

Kaisu Iisakka

Kainuun ja Pohjois-Pohjanmaan puuteollisuuden yritysten kehittymiseen vaikuttavat tekijät yritysten kannalta katsottuna

Opinnäytetyö  
Kajaanin ammattikorkeakoulu  
Tradenomikoulutus  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Syksy 2007



**Kajaanin  
ammattikorkeakoulu**

## OPINNÄYTETYÖ TIIVISTELMÄ

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma
Tekijä(t) Kaisu Iisakka	
Työn nimi Kainuun ja Pohjois-Pohjanmaan puuteollisuuden yritysten kehittymiseen vaikuttavat tekijät yritysten kannalta katsottuna	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot Markkinointi	Ohjaaja(t) Päivi Malinen
	Toimeksiantaja Kainuun Etu Oy
Aika Syksy 2007	Sivumäärä ja liitteet 92+3
<b>Tiivistelmä</b> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Kainuun ja Pohjois-Pohjanmaan puuteollisuuden yritysten kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä yritysten kannalta katsottuna. Tutkimusongelmaksi nähtiin se, että kainuulaisissa yrityksissä koetaan yritysten kehittyvän nopeammin muualla.</p> <p>Tutkimusongelman selvittäminen nousi esille Kainuun puuteollisuuden neuvottelukunnan kehittämiskeskusteluissa, joiden pohjalta Kainuun Etu Oy:n hallinnoiman Kainuun metsä- ja puutalouden työohjelma antoi toimeksiannon tutkimukselle.</p> <p>Tutkimuksen menetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus. Tutkimusteoria rakentui kehittymiseen vaikuttavien pääomien (aineelliset ja aineettomat pääomat) tarkastelusta. Valitun teorian pohjalta laadittiin haastattelurunko, joka tuki kehittymiseen vaikuttavien pääomien selvittämistä. Haastattelut toteutettiin kesällä 2007 yhteensä 16:en Kainuun ja Pohjois-Pohjanmaan puuteollisuuden yrityksen johtohenkilöille. Vastusten perusteella selvitettiin alueellisia eroavaisuuksia.</p> <p>Tulokset tukivat kainuulaisten yritysten käsitystä siitä, että Pohjois-Pohjanmaalla yrityksillä on paremmin kehittymiseen vaadittavia pääomia käytössä. Tuloksista löytyi myös asioita, joissa kainuulaiset yritykset menestyvät paremmin tai alueellista eroavaisuutta ei ollut. Tutkimuksen tuloksia voivat hyödyntää alueelliset kehittämisorganisaatiot, puuteollisuuden yritykset sekä alueelliset tukiorganisaatiot.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	laadullinen, pääomat
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun Kaktus-tietokanta <input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Business	Degree Programme Business Administration
Author(s) Kaisu Iisakka	
Title Affecting factors in development on wood processing companies in Kainuu and Northern Ostrobothnia	
Optional Professional Studies Marketing	Instructor(s) Päivi Malinen
	Commissioned by Kainuun Etu Ltd
Date Autumn 2007	Total Number of Pages and Appendices 92+3
<p>Abstract</p> <p>The main objective of the thesis was to find out factors affecting the development of wood processing companies in the Kainuu and Northern Ostrobothnia areas from the companies' viewpoint. The main research problem was that companies in Kainuu believe that companies in Northern Ostrobothnia are developing faster than in Kainuu.</p> <p>The research problems came out in the development discussions of the Kainuu wood industry negotiation community. The research was commissioned by the Kainuu forest and wood economy work program acting under Kainuun Etu Ltd.</p> <p>Qualitative research was chosen as the research method. The research theory is based on capital (material and immaterial capital) estimation including factors affecting development. The interview questionnaire was drafted using the chosen theory. Sixteen entrepreneurs or managing directors from wood industry companies from the Kainuu and Northern Ostrobothnia areas were interviewed in the summer 2007. The responses were used to find out regional differences.</p> <p>The results supported the views of the wood processing companies in Kainuu that there is more capital in use for development in Northern Ostrobothnia than in Kainuu. The results also indicated things where companies in Kainuu are better than companies in Northern Ostrobothnia, as well as factors where there were no regional differences. The results can be beneficial for regional development organisations, wood processing companies and regional support organisations.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	Qualitative, capitals, wood processing
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Kaktus Database at Kajaani University of Applied Sciences <input checked="" type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

## ALKUSANAT

Tutkimus sai alkunsa, kun Kainuun Etu Oy:n hallinnoima Kainuun metsä- ja puutalouden työohjelma yhdessä puuteollisuuden neuvottelukunnan kanssa päätti selvittää, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet/vaikuttavat Kainuussa puuteollisuuden yritysten kehittymiseen yritysten kannalta katsottuna.

Tutkimus voidaan jakaa kuuteen eri vaiheeseen, jotka ovat tutkimusteorian valinta, tutkimussuunnitelman ja teorian kirjoittaminen, haastattelulomakkeen laatiminen, henkilökohtaiset haastattelut yrityksissä, haastattelunauhoitusten litterointi ja tutkimustulosten kirjoittaminen.

Haastateltavat yritykset on valittu Kainuusta Kainuun Etu Oy:n hallinnoiman Kainuun metsä- ja puutalouden työohjelman tekemän tutkimuksen perusteella, jossa oli mukana kasvuhaluja kainuulaisia yrityksiä. Pohjois-Pohjanmaalta on valittu kainuulaisille yrityksille vastinparit. Yrityksiä haluttiin mukaan kolmelta puuteollisuuden toimialalta, jotka ovat puun sahaus-, höyläys- ja kylläysteollisuus, talonrakennusteollisuus sekä huonekalu- ja rakennuspuusepänteollisuus.

Haluan kiittää Kainuun Etu Oy:n hallinnoimaa puuteollisuuden neuvottelukuntaa opinnäytetyön aiheesta, lehtori Päivi Malista opinnäytetyön ohjaamisesta ja osallistuneita yrityksiä monipuolisten vastausten antamisesta. Haluan myös kiittää Jaakkoa auton lainaamisesta haastattelujen tekemistä varten.

Syksyllä 2007

Kaisu Iisakka

# SISÄLLYS

## ALKUSANAT

1 JOHDANTO	1
2 PUUTEOLLISUUS TOIMIALANA	3
3 YRITYSTEN KEHITTYMISEEN VAIKUTTAVAT PÄÄOMAT	7
3.1. Taloudellinen pääoma	8
3.2 Fyysinen pääoma	9
3.3 Inhimillinen pääoma	10
3.4 Sosiaalinen pääoma	13
3.5 Rakennepääoma	14
3.6 Luontopääoma	17
4 TUTKIMUSMENETELMÄ	18
4.1 Tutkimusmenetelmän perustelu ja kuvaus	18
4.2 Luotettavuus	21
4.3 Raportointi	22
4.4 Käytännön toteutus	23

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET	26
5.1 Taloudellinen pääoma	26
5.2 Fyysinen pääoma	31
5.3 Inhimillinen pääoma	35
5.4 Sosiaalinen pääoma	51
5.5 Rakennepääoma	62
5.6 Luontopääoma	67
5.7 Talonrakennusteollisuuden alueelliset eroavaisuudet	69
5.8 Puun sahaus-, höyläys ja kyllästysteollisuuden alueelliset eroavaisuudet	73
5.9 Huonekalu- ja rakennuspuusepänteollisuuden alueelliset eroavaisuudet	76
6 YHTEENVETO	78
7. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	84
LÄHTEET	89
LIITTEET	92

## 1 JOHDANTO

Kainuun Etu Oy:n hallinnoima Kainuun metsä- ja puutalouden työohjelma yhdessä Puuteollisuuden neuvottelukunnan kanssa halusi selvittää syyt siihen, miksi Kainuun puuteollisuus on kehittynyt hitaammin verrattuna muihin maakuntiin. Yritysten näkökannan tutkimista on suunniteltu neuvottelukunnan perustamisesta asti, mutta syksyllä 2006 se sai lopullisen päätöksen, kun ajatuksen muuttaminen käytännöksi aloitettiin. Neuvottelukunnalle kerrottiin mahdollisuudesta, jonka avulla valmistuva opiskelija voisi tehdä aiheesta tutkimuksen, joka vastaisi työelämän tarpeisiin. Tästä opiskelijakin saisi tarvitsemiaan opintopisteitä ja mahdollisen avaimen työelämään näyttämällä pystyvänsä pitkäjänteiseen ja haasteelliseen työhön.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Pohjois-Pohjanmaan ja Kainuun puuteollisuuden yritysten kokemuksia heidän käytössään olevista kehittymiseen vaadittavista pääomista. Tuloksia varten jokaisen yrityksen edustajan kanssa sovittiin haastatteluajat, joissa selvitettiin yritysten kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä ennalta laaditun kysymyslomakkeen avulla. Tarkoituksena ei ollut tarjota yrityksille valmiita keinoja yritystensä kehittämiseen vaan kertoa yrityksille kehittymiseen vaikuttavista tekijöistä niin Kainuussa kuin Pohjois-Pohjanmaalla.

Tutkimusteoria rakentuu aineettoman ja aineellisen pääoman käsitteistä, jotka kuvaavat yrityksen kehittymiseen ja olemassaoloon vaadittavia asioita. Aineellista pääomaa ovat taloudellinen ja fyysinen pääoma ja aineetonta pääomaa inhimillinen, sosiaalinen ja rakennepääoma. Luontopääomalla taas havainnollistetaan luonnon merkitys puuteollisuuden yritysten tulevaisuudelle. Puuteollisuudesta saatu tieto on pääasiassa löytynyt netin kautta.

Tutkimuksesta olivat kiinnostuneita Kainuun Etu Oy:n lisäksi puuteollisuuden yritykset ja yhteiskunnan tukiorganisaatiot. Tutkimuksen tarkoituksena oli verrata kainuulaisten ja pohjois-pohjanmaalaisten yritysten eroavaisuuksia pääomissa ja kokemuksissa kehittymisen suhteen, jotta saataisiin selvitettyä, miksi Kainuussa on koettu toimialan kehittyneen viime vuosina heikommin kuin Pohjois-Pohjanmaalla. Tutkimuksen tulosten tuli kertoa, millaisia esteitä kehittymisen suhteen puuteollisuuden yrityksillä on viime aikoina ollut ja millaisia esteitä yrittäjien mielestä tulee olemaan. Lisäksi Kainuun Etu Oy:n hallinnoima Kainuun metsä- ja puu-

talouden neuvottelukunnasta koordinaattori Jari Komulainen ja Pohjois-Pohjanmaan liitosta Rauno Logrén halusivat tutkimuksessa selvittää vuosilta 2002 – 2006 haastatteluihin osallistuvien yritysten liikevaihdot ja henkilöstömäärät, jotta alueiden todellista kehittymistä voitaisiin verrata keskenään.



## 2 PUUTEOLLISUUS TOIMIALANA

Metsäteollisuus toimii maailmanlaajuisilla markkinoilla, joilla tuotteiden hinta muodostuu kysynnän vaikutuksesta, eikä hintoihin voida siirtää mahdollista kotimarkkinoiden korkeampaa kustannustasoa. Sen vuoksi metsäteollisuusyritykset pyrkivät tehostamaan toimintaa ja parantamaan kustannuskilpailukyky erilaisilla ohjelmilla. (Metsäteollisuus 2007 b.)

Metsäteollisuus jaetaan massa- ja paperiteollisuuteen sekä puuteollisuuteen. Niitä kutsutaan myös kemialliseksi ja mekaaniseksi metsäteollisuudeksi. Massa- ja paperiteollisuus valmistaa paperia, kartonkia, sellua ja mekaanista massaa ja puuteollisuus sahatavaraa, vaneria, lastulevyä ja kuitulevyä, parkettia, ikkunoita, ovia, huonekaluja, rakennuskomponentteja sekä ta-loelementtejä. (Metsäteollisuus 2007 c.)

Puuteollisuuden valmistamat tuotteet ovat tärkeä osa luonnon kiertokulkua, sillä valmiina tuotteina ne sitovat merkittäviä määriä hiiltä ja siten ennaltaehkäisevät ilmaston lämpenemistä. Puusta valmistetut tuotteet ovat käyttökelpoisia muun metsäteollisuuden raaka-aineena myös silloin, kun ne poistuvat käytöstä, jolloin esimerkiksi polttaessa syntyvää tuhkaa voidaan käyttää metsien lannoitteena. Rakennustuotteissa puu on ainoa uusiutuva luonnonvara. Puutuotteiden valmistus vaatii suhteessa vähän energiaa eikä olennaisesti kuormita ympäristöä. (Metsäteollisuus 2007 d.)

Puuteollisuudessa puu voidaan hyödyntää 100-prosenttisesti. Syntyvää sahanpurua käytetään valmistettaessa bioenergiaa ja puun kuorta bioenergian tuotannossa. Puuteollisuuden yritykset ovat ylivoimaisia lämpöenergian käytössä. Bioenergiaan pohjautuvaan tuotantoon puuteollisuuden yritykset pääsevät energian käytön tehostamisella ja biopolttoaineen myynnillä. (Metsäteollisuus 2007 e.)

Teollista raakapuuta käytetään raaka-aineena erilaisten hyödykkeiden valmistuksessa, kuten asuinrakennusten, huonekalujen, puuesineiden ja lehtien valmistamisessa. Edellä mainittujen tuotteiden vuoksi voidaan sanoa, että raaka-puun ja siitä jalostettujen tuotteiden kysyntä on johdettua kysyntää eli se perustuu ihmisten tarpeille. (Juslin, Neuvonen. 1997. 18.)

Raakapuun kulutus on kasvanut koko ajan, mikä johtuu väestön määrän kasvusta sekä teollistumisesta. Puu poikkeaa merkittävästi teollisesti valmistetuista raaka-aineista, sillä sen ominaisuuksiin ei pystytä juurikaan vaikuttamaan ja tärkeintä on tuntea puun ominaisuudet ja käyttäytyminen tarkasti. Puuta käytettäessä tulee ottaa huomioon puun kosteuskäyttäytyminen, säilyvyys, sään kesto sekä lujuusominaisuudet. (Juslin ym. 1997. 20.)

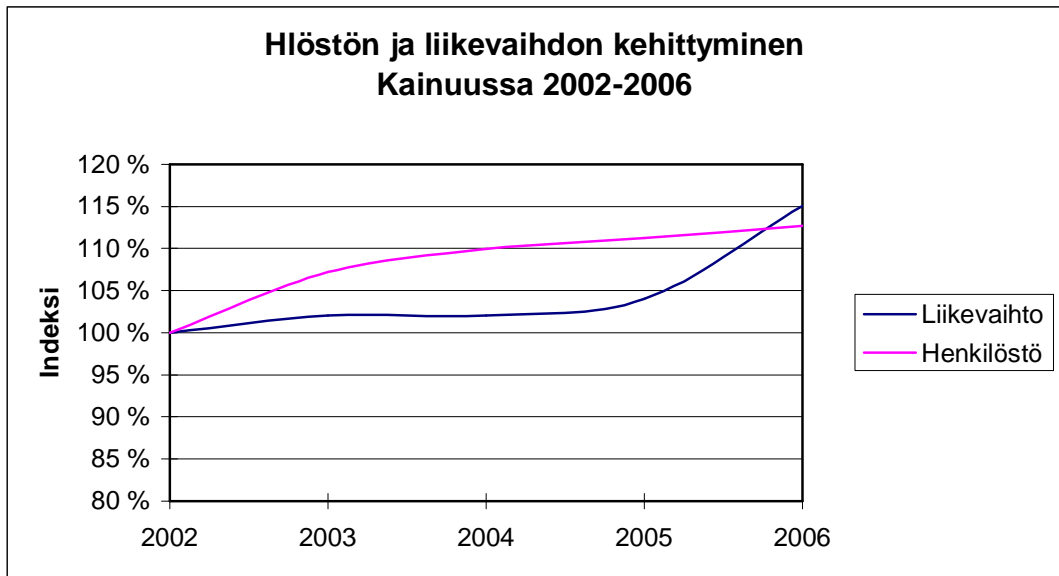
Puu on suosittu materiaali muihin materiaaleihin verrattuna, koska

- se on kevyttä ja paino-lujuussuhde on hyvä
- sen lämmöneristämiskyky on hyvä.
- se on ympäristöystävällinen (kierrätettävä, biologisesti hajoava ja myrkytön)
- sitä on helppo työstää ja liittää tavallisilla työkaluilla.
- sillä on miellyttävä ulkonäkö, jota voidaan erilaisilla käsittelyillä parantaa.
- puu on uudistuva luonnonvara, jonka kasvamiseen ei vaadita samalla tavalla energiaa kuin betonia, terästä tai muovia valmistavassa teollisuudessa.

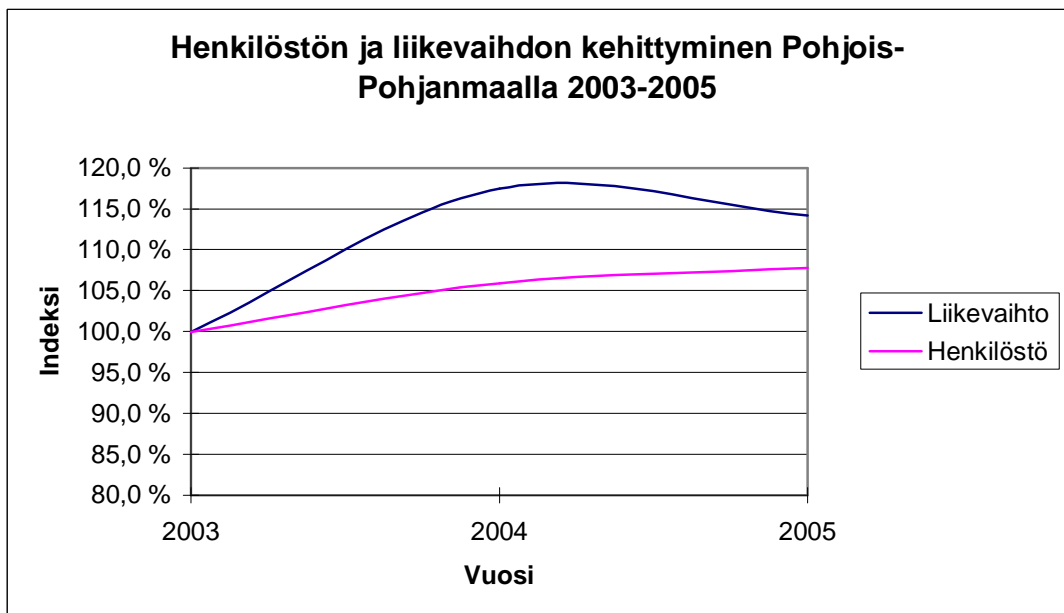
Huonoina puolina puun ominaisuuksissa ovat alttius luontaiselle tuholle, hyvä palavuus sekä kosteuseläminen. (Juslin ym. 1997. 24.)

Sahateollisuudesta syntyvän sahatavaran pääasiallinen käyttökohde on rakentaminen. Sahatavaraa käytetään rakennusten runkorakenteissa, sisä- ja ulkopaneeleissa, ovissa ja ikkunoissa sekä kiintokalusteissa. (Juslin ym. 1997. 27.)

Kuviossa 1. kuvataan liikevaihdon ja henkilöstön kehittymistä haastatteluihin osallistuneissa kainuulaisissa yrityksissä vuosina 2002–2006, josta puuttuu yhden yrityksen liikevaihdot vuosilta 2002-2004 ja henkilöstöt vuosilta 2002-2003. Kuviossa 2. kuvataan liikevaihdon ja henkilöstön kehittymistä haastatteluihin osallistuneissa pohjois-pohjanmaalaisissa yrityksissä vuosina 2003–2005. Pohjois-pohjanmaalaisten yritysten taulukossa yhden yrityksen luvut ovat yrittäjän itse antamia arvioita liikevaihtonsa kehitymisestä vuosilta 2003–2005. Vuoden 2002 ja 2006 tilanteita ei ole kuviossa, koska kaikilta yrityksiltä ei ole saatu liikevaihtoa tai henkilöstön määrää. Kuviossa 3. kuvataan puuteollisuuden eri toimialojen liikevaihdon muutosta vuosina 2000–2006. Kuviossa 4. kuvataan yleisesti teollisuustuotannon kehittymistä ja siitä nähdään eri alojen kehittyminen.



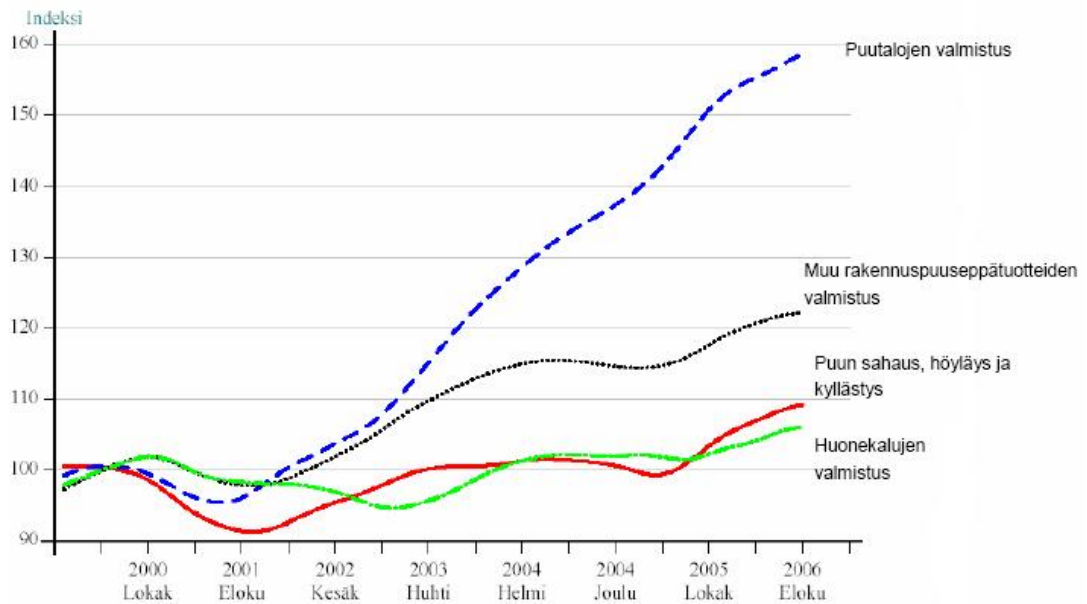
Kuvio 1. Henkilöstön ja liikevaihdon kehittyminen Kainuussa vuosina 2002–2006.



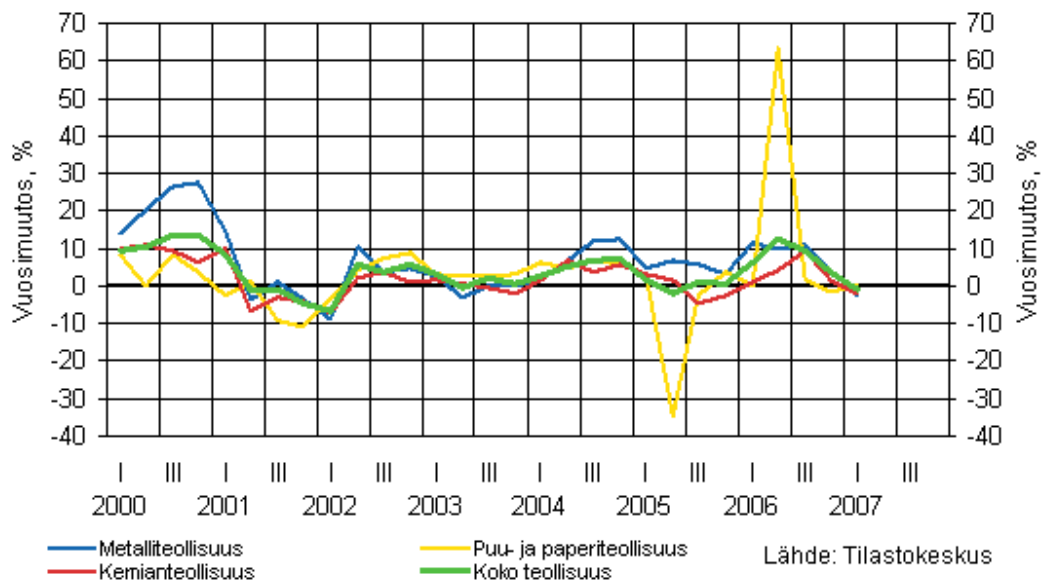
Kuvio 2. Henkilöstön ja liikevaihdon kehittyminen Pohjois-Pohjanmaalla vuosina 2003–2005.

## Puuteollisuuden liikevaihdonmuutos Suomessa

Liikevaihdon trendi 2000 - 2006



Kuvio 3. Puuteollisuuden liikevaihdonmuutos Suomessa 2000–2006. (KTM Toimialaraportit 2007.)



Kuvio 4. Teollisuustuotannon kehitys (volyymi-indeksi) (Tilastokeskus 2007 a.)

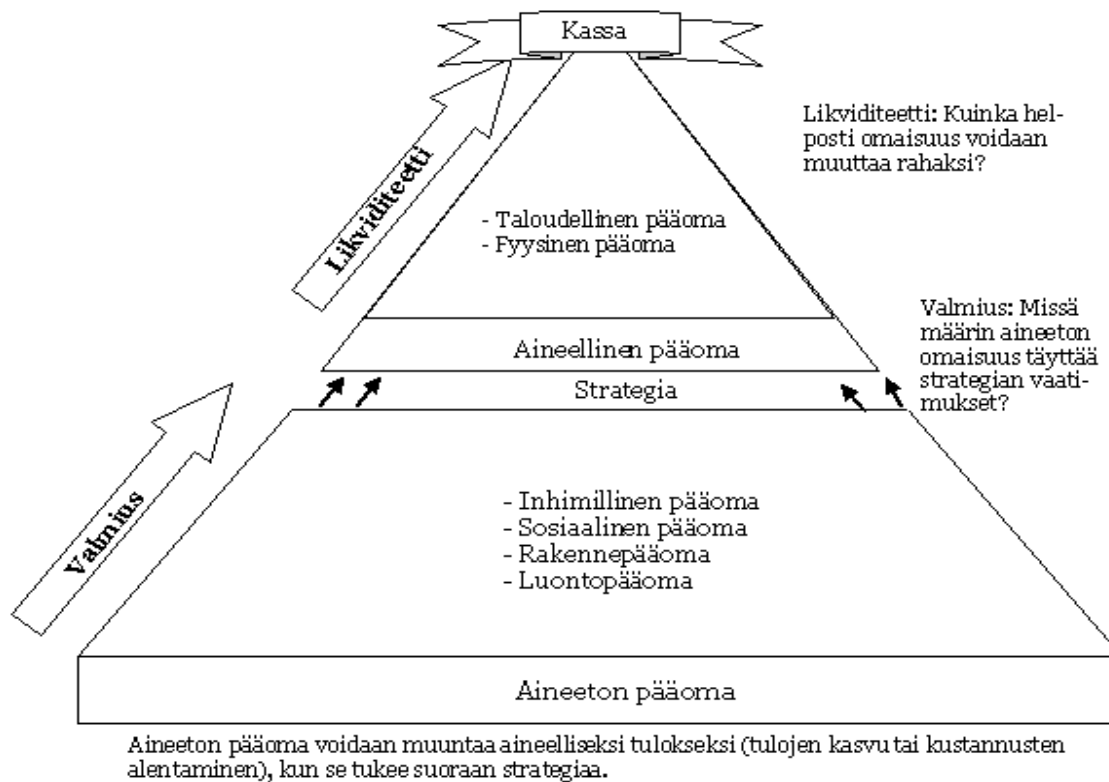
### 3 YRITYSTEN KEHITTYMISEEN VAIKUTTAVAT PÄÄOMAT

Yrityksellä on toimiakseen oltava käytettävissään monenlaisia pääomia. Erilaiset pääomat vaikuttavat toimintaan eri tavoin: osa nopeasti, osa hitaasti, osa suoraan ja osan vaikutus on välillinen. Kaikkia kuitenkin tarvitaan, jotta yritys kehittyisi ja sen toiminta olisi tulevaisuudessa kannattavaa. Kaikkien osa-alueiden toimintaa kannattaa seurata säännöllisesti, jotta mahdollisiin ongelmiin voitaisiin nopeasti puuttua ja korjata ne.

Pääomat voidaan luokitella aineelliseen ja aineettomaan. Aineellisia ovat taloudellinen (luku 3.1) ja fyysinen (luku 3.2) pääoma, joista molempia yritys tarvitsee jo perustamisvaiheessa. Ne aiheuttavat yritystä perustaessa suurimmat kustannukset. Perustamisen jälkeen tärkeitä ovat aineettomat pääomat kuten inhimillinen (luku 3.3), sosiaalinen (luku 3.4) ja rakennepääoma (luku 3.5), joita yritys tarvitsee päivittäiseen toimintaansa ja kehittymiseen. Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan työntekijöiden osaamista ja sen kohdistamista, organisaation sisäistä tietoa, aineetonta varallisuutta ja vuorovaikutussuhteita, jotka vaikuttavat yrityksen kehittymiseen, mutta eivät ole aineellista pääomaa. Aineeton pääoma voi olla ihmisestä riippuvaista tai riippumatonta, organisaation ulkoista tai sisäistä voimavaraa, itse tuotettua tai ostettua voimavaraa. (Rastas, Einola-Pekkinen. 2001, 16.)

Puuteollisuuden yrityksillä on käytössään myös luontopääoma (luku 3.6), joka sisältää luonnonvarat, raaka-aineet sekä koko ympäristön. Luontopääomaan sisällytetään hyödynnettävissä olevat luonnonvarat, joita ovat niin uusiutumattomat kuin uusiutuvat luonnonvarat. Uusiutuvia luonnonvaroja ovat muun muassa puu ja turve ja uusiutumattomia muun muassa fossiiliset polttoaineet.

Aineettoman pääoman arvo syntyy silloin, kun se osataan oikein kohdistaa yrityksen strategiaan toimintaan (Kuvio 2.). Kyse ei ole siitä paljonko aineettoman pääoman hankinta maksaa, vaan siitä, minkä arvoista se on yrityksen käytössä. Sitä voidaan mitata taseessa samoilla tavoilla kuin aineellista pääomaa, tosin sen vaikutus on pitkäaikainen, joten sen arvo nähdään pitkällä aikavälillä liikevaihdon kasvuna. (Kaplan ym. 2004, 215.)



Kuvio 3. Aineettoman pääoman mittausmalli (Kaplan ym. 2004, 217)

### 3.1. Taloudellinen pääoma

Taloudellisessa pääomassa on neljä osa-aluetta, jotka ovat oma pääoma, vieras pääoma, avustukset ja tulorahoitus. Talouden ja rahoituksen kehittäminen on tarpeellista silloin, kun yritys haluaa selkiyttää taloudellista ja rahoituksellista nykytilannetta sekä tulevaisuutta. Kehittämisen tarkoituksena on esittää ratkaisuja yrityksen ajankohtaisiin talouden ja rahoituksen kehittämistarpeisiin sekä auttaa tekemään valinnat talouteen ja rahoitukseen liittyen riittävien taustaselvitysten ja analyysien pohjalta. Talouden ja rahoituksen kehittäminen on kannattavaa myös aloittavalle yritykselle, jolla on kasvutavoitteita. (TE-keskus 2007.)

Kehittämisen kannalta taloudellinen pääoma on tärkeä, sillä investoinnit ovat aina yritykselle kallis sijoitus, joka vaatii yleensä lainarahoitusta ja avustuksia. Teknologian tulee olla vähintään samaa tasoa kuin kilpailevalla yrityksellä, jotta valmistuskustannukset olisivat kilpailukykyiset.

Oma pääoma kertyy omarahoituksesta ja tulo-rahoituksesta sekä omaisuuden arvonnousujen kautta. Tulo-rahoituksella tarkoitetaan yritykseen tulevien tulojen ja menojen erotusta, joka sijoitetaan yritykseen, eikä esimerkiksi jaeta omistajille. Omarahoituksella tarkoitetaan varallisuutta, joka itse sijoitetaan yritykseen. Yritykseen omarahoitusta sijoittavat sijoittajat ovat yrityksen omistajia oman pääoman ehtojen mukaisesti. (Suomen Yrittäjät 2007 a.)

Vieras pääoma on erilaisia lainoja. Se jaetaan lyhytaikaiseen ja pitkäaikaiseen pääomaan. Lyhytaikaista vierasta pääomaa ovat esimerkiksi yrityksen myöntämät maksuajat tai luotollinen tili pankissa. Pitkäaikaista vierasta pääomaa ovat esimerkiksi pankkilainat, rahoitusyhtiöiden antamat luotot tai muiden luottolaitosten myöntämät lainat. (Suomen Yrittäjät 2007 b.)

Yritykset voivat saada julkisista varoista avustuksia muun muassa erilaisiin kehittämishankkeisiin, kuten koulutukseen, tuotekehitykseen, konsultointiin sekä markkinointiin. On myös mahdollista yrityksen perustamisvaiheessa saada avustusta, jos yritys on elinkeinopoliittisesti merkittävä. Avustusten muodot ja perusteet vaihtelevat, sillä avustus voi olla korkotukea, takauksia tai suoraa rahallista tukea. Avustusten suurin merkitys tulee yritykselle perustamisvaiheessa tai yritystoiminnan kasvaessa, kuitenkin toiminnan olematta sen varassa. (Suomen Yrittäjät 2007 b.)

### 3.2 Fyysinen pääoma

Toimitilojen tulisi aina vastata yrityksen tarpeita kustannuksiltaan ja toiminnallisuudeltaan. Sijaintia pidetään joskus tärkeimpänä valintakriteerinä yrityksen toimitiloja suunniteltaessa. Yrityksen sijaintia miettiessä tulisi ottaa huomioon seuraavat asiat:

- alueen muut toimijat ja synergiaedut
- laajentamismahdollisuudet
- henkilöstön saatavuus
- palvelujen saatavuus: kaupat, koulut, päiväkodit, terveyspalvelut, ravintolat
- liikenne- ja jalankulkumahdollisuudet
- rahti, kuljetukset: raskaan liikenteen tarpeet, rautateiden, lentokentän ja sataman läheisyys

– työmatkaliikenne: parkkipaikat, julkisen liikenteen käyttömahdollisuudet  
Sopivan toimitilan löytämiseen voi kulua pitkä aika ja se riippuu niin yrityksen koosta kuin tarpeista. Tilan räätälöimiseen kuluu vielä enemmän aikaa. (Suomen Yrittäjät 2007 c.)

Asiakastarpeiden ja odotusten täyttäminen vaatii muun muassa sopivia tuotanto- ja toimistotiloja, koneita ja laitteita, tuotantokoneistoja, lastausrakenteita ja varastoja. Asiakkaiden ja sidosryhmien tarpeiden ja odotusten ylittäminen vaatii ennakoitaitoa, jotta osataan varautua tulossa oleviin muutoksiin ja muutostarpeisiin. (Voutilainen, Ritola, Moisio. 2001, 114.)

### 3.3 Inhimillinen pääoma

Inhimillinen pääoma koostuu yksilön ominaisuuksista eli ihmisten tiedoista, taidoista, luovuudesta, pätevyyksistä ja ominaisuuksista, jotka edistävät taloudellisen, sosiaalisen ja henkilökohtaisen hyvinvoinnin luomista. Siksi sitä sanotaan myös osaamispääomaksi (Rastas ym. 2001, 16). Se sisältää myös motivaation, käyttäytymiset, uudenoppimiskyvyn sekä henkisen ja fyysisen terveyden. Työelämä edellyttää työntekijöiltään yhä enemmän sosiaalisia taitoja ja siksi ne ovat yksi peruste työpaikan saannille, koska henkilön pitää pystyä sopeutumaan ja oppimaan uutta koko ajan. (Kajanoja ym. 1998, 37.; Sosiaali- ja terveysministeriö 2007.)

Vain inhimillisellä pääomalla voi olla taitoa kehittää organisaatiota. Osaamispääoman tiedot, kuten henkilön taidot ja kokemukset, on vaikea siirtää eteenpäin, sillä tiedon omaksumiseen vaaditaan oppiminen. Taitoa ja tietoa, joka perustuu omaan päättelykykyyn, on erittäin vaikea opettaa toiselle henkilölle. (Rastas ym. 2001, 16.)

Yrityksessä inhimillisen pääoman mittaaminen aloitetaan selvittämällä pääoman valmius yrityksessä eli mitä nykyinen henkilökunta osaa. Sen jälkeen selvitetään mitä henkilökunnan pitäisi osata. Näiden selvitysten ero muodostaa osaamiskuilun, joka kertoo yrityksen inhimillisen pääoman valmiusasteen. Kehittämällä inhimillistä pääomaa nykyaikaa vastaavalle tasolle yritys kuroo umpeen osaamiskuilun, mikä on osatun ja osattavan välillä. (Kaplan ym. 2004, 229.)



Kaikki työt ovat tärkeitä yrityksen toiminnan kannalta ja sen vuoksi yrityksessä toimii henkilöitä, joiden työ vaikuttaa enemmän yrityksen tulokseen ja henkilöitä, joiden työ vaikuttaa tulokseen vähemmän. Jokaiselle työlle tulee laatia osaamisprofiili ja valita työlle tekijä sen mukaan, kuinka hyvin hän laadittuun profiiliin sopii. Ensimmäistä kertaa profiileja laativille yrityksille tulee usein yllätyksenä se, että työlle ei ole valittu sellaista tekijää, kuin työ olisi vaatinut. Inhimillisen pääoman kehittämällä voidaan parantaa profilointiin sopivuutta. (Kaplan ym. 2004, 232–239.)

Substanssiosaamisella tarkoitetaan nimenomaiselle liiketoiminnalle vaadittavaa asiaosaamista. Henkilöstön hankkiminen on yrityksen kannalta keskeisin hankinta, jolla yritys pystyy vaikuttamaan pitkävaikutteisten tuotantotekijöiden hankintaan. Henkilökunta on tärkeä sijoitus, joten siinä ei kannata tehdä virheitä, sillä huonosti valitut tuottamattomat työntekijät luovat kustannuksia, samoin kuin vanhentuneet koneet ja laitteet.

Tulevaisuudessa puuteollisuus kehittyä ja uusia valmistustapoja tulee koko ajan lisää. Henkilöstön tietojen ja taitojen kehittäminen tulee yhä tärkeämmäksi yrityksille. On kuitenkin iso kynnys kouluttaa henkilökuntaa, sillä koulutuksen aikana yrityksen toiminnot keskeytyvät jolloin ei synny tulosta. Koulutus tulisi nähdä tulevaisuuden kannalta palkitsevana ja itsensä takaisinmaksavana. Valmiiksi koulutettua ja työkokemuksella varustettua henkilökuntaa on vaikea saada, sillä työmarkkinoille tulee vain koulusta valmistuneita vailla työkokemusta.

Tuotantoprosessiosaamisella tarkoitetaan yrityksen tuotantoprosessien hallintaa, tuotantomenetelmien kehittämistä, yritykseen tulevien materiaalien/raaka-aineiden hankintaa sekä yrityksen sisäistä että ulkoista logistiikkaosaamista. (Tekes 2004. 12.)

Asiakas- ja yhteistyökumppaniosaamisella tarkoitetaan asiakas- ja yhteistyökumppanituntemusta, vuorovaikutustaitoja, markkinointi-, myynti-, koulutus- ja konsultointiosaamista, neuvottelutaitoja sekä kielitaitoa. Nykytilanteen tuntemus ja kartoitus eivät kuitenkaan riitä, vaan pitää osata varautua tuleviin muutoksiin, jotta kilpailukyky säilyisi. (Tekes 2004. 12; Voutilainen ym. 2001, 39.)

Organisaatio-osaamisella tarkoitetaan organisaation ja prosessien kehittämistaitoja, tiimityöskentelytaitoja, palvelujen ja tuotteiden kehittämistaitoja, yritystuntemusta, projektinhallintaa, brandin kehittämistä, tiedon jakamista sekä tietotekniikkaosaamista. (Tekes 2004. 12.)

Yritysjohdon kykyä asemoida yrityksen liiketoiminta toimintaympäristöön proaktiivisesti kutsutaan liiketoimintaosaamiseksi. Sen avulla voidaan kehittää kilpailuetu tuottava johtamis- ja ansaintamalli yrityksen omien menestystekijöiden varaan. Liiketoimintaosaaminen edellyttää taitoa johtaa ja rakentaa verkostoja ja prosesseja yhteistyökumppaneiden kanssa, jotta saavutettaisiin yhteiset päämäärät. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 8.)

Liiketoimintaosaamisen osa-alueita ovat toimiala- ja markkinatuntemus, talous- ja rahoitusosaaminen, strateginen suunnittelu ja viestintäosaaminen. Yrityksen ei välttämättä itse tarvitse hallita kaikkia osa-alueita, täytyy vain osata päättää, mitä ostaa palveluina yrityksen ulkopuolelta. Yrittäjien osaamisen ja ajan puute ovat suurimmat syyt yritysten kasvun loppumiselle, sen vuoksi jokaisen yrityksen tulisi tehdä kartoitus asioista, mitkä ovat hallussa ja mitkä ei. (Hallikainen 2005, 39.)

Johtajuudella on liiketoimintaosaamiselle tärkeä merkitys. Johtajuudella on kaksi luokkaa: prosessi, jossa johtaja kehittyä ja osaamismalli, johon on määritelty johtajan ominaisuudet. Prosessissa seurataan kuinka johtajat kehittyvät, ja Osaamismallissa (Taulukko 1.) keskitytään toivottuihin ominaisuuksiin eli mikä johtaja on. Taulukon mukaan tavoiteltuja osaamismalleja ovat arvonn tuottaminen eli johtaja tuottaa hyviä taloudellisia tuloksia, strategian toteuttaminen eli johtajan tulee käynnistää muutosprosessi ja ohjata sitä, sekä inhimillisen pääoman kehittäminen eli johtajan tulee rakentaa osaamista ja määritellä korkeat standardit organisaatiolle. Kahden ensimmäisen ryhmän osaamisalueissa johtaja luo organisaation valmiutta eli kulttuurista pääomaa ja kolmannen ryhmän johtaja luo inhimillisen pääoman valmiutta yrityksessä eli tukee tavoitteita, joiden tehtävä on parantaa yrityksen osaamista ja vahvistaa sen arvoja. (Kaplan ym. 2004, 282–284.)

Taulukko 1. Johtajuusmalli: keskittyminen osaamiseen (Kaplan ym. 2004, 283).

Yleiset määreet	Kuvaus	Rooli
Arvon tuottaminen - Asiakaskeskeisyys - Innovaatiot/riskinottaminen - Tulosten tuottaminen	- Ymmärtää asiakasta; ratkaisee asiakkaan ongelmat - Kyseenalaistaa oletukset; ehdottaa uusia tapoja - Tuottaa tuloksia asiakkaille ja osakkeenomistajille	Luo organisaation valmiutta
Strategian toteuttaminen - Strategian ymmärtäminen - Vastuut - Viestintä - Tiimityö	- Määrittää selkeästi mission, vision, arvot ja strategian - Määrittää suunnan ja tavoitteet; luo vastuita - Viestii avoimesti; antaa palautetta - Työskentelee yli rajojen; jakaa tietämystä	
Inhimillisen pääoman kehittäminen - Oppiminen - Valmennus/kehitys - Henkilökohtainen panos	- Oppii muilta; oppii itseltään - Käyttää aikaa muiden kehittämiseen - Toimii esimerkkinä asettaa korkeat henkilökohtaiset standardit	Luo inhimillisen pääoman valmiutta

Johtajuusmallien tulee olla asiakaslähtöisiä eli johtajien tulee viettää aikaa asiakkaiden kanssa osatakseen ennakoida heidän tulevat tarpeensa, johtajien tulee ennakoida tilaisuudet uusien ratkaisuiden tekemiselle sekä osata luoda suhteita myös muiden sidosryhmien toimijoihin. Yritysten tulee tiedostaa seikka, että tulee olla avoin muutoksille ja uusille ajattelutavoille, koska innovointi ja riskien ottaminen ovat kehittymisen kannalta tärkeitä. (Kaplan ym. 2004, 284–285.)

Kohdistuksen ja vastuullisuuden merkitys on se, että ne liittävät toisiinsa yksittäisten työntekijöiden suoritukset ja yrityksen strategian. Työntekijöille tulee asettaa tavoitteita ja palkita tavoitteissa onnistuneet jättämättä rankaisematta niitä, jotka jäivät kauas tavoitteista. Johtajien viestinnällä on erittäin suuri merkitys siihen, että muut tekisivät päivittäin sellaisia päätöksiä, jotka parantaisivat organisaatiota pitkällä tähtäimellä. (Kaplan ym. 2004, 284–285.)

### 3.4 Sosiaalinen pääoma

Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan sidosryhmäyhteyksiä, joiden varassa yritys toimii. Niitä ovat esimerkiksi asiakkaat, alihankkijat ja toimittajat, palveluntarjoajat, yhteistyökumppanit

ja/tai julkisen sektorin toimijat sekä rahoittajat. Yritys toimii verkostossa yhdessä asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa esimerkiksi tuotteen tai palvelun määrittelemiseksi täsmenämällä myyntitapahtumaa tai toimeksiantoa. Sitä arvoa, mikä näiden suhteiden kautta syntyy, kutsutaan sosiaalisesti pääomaksi. Rastaa kirjassa mainitaan termi suhdepääoma, jonka määritelmä on samankaltainen kuin sosiaalisen pääoman, mikä on yleisemmin käytössä ja sen vuoksi työssä käytetään terminä sosiaalista pääomaa. (Rastas ym. 2001, 18.)

Sosiaalinen pääoma tuottaa luottamusta, joka perustuu ihmisten välisiin siteisiin ja yhteyksiin. Yrityksen sisäisen ryhmän sidosten lujittaminen parantaa identiteettiä ja lisää motivaatiota. Se voi myös vähentää siteitä ryhmän ulkopuolelle luottamuksen puutteen vuoksi. Ei siis auta luoda pelkästään hyvää ryhmähenkeä yrityksen sisälle vaan luottamuksen pitää olla tasapainossa yrityksen ulkopuolisten ihmisten kanssa. Sosiaalisella pääomalla luodaan terveyttä, mutta siitä eristäytyminen aiheuttaa sairautta. Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan myös sitä, kuinka paljon ja millaisia suhteita työntekijöillä on ja kuinka hyvin he tuntevat erilaisten tilanteiden vaatimat käytöstavat. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2007; Kajanoja ym. 1998, 29.)

Yritys luo ja kehittää suhteita kaikkiin sidosryhmiinsä ja ne ovat toiminnan kannalta välttämättömiä. Yhteistyökumppanit asettavat yrityksille niin edellytyksiä kuin rajoitteita toiminnan suhteen, esimerkiksi lainsäädäntö, jakelukanavat sekä yritysten ja toimialan sopimukset. Yrityksen ja suhdeverkoston toimijoiden välinen suhde tulee olla molempien tahtoma. (Lahtinen, Isoviita 2001, 70.)

### 3.5 Rakennepääoma

Rakennepääoma kuvaa yrityksen hankkimia tai luomia tekijöitä sekä yrityksen rakenteissa toimintatapoina ja tietona näkyviä tekijöitä. Siihen luetaan myös aineeton varallisuus, kuten lisenssit ja patentit. Siihen kuuluvat myös yrityksen strategiat ja tavoitteenasetannan tavat, sekä organisaation aineeton varallisuus eli patentit, tuotemerkit, tekijänoikeudet ja muu suojattu tietämys, jota sanotaan myös innovaatio- ja teknologiapääomaksi. (Tekes 2004, 13.; Rastas ym. 2001, 18.)

Rakennepääomaan kuuluvat organisaation prosessi- ja tietorakenteet, joita ovat esimerkiksi tieto- ja viestintäjärjestelmät, menettelytavat ja toimintamallit. Liiketoimintaprosessit kuvaavat yrityksessä ohjeistettuja ja käytössä olevia keinoja ja tapoja suorittaa erilaisia liiketoimintaan olennaisesti kuuluvia tehtäväkokonaisuuksia kuten tuotekehitysprosessi ja tilaus-toimitusprosessi sekä markkinointiprosessi ja niiden tarkoitus on tyydyttää asiakkaiden tarpeita. (Tekes 2004, 13.; Martola, Santala 1997, 10.)

Tuoteinnovoinnilla tarkoitetaan panostusta uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. Innovoinnin avulla luodaan uusia toimintatapoja tuotteiden tai palveluiden valmistukseen tai käyttöön. Tuoteinnovoinnin tuloksena voi syntyä patentteja, teknologiaa tai muita oikeuksia. (Tekes 2004, 13.)

Immateriaalioikeudet sisältävät tekijänoikeuden, patentti-, malli-, tavaramerkki- ja toiminimi-oikeuden. Patentilla tarkoitetaan keksijälle myönnettävää yksinoikeutta, jonka vastineeksi keksijä julkaisee keksinnön. Sen voi saada teollisesti käyttökelpoiseen, olennaisesti aikaisemmista keksinnöistä eroavaan uuteen keksintöön. Tavaramerkillä erotetaan omat tuotteet muiden tuotteista, kun sen rekisteröi; saa yksinoikeuden käyttää merkkiä ja kieltää samankaltaisten merkkien käyttämisen muilta (Patentti- ja Rekisterihallitus b). Tekijänoikeus suojaa teosta kopioimiselta ja sen saa automaattisesti teoksen tekijä (Finlex 2007; Patentti- ja Rekisterihallitus a.)

Rakenteet ja järjestelmät käsittävät yrityksen infrastruktuurin, joka rakentuu toimintamalleista, työhjeistuksista, yhteistyökäytännöistä, laatu-, dokumentointi- ja johtamisjärjestelmistä, työn organisoinnista, organisaatorakenteista sekä tietokannoista. Niiden tehtävä on taata toiminnan tehokkuus ja tiedon kulku. (Tekes 2004, 13.)

Brandi kuvaa fyysisen tuotteen olemusta, tarkoitusta ja suuntaa. Brandin avulla voidaan tunnistaa yhden tuottajan tuotteet ja/tai palvelut sekä erottaa ne kilpailijoiden tuotteista ja/tai palveluista. Hyvä brandi auttaa yrityksen ja asiakkaan suojautumisessa kilpailijoiden identtisiä tuotteita vastaan. Brandi luodaan julkisuuden avulla ja sitä pidetään yllä markkinoinnillisilla keinoilla (Silén 2001, 125).

Brandia luodessa kannattaa kiinnittää eniten huomiota tuotenimen valintaan, sillä se on tärkeämpi kuin tuotteen pakkaus tai mainonta. Tuotenimen valinnassa kannattaa kiinnittää huomiota siihen, että nimi ei mahdollisilla kansainvälisillä markkinoilla tarkoita paikallisella kielellä kirjoitettuna tai lausuttuna mitään negatiivista. Ilman tuotteen nimeä tai merkkiä ostajien on vaikeaa erottaa eri tuotteet toisistaan tai muistaa, mikä tuote oli ostajan mielestä hyödyllisin. Sidosryhmille yrityksen brandi näkyy maineena, tunnettuutena, näkyvyytenä ja julkikuvana. (Lahtinen ym. 2001, 107–108; Tekes 2004, 13.)

Brandi saadaan aikaan yrityksen kokonaisosaamisen kautta, jossa vaikuttavat niin yrityksen toiminta kuin henkilöstön innovatiivisuus ja osaaminenkin. (Lindroos, Nyman & Lindroos 2005, 98). Brandiin panostaminen kannattaa, sillä vahvan brandin omaavat tuotteet ja palvelut käyvät kaupaksi ilman markkinointitoimenpiteitä (Silén 2001, 122–123).

Kulttuurisella pääomalla tarkoitetaan vallitsevia asenteita, käyttäytymistapoja, oppiarvoja, tietoa ja omaan yhteiskuntaan perehtymistä sekä saavutettua arvonantoa, jotka ovat tyypillisiä jonkin ryhmän tai organisaation toiminnalle. Se merkitsee myös sopeutumista sosiaaliseen elämään, sekä sen toiminnan ja arvojen pohdintaa. Kulttuurinen pääoma luo pohjan sille, minkä varassa oppia uutta, kasvaa ja uudistua niin työelämän, kuin monien velvollisuuksienkin suhteen. (Chydenius-instituutti 2002; Kaplan 2004, 275.; Kajanoja ym. 1998, 29; Salminen 1994, 86.)

Puuteollisuuden yritykset kuuluvat tuotejohtajuudesta kiinnipitäviin yrityksiin, jotka haluavat synnyttää luovuuden ja tuoteinnovoinnin kulttuurin tarjoamalla asiakaslähtöisiä tuotteita. Kulttuuri voidaan jakaa kahdeksaan tekijään, jotka ovat innovointi ja riskinottaminen, systemaattisuus, tuloskeskeisyys, aggressiivisuus ja kilpailuhakuisuus, kannustavuus, kasvu ja palkinnot, yhteistyö ja tiimityö ja päättäväisyys. Kaikki edellä mainitut tekijät vaikuttavat yrityksen kehittymiseen ja hyvin hoidettuina edesauttavat kehittymistä. (Kaplan 2004, ym. 275–281.)

Yritys itsessään voi sisältää monenlaisia kulttuureita, sillä kulttuurit esimerkiksi tuotannon ja tuotekehityksen välillä tulee olla erilaiset, jotta saavutettaisiin haluttua tulosta. Kehittyvän liiketoimintayksikön kulttuurin tulee erota kypsän liiketoimintayksikön kulttuurista. Johtajien

tavoitteena on kuitenkin saada aikaan organisaation kaikille toiminnoille yhteiset arvot rehellisyyden, kunnioituksen ja työtovereiden kohtelun suhteen. (Kaplan 2004, ym. 281.)

### 3.6 Luontopääoma

Luontopääoma sisältää luonnonvarat, raaka-aineet sekä koko ympäristön. Luontopääomaan sisällytetään hyödynnettävissä olevat luonnonvarat, joita ovat niin uusiutumattomat kuin uusiutuvat luonnonvarat. Uusiutuvia luonnonvaroja ovat muun muassa puu ja turve ja uusiutumattomia muun muassa fossiiliset polttoaineet.

Puuteollisuudet raaka-aineet tulevat uusiutuvista raaka-aineista, jotka ovat kierrätettäviä ja elinkaaren päättyessä bioenergiaksi muutettavia. Puutuotteet sitovat hiilidioksidia ilmakehässä, minkä vuoksi kaikki ihmiset voivat osaltaan vaikuttaa kuluttajina maailmanlaajuisten ongelmien ratkaisemiseen. (Metsäteollisuus 2007 a.)

Hiilidioksidin nettopäästöt ilmakehään pienenevät ja kasvihuoneilmiö hidastuu, mitä enemmän puu korvaa terästä, alumiinia, muovia tai fossiilisia polttoaineita. Myös uusiutumattomien raaka-ainearojen kulumista voidaan hidastaa käyttämällä puuta. (Metsäteollisuus 2007 d.)

Materiaalitehokkuudella tarkoitetaan toimintojen tehokkuuden kasvua suhteessa kulutettuihin raaka-aineisiin. Toiminnan tehostaminen voi johtaa tuotannon kasvamiseen, jolloin käytetään aikaisempaa enemmän luonnonvaroja, vaikka yhden tuotteen kohdalla materiaalitehokkuus paranee. (Taideteollinen korkeakoulu 2007, b.)

Ympäristönäkökohtien tunnistaminen tulee tehdä ennen ympäristösuunnitelman tekemistä. Ympäristökatselmuksen tulisi sisältää ympäristön nykytilan ja sidosryhmien odotusten arvioinnin sekä lakisääteisten vaatimusten läpikäynnin. SWOT -analyysin tekeminen nähdään hyvänä keinona saada vankka pohja mahdollisille toimenpiteille ympäristön säilymisen kannalta. Ympäristöä tulee katsoa niin kokonaisuutena, työntekijän kannalta kuin johdon näkökulmasta, jotta voidaan rakentaa yritykselle ympäristövisio, tavoitteet ja päämäärät. (Voutilainen ym. 2001, 51–52.)

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tutkimusmenetelmä valitaan sillä perusteella, mikä on sopivin ja luotettavin menetelmä tutkimusongelman käsittelyyn. Tutkimusmenetelmää valitessa kannattaa kiinnittää huomiota tietojen luotettavuuteen, saatavuuden nopeuteen ja hankintakustannuksiin. Silloin kun tiedot ovat jossakin valmiina, riittää kirjoituspöytätyö. Lisätietoja varten on tehtävä kenttätutkimus, jolla saadaan ihmisten mielipiteitä ja tarkennuksia tutkimusongelman selvittämiseksi. Kenttätutkimuksella tarkoitetaan uusien, reaaliajassa olevien tietojen hankkimista. (Lahtinen, Isoviita 1998, 47–49; Taideteollinen korkeakoulu 2007, a.)

### 4.1 Tutkimusmenetelmän perustelu ja kuvaus

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus kertoo syyt siihen, miksi asiat ovat niin kuin ne ovat ja sillä saadaan vastauksia myös sellaisiin kysymyksiin, joihin ihmiset eivät osaa vastata silloin, kun kysymykset esitetään suoraan. Kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimuksella selvitetään erilaisia asioita määrällisesti. (Solatie 1997, 11 - 16.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pakoteta vastaamaan annettujen vaihtoehtojen perusteella, vaan annetaan haastateltavalle mahdollisuus kertoa oma mielipiteensä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritäänkin kysymään paljon avoimia kysymyksiä erilaisten vastausten maksimimiseksi. Yleensä kvalitatiivinen tutkimus tehdään itsenäisenä tutkimuksena tai kvantitatiivista tutkimusta ennen, jotta saataisiin määrälliseen tutkimukseen kysymyksiä ja vastausvaihtoehtoja. Kvalitatiivista tutkimusta käytetään myös selittämään kvantitatiivisen tutkimuksen vastauksia. (Solatie 1997, 11 - 16.)

Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään pieneen määrään tutkittavia, mutta pyritään tutkimaan niitä mahdollisimman perusteellisesti, jolloin tieteellisyyden kriteeri ei ole määrä vaan laatu. Tällöin puhutaan osatutkimuksesta, millä tarkoitetaan tutkimuksen tekemistä perusjoukon otokselle. Otos tehdään kuvaamaan koko ryhmän käyttäytymistä. Perusjoukon täsmälli-



nen määrittäminen on erittäin tärkeää, jotta otoksen perusteella saadaan vastaukset juuri niihin tutkimusongelmiin kuin halutaan. Otoksen edustavuudesta puhuttaessa kiinnitetään huomiota siihen, että se sisältää samoja ominaisuuksia samassa suhteessa kuin koko perusjoukko. (Solatie 1997, 11 - 16.; Lahtinen, Isoviita 1998, 51.)

Eryteisesti laadullisessa tutkimuksessa asiakkaan tulee antaa tutkimuksen toimeksianto henkilökohtaisesti henkilölle, joka tekee tutkimussuunnitelman ja haastattelut sekä esittelee tutkimustulokset. Toimeksiannon tulee sisältää tutkimuksen taustatiedot ja tavoitteet. Mikäli tutkimusta ei anneta henkilökohtaisesti, voi matkan varrelle hävitä tietoa, mikä on välttämätöntä tutkimuksen hyödyntämistä varten. Henkilökohtaisessa toimeksiannossa asiakkaalle voi tulla mieleen myös sellaisia asioita, joita ei olisi välttämättä muistanut kirjoittaa ylös. Puhelimitse toimitetusta toimeksiannosta myös yleensä puuttuu tärkeitä asioita. (Solatie 1997, 33.)

Teemahaastattelussa on enakkoon päätetty tarkoitus, mutta siinä ei ole valmiita kysymyksiä, vaan haastattelu etenee vastaajan mukaan ja haastattelija pyrkii pitämään keskustelun enakkoon valitussa aiheessa. (Solatie 2001, 100.; Rope 1992, 19.)

Syvähaastattelu perustuu henkilökohtaiseen haastatteluun, jossa ryhmä ei voi vaikuttaa mielihiteeseen ja jolla voi tutkia paljon henkilökohtaisempia asioita. Syvähaastattelut ovat haastatteluita, jotka tehdään henkilökohtaisesti ja joissa seurataan ennalta laadittua haastattelurunkoa vapaamuotoisemmin kuin tavallisissa kvantitatiivisissa haastatteluissa. Syvähaastattelu vaatii tekijältään kykyä saada aikaan luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri, jotta vaikeistakin asioista voitaisiin keskustella avoimesti. (Solatie 2001, 100 - 101.)

Haastattelijan tulee pystyä kysymään asiaa niin monelta kantilta, että todellinen vastaus selviää, sekä pystyä hyödyntämään haastattelussa myös kysymysrungon ulkopuolelta tulevia asioita. Syvähaastattelua käytetään myös sellaisissa tapauksissa, jolloin tutkittava aihe on sekä yleisesti että tutkijalle vaikea; koska huolellisen perehtymisen jälkeenkin tutkija ei välttämättä pysty ryhmäkesustelun nopeatahtisuuden vuoksi tekemään tarkentavia kysymyksiä samalla tavalla kuin syvähaastattelussa, jossa aikaa jää myös miettimiselle. (Solatie 2001, 100 - 101.)

Syvähaastattelut kestävät yleensä noin tunnin, joten ne on hyvä sopia ajoissa ja paikan tulee olla mielellään haastateltavan työpaikka, koti tai tutkimustoimiston tilat. Tässä opinnäytetyös-

sä ei ole käytössä omia tiloja ja haastateltavat sijaitsevat niin kaukana toisistaan, joten haastattelut suoritetaan haastateltavan parhaaksi katsomassa paikassa. Syvähaastatteluun osallistujalle tulisi olla osallistumisestaan jonkinlainen palkkio, koska osallistuja uhraa työaikaansa tutkimukselle. (Solatie 2001, 100.)

Syvähaastattelussa on niin huonoja kuin hyviäkin puolia. Hyvinä puolina pidetään tutkittavan käyttäytymisen syvempää ymmärtämistä, tutkittavan perspektiivin (näkökulman) saamista tutkittavaan aiheeseen, mahdollisuutta käyttää projektiivisia tekniikoita (esimerkiksi näyttää kortteja), tutkijan huolellista perehtymistä aiheeseen, koska vastaa itse kaikesta sekä tutkimuksen kehittymistä koko projektin ajan. Syvähaastattelun huonoja puolia ovat tulosten hidas saatavuus, koska tutkimusta ei voi tehdä nopeasti sekä siitä puuttuvat mahdolliset ryhmähaastattelun ajatuksia ruokkivat kommentit. (Solatie 1997, 13.)

Otoksia on kahdenlaisia. Todennäköisyysotoksessa kaikilla perusjoukkoon kuuluvilla on sama todennäköisyys tulla otetuksi otokseen. Kun tämä ei toteudu, puhutaan harkinnanvaraisesta (tutkittavat valitaan itse) otannasta, jolloin tutkimukseen otetaan mukaan vain ongelman tutkimisen kannalta olennaiset yritykset. (Lotti 1998, 109.)

Harkinnanvaraisessa otannassa tutkija rakentaa mahdollisimman vahvat teoreettiset perustat, mitkä vaikuttavat aineiston hankintaan. Tilastollisista otantamenetelmistä poiketen laadullisessa tutkimuksessa kohteena on aina lähinnä näyte, kuin otos, koska perusjoukko on pieni. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan lähteä liikkeelle puhtaalta pöydältä ilman määritelmiä ja ennakoasetteluja. Ongelmaksi muodostuukin se, että laadullisessa tutkimuksessa aineisto ei lopu kesken, vaan sitä joutuu karsimaan raskaalla kädellä. (Eskola, Suoranta 1998, 18.)

Kysymysten laatiminen aloitetaan tematisoimalla tutkittava aihe eli poimimalla isompia teemoja, joiden alle suunnitellaan syventävät kysymykset. Ensin on löydettävä tutkimuksen kannalta olennaiset aiheet, jotka erotellaan kokoelmaksi erilaisia kysymyksenasetteluja. Tematisoinnin onnistuminen vaatii teorian ja empirian vuorovaikutuksen eli niiden tulee nivoutua yhdeksi kokonaisuudeksi. Teemoittelua suositellaan käytännöllistä ongelmaa ratkaistaessa, jolloin aineistosta voidaan poimia olennaista tietoa (Eskola, Suoranta 1998, 176–180)

Aikataulu on riippuvainen useista tekijöistä, kuten tutkimuksen tavoitteesta, laajuudesta, kohderyhmästä, tutkijasta sekä tietojen tarkkuustavoitteesta ja tutkimusmenetelmästä. Tavanomaisen tutkimuksen tekemiseen menee yleensä yhdestä muutamaan kuukauteen, kun taas vaativa tutkimus voi viedä useita kuukausia. (Lahtinen, Isoviita 1998, 41.)

#### 4.2 Luotettavuus

Kvalitatiivista tutkimusta tehtäessä yleistä on aineiston koon kyseenalaistaminen. Millainen määrä aineistoa täytyy olla, jotta tutkimus olisi edustavaa ja yleistettävissä. Tulosten yleistettävyys on riippuvainen useista tekijöistä, kuten vastaajien mielipiteiden samankaltaisuudesta, tekijän tiedon omaamisesta tutkimusongelmasta ja kiinnostuksesta itse tutkimusta kohtaan. (Solatie 1997, 62; Eskola, Suoranta 1998, 66.)

Kvalitatiivista tutkimusta sanotaan myös tapaustutkimukseksi, koska sen pohjalta ei ole tarkoituskaan saada empiirisesti yleistettäviä päätelmiä, vaan tärkeintä on analysoidavan aineiston muodostama kokonaisuus. Tärkeintä ei ole niinkään aineiston koko ja sen kautta syntyneet tunnusluvut vaan tulkintojen tarkkuus ja ajankohtaisuus. (Eskola, Suoranta 1998, 66–68.)

Aineiston riittävydelle eli kylläntymiselle on omia mittareita. Riittävyys on taattu silloin, kun uusilta haastateltavilta ei voi saada tutkimusongelmaan enää mitään uutta tietoa. On kuitenkin selvää että kylläntymistä ei voi saavuttaa ellei olla selvillä niistä seikoista, mitä aineistolla haetaan. Tietenkin useammalla haastateltavalla saadaan tutkimukselle enemmän luotettavuutta, kuin että yleistäisi muutaman vastauksen perusteella koko tuloksen. (Eskola, Suoranta 1998, 62–63.)

Hypoteesittomuus tutkimuksessa tarkoittaa sitä, että tutkijalla ei saa olla mitään ennakoasenteita tutkittavasta aiheesta tai asiasta, jotka voisivat vaikuttaa tutkimuksen lopulliseen tulokseen. (Eskola 1998, 19.)

### 4.3 Raportointi

Kirjallinen raportti on välttämätön osa kvalitatiivista tutkimusta, jonka lisäksi tulokset tulee esittää myös suullisesti. Raportin merkitys on erittäin suuri, koska lukija ei voi katsoa tuloksia suoraan taulukoista, vaan on riippuvainen juuri siitä kirjoitetusta materiaalista, joka tutkimuksesta tehdään. Hyvän raportin tunnistaa siitä, että se on selkeä ja helppo lukea. Raportin tulee sisältää seuraavat asiat:

- Sisältö
- Yhteenveto tutkimustuloksista
- Johdannossa tulee sisältää tavoitteet, toteutustapa ja otoksen rakenteen kuvaus
- Tutkimuksen tulokset johtopäätöksistä yksityiskohtaisiin tuloksiin tai yksityiskohtaisista tuloksista johtopäätöksiin
- Ehdotukset toimenpiteille. Tutkijan selvittämät ja vastaajan kertomat ehdotukset.
- Liitteenä haastattelurunko

Avoimien kommenttien suora lainaaminen vastaajalta lisää tutkimuksen kiinnostavuutta ja ne tuovat tutkimuksen lähemmäs kohderyhmää. Suoraa lainausta ei kuitenkaan joka kohdassa voi käyttää ja vastausten tulkinta jää tutkijan näkemyksen varaan, sillä kaikkiin kysymyksiin ei voi edes saada suoria vastauksia, koska ne voivat olla riippuvaisia useiden kysymysten kokonaisuuksista. (Solatie 1997, 62.)

Analysointi toteutetaan kuuntelemalla kaikki nauhoitukset haastatteluista ja lukemalla muistiinpanot. Niistä tulee poimia tärkeät vastaukset ja mielipiteet, jolloin mahdolliset epäolennaiset kommentit poistuvat. Vastauksista etsitään sekä yhtäläisyyksiä että eroja, että saadaan tietoon eri alueilla vaikuttavat tekijät. Uudet tiedot tulee osata suhteuttaa jo olemassa olevaan tietoon ja selvittää haastateltavan todellinen mielipide silloin, kun asiaa on kysytty usealta kantilta. Huolellinen tutkimustulosten analysointi vaatii aikaa. (Solatie 1997, 60.)

Nauhoitukset mahdollistavat vastausten huolellisen ja yksityiskohtaisen analysoinnin. Analyysin tekee se henkilö, joka on laatinut haastattelurungon ja ollut haastattelemassa ihmisiä, koska vain hän muistaa, miten ihmiset suhtautuivat erilaisiin kysymyksiin. Muistiinpanojen teke-

minen on välttämätöntä ja kaikki mahdollinen kannattaa kirjoittaa ylös, sillä muutoin hyviltä vastauksilta putoaa tausta pois, kun ei ole vertailukohteita. (Solatie 1997, 60.)

Raportissa tärkeintä on ymmärrettävyys, että lähes kuka tahansa pystyy ymmärtämään aiheeseen ennakkoon tutustumatta, mistä siinä kirjoitetaan. Raportissa tulisi pyrkiä käyttämään sanoja, jotka ovat yleistietoa ja jättää esimerkiksi lainasanoilla kikkailu mahdollisimman vähäiseksi.

Analysoinnissa kannattaa huomioida vastausten järjestys ja paljonko aikaa kuluu vastausten antamiseen. Sanomatta jätettyihin asioihin kannattaa kiinnittää huomiota, sillä niillä voi olla suuri vaikutus lopullisiin tuloksiin. Myös erittäin voimakkaat kommentit kannattaa ottaa huomioon, niistä saadaan tietoon vastaajan syvimmat mielipiteet. Ihmiset myös hyväksyvät ja hylkäävät tiettyjä asioita eri perusteilla, heillä voi olla uskomuksia tai hyviä ja huonoja kokemuksia asioista ja tilanteista, jotka he voivat yhdistää johonkin ihan eri asiaan tai tilanteeseen. (Solatie 1997, 61.)

Kvalitatiivinen tutkimus mahdollistaa tarkoitetun ja sanotun erottamisen, koska kysymyksiä voi esittää monella eri tavalla, näin saadaan varmistettua, että sanotaan niin, miten käyttäytään. Tuloksia analysoidessa tulee kuitenkin ottaa huomioon kaikkien vastaajien mielipiteet sekä kokonaisuutena että yksittäisinä vastauksina kuin vastaajat omina kokonaisuuksinaan. (Solatie 1997, 61.)

#### 4.4 Käytännön toteutus

Syvähaastattelu oli tässä tutkimuksessa erinomainen tutkimusmenetelmä, koska käytännössä oli mahdotonta järjestää ryhmäkeskustelu kerralla 16 yrittäjälle/yrityksen edustajalle, puhumattakaan siitä, että kaikilla olisi mahdollisuutta ajan ja välimatkan puolesta kokoontua samaan tilaan. Tutkimusaiheen oltua tutkimuksen tekijälle entuudestaan tuntematon, ei pystytty välttämättä tekemään juuri niitä oikeita kysymyksiä ja ammattisanaston kanssa olisi voinut tulla myös ongelmia puuteollisuuden ihmisten kanssa keskustellessa.

Kohderyhmä valittiin Kainuun Etu Oy:n tekemän aikaisemman tutkimuksen perusteella, jossa tutkittiin Kainuun puuteollisuuden yrityksiä. Aikaisemmassa tutkimuksessa oli mukana 13 yritystä, jotka olivat puun sahauksen, höyläyksen ja kyllästyksen, rakennuspuusepän- ja taloteollisuuden ja huonekaluteollisuuden toimialoilta. Tutkimuksen tavoitteena oli saada riittävän laaja näyte edustamaan toimialojen kehitystä ja otoksen tuli vastata niitä riittävästi. Haastattelun kohdistamisen perusteena oli Kainuun alueen toimiala- ja yritystuntemus ja se kohdistettiin em. toimialojen kehityshakuisiin yrityksiin.

Puuteollisuutta tutkittaessa Kainuun yritykset on valittu harkinnanvaraisesti aikaisemman tutkimuksen perusteella, jossa on selvitetty eri puuteollisuuden toimialojen kehitystä. Pohjois-Pohjanmaalta yritykset on valittu kainuulaisille yrityksille vastinpareiksi. Kainuun Etu Oy:n hallinnoimasta Kainuun metsä- ja puutalouden työohjelmasta koordinaattori Jari Komulainen teki yritysvalinnat opinnäytetyön haastatteluja varten. Pohjois-Pohjanmaalta yrityksiä valitessa käytettiin Kainuun Etu Oy:n ja Pohjois-Pohjanmaan Liiton yhteistä valintamenettelyä, jonka tavoitteena oli löytää Pohjois-Pohjanmaalta Kainuun yrityksiä vastaavia yrityksiä puun sahauksen, höyläyksen ja kyllästyksen, rakennuspuusepän- ja taloteollisuuden ja huonekaluteollisuuden toimialoilta. Yhteyshenkilönä Pohjois-Pohjanmaalla toimi Pohjois-Pohjanmaan liitosta ohjelmajohtaja Rauno Logrén, joten häneltä saatiin tiedot Pohjois-Pohjanmaalta haastateltuun osallistuvista yrityksistä.

Kainuusta osallistui tutkimukseen 10 yritystä. Näyte oli kattava, koska yrityksiä oli mukana jokaiselta puuteollisuuden toimialalta. Pohjois-Pohjanmaalta yrityksiä osallistui haastatteluihin vähemmän eli 6 yritystä, mutta koska osallistuneissa oli jokaiselta puuteollisuuden toimialalta yrityksiä, niin otos oli kattava. Pohjois-pohjanmaalaisia yrityksiä ei tutkimuksen onnistumisen kannalta vaadittu niin suurta määrää kuin Kainuusta, koska tutkimuksen pääasiallisena tarkoituksena oli verrata kainuulaisia puuteollisuuden yrityksiä pohjois-pohjanmaalaisiin ja näin ollen Kainuun yritykset olivat pääasiallinen tutkimuskohde.

Yrityksille, jotka haluttiin osallistuvan tutkimukseen, lähetettiin Kainuun Etu Oy:ltä ennakosähköposti, jossa kerrottiin tutkimuksesta ja siitä että heihin otetaan yhteyttä. Yrityshaastatteluajoista sopiminen hoidettiin puhelimitse viikoilla 23 ja 24. Viikolla 23 soitettiin yrityksiin Pohjois-Pohjanmaalle ja seuraavalla viikolla kainuulaisille yrityksille.

Tutkimuksen kysymyslomakkeen laati haastattelun tekijä ohjaavan opettajan avustuksella. Suurin osa kysymyksistä poimittiin IT -alalle tehdystä tutkimuksesta (Tilastokeskus 2007 b.), koska siinä oli tutkittu kasvavia yrityksiä. Kaikki yrityskohtaiset haastattelut nauhoitettiin nauhurilla ja ne jäivät ainoastaan tutkimuksen tekijän käyttöön. Haastattelut nauhoitettiin, koska haluttiin säästää yrittäjien aikaa ja saada kirjaimellisesti kaikki vastaukset. Vastausten kirjoittamisessa haastattelun ohessa saattaa tärkeitä asioita jäädä kirjaamatta ylös.

Nauhoittamisesta oli myös se etu, että haastattelija pystyi keskittymään vastausten kuuntelemiseen. Kuunteleminen mahdollisti lisäkysymysten esittämisen, koska ei tarvinnut koko ajan muistella, mitä haastateltava juuri sanoi tai miettiä haastattelun aikana, mitä kannattaa kirjoittaa ylös ja mitä ei. Haastattelujen kesto vaihteli noin puolesta tunnista kahteen tuntiin.

Haastattelujen jälkeen oli tärkeää pitää taukoa ennen litteroinnin aloittamista, jotta motivaatio työn tekemiselle säilyi. Nauhoitusten litterointi oli erittäin puuduttavaa, koska nauhoja piti kelata usein taaksepäin ja kuunnella vastaukset uudelleen, jotta kaikki tiedot tulisi kirjattua. Nauhoituksia sai purettua korkeintaan kaksi päivässä, koska kuunteleminen ja kirjoittaminen vaativat paljon keskittymistä.

Tutkimustulosten kirjoittaminen vaatii myös paljon miettimistä, sillä yhteen kappaleeseen pitää saada yhdistettyä jopa 10 yrityksen vastaukset ja ottaa huomioon myös poikkeavat vastaukset. Vastausten tulkinta oli senkin vuoksi vaikeaa, koska etukäteen ei voinut valita tiettyjä asioita, joita vastauksista poimii, koska vastaukset olivat spontaaneja, jolloin kaikkien vastaukset eivät koostuneet samanlaisista asioista. Alueellista vertailua varten piti verrata koottuja alueellisia vastauksia ja miettiä, onko alueellista eroavaisuutta ja millaista alueellinen eroavaisuus on. Myös puuteollisuuden toimialoittain tehtiin vertailut alueellisista eroavaisuuksista, jotta nähdään mahdolliset toimialakohtaiset eroavaisuudet kehittymiseen vaikuttavista tekijöistä.

Haastattelututkimuksessa on yleistä, että haastatteluihin osallistuvat yritykset saavat jonkin palkkion osallistumisestaan ja sen vuoksi tämän opinnäytetyön tulokset lähetetään kaikille haastatteluun osallistuneille yrityksille kiitoksena osallistumisesta.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimus on toteutettu vuonna 2007. Haastattelut on tehty yrityksille kesä-heinäkuun vaihteessa ja tulokset on analysoitu elo-syyskuussa. Haastatteluajankohdan valintaan vaikuttivat niin haastattelijan aikataulut kuin heinäkuun perinteisyys lomanviettoajankohtana, koska suurin osa yrittäjistä ei ole tavoitettavissa kesäloma-aikoina.

Tutkimuksen tarkoituksena oli verrata kainuulaisten ja pohjois-pohjanmaalaisten puualan yritysten eroavaisuuksia pääomissa ja kokemuksissa kehittymisen suhteen, jotta saataisiin selvitettyä miksi Kainuussa on koettu toimialan kehittyneen viime vuosina heikommin kuin muualla Suomessa. Tutkimuksen tulosten tuli kertoa puuteollisuuden yritysten toimintaan vaikuttavista tekijöistä, jotka ovat vaikuttaneet tai vaikuttavat yritysten kehittymiseen tulevaisuudessa. Tulosten tulisi antaa myös suuntaviivoja yritysten tuleville toimille ja kehitystarpeille.

Tulosten esittelyssä käytettävällä maininnalla kainuulaiset yritykset/yrittäjät tarkoitetaan tutkimukseen osallistuneita puuteollisuuden yrityksiä Kainuussa ja pohjois-pohjanmaalaisilla yrityksillä/yrittäjillä tutkimukseen osallistuneita puuteollisuuden yrityksiä Pohjois-Pohjanmaalla. Yrittäjää käytetään yleisnimityksenä tutkimukseen vastanneesta henkilöstä, vaikka toimenkuva ei välttämättä ole yrittäjä.

### 5.1 Taloudellinen pääoma

Taloudellisella pääomalla tarkoitetaan yrityksen omaa pääomaa, vierasta pääomaa, avustuksia ja tulorahoitusta. Oma pääoma on omistajan sijoittamaa rahaa. Vieras pääoma on lyhytaikaisesti tai pitkäaikaisesti lainattua pääomaa rahoittajilta. Avustukset ovat rahoitusta, jonka myöntävät erilaiset organisaatiot esimerkiksi investointeihin tai tuotekehitykseen. Tulorahoitus on rahoitusta, mikä syntyy kassavirran tuomista voitoista. Tulorahoituksesta voidaan



maksaa omistajille osinkoa ja se on yrityksen toiminnan kannalta tärkeä tulonlähde, jolla se voi hoitaa lainojen lyhentämistä yms.

Miten hyvin rahoitusta on saatavilla?

Kainuulaiset yrittäjät kokevat rahoitusta olevan saatavilla, mikäli yrityksessä on kaikki asiat kunnossa. Rahoittajia vakuuttavat muun muassa tappiottomat vuodet yrityksessä, hyvät hankkeet ja ideat, joita vastaan saa hyvin rahoitusta.

Pohjois-pohjanmaalaiset yrittäjät kokevat rahoitusta olleen saatavilla, mikäli yrityksessä toiminta on järkevää ja kannattavaa ja rahoittajalta löytyy uskoa yrityksen toiminnalle. Rahoituksen ei nähdä olevan alueriippuvaista.

Näyttää siltä, että rahoituksen suhteen ei ole alueellista eroa, koska molemmilla alueilla rahaa on saatavilla samoilla perusteilla, eikä rahoituksen saaminen ole yrityksille ongelma.

Millä tavoin yrityksen omistus jakaantuu?

Kainuulaisista yrityksistä yhtä lukuun ottamatta kaikki ovat perheiden tai yksittäisten henkilöiden omistuksessa. Kahdessa yrityksessä omistus on vain yhdellä omistajalla. Kolmessa yrityksessä yhdellä omistajalla on puolet tai enemmän yrityksestä omistuksessaan ja jäljelle jääneissä yrityksissä kenelläkään ei ole yli puolta omistuksesta. Yrityksien omistajia ovat muun muassa perheet, osakkaat, yritykset tai rahastot. Yksi yritys on pörssiyritys.

Pohjois-pohjanmaalaisista yrityksistä yhtä lukuun ottamatta kaikki ovat perheiden tai yksittäisten henkilöiden omistuksessa. Yhdessä yrityksessä on vain yksi omistaja. Kahdesta yrityksestä toisessa 6 omistajaa, joista kenelläkään ei enemmistöä ja toisessa kaksi omistajaa, jotka molemmat omistavat puolet. Kaksi yritystä on perheiden omistuksessa, joissa omistus jakaantuu usealle omistajalle. Yksi yritys on pörssiyritys.

Yritysten omistus jakaantui suunnilleen samalla tavalla, joten siinä ei ole alueellista eroavaisuutta. Haastatelluissa yrityksissä ei ollut alueellisesti poikkeavia omistajuussuhteita, vaan yritysten omistukset olivat suunnilleen samalla tavoin jakaantuneet molemmilla alueilla.

Millaisena koette mahdollisuudet saada tarvittaessa omarahoitusta erilaisilta sijoittajilta?

Kainuulaisissa yrityksissä on positiivinen kokemus omarahoituksen saannista. Kaikki kokevat rahoitusta olevan tarjolla, mikäli on tarvetta. Kainuussa tarvetta ulkopuolisen omarahoituksen saannille ei tällä hetkellä yrityksissä ole, vaan pyritään pärjäämään sillä rahoituksella, mikä on olemassa.

Pohjois-Pohjanmaalla yritykset kokevat omarahoitusta olevan saatavilla. Yksi yritys saa rahoitusta koko ajan eri rahoituslähteistä. Suurin osa yrityksistä ei halua hyödyntää tarjolla olevaa omarahoitusta vaan haluavat pitää yksin yrityksensä omistuksen, eivät halua sijoittaa yritykseen enää omarahoitusta tai haluavat itse hoitaa lainansa ja velvoitteensa.

Näyttää siltä, että molemmilla alueilla omarahoituksen saanti on samanlaista ja sitä on tarjolla molempien alueiden yrityksille. Kummallakaan alueella yrityksillä ei ole tarvetta omarahoituksen lisäämiselle, vaan yritysten omistajat haluavat hoitaa rahoitusasiat muilla tavoin.

Millainen suhtautuminen rahoittajilla on toimialan yrityksiin tällä alueella?

Kainuulaisten yrittäjien mielestä rahoittajien suhtautuminen toimialan yrityksiin on kautta aikojen ollut varauksellinen. Rahoittajat ovat osaan yrityksistä suhtautuneet pitkämielisesti ja toiminta on säilynyt huonoinakin aikoina. Yrittäjät kuitenkin uskovat alan suhdanteiden olevan tällä hetkellä hyvät ja että onnistuneelle yritystoiminnalle tai hyvälle hankkeille on tarvittaessa saatavilla rahoitusta. Tällä hetkellä yrittäjät uskovat rahoittajien suhtautuvan positiivisesti toimialaan ja yritykset saavat paremmin rahoitusta kuin viime vuosituhannella, koska toimiala on noususuhdanteessa.

Yli puolet pohjois-pohjanmaalaisista yrittäjistä on sitä mieltä, että rahoittajien suhtautuminen yrityksiin on asiallista. Rahoittajat suhtautuvat yrityksiin enemmän yrityskohtaisesti kuin toimialakohtaisesti. Yhteen yritykseen rahoittajat ovat pari vuotta sitten suhtautuneet negatiivisesti alan huonojen suhdanteiden vuoksi, mutta suhdanteiden parannuttua suhtautuminen on muuttunut. Yksi yritys ei ole tarvinnut rahoitusta yli kymmeneen vuoteen ja uskoo rahoittajien suhtautumisen yritykseen olevan hyvä.

Vaikuttaa siltä, että rahoittajien suhtautuminen molemmilla alueilla on samanlainen. Molemmilla alueilla rahoittajat seuraavat toimialan suhdanteita ja päätöksenteko rahoituksen suhteet on enemmän yritys kuin toimialakohtaista.

Millaista rahoitusta olette saaneet?

Kainuulaisissa yrityksissä on hyödynnetty rahoitusta ja lainaa (korkotuki-, investointi- sekä käyttöpääomalaina) muun muassa

- investointeihin
- rakentamiseen
- tekniikkaan
- tuotekehitykseen
- kuljetuksiin
- takauksiin.

Yhden yrittäjän mielestä rahoittajalla ei ole tarjota heidän markkinakentälleen rahoitusta. Rahoitusta yritykset saavat muun muassa Finnveralta, TE-keskukselta, pankeilta sekä KTM:ltä.

Pohjois-Pohjanmaalla yrityksissä on hyödynnetty rahoitusta ja lainaa muun muassa

- investointeihin
- kalliiden lainojen muuttamiseen edullisemmiksi
- käyttöpääomaan
- tuotekehitykseen

Rahoitusta yritykset ovat saaneet muun muassa pankeilta, Finnveralta, TE-keskukselta ja omistajilta.

Vaikuttaa siltä, että Kainuussa yritykset ovat käyttäneet rahoitusta enemmän yritysten perustoimintojen luomiseen ja kehittämiseen toisin kuin Pohjois-Pohjanmaalla, missä keskitytään enemmän yritysten kehittämiseen ja vakavaraisuuteen.

Millaista merkitystä alueella on mielestänne tukiorganisaatioiden tuelle?

Puolet kainuulaista yrittäjistä kokee tukiorganisaatioiden tuen olevan riippuvainen alueesta. Alueelliseen tukeen nähdään vaikuttavan niin sijainti kuin toimialan ja yritysten merkitys alueelle. Muutama yrittäjä ei näe Kainuuta aktiivisena yrittäjien näkökulmasta, sillä starttirahoja evätään, työttömyystuet ovat pienemmät kuin muilla alueilla ja esimerkiksi Kajaanissa puuteollisuutta ei nähdä teollisuuden osalta painopistealueena samalla tavalla kuin jossakin muussa kunnassa.

Puolet pohjois-pohjanmaalaisista yrityksistä kokee tukiorganisaatioiden tuen olevan alueriippuvaista. Yhden yrittäjän mielestä alueellisten tukien koetaan pyrkivän säilyttämään työpaikkoja muuttotappiollisissa kunnissa ja toisen yrittäjän mielestä Kainuussa saadaan paremmin avustuksia kuin Pohjois-Pohjanmaalla. Yksi yrittäjä kokee alueellisten tukien olevan merkityksellisempiä pienille kuin suurille yrityksille. Yksi yrittäjä ei tuntenut aihetta.

Vaikuttaa siltä, että kainuulaisten yritysten kokemus tukiorganisaatioiden tukien alueriippuvaisuudesta on negatiivisempi kuin Pohjois-Pohjanmaalla yrityksissä. Syyksi negatiiviselle asenteelle Kainuussa kerrotaan tukien pienemmät määrät muihin alueisiin verrattuna.

Miten tukiorganisaatiot suhtautuvat alueella alanne yrityksiin?

Kainuussa tukiorganisaatiot suhtautuvat yrittäjien kokemusten mukaisesti alan yrityksiin asiallisesti. Avustuksia on saatu muun muassa Tekesiltä, TE-keskukselta, Finnveralta ja KTM:ltä, Tukea on saatu muun muassa laitteiden ja rakennusten hankintaan. Yhdellä yrityksellä ei ollut viime vuosien kokemusta, mutta aikaisemmat kokemukset ovat olleet hyviä.

Pohjois-Pohjanmaalla tukiorganisaatiot suhtautuvat yrittäjien mielestä alueen yrityksiin hyvin. Avustuksia on saatu muun muassa Tekesiltä ja TE-keskukselta. Kaksi yritystä suhtautuu varauksella erilaisiin hankkeisiin, joihin käytetään EU-rahaa, sillä on ollut paljon hankkeita, joilla ei ole ollut mitään hyötyä yrityksille, vaan niillä on vain pyöritetty organisaatioita. Hankkeissa tulisi heidän mielestään olla oikea tarkoitus ja yrittäjiä mukana.

Näyttää siltä, että tukiorganisaatiot suhtautuvat hieman paremmin pohjois-pohjanmaalaisiin yrityksiin kuin kainuulaisiin. Kainuulaiset yrittäjät kokevat tukiorganisaatioiden suhtautuvan yrityksiinsä asiallisesti, kun pohjois-pohjanmaalaisten yritysten mielestä tukiorganisaatioiden suhtautuminen heihin on hyvä. Asiallinen suhtautuminen ei vaikuta niin positiiviselta kuin hyvä suhtautuminen.

## 5.2 Fyysinen pääoma

Fyysisellä pääomalla tarkoitetaan kaikkea yrityksen fyysistä omaisuutta eli toimitiloja, koneita ja laitteita. Yrityksen toiminnan kannalta sopivan toimipaikan löytäminen on elinarvoisen tärkeää, jotta asiakkaat löytävät yrityksen ja kuljetusyhteyden olisivat hyvät.

Millä tavoin rakennusvalvonta/kaavoitukset tukevat yrittäjiä tällä alueella?

Kainuulaisten yrittäjien kokemus rakennusvalvonnan/kaavoitusten toiminnasta jakoi mielipiteet. Suurimmalla osalla yrittäjistä on käsitys, että rakennusvalvonta/kaavoitukset eivät tue yritysten toimintaa tai viranomaiset jopa yrittävät keksiä keinoja rakentamisen estämiselle. Muutama yritys on kuitenkin tyytyväinen saamaansa palveluun. Kainuussa uusissa toimitiloissa on liian suuret vuokrat aloittaville yrityksille eikä vanhoja toimitiloja ole tarjolla. Kaikilla ei ollut kokemusta paikallistason rakennusvalvonnan toiminnasta.

Pohjois-pohjanmaalaisten yrittäjien kokemus rakennusvalvonnan/kaavoitusten toiminnasta on lähes kaikilla positiivinen, koska tonttimaata on tarpeen vaatiessa saatavilla. Ongelmia on tuottanut uusien asuinalueiden kaavoitusten vuoksi häviävä tonttimaa. Kunnat ovat kaavoittaneet teollisuusalueet ja mahdollistavat näillä lisätontin saamisen, mutta teollisuusalueiden ulkopuolella toimivat yritykset joutuvat ostamaan tontin yrityksensä ympärillä olevilta maanomistajilta.

Näyttää siltä että rakennusvalvonta/kaavoitukset tukevat yrityksiä paremmin Pohjois-Pohjanmaalla kuin Kainuussa, koska suurimmalla osalla kainuulaista yrityksistä on kokemus, että rakennusvalvonta/kaavoitukset eivät tue yrittäjiä Kainuussa. Tonttimaan saanti kaupun-

gilta/kunnalta on Pohjois-Pohjanmaalla helpompaa, mutta yksityisen maan saanti on molemmilla alueilla samanlainen.

Millainen on valmiiden toimitilojen saatavuus?

Valmiiden toimitilojen saatavuutta pidettiin Kainuussa keskimäärin huonona valmiiden tilojen puutteen vuoksi. Varsinkin uusien yritysten syntymisen kannalta tilanne on hankala, koska teollisuutta pyritään keskittämään tietyille alueille, joilla vapaita kohtuuhintaisia toimitiloja ei ole muuten kuin rakentamalla. Osa yrittäjistä katsoi kuitenkin tärkeäksi rakentaa itse toimitilat, jotta saisivat vakuuksia rahoitusta varten. Tilojen puutteen vuoksi toimintaa ei voi laajentaa, vaan yritysten tulee toimia niissä tiloissa, mitkä heillä on.

Pohjois-pohjanmaalla on myös ongelmaa tilojen saannin suhteen, varsinkin suuremmille yrityksille. Kunnissa valmiille toimitiloille löytyy heti yritykset ja pienemmille yrityksille rakennetaan toimitiloja. Parhaaksi keinoksi toimitilojen saannille nähtiin toimitilojen rakentaminen itse.

Kainuussa ja Pohjois-Pohjanmaalla valmiiden toimitilojen saatavuus on aika heikko, koska valmiit toimitilat ovat molemmilla alueilla kysytyjä ja käytettyjä. Pohjois-Pohjanmaalla pienille yrityksille rakennetaan toimitilat, mutta Kainuussa uusien toimitilojen ongelmana nähdään korkea vuokra. Uusia toimitiloja pitäisi tarvittaessa olla nopeasti saatavilla, jotta yritystoiminnan aloittamista ei jätetä tekemättä sen vuoksi.

Ovatko käytössä ominaisuuksiltaan riittävät laitteet?

Kainuulaisista yrittäjistä puolella on mielestään ominaisuuksiltaan riittävät laitteet käytössään. Tekniikan kehittymistä seurataan ja pyritään pysymään mukana kehityksessä, vaikka taloudellinen pääoma asettaa joskus hidasteita. Laitekantaa pyritään muuttamaan ympäristön muutosten mukaan, kuten luonnonsuojelun aiheuttaman raaka-ainepulan vuoksi. Myös kilpailun koveneminen on aiheuttanut yrityksille toiminnan muutoksia ja sen vuoksi on jouduttu aloittamaan toiminta uudella liikeidealla, jonka toteuttamiseen ei vanhaa laitekantaa voida hyödyntää.

Pohjois-pohjanmaalaiset yrittäjät kokivat, että heillä on tällä hetkellä käytössään ominaisuuksiltaan riittävät laitteet. Suurimmassa osassa yrityksistä laitteet on investoitu viimeisinä vuosina tai investoidaan tällä hetkellä. Myös Pohjois-Pohjanmaalla yritykset pyrkivät olemaan kehityksessä mukana ja investoivat aina tarpeen vaatiessa. Kapasiteetin vähyyteenkin voidaan vastata siirtymällä kolmivuorotyöhön, joten sitäkään ei nähdä ongelmana. Muutamalla yrittäjällä oli sellainen tilanne, että heillä toiminta oli ollut lähellä loppumista, mutta toimialan paremman kehityksen vuoksi tällä hetkellä liikevaihtoa aiotaan nostaa ja investoidaan uusiin laitteisiin.

Ominaisuuksiltaan riittävä laitekanta mahdollistaa riittävän suuren kapasiteetin tuotannossa ja kyvyn vastata markkinoiden kysyntään. Pohjois-Pohjanmaalla kaikki yrittäjät kokevat, että heillä on käytössään ominaisuuksiltaan riittävät laitteet, kun taas Kainuussa vain puolella yrittäjistä on samanlainen kokemus laitteistaan. Kainuussa luonnonsuojelu on aiheuttanut ongelmia yritystoiminnalle raaka-aineen saannin heikkenemisen vuoksi, kun taas Pohjois-Pohjanmaalla kyseistä ongelmaa ei juuri ole. Pohjois-Pohjanmaalla laiteinvestoinnit ovat tapahtuneet ennen Kainuuta, joten ongelmia ei ole laitekannan suhteen syntynyt.

Millaista koulusta/lisäkoulutusta laitteiden käyttö vaatii?

Lähes kaikissa kainuulaisissa yrityksissä on laitteet, joiden käyttö vaatii koulutuksen, joko laitteiden maahantuojan toimesta tai paikallisesti yrityksessä. Valmiita työntekijöitä ei laitteille ole saatavana, koska alaa opiskelleita on työnhakijoina vähän ja oppilaitosten laitekanta on vanhaa. Puualan perustutkinto nähdään kuitenkin etuna, vaikka se ei aina takaakaan työpaikan saantia. Yleensä yksi työntekijä käy laitekoulutuksen ja opettaa sitten muille.

Kaikissa pohjois-pohjanmaalaisissa yrityksissä on laitteet, jotka vaativat joko paikallisen koulutuksen yrityksessä tai laitteen toimittajan järjestämän koulutuksen. NykYTEKNIikka on automatisoitua ja suuri osa työstä tehdään näyttöpäätteen edessä. Vanhempien työntekijöiden koulutus nähdään uuden tekniikan osalta vaikealta ja heille pyritään löytämään muita tehtäviä. Koneiden automatisoitumisen myötä myös henkilöstö on nuorentunut.

Molemmilla alueilla laitteiden käyttö vaatii yrityksen sisäisen tai laitevalmistajan järjestämän koulutuksen. Pohjois-Pohjanmaalla kaikissa yrityksissä vaaditaan lisäkoulutusta laitteiden

käyttöön toisin kuin Kainuussa. Kainuussa nähdään ongelmana koulujen laitekannan vanhentuminen, jolloin laitekoulutuksen omaavaa nuorta henkilökuntaa on huonosti saatavilla, kun taas Pohjois-Pohjanmaalla ongelma on iäkkäiden työntekijöiden kouluttaminen uusien laitteiden käyttöön, kun laitteet monimutkaistuvat. Laitekannan uusiutuessa yritykset saavat kuitenkin nuoria työntekijöitä, jotka ovat yrityksille tulevaisuuden voimavara. Kouluttaminen vaatii kuitenkin aina yritykseltä resursseja ja aikaa, jotta sillä saavutettaisiin paras mahdollinen hyöty.

Millainen on toimitilojen laajennettavuus?

Toimitilojen laajennettavuus on suurimmalla osalla kainuulaisista yrityksistä hidaste toiminnan laajentamiselle. Yritykset voivat kuitenkin tehdä järjestelyjä tontillaan saadakseen lisää tilaa käyttöönsä tai ostaa tonttimaata ympäriltä, jos se on mahdollista. Tonttien pienuus on aiheuttanut rajoitteita investoinneille eli ei ole saatu sellaisia laitteita, kuin tarve olisi vaatinut. Tontin saamista pidetään ongelmallisempänä kuin luvan saamista rakentamiselle.

Yli puolet pohjois-pohjanmaalaisista yrittäjistä koki, että halutessaan heillä olisi saatavilla lisää tonttimaata. Ongelmia aiheuttivat sijainti teollisuusalueiden ulkopuolelle, jolloin tonttimaata kalliimpaa ja entisten toimitilojen muoto, joka ei salli laajentamista.

Toimitilojen laajennettavuus koetaan Pohjois-Pohjanmaalla paremmaksi kuin Kainuussa. Toimitilojen laajennettavuus on yksi edellytys yrityksen kasvamiselle, ellei yrityksellä ole resursseja siirtää toimintoja muualle, rakentaa uusia ja isompia toimitiloja eri paikkaan tai mahdollisuutta käyttää alihankintaa niiden tuotannon osa-alueiden osalta, jotka voidaan teettää alihankintana.

Millainen yrityksen sijainti mielestänne on?

Kainuuta yrityksen sijaintipaikkana pidetään hyvänä. Hyvinä puolina pidetään raaka-aineen läheisyyttä, pysyvän työvoiman ja kuljetustuen saantia. Sijainnin huonoina puolina yrittäjät näkivät huonot liikenneyhteydet (junat harventuneet, lentoliput kalliita), pitkät kuljetusetäisyydet, kuljetustuen määrän pienenemisen sekä kaukaisen sijainnin päämarkkina-alueisiin.



Yrityksen sijaintia pohjois-pohjanmaalla pidettiin keskimäärin hyvänä. Hyvinä puolina nähtiin raaka-aineen läheisyys, hyvät maantiekuljetusmahdollisuudet, hyvin sitoutunut henkilökunta sekä tuttu, turvallinen ja vakaa toimintaympäristö. Huonoiksi puoliksi mainittiin pitkä matka ruuhkasuomeen ja kansainvälisille markkinoille, suuret kuljetuskustannukset ja tulevaisuudessa uhkaava työvoimapula nuorten poismuuton vuoksi. Voimavarojen yhdistäminen pienten kuljetusten osalta on yhden yrittäjän ehdotus kustannusten säästämiseksi.

Kainuulaiset yrittäjät kokevat yrityksensä sijainnin paremmaksi kuin pohjois-pohjanmaalaiset yritykset. Kainuussa koettiin huonot liikenneyhteydet yhdeksi ongelmaksi toisin kuin Pohjois-Pohjanmaalla. Pohjois-Pohjanmaalla yrittäjät kokivat, että heillä tulee olemaan työvoimapula, koska sijainti on syrjäinen kasvukeskuksiin verrattuna, mitä Kainuussa ei sijainnin osalta nähty ongelmana.

### 5.3 Inhimillinen pääoma

Inhimillinen pääoma koostuu yksilön ominaisuuksista eli ihmisten tiedoista, taidoista, luovuudesta, pätevyyksistä ja ominaisuuksista, jotka edistävät taloudellisen, sosiaalisen ja henkilökohtaisen hyvinvoinnin luomista.

Millaisia ovat olleet kokemukset rekrytoinnista?

Yli puolet kainuulaisista yrittäjistä koki, että he olivat saaneet hyviä kokemuksia rekrytoinnista. Suurimmaksi haasteeksi muodostui erikoisosaamisen, kuten insinöörien ja korkean teknii-kan osaajien niin kuin myös atk:n osaajien saaminen. Tulevaisuudessa ongelmaksi muodostuu myös ammattitaitoisten työnhakijoiden puute, koska koulutusta on tarjolla liian vähän. Oppisopimus nähdään loistavana mahdollisuutena saada uutta osaavaa työvoimaa, mutta aina se- kään ei takaa työvoiman saantia, jos halukkaita ei vain ole.

Pohjois-pohjanmaalaiset yritykset ovat tähän saakka saaneet hyvin työntekijöitä. Tämän het- kisen työvoimapulan vuoksi yritykset ovat tehneet investointeja, jotta saataisiin työvaiheita automatisoitua ja panostaneet enemmän työvoiman saantiin tiedottamalla työmahdollisuuk-

sista eri oppilaitosten opiskelijoille. Korkeammin koulutetusta väestä on ollut aina pulaa, minkä uskotaan johtuvan alan koulutuksen vähyydestä, sekä siitä, että yleensä puoliso on myös hyvin koulutettu ja hänenkin pitäisi löytää töitä läheltä.

Kainuussa nähdään työvoiman saanti tulevaisuudessa huonona, kun taas Pohjois-Pohjanmaalla työvoiman saaminen on nyt ongelma. Pohjois-Pohjanmaalla on ehditty tehdä työvoiman puutteen vuoksi investointeja, joissa työvoimaa tarvitaan tuotannossa vähemmän, koska työntekijöitä ei ole saatu. Yrittäjille Kainuussa edellä mainitut investoinnit tulevat ajan-kohtaisiksi työvoimapulan tullessa. Kainuussa työvoiman saannin vähenemiselle yhdeksi syyksi kerrottiin koulutuksen väheneminen, kun taas Pohjois-Pohjanmaalla ollaan aktiivisempia ja tiedotetaan 2-asteen oppilaitosten opiskelijoille tulevaisuuden työmahdollisuuksista heidän yrityksissään, jotta saadaan lisättyä alan kiinnostavuutta. Korkeamman koulutuksen omaavista työnhakijoista on molemmilla alueilla pulaa.

Millainen kokemus Teillä on osaavan henkilöstön tarjonnasta?

Kainuulaisissa yrityksissä koetaan, että valmiita työntekijöitä oppilaitoksista ei saada, joten kaikki työntekijät tulee kouluttaa yritysکوhtaisesti. Tulevaisuutta ajatellen puualan peruskoulutusta pidetään kuitenkin hyvänä pohjana tulevalle osaamiselle, koska perustietämys alalta on hallussa. Osa työnantajista hyödyntää myös muiden alojen ammatillisen peruskoulutuksen käyneitä ihmisiä ja kouluttavat heistä työntekijöitä itselleen.

Pohjois-Pohjanmaalla yrittäjät joutuvat palkkaamaan jopa täysin kouluttamattomia henkilöitä ja kouluttamaan heidät, koska työpaikkoja alueella on enemmän kuin koulutettuja työnhakijoita. Puolet hakijoista on ammatillisen koulutuksen käyneitä, joten toiselle puolelle pitää järjestää räätälöity koulutus toimialan tehtäviin. Vaikka yrityksiin hakeutuu monen ammattitaitaan omaavia henkilöitä, niin silti työvoimapula on tulossa.

Pohjois-Pohjanmaalla on palkattu täysin kouluttamattomia henkilöitä itse koulutettavaksi, kun taas Kainuussa puualan peruskoulutuksen omaava pitää kouluttaa vain yrityksen laitteiden käyttämiseen. Molemmilla alueilla hyödynnetään muiden alojen ammatillisen peruskoulutuksen käyneitä palkattaessa uusia työntekijöitä, mutta alan peruskoulutusta arvostetaan molemmilla alueilla.

Millainen on mielestänne yrityksen palkkaus vs. kilpailijan?

Palkkausta pidetään kainuulaisissa yrityksissä suurimmaksi osaksi samansuuruisena kuin kilpailijoilla, vaikka kaikilla ei ollut tietoa kilpailijoiden maksamista palkoista. Työpaikan saantia pidettiin yrittäjien mielestä työntekijöille tärkeämpänä asiana kuin korkeaa palkkaa. Töihin mennään sinne, missä on vapaa työpaikka. Harjoittelua arvostetaan, koska opiskelija ja yritys voivat ilman sitoumuksia tutustua toisiinsa ja yritys voi löytää loistavan työntekijän.

Pohjois-Pohjanmaalla yrittäjät seuraavat tarkasti alalla vallitsevia keskimääräisiä palkkoja ja pyrkivät maksamaan sen mukaisesti tai vähän enemmän. Korkeampaa palkkaa maksetaan fyysisesti vaativammasta ja raskaammasta työstä. Palkan suuruus ei kuitenkaan ole tärkein tekijä työpaikan valinnassa, vaan työn haastavuus ja monipuolisuus ja että ei ole lomautuksia.

Vaikuttaa siltä, että Pohjois-Pohjanmaalla on enemmän kilpailua työntekijöistä, koska siellä pyritään maksamaan keskimääräistä parempaa palkkaa kuin kilpailija. Kainuussa kilpailua ei ole niinkään palkan suhteen, vaan töihin mennään sinne missä on töitä tarjolla. Pohjois-Pohjanmaalla yritykset pystyvät tarjoamaan pitkäaikaisia työsuhteita ilman lomautuksia. Kainuussa arvostetaan harjoittelua, koska yritys voi löytää sitä kautta työntekijän edullisesti.

Millaista riittävää johdon konsultointia ja neuvontaa alueella on tarjolla?

Lähes kaikilla kainuulaisilla yrityksillä on kokemus, että johdon konsultointia ja neuvontaa on tarjolla. Joidenkin mielestä sitä tarjotaan liikaakin. Muutama yrittäjä on sitä mieltä, että yrityksessä ei ole kaikki kohdallaan, jos tarvitaan ulkopuolista konsulttia ja sen vuoksi he eivät katso sitä itselleen tarpeelliseksi. Konsultointia ja neuvontaa yrityksille tarjoavat muun muassa TE-keskus, konsultointitoimistot, WoodPolis, Kainuun Etu Oy tai yrityksen oma konsultti. Muutama yritys nosti esille konsulttien puualan ammattitaidon puutteen, mistä syystä konsulteilla ei ole tarjota heille räätälöityjä palveluita. Yrittäjistä puolet kertoivat jättäneensä tarjotut palvelut ja neuvonnan käyttämättä, koska eivät ole nähneet niitä yritykselleen tarpeellisiksi.

Kaikkien pohjois-pohjanmaalaisten yrittäjien mielestä johdon konsultointia ja neuvontaa on tarjolla paljon. Neuvonta ei ole kuitenkaan alueellista, vaan sitä tarjotaan koko Suomen alueelta. Konsultointia ja neuvontaa yrityksille tarjoavat konsultit, yritykset ja TE-keskus. Puolet

yrittäjistä kokee, että heidän kokoluokkansa yrityksille ei löydy tarpeeksi korkeatasoista konsultointia, vaan konsultointi on tarkoitettu lähinnä pienemmille yrityksille. Yksi yrittäjä kertoo, että osa koulutuksista on liian kaukana ja toivoo niitä paikkakunnalle.

Vaikuttaa siltä, että Pohjois-Pohjanmaalla koetaan johdon konsultointia ja neuvontaa olevan paremmin tarjolla kuin Kainuussa. Pohjois-Pohjanmaalla kaikki yrittäjät kokevat heille tarjottaneen johdon konsultointia ja neuvontaa, kun taas Kainuussa kaikilla yrityksillä ei ole kokemusta johdon konsultoinnin ja neuvonnan tarjoamisesta. Kainuussa suhtautuminen konsultointiin on muutamalla yrittäjällä negatiivinen. Molemmilla alueilla on suuria yrityksiä, joiden yrittäjät eivät koe heille tarjottua konsultointia ja neuvontaa riittävän korkealaatuiseksi.

Millaista liiketoimintaosaamista yrityksestänne löytyy ja mitä voisi parantaa?

Suurimmalla osalla kainuulaisista yrittäjillä on kokemus, että heillä on liiketoimintaosaaminen kunnossa. Joillakin yrityksillä on sellainen kokemus, että yritys ei olisi olemassa, ellei kaikista osa-alueista ole osaamista ja tästä syystä näkevät ulkopuolisen avun turhana. Osalla yrittäjistä on olemassa kouluttamissuunnitelmia liiketoimintaosaamisen kehittämistarpeisiin. Yrityksistä löytyy seuraavia kehittämistarpeita liiketoimintaosaamisen suhteen:

- viestintäosaaminen
- markkinointiosaaminen
- suunnittelun ja tuotannon nivouttaminen toisiinsa
- teknologiaosaaminen
- taloushallinto
- toisen huomioonottaminen

Lähes kaikki pohjois-pohjanmaalaiset yrittäjät ovat sitä mieltä, että heidän yrityksistään löytyy kaikenlaista osaamista. Osaamisen kerrotaan kestävän jopa vertailun muiden toimialojen kanssa. Muutamassa yrityksessä ei ole selvää puutetta missään liiketoimintaosaamisen alueessa. Liiketoimintaosaamisen kehittämisessä nousivat esille seuraavat asiat:

- viestintäosaaminen
- tuotannon ja laatu järjestelmän kehittäminen
- tekniikka

- vientiosaaminen
- markkinointiosaaminen
- johdon osaaminen
- taloushallinto

Pohjois-pohjanmaalaiset yritykset kokivat omaavansa enemmän liiketoimintaosaamista verrattuna kainuulaisten yritysten kokemukseen. Pohjois-Pohjanmaalla osa yrityksistä ei näe ulkopuolista apua itselleen tarpeellisena, kun taas Kainuussa osa yrityksistä näkee ulkopuolisen avun hyödyttömänä eli konsultointia ei arvosteta, vaikka olisi tarvetta neuvonnalle. Molemmilla alueilla on yhteisiä tekijöitä, jotka vaativat parantamista. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että Pohjois-Pohjanmaalla apua tarvitaan enemmän yrityksen kasvuun kuin perusosaamiseen eli panostusta kaivataan esimerkiksi tuotannon ja laatu-järjestelmän kehittämiseen ja vientiosaamiseen, kun taas Kainuussa kehittämistä vaaditaan perusosaamisen osalta. Osa pohjois-pohjanmaalaisista yrityksistä kokee kaikkien asioiden olevan jo hallussa.

Millainen tulevaisuuden kehittymisnäkökulma yrityksellänne on?

Yli puolella kainuulaisista yrittäjistä on myönteinen tulevaisuusnäkökulma, koska valmistetaan hyvää tuotetta, on laadittu uusi strategia tai aiotaan panostaa ulkomaankauppaan. Kahden yrityksen tilanne on kuitenkin sellainen, että ulkoisten muutosten vuoksi edetään liiketoiminnan suhteen varovasti tai ei ole kasvutavoitteita.

Yhtä lukuun ottamatta kaikissa pohjois-pohjanmaalaisissa yrityksissä on tarkoitus kehittyä seuraavien vuosien aikana. Heidän suunnittelemissaan kehittämiskeinoja ovat esimerkiksi laatu-järjestelmän hankkiminen, prosessien, työmenetelmien ja laitekannan pitäminen nykyaikaisena, asiantuntijoiden käyttäminen, yhteistyön lisääminen ja kilpailukykyyn säilyttäminen. Kaksi yrittäjää näkee tulevat vuodet haasteellisina ja haluavat tällä hetkellä pitää toimintansa ennallaan ja jatkaa yrityksensä kehittämistä kannattavuuden mukaan.

Pohjois-Pohjanmaalla kehittymishakuisuutta on suuremmalla osalla yrityksistä kuin Kainuussa. Suurin ero näyttää olevan se, että kainuulaiset yritykset pyrkivät kehittämään yrityksen

sisäisillä keinoilla kuten strategialla tai tuotteiden avulla, kun taas Pohjois-Pohjanmaalla kehittämiseen haetaan apua yrityksen ulkopuolelta tai lisätään yhteistyötä.

Millaisille asioille yrityksenne kannattavuus ja liiketoiminnan kasvu perustuvat?

Kainuussa yritysten kasvu perustuu seuraaville tekijöille:

- ostotoiminnan tiukentaminen ja kulujen seuraaminen
- yhteistyökumppaniosaaminen
- jalostusarvon nostaminen
- tuotekehitys
- tehokkaampi valmistus
- tuotantokustannusten pienentäminen
- tuotteista saatava hinta
- ulkomaankaupan kasvu
- uuden tekniikan käyttöönotto
- tarkka asiakastuntemus
- erikoistuminen tuotannossa, tuotepolitiikassa, strategiassa.

Muutama yritys ei kuitenkaan hae liiketoiminnan kasvua tai volyymin nostoa, vaan pyrkivät muuttamaan tämänhetkistä toimintaa kannattavammaksi.

Pohjois-Pohjanmaalla yritysten kasvu perustuu seuraaville tekijöille.

- toiminta-alue-tuntemus
- puun saanti
- vallitseva hintataso
- design ja muotoilu
- laatu ja kotimaisuus
- henkilöstön osaaminen ja henkilöstöstä huolehtiminen
- uskallus tehdä investointeja
- hyvä omavaraisuusaste
- tehokas tuotantoprosessi, materiaalihankinta ja logistiikka
- keskittyminen tiettyihin tuotteisiin ja kohderyhmiin

Kasvun koetaan kuitenkin olevat pitkälti riippuvainen ulkoisista tekijöistä, joita ei välttämättä voi ennustaa. Yhden yrittäjän mielestä ei kannata tavoitella kaikkia mahdollisia asioita, vaan keskittyä siihen minkä parhaiten osaa.

Molemmilta alueilta löytyy yrityksiä, jotka eivät halua niinkään kasvaa, vaan kehittää omaa toimintaansa kannattavammaksi. Pohjois-Pohjanmaalla kasvun koetaan kuitenkin olevan loppujen lopuksi riippumaton yrityksen toiminnasta, koska ulkoiset tekijät määräävät hyvin pitkälti toimintaa. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että pohjois-pohjanmaalaiset yrittäjät näkevät yrityksen kehittämisen henkilökunnan avulla yhtenä keinona kasvulle toisin kuin Kainuussa.

Millaista on yrityksenne teknologia verrattuna kilpailijan teknologiaan?

Suurin osa kainuulaisista yrittäjistä koki, että heillä on kilpailukykyinen tai jopa ylivoimainen teknologia kilpailijoihin verrattuna. Kahdella yrityksellä teknologia on kuitenkin tällä hetkellä vaatimatonta ja investoinnit suunnitteilla. Toisella heistä on tarpeen vaatiessa mahdollisuus vuokrata koneita ja molemmilla aikomus ostaa koneita sitten, kun kannattavuutta ja tuotantoa tulee enemmän.

Pohjois-Pohjanmaalla yrittäjien kokemus kilpailijoiden teknologiasta on hyvin samanlainen. Kaikki ovat sitä mieltä, että heillä on suunnilleen samalla tasolla teknologia kuin kilpailijoilla. Laitekanta ei heilläkään aina ole ollut yhtä hyvää kilpailijoihin verrattuna, vaan se on vaatinut investointeja. Kilpailijoista voidaan erottua kuitenkin laitteiden ja linjojen yhdistelyllä ja pitämällä kannattavuus hyvänä.

Näyttää siltä, että Kainuussa yritykset kokevat omaavansa jopa parempaa teknologiaa kuin kilpailijansa, vaikka Pohjois-Pohjanmaalla yritykset kokevat itsensä kilpailukykyisiksi omalla teknologiallaan. Kainuussa muutaman yrityksen tulee tehdä investointeja, joita Pohjois-Pohjanmaalla on viime vuosina tehty aktiivisesti, jotta ne olisivat yhtä kilpailukykyisiä tai jopa parempia kuin kilpailijat. Pohjois-Pohjanmaalla kilpailuetua ei yritetä saavuttaa niinkään uusilla laitteilla, vaan uusien tuotantolaitteiden ja -linjojen yhdistelmillä.

Muodostaako tuotannonosaaminen yrityksessänne rajoitteen kasvulle?

Tuotannonosaaminen muodostaa Kainuussa kahdessa yrityksessä rajoitetta kasvulle ja tähän suurimmat syyt ovat ammattitaitoisten työntekijöiden puute ja tuotannon kehittämisen puute. Lopuissa yrityksissä tuotannonosaamista pidettiin hyvänä. Tuotannon kasvun nähtiin vaativan ammattitaitoisten työntekijöiden palkkaamista.

Tuotannonosaamisen ei nähdä muodostavan pohjois-pohjanmaalaisissa yrityksissä rajoitetta kasvulle. Yhdessä yrityksessä laitteet ovat tähän saakka olleet vanhoja ja toisessa alihankkijalla on vanhat laitteet, joten se ei pysty valmistamaan tarpeeksi suurella volyymilla tuotteita, vaan joudutaan pitämään varastoa, jotta tuotteita voisi toimittaa asiakkaille ilman pitkiä toimitusajkoja.

Pohjois-Pohjanmaalla yrityksillä tuotannonosaaminen ei muodosta rajoitetta kasvulle toisin kuin se muodostaa kahdessa kainuulaisessa yrityksessä. Pohjois-Pohjanmaalla tuotannonosaamisen ylläpitäminen on vaatinut investointeja, koska yhdellä yrityksellä on pari vuotta sitten ollut liian vanha laitekanta.

Miten olette hoitaneet laadun kehittämisen? (tuotantoprosessi, materiaalihankinta, tuotantomenetelmien kehittäminen)

Kaikissa kainuulaisissa yrityksissä panostetaan laadun kehittämiseen. Laadun kehittämisen apuna on muun muassa RT-kortti, asiantuntijat, laatujärjestelmä, oma malliosasto, CE-merkkihanke, yrityksen sisäiset järjestelmät ja prosessit tai henkilö, joka seuraa laatua. Laatua valvotaan koko ajan ja se on myös yksi osa henkilöstöosaamista. Laatu nähdään erittäin tärkeänä asiana.

Myös kaikissa yrityksissä Pohjois-Pohjanmaalla panostetaan laadun kehittämiseen. Laadun kehittämisen apuna on muun muassa laatujärjestelmä, tietokoneistaminen ja kehitetty ohjelmisto, laatupäälliköt, toimittajien laatujärjestelmät sekä omaehtoinen laadunvalvonta. Kaksi yritystä ei näe tarpeellisena sertifioida laatujärjestelmää, koska se lisää kustannuksia ja asiakkaille riittää tieto laatujärjestelmän olemassaolosta. Laatua pyritään parantamaan, koska asiakkaat tulevat koko ajan laatumietoisemmiksi.



Vaikuttaa siltä, että alueellista eroavaisuutta ei laadun kehittämisen suhteen ole, koska laadun kehittäminen nähdään molemmilla alueilla tärkeänä ja siihen panostetaan erittäin paljon.

Millainen tuntuma Teillä on, miten hyvin tunnette asiakkaat ja kohderyhmät?

Kainuulaisissa yrityksissä asiakkaat ja kohderyhmät tunnetaan hyvin, koska asiakkaiden kanssa ollaan paljon tekemisissä. Kaksi yrittäjää on sitä mieltä, että he tuntevat kohtalaisen hyvin asiakkaat ja kohderyhmät ja panostusta tarvitaan erityisesti markkinointiin. Suomea pidettiin pienenä markkinana, jossa kaikki tuntevat toisensa, mutta silti asiakaskentän säännöllinen tutkiminen nähtiin tärkeänä.

Pohjois-Pohjanmaalla yritykset tuntevat asiakkaat ja kohderyhmät. Yrityksillä on paljon toimintavuosia takana ja niiden tuomaa kokemusta asiakkaista. Kohderyhmät ovat yrityksille selviä, niin kuin myös kilpailijat. Asiakkaat antavat yrityksille ehdotuksia tuotekehittelyyn. Kaikki yrittäjät eivät henkilökohtaisesti ole asiakasrajapinnassa, vaan luottavat agenttien ja jälleenmyyjien ammattitaitoon.

Vaikuttaa siltä, että Pohjois-Pohjanmaalla yritykset tuntevat asiakkaansa ja kohderyhmänsä paremmin kuin kilpailijansa Kainuussa, koska kaksi kainuulaista yrittäjää kertoi tuntevansa asiakkaansa ja kohderyhmänsä kohtuullisen hyvin ja tarvitsevansa panostusta markkinointiin.

Millaista on kilpailu?

Suurin osa kainuulaisista yrittäjistä on sitä mieltä, että kilpailu on kovaa niin Suomessa kuin maailmalla. Kilpailukeinoina markkinoilla yrityksillä on mm. erilainen tuote kuin kilpailijalla, design, kokonaisvaltainen palvelu, toimitussisältö ja paremmat materiaalit. Muutama yritys toimii markkinoilla jotka ovat maailman kilpailluimmat ja sen vuoksi täytyy seurata markkinoiden muutoksia koko ajan. Kainuussa kilpailua on myös raaka-aineen osalta kahden yrittäjän mielestä, koska muutama vuosi sitten iso osa Kainuun metsistä suojeltiin.

Pohjois-Pohjanmaalla olevien yritysten mielestä kilpailua on niin raaka-aineiden saannissa kuin tuotteiden myynnissä. Kuluttajakaupassa kilpailua pidetään kovempaan kuin b-to-b-kaupassa, jossa tarjoajia on paljon vähemmän. Kilpailukeinoina nähdään tehokas tuotanto,

hinta-laatusuhde, kotimaisuus että brandi. Yrityksen oleminen perheyritys nähtiin myös etuna, sillä perheyritystä kuluttajalla on helpompi lähestyä, kuin suurta yhtiötä. Kansainväliset toimijat näkivät kilpailun olevan maailmanlaajuisesti paljon "verisempää" kuin mitä kilpailu on kotimaassa.

Näyttää siltä, että kokemukset kilpailusta kotimaassa ja ulkomailla ovat molempien alueiden yritysten mielestä samankaltaiset. Molemmilla alueilla on kilpailua sekä raaka-aineiden saannissa että tuotteiden myynnissä

Miten hyvin asiakkaiden tarpeiden ja toiminnan ymmärtäminen vastaa yrityksenne odotuksia?

Lähes kaikissa kainuulaisissa yrityksissä asiakkaiden tarpeiden ja toiminnan ymmärtäminen vastaa yrityksen odotuksia. Nämä yritykset kuuntelevat asiakkaiden tarpeita ja valmistavat tuotteita, joille on kysyntää markkinoilla sekä asiakkaiden omilla suunnitelmilla mittatilaustyönä. Kahden yrityksen toimintamalli on myydä omia tuotteitaan asiakkaille pienillä muutoksilla ja kertoa mitä heiltä voi saada sekä etsiä asiakkaita, jotka ostavat heidän valmistamia tuotteita.

Kaikissa pohjois-pohjanmaalaisissa yrityksissä asiakkaiden tarpeiden ja toiminnan ymmärtäminen vastaa yritysten odotuksia. Asiakkaat voivat yhä enemmän vaikuttaa ostamaansa tuotteeseen, joko suoraan valmistukseen tai suunnitteluun. Asiakslähtöisyys tuotteissa on erittäin suuressa roolissa ja sen vuoksi yrityksissä vaaditaan enemmän panostamista asiakaskohtaiseen suunnitteluun, koska asiakkaat haluavat yksilöllisyyttä. Yhden yrittäjän mielestä asiakasrajapinta on äärimmäisen tärkeä sen vuoksi, että pitää osata heti tunnistaa siinä tapahtuvat muutokset.

Vaikuttaa siltä, Kainuussa yritykset eivät ymmärrä asiakkaidensa tarpeita ja toimintaa niin hyvin kuin yritykset Pohjois-Pohjanmaalla. Kainuussa kaksi yritystä etsivät tuotteilleen ostajia, kun Pohjois-Pohjanmaalla kaikki yritykset pyrkivät valmistamaan tuotteet mahdollisimman asiakaslähtöisesti ja seuraavat asiakaskentän muutoksia.

Millaista on asiakkaiden saatavuus?

Osalla kainuulaisista yrityksistä on kausia, jolloin asiakkaita on liikaakin. Markkinointiin panostamista ei nähdä kovin tärkeänä, koska osa yrityksistä luottaa siihen mainokseen, mitä asiakkaat heistä puhuvat, kun taas toisille näkyvyys on keino, millä saa asiakkaita parhaiten. Siitä ollaan yhtä mieltä, että asiakkaiden saaminen vaatii joskus paljonkin työtä. Kainuu ei kaikille ole kuitenkaan se paras markkina, vaan myyntiä haetaan jopa ulkomailta saakka.

Pohjois-Pohjanmaan yritysten mielestä asiakkaiden löytäminen ei ole ongelma. Kuluttajakaupassa päämarkkinat löytyvät sieltä, missä on paljon asukkaita ja rakennetaan paljon, ei niinkään harvemmin asutulta Pohjois-Pohjanmaalta. Osalle pohjois-pohjanmaalaisista yrityksistä ulkomaiset asiakkaat ovat jopa tärkeämpiä kuin kotimaiset.

Vaikuttaa siltä, että pohjois-pohjanmaalaisilla yrityksillä asiakkaiden saatavuus ei ole yhtä suuri ongelma kuin kainuulaisilla, joista muutama yrityksistä ei ole vielä huomannut markkinoinnin merkitystä liiketoiminnalle ja siihen ei sen vuoksi panosteta tarpeeksi. Kainuussa osalla yrityksistä on asiakkaita ulkomailla saakka, kun taas Pohjois-Pohjanmaalla on yritys, jolla kotimaan markkinat eivät ole läheskään niin tärkeät kuin kansainväliset.

Miten ennakoitte kilpailijoiden toimenpiteitä?

Kainuulaiset yritykset seuraavat kilpailijoiden toimenpiteitä. Teknologian kehittymisen seuraamista pidetään tärkeänä, jotta pysytään kehityksessä mukana. Kilpailijoita seurataan kuuntelemalla asiakkaiden kertomia asioita, seuraamalla yleistä mielipidettä, ajan myötä tulleella kokemuksella sekä markkinoiden hintatason seuraamisella.

Pohjois-Pohjanmaalla yrityksistä suurin osa seuraa kilpailijoiden toimintaa ja julkista tietoa. Toimialalogiikan tuntemus on kaikkien mielestä tärkeää, koska yrityksen tulee tietää, mitä toimialalla voi tehdä. Kaksi yritystä on kilpailijoiden kanssa suorassa kontaktissa ja pyrkivät näin kehittämään toimialaa. Kaksi yrittäjää kertoo, että kilpailijoiden seuraaminen ei ole niin tärkeää, kun tietää mitä toimialalla voi tehdä ja mitä voi kehittää, joten kilpailijat eivät voi kehittää mitään uutta.

Näyttää siltä, että kilpailijoiden toiminnan seuraamisessa ei ole juuri eroa alueellisesti, sillä molemmilla alueilla yritykset seuraavat kilpailijoita tai luottavat kilpailijatuntemuksessa omiin kokemuksiinsa tai toimialan mahdollisuuksiin.

Miten hyvin mielestänne yrityksen toiminta vastaa tavoitteita?

Lähes kaikki kainuulaiset yrittäjät kertoivat heidän yrityksensä toiminnan vastaavan hyvin tavoitteita. Muutamalla yrityksellä on tavoitteiden saavuttamiseksi pitänyt panostaa joko suunnitteluun tai uuden strategian luomiseen. Koskaan ei kuitenkaan pitäisi tyytyä nykyiseen olotilaan vaan luoda seuraaville vuosille uusia tavoitteita.

Kaikkien pohjois-pohjanmaalaisten yritysten toiminta vastaa tavoitteita hyvin, vaikka parantamisen varaa löytyy. Kahdella yrityksellä on ollut ongelmia, joista toisella raaka-aineen sopivien tilausmäärien löytämisessä ja toisella suurten sisäisten hankkeiden päällekkäisyyden aiheuttamissa isoissa toiminnallisissa häiriöissä. Yksi yritys kertoo toimintansa olevan pitkälti riippuvainen alihankkijoiden toimitusajoista ja sen vuoksi toimitukset myöhästyvät. Mahdolliset viat pyritään korjaamaan ja uusia tuotteita kehittämään, jotta mahdollistetaan yritysten pitkän tähtäimen kasvu.

Näyttää siltä, että Pohjois-Pohjanmaalla yritysten toiminta vastaa paremmin asetettuja tavoitteita kuin Kainuussa, missä kahden yrityksen on täytynyt panostaa enemmän yritykseensä, jotta tavoitteiden saavuttaminen olisi mahdollista.

Millaiseksi koette asemanne kilpailijoihin verrattuna?

Kahta lukuun ottamatta kaikki kainuulaiset yrittäjät pitivät yritystään kilpailukykyisenä tai parempana kuin kilpailevat yritykset. Kainuulaiset yrittäjät kertoivat yritystensä kilpailukeinoiksi muun muassa

- luotettavuuden
- joustavuuden
- hintatason
- omaperäiset tuotteet

- tuotantotekniikan
- raaka-ainehankinnat
- oikeat asiakkaat
- kotimaisuuden
- mittatilaustyön
- toimitusajat
- myyjien myyntitoimenpiteet.

Kaksi yrittäjää kuitenkin kertoi, että toimialan/toiminnan muutosten vuoksi ei ole voitu tehdä tarvittavia investointeja ja siitä syystä ei koeta asemaa kilpailijoita paremmaksi.

Pohjois-pohjanmaalaisista yrityksistä kaikki pitävät itseään kilpailukykyisinä tai jopa parempina kuin kilpailijat. Kilpailukeinoina yrityksillä on mm.

- hinta
- näkyvyys
- markkinointi
- liiketoimintaosaaminen
- kokonaisuuksien hallinta
- tuottavuus, tehokkuus
- materiaalihankinta
- raaka-aineläheisyys
- kapasiteetti
- joustavuus
- laatu
- toimitusajat
- palvelu
- asiakassuhde.

Kilpailukykyä heikentävänä asiana nähdään kaukainen sijainti päämarkkina-alueisiin ja siitä johtuvat korkeammat kuljetuskustannukset.

Vaikuttaa siltä, että Pohjois-Pohjanmaalla kilpailukyky on parempi, koska kaikki yrittäjät koki-  
kivat yrityksensä kilpailukykyiseksi. Kainuussa on kaksi yritystä, joiden yrittäjät eivät kokeneet

yrittäjiään kilpailukykyisiksi. Kainuussa ongelmia ovat tuottaneet toiminnan/toimialan muutokset, joiden vuoksi kilpailukyky ei ole vielä tällä hetkellä hyvä.

Millaista yrityksen kehittyminen on ollut viime vuosina?

Puolella kainuulaisista yrityksistä on ollut kasvua, osalla jopa nopeaa kasvua. Muutamalla yrityksellä kannattavuus ei ole kuitenkaan noussut samaa vauhtia, koska puun saaminen on aiheuttanut ongelmia. Yksi yritys on viime vuosina joutunut irtisanomaan työntekijöitä tuotannonmuutosten vuoksi. Neljän yrityksen kehittämiskeinot ovat olleet panostaminen oman vahvuusalueen löytämiseen sekä kouluttautuminen. Yhdessä yrityksessä ei ole tapahtunut viime vuosina muutoksia, koska sillä ei ole kasvutavoitteita.

Puolella pohjois-pohjanmaalaisista yrityksistä kehittyminen on ollut myönteistä johtuen puun arvon noususta, tuotemäärän lisääntymisestä tai investoinneista. Kahdella yrityksellä kehitymistä ei viime vuosina ole juuri ollut, koska muutokset yrityksen toiminnassa tapahtuvat hitaasti. Toinen heistä kertoi yrityksessään tapahtuneen tehtävien jakamista ja siirtämistä, oheistuotteiden lisääntymistä, viestinnän ulkoistamista sekä urakoitsijoiden kouluttamista yrityksen tuotteiden asennustehtäviin kulujen vähentämiseksi. Yhdessä yrityksessä kehittyminen on ollut hidasta saneerausten ja toiminnan kutistamisten vuoksi.

Näyttää siltä, että kehittymisen osalta ei ole alueellista eroavaisuutta. Molempien alueiden yrityksillä on samanlaisia tilanteita eli on joko kehitytty, toiminnassa ei ole ollut muutoksia tai toimintoja on jouduttu vähentämään ja työntekijöitä on irtisanottu. Kainuussa ongelmia tulee aiheuttamaan puun saannin heikkeneminen, jonka vuoksi yritykset joutuvat muuttamaan toimintoja.

Millainen on yrityksenne riskinottamiskyky?

Kainuulaiset yritykset tiedostavat riskin ottamisen tärkeyden kehittymistä ajatellen. Yritykset haluavat ottaa enemmän hallittuja riskejä, koska niissä menettää vähemmän. Muutamalla yrityksellä on sellainen taloudellinen tilanne, että riskiä ei pysty juurikaan ottamaan. Yritykset kokevat myös suuret myyntierät riskeiksi ja pyrkivät saamaan ne vakuutettua.

Lähes kaikilla yrityksillä Pohjois-Pohjanmaalla on hyvä riskinottamiskyky, joista yhdellä henkilön riskin ottaminen parempi kuin taloudellisen. Riskin ottamisen tärkeys liiketoiminnan kannalta tiedostetaan yli puolessa yrityksistä, vaikka halua ei löydy kuin hallittujen riskien ottamiseen. Riskeinä nähdään investoinnit, suuret kaupat, rahoitus sekä fokusoituminen loppumarkkinoihin.

Vaikuttaa siltä, että pohjois-pohjanmaalaisissa yrityksissä on riskinottamiskyky parempi, vaikka yksi alueen yritys ei halua ottaa riskejä. Kainuussa kahdella yrityksellä on huono taloudellinen tilanne, mistä niiden huono riskinottamiskyky johtuu. Molemmilla alueilla yritykset haluavat enemmän ottaa hallittuja kuin hallitsemattomia riskejä.

Millaista alueella on koulutuksen saatavuus ja laatu?

Lähes puolet kainuulaisista yrittäjistä kokee, että alueella on koulutusta saatavilla, mikäli on ollut tarvetta. Koulutusta ovat tarjonneet työvoimaviranomaiset, koulutusviranomaiset, aikuiskoulutuskeskus ja oppisopimus. Muutamalla yrityksellä ei ollut tietämystä alueen koulutustarjonnasta. Järjestettyjä koulutuksia pidettiin hyvinä. Yksi yrittäjä kertoi, että hänen mielestään WoodPoliksen tarjoamat koulutukset eivät vastaa kysyntää.

Pohjois-pohjanmaalaiset yritykset kokevat, että koulutusta on saatavilla, mutta pitää myös itsellä olla aktiivinen. Koulutusta tarjoavat Haapaveden ammattioppilaitos, yhteistyökumppanit sekä puualan koulut. Yhden yrittäjän mielestä paikallinen koulutus ei ole niin hyvätasoinen kuin muualla Suomessa, mutta kertoo myös kilpailun työntekijöistä olevan kovempaa, jos koulutus olisi parempitasoinen. Kaksi yrittäjää on sitä mieltä, että yrityksen sisäinen kouluttaminen on tärkeä työntekijöille. Toinen heistä kertoi, että ne koulutukset, mitkä on ostettu ulkopuolelta, on jaksettu maksaa. Yksi yritys näkee koulutuksen kehittyneen viime aikoina parempaan suuntaan.

Näyttää siltä, että Pohjois-Pohjanmaalla koulutusta on paremmin tarjolla, vaikka sen saaminen vaatii yritykseltä aktiivisuutta. Pohjois-Pohjanmaalla yksi yrittäjä ei pidä alueen koulutuksen laatua hyvänä, mutta näkee sen myös hyötynä, sillä se ei aiheuta kovaa kilpailua työntekijöistä. Kainuussa osalla yrityksistä ei ollut tietämystä koulutuksen tarjonnasta ja yhdellä yrityksellä on huonoja kokemuksia alueen koulutustarjonnasta.

Millä tavoin olette hyödyntäneet koulutusta?

Suurin osa kainuulaisista yrityksistä ei ole hyödyntänyt alueella tarjolla olevia koulutuksia. Koulutuksia hyödynnetään, kun ne tulevat yritykselle ja henkilökunnalle ajankohtaisiksi. Yhdellä yrityksellä oli haastatteluhetkellä henkilökuntaa koulutuksessa WoodPoliksella. Yhdellä yrityksellä koulutusta vaaditaan enemmän johtopuolen ihmisiltä ja tuotannon puolella hallussa pitää olla tieto työsuojelun ynnä muun sellaisen suhteen.

Suurin osa pohjois-pohjanmaalaisista yrityksistä pitää yhteistyötä oppilaitosten kanssa tärkeänä, sillä lähes kaikki yritykset ovat hyödyntäneet koulutusta. Työharjoittelussa olevat pyritään työllistämään yrityksiin; varsinkin erikoisosaamista hallitsevat. Oppisopimuksella kouluttamista käytetään myös paljon yrityksissä. Koulutettavia ollessa paljon, nähdään yksinkertaisimpana järjestää omaa koulutusta yrityksen sisällä ja mikäli uusilla työntekijöillä ei ole alan peruskoulutusta järjestetään kurssi, jossa opitaan perusasiat ennen työssä oppimisen aloittamista.

Näyttää siltä, että Pohjois-Pohjanmaalla kouluttaminen nähdään tärkeämpänä kuin Kainuussa. Pohjois-Pohjanmaalla koulutuksia on myös hyödynnetty suuremmassa osassa yrityksistä kuin Kainuussa.

Onko alueella erikoisosaamista saatavilla?

Kainuussa yrityksillä on pulaa erikoisosaamisesta ja yritykset ennakoivat, että tulevaisuudessa pulaa tulee olemaan myös perusosaamisesta. Yhdessä yrityksessä tuetaan kouluttautumista palkkausjärjestelmällä niin, että mitä enemmän ihmisellä on koulutusta ja osaamista, niin palkan taso määräytyy sen mukaan. Yrityksissä nähdään myös tärkeänä, että työntekijöiden tulee osata useampi kuin yksi työvaihe yrityksessä.

Pohjois-Pohjanmaalla muutama yritys kokee, että erikoisosaamista ei ole heidän saatavillaan ainakaan helposti. Paikallisesti erikoisosaamista ei löydy, vaan se on haettava paikkakunnilta, joissa on enemmän ihmisiä ja korkeampaa koulutustarjontaa tai jopa Venäjältä saakka. Yhden yrityksen näkemys on, että hänen yrityksessään ei ole niin erikoista työtä, etteikö oppilaitoksista valmistuisi ihmisiä sitä varten muutenkin.



Vaikuttaa siltä, että Kainuussa on suurempi pula erikoisosaamisesta kuin Pohjois-Pohjanmaalla, koska Oulusta valmistuu alalle korkeampaa koulutusta omaavia henkilöitä, joita on työllistetty alueen yrityksiin.

Mitä mieltä olette koulutuksen hinnasta ja kestosta?

Kainuussa koulutusta pidetään tärkeänä, niin yrityksen sisäistä ja ulkoista kuin omaehtoisesti tapahtuvaa koulutusta. Koulutusten kestoja pidetään sopivina, koska koulutus on mahdollista järjestää myös iltaisin, eivätkä koulutukset vie montaa päivää kuukaudesta. Hinnankaan ei nähdä olevan ongelma, koska suurin osa koulutuksista on yritykselle tuettuja. Tärkeimpänä asiana pidetään koulutuksen vastaavuutta yrityksen todellisiin tarpeisiin.

Pohjois-Pohjanmaalla yritykset eivät nähneet koulutuksen hintaa ja kestoja tärkeinä. Tärkeintä on yrityksen koulutukselta saamat hyödyt, joita yritys on hakemassa. Koulutuksia tulisi myös markkinoida sellaisina kuin ne todellisuudessa ovat, jotta yrityksille ei tulisi turhaan pettymyksiä ja rahanmenoa.

Näyttää siltä, että sekä Kainuussa että Pohjois-Pohjanmaalla koulutuksen hinnalla ja kestolla ei ole niinkään merkitystä, vaan tärkeintä on koulutuksen hyödyllisyys yrityksille.

#### 5.4 Sosiaalinen pääoma

Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan sidosryhmäyhteyksiä, joiden varassa yritys toimii. Niitä ovat esimerkiksi asiakkaat, alihankkijat ja toimittajat, palveluntarjoajat, yhteistyökumppanit ja/tai julkisen sektorin toimijat sekä rahoittajat.

Millaiset suhteet Teillä on tuotantoyhteistyökumppaneihin?

Kaikilla kainuulaisilla yrityksillä on mielestään hyvät suhteet tuotantoyhteistyökumppaneihin. Tuotantoyhteistyökumppanit ovat pääasiassa alihankkijoita ja logistisia toimijoita, mutta yhteistyötä löytyy myös saman toimialan yritysten kanssa. Pitkäaikaiset tuotantoyhteistyökump-

panit nähdään todella tärkeinä, koska molemmat toimijat tuntevat toistensa toiminnan pitkältä aikaväliltä ja molemminpuolinen luottamus on ehtinyt syntyä.

Lähes kaikki pohjois-pohjanmaalaiset yrittäjät kertoivat, että heillä on hyvät ja pitkäaikaiset suhteet tuotantoyhteistyökumppaneihin. Yhdellä yrityksellä alihankintaverkosto on integrointunut niin hyvin heidän materiaalivirtaansa, että sitä voidaan sanoa yhdeksi osaksi heidän tuotantokoneistoaan. Alihankkijan suhteen joustaminen nähdään myös merkittävänä, vaikka oma yritys on suurempi ja on mahdollista painostaa hintapolitiikan suhteen, koska alihankkijan toiminnan lakatessa omakin toiminta saattaa vaikeutua, kertoo yksi yrittäjä.

Näyttää siltä, että Kainuulla ja Pohjois-Pohjanmaalla ei ole eroavaisuutta suhteissa tuotantoyhteistyökumppaneiden kanssa, koska molemmilla alueilla suhteiden koetaan olevan hyvät.

Millaista yhteistyötä teette tuotantoyhteistyökumppaneiden kanssa?

Kainuussa tuotantoyhteistyökumppaneiden kanssa käydään asioita läpi laadun parantamiseksi ja asioiden kehittämiseksi, tehdään vuokrahöyläystä ja sormijatkamista, käytetään konsulttipalveluja, tehdään tuotekehitystä ja jatkojalostusta. Muutama yritys toimii itse alihankkijana toiselle yritykselle.

Pohjois-pohjanmaalaisilla yrityksillä yhteistyötä alihankinnan lisäksi on mm. suunnittelussa, messuilla käynnissä, varaosien hankinnassa, kilpailussa, markkinoinnissa sekä tiedon jakamisessa. Yhdellä pohjois-pohjanmaalaisella yrityksellä on alihankkijoita, jotka valmistavat tuotteita ainoastaan heille ja toisella yrityksellä on käytössään aliurakoitsijoille oman yrityksen aliurakointitehtäviin koulutus, jonka tarkoitus ei kuitenkaan ole neuvoa yrityksiä liiketoiminnassa. Yhden yrittäjän mielestä tuotannollinen yhteistyö on riski oman yrityksen toiminnalle ja sen vuoksi yritys pyrkii pitämään kaikki toiminnot yrityksessä.

Yhteistyössä tuotantoyhteistyökumppaneiden kanssa ei ole juuri eroa Kainuun ja Pohjois-Pohjanmaan välillä, koska yhteistyötä on tuotekehityksestä tiedon jakamiseen. Pohjois-Pohjanmaalla yhdellä yrityksellä on alihankkijoita, jotka valmistavat tuotteita ainoastaan heille.

Millainen on jälleenmyyjien saatavuus?

Kainuussa yrittäjillä on monenlaisia kokemuksia jälleenmyyjien saatavuudesta. Joillekin yrityksille on tarjolla enemmän jälleenmyyjiä kuin on voitu ottaa, kun taas osa katsoo välikäsien vievän tuotteista tulevat tuotot. Yritykset myyvät myös suoraan asiakkaille, jotka voivat kuluttaja-asiakkaan sijasta olla myös pelkästään maahantuojia tai teollisia asiakkaita.

Pohjois-pohjanmaalla yrityksillä on vaikeaa löytää kuluttajakauppaan ammattitaitoisia jälleenmyyjiä. Alalla kerrotaan myös olevan ongelmana huonojen aikojen koittaessa jälleenmyyjien sitoutumattomuus yritykseen, jolloin edustaja helposti lähtee etsimään uutta yritystä edustettavaksi. Maailmanmarkkinoilla kerrotaan toimijoiden muotoutuvan pitkän ajan kuluessa, mutta työtä sen eteen on tehtävä paljon.

Näyttää siltä, että Pohjois-Pohjanmaalla yrityksillä on suurempia ongelmia löytää jälleenmyyjiä kuin kainuulaisilla yrityksillä, koska Kainuussa on tarjolla jopa liian paljon myyjiä. Pohjois-Pohjanmaalla ongelmana on jälleenmyyjien sitoutumattomuus yritykseen, jolloin huonojen aikojen koittaessa lähdetään helposti kilpailevien yritysten töihin.

Millaiseksi koette jälleenmyyjienne asiantuntijuuden tason?

Suurin osa yrittäjistä Kainuussa on sitä mieltä, että asiantuntijuuden taso jälleenmyyjillä on hyvä. Eniten ongelmia aiheuttavat jälleenmyyjien vanhetessa syntyvä ammattitaitoisten jatkajien puute ja asiantuntijuuden tason vaihtelevuus eri jälleenmyyjien välillä.

Pohjois-pohjanmaalla yritykset pitävät jälleenmyyjiansä asiantuntijuuden tasoa hyvin vaihtelevana. Tähän kerrotaan syiksi puute työhön valmistavasta koulutuksesta, suunnitteluohjelman käytön hallitsemattomuus, asiakkaiden kohtaamisen hallitsemattomuus ja asiakkaiden tarpeiden ymmärtämättömyys, sekä osaamattomuus kääntää asiakkaan tarpeet sellaisiksi, että saadaan asiakas ostamaan.

Näyttää siltä, että Kainuussa jälleenmyyjien asiantuntijuuden taso koetaan paremmaksi, vaikka sielläkin asiantuntijuuden taso jälleenmyyjillä vaihtelee samalla tavalla kuin Pohjois-

Pohjanmaalla. Pohjois-Pohjanmaalla kokemus asiantuntijuuden vaihtelusta jälleenmyyjillä on suuremmalla osalla yrityksistä kuin Kainuussa.

Millaiseksi koette myyntipeittonne Suomessa?

Myyntipeitto kainuulaisissa yrityksissä ei kaikkien yrittäjien mielestä ole riittävä. Neljä yritystä aikoo panostaa uusille alueille, kun taas toiset kokevat nykyisen myyntipeittonsa Suomessa riittäväksi. Pitkien kuljetusmatkojen vuoksi kuljetuskustannukset ovat suuremmat ja sen vuoksi halutaan panostaa alueille, joille menee kerralla enemmän toimituksia kannattavuuden lisäämiseksi. Kansainvälisesti toimivista yrityksistä kaikki eivät koe Suomen markkinoita yhtä tärkeiksi kuin kansainvälisiä.

Suurin osa pohjois-pohjanmaalaisista yrittäjistä ei koe myyntipeittoaan hyväksi, sillä Suomessa on alueita, joille ei ole vielä saatu myyntiä tai myyntiä alueella ei ole hoidettu hyvin. Yksi yrittäjä kertoi, että hänen yrityksellään on Suomessa parempi tunnettuus kuin kilpailijalla tutkimuksiin perustuen.

Vaikuttaa siltä, että suurempi osa pohjois-pohjanmaalaisista yrityksistä kuin kainuulaisista yrityksistä ei koe myyntipeittoaan vielä riittäväksi. Kainuussa yli puolella yrityksistä on riittävä myyntipeitto yrittäjien mielestä. Voi olla, että Kainuussa koetaan nykyinen myyntipeitto riittävänä, eikä ole tavoitteita laajentua ja kehittyä. Pohjois-Pohjanmaalla katsotaan tärkeämmäksi uusien alueiden "valloittaminen", koska myyntipeittoa ei koeta riittäväksi.

Millaiseksi kuvailisitte alueenne virallista/epävirallista tiivistä toimijayhteisöä saman alan asiantuntijoiden kesken? Millaista hyötyä yhteisöstä on jäsenilleen?

Kainuulaisista yrityksistä kuudella on positiivinen kokemus alueellisista toimijayhteisöistä. Toimijayhteisöjä on muun muassa Kainuun Etu Oy:n, Kainuun Puumiehet ry:n, Mittalaitelaboratorion sekä Metsäteollisuus Ry:n kautta. Yhteisöiltä saatavia hyötyjä ovat muun muassa

- uudet tuoteideat
- tuotekehitys
- asioihin vaikuttaminen

- tiedonhankinta
- yhteistyö
- erilaiset tilaisuudet ja seminaarit

Kainuussa kartelliuhan pelossa kilpailijat eivät mielellään ryhdy yhteistyöhön keskenään. Kolmen yrittäjän mielestä toimijayhteisöt eivät pysy toiminnassa ja niissä keskitytään kehittämään väärä asioita. Heidän mielestään projekteissa ja hankkeissa pitäisi kuunnella enemmän yrittäjiä ja toimia yrittäjien ehdoilla. Yksi yritys haluaa osallistua toimintaa vain kannatusjäsenmaksulla.

Neljällä pohjois-pohjanmaalaisella yrittäjällä on kokemus, että heillä on toimijayhteisöjä saman alan asiantuntijoiden kesken. Toimijayhteisöjä on muun muassa Metsäteollisuus Ry:n, Suomen sahojen, Puutuotejaoston kalusteryhmän, projektiorganisaatioiden, työnantajaliittojen ja loppumarkkinajärjestöjen kanssa. Niistä saatavia hyötyjä ovat muun muassa

- palkka-asiat
- edunvalvonta
- tekninen yhteistyö ja kehittäminen
- standardien seuranta
- toimialan kehittäminen
- markkinainfon saaminen
- tekninen neuvonta
- ajan tasalla pysyminen
- julkaisut
- isoilla yrityksillä voi olla mahdollisuus vaikuttaa tuleviin EU-direktiivien standardien muutoksiin

Kilpailijoiden kanssa toimimista kuitenkin vältetään kartelliuhan vuoksi. Muutama yritys näkee mahdollisuuden vaikuttaa maakunnallisesti toimijayhteisöidensä kautta, mutta osa ei näe minkäänlaisia vaikutusmahdollisuuksia, koska yhteisöt ovat yleensä pieniä.

Näyttää siltä, että Pohjois-Pohjanmaalla suuremmalla osalla yrityksistä on kokemusta saman alan asiantuntijoista koostuvista toimijayhteisöistä toisin kuin Kainuussa. Pohjois-Pohjanmaalla yritykset saavat myös enemmän hyötyjä toimijayhteisöiden kautta kuin Kai-

nuussa toimivat yritykset. Molemmilla alueilla tietynlaista yhteistyötä vältetään kartelliuhan pelossa.

Millaista yhteistyötä Teillä on alueenne teknologiankehittämisorganisaatioiden kanssa?

Puolella kainuulaisista yrityksistä on tai on ollut yhteistyötä alueen teknologiankehittämisorganisaatioiden kanssa. Yhteistyökumppaneita ovat muun muassa Oulun Yliopisto, Tekes, TE-keskus sekä Mittalaitelaboratorio. Yhteistyötä on tehty erilaisissa projekteissa esimerkiksi kasvuyritys, tuotekehityksessä, rakentamisessa. Muutama yrittäjä kertoi, että he ovat mukana hankkeissa, jotka nähdään heille järkevinä. Yksi yritys kertoi olleensa aikaisemmin mukana teknologian kehittämisessä kannatusjäsenmaksua suorittamalla, mutta koska ei ollut saanut siitä itselle mitään, niin ei ole kiinnostunut yhteistyöstä.

Kaikilla pohjois-pohjanmaalaisilla yrityksillä on yhteistyötä teknologiankehittämisorganisaatioiden kanssa. Yhteistyökumppaneita ovat muun muassa Tekes, Ylivieskan AMK sekä teknologiaa kehittävät yhtiöt. Yhteistyötä on muun muassa koulutuksessa, laiteinvestoinneissa, tuotekehityksessä sekä kone- ja laitevalmistuksessa. Yksi yritys on saamallaan tuotekehitysavustuksella pystynyt turvaamaan työpaikkoja ja toimintaansa. Puolet yrittäjistä kokee, että teknologiaa kehittäviä yhteistyökumppaneita ei juuri ole ja toivovat toimialalla sen kehittymistä.

Vaikuttaa siltä, että pohjois-pohjanmaalaisilla yrityksillä on enemmän yhteistyötä teknologiankehittämisorganisaatioiden kanssa kuin kainuulaisilla yrityksillä. Pohjois-Pohjanmaalla kaikilla yrityksillä on ollut yhteistyötä teknologiankehittämisorganisaatioiden kanssa, kun Kainuussa yhteistyötä on ollut vain puolella yrityksistä.

Yhteistyö paikallisten oppilaitosten/koulutuskeskusten kanssa?

Puolella kainuulaisista yrityksistä on yhteistyötä paikallisten oppilaitosten tai koulutuskeskusten kanssa. Yhteistyökumppaneita ovat muun muassa Oulun Yliopisto, Kuhmon aikuiskoulutus, Oulun ammattikorkeakoulu sekä Edukai. Yhteistyömuotoina on oppisopimuskoulutus, työnäytteiden vastaanotto, suunnittelukilpailut, harjoittelupaikat sekä diplomityöt. Osa yrityk-

sistä tuntee harjoittelijoiden ottamisen kunnia-asianaan. Yksi yritys kertoi, että lukuisista yrityksistään huolimatta ei ole saanut haluamiaan yhteistyökumppaneita koulujen puolelta. Kahdella yrityksellä ei ole ollut lainkaan yhteistyötä oppilaitosten/koulutuskeskusten kanssa.

Yhtä yritystä lukuun ottamatta kaikilla pohjois-pohjanmaalaisilla yrityksillä on yhteistyötä paikallisten oppilaitosten tai koulutuskeskusten kanssa. Yhteistyökumppaneita ovat muun muassa Teknologia kylä, Pohjois-Suomen koulutuskeskukset ja koulut, ammattikorkeakoulut, kauppapopistot, Kalajoen Artema, artesaanioppilaitokset, Haapaveden ammattioppilaitos, teknillinen oppilaitos Ylivieskassa ja Oulussa. Yhteistyömuotoina ovat harjoittelut, luennot, yritysesitykset, stipendit ja muu yhteistyö. Yksi yrittäjä on vasta tullut alalle, niin ei tuntenut yrityksensä yhteistyötä paikallisten oppilaitosten/koulutuskeskusten kanssa.

Näyttää siltä, että Pohjois-Pohjanmaalla suuremmalla osalla yrityksistä on yhteistyötä paikallisten oppilaitosten/koulutuskeskusten kanssa kuin yrityksissä Kainuussa. Kainuussa yksi yritys ei ole saanut yhteistyökumppaneita kouluista yrityksistä huolimatta ja kahdella yrityksellä ei ole ollut lainkaan yhteistyötä oppilaitosten/koulutuskeskusten kanssa.

Mitä verkostoja Teillä on olemassa? (viranomaiset, julkinen sektori, yhdistykset, omistajat, sijoittajat) Miten ne tukevat/vaikuttavat yrityksenne toimintaan?

Puolet kainuulaisista yrittäjistä kokee heillä olevan verkostoja kaikkiin toimijoihin. Yksi yrittäjä kertoi omaavansa toimijoihin henkilökohtaiset suhteet. Yrityksillä on verkostoja muun muassa TE-keskuksiin, pankkeihin, vakuutuslaitoksiin, Kainuun Etu Oy:n toimijoihin sekä julkisiin että toimialan toimijoihin. Kolme yrittäjää on mukana hallituksissa ja järjestötoiminnassa ja pyrkivät sitä kautta vaikuttamaan asioihin. Neljä yrittäjää kertoi, ettei heillä ole verkostoja. Yksi yrittäjä ei tuntenut asiaa yrityksensä kohdalta tarkemmin. Kainuulaiset yritykset saavat verkostoilta muun muassa tietoa ja apua tiettyihin asioihin.

Puolet pohjois-pohjanmaalaisista yrittäjistä kokee heillä olevan toimivat verkostot kaikkiin oleellisiin ja merkittäviin toimijoihin. Yhdellä yrityksellä on jopa henkilökohtaiset suhteet viranomaisiin. Kahden yrittäjän mielestä ei ole sen kummempia verkostoja, vaan toimitaan heidän kanssaan silloin, kun on tarvetta tai suhteet ovat muodostuneet ajan myötä sellaisiksi kuin ovat nyt. Yksi yrittäjä kertoi, että ei ole verkostoja. Järjestöjen kautta toimimisella näh-

dään mahdollisuus vaikuttamiseen. Yrityksillä on verkostoja muun muassa kauppakamarijärjestöön, yrittäjäjärjestöön, alueen kansanedustajiin, Finnveraan, TE-keskukseen, Oulun yrityspalveluun, maakuntaliittoon. Pohjois-Pohjanmaalla yritykset näkevät verkostoiden hyötynä yleisen edunvalvonnan. Muutama yrittäjällä on tuntuma, että jonkinlaiset verkostot muodostuvat kaikkien yritysten ympärille ajan kuluessa ja viranomaisten kanssa on pakko toimia kaikesta huolimatta.

Näyttää siltä, että pohjois-pohjanmaalaisilla on enemmän verkostoja viranomaisiin ja muihin toimijoihin kuin kainuulaisilla. Kainuussa neljä yrittäjää kertoi, että heidän yrityksellään ei ole olemassa verkostoja toimijoihin, kun taas Pohjois-Pohjanmaalla on vain yksi yritys ilman verkostoja. Pohjois-pohjanmaalaisilla yrityksillä on myös enemmän suhteita erilaisiin toimijoihin.

Miten yrityksellänne on resursseja ja osaamista kansainvälisille markkinoille?

Lähes kaikilla kainuulaisilla yrityksillä on resursseja myös kansainvälisille markkinoille. Kansainvälistymään lähdetään, kun Suomen markkinat käyvät liian pieniksi, ulkomailta saa paremman hinnan tuotteelle, tuote on valmis ulkomaille ja kun yrityksessä on tarpeeksi osaamista. Yhdellä yrityksellä ei yrittäjän mukaan ole osaamista tai resursseja kansainvälisille markkinoille. Yhden kansainvälisesti toimivan yrityksen puutteet ovat henkilökunnan vähyyksien vientipuolella sekä yleisesti kielitaitoisen henkilökunnan vähyyksien.

Puolet pohjois-pohjanmaalaisista yrityksistä ei ole suuresti mukana kansainvälisillä markkinoilla ja syitä tähän on mm. resurssipula, henkilöstöresurssipula sekä maailmanmarkkinoiden hajanaisuus oman tuotteen osalta. Muutamalle yritykselle kansainväliset markkinat ovat tärkeämmät kuin kotimaiset. Yhden yrityksen tilanne on sellainen, että vain kansainväliset markkinat mahdollistavat yrityksen kasvun, koska kotimaasta sitä ei enää ole saatavilla. Yrittäjän mielestä kansainvälisten markkinoiden osaaminen ei ole taakka onnistumiselle vietäessä omia tuotteita maailman markkinoille, koska pelkästään tuotteiden saaminen sinne vaatii paljon työtä.

Vaikuttaa siltä, että kainuulaisissa yrityksissä koetaan olevan enemmän resursseja kansainvälisille markkinoille kuin pohjois-pohjanmaalaisissa yrityksissä, vaikka Kainuussa yksi yrittäjä kokee, että hänellä ei ole yhtään resursseja kansainvälisille markkinoille. Pohjois-Pohjanmaalla



on yksi yritys, jolla ei ole myyntiä Suomessa sekä yritys, jolle kansainväliset markkinat pystyvät ainoastaan tarjoamaan kasvumahdollisuuksia.

Tuetaanko tällä alueella kansainvälistymistä?

Mielipiteet kansainvälistymisen tukemisesta Kainuussa jakoi mielipiteet kahtia niiden kahdeksan yrittäjän osalta, joilla on mielipide asiasta. Kansainvälistymistä tukeviksi organisaatioiksi mainittiin TE-keskus ja Finnvera, jotka tarjoavat muun muassa koulutusta, tukitoimintoja ja rahoitusta. Lähes puolet yrittäjistä kokee, että heille ei löydy tukea kansainvälistymiseen, vaan yrittäjällä itsellään täytyy olla osaamista ja uskallusta mennä kansainvälisille markkinoille.

Pohjois-pohjanmaalla kansainvälistymistä tukevista organisaatioista nousi esiin TE-keskus ja yrityspalvelukeskus, joiden kautta voi saada apua kansainvälistymiseen, osallistua ulkomaisille messuille, saada esitteitä tai muuta materiaalia. Puolet yrittäjistä on kuitenkin sitä mieltä, että yrityksen kokoluokan ollessa riittävän suuri; ei kansainvälistymiseen ole saatavilla tukea, vaan kansainvälistyminen riippuu itse yrityksestä. Yhden yrityksen kohdalla kansainvälisyys ei ole vielä tullut ajankohtaiseksi, koska yrittäjä ei koe yrityksensä ja tuotteidensa olevan vielä valmiita kansainvälisille markkinoille.

Vaikuttaa siltä, että kansainvälistymisen tukemisella ei ole alueellista eroavaisuutta. Kummallakin alueella vain puolella yrittäjistä oli kokemus, että alueella tuettaisiin kansainvälistymistä. Tukien nähdään olevan riippuvaisia yrityksen koosta. Molemmilla alueilla nousi myös esille, että kansainvälistymisen tulee lähteä yrityksestä ja tuotteiden olla valmiit kansainvälisille markkinoille.

Millaiset ovat yrityksellenne kansainväliset markkinat verrattuna kotimaisiin?

Yhtä lukuun ottamatta kaikki kainuulaiset yrittäjät kokevat kansainvälisten markkinoiden olevan joko

- mielenkiintoisemmat
- paremmat
- kilpailummat

- merkittävämmät
- helpommat tai vaativammat
- rutinoituneemmat
- henkilökohtaisemmat

Kansainväliset markkinat tarjoavat kainuulaisille yrityksille ympärivuotisen ja tasaisen kysynnän, laajemman ostajakunnan, paremman hintatason sekä mahdollisuuksia. Kansainvälisillä markkinoilla vallitsevia toimijasuhteita pidetään pitkäaikaisina. Kansainväliset markkinat eroavat kotimaisista lähinnä laskuissa ja rahtikirjoissa, suuremmissa toimituserissä sekä kovemmassa kilpailussa.

Pohjois-Pohjanmaalla kolmella yrityksellä ei vielä ole juuri kansainvälisiä markkinoita. Yhdellä yrityksellä ei ole lainkaan markkinoita kotimaassa, vaan toiminta suuntautuu ainoastaan vientiin. Yhden yrittäjän tavoitteena on viennin kasvattaminen ja toisen panostaa myöhemmin vientiin, mutta he kokevat sen olevan kovan työn takana. Yksi yritys vaihtelee painopistettään viennin ja kotimaan markkinoiden välillä riippuen siitä, että kummasta saa milloinkin paremman hinnan.

Näyttää siltä, että kainuulaisista yrityksistä suurempi osa on panostanut kansainvälisiin markkinoihin kuin pohjois-pohjanmaalaisista yrityksistä. Pohjois-Pohjanmaalla kaksi yritystä kokee viennin kasvattamisen olevan kovan työn takana, kun kainuulaisille yrityksille viennin koetaan tarjoavan paljon positiivisia asioita, kuten laajemman ostajakunnan sekä ympärivuotisen ja tasaisen kysynnän.

Ovatko toimittajat ja kilpailijat kansainvälisiä?

Yhtä lukuun ottamatta kaikilla kainuulaisilla yrittäjillä on kokemus, että joko heidän kilpailijansa tai toimittajansa ovat kansainvälisiä. Muutama yritys kokee, että heidän toimittajillaan tai kilpailijoillaan on edellytyksiä kansainvälistyä, mutta eivät ne vielä ole kansainvälistyneet. Kansainvälistymisen uskotaan vaativan tuotteiden kehittämistä, yrityksen muuttumista tai kasvamista.

Pohjois-pohjanmaalaisista yrittäjistä kaikki kokevat kilpailijoidensa tai toimittajiensa olevan kansainvälisesti toimivia. Osa yrityksistä hankkii raaka-aineitaan kansainvälisiltä toimijoilta ja osa kilpailee tuotteillaan kansainvälisillä markkinoilla. Yksi yrittäjä kertoi kilpailijoidensa mainostavan olevansa kansainvälisesti toimivia ja ihmetteli kilpailevien yritysten kannattavuutta pitää liikettä ulkomailla. Design-tuotteissa suurin kilpailu syntyy ulkomailta tuotavien massa-tuotannolla valmistettavien tuotteiden kanssa.

Vaikuttaa siltä, että Pohjois-Pohjanmaalla suuremmalla osalla yrityksistä on kansainvälisesti toimivia kilpailijoita tai toimittajia kuin Kainuussa, missä yksi yrittäjä ei kokenut kilpailijoidensa tai toimittajiensa olevan kansainvälisesti toimivia. Molemmilla alueilla kilpailijoilla nähdään olevan edellytyksiä toimia kansainvälisesti, mutta se voi vaatia muutoksia yrityksen toiminnassa.

Millaisia suhteita yrityksellänne on ulkomaille?

Kainuulaisista yrityksistä suurimmalla osalla on suhteita ulkomaille. Suhteita on esimerkiksi seuraaviin toimijoihin:

- asiakkaat
- agentit
- kone- ja laitetoimittajat
- suunnittelijat
- viranomaiset
- paikalliset toimijat
- tavara- ja raaka-ainetoimittajiin

Pohjois-pohjanmaalaisilla yrityksillä, jotka toimivat kansainvälisten toimijoiden kanssa on suhteita muun muassa seuraaviin toimijoihin:

- asiakkaat
- agentit
- yhteistyökumppanit
- maahantuojat
- edustajat

- poliittiset vaikuttajat
- kauppaketjut

Yksi yritys mainitsi pisimmän suhteen ulkomaiseen toimijaan kestäneen jo yli 20 vuotta.

Molempien alueiden yrityksillä on erittäin monipuolisesti suhteita ulkomaisiin toimijoihin. Näyttää kuitenkin siltä, että kainuulaisten yritysten suhteet ulkomaille ovat enemmän yrityksen toimintaan kuin tuotteiden markkinointiin keskittyviä sillä suhteita on muun muassa kone- ja laitetoimittajiin, suunnittelijoihin sekä tavara- ja raaka-ainetoimittajiin. Pohjois-Pohjanmaalla yritysten suhteet keskittyivät enemmän tuotteiden myyntiin, joten suhteita on muun muassa kauppaketjuihin ja edustajiin.

### 5.5 Rakennepääoma

Rakennepääoma kuvaa yrityksen hankkimia tai luomia, yrityksen rakenteissa toimintatapoina ja tietona näkyviä tekijöitä. Siihen luetaan myös aineeton varallisuus kuten lisenssit ja patentit. Rakennepääomaan kuuluvat organisaation prosessi- ja tietorakenteet, joita ovat esimerkiksi tieto- ja viestintäjärjestelmät, menettelytavat ja toimintamallit. Siihen kuuluvat myös yrityksen strategiat ja tavoitteenasetannan tavat, sekä organisaation aineeton varallisuus eli patentit, tuotemerkit, tekijänoikeudet ja muu suojattu tietämys, jota sanotaan myös innovaatio- ja teknologiapääomaksi.

Miten kuvailisitte liiketoimintaprosessienne tehokkuutta?

Lähes kaikki kainuulaiset yrittäjät kokevat yrityksensä liiketoimintaprosessit kohtuullisen tehokkaiksi. Kolmessa yrityksessä ei nähdä parantamisen varaa liiketoimintaprosessien osalta. Parannettavaa löytyy yhteistyössä alihankkijoiden kanssa, logistiikassa, raaka-aineen hintojen siirtämisessä tuotteeseen sekä prosessin tehokkuudessa.

Suurin osa pohjois-pohjanmaalaisista yrittäjistä kokee yrityksensä liiketoimintaprosessit tehokkaiksi. Kolme yrittäjää näkee parantamisen varaa liiketoimintaprosesseissaan. Yksi yrittäjä

mainitsi parantamisen kohteeksi yrityksessään tilaus-toimitusketjun tehokkuuden lisäämisen, jota pyritään koko ajan parantamaan.

Vaikuttaa siltä, että Pohjois-Pohjanmaalla liiketoimintaprosessit ovat tehokkaampia kuin Kainuussa. Pohjois-Pohjanmaalla yritykset kokevat liiketoimintaprosessit tehokkaiksi, kun Kainuussa liiketoimintaprosessit koetaan kohtuullisen tehokkaiksi. Kainuussa yrittäjät mainitsivat myös useita parantamisen kohteita, kuten yhteistyön alihankkijoiden kanssa, logistiikan ja sekä hinnoittelun.

Millaisena tuotekehittelijänä näette yrityksenne?

Lähes puolet kainuulaisista yrittäjistä kokee yrityksensä tuotekehityksessä edelläkävijäksi. Menestykseen johtaneita syitä ovat esimerkiksi sijoitukset, patentoidut ratkaisut sekä tuotekehitysosastot, jotka muutamalla yrityksellä on yrittäjän mukaan aivan omaa luokkaansa toimialalla. Lopuilla yrityksissä on olemassa tuotekehitystä joka toimii joko asiakkaiden ehdoilla tai standardien mukaisesti.

Puolet pohjois-pohjanmaalaisista yrittäjistä ei näe yritystään tuotekehittelijänä, koska joko asiakas määrää tuotteen, uusia tuotteita ei pyritä tuomaan markkinoille tai tuotanto perustuu suurten määrien valmistamiselle. Yhden yrityksen tuotteet perustuvat tuotekehitykselle, eikä ole suunnitelmia massatuotantoon. Kaksi yritystä haluaa erota kilpailijoistaan tuotekehityksen avulla ja etsivät koko ajan uusia ideoita kilpailijoista erottuakseen, mutta se vaatii toisen yrittäjän mielestä omalta yritykseltä panostamista tuotekehitykseen henkilöstön osalta. Tuotekehitykseen panostetaan esimerkiksi rahallisesti tai markkinointitutkimuksilla. Se voi olla myös normaaleina liiketoiminnan kuluina ilman erittelyä.

Vaikuttaa siltä, että Kainuussa yrityksillä on enemmän tuotekehittelyä kuin Pohjois-Pohjanmaalla olevilla yrityksillä. Pohjois-Pohjanmaalla yrityksissä ei pyritä tuomaan koko ajan uusia tuotteita markkinoille, asiakas määrää tuotteen hyvin pitkälle tai tuotteiden tulee soveltaa massatuotantoon. Kainuussa muutamalla yrityksellä on omat tuotekehitysosastot ja osa yrityksistä on sijoittanut suuriakin summia tuotekehittelyyn.

Miten alueella tuetaan tuoteinnovointia?

Suurin osa kainuulaisista yrittäjistä kokee, että alueella tuetaan tuoteinnovointia. Tuoteinnovointiin tukea tarjoavat TE-keskus, Tekes, Mittalaitelaboratorio, Woodpolis ja Kainuun Etu Oy. Tukien käyttäminen edellyttää yrittäjältä aktiivisuutta hakea tukia, mikäli on tarvetta ja uusia hyviä ideoita. Kolmen yrittäjän mielestä alueellista tukea ei juuri ole tarjolla, vaan innovointi tulee olla osa normaalia yritystoimintaa. Tuotekehittelyn apuna yritykset käyttävät muun muassa asiantuntijoita, projekteihin osallistumista, suunnittelua sekä päivittäistä kehitystä.

Yhtä lukuun ottamatta kaikkien pohjois-pohjanmaalaisten yrittäjien mielestä alueella tuetaan tuoteinnovointia. Tukea tarjoavat muun muassa Tekes, Sitra ja TE-keskus ja tuen muotoja ovat rahoitus ja yhteistyö. Tukemista ei kuitenkaan mitenkään tuoda esille, vaan tukea halutessaan pitää itse olla aktiivinen. Yksi yritys ei ollut hyödyntänyt tukea, koska se on koettu liian pieneksi. Yhden yrittäjän mielestä tuoteinnovoinnin tulee kuitenkin lähteä yrityksen omasta osaamisesta, eikä niinkään alueellisesti voida siihen vaikuttaa.

Näyttää siltä, että alueellista eroa ei ole tuoteinnovoinnin tukemisessa. Molemmilla alueilla yrityksiä kannustetaan tuoteinnovointiin, mutta se edellyttää aktiivisuutta myös yritykseltä. Molemmilla alueilla nousi myös esiin, että tuoteinnovoinnin tulee lähteä normaalista yritystoiminnasta, eikä siihen tarvitse ulkopuolisella tukemisella vaikuttaa.

Millä tavoin työntekijöitä kannustetaan osallistumaan kehittämistyöhön ja innovointiin?

Lähes kaikissa kainuulaisissa yrityksissä työntekijöitä kannustetaan innovointiin. Työntekijöitä kannustavat muun muassa kierrätys työpisteiden välillä, tuotantopalkkio, ongelmanratkaisutehtävät, bonuspalkkaus, aloitepalkkio, innovaatiokilpailut sekä keskustelu kehittämistarpeista, ajatuksista ja ideoista. Yksi yrittäjä uskoo, että työntekijät ovat luonnostaan motivoituneita ja kiinnostuneita tuoteinnovoinnista, koska se tulevaisuudessa turvaa heidän työpaikkansa.

Puolessa pohjois-pohjanmaalaisista yrityksistä on käytössään aloitepalkkio hyvien ideoiden tai ajatusten keksimisestä. Kahdessa yrityksessä on mietitty aloitejärjestelmän perustamista, jotta

saataisiin työntekijät innovoimaan, mutta toisessa yrityksessä kustannukset järjestelmän käyttöönotolle on nähty suuriksi, eikä sitä sen vuoksi ole käytössä. Yhden yrittäjän mielestä innovointi on enemmänkin työn syrjässä elämistä ja oppimista sekä uusien asioiden löytämistä. Yksi yritys näkee tuotekehittelyosastonsa parhaaksi paikaksi innovoinnille ja tuotannon puolelta tulee enemmänkin käytännönläheisiä ideoita ja ajatuksia.

Vaikuttaa siltä, että kainuulaisissa yrityksissä kannustetaan työntekijöitä enemmän innovointiin. Kainuussa on käytössä enemmän kannustuskeinoja kuin Pohjois-Pohjanmaalla. Molemmilla alueilla oli myös yritykset, jotka näkivät, että innovointi syntyy työn ohessa ja siihen kannustaa työpaikan säilyminen tulevaisuudessa.

Millaista on laadun kehittäminen? (työn organisointi, toimintamallit, ohjeistukset)

Yhtä yritystä lukuun ottamatta kaikilla kainuulaisilla yrityksillä on tällä hetkellä laadun kehittämistä työn organisoinnin, toimintamallien tai ohjeistusten perusteella. Kolmessa yrityksessä laadun kehittäminen perustuu sille, että tuotanto ei läpäise kakkoslaatua, tehdään RT-kortin mukaisesti tai panostetaan tiettyyn asiakaslaatuun. Yksi yrittäjä kertoi laatuun liittyvän myös toimitusketjun hallinta ja yhteispalautejärjestelmä ja toinen yrittäjä kertoi laadun kehittämisen olevan toimintajärjestelmän mukainen. Yhdessä yrityksessä ei tällä hetkellä ole laadun kehittämistä työn organisoinnissa, toimintamalleissa tai ohjeistuksissa.

Kaikissa pohjois-pohjanmaalaisissa yrityksissä on laadun kehittämistä työn organisoinnin, toimintamallien tai ohjeistusten perusteella. Yhdessä yrityksessä on käytössä laatujärjestelmä ja yhdessä on aloitettu sen tekeminen. Puolet yrityksistä käyttää laadun tarkkailussa joko mallisjärkeä tai panostusta projekteihin ja ulkoisen avun käyttämiseen. Yhdessä yrityksessä laatu on integroitu jalostavaan prosessiin osaksi työvaihetta.

Vaikuttaa siltä, alueellista eroa ei ole, koska molemmilla alueilla yritykset pitävät laadun kehittämistä tärkeänä ja panostavat siihen.

Miten alueellanne Teitä tukevat organisaatiot tukevat yrityksenne/toimialanne tunnettuutta ja maineenhallintaa?

Kainuulaisista yrittäjistä lähes kaikki kokevat, että alueella olevia heitä tai toimialan tunnettuutta ja maineen hallintaa tukevia yrityksiä ei ole. Muutama yritys kertoi heidän nettisivujensa linkin löytyvän toisen organisaation tai yrityksen sivuilta. Yhden yrittäjän mukaan WoodPolikselta saa tukea, jos panostaa rahallisesti sen toimintaan.

Pohjois-Pohjanmaalla yritysten tai toimialan tunnettuutta ja maineenhallintaa tukevia yrityksiä on vähän. Tukevia yrityksiä tai organisaatioita ovat kehitysyritys, tavarantoimittajat, kunnan elinkeinotoimi ja matkailu, Kauppakamari, oppilaitokset. Tukemisen muotoja on muun muassa mainos tai referenssi nettisivuilla, kunnan yleinen kertominen paikallisista yrityksistä ja erilaiset lausunnot. Tukemista ei kuitenkaan nähdä systemaattisena. Kahden yrittäjän mielestä ulkopuolisen tuen varaan ei kannata laskea, vaan kaikki on yrityksestä itsestään kiinni, että kuinka tunnettu tai suosittu yritys on.

Vaikuttaa siltä, että Pohjois-Pohjanmaalla tuetaan hieman paremmin yritysten tai toimialan tunnettuutta tai maineen hallintaa, koska Kainuussa sitä ei nähdä olevan ollenkaan toisin kuin Pohjois-Pohjanmaalla, missä sitä koetaan olevan vähän. Pohjois-Pohjanmaalla tukemisen muotoja on myös enemmän käytössä, kuten sijaintikunnan kautta kerrotaan yrityksistä yleisesti tai referensseissä sekä nettisivulinkeillä. Kainuussa muutama yrittäjä kertoi yrityksensä nettisivujen linkin löytyvän toisen organisaation tai yrityksen sivuilta.

Millä tavoin sitoutatte ja palkitsette henkilöstöä?

Henkilökunnan sitouttaminen ja palkitseminen nähdään yhtä lukuun ottamatta kaikissa kainuulaisissa yrityksissä tärkeänä asiana. Henkilöstöä palkitaan muun muassa tuotantopalkkiolla, rahallisesti, vapaapyynnöissä joustamalla, harkinnanvaraisella palkitsemisella, virkistystoiminnalla, urakkalisällä, kannustepalkkiojärjestelmällä. Kahdessa yrityksessä on työntekijän aktiivisuuden mukainen palkkausjärjestelmä, joista toinen kannustaa kouluttautumaan ja toinen tekemään työn mahdollisimman hyvin. Yhden yrityksen taktikka on, että aina tulee uusi työntekijä lähteneen tilalle, eikä palkitsemista katsota niin tärkeänä. Yksi yrittäjä kertoi myös työpaikan ilmapiirin vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen.



Kaikissa pohjois-pohjanmaalaisissa yrityksissä henkilökunnan sitouttaminen ja palkitseminen nähdään tärkeänä. Henkilöstö palkitaan muun muassa tulospalkkiolla, maksamalla palkka ajoissa, liikuntamahdollisuuksilla, virkistyspäivillä, bonuspalkkioilla, urakka- ja puoliurakka-palkalla, hierontamahdollisuuksilla, yksityisellä työterveyshuollolla sekä tuottavuus-tuotantopalkkiolla. Yhdessä yrityksessä on tuotantohenkilöstölle suunnitteilla bonuspalkkausjärjestelmä. Yhdessä yrityksessä avoimista työpaikoista ei ilmoiteta niinkään lehdissä, vaan ensin selvitetään henkilökunnalta tuntevatko he hyviä työntekijöitä tai voisiko heidän lapsensa tulla yritykseen töihin.

Molemmilla alueilla henkilökunnan palkitseminen ja sitouttaminen nähdään tärkeinä asioina. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että Pohjois-Pohjanmaalla työntekijöistä välitetään enemmän, sillä Kainuussa yhden yrityksen periaate on että "aina tulee uusia työntekijöitä lähteneiden tilalle". Pohjois-Pohjanmaalla yrityksen henkilökunta pyritään rakentamaan työntekijöiden avustuksella ja siten saadaan varmasti luotettavia ja hyviä työntekijöitä.

## 5.6 Luontopääoma

Luontopääomalla tarkoitetaan uusiutuvia ja uusiutumattomia luonnonvaroja. Puuteollisuudessa on käytössä pääsääntöisesti uusiutuvia luonnonvaroja, jotka voidaan hyödyntää sata-prosenttisesti, koska tuotannosta mahdollisesti syntyvä hukka voidaan hyödyntää muiden tuotteiden valmistukseen tai lämmitykseen. Puuteollisuuden tuotteet ovat pääsääntöisesti kaikki kierrätettäviä tai poltettavaksi kelpavia, kun tuotteille ei enää ole käyttöä.

Millainen on yrityksenne materiaalitehokkuus?

Kainuussa kahta yritystä lukuun ottamatta kerrotaan materiaalitehokkuuden olevan hyvä tai keskivertoa parempi. Tuotannosta hukkaan jäävät materiaalit pyritään ensin siirtämään muiden tuotteiden valmistukseen ja se aines, mistä ei voi enää mitään tehdä menee lämmitykseen. Yhdessä yrityksessä kerrottiin materiaalitehokkuuden olevan tyydyttävä ja syyksi sille kerrottiin sisäinen logistiikka. Yhdessä yrityksessä materiaalitehokkuuden kerrottiin olevan keskimääräinen ja teknologiaan investoidaan, joten parempaan suuntaan ollaan menossa. Yksi

yrittäjä kertoi, että yrityksessä on pyritty parantamaan materiaalitehokkuutta raaka-ainevalikoinnilla.

Pohjois-Pohjanmaalla kaikissa yrityksissä materiaalitehokkuus on hyvällä tai korkealla tasolla. Materiaalitehokkuuteen pyritään panostamaan vielä enemmän eli hukkaa pyritään vielä pienentämään. Yhdeksi syyksi hukkamateriaalin hyödyntämiselle kerrottiin puun korkea arvo tällä hetkellä.

Vaikuttaa siltä, että Pohjois-Pohjanmaalla yrityksissä toiminta on materiaalitehokkaampaa kuin Kainuussa. Kainuussa kahdessa yrityksessä ei nähty materiaalitehokkuutta hyvänä, kun taas Pohjois-Pohjanmaalla materiaalitehokkuus on hyvä kaikissa yrityksissä. Pohjois-Pohjanmaalla materiaalitehokkuutta pyritään myös parantamaan entisestään, koska puun arvo on tällä hetkellä hyvä.

Millaisia kierrätyskeinoja käytätte?

Näyttää siltä, että kierrätyskeinojen käytön suhteen ei ole juuri eroa Kainuun ja Pohjois-Pohjanmaan välillä, muutoin kuin, että Kainuussa yhdellä yrityksellä ei ole käytössä kierrätyskeinoja. Kierrätyskeinoja molemmilla alueilla ovat muun muassa

- polttaminen
- hukan käyttö sellun valmistukseen
- hukan muuntaminen energiaksi ja lämmöksi
- muovin kierrätys eri tuotteiksi

Kainuussa yhdessä yrityksessä vältetään käyttämästä polttamattomaksi kelpaamatonta muovijätettä ja Pohjois-Pohjanmaalla yhdessä yrityksessä jäteyritys hoitaa pakkausmateriaalit pois kohteista.

Millä tavoin huolehditte yrityksenne ympäristöstä?

Molemmilla alueilla yritykset huolehtivat yritystensä ympäristöstä hyvin. Jätekasoja ei päästetä syntymään yrityksen ulkopuolelle ja myös melujätettä pyritään vähentämään tai rajoittamaan se tietyille ajoille vuorokaudesta. Yritysten ympäristön hoitoon palkataan kesäisin kesätyönt-

kijöitä, joten ympäristöt ovat siistit. Yrityksen ja sen tuotteiden laadun nähdään lähtevän siisteystestä.

Millaista ongelmajätettä yrityksessänne syntyy?

Molemmilla alueilla yritykset näkevät toimialansa vuoksi jätteitä syntyvän erittäin vähän, sillä käytetään puuta ja syntyvät tuotteet ovat puuta ja vesihöyryä. Koneissa ja laitteissa kuitenkin tarvitaan öljyä, mutta sen kierrätys on hoidettu kaikissa yrityksissä mallikelpoisesti. Yksi yrittäjä kertoi yrityksessään olevan öljynerottelija, jolla myös maahan kaatunut öljy saadaan otettua talteen, eikä se jää ympäristölle haitaksi. Myös sähkölamput nähtiin yhtenä jätteenä maalin ja liimojen ohella, mutta niidenkin kierrätys on hoidettu hyvin.

Millaista merkitystä luontopääomalla on mielestänne yrityksenne kasvulle?

Molemmilla alueilla yritykset näkevät puun saatavuuden olevan välttämätön yrityksen toiminnalle, sillä sitä ei ole korvattavissa millään muulla materiaalilla, koska koneet on suunniteltu sitä varten. Yrityksissä ymmärretään ja hyödynnetään luontoarvoa, mikä toiminnasta ja tuotteista syntyy. Tuotteiden nähdään olevan puhtaita, eikä niissä käytetä luontoa kuormittavia aineita.

## 5.7 Talonrakennusteollisuuden alueelliset eroavaisuudet

Tässä osiossa käsitellään ainoastaan talonrakennusteollisuuden alueelliset eroavaisuudet kehittymiseen vaikuttavissa pääomissa, ei niinkään yhteneväisiä asioita. Myöskään kysymyksiä ei ole eritelty, koska kaikissa vastauksissa ei ole eroavaisuuksia. Pohjois-Pohjanmaalta talonrakennusteollisuuden yrityksiä on yksi ja Kainuusta kolme.

Molempien alueiden yrittäjillä on rahoittajien ja tukiorganisaatioiden suhtautumisesta yrityksiin tai toimialaan samanlaiset kokemukset. Yhdellä kainuulaisella yrityksellä on yritys omistajana, mutta muuten yritykset ovat joko perheiden tai yksittäisten henkilöiden omistuksessa.

Pohjois-Pohjanmaalla talovalmistajan olemassaolo on yleensä toiminta-alueiden elinehto, joten tonttimaata ja rakennuslupia on saatu hyvin. Kainuussa suhtautuminen yrityksiin vaihtelee eri kuntien alueella positiivisesta negatiiviseen.

Pohjois-Pohjanmaalla toimitilojen saatavuus ei ole ongelma, sillä toimitilat rakennetaan itse. Kainuussa yritykset toimivat niin omissa kuin vuokratiloissa, joiden saatavuus vaihtelee kunnittain. Pohjois-Pohjanmaalla mahdollisuus toimitilojen laajentamiseen on hyvä. Kainuussa kahdessa yrityksessä rajoitteita aiheuttaa joko tontin koko, joten yritys voi ainoastaan tehdä järjestelyjä tontin sisällä tai toiminta vuokratiloissa, joiden ympäriltä kunta on myynyt maat.

Koneet ja laitteet ovat riittävät toiminnan kannalta molemmilla alueilla lukuun ottamatta yhtä kainuulaista yritystä, jonka laitekannan tilanteen yrittäjä kertoo johtuvan huonosta pääomasta yrityksessä, jolloin investointeja ei ole ollut varaa tehdä. Molemmilla alueilla koneiden ja laitteiden käyttö vaatii peruskoulutuksen lisäksi joko yrityksen tai laitevalmistajan koulutuksen lukuun ottamatta yhtä kainuulaista yritystä, jossa työntekijä ei tarvitse lisäkoulutusta laitteiden käyttöön.

Pohjois-Pohjanmaalla palkka vaikuttaa olevan parempi kuin Kainuussa, koska Pohjois-Pohjanmaalla pyritään maksamaan keskimääräistä korkeampaa palkkaa toisin kuin Kainuussa, missä palkka on keskitasoa.

Pohjois-Pohjanmaalla ja Kainuussa konsultteja on tarjolla. Pohjois-Pohjanmaalla konsultointia käytetään tarpeen mukaan. Kainuussa yrittäjien suhtautuminen konsultteihin vaihteli laidasta laitaan eli osa on käyttänyt ja ollut tyytyväinen ja osa ei näe konsulttien pystyvän auttamaan yritystään.

Molemmilla alueilla yrittäjät kertoivat yrityksistään löytyvän hyvin liiketoimintaosaamista. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että Pohjois-Pohjanmaalla liiketoimintaosaamista löytyy enemmän, koska siinä ei nähdä olevan parannettavaa, toisin kuin kahdessa kainuulaisessa yrityksessä.

Kainuussa tulevaisuuden kehittymisnäkökulma nähdään parempana, koska kahdella yrityksellä on kasvutavoitteita tulevaisuudelle, kun taas Pohjois-Pohjanmaalla tulevaisuus nähdään haasteellisena. Yhdellä kainuulaisessa yrityksellä ei ole kasvutavoitteita.

Vaikuttaa siltä, että eri alueilla kannattavuus ja liiketoiminnan kasvu perustuvat erilaisille asioille. Kainuussa kasvu perustuu hyvälle yhteistyökumppaneille, pienille tuotantokustannuksille tai viennille. Pohjois-Pohjanmaalla kasvun uskotaan olevan riippuvainen pitkälti ulkoisista tekijöistä, yrityksen resurssipohjasta, työntekijöiden kouluttamisesta ja huolehtimisesta.

Teknologian suhteen alueellista eroavaisuutta ei juuri ole muutoin kuin että yhdellä kainuulaisella yrityksellä laitekanta on vanhaa. Pohjois-Pohjanmaalla kilpailuetua haetaan laitteiden ja tuotantolinjojen yhdistelyllä sekä liiketoimintaosaamisella.

Molemmilla alueilla asiakkaat ja kohderyhmät tunnetaan hyvin yhtä yritystä lukuun ottamatta, jossa huonomman tuntemus kerrotaan johtuvan rajallisesta markkinointikapasiteetista ja — osaamisesta.

Asiakkaiden tarpeiden ja toiminnan ymmärtäminen vastaa hyvin yritysten odotuksia suurimman osan mielestä. Yhdessä kainuulaisessa yrityksessä ei niinkään haluta sopeutua asiakkaiden tarpeisiin, vaan pyritään etsimään omille tuotteille sopivia asiakkaita.

Näyttää siltä, että Kainuussa yritysten toiminta vastaa paremmin tavoitteita kuin Pohjois-Pohjanmaalla, koska Pohjois-Pohjanmaalla ongelmia on aiheuttanut suurten projektien päällekkäisyys, kun ne eivät ole menneet suunnitelmien mukaan.

Pohjois-Pohjanmaalla riskinottamiskyky nähdään parempana, koska Kainuussa kahdella yrityksellä ei ole resursseja riskien ottamiseen taloudellisten asioiden vuoksi.

Pohjois-Pohjanmaalla koulutuksen saatavuus ja laatu ovat hyvät, koska koulutusta voidaan järjestää ja on saatu hyviä yhteistyökumppaneita. Kainuussa kahdella yrityksellä ei ole kokemusta koulutuksen saatavuudesta ja laadusta ja yksi yrittäjä kertoo oppisopimuskoulutuksen olevan alueen paras koulutuskeino Woodpoliksesta saatujen huonojen kokemusten vuoksi. Pohjois-Pohjanmaalla koulutuksen hintaa ja kestoa pidettiin sopivina. Kainuussa koulutuksia ei ole hyödynnetty, joten ei osattu kertoa mielipidettä koulutusten hinnasta ja kestosta.

Pohjois-Pohjanmaalla suhteet kouluihin ovat läheiset ja on käytetty paljon hyödyksi työharjoittelua ja oppisopimuskoulutuksia. Kainuussa kahdessa yrityksessä ei ole lainkaan hyödynnetty koulutusmahdollisuuksia.

Pohjois-Pohjanmaalla yrittäjä kertoi olevan tarjolla erikoisosaamista tiettyihin asioihin, joita ei eritelty. Kainuussa erikoisosaamista koetaan olevan huonosti saatavilla.

Kainuussa jälleenmyyjien asiantuntijuuden taso koetaan paremmaksi kuin Pohjois-Pohjanmaalla. Kahden kainuulaisen yrittäjän mielestä jälleenmyyjien asiantuntijuuden taso on hyvä, kun taas Pohjois-Pohjanmaalla ja yhdessä kainuulaisessa yrityksessä se koetaan vaihtelevaksi.

Pohjois-Pohjanmaalla yrityksellä on läheisemmät verkostot viranomaisiin kuin kainuulaisilla. Pohjois-Pohjanmaalla viranomaisiin on henkilökohtaiset suhteet, kun Kainuussa suhteiden koetaan olevan sen tasoiset kuin on tarpeen tai verkostoa ei koeta olevan lainkaan.

Näyttää siltä että Kainuussa yrityksillä on enemmän kansainvälisiä markkinoita kuin Pohjois-Pohjanmaalla, missä niitä toivotaan olevan enemmän. Kainuussa kansainväliset markkinat koetaan olevan merkittävämmät ja paremmat kuin kotimaiset.

Kainuussa vaikuttaa olevan tuotekehittelyä enemmän, koska yksi yritys näkee itsensä tuotekehittelyssä alan kärkiyrityksenä. Pohjois-Pohjanmaalla tuotekehittely nähdään käytännölläheisenä, eikä uusia tuotteita pyritä tuomaan markkinoille. Lopuissa kainuulaisissa yrityksissä tuotekehityksen nähdään olevan hallussa.

Vaikuttaa siltä, että Kainuussa tuoteinnovointia tuetaan enemmän, vaikka se vaatii yritykseltä enemmän aktiivisuutta. Pohjois-Pohjanmaalla ei nähdä tuoteinnovointia tuettavan, kun taas Kainuussa tuoteinnovoinnin tukemista on kokenut kaksi yrittäjää. Tuoteinnovoinnin nähdään syntyvän myös osana yrityksen toimintaa.

Näyttää siltä, että Kainuussa palkitaan työntekijöitä enemmän, sillä siellä on käytössä myynnin puolella bonuslisä, työpuolella urakkalisä tai harkinnanvaraista palkitsemista. Pohjois-

Pohjanmaalla ei ole käytössä palkitsemisjärjestelmiä vaan tuetaan enemmän hyvissä hankkeissa ja virkistystoiminnassa.

#### 5.8 Puun sahaus-, höyläys ja kyllästysteollisuuden alueelliset eroavaisuudet

Tässä osiossa käsitellään ainoastaan puun sahaus-, höyläys- ja kyllästysteollisuuden alueelliset eroavaisuudet kehittymiseen vaikuttavissa pääomissa, ei niinkään yhteneväisiä asioita. Myöskään kysymyksiä ei ole eritelty, koska kaikissa vastauksissa ei ole eroavaisuuksia. Pohjois-Pohjanmaalta yrityksiä on haastateltu yksi ja Kainuusta kolme.

Pohjois-Pohjanmaalla laiteinvestoinnit ovat tällä hetkellä työn alla. Kaksi kainuulaista yrittäjää kokevat yritystensä laitekannat riittäviksi. Kainuussa yhdellä yrityksellä on tällä hetkellä tekniikka vanhaa, mutta sitä tullaan uusimaan.

Toimitilojen laajennettavuus nähdään Kainuussa kahdessa yrityksessä ongelmallisena, koska tonttien koko rajoittaa. Lopuissa yrityksissä ongelmia ei ole laajentamisen suhteen.

Molemmilla alueilla yrityksillä kokemukset sijainnista on hyvät, koska yritykset ovat raaka-aineen lähellä. Kainuussa ongelmana nähdään yhden yrityksen osalta kaukainen sijainti markkinoihin ja vaatimattomat logistiset yhteydet.

Pohjois-Pohjanmaalla rekrytointikokemukset viimeisen vuoden ajalta ovat olleet huonot ja sen vuoksi on alettu investointeihin, joissa henkilöstöä tarvitaan vähemmän. Korkeamman koulutuksen omaavista ihmisistä on pulaa Pohjois-Pohjanmaalla ja yhdessä yrityksessä Kainuussa. Loput yrityksistä olivat saaneet viime vuosina hyvin työntekijöitä.

Vaikuttaa siltä, että palkkaus ei juuri eroa yrittäjien mielestä, vaan pyritään maksamaan samansuuruista palkkaa kuin kilpailijat. Kainuussa yksi yrittäjä kertoi yrityksensä palkkauksen olevan selkeästi korkeampi muihin puualan yrityksiin verrattuna.

Pohjois-Pohjanmaalla koetaan, että johdon konsultointia ja neuvontaa on tarjolla, mutta se ei ole tarpeeksi korkeatasoista. Kainuussa tarjontaa koetaan olevan, mutta sitä ei ole hyödynnetty. Kahdessa kainuulaisessa yrityksessä konsultteja ei koeta yrityksille hyödyllisiksi.

Vaikuttaa siltä, että kaikilla yrityksillä on kasvutavoitteita yhtä kainuulaista yritystä lukuun ottamatta, millä ongelmana on raaka-aineen huono saatavuus.

Pohjois-Pohjanmaalla yrityksen kannattavuus ja liiketoiminnan kasvu perustuvat ulkoisille asioille, kuten puun saannille ja maailman markkinahinnalle. Kainuussa yritysten kannattavuus ja liiketoiminnan kasvu perustuvat yritysten sisäisiin asioihin, kuten strategian tai toimintojen muutoksiin.

Vaikuttaa siltä, että Kainuussa teknologia kilpailijaan verrattuna on kilpailukykyisempää. Pohjois-Pohjanmaalla on kuitenkin menossa investointeja ja kilpailukyky tulee nousemaan, koska laitteet ovat kilpailijoiden laitteisiin verrattuna uudempia.

Yhtä kainuulaista yritystä lukuun ottamatta kaikki yritykset ovat tyytyväisiä saamiensa koulutusten hintaan ja laatuun. Yksi kainuulainen yrittäjä kertoi, että puolella järjestetyistä koulutuksista ei ole ollut yritykselle mitään hyötyä.

Yhtä kainuulaista yritystä lukuun ottamatta yrityksillä on vähän tai ei lainkaan yhteistyötä teknologiankehittämisorganisaatioiden kanssa. Yhdessä kainuulaisessa yrityksessä yhteistyö teknologiankehittämisorganisaatioiden kanssa nähdään yrityksen kannalta järkevänä ja siihen osallistutaan pääsääntöisesti sen vuoksi.

Pohjois-Pohjanmaalla ei koeta yrityksellä olevan verkostoja viranomaisiin, julkiseen sektoriin yhdistyksiin, omistajiin tai sijoittajiin. Kainuussa kahdessa yrityksessä ollaan yhteistyössä lähinnä henkilökohtaisella tasolla ja yhdessä kainuulaisessa yrityksessä ei ollut tietämystä verkostojen olemassaolosta.

Kaikissa yrityksissä yhtä kainuulaista yritystä lukuun ottamatta koettiin että alueella on tarjolla tukea kansainvälistymiseen. Yrityksissä ei kuitenkaan nähdä tarvetta hyödyntää alueellista tukea, koska yrittäjät kokevat sen olevan heille liian pienimuotoista.



Yhtä kainuulaista yritystä lukuun ottamatta kaikilla yrityksillä on suhteita ulkomailla erilaisiin toimijoihin. Pohjois-pohjanmaalaisella yrityksellä yrittäjä kertoo olevan suhteita lähes jokaiseen maahan yhteistyökumppaniin, agenttiin tai suoraan asiakkaaseen ja yhteistyöt ovat kestäneet jopa vuosikymmeniä.

Vaikuttaa siltä, että Kainuussa on tuotekehittelyä enemmän kuin Pohjois-Pohjanmaalla, koska Kainuussa yhdellä yrityksellä on oma tuotekehittelyosasto ja yrittäjä kokee yrityksensä tuotekehittelyn osalta suomen merkittävimmäksi puualan yritykseksi. Pohjois-Pohjanmaalla etsitään uusia tuotteita kuitenkin systemaattisesti asiakkaiden avulla. Loput yritykset ovat tuotekehittelyn osalta keskimääräisellä tasolla ja tekevät tuotekehittelyä asiakkaiden tarpeiden mukaisesti.

Yhtä kainuulaista yritystä lukuun ottamatta yritykset eivät näe alueellista tuoteinnovoinnin tukea olevan olemassa tai se on yrityksille liian pienimuotoista. Kainuulaisessa yrityksessä tukea on saatu raaka-ainepohjan muuttamisen jälkeen, mutta sitä ennen tukea ei ole ollut saatavilla.

Kaikissa yrityksissä yhtä kainuulaista yritystä lukuun ottamatta kannustetaan työntekijöitä kehittämistyöhön ja innovointiin erilaisilla palkkiolla tai kannustusjärjestelmillä.

Yhtä kainuulaista yritystä lukuun ottamatta kaikissa yrityksissä oli käytössä keinoja henkilöstön palkitsemiseen ja sitouttamiseen. Yhdessä kainuulaisessa yrityksessä katsotaan uusia työntekijöitä löytyvän lähteneiden tilalle, eikä sen vuoksi panosteta henkilöstön palkitsemiseen ja sitouttamiseen.

Pohjois-Pohjanmaalla nähdään että Kainuussa yritykset saavat paremmin ja enemmän avustuksia, kuin Pohjois-Pohjanmaalla. Kainuussa taas uskotaan, että puuteollisuutta ei nähdä painopistealueena, koska alueella nähdään eri teollisuuden alat kannattavampina kuin puuteollisuus ja sitä ei siksi tueta.

## 5.9 Huonekalu- ja rakennuspuusepänteollisuuden alueelliset eroavaisuudet

Tässä osiossa käsitellään ainoastaan huonekalu- ja rakennuspuusepänteollisuuden alueelliset eroavaisuudet kehittymiseen vaikuttavissa pääomissa, ei niinkään yhteneväisiä asioita. Myöskään kysymyksiä ei ole eritelty, koska kaikissa vastauksissa ei ole eroavaisuuksia. Pohjois-Pohjanmaalta yrityksiä on haastateltu neljä ja Kainuusta kolme.

Näyttää siltä, että rakennusvalvonta/kaavoitukset tukevat yrityksiä paremmin Pohjois-Pohjanmaalla kuin Kainuussa. Kainuussa yli puolet yrittäjistä joko kokee, etteivät ole saaneet tukea tai yrittäjillä on sellainen tuntuma, että Kainuussa yritetään enemmän vastustaa kuin tukea yritystoimintaa.

Kokemus toimitilojen saatavuudesta on Kainuussa negatiivisempi, koska kahden yrittäjän mielestä toimitilojen saatavuus on heikko. Pohjois-Pohjanmaalla pienten yritysten toimitilojen saantia pidetään parempana kuin suurten yritysten, koska pienemmille yrityksille rakennetaan helpommin uusia toimitiloja.

Pohjois-Pohjanmaalla yrittäjät kokevat, että yrityksissä on käytössä ominaisuuksiltaan riittävät laitteet. Kainuussa kahdessa yrityksessä ei ole käytössä ominaisuuksiltaan riittäviä laitteita, vaan panostusta vaaditaan joko raaka-aineiden tilausten automatisointiin tai käsittelyyn tai uusien laitteiden hankintaan.

Pohjois-Pohjanmaalla kokemukset rekrytoinnista ovat olleet paremmat kuin Kainuussa, vaikka viime aikoina työnhakijoita ei ole juuri ollut. Kainuussa yhdessä yrityksessä ongelmana on se, että yritykseen ei saada työntekijöitä, koska työnhakijoilla ei ole työhalukkuutta tai motivaatiota.

Näyttää siltä, että tuotannon osaaminen muodostaa jonkin verran Kainuussa rajoitetta yritysten kasvulle toisin kuin Pohjois-Pohjanmaalla, missä rajoittavaa tekijää ei ole tuotannonosaimisen osalta. Kainuussa kahdessa yrityksessä vaaditaan panostusta joko yrityksen henkilökunnan osaamiseen tai ammattitaitoisen henkilökunnan saantiin.

Vaikuttaa siltä, että yritykset ovat kehittyneet paremmin viime vuosina Kainuussa kuin Pohjois-Pohjanmaalla yrittäjien mielestä. Kainuussa kahdessa yrityksessä tehtäviä on joko jaettu tai henkilöstöä koulutettu. Pohjois-Pohjanmaalla ei kehittymistä ole viime vuosina niinkään ollut ja yhdessä yrityksessä yrityksen tilanne on vaihdellut paljon. Kainuussa yksi yritys on joutunut irtisanomaan ihmisiä.

Kainuussa yrityksissä ei koeta heillä olevan verkostoja viranomaisiin. Pohjois-Pohjanmaalla verkostot ovat enimmäkseen ajan mittaan syntyneitä. Yksi pohjois-pohjanmaalainen yrittäjä kokee, että yhteistyön kautta itsellä on myös mahdollisuus päästä vaikuttamaan. Olemassa olevien verkostojen toivotaan tukevan yrityksiä.

Kainuussa yrittäjät näkevät yrityksensä hyvinä tuotekehittelyn osalta ja yksi näkee yrityksensä jopa ylivoimaisena. Pohjois-Pohjanmaalla tuotekehittelyä ei nähdä niin tärkeänä, koska asiakas määrittää pitkälti tuotteen.

Pohjois-Pohjanmaalla työntekijöitä kannustetaan osallistumaan kehittämistyöhön ja innovointiin erilaisilla rahallisilla palkkioilla. Kainuussa innovoinnin ja kehittämistyön nähdään syntyvän luonnostaan eli työntekijät pyrkivät säilyttämään työpaikkansa innovoinnilla ja kehittämällä. Kainuussa yhdessä yrityksessä kierrätetään henkilökuntaa eri työpisteiden välillä.

## 6 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia alueellisia eroavaisuuksia Kainuun ja Pohjois-Pohjanmaan puuteollisuuden yritysten kehittymiseen vaikuttavista tekijöistä. Opinnäytetyön haastattelut suoritettiin kesä-heinäkuussa 2007. Alueiden yritykset kertoivat niin yhteneväisyyksiä kuin eroavaisuuksia kehittymiseen vaikuttavista tekijöistä. Eroavaisuudet luokiteltiin niihin, joissa kainuulaisten yritysten kokemukset olivat parempia kuin pohjois-pohjanmaalaisten ja niihin, joissa pohjois-pohjanmaalaisten yritysten kokemukset olivat parempia kuin kainuulaisten.

Opinnäytetyön valmistelu aloitettiin, koska Kainuussa puuteollisuuden yrittäjillä on ollut sellainen ennakko-oletus, että Pohjois-pohjanmaalaiset puuteollisuuden yritykset menestyvät paremmin kuin kainuulaiset puuteollisuuden yritykset. Tutkimuksen tulokset tukevat asetettua ennakkokäsitystä, mutta tutkimus kertoo myös asioita, joissa kainuulaiset puuteollisuuden yritykset ovat askeleen edellä pohjois-pohjanmaalaisia puuteollisuuden yrityksiä.

Kaikki yrittäjät eivät osaa katsoa yritystään ulkopuolisen silmin ja sen vuoksi eivät ehkä huomaa kehittämisen kohteita. Osa yrittäjistä luottaa liikaa yrityksensä hankkimaan inhimilliseen pääomaan, että pätevien ihmisten palkkaaminen riittää yrityksen taloudellisen pääoman kasvattamiseen sekä yrityksen kehittämiseen. Yrityksen kehittyminen lähtee pääomista, kuten inhimillisen pääoman ja rakennepääoman kehittämisestä, joten työntekijöitä tulee kouluttaa ja strategian tulee tukea tavoitteita.

Yrityksillä tulisi olla riskinottamiskykyä myös henkilöstövalinnan osalta, jotta työyhteisöön otetaan uusia, nuoria ja innovatiivisia henkilöitä, jotka tuovat yrityksille innovatiivisuutta ja löytävät uusia keinoja kehittää yrityksen toimintatapoja. Tosin myös vanhasta henkilökunnasta kannattaa pitää kiinni, sillä muun muassa kokemusta ja päättelykykyyn perustuvaa tietoa ja taitoa on erittäin vaikeaa siirtää eteenpäin.

Aineiston perusteella voidaan väittää, että Pohjois-Pohjanmaalla kehittämistoimenpiteet tapahtuvat ennen Kainuuta. Se mikä Kainuussa tehdään nyt, on tapahtunut Pohjois-

Pohjanmaalla jo pari vuotta aiemmin. Tässä asiassa hyviä esimerkkejä ovat Kainuuseen tuleva ammattitaitoisen henkilökunnan puute, mikä Pohjois-Pohjanmaalla on jo ajankohtainen, koska yritykset ovat aloittaneet alemmille koulutasoille tiedottamisen mahdollisuuksista päästä yritykseen töihin. Pohjois-Pohjanmaalla inhimillisen pääoman kartuttaminen nähdään tärkeänä, mutta Kainuussa sitä ei ihan vielä osata arvostaa. Kainuussa yhtenä ongelmana nähdään koulutuksen väheneminen, mutta tosiasia on se, että koulutus alueella ei ole vähentynyt, vaan koulutukseen hakijoista on pulaa.

Yrityksillä tulisi olla hyvä liiketoimintaosaaminen hallussa, sillä ala on erittäin suhdanneherkkä ja todella vaikeasti ennustettavissa. Toimialan kiinnostavuuden nostaminen olisi pitänyt aloittaa aikaisemmin, jotta nyt olisi tarjolla ammattitaitoisia ihmisiä yritysten tarpeisiin. Eniten toimialan tilanteeseen on vaikuttanut 1990-luvun lama, jolloin rakentaminen hiipui ja ihmisten rahankäyttö väheni. Puuteollisuuden osalta lama on alkanut vasta viime vuosina väistyä, koska puun hinta on noussut eli tuotteisiin pystytään laittamaan enemmän katetta ja puurakentamisen suosio on kasvanut. Kainuussa on tällä hetkellä ehkä suurin ongelma luonnon-suojelu, joka heikentää raaka-aineen saantia. Myös Venäjän tullirajoitusten koetaan vaikuttavan yritysten kannattavuuteen.

Voidaan olettaa, että Kainuussa yritykset ovat enemmän seuraajan asemassa yritysten organisaatio-osaamisen suhteen eli ei oteta sellaisia riskejä, joita muualla ei ole vielä tehty. Myös tuotantoprosessiosaamiseen on Pohjois-Pohjanmaalla panostettu enemmän, sillä laitteet ja koneet on jo uusittu, mikä Kainuussa osassa yrityksistä on vielä tekemättä. Vaikuttaa siltä, että Kainuussa tyydytään vähempään kuin Pohjois-Pohjanmaalla. Todellinen tilanne on ehkä myös se, että Pohjois-Pohjanmaalla yritykset ovat paljon "ahneempia" eli ei tyydytä nykytilanteeseen ja nykyisiin markkinoihin, vaan halutaan koko ajan lisää, mitä ei Kainuussa niinkään ollut nähtävillä. Tutkimuksessa nousi myös esille, että Kainuussa yritykset pyrkivät kehittämään enemmän sisäistä kuin ulkoista toimintaansa, mikä Pohjois-Pohjanmaalla nähdään tärkeänä.

Kasvuhalusta voi johtua myös se, että Pohjois-Pohjanmaalla on käytössä tiukemmat kriteerit jälleenmyyjien hankinnassa ja tästä syystä hyviä jälleenmyyjiä ei koeta olevan saatavilla. Kainuussa jälleenmyyjien koetaan olevan asiantuntevia. Voi olla, että ainoa sidosryhmäyhteys

yrittäjien ja asiakkaiden välillä ovat jälleenmyyjät, jotka luovat luottamuksen yrityksen ja asiakkaan välille.

Vaikuttaa siltä, että Kainuussa yritykset ovat kiinnostuneempia tavoittelemaan kansainvälisiä markkinoita kotimaisten sijasta, koska kansainvälisten markkinoiden koetaan tarjoavan enemmän mahdollisuuksia yritysten kasvulle. Ovatkohan Kainuussa yritysten tuotteet valmiimpia kansainvälisille markkinoille kuin Pohjois-Pohjanmaalla vai luotetaanko Kainuussa tuotteiden kysyntää olevan enemmän kansainvälisessä kuin kotimaisessa toimintaympäristössä? Pohjois-Pohjanmaalla on kuitenkin yritys, jolla ei ole lainkaan markkinoita Suomessa. Kainuulaisissa yrityksissä kansainvälisten markkinoiden koetaan tarjoavan heille enemmän kuin mitä kotimaisilla markkinoilla on tarjota.

Kainuulaisissa yrityksissä toiminta vaikuttaa keskittyneen perustoimintoihin, sillä inhimillisen pääoman parantamista eli henkilökunnan kouluttamista ja yrityksen kehittämistä ei nähdä niin tärkeinä kuin Pohjois-Pohjanmaalla, missä henkilökuntaa pyritään kehittämään voimakkaasti. Ensimmäinen tehtävä työntekijöiden kouluttamisen osalta on selvittää yrityksen työntekijöiden osaamiskuilu eli inhimillisen pääoman valmiusaste, jonka avulla saadaan selville henkilökunnan koulutustarpeet.

Kainuussa yrittäjät kokevat heillä olevan paljon tuotekehittelyä ja työntekijöitä kannustetaan innovointiin, toisin kuin Pohjois-Pohjanmaalla, missä uusia tuotteita ei pyritä tuomaan markkinoille tai työntekijöiden innovointia ei nähdä niin tärkeänä yrityksen kehittämisen kannalta. Voi olla mahdollista, että Pohjois-Pohjanmaalla tuotekehittely on jo tehty ja panostetaan nyt tuotteiden markkinointiin, kun Kainuussa nyt vasta suunnitellaan niitä tuotteita, joilla yritys menestyy. Pohjois-Pohjanmaalla yritykset ovat myös valmiita tarvittaessa käyttämään ulkopuolista konsultointia, mille Kainuusta ei löytynyt juuri kiinnostusta.

Tutkimuksessa nousi vahvasti esille näkemys siitä, että Kainuussa yritystoimintaa tuetaan huonommin kuin muilla alueilla. Tämän ennakkokäsityksen vuoksi tutkimus nähdään tärkeänä. Tästä ennakkokäsityksestä voi myös johtua yritysten tyytymättömyys tukiorganisaatioita kohtaan, mikä perustuu psykologisesti sille, että kun on muodostettu jostakin asiasta ennakkokäsitys, niin sitä on todella vaikea muuttaa toisenlaiseksi. Ihmisten odotukset ovat liian korkealla, että ne voitaisiin ylittää, millä saataisiin asenteet muuttumaan. Kainuussa tukiorganisaatioita

nisaatioiden suhtautuminen yrityksiin koetaan asiallisena, kun se Pohjois-Pohjanmaalla koetaan hyvänä, mikä on positiivisempi ilmaus.

Tutkimus ei kuitenkaan tähdännyt siihen, että selvitetään maksettujen tukien alueelliset määrät, koska kaikki haastatellut yritykset eivät olleet vastaanottaneet tukia tai avustuksia. Kainuussa eräs yrittäjä oli selvittänyt henkilökohtaisesti tukien määrät eri alueilla ja kertoi, että Kainuussa maksetaan periaatepäätöksen mukaisesti pienempiä tukia esimerkiksi työttömille, jotka voisivat tulla työmarkkinatuella töihin paikallisiin yrityksiin.

Kainuussa ongelmia alueellisesti tuottavat myös kuljetusyhteydet, sillä yöjunia on lakkautettu ja lentolippujen hinnat ovat jatkaneet nousuaan, mikä ei lisää matkustamista. Myös kuljetustukien nähdään pienentyneen viime aikoina ja polttoaineiden hinnat ovat nousseet. Kainuussa kaivataan myös parempia liikenneyhteyksiä, kuten muun muassa junaratoja, jotta kaikkea ei tarvitsisi kuljettaa maanteitse.

Näyttää vahvasti siltä, että Kainuussa viranomaiset pyrkivät enemmän vähentämään yritystoimintaa ja yritysten kehittymistä, sillä rakennusvalvonnan/kaavoitusten ei nähdä tukevan yrityksiä, vaan kokemusta on enemmän yritystoiminnan hankaloittamisesta. Toimitiloja on hankala laajentaa, koska tonttimaata ei anneta yrityksille tai osa käytössä olevista tiloista vuokrataan toisille yrityksille. Toimitilojen valinnassa tulisi erityisesti ottaa huomioon tilojen muunneltavuus ja mahdollisuus laajentamiseen tulevaisuudessa mahdollisesti tapahtuvien muutosten vuoksi.

Pohjois-Pohjanmaalla sidosryhmäyhteydet nähdään tärkeinä, sillä asiakaslähtöisyys on tuotteiden valmistuksen periaate. Kainuussa ei ehkä vielä ole täysin sisäistetty asiakaslähtöisyyttä, koska muutamassa yrityksessä ei tuotteita valmisteta niinkään asiakkaan ehdoilla, vaan asiakkaille pyritään myymään yrityksen ennalta suunnittelemlia tuotteita ja kertomaan, että mitä asiakas voi heiltä saada.

Pohjois-Pohjanmaalla yritykset myös kokevat, että asiakkaita on saatavilla hyvin toisin kuin Kainuussa, missä asiakkaita joutuu etsimään. Pohjois-Pohjanmaalla yritykset kuitenkin pyrkivät myymään tuotteita koko Suomessa ja aikovat panostaa uusille markkinoille. Kainuussa

tydytään enemmän nykymarkkinoihin eikä uusille alueille panostamista nähdä aina niin kannattavana.

Yritysten kilpailukyky koetaan myös Pohjois-Pohjanmaalla paremmaksi kuin Kainuussa, mikä johtuu siitä, että investoinnit tuotantoprosessin kehittämiseksi on jo tehty ja Kainuussa muutamalla yrityksellä ei ole vielä tehty investointeja uusiin koneisiin ja laitteisiin. Pohjois-Pohjanmaalla koetaan myös yrityksen toiminnan vastaavan paremmin luotua strategiaa kuin Kainuussa, missä tällä hetkellä tarvitaan enemmän panostusta strategiassa luotujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kulttuurisen pääoman yksi tekijä eli riskinottamiskyky on hieman parempi Pohjois-Pohjanmaalla kuin Kainuussa, mikä johtuu muutaman haastatellun yrityksen huonosta taloudellisesta tilanteesta Kainuussa. Molemmilta alueilta nousi kuitenkin vahvasti esille, että halutaan ottaa ennemmin hallittuja riskejä kuin hallitsemattomia. Huonon taloudellisen tilanteen omaavissa yrityksissä nousi esille kuitenkin, että yrittäjien henkinen riskinottamiskyky on hyvä.

Pohjois-Pohjanmaalla ammattitaitoisen työvoiman puutteeseen pyritään vaikuttamaan tiedottamalla peruskouluihin ja ammatillisiin oppilaitoksiin työpaikoista ja maksamalla parempaa palkkaa kuin muissa yrityksissä, kun taas Kainuussa koetaan töille löytyvän tekijöitä.

Kouluttaminen ja kehittäminen ovat selvästi kainuulaisten yritysten ongelmia, sillä koulutusta ei nähdä olevan tarjolla tai sen hyödyntämistä ei koeta tärkeänä. Pohjois-Pohjanmaalla yritykset ovat hyödyntäneet tarjolla olevia koulutuksia ja ovat olleet tyytyväisiä niin koulutuksen laatuun kuin hintatasoon. Pohjois-Pohjanmaalla yrityksillä on myös enemmän yhteistyötä oppilaitosten kanssa kuin kainuulaisilla yrityksillä.

Asiantuntijoista koostuvista toimijayhteisöistä oli hyvin vaihtelevia kokemuksia molemmilla alueilla, sillä osa yrittäjistä koki niiden toimivan hyvin ja osa yrittäjistä koki niiden olevan aivan turhia. Kainuussa löytyi enemmän negatiivisia kokemuksia, joista voi johtua myös ennakkoluulot yhteisöjen hyödyntämiseksi ja yhteisöistä saatavan avun käyttämiseksi. Pohjois-pohjanmaalaisilla yrityksillä on myös enemmän sidosryhmäyhteyksiä erilaisiin viranomaista-



hoihin, mistä voi johtua se, että Pohjois-Pohjanmaalla koetaan saatavan paremmin yrityksen/toimialan maineen tukemista.

Teknologiankehittämisorganisaatioiden kanssa käytävä yhteistyö nähdään Pohjois-Pohjanmaalla paljon tärkeämpänä kuin Kainuussa. Teknologiankehittämisorganisaatioiden kautta yritykset voivat kasvattaa ja parantaa yrityksensä rakenepääomaa eli yritykset voivat saada muun muassa immateriaalioikeuksia, kuten patentteja. Liiketoimintaprosessit nähdään myös Pohjois-Pohjanmaalla tehokkaampina kuin Kainuussa, mistä löytyi myös enemmän kehittämiskohteita liiketoimintaosaamisen suhteen, kuten yhteistyön ja logistiikan parantaminen, joita Pohjois-Pohjanmaalla ei noussut esille.

Myös materiaalitehokkuuden parantaminen nähdään tärkeämpänä Kainuussa kuin Pohjois-Pohjanmaalla, koska Pohjois-Pohjanmaalla kaikissa yrityksissä materiaalitehokkuus koettiin hyväksi. Pohjois-Pohjanmaalla yksi materiaalitehokkuuden syy on se, että puun hinta on tällä hetkellä korkea ja kannattaa hyödyntää kaikki syntyvät materiaalit, vaikka myymällä omaan tuotantoon sopimattomat tuotteet lämpöenergiaksi.

## 7. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimuksen tarkoituksena oli verrata kainuulaisten ja pohjois-pohjanmaalaisten puualan yritysten eroavaisuuksia pääomissa ja kokemuksissa kehittymisen vaikuttavien pääomien suhteen, jotta saataisiin selvitettyä, miksi Kainuussa on koettu toimialan kehittyneen viime vuosina heikommin kuin muualla Suomessa. Tutkimuksen tulosten tuli kertoa puuteollisuuden yritysten toimintaan vaikuttavista tekijöistä, jotka ovat vaikuttaneet tai vaikuttavat yritysten kehittymiseen tulevaisuudessa. Aiheen tutkimista oli Kainuun Puuteollisuuden neuvottelukunnassa jo mietitty pidemmän aikaa. Tulosten tulisi antaa niin kainuulaisille kuin pohjois-pohjanmaalaisille puuteollisuuden yrityksille suuntaviivoja tuleville toimille ja kehitystarpeille.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus. Menetelmä oli tutkimuksen luonteen kannalta paras mahdollinen, koska yrityksiltä haluttiin saada spontaaneja vastauksia ilman johdattelua. Kysymysten ja teorian laatimiseen vaikutti eniten toimeksiannon pieni vajavaisuus. Toimeksianto oli tyypillinen opinnäytetyölle eli se ei kertonut tarkalleen, että mitä halutaan tietää, vaan vain sen, että halutaan tietää alueellisia eroavaisuuksia.

Aihealuetta olisi voinut rajata hieman enemmän, jolloin kysymysten laadinta olisi nopeutunut ja kysymykset olisivat olleet paremmin suunnattuja kehittymiseen vaikuttaville asioille yrityksessä. Sillä ennen kaikkea laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tulee tietää tarkalleen, mitä toimeksiantaja haluaa tietää, sillä muuten saattaa käydä niin, että kysytään tutkimuksen kannalta epäolennaisia asioita. Tutkimukseen osallistuneet yrittäjät haastateltiin kesä-heinäkuussa 2007.

Tutkimusongelmaan saatiin vastauksia, jotka tukivat kainuulaisten puuteollisuuden yritysten ennakkokäsitystä siitä, että heillä on huonommin käytössään kehittymiseen vaikuttavia pääomia kuin muualla Suomessa, mistä vertailukohteena oli Pohjois-Pohjanmaa. Tutkimuksessa kuitenkin ilmeni myös kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä, jotka ovat Kainuussa paremmin kuin Pohjois-Pohjanmaalla sekä asioita, joissa ei ollut alueellista eroavaisuutta kehittymiseen vaikuttavien pääomien suhteen.

Tutkittavien yritysten pieni määrä vaikutti myös tutkimusmenetelmän valintaan, sillä yleensä vastausprosentit erilaisiin määrällisiin tutkimuksiin ovat pienet ja varsinkin, kun tutkitaan itse yrittäjiä/toimitusjohtajia, niin määrällinen tutkimus suljettiin heti pois vaihtoehdoista. Kesä on myös puuteollisuudessa kiireistä aikaa, sillä silloin on eniten esimerkiksi rakentamista. Aineiston riittävyteen tulee myös kiinnittää huomiota eli uusilta haastateltavilta yrittäjiltä ei voi saada lisää tietoa tutkimusongelman ratkaisemiseen. Haastateltavien kainuulaisten yritysten suuri määrä lisäsi tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimus oli luotettava, koska molemmilla alueilla yritysten vastaukset olivat yhdensuuntaisia, vaikka löytyi myös eriäviä vastauksia.

Toisaalta oli hyvä, että puuteollisuus ei ollut ennestään tuttu, koska tutkijalle ei ollut ennalta muodostunut mitään ennakkomieliä asioista. Toisaalta alan tietoutta olisi pitänyt olla enemmän, jotta yrityksistä olisi saanut selvitettyä enemmän erilaisia kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä ja kysymykset olisi ollut hieman helpompi laatia. Puuteollisuuden yritysten kehittymisestä ei juuri ole tarjolla tietoa, vaan paras tietokanava aiheeseen on opiskella alaa tai toimia alalla.

Itse markkinointia lukeneena voi sanoa, että työ olisi luultavasti onnistunut paremmin yrittäjyyttä lukeneelta ihmiseltä, jolloin olisi ollut enemmän tietoa yritysten sisäisistä prosesseista ja yritystoiminnasta. Tutkimuksen kannalta tutkittavien asioiden tematisointi auttoi laatimaan kysymyksiä jokaisesta kehittymiseen vaikuttavasta pääomasta. Tematisoinnin isot teemat muodostuivat pääomista. Myös itse kysymyslomake muotoutui uudelleen haastattelujen alettua, sillä epäolennaisia kysymyksiä karsiutui pois kysymyslomakkeelta.

Kvalitatiivista tutkimusta tehdessä kannattaa kiinnittää huomiota tutkijan oman työn arviointiin eli toteutettiin tutkimus teoriaan laadittujen ohjeiden mukaisesti. Tutkimuksen toteuttamiselle oli varattu riittävästi aikaa ja haastattelut voitiin tehdä ilman kiirettä seuraavaan haastatteluun, mihin omalta osaltaan vaikutti myös nauhurin käyttö. Haastattelussa olleet kysymykset muotoiltiin sellaiseen muotoon, että ne olivat haastateltavien kannalta ymmärrettäviä ja tarvittaessa selitettiin, mitä kysytyillä asioilla tarkoitetaan, jotta saatiin varmasti oikeanlaiset vastaukset tutkimusongelmaan, kuitenkin johdattelematta.

Haastattelulomaketta oli tarkoitus testata ennen käyttöä, mutta yhteisten aikataulujen sovitaminen koko opinnäytetyön ajan oli hankalaa, joten koehaastattelun tekemiselle ei jäänyt

aikaa. Haastattelulomakkeen testaamattomuuden vuoksi muutama epäolennainen kysymys poistui haastattelujen edetessä. Haastattelut analysoitiin tarkasti, koska on tärkeää ymmärtää mitä haastateltava on tarkoittanut, jotta tulokset vastaisivat parhaalla mahdollisella tavalla tutkimusongelmaan.

Kahden viikon haastattelujakson jälkeen tuli tieto, että Kainuusta tulee haastatella lisää yrityksiä, vaikka tutkimuksen luotettavuuden vuoksi molemmilta alueilta oli valittu 10 yritystä, jotka ovat toistensa vastinpareja. Kainuusta yrityksiä haastateltiin 11 ja Pohjois-Pohjanmaalta 6. Myös pohjois-pohjanmaalaisia yrityksiä olisi pitänyt ottaa tutkimukseen lisää, koska Kainuusta on nyt hieman isompi otos verrattuna Pohjois-Pohjanmaahan. Pohjois-Pohjanmaalta kahdelta toimialalta kainuulaisten yritysten vastinpareina olivat vain yhdet yritykset, joista saadut tiedot asetettiin oletamaan koko alueen tilannetta, mikä vähentää tutkimuksen luotettavuutta.

Kaikkia haastatteluihin osallistuneita on kohdeltu tasavertaisesti ilman ennakoasenteita tai vastausten johdattelua. Myös tulokset on käsitelty ilman ennako-odotuksia tai – asenteita. Tuloksissa on otettu huomioon myös poikkeavat vastaukset ilman, että ne kohdistuvat muihin kuin vastauksia antaneisiin yrityksiin. Tavoitteena oli löytää selittäviä tekijöitä pääomien kautta yritysten kehittymiselle, joten varsinkin poikkeaviin vastauksiin tuli kiinnittää huomiota.

Tutkimuksen tulokset tukivat sitä käsitystä, että Kainuussa puuteollisuuden yritysten kehittyminen on ollut hitaampaa ja Kainuussa on oltu pohjois-pohjanmaalaisiin yrityksiin verrattuna viime vuosina enemmän seuraajan asemassa useiden kehittymiseen vaikuttavien tekijöiden suhteen. Vaikuttaa myös siltä, että Kainuussa puuteollisuuden yritykset keskittyvät enemmän yritystoiminnan nykytilan säilyttämiseen kuin kasvamiseen ja kehittymiseen. Tästä kertovat muun muassa suhteet ulkomaisiin toimijoihin ja tekijät, joille yritysten kannattavuus ja liiketoiminnan kasvu perustuivat sekä se, että Kainuussa liiketoimintaosaaminen näyttää olevan enemmän perusosaamisen tasolla, kuin Pohjois-Pohjanmaalla, missä keskitytään kehittymiseen. Kehittymiseen vaikuttavat myös ulkopuoliset asiat, kuten kuntien toiminta ja sidosryhmien muutokset.

Verrattaessa haastateltujen yritysten todellista kehittymistä molemmilla alueilla (sivu 5.) voidaan sanoa, että Kainuussa kehittymistä, niin liikevaihdon kuin henkilöstön suhteen, on ta-

pahtunut koko ajan vuodesta 2002 vuoteen 2006. Pohjois-Pohjanmaalla vertailukelpoiset tiedot saatiin vain kolmelta vuodelta, mutta niiden perusteella voidaan sanoa, että liikevaihto on kasvanut nopeammin kuin henkilöstön määrä. Vaikuttaa siltä, että Kainuussa liikevaihtoa on alettu nostaa henkilökunnan määrää lisäämällä, kun taas Pohjois-Pohjanmaalla liikevaihto on kasvanut nopeammin kuin henkilöstön määrä. Tutkimuksen tuloksiin vedoten voidaan siis väittää Kainuusta löytyvän yrityksille henkilökuntaa, joka ei ole niin ammattitaitoista, kuin olisi tarvetta, joten henkilöstön määrän avulla pyritään nostamaan liikevaihtoa, missä on viime vuosina onnistuttu hyvin. Pohjois-Pohjanmaalla suhteessa pienemmällä henkilökunnan lisäämisellä on päästy hyviin liikevaihdon kasvuihin, mutta liikevaihdon kasvaminen on hie-man hiipunut, koska erikoisosaamista on huonosti saatavilla ja perusosaamisesta on todellinen pula, eikä ole voitu palkata osaavaa henkilökuntaa tarpeeksi nopeasti.

Tutkimus antaa suuntaa tuleville toimille, kuten henkilöstön kouluttamiselle ja markkinointiin panostamiselle, mutta kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä kannattaa tutkia lisää ja selvittää mistä yrittäjien erilaiset kokemukset johtuvat. Tutkimuksessa nousi esille kehittymiseen vaikuttavia asioita, joita yrityksissä ei välttämättä omin silmin huomata, vaan siihen vaaditaan ulkopuolinen näkemys, kuten asiakassuuntaisuuteen panostaminen ja yhteistyön lisääminen viranomaisten kanssa.

Tutkimuksessa ei ole ollut tarkoitus tutkia raakoja faktatietoja, vaan puuteollisuuden yritysten johdossa toimivien henkilöiden tuntumaa ja kokemuksia kehittymiseen vaikuttavista asioista. Voi olla myös mahdollista, että tietyissä asioissa yrittäjien asenteen muuttaminen esimerkiksi paikallisten viranomaisten toiminnan muutosten avulla tai Kainuun Etu Oy:n myötävaikutuksella positiivisemmaksi antaisi ihan erilaista tietoa yrittäjien kokemuksista kehittymiseen vaikuttavista ulkoisista tekijöistä, sillä sisäisen kehittymisen on lähdettävä yrityksen sisältä.

Tutkimuksesta on hyötyä myös muita toimialoja tutkittaessa, sillä tutkimuksesta voi saada tietoa erilaisista tekijöistä, jotka ovat tutkimisen arvoisia. Myös vastauksissa nousee tärkeitä asioita esille, joita olisi voinut suoraan kysyä yrittäjiltä, mikäli olisi tuntenut toimialaa paremmin. Yrittäjien maailmaan ei tosin pääse muuten, kuin olemalla tekemisissä heidän kanssaan tai olemalla itse yrittäjä.

Opinnäytetyön tekeminen oli erittäin opettavaista ja kaikki tehtävät tuli tehdä yhdessä sovitujen aikataulujen mukaisesti, koska ohjausta varten sinulla tulee aina olla jotain uutta materiaalia, mitä näyttää ohjaavalle opettajalle. Loppujen lopuksi itse on vastuussa kuitenkin aina itselleen, siitä minkälaisen kuvan antaa itsestään toimeksiantajalle ja ohjaavalle opettajalla. Oli erittäin mielenkiintoista tavata yritysihmisiä, joita on aina pitänyt jotenkin saavuttamattomassa asemassa, vaikka hekin ovat kuitenkin samanlaisia ihmisiä perustarpeineen niin kuin kaikki muut ihmiset.

Inhimillisen pääoman johtajuusmallien mukaan yritysten johtajien tulee olla avoimia muutoksille ja uusille ajattelutavoille. Haastatteluissa muutama yrittäjä ei kertonut omaa mielipidettään vaan kertoi, että mitä on kuullut muiden kertovan asioista, jolloin asennoituminen joihinkin kysytyihin asioihin oli muodostunut kuulopuheiden perusteella. Asenteen muodostumiseen vaikuttaa niin yrittäjien kokemat kuin kuulemat asiat. Asenteiden vaikutus vastauksiin näkyi eniten kainuulaisten yrittäjien vastauksissa.

Tutkimuksen tulosten tulkintaan vaikutti olennaisesti myös se, että tulosten tulkinnan aikana siirryin opinnäytetyön toimeksiantajan Kainuun Etu Oy:n palvelukseen. Sain sitä kautta monipuolisemman käsityksen itse toimialasta, minkä vuoksi tulosten tulkinta ei ole niinkään huonontunut vaan olen saanut vastauksista jopa enemmän irti. On kuitenkin täytynyt pitää mielessä, että tutkimukseen en voi kirjoittaa muuta, kuin mitä haastatteluissa on noussut esille, sillä uuden työn kautta kuulin yrittäjiltä lisää kehittämisen kohteita.

Työn tekemisessä oli hyötyä siitä perusluonteeni ominaisuudesta, että otan haasteita vastaan. Kun aloin tekemään työtä, niin ajattelin, että se on haaste ja teen sellaista työtä, mitä kovin moni ei uskaltaisi ruveta tekemään. Laadullinen tutkimushan on tunnetusti työläs ja vaatii henkilökohtaiset haastattelut, toisin kuin määrällinen, jossa itse vastaajia ei välttämättä koskaan tapaa henkilökohtaisesti.

## LÄHTEET

- Chydenius-instituutti. 19.6.2002. Osaaminen, oppiminen ja koulutuksen haasteet.  
<http://www.chydenius.fi/julkaisut/chynetti/artikkelit/chynetti12.html>  
 (Luettu 3.4.2007)
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2006. Liiketoiminta osaaminen – mikä muuttuu?  
[http://www.opetusala.fi/ek\\_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset\\_ja\\_julkaisut/ek\\_julkaisuarkisto/2006/140606\\_liiketoimintaosaaminen.pdf](http://www.opetusala.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuarkisto/2006/140606_liiketoimintaosaaminen.pdf) (Luettu 26.8.2007)
- Eskola, J., Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen.  
 Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino Oy.
- Finlex. 2007. Tekijänoikeuslaki. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1961/19610404>  
 (Luettu 9.4.2007)
- Hallikainen R., 25.8.2005 Tekniikka&Talous. Seinäjoki: I-print Oy.
- Juslin, H., Neuvonen, J. 1997. Metsäteollisuustuotteiden markkinointi. Helsinki:  
 Hakapaino Oy.
- Kajaanin ammattikorkeakoulu. 2007. Opinnäytetyöpakki.  
<http://193.167.122.14/Opari/ontTukiKeruuHavannointi.aspx> (Luettu 3.4.2007)
- Kajanoja, J., Simpura, J. 1998. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. Sosiaalinen pääoma.  
 Helsinki: Yliopistopaino.
- Kaplan, R., Norton, D. 2004. Strategiakartat. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- KTM Toimialaraportit. Rakentaminen ja puutuoteteollisuus.  
<http://www.ktmtoimialapalvelu.fi/index.phtml?s=8> (Luettu 28.10.2007)
- Lahtinen, J., Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä:  
 Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lahtinen, J., Isoviita, A. 1998. Markkinointitutkimus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lindroos, S., Nyman, G., Lindroos, K. 2005. Kirkas brandi – Miten suomalainen tuote erottuu, lisää arvoaan ja perustelee hintansa. Porvoo: WSOY.
- Lotti, L. 1998. Markkinointitutkimuksen käsikirja. Porvoo: WSOY.
- Martola, U., Santala, R. 1997. Liiketoimintaprosessit. Porvoo: WSOY.
- Metsäteollisuus 2007 d. Puutuotteet ja ympäristö.  
<http://www.foresindustries.fi/ymparisto/puutuote/> (Luettu 1.3.2007)

- Metsäteollisuus 2007 a. Tuotteet. <http://www.forestindustries.fi/kehitys/> (Luettu 1.3.2007)
- Metsäteollisuus 2007 b. Tuotteet. <http://www.forestindustries.fi/talous/> (Luettu 1.3.2007)
- Metsäteollisuus 2007 c. Tuotteet. <http://www.forestindustries.fi/tuotteet/> (Luettu 21.2.2007)
- Metsäteollisuus 2007 e. Puutuoteteollisuus.  
<http://www.forestindustries.fi/kehitys/energia/Puutuoteteollisuus.html>  
 (Luettu 1.3.2007)
- Patentti- ja Rekisterihallitus b. 19.4.2005. Patentit. <http://www.prh.fi/fi/patentit.html>  
 (Luettu 9.4.2007)
- Patentti- ja Rekisterihallitus a. 7.7.2005. Tavaramerkit.  
<http://www.prh.fi/fi/tavaramerkit.html> (Luettu 9.4.2007)
- Rastas, T., Einola-Pekkinen, V. 2001. Arvoa aineettomasta pääomasta. Tampere:  
 Tammer-Paino Oy.
- Rope, T. 1992. Mainostajien liitto. Mainostajan tietosarja. Helsinki: Miktor.
- Salminen, H. 1994. Laadulla tulosta, asiantuntijayrityksen uudet toimintamallit ja organisaa-  
 tiorakenteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Silén T. 2001. Laatu, brandi ja kilpailukyky. Porvoo: WSOY.
- Solatie, J. 2001. Focusryhmät kvalitatiiviset ryhmäkeskustelut strategisen markkinointitutki-  
 muksen apuna. Helsinki: Makeprint.
- Solatie, J. 1997. Tutki ja tiedä –kvalitatiivisen markkinointitutkimuksen käsikirja.  
 Vaasa: Ykkös-Offset.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2007. Inhimillisen ja sosiaalisen pääoman vaikutus kasvuun.  
<http://pre20031103.stm.fi/suomi/ikaohjelma1998-2002/tiedotteet/laukkanen.htm>  
 (Luettu 3.4.2007)
- Suomen Yrittäjät 2007 a. Oma pääoma.  
<http://www.yrittajat.fi/sy/home.nsf/pages/C2256DB30028DDC02256A540065995D>  
 (Luettu 26.8.2007)
- Suomen Yrittäjät 2007 b. Vieras pääoma.  
<http://www.yrittajat.fi/sy/home.nsf/pages/C2256DB30028DDCF0226A540065B71D>  
 (Luettu 26.8.2007)
- Suomen Yrittäjät 2007 c. Yrityksen toimitilat.  
<http://www.yrittajat.fi/sy/home.nsf/subpages/yritystoimintatoimitilat?opendocument>  
 (Luettu 6.9.2007)



- Taideteollinen korkeakoulu. a. 5.2.2007. Kyselevät tutkimustavat.  
<http://www2.uiah.fi/projects/metodi/064.htm> (Luettu 3.4.2007)
- Taideteollinen korkeakoulu. b. 2007. Materiaalitehokkuus.  
<http://www.uiah.fi/virtu/materiaalit/muotoilu4e/materiaali.html>  
(Luettu 6.10.2007)
- TE-keskus. 21.3.2007. Talouden ja rahoittamisen kehittämissuohjelma. <http://www.te-keskus.fi/Public/default.aspx?nodeid=11539> (Luettu 3.4.2007)
- Tekes 2004. Aineettoman pääoman johtaminen. <http://www.tekes.fi/julkaisut/aineeton.pdf>  
(luettu 1.5.2007)
- Tilastokeskus 2007 a. Teollisuuden toimialakatsaus.  
[http://www.stat.fi/artikkelit/2007/art\\_2007-06-28\\_001.html](http://www.stat.fi/artikkelit/2007/art_2007-06-28_001.html) (Luettu 29.10.2007)
- Tilastokeskus 2007 b. Innovatiiviset kasvuyritykset.  
[http://www.tekes.fi/julkaisut/innovatiiviset\\_kasvuyritykset.pdf](http://www.tekes.fi/julkaisut/innovatiiviset_kasvuyritykset.pdf) (Luettu 11.5.2007)
- Voutilainen, P., Ritola, O., Moisio, J. 2001. IMS -johtamisjärjestelmä –laatu, ympäristö ja turvallisuus liiketoiminnan kehittämissessä. Helsinki: Edita Oyj.

## LIITTEET

Liite 1: Haastattelulomake

## Taloudellinen pääoma

- Miten hyvin rahoitusta on saatavilla?
- Millä tavoin yrityksenne omistus jakaantuu?
- Millaisena koette mahdollisuudet saada tarvittaessa omarahoitusta erilaisilta sijoittajilta?
- Millainen suhtautuminen rahoittajilla on toimialan yrityksiin tällä alueella?
- Millaista rahoitusta olette saaneet?
- Millaista merkitystä alueella on mielestänne tukioorganisaatioiden tuelle? (TE-keskus)
- Miten tukioorganisaatiot suhtautuvat alueella alanne yrityksiin? (Tekes)

## Fyysinen pääoma

- Millä tavoin rakennusvalvonta/kaavoitukset tukevat yrittäjiä tällä alueella?
- Millainen on valmiiden toimitilojen saatavuus?
- Ovatko käytössä ominaisuuksiltaan riittävät laitteet?
- Millaista koulusta/lisäkoulutusta laitteiden käyttö vaatii?
- Millainen on toimitilojen laajennettavuus?
- Millainen yrityksen sijainti mielestänne on?

## Inhimillinen pääoma

- Millaisia ovat olleet kokemukset rekrytoinnista?
- Millainen kokemus Teillä on osaavan henkilöstön tarjonnasta?
- Millainen on mielestänne yrityksenne palkkaus vs. kilpailijan?
- Millaista riittävää johdon konsultointia ja neuvontaa alueella on tarjolla?
- Millaista liiketoimintaosaamista yrityksesänne löytyy ja mitä voisi parantaa?
- Millainen tulevaisuuden kehittymisnäkökulma yrityksellänne on?
- Millaisille asioille yrityksenne kannattavuus ja liiketoiminnan kasvu perustuvat?
- Millaista on yrityksenne teknologia verrattuna kilpailijan teknologiaan?

- Muodostaako tuotannonosaaminen yrityksessänne rajoitteen kasvulle?
- Miten olette hoitaneet laadun kehittämisen? (tuotantoprosessi, materiaalihankinta, tuotantomenetelmien kehittäminen)
- Millainen tuntuma Teillä on, miten hyvin tunnette asiakkaat ja kohderyhmät?
- Millaista on kilpailu?
- Miten hyvin asiakkaiden tarpeiden ja toiminnan ymmärtäminen vastaa yrityksenne odotuksia?
- Millaista on asiakkaiden saatavuus?
- Miten ennakoitte kilpailijoiden toimenpiteitä?
- Miten hyvin mielestänne yrityksen toiminta vastaa tavoitteita?
- Millaiseksi koette asemanne kilpailijoihin verrattuna?
- Millaista yrityksen kehittyminen on ollut viime vuosina?
- Millainen on yrityksenne riskinottamiskyky?
- Millaista alueella on koulutuksen saatavuus ja laatu?
- Millä tavoin olette hyödyntäneet koulutusta?
- Onko alueella erikoisosaamista saatavilla?
- Mitä mieltä olette koulutuksen hinnasta ja kestosta?

### Sosiaalinen pääoma

- Millaiset suhteet Teillä on tuotantoyhteistyökumppaneihin?
- Millaista yhteistyötä teette tuotantoyhteistyökumppaneiden kanssa?
- Millainen on jälleenmyyjien saatavuus?
- Millaiseksi koette jälleenmyyjienne asiantuntijuuden tason?
- Millaiseksi koette myyntipeittonne Suomessa?
- Millaiseksi kuvailisitte alueenne virallista/epävirallista tiivistä toimijayhteisöä saman alan asiantuntijoiden kesken? Millaista hyötyä yhteisöstä on jäsenilleen?
- Millaista yhteistyötä Teillä on alueenne teknologiankehittämisorganisaatioiden kanssa?
- Yhteistyö paikallisten oppilaitosten/koulutuskeskusten kanssa?

- Mitä verkostoja Teillä on olemassa? (viranomaiset, julkinen sektori, yhdistykset, omistajat, sijoittajat) Miten ne tukevat/vaikuttavat yrityksenne toimintaan?
- Miten yrityksellänne on resursseja ja osaamista kansainvälisille markkinoille?
- Tuetaanko tällä alueella kansainvälistymistä?
- Millaiset ovat yrityksellenne kansainväliset markkinat verrattuna kotimaisiin?
- Ovatko toimittajat ja kilpailijat kansainvälisiä?
- Millaisia suhteita yrityksellänne on ulkomaille?

#### Rakennepääomat

- Miten kuvailisitte liiketoimintaprosessienne tehokkuutta?
- Millaisena tuotekehittäjänä näette yrityksenne?
- Miten alueella tuetaan tuoteinnovointia?
- Millä tavoin työntekijöitä kannustetaan osallistumaan kehittämistyöhön ja innovointiin?
- Millaista on laadun kehittäminen? (työn organisointi, toimintamallit, ohjeistukset)
- Miten alueellanne Teitä tukevat organisaatiot tukevat yrityksenne/toimialanne tunnettuutta ja maineenhallintaa?
- Millä tavoin sitoutatte ja palkitsette henkilöstöä?

#### Luontopääoma

- Millainen on yrityksenne materiaalitehokkuus?
- Millaisia kierrätyskeinoja käytätte?
- Millä tavoin huolehditte yrityksenne ympäristöstä?
- Millaista ongelmajätettä yrityksessänne syntyy?
- Millaista merkitystä luontopääomalla on mielestänne yrityksenne kasvulle?