSOFF 1965; GINSBERG 1988) ja organisatorinen sopeutuminen (HOFER & SCHENDEL 1978). MÄKISEN (1976) mukaan yrityksen sopeutuminen on prosessi, jossa tehdään päätöksiä siten, että ympäristössä tapahtuvat muutokset eivät pääse vaikuttamaan kielteisesti yrityksen toimintaan. Vastaavasti NIITYKANGAS (1992), tarkastellessaan yrityksen kehittymismahdollisuuksia, käyttää käsitettä pelivara. Pelivara on liikkeenjohdon vaatimustason ja yrityksen käytettävissä olevien resurssien välinen ero (MARCH & SIMON 1958). Se liittyy yrityksen hallinnassa olevien voimavarojen tarjoamiin mahdollisuuksiin muuntua ja sopeutua tilanteissa, joissa se yritystoiminnan kehittymisen kannalta on välttämätöntä esimerkiksi toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten takia. Pelivara voidaan myös tulkita laajemmin todellisten ja potentiaalisten resurssien muodostamaksi puskuriksi. Pelivara voi olla taloudellista, liikkeenjohdollista (sitoutuminen) tai poliittista. Viime mainittu liittyy asiakasuskollisuuden muodostamaan suojaan ympäristömuutoksia vastaan (MILES 1982). Pelivara liittyy myös innovatiivisuuteen parantaa päätöksentekoa ja sitä kautta yrityksen mahdollisuuksia toimia ja kehittyä.

Ympäristöön reagoinnin yhteydessä voidaan puhua myös joustavuudesta, joka tosin yhä yleisemmin liitetään yhdeksi toiminnan tehokkuuden mittariksi (LAHTI 1988). Tästä näkökulmasta tarkasteltuna ulkoinen joustavuus pyrkii takaamaan yritykselle suhteessa ympäristöön riittävästi toiminnan laajentamismahdollisuuksia, jotta yritys voisi välttyä liian kapea-alaiseen liiketoimintaan usein väistämättä liittyviltä laskukausilta. Sisäinen joustavuus taas merkitsee sitä, että yritys voi

tarvittaessa käytettävissä olevia resurssejaan hyödyntämällä sijoittua uusille tuote- ja markkina-alueille.

MÄKINEN (1976) ja AHO (1980) jakavat yrityksen joustavuuden rakenteelliseen ja toiminnalliseen joustavuuteen, mutta antavat niille erilaisen sisällön. Ensin mainittu liittyy rakenteelliseen joustavuuden yrityksen sidosryhmärakenteeseen, jonka kautta yhteys ympäristöön syntyy. Toiminnallinen joustavuus tarkoittaa päätöksentekijän kykyä käyttää hyväksi yrityksen rakenteellista joustavuutta. Tähän ovat vaikuttamassa yrittäjän persoonalliset ominaisuudet, hänen soveltamansa päätöksentekotapa sekä johtamistyyli. AHON (1980) mukaan rakenteellinen joustavuus muodostuu yrityksen mahdollisuuksista suunnata uudelleen käytössä olevia resursseja, hankkia uusia resursseja ja kestää yrityksen tulontuottamiskyvyn heikkenemisen aiheuttamia odottamattomia muutoksia. Sekä rakenteellista että toiminnallista joustavuutta voidaan tarkastella raha- ja reaali-prosessin avulla.

Tässä tutkimuksessa yrityksen strategian ja ympäristön yhteensopivuutta kuvataan muutoskyvykkyyks-käsitteellä, joka liittyy pienyrityksen resurssivarannon antamiin mahdollisuuksiin sopeutua ympäristömuutoksiin. Sopeutuminen voi olla uhkien torjumista (ulkoinen muutos-paine) ja/tai mahdollisuuksien hyväksi käyttöä (sisäinen muutos-paine/tarve). Näin tarkasteltuna muutoskyvykkyys sivuaa lähinnä edellä mainittua pelivaraa, joka on sisällöltään moniulotteisempi kuin toiminnallinen ja rakenteellinen joustavuus. Kun pienyrityksessä päätöksentekijänä ja sopeuttajana on yleensä yrittäjä, kuvaa muutoskyvykkyys osuvammin yrittäjän ja ympäristön vuorovaikutussuhdetta kuin muutoskyky. Muutoskyvykkyytteen ei tässä tutkimuksessa sisällytetä yrittäjän persoonallisuustekijöitä, jotka perinteisesti on liitetty yrittäjyyden tutkimiseen.

2.4.4 Toiminnan tuloksellisuus

Pienyrityksen tärkeimpiä tavoitteita on todettu olevan toiminnan jatkuvuus (PAASIO & HEINONEN 1993). Yrityksen menestymisen edellytys pitkällä aikavälillä on riittävä kannattavuus. Yritystoiminnan tuloksellisuuteen eli suorituskyykyyn vaikuttavat toimialan markkinarakenne, yritysten käyttämät strategiat ja kilpailukeinot sekä osapuolten neuvotteluvoima liikesuhteissa. Suorituskyykyyn vaikuttavat myös kysyntä- ja tarjontalähtöiset tekijät (PORTER 1980). Kirjallisuudessa on useita näkemyksiä suorituskyykyvystä, joka sisältää mm. sisäisen tehokkuuden (efficiency), ulkoisen tehokkuuden (effectiveness), kannattavuuden (profitability) sekä toiminnan joustavuuden (GOODMAN & PENNING 1977; STERN & EL-ANSARY 1988).

Toiminnan tuloksellisuutta tarkastellaan tässä tutkimuksessa suppeasti yrittäjien omien arvioiden perusteella. Aiemmissa tutkimuksissa yrittäjien subjektiivisilla kannattavuusarvioilla ja laskennallisilla kannattavuusluvulla on todettu olevan merkittävää riippuvuutta (DESS & ROBINSON 1984; LEHTOMAA 1994).

2.4.5 Yhteenveto mittareista ja tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen empiirisessä osassa tarkastellaan tavoitteen mukaan yrityksen toimintaolosuhteita, kilpailuetutekijöitä, muutoskyvykkyyttä, kehittämisstrategioita ja tuloksellisuutta, joita mittaamaan on valittu seuraavat muuttujat:

1. Yrityksen nykyiset toimintaolosuhteet. Yrityksen toiminta riippuu ulkoisista ja sisäisistä olosuhteista. Ulkoisiin tekijöihin yritys ei voi vaikuttaa, sen sijaan sisäisiä olosuhteita kehittämällä on mahdollista parantaa sopeutumista. Ympäristötekijät voivat olla yhteiskunnan rakenteesta tai kilpailuympäristöstä johtuvia. Ne voidaan jakaa myös yrityksen lähiympäristöön ja yleisiin ympäristötekijöihin.

Yleisiä ympäristötekijöitä mittaavat:

- politiikat ja lainsäädäntö
- rahoituksellinen asema
- ilmapiiritekijät
- pienyritystoiminnan kehitysmahdollisuudet ja nykyisen toimialan ominaisuudet.

Markkina- ja kilpailuympäristöä kuvaavat:

- yrityksen sijainti
- tuotteiden menekki ja kysynnän vaihtelu
- raaka-ainemarkkinat
- kilpailun kireys.

Yrityksen omia resursseja, kilpailuasemaa ja sitoutuneisuutta yrittämiseen mittaavat:

- tuotteisiin ja tuotantoon liittyvät tekijät
- yrittäjän ja henkilöstön osaaminen ja koulutusmahdollisuudet
- kustannustaso ja -rakenne
- tuotteista saatava hinta
- toimeentulon riittävyys.

2. Kilpailuetutekijät. Pienyrityksen kilpailuetu voi perustua suhteelliseen kilpailukykyyn, yrityksen resursseihin ja joustavuuteen. Näitä ominaisuuksia mittaavat:

- keskittyminen
- differointi eli erilaistaminen ja yrityksen maine
- joustavuus tuotannossa ja palvelussa sekä raaka-aineen hankinta
- osaaminen ja yrityksen ilmapiiritekijät
- suhteellinen hinta/laatutaso
- kustannustaso ja -rakenne
- rahoituksellinen asema
- yhteistoiminta.

3. Muutoskyvykkyys. Yrittäjän muutoskyvykkyys yritystoiminnassa ja siihen sitoutuneisuudessa voi ilmetä joko kykynä jatkaa nykyistä yritystoimintaa sekä mahdollisuutena toimialan vaihtamiseen tai lopettamiseen ja muulle alalle siirtymiseen. Muutoskyvykkyyttä mittaavat:

- kyky sopeutua markkinatilanteen muutoksiin
- mahdollisuudet tuotannon ja tuotteiden kehittämiseen
- omat taloudelliset resurssit ja rahoitusmahdollisuudet
- yrittäjän osaaminen, henkilöstön pätevyys ja joustavuus sekä koulutusmahdollisuudet ja neuvonnan saatavuus.

Sitoutuneisuutta mittaavat:

- mahdollisuudet uuden liiketoiminnan aloittamiseen
- työllistymis- ja uudelleen kouluttautumismahdollisuudet
- mahdollisuudet investointien purkamiseen tai niiden sopivuus muuhun käyttöön.

4. Kehittämisstrategiat. Kehittämisstrategiat liittyvät suhteellisen kilpailuedun ja resurssien säilyttämiseen ja lisäämiseen. Tulevan toiminnan suuntaa tarkastellaan sekä ulkoisen että sisäisen kehittämisen suhteen. Mittareina ovat:

- tuotannon kehittäminen ja jalostusasteen nostaminen
- markkina-alueen laajentaminen ja tuotestrategiat
- yrityksen sijaintia koskevat tavoitteet
- markkinoinnin kehittäminen ja markkinointipanoksen lisääminen
- yhteistoiminnan lisääminen ympäristöön
- taloudelliseen asemaan ja talouden suunnitteluun liittyvät tekijät
- osaamisen kehittäminen.

5. Toiminnan tuloksellisuus. Pienyritystoiminnan tuloksellisuutta mittaavat:

- pienyritystoiminnan tulo-osuus kaikista yrittäjäperheen bruttotuloista
- liikevaihdon kehitys
- kannattavuus.

Lisäksi tarkastellaan nykyistä tuote/markkina-alueen laajuutta, jakelua, tuote/hintastrategiaa ja kilpailun voimakkuutta yrityksen päämarkkina-alueella. Mittaus on suoritettu pääasiassa Likert-tyyppisellä seitsenportaisella asteikolla ja luokitelumenetelmällä. Tietojen keräämisessä on käytetty strukturoitua kysymyslomaketta.

3 Tutkimusaineisto

3.1 Näyte ja aineiston keruu

Tutkimuksen perusjoukon muodostavat maaseudun pienimuotoisen elinkeino-toiminnan tukea saaneet yritykset. Tutkimukseen valitut yritykset toimivat metalli-, puunjalostus- ja elintarvikealoilla. Perusjoukon suuren heterogeenisuuden vuoksi näille toimialoille saatiin luokiteltua riittävän suuri määrä tuotantotoimintaa harjoittavia yrityksiä toimialakohtaisten erojen tutkimiseksi. Toisaalta useampien toimialojen sisällyttäminen tutkimukseen antaa mahdollisuuden toimialasta riippumattomien tekijöiden selvittämiseen. Tutkimukseen pyrittiin ottamaan sekä kulutus- että tuotantohyödykkeitä valmistavia yrityksiä.

Pienyrityksistä koostuva empiirinen aineisto on kerätty postikyselynä suomen- ja ruotsinkielisellä lomakkeella. Yritysten osoitetiedot saatiin Maa- ja metsätalousministeriön lainapäätösrekisteristä. Elokuussa 1994 valituille toimialoille luokiteltavia yrityksiä oli rekisteriin merkitty yhteensä 1129. Ne jakaantuivat kolmelle toimialalle seuraavasti: metalliala 259, puunjalostus 646 ja elintarvikeala 224 yritystä. Yritysten sijainti on esitetty liitteessä 3. Postituksen yhteydessä ilmeni, että osoittelueluettelossa oli päällekkäisyyksiä, joiden poistaminen olisi kuitenkin ollut niin aikaa vaativa tehtävä, että kyselylomake päätettiin postittaa 900 yritykselle osoiterekisterin perusteella. Näytteeseen otettiin kaikki metallialan ja elintarvikkeiden jatkojalostusta harjoittavat yritykset. Puunjalostusalan yrityksistä karsittiin harkinnanvaraisesti pois osa kiertävistä sahoista. Ensimmäinen postitus ajoittui vuoden 1994 lokakuun alkuun. Vastausprosentin nostamiseksi lähetettiin vielä kaksi vastauskehotusta, joista viimeiseen liitettiin saateen lisäksi uusi lomake.

Postikyselyn ollessa käynnissä ilmeni, että 55 yritystä oli merkitty rekisteriin useammin kuin kerran joko yrityksen tai yrittäjän nimellä. Näytteen kooksi muodostui siten 845. Vastauksia oli joulukuun 1994 loppuun mennessä tullut yhteensä 428 (50,7 %). Lomakkeiden tarkistuksessa ilmeni, että 27 yritystä oli lopettanut toimintansa, 22 ei ollut vielä aloittanut yritystoimintaansa ja 31 vastaajaa joko kieltäytyi tai palautti tyhjän lomakkeen. Tutkimukseen soveltuvia lomakkeita saatiin yhteensä 348 ja lopulliseksi vastausprosentiksi muodostui 41,2 %. Vastausprosentti on suhteellisen hyvä vastaaviin yrityksille ja varsinkin pienyrityksille suunnattuihin survey-tutkimuksiin verrattuna (KAIPAINEN ym. 1990; MUSTAKALLIO 1994).

Taulukossa 1 on esitetty lopullisen näytteen muodostuminen päällekkäisyyksien poistamisen jälkeen, käyttökelpoisten lomakkeiden lukumäärä sekä vastausprosentti.

Taulukko 1. Näytteen muodostuminen toimialoittain ja vastausprosentti.

	Yritysten lukumäärä	%
Näyte	900	
Osoitetieto useaan kertaan	55	
Metallialan yritykset	233	27,6
Puunjalostusalan yritykset	415	49,1
Elintarvikealan yritykset	197	23,3
Lopullinen näyte	845	
Lomakkeen palauttaneita 31.12.1994 mennessä	428	50,7
joista - toiminta lopetettu	27	
- toimintaa ei vielä aloitettu	22	
- tyhjiä/kieltäytyneitä	31	
yhteensä	-80	
Tutkimusaineisto yhteensä	348	41,2

3.2 Aineiston luotettavuus

Tutkimustulosten luotettavuutta arvioitaessa tarkastellaan aineiston ulkoista ja sisäistä luotettavuutta. Aineiston ulkoinen luotettavuus riippuu siitä, missä määrin tulokset ovat yleistettävissä kuvaamaan tutkimuksen perusjoukkoa (VALKONEN 1981). Ulkoiseen luotettavuuteen vaikuttavat otantavirheet voidaan jakaa systemaattisiin ja satunnaisiin virheisiin. Systemaattinen virhe syntyy siten, että otos on epäedustava. Tällöin otoksessa ovat yli- tai ali edustettuina jotkin perusjoukon ryhmät. Tämä voi aiheutua mm. siitä, ettei ole käytetty satunnaisotantaa tai että kato tai muu syy aiheuttaa vinoumaa. Satunnaisvirhe johtuu siitä, ettei pieni otos voi koskaan antaa täsmälleen samoja tuloksia, joita saataisiin koko perusjoukkoa tarkastelemalla (VALKONEN 1981).

Aineiston ulkoista luotettavuutta tutkimuksen systemaattisen virheen osalta voidaan pitää pienenä, koska alueellinen edustavuus ja vastausprosentti oli suhteellisen hyvä (41 %). Näytteessä ovat mukana kaikki metalli- ja elintarvikealan pienimuotoiseen elinkeinotoimintaan tukea saaneet yritykset. Tämä pienentää systemaattisen virheen mahdollisuutta edustavuuden osalta. Toisaalta kato voi aiheuttaa vinoumaa aineistossa. Satunnaisvirheen mahdollisuus jää vähäiseksi, koska tutkimuksen näyte oli suhteellisen suuri (845/1130) peruspopulaatioon nähden. Vastaamatta jättäneet saattavat kuitenkin edustaa heikommin menestyviä yrityksiä, jolloin vastauksiin voi muodostua epäedustavuutta.

Aineiston sisäisellä luotettavuudella tarkoitetaan sitä, miten luotettavasti ja oikein tutkimuksella saadaan tietoa tutkittavasta otoksesta (VALKONEN 1981). Sisäiseen luotettavuuteen vaikuttavat mittausvirheet, jotka syntyvät tutkimuksessa käytettyjen mittareiden antamien tietojen ja muuttujien todellisten arvojen välisestä erosta. Tutkimustulosten luotettavuuteen vaikuttavat lähinnä muuttujien validiteetti ja reliabiliteetti.

Validiteetilla tarkoitetaan mittarin kykyä mitata sitä mitä halutaan mitata. Tutkimuksen teoreettisia käsitteitä mittaavien muuttujien validiteettiin kiinnitettiin erityistä huomiota kysymyslomaketta laadittaessa. Pienyritysten strategioita ja toiminnan tuloksellisuutta mittaavien osioiden valinta perustuu pitkälti aikaisempiin tutkimuksiin ja niiden tuloksiin. Muutoskyvykkyyttä pienyrityksissä on sen sijaan tutkittu hyvin vähän, joten tästä on kirjallisuudessa suhteellisen vähän tietoa. Validiteettia pyrittiin nostamaan myös siten, että lomakkeeseen sisällytettiin samaa asiaa mittaavia erityyppisiä kysymyksiä. Kysymykset pyrittiin laatimaan mahdollisimman yksiselitteisiksi.

Kysymyslomaketta testattiin viiden esihaastattelun avulla. Kysymyksiä muutettiin ja vähennettiin eniten kannattavuustietojen osalta. Näin lomake saatiin vastaamisen kannalta helpommaksi ja vähemmän aikaa vieväksi. Muilta osin kysymyksiin tuli vähän muutoksia, ne osoittautuivat myös suhteellisen yksiselitteisiksi sekä aiheeltaan ja käsitteiltään vastaajille tutuiksi. Vastaajille varattiin mahdollisuus ilmaista mielipiteensä myös avoimin kysymyksin. Palautetut lomakkeet oli täytetty huolellisesti. Hylättyjen ryhmä koostui lähes kokonaan kieltäytyjistä. Siten mittareiden sisältövaliditeettia voidaan pitää riittävän hyvänä.

Vastaajia pyydettiin myös arvioimaan kuinka olennaisina he pitivät kysymysten sisältämiä asioita pienyrityksen kannalta (taulukko 2). Yrittäjistä peräti 91 % arvioi kysymysten sisältäneen melko paljon tai paljon pienyrityksen kannalta keskeisiä aihealueita.

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa tuloksia, jotka eivät ole satumanvaraisia (VALKONEN 1981). Taustamuuttujien reliabiliteettia pidetään kyselytutkimuksissa yleensä täydellisenä. Asenteita mittaavissa kysymyksissä epäselvyyksiä kysymysten ja vastausvaihtoehtojen ymmärtämisessä ei lomakkeita läpikäydessä sanottavasti ilmennyt. Vastaajilta kysyttiin myös kuinka vaikeana he pitivät kysymyksiä. Vastanneista kolmella neljäsosalla ei ollut ongelmia kysymysten ymmärtämisessä. Yrittäjistä 23 % ilmoitti kysymysten vaikeuden haitanneen vastaamista paljon tai melko paljon (taulukko 3). Tämä antaa viitteitä siihen, että tutkimuksen reliabiliteettia voidaan pitää suhteellisen hyvänä.

Taulukko 2. Kysymysten kattavuus: Kuinka paljon kysymykset sisälsivät mielestänne pienyrittämisen kannalta olennaisia tekijöitä?

	Vastaajien lukumäärä	%
Paljon	107	32
Melko paljon	195	59
Vähän	29	9
Yhteensä	331	100

Taulukko 3. Kysymysten ymmärrettävyys: Sisälsivätkö kysymykset mielestänne tuntemattomia sanoja yms. jotka vaikeuttivat vastaamista?

	Vastaajien lukumäärä	%
Eivät	254	77
Melko paljon	61	18
Paljon	17	5
Yhteensä	332	100

4 Yritystoiminnan ja yrittäjän taustat

4.1 Yritystoiminnan taustat

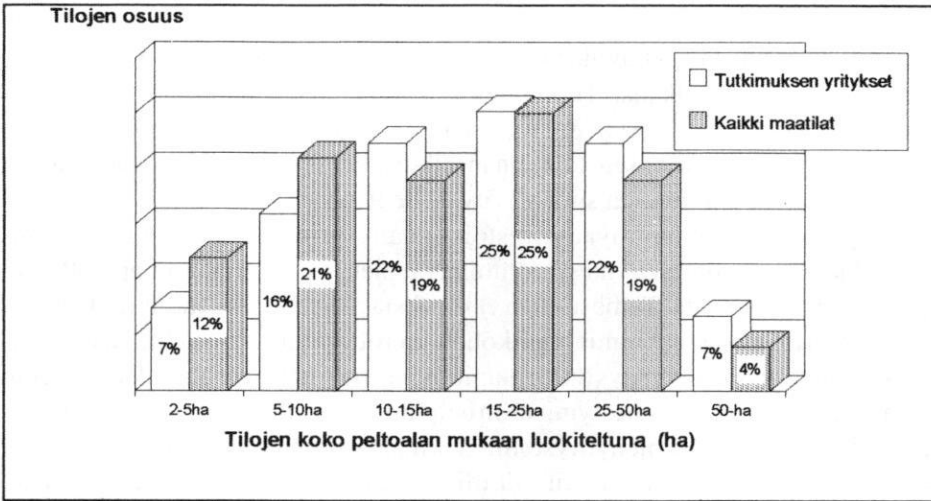
Tutkimusaineisto käsittää yhteensä 348 yritystä. Vastaukset jakaantuivat suhteellisen hyvin toimialoittain näytteen toimialojen suhteessa (alkuperäinen jakauma on merkitty sulkuihin taulukkoon 4). Puunjalostusalan yrityksiä oli vajaa puolet, neljäsnes toimi metallialalla ja viidennes harjoitti elintarvikkeiden jatkojalostusta. Muun toimialan oli ilmoittanut kaikkiaan 19 yritystä. Tähän joukkoon kuului mm. matkailualan yrityksiä sekä yrityksiä, jotka toimivat useammalla toimialalla. Vastaukset jakaantuivat myös verraten hyvin alkuperäisen näytteen toimialojen suhteessa, kuten taulukosta 4 ilmenee.

Taulukko 4. Yritysten toimialat.

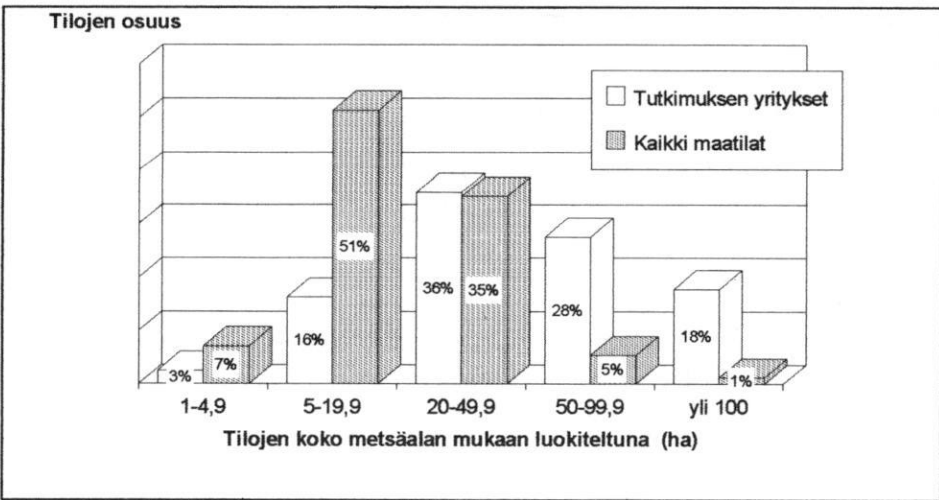
Toimiala	Yritysten lukumäärä	%
Metalli	91	26 (28)
Puu	165	47 (49)
Elintarvike	73	21 (23)
Muu	19	5
Yhteensä	348	100

Yrityksen taustatekijöistä selvitettiin tilojen koko, pelto- ja metsäpinta-alat, aloittamisvuosi, yhtiömuoto ja pienyritystoiminnan liikevaihto vuonna 1993. Koko tutkimusjoukosta kahdella kolmasosalla oli hallinnassaan tila, jonka yhteydessä yritystoimintaa harjoitettiin. Kuviossa 2 on esitetty vertailuna tutkimuksen tilojen ja kaikkien aktiivitilojen (Maatilatilastollinen vuosikirja 1992/93) peltoalan jakaumat sekä kuviossa 3 vastaavasti tilojen metsäalan jakaumat. Yritystoimintaa harjoittavat tilat olivat peltopinta-alaltaan suurempia kuin maan keskiarvo. Eniten oli 15-25 hehtaarin kokoisia tiloja. Yrittäjistä 88 % omisti metsää, yli puolella metsäalan suuruus oli alle 50 hehtaaria. Myös metsän omistuksen mukaan tilat olivat suurempia kuin maassamme keskimäärin.

Yritystoiminta on käynnistynyt tutkimuksen mukaan keskimääräistä suuremmilla tiloilla. Maa- ja metsäpääoma lisää yrityksen vakuuksia ja parantaa siten mahdollisesti luoton saantia. Monipuolinen tulopohja voi pienentää riskiä ja lisätä vakautta yrityksen tulorahoitukseen. Joustavuuden lisääntyminen saattaa ilmetä myös siten, että eri tuotantosuunnilta kertyviä tuloja voidaan käyttää pienyritystoiminnan investointien rahoittamiseen.



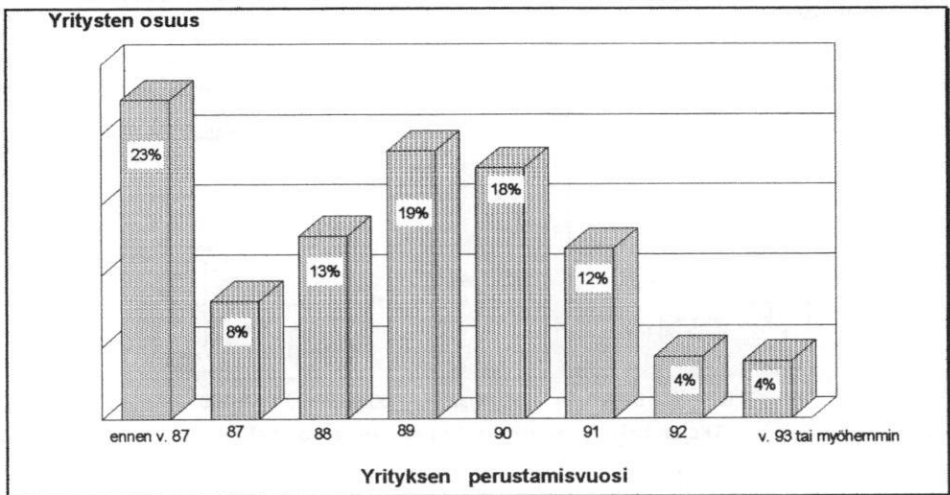
Kuvio 2. Tutkimuksen yritykset ja aktiiviilat peltoalan mukaan.



Kuvio 3. Tutkimuksen yritykset ja kaikki maatilat metsäalan mukaan.

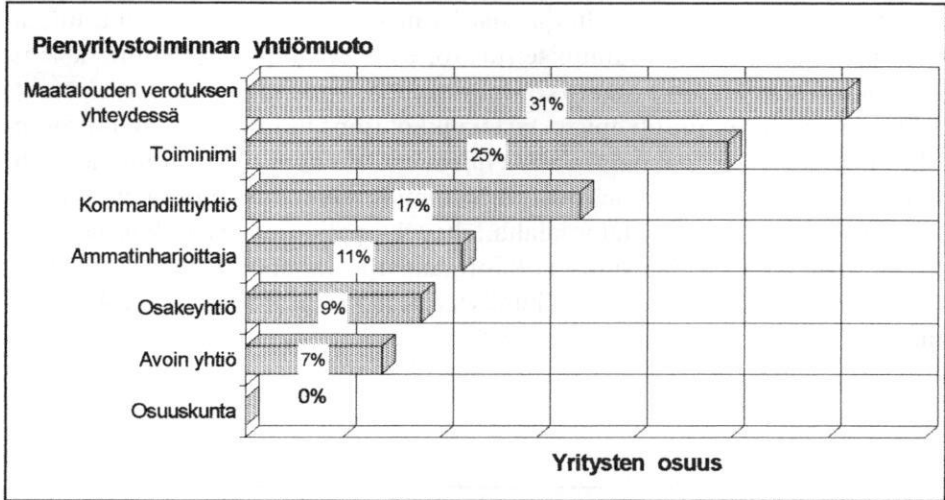
Yrityksistä ainoastaan 23 % oli perustettu ennen vuotta 1987. Vuonna 1989 oli yrityksiä perustettu eniten eli noin viidennes kaikista tutkimukseen osallistuneista. Metallialan yrityksiä oli perustettu suhteellisesti eniten vuonna 1989 ja elintarvikealan yrityksiä 1990-luvun alussa. Sen sijaan puualalla yrityksiä on aloitettu vuosina 1993 ja 1994 huomattavasti enemmän kuin muilla tutkimuksen toimialoilla (kuvio 4). Tyypillistä aloittaville yrityksille on suuri kuolleisuus viiden ensimmäisen toimintavuoden aikana. Tutkimuksen yrityksistä yli puolet on siten vielä kriittisessä vaiheessa. PAASION & HEINÖSEN (1993) mukaan yritysneuvonnalla on suuri merkitys pienyrityksen toiminnan alkuvaiheessa. Yrityksen laajentuessa vastuu yrityksen toiminnasta siirtyy yritykselle itselleen.

Yrityksen yhtiömuoto kuvaa yritystoiminnan ja yrittäjän välistä juridista suhdetta. Maatalousverotuksen yhteydessä toimivaa pienyritystä ei ole kirjanpidollisesti erotettu maataloudesta. Tämä tuottaa vaikeuksia pienyrityksen taloudellisen tuloksen määrittämisessä. Toiminimen kohdalla erottelu on tapauskohtainen. Muissa yhtiömuodoissa pienyritys on kirjanpidollisesti erotettu omaksi yksiköksi, joten yritystoiminnan menestymistä on helpompi arvioida. Tutkimuksen yrityksistä kolmasosa harjoitti pienyritystoimintaa maatalouden verotuksen yhteydessä. Seuraavaksi yleisimpiä yhtiömuotoja olivat toiminimet ja kommandiittiyhtiöt. Osakeyhtiöitä oli ainoastaan 9 % kaikista kyselyyn vastanneista (kuvio 5).

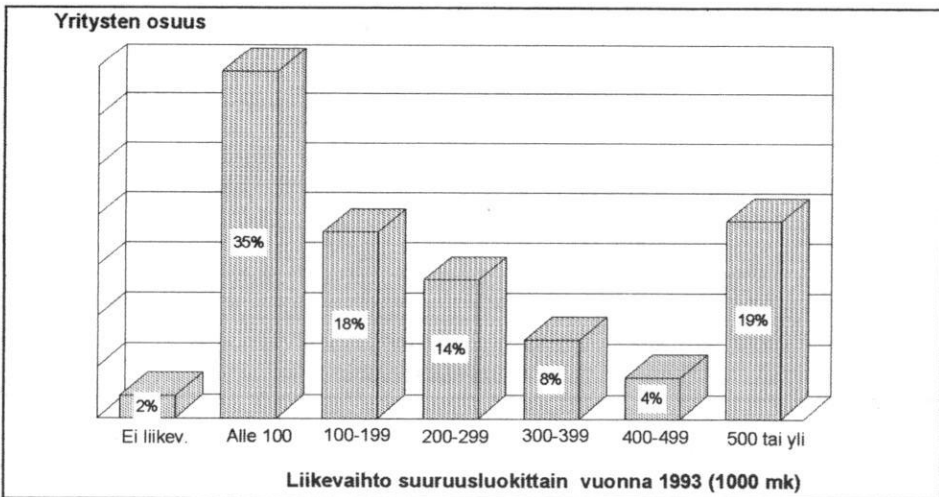


Kuvio 4. Pienyritystoiminnan aloittamisvuosi.

Kahdella prosentilla yrityksistä ei vuonna 1993 ollut ilmoituksensa mukaan lainkaan tuloja pienyritystoiminnasta. Runsaalla kolmanneksella liikevaihto oli alle 100 000 mk. Näitä mikropieniä yrityksiä oli eniten puunjalostusalalla. Pienimmät harjoittavat liiketoimintaa maatalousverotuksen yhteydessä. Yrityksiä, joiden liikevaihto ylitti 500 000 markkaa, oli koko aineistossa viidesosa. Myös suurimpaan kokoluokkaan kuului eniten puunjalostusalan yrityksiä. Liikevaihdon keskiarvot toimialoittain olivat seuraavat: metalliala 375 000 mk, puunjalostusala 333 000 mk ja elintarvikeala 287 000 mk. Yritysten kokojakauma liikevaihdoilla mitattuna on esitetty kuviossa 6.



Kuvio 5. Tutkimusyritysten yhtiömuodot.

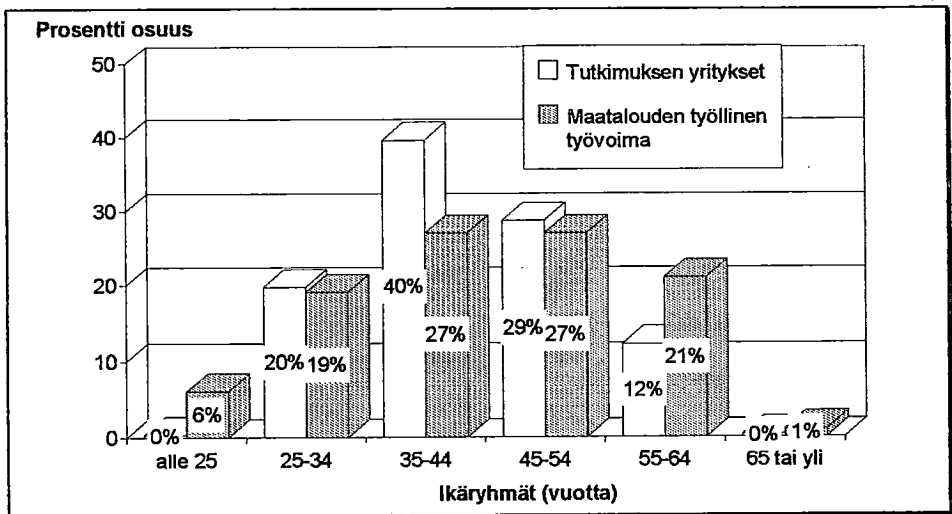


Kuvio 6. Pienyritystoiminnan liikevaihto vuonna 1993.

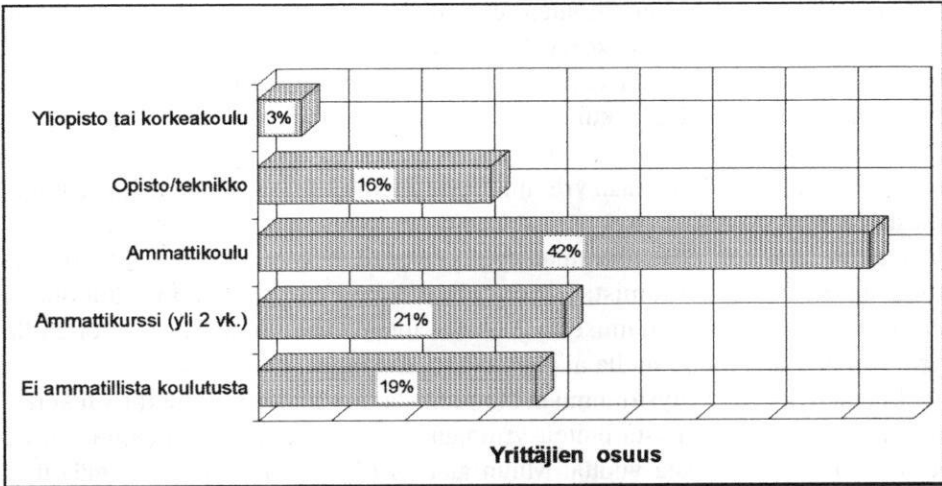
4.2 Yrittäjien taustat ja yrittäjäksi ryhtymisen syyt

Yrittäjien taustatiedoista selvitettiin ikä, sukupuoli, koulutustaso ja koulutuksen ala sekä työ- ja yrittäjäkokemus. Lisäksi tiedusteltiin keskeisimpiä syitä yritystoiminnan aloittamiseen. Vastaajista kaksi viidesosaa kuului 35-44 vuotiaiden ikäluokkaan, joka on huomattavasti suurempi ryhmä kuin vastaava maatalouden työllisen työvoiman luokka koko maassa. Yrittäjissä ei ollut alle 25-vuotiaita, eikä myöskään 65 vuotta täyttäneitä tai sitä vanhempia (kuvio 7). Vastanneista 93 % oli miehiä.

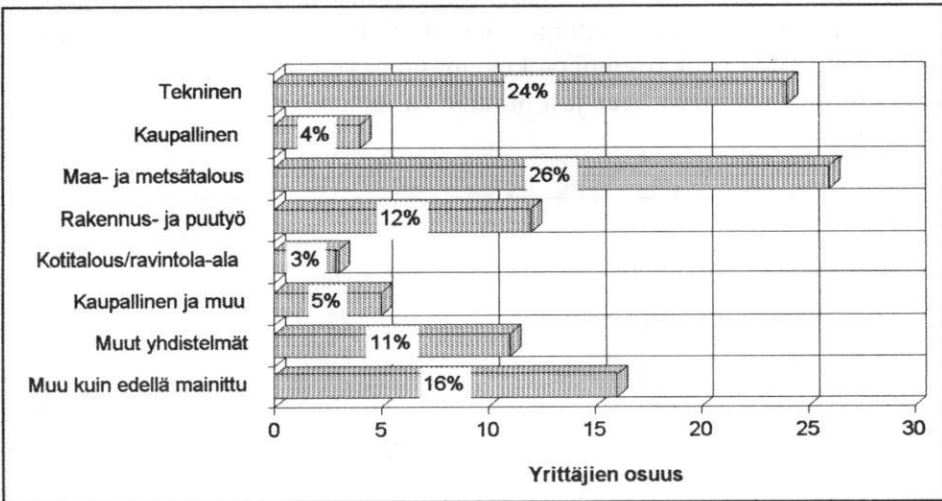
Yrittäjistä noin 60 %:lla oli peruskoulutuksena kansakoulu. Kolmannes oli suorittanut keski- tai peruskoulun ja vajaa kymmenen prosenttia ylioppilastutkinnon. Yrittäjien ammattikoulutuksen taso on esitetty kuviossa 8. Noin kaksi viidesosaa oli suorittanut ammattikoulututkinnon, viidennes oli käynyt ammatikurssin, 16 prosentilla oli opisto- tai teknikkotason tutkinto ja kolmella prosentilla yliopisto tai korkeakoulu. Vajaa viidennes oli kokonaan ilman ammattikoulutusta. Nuoremmat ikäryhmät ovat parhaimmin koulutettuja. Yrittäjien koulutus oli useimmin maa- ja metsätalosalalta, lähes yhtä paljon oli myös teknisen koulutuksen saaneita. Vajalla 10 prosentilla oli kaupallista koulutusta joko yksinään tai yhdistettynä johonkin muuhun koulutukseen. Kaikkiaan viidenneksellä oli useamman kuin yhden alan koulutus (kuvio 9).



Kuvio 7. Tutkimuksen yrittäjien ja maatalouden työllisen työvoiman ikäjakauma.



Kuvio 8. Yrittäjien ammatillinen koulutus.



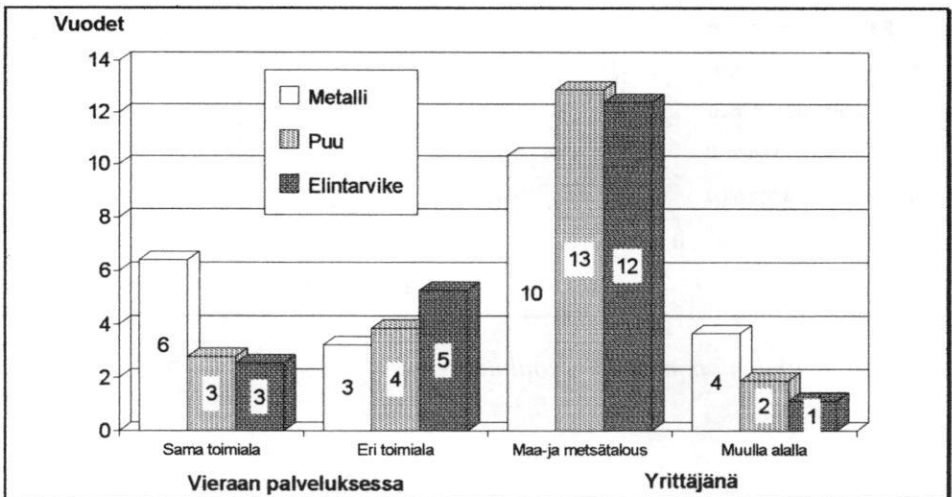
Kuvio 9. Yrittäjien ammatillisen koulutuksen ala.

Tutkimuksen yrittäjien ammatillisen peruskoulutuksen taso on samanlainen kuin koko väestöllä keskimäärin vastaavissa ikäluokissa (Tilastokeskus 1994). Koulutus jakaantuu kuitenkin siten, että alemman keskiasteen suorittaneita on keskimääräistä enemmän ja korkeakoulu- ja yliopistotutkinnon suorittaneita vähemmän. Kokonaan ilman ammattikoulutusta olevien osuus on myös vähän pienempi näissä yrittäjissä kuin koko väestössä vastaavissa ikäluokissa keskimäärin.

HUUSKOSEN (1992) mukaan yrittäjiksi ryhtyneillä on tavallisesti aiempaa kokemusta pienyrityksissä. Yritys perustetaan usein myös samalle alalle, jolta työkokemus on hankittu. Aikaisemman työ- ja yrittäjäkokemuksen voidaan olettaa tukevan nykyistä yrittämistä. Näin ollen kokemus maa- ja metsätalouden perustuotannosta ja yrittämisestä saattaa antaa vähemmän tukea aloitetulle yritystoiminnalle kuin muulla alalla hankittu kokemus.

Ennen nykyisen yritystoiminnan aloittamista tutkimuksen yrittäjille oli kertynyt aiempaa työkokemusta eniten yrittäjänäolosta maa- ja metsätaloudessa eli keskimäärin kolmetoista vuotta. Muun alan yrittäjäkokemus jäi keskimäärin 2 vuoteen. Keskimääräinen vieraan palveluksessaoloaika oli neljä vuotta riippumatta siitä oliko kokemus hankittu samalla tai eri toimialalla kuin nykyinen yritystoiminta (kuvio 10). Metallialan yrittäjillä oli enemmän kokemusta sekä vieraan palveluksessa että yrittäjänä maa- ja metsätalouden ulkopuolella.

Yrittäjiä pyydettiin nimeämään kaksi tärkeintä syytä yritystoiminnan aloittamiseen heidän valitsemallaan toimialalla. Yrittäjät olivat asettaneet lähes yhtä usein toimialan sopivuuden maatilalla toimintaan joko tärkeimmäksi tai toiseksi tärkeimmäksi syyksi. Myös aikaisempi työkokemus on hyvin usein ensisijaisena syynä yritystoiminnan aloittamiseen ja toimialan valintaan. Yrityksistä noin 15 %:lla

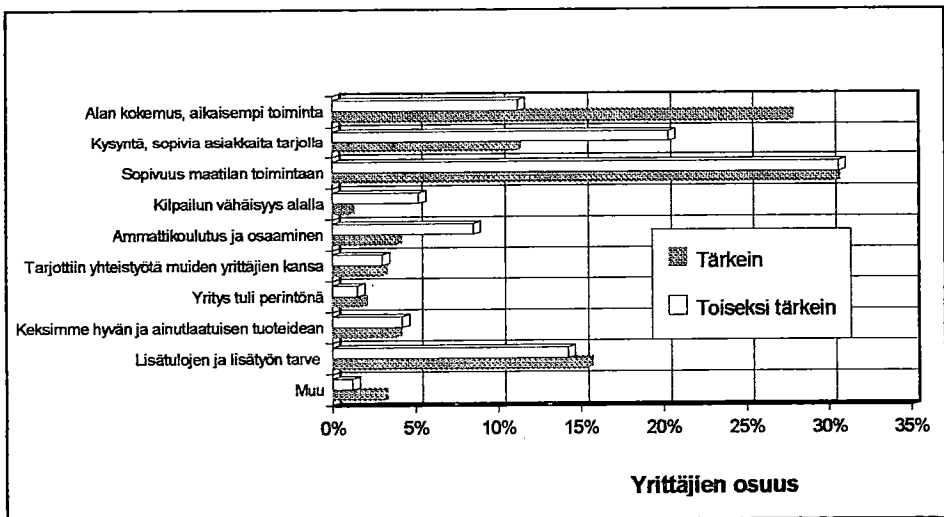


Kuvio 10. Yrittäjien työkokemus.

oli tärkeimpänä syynä ollut lisätöiden ja lisätulojen tarve. Toiseksi tärkeimmälle tilalle yritykset ovat asettaneet kysyntäolosuhteet, lisätulojen tarpeen sekä alalta hankitun aikaisemman kokemuksen (kuvio 11). Avoimessakysymyksessä yrittäjät olivat maininneet useimmin halun yrittämiseen ja omien voimavarojen hyödyntämiseen sekä itsenäiseen työntekoon.

4.3 Yritystoiminnan työllistävyys

Pienyritystoiminnan työllistävyyttä tarkasteltiin yrittäjäperheen oman ja vieraan työvoiman käytön suhteen. Lisäksi selvitettiin yritystoiminnan ympärivuotisuutta ja osa-aikaisuutta. Toimipaikoista 37 % työllisti yrittäjän ympärivuotisesti. Yrittäjän lisäksi perheenjäsenistä yksi tai useampia työskenteli kokopäivätoimisesti vajaassa viidesosassa yrityksistä. Ulkopuolisia kokopäivätoimisesti palkattuja työntekijöitä oli 14 prosentilla yrityksistä. Kaikkiaan kuitenkin lähes puolet yrityksistä työllisti yrittäjäperhettä ainoastaan osan aikaa vuodesta. Suurin yrityksistä työllisti ympärivuoden kuusi ulkopuolista kokopäivätyöntekijää yrittäjän ja perheenjäsenien lisäksi. Tutkimuksen yritysten liiketoiminta on huomattavan usein liitännäiselinkeinotoimintaa ja yritysten kyky työllistää yrittäjäperheen ulkopuolisia henkilöitä on ollut vähäinen. Tutkimuksen pienyritysten työllistävyys ilmenee taulukosta 5.



Kuvio 11. Tärkeimmät syyt yritystoiminnan aloittamiseen toimialalla.

Taulukko 5. Yritystoiminnan ympärivuotinen työllistyvyys.

Henkilöä	Perheenjäseniä		Ulkopuolisia	
	n	%	n	%
1	124	37	24	7
2	50	15	18	5
3 tai enemmän ei ketään	10	3	7	2
	155	46	290	86
Yhteensä	339	100	339	100

4.4 Yritysten ympäristö ja sijainti

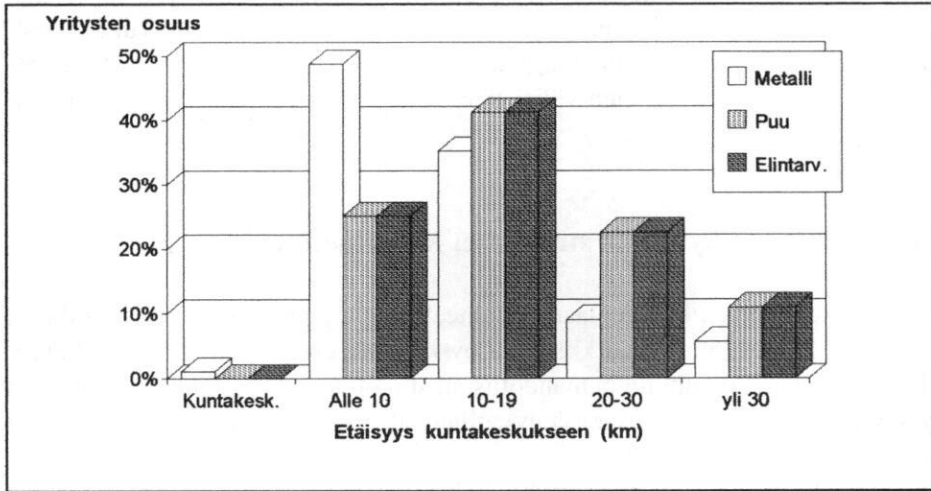
Yritysympäristöä kuvataan yrityksen maaseututyyppiin sijoittumisen ja kuntakeskuksen läheisyyden suhteen. Tutkimuksen yrityksistä neljännes sijaitsi syrjäisellä maaseudulla ja saaristossa. Ydinmaaseudulla oli 61 % sekä taajaman läheisellä maaseudulla ja kaupungissa 14 %. Yritykset ovat jakaantuneet eri maaseututyyppeihin kuntien lukumäärän suhteessa. Yritysten jakautuminen maaseututyyppeihin on esitetty taulukossa 6 ja liitteessä 3.

Yritykset sijaitsevat keskimäärin 15 km etäisyydellä kuntakeskuksesta. Lähimmäksi kuntakeskusta ovat sijoittuneet metallialan yritykset. Niistä lähes puolet toimii alle 10 km:n säteellä kuntakeskuksesta. Elintarvikealan yrityksistä samalla etäisyydellä on neljännes, samoin puualan yrityksistä. Joka kymmenes elintarvike- ja puualan yrittäjä kuitenkin toimi yli 30 km:n päässä kuntakeskuksesta.

Taulukko 6. Yritysten jakautuminen sijainnin mukaan maaseututyypeittäin.

Toimiala	M a a s e u t u t y y p p i			
	Syrjäinen maaseutu & saaristo	Ydinmaaseutu	Kaupungin läheinen maaseutu & kaupunki	Yhteensä
Metalli	10	72	9	91
Puu	48	88	28	164
Elintarvike	25	39	7	71
Yhteensä, kpl	83	199	44	326
%	25	61	14	100
Kuntia, %	23	51	26	100

(kuvio 12). Suomen kaltaisessa harvaan asutussa maassa kuntakeskukset saattavat poiketa toisistaan hyvinkin paljon. Yritysten on usein edullista sijoittua mahdollisimman lähelle suurempia kulutuskeskuksia ja asiakkaita mm. jakelukustannusten vuoksi.



Kuvio 12. Yritysten etäisyys lähimpään kuntakeskukseen.

5 Strategiat, muutoskyvykkyys ja tuloksellisuus tutkimusyrittäjissä

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen empiirisiä tuloksia. Aineiston tietokoneajot on suoritettu SPSS-ohjelmistolla. Tulosten analysoinnissa on käytetty suoria jakaumia ja yksisuuntaista varianssianalyysiä (ANOVA). Ryhmäkeskiarvojen välisiä eroja on testattu F-testillä ja Tukeyn-testillä. F-testin avulla voidaan testata poikkeako ainakin kaksi ryhmäkeskiarvoa tilastollisesti toisistaan. Tukeyn-testi on ns. keski vahva testausmenetelmä, joka antaa suhteellisen luotettavasti tietoa myös useampien ryhmäkeskiarvojen välisistä eroista ja erojen tilastollisesta suuruusjärjestyksestä (RANTA 1994).

5.1 Yritysten nykytila ja strategiset kilpailuetekijät

Yritykset kehittävät kilpailuetuaan eli suhteellista paremmuuttaan kilpailijoihinsa verrattuna tietyillä kohdemarkkinoilla pyrkien sopeuttamaan vahvat ja heikot tekijänsä ympäristön uuhkiin ja mahdollisuuksiin optimaalisella tavalla. Vastaajia pyydettiin arvioimaan yrityksensä nykytilannetta yritys- ja ympäristötekijöiden osalta.

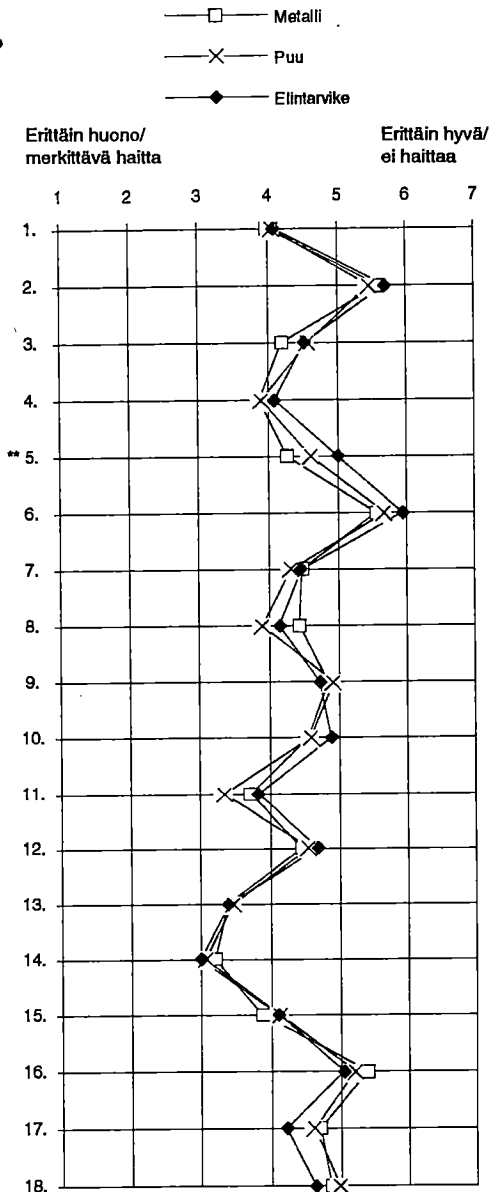
Tutkimuksen mukaan pienyritykset kokivat yrityksensä nykytilanteen keskimäärin melko hyväksi. Myös oman toimialansa tulevaisuuden ja kasvumahdollisuudet yrittäjät ovat arvioineet hyväksi. Yritysten vahvuuksia ovat yrittäjien arvioiden mukaan tuotteiden laatutaso ja raaka-aineiden saatavuus. Yritystoiminnan merkittävimmät haitat liittyvät ympäristön rakenteellisiin tekijöihin kuten nykyiseen lainsäädäntöön ja siinä tapahtuvaan kehitykseen sekä yleiseen talouspolitiikkaan ja yhteiskunnan suhtautumiseen pienyrityksiin. Arvioiden taustalla saattaa olla epätietoisuus EU-jäsenyyden seurauksista. Lähiympäristön suhtautumisen yrittämiseen vastaajat ovat kokeneet melko positiiviseksi.

Toimialakohtaisia merkitseviä eroja on ainoastaan tuotteiden kysynnässä, joka on arvioitu suotuisimmaksi elintarvikkeiden jatkojalostusta harjoittavissa yrityksissä ja heikoimmaksi metallialan yrityksissä. Perinteinen toimialan talousteoriat olettaa, että toimialan rakenne on olennainen strategioihin ja menestymiseen vaikuttava tekijä (CONNER 1991; PORTER 1980). Tutkimuksen perusteella maataloilta yritystoimintaa harjoittavien yritysten toimintaedellytyksiin toimialalla näyttäisi olevan vähän merkitystä. Pienyritysten kilpailuedun kehittäminen saattaa riippua enemmän yritys- ja yrittäjäkohtaisista tekijöistä kuin toimialan ominaisuuksista. Toimialoittaiset arviot ilmenevät kuvioista 13, johon on merkitty myös kysymykset, käytetty asteikko ja Tukeyn-testin tulos sekä F-testisuure ja sen merkitsevyytaso.

Millaiseksi arvioitte yrityksenne nykytilanteen seuraavien tekijöiden suhteen?

** = $p \leq 0,01$

1. Nykyinen kustannustaso ja -rakenne
2. Raaka-aineen saatavuus
3. Markkinointimahdollisuudet ja jakelu
4. Tuotteiden myynnin kausiluonteisuus
5. Tuotteiden kysyntä
6. Tuotteiden laatu
7. Tuotteista saatava hinta
8. Ammattitaitoisen työvoiman saatavuus
9. Sopivien koulutustilaisuuksien ja yritysneuvonnan saatavuus
10. Tuotantotilojen ja teknologian nykyinen kunto
11. Toimeentulon riittävyys
12. Vakuuksien riittävyys ja luotonsaantimahdollisuudet
13. Talouspolitiikka ja yhteiskunnan pienyritysmuutos
14. Lainsäädäntö ja siinä tapahtuva kehitys
15. Sijaintipaikkakunnan kunnallispolitiikka
16. Lähiympäristön (naapurit, perhe) suhtautuminen yrittämiseen
17. Yrityksen sijainti asiakkaisiin nähden
18. Pienyritystoiminnan tulevaisuus ja kasvumahdollisuudet kokonaisuutena tällä toimialalla



Kuvio 13. Yrittäjien arviot nykyisistä toimintaolosuhteistaan.

Mihin seuraavista tekijöistä Teidän yrityksenne menestyminen perustuu?

** = $p \leq 0,01$

*** = $p \leq 0,001$

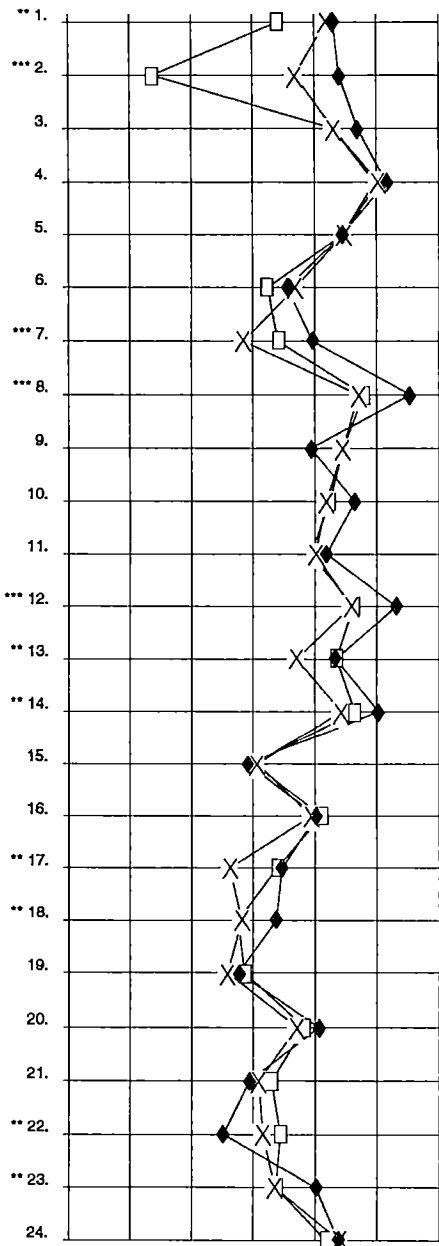
□ Metalli
 X Puu
 ◆ Elintarvike

Ei lainkaan keskeinen

Erittäin keskeinen

1 2 3 4 5 6 7

1. Sopivan laatuisten ja hintaisen raaka-aineen saanti ja varmat raaka-ainetoimitajat
2. Oman raaka-aineen jatkojalostus
3. Hyvä tietämys asiakkaiden tarpeista
4. Kyky valmistaa tuotteita asiakkaan tarpeiden mukaan tilauksesta
5. Hinnaltaan kilpailukykyiset tuotteet
6. Alhaiset jakelu- ja kuljetuskustannukset
7. Hyvät suhteet myyntikanaviin
8. Tyytyväiset vakioasiakkaat
9. Alhaiset kokonaiskustannukset
10. Kilpailijoita korkealaatuisemmat tuotteet
11. Keskittyminen muutamaan, mutta hyvään ja kannattavaan tuotteeseen
12. Tuotteillamme on hyvä maine asiakkaiden/jälleenmyyjien keskuudessa
13. Markkinoimme tuotteitamme tietylle asiakaskunnalle
14. Mahdollisuus nopeisiin toimituksiin
15. Mahdollisuus antaa asiakkaille hyvät maksuehdot
16. Pienet rahoituskustannukset
17. Erikoisosaamiseen perustuva valmistusmenetelmä, jota kilpailijoiden ei ole helppo jäljitellä
18. Hyvä markkinointiosaaminen
19. Osaavan henkilökunnan saanti tarvittaessa
20. Yhteishenki eli omat ja vieraat työntekijät puhaltavat "yhteen hileen"
21. Saamamme rahoitustuki ja avustus
22. Yhteistyö muiden yrittäjien kanssa
23. Ajanmukaiset tuotantotilat ja -menetelmät
24. Suhteellisen yksinkertainen ja edullinen valmistusmenetelmä



Kuvio 14. Yritysten kilpailuetekijät.

Tutkimuksen pienyritysten kilpailuetutkijöitä mitattiin 24 osion avulla. Vastajia pyydettiin arvioimaan seitsenportaisella asteikolla mihin tekijöihin heidän yrityksensä menestyminen perustuu. Yrittäjät pitivät erittäin keskeisinä menestystekijöinä tyytyväisiä vakioasiakkaita ja tuotteiden hyvää mainetta. Joustavuus tuotannossa ja palvelutason merkitys näkyvät sekä kykyä valmistaa tuotteita asiakkaiden tarpeiden mukaisesti että yritysten mahdollisuutena nopeisiin ja joustaviin toimituksiin. Yritykset pitivät myös hyvää asiakastuntemusta, kilpailijoihin nähden suhteellisesti korkealaatuisempia tuotteita, kilpailukykyistä hintaa ja keskittymistä tiettyihin asiakasryhmiin ja muutamiin hyviin, kannattaviin tuotteisiin merkittävänä kilpailuetunsa lähteinä. Sen sijaan markkinointiosaaminen, asiakkaan maksuehdot ja yrityksen saama rahoitustuki tai avustus ovat saaneet edellisiä vähemmän painoarvoa tutkimuksen yritysten kilpailuedun tuojana.

Toimialakohtaisia tilastollisia eroja on 11 tekijässä. Elintarvikkeiden jatkojalostuksessa mm. yrityksen maine eli imagotekijät korostuvat muita toimialoja enemmän. Samoin oman raaka-aineen jatkojalostus on arvioitu tärkeämmäksi kilpailuedun kannalta kuin muilla toimialoilla. Elintarvikealalla myös toimivat suhteet jakelukanavaan ovat etutekijä johtuen siitä, että tuotteita myydään useammin vähittäis- ja tukkuliikkeiden kautta. Erityisosaamiseen perustuvat valmistusmenetelmät ja markkinointi erottavat metallialan ja elintarvikealan yritykset puunjalostusalan yrityksistä. Metallialalla on eniten yhteistyötä muiden yritysten kanssa johtuen ainakin osittain toimialalle tyypillisestä alihankintatoiminnasta. Kilpailuetua mittaavat tekijät ja varianssianalyysin tulokset on esitetty kuviossa 14.

5.2 Markkinoinnin kilpailukeinot

Tässä luvussa tarkastellaan pienyritysten tuotepolitiikan perussuuntaviivoja eli tuote- ja markkina-aluevalintoja, jakelutieratkaisuja, markkinointiviestinnän keinoja sekä yrittäjän arvioimaa tuotteiden hinta/laatusuhdetta kilpaileviin tuotteisiin verrattuna. Koska tutkimuksessa on valittu yritystasolta lähtevä tarkastelu, tuotedifferointia kuvataan myös tuotekehityspanoksen avulla, joka koostuu tuotekehityksen kustannuksista yhden vuoden aikana (1993) ja tuotekehitykseen yhden kuukauden aikana käytetyistä työtunneista.

5.2.1 Tuotemarkkinavalinnat

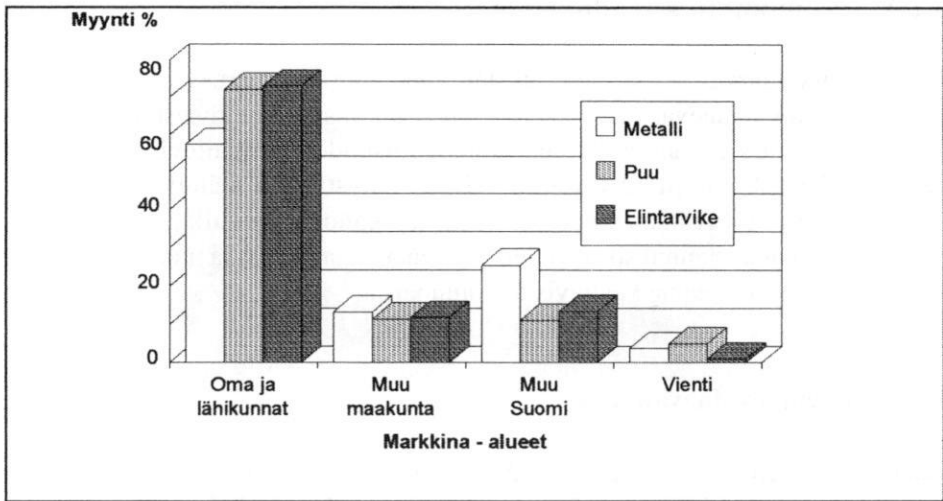
Päätuoteryhmän osuus yritysten koko myynnistä on keskimäärin 79%. Tuotenimikkeitä (so. kokoja, pakkauksia, laatuja yms.) on keskimäärin 24 kpl. Tuotenimikkeitä on eniten puunjalostusosalalla ja vähiten elintarvikealalla (taulukko 8).

Taulukko 8. Päätuoteryhmän osuus myynnistä (%) ja tuotenimikkeiden lukumäärä toimialoittain.

Toimiala	Päätuoteryhmän osuus myynnistä		Tuotenimikkeiden lukumäärä kpl	
	ka. %	n	%	n
Metalli	79	44	27	33
Puu	81	79	30	70
Elintarvike	75	45	10	48
Yhteensä	79	168	24	150

Tuotteita voi luonnehtia vähänjalostetuiksi perustuotteiksi. Poikkeuksiakin tosin on varsinkin metallialan yrityksissä. Yritysten sivutuotteet liittyvät hyvin läheisesti päätuotteen valmistukseen ja ovat usein sen tuotannossa syntyviä sivutuotteita.

Päätuoteryhmän myynti suuntautuu voimakkaasti paikallisille markkinoille. Yrityksistä kahden kolmasosan markkina-alue kattaa ainoastaan oman ja lähikunnan. Muun maakunnan alueelle markkinoi tuotteitaan keskimäärin 12 % yrityksistä ja muualle Suomeen noin 16 %. Vientitoimintaa harjoittaa noin 4 % yrittäjistä. Toimialoittain tarkasteltuna metallialan yritykset toimivat hiukan laajemmalla markkina-alueella muihin verrattuna (kuvio 15).



Kuvio 15 Yritysten päätuoteryhmän markkina-alueet toimialoittain.

Myynnin kausivaihtelut saattavat lisätä epävarmuutta yrityksen toimintaan. Yrittäjiltä tiedusteltiin myynnin kausivaihtelua kolmiluokkaisella asteikolla (vaihtelee, vaihtelee jonkin verran, ei vaihtelee). Vajaalla kolmanneksella yrityksistä päätuoteryhmän myynti on tasaista ympäri vuoden. Vastaajista noin puolet ilmoitti myynnin vaihtelevan jonkin verran ja 15 %:lla yrityksistä myynti vaihteli paljon.

Monilla aloilla tuotteiden elinkaaret jäävät lyhyiksi ja yritykset joutuvat kehittämään tai uudistamaan tuotteitaan kysynnän turvaamiseksi. Tutkimusten mukaan esimerkiksi elintarvikeutuuksista yli puolet poistuu markkinoilta alle kahdessa vuodessa ja vain harva tuote yltää tuoteryhmänsä myydyimmän tuotteen joukkoon (ANTTILA & ILTANEN 1994). Yritysten ongelmana on usein vanhentuneiden tuotteiden karsiminen siten, että lajitelma ei laajene liikaa ja aiheuta tarpeettomia lisäkustannuksia. Tutkimuksen yrityksistä kaksi viidesosaa oli laajentanut valikoimaansa viimeisten kolmen vuoden aikana ja yhtä suuri ryhmä oli pitänyt valikoimansa entisellään. Kuusi prosenttia oli karsinut tuotevalikoimaansa ja 11 % oli ottanut kannattamattomien tuotteiden tilalle uusia.

Tuotteiden hinta/laatusuhde on tärkeä kysyntään vaikuttava tekijä. Yrittäjistä kolmannes pitää tuotteidensa hintatasoa kilpailijoita alhaisempana ja 24 % kilpailijoiden hintatasoa korkeampana. Vastaavasti tuotteiden laadun vastaajat arvioivat kilpailijoita korkeammaksi. Yritykset pyrkivät kilpailemaan usein suhteellisesti korkeammalla laadulla ja kilpailijoihin nähden samanlaisella tai alhaisemmalla hinnalla (taulukko 7).

Taulukko 7. Tuotteiden hinta ja laatu kilpailijoihin verrattuna.

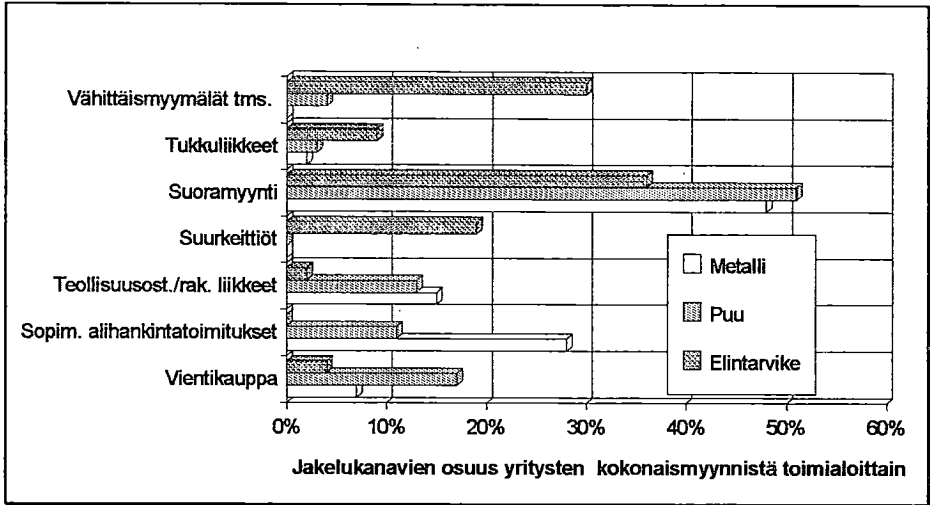
Yrittäjän arvio	Korkeampi, %	Samalla tasolla, %	Alhaisempi, %	n
Hintamme on	24	43	33	341
Laatumme on	75	24	1	341

5.2.2 Jakelukanavat

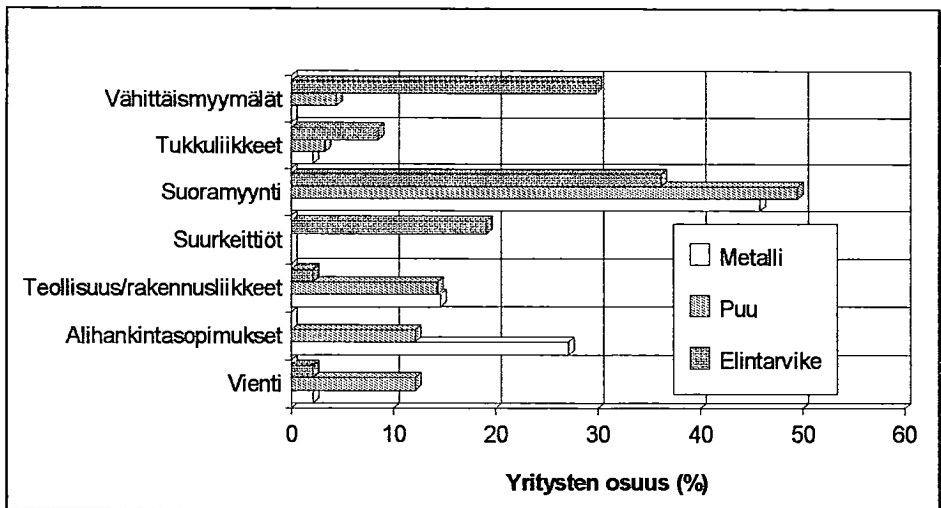
Vastaajia pyydettiin arvioimaan kuinka heidän myyntinsä jakaantuu eri jakelukanaviin koko myynnin ollessa 100 %. Tämän perusteella on laskettu jakelukanavien käyttö toimialoittain. Tuotteiden markkinoinnissa yleisin myyntikanava metalli- ja puualalla on suoramyynti ja alihankintatoimitukset. Elintarvikealan yritysten myynnistä runsas kolmannes tapahtuu perinteisten vähittäismyymäläkanavien kautta; suoramyyntin osuus on kuitenkin melkein yhtä suuri. Suurkeittiömyyntiä harjoittaa runsas kolmannes elintarvikealan yrityksistä. Vientikauppaan

on suuntautunut runsaimmin puualan yrityksiä. Vientitoiminta on kuitenkin pk-sektorilla yleisesti vielä hyvin vähäistä (kuvio 16).

Vastajia pyydettiin lisäksi arvioimaan kannattavin jakelukanava. Suurin osa yrityksistä - myös elintarvikealan yrityksistä - pitää kannattavimpana kanavana suoramyyntiä (kuvio 17). Muuten yritykset arvioivat lähes aina eniten käyttämässä kanavan myös kannattavammaksi.



Kuvio 16. Myynnin jakaantuminen eri jakelukanaviin toimialoittain.



Kuvio 17. Yrittäjien arvioima kannattavin jakelukanava.

5.2.3 Tuotekehitys ja mainonta

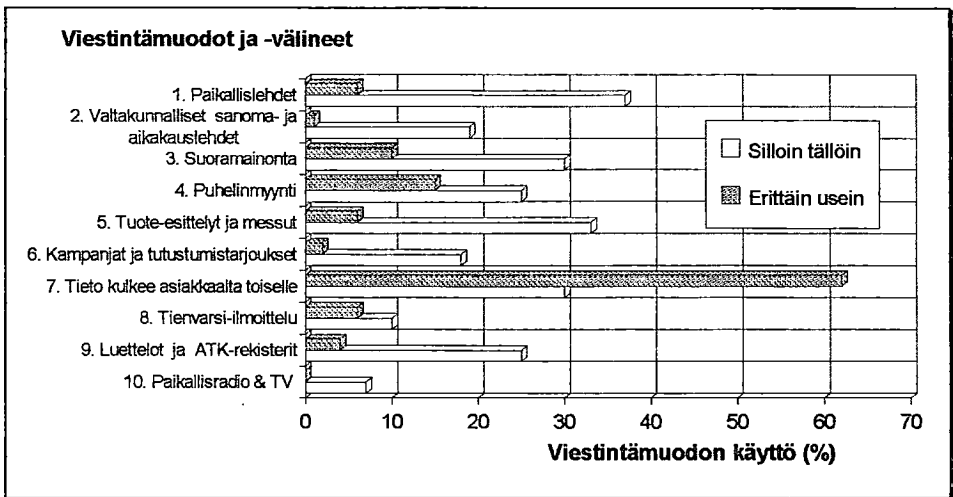
Yrittäjiä pyydettiin arvioimaan panostustaan tuotekehitykseen vuonna 1993 markkoina sekä työpanostaan tunteina/kk. Koko aineiston painotetut keskiarvot ovat 6 500 mk ja 32 h/kk. Eniten tuotekehitykseen panostettiin metallialan yrityksissä. Työtunneilla mitattuna puunjalostus- ja elintarvikeala ovat samalla tasolla; sitä vastoin markkamääräinen panostus tuotteiden kehittämiseen on elintarvikealalla hieman puunjalostusala suurempi. Myös mainospanostus on ollut vuonna 1993 hyvin vähäistä. Koko aineiston painotettu keskiarvo oli 3 500 mk vuodessa. Eniten mainontaan käytettiin rahaa metallialan yrityksissä ja vähiten elintarvikealan yrityksissä. Yrityksistä huomattava osa ei panosta lainkaan rahaa tuotekehitykseen; sen sijaan omaa työtä panostetaan useimmin. Puualan yrityksistä peräti 50 % ei ole panostanut rahaa tuotekehitykseen (taulukko 9).

Taulukko 9. Yritysten panostus tuotekehitykseen ja mainontaan toimialoittain.

Toimiala	Tuotekehitys			Tuotekehitys			Mainonta		
	n	mk/v	ei panosta %	n	h/kk	ei panosta %	n	mk/v	ei panosta %
Metalli	53	11 100	35	52	36	24	76	5 500	26
Puu	66	3 400	50	69	30	36	120	3 000	24
Elintarvike	46	5 700	35	34	30	24	60	2 000	23
Yht./ ka.	165	6 500		155	32		256	3 500	

Paikallisilla markkinoilla toimivat käyttävät ilmoitteluun suoramainontaa ja paikallislehtiä. Eniten valtakunnallisissa lehdissä mainostavat metallialan yrittäjät. Kokonaisuutena markkinointiviestintävälineitä käytetään vähän. Useimmissa tapauksissa tieto tuotteista kulkee asiakkaalta toiselle. Seuraavaksi eniten käytetty viestintämuoto on puhelinmyynti. Elintarvikealan yritykset käyttävät silloin tällöin myös tuote-esittelyjä ja kampanjoita menekinedistämiseensä (kuvio 18).

Tutkimuksen yrittäjät käyttävät myös hyvin vähän markkina- ja asiakastutkimuksia. Vastanneista neljä viidesosaa ei ole teettänyt niitä lainkaan, vajaa viidennes joskus tai hyvin epäsäännöllisesti. Ainoastaan 2 % teettää tutkimuksia säännöllisesti. Pienyrityksien ulkopuolisen asiantuntemuksen käytön kynnys on usein korkea ja taloudelliset mahdollisuudet ulkopuolisen tiedon ostamiseen rajalliset.



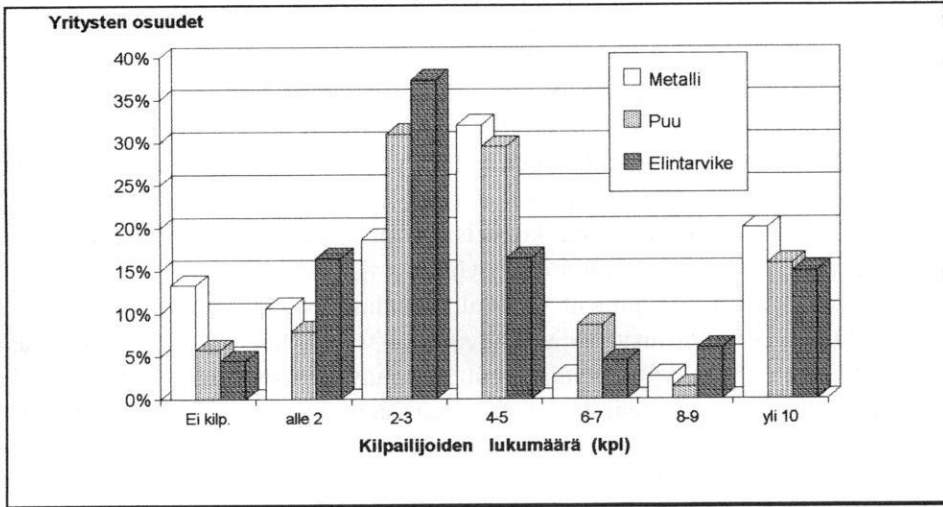
Kuvio 18. Markkinointiviestinnän käyttö maaseudun pienyrityksissä.

5.3 Päämarkkina-alueen kilpailun voimakkuus

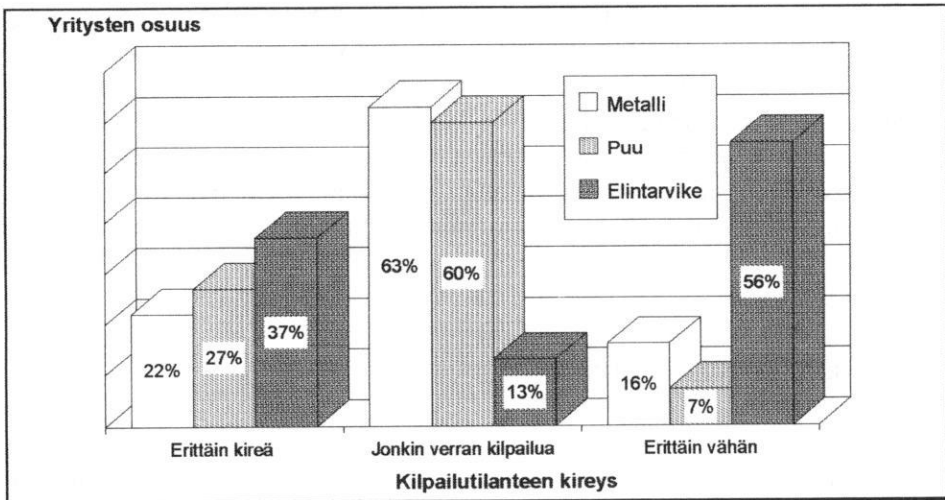
Tutkimuksen yrityksistä kaksi kolmasosaa markkinoi tuotteitaan ensisijaisesti oman tai lähikunnan alueelle, joilla pääryhmän osuus on lähes 80 % koko myynnistä. Yritysten kilpailuolosuhteita tarkastellaan kilpailutilanteen kireyden ja kilpailijoiden lukumäärän avulla. Kilpailu on usein voimakkainta markkinoilla, joilla kysyntä on suhteellisen vakiintunut tai laskeva, yrityksiä on runsaasti ja niiden tuotteet ovat samanlaisia. Yrityksistä 11 % arvioi kilpailijoita olevan 1-2. Useimmilla pääkilpailijoita on kuitenkin 3-5 kpl. Metallialalla joka viides yrityksistä kilpailee markkinoilla yli 10 yrityksen kanssa (kuvio 19).

Yrittäjiä pyydettiin arvioimaan myös kilpailun voimakkuutta seitsenportaisella asteikolla (1= ei lainkaan kilpailua,... 7= erittäin kireä kilpailu). Vastanneista yrityksistä 7 % kokee kilpailun erittäin vähäiseksi omalla markkina-alueellaan. Nämä yritykset ovat todennäköisesti kyenneet erilaistamaan tuotteensa muita yrityksiä paremmin ja siitä syystä kilpailu koetaan vähäisenä.

Toimialakohtaisesti tarkasteltuna kilpailijoiden arvioitu lukumäärä ja kilpailutilanteen kireys eivät täysin liity yhteen. Esimerkiksi elintarvikealalla yrittäjien arvioiden mukaan kilpailua on enemmän kuin muilla toimialoilla, vaikka kilpailijoiden lukumäärä sinänsä on melko pieni. Sensijaan metallialalla kilpailutilanteen kireys arvioidaan useimmin vähäiseksi (kuvio 20). Kilpailutilanteen vaihtelut ovat kuitenkin suhteellisen suuret yritysakohtaisesti tarkasteltuna.



Kuvio 19. Kilpailijoiden lukumäärä päämarkkina-alueella toimialoittain tarkasteltuna.



Kuvio 20. Kilpailutilanteen kireys toimialoittain.

5.4 Yritysten muutoskyvykkyys

Yrityksen ja yrittäjän mahdollisuuksia sopeutua erilaisissa muutostilanteissa tarkasteltiin 18 osiosta muodostuvan asteikkomittarin avulla. Yrityksen sopeutumiskyky voi liittyä yritystoiminnan kehittämiseen nykyisellä toimialalla tai ilmetä mahdollisuutena siirtyä helposti toiselle toimialalle. Yrittäjän on myös mahdollista luopua kokonaan yrittämisestä ja sijoittua muihin tehtäviin. Yritystoiminnan pelivaratekijät koskevat markkinatilanteen muutoksia ja yrityksen sisäistä kehittämistä sekä yrityksen vakavaraisuutta, pääoman riittävyttä ja rahoitusmahdollisuuksia. Yritystoiminnasta luopumisessa keskeisiä ovat mahdollisuudet investointien purkamiseen ja yrityksen ulkopuoliset työllistymismahdollisuudet.

Tutkimuksen yrittäjät pitävät sopeutumismahdollisuuksiaan kokonaisuutena hyvinä. Oma osaaminen on yrittäjien vahvin resurssi. Tuotantotoimintaan liittyvää kehittämis- ja muutoskyvykkyytään yrittäjät pitävät myös suhteellisen hyvänä. Näistä tekijöistä voidaan mainita raaka-aineen saanti sekä mahdollisuudet tuotannon lisäämiseen, jatkojalostukseen ja tuotteiden kehittämiseen. Sitä vastoin tilaisuudet alanvaihtoon ja palkkatyöhön yrityksen ulkopuolella ovat vähäisemmät. Metallialalla on tässä suhteessa eniten joustovaraa. Mahdollisuudet pienyritystoimintaan suoritettujen investointien purkamiseen tai sopeuttamiseen muuntyyppiseen toimintaan ovat myös heikot. Yrityksen omat taloudelliset resurssit on arvioitu keskinkertaisiksi. Lainansaantimahdollisuutensa ja vakuuksien riittävyyden yrittäjät arvioivat jokseenkin hyviksi (kuvio 21).

Yrittäjän suhtautumista ympäristössä tapahtuviin muutoksiin selvitettiin kolmen vastausvaihtoehdon avulla. Kaksi kolmasosaa vastaajista arvioi seuraavan väittämän kuvaavan suhtautumistapaansa parhaiten: "Pyrin ennakoimaan muutoksia ja kehittämään ratkaisuja tilanteen mukaan, kuitenkin varovasti edeten". Yrittäjistä 17 % luokitteli itsensä ryhmään: "Odotan ja katson mitä tapahtuu ja toimin vasta sitten". Vähemmistö 13 % kuului ryhmään: "Pyrin aktiivisesti kehittämään yritystäni ja toimin hyvissä ajoin ennen kuin on pakko". Yrittäjän persoonallisuuden piirteet voivat suunnata yritystoiminnan kehittämistä. Erityisesti yrittäjätoiminnan riskiin suhtautuminen riippuu paljon yrittäjäkohtaisista tekijöistä.

5.5 Toiminnan tuloksellisuus

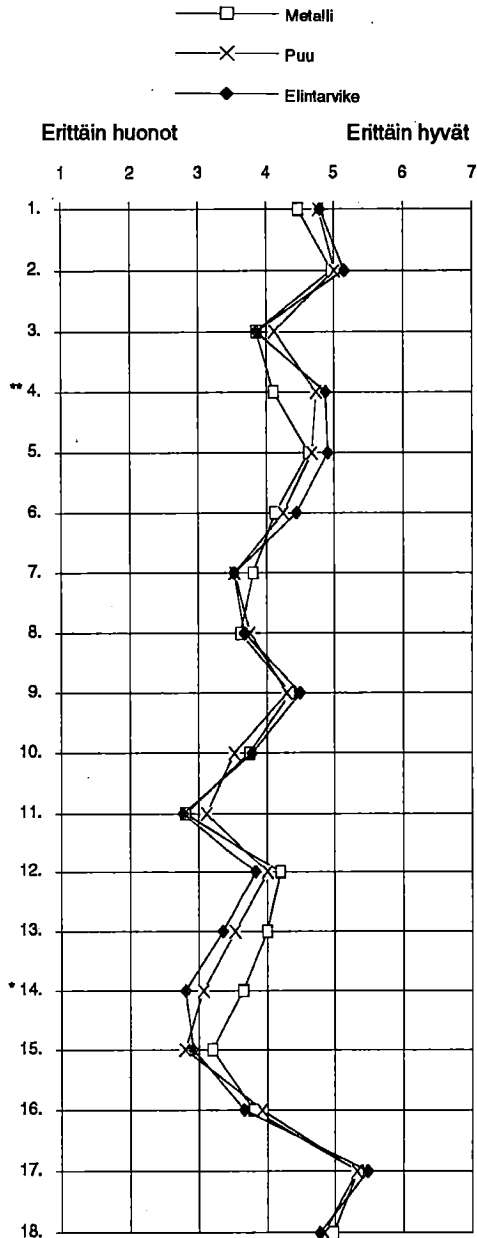
Tutkimuksessa tarkastellaan pienyritystoiminnan tuloksellisuutta yrittäjien subjektiivisten arvioiden perusteella. Tutkimustuloksia arvioitaessa on kuitenkin otettava huomioon, että maatilayritys on toimintayksikkö, joka koostuu maataloudesta, metsätaloudesta, muusta pienyritystoiminnasta sekä yksityistaloudesta. Koska kaksi kolmasosaa tutkimusyryksistä harjoittaa liiketoimintaansa maata-

Millaisena Te pidätte yrityksenne ja itsenne "pelivaraa" eli mahdollisuutta ja kykyä sopeutua muutoksiin?

* = $p \leq 0,05$

** = $p \leq 0,01$

1. Uusien asiakkaiden saanti tarvittaessa
2. Tuotannon lisääminen nykyisestä
3. Tuotteiden hinnan muuttaminen
4. Sopivan laatuisen/hintaisen raaka-aineen saanti
5. Uusien tuotteiden kehittäminen ja jatkojalostaminen
6. Mainonnan ja muiden markkinointi-toimintojen lisääminen
7. Uuden nykyistä houkuttelevamman liiketoiminnan löytäminen ja hyödyntäminen
8. Omat taloudelliset reservit (puunmyyntimahdollisuudet, pankkitalletukset yms.)
9. Lainansaantimahdollisuudet ja vakuuksien riittävyys esim. uusia investointeja harkittaessa
10. Mahdollisuus saada rahoitustukea (edullista lainaa tai avustusta valtion varoista)
11. Nykyisten koneiden muuttaminen rahaksi
12. Uusien koneiden, laitteiden tai valmistusmenetelmien käyttöönotto
13. Nykyisten koneiden ja rakennusten käyttö myös muuntyyppiseen toimintaan
14. Mahdollisuus palkkatyöhön oman yrityksen ulkopuolella
15. Mahdollisuus hankkia uusi ammatti
16. Työvoiman joustava käyttö
17. Oma osaaminen: tieto, taito, kokemus ("yrittäjän tuntosarvet")
18. Yleisarvio yrityksen mahdollisuuksista sopeutua erilaisiin muutoksiin



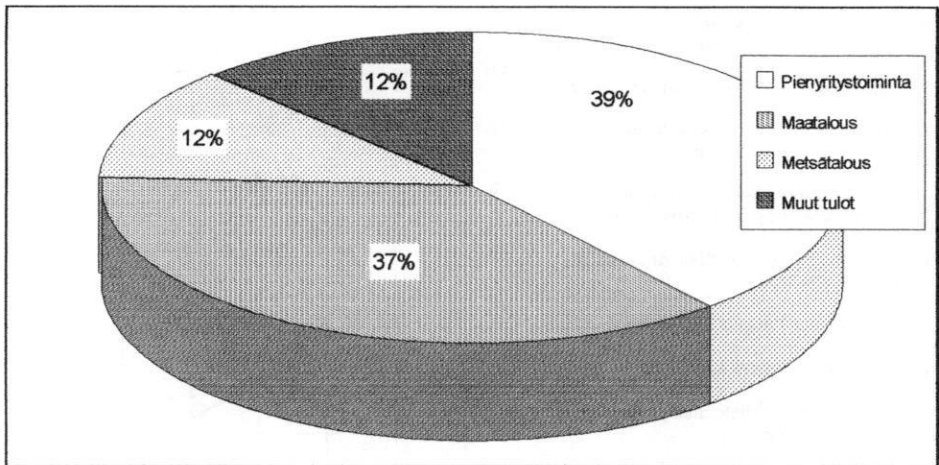
Kuvio 21. Yritysten muutoskyvykyys.

louden yhteydessä kannattavuuden arviointiin liittyy monia epävarmuustekijöitä (VIHTONEN 1994). Tutkimustavasta johtuen kustannusrakenteen tarkempi selvittäminen ei ole kuitenkaan tässä yhteydessä mahdollista. Pienyritystoiminnan tuloksellisuuden mittarina käytetään liikevaihdon kehitystä (ulkoinen tehokkuus) ja kannattavuutta sekä pienyritystoiminnan tulo-osuutta yrittäjäperheen bruttotuloista. Kannattavuuden mittaamiseen käytetään yrittäjän ilmoittamaa myynti- ja käyttökateprosenttia. Yritystoiminnan nykyistä ja tulevaa kannattavuutta arvioidaan myös yrittäjien oman subjektiivisen luokittelun perusteella.

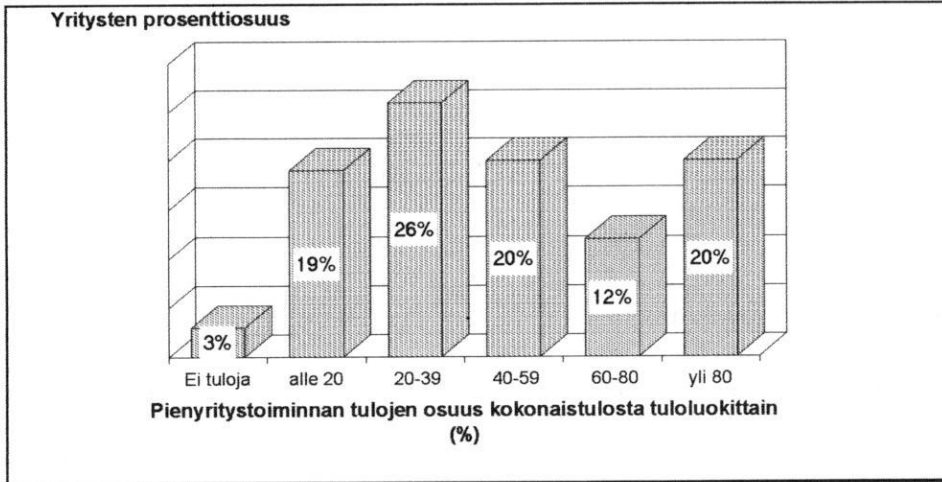
5.5.1 Pienyritystoiminta yrittäjäperheen tulonlähteenä

Yrittäjät ilmoittavat bruttotulojensa jakautuneen vuonna 1993 siten, että pienyritystoiminnan ja maatalouden osuudet ovat lähes yhtäsuuret. Metsätalouden osuus on 12 % kokonaistuloista, samoin muiden tulojen (kuvio 22).

Eri tulonlähteiden osuudet yrittäjäperheen kokonaistuloista vaihtelivat toimialoittain. Pienyritystoiminnan tulo-osuus on suurin metallialan yrityksissä ja pienin elintarvikealalla. Viidenneksellä pienyritystoiminnan osuus on yli 80 % tuloista ja toisella viidenneksellä alle 20 %. Yrityksistä lähes puolet on sellaisia, joiden pienyritystoiminnan tulot jäivät kolmannekseen kokonaistuloista vuonna 1993 (kuvio 23).



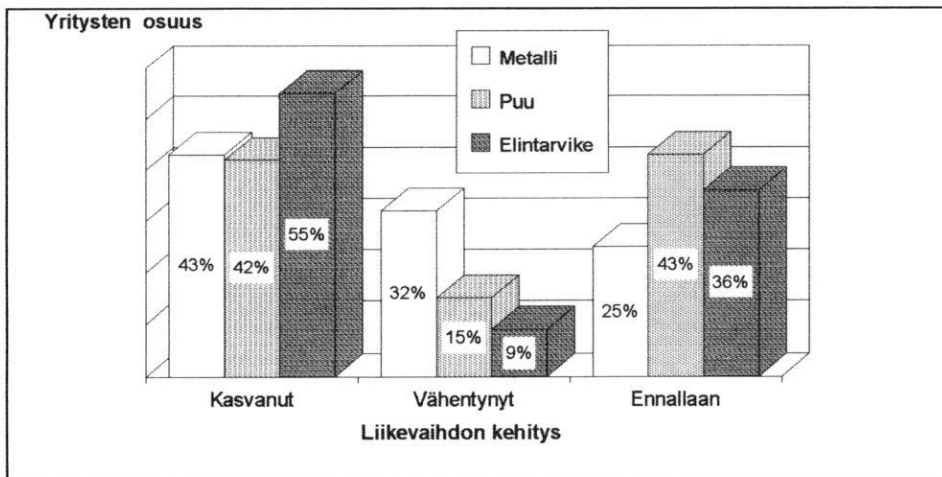
Kuvio 22. Yrittäjien tulonlähteet vuonna 1993.



Kuvio 23. Pienyritystoiminnan tulojen osuus yrittäjäperheen kokonaistuloista.

5.5.2 Liikevaihdon kehitys

Liikevaihdon kehitystä käytetään yritystoiminnan ulkoisen tehokkuuden mittarina. Sitä arvioidaan yrittäjän oman kolmeportaisen luokittelun perusteella. Liikevaihto on kasvanut viimeisten kolmen vuoden aikana 45 %:lla ja pysynyt ennallaan 36 %:lla yrityksistä. Lähes viidennes ilmoitti liikevaihtonsa vähentyneen.



Kuvio 24. Yritysten liikevaihdon kehitys viimeisen kolmen vuoden aikana.

Eniten liikevaihto on kasvanut elintarvikealan yrityksissä. Myynti on vähentynyt muita useammassa metallialan yrityksessä. Tasaisinta liikevaihdon kehitys on ollut puunjalostusalalla. Metallialan yrityksiä on perustettu eniten 1980-luvun lopun noususuhdanteessa. Elintarvikealan yrityksiä on aloitettu eniten 1990-luvun alussa. Vasta kolme vuotta toimineita yrityksiä on eniten elintarvike- ja puualan yrityksissä. Kasvuvaihteluihin saattaa vaikuttaa osaksi yritysten ikä ja osaksi taloudelliset suhdanteet. Tutkimuksen toimialoista lama on koetellut eniten metallialaa (Tilastokeskus 1994).

5.5.3 Myynti- ja käyttökate

Pienyritystoiminnan kannattavuutta voidaan arvioida myynti- ja käyttökate-%:n avulla. Yrittäjiä pyydettiin ilmoittamaan pienyritystoimintansa myynti- ja käyttökate vuonna 1993. Tulokset ovat suuntaa antavia, koska ei tiedetä perustuvatko arviot tilinpäätöstietoihin. Toimialojen välillä erot katteissa ovat pieniä. Myyntikate on korkein metallialalla ja alhaisin elintarvikealalla, joka toimii myös alhaisimmalla käyttökateella (taulukko 10). Kateprosenttien suhteuttaminen alan keskiarvoihin on vaikeaa metalli- ja elintarvikealalla, koska ko. yritykset muodostavat hyvin heterogeenisen joukon. Tällä hetkellä sahateollisuuden keskimääräinen käyttökate on 6,1 % (Metsätalouden tilastollinen vuosikirja 1994).

Tutkimuksen perusteella markkamääräinen pienyritystoiminnan liikevoitto on todennäköisesti suhteellisen pieni useissa yrityksissä. Tuloksen tulkinta ei ole kuitenkaan yksiselitteinen, koska ei tiedetä mitä kustannuksia yrittäjät ovat ottaneet huomioon katelaskelmissa.

Taulukko 10. Yritysten myynti- ja käyttökate-% toimialoittain

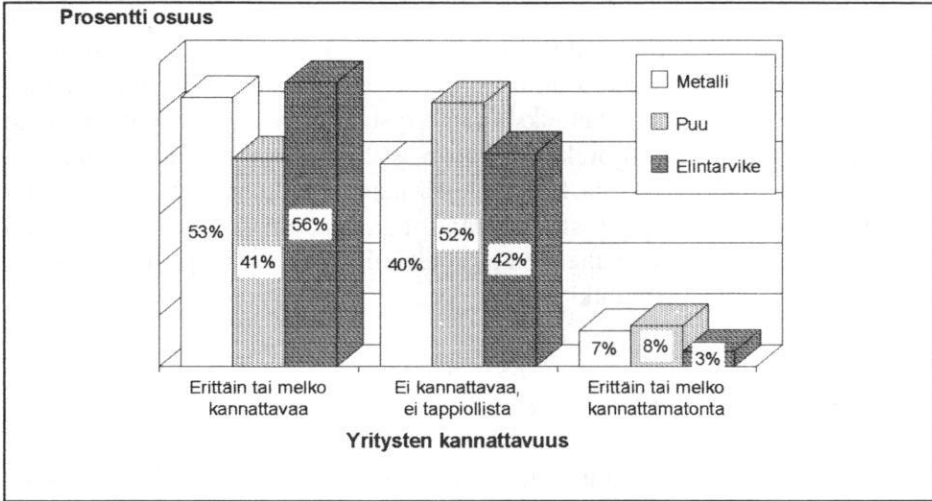
Toimiala	Myyntikate-%		Käyttökate-%	
	n		n	
Metalli	44	38,1	37	5,4
Puu	59	31,0	50	7,1
Elintarvike	34	30,8	21	4,6
Yhteensä/ka	137	33,5	108	5,8

5.5.4 Yrittäjien arviot pienyritystoiminnan kannattavuudesta

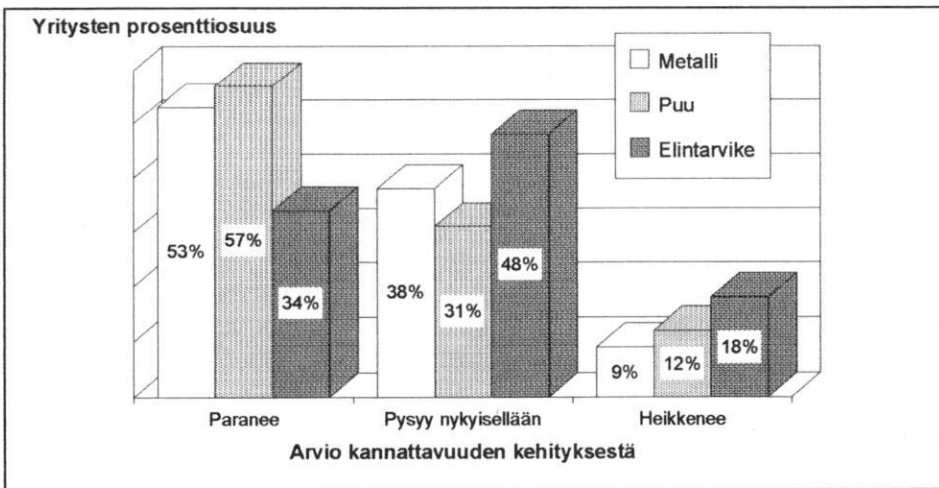
Yrittäjiä pyydettiin arvioimaan toimintansa nykyistä kannattavuutta 5-portaisella asteikolla. Asteikon ääripäät yhdistettiin kolmeksi luokaksi (erittäin tai melko kannattavaa, ei kannattavaa ei tappiollista, erittäin tai melko kannattamatonta). Lähes

puolet yrityksistä arvioi toimintansa olleen joko erittäin tai melko kannattavaa edeltäneiden kolmen vuoden aikana. Kannattamatonta yritystoimintaa on ollut alle 10 %:lla yrityksistä. Niissä yrityksissä, jotka ovat yrittäjän arvion mukaan menestyneet hyvin, on eniten elintarvikealan yrityksiä ja vähiten puualan yrityksiä (kuvio 25).

Eniten kannattavuuden arvioidaan paranevan puunjalostus- ja metallialoilla. Elintarvikealan kannattavuusarviot ovat varauksellisempia. Yrittäjien arviot kannattavuuden tulevasta kehityksestä on esitetty kuviossa 26.



Kuvio 25. Pienyritystoiminnan kannattavuus toimialoittain.



Kuvio 26. Yrittäjien arviot yritystoiminnan kannattavuuden kehityksestä seuraavien kolmen vuoden aikana

Kannattavuutensa paranemiseen luottavat yrittäjät painottavat kilpailutekijänään hyvää markkinointiosaamista, osaavan henkilökunnan saantia ja yrityksen hyvää yhteishenkeä. Tyytyväisillä vakioasiakkailla on arvioitu olevan vähiten merkitystä menestystekijänä tässä ryhmässä. Näissä yrityksissä oman raaka-aineen käyttö on vähäisintä ja sen merkitys menestystekijänä merkitsevästi pienempi kuin muissa ryhmissä. Tuotekehitykseen yritykset ovat panostaneet heikkeneviä yrityksiä enemmän ja ne ovat myös lisänneet panostusta eniten. Erot ryhmien välillä ovat kuitenkin pieniä. Tulevat investoinnit on arvioitu suuremmiksi kuin laskevan kannattavuuden ryhmässä. Yrityksistä 5 % on vientiyrityksiä. Ne yritykset, jotka arvioivat kannattavuutensa säilyvän nykyisellään korostavat tuotannon joustavuutta ja nopeita toimituksia, tyytyväisiä vakioasiakkaita, kilpailukykyistä hintaa ja alhaisia kustannuksia menestystekijöinä. Nämä yritykset ovat käyttäneet vähiten rahaa tuotekehitykseen. Ryhmässä on eniten alihankintasopimuksia käyttäviä yrityksiä. Heikkenevän kannattavuuden yritykset korostavat raaka-aineen jatkojalostusta ja oman raaka-aineen osuus tuotannossa on suurin. Nämä yritykset ovat vähentäneet tuotekehityspanostusta ja suunnittelevat pienimpiä investointeja (taulukko 11).

5.6 Kehittämisstrategiat

Yritysten tulevaisuuden suunnitelmien selvittämiseksi tiedusteltiin niitä strategisia painopistealueita, joihin yritykset aikovat keskittyä tulevaisuudessa. Lisäksi tiedusteltiin investointihalukkuutta ja aiottujen investointien suuruusluokkaa.

Strategista suuntautumista kysyttiin 7 eri vaihtoehdolla, joka on muunneltu ns. tuote/markkina-matriisista (ANSOFF 1965). Yli puolet vastanneista aikoo keskittyä nykyisen toimintansa kehittämiseen ja viidennes aikoo laajentaa ja monipuolistaa toimintaansa. Joka kymmenennellä ei ollut vielä selviä suunnitelmia ja vain 1 % yrittäjistä oli lopettamassa tai siirtymässä muulle alalle. Toimialakohtaiset erot ovat pieniä. Toiminnan supistamista tai lopettamista olivat harkinneet ainoastaan elintarvikealan yritykset. Jakauma on esitetty kuviossa 27.

Yrityksen kehittämistoiminnan tulevia päälinjoja selvitettiin 21 osiosta muodostuvan asteikkomittarin avulla. Maatiloilla toimivien pienyritysten tärkein tavoite on taloudellisen aseman säilyttäminen. Myynnin lisäämistä nykyisille markkinoille pidetään myös keskeisenä, varsinkin elintarvikealan yrityksissä. Tähän liittyy yrityksen ja sen tuotteiden tunnetuksi tekeminen, uusien tuoteideoiden etsiminen, jalostusasteen nostaminen sekä nykyisten tuotteiden parantaminen. Osaamisen kartuttamista pidetään myös keskeisenä painopiste-alueena tulevaisuudessa. Elintarvikealalla korostuu jalostusasteen nostaminen ja puunjalostuksessa viennin aloittaminen ja siihen liittyvä työvoiman lisääminen muita toimialoja enemmän. Uuden sijaintipaikan etsiminen ei kuulu yritysten kehit-

tämiskohteisiin. Sidonnaisuus nykyiseen asuinpaikkaan ja ilmeisesti myös maa- ja metsätalouteen näyttää aineiston perusteella vahvalta. Toimialakohtaiset erot on merkitty kuvioon 28.

Taulukko 11. Eräitä pienyritysten kannattavuusarvioihin vaikuttavia tekijöitä: ryhmäkeskiarvojen vertailu.

Muuttuja	Arvio kannattavuuden kehityksestä			F-arvo	Tukey
	1. Paranee	2. Pysyy nyky- sellä tasolla	3. Heik- kenee		
I. Kilpailuetekijät					
a. Oman raaka-aineen jatkojalostus	<u>4,05</u>	4,24	<u>5,45</u>	5,61**	3>1,2
b. Kyky valmistaa tuotteita asiak- kaiden tarpeiden mukaan tilauksesta	6,00	<u>6,10</u>	<u>5,56</u>	3,42*	2>3
c. Hinnaltaan kilpailukykyiset tuotteet	5,47	<u>5,75</u>	<u>4,90</u>	6,82**	2>3;1>3
d. Tyytyväiset vakioasiakkaat	<u>5,78</u>	<u>6,18</u>	6,15	3,94**	2>1
e. Alhaiset kokonaiskustannukset	5,41	<u>5,56</u>	<u>4,62</u>	6,07**	2>3;1>3
f. Mahdollisuus nopeisiin toimituksiin	5,53	<u>6,00</u>	<u>5,08</u>	8,21***	2>3,1
g. Hyvä markkinointiosaaminen	<u>4,14</u>	4,04	<u>3,44</u>	3,53*	1>3; 2>3
h. Osaavan henkilökunnan saanti tarvittaessa	<u>4,06</u>	3,40	<u>3,24</u>	5,34*	1>3;1>2
i. Hyvä yhteishenki	<u>5,24</u>	<u>4,48</u>	4,50	6,15**	1>2
j. Pienet rahoituskustannukset	4,85	<u>5,28</u>	<u>4,51</u>	3,988*	2>3
k. Yhteistyö muiden yrittäjien kanssa	<u>4,53</u>	<u>3,69</u>	3,73	9,235***	1>2,3
2. Oman raaka-aineen käyttö ¹⁾	<u>45</u>	50	<u>69</u>	4,380**	3>1
3. Tuotekehityspanos ²⁾	<u>8900</u>	<u>3800</u>	5200	2,801	ei ole (p=0,06)
4. Tuotekehityspanoksen muutos ³⁾	<u>20</u>	9	<u>-2</u>	4,153*	1>3
5. Suunnitellut investoinnit ⁴⁾	<u>112 000</u>	70 000	<u>46 000</u>	4,681**	1>3
6. Jakelukanava: ⁵⁾					
a. alihankintasopimukset	14,8	<u>17,8</u>	<u>3,2</u>	3,079*	2>3
b. vienti	<u>5,1</u>	1,0	<u>0,7</u>	4,969**	1>2

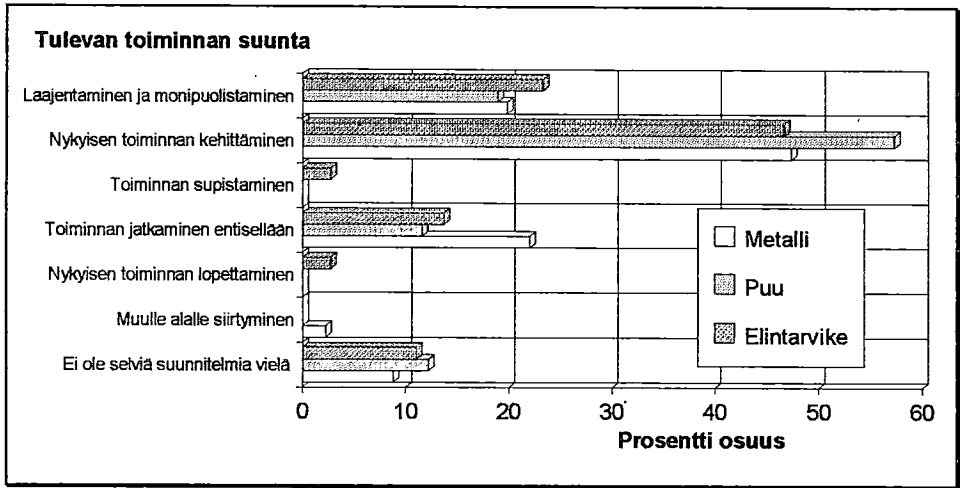
*** = p ≤ 0,001 ¹⁾ prosentteina käytetystä raaka-aineesta

** = p ≤ 0,01 ²⁾ markkoja 1993

* = p ≤ 0,05 ³⁾ arvioitu kolmen edeltävän vuoden
muutos-%

⁴⁾ arvio markkoina

⁵⁾ kanavan käyttö-% ryhmässä



Kuvio 27. Yritysten strateginen suuntautuminen.

Runsa puolet yrityksistä ilmoitti harkitsevansa investointeja tulevien kolmen vuoden aikana. Eniten investointiaikomuksia on metallialalla ja vähiten elintarvikealalla. Viidennes investointia harkinneista arvioi investoivansa 150 000 markkaa tai enemmän.

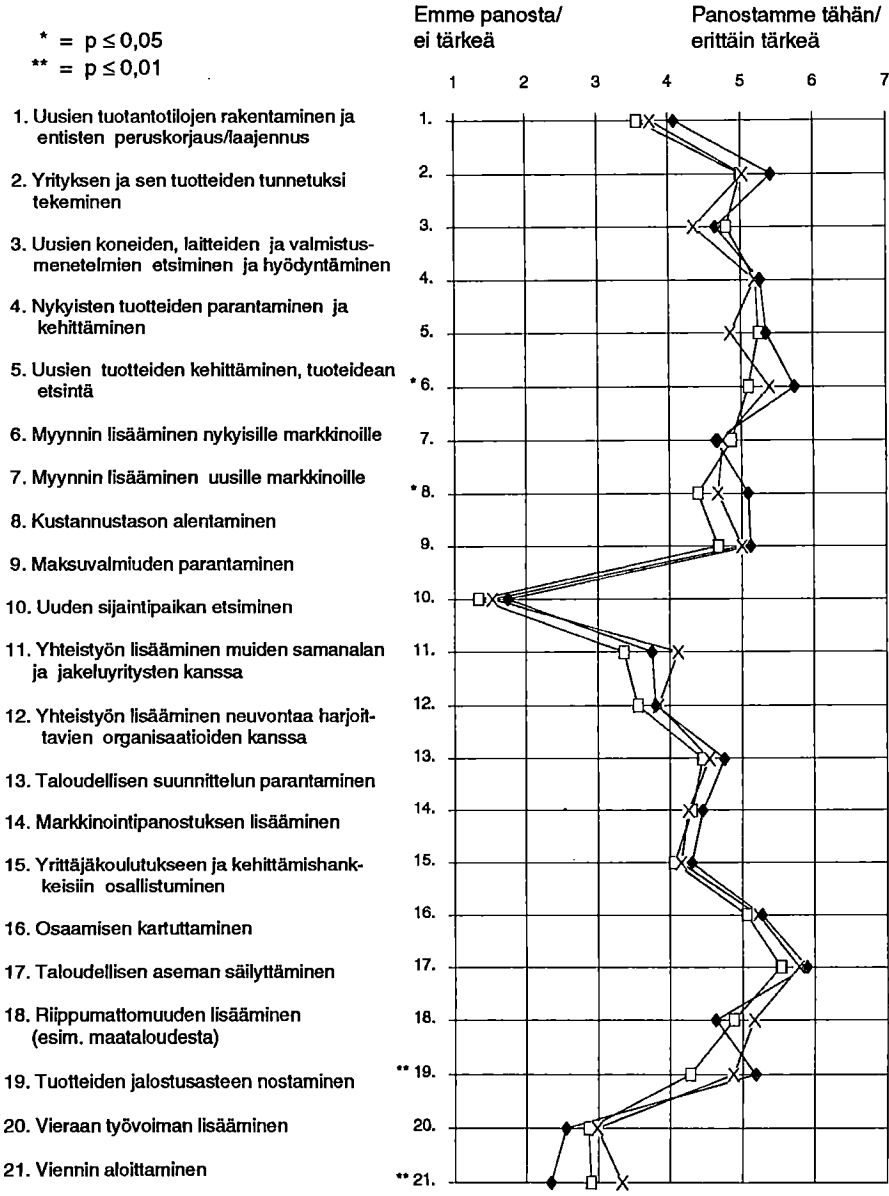
5.7 Kasvuhakuisten maaseutuyritysten luonnehdinta

Liikevaihdon kehitys kuvaa yritystoiminnan ulkoista tehokkuutta eli sitä, miten menestyksellisesti yritys on esimerkiksi pystynyt laajentamaan tuote-markkina-alueitaan. Yritykset ryhmiteltiin kasvaneisiin sekä liikevaihdoltaan pienentyneisiin ja ennallaan pysyneisiin. Ryhmien välisiä eroja tutkittiin yksisuuntaisella varianssi-analyysillä (Anova) ulkoiseen tehokkuuteen vaikuttavien tekijöiden selvittämiseksi. Ryhmien eroja tarkasteltiin toimintaolosuhdemuuttujien, kilpailuetekijöiden, muutoskyvykkyyden ja kehittämisstrategioiden suhteen. Ryhmiä erottavat tekijät, ryhmäkohtaiset keskiarvot ja ryhmien väliset erot on esitetty taulukossa 12. Keskiarvojen erojen tilastollista merkitsevyyttä arvioitiin F-testillä sekä Tukeyn-testillä. Taulukkoon on merkitty myös pienimmän ja suurimman keskiarvon eroa mittaava F-testisuure ja sen merkitsevyytensä sekä Tukeyn-testin ($p \leq 0,05$) mukainen tarkempi ryhmäkeskiarvojen erojen erittely ja suuruusjärjestys.

Yritystoiminnassa on erilaisia kehittämistarpeita. Mitä seuraavista osa-alueista Te pidätte tärkeänä oman yrityksenne kannalta ja mihin panostatte tulevaisuudessa?

—□— Metalli
 —X— Puu
 —◆— Elintarvike

* = $p \leq 0,05$
 ** = $p \leq 0,01$



Kuvio 28. Yritystoiminnan kehittämisstrategiat.

Taulukko 12. Toimintaolosuhteet, kilpailuetu, muutoskyvykyys ja kehittämisstrategiat: Ryhmäkeskiarvojen erot liikevaihdon kehityksen mukaan ryhmiteltynä.

Muuttujat	Liikevaihdon kehitys			F-arvo	Tukey
	Kasvanut 1	Vähentynyt 2	Ennallaan 3		
1. Toimintaolosuhteet ¹⁾					
a. Markkinointimahdollisuudet ja jakelu	<u>4,90</u>	<u>3,94</u>	4,34	10,524***	1>2,3
b. Tuotteiden kysyntä	<u>5,03</u>	<u>3,96</u>	4,60	11,885***	1>2,3;3>2
c. Tuotteista saatava hinta	<u>4,65</u>	4,25	<u>4,16</u>	5,150**	1>3
d. Sopivien koulutustilaisuuksien ja neuvonnan saatavuus	4,91	<u>4,38</u>	<u>5,04</u>	3,910*	3>2
e. Toimeentulon riittävyys	<u>3,93</u>	<u>3,08</u>	3,47	7,451***	1>2,3
2. Kilpailuetekijät ²⁾					
a. Sopivan hintaisen ja laatuksen raaka-aineen saanti ja varmat raaka-ainetoimittajat	<u>5,16</u>	<u>4,10</u>	4,95	3,526*	1>2
b. Oman raaka-aineen jatkojalostus	4,24	<u>3,53</u>	<u>4,73</u>	4,251*	3>2
c. Alhaiset jakelu- ja kuljetuskustannukset	4,62	<u>3,94</u>	<u>4,70</u>	3,822 *	1>2; 3>2
d. Hyvä markkinointiosaaminen	<u>4,46</u>	<u>3,64</u>	3,67	9,590 ***	1>2, 3
e. Yhteistyö muiden yrittäjien kanssa	<u>4,36</u>	4,37	<u>3,79</u>	3,473 *	1>3
3. Muutoskyvykyys ³⁾					
a. Uusien asiakkaiden saanti tarvittaessa	<u>4,97</u>	<u>4,02</u>	4,68	10,630 ***	1>2; 3>2
b. Sopivan hintaisen ja laatuksen raaka-aineen saanti	4,56	<u>4,12</u>	<u>4,86</u>	4,361**	3>2
c. Mainonnan ja muiden markkinointitoimenpiteiden lisääminen	<u>4,66</u>	<u>3,86</u>	4,30	3,971*	1>2
e. Mahdollisuus saada rahoitustukea	<u>4,10</u>	<u>3,26</u>	3,51	6,15 **	1>2,3
4. Kehittämisstrategiat ⁴⁾					
a. Uusien tuotantotilojen rakentaminen /entisten peruskorjaus	<u>4,25</u>	<u>3,25</u>	3,52	5,880**	1>2,3
b. Myynnin lisääminen nykyisille markkinoille	<u>5,66</u>	5,08	<u>5,07</u>	6,530**	1>3,2
c. Taloudellisen suunnittelun parantaminen	<u>4,93</u>	4,56	<u>4,15</u>	7,366***	1>3
d. Yrittäjäkoulutukseen ja kehittämishankkeisiin osallistuminen	<u>4,44</u>	4,25	<u>3,83</u>	3,674*	1>3
e. Vieraan työvoiman lisääminen	<u>3,17</u>	2,52	<u>2,44</u>	6,092***	1>3

¹⁾ Asteikko: 1= erittäin huono/merkittävä haitta, ... 7= erittäin hyvä/ei haittaa *** = p≤ 0,001

²⁾ Asteikko: 1= ei lainkaan keskeinen, ... 7 = erittäin keskeinen ** = p≤ 0,01

³⁾ Asteikko: 1= erittäin huonot, ... 7 = erittäin hyvät * = p≤ 0,05

⁴⁾ Asteikko: 1= emme panosta, ei lainkaan tärkeä, ... 7 = panostamme tähän, erittäin tärkeä

Liikevaihdoltaan kasvaneita yrityksiä on 45 % aineistossa. Näiden yrittäjien toimintaolosuhteet eroavat erittäin merkittävästi muista ryhmistä markkinointimahdollisuuksissa ja jakelussa sekä tuotteiden kysynnässä. Tuotteista saatava hinta on suhteellisesti parempi kuin ennallaan pysyneillä. Liikevaihtoaan kasvattaneiden yritysten kilpailuetuna on sopivan hintaisen ja laatuksen raaka-aineen saanti ja varmat raaka-ainetoimittajat, hyvä markkinointiosaaminen ja yhteistyö muiden yrittäjien kanssa. Muutoskyvykyys on suhteellisesti paras uusien asiakkaiden saamisessa sekä mahdollisuuksissa lisätä markkinointipanostusta. Samoin rahoitusmahdollisuudet ovat merkittävästi paremmat kuin niillä, joiden myynti on pienentynyt. Kasvaneet yritykset aikovat panostaa muita ryhmiä enemmän uusiin tuotantotiloihin ja työvoiman lisäämiseen. Markkinoiden kasvu aiotaan hankkia nykyisiltä markkinoilta. Ulkoisen kasvattamisen lisäksi nämä yritykset ovat aikoneet panostaa myös taloudelliseen suunnitteluun ja aikovat osallistua yrittäjäkoulutukseen ja kehittämishankkeisiin ennallaan säilyneitä enemmän. Ryhmässä on yli puolet elintarvikealan yrityksistä, 43 % metallialan yrityksistä ja 42 % puunjalostusalan yrityksistä.

Liikevaihdoltaan ennallaan säilyneitä yrityksiä on aineistossa 36 %. Myyntinsä ennallaan säilyttäneet arvioivat olosuhteensa parhaimmiksi sopivan koulutuksen saatavuuden suhteen; he aikovat kuitenkin osallistua koulutukseen ja kehittämishankkeisiin vähiten. Kilpailuetutekijät liittyvät oman raaka-aineen jatkojalostukseen ja alhaisiin jakelu- ja kuljetuskustannuksiin. Yhteistyö muiden yrittäjien kanssa saa pienimmän merkityksen kilpailuedun lisääjänä. Kehittämisstrategiat ovat vähiten kasvuhakuisia. Yritykset arvioivat ryhmäkeskiarvon perusteella panostavansa vähiten taloudelliseen suunnitteluun. Näissä yrityksissä on kuitenkin melko paljon niitä, jotka ovat arvioineet toimineensa suhteellisen kannattavasti. Ryhmässä on paljon pieniä puualan yrityksiä.

Liikevaihdoltaan vähentyneitä yrityksiä on aineistossa 19 %. Taantuvissa yrityksissä toimintaolosuhdetekijät ovat heikoimmat kaikkien viiden tekijän kohdalla. Huolimatta suhteellisen suuresta yhteistyösuuntautuneisuudesta yritysten on ollut vaikein saavuttaa ulkoista tehokkuutta ja kilpailuetua markkinoilla muihin ryhmiin verrattuna. Epäedullisiin tekijöihin yhdistyy pienin pelivara raaka-aineiden hankinnassa, markkinoinnin lisäämisessä sekä lainansaantimahdollisuuksissa. Sopeutuminen markkinatilanteen muutoksiin asiakashankinnassa erottaa tämän ryhmän sekä kasvaneista että ennallaan pysyneistä yrityksistä. Ryhmässä on eniten metallialan alihankintayrityksiä.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

6.1 Keskeiset tulokset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää maaseudun pienyritysten toimintaolosuhteita ja kilpailuetekijöitä sekä niiden käyttämiä markkinointikeinoja. Lisäksi selvitettiin yritysten muutoskyvykkyyttä, kehittämisstrategioita ja liiketoiminnan tulokellisuutta. Aineisto koostuu 348 metalli-, puunjalostus- ja elintarvikealan yrityksestä, joiden toimintaan on myönnetty maaseudun pienimuotoista elinkeinotoiminnan tukea.

Maaseutuyrittäjä ja hänen yrityksensä

Suurin osa tutkimuksen yrityksistä sijaitsee ydin- tai syrjäisellä maaseudulla lähellä kuntakeskustaan. Nykyistä sijaintiaan asiakkaisiin nähden yritykset pitävät hyvänä. Yritystoiminta on tutkimuksen mukaan käynnistynyt keskimääräistä suuremmilla tiloilla. Keskeisimpänä tavoitteena maaseudun pienyrittäjillä on oman taloudellisen aseman turvaaminen myös tulevaisuudessa. Tärkeimmäksi syyksi nykyisen toimialan valintaan yrittäjät mainitsivat sen sopivuuden maatalan toimintaan. Lähes yhtä usein alan aikaisempi kokemus oli ollut ratkaiseva toimialan valinnassa. Noin puolet yrityksistä on toiminut vasta viisi vuotta tai vähemmän. Kolmasosa on ns. mikropieniä yrityksiä, joiden liikevaihto on alle 100 000 markkaa. Viidenneksellä myynti oli 500 000 markkaa tai enemmän. Yrittäjäperheen bruttotuloista pienyritystoiminnan osuus on keskimäärin 40 %. Tulo-osuus vaihtelee yrityksissä riippuen harjoitettavan yritystoiminnan laajuudesta.

Yritykset ovat työllistäneet ensisijaisesti yrittäjän ja oman perheen jäseniä. Pienyritystoiminnan ympärivuotinen työllistävyys on vielä suhteellisen alhainen. Ulkopuolisia työntekijöitä oli ympärivuotisesti 14 %:lla yrityksistä. Vastaajista suurin osa on miehiä, tosin elintarvikealan yrittäjissä on enemmän naisia kuin muilla toimialoilla. Yrittäjien keski-ikä on alhaisempi kuin koko maatalouden työvoiman keskimäärin. Enemmistöllä on koulutasoinen tutkinto, vaikka opiston tai sitä korkeamman koulutuksen saaneiden maaseutuyrittäjien määrä on hiukan suurempi tässä tutkimuksessa kuin esimerkiksi KAIPAISEN ym. (1990) ja KATILAN (1991) tutkimuksissa. Koulutus on hankittu useimmin maa- ja metsätaloudesta tai teknisiltä aloilta.

Maaseutuyritysten toimintaolosuhteet ja strategiset kilpailuetekijät

Suurimpina uhkatekijöinä maaseudun yritykset toimialasta riippumatta pitävät yleisiä ympäristötekijöitä, joita on havaittu lainsäädännön kehityksessä ja talouspolitiikassa sekä yhteiskunnan pienyritysmuonteisyydessä. Perheen ja lähiympäristön tuki on sen sijaan koettu yritystoimintaa kannustavana. Toisaalta

oman toimialan tulevaisuuden ja pienyritystoiminnan kehittämismahdollisuudet yrittäjät ovat arvioineet melko hyviksi. Tuotteiden kysyntä on kehittynyt parhaiten elintarvikealalla. Toimialasta riippumatta raaka-ainemarkkinat ovat toimineet suhteellisen hyvin. Yrittäjillä ei ole ollut myöskään sellaisia tuotteiden laatuongelmia, jotka vaikeuttaisivat toimintaa.

Yritykset pyrkivät hakemaan asiakaskeskeistä toimintatapaa menestymisensä perustaksi. Vahvimpia kilpailuetekijöitä ovat joustavuus tuotannossa ja kyky palvella asiakkaita nopeasti, tuotteiden maine ja keskittyminen palvelemaan tuttuja asiakkaita. Erityisesti elintarvike- ja puunjalostusalalla toimivat raaka-ainemarkkinat ja oman raaka-aineen jatkojalostus ovat yrittäjien käsityksen mukaan lisänneet kilpailuetua. Vaikka nykyiset valmistusmenetelmät tuovat edullisuudessaan kilpailuetua, edellyttää tuotteiden jalostusasteen nostaminen nykyisestä monissa yrityksissä erikoisosaamisen kehittämistä. Erityisosaamiseen perustuvan kilpailuedun ovat puualan yrittäjät arvioineet yrityksessään vähäisimmäksi. Yhteistyötä muiden yritysten kanssa on eniten metallialan yrityksissä. Hyvät suhteet myyntikanaviin ovat elintarvikealan yrityksissä painottuneet enemmän kuin muilla toimialoilla. Tässä tutkimuksessa havaittu kilpailuedun perusta on samansuuntainen kuin esim. pienissä metallialan yrityksissä (LITTUNEN 1992).

Markkinoinnin kilpailukeinojen käyttö

Päätuoteryhmän osuus yritysten koko myynnistä on noin 80 %. Tuotteiden markkinointi tapahtuu yleisimmin omaan ja naapurikuntiin. Suoramyynti on eniten käytetty markkinointitapa. Vientiä harjoittaa 4 % yrityksistä. Lähimarkkinoilla toimittaessa tieto tuotteista kulkee useimmin epävirallisia kanavia myöten - asiakkaalta toiselle. Markkinointiviestintä on hyvin vähäistä. Tuotteista ilmoitetaan paikallislehdissä. Kilpailutilanne päämarkkinalueella, metallialaa lukuunottamatta, ei ole tällä hetkellä kireä. Tämä viittaa siihen, että nämä yritykset ovat kyenneet erilaistamaan tuotteitaan ja löytämään sopivia asiakkaita. Tuotekehitykseen ja mainontaan käytetty keskimääräinen rahallinen panos on erittäin pieni vuositasolla; aktiivisimpia tuotekehityksessä ovat olleet metallialan yritykset. Huomattava osa yrityksistä ei käytä rahaa tuotekehitykseen, esimerkiksi puualan yrityksistä 50 %. Erittäin tai melko kannattavaksi yritystoimintansa arvioineet ovat myös lisänneet tuotekehityspanostustaan eniten, ei kuitenkaan niin paljon, että se olisi vähentänyt kannattavuutta.

Näkemykset muutoskyvykkyydestä

Muutoskyvykkyydellä kartoitettiin yrityksen ja yrittäjän mahdollisuuksia sopeutua ympäristömuutoksiin. Maaseudun pienyritysten suurin pelivara on yrittäjän omassa osaamisessa ja sen kehittämisessä. Pelivaraa on myös tuotannon lisäämismah-

dollisuuksissa ja raaka-ainemarkkinoilla sekä mahdollisuuksissa kehittää tuotteita uudentyypisille asiakasryhmille. Joustavuus raaka-ainemarkkinoilla on suurinta puunjalostus- ja elintarvikealalla. Mikäli yritystoiminta loppuisi, mahdollisuudet tuotantovälineiden realisoimiseen tai uuden ammatin hankkimiseen ovat sen sijaan vähäiset. Metallialan yrittäjillä mahdollisuudet ulkopuoliseen palkkatyöhön ovat hiukan paremmat kuin muilla toimialoilla.

Liiketoiminnan tuloksellisuus ja yritysten tulevaisuuden näkymät

Tutkimuksen yrityksissä liikevaihtoon kasvattaneita, kasvuhakuisia yrityksiä on 45 %. Eniten näitä yrityksiä on elintarvikealalla. Puolet yrittäjistä pitää myös liiketoimintansa kannattavuutta hyvänä. Tulevaisuuden kannattavuusodotukset ovat korkeimmat metalli- ja puunjalostusaloilla. Viidenneksellä yrityksistä myynti on kuitenkin vähentynyt viimeisten kolmen vuoden aikana. Useimmin menettäjiä ovat olleet metallialan yritykset. Kasvavissa yrityksissä sopivan raaka-aineen saanti ja varmat raaka-ainelähteet sekä markkinointiosaaminen ovat parantaneet kilpailuasemaa enemmän kuin myyntiään menettäneissä tai sen entisellään säilyttäneissä yrityksissä. Markkina-alueen laajuudella ei ollut vaikutusta ulkoiseen tehokkuuteen eli myynnin kasvuun. NIITYKANKAAN (1992) mukaan taas maaseutuyrityksillä, joiden markkina-alue ulottuu laajemmalle, on muita paremmat kehittymisedellytykset.

Kannattavuuskehityksensä parhaimmaksi arvioivat yritykset suunnittelevat suurimpia investointeja. Yrittäjät ovat panostaneet eniten tuotekehitykseen ja he ovat myös lisänneet panostusta eniten. Oman raaka-aineen käyttö ei tämän tutkimuksen mukaan kuitenkaan näytä lisäävän kannattavuutta. Vakaan kannattavuustason saavuttaneet korostavat eniten tuotannon joustavuutta, tuttuja vakioasiakkaita, kilpailukykyistä hintaa ja alhaisia kustannuksia menestystekijöinä. Kannattavuuden paranemiseen uskovat painottavat osaavan henkilökunnan merkitystä ja yrityksen yhteishenkeä sekä yhteistyötä muiden yrittäjien kanssa. Tässä ryhmässä olevilla yrityksillä on suhteellisesti eniten vientitoimintaa.

Maatilojen yhteydessä toimivien pienyritysten liiketoimintaa voidaan yrittäjien arvioihin perustuen luonnehtia hyväksi. Liiketoiminta on kuitenkin usein hyvin pienimuotoista, joten liiketoiminnan tulo-osuuden ja markkamääräisen voiton kasvattaminen saattaa edellyttää esimerkiksi markkina-alueen laajentamista ja suurempaa panostusta tuotekehitykseen tai jalostusasteen nostamista. Joka kymmenennellä yrityksellä ei ole selkeää tavoitetta toiminnan suuntaamiseksi tulevaisuudessa. Sitoutuneisuus yrittämiseen on kuitenkin suuri, koska ainoastaan 1 % harkitsee siirtymistä muulle alalle tai toiminnan lopettamista kokonaan. Kaksi kolmasosa yrittäjistä pyrkii kehittämään ja monipuolistamaan nykyistä toimintaansa jalostusastetta nostamalla, kehittämällä uusia tuotteita ja tekemällä tuotteita tunnetummaksi asiakkaiden keskuudessa. Viidennes yrityksistä suunnittelee investoivansa yli 150 000 mk lähivuosina. Mahdollisuudet ulkopuolisen työvoiman lisäämiseen ovat vähäiset.

6.2 Pohdintaa maaseudun pienimuotoisen yritystoiminnan kehittämiseksi

Kannustimet pienyritysten perustamiseen maaseudulle lisääntyivät 80-luvun lopulla, jolloin valtio alkoi myöntää tukea elinkeinotoiminnan kehittämiseksi. KAIPAISEN ym. (1990) mukaan kolmasosa maaseutuyrittäjistä on perustanut yrityksen tai laajentanut aiempaa toimintaansa saatuaan tätä tukea hankkeelleen. Tässä yhteydessä maaseutuyritysten tukijärjestelmän kehittämistä ei kuitenkaan katsota tarpeelliseksi pohtia, koska tutkimuksen painopisteenä on selvittää yritysten kilpailuedun perustaa ja markkinointia sekä yritysten sopeutumismahdollisuuksia muuttuvassa toimintaympäristössä.

Tutkimustulosten mukaan yrittäjien oma osaaminen on merkittävä yritystoiminnan alkuunpanija, kilpailuedun lähde sekä muutoskyvykkyyden perusta. Vaikka asiakaslähtöinen toimintatapa on yleistymässä, kasvuhakuisimpia yrityksiä lukuunottamatta, maaseudun yrittäjiä voidaan luonnehtia pikemminkin tuotanto-osaajiksi kuin markkinaosaajiksi. Tuotanto-osaaminen voi taata menestymisen silloin kun välittömän kilpailun uhka on vähäinen ja kysyntäolosuhteet ovat suhteellisen vakaat (PORTER 1980). Mikäli ulkomaisen kilpailun uhka ulottuu lähimarkkinoille asti, se kaventaa erikoistumattomien, varsinkin yhden päätuotteen varassa toimivien pienyritysten asemaa. Vaikka eri toimialoilla/sektoreilla tavoitellaan suurtuotannon etuja keskittymällä, lähimarkkinoilla toimivien pienyritysten hyödynnettäväksi jää markkina-aukkoja, joilla suurempien yritysten ei ole kannattavaa kilpailla (PENROSE 1959). Markkina-aukkojen havaitseminen edellyttää kuitenkin tietoa kilpailutilanteesta ja markkinakysynnästä sekä asiakkaiden ostopäätöksiin vaikuttavista tekijöistä.

Siitä huolimatta, että yrittäjällä on hyvät tuotantoresurssit tuottaa hyvä tuote, se ei 'myy itse itseään'. Markkinoille pääsyssä ja siellä menestymisessä keskeisiä kilpailutekijöitä ovat jakelukanavat, hinta ja markkinointiviestintä. Maaseutuyritysten ongelmana on se, kuinka myyjä ja asiakas nykyistä paremmin kohtaisivat toisensa. Perinteinen mainonta sen kustannuksiin suhteutettuna ei pienyrityksissä välttämättä ole oikea markkinointiviestinnän muoto, ellei mainontaa pystytä kohdentamaan tarkoin rajatuille ryhmille. Suomessa julkinen valta rajoittaa mm. tienvarsi-ilmoittelua, joka voisi tehokkaastikin tavoittaa uusia asiakkaita. Samoin atk-rekistereiden käyttöä myynninedistämiskeinona voisi tehostaa tulevaisuudessa. Päätteiden yleistyminen kotitalouksissa antaa mahdollisuuksia esimerkiksi suoramyynnin kehittämiseen.

Markkinointi 'katsoo yrityksestä ulospäin', sitä vastoin tuotantomenetelmät, ostotoiminta, rahoitus ja laskentajärjestelmät ovat sisäisiä osaamisalueita, jotka kuitenkin kiinteästi liittyvät markkinointiosaamiseen. KAIPAISEN ym. (1990) mukaan maaseutuyrittäjät eivät tunne liiketoiminnan perusteita. Alhaisen peruskoulutuksen saaneet pitävät tuottavuutta ja ahkeruutta merkittävämpänä yrittäjyyden perusolottuvuutena kuin hyvän peruskoulutuksen saaneet, jotka antavat luovuu-

delle suuremman painon ja arvioivat omaavansa parhaat yrittäjäkyyvyt ja kilpailunhalun (PELTONEN 1986). Vaikka kokonaisvaltaisempi näkemys yritystoiminnan perusteista on yrittäjäkurssien ja -koulutuksen ansiosta koko ajan lisääntymässä, tulee omaehtoisen kouluttamisen ja neuvonnan merkitys entistä tärkeämmäksi pienyritystoiminnan ja yrittäjyyden edistämiseksi.

Maaseutuyritysten näkökulmasta tärkeämpää on kehittää koulutuksen laadullista puolta kuin määrää. Tarvitaan koulutettavien yksilöllisten tarpeiden mukaan suunniteltuja koulutuspaketteja, joiden painopiste tulisi olla liiketoiminnan perusosaamisen kartuttamisessa. Yrittäjien ongelmakeskeistä koulutusta tulisi erityisesti lisätä siten, että varsinainen koulutus sekä ohjaus- ja neuvontatyö tapahtuvat saman aikaisesti. Laki maa- ja metsätalouden rakennepoliittisista toimenpiteistä (1303/94) antaa tähän hyvät puitteet. KATILAN (1991) mukaan maaseutuyrittäjät luottavat omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa vähemmän kuin muut pienyrittäjät. Koulutuksen tehostuessa myös luottamus omiin kykyihin lisääntyy.

Muuttuvissa ympäristöolosuhteissa markkinatiedon hankinta on välttämätön ehto pienyritysten pysyvän kilpailuedun kehittämiseksi. Koska yrittäjän aika ja taloudelliset resurssit ovat rajalliset, ulkoisen informaation välittäjinä voisivat olla esimerkiksi pienyritysten tarpeisiin keskittyneet pienet tietopalveluyritykset. Olemassa olevia maaseudun eri neuvontaorganisaatioita voidaan myös asemoida uudelleen koulutuksen avulla suorittamaan yritysneuvontaa ja toimimaan tietopankeina. Mikäli käytössä olisi nykyistä enemmän koordinoitua tietoa kysyntä- ja kilpailutilanteesta, sen avulla olisi mahdollista välttää päällekkäisten liikeideoiden kehittämistä maaseudulle yrityksiä perustettaessa. Tällä hetkellä on verraten yleistä, että useat yrittäjät ryhtyvät samanaikaisesti toteuttamaan uutta liikeideaa rajatulla markkina-alueella.

Nykyisin yhteistoimintaa ja verkostoitumista pidetään merkittävänä pienyritysten toiminnan kehittämisedellytyksenä. Aiheen ympärille on syntynyt lukuisia projekteja eri puolille Suomea. Yhteistoiminta ei kuitenkaan ole 'nopeasti vaikuttava lääke' pienyritysten elvyttämiseen, koska sen soveltaminen käytäntöön ei ole ongelmaton ja yksinkertaista. Yhteistyötä hidastavia tekijöitä ovat mm. luottamuksen puute yhteistyökumppaniin, naapurikateus ja uuden toimintamallin epäily, oikean yhteistyökumppanin löytäminen ja todellisten hyötyjen tunnistaminen, epätasainen sitoutuminen ja joustavuuden puuttuminen (YLITALO 1994). Yhteistyön kehittäminen vaatii aikaa ja kypsyttelyä sekä ennakkoluulotonta asennetta. Kansainvälisille markkinoille pyrittäessä yhteistoiminta on välttämätöntä. Sen sijaan lähimarkkinoilla toimivissa pienyrityksissä yhteistoiminta tulee lähivuosi-na olemaan verraten rajoitettua edellä mainituista syistä johtuen. Osa nykyisestä yrittäjäsukupolvesta haluaa pysyä täysin itsenäisenä. Verkostosuhteiden monipuolinen kehittäminen ympäristön sidosryhmiin saattaisi siten olla yhtä hyvä keino parantaa yritysten menestymistä kuin samoilla markkinoilla toimivien yritysten yhteistoiminnan kehittäminen.

Kirjallisuus

- AHO, T. 1980. Pienyrityksen rakenteellinen joustavuuden mittaaminen taseinformaation avulla. Turun kauppakorkeakoulu A-4:1-193.
- ANSOFF, I. 1965. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. McGraw-Hill, Penguin Books Ltd, Englanti.
- ANDERSON, P & RUBIN, L. 1986. Marketing Communications. Prentice-Hall, Boston.
- ANTTILA, M. & ILTANEN, K. 1994. Markkinointi. WSOY, Porvoo.
- BARNEY, J. 1991. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". Journal of Management. 17:99-120.
- BARTON, J. & LISCHERON, J. 1991. "Defining Entrepreneurship". Journal of Small Business Management, (January):45-61
- BROCK, W.A. & EVANS, D.S. 1989. "Small Business Economics". Small Business Economics. 2:7-20
- CONNER, K. 1991. "A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?". Journal of Management. 17, 1:121-154
- CRAVENS, D. 1987. Strategic Marketing. 2 painos. Richard D. Irwing, Inc. Homewood II.
- DAY, G. & WENSLEY, R. 1988. "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority". Journal of Marketing. 52(April):1-20.
- DESS, G. & ROBINSON, R. 1984. "Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures. The Case of Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit". Strategic Management Journal. 11:197-215.
- DODDS, W. 1991. "In Search of Value: How Price and Store Name Information Influence Buyers' Product Perceptions". The Journal of Consumer Marketing. 8,2:15-24.
- ELLIOT, M. & ROACH, D. 1991. "Are Consumers Evaluating Your Products the Way You Think and Hope They are". The Journal of Consumer Marketing. 8,2:5-14.
- FAULKNER, D. & BOWMAN, C. 1992. "Generic Strategies and Congruent Organizational Structures: Some Suggestions". European Management Journal. 10:4.
- GIBB, A. & DAVIES, L. 1990. "In Pursuit of Frameworks of the Development of Growth Models of Small Business". International Small Business Journal. 9, 1:15-31
- GINSBERG, A. 1988. "Measuring and Modelling Changes in Strategy. Theoretical Foundations and Empirical Directions". Strategic Management Journal. 9:559-577.
- GOODMAN, P. S & PENNINGS, J. M. 1977. New Perspectives on Organizational Effectiveness. San Fransisca: Jossey-Bass.
- HAAHTI, A. 1989. Entrepreneurs' Strategic Orientation. The HSE Publications A:64.

- HARDY, K. & MAGRATH, A. 1988. Marketing Channel Management: Strategic Planning and Tactics. Scott, Foresman and Company.
- HOFER, C. & SCHENDEL, D. 1978. Strategy Formulation: Analytical Concepts. West Publishing Company. St. Paul. West Publishing Company.
- HORNADAY, R.W. 1992. "Thinking about Entrepreneurship: A Fuzzy Set Approach". Journal of Small Business Management. 30(October):12-23
- HUUSKONEN, V. 1992. Yrittäjäksi ryhtyminen: teoreettinen viitekehys ja sen koettelu. Turun kauppakorkeakoulu A-2:1-260.
- HYVÖNEN, S. 1993. The Development of Competitive Advantage: An Identification of Competitive Strategy Patterns in Food Manufacturing Firms. The HSE Publications B-131, Helsinki.
- JULIEN, P. 1993. "Small Businesses as a Research Subject: Some Reflections on Knowledge of Small Businesses and Its Effects on Economic Theory". Small Business Economics. 5;157-166
- KAIPAINEN, M., RYÖKÄS, M. & LIUKKONEN, J. 1990. Maaseudun pienimuotoisen elinkeinotoiminnan tuen vaikutukset. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja M-49. Mikkeli.
- KATILA, S. 1990. Maaseutuyrittäjien yritysmotivaatio. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja M-52. Mikkeli.
- KERÄNEN, R., MALINEN, P., KERÄNEN, H. & HEISKANEN, T. 1993. Suomen maaseututyypin alueellistaminen. Ylä-Savon Instituutti, tutkimusraportti 6 (1):1-54. Kuopio.
- KETTUNEN, L. & NIEMI, J. 1994. Suomen EU-maatalousratkaisu ja kansalliset tuet. Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos, tutkimuksia 75.
- KOTLER, P. 1982. Markkinoinnin käsikirja. Oy Rastor Ab:n julkaisuja. Helsinki.
- LAHTI, A. 1988. Yrityksen kilpailustrategia. Ekonomia-sarja. Weilin+Göös.
- LAITINEN, E. 1992. Pienyrityksen hinnoittelu. Teoksesta Uudistuva pienyritys, toim. Jahnukainen, I. Weilin & Göös. Jyväskylä.
- LITTUNEN, H. 1991. Yritysten sijaintitekijät ja hyvä toimintaympäristö. Jyväskylän yliopisto, Keski-Suomen taloudellinen tutkimuskeskus 109:1-117.
- 1992. Uusien yritysten menestyminen, tutkimuksen toteutustapa ja perustamistilanteen kartoitus. Jyväskylän yliopisto, Keski-Suomen taloudellinen tutkimuskeskus 124:1-117.
- LEHTOMAA, A. 1995. Yrittäjän menestymismielikuva. Sahayrittäjän näkemyksen ja laskennallisen arvion vastaavuus yrityksen taloudellisesta tilasta. HKK. A-101.
- MATHUR, S. 1992. "Talking Straight about Competitive Strategy". Journal of Marketing Management. 8:199-217.
- MARCH, J. & SIMON, H. 1958. Organization. John Willey & Sons Inc. New York.
- MCCLELLAND, D. 1961. The Achieving Society. Collier-Macmillan. Lontoo.
- MURRAY, A. 1988. "Contingency View of Porter's Generic Strategies". Academy of Management Review. 13,3:390-400.

- MUSTAKALLIO, M. 1994. Markkinoilletulon esteet: Esimerkkinä lihan- ja maidonjalostusta harjoittavat pienyritykset. HY, Maaseudun tutkimus- ja koulutuskeskus, raportteja ja artikkeleita nro 30.
- MILES, R. 1982. *Coffin Nails and Corporate Strategy*. Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs.
- MÄKINEN, V. 1976. Joustavuus pienyrityksen menestymisen edellytyksenä. Tampereen yliopisto Acta Universitatis Tamperensis ser. A 79.
- NIEMI, R M, 1994. Rådgivnings- och forskningsbehov; förslag till framtida lösningar. Seminaarialustus, NJF:s Seminarium Nr 250. Oslo.
- NITTYKANGAS, H. 1992. Maaseudun yritystoiminnan kehittymismahdollisuudet. Jyväskylän yliopiston julkaisuja.
- PAASIO, A. & HEINONEN, I. 1993. Perheyrittäjyys Suomessa. Yrittäjien keskusliitto ry.
- PELTONEN, M. 1986. Yrittäjyys. Keuruu.
- PENROSE, E. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. Basic Blackwell, Oxford.
- PORTER, M. 1980. *Competitive Strategy*. The Free Press, New York.
- 1985. *Competitive Advantage*. The Free Press. New York.
 - 1991. "Towards A Dynamic Theory of Strategy ". *Strategic Management Journal*. 12:95-117.
- RANTA, E., RITA, H. & KOUKI, J. 1994. *Biometria*. 5. painos. Yliopistopaino.
- RIZZONI, A. 1990. "Technological Innovation and Small Firms: A Taxonomy". *International Small Business Journal*. 9,3:31-42.
- ROPE, T. 1986. Asiakaskeskeinen markkinointi - Näkemyksiä ja sovellutuksia. Weilin+Göös. Espoo.
- SCHUMPETER, J. 1934. *The Theory of Economic Development*. Oxford University Press. New York.
- STERN, L., EL-ANSARY, A. & BROWN, J. 1989. *Management in Marketing Channels*. Englewood Cliffs. New York.
- TAURIAINEN, J. & KOIVULA, S. 1973. Maaseudun väestökatoalueiden olot ja ongelmat. SITRA, Sarja B n:o 9. Helsinki.
- UUSITALO, E. 1994. Maaseutupolitiikan keinot. Elinkeinojen edistäminen maaseudun kehittäjäyhteisöissä. Kunnallisalan kehittämissäätiö. Väitöskirjasarja 1. Jyväskylä.
- & KÖPPÄ, T. 1976. Monitoimiviljely viljelijäperheen ratkaisuna. Pirkanmaan maatalouskeskus, Tampere.
- VALKONEN, E. 1981. Haastattelu- ja kyselyaineiston analyysi sosiaalitutkimuksessa. 7. painos. Gaudeamus. Helsinki.
- VARMOLA, R. 1987. Maaseutukuntien luokittelu. Pellervo-Seuran markkinatutkimuslaitos, raportteja ja artikkeleita 20:1-37.

- VIHTONEN, T. 1994. Maatilayrityksen tuloslaskenta ja tilinpäätösanalyysi liiketaloustieteen menetelmin. Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos. Tiedonantoja 198.
- VUOKKO, P. 1993. Markkinointiviestintä. WSOY. Porvoo.
- WERNERFELT, B. 1984. "Resource-based View of the Firm". Strategic Management Journal. 5:171-180.
- YLITALO, M. 1994. Kasvisten yhteismarkkinointi: Yhteistoimintaprojektin yhteenvedo. Pyhäjärvi-Instituutinjulkaisuja 14. Eura.
- YLÄTALO, M. 1992. Rahavirtalaskelman soveltuvuus. Viljelijöiden ansiotason määrittämiseen. Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos. Raportteja ja artikkeleita 106. Espoo.
- ZAHRA, S. & DAS, S. 1993. " Building Competitive Advantage on Manufacturing Resources". Long Range Planning. 26,2:90-100.
- ZINKHAN, G.M. & BEREIRA, A. 1994."An overview of marketing strategy and planning". International Journal of Research in Marketing. 11:185-218.

Lait, komiteamietinnöt ja työryhmäraportit:

- Bolton Report. 1971. Small Firms: Report on the committee of Inquiry on Small Firms. HMSO.
- Laki maa- ja metsätalouden rakennepoliittisista toimenpiteistä (1303/94)
- Laki maaseutuelinkeinolain muuttamisesta (1304/94)
- Maaseutuelinkeinolaki (1295/90)
- Maaseutuelinkeinoasetus (248/91)
- Maatalous 2000. Komiteamietintö.1987.
- Maatilalainsäädännön uudistamistoimikunnan mietintö.1989.
- Maaseudun kehittämisohjelma. 1991. Maaseudun kehittämisprojekti. Sisäasiainministeriö. Kunta- ja aluekehitysosasto. M 10.
- Maaseudun EY-sopeutuksen vaihtoehdot. 1993. Maaseutupolitiikan neuvottelukunta.
- Suomen tilastollinen vuosikirja. 1994. Tilastokeskus.
- Toimialatilasto.1994. Tilastokeskus.
- Maatilatilastollinen vuosikirja 1992/93.

Rahoitettujen investointihankkeiden lukumäärät ja rahoitustuki (milj.mk) 1987-93

Toimiala	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	Yhteensä
	kpl	kpl	kpl	kpl	kpl	kpl	kpl	kpl
Kasvihuoneviljely	64	106	112	54	74	62	114	586
Taimitarhaviljely	29	38	36	38	23	31	16	211
Muu puutarchaviljely	147	217	302	224	145	114	133	1282
Piirih- ja erik-vilj. yht.	240	361	450	316	242	207	263	2079
Turkistarhaus	129	139	11	3	22	49	69	422
Kalanviljely	37	47	59	29	23	29	21	245
Kalaistus	102	126	83	87	71	59	52	580
Muu alkutuotanto	62	72	71	70	30	46	62	413
Turvetoiminto	44	46	27	16	13	13	33	192
Kotimaisen polttoain. tuot.	20	26	17	10	11	10	25	119
Muu alkut. yht.	394	456	268	215	170	206	262	1971
Maa-tilamatkailu	91	142	199	198	163	131	192	1116
Hevostalous	63	103	184	126	76	72	56	680
Vapaa-ajan palv. yht.	154	245	383	324	239	203	248	1796
Työliikkeet	230	357	458	431	354	282	446	2558
Muu yritystoiminta	161	245	359	400	327	373	492	2357
Muu yrtoiminta yht.	391	602	817	831	681	655	938	4915
Yhteensä	1179	1664	1918	1686	1332	1271	1711	10761
	42,7	69,1	137	167	132,6	117,9	161,4	860,7
		114	117	118	102	76,8	103,7	701,4

Lähde: Maa- ja metsätalousministeriö

LIITE 2

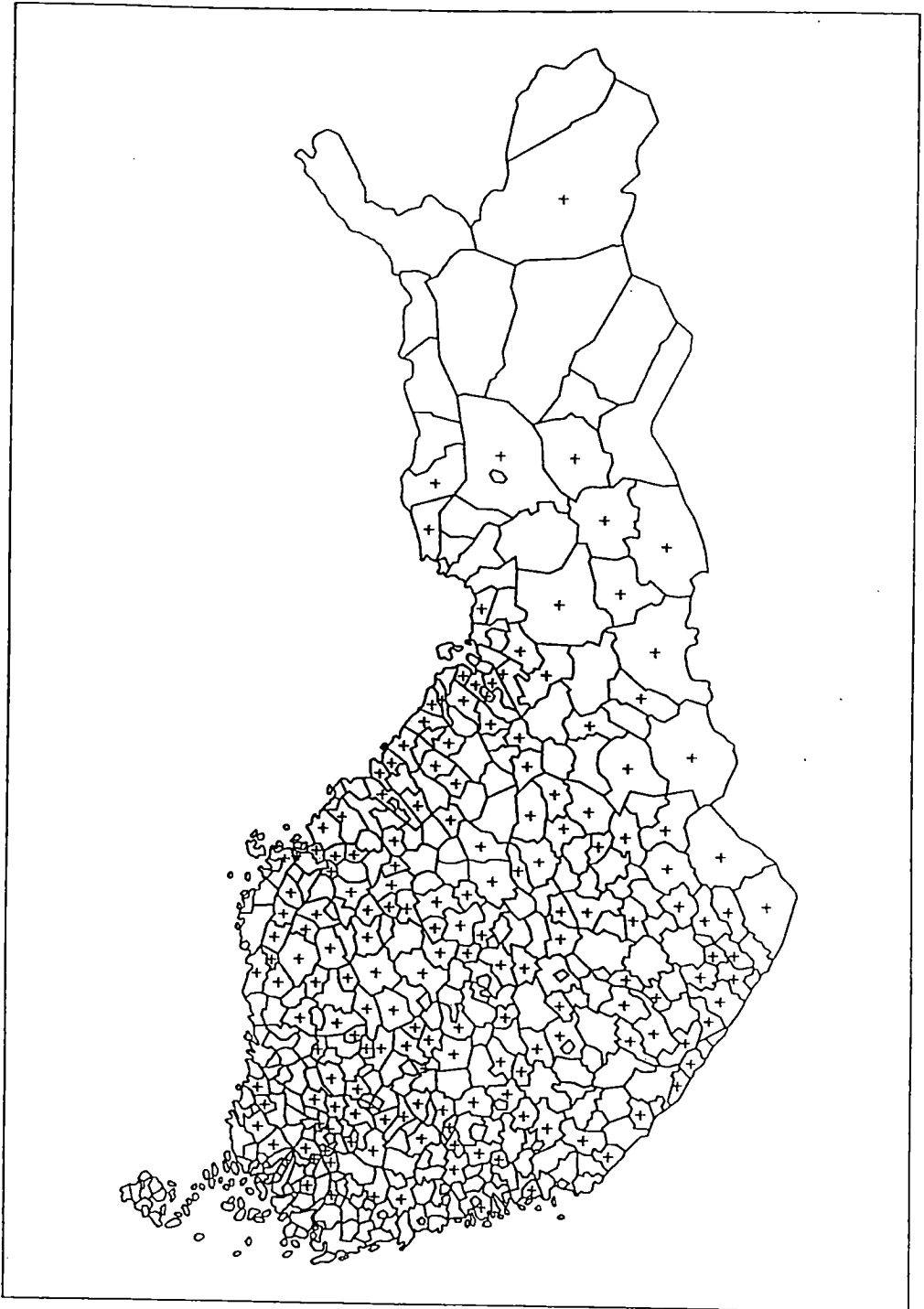
Aktiivivilat, tilojen liitännäiselinkeinot sekä erikoismaatalouden ja pienyritys-toiminnan investointihankkeet maaseutuelinkeinopiireittäin

Maaseutuelinkeino- piiri	Aktiivituloja kpl. *1	Maatalouslaskenta liitännäiselinkeinot kpl. *1	Rahoitettuja pienyrit. investointihankkeita yhteensä v. 87-93 kpl. *2
Uudenmaan	8951	2547	426
Turun	11148	3528	515
Satakunnan	9609	2564	490
Hämeen	7221	2036	414
Kymen	7793	2081	327
Mikkelin	7120	2465	710
Pirkanmaan	6884	2125	614
Etelä-Pohjanmaan	14531	3551	1003
Vaasan	6465	2162	737
Keski-Pohjanmaan	5354	1187	609
Keski-Suomen	6983	2029	940
Kuopion	8496	2438	853
Pohjois-Karjalan	5994	1833	975
Kainuun	2675	1056	639
Oulun	6918	2405	958
Lapin	4234	2019	551
Ahvenanmaan	973	563	*3
Yhteensä	121349	36589	10761

*1 Maatalouslaskenta 1990

*2 Maa- ja metsätalousministeriön tietojärjestelmä 1993

*3 Ahvenanmaan luvut sisältyvät Turun maaseutuelinkeinopiirin lukuihin



Maatalouden taloudellisen tutkimuslaitoksen tiedonantoja

- No 184. SALLINEN, T. Viljelijöiden ja neuvojien näkemyksiä maataloudesta. 66 s. Helsinki 1992.
- No 185. KETTUNEN, L. Suomen maatalouspolitiikka. 148 s. Helsinki 1992.
- No 186. ALASTALO, L., PUURUNEN M. & SALLINEN T. Maatalouden kustannukset Suomessa. 161 s. Helsinki 1993.
- No 187. AJANKOHTAISTA MAATALOUSEKONOMIAA. Kirjanpitotilojen tuloksia, tilivuosi 1991. 50 s. Helsinki 1993.
- No 188. AJANKOHTAISTA MAATALOUSEKONOMIAA. Kirjanpitotilojen tuotantosuuntaisia tuloksia, tilivuosi 1991. 51 s. Helsinki 1993.
- No 189. PUURUNEN, M., SALLINEN, T. & ALASTALO, L. Mahdollisuudet maatalouden kustannusten alentamiseen. 108 s. Helsinki 1993.
- No 190. AJANKOHTAISTA MAATALOUSEKONOMIAA. 69 s. Helsinki 1993.
SUMELIUS, J. A review of the literature on extensification - the arguments and critique. s. 5-30.
SIHVONEN, T. Kotieläintuotannon eettisyys taloudellisena tekijänä. s. 31-69.
- No 191. MAITOTUOTEMARKKINAT JA INTEGRAATIO. 66 s. Helsinki 1993.
YLI-JAMA, M-R. Euroopan yhdentymisen vaikutukset toimialan rakenteeseen Suomen juustomarkkinoilla. s. 5-24.
TÖRMÄ, P. Maitotuotteiden kauppa EY:ssä. s.25-66.
- No 192. AJANKOHTAISTA MAATALOUSEKONOMIAA. Kirjanpitotilojen tuloksia, tilivuosi 1992. 55 s. Helsinki 1994.
- No 193. AJANKOHTAISTA MAATALOUSEKONOMIAA. Kirjanpitotilojen tuotantosuunnittaisia tuloksia, tilivuosi 1992. 51 s. Helsinki 1994.
- No 194. MAIDONTUOTANTO MUUTTUVASSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ. 98 s. Helsinki 1994.
HIIVA, E. EU -jäsenyyden taloudelliset vaikutukset maitotiloilla, s. 5-60.
HEIKKILÄ, A-M. Maitokiintiön hinta, s. 61-98.
- No 195. VILJELYJÄRJESTELMIEN TALOUDELLINEN VERTAILU. 51 s. Helsinki 1994.
SUMELIUS, J. Fertilizer expenditure and profitability on the grain producing bookkeeping farms in south of Finland 1988-1990. s. 5-12.
KUOPPAMÄKI, O. Integroidun viljanviljelyn suhteellinen kannattavuus. s.13-51.
- No 196. KUPIAINEN, T. Peruselintarvikkeiden hintaerot ja kansainvälinen keskihinta-vertailu. 70 s. Helsinki 1994.
- No 197. TIAINEN, S. Maatalouden taloustilastot EU:ssa ja Suomessa. 71 s. Helsinki 1994.
- No 198. VIHTONEN, T. Maatilayritysten tuloslaskenta ja tilinpäätösanalyysi liiketaloustieteen menetelmin. 97 s. Helsinki 1994.
- No 199. AJANKOHTAISTA MAATALOUSEKONOMIAA. Kirjanpitotilojen tuloksia, tilivuosi 1993. 55 s. Helsinki 1995.
- No 200. AJANKOHTAISTA MAATALOUSEKONOMIAA. Kirjanpitotilojen tuotantosuunnittaisia tuloksia, tilivuosi 1993. 51 s. Helsinki.

Vammala 1995 Vammalan Kirjapaino Oy

ISBN 952-9538-55-3
ISSN 0788-5199