

Seinäjoen
ammattikorkeakoulun
julkaisusarja

B

Seinäjoen ammattikorkeakoulu
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Heikki Holma, Elina Varamäki, Marja Lautamaja,
Hannu Tuuri ja Terhi Anttila

Yhteistyösuhteet ja tulevaisuuden näkymät eteläpohjalaisissa puualan yrityksissä

Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja
B. Raportteja ja selvityksiä 56

Heikki Holma, Elina Varamäki, Marja Lautamaja,
Hannu Tuuri ja Terhi Anttila

Yhteistyösuhteet ja tulevaisuuden näkymät eteläpohjalaisissa puualan yrityksissä

Seinäjoki 2011



Euroopan maaseudun
kehittämisen maatalousrahasto:
Eurooppa investoi maaseutualueisiin

Seinäjoen ammattikorkeakoulu
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja
Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences

- A. Tutkimuksia Research reports
- B. Raportteja ja selvityksiä Reports
- C. Oppimateriaaleja Teaching materials
- D. Opinnäytetöitä Theses

SeAMK julkaisujen myynti:

Seinäjoen korkeakoulukirjasto
Keskuskatu 34, 60100 Seinäjoki
puh. 020 124 5040 fax 020 124 5041
seamk.kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-5863-27-7 (verkkojulkaisu)
ISSN 1797-5573 (verkkojulkaisu)

TIIVISTELMÄ

Heikki Holma, Elina Varamäki, Marja Lautamaja, Hannu Tuuri & Terhi Anttila 2011. Yhteistyösuhteet ja tulevaisuuden näkymät eteläpohjalaisissa puualan yrityksissä. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 56, 75 s.

Tämä eteläpohjalaisten puualan mikroyrityksien verkostoitumista kartoittava tutkimus on osa Palvelevat puuyritykset –toimialahanketta, jota on rahoitettu Manner-Suomen maaseudun kehittämissohjelmasta. Kyseessä on Etelä-Pohjanmaan metsäkeskuksen ja Seinäjoen ammattikorkeakoulun yhdessä toteuttama puutuote-toimialan kehittämishanke.

Tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää pienten eteläpohjalaisten puualan yritysten yhteistyösuhteita, kasvu- ja kehittämistavoitteita sekä verkostoitumiseen liittyviä palvelutarpeita. Tutkimus pyrittiin kohdistamaan alle 10 henkilötyövuotta työllistäviin mikroyrityksiin. Tutkimusaineisto kerättiin lähettämällä kyselylomake ensin kirjeenä kaikille E-P:n metsäkeskuksen rekisterin puualan yrityksille ja karhuamalla vastauksia sen jälkeen puhelinhaastatteluina. Kaikkiaan 276 puualan yritysten edustajaa vastasi kyselyyn. Huonekaluteollisuudesta saatiin kaikkein runsaimmin vastauksia (32 % vastaajista). Rakennuspuusepän samoin kuin muun puusepänteollisuuden osuus oli 18 %, sahateollisuuden 10 %, taloteollisuuden 7 %, höyläämöiden 5 % ja ryhmän muu 11 % vastauksista.

Pitkäaikaista yhteistyötä toisten yritysten kanssa oli yli kahdella kolmasosalla puualan yrityksistä. Ulkomaisten yritysten kanssa pitkäaikaista yhteistyötä oli neljäsosalla vastaajista. Yhteistyön tiiviyys ja muodot vaihtelivat huomattavasti vastaajayritysten välillä. Merkittävimpänä yhteistyömuotona kaikilla toimialoilla pidettiin asiakkaan kanssa kiinteässä kumppanuussuhteessa toimimista. Seuraavaksi tärkeimpänä muotona pidettiin alihankintaa. Eri yhteistyötavat olivat melko samansuuntaisia eri aloilla, mutta esimerkiksi 60 % sahojen edustajista ilmoitti osallistuvansa yhteisiin koulutustilaisuuksiin muiden alan yrittäjien kanssa, kun koko aineistossa vastaava luku oli 37 %. Yhteistyösuhteissa suurimmiksi ongelmiksi nähtiin resurssien riittämättömyys, konkreettisten tulosten viemä pitkä aika ja yhteistyöyritysten tavoitteiden yhteensopimattomuus. Yritysten kehittämisen ja verkostoitumisen tarvetta lisää se, että tuotantolaitokset sijaitsevat yleensä haja-asutusalueella kaukana suurista potentiaalisista asiakaskeskittymistä. Useamman yrityksen yhteisosaamista vaativia ideoita oli 16 %:lla vastaajista.

Kasvu oli tavoitteena lähes 40 %:lla kohdeyrityksistä. Eniten kasvua tavoittelivat höyläämöt ja talotehtaat. Yleisesti vastaukset heijastelivat positiivista näkemystä tulevaisuudesta. Yli puolella vastaajista oli optimistinen tai hyvin optimistinen näkemys tulevaisuudesta. Positiivisimmin tulevaisuuteen suhtautuivat rakennuspuusepänte-

ollisuuden edustajat ja pessimistisimmin sahatteollisuuden edustajat. Kuitenkaan lähes 60 % vastanneista yrityksistä ei aio palkata uutta työvoimaa lähiaikoina. Tämä tutkimus osoittaa, että pienten yritysten olisi syytä keskittyä enemmän strategiseen ajatteluun. Selkeää kehittämissuunnitelmaa seuraavalle viidelle vuodelle ei ollut 70 %:lla yrityksistä. Tärkeinä koulutustarpeina mainittiin nykyaikainen markkinointi, tuotantoteknologia ja yleisesti henkilöstön osaaminen. Yritykset tarvitsevat ulkopuolisten asiantuntijoiden apua liiketoimintojensa kehittämiseen. Esimerkiksi 20 % vastaajista ilmoitti tarvitsevansa ulkopuolisen asiantuntijan apua omistajanvaihdokseen.

Avainsanat: yhteistyö, verkostoituminen, pk-yritys, puuala, omistajanvaihdos, kehittäminen

Yhteystiedot:

Heikki Holma

Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö

Koulukatu 41, 60100 Seinäjoki

heikki.holma@seamk.fi

ABSTRACT

Heikki Holma, Elina Varamäki, Marja Lautamaja, Hannu Tuuri & Terhi Anttila 2011. Cooperative Relationships and the Future Outlook of South Ostrobothnian Wood Industries. Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences B. Reports B 56, 75 p.

The present study on the networking of South Ostrobothnian micro enterprises in the wood sector is part of the Palvelevat puuyritykset ('Serving wood companies') project, financed from the Rural Development Programme for Mainland Finland. The project is a development project for the wood product industry, implemented jointly by the Forestry Centre of South Ostrobothnia and Seinäjoki University of Applied Sciences.

The main objective of the study was to find out about the cooperative relationships and growth and development goals of small South Ostrobothnian wood industries, as well as about their needs for networking services. The study was targeted at micro enterprises employing less than 10 person work years. The study material was collected by sending a questionnaire first by mail to all the wood sector enterprises included in the register of the Forestry Centre of South Ostrobothnia and, after that, by reminding enterprises of the questionnaire by telephone, i.e. answers were collected through telephone interviews. The survey was answered by a total of 276 representatives of the wood product industry. Most replies came from the furniture industry (32 per cent of the respondents). Building joinery as well as other joinery industries accounted for 18 per cent, the sawmill industry for 10 per cent, housing construction for 7 per cent, planning mills for 5 per cent, and other industries for 11 per cent, respectively.

More than two thirds of the enterprises in the wood product industry had long-term cooperation with other enterprises. One fourth of the respondents had long-term cooperation with foreign companies. The frequency and forms of cooperation varied considerably between the respondent companies. Operating in close partnership with a customer was regarded by all the branches of industry as the most important form of cooperation. Subcontracting was regarded as the second most important form. The different forms of cooperation were quite similar in the different branches, but e.g. 60 per cent of the representatives of sawmills said they attended common training seminars with other entrepreneurs in the branch, while the corresponding figure in the entire material was 37 per cent. As the biggest problems with cooperative relationships, the respondents mentioned the insufficiency of resources, the long waiting time before concrete results are reached, and the incompatibility of the partners' goals. The need for the development and networking of enterprises is increased by the fact that the plants are usually located in rural areas, far away from potential large concentrations of customers. A total of 16 per cent of the respondents had ideas requiring the joint knowledge of various enterprises.

Growth is the goal in 40 per cent of the target enterprises. Planning mills and makers of prefabricated homes are the most oriented towards growth. Overall, the replies reflect a positive outlook for the future. More than half of the respondents have an optimistic or very optimistic outlook for the future. The most positive outlook is found among the representatives of the building joinery industry, and the most pessimistic one among those of the sawmill industry, respectively. Yet, almost 60 per cent of the respondent enterprises are not planning to employ new workforce in the near future. Of the enterprises, 70 per cent have no clear development plan for the next five years. Modern marketing, production technology and the general skills and competencies of the staff are mentioned as important needs for training. Enterprises need outside expert help to develop their business functions. For instance, 20 per cent of the respondents say they need outside expert help with business transition.

Keywords: cooperation, networking, SME, wood sector, business transition, development

Contact information:

Heikki Holma
Seinäjoki University of Applied Sciences
Business School
Koulukatu 41, 60100 Seinäjoki
heikki.holma@seamk.fi

Sisällys

Tiivistelmä

Abstract

Kuvio- ja taulukkoluetelo

| | |
|--|----|
| 1 JOHDANTO | 9 |
| 1.1 Tutkimuksen taustaa..... | 9 |
| 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja viitekehys..... | 12 |
| 1.3 Tutkimuksen toteuttaminen..... | 13 |
| 2 TUTKIMUSTULOKSET | 16 |
| 2.1 Yritysten taustatiedot..... | 16 |
| 2.1.1 Yrityksen päätoimiala..... | 16 |
| 2.1.2 Yrityksen ikä | 17 |
| 2.1.3 Yrityksen sijainti | 18 |
| 2.1.4 Yritysten henkilöstömäärä | 19 |
| 2.1.5 Osakkuudet muissa yrityksissä | 20 |
| 2.1.6 Kansainvälisyys | 21 |
| 2.2 Yhteistyösuhteet muiden yritysten kanssa | 22 |
| 2.2.1 Yritysyhteistyö..... | 22 |
| 2.2.2 Yhteistyön muodot..... | 26 |
| 2.2.3 Uudet tuote- tai palveluideat | 36 |
| 2.2.4 Yhteistyösuhteiden hyödyllisyys..... | 38 |
| 2.3 Puualan yritysten palvelutarpeet | 40 |
| 2.3.1 Yritysten kehittäminen ja arviot tulevaisuudesta | 40 |
| 2.3.2 Olemassa olevan vs. uuden kehittäminen..... | 46 |
| 2.3.3 Yritysten kehittämissuunnitelmat..... | 48 |
| 2.3.4 Omistajanvaihdosnäkökulma | 49 |
| 2.3.5 Sosiaalisen median käyttö yrityksissä..... | 53 |
| 3 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET | 55 |
| 3.1 Yhteenveto tutkimustuloksista..... | 55 |
| 3.2 Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset | 60 |
| LÄHTEET | 65 |
| LIITTEET | 69 |

KUVIOT

| | | |
|-----------|--|----|
| Kuvio 1. | Vastanneiden yritysten päätoimiala. | 17 |
| Kuvio 2. | Vastaajien yritysten ikäjakauma..... | 17 |
| Kuvio 3. | Vastaajien yritysten sijainti seutukunnittain. | 18 |
| Kuvio 4. | Yritysten henkilöstömäärä tällä hetkellä yrittäjä(t) mukaan lukien.. | 20 |
| Kuvio 5. | Vastaajien tai heidän yritystensä osakkuudet muissa yrityksissä..... | 21 |
| Kuvio 6. | Kansainvälinen toiminta..... | 21 |
| Kuvio 7. | Pitkäaikainen yhteistyö toisten yritysten kanssa tällä hetkellä..... | 23 |
| Kuvio 8. | Yhteistyö ulkomaisten yritysten kanssa..... | 23 |
| Kuvio 9. | Tärkeimmät syyt yhteistyön puuttumiselle..... | 25 |
| Kuvio 10. | Liiketoiminnan osa-alueet, joilla vastaajien yrityksillä on yhteistyötä muiden yritysten kanssa..... | 25 |
| Kuvio 11. | Yhteistyömuodot..... | 27 |
| Kuvio 12. | Yhteistyötä harjoittamattomien yritysten kiinnostus eri yhteistyömuotoihin..... | 29 |
| Kuvio 13. | Yhteistyötä edellyttävät uudet tuote- tai palveluideat..... | 36 |
| Kuvio 14. | Koettu yhteistyön hyödyllisyys..... | 38 |
| Kuvio 15. | Arvio pitkäaikaisten yhteistyösuhteiden määrien kehittymisestä..... | 39 |
| Kuvio 16. | Koti- ja ulkomaisen yritys yhteistyön ongelma-alueet..... | 40 |
| Kuvio 17. | Yritysten kasvu- ja kehittämistavoitteet tai arviot tulevaisuudesta ... | 41 |
| Kuvio 18. | Vastaajien arviot yritystensä tulevaisuudesta..... | 45 |
| Kuvio 19. | Yritysten kehittämisen painopisteet tällä hetkellä..... | 48 |
| Kuvio 20. | Kehittämissuunnitelman olemassaolo seuraavalle viidelle vuodelle..... | 49 |
| Kuvio 21. | Vastaajan yrityksen tulevaisuus sen jälkeen, kun vastaaja itse luopuu päävastuusta yrityksessä..... | 50 |
| Kuvio 22. | Ulkopuolisen omistajanvaihdosasiantuntijuuden tarve..... | 52 |
| Kuvio 23. | Ulkopuolisen asiantuntijuusalueen tarve omistajanvaihdoksessa .. | 53 |
| Kuvio 24. | Sosiaalisen median käyttö..... | 54 |

TAULUKOT

| | | |
|--------------|---|----|
| Taulukko 1. | Vastaajien yritysten sijaintikunta vastaajien lukumäärän mukaan. | 19 |
| Taulukko 2. | Viennin ja sekä viennin että tuonnin osuus liikevaihdosta (%) kansainvälistä toimintaa harjoittavilla yrityksillä. | 22 |
| Taulukko 3. | Yhteistyömuotojen yleisyys päätoimialan mukaan. | 31 |
| Taulukko 4. | Yhteistyömuotojen yleisyys yrityksen iän mukaan. | 32 |
| Taulukko 5. | Yhteistyömuodot henkilöstömäärän mukaan. | 34 |
| Taulukko 6. | Yhteistyömuotojen yleisyys kansainvälistä toimintaa harjoittavilla yrityksillä. | 35 |
| Taulukko 7. | Yhteistyötä edellyttävät tuote- ja palveluideat toimialoittain. | 37 |
| Taulukko 8. | Tuote- tai palveluideoita esittäneiden yritysten tehtävät ja ulkopuolisen avun tarve. | 37 |
| Taulukko 9. | Tavoitteena olevat kasvun alueet. | 41 |
| Taulukko 10. | Yritysten tulevaisuuden tavoitteet yritysten koon mukaan. | 42 |
| Taulukko 11. | Yrityksen tulevaisuuden kasvutavoitteet kansainvälisen toiminnan mukaan. | 42 |
| Taulukko 12. | Yrityksen tulevaisuuden kasvutavoitteet toimialoittain. | 43 |
| Taulukko 13. | Yrityksen tulevaisuusnäkymät seutukunnittain. | 44 |
| Taulukko 14. | Omistajanvaihdostavat toimialoittain. | 51 |
| Taulukko 15. | Omistajanvaihdokset seutukunnittain. | 51 |

1 JOHDANTO

Tässä luvussa on esitelty tutkimuksen taustaa, tavoitteet ja viitekehys sekä käytetyt tutkimusmenetelmät ja aineisto.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Käsillä oleva verkostotutkimus on osa Etelä-Pohjanmaan metsäkeskuksen ja Seinäjoen ammattikorkeakoulun yhdessä toteuttamaa Palvelevat puuyritykset –toimialahanketta, jonka kohderyhmänä ovat eteläpohjalaiset pienet puualan yritykset. Hankkeen tavoitteena on kehittää alan yrityksiä, yritysverkostoja ja edellisten toimintaympäristöä. Tarkoituksena on tukea ja aktivoida yrityksiä osallistumaan toimialan kehitystoimintaan ja käynnistämään omia kehityshankkeitaan. Palvelevat puuyritykset –hanketta on rahoitettu Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelmasta. Hanke toteuttaa Etelä-Pohjanmaan alueellisen maaseudun kehittämisohjelman 2007–2013 (Lakeuren elinvoimaanan maaseutu) strategisia tavoitteita, jotka liittyvät maaseudun yritystoiminnan vahvistamiseen ja kasvuun sekä uuden yritystoiminnan synnyttämiseen.

Etelä-Pohjanmaan alueellinen maaseutuohjelma 2007–2013 ja sen kanssa yhteen sovitettu Etelä- ja Keski-Pohjanmaan metsäohjelma 2006–2010 sisältävät keskeiset tavoitteet Etelä-Pohjanmaan puutuotetuotimialan kehittämiselle. Alueellisten ohjelmien lisäksi alan kehittämistavoitteita ja toimenpiteitä on kirjattu myös valtakunnan tason eri ohjelmiin.

Maakuntien toimijat ovat osoittautuneet tärkeiksi koko valtakunnan puutuotealan eteenpäin viemisessä. Maakunnallisia toimijoita halutaan yhteistyöhön, koska vahva kehittäminen palvelee myös kansallisia tavoitteita. Hallitusohjelmakirjaukset antavat tukea erilaisten puualan kehittämishankkeiden toteuttamiseksi. Työ- ja elinkeinoministeriö käynnistää mm. uuden valtakunnallisen puurakentamisohjelman ja metsäalan strategisen ohjelman, joiden tavoitteena on lisätä puun käyttöä ja puurakentamista sekä luoda uutta yritystoimintaa innovaatioiden ja tuotteiden kautta. (Loukasmäki 2011.)

Etelä-Pohjanmaan puutuoteteollisuudella on vahva historiallinen pohja. Käsityöosaaminen ja saatavilla ollut puuraaka-aine ovat edistäneet alan kehittymistä alueella. Menestyäkseen myös jatkossa alueen puutuoteteollisuuden on analysoitava huolellisesti kaikkia mahdollisia liiketoimintamalleja. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata yritysten välistä yhteistyötä ja kartoittaa puualan yritysten kehittämistarpeita maakunnassa sekä löytää ideoita yritysten toimintaedellytysten parantamiseksi.

Maantieteellisen keskittymisen on todettu olevan yksi toimialan menestystekijä. Arvio maantieteellisen keskittymisen vaikutuksesta menestymiseen perustuu kansainväliseen vertailuun, joka tehtiin Metlan metsä- ja puualan pienten ja keskisuurten yritysten menestystekijöitä selvittäneessä tutkimushankkeessa. Yritysten keskinäinen kilpailu, yrittäjien välinen yhteistyö, informaation vaihto ja teknologinen kehitys toteutuvat parhaiten siellä, missä yritykset sijaitsevat fyysisesti lähellä toisiaan. Etelä-Pohjanmaan puualan yrityksillä on tässä suhteessa hyvät lähtökohdat toimintansa kehittämiseen. Alueellinen keskittyminen luo edellytyksiä esimerkiksi alihankintaverkostoille, alueelliselle erikoistumiselle ja yhteiskunnalliselle yhteenkuuluvaisuuden tunteelle sekä myönteiselle asenteelle toimialaa kohtaan. Toimialan yritysten keskittyminen helpottaa asiantuntemuksen vaihtoa yritysten välillä. Samoin yhteistyö ja verkostoituminen helpottuvat. Ne on mainittu myös työ- ja elinkeinoministeriön puutuotealan toimialaraporteissa kehittämistä vaativiksi asioiksi. Voidaan väittää, että viime vuosien ponnisteluista huolimatta yhteistyön ja verkostoitumisen saralla meillä on kovasti parannettavaa, esimerkiksi Italiaan ja Itävaltaan verrattuna. (vrt. Mäkinen, Petäjästä, Selby & Elovirta 2002, Aravuo 2007, Loukasmäki 2009, Loukasmäki 2010)

Eteläpohjalaiselle puutuoteteollisuudelle on ominaista yritysten suuri määrä ja pieni koko. Valtaosa yrityksistä on perheyrityksiä. Puutuoteteollisuuden toimipaikoista on yli 90 % alle 10 henkilöä työllistäviä yrityksiä. Säilyttääkseen kilpailukykyä nopeasti muuttuvassa ja globalisoituvassa toimintaympäristössä yritykset tarvitsevat yhteistyötä ja verkostoitumista. Verkostoituminen ja yritysten välinen yhteistyö voi tarjota ratkaisun yritysten tuotantoon ja markkinointiin liittyviin ongelmiin. Pitkäaikaisten ja tiiviiden yhteistyösuhteiden kehittäminen kumppanuudeksi ja verkostojen saaminen toimiviksi vaatii kuitenkin useiden vuosien ponnistelut (Holma 2006). Yhteistyön hyötyjä ja verkostoja on tarkasteltu monissa tutkimuksissa ja oppikirjoissa (ks. esimerkiksi Ojasalo & Ojasalo 2010, Gummesson 2002, Ford, Berthon, Brown, Gadde, Håkansson, Naudé, Ritter & Snehota 2002, Parolini 1999, Håkansson & Snehota 1990).

Yritysverkosto muodostuu saman tuotteen tai palvelun tuottamiseen tarvittavaan toimitusketjuun osallistuvista yrityksistä, joista jokainen keskittyy omaan ydinosaamiseensa (Porter 1985). Yritysten väliset yhteistyömuodot vaihtelevat huomattavasti. Perinteisessä alihankintamallissa yritys pyytää mahdollisimman monelta yritykseltä kilpailevat tarjoukset. Tarjouskilpailun voittajan kanssa tehdään sopimus ja sopimuksen umpeuduttua seuraa uusi kilpailutus. Jatkuvalle kilpailuttamisella saattaa olla monia yrityksen liiketoimintaa heikentäviä vaikutuksia (ks. Rantala & Kulmala 2006, Laaksonen 2006, Ollus, Ranta & Ylä-Anttila 1998).

Kiinnostus yritysten väliseen yhteistyöhön lisääntyi voimakkaasti 1990-luvun puolivälin vaiheilla (esim. Vesalainen & Asikainen 1993, Vesalainen & Murto-Koivisto

1994, Hamel & Prahalad 1994, Niinimäki 1996, Varamäki 1996). Verkostoitumalla menestykseen –raportissa todetaan, kuinka verkostoituminen tarjoaa mahdollisuuden tuoda pienten puuyritysten tuotteita kansainvälisille markkinoille (Ruotsalainen & Vähätalo 1999, 43). Verkostoituminen mahdollistaa pienten yritysten erikoistumisen ja keskittymisen omalle osaamisalueelle ja luo edellytyksiä liiketaloudellisesti kannattavalle toiminnalle. Verkostomainen toimintatapa on nykyisin puualan yritysten jokapäiväistä toimintaa.

Vallitsevan liiketoiminta-ajattelun mukaan verkostot kilpailevat markkinoilla toisiaan vastaan (Cooper & Slagmulder 1999). Yksittäisen yrityksen menestyksen ratkaisee paljolti se, millaiseen verkostoon se kuuluu (Rese 2006). Verkostoitumalla voidaan keskittää voimia kilpailuun yksittäisen yrityksen tuotteita tai palveluja laajemmilla kokonaisuuksilla (Koivisto & Mikkola 2002). Kulmalan ja Parangon (2002) mukaan verkoston keskeinen kehittämistavoite on tällöin parantaa verkoston kilpailukykyä muita samankaltaista palvelua tuottavia verkostoja vastaan vähentämällä verkoston sisäistä resurssien kulutusta. Tässä tutkimuksessa, ja erityisesti sen jatko-osassa, tarkoitus on paneutua tarkemmin verkostojen sisäiseen yhteistoimintaan.

Etelä-Pohjanmaalla hyvä esimerkki yhteistoiminnasta on metsäkeskuksen myötävaikutuksella synnytetty yritysverkosto Etelä-Pohjanmaan Puuhallikumppanit (Etelä-Pohjanmaan metsäkeskus 2011). Verkostoyhteistyö on kuitenkin vasta alussa ja tämän tutkimuksen tarkoituksena auttaa yrityksiä kehittämään yhteistyötä keskenään ja viemään palveluideoitaan eteenpäin. Todellisen verkostoitumisen puute mainitaan toistuvasti työ- ja elinkeinoministeriön raporteissa yhdeksi kehittämis-kohteeksi. Yksi ongelma puutuotealalla on se, että pienet harvaanasutulla seudulla sijaitsevat yritykset ovat kaukana suurista asutuskeskuksista. Ne ovat siis kaukana loppuasiakkaista, jolloin asiakkaiden palveleminen on vaikeata.

Asiakkaita on pystyttävä palvelemaan paremmin, ja siksi on kehitettävä uusia liiketoimintakonsepteja. Kriittinen kilpailuetu voi usein löytyä tuotteiden ja palvelujen paremmasta yhdistämisestä. Loukasmäen (2008) mukaan rakennuspuusepän tuotteiden valmistajien kasvumahdollisuudet ovat asiakkaiden ja kuluttajien tarpeita palvelevissa puutuotteissa ja niihin liittyvissä palveluissa. Puutuotteilla on myös ympäristön ja ilmaston kannalta kilpailuetua verrattuna uusiutumattomista luonnonvaroista tehtyihin tuotteisiin. Näiden mahdollisuuksien hyödyntäminen edellyttää puualan yrityksiltä panostuksia tuotekehitykseen ja toimialan yritysten yhteisiä ponnistuksia.

Hamel ja Prahalad (1994) esittävät, että verkostoituneiden ja ydinosaamiseensa keskittyneiden yritysten tuotteet tai palvelut ovat usein niin rajoittuneita, ettei niillä ole loppuasiakkaille arvoa sinällään, vaan niiden arvo syntyy, kun ne liittyvät osaksi suurempaa kokonaisuutta. On tarkasteltava koko arvoketjun toimivuutta ja

asiakkaan saamaa lisäarvoa. Porterin (1985) mukaan verkostoitumiseen kuuluva toimitusketjun kriittinen tarkastelu voi tuottaa vaikeasti jäljiteltäviä kilpailuetuja. Kilpailuetu voi löytyä esimerkiksi erilaisten erityisosaamisten yhdistämisestä (Andersen & Christensen 2005).

Yleinen trendi markkinoinnissa on, että palvelu on kytkettävä entistä voimakkaammin tuotteeseen. Monella pienyrittäjällä ei liene tähän mahdollisuuksia ilman yritysysteistyötä ja menestymisen edellytyksenä voi olla sopivien kumppaneiden löytäminen.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja viitekehys

Palvelevat puuyritykset –hanke tukee ja aktivoi eteläpohjalaisia maaseudun mikroyrityksiä osallistumaan puualan kehittämistoimintaan ja käynnistämään myös omia kehityshankkeitaan sekä hakemaan niihin ulkopuolista kehittämis- ja investointirahoitusta. Hanke toimii omalta osaltaan myös yritysten linkkinä ja yhteyksien luojana muiden paikallisten, alueellisten, valtakunnallisten ja tarvittaessa myös kansainvälisten hankkeiden toimijoiden kanssa. Keskeinen asiakokonaisuus hankkeessa on uusien erilaisia avaimet –käteen palveluja tarjoavien yritysverkostojen liiketoimintamahdollisuuksien selvittäminen ja yritysverkostojen synnyttäminen.

Puualan pienten ja keski suurten yritysten lukumäärä on Suomessa samalla tasolla kuin esimerkiksi Italiassa ja Tanskassa. Välttämättä alalle ei Mäkisen ym. (2002) mukaan tarvita uusia yrityksiä, vaan ennemminkin on pyrittävä kehittämään jo olemassa olevia kasvuhakuisia pienyrityksiä. Teollisuuden alueellinen keskittyminen on yksi toimialan menestystekijä. Metlan arvio maantieteellisen keskittymisen vaikutuksista menestymiseen perustuu kansainväliseen vertailuun. Esimerkiksi rakennuspuusepänteollisuuden menestymisen selittävänä tekijänä nähdään se, että yritysten sijainti on keskittyneempää kuin yleensä puualalla. Yrityskeskittymiä on myös Etelä-Pohjanmaalla. Tässä tutkimuksessa kuvataan puualan yritysten verkostoitumista, yhteistyön astetta ja muotoja Etelä-Pohjanmaalla.

Koko arvoketjun parempi hallinta ja yritysysteistyösuhteiden kehittäminen eli verkostoituminen on koko puualan haaste. Alueelliset ohjelmat tukevat valtakunnan tasoon eri ohjelmien tavoitteiden saavuttamista. Suomessa on viime aikoina panostettu puun käytön ja puurakentamisen edistämiseen. Siitä on osoituksena mm. nykyiseen hallitusohjelmaan on kirjattu Metsäalan strateginen ohjelma ja PuuSuomi –verkostohankkeen uudelleen käynnistäminen.

Palvelevat puuyritykset –hankkeessa edistettäviä asiakokonaisuuksia ovat:

- pienimuotoisen mekaanisen puunjalostustoimialan kehittäminen
- puutuotealan yritysten kehittäminen
- yritystenvälisen yhteistyön ja verkostoitumisen edistäminen
- toimialan ja yritysten kehittymistä soveltava tutkimus
- tiedon välittäminen

Tutkimuksen pääkohderyhmänä ovat alle 10 htv työllistävät maaseudulla toimivat puutuotealan mikroyritykset. Suuremmat yritykset hyötyvät hankkeesta lähinnä niiden toimintaa (alihankintaa) helpottavien yritysverkostojen syntymisen ja toimintaympäristön yleisen parantumisen ansiosta.

Tämä osahanke keskittyy yritystenväliseen yhteistyöhön ja verkostoitumisen edistämiseen. Osahankkeen keskeiset toimenpiteet on määritelty seuraaviksi

- hanke etsii yritys kentästä verkostojen ja yritysryhmähankkeiden aihioita ja toimii verkostojen ja yritysryhmähankkeiden kokoajana
- hanke edistää mikroyritysten pääsyä markkinoille aktivoimalla niitä yhteistointintaan markkinoiden haltuunotossa
- hanke edistää puualan yritysten verkostoitumista myös muiden toimialojen yritysten kanssa

Osahankkeen ensimmäisessä vaiheessa tämä kyselytutkimus kartoittaa pienten puualan yritysten yhteistyösuhteita, kasvu- ja kehittämistavoitteita sekä yritysten erilaisia palvelutarpeita. Myöhemmin toisessa vaiheessa paneudutaan tarkemmin puualan verkostojen sisäisiin menestystekijöihin ja mahdollisiin ongelmakohtiin.

1.3 Tutkimuksen toteuttaminen

Aineisto ja tiedonkeruu. Tutkimus tehtiin kokonaistutkimuksena kaikille Etelä-Pohjanmaan metsäkeskuksen rekisterissä oleville puutuotealan yrityksille. Tutkimusaineisto kerättiin sekä kirje- että puhelinkyselynä. Lomakkeita postitettiin 695 kpl. Vastausaika oli toukokuu 2011. Vastausajan loppuvaiheessa ilmeni, että kirjekyselyn vastausprosentti jäisi kovin vähäiseksi. Vastaajille lähetettiin ensin muistutussähköposti ja sen jälkeen karhuamista jatkettiin puhelinhaastatteluina. Puhelinhaastatteluilissa ei kyselylomakkeesta kuitenkaan käyty läpi kaikkia kysymyksiä lomakkeen pituuden vuoksi, vaan haastatteluihin valikoitiin keskeisimmät kysymykset. Kirjekyselyn lomakkeen palautti 59 ja puhelinkyselyyn vastasi 217 eli yhteensä vastaajia oli 276. Palautuneista kirjeistä sekä puhelinhaastatteluista kävi ilmi, että varmuudella toimintansa oli lopettanut 33 yritystä. Tämän lisäksi noin sataa yritystä ei lukuisista yhteydenottoerkoista huolimatta tavoitettu missään vaiheessa puhelimella.

Vastausprosenttiin vaikuttivat monet tekijät. Käytetyissä osoitetiedoissa oli toimintansa jo lopettaneita yrityksiä, ”pöytälaatikkoyrityksiä” ja niitä, jotka suunnittelevat lopettamista. Vastausaktiivisuus on yleensäkin matala yrittäjien keskuudessa (Varamäki, Heikkiä, Tall & Tornikoski 2011). Aktiivisuuteen vaikuttivat myös toimialan taloudellinen tilanne sekä samantapaisten hankkeiden ja kyselyjen yleisyys tutkimusentekohetkellä.

Kyselylomake. Kysymyslomakkeen osiot pitivät sisällään seuraavat aihealueet. Kyselylomake on kokonaisuudessaan nähtävissä liitteessä 1.

1. Taustatiedot

- yrityksen päätoimiala, päätuote tai -palvelu
- ikä, sijaintikunta, henkilöstömäärä, osakkuudet muissa yrityksissä, kansainvälinen toiminta
- tuote- tai palveluideat, joita yritys ei aio itse hyödyntää

2. Yhteistyösuhteet

- pitkäaikainen yhteistyö muiden yritysten kanssa
- yhteistyöliiketoiminnan osa-alue ja yhteistyömuoto
- yhteistyösuhteiden määrä ja hyödyllisyys
- mahdollisessa uudessa tuote- tai palveluideassa tarvittavat kumppanit ja tarvittava apu idean toteuttamiseksi

3. Kasvu- ja kehittämistavoitteet

- yrityksen tavoitteet ja arvio tulevaisuudesta
- uusien työntekijöiden rekrytointi

4. Palvelutarpeet

- selkeä kehittämissuunnitelma
- koulutus- ja kehittämistarpeet
- omistajanvaihdos ja siihen liittyvä ulkopuolisen asiantuntijuuden tarve
- sosiaalisen median välineet

Aineiston analysointi. Tutkimusaineisto käsiteltiin tilastollisesti PASW Statistics 18 -ohjelmistolla (eli SPSS 18). Tutkimustuloksia käsiteltiin kysymyslomakkeen teemojen mukaisesti suorina jakaumina sekä keskiarvoina. Lisäksi eri tekijöiden välisten yhteyksien selvittämiseksi käytettiin ristiintaulukointia ja χ^2 -riippumattomuustestiä sekä keskiarvojen yhteydessä varianssianalyysia tai t-testiä tilastollisen merkitsevyyden selvittämiseksi.

Erojen suuruuden kuvaamiseen käytetään tilastollista merkitsevyyttä (p). Mitä pienempi on p-arvo, sitä pienempi on sattuman vaikutus erojen selittäjänä ja sitä selvempi on ryhmien välinen ero. P-arvoon vaikuttaa myös vastanneiden lukumäärä ja keskiarvotesteissä keskihajonta. Tilastollisesti merkitsevissä eroissa p on korkeintaan 0,05.

Faktorianalyysin avulla etsittiin yrityksen kehittämisen painopisteitä koskevasta kysymysryhmästä samaa asiaa mittaavia muuttujia, jotka korreloivat hyvin toistensa kanssa. Väittämistä muodostettiin kaksi uutta keskiarvomuuttujaa; uuden kehittäminen ja olemassa olevan kehittäminen. Uudet muuttujat sekä niiden reliabiliteettikertoimet (α) on kuvattu raportissa myöhemmin.

Tutkimusraportin rakenne. Tämän raportin rakenne koostuu kolmesta pääluvusta. Johdantoluvussa on esitelty selvityksen taustaa, tavoitteet ja viitekehys sekä käytetyt tutkimusmenetelmät ja aineisto. Luku kaksi keskittyy tutkimustulosten esittelyyn. Kolmannessa luvussa on esitelty yhteenveto tutkimustuloksista ja johtopäätökset tulosten pohjalta.

2 TUTKIMUSTULOKSET

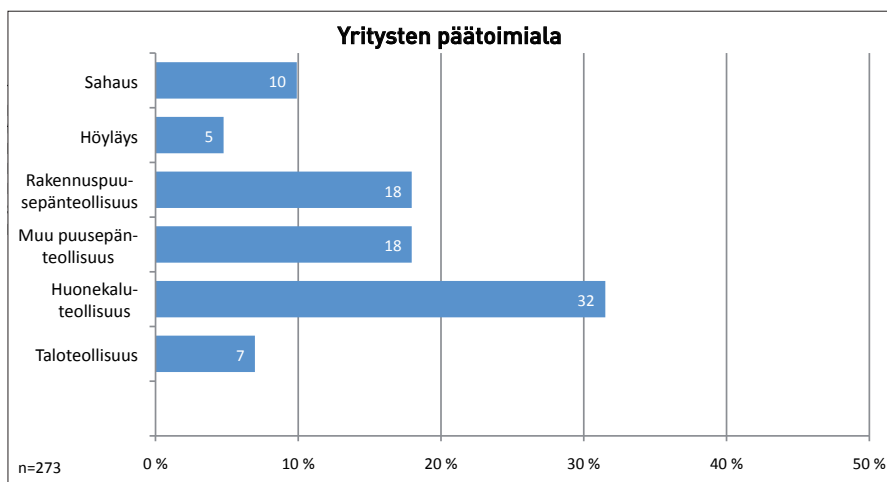
Tässä luvussa on esitelty tutkimustulokset neljässä eri alaluvussa: yrityksen taustatiedot, yhteistyösuhteet muiden yritysten kanssa, tavoitteet ja arviot tulevaisuudesta sekä palvelu- ja kehittämistarpeet.

2.1 Yritysten taustatiedot

Yrityksen taustatietoina tässä kyselyssä olivat toimialan lisäksi yritysten ikä, sijainti, henkilöstömäärä, vastaajien ja heidän yritystensä osakkuuden muissa yrityksissä sekä kansainvälisyys.

2.1.1 Yrityksen päätoimiala

Yleisesti puusepänteollisuus jaetaan kahteen osa-alueeseen: rakennuspuusepänteollisuuteen (ikkunat, ovet, kiintokalusteet, portaat, verhoilulaudat, listat, lattiarakenteet) ja huonekaluteollisuuteen (Auvinen ym. 2002, 15, 185). Näiden kahden ulkopuolelle jää osa puusepänteollisuutta, josta käytetään nimitystä muu puusepänteollisuus. Sitä ei esimerkiksi tilastoida Tilastokeskuksessa yhtä tarkasti kuin edellisiä. Tässä tutkimuksessa puutuoteteollisuuden päätoimialat jaoteltiin sahaukseen, höyläykseen, rakennuspuusepänteollisuuteen, muuhun puusepänteollisuuteen, huonekaluteollisuuteen, taloteollisuuteen ja muuhun teollisuuteen. Etelä-Pohjanmaalla on huonekaluteollisuuden keskittymiä, mutta sen lisäksi myös puusepäntä- ja rakennuspuusepänteollisuutta ja taloteollisuutta on paljon. Viimeksi mainittujen toimialojen yritykset ovat monesti keskisuuria ja suuria yrityksiä, jotka eivät olleet tällä kertaa kohderyhmänä. Tässä tutkimuksessa eniten vastaajia oli huonekaluteollisuudesta (32 %). Seuraavaksi eniten vastaajia oli rakennuspuusepänteollisuudesta (18 %) sekä muusta puusepänteollisuudesta (18 %). Vastaajien yritysten tarkempi toimialajakauma on esitetty kuviossa 1.

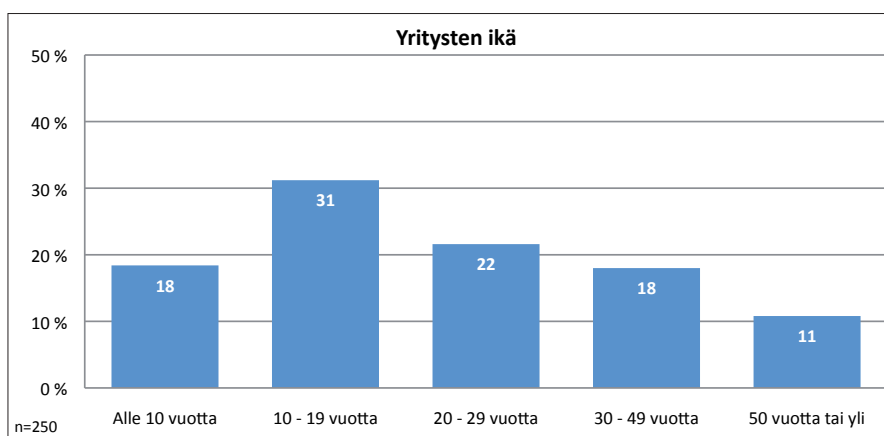


Kuvio 1. Vastanneiden yritysten päätoimiala.

Ryhmään muu toimiala luokiteltujen yritysten toiminta liittyi lähinnä markkinointiin ja myyntiin sekä maatalouteen. Konehuoltoon keskittyneitä yrityksiä oli myös joukossa. Liitteessä 2 on lueteltu muu-vaihtoehdon valinneiden yritysten toimialat.

2.1.2 Yrityksen ikä

Kyselyyn vastanneiden yritysten ikä on esitetty kuviossa 2. Vastanneet puualan yritykset olivat keskimäärin 25 vuotta sitten perustettuja (keskihajonta 20 vuotta). Nuorin yritys oli 1-vuotias ja vanhin 100-vuotias. Suurin osa vastaajien yrityksistä sijoittui luokkaan 10–19 vuotta. Alle 20-vuotiaita yrityksiä oli yhteensä 49 %.



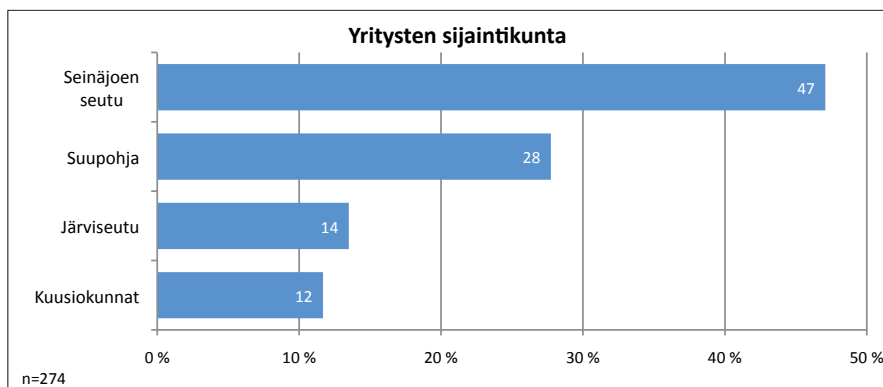
Kuvio 2. Vastaajien yritysten ikäjakauma.

2.1.3 Yrityksen sijainti

Yritykset jaettiin tässä tutkimuksessa seutukuntiin seuraavasti:

- Seinäjoen seutu: Seinäjoki, Ilmajoki, Jalasjärvi, Lapua, Kauhava ja Kurikka
- Suupohja: Isojoki, Kauhajoki, Karijoki ja Teuva
- Järviseuu: Alajärvi, Evijärvi, Soini, Lappajärvi ja Vimpeli
- Kuusiokunnat: Alavus, Kuortane, Töysä ja Ähtäri

Vastausmäärät erosivat selvästi seutukunnittain. Eniten vastaajia oli Seinäjoen seudulta (47 %) ja toiseksi eniten Suupohjasta (28 %). Huomattavasti vähemmän vastaajia saatiin Järviseuudelta (14 %) ja Kuusiokunnista (12 %). Vastausten jakauma seutukunnittain on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3. Vastaajien yritysten sijainti seutukunnittain.

Kuntakohtainen vastaajien lukumäärä on esitetty taulukossa 1. Samasta taulukosta käy ilmi, missä määrin mm. tiedonkeruussa hyödynnetyssä Etelä-Pohjanmaan metsäkeskuksen rekisterissä on puualan yrityksiä kunnittain. Eniten vastaajia oli Kauhajoelta (50), Kurikasta (46) ja Seinäjoelta (30).

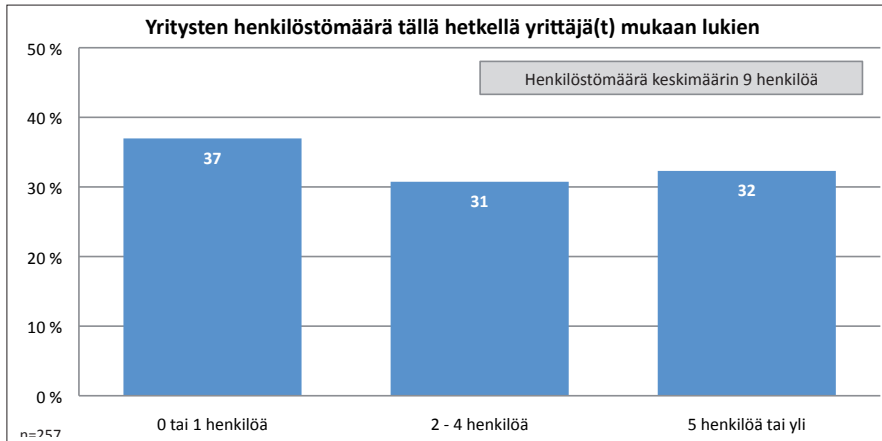
Taulukko 1. Vastaajien yritysten sijaintikunta vastaajien lukumäärän mukaan.

| Yrityksen sijaintikunta | Vastaajien lkm | Puualan yrityksiä kunnassa lkm |
|-------------------------|----------------|--------------------------------|
| Kauhajoki | 50 | 88 |
| Kurikka | 46 | 114 |
| Seinäjoki | 30 | 82 |
| Kauhava | 22 | 46 |
| Alajärvi | 19 | 67 |
| Teuva | 18 | 38 |
| Ilmajoki | 14 | 40 |
| Alavus | 12 | 36 |
| Jalasjärvi | 10 | 25 |
| Soini | 9 | 19 |
| Ähtäri | 9 | 25 |
| Lapua | 7 | 26 |
| Kuortane | 6 | 16 |
| Evijärvi | 5 | 15 |
| Töysä | 5 | 12 |
| Isojoki | 4 | 16 |
| Karjajoki | 4 | 13 |
| Lappajärvi | 2 | 10 |
| Vimpeli | 2 | 7 |

2.1.4 Yritysten henkilöstömäärä

Palvelevat puuyritykset –hanke keskittyy alle 10 henkilön yrityksiin eli mikroyrityksiin¹. Tämän selvityksen vastaajayrityksistä 214 eli 83,3 % kaikista vastauksista edusti mikroyrityksiä. Pienyrityksiä eli 10–49 henkilöä työllistäviä yrityksiä vastasi tutkimukseen 37 eli 14,4 %. Keskisuuria eli 50–250 työllistäviä yrityksiä oli 4 kappaletta eli 1,6 % ja suuria yli 250 henkilöä työllistäviä yrityksiä 2 eli 0,8 %. Kuviossa 4 vastanneet yritykset on esitetty luokiteltuna kolmeen ryhmään: 0–1 henkilöä, 2–4 henkilöä ja yli 5 henkilöä työllistävät yritykset.

¹ Mikroyrityksellä tarkoitetaan yritystä, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 10 työntekijää ja jonka vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma on enintään 2 miljoonaa euroa. (TE-keskus.2007). Työterveyslaitoksen (2011) mukaan Suomessa on kaikkiaan noin 320 000 yritystä. Niistä alle 10 työntekijän mikroyrityksiä on yli 93 %. Pienyrityksiä (10–49 työntekijää) on 5,5 %, keskisuuria (50–250 työntekijää) 0,9 % ja tätä suurempia suuryrityksiä 0,3 %.

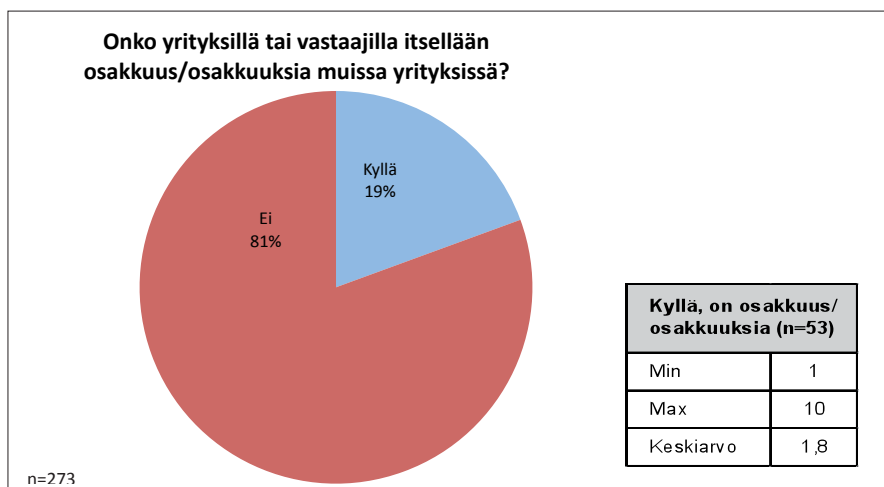


Kuvio 4. Yritysten henkilöstömäärä tällä hetkellä yrittäjä(t) mukaan lukien.

Vastanneiden yritysten kokonaismäärästä 94 (36,6 %) oli yhden henkilön yrityksiä, kahden 44 (17,1 %), kolmen henkilön 22 (8,6 %) ja neljän henkilön 13 eli (5,1 %). Yrityksiä, joissa oli 5–9 henkilöä töissä, oli 40 (15,5 %) ja 10 ja sitä enemmän työllistäviä yrityksiä oli 43 eli 16,7 %. 10 henkilöä työllistäviä oli 7 kappaletta eli 2,7 prosenttia. Yrityksiä, jotka työllistävät 11–20, oli 19. Kaikkiaan 10–49 työllistäviä yrityksiä oli vastaajien yrityksistä 37, ja 50 henkilöä tai yli työllistäviä oli 6 yritystä. Tähän joukkoon kuului kaksi yli 300 henkilöä työllistävää yritystä, toinen taloteollisuudesta ja toinen huonekaluteollisuudesta. Yksi vastaajista ilmoitti yrityksensä työllistävän 0 henkilöä.

2.1.5 Osakkuudet muissa yrityksissä

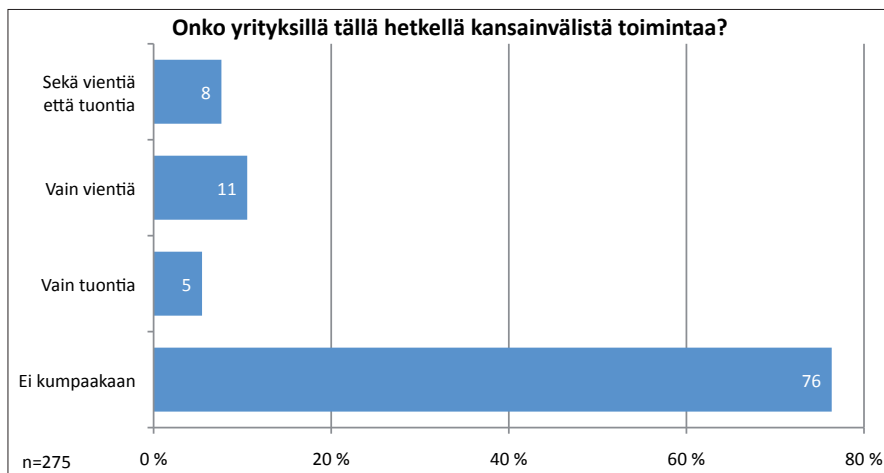
Vastaajista 81 % toimi omistajana yhdessä yrityksessä ja 19 % toimi omistajana useammassa kuin yhdessä yrityksessä (kuvio 5). Yksi vastaaja toimi omistajana peräti kymmenessä yrityksessä. Portfolioyrittäjien osuus on siis merkittävä. Esimerkiksi Elinkeinoelämän keskusliiton ja Ernst & Youngin Kasvun ajurit 5 –selvitykseen vuonna 2009 osallistuneista yrittäjistä 18 % oli portfolioyrittäjiä. Yleensä portfolioyrittäjyyden osuudet vaihtelevat 12–25 prosentin välillä eri maissa (EK 2011). Varamäen ym. (2011) tutkimuksessa peräti 30 % toimi omistajana useammassa kuin yhdessä yrityksessä. Verkoston jäsenenä portfolioyrittäjillä on huomattava merkitys, koska Varamäen ym. (2011) mukaan heillä on suurempi kokemus ja riskinotto kyky kuin ei-portfolioyrittäjillä.



Kuvio 5. Vastaajien tai heidän yritystensä osakkuudet muissa yrityksissä.

2.1.6 Kansainvälisyys

Seuraavasta kuviosta käy ilmi, missä määrin vastaajayritykset harjoittivat kansainvälistä toimintaa. Kolme neljäsosalla yrityksistä ei ollut vientiä eikä tuontia. Vastanneista yrityksistä 11 %:lla oli vientiä, 8 %:lla sekä vientiä että tuontia ja pelkkää tuontia 5 %:lla.



Kuvio 6. Kansainvälinen toiminta.

Kansainvälistä kauppaa harjoittavilla yrityksillä ulkomaan kaupan osuus liikevaihdosta oli yleensä huomattava (taulukko 2). Keskimäärin ulkomaankaupan osuus oli noin kolmekymmentä prosenttia ko. yritysten liikevaihdosta. Ko. yrityksissä oli sellaisia, joiden ulkomaantoiminta oli aivan minimaalista ja toisaalta sellaisia, jotka olivat keskittäneet lähes koko liiketoimintansa kansainväliseen toimintaan.

Taulukko 2. Viennin ja sekä viennin että tuonnin osuus liikevaihdosta (%) kansainvälistä toimintaa harjoittavilla yrityksillä.

| | Yrityksellä on tällä hetkellä | |
|--------------|----------------------------------|---------------------|
| | sekä vientiä että tuontia (n=20) | vain vientiä (n=26) |
| Keskiarvo | 30 % lv:sta | 32 % lv:sta |
| Keskiahjonta | 29% | 32% |
| Minimi | 1% | 1% |
| Maksimi | 97% | 100% |

2.2 Yhteistyösuhteet muiden yritysten kanssa

Luvussa 2.2 selvitetään, kuinka yleistä on yritysten välinen pitkäaikainen yhteistyö toisten yritysten kanssa, mihin liiketoiminnan osa-alueisiin tämä yhteistyö keskittyy ja minkälaisia yhteistyömuotoja yritykset käyttävät. Luvussa valotetaan myös sitä, eroavatko pelkästään kotimaisten yritysten kanssa yhteistoimintaa tekevien yritysten ja kansainvälisiä kumppaneita omaavien yritysten yhteistoiminnan alueet, muodot ja ongelmat toisistaan.

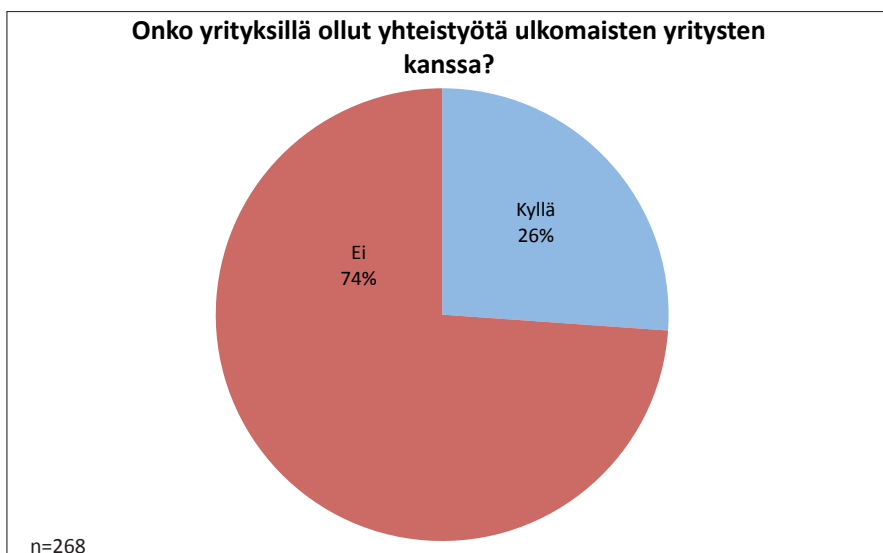
2.2.1 Yritysyhteistyö

Yli kahdella kolmasosalla tutkituista yrityksistä on tällä hetkellä pitkäaikaista yhteistyötä toisten yritysten kanssa (kuvio 7). Näistä yrityksistä kolmasosalla on ulkomainen yhteistyökumppani.



Kuvio 7. Pitkäaikainen yhteistyö toisten yritysten kanssa tällä hetkellä.

Runsaalla neljäsosalla kaikista tutkimuksen yrityksistä on ollut yhteistyötä ulkomaisten yritysten kanssa (kuvio 8). Yrityskoon kasvaessa myös kansainvälistä yhteistyötä on enemmän. Viisi henkilöä tai sitä enemmän työllistävistä yrityksistä 46 %:lla on yhteistyötä ulkomaisten yritysten kanssa, 2–4 henkilöä työllistävistä ainoastaan 20 %:lla ja kaikkein pienimmillä 18 %:lla.



Kuvio 8. Yhteistyö ulkomaisten yritysten kanssa.

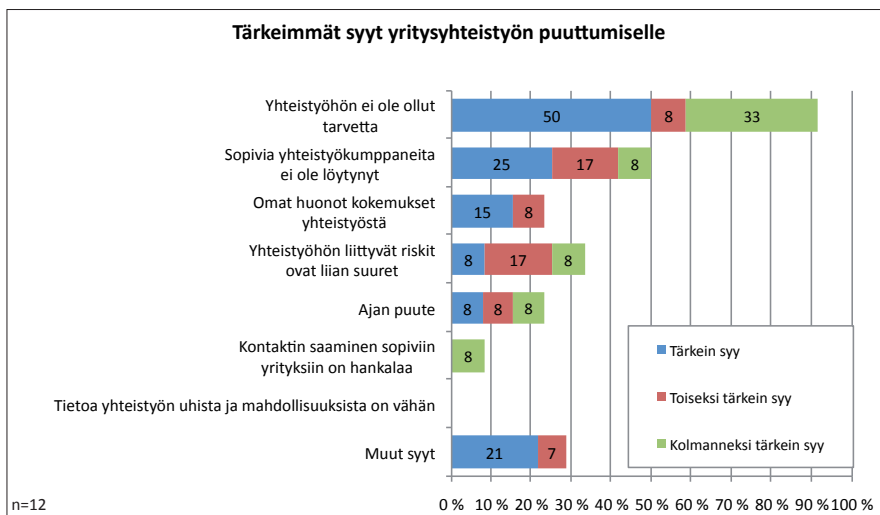
Yritysten välisessä yhteistyössä toimijoiden lukumäärä ja toiminnan intensiteetti voivat vaihdella huomattavasti. Yhteistyö voi olla joko kahdenkeskistä tai useamman yrityksen niin sanottua monenkeskistä toimintaa. Yhteistyö voi olla hyvin löyhää ja vapaamuotoista tai hyvin strategista, pitkän aikavälin ja paljon resursseja vaativaa tai jotain muuta näiden kahden ääripään väliltä. Yhteistyön formaalisuus voi vaihdella suullisista sopimuksista kirjallisiin sopimuksiin ja intensiivisimmässä yhteistyön malleissa yhteistyö pohjautuu yleensä erilaisiin yritysjärjestelyihin. (Varamäki 2005.)

Yleisesti nähdään, että alati kiihtyvän kilpailun maailmassa yrityksen menestyksen takeena eivät ole enää pelkästään sen omat kilpailuedut vaan se, että yritys kuuluu osana verkostoon, joka on kilpailukykyisempi kuin muut vastaavat verkostot (vrt. Holma 2006). Työ- ja elinkeinoministeriön puutuotealan toimialaraporteissa korostetaan poikkeuksetta verkostoyhteistyön kehittämisen tarvetta. Verkostoituminen nähdään kilpailukykyisen ja kustannustehokkaan liiketoiminnan edellytyksenä. Yhtenä haasteena verkostoyhteistyössä on toisen osapuolen harkittu huomioonottaminen ja luottamuksellinen tiedon jakaminen. Andersonin ja Naruksen (1990) mukaan osapuolten vastavuoroista luottamusta voidaan syventää kasvattamalla keskinäistä viestintää ja yhteistyötä. Tämä puolestaan lisää sitoutumista verkostoyhteistyöhön. Runsaammalla vuorovaikutuksella saadaan vähennettyä epävarmuuden tunnetta ja epäluuloja yhteistoimintaan. Verkoston yhteistyösuhteissa esiintyy myös konflikteja sekä erilaisia valta- ja riippuvuustekijöitä (Gadde & Håkansson 2001, 104–108). Hollensenin (2003, 222) mukaan on otettava huomioon myös toimijoiden erilaiset odotukset vaikuttavina tekijöinä. Liiketoiminta ja liikesuhteet sisältävät aina epävarmuustekijöitä, jotka saattavat estää pitkäaikaisen yhteistyön mahdollisten verkostokumppaneiden kanssa.

Noin kolmellakymmenellä prosentilla ei ollut pitkäaikaista yritysyritys yhteistyötä toisten yritysten kanssa, vaikka puutuotealalla yleisesti tunnustetaan verkostojen ja toimijoiden välisen yhteistyön positiivinen vaikutus (vrt. TEM toimialaraportit). Kuviossa 9 on esitetty syitä yhteistyön puuttumiselle. Kuvion lukuja voidaan pitää vain korkeintaan suuntaa-antavina pienen vastaajamäärän vuoksi – vain 12 vastasi tähän kysymykseen. Ylivoimaisesti tärkein tekijä yhteistyön puuttumiselle on, ettei yhteistyöhön ole ollut tarvetta. Syitä voi olla hyvin monia. Sopivien yhteistyökumppaneiden löytäminen voi olla vaikeaa, mikä saikin toiseksi eniten mainintoja, miksi yhteistyötä ei harjoiteta. Omat huonot kokemukset yhteistyöstä mainittiin kolmanneksi tärkeimpänä tekijänä.

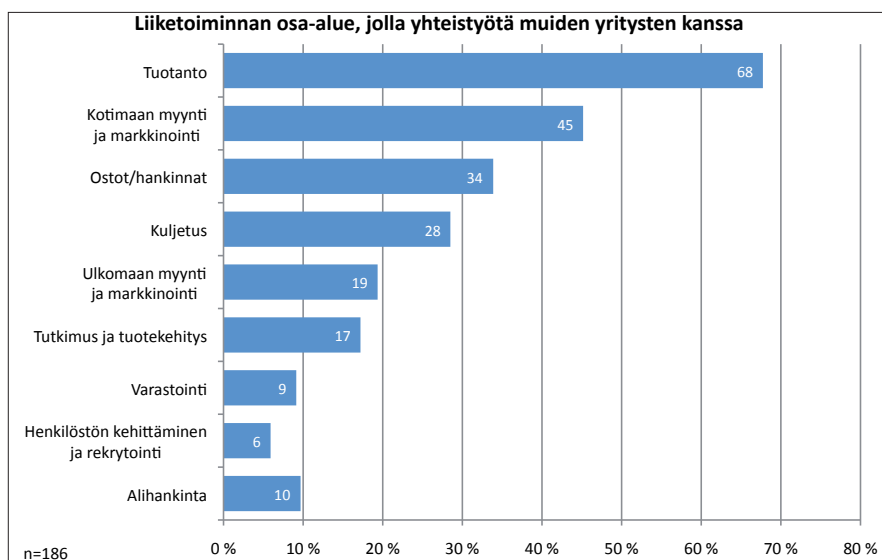
Yhtenä ongelmana on se, että tiiviin yhteistyösuhteen rakentaminen vaatii useita vuosia. Väärä kumppanin valinta on riskitekijä. Toimivan suhteen edellytyksenä on yleisesti toimijoiden tasavertaisuus ja luottamus toisiinsa. Lisäksi toiminta saattaisi vaatia vielä, että yhteistyökumppani löytyisi maantieteellisesti läheltä paitsi toiminnan sujuvuuden myös riskien minimoimisen kannalta. Myös epäluuloa yhteistyötä

kohtaan tuntuu olevan, mikä on oikeutettuaakin, koska varoittavia esimerkkejä löytyy alalta. Yhteistyön erilaiset riskit olivat vastaajien mielestä neljänneksi tärkein ryhmä yritysyrityksen puuttumiselle. Ajan puute ja sopivien kontaktien löytyminen mainittiin myös yritystenvälisiä pitkäaikaisia yhteistyösuhteita estävinä tekijöinä. Syitä yritysyrityksen puuttumiseen on pohdittu lisää tutkimuksen yhteenvedossa.



Kuvio 9. Tärkeimmät syyt yhteistyön puuttumiselle.

Yhteistyötä yritykset tekevät muiden yritysten kanssa eniten tuotantotoiminnassa (68 % vastanneista), mutta melkein yhtä paljon markkinoinnin ja myynnin saralla (64 %), kun kotimainen ja kansainvälinen toiminta lasketaan yhteen. Kolmanneksi eniten yhteistyötä on tehty ostoissa ja hankinnoissa (34 %). Vähiten yhteistyötä tehdään henkilöstön kehittämisen ja rekrytoinnin saralla sekä varastoinnissa (kuvio 10).



Kuvio 10. Liiketoiminnan osa-alueet, joilla vastaajien yrityksillä on yhteistyötä muiden yritysten kanssa.

2.2.2 Yhteistyön muodot

Yleisesti puutuoteteollisuudessa toimijoilla on pitkäaikaisia yhteistyösuhteita. Esimerkiksi samojen asiakkaiden kanssa on tehty kauppaa vuosia, jopa vuosikymmeniä. Kuitenkaan usein ei voida puhua varsinaisista kumppanuussuhteista vaan yhteistyösuhteet ovat sidoksiltaan löyhempiä (Juslin & Hansen 2002). Yritykset ovat vähitellen yhä useammin havainneet, miten muut ihmiset ja organisaatiot voivat auttaa heitä saavuttamaan keskeiset tavoitteensa. Luodaan entistä yhteistoiminnallisempia, tasa-arvoisempia ja joustavampia rakenteita. Näistä yhteistyösuhteista syntyy verkostoja, jotka ovat enemmän kuin sen yksittäiset osat. Tiukasti ottaen käsitteeseen kumppanuus kuuluu sekä toimijoiden välistä yhteistyötä ja toimintojen integrointia. Tässä kyselyssä ei kuitenkaan tehty tiukkaa rajaa kumppanuuksien ja muiden astetta löyhempien pitkäaikaisten yhteistyömuotojen välillä. Kannattavuuden ja tehokkuuden tavoittelu on johtanut myös puutuotealalla ulkoistamiseen, joka puolestaan on merkinnyt uusia yhteistyösuhteita ja verkostoja. Verkostot ja yhteistyösuhteet luovat yritykselle mahdollisuuden avoimeen tiedonvaihtoon, jatkuvaan innovointiin ja nopeaan reagointiin. Ståhle ym. (2000, 20–26.) toteavat, että yritysten yhdistäessä osaamisensa ja vahvuutensa syntyy suurempia mahdollisuuksia yritysten toiminnan kehittämiseen kuin mitä yritysten on yksin toimiessaan mahdollista saavuttaa. Integroitu osaaminen syntyy vain erilaisten kumppanuuksien ja yhteistyöverkostojen kautta. Yritysverkostossa toimijat voivat keskenään jakaa uudella tavalla resurssejaan ja toimintojaan (Ollus ym. 1999, 67).

Yhteistyösuhteiden muoto on hyvin laaja siirryttäessä yksittäisistä transaktioista enemmän tai vähemmän tiiviisiin ja pitkäaikaisiin yhteistyösuhteisiin, kumppanuuksiin, strategisiin alliansseihin ja verkostoihin. Tässä tutkimuksessa ei tarkemmin keskitytä erilaisten yhteistyömuotojen menestyksellisyteen, ongelmiin ja soveltuvuuteen eri tilanteissa. Esimerkiksi alihankintaan liittyy usein yhteistyösuhteen eriarvoisuutta. Yhteistyöyritykset eli joint venturet ovat luonteeltaan usein tasa-arvoisempia. Näitä pohditaan enemmän myöhemmässä verkostotutkimuksessa.

Yritysten erilaisten yhteistyömuotojen yleisyyttä eteläpohjalaisten puutuotealan toimijoiden välillä esitellään kuviossa 11. Yleisin yhteistyön muoto vastaajien mukaan on asiakkaan kanssa kiinteässä kumppanuussuhteessa toimiminen; 61 % vastaajista harjoitti tätä yhteistyömuotoa. Tällaisen suhteen kehittäminen vie käytännön yritystoimijoiden näkemyksen mukaan yli viisi vuotta (Holma 2006). Uskollisuus ja luottamus lisääntyvät vähitellen ja samoin myös käytännön hyödyt (vrt. Ojasalo & Ojasalo 2010, Reichheld 1996).

Tämän tutkimuksen yrityksistä toimi muille alan yrityksille alihankkijana lähes puolet. Se voi olla hyvä ja joskus jopa ainut mahdollinen kannattava toimintatapa. Onhan oletettavaa, että pienen yrityksen pitää olla kaikissa toiminnoissaan kilpailukykyinen

ja tehokas. Moni pienyritys perustuu yrittäjänä toimivan henkilön tuotannolliseen ideaan ja esim. markkinointiin ei tahdo riittää tarvittavaa panostusta ja osaamista. Kumppanuussuhde voi tarkoittaa pienyritykselle markkinointihuolien vähenemistä, mahdollisuuksia kumppanin voimavaroihin (taloudellisiin, teknisiin ja henkisiin), keskittymisetuja, tehokkuuden ja kannattavuuden paranemista, riskien vähenemistä ja turvallisuuden tunteen lisääntymistä.

Yhteisiin koulutustilaisuuksiin alan toisten yritysten kanssa osallistui vajaa 40 prosenttia. Noin kolmasosa vastaajista tavoittelee yhteistyöllä laajemman tuote- tai palveluvalikoiman antamista asiakkaille eli ns. projektiryhmätyyppistä yhteistyötä (ks. Varamäki & Vesalainen 2001). Uusien tuotteiden kehittäminen yhteistyössä muiden yritysten kanssa ja yhteisten resurssien hankkiminen muiden yrittäjien kanssa viittaavat kumppanuussuhteeseen ja tämäntyyppistä yhteistyötä teki vajaa 30 % tällä hetkellä. Yhteistyöengas-tyyppisestä yhteistyöstä eli yhteisten resurssien hankkimisesta muiden yritysten kanssa oli tällä hetkellä kokemusta vajaalla 20 %:lla. Horisontaalista yhteistyötä kilpailijoiden kanssa harrasti tällä hetkellä 17 %. Yhteisen tunnuksen alla toimiminen eli ns. yhteisyksikkötyyppinen yhteistyö oli kaikkein vähiten käytetty yhteistyömuoto, mikä ei ole yllättävää, koska kyse on kaikkein tiiveimmästä mahdollisesta yhteistyön muodosta ennen täydellistä yritysten fuusioitumista.

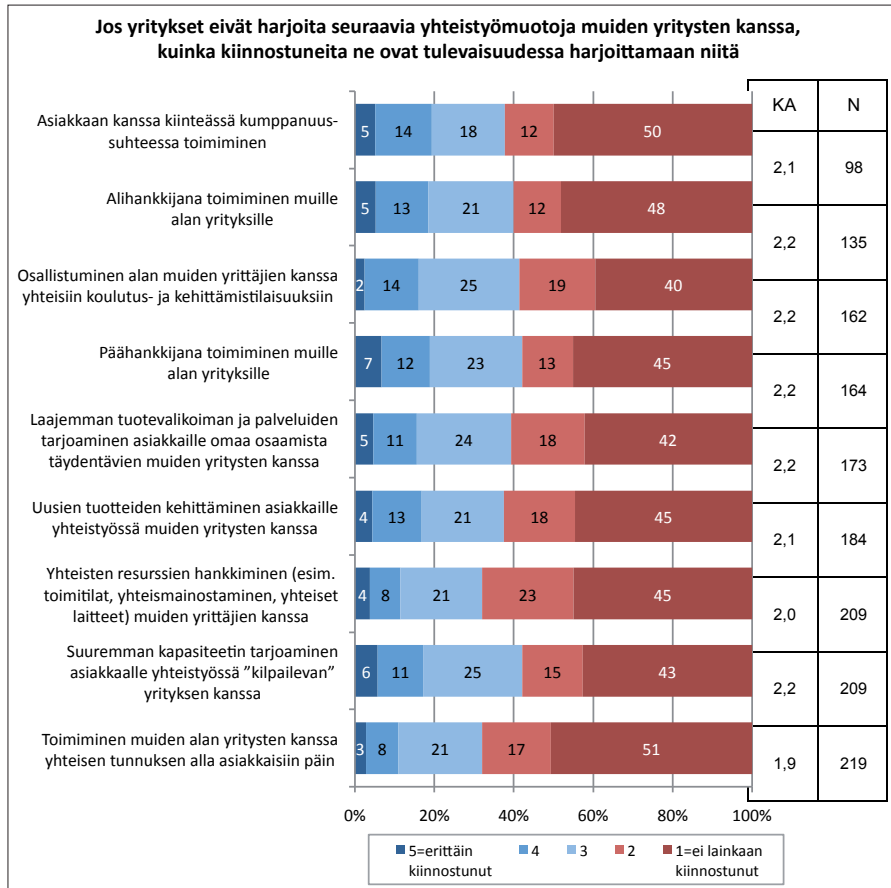


Kuvio 11. Yhteistyömuodot.

Yritysyhteistyötä harjoittamattomien halukkuus yhteistyöhön. Tutkimuksessa kysyttiin myös tällä hetkellä kutakin yritysyhteistyötä harjoittamattomien yritysten halukkuudesta jatkossa harjoittaa erilaisia yhteistyömuotoja (kuvio 12). Kuvion oikeassa laidassa vähän yli 2 olevat arvot keskiarvosarakkeessa kuvaavat nykyisin yhteistyötä harjoittamattomien yritysten suhteellisen negatiivisia näkemyksiä eli tulevaisuudessakaan nämä yritykset eivät keskimäärin näe kiinteiden ja pitkäaikaisten yritysyhteistyösuhteiden solmimista tärkeänä. Tästä ryhmästä keskimäärin alle kaksikymmentä prosenttia oli varsinaisesti kiinnostuneita jatkossa yritysyhteistyöstä. Vastanneiden yritysten lukumäärä (N) on kuvion äärimmäisessä oikeassa laidassa. Luonnollisesti N:n arvo on ensimmäisessä kohdassa pienin ja kasvaa alaspäin. Yritysten määrä kasvaa alaspäin mentäessä, koska kuvion alaosassa on esitetty tällä hetkellä harvemmin esiintyvät yhteistyömuodot.

Linja on hyvin samantapainen kaikissa kohdissa eli tällä hetkellä alla lueteltuja yritysyhteistyömuotoja harjoittamattomista yrityksistä vähän yli kolmestakymmenestä vajaan neljäänkymmeneen prosenttiin ei suhtaudu kielteisesti mahdollisuuteen, että se harjoittaisi jatkossa ko. yhteistyömuotoja tulevaisuudessa. Yli viidennes ei osaa muodostaa kantaa yhteistyömuotojen välttämättömyyteen yritykselleen jatkossa.

Esimerkiksi, kuten kuviosta 11 ilmenee, 61 % vastanneista yrityksistä toimi kiinteässä kumppanuussuhteessa asiakkaiden kanssa, ja lopuista vastaajista kuvion 12 mukaan yli 60 % ei tee nyt yritysyhteistyötä eikä ole jatkossakaan kiinnostunut luomaan pitkäaikaisia yhteistyösuhteita, ja vain 19 % tunsikin kiinnostusta tulevaisuudessa solmia kiinteitä kumppanuussuhteita asiakkaisiin. Lähes 20 % suhtautui neutraalisti eli ei osannut sanoa, pyrkisivätkö vastaajat kiinteisiin kumppanuussuhteisiin asiakkaiden kanssa.



Kuvio 12. Yhteistyötä harjoittamattomien yritysten kiinnostus eri yhteistyömuotoihin.

Puutoimialojen väliset erot erilaisten yhteistyömuotojen välillä ilmenevät taulukosta 3. Pitkäaikaista yhteistyötä harjoittavien yritysten eri yhteistyömuodoista selvästi tärkeimmäksi osoittautui kiinteässä kumppanuussuhteessa toimiminen asiakkaan kanssa. Lukuun ottamatta sahoja eri päätoimialojen yrityksistä yli puolet katsoo toimivansa kiinteässä kumppanuussuhteessa asiakkaidensa kanssa. Lukumääräisesti asiakkaidensa kanssa kumppanuussuhteita ovat eniten rakentaneet huonekaluteollisuus (67 %) ja rakennuspuusepänteollisuus (66 %). Pitää kuitenkin muistaa, että kyselyssä ei tarkemmin määritelty kumppanuussuhdetta. Jos esimerkiksi kumppanuuden kriteerinä pidetään tuotekehitystä yhdessä asiakkaan kanssa, prosenttiluvut saattaisivat olla alempia. Päätoimialoista sahat toimivat vähiten asiakkaidensa kanssa kiinteässä kumppanuussuhteessa (42 %). Tämä on yhteydessä strategiaajatteluun siten, että jos sahat tuottavat erikois- tai asiakastuotteita, niin ne myös toimivat pääsääntöisesti kiinteässä kumppanuussuhteessa asiakkaidensa kanssa. Suhteellisen vaatimaton vastausprosentti antaa olettaa, että vanha tuotantosuuntainen ajattelutapa ja asiakkaiden kilpailuttaminen ei ole sahoilla taakse jäänyttä aikakautta.

Toinen tärkeä yhteistyömuoto oli alihankinta. Rakennuspuusepän-, muun puusepän- ja taloteollisuuden edustajista yli puolet ilmoitti yhteistyömuodoksi alihankinnan. Vähäisintä alihankinta oli sahateollisuudessa (32 %) ja höyläyksessä (31 %). Huonekaluteollisuuden yrityksistä 52 % ilmoitti toimivansa pähankkijana muille yrityksille, muilla aloilla osuudet olivat 23 %:sta 33 %:iin paitsi höyläyksessä, jossa osuus oli vain 8 %.

Uusien tuotteiden kehittämisessä yhteistyötä tehtiin muiden yritysten kanssa eniten huonekaluteollisuudessa (37 %). Höyläyksessä, rakennuspuusepän- ja muussa puusepänteollisuudessa osuudet olivat noin kolmekymmentä prosenttia.

Laajemman tuotevalikoiman ja palveluiden tarjoamiseen asiakkaalle omaa osaamista täydentävien toisten yritysten kanssa pyrkii höyläämöistä 38 % ja samoin kuin huonekalujen valmistajistakin muun puusepänteollisuuden edustajista 35 %. Kaikista suurinta tämä yhteistyömuoto oli muiden alojen yrityksillä (43 %).

Yhteisten resurssien hankkiminen oli yhteistyömuotona keskimäärin noin kahdellakymmenellä prosentilla yrityksistä toimialasta riippumatta. Vähäisintä se oli rakennuspuusepänteollisuudessa (15 %) ja taloteollisuudessa (17 %).

Yhteisen tunnuksen alla toisten yritysten kanssa talotehtaista ei toiminut yksikään, sahoista 7 % ja rakennuspuusepänteollisuudessa 11 %. Muussa puusepänteollisuudessa tämänkaltaista yhteistyötä oli selvästi eniten (23 %).

Taulukko 3. Yhteistyömuotojen yleisyys päätoimialan mukaan.

| Harjoittavatko yritykset seuraavia yhteistyömuotoja tällä hetkellä? | | Päätoimiala | | | | | | |
|--|-------|---------------------|----------------------|--|--|---------------------------------------|-------------------------------|---------------|
| | | sahaus (n=26-27) | höyläys (n=12-13) | rakennus- puusepänteollisuus (n=46-48) | muu puusepänteollisuus (n=47-48) | huonekalu- teollisuus (n=83-84) | talo- teollisuus (n=18) | muu (n=28) |
| | | % | % | % | % | % | % | % |
| Asiakkaan kanssa kiinteässä kumppanuussuhteessa toimiminen | kyllä | 42 | 62 | 66 | 57 | 67 | 56 | 64 |
| | ei | 58 | 38 | 34 | 43 | 33 | 44 | 36 |
| Alihankkijana toimiminen muille alan yrityksille | kyllä | 32 | 31 | 56 | 50 | 57 | 42 | 36 |
| | ei | 68 | 69 | 44 | 50 | 43 | 58 | 64 |
| Osallistuminen alan muiden yrittäjien kanssa yhteisiin koulutus- ja kehittämis-tilaisuuksiin | kyllä | 59 | 23 | 36 | 35 | 37 | 28 | 39 |
| | ei | 41 | 77 | 64 | 65 | 63 | 72 | 61 |
| Päähankkijana toimiminen muille alan yrityksille (p=0,009) | kyllä | 23 | 8 | 28 | 33 | 52 | 33 | 32 |
| | ei | 77 | 92 | 72 | 67 | 48 | 67 | 68 |
| Laajemman tuotevalikoiman ja palveluiden tarjoaminen asiakkaille omaa osaamista täydentävien muiden yritysten kanssa | kyllä | 26 | 38 | 21 | 35 | 38 | 28 | 43 |
| | ei | 74 | 62 | 79 | 65 | 62 | 72 | 57 |
| Uusien tuotteiden kehittäminen asiakkaille yhteistyössä muiden yritysten kanssa | kyllä | 15 | 31 | 30 | 29 | 37 | 17 | 25 |
| | ei | 85 | 69 | 70 | 71 | 63 | 83 | 75 |
| Yhteisten resursien hankkiminen muiden yrittäjien kanssa | kyllä | 22 | 23 | 15 | 19 | 20 | 17 | 25 |
| | ei | 78 | 77 | 85 | 81 | 80 | 83 | 75 |
| Suuremman kapasiteetin tarjoaminen asiakkaalle yhteistyössä "kilpailevan" yrityksen kanssa | kyllä | 15 | 8 | 15 | 17 | 23 | 6 | 21 |
| | ei | 85 | 92 | 85 | 83 | 77 | 94 | 79 |
| Toimiminen muiden alan yritysten kanssa yhteisen tunnuksen alla asiakkaisiin päin | kyllä | 7 | 17 | 11 | 23 | 19 | 0 | 4 |
| | ei | 93 | 83 | 89 | 77 | 81 | 100 | 96 |

Yhteistyömuodot ja yritysten ikä. Kun kiinteitä yhteistyösuhteita tarkasteltiin yrityksen iän suhteen, yli 50 vuotta toimineet yritykset olivat yleensä kaikkein aktiivisimpia eri yhteistyömuotojen käyttäjiä lukuun ottamatta alihankkijana toimimista (taulukko 4). Esimerkiksi näistä kaikkein vanhimpaan ryhmään kuuluvista yrityksistä asiakkaan kanssa kiinteässä kumppanuussuhteessa ilmoitti toimivansa 77 % yrityksistä, kun alle kymmenen vuotta toimineilla prosenttiluku oli 54 ja kymmenestä viiteenkymmeneen toimineiden vastaava luku oli 66–67 %. Vanhimpaan ryhmään kuuluvista yrityksistä ilmoitti toimivansa alihankkijana 37 %, nuorimmista yrityksistä 41 % ja muista 54–64 %.

Taulukko 4. Yhteistyömuodot yrityksen iän mukaan.

| Harjoittavatko yritykset seuraavia yhteistyömuotoja tällä hetkellä? | | Yrityksen ikä | | | | |
|--|-------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------------------|
| | | Alle 10 v. (n=46) | 10 - 19 v. (n=74) | 20 - 29 v. (n=52) | 30 - 49 v. (n=43) | 50 v. tai yli (n=26) |
| | | % | % | % | % | % |
| Asiakkaan kanssa kiinteässä kumppanuussuhteessa toimiminen (p=0,019) | kyllä | 54 | 66 | 67 | 67 | 77 |
| | ei | 46 | 34 | 33 | 33 | 23 |
| Alihankkijana toimiminen muille alan yrityksille | kyllä | 41 | 55 | 54 | 64 | 37 |
| | ei | 59 | 45 | 46 | 36 | 63 |
| Osallistuminen alan muiden yrittäjien kanssa yhteisiin koulutus- ja kehittämistilaisuuksiin (p=0,026) | kyllä | 41 | 36 | 48 | 30 | 52 |
| | ei | 59 | 64 | 52 | 70 | 48 |
| Päähankkijana toimiminen muille alan yrityksille | kyllä | 35 | 36 | 35 | 52 | 35 |
| | ei | 65 | 64 | 65 | 48 | 65 |
| Laajemman tuotevalikoiman ja palveluiden tarjoaminen asiakkaille omaa osaamista täydentävien muiden yritysten kanssa (p=0,003) | kyllä | 30 | 36 | 37 | 32 | 44 |
| | ei | 70 | 64 | 63 | 68 | 56 |
| Uusien tuotteiden kehittäminen asiakkaille yhteistyössä muiden yritysten kanssa (p=0,005) | kyllä | 33 | 31 | 33 | 27 | 30 |
| | ei | 67 | 69 | 67 | 73 | 70 |
| Yhteisten resurssien hankkiminen (esim. toimitilat, yhteismainostaminen, yhteiset laitteet) muiden yrittäjien kanssa | kyllä | 24 | 23 | 15 | 11 | 30 |
| | ei | 76 | 77 | 85 | 89 | 70 |
| Suuremman kapasiteetin tarjoaminen asiakkaalle yhteistyössä "kilpailevan" yrityksen kanssa | kyllä | 20 | 19 | 16 | 16 | 23 |
| | ei | 80 | 81 | 84 | 84 | 77 |
| Toimiminen muiden alan yritysten kanssa yhteisen tunnuksen alla asiakkaisiin päin | kyllä | 11 | 16 | 18 | 14 | 15 |
| | ei | 89 | 84 | 82 | 86 | 85 |

Vanhimmat yritykset käyttävät enemmän tiiviitä yhteistyösuhteita. Toisaalta voidaan myös sanoa, että sellaisilla yrityksillä, joilla on jo käytössä erilaisia yhteistyömuotoja, ei tulevaisuudessa ole enää yhtä suurta kiinnostusta lisätä niiden määrää kuin niitä käyttämättömillä. Esimerkiksi alle 10 vuotta toimineiden yritysten kiinnostuksesta lisätä eri yhteistyömuotoja kertoo asiakkaan kanssa kiinteässä kumppanuussuhteessa toimiminen -kohdan keskiarvo 3,2 (n=19) ja yli 50 toimineiden 1,5 (n=6) asteikolla 1–5, jossa 1=ei lainkaan kiinnostunut ja 5=erittäin kiinnostunut. Luotettavuutta heikentää pieni vastaajamäärä. Muissa kohdissa keskiarvojen erot olivat pienempiä ja vastaajien määrä suurempi. Yleisesti näyttää kuitenkin siltä, että jollei yritys jo harjoittanut erilaisia yhteistyömuotoja, kiinnostus niihin jatkossakin on todennäköisesti melko vähäistä. Yli 30 vuotta toimineitten yritysten keskiarvo jäi alle kahteen kaikissa eri yhteistyömuotojen vaihtoehtokohdissa. Nuorissa yrityksissä keskiarvot olivat korkeampia, mutta niidenkään arvioissa ei päästy yli kolmen kuin ainoastaan em. kohdassa asiakkaan kanssa kiinteässä kumppanuussuhteessa toimiminen.

Yhteistyömuodot ja yritysten henkilömäärä. Eri yhteistyömuotoihin on selvästi enemmän halukkuutta yrityksen palveluksessa olevan henkilöstömäärän kasvaessa (taulukko 5). Pienimmät erot eri yhteistyömuotojen välillä henkilöstömäärän mukaan jaoteltuna ovat kohdissa yhteisten resurssien hankkiminen (11 %), toimiminen yhteisten tunnusten alla (12 %) ja osallistuminen muiden yrittäjien kanssa yhteisiin koulutustilaisuuksiin (13 %). Monessa kohdassa erot 0 tai 1 ja yli 5 henkilöä työllistävien yritysten välillä ovat yli 20. Suurimmillaan ne ovat kohdassa laajemman tuote- ja palveluvalikoiman tarjoaminen asiakkaille (36 prosenttiyksikköä). Kenties pieniltä yrityksiltä puuttuu voimavaroja toimivien yhteistyösuhteiden luomiseen. Toisaalta ne eivät välttämättä ole mahdollisten kumppaneiden mielestä vielä kehittyneet tarpeeksi kiinnostaviksi.

Taulukko 5. Yhteistyömuodot henkilöstömäärän mukaan.

| Harjoittavatko yritykset seuraavia yhteistyömuotoja tällä hetkellä? | | Yrityksen henkilöstämäärä | | |
|--|-------|---------------------------|----------------------|-----------------------------|
| | | 0 tai 1 hlöä (n=90) | 2 - 4 hlöä (n=77) | 5 hlöä tai yli (n=82) |
| | | % | % | % |
| Asiakkaan kanssa kiinteässä kumppanusuhteessa toimiminen (p=0,023) | kyllä | 54 | 68 | 74 |
| | ei | 46 | 32 | 26 |
| Alihankkijana toimiminen muille alan yrityksille (p=0,008) | kyllä | 42 | 47 | 65 |
| | ei | 58 | 53 | 35 |
| Osallistuminen alan muiden yrittäjien kanssa yhteisiin koulutus- ja kehittämistilaisuuksiin | kyllä | 37 | 32 | 50 |
| | ei | 63 | 68 | 50 |
| Päähankkijana toimiminen muille alan yrityksille (p=0,003) | kyllä | 24 | 47 | 46 |
| | ei | 76 | 53 | 54 |
| Laajemman tuotevalikoiman ja palveluiden tarjoaminen asiakkaille omaa osaamista täydentävien muiden yritysten kanssa (p=0,000) | kyllä | 16 | 38 | 52 |
| | ei | 84 | 62 | 48 |
| Uusien tuotteiden kehittäminen asiakkaille yhteistyössä muiden yritysten kanssa (p=0,001) | kyllä | 18 | 33 | 43 |
| | ei | 82 | 67 | 57 |
| Yhteisten resurssien hankkiminen muiden yrittäjien kanssa | kyllä | 16 | 19 | 27 |
| | ei | 84 | 81 | 73 |
| Suuremman kapasiteetin tarjoaminen asiakkaalle yhteistyössä "kilpailevan" yrityksen kanssa (p=0,012) | kyllä | 9 | 23 | 25 |
| | ei | 91 | 77 | 75 |
| Toimiminen muiden alan yritysten kanssa yhteisen tunnuksen alla asiakkaisiin päin (p=0,032) | kyllä | 10 | 12 | 23 |
| | ei | 90 | 88 | 77 |

Yrityskoon kasvaessa kiinnostuksen lisääntyminen eri yritys-yhteistyömuotoihin näkyy myös keskiarvotarkastelussa tapauksissa, joissa ko. yhteistyötä ei ollut aiemmin ollut. Kiinnostus on kuitenkin myös näin arvioituna suhteellisen vaatimatonta, jos yritys ei jo harjoita jotain yhteistyömuotoa. Yli 5 henkilön yrityksissä eri yhteistyömuotojen keskiarvot olivat 2,3–2,9 ja 0 tai 1 työllistävissä yrityksissä 1,7–2,3.

Eri yhteistyömuodot kansainvälisessä toiminnassa. Yleisesti kansainvälistä toimintaa harjoittavat yritykset käyttävät eri yhteismuotoja huomattavasti enemmän kuin pelkästään kotimaiseen toimintaan pitäytyvät (taulukko 6). Näiden kahden ryhmän ero oli monessa kohdin yli 20 prosenttiyksikköä ja tilastollisesti erittäin merkitsevä.

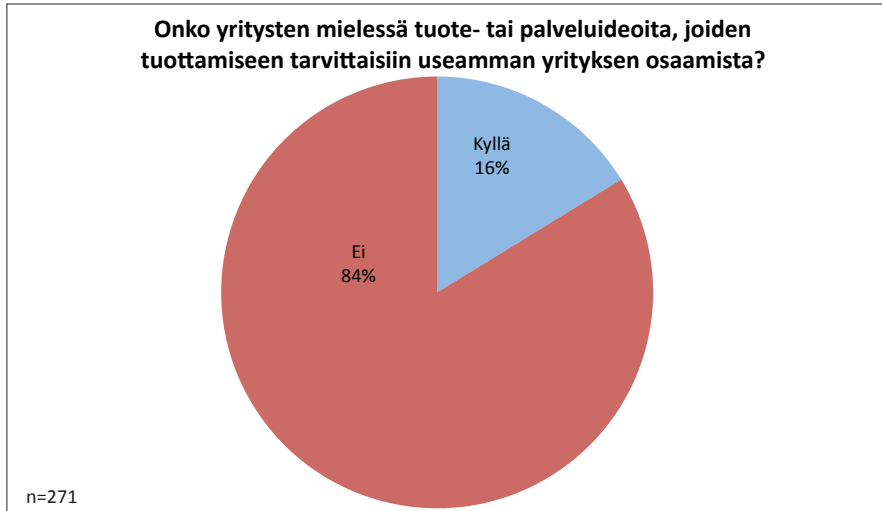
Esimerkiksi kansainvälistä toimintaa harjoittavista yrityksistä 75 % ilmoitti toimivansa kiinteässä kumppanuussuhteessa asiakkaansa kanssa, kun vain kotimaista toimintaa harjoittavien yritysten vastaava prosenttiluku oli 56. Kansainvälistä toimintaa harjoittavien yritysten tavoitteena selvästi useammin on päähankkijana toimiminen, laajemman tuotevalikoiman ja palveluiden tarjoaminen ja uusien tuotteiden kehittäminen asiakkaille kuin vain kotimaiseen toimintaan pitäytyvillä yrityksillä.

Taulukko 6. Yhteistyömuotojen yleisyys kansainvälistä toimintaa harjoittavilla yrityksillä.

| Harjoittavatko yritykset seuraavia yhteistyömuotoja tällä hetkellä? | | Onko yrityksellänne tällä hetkellä kansainvälistä toimintaa? | |
|--|-------|--|---------------------------------|
| | | Vientiä tai tuontia tai molempia (n=65) | Ei vientiä eikä tuontia (n=204) |
| | | % | % |
| Asiakkaan kanssa kiinteässä kumppanuussuhteessa toimiminen (p=0,010) | kyllä | 75 | 56 |
| | ei | 25 | 44 |
| Alihankkijana toimiminen muille alan yrityksille | kyllä | 54 | 46 |
| | ei | 46 | 54 |
| Osallistuminen alan muiden yrittäjien kanssa yhteisiin koulutus- ja kehittämistilaisuuksiin (p=0,037) | kyllä | 48 | 34 |
| | ei | 52 | 66 |
| Päähankkijana toimiminen muille alan yrityksille (p=0,000) | kyllä | 56 | 30 |
| | ei | 44 | 70 |
| Laajemman tuotevalikoiman ja palveluiden tarjoaminen asiakkaille omaa osaamista täydentävien muiden yritysten kanssa (p=0,000) | kyllä | 53 | 26 |
| | ei | 47 | 74 |
| Uusien tuotteiden kehittäminen asiakkaille yhteistyössä muiden yritysten kanssa (p=0,000) | kyllä | 53 | 21 |
| | ei | 47 | 79 |
| Yhteisten resurssien hankkiminen muiden yrittäjien kanssa (p=0,006) | kyllä | 31 | 16 |
| | ei | 69 | 84 |
| Suuremman kapasiteetin tarjoaminen asiakkaalle yhteistyössä "kilpailevan" yrityksen kanssa (p=0,000) | kyllä | 33 | 12 |
| | ei | 67 | 88 |
| Toimiminen muiden alan yritysten kanssa yhteisen tunnuksen alla asiakkaisiin päin (p=0,008) | kyllä | 24 | 11 |
| | ei | 76 | 89 |

2.2.3 Uudet tuote- tai palveluideat

Uusia tuote- tai palveluideoita, joihin tarvitaan yhden tai useamman yrityksen osaamista, oli tällä hetkellä 16 %:lla eli 44 vastaajalla (kuvio 13). Ideoiden lukumäärä kasvoi yrityskoon suuretessa niin lukumääräisesti kuin suhteellisestikin. Yli 5 henkilöä työllistävästä yrityksistä 24 %:lla oli mielessä ideoita, joihin tarvittaisiin useamman yrityksen osaamista. 2–4 henkilön yrityksillä oli 16 ideaa eli 21 %:lla tämän suuruista yrityksistä ja kaikkein pienimmällä 8 ideaa (9 %).



Kuvio 13. Yhteistyötä edellyttävät uudet tuote- tai palveluideat.

Runsaalla kolmasosalla vientiä ja tuontia harjoittavista yrityksistä oli mielessä tuote- tai palveluideoita, joiden tuottamiseen tarvittaisiin useamman yrityksen osaamista. Kansainvälistä toimintaa harjoittamattomilla yrityksillä ideoita oli vain 11 prosentilla. Lukumääräisesti kummallakin ryhmällä oli yhtä paljon eli molemmilla 22 ideaa.

Toimialojen mukaan tarkasteltuna huonekaluteollisuuden vastaajilla (n=85) ideoita oli kaikkein runsaimmin (16 kpl). Ryhmillä muut (n=29) uusia ideoita, joihin tarvitaan useamman yrityksen osaamista, oli 9:llä ja muu puusepänteollisuus (n=48) 7:llä vastaajalla. Suhteellisesti eniten tällaisia ideoita oli ryhmillä höyläys (n=13) ja muu. Molemmissa prosentiksi tuli 31. Huonekaluteollisuuden vastaavat prosenttiluvut olivat 19 ja taloteollisuudessa 21. Rakennuspuusepänteollisuudessa ideoita oli vähän, ja kaikkein vähiten sahoilla. Sahojen edustajista vain yksi ilmoitti uudesta tuote- tai palveluideasta (taulukko 7). Erot toimialojen välillä olivat tilastollisesti melkein merkitseviä (p=0,031).

Taulukko 7. Yhteistyötä edellyttävät tuote- ja palveluideat toimialoittain.

| Onko mielessänne tällä hetkellä tuote- tai palveluideita, joiden tuottamiseen tarvittaisiin useamman yrityksen osaamista? [p=0,031] | Päätoimiala | | | | | | |
|---|---------------|----------------|-----------------------------------|-------------------------------|----------------------------|------------------------|------------|
| | sahaus (n=27) | höyläys (n=13) | rakennuspuusepänteollisuus (n=47) | muu puusepänteollisuus (n=48) | huonekaluteollisuus (n=85) | talo-teollisuus (n=19) | muu (n=29) |
| | % | % | % | % | % | % | % |
| kyllä | 4 | 31 | 6 | 15 | 19 | 21 | 31 |
| ei | 96 | 69 | 94 | 85 | 81 | 79 | 69 |

Uusia tuote- tai palveluideita koskevaan kysymykseen kyllä-vastanneilta tiedusteltiin myös, miten nämä aikoivat jatkaa idean tai ideoiden jalostamista (taulukko 8). Hieman yli puolet vastaajista ilmoitti idean mahdollisessa toteutuksessa olevansa täydentävä toimija (53 %). Pääosalla oli myös tiedossa yhteistyöyritys/-yritykset idean toteuttamiseen. Ainoastaan 18 vastaajalta (39 %:lta) kumppani puuttui, ja 17 halusi apua asian eteenpäin viemiseksi.

Taulukko 8. Tuote- tai palveluideita esittäneiden yritysten tehtävät ja ulkopuolisen avun tarve.

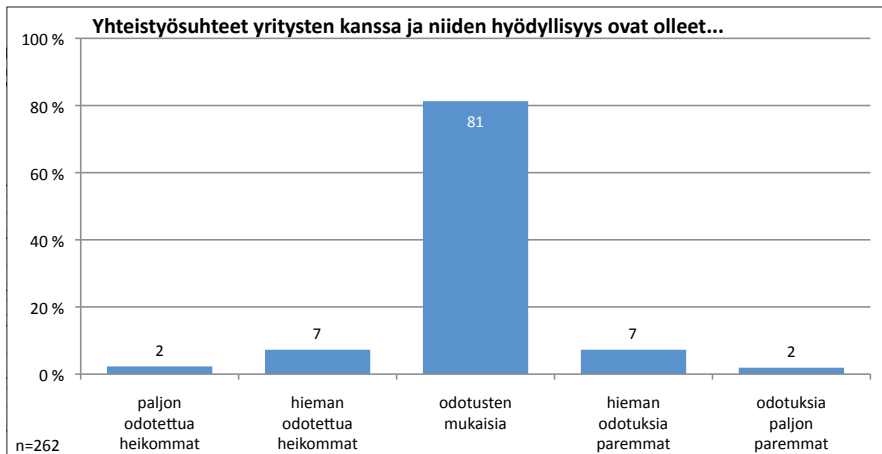
| Mikäli mielessänne on tuote- tai palveluideita, joiden tuottamiseen tarvittaisiin useamman yrityksen osaamista | |
|--|----|
| ... olisitteko kyseisessä asiassa (n=43) | % |
| päävastuullinen toimija | 47 |
| täydentävä toimija | 53 |
| ... onko teillä mahdolliset yhteistyöyritykset tiedossa tuote- tai palveluideanne toteuttamiseen (n=46) | % |
| kyllä | 61 |
| ei | 39 |
| ... haluaisitteko ulkopuolista apua asian eteenpäin viemiseksi (n=45) | % |
| kyllä | 38 |
| ei | 62 |

Tuote-, palvelu- tai kehitysideoina, joita vastaajayritys ei aio itse hyödyntää, vastaajat mainitsivat:

- Ulkomaille levittäytyminen, Intiaan, Kiinaan uusia markkinoita
- Kysyntää lisätoimijoille ikkunanpielien valmistamisessa olisi!
- Kalusteiden kaapit/ovien rakentaminen
- Bioöljyjen tuottaminen, ylipäättänsä bioenergian tuottaminen

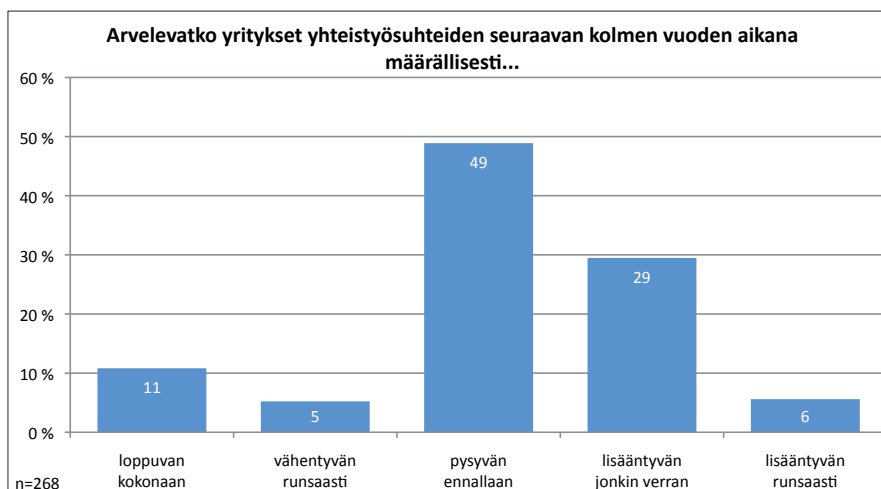
2.2.4 Yhteistyösuhteiden hyödyllisyys

Pitkäaikaista yhteistyötä harjoittaneet olivat suhteellisen tyytyväisiä yhteistyösuhteisiin ja niiden hyödyllisyyteen (kuvio 14). Kun tyytyväisyyttä arvioitiin asteikolla yhdestä viiteen, keskiarvo oli päätoimialasta riippuen hieman yli tai alle kolmen. Kaikkien ryhmien keskiarvo oli 3,0. Tyytyväisimpiä yhteistyökumppaneihinsa olivat talotehtaat (ka 3,1), rakennuspuusepänteollisuus (ka 3,1) ja huonekaluteollisuus (ka 3,1). Tyytymättömiä yhteistyösuhteisiin ja niiden hyödyllisyyteen kumppaneidensa kanssa oli ryhmän muut jäsenet (ka 2,7). Sahateollisuuden edustajien odotukset eivät myöskään täyttyneet aivan yhtä hyvin kuin kaikilla aloilla keskimäärin, ja keskiarvoksi jäi 2,8. Höyläyksen edustajien arvioiden keskiarvoksi tuli 2,9 ja muun puusepänteollisuuden 3,0.



Kuvio 14. Koettu yhteistyön hyödyllisyys.

Yhteistyösuhteet nähdään yleisesti tarpeellisiksi. Vastaajista lähes puolet arvioi omien yritystensä yhteistyösuhteiden pysyvän määrällisesti ennallaan, mutta yli kolmannes otaksuu niiden lisääntyvän. Sen sijaan yhteistyösuhteiden vähenemiseen tai loppumiseen uskoi 16 % vastaajista. Yhteistyösuhteiden määrää arvioitiin asteikolla 1–5. 1=yhteistyösuhteet loppuvat kokonaan, 2=vähentyvät runsaasti, 3=pysyvät ennallaan, 4= lisääntyvät jonkin verran ja 5=lisääntyvät runsaasti (kuvio 15).



Kuvio 15. Arvio pitkäaikaisten yhteistyösuhteiden määrien kehitymisestä.

Alle 10 vuotta vanhojen yritysten edustajat olettivat yhteistyösuhteiden lisääntyvän määrällisesti eniten (ka 3,6). Voidaan olettaa, että nuorimmat yritykset eivät vielä ole löytäneet kumppaneita niin kuin jo vuosikymmeniä toimineet. Tosin myös yli 50 vuotta toimineiden yritysten edustajat olettavat yhteistyösuhteiden määrän kasvavan hieman (ka 3,3).

Tutkimusryhmän isoimmat yritykset arvioivat yritystensä yhteistyösuhteiden seuraavan kolmen vuoden aikana kasvavan eniten (ka 3,6). Samoin 2–4 henkilön yritykset arvioivat myös lievää kasvua tapahtuvan (ka 3,4), mutta pienimmät yrityksistä arvioivat yhteistyösuhteiden lievästi vähenevän (ka 2,9). Myös yritykset, joilla on kansainvälistä toimintaa, arvioivat yhteistyösuhteiden kasvavan enemmän kuin pelkästään kotimaan liiketoimintaan keskittyvät yritykset. Samoin yhteistyötä tekevät yritykset suhtautuvat positiivisemmin yhteistyön lisääntymiseen kuin ne yritykset, joilla ei ole tällä hetkellä yhteistyökumppaneita.

Yleensä yritykset näyttivät olevan suhteellisen tyytyväisiä toimintaan koti- ja ulkomaisten kumppaniensa kanssa (kuviot 16). Kovin suuresti arvot eivät vaihdelleet vertailtaessa syitä mahdollisiin yhteistyöongelmiin. Jonkin verran enemmän ongelmia tuntui olevan vientiä ja tuontia harjoittavilla yrityksillä kuin pelkästään kotimaisten yritysten kanssa yhteistyötä tekeville yrityksillä. Suurimpana ongelmien lähteenä olivat omien resurssien riittämättömyys yhteistyösuhteessa. Monessa kohdin kansainvälistä toimintaa harjoittavien yritysten keskiarvot olivat lähes yhden yksikön korkeampia kuin pelkästään kotimaisten kumppaneiden kanssa toimivien yritysten kanssa yhteistyötä tekevien. Esimerkiksi kansainvälistä toimintaa harjoittavilla omien resurssien riittämättömyyteen liittyvät ongelmat saivat 0,6 yksikköä korkeamman arvon ja yhteistyökumppaneiden tavoitteiden sopimattomuus peräti

1,1 yksikköä korkeamman keskiarvon vertailtaessa yhteistyön ongelmakohtia kuvion 16 mukaisesti 5-portaisella asteikolla.



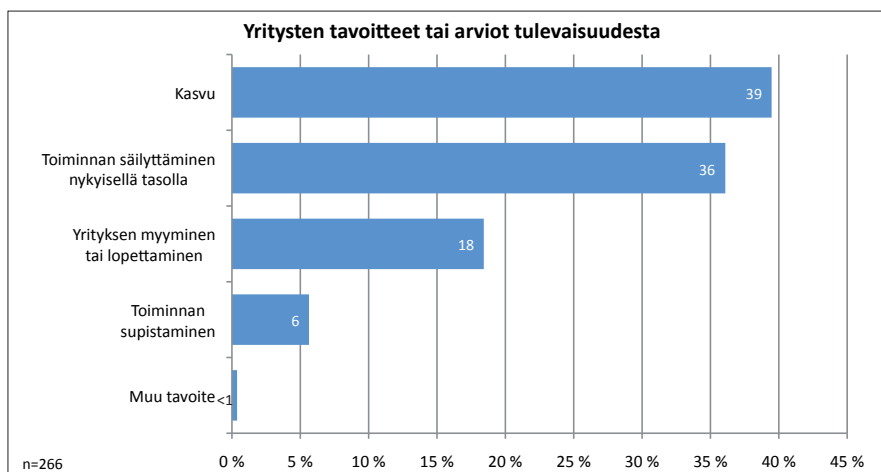
Kuvio 16. Koti- ja ulkomaisen yritysyhteistyön ongelma-alueet.

2.3 Puualan yritysten palvelutarpeet

Tässä luvussa on kartoitettu yritysten tulevaisuusarvioita ja tavoitteita sekä niiden edellyttämiä kehittämistoimenpiteitä.

2.3.1 Yrityksen kehittäminen ja arviot tulevaisuudesta

Yritysten arviot tulevaisuudesta alkukesästä 2011 olivat suhteellisen valoisia (kuvio 17). Lähes 40 % arvioi yrityksensä kasvavan ja reilu kolmannes arvioi toiminnan säilyvän nykyisellä tasolla. Noin neljänneksellä vastaajista oli mielessä yrityksen myyminen, lopettaminen tai toiminnan supistaminen.



Kuvio 17. Yritysten kasvu- ja kehittämistavoitteet tai arviot tulevaisuudesta.

Vastaajilta pyydettiin arvioita, mihin heidän yritystensä mahdollinen kasvu kohdistuisi (taulukko 9). Lähes kaikilla tavoitteena oli liikevaihdon kasvattaminen ja puolella vastaajista henkilöstömäärän kasvattaminen. Vastaajista kymmenen prosenttia arvioi heidän yritystensä kasvun perustuvan yritys- tai liiketoiminnan ostoon.

Taulukko 9. Tavoitteena olevat kasvun alueet.

| Yritysten tavoite tai arvio tulevaisuudesta on kasvu, minkä osa-alueen kasvattaminen (n=103) | % |
|--|----|
| Henkilöstön määrän kasvattaminen | 50 |
| Liikevaihdon määrän kasvattaminen | 96 |
| Yritystoiminnan tai liiketoiminnan osto | 10 |

Yrityksen koko näyttää vaikuttavan suhtautumiseen yrityksen tulevaisuuteen (taulukko 10). Pienimpien yritysten tulevaisuuden tavoitteet ja arviot olivat huomattavasti vähemmän kasvuhakuisia kuin suurempien. Pienimmistä yrityksistä 24 %:lla (22 kpl) tavoitteena oli kasvu, yli 5 henkilön yrityksistä sen sijaan 57 %:lla (47 kpl) tavoitteena oli kasvu. Pienimmillä yrityksillä myyminen tai lopettaminen oli tavoitteena 23 %:lla, toiminnan supistaminen 12 %:lla ja toiminnan säilyttäminen nykyisellään oli 37 %:lla yrityksistä. Sen sijaan yli 5 henkilön yrityksistä myynti tai lopetus oli tavoitteena vain 4 prosentilla, toiminnan supistaminen yhdellä ja toiminnan säilyttäminen nykyisellään 38 prosentilla. 2–4 henkilöä työllistävien yritykset arvoit sijoittuvat pienimpien ja suurimpien yritysten keskivälille. Erot eri kokoisten yritysten välillä olivat myös tilastollisesti erittäin merkitseviä ($p=0,000$).

Taulukko 10. Yritysten tulevaisuuden tavoitteet yritysten koon mukaan.

| Mitkä ovat yrityksenne tavoitteet tai arviot tulevaisuudesta? (p=0,000) | Yrityksen henkilöstömäärä | | |
|---|---------------------------|-------------------|-----------------------|
| | 0 tai 1 hlöä (n=91) | 2 - 4 hlöä (n=76) | 5 hlöä tai yli (n=82) |
| | % | % | % |
| kasvu | 24 | 47 | 57 |
| toiminnan säilyttäminen nykyisellä tasolla | 41 | 37 | 38 |
| yrityksen myyminen tai lopettaminen | 23 | 12 | 4 |
| toiminnan supistaminen | 12 | 4 | 1 |

Kansainvälinen toiminta näyttää vaikuttavan kasvutavoitteisiin siten, että vienti- ja/ tai tuontitoimintaa harjoittavat yritykset ovat yli kaksi kertaa kasvuhakuisempia kuin pelkästään kotimaan toimintaan keskittyvät yritykset (taulukko 11). Lisäksi kansainvälistä liiketoimintaa harjoittavista yrityksistä suunnittelee yrityksen myymistä tai lopettamista 14 prosenttiyksikköä vähemmän kuin pelkästään kotimaan kauppaan pitäytyneistä yrityksistä. Erot olivat myös tilastollisesti erittäin merkitseviä (p=0,000).

Taulukko 11. Yrityksen tulevaisuuden kasvutavoitteet kansainvälisen toiminnan mukaan.

| Mitkä ovat yrityksenne tavoitteet tai arviot tulevaisuudesta? (p=0,000) | Onko yrityksellänne tällä hetkellä kansainvälistä toimintaa? | |
|---|--|---------------------------------|
| | Vientiä tai tuontia tai molempia (n=64) | Ei vientiä eikä tuontia (n=201) |
| | % | % |
| kasvu | 67 | 31 |
| toiminnan säilyttäminen nykyisellä tasolla | 19 | 42 |
| yrityksen myyminen tai lopettaminen | 8 | 22 |
| toiminnan supistaminen | 6 | 5 |

Taulukossa 12 kasvutavoitteita on tarkasteltu toimialoittain. Eniten yrityksensä kasvuun luottivat höyläämöiden edustajat, joista 85 % arvioi yrityksensä toiminnan säilyvän entisellään tai kasvavan. Suoranaista kasvua heistä odotti 54 %. Toiseksi eniten kasvua odottivat tapahtuvan talotehtaiden edustajat. Taloteollisuuden edustajista 53 % odotti yrityksensä toimintojen kasvavan ja 18 % oletti niiden säilyvän nykyisellä tasolla. Taloteollisuudessa voidaan vastausten perusteella olevan hyvin monenlaisissa tilanteissa kamppailevia yrityksiä, koska yhteensä 30 % vastasi tulevaisuudessa yrityksensä joko supistavan myyntiään tai että joko yritys myytäisiin

tai se lopettaisi kokonaan toimintansa. Sekä huonekaluteollisuuden että muun puusepänteollisuuden edustajista 42 % arvioi yrityksensä toimintojen kasvavan. Kuitenkin muun puusepänteollisuuden edustajista huomattavasti harvemmat kuin huonekaluteollisuuden edustajista olettivat toiminnan säilyvän nykyisellä tasolla. Sen sijaan muun puusepän teollisuuden yrityksiä vastaajista 25 % oletti yrityksensä lopettavan joko toimintansa tai että se myytäisiin, mikä oli eniten kaikista toimialoista. Viidenneksi eniten kasvua olettivat yrityksissään koettavan sahojen edustajat ja lähes samaan ylsivät ryhmän muu edustajat. Kaikista vähiten kyselyn perusteella kasvua näyttäisi tapahtuvan rakennuspuusepänteollisuudessa. Monet ryhmät olivat niin pieniä, että tuloksia voidaan pitää vain korkeintaan suuntaa antavina. Kuitenkin voidaan otaksua, että joka toimialalla on menestyviä mutta myös jonkinlaisessa kriisissä olevia yrityksiä, joiden toiminnan jatkuminen on epävarmaa. Yritysten kasvutavoitteilla on luonnollisesti yhteys yritysten yleisiin tulevaisuusarvioihin, joita on käsitelty seuraavassa luvussa.

Taulukko 12. Yrityksen tulevaisuuden kasvutavoitteet toimialoittain.

| Mitkä ovat yrityksen tavoitteet tai arviot tulevaisuudesta? | Yrityksen päätoimiala | | | | | | |
|---|-----------------------|---------|----------------------------|------------------------|---------------------|----------------|--------|
| | sahaus | höyläys | rakennuspuusepänteollisuus | muu puusepänteollisuus | huonekaluteollisuus | taloteollisuus | muu |
| | (n=26) | (n=13) | (n=47) | (n=48) | (n=84) | (n=17) | (n=28) |
| | % | % | % | % | % | % | % |
| kasvu | 38 | 54 | 30 | 42 | 42 | 53 | 37 |
| toiminnan säilyttäminen nykyisellä tasolla | 38 | 31 | 49 | 27 | 38 | 18 | 41 |
| yrityksen myyminen tai lopettaminen | 12 | 15 | 17 | 25 | 18 | 12 | 15 |
| toiminnan supistaminen | 12 | 0 | 4 | 6 | 2 | 18 | 7 |

Kasvu- ja tulevaisuusarviot erosivat seutukunnittain (taulukko 13). Lähes puolet Suupohjan puualan yrityksistä (49 %) odotti osalleen kasvua. Kuusiokuntien yrityksistä 43 % arvioi toimintansa kasvavan. Sen sijaan Seinäjoen seudun ja Järviseudun puualan yrityksistä löytyi huomattavasti vähemmän niitä, jotka olettivat liiketoimintansa määrän kehittyvän positiivisesti. Seinäjoen seudulta löytyi eniten sellaisia yrityksiä, joiden tulevaisuusnäkyminä olivat joko myynti tai lopettaminen (22 %). Samoin Järvi-seudulla oli paljon vastaavassa tilanteessa olevia yrityksiä (19 %).

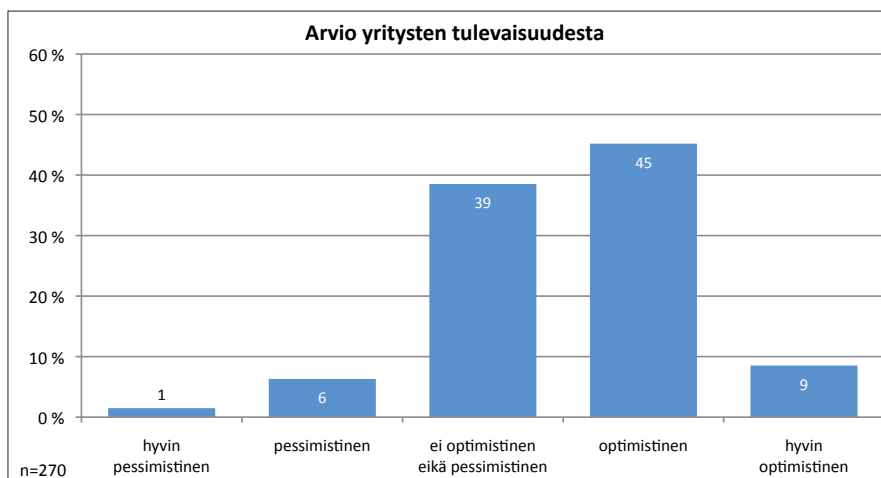
Taulukko 13. Yrityksen tulevaisuusnäkymät seutukunnittain.

| Mikä on yrityksenne tulevaisuus tai ajattelette tulevaisuuden olevan sen jälkeen, kun itse luovutte päävastuusta yrityksessänne? | Yrityksen sijainti | | | |
|--|----------------------------|--------------------|----------------------|-------------------------|
| | Seinäjoen seutu (n=123) | Suupohja (n=74) | Järviseutu (n=36) | Kuusio-kunnat (n=30) |
| | % | % | % | % |
| kasvu | 35 | 50 | 33 | 43 |
| toiminnan säilyttäminen nykyisellä tasolla | 36 | 35 | 42 | 37 |
| yrityksen myyminen tai lopettaminen | 22 | 12 | 19 | 13 |
| toiminnan supistaminen | 7 | 3 | 6 | 7 |

Yritysten kasvu- ja kehittämistavoitteista vastaajilta kysyttiin, kuinka monta uutta työntekijää he arvioivat palkkaavansa seuraavan kahden vuoden aikana huomioiden myös mahdollisesti eläkkeelle jäävien työntekijöiden tilalle palkattavat henkilöt. Kysymykseen vastanneista (n=231) 58 % arvioi, ettei rekrytoi yhtään henkilöä seuraavan kahden vuoden aikana. Vastaajista 24 % arvioi palkkaavansa yhdestä kahteen henkilöä, kolmesta viiteen 13 % ja enemmän kuin viisi henkilöä noin 5 %. Maksimi-arvio rekrytoitavista oli 23 henkilöä.

Jatkossa vastaajia pyydettiin omin sanoin kertomaan, millaista osaamista rekrytoitavilla henkilöillä pitäisi olla. Jonkin osaamisalueen nimenneet vastaajat (n=104) mainitsivat useimmin myös jonkin erityisosaaminen nimeltä tai tietyn koulutuksen. Erityisosaamisen tai tietyn koulutuksen nimesi 59 % vastaajista (61 vastaajaa). Alan osaamisen tai ammattitaidon mainitsi 19 % ja asenteen, halun tehdä töitä tai motivaation 13 % vastaajista. Muista ominaisuuksista yksittäisiä kommentteja oli 10 %.

Yleisestä kyselyn aikaan vallinneesta taloudellisesta epävarmuudesta huolimatta yritykset suhtautuivat kokonaisuutena hyvin luottavaisesti tulevaisuuteen (kuvio 18).



Kuvio 18. Vastaajien arviot yritystensä tulevaisuudesta.

Tulevaisuutta arvioitiin 5-portaisella asteikolla: 1=hyvin pessimistinen, 2=pessimistinen, 3=ei pessimistinen eikä optimistinen, 4=optimistinen, 5=hyvin optimistinen. Tulevaisuutta arvioi 270 vastaajaa ja kaikkien toimialojen keskiarvo oli 3,5. Kuvio 18 osoittaa yrittäjien ehkä yllättäväinkin optimistiset tulevaisuuden odotukset. Rakennuspuusepänteollisuudessa tulevaisuuteen suhtauduttiin kaikkein optimistisimmin (ka 3,8) ja sahateollisuudessa pessimistisimmin (ka 3,1). Muun puusepänteollisuuden edustajat näkivät yritystensä tulevaisuuden tutkimuksen kaikkien alojen keskiarvoa parempana (ka 3,6). Huonekaluteollisuuden ja ryhmän muut arvio ylitti niukasti kaikkien alojen keskiarvon 3,5. Höyläämöiden tulevaisuusarviot ylsivät lähes keskiarvoon. Taloteollisuuden tulevaisuus nähtiin puolestaan aavistuksen heikompana ja sen keskiarvoksi tuli 3,4. Puualan edustajien arvioihin vaikuttivat toukokuussa 2011 ehkä se, että yritysten luottamus talouden kehitykseen oli myös verraten hyvä EK:n suhdannebarometrin mukaan (EK 2011b).

Henkilöstömäärältään suurimmat yritykset näkivät tilanteen parempana kuin kaikkein pienimmät. Yritysten, jotka työllistävät 5 henkilöä tai enemmän, tulevaisuuden odotuksia kuvaa keskiarvo 3,8, 2–4 henkilön 3,7 ja 0 tai 1 henkilön 3,2. Kaikkien yritysten keskiarvoksi saatiin 3,6. Samoin vientiä ja tuontia harjoittavien yritysten arviot tulevaisuudesta olivat positiivisempia (ka=3,8) kuin niillä yrityksillä, joilla ei ollut vientiä eikä tuontia (3,5).

Yritysyhteistyöllä vaikuttaa olevan merkitystä käsityksiin tulevaisuudesta. Esimerkiksi 46 % niistä yrityksistä, joilla on pitkäaikaista yhteistyötä, arvioivat yrityksensä kasvavan. Vastaavasti yhteistyötä harjoittamattomista yrityksistä vain 25 % arvioi oman yrityksensä kasvavan. Myymisen tai lopettamisen näkee näistä yrityksistä todennäköisenä 35 %, kun yhteistyötä harjoittavilla vastaava luku on vain 11 %.

2.3.2 Olemassa olevan vs. uuden kehittäminen

Yrityksen kehittäminen voidaan jakaa kahteen pääosaan – nykyisen toiminnan kehittämiseen ja uuden kehittämiseen. Kuvio 19 sivulla 48 kuvaa eteläpohjalaisten puualan yritysten kehittämisen nykyisiä painopistealueita. Eteläpohjalaiset puualan yritykset näyttävät painottavan hieman enemmän olemassa olevan kehittämistä.

March (1991) on esittänyt, että yritysten tulisi hakea tasapainoa kahden erilaisen kehittämistoimen välillä, jotta yritys voisi selviytyä ja menestyä. March puhuu ensinnäkin exploitation-toiminnasta eli olemassa olevan kehittämisestä, joka viittaa nykyisten toimintojen, tuotteiden ja prosessien kehittämiseen, parantamiseen ja tehostamiseen. Toisaalta, hän puhuu myös exploration-toiminnasta eli uuden kehittämisestä, joka viittaa uuden tiedon ja osaamisen etsimiseen ja omaksumiseen. March (1991) esitti myös, että yritykset voivat keskittyä vain yhteen kehittämistoimintaan kerrallaan. Sitä vastoin Katila ja Ahuja (2002) ovat esittäneet, että yritykset voivat keskittyä molempiin kehittämistöimiin yhtä aikaa. Tässä tutkimuksessa otettiin jälkimmäinen lähestymistapa, eli että yritys voi sekä kehittää uutta että olemassa olevaa samanaikaisesti.

He ja Wong (2004) operationalisoivat exploitation-toiminnan käsittämään olemassa olevien tuotteiden laadun parantamisen, tuotannon kulujen vähentämisen, raaka-ainesten käytön vähentämisen sekä tuotannon joustavuuden lisäämisen. Exploration-toiminnan esimerkkinä he ottivat mm. uuden sukupolven tuotteiden kehittämisen ja uusien markkina-alueiden löytämisen. Samaa operationalisointia käytettiin myös tässä tutkimuksessa. Sekä uuden kehittämisen että olemassa olevan kehittämisen toimintoja mitattiin molempia kolmen-neljän kysymyksen avulla. Reliabiliteettikerroin (Cronbach's Alpha) olemassa olevan kehittäminen -yhteismuuttujalla oli $\alpha=0,91$ (uusien teknologioiden omaksuminen, olemassa olevien tuotteiden/palvelujen laadun parantaminen, joustavuuden lisääminen, kulujen vähentäminen, toiminnan tehostaminen, henkilöstön tai oman osaamisen lisääminen), kun taas uuden kehittäminen -muuttujalla (uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen, olemassa olevien tuotteiden/palvelujen kasvattaminen, uusien markkina-alueiden löytäminen) se oli $\alpha=0,79$.

Yrityksen kehittämisen painopisteistä faktoroituna kolme samaa asiaa mittaavaa muuttujaa korreloivat hyvin keskenään (Cronbachin alfa $\alpha=0,79$) ja näin muodostettiin uusi keskiarvomuuttuja Uuden kehittäminen:

- uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen
 - olemassa olevien tuotteiden/palvelujen kasvattaminen
 - uusien markkina-alueiden löytäminen
-

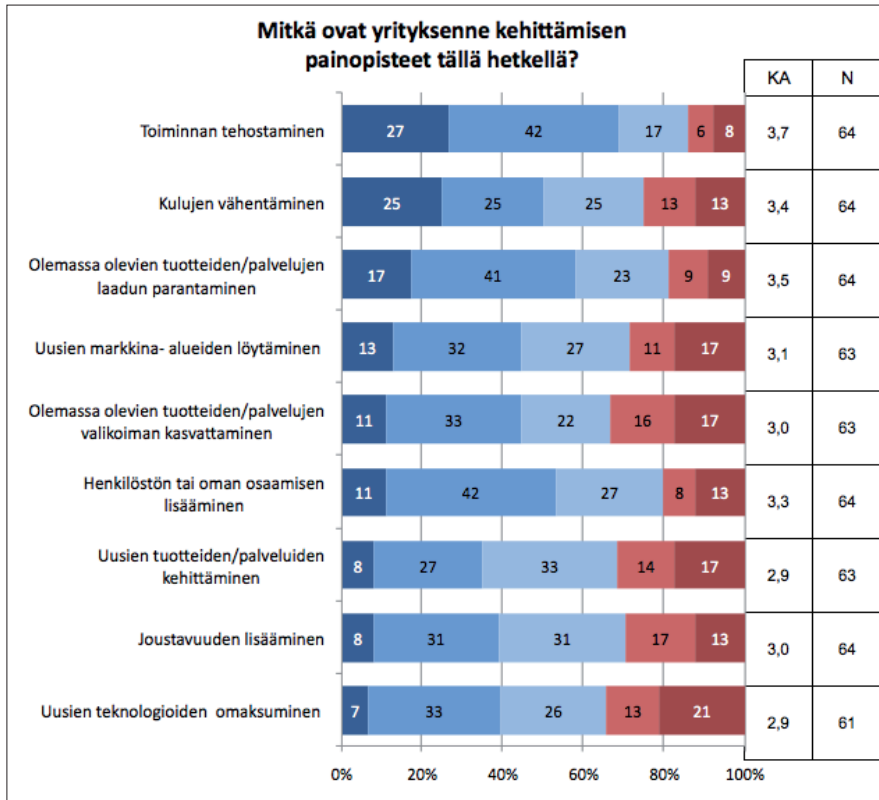
Vastaavasti yrityksen olemassa olevan kehittämisen painopisteet faktoroiduna eli seuraavat muuttujat korreloivat hyvin keskenään (Cronbachin alfa $\alpha = 0,91$) ja näin muodostettiin uusi keskiarvomuuttuja Olemassa olevan kehittäminen:

- uusien teknologioiden omaksuminen
- olemassa olevien tuotteiden/palvelujen laadun parantaminen
- joustavuuden lisääminen
- kulujen vähentäminen
- toiminnan tehostaminen
- henkilöstön tai oman osaamisen lisääminen

Puualan yrittäjien keskuudessa kahdesta muodostetusta yhteismuuttujasta olemassa olevan kehittäminen näyttäisi olevan hieman vahvempi painopiste (ka 3,3, asteikko 1–5) kuin uuden kehittäminen (3,0).

Selvitettäessä taustamuuttujien vaikutusta sekä uuden kehittämisen –yhteismuuttujan että olemassa olevan kehittämisen –yhteismuuttujan ja taustamuuttujien eri ryhmien välillä löytyi vain muutamia tilastollisesti merkitseviä eroja. Yrityksen toimialalla, yrityksen iällä ja yritysysteistyöllä toisten yritysten kanssa ei ollut tilastollisesti merkitsevää vaikutusta yritysten kehittämistoimenpiteisiin. Sen sijaan yrityksen henkilöstömäärä vaikutti uuden kehittämiseen tilastollisesti merkitsevästi siten, että mitä enemmän henkilöstöä sitä vahvempi painopiste (ka 3,5) uuden kehittäminen on kuin pienemmän henkilöstömäärän yrityksillä (ka 2,6) ($p=0,009$). Sama trendi näkyy yrityksen henkilöstömäärän suhteen myös olemassa olevan kehittämisessä, yli 5 henkilön yrityksissä muuttuja sai keskiarvon 3,8, 2–4 henkilön 3,0 ja 0 tai 1 henkilön yrityksissä 2,9 ($p=0,007$). Vastaavasti uuden kehittäminen on selkeästi vahvempi painopiste yrityksillä, joilla on vientiä tai tuontia tai molempia (ka 3,4) kuin muilla (ka 2,8) ($p=0,011$). Myös olemassa olevan kehittäminen on selkeästi vahvempi painopiste kansainvälistä toimintaa harjoittavilla yrityksillä (ka 3,7) kuin niillä yrityksillä, joilla ei ole vientiä eikä tuontia ($p=0,003$).

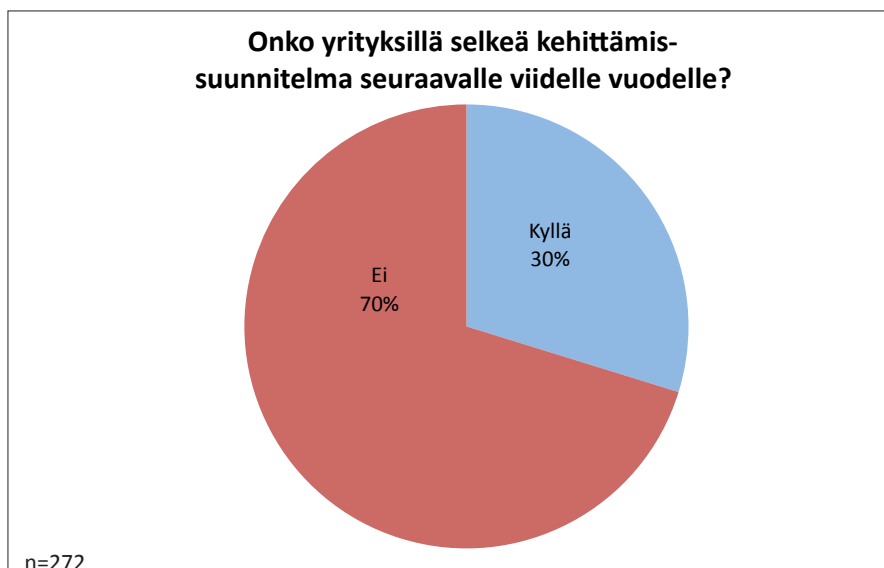
Kuviossa 19 yksittäisistä kehittämisen alueista tärkein on toiminnan tehostaminen, jonka 69 % vastaajista mainitsi melko vahvaksi tai vahvaksi painopisteeksi. Tuotteiden ja palvelujen laadun parantamisen valitsi 58 % vahvaksi tai melko vahvaksi kehittämisen kohteeksi, henkilöstön tai oman osaamisen lisäämisen 53 % ja kulujen vähentämisen 50 % vastaajista. Kehittämisen painopistealueet ovat kuviossa järjestetty keskiarvojen mukaan, jolloin järjestys hieman muuttuu. Toiminnan tehostaminen ja kulujen vähentäminen ovat kärjessä. Sen sijaan tuotekehitys, joustavuus ja uusien teknologioiden omaksuminen ovat listan viimeisimpinä.



Kuvio 19. Yritysten kehittämisen painopisteet tällä hetkellä.

2.3.3 Yritysten kehittämissuunnitelmat

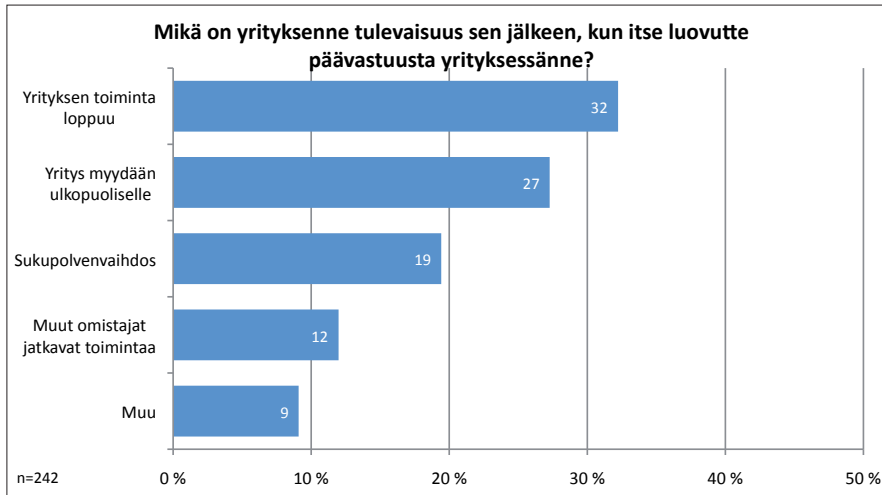
Valtaosalta tutkimuksen puualan yrityksistä puuttui selkeä kehittämissuunnitelma seuraavalle 5 vuodelle, vaikka 39 % yrityksistä näki liiketoimintansa kasvavana ja suurin osa vastaajista suhtautui tulevaisuuteen optimistisesti (kuvio 20). Kehittämissuunnitelmia on hyvin monenlaisia. Yleisesti niillä ymmärretään liiketoimintasuunnitelman kaltaisia kokonaisvaltaisia suunnitelmia, joissa jäsenetään yrityksen nykyistä toimintaa, mutta ennen kaikkea niitä pidetään keskeisinä välineinä tulevaisuuden eri kehittämistoimien kartoittamisessa ja tavoitteiden asettamisessa. Kehittämissuunnitelma voidaan tarvita rahoittajaa varten ja se voi olla edellytys jonkin tuen saamiselle, mutta ennen kaikkea se on yrittäjän apuväline oman toiminnan tehostamiseen.



Kuvio 20. Kehittämissuunnitelman olemassaolo seuraavalle viidelle vuodelle.

2.3.4 Omistajanvaihdosnäkökulma

Pienet yritykset ovat hyvin yrittäjävetoisia ja nykyisen yrittäjän luopuessa päävastuusta uhkaa toiminnan päättymisen ellei yritystä saada myytyä ulkopuoliselle tai voida tehdä sukupolvenvaihdosta. Lähes kolmannes vastaajista näki todennäköisenä toiminnan loppumisen (kuvio 21). Reilu neljännes (27 %) aikoi tavoitella yrityksen myyntiä ulkopuoliselle oman eläköitymisen yhteydessä. Vain alle viidesosalla (19 %) oli haaveissa sukupolvenvaihdos oman perheen sisällä. Tämä on selkeästi vähemmän kuin mitä yleisessä Etelä-Pohjanmaan omistajanvaihdosbarometrissa. Vuoden 2010 omistajanvaihdosbarometrissa (Varamäki, Lautamaja & Tall 2010) sukupolvenvaihdokseen uskoi 25 % yli 50-vuotiaista yrittäjistä. Noin joka kymmenennessä vastanneiden yrityksistä muut omistajat jatkavat yrityksen toimintaa vastaajan luopuessa päävastuusta yrityksessä. Kaksi kolmasosaa muu-vaihtoehdon valinneista (22 vastaajaa) ei vielä osannut ottaa kantaa yrityksensä tulevaisuuteen päävastuusta luopumisensa jälkeen.



Kuvio 21. Vastaajan yrityksen tulevaisuus sen jälkeen kun vastaaja itse luopuu päävastuusta yrityksessä.

Nykyisen yrittäjän luopuessa yritystoiminnan päävastuusta omistajanvaihdosten arveltiin tapahtuvan aika tavalla eri tavoin eri toimialoilla (taulukko 14). Selvästi eniten sukupolvenvaihdokseen uskotaan sahateollisuudessa (40 %). Höyläämöisessä oli suhteellisesti eniten niitä, joilla oli muita omistajia jatkamassa toimintaa nykyisen yrittäjän jäädessä eläkkeelle (36 %). Yrityksen toiminnan uskoi loppuvan neljäkymmentä tai lähes neljäkymmentä prosenttia sahateollisuuden, rakennuspuusepänteollisuuden, taloteollisuuden, muun puusepänteollisuuden ja muun puualan edustajista. Huonekaluteollisuudessa lähes puolet oletti yrityksen päätyvän myyntiin ulkopuoliselle nykyisen omistajan luopuessa liiketoiminnasta, kun sahateollisuudessa vastaava luku oli 10 ja taloteollisuudessa 11 prosenttia.

Taulukko 14. Omistajanvaihdostavat toimialoittain.

| Mikä on yrityksenne tulevaisuus tai ajattelette tulevaisuuden olevan sen jälkeen, kun itse luovutte päävastuusta yrityksessänne? | Yrityksen päätoimiala | | | | | | |
|--|-----------------------|---------|----------------------------|------------------------|---------------------|----------------|--------|
| | sahaus | höyläys | rakennuspuusepänteollisuus | muu puusepänteollisuus | huonekaluteollisuus | taloteollisuus | muu |
| | (n=20) | (n=11) | (n=38) | (n=40) | (n=72) | (n=18) | (n=18) |
| | % | % | % | % | % | % | % |
| sukupolvenvaihdos | 40 | 9 | 21 | 20 | 17 | 28 | 28 |
| muut omistajat jatkavat toimintaa | 10 | 36 | 16 | 10 | 10 | 22 | 11 |
| yritys myydään ulkopuoliselle | 10 | 27 | 24 | 33 | 46 | 11 | 22 |
| yrityksen toiminta loppuu | 40 | 27 | 39 | 38 | 28 | 39 | 39 |

Eroja löytyi myös yritysten omistajanvaihdoksista seutukunnittain (taulukko 15). Seinäjoen seudulla 39 % on lopettavia ja yli viidennes (23 %) sukupolvenvaihdosta suunnittelevia yrityksiä. Suupohjassa on eniten yrityksen myyntiä suunnittelevia (37 %) yrittäjiä. Järviseudulla on suhteellisesti eniten sellaisia yrityksiä, joiden toiminnan uskottiin loppuvan sen jälkeen, kun nykyinen yrittäjä luopuu yrityksestään (55 %). Seutukunnittaisessa tarkastelussa ei voitane tehdä kovin varmoja johtopäätöksiä suhteellisen pienen otoksen vuoksi. Saattaa olla, että eri toimialojen yritysten tulevaisuuden odotukset poikkeavat toisistaan huomattavasti. Varamäen ym. (2010) Etelä-Pohjanmaan maakunnan omistajanvaihdosbarometrissä Järviseudulla oli toisaalta myös paljon lopettamista suunnittelevia, mutta toisaalta myös yhtä paljon sukupolvenvaihdosta suunnittelevia.

Taulukko 15. Omistajanvaihdokset seutukunnittain.

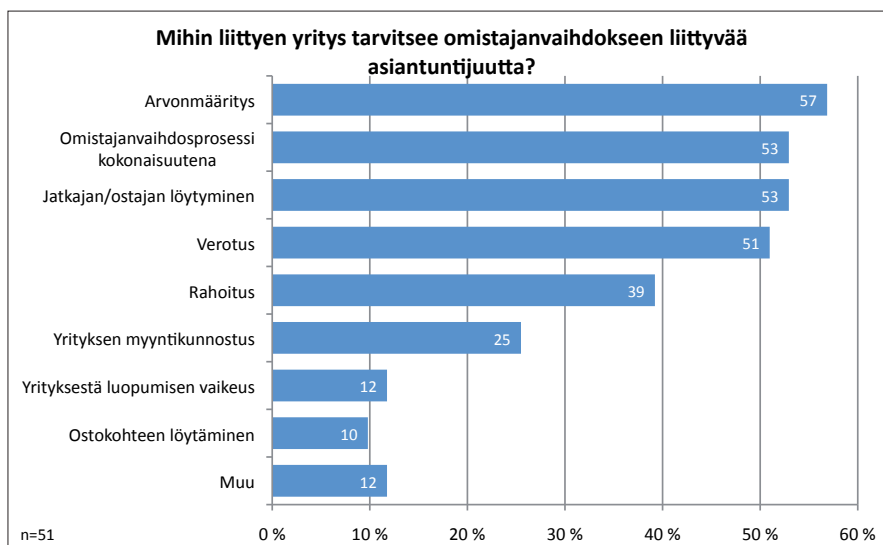
| Mikä on yrityksenne tulevaisuus tai ajattelette tulevaisuuden olevan sen jälkeen, kun itse luovutte päävastuusta yrityksessänne? | Yrityksen sijainti | | | |
|--|--------------------|----------|------------|---------------|
| | Seinäjoen seutu | Suupohja | Järviseutu | Kuusio-kunnat |
| | (n=104) | (n=70) | (n=22) | (n=22) |
| | % | % | % | % |
| sukupolvenvaihdos | 23 | 23 | 9 | 23 |
| muut omistajat jatkavat toimintaa | 10 | 16 | 14 | 23 |
| yritys myydään ulkopuoliselle | 28 | 37 | 23 | 27 |
| yrityksen toiminta loppuu | 39 | 24 | 55 | 27 |

Vastaajilta kysyttiin myös tarkemmin sukupolvenvaihdokseen mahdollisesti tarvittavasta ulkopuolisen avun tarpeesta (kuvio 22). Viidesosa vastaajista ilmoitti tarvitsevänsä ulkopuolista asiantuntijaa sukupolvenvaihdokseen.



Kuvio 22. Ulkopuolisen omistajanvaihdosasiiantuntijuuden tarve.

Vastaajien tarvitsemat omistajanvaihdokseen liittyvät asiantuntijuuden muodot ilmenevät kuviosta 23. Yli 50 % vastaajista katsoi tarvitsevänsä ulkopuolista asiantuntijaa yrityksen arvonmääritykseen, omistajanvaihdosprosessiin kokonaisuutena, jatkajan/ostajan löytymiseen ja verotukseen. Rahoituksen ongelmiin ulkopuolista apua vastaajista toivoi saavansa lähes 40 %. Neljäsosa katsoi ulkopuolisen avun tarpeelliseksi yrityksen myyntikunnostukseen. Yrityksestä luopumisen vaikeuksiin ja samoin ostokohteen löytämiseen ulkopuolisen avun katsoi tarpeelliseksi noin kymmenen prosenttia.



Kuvio 23. Ulkopuolisen asiantuntijuusalueen tarve omistajanvaihdoksessa.

Omistajanvaihdokseen liittyvän ulkopuolisen asiantuntijuuden tarve vaihteli seutukunnittain. Suupohjalaisista 27 ja Seinäjoen seudun yrityksistä 25 ilmoitti tällaisesta tarpeesta. Kuusiokunnista saatiin vain 4 ja Suupohjasta 3 vastausta. Suupohjan yritysten ulkopuolisen avun tarpeen viisi tärkeintä asiantuntijuusaluetta olivat tärkeysjärjestyksessä: jatkajan/ostajan löytäminen (13 kpl), arvonmääritys (12 kpl), omistajanvaihdosprosessi kokonaisuutena (12 kpl), rahoitus (10 kpl) ja verotus (9 kpl). Seinäjoen seudun yritysten viisi tärkeintä aluetta olivat: arvonmääritys (14 kpl), verotus (13 kpl), jatkajan/ostajan löytäminen (11 kpl), omistajanvaihdosprosessi kokonaisuutena (11 kpl) ja rahoitus (8 kpl).

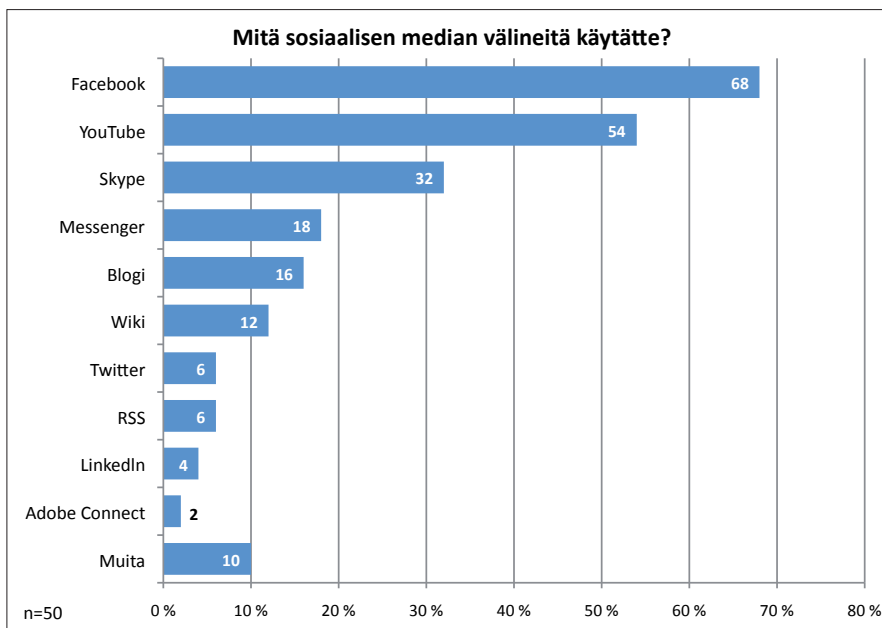
2.3.6 Sosiaalisen median käyttö yrityksissä

Tutkimuksessa haluttiin myös tutkia, kuinka yleistä on sosiaalisen median käyttö kohderyhmän yrityksissä (kuvio 24). Sosiaalisella medialla (social media) tarkoitetaan Internetin uusia palveluita ja sovelluksia, joissa yhdistyy käyttäjien välinen kommunikaatio ja oma sisällöntuotanto. Kuviossa on mainittu muutamia tavallisimpia sosiaalisen median välineitä. Sosiaalisen median käyttö on leviämässä perinteisellekin aloille – myös puutuotealalle. Sitä voidaan hyödyntää yrityksen eri toiminnoissa, kuten markkinoinnissa, henkilöstöhallinnossa ja viestinnässä. Sosiaalisen median voidaan sanoa olevan yksi mahdollinen yhteistyön pohja, jota voidaan käyttää tuottavuuden parantamiseen koko arvoketjussa.

Mainostajien Liiton mukaan sosiaalinen media on lähes joka yrityksen markkinointikäytössä ja keskeisin väline on omat sivut Facebookissa (Mainostajien Liitto 2011).

Mainosbarometriin vastanneista 90 % aikoo hyödyntää sosiaalista mediaa (esim. YouTube, Facebook, Twitter) markkinoinnissaan kuluvana vuonna. Niistä, jotka jo markkinoivat sosiaalisessa mediassa, 86 % aikoo lisätä käyttöään. Vähentämistä ei edelleenkään suunnittele kukaan. Luvut ovat samaa tasoa kuin Mainostajien Liiton syksyn 2010 tutkimuksessa. Mainosbarometri selvitti tarkemmin Facebookin hyödyntämistä markkinoinnissa ja/tai viestinnässä. Facebookia käyttävistä yrityksistä (69 %) 88 %:lla on omat sivut tai ryhmät, 52 % ostaa Facebook-mainoksia ja noin joka toisella on omia sovelluksia (applikaatioita). Mainostajien Liiton mukaan sosiaalisen median käytön yleisyys yllättää, koska tämä media ei välttämättä ole tehokas markkinointikeino kaikille yrityksille. Tutkimuksessa kysyttiin erikseen myös hakukone-mainonnasta, jota kertoi tekevänsä 86 % vastaajista. Lähes kolmannes vastanneista ostaa mainostilaa suoraan hakukoneyritykseltä, pääosin Googelta.

Mainostajien liiton jäsenistölleen kohdistama tutkimus ei anna ilmeisestikään aivan oikeata kuvaa sosiaalisen median yleisyydestä, kun tarkastellaan koko suomalaista yrityskehystä. Inkeröisen (2010) mukaan suomalaisista suurista yrityksistä hyödynnetään B2C -liiketoiminnassa sosiaalista mediaa 56 % ja B2B -liiketoiminnassa 38 %. Vähäisempien voimavarojen vuoksi pienillä yrityksillä sosiaalisen median käyttö on oletettavasti pienempää. Perinteisesti puuala ei ole ollut uusien menetelmien ja välineiden käytön omaksumisen kärjessä. Tämän verkostokyselyn pieni vastaajamäärä kertonee sen, että puuala ei ole ottanut sosiaalista mediaa vielä omakseen. Lisäksi on oletettavaa, että vastaajat käyttävät sosiaalisen median välineitä enemmän henkilökohtaiseen yhteydenpitoon kuin yritystarkoituksiin. Joka tapauksessa Facebook on ylivoimaisesti suosituin vastaajien keskuudessa (68 %). Seuraavaksi tärkeimpinä mainittiin YouTube (54 %) ja Skype (32 %).



Kuvio 24. Sosiaalisen median käyttö.

3 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa on vedetty yhteen tutkimuksen keskeiset tulokset sekä niiden pohjalta esitetty toimenpide-ehdotuksia.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa pienten eteläpohjalaisten puualan yritysten yhteistyösuhteita, kasvu- ja kehittämistavoitteita sekä yritysten erilaisia palvelutarpeita. Pääkohderyhmänä olivat alle kymmenen henkilötyövuotta työllistävät maaseudun puutuotealan mikroyritykset. Tutkimusaineisto kerättiin Etelä-Pohjanmaan metsäkeskuksen rekisterissä olevilta puutuotealan yrityksiltä sekä kirje- että puhelinkyselynä. Lomakkeita lähetettiin 695 kpl. Vastausaika oli toukokuu 2011. Vastausajan loppuvaiheessa ilmeni, että kirjekyselyn vastausprosentti jäisi kovin vähäiseksi. Vastaajille lähetettiin ensin muistutus sähköposti ja sen jälkeen karhuamista jatkettiin puhelinhaastatteluina. Puhelinhaastatteluissa ei käyty läpi kaikkia kyselylomakkeen kysymyksiä lomakkeen pituuden vuoksi vaan haastatteluihin valikoitiin keskeisimmät kysymykset. Kirjekyselyn lomakkeen palautti 59 ja puhelinkyselyyn vastasi 217 eli yhteensä vastaajia oli 276. Palautuneista kirjeistä sekä puhelinhaastatteluista ilmeni, että varmuudella toimintansa oli lopettanut 33 yritystä. Tämän lisäksi noin sataa yritystä ei tavoitettu lukuisista yhteydenottoyrityksistä huolimatta missään vaiheessa puhelimella.

3.1 Yhteenveto tutkimustuloksista

Tutkimustulokset kuvastavat puualan yrittäjien positiivista asennoitumista tulevaisuuteen ja myös yritysten väliseen yhteistyöhön. Kuitenkin kaikkein pienimpien yritysten tulevaisuuden odotukset, tavoitteet ja suhtautuminen yhteistyöhön olivat selvästi keskimääräistä varovaisempia. Yleisellä taloudellisella tilanteella on oma vaikutuksensa toimialojen tulevaisuuden arvioihin. Tutkimuksen tekohetkellä, keväällä 2011, yleinen taloudellinen tilanne nähtiin puualalla valoisampana kuin esimerkiksi loppukesällä.

Yritykset jaettiin tässä tutkimuksessa seitsemään ryhmään: sahaus, höyläys, rakennuspuusepänteollisuus, muu puusepänteollisuus, huonekaluteollisuus, taloteollisuus ja muu puutoimiala. Etelä-Pohjanmaalla on tunnetusti huonekaluteollisuuden ja puusepänteollisuuden alojen keskittymiä ja se näkyy myös eri toimialojen vastausten määrissä. Huonekaluteollisuuden osuus vastausten määrästä oli 32 %, rakennuspuusepänteollisuuden 18 % ja samoin muun puusepänteollisuuden 18 %, sahateollisuuden 10 %, taloteollisuuden 7 %, höyläämöiden 5 % ja ryhmän muut 11 %. Taloteollisuuden samoin kuin rakennuspuusepänteollisuuden tuotantolaitokset ovat usein suhteellisen suuria tuotantolaitoksia, joten osa niistä karsiutui jo aineis-

ton hankintavaiheessa pois, koska pääkohderyhmänä tässä tutkimuksessa olivat mikroyritykset. Ryhmän muut yritykset olivat mm. myyntiin, markkinointiin ja maatalouteen keskittyneitä yrityksiä. Vastanneista yrityksistä kuului Seinäjoen seutuun 47 %, Suupohjaan 28 %, Järviseutuun 14 % ja Kuusiokuntiin 12 %. Seutukunnittain havaittiin selviä eroja mm. yritysten palvelu- ja kehittämistarpeissa. Yksittäisistä kunnista eniten vastaajia oli Kauhajoelta (50 vastaajaa), toiseksi eniten Kurikasta (46 vastaajaa) ja kolmanneksi eniten Seinäjoelta (30 vastaajaa).

Mikroyrityksiä vastaajista edusti 83,3 %. Vastaajista 19 % toimi omistajana useammassa kuin yhdessä yrityksessä eli he edustavat ns. portfolioyrittäjiä. Verkoston jäsenenä portfolioyrittäjillä on huomattava merkitys, koska heillä on suurempi kokemus ja riskinotto kyky kuin ei-portfolioyrittäjillä. Usein kansainvälinen toiminta on syy, joka pakottaa etsimään kumppaneita. Tässä tutkimuksessa kolme neljäsosalla yrityksistä ei ollut vientiä eikä tuontia.

Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa yritysten välisen yhteistyön tämänhetkistä tilaa, kasvu- ja kehittämistavoitteita sekä verkostoitumiseen liittyviä palvelutarpeita. Pitkäaikaista yhteistyötä toisten yritysten kanssa oli kyselyn mukaan yli kahdella kolmasosalla yrityksistä. Ulkomaisten yritysten kanssa pitkäaikaista yhteistyötä oli vain neljäsosalla. Yhteistyön tiivys ja muodot vaihtelivat huomattavasti vastaajayritysten välillä. Kasvua yrityksistä tavoittelee lähes 40 %. Vastaukset heijastelevat positiivista näkemystä tulevaisuudesta, ja yli puolella vastaajista oli optimistinen tai hyvin optimistinen näkemys jatkosta. Kuitenkaan lähes 60 % vastanneista yrityksistä ei palkkaa uutta työvoimaa lähiaikoina. Tutkimuksessa havaittiin, että yrityksillä on selvästi kehittämis- ja palvelutarpeita. Yksi osoitus tästä on, että 70 %:lla yrityksistä ei ollut selkeää kehittämissuunnitelmaa seuraavalle viidelle vuodelle. Pienet yritykset tarvitsevat liiketoimintansa kehittämiseen usein myös ulkopuolisia asiantuntijoita. Omistajanvaihdokseen kaipasi ulkopuolisen asiantuntijan apua 20 % vastaajista.

(1) Yritysten yhteistyösuhteet

Yli kahdella kolmasosalla tutkituista yrityksistä oli tutkimushetkellä pitkäaikaista yhteistyötä toisten yritysten kanssa. Näistä yrityksistä noin kolmasosalla oli pitkäaikaista yhteistyötä ulkomaisen yrityksen kanssa. Yhteistyön strategisuutta ei tässä kyselyssä tarkemmin mitattu.

Pitkäaikaisen yhteistyön puuttumista arvioi ainoastaan 12 vastaajaa, joten vastauksia voidaan pitää vain korkeintaan suuntaa antavina. Ylivoimaisesti tärkeimmäksi syyksi mainittiin se, että yhteistyöhön ei ole ollut tarvetta. Toiminta on saattanut tuntua yrittäjistä tyydyttävältä eikä näin ollen ole ollut pakottavaa tarvetta pitkäaikaisten yhteistyösuhteiden kehittämiseen. Toiseksi tärkeimmäksi syyksi mainittiin, että

sopivia yhteistyökumppaneita ei ole löytynyt. Monesti yhteistyökumppani olisi edullisinta löytää maantieteellisesti läheltä liiketoiminnan sujuvuuden vuoksi. Ajanpuute, epävarmuus ja riskien pelko olivat myös syitä pitkäaikaisen yhteistyön puuttumiseen. Eri liiketoiminnoissa yhteistyön yleisyys vaihteli huomattavasti. Yli kahdella kolmasosalla yrityksistä oli yritysten välistä pitkäaikaista tuotannollista yhteistyötä muiden yritysten kanssa. Lähes yhtä yleistä oli markkinointiyhteistyö ja kolmanneksi eniten oli yhteistyötä ostoissa ja hankinnoissa.

Yhteistyön muodot. Yleisin yhteistyön muoto eteläpohjalaisilla puualan yrityksillä on asiakkaan kanssa kiinteässä kumppanuussuhteessa toimiminen. Asiakkaan kanssa kiinteässä kumppanuussuhteessa ilmoitti toimivansa yli 60 % vastaajista. Muille alan yrityksille toimi alihankkijana lähes puolet vastaajayrityksistä. Yhteisiin koulutustilaisuuksiin alan toisten yritysten kanssa osallistui noin kolmasosa vastaajista ja uusien tuotteiden kehittämiseen yhteistyössä muiden yritysten kanssa osallistui alle 30 %. Tosin sahojen edustajista lähes 60 % ilmoitti osallistuvansa yhteisiin koulutustilaisuuksiin alan muiden yrittäjien kanssa. Yhteistyörens-tyyppisestä yhteistyöstä eli yhteisten resurssien hankkimisesta oli kokemusta vajaalla 20 %:lla vastaajista. Horisontaalista yhteistyötä kilpailijoiden kanssa harrasti tällä hetkellä 17 %. Yhteisen tunnuksen alla toimiminen oli kaikkein vähiten käytetty yhteistyömuoto.

Yhteistyötä tällä hetkellä harjoittamattomat yritykset eivät ole jatkossakaan erityisen kiinnostuneita kiinteästä yhteistyöstä toisten yritysten kanssa. Tästä ryhmästä alle 20 % oli tulevaisuudessa kiinnostuneita kiinteästä pitkäaikaisesta yhteistyöstä muiden yritysten kanssa ja hieman yli 20 %:lla ei ollut selvää kantaa asiaan. Luvut olivat hyvin lähellä toisiaan vertailtaessa eri yhteistyömuotoja. Lukumääräisesti toimialoista huonekaluteollisuus, puusepänteollisuus ja rakennuspuusepänteollisuus olivat keskimäärin eniten kiinnostuneita erilaisista yhteistyömuodoista. Pienten sahalaistosten pitkäaikainen yhteistyö muiden yritysten kanssa näyttää olevan yleisesti muita tutkimuksen toimialoja vähäisempää. Ainoastaan pienten sahojen edustajien osallistuminen alan muiden yrittäjien kanssa yhteisiin koulutus- ja kehittämistilaisuuksiin näyttää olevan muita toimialoja aktiivisempaa.

Yritysten ikä lisäsi hieman halukkuutta erilaisten yritysten välisten yhteistyömuotojen käyttöön. Sen sijaan eri yhteistyömuotoihin oli selvästi enemmän halukkuutta yrityksen palveluksessa olevan henkilömäärän kasvaessa. Myös kansainvälistä toimintaa harjoittavat yritykset käyttävät aktiivisemmin eri yhteistyömuotoja kuin pelkästään kotimaan liiketoimintaa harjoittavat yritykset.

Uudet ideat ja uusien yritysten välisten yhteistyösuhteiden tarve. Yhden tai useamman yrityksen osaamista vaativista uusista tuote- tai palveluideoista raportoi 16 % vastaajista. Yrityksen koko ja yrityksen käymä kansainvälinen kauppa nostivat selvästi uusien tuote- tai palveluideoiden toteuttamiseksi tarvittavien uusien kump-

paneiden tarvetta. Suhteellisesti eniten uusia ideoita oli höyläämöiden ja ryhmän muut edustajilla, mutta myös taloteollisuuden ja huonekaluteollisuuden edustajilla oli runsaasti uusia ideoita. Määrällisesti eniten uusia ideoita tuli kuitenkin huonekaluteollisuudelta. Pääosalla uusista ideoista raportoineista oli yhteistyökumppani jo tiedossa. Vain 18 vastaajalta puuttui yhteistyökumppani, ja 17 yritystä halusi apua idean eteenpäin viemiseksi.

Yhteistyösuhteiden hyödyllisyys ja ongelma-alueet. Vastaajista 90 % oli sitä mieltä, että yhteistyösuhteet ja niiden hyödyllisyys olivat vähintäänkin olleet odotusten mukaisia. Lähes puolet vastaajista oli myös sitä mieltä, että heidän yritystensä yhteistyösuhteet pysyvät määrällisesti ennallaan, mutta yli kolmannes vastaajista otaksui niiden lisääntyvän. Isoimmat yritykset, alle 10-vuotiaat yritykset ja kansainvälistä toimintaa omaavat yritykset otaksuivat yhteistyösuhteiden lisääntyvän keskimääräistä enemmän. Jonkin verran keskimääräistä enemmän oli ongelmia kansainvälistä kauppaa harjoittavien yritysten yhteistyösuhteissa. Isoimmiksi ongelma-alueiksi koettiin resurssien riittämättömyys, konkreettisten tulosten viemä pitkä aika ja yhteistyöyritysten tavoitteiden yhteensopimattomuus.

(2) Puualan yritysten kehittäminen ja palvelutarpeet

Kehittäminen ja arviot tulevaisuudesta. Lähes 40 % vastaajista arvioi yrityksensä kasvavan ja reilu kolmannes toiminnan säilyvän nykyisellään. Neljännes vastaajista otaksui tulevaisuudessa kohtalona olevan yrityksen myyminen tai lopettamisen tai ainakin toimintojen supistamisen. Lähes kaikki kasvua tavoittelevista yrityksistä (96 %) katsovat kasvutavoitteen kohdistuvan ensisijaisesti liikevaihdon kasvattamiseen. Henkilöstön määrän kasvua tavoittelee 50 % vastaajista ja 10 % pyrkii kasvuun yritys- tai liiketoiminnan ostoilla. Pienimpien yritysten tulevaisuuden tavoitteet ja arviot olivat huomattavasti pessimistisempiä ja vähemmän kasvuhakuisia kuin suurempien. Yleisesti 58 % kyselyyn vastanneista yrityksistä ilmoitti, ettei palkkaa yhtään työntekijää lähimmän kahden vuoden aikana.

Eniten kasvua tavoittelivat höyläämöiden ja taloteollisuuden yritykset. Näiden toimialojen vastaajista yli puolet ilmoitti yritystensä tavoitteeksi kasvun. Sahateollisuuden ja ryhmän muut edustajista vajaa 40 % ilmoitti tavoitteeksi kasvun. Suurin ryhmä myynnin tai lopettamisen ilmoittaneista oli muu puusepänteollisuus eli tästä ryhmästä joka neljännes otaksui näin käyvän. Toiminnan säilyvän ennallaan tai kasvavan otaksui toimialan mukaan 69–85 %.

Rakennuspuusepänteollisuudessa tulevaisuuteen suhtauduttiin kaikkein optimistisimmin (ka 3,8) ja sahatteollisuudessa pessimistisimmin (ka 3,1), kun kaikkien toimialojen keskiarvo oli 3,5. Näkemyksiä kysyttiin 5-portaisella asteikolla, jossa

1=hyvin pessimistinen ja 5=hyvin optimistinen. Suurimmat ja ulkomaankauppaa harjoittavat yritykset olivat optimistisimpia. Samoin yritysysteistyötä harjoittavat yritykset näkivät tulevaisuuden keskimäärin muita valoisampana.

Eteläpohjalaiset puualan yritykset näyttävät painottavan hieman enemmän olemassa olevan kehittämistä kuin uuden kehittämistä. Kehittämiseen yleensä näyttävät suhtautuvan voimakkaammin henkilöstömäärältään suurimmat ja ulkomaankauppaa harjoittavat yritykset. Vaikka lähes 40 % yrityksistä näki toimintansa kasvavana ja suurin osa suhtautui tulevaisuuteen optimistisesti, vain vajaalla 40 %:lla oli selkeä kehittämissuunnitelma seuraavalle viidelle vuodelle.

Yksittäisistä kehittämis- ja koulutuskohteista tärkeimmäksi kokonaisuudeksi nousi henkilöstön kouluttaminen ja kehittäminen, tietotaidon ylläpitäminen ja sekä uusien että vanhojen työntekijöiden kouluttaminen. Markkinointi- ja liiketoimintaosaaminen koettiin myös tärkeäksi osa-alueeksi ja monet vastaajista toivoivat nykyaikaisen markkinoinnin työkalujen koulutusta. Tuotannon alueelta mainittiin uuden kone- ja tietotekniikan koulutus tärkeänä alueena. Yrityksen omistajuuden vaihtumista ja siihen liittyviä tarpeita käsitellään seuraavassa kappaleessa tarkemmin.

Omistajanvaihdosnäkökulma. Kun vastaajilta kysyttiin, mikä on yrityksenne tulevaisuus luovuttuanne itse päävastuusta yrityksestänne, lähes kolmannes näki todennäköisenä toiminnan päättymisen ja reilu neljännes aikoi tavoitella yrityksen myyntiä ulkopuoliselle oman eläköitymisen yhteydessä. Vain alle viidesosalla oli tavoitteena sukupolvenvaihdos oman perheen sisällä. Vuoden 2010 Etelä-Pohjanmaan yleisessä omistajanvaihdosbarometrissä sukupolvenvaihdokseen uskoi 25 % yli 50-vuotiaista yrittäjistä. Sukupolvenvaihdosta suunnittelevien määrät erosivat jonkin verran seutukunnittain. Seinäjoen seudulla, Suupohjassa ja Kuusiokunnissa oli tässä kyselyssä kaikissa suhteellisesti laskien yhtä paljon sukupolvenvaihdosta suunnittelevia yrittäjiä eli näiden seutukuntien vastaajista lähes neljännes suunnitteli sukupolvenvaihdosta. Järviseudulla vain alle kymmenen prosenttia ilmoitti sen olevan suunnitelmassa. Suupohjalaisista 37 % arvioi myyvänsä yrityksen ulkopuoliselle ja Järviseudulla oli taas eniten sellaisia (55 %), jotka arvioivat toiminnan loppuvan nykyisen yrittäjän luopuvan yritystoiminnasta.

Viidesosa vastaajista ilmoitti tarvitsevansa apua sukupolvenvaihdokseen. Yli puolet ulkopuolista apua tarvitsevista oli maininnut tärkeimmiksi ulkopuolisen asiantuntijuuden kohteiksi yrityksen arvonmäärityksen, omistajanvaihdosprosessin kokonaisuutena, jatkajan/ostajan löytämisen ja verotuksen. Rahoitus nähtiin myös tärkeänä ulkopuolista asiantuntijuutta vaativana alueena. Ulkopuolisen asiantuntija-avun tarve vaihteli seutukunnittain. Suupohjassa oli eniten ulkopuolista apua omistajanvaihdokseen tarvitsevia yrityksiä (27 kpl) ja seuraavaksi eniten Seinäjoen seudulla (25 kpl). Kuusiokunnista ja Järviseudulta ulkopuolista tähän kohtaan vastasi aino-

astaan muutama yritys. Myös tarvittavan asiantuntija-avun muodot olivat hieman erilaisia eri seutukunnilla. Suupohjassa asiantuntija-apua haluttiin eniten jatkajan/ostajan löytämiseksi, yrityksen arvon määrittämiseen ja omistajanvaihdosprosessiin kokonaisuutena. Seinäjoen seudun yritysten avun tarpeen tärkeimmät aiheet olivat: arvonmäärittäminen, verotus, jatkajan/ostajan löytäminen ja omistajanvaihdosprosessi.

Sosiaalisen median käyttö. Tutkimuksessa oli yksi kysymys, jolla haluttiin kartoittaa sosiaalisen median välineiden käytön määrää. Vastauksia tähän kysymykseen saatiin vain 50, joten sosiaalisen median käytön yleisyydestä puualalla ei voida vetää sen perusteella kovin luotettavia johtopäätöksiä. Perinteisesti puuala ei ole ollut uusien menetelmien ja välineiden käytön omaksumisessa kärjessä. Vähäinen vastaajamäärä kertonee myös sen, että puuala ei ole ottanut sosiaalista mediaa vielä omakseen. Lisäksi on oletettavaa, että vastaajat käyttävät enemmän sosiaalisen median välineitä henkilökohtaiseen yhteydenpitoon kuin yritystarkoituksiin. Eniten käytettyjä sosiaalisen median välineitä olivat suuruusjärjestyksessä: Facebook, YouTube, Skype, Messenger, Blogi, Wiki, Twitter, RSS, LinkedIn, Adobe Connect. Oletettavaa on, että myös Googlen erilaisia työkaluja käytetään, koska ryhmään muut tuli jonkin verran vastauksia. Vastaajat saattoivat sekoittaa sosiaalisen median myös muihin sähköisen liiketoiminnan ja Internet-markkinoinnin välineisiin. On kuitenkin hyvin todennäköistä, että yrittäjillä on halukkuutta ja tarvetta kehittyä kaikilla sähköisen kaupankäynnin ja liiketoiminnan alueilla, koska nykyaikainen markkinointi mainittiin monessa vastauksessa yhdeksi kehittämisalueeksi. Varsinaisesti sosiaalinen media ei liene puualan mikroyrityksille tehokkain markkinointikeino ja sen käyttö muissa yrityksen toiminnoissa on yleisestikin vähäistä.

3.2 Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset

Tämän verkostokyselyn tulosten valossa näyttää siltä, että puualan mikroyritykset keskittyvät nykyhetken kehittämiseen ja strateginen ajattelu/suunnittelu jää liian vähäiseksi. Tulokset osoittavat myös, että vaikka pääosa yrityksistä näkee yritysyhteistyön tärkeäksi ja harjoittaa jotakin yhteistyömuotoa, yritysten on syytä lisätä ja kehittää yhteistyötä edelleen keskenään ja asiakkaidensa kanssa. Markkinoinnilliselta kannalta on tärkeää, että asiakkaiden ongelmiin pystytään luomaan täsmäratkaisut. Usein tämä vaatii sellaisten palvelujen kuten esimerkiksi suunnittelu, asennus ja kuljetus liittämistä fyysiseen tuotteeseen. Tässä onnistuminen vaatii monesti verkostomaista toimintatapaa.

Pienet yritykset näyttävät keskittyvän operatiivisen toimintansa kehittämiseen. Nykyhetken toimintojen tehostaminen ja kulujen vähentäminen ovat kehitettävien asioiden kärjessä. Olemassa olevan kehittäminen vie helposti kaikki suunnitteluresurssit pienessä tuotantovaltaisessa yrityksessä. Strategisen ajattelun ja suunnitte-

lun tarjoamia käytännön yritystoiminnan kehittämismahdollisuuksia ei ehkä pohdita riittävästi. Saattaa olla, että strategisia markkinointi-, yhteistyö- ja verkostoitumis-päätöksiä yms. ei nähdä tarpeellisina tai niiden pohtimiseen ei riitä voimavaroja. Yhteistyössä toisten alan yritysten kanssa olisi hiottava asiakkaalle mahdollisimman paljon arvoa ts. hyötyjä tuottavia tuotteita. Asiakkaan kokema hyöty ja menestyminen voi taata myös tuotteen valmistajalle paremmat markkinat tulevaisuudessa. Kysymyksessä on ns. win-win -periaate. Yhteistyöhön tarvitaan lisäksi jälleenmyyjiä, markkinoijia, logistiikkayrityksiä, suunnitteluyrityksiä jne. eli tarvitaan toimiva verkosto. Monet asiakkaista arvostavat palvelua ja sen vaivattomuutta. Yhteistyössä asiakkaiden ja verkoston muiden jäsenten kanssa on keskityttävä tuotteen ja siihen liittyvän palvelun kehittämiseen. On muistettava, että tuotteeseen liitetty palvelu samoin kuin yleensä tuotteeseen liitetyt avustavat, liitännäisosat ja mielikuvaosat antavat enemmän hinnoitteluvapautta ja tekevät tuotteesta helpommin markkinoitavan. Tuotteeseen liitetty palvelu voi olla tie menestyksellisempään liiketoimintaan.

Näemme puualan suuntautuvan yhä enemmän palveluliiketoimintaan, ns. avaimet käteen -toimintaan. Asunnot ostetaan yhä enemmän valmiina pihoineen ym. rakennelmineen. Palvelukeskeisyys korostuu jatkossa kaikilla puutuotetoimialoilla. Kaikilla toimialoilla toiminta pitäisi saada nykyistäkin asiakaslähtoisemmäksi. Kaupan, markkinoinnin ja teollisuuden välillä yhteistyötä on kehitettävä. Palvelutoiminnan kehittämisessä olisi pyrittävä kytkemään koordinoitusti yritysten avuksi erilaiset tutkimusorganisaatiot, keskusjärjestöt ja oppilaitokset.

Puukerrostalot ovat Loukasmäen (2011) mukaan hyvä esimerkki siitä, miten puutuotteiden käyttöä voidaan kasvattaa. On vain huolehdittava siitä, että esimerkkikohteiden rakentaminen saa aikaan jatkossa myös alan markkinavetoista yrittäjyyttä. Samoin vallalla on sisustusbuumi. Se näkyy hyvin muun muassa television ohjelmatarjonnassa ja sisustuslehtien määrän kasvussa. Etelä-Pohjanmaalla on taloteollisuuden, huonekaluteollisuuden, rakennuspuusepänteollisuuden ja muun puuteollisuuden keskittymiä, mikä tarjoaa hyvän lähtökohdan em. alojen kehittämiseen. Nämä yrityskeskittymät tarjoavat hyvät mahdollisuudet hyötyä yritysten välisen yhteistyön synergiaeduista. Keskittymät antavat mahdollisuuden käyttää hyväksi alueella olevaa tietotaitoa. Keskittymien ulkoisena etuna voidaan nähdä se, että yhteiskunta voi rakentaa paremmat toimintaedellytykset usean yrityksen keskittymälle kuin yhdelle yritykselle.

Yritysten on panostettava entistä voimakkaammin verkostomaiseen yhteistyöhön. Noin 70 % tähän tutkimukseen osallistuneista eteläpohjalaisista puualan yrityksistä harjoitti pitkäaikaista yhteistyötä toisten yritysten kanssa. Tämä ei välttämättä merkitse, että ko. yritykset toimisivat tiiviissä kumppanuussuhteessa. Yhteistyötä on kehitettävä kumppanuuden suuntaan, koska siten on mahdollista saada liiketoiminta kannattavammaksi ja vakaammaksi. Tutkimustulokset heijastelevat sitä, että vanha

tuotantosuuntautunut ajattelu elää vielä puualalla. Tuotannon tehostaminen oli kyselyssä kehittämisen painopistealueiden luettelon kärjessä. Toisaalta kuitenkin kumppanuussuhde asiakkaiden kanssa koettiin merkittävimmäksi yhteistyömuodoksi, mikä merkitsee isoa askelta kohti asiakaslähtöisyyttä ja asiakastuotteita. Markkinoinnin kannalta olisi pyrittävä siihen, että yhteistyössä asiakkaiden kanssa löydetään ratkaisut asiakkaiden ongelmiin ja yhdessä kehitetään tuotteita.

Asiakkaidensa kanssa kiinteässä yhteistyösuhteessa ilmoitti toimivansa yli 60 % yrityksistä. Tämä on erityisen tärkeää asiakaslähtöisyyden kannalta. Toisaalta uusien tuotteiden kehittämiseksi ilmoitti yhteistyötä toisten yritysten kanssa tekevänsä vain 15–37 % yrityksistä. Huonekaluteollisuudessa tämänkaltaista yhteistyötä oli eniten. On huomattava, että yleisesti pienimmillä yrityksillä oli kaikista vähiten yhteistyötä toisten yritysten kanssa. Lisäksi luvut eivät kerro, kuinka tehokasta tai intensiivistä yritysten välinen yhteistyö on ollut. Yhteistyötä olisi monellakin alueella tehtävä myös muiden kuin oman toimialan toimijoiden kesken. Yhteistyö eri toimialojen välillä synnyttäisi ehkä uusia innovaatioita liiketoimintaan. Näiden esimerkkien nojalla yhteistyön saralla on vielä runsaasti kehitettävää.

Yhteistyön liiketoiminnallisesta merkityksestä antaa viitteitä se, että pitkäaikaista yhteistyötä harjoittavat yritykset näkivät tulevaisuuden valoisampana kuin sitä harjoittamattomat. Yhteistyötä harjoittavilla yrityksillä näyttäisi olevan yleensä positiivisempi asenne yhteistyöhön kuin yhteistyötä harjoittamattomilla yrityksillä. Samoin tutkimuksen kohderyhmän suurimmilla, vanhemmilla ja kansainvälistä toimintaa harjoittavilla yrityksillä näyttäisi olevan keskimääräistä myönteisempi suhtautuminen pitkäaikaiseen yritysten väliseen yhteistyöhön.

Usean vuoden vaativalla kumppanuuksien ja verkostojen kehitystyöllä on kuitenkin monia esteitä. Tosiasia lienee, että yksittäisen mikroyrityksen voimavarat eivät tahdo riittää yritystenvälisten pitkäaikaisten suhteiden ja verkostojen rakentamiseen. Yritys saattaa olla mahdollisten kumppaneiden mielestä myös liian pieni tai kehittymätön ollakseen kiinnostava. Lisäksi on mahdollista, että verkostoyhteistyön riskit nähdään suurempina kuin sen tarjoamat hyödyt. Ei myöskään välttämättä nähdä verkostoyhteistyön mahdollisuuksia. Kumppanuussuhde voi tarkoittaa esimerkiksi markkinointihuolien vähenemistä, mahdollisuuksia kumppanin voimavarojen käyttöön, keskittämisetuja, kannattavuuden paranemista ja riskien vähenemistä.

Joidenkin vastaajien mielestä yritystenväliselle pitkäaikaiselle yhteistyölle ei ole ollut tarvetta. Voi olla, että ei ole pohdittu horisontaalista yhteistyötä, mahdollisuuksia ylittää toimialarajat tai vain ei ole nähty yhteistyön mahdollisuuksia. Tiedon puutteen ja negatiivisen asennoitumisen lisäksi saattaa olla vaikeata esimerkiksi löytää sopivia kumppaneita tai rahoitusta erilaisten yhteishankkeiden toteuttamiseksi. Yhteistyöverkoston rakentaminen vaatii useita vuosia, mikä lisää epävarmuutta ja riskejä. Verkoston kehittämiseksi tarvittaisiin veturiyrityksiä, mutta siihen tuskin

mikroyrityksen rahkeet riittävät. Pienet yritykset tarvitsevat tuekseen suurten yritysten, toimialajärjestöjen, kaikkien puualan edistämisestä kiinnostuneiden maa-kunnallisten toimijoiden ja yritysjärjestöjen tukea niin koulutukseen kuin käytännön verkostoyhteistyön järjestämiseen. Tämä edellyttää, että jonkin tahon on otettava selkeä vetovastuu ja koordinoitava verkostoitumista ja sen eteen tehtävää työtä.

Usein merkittävä kasvun lisäys olisi haettava viennistä, ja monesti siihen tarvitaan ulkopuolisia kumppaneita. Ulkomaankaupassa mukana olevilla yrityksillä oli enemmän pitkäaikaista yhteistyötä muiden yritysten kanssa kuin pelkästään kotimaan markkinoilla toimivilla. Mahdollisten yhteistyökumppaneiden heikko tuntemus ja edelleen heikko luottamus mahdollisten kumppaneiden toimintaan ovat merkittävänä esteenä yhteistoiminnalle. Yrityksille on luotava kanavat kumppanien etsimiseen. Erityisesti ulkomaisten kumppanien löytäminen saattaa osoittautua haasteelliseksi.

Markkinointi, myynti ja logistiikka ovat monelle pienelle tuotantolähtöiselle yritykselle ongelma, ja yhteistyötä voitaisiin kasvattaa varmastikin jopa yli toimialarajojen. On myös pohdittava, mitä kanavia voidaan käyttää yhteydenpitoon asiakkaisiin, ja luotava yhteisiä foorumeja yhteydenpitoon. On mietittävä esimerkiksi Internet-markkinoinnin ja sosiaalisen median mahdollisuuksia. Nuori väestönosa on tottunut jo kaksisuuntaisen viestinnän mahdollisuuteen eikä ole välttämättä tyytyväinen, jos yritykset viestivät pelkästään perinteisillä tavoilla.

On luotava järjestelmä, joka tarjoaa tehokkaan tiedonvälitys- ja -hankkimiskanavan alan yrityksille. Tieto olisi voitava saada keskitetysti jostain. Hankkeiden, kuten Palvelevat puuyritykset, seminaarit voivat olla osa tällaista järjestelmää. Puualan mikroyritykset eivät juuri poikkea muista toimialoista ja varsinaisia voimakkaasti kasvuhakuisia yrityksiä on vähän. Ripatin (2010) mukaan yrittäjät eivät heti ensi alkuun turvaudu yksityisten konsulttien apuun. Yrittäjyyden ja yritystoiminnan osaamista on syytä kehittää. Tässä voivat olla apuna paikalliset oppilaitokset ja muu julkisen sektorin tarjoama koulutus. Yrittäjien oman innostuksen lisäksi tarvitaan yhteiskunnan kasvuyrittäjyyttä tukevia yritysten näkökulmasta räätälöityjä kehittämistoimia. Tarvitaan myös kehittämistoimia koordinoiva taho.

Tutkimus- ja tuotekehitysyhteistyö nähdään tärkeäksi, mutta oletettavaa on, että pienillä yrityksillä ei ole aikaa eikä rahaa panostaa riittävästi yhteisiin t & k -hankkeisiin, vaikka niiden tuottamiin hyötyihin esimerkiksi kilpailukyvn parantamiseksi uskottaisiinkin. Tässäkin kyselyssä yllätti sellaisten yritysten lukuisuus, joilta puuttui selkeä kehittämissuunnitelma seuraavalle viidelle vuodelle. Kokonaisvaltaisten kehittämissuunnitelmien tarve on ilmeinen, koska eteläpohjalaisilla puualan yrityksillä sellaisia oli kyselyn mukaan vain 30 %:lla vastanneista yrityksistä. Kehittämissuunnitelmissa on useita kohtia, joiden suunnittelussa moni yrittäjä tarvitsee ulkopuolista asiantuntijuutta. Välttämättä ensin ei kannata tehdä kovin tarkkoja suunnitelmia vaan kehittää niitä vähitellen eteenpäin ja edetä toiminto toiminnolta. Alueen op-

pilaitokset voisivat olla monelle mikroyritykselle sopiva kumppani. Kehittämiseen vaaditaan ulkopuolista tukea, esimerkiksi keskusjärjestöiltä ja maakunnan julkisilta toimijoilta.

Tulokset osoittivat myös, että eteläpohjalaisilla puualan yrityksillä on keskimäärin heikommat näkymät yritystensä jatkuvuuden suhteen kuin koko eteläpohjalaisella yritysjoukolla. Jatkaaja on löytymässä vain vajaalle viidesosalle. Lopettamiseen usko kolmasosa ja reilu neljäsosa pyrkivät löytämään ostajan yritykselleen perheen ulkopuolelta. On kuitenkin epävarmaa, miten yritykset menevät todellisuudessa kaupaksi. Toimiala ei ole niin houkutteleva, eikä välttämättä läheskään kaikilla myytäväksi aiotuilla yrityksillä ole kovin ruusuiset tulevaisuuden kuvat. Muutoin niin Etelä-Pohjanmaalla kuin muuallakin Suomessa vallitsee tällä hetkellä ostajan markkinat eli yritysten ja niiden liiketoimintojen hinnoittelun voi ostaja hyvin pitkälle määrittellä. Joka tapauksessa näyttää siis siltä, että tämän toimialan yritysten määrä tulee aika merkittävästi vähenemään tulevaisuudessa. Tämä ei kuitenkaan vielä merkitse kuoliniskua toimialalle, mikäli jäljellejäävien yritysten toimintaedellytyksistä huolehditaan. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksiä on aktiivisesti kehitettävä ja lopettavien yritystenkin suhteen olisi syytä selvittää, onko niissä mahdollisesti jotain myytävää, kuten esimerkiksi liiketoiminnan osia, irtaimistoa jne., jäljelle jääville yrityksille. Toisaalta pitäisi löytää malleja erityisesti tälle toimialalle, miten nuoria saataisiin houkuteltua jatkajiksi ja toimintakuntoisten yritysten ostajiksi. Oppisopimuksen kautta kouluttautuminen jonkun yrityksen jatkajaksi olisi hyvä vaihtoehto, samoin kuin työharjoittelijoiden rekrytointi sellaisiin yrityksiin, joka on jatkajaa vailla. Työharjoittelijasta yrityksen omistajaksi -polku olisi varteenotettava vaihtoehto – ei suurille massoille, mutta muutamille yrityksille voisi tätä reittiä löytyä jatkaaja.

Loppuyhteenvetona voidaan todeta, että puualalla olisi keskityttävä enemmän tulevaisuuteen ja strategiaan päätöksiin, tiivistettävä asiakassuhteita ja kehitettävä yritystenvälistä yhteistyötä. Mikroyritykset tarvitsevat toimintakykyisiä kumppaneita, erikoistumista ja vahvaa business-to-business -markkinaosaamista. Ongelmana voidaan pitää yritysten vähäistä panostusta liiketoiminnan kehittämiseen. Tämä koskee ennen kaikkea markkinatuntemuksen syventämistä sekä uusien tuoteratkaisujen ja palvelukonseptien kehittämistä. Yrityksiltä jää ehkä huomaamatta se, että palvelutasoa, tehokkuutta ja kustannussäästöjä voidaan kasvattaa yritysyritys- ja verkostoitumisella. Yrityksen kannattavuutta voidaan parantaa erikoistumalla ja panostamalla tuote- ja palvelukehitykseen. Tämä edellyttää mielestämme pitkäaikaisista ja tiivistä yritysyritys- ja verkostotumista ja verkostoitumista, mikä puolestaan tuo toimintaan lisää nopeutta ja joustavuutta. Markkina-alueiden laajentaminenkin käy usein parhaiten yritysyritys- ja verkostotumalla. Etelä-Pohjanmaan yrityskeskittymät luovat tähän hyvän pohjan. Toiminta vaatii kuitenkin koordinoitua ja apua julkisilta organisaatioilta. Yksittäiset mikroyritysten voimavarat eivät riitä tähän.

LÄHTEET

- Andersen, P. H. & Christensen, P. R. 2005. Bridges over troubled water: suppliers as connective nodes in global supply networks. *Journal of business research* 58(9), 1261–1273.
- Andersson, J. C. & Narus J. A. 1990. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of marketing* 54(January), 42–58.
- Aravuo, K. 2007. Puun sahaus, höyläys ja kyllästys. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö. Toimialaraportti 4.
- Auvinen, S., Isomäki, O., Koponen, H., Saimovaara, J., Tiainen, J., Tiainen, J. & Tolvanen, P. 2002. Puusepänteollisuus. Helsinki: Opetushallitus.
- Cooper, R. & Slagmulder, R. 1999. Supply chain development for the lean enterprise – interorganizational cost management. Portland: Productivity Press.
- EK 2011. Elinvoimaa alueille, vauhtia kasvuyrityksiin: selvitys sarja- ja portfolioryrittäjistä. Helsinki: Elinkeinoelämän keskusliitto EK.
- EK 2011 b. EK:n suhdannebarometri 5.5.2011. [Verkkosivu]. [Viitattu 25.10.2011]. Saatavana: <http://www.hpl.fi/www/fi/talous/suhdannetiedustelut/suhdannebarometri.php>
- Ernst & Young 2009. Kasvun ajurit 5. Julkaisussa Kasvun ajurit 5: Hallitustyöskentely kasvun ja kilpailukyyn menestystekijänä – Kasvuyritysten ja PK-yritysten vertailu. Helsinki: Elinkeinoelämän keskusliitto EK.
- Etelä-Pohjanmaan metsäkeskus 2011. Etelä-Pohjanmaan Puuhallikumpanit. [Verkkosivu]. [Viitattu 10.10.2011]. Saatavana: <http://www.puulakeus.net>.
- Ford, D., Berthon, P., Brown, S., Gadde, L.-E., Håkansson, H., Naudé, P., Ritter, T. & Snehota, I. 2002. The business marketing course: managing in complex networks. Chichester: John Wiley & Sons.
- Gadde, L. E. & Håkansson, H. 2001. Supply network strategies. Chichester: John Wiley & Sons.
- Gummesson, E. 2002. Relationship marketing and a new economy: it's time for de-programming. *Journal of service marketing* 16(7), 585–589.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. 1994. Competing for the future. London: Boston Harvard Business School Press.
- He, Z.- L. & Wong, P.- K. 2004. Exploration vs. exploitation: an empirical test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization science* 15(4), 481–494.
-

- Hollensen, S. 2003. Marketing Management – A Relationship Approach. Essex: Pearson Education.
- Holma, H. 2006. Supply chain management and industrial cyclicity: A study of the Finnish sawmill industry. Oulu: University of Oulu. Diss.
- Håkansson, H. & Snehota, I. 1990. No business is an Island: the network concept of business strategy. In D. Ford (ed.) Understanding business markets: interaction, relationships, and networks. London: Academic Press, 526–540.
- Inkeroinen, A. 2010. Sosiaalinen media suomalaisissa yrityksissä. Aalto yliopisto. Teknillinen korkeakoulu. Diplomityö.
- Katila, R. & Ahuja, G. 2002. Something old, something new: a longitudinal study of search behavior and new product introduction. Academy of management journal 45(6), 1183–1184.
- Koivisto, T. & Mikkola, M. (toim.) 2002. Kohti oppivaa ja kehittyvää toimittajaverkostoa. VTT Publications 465.
- Kulmala, H. I. & Paranko, J. 2002. Kustannuslaskenta yritysverkostossa. Julkaisussa T. Koivisto & M. Mikkola (toim.) 2002. Kohti oppivaa ja kehittyvää toimittajaverkostoa. VTT Publications 465.
- Laaksonen, T. 2006. Yhteistyösuhteiden ja luottamuksen hallinta verkostotaloudessa. Tampereen teknillinen yliopisto. Tuotantotalouden osasto. Diplomityö.
- Loukasmäki, P. 2011. PuuSuomi-verkostohanke edistää puurakentamista maakunnissa – uusia yrityksiä tarvitaan. [Verkkosivu]. [Viitattu 3.10.2011]. Saatavana: <http://www.puuinfo.fi/ajankohtaista/puusuomi-verkostohanke-edistaa-puurakentamista>
- Loukasmäki, P. 2010. Puutalojen ja rakennuspuusepäntuotteiden valmistus. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Toimialaraportti 5.
- Loukasmäki, P. 2009. Huonekaluteollisuus. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Toimialaraportti 4.
- Mainostajien Liitto 27.9.2011. Mainosbarometri: Mainostajat edelleen luottavaisia, verkko vetää mainoseuroja. [Verkkosivu]. [Viitattu 14.10.2011]. Saatavana: <http://www.mainostajat.fi/mliitto/index.asp>.
- March, J. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. Organization science 2(1), 71–87.
- Mäkinen, P., Petäjästä, L., Selby, A. & Elovirta, P. 2002. Metsä- ja puualan pk-yritysten menestystekijät. Julkaisussa: P. Mäkinen (toim.). Metsä- ja puualan pk-yritysten menestystekijät. Vantaa: METLA. Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja 869, 42–50.
-

-
- Niinimäki, K. 1996. Pk-yritysyhteistyö kasvaa Vaasassa. Vaasa: Vaasan yliopisto. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 10.
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B -palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYpro.
- Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. (toim.) 1998. Yritysverkostot – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. Helsinki: Taloustieto. Sitra 201.
- Parolini, C. 1999. The Value Net – a tool for competitive strategy. Chichester: John Wiley & Sons.
- Porter, M. 1985. Kilpailuetu: miten ylivoimainen osaaminen luodaan. Espoo: Weilin & Göös.
- Rantala, J. & Kulmala, H. I. 2006. Verkostoitumisen nykytilanne, edellytykset ja mahdollisuudet metsätalouden palvelutuotannossa Pirkanmaalla. Metsätieteen aikakauskirja 3, 353–367.
- Reichheld, F. F. 1996. Learning from customer defections. Harvard business review 60(2), 56–69.
- Rese, M. 2006. Successful and sustainable business partnerships: how to select the right partners. Industrial marketing management 35(1), 72–82.
- Ripatti, P. 2010. Metsä- ja puualan pienyritysten tulevaisuus ja kehittäminen. Julkaisussa K. Rieppo (toim.) Kasvun eväät metsä- ja puualan pienyrityksille. Nurmijärvi: työtehoseura. TTS:n julkaisuja 406.
- Ruotsalainen, M. & Vähätalo, L. 1999. Verkostoitumalla menestykseen. Helsinki: Metsätalouden kehittämiskeskus Tapio.
- Stähle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Helsinki: WSOY.
- TE-keskus 26.6.2007. Pieni ja keskisuuri yritys. [Verkkosivu]. [Viitattu 12.10.2011]. Saatavana: <http://www.te-keskus.fi/Public/?ContentID=2942&NodeID=10530&rea=7546>
- Työterveyslaitos. 24.8.2011. Toimialat. Pk-yritykset ovat merkittävä osa kansantalouttamme. [Verkojulkaisu]. [Viitattu 12.10.2011]. Saatavana: <http://www.ttl.fi/fi/toimialat/pienyrytykset/Sivut/default.aspx>
- Varamäki, E. 1996. The development process of interfirm cooperation of sme's. University of Vaasa. Licentiate Thesis in Management and Organization.
- Varamäki, E., Heikkilä, T., Tall, J. & Tornikoski, E. 2011. Eteläpohjalaiset yrittäjät liiketoimintojen ostajina, myyjinä ja kehittäjinä. [Verkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 52. [Viitattu 8.11.2011]. Saatavana: <https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/30761/B52.pdf?sequence=1>
-

- Varamäki, E., Lautamaja, M. & Tall, J. 2010. Etelä-Pohjanmaan omistajanvaihdosbarometri 2010. [Verkkajulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. [Viitattu 8.11.2011]. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 45. Saatavana: <https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/17428/B45.pdf?sequence=1>
- Vesalainen, J. & Asikainen, P. 1993. Yhteistyöyritykset ja yhteistyösuhteiden luonne suomalaisella pkt-sektorilla. Vaasa: Vaasan yliopisto. Vaasan yliopiston julkaisuja. Liiketaloustiede 63. Tutkimuksia 166.
- Vesalainen, J. & Murto-Koivisto, E. 1994. Yhteistyön edellytykset pkt-yrityksessä. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 45.
-

LIITE 1. KYSELYLOMAKE.

KYSELYLOMAKE

A. TAUSTATIEDOT

Olkaa hyvä ja ympyröikää oikea vaihtoehto tai kirjoittakaa vastauksenne sille varattuun tilaan.

1.a) Mikä on yrityksenne päätoimiala

(Valitkaa vain yksi vaihtoehto)

- 1 sahaus
- 2 höyläys
- 3 rakennuspuusepänteollisuus
- 4 muu puusepänteollisuus
- 5 huonekaluteollisuus
- 6 taloteollisuus
- 7 muu, mikä? _____

1.b) Mikä on päätuotteenne tai palvelunne?

2. Yrityksenne ikä _____ vuotta
3. Yrityksenne sijaintikunta

4. Yrityksenne henkilöstömäärä yrittäjä(t) mukaan lukien tällä hetkellä _____ henkilöä
5. Onko yrityksellänne tai itsellänne osakkuus /osakkuuksia muissa yrityksissä?
 - 1 ei
 - 2 kyllä, kuinka monessa? _____
6. Onko yrityksellänne tällä hetkellä kansainvälistä toimintaa?
 - 1 sekä vientiä että tuontia
 - 2 vain vientiä
 - 3 vain tuontia
 - 4 ei kumpaakaan
7. Mikäli yrityksellänne on vientiä, mikä on vientin osuus liikevaihdosta _____ %
8. Onko teillä itsellänne tai asiakkailtanne tulleita tuote-, palvelu- tai kehitysideoita, joita ette aio itse hyödyntää (saa jakaa muille)? Ideanne:

B. YHTEISTYÖSUHTEET

9. Onko yrityksellänne tällä hetkellä pitkäaikaista yhteistyötä toisten yritysten kanssa?

- 1 kyllä (siirtykää kohtaan 11)
- 2 ei (siirtykää kohtaan 10)

10. Mikäli yrityksellänne ei tällä hetkellä ole yhteistyösuhteita muiden yritysten kanssa niin, mitkä ovat tärkeimmät syyt yhteistyösuhteiden puuttumiselle?

Valitkaa enintään 3 tärkeintä syytä. Merkitkää valitsemiinne kohtiin tärkein syy numerolla 1, toiseksi tärkein numerolla 2 ja kolmanneksi tärkein numerolla 3.

- 1 _____yhteistyöhön ei ole ollut tarvetta
- 2 _____sopivia yhteistyökumppaneita ei ole löytynyt
- 3 _____kontaktin saaminen sopiviin yrityksiin on hankalaa
- 4 _____omat huonot kokemukset yhteistyöstä
- 5 _____ajan puute
- 6 _____tietoa yhteistyön uhista ja mahdollisuuksista on vähän
- 7 _____yhteistyöhön liittyvät riskit ovat liian suuret
- 8 _____muut syyt, mitkä? _____

Siirtykää kohtaan 12

11. Millä liiketoiminnan osa-alueilla yrityksenne tällä hetkellä harjoittaa yhteistyötä muiden yritysten kanssa? (Ympyröikää kaikki mahdolliset vaihtoehdot, jotka toteutuvat toiminnassanne)

- 1 kotimaan myynti ja markkinointi
- 2 ulkomaan myynti ja markkinointi
- 3 tuotanto
- 4 ostot/hankinnat
- 5 kuljetus
- 6 varastointi
- 7 tutkimus- ja tuotekehitys
- 8 henkilöstön kehittäminen ja rekrytointi
- 9 muu, mikä? _____

12. Harjoittaako yrityksenne seuraavia yhteistyömuotoja tällä hetkellä ja onko se kiinnostunut tulevaisuudessa yhteistyön harjoittamisesta? (Kysymys on tarkoitettu kaikille vastaajille. Ympyröikää sopivin vaihtoehto jokaiselta riviltä.)

| | Harjoittaako yrityksenne tällä hetkellä seuraavanlaisia yhteistyötä? | | Elii yrityksenne vielä harjoita tällaista yhteistyötä, onko se kiinnostunut tulevaisuudessa siitä? | | | | |
|--|--|--------|--|---|---|---------------------------|---|
| | 1= kyllä, | 2 = ei | 1= ei lainkaan kiinnostunut | | | 5 = erittäin kiinnostunut | |
| 1 Osallistuminen alan muiden yrittäjien kanssa yhteisiin koulutus- ja kehittämislaisuuksiin | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 Yhteisten resurssien hankkiminen (esim. toimitilat, yhteismainostaminen, yhteiset laitteet) muiden yrittäjien kanssa | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 Suuremman kapasiteetin tarjoaminen asiakkaalle yhteistyössä "kilpailevan" yrityksen kanssa | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 Laajemman tuotevalikoiman ja palveluiden tarjoaminen asiakkaalle omaa osaamista täydentävien muiden yritysten kanssa | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 Uusien tuotteiden kehittäminen asiakkaalle yhteistyössä muiden yritysten kanssa | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 Toimiminen muiden alan yritysten kanssa yhteisen tunnuksen alla asiakkaisiin päin | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 Alihankkijana toimiminen muille alan yrityksille | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 Päähankkijana toimiminen muille alan yrityksille | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 Asiakkaan kanssa kiinteässä kumppanussuhteessa toimiminen | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

13. Onko yrityksellänne ollut yhteistyötä ulkomaisten yritysten kanssa?

- 1 kyllä
2 ei

14. Mikäli teillä on ollut yhteistyötä koti- tai ulkomaisten yritysten kanssa, onko teillä ollut ongelmia niiden kanssa seuraavissa asioissa?

| | ei lainkaan ongelmia | | | erittäin suuria ongelmia | |
|--|----------------------|---|---|--------------------------|---|
| 1 osapuolten sitoutuminen yhteistyöhön | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 avainhenkilöiden yhteistyökyvyttömyys | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 yhteistyössä käytettyjen resurssien riittämättömyys omassa yrityksessä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 yhteistyössä käytettyjen resurssien riittämättömyys kumppani-yrityksessä/-issä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 yhteistyökumppaneiden tavoitteiden yhteensopimattomuus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 erimielisyydet yhteistyöhön osallistuvien yritysten rooleista ja toimialueista | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 yhteistyökumppanin/-neiden sitoutuminen muihin yhteistyösuhteisiin | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 yhteistyökumppanin/-neiden riittämätön kiinnostus yhteistyöhön | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 konkreettisten tulosten saavuttamiseen kuluu liian paljon aikaa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 muita ongelmia, mitä? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

15. Onko mielessäanne tällä hetkellä tuote- tai palveluideoita, joiden tuottamiseen tarvittaisiin useamman yrityksen osaamista?

- 1 kyllä
- 2 ei (siirtykää kohtaan 17)

16. Mikäli vastasitte edelliseen kysymykseen kyllä

a) olisitteko kyseisessä asiassa

- 1 päävastuullinen toimija
- 2 täydentävä toimija

b) onko teillä mahdolliset yhteistyöyritykset tiedossa tuote- tai palveluideanne toteuttamiseen

- 1 kyllä
- 2 ei

c) haluaisitteko ulkopuolista apua asian eteenpäin viemiseksi

- 1 kyllä
- 2 ei

17. Ovatko yhteistyösuhteenne ja niiden hyödyllisyys yleisesti vastanneet niille asetettuja odotuksia?

Yhteistyösuhteet ja niiden hyödyllisyys ovat olleet

- 5 odotuksia paljon paremmat
- 4 hieman odotuksia paremmat
- 3 odotusten mukaisia
- 2 hieman odotettua heikommät
- 1 paljon odotettua heikommät

18. Arveletteko yrityksenne yhteistyösuhteiden seuraavan kolmen vuoden aikana määrällisesti

- 5 lisääntyvän runsaasti
- 4 lisääntyvän jonkin verran
- 3 pysyvän ennallaan
- 2 vähentyvän runsaasti
- 1 loppuvan kokonaan

C. KASVU-JA KEHITTÄMISTAVOITTEET

19. Mitkä ovat yrityksenne tavoitteet tai arviot tulevaisuudesta?

- 1 toiminnan supistaminen
- 2 toiminnan säilyttäminen nykyisellä tasolla
- 3 kasvu, mikä tai mitkä seuraavista (voitte valita useampia)
 - 1 henkilöstön määrä
 - 2 liikevaihdon määrä
 - 3 yritystoiminnan tai liiketoiminnan osto
- 4 yrityksen myyminen tai lopettaminen
- 5 muu tavoite, mikä? _____

20. Uusien työntekijöiden rekrytointi

a) Kuinka monta uutta työntekijää arvelette palkkaavanne seuraavan kahden vuoden aikana (huomioikaa myös mahdollisten eläkkeelle jäävien tilalle tapahtuvat rekrytoinnit)? _____ henkilöä

b) Minkälaista osaamista rekrytoitavilla henkilöillä tulisi olla?

21. Missä ovat yrityksenne kehittämisen painopisteet tällä hetkellä?

| | ei lainkaan painopiste | | | vahva painopiste | |
|---|------------------------|---|---|------------------|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 Uusien tuotteiden/ palveluiden kehittäminen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 Olemassa olevien tuotteiden/palvelujen valikoiman kasvattaminen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 Uusien markkina-alueiden löytäminen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 Uusien teknologioiden omaksuminen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 Olemassa olevien tuotteiden/palvelujen laadun parantaminen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 Joustavuuden lisääminen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 Kulujen vähentäminen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 Toiminnan tehostaminen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 Henkilöstön tai oman osaamisen lisääminen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

22. Mikä on arvionne yrityksenne tulevaisuudesta?

- 5 hyvin optimistinen
- 4 optimistinen
- 3 ei optimistinen eikä pessimistinen
- 2 pessimistinen
- 1 hyvin pessimistinen

D. PALVELUTARPEET

23. Onko yrityksellänne selkeä kehittämissuunnitelma seuraavalle viidelle vuodelle?

- 1 kyllä
- 2 ei

24. Minkälaisia koulutus- / kehittämistarpeita yrityksellänne on lähitulevaisuudessa?

25. Mikä on yrityksenne tulevaisuus tai ajattelette tulevaisuuden olevan sen jälkeen, kun itse luovutte päävastuusta yrityksessänne (valitkaa vain todennäköisin vaihtoehto)?

- 1 sukupolvenvaihdos
- 2 muut omistajat jatkavat toimintaa
- 3 yritys myydään ulkopuoliselle
- 4 yrityksen toiminta loppuu
- 5 muu, mikä?

26. Onko teillä omistajanvaihdokseen liittyvää ulkopuolisen asiantuntijuuden tarvetta?

- 1 ei
- 2 kyllä, mihin seuraaviin asioihin liittyen
 - 1 jatkajan / ostajan löytäminen
 - 2 ostokohteen löytäminen
 - 3 rahoitus
 - 4 verotus
 - 5 arvonmäärittäminen
 - 6 yrityksen myyntikunnostus
 - 7 omistajanvaihdosprosessi kokonaisuutena
 - 8 yrityksestä luopumisen vaikeus
 - 9 muu, mikä? _____

27. Käytättekö seuraavia sosiaalisen median välineitä? Voitte valita useita vaihtoehtoja.

- 1 Blogi
- 2 Adobe Connect
- 3 Facebook
- 4 Twitter
- 5 Wiki
- 6 Skype
- 7 YouTube
- 8 RSS
- 9 LinkedIn
- 10 Messenger
- 11 muita, mitä? _____

Yhteystiedot :

Nimi _____

Yritys _____

Osoite _____

Puh.numero _____

Sähköposti _____

LIITE 2.

Luettelo 1. Yrityksen päätoimialaksi muu-vaihtoehdon valinneiden toimialat.

| |
|--|
| Huonekalujen myynti, konsultointi |
| Keittiövälineiden valmistus |
| Koneenrakennus puutuoteteollisuudelle |
| Koneiden myynti edellisille toimijoille |
| Korinpunonta |
| Kotieläintaloutta palveleva toiminta |
| Käytettyjen konttorikalusteiden kauppa |
| Lemmikkien kuivikkeet |
| Lypsykarjan kasvatusta, maa- ja metsätalous |
| Maanrakennus |
| Maatalous + metsäkoneiden huolto |
| Maatalousurakointi |
| Maidontuotanto |
| Mainosala |
| Metalliteollisuus |
| Metsänhoito |
| Monialayritys |
| Moottoriajoneuvojen huolto ja korjaus |
| Polttopuiden valmistus ja myynti |
| Puutavaraliike |
| Puutuotteiden vienti, kalan tuonti, alihankinta |
| Raaka-ainemyynti, tukkukauppa |
| Rakennuspuutavaran myynti |
| Suunnittelu puuteollisuuteen (mm. taloteollisuus, muu puuteollisuus, huonekaluteollisuus jne.) |
| Varaosat, maatalouskoneet |
| Yhdistetty kasvinviljely ja kotieläintalous |

Luettelo 2. Millaisia koulutus-/kehittämistarpeita vastaajien yrityksillä on lähitulevaisuudessa.

| |
|---|
| 3D-ohjelmakoulutusta [2] |
| 3D-mallinnusta, sis.suunnittelua |
| Ajan hermoilla pysyminen |
| Automaatiikka |
| Henkilöstön tietotaidon ylläpitäminen |
| Isommat tilat, oma uusi tuote |
| Kahden oppisopimusoppilaan koulutus |
| Kielitaidon lisääminen |
| Kotisivu ja nettikauppa |
| Koulutus uusien laitteiden käyttöön, yrittäjällä itsellään työn ohessa koulutus |
| Kuljetuspalvelut |
| Kädentaidot koulutus |
| Laitehankinnat |
| Lisärakennus |
| Löytää jatkaja yritykselle [2] |
| Markkinoinnin päivittäminen nykyaikaisemmaksi tietokoneen/netin avulla |
| Markkinointi |
| Markkinointi ja Taloushallinto |
| Markkinointiosaamisen kehittäminen |
| Myyjäkoulutus ja laatukoulutus |
| Myyntin ja tuotannon kehittäminen |
| Myyntinkehitys |
| Myynti ja markkinointi., henkilöstön motivointi ja ammatillinen lisäkoulutus |
| Nettitoiminnan kehittäminen |
| oman pojan kouluttaminen, erikoispuiden sahaus ja jonkun tuotteen valmistus |
| Omien työntekijöiden |
| Osaava johtohenkilökunta |
| Perehdytys uusiin koneisiin |
| Peruskoulutukset työntekijöiden tietotaidon ylläpitämiseksi |
| Pintakäsittelyn parantaminen, pakkauksien ja logistiikan parantaminen |
| Projektiosaamisen kehittäminen |
| Puualankoulutus+kannattavuusinfot |
| Puunlujuus, taittelukurssi |
| Puunlujuusluokittelu -koulutus |
| Rakennusalan pakolliset |
| Rakennusalan koulutuspuoli joissakin asioissa olisi hyvä |
| Reagoida markkinatilanteisiin |
| Sahauskurssi |

| |
|--|
| Sisäistä koulutusta |
| Tehostetaan toimintaa ja pysytään ajan tasalla |
| Tietotekniikka (2) |
| TT:n koulutus koneiden parempaan käyttöön |
| Tunnettavuuden lisääminen |
| Tuotannon johtotehtävät |
| Tuotannon ohjaus |
| Tuotantotilojen laajennus |
| Tuotekehitys (3) |
| Työjohtokoulutus |
| Työnjohto, myynti, markkinointi, toimitusjohtaja koulutusta |
| Työntekijöiden kouluttaminen, jos ei valmiiksi osaa työtä täysin |
| Työssäoppimista yrityksessä |
| Työvoimakoulutus: verhoilu ja ompelu |
| Työvoiman koulutus, ellei valmis |
| ulkomaille liittyvää |
| Uusia persoonallisimpia rakennuksia |
| Uusien koneiden koneenkäyttäjäkoulutus |
| Uusien ohjelmistojen koulutus |
| Uusien, rekrytoitujen työntekijöiden kouluttaminen |

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUSARJA

A. TUTKIMUKSIA

1. Timo Toikko. Sosiaalityön amerikkalainen oppi. Yhdysvaltalaisen caseworkin kehitys ja sen yhteys suomalaiseen tapauskohtaiseen sosiaalityöhön. 2001.
 2. Jouni Björkman. Risk Assessment Methods in System Approach to Fire Safety. 2005.
 3. Minna Kivipelto. Sosiaalityön kriittinen arviointi. Sosiaalityön kriittisen arvioinnin perustelut, teoriat ja menetelmät. 2006.
 4. Jouni Niskanen. Community Governance. 2006.
 5. Elina Varamäki, Matleena Saarakkala & Erno Tornikoski. Kasvuyrittäjyyden olemus ja pk-yritysten kasvustrategiat Etelä-Pohjanmaalla. 2007.
 6. Kari Jokiranta. Konkretisoitua uhka. Ilkka-lehden huumekirjoitukset vuosina 1970–2002. 2008.
 7. Kaija Loppela. ”Ryhmässä oppiminen - tehokasta ja hauskaa”: Arviointitutkimus PBL-pedagogiikan käyttöönotosta fysioterapeuttikoulutuksessa Seinäjoen ammattikorkeakoulussa vuosina 2005-2008. 2009.
 8. Matti Ryhänen & Kimmo Nissinen (toim.). Kilpailukykyä maidontuotantoon: toimintaympäristön tarkastelu ja ennakointi. 2011.
-

B. RAPORTTEJA JA SELVITYKSIÄ

1. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta soveltavan osaamisen korkeakoulu -tutkimus- ja kehitystoiminnan ohjelma. 1998.
 2. Elina Varamäki - Ritva Lintilä - Taru Hautala - Eija Taipalus. Pk-yritysten ja ammattikorkeakoulun yhteinen tulevaisuus: prosessin kuvaus, tuotokset ja toimintaehdotukset. 1998.
 3. Elina Varamäki - Tarja Heikkilä - Eija Taipalus. Ammattikorkeakoulusta työelämään: Seinäjoen ammattikorkeakoulusta 1996-1997 valmistuneiden sijoittuminen. 1999.
 4. Petri Kahila. Tietoteollisen koulutuksen tilanne- ja tarveselvitys Seinäjoen ammattikorkeakoulussa: väliraportti. 1999.
 5. Elina Varamäki. Pk-yritysten tuleva elinkaari - säilyykö Etelä-Pohjanmaa yrittäjämaakuntana? 1999.
 6. Seinäjoen ammattikorkeakoulun laatujärjestelmän auditointi 1998-1999. Itsearviointiraportti ja keskeiset tulokset. 2000.
 7. Heikki Ylihärtilä. Puurakentaminen rakennusinsinöörien koulutuksessa. 2000.
 8. Juha Ruuska. Kulttuuri- ja sisältötuotannon koulutus selvitys. 2000.
 9. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta soveltavan osaamisen korkeakoulu. Tutkimus- ja kehitystoiminnan ohjelma 2001. 2001.
 10. Minna Kivipelto (toim.). Sosionomin asiantuntijuus. Esimerkkejä kriminaalihuolto-, vankila- ja projektityöstä. 2001.
 11. Elina Varamäki - Tarja Heikkilä - Eija Taipalus. Ammattikorkeakoulusta työelämään. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta 1998-2000 valmistuneiden sijoittuminen. 2002.
 12. Varmola T., Kitinoja H. & Peltola A. (ed.) Quality and new challenges of higher education. International Conference 25.-26. September, 2002. Seinäjoki Finland. Proceedings. 2002.
-

-
13. Susanna Tauriainen & Arja Ala-Kauppila. Kivennäisaineet kasvavien nautojen ruokinnassa. 2003.
 14. Päivi Laitinen & Sanna Väliisaari. Staphylococcus aureus -bakteerien aiheuttaman utaretulehduksen ennaltaehkäisy ja hoito lypsykarja tiloilla. 2003.
 15. Riikka Ahmaniemi & Marjut Setälä. Seinäjoen ammattikorkeakoulu – Alueellinen kehittäjä, toimija ja näkijä. 2003.
 16. Hannu Saari & Mika Oijennus. Toiminnanohjaus kehityskohteena pk-yrityksessä. 2004.
 17. Leena Niemi. Sosiaalisen tarkastelua. 2004.
 18. Marko Järvenpää (toim.) Muutoksen kärjessä. Kalevi Karjanlahti 60 vuotta. 2004.
 19. Suvi Torkki (toim.). Kohti käyttäjäkeskeistä muotoilua. Muotoilijakoulutuksen painotuksia SeAMK:ssa. 2005.
 20. Timo Toikko (toim.). Sosiaalialan kehittämistyön lähtökohta. 2005.
 21. Elina Varamäki & Tarja Heikkilä & Eija Taipalus. Ammattikorkeakoulusta työelämään. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta v. 2001–2003 valmistuneiden sijoittuminen opiskelun jälkeen. 2005.
 22. Tuija Pitkäkoski, Sari Pajuniemi & Hanne Vuorenmaa (ed.). Food Choices and Healthy Eating. Focusing on Vegetables, Fruits and Berries. International Conference September 2nd – 3rd 2005. Kauhajoki, Finland. Proceedings. 2005.
 23. Katariina Perttula. Kokemuksellinen hyvinvointi Seinäjoen kolmella asuinalueella. Raportti pilottihankkeen tuloksista. 2005.
 24. Mervi Lehtola. Alueellinen hyvinvointitiedon malli – asiantuntijat puhujina. Hankkeen loppuraportti. 2005.
 25. Timo Suutari, Kari Salo & Sami Kurki. Seinäjoen teknologia- ja innovaatiokeskus Frami vuorovaikutusta ja innovatiivisuutta edistävänä ympäristönä. 2005.
-

-
26. Päivö Laine. Pk-yritysten verkkosivustot – vuorovaikutteisuus ja kansainvälistyminen. 2006.
 27. Erno Tornikoski, Elina Varamäki, Marko Kohtamäki, Erkki Petäjä, Tarja Heikkilä, Kirsti Sorama. Asiantuntijapalveluyritysten yrittäjien näkemys kasvun mahdollisuuksista ja kasvun seurauksista Etelä- ja Keski-Pohjanmaalla –Pro Advisor –hankkeen esiselvitystutkimus. 2006.
 28. Elina Varamäki (toim.) Omistajanvaihdosnäkömät ja yritysten jatkuvuuden edistäminen Etelä-Pohjanmaalla. 2007.
 29. Beck Thorsten, Bruun-Schmidt Henning, Kitinoja Helli, Sjöberg Lars, Svensson Owe and Vainoras Alfonsas. eHealth as a facilitator of transnational cooperation on health. A report from the Interreg III B project "eHealth for Regions". 2007.
 30. Anmari Viljamaa, Elina Varamäki (toim.) Etelä-Pohjanmaan yrittäjäyyskatsaus 2007. 2007.
 31. Elina Varamäki - Tarja Heikkilä - Eija Taipalus – Marja Lautamaja. Ammattikorkeakoulusta työelämään. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta v.2004–2005 valmistuneiden sijoittuminen opiskelujen jälkeen. 2007.
 32. Sulevi Riukulehto. Tietoa, tasoa, tekoja. Seinäjoen ammattikorkeakoulun ensimmäiset vuosikymmenet. 2007.
 33. Risto Lauhanen & Jussi Laurila Bioenergian hankintalogistiikka. Tapaustutkimuksia Etelä-Pohjanmaalta. 2007.
 34. Jouni Niskanen (toim.). Virtuaalioppimisen ja -opettamisen Benchmarking Seinäjoen ammattikorkeakoulun, Seinäjoen yliopistokeskuksen sekä Kokkolan yliopistokeskuksen ja Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakouun Averkon välillä keväällä 2007. Loppuraportti. 2007.
 35. Heli Simon & Taina Vuorela. Ammatillisuus ammattikorkeakoulujen kielten- ja viestinnänopetuksessa. Oulun seudun ammattikorkeakoulun ja Seinäjoen ammattikorkeakoulun kielten- ja viestinnänopetuksen arviointi- ja kehittämishanke 2005–2006. 2008.
-

-
36. Margit Närvä - Matti Ryhänen - Esa Veikkola - Tarmo Vuorenmaa. Esiselvitys maidontuotannon kehittämiskohteista. Loppuraportti. 2008.
 37. Anu Aalto, Ritva Kuoppamäki & Leena Niemi. Sosiaali- ja terveysalan yrittäjyyspedagogisia ratkaisuja. Seinäjoen ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveysalan yksikön kehittämishanke. 2008.
 38. Anmari Viljamaa, Marko Rossinen, Elina Varamäki, Juha Alarinta, Pertti Kinnunen & Juha Tall. Etelä-Pohjanmaan yrittäjyyskatsaus 2008. 2008.
 39. Risto Lauhanen. Metsä kasvaa myös Länsi-Suomessa. Taustaselvitys hakkuumahdollisuuksista, työmääristä ja resurssitarpeista. 2009.
 40. Päivi Niiranen & Sirpa Tuomela-Jaskari. Haasteena ikäihmisten päihdeongelma? Selvitys ikäihmisten päihdeongelman esiintyvyydestä pohjalaismaakunnissa. 2009.
 41. Jouni Niskanen. Virtuaaliopetuksen ajokorttikonsepti. Portfoliotyyppinen henkilöstökoulutuskokonaisuus. 2009.
 42. Minttu Kuronen-Ojala, Pirjo Knif, Anne Saarijärvi, Mervi Lehtola & Harri Jokiranta. Pohjalaismaakuntien hyvinvointibarometri 2009. Selvitys pohjalaismaakuntien hyvinvoinnin ja hyvinvointipalveluiden tilasta sekä niiden muutossuunnista. 2009.
 43. Vesa Harmaakorpi, Päivi Myllykangas ja Pentti Rauhala. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan arviointiraportti. 2010.
 44. Elina Varamäki (toim.) Pertti Kinnunen, Marko Kohtamäki, Mervi Lehtola, Sami Rintala, Marko Rossinen, Juha Tall ja Anmari Viljamaa. Etelä-Pohjanmaan yrittäjyyskatsaus 2010. 2010.
 45. Elina Varamäki, Marja Lautamaja & Juha Tall. Etelä-Pohjanmaan omistajanvaihdosbarometri 2010. 2010.
 46. Tiina Sauvula-Seppälä, Essi Ulander ja Tapani Tasanen (toim.). Kehittyvä metsäenergia. Tutkimusseminaari Seinäjoen Framissa 18.11.2009. 2010.
-

-
47. Autio Veli, Björkman Jouni, Grönberg Peter, Heinisuo Markku & Ylihärstilä Heikki. Rakennusten palokuormien inventaariotutkimus. 2011.
 48. Erkki K. Laitinen, Elina Varamäki, Juha Tall, Tarja Heikkilä & Kirsti Sorama. Omistajanvaihdokset Etelä-Pohjanmaalla 2006-2010 - ostajayritysten ja ostokohteiden profiilit ja taloudellinen tilanne. 2011.
 49. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä & Marja Lautamaja. Nuorten, aikuisten sekä ylemmän tutkinnon suorittaneiden sijoittuminen työelämään - seurantatutkimus Seinäjoen ammattikorkeakoulusta v. 2006-2008 valmistuneille. 2011.
 50. Vesa Harmaakorpi, Päivi Myllykangas and Pentti Rauhala. Evaluation Report for Research, Development and Innovation Activities.
 51. Ari Haasio & Kari Salo (toim.). AMK 2.0 : Puheenvuoroja sosiaalisesta mediasta ammattikorkeakouluissa. 2011.
 52. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Juha Tall & Erno Tornikoski. Eteläpohjalaiset yrittäjät liiketoimintojen ostajina, myyjinä ja kehittäjinä. 2011.
 53. Jussi Laurila & Risto Lauhanen. Pienen kokoluokan CHP -teknologiasta lisää voimaa Etelä-Pohjanmaan metsäkeskusalueelle. 2011.
 54. Tarja Keski-Mattinen, Jouni Niskanen & Ari Sivula. Ammattikorkeakouluopintojen ohjaus etätyömenetelmillä. 2011
 55. Tuomas Hakonen & Jussi Laurila. Metsähakkeen kosteuden vaikutus polton ja kaukokuljetuksen kannattavuuteen. 2011

C. OPPIMATERIAALEJA

1. Ville-Pekka Mäkeläinen. Basics of business to business marketing. 1999.
 2. Lea Knuuttila. Mihin työohjausta tarvitaan? Oppimateriaalia sosiaalialan opiskelijoiden työnohjauskurssille. 2001.
-

-
3. Mirva Kuni & Petteri Männistö & Markus Välimaa. Leikkauspelot ja niiden hoitaminen. 2002.
 4. Kempas Ilpo & Bartens Angela. Johdatus portugalin kielen ääntämiseen: Portugali ja Brasilia. 2011.
 5. Ilpo Kempas. Ranskan kielen prepositio-opas : Tavallisimmat tapaukset, joissa adjektiivi tai verbi edellyttää tietyn preposition käyttöä tai esiintyy ilman prepositiota. 2011.

D. OPINNÄYTETÖITÄ

1. Hanna Halmesmäki – Merja Halmesmäki. Työvoiman osaamistarvekartoitus Etelä-Pohjanmaan metalli- ja puualan yrityksissä. 1999.
 2. Tiina Kankaanpää – Maija Luoma-aho – Heli Sinisalo. Kymmenen metrin kävelytestin suoritusohjeet CD-rom levyllä: aivoverenkiertohäiriöön sairastuneen kävelyn mittaaminen. 2000.
 3. Laura Elo. Arvojen rooli yritysmaailmassa. 2001.
 4. Nina Anttila. Päälle käyvää – vaatemallisto ikääntyvälle naiselle. 2002.
 5. Jaana Jeminen. Matkalla muotoiluyrittäjyyteen. 2002.
 6. Päivi Akkanen. Lypsääkö meillä tulevaisuudessa robotti? 2002.
 7. Johanna Kivioja. E-learningin alkutaival ja tulevaisuus Suomessa. 2002.
 8. Heli Kuntola – Hannele Raukola. Naisen kokemuksia minäkuvan muuttumisesta rinnanpoistoleikkauksen jälkeen. 2003.
 9. Jenni Pietarila. Meno-paluu –lauluillan tuottaminen. Produktion tuottajan käsikirja. 2003.
-

-
10. Johanna Hautamäki. Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen case: ´Avaimet markkinointiin, kehittyvän yrityksen asiakasohjelma -pilottiprojekti´. 2003.
 11. Sanna-Mari Petäjäistö. Teollinen tuotemuotoiluprosessi – Sohvapöydän ja sen oheistuotteiden suunnittelu. 2004.
 12. Susanna Patrikainen. Nuorekkaita asukokonaisuuksia Mode LaRose Oy:lle. Vaatemallien suunnittelu teolliseen mallistoon. 2004.
 13. Tanja Rajala. Suonikohjuleikkaukseen tulevan potilaan ja hänen perheensä ohjaus päiväkirurgisessa yksikössä. 2004.
 14. Marjo Lapiolahti. Maksuvalmiuslaskelmien toteutuminen sukupolvenvaihdostiloilla. 2004.
 15. Marjo Taittonen. Tutkimusmatka syrjäytymisen maailmaan. 2004.
 16. Minna Hakala. Maidon koostumus ja laatutekijät. 2004.
 17. Anne Uusitalo. Tuomarniemen ympäristöohjelma. 2004.
 18. Maarit Hoffrén. Vaihtelua kasviksilla. Kasvisruokalistan kehittäminen opiskelijaravintola Risettiin. 2004.
 19. Sami Karppinen. Tuomarniemen hengessä. Arkeista antologiaksi. 2005.
 20. Elina Syrjänen – Anne-Mari Uschanoff. Messut – ideasta toimintaan. Messutoteutus osana yrityksen markkinointiviestintää. 2005.
 21. Ari Sivula. Metahakemiston ja LDAP-hakemiston asennus, konfigurointi ja ohjelmointi Seinäjoen koulutuskuntayhtymälle. 2006.
 22. Johanna Väliniemi. Suorat kaaret – kattaustekstiilien suunnittelu yhteistyössä tekstiiliteollisuuden kanssa. 2006. (verkkojulkaisu)
-

Seinäjoen ammattikorkeakoulu
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Seinäjoen korkeakoulukirjasto
Keskuskatu 34, PL 97, 60101 Seinäjoki
puh. 020 124 5040 fax 020 124 5041
seamk.kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-5863-27-7 (verkkojulkaisu)
ISSN 1797-5573 (verkkojulkaisu)