

HANNA TASKINEN JA SEIJA VIRKKALA
Vaasan yliopisto, aluetiede

Maaseutuyritysten menestyminen

– resurssiperusteisen lähestymistavan mukainen tulkinta

TIIVISTELMÄ

Artikkelissa tarkastellaan maaseutuyritysten menestymistä ja niiden suhdetta toimintaympäristöönsä. Tapaustutkimuksessa selvitämme, miten syrjäiset yritykset menestyvät etäisyydestä huolimatta, millaisia resursseja ne käyttävät ja millaisia resursseja maaseutu tarjoaa yritystoiminnan tueksi. Tapaustutkimuksen tuloksia tulkitsemme resurssiperusteisen näkökulman avulla. Resurssiperusteinen lähestymistapa on peräisin strategisen liikkeenjohdon alalta ja se korostaa yrityksen sisäisten tekijöiden merkitystä niiden kehityksessä ja menestyksessä. Tulosten mukaan syrjäisten yritysten menestymisen taustalla on yhdistelmä ainutlaatuisia menestystekijöitä eli resursseja sekä menestyneille pk-yrityksille tyypillisiä pidettyjä tekijöitä. Syrjäisille yrityksille potentiaalisesti ainutlaatuisia, arvokkaita resursseja olivat työntekijöiden uskollisuus ja yrittäjä. Nämä resurssit luovat kilpailuetua ja ovat siten olennaisia yritysten menestymisen kannalta.

Avainsanat: maaseutuyritykset, toimintaympäristö, resurssiperusteinen näkökulma, sijainti

Yrittäjyyttä pidetään nykyisin tärkeänä maaseudun elinvoiman ylläpitäjänä. Sillä tarkoitetaan sekä uusien yritysten perustamista että olemassa olevien yritysten liiketoiminnan laajenemista ja uudistumista. Menestyvät ja innovatiiviset yritykset vaikuttavat positiivisesti sijaintialueillaan luoden tuloja ja työllisyyttä. Ne ovat tärkeitä etenkin syrjäisillä paikkakunnilla, joissa väestön poismuutto ohentaa lähimarkkinoita. Tässä artikkelissa tarkastellaan maaseudulla sijaitsevien pienten ja keskisuurten yritysten menestymistä ja niiden suhdetta toimintaympäristöönsä. Artikkelissa tarkastellaan tutkimuskysymystä: miten maaseutuyritykset menestyvät ja millaisia resursseja ne käyttävät toiminnassaan? Olemme kiinnostuneita etenkin yrityksistä, jotka menestyvät syrjäisestä sijainnista huolimatta. Pyrimme selvittämään millaisia resursseja syrjäisillä alueilla menestyneet yritykset käyttävät ja millaisia resursseja maaseutuympäristö tarjoaa yritystoiminnan tueksi. Tarkastelemme näitä kysymyksiä strategisen liikkeenjohdon alalta peräisin olevan niin sanotun resurssiperusteisen lähestymistavan sekä tapaustutkimuksen avulla. Tapaustutkimus perustuu Hanna Taskisen (2010) Pohjois-Pohjanmaan maaseutukunnista hankkimaan ja analysoimaan yrityshaastatteluaineistoon. Resurssiperusteinen lähestymistapa korostaa

yrityksen sisäisten tekijöiden merkitystä niiden kehityksessä ja menestyksessä. Resurssiperusteinen näkemys on suhteellisen yleinen yritystutkimuksessa, ja myös maaseutuyrityksiä on tutkittu tähän lähestymistapaan nojautuen (Torkko 2006; Rantamäki-Lahtinen 2009). Näissä tutkimuksissa ei kuitenkaan lähtökohtana ole ollut maaseutuyritysten ja niiden toimintaympäristön välinen suhde. Tämä artikkeli pyrkii täyttämään tätä tutkimusaukkoa keskittyen etenkin syrjäisesti sijaitseviin maaseutuyrityksiin ja niiden menestystekijöihin. Pohdimme maaseutuyritysten resursseja tarkastelemalla, millaisia ovat maaseutualueiden kestävä kilpailukyyn perustana olevat resurssit. Olemme kiinnostuneita etenkin ainutlaatuisista, arvokkaista ja harvinaisista resursseista ja niiden käytöstä elinkeinotoiminnassa. Tällaiset resurssit tuovat kestävä kilpailuetua paitsi maaseutuyrityksille myös maaseutupaikkakunnille. Jos maaseutuyritykset menestyvät tällaisia resursseja hyödyntäen, muuttaen ja yhdistäen, myös yritysten sijaintipaikkakuntien resurssit kehittyvät, mikä edistää paikkakuntien elinkeinotoimintaa ja siten myös asumisen ja elämisen edellytyksiä.

Menestyminen voidaan määritellä monella tavalla. Se voi olla yrityksen liikevaihdon tai henkilökunnan kasvua. Menestymistä voidaan mitata myös nettovoittona ja kannattavuutena suhteessa muihin yritysaiheisiin tai yrittäjien omina arvioina onnistumisestaan voitonmaksimoinnissa, paremman elintason saavuttamisessa ja kannattavuudessa (Rantamäki-Lahtinen 2009). Littunen (1996 ja 2000) pitää yritystoiminnan jatkumista ja yritysten kasvua yritysten menestymisen kriteerinä. Vaikka yrittämisessä on kyse taloudellisen tuloksen ja voiton tavoittelusta, voidaan menestyä monin tavoin. Yrittäjät myös määrittelevät menestymisen omalla tavallaan (Vesala ym. 2011). Yrittäjän henkilökohtainen panos leimaa pienen yrityksen toimintaa ja menestystä. Myös se, mitä yrittäjä pitää tärkeänä omassa elämässään, heijastuu yrityksen toimintaan (Niittykangas 2003: 29). Yritystoiminnan kehittymisen ja menestymisen keskeisiksi tekijöiksi on nostettu muun muassa yksilö, ympäristö ja liike-toimintamahdollisuudet.

Artikkelin tapaustutkimuksessa menestymisen minimikriteeri on yrityksen selviytyminen ja liiketoiminnan jatkuvuus. Selviytyminen viittaa yrityk-

sen olemassaoloon ja pitkäikäisyyteen (Pasanen 1999). Selviytyminen markkinoilla edellyttää, että yrityksen resurssit ovat käytössä, mikä palvelee selviytymistä ja menestymistä. Emme hae laskennallisia malleja menestymiselle, vaan pyrimme selvittämään, mitkä tekijät (resurssit) selittävät etenkin syrjäisten maaseutuyritysten menestymistä. Maaseudun yritysten selviytymis- ja menestymismahdollisuuksien selvittäminen on erittäin tärkeää, koska ilman elinkeinoja ei ole elinvoimaista maaseutua etenkin harvaan asutuilla, kauempana suurista keskuksista sijaitsevilla maaseutualueilla.

Maaseutumaisilla alueilla viitataan harvaan asutukseen, perustuotantovaltaiseen elinkeinorakenteeseen sekä luonnonvaraperustaan. Maaseutumaisuus liitetään usein syrjäisyyteen, joka voidaan tulkita heikkona saavutettavuutena (Danson & de Souza 2012). Hyvin kehittyneet ja tehokkaat liikenneverkot tarjoavat hyvän saavutettavuuden, kun taas vähemmän kehittyneillä verkoilla on alhaisempi saavutettavuus. Siten saavutettavuus liittyy myös taloudellisiin ja sosiaalisiin mahdollisuuksiin. (Rodríguez ym. 2006: 27–28.) Harvaan asutun maaseudun uhkana on huonon kehityksen kierre: nuoret muuttavat pois, palvelut kaikkoon, maatalous vähenee, uudet työpaikat eivät riitä korvaamaan perinteisten työpaikkojen poistumaa ja kuntien taloudellinen kantokyky on kovilla. Pitkät välimatkat estävät työssäkäynnin keskuksissa ja paikallismarkkinat ovat suppeat (Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä 2009: 17).

Tutkimuksemme on jatkoa Hautamäen (2000) sekä Niskan, Hynysen ja Vesalan (2011) tutkimuksille menestyvistä maaseutuyrityksistä. Hautamäki tutki maaseudun menestyjiä tarkastelemalla 90 kasvuyrityksen menestystarinoita. Yritykset edustivat pääasiassa teollisuutta, mutta eivät maaseudun perinteisiä teollisia toimialoja kuten sahoja, meijereitä tai teurastamoja. Tutkimustulosten mukaan maaseutualueilla on lukuisia innovatiivisia ja kasvuhakuisia pienyrittäjiä. Niska ja kumppanit (2011) selvittivät 15 Suupohjan seutukunnan alueen yrityksen menestystarinoita, jotka luotiin yrittäjien haastatteluissa kuvailemien avaintapahtumien avulla. Sekä Hautamäen että Niskan tutkimusryhmän tulosten mukaan yrittäjän ominaisuudet ja aktiivisuus ovat keskeisiä yritysten menestystekijöitä.

Resurssit ja kestävä kilpailuetu

Resurssiperusteinen lähestymistapa hakee selitystä yritysten liiketoiminnalle niistä itsestään: yritysten ominaispiirteistä ja niiden strategisista valinnoista. Yritysten taloudelliseen menestykseen eivät vaikuta vain traditionaaliset tuotannontekijät ja niiden kokoonpano ja käyttö vaan myös muut tekijät, jotka käsitteellistetään resursseiksi. Resurssiperusteisen strategiakoulukunnan syntyyn vaikutti etenkin Wernerfeltin (1984) artikkeli ”A resource-based view of the firm”. Lisäksi Barney (1991) tarkasteli yrityksen resurssien ja kestäväen kilpailuedun välistä yhteyttä.

Resurssiperusteisen näkökulman mukaan yrityksen tulee erottua kilpailijoistaan hyödyntämällä ainutlaatuisia resurssejaan tai resurssinsa yhdistelmiä. Yrityksen strategisten valintojen tulee perustua sen ainutlaatuisten taitojen ja kyvykkyyksien arviointiin eikä niinkään kilpailuympäristön arviointiin (Barney 1991). Resurssilla tarkoitetaan mitä tahansa asiaa, jonka voisi ajatella olevan jonkin tietyn yrityksen vahvuus tai heikkous. Yrityksen resurssit tietyn ajanhetkenä voidaan määritellä niiksi aineelliseksi ja aineettomiksi varoiksi, jotka ovat sitoutuneet melko pysyvästi yritykseen. Yrityksille resurssit ja tuotteet ovat saman kolikon kaksi puolta. Yleensä tuotteiden valmistus vaatii useiden resurssien käyttöä, ja samoja resursseja voidaan käyttää useissa tuotteissa. (Wernerfelt 1984: 171–172.) Tässä artikkelissa resurssin käsitettä käytetään yleisemmin, jolloin se kattaa niin aineelliset kuin aineettomat resurssit mukaan lukien kyvykkyydet, taidot ja osaamiset (vrt. Torkko 2006: 40).

Jokaisella yrityksellä on resursseja, mutta kaikissa ei osata käyttää niitä parhaalla mahdollisella tavalla. Yrityksen kaikki resurssit eivät ole pysyvän kilpailuedun lähteitä. Barney (1991: 105–106) mukaan kestävien etujen täytyy olla arvokkaita, harvinaisia, vaikeasti jäljiteltävissä ja niille on hankala löytää korvikkeita. Yritysten resurssien tarkastelua edellä mainittujen ominaisuuksien perusteella kutsutaan VRIN-analyysiksi resurssien piirteiden englanninkielisten termien mukaan (valuable, rare, inimitable, non-substitutable).

Yrityksillä, joilla on VRIN-resursseja, on kilpailuetua verrattuna kilpailijoihin mutta se ei tarkoita,

että yleiset eli ei-harvinaiset resurssit olisivat merkitseviä. Sen sijaan arvokkaat mutta yleiset yrityksen resurssit voivat auttaa varmistamaan yrityksen selviytymisen, kun niitä hyödynnetään tasapuolisen kilpailun aikaansaamiseksi toimialalla. Kilpailuolosuhteissa mikään yritys ei saavuta kilpailuetua, mutta yritykset kuitenkin lisäävät taloudellisen selviytymisensä todennäköisyyttä. (Barney 1991: 106–107.)

Resurssiperusteisen lähestymistavan kritiikki kohdistuu abstrakteihin malleihin ja lähestymistavan staattisuuteen. Resurssin saatavuudesta ja sen rajoituksista, toisin sanoen resurssiaseman esteistä ja kilpailuedun ehdoista, on rakennettu teoreettisia malleja (Peteraf 1993). Butlerin ja Priemin (2001) mukaan tämä on johtanut lähestymistapaan, jolta puuttuu empiirinen sisältö ja jota on vaikea soveltaa. Lisäksi resurssit on määritelty niin yleisesti, että niiden avulla on vaikeaa muodostaa käsitteellisiä ja ohjaavia rajoja. Joitakin resurssiluokkia on myös vaikea mitata ja käyttää. (Butler & Priem 2001: 32–34.)

Lähestymistavan staattisuuteen liittyy teorian sisältämä epäsuora oletus homegeenisista ja liikkumattomista tuotemarkkinoista. Resurssien sanotaan olevan arvokkaita, kun niiden avulla voidaan hyödyntää mahdollisuuksia tai neutralisoida uhkia yrityksen ympäristössä, jolloin tehdään epäsuora oletus yritys ympäristön muuttumattomuudesta. Kun kilpailuympäristö muuttuu, resurssien arvot voivat muuttua. Siten resurssin arvo määräytyy sitenkin ulkopuolisesta lähteestä. (Butler & Priem 2001: 29–31.) Tähän kritiikkiin on vastattu kehittämällä dynaamisen kyvykkyyden käsitettä. Dynaaminen kyvykkyys on kykyä luoda uusia kilpailuedun muotoja. Se voidaan määritellä kykyä yhdistää, luoda ja muotoilla uudelleen sisäisiä ja ulkoisia kompetensseja, kun yrityksen ympäristö muuttuu (Teece ym. 1997: 516).

Resurssiperusteista lähestymistapaa on käytetty, kun on selitetty miksi jotkut yritykset menestyvät, mutta toiset eivät. Lähestymistapa tarjoaa mahdollisen selityksen pienten yritysten kasvulle. (Pihkala 1993: 16, 22; Forsman 2001: 7). Pienten yritysten on vaikea luoda absoluuttista kilpailuetua, mutta ne voivat silti menestyä, etenkin jos ne toimivat pienillä markkinasegmenteillä, jotka eivät ole suurten

yritysten kannalta kiinnostavia. Yritys voi menestyä, vaikka sen resurssit ja strategia ovat samankaltaisia kuin muiden yritysten, kun yrityksessä koordinoidaan resursseja tuottavasti (Forsman 2004: 46.) Pienet yritykset voivat hyötyä suurilta yrityksiltä ”ylijäävistä” markkinaraoista (Penrose 1959).

Resurssiperusteista lähestymistapaa on laajennettu aluetasolle väittämällä, että osa yritysten käyttämistä resursseista on alueriippuvaisia, eikä niitä voi ymmärtää ilman liiketoiminnan alueellista yhteyttä (Oinas 2006). Alueiden resurssirakenteita on myös kartoitettu resurssiperusteisen lähestymistavan avulla. Esimerkiksi Fuduric (2012) arvioi Euroopan syrjäisten alueiden resurssirakenteita yrittäjyyden kysynnän ja tarjonnan (yrittäjyyspotentiaalin) perusteella. Tämän artikkelin lähestymistapa poikkeaa Fuduricin (2012) lähestymistavasta, sillä emme kartoita maaseutualueiden resurssirakenteita sinällään, vaan selvittämme, miten syrjäisissä maaseutuyrityksissä arvotetaan omia ja toimintaympäristön resursseja.

Maaseutualueet yritysten toimintaympäristöinä ja maaseutuyrittäjyys

Yritykset vaikuttavat sijaintipaikkakuntiinsa, mutta ne ovat myös riippuvia toimintaympäristöstään. Yrityksen toimintaympäristö on keskeinen yrityksen tavoitteiden asettamiselle ja saavuttamiselle. Siihen kuuluvat asiakkaat, toimittajat, kilpailijat ja säätelevät organisaatiot (Hahti 1987: 11). Toimintaympäristöt voivat olla joko yritysten menestystä tukevia tai sitä heikentäviä. Toimintaympäristön käsite voidaan jakaa kolmeen kokonaisuuteen (Niittykangas 2011: 172): kokonaistaloudelliseen ympäristöön, toimialaympäristöön ja sijaintiympäristöön. Artikkelissa keskitymme ainoastaan sijaintiympäristön eli maaseutuyritysten lähiympäristön tarkasteluun. Yritysten näkökulmasta sijaintiympäristössä on tärkeää esimerkiksi osaavan työvoiman saatavuus, toimitilat, toimittajat ja asiakkaat, liikenneinfrastruktuuri, koulutuslaitokset sekä yrittäjyysilmapiiri (Niittykangas 2011:175). Olemme kiinnostuneita siitä, missä määrin maaseutuympäristö tarjoaa tuotannontekijöitä menestyvien yritysten toiminnan perustaksi.

Maaseutuyrittäjyys on mahdollisuuksien haivaitsemista ja niihin tarttumista. Kyseessä on liiketoimintamahdollisuuksien, yrittäjän tai yritystiimin sekä resurssien välinen yhteensopivuus. Uuden yritystoiminnan synty perustuu vahvasti pienten yritysten syntyyn, jolloin yksilöä kuvaavat tekijät nousevat tärkeiksi. Niittykankaan (1999) mukaan traditio tehdä työtä itsenäisesti on maaseutuväestön ominaispiirre, joka selittää sitä, miksi yrittäjyys nähdään mahdollisuutena. Maaseudun yritykset ovat tyypillisesti pieniä, lähimarkkinoille suuntautuvia ja perinteisillä toimialoilla toimivia ja niissä korostuu yrittäjän rooli. Yhteisöllisyyden merkitys yritystoiminnalle on suurempi maaseudulla kuin kaupungeissa (Lassila 2005: 15). Yritykset ovat usein osa sosiaalista yhteisöä, ne ovat juurtuneita ympäristöönsä, ja ne kehittyvät yhdessä ympäristönsä kanssa. Paikallisesti juurtuneet yritykset käyttävät erityisiä paikallisia resursseja, luonnonvaroja, työvoimaa tai toimittajia nostaakseen kilpailukykyään. Esimerkiksi maatilakylkenteiset yritykset käyttävät maatalan resursseja yritystoiminnassaan (Alsos ym. 2003; Rantamäki-Lahtinen 2009).

Maaseutualueille on tyypillistä vähäinen yritysten ja muiden toimijoiden määrä, mistä seuraa paikallisen kysynnän vähäisyys, rajoittunut yrityspalvelujen tarjonta ja paikallisen kilpailun vähäisyys. Rajoittuneen paikallisen kysynnän johdosta maaseutualueiden yritysten tulee etsiä suurempia markkinoita, jotka usein sijaitsevat kaukana. Yritykset joutuvat ponnistelemaan vastaavia kaupunkeihin sijoittuneita yrityksiä enemmän markkinoiden takia. Heikko paikallinen markkinapotentiaali vähentää yritysten erikoistumista ja muun muassa yrityspalvelujen tarjonnan kehittymistä. (North & Smallbone 2000). Kaupunkien yritykset voivat hyödyntää kasautumisen etuja, mikä alentaa kustannuksia sekä mahdollistaa tuotteiden ja palvelujen laajan tarjonnan. Kaupungeissa on paljon kilpailijoita, mikä edistää valitsemaan sellaiset kilpailustrategiat, jotka varmistavat yritysten resurssit. Maaseutuympäristö, jossa on alhaisempi taloudellisen toiminnan tiheys ja vähemmän potentiaalisia kilpailijoita, voi luoda suojatun ympäristön, joka rohkaisee uusien yritysten perustamista sekä edistää vanhojen selviytymistä. Toisaalta maaseutuyritykset

voivat saavuttaa nopean kasvun keskittymällä kapean markkina-alueen erikoistuotteisiin. (Vaessen & Keeble 1995.)

Ohut toimijarakenne ja pitkät etäisyydet ovat menestyvän yritystoiminnan ilmeisiä esteitä, mutta toisaalta voidaan korostaa Alarinnan (1998) sekä Northin ja Smallbonen (2000) tapaan niitä maaseutuympäristön mahdollisuuksia, joita muut ympäristöt eivät tarjoa yritystoiminnalle. Nämä tekijät liittyvät paikalliseen kulttuuriin, ympäristöön ja raaka-aineisiin. Usein on kyse ainutlaatuisista paikallisista resursseista, joista innovatiiviset yrittäjät luovat erikoistuneita tuotteita. Monilla maaseudun asukkailla on työkokemusta raaka-aineiden ja luonnonvarojen monipuolisesta käsittelystä, mikä vahvistaa hiljaisen tiedon kasaantumista. Maaseutuympäristöt tarjoavat yrityksille toimintamahdollisuuksia, kuten arvokkaita ja joskus ainutlaatuisia resursseja, joita voi olla vaikea jäljitellä ja korvata. Tällaiset resurssit voivat olla yritysten kilpailuedun lähteitä.

Maaseudun pk-yrityksiä on tutkittu jonkin verran resurssiperusteisesta näkökulmasta käsin (Carter 1998; Alsos ym. 2003; Forsman 2004; Kaikkonen 2005; Torkko 2006; Rantamäki-Lahtinen ym. 2008; Grande ym. 2011). Resurssiperusteista näkökulmaa on sovellettu etenkin liiketaloustieteessä, kun on tutkittu maatilataustaisten yritysten menestymisen ja niiden resurssien välisiä yhteyksiä (Forsman 2004; Rantamäki-Lahtinen 2009). Maatilojen resursseja voidaan hyödyntää yritystoiminnassa, esimerkiksi matkailussa ja elintarviketuotannossa, luomaan ja lisäämään alueen taloudellista toimintaa (Alsos ym. 2003).

Rantamäki-Lahtisen (2009: 65–66) laajaan kyselyaineistoon perustuvien tulosten mukaan menestymisen ja maatilasidonnaisen yrityksen resurssien välillä oli kausaalinen suhde. Taloudellisesti menestyneillä yrityksillä oli yleisesti käytössään paremmin resursseja kuin heikosti menestyneillä. Menestymistä mittaavat muuttujat linkittyvät yrityksen aineellisiin perusresursseihin ja yrittäjän taitoihin, mutta lopputuotteeseen liittyvillä resursseilla kuten brändi, tuotteen hyvä laatu ja asiakassuhteet, ei ollut kausaalisuhdetta yrityksen menestymiseen. Torkon (2006) laadullisen tutkimuksen kohteena oli maaseudun elintarvike- ja matkailuyrityksiä sekä urakoitsijoita. Torkko käytti

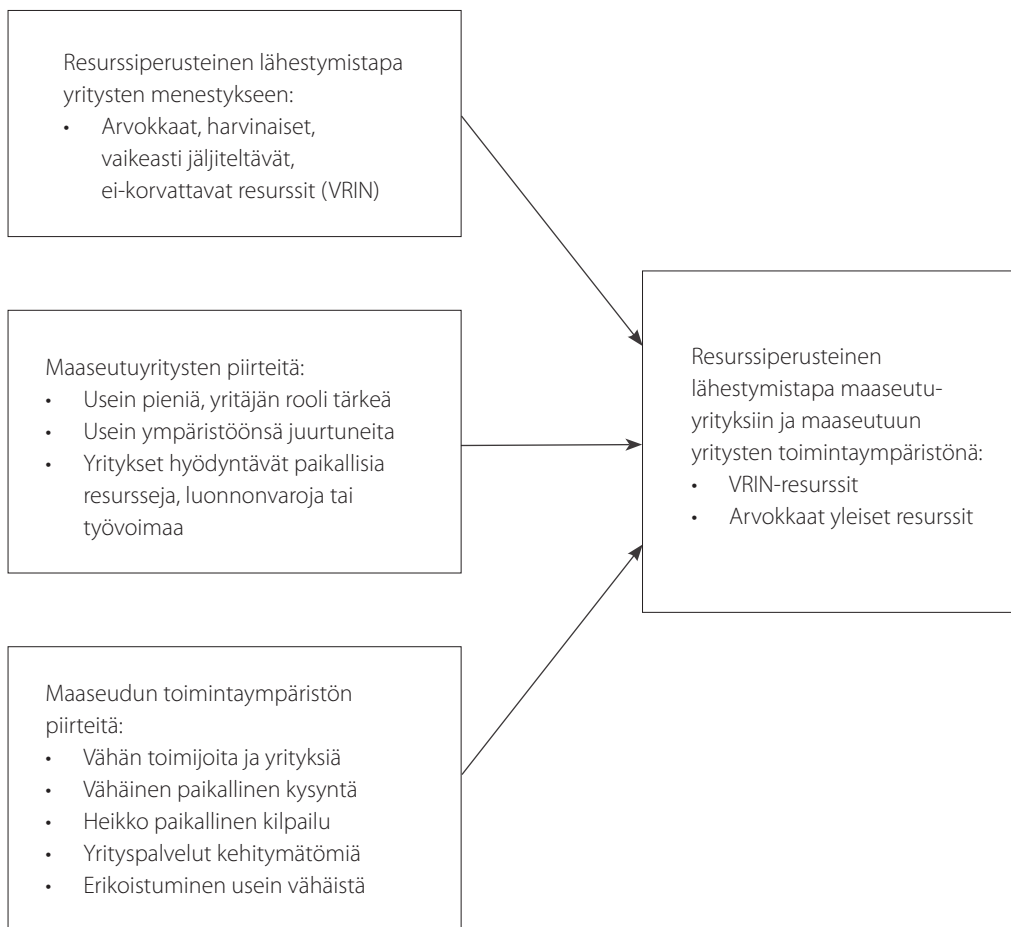
VRIN-analysisehikkoa niin, että vaikeasti korvattavissa olevan resurssin sijasta korostuu organisaatioresurssin merkitys eli resurssin hyödyntäminen, jolloin puhutaan VRIO-analysistä. Kokonaisuutena tarkasteltuna yrityksille pysyvää kilpailuetua toivat markkinaresurssit ja verkostoituminen. Toisaalta sama resurssi voi tuoda jollekin yritykselle kilpailuetua, mutta toiselle ei riippuen siitä, tukeeko kyseinen resurssi yrityksen liikeidea. (Torkko 2006: 5, 115, 129.)

Kirjallisuuskatsaus koski maaseutuyritysten piirteitä, maaseutua toimintaympäristönä ja resurssiperusteisesta lähestymistapaa yritysten menestyksen kannalta. Kuvassa 1 esitetään yhteenvetona artikkelin analyttinen viitekehys. Artikkelin tavoite on maaseutuyritysten menestymisen sekä maaseudun kestävä kilpailukyyn selvittäminen resurssiperusteisen lähestymistavan avulla.

Tapaustutkimus

Tutkimusmenetelmänä oli tapaustutkimus, jonka mukaan tutkittava ilmiö tulee erottaa itse tapauksesta. Tutkimus on luonteeltaan laadullista ja se perustuu syrjäisten maaseutuyritysten menestymistä käsittelevän teemahaastatteluaineiston tulkinnaan/analyysiin. Tässä artikkelissa on kyse teoriasidonnaisesta analyysistä. Eskolan (2001) mukaan teoriasidonnaisessa analyysissä on teoreettisia yhteyksiä, mutta se ei suoraan nouse teoriasta tai pohjautu teoriaan. Erilaisia teorioita ja käsitteitä käytetään aineiston ja sitä kautta tutkittavan ilmiön tulkinnassa. Tässä tapauksessa kyseessä on selitettävä tapaustutkimus maaseutuyritysten menestyksen ja resurssien välisistä suhteista. Emme testaa resurssiperusteista teoriaa tai siitä johdettuja hypoteeseja vaan tulkitsemme tutkittavaa ilmiötä, maaseutuyritysten menestymistä resurssiperusteisen lähestymistavan avulla.

Tapaustutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten syrjäisesti sijaitsevat yritykset menestyvät huolimatta niiden suuresta etäisyydestä asiakkaisiin, suuriin markkinoihin ja muihin saman alan yrityksiin. Tapaustutkimuksessa käytettiin Staken (2000) luokittelujen mukaista instrumentaalista tapaustutkimusta, jossa pyritään ymmärtämään jotain seikkaa tai pyritään yleistyksiin. Tutkimukses-



KUVA 1. Artikkelin analyyttinen viitekehys

sa pyrittiin ymmärtämään syrjäisten maaseutuyritysten menestystekijöitä yhtä yritysjoukkoa analysoimalla. Tutkimme menestyneiden yritysten resurssien käyttöä ja pohdimme mitkä resurssit ovat arvokkaita, ainutlaatuisia, harvinaisia sekä ei-jäljiteltäviä ja mistä resurssit tulevat.

Tutkittavat yritykset valittiin niiden sijainnin, menestymisen sekä yrityksen ominaispiirteiden perusteella. Menestymisen minimikriteeri oli selviytyminen eli yrityksen olemassaolo ja pitkäikäisyys. Yritykset sijaitsivat ydinmaaseudulla ja harvaan asutulla maaseudulla, mutta ne määriteltiin syrjäisiksi tai suhteellisen syrjäisiksi seuraavin, aiempaan tutkimukseen (Danson & de Souza 2012) osittain

pohjautuvin perustein. Yritys tulkittiin syrjäiseksi, jos se sijaitsi kaukana suurista keskuksista ja mahdollisesti heikkojen liikenneyhteyksien takana. Lisäksi syrjäinen yritys ei kuulu mihinkään paikalliseen klusteriin. Esimerkkinä syrjäisestä yrityksestä voisi olla jokin pitkälle erikoistunut yritys taajaman ulkopuolella sijaitsevassa kylässä. Suhteellinen syrjäisyys tarkoittaa sitä, että yritys voi sijaita esimerkiksi kuntakeskuksessa, mutta lähellä ei ole muita saman alan yrityksiä, eikä yritys muutenkaan kuulu mihinkään paikalliseen klusteriin. Myös liikenneyhteydet suuriin keskuksiin ja suurille markkinoille voivat olla heikot eli sijainti ei oletetusti ole edullinen markkinoihin nähden.

Tutkimuskohteilla ei ollut maatilakytKentää ja myös maaseutumatkailuyritykset rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkittavat yritykset valittiin edustamaan maaseudun raaka-aineisiin sidoksissa olevia elinkeinoja, alihankkijoita sekä juurettomia eli niin sanottuja footloose -toimialoja. Footloose -toimialat tarkoittava toimialoja, jotka eivät periaatteessa ole riippuvaisia fyysisestä sijainnista. Footloose -toimialaan kuuluvia yrityksiä voivat olla esimerkiksi ohjelmistoyritykset ja verkkokaupat. Jaottelun tarkoituksena oli ensisijaisesti selkeyttää ja tukea haastateltavien yritysten valintaa, jotta tutkimusjoukossa olisi keskenään erilaisia yrityksiä. Sijainnin ja toimintaympäristön merkitys voi näyttäytyä eri tavoin alihankkijoille, raaka-aineita jalostaville ja footloose -yrityksille. Aineisto oli kuitenkin liian pieni vertailuasetelmaan eikä erityyppisiä yrityksiä tai niiden menestymistä vertailtu keskenään.

Tutkimuksen tapaus, maaseutuyritysjoukko Pohjois-Pohjanmaalta, on tyypillinen suhteessa toisiin tapauksiin. Tutkimukseen valittiin seitsemän yritystä, jotka sijaitsevat Pohjois-Pohjanmaan eteläosassa neljässä maaseutukunnassa, joita ovat Haapavesi, Kärsämäki, Nivala ja Pyhäntä. Kunnat kuuluvat ydinmaaseutuun (Haapavesi ja Nivala) ja harvaan asuttuun maaseutuun (Kärsämäki ja Py-

häntä). Ne sijaitsevat etäällä suurista keskuksista, niiden asukastiheys on alhaisempi kuin Suomessa keskimäärin, alueen taajamien väliset välimatkat ovat pitkiä ja alueelta on suhteellisen heikot liikenneyhteydet suurille valtateille ja rautatieasemille.

Kohdeyritykset ovat kohtalaisen erikoistuneita pk-yrityksiä (taulukko 1). Yhtä vuonna 2007 perustettua yritystä lukuun ottamatta yritykset olivat toimineet vähintään kymmenen vuotta, joten niiden toiminnassa oli tiettyä jatkuvuutta. Tarkastelluista yrityksistä viisi oli pieniä, alle kymmenen hengen mikroyrityksiä. Kaksi suurinta taas työllistivät yli seitsemänkymmentä henkeä. Edellä mainituin perustein haastatelluista yrityksistä neljä oli syrjäisesti ja kolme suhteellisen syrjäisesti sijaitsevia.

Empiirinen aineisto hankittiin teemahaastattelujen avulla. Haastattelut suoritettiin keväällä 2009. Haastatellut olivat pääosin yritystensä toimitusjohtajia tai omistajia. Yhdessä tapauksessa haastateltiin yhteisesti saman yrityksen markkinointipäällikköä ja ravintolapäällikköä. Teemahaastatteluissa selvitettiin yritysten sijoittumisen syitä sekä paikallisen toimintaympäristön ja etäisyyden merkitystä yrityksille. Lisäksi yrittäjiä pyydettiin mainitsemaan ratkaisevimmat tekijät yrityksensä menestymisen kannalta. Empiirisen ai-

TAULUKKO 1. Haastatellut yritykset ryhmittäin

Toimiala	Perustamisvuosi	Henkilökunnan määrä
Juurettomat		
digipaino/mainostoimisto/verkkokauppa	1995	4
antiikkiliike	2007	1
Alihankkijat		
elintarvikkeet	1972	70
suodattimet	1962	100
Raaka-ainehakuiset		
kiven leikkaaminen, muotoilu ja viimeistely	1953	7
keramiikka ja keraamiset tuotteet	1985	1
juomateollisuus	1995	7

neiston analyysi suoritettiin teemoittain, jotka perustuivat pitkälti haastatteluteemoihin. Analyysivaiheen teemoina olivat: 1) paikallisuus, 2) etäisyys ja syrjäisyys sekä 3) menestyminen, haasteet ja tulevaisuudennäkymät. Tämän artikkelin yhteydessä keskitytään ensisijaisesti viimeiseen, menestymiseen liittyvään teemaan. Tapaustutkimuksessa menestystekijöitä ei määritelty etukäteen, vaan potentiaaliset menestystekijät (VRIN) poimittiin sisällönanalyysin keinoin haastattelumateriaalista. Näitä tekijöitä nousi esiin erityisesti, kun yrittäjiltä kysyttiin, mikä on ratkaisevinta menestymisen kannalta, mutta myös muissa haastattelun osissa.

Tulosten tulkinta resurssiperusteisen näkökulman perusteella

Haastateltujen yrittäjien mainitsemat potentiaaliset menestystekijät voidaan jakaa kolmeen ryhmään: 1) yritys 2) toimintaympäristö ja 3) yrittäjä (taulukko 2). Useimmin mainittu menestystekijä

oli joustavuus, joka tuli esiin haastatteluissa sekä yritykseen että yrittäjään liittyvänä tekijänä. Yritykseen liittyvänä joustavuutena tuli esiin joustavuus kuljetuksissa: pieni yritys esimerkiksi kykenee toimittamaan tuotteita nopeammin ja joustamaan tuote-erien volyymeissa paremmin kuin suuremmat kilpailijat. Myös henkilökunnan joustavuus mainittiin eduksi: esimerkiksi yrityksen sesongin painottuminen kesään vaatii työntekijöiltä joustavuutta pitempien työpäivien takia. Yrittäjään liittyvänä tekijänä joustavuus näkyi asiakkaiden kanssa toimiessa: asiakas asetetaan etusijalle ja yhteistyössä ollaan valmiita kompromisseihin.

Suurin osa yrittäjien mainitsemista menestystekijöistä on aineettomia. Ainoastaan sijaintiin liittyvät tekijät, kuten tila, asema paikkakunnalla, alhaiset kustannukset ja lyhyet toimitusmatkat ovat aineellisia resursseja. Yritykseen liittyvinä menestystekijöinä haastatteluissa mainittiin joustavuuden lisäksi muun muassa yhteistyö asiakkaiden kanssa, tuotekehitys, perinteet, yrityksen sopiva koko ja imago. Myös henkilöstö nähtiin yrityksen

TAULUKKO 2. Yritysten potentiaaliset menestystekijät haastattelujen perusteella

Yritys	Sijainti/toimintaympäristö
Laatu	Tila
Joustavuus	Asema paikkakunnalla
Perinteet	Sukujuuret ja sukulaisten tuki
Työmoraali	Maaseudun suhteellisesti alhaisemmat kulut
Yhteishenki	Lyhemmät toimitusmatkat kilpailijoihin verrattuna
Sopiva koko	Yrittäjä
Imago ja tunnettuus	Luovuus
Nopea reagointikyky	Joustavuus
Työntekijöiden joustavuus	Optimistisuus
Työntekijöiden uskollisuus	Riskinottokyky
Toimitusvarmuus ja -nopeus	Yrittäjäkokemus
Innovaatioiden seuraaminen	Periksiantamattomuus
Markkinointi oikeaan suuntaan	Kehitykseen pyrkiminen
Keskittyminen valittuun segmenttiin	Oma innostus tuotteesta
Tuotekehitys ja uusien tuoteryhmien haku	Tavoitteellisuus/kunnianhimo
Yhteistyö asiakkaan kanssa, asiakaskeskeisyys	Kärsivällisyys ja tunnollisuus

menestymisen kannalta olennaisena tekijänä: haastattelussa mainittiin työntekijöiden uskollisuus, sitoutuminen, joustavuus, korkea työmoraali ja yhteishenki. Työntekijöiden uskollisuus ja työmoraali nähtiin myös etuna suhteessa suuremmissa kaupungeissa toimiviin yrityksiin ja sen koettiin neutraloivan etäisyyden haittapuolia. Eräs haastateltu toimitusjohtaja totesi:

Minusta nämä positiiviset asiat kuitenkin kääntää sen kelkan sille puolelle että just tämä työntekijöitten pysyvyys ja tämän ehkä työmoraalikin jossain mielessä verrattuna moniin vaikka mitä nyt tossa kolleegoitten kanssa puhuu vaikka pääkaupunkiseu'ulla tommosta nii se voi olla ...nii että se voi olla etu. (H2)

Toimintaympäristöön liittyvinä menestystekijöinä haastateltavat mainitsivat muun muassa maaseudun suhteellisesti alhaisemmat kustannukset, yrityksen aseman paikkakunnalla sekä yrittäjän sukujuuret ja sukulaisten tuen. Myös maaseudun tarjoamaa tilaa arvostettiin. Eräs haastateltu, Nivalaisessa kylässä toimivan yrityksen toimitusjohtaja totesi:

no mää tykkään että me ollaan siinä mielessä hyvässä paikassa että tuo meidän materiaali niin se on semmosta se vie hirviästi tilla, se on raskasta, sitä on vaikea siirrellä, niin on parempi että me ollaan täällä syrjässä. (H5)

Lisäksi yhdessä tapauksessa tuotteiden toimitusmatkat nähtiin lyhyempinä verrattuna ulkomailta tuotteitaan tuoviin kilpailijoihin. Yleensäkin haastateltujen yrittäjien keskuudessa markkinaetäisyyden merkitys nähtiin melko vähäisenä ja suurimmassa osassa yrityksiä koettiin, että etäisyys voitetaan hyvin järjestetyillä kuljetuksilla.

Yrittäjään liittyvinä potentiaalisina menestystekijöinä nousivat esiin yrittäjän henkilökohtaiset piirteet ja yrittäjäkokemus. Haastatelluista kahdeksasta yrittäjästä viidellä oli yli kymmenen vuoden yrittäjäkokemus. Haastattelussa yrittäjien useimmin mainitsemat henkilökohtaiset piirteet olivat riskinottokyky, luovuus, tavoitteellisuus, periksiantamattomuus, kärsivällisyys ja joustavuus. Haastatelluilta saatiin muun muassa seuraavia kuvauksia:

että se on semmonen yks hirviän tärkeä ominaisuus, että jaksaa aina alottaa ninko alusta tai ei kompastu pikkusioihin. (H6)

ei hän tämmöseen lähtis jos ei ois jonkinlaista kunnianhimoa ja semmosta henkilökohtasta tarvetta, tavoitteellisuutta. (H2)

Verkostoja ei tapaustutkimuksessa suoranaisesti mainittu menestystekijöinä, mutta paikallisuutta koskevan teemahaastattelun osan analyysin perusteella voitiin päätellä, että paikallisen toimintaympäristön vaikutus nähtiin enemmän positiivisena kuin negatiivisena ja yhteistyö nousi keskeiseksi paikallisen toimintaympäristön tekijäksi. Tyypillisimmin yhteistyötä tehtiin muiden paikallisten yrittäjien ja julkisen sektorin toimijoiden kanssa. Yleisesti vaikutti, että yhteistyön määrä ja kohde riippui useasta tekijästä: yrityksen historiasta ja sen paikallisesta asemasta, sen tarpeista ja tavoitteista, sen markkinoiden sijainnista ja laajuudesta, yrityksen ulkopuolisista asioista (esim. kunnan aktiivisuus tukea yrityksiä) ja niin edelleen. Menestystekijöissä verkostoihin liittyvinä asioina voidaan nähdä haastateltujen mainitsemat yhteistyö asiakaan kanssa, asema paikkakunnalla ja sukujuuret.

Joustavuus on arvokas resurssi, koska se auttaa yritystä sopeutumaan ympäristön muutoksiin. Joustavuus ei kuitenkaan ole harvinainen resurssi, koska sitä pidetään yleisesti pk-yrityksille melko tavanomaisena piirteenä. Myös yrittäjäkokemus ja tuotekehitys ovat arvokkaita, mutta eivät harvinaisia resursseja. Yrittäjäkokemus on todettu menestystekijäksi useassa pk-yritystutkimuksessa (Pasanen 1999). Tuotekehitystä voidaan pitää yhtenä innovatiivisuuden osoituksena ja innovatiivisuus puolestaan on menestyville maaseudun pk-yrityksille kohtalaisen yleinen piirre (Virkkala & Storhammar 2004).

Joustavuus ja muut edellä mainitut resurssit saattavat olla Barney'n (1991) tarkoittamia arvokkaita, mutta yleisiä resursseja, jotka lisäävät yrityksen selviytymisen todennäköisyyttä. Arvokkaat yleiset resurssit voivat olla avaintekijä syrjäisten yritysten selviytymiselle. Lisäksi, kun yrityksellä on harvinaisia, arvokkaita resursseja, yleiset resurssit voivat tukea näiden resurssien tuottamaa kilpailuetua. Tutkimuksessa mukana olleiden yritysten tavoitteet vaihtelivat selviytymisestä ja elannon hankinnasta kannattavan kasvun aikaansaamiseen. Jos syrjäisellä yrityksellä ei ole harvinaisia, arvokkaita resursseja tai kasvu on väliaikaisesti pysähtynyt, sen

selviytymistä tukee yleisten resurssien ”turvaverkko”. Tuolloin yritys selviää taloudellisen voiton jäädessä vähäiseksi. Se ei erotu merkittävästi kilpailijoista, mutta selviää.

Tapaustutkimuksessa ilmenneitä, potentiaalisesti kestävästä kilpailuetua tuottavia resursseja olivat useita mainintoja saaneet työntekijöiden uskollisuus ja yrittäjä. Nämä resurssit voidaan nähdä toimintaympäristöön (maaseutu) sitoutuneina resursseina. Työntekijöiden uskollisuus voidaan ymmärtää keskinäisenä yhteishenkenä, työmoraalina, pysyvyytenä ja sitoutumisena yrityksen toimintaan. Työntekijöiden uskollisuus on arvokas, uhkia neutraloiva resurssi, koska se voi muun muassa tuoda jatkuvuutta yrityksen toimintaan ja edistää hiljaisen tiedon pysymistä yrityksessä. Uskollisuutta on vaikea jäljitellä ja mahdollon korvata. Työntekijöiden uskollisuutta voidaan pitää kestävästä kilpailuetua tuovana, arvokkaana ja harvinaisena resurssina joillekin syrjäisistä yrityksistä. Maaseudulla on vähemmän vaihtoehtoisia työpaikkoja, mikä osaltaan lisää työntekijöiden pysyvyyttä, mutta myös työntekijöiden asenne voi olla erilainen maaseudulla kaupunkeihin verrattuna. Pienillä paikkakunnilla tai kylissä yritysten merkitys koetaan usein suurempana kaupunkeihin verrattuna. Paikkakuntalaiset voivat kokea varsinkin pitempään samalla paikalla toimineen yrityksen lähes omanaan ja usein heillä on siteitä yritykseen esimerkiksi oman tai perheenjäsenen työllistymisen kautta.

Yrittäjä on potentiaalisesti kestävästä kilpailuetua tuova resurssi, mutta miten yrittäjä resurssina ilmenee? Eräs mahdollisuus on, että yrittäjän luonteenpiirteet ja yrittäjäkokemus muodostavat kestävästä kilpailuetua tuottavan resurssiyhdistelmän. Yrittäjän piirteet, kuten riskinottokyky ja joustavuus, voivat auttaa eliminoimaan uhkia yrityksen ympäristössä ja toisaalta löytämään mahdollisuuksia. Yrittäjän henkilökohtaiset piirteet ovat vaikeasti kopioitavissa ja niille ei voi osoittaa korvikkeita. Kuitenkin yrittäjää yleisesti pidetään pk-yrityksille tyypillisenä (ts. ei-harvinaisena) menestystekijänä. Täten yrittäjän voidaan sanoa olevan ainutlaatuinen, kestävästä kilpailuetua tuova resurssi vain, jos hänet nähdään yksilönä.

Toinen selitys sille, miten yrittäjä vaikuttaa yrityksen menestymiseen ja on kilpailuetua tuova re-

surssi, on yrittäjän kyky koordinoita ja sovittaa yhteen resursseja. Esimerkiksi Alvarezin ja Busenitzin (2001) mukaan yrittäjällä on sosiaalisesti monimutkaista tietotaitoa resurssien yhdistämisestä. Jos oletetaan, että yrittäjä pystyy tuottamaan potentiaalisesti arvokkaan resurssiyhdistelmän, on kuitenkin pystyttävä osoittamaan, että yhdistelmä on arvokas, harvinaisen, vaikea jäljittää eikä sille ole korvikkeita. Lisäksi olisi todennettava, että juuri yrittäjä on ollut resurssiyhdistelmän aikaansaamiseen vaikuttanut keskeinen tekijä. Koska resurssiyhdistelmät ovat monimutkaisia, on vaikeaa osoittaa niiden olevan kestävästä kilpailuetuun vaikuttava tekijä tai mitata niiden vaikutusta. Sen takia tutkimukset joutuvat luultavasti edelleenkin keskittymään resurssiyhdistelmien yksittäisiin osiin: resursseihin.

Yhteenvetona voidaan todeta, että syrjäisten yritysten menestymisen taustalla vaikuttaisi olevan yhdistelmä syrjäisten yritysten ainutlaatuisia menestystekijöitä (resursseja) sekä menestyneille pk-yrityksille tyypillisinä pidettyjä tekijöitä. Syrjäisille yrityksille potentiaalisesti ainutlaatuisia, arvokkaita resursseja olivat työntekijöiden uskollisuus ja yrittäjä. Nämä resurssit luovat kestävästä kilpailuetua ja ovat siten olennaisia yritysten menestymisen kannalta. Yritysten selviytymistekijöinä nousivat esiin arvokkaat, mutta yleiset resurssit. Näitä ovat menestyneille pk-yrityksille tyypillisinä pidetyt piirteet, kuten joustavuus, innovatiivisuus ja yhteistyö. Nämä resurssit voivat sekä edesauttaa kasvuhakuisten yritysten menestymistä että tukea heikommassa asemassa olevien yritysten selviytymistä.

Pohdinta ja johtopäätökset

Tässä artikkelissa sovelsimme resurssiperusteista tulkintaa eli niin sanottua VRIN- tai VRIO-analyysia hieman eri tavalla kuin aiemmissa maaseutuyritysten menestymistä selvittäneissä tutkimuksissa. Tämän tutkimuksen teemahaastattelussa menestystekijät ja resurssit jätettiin avoimeksi ja yrittäjät määrittivät ne itse. Esimerkiksi Rantamäki-Lahtinen (2009) ja Torkko (2006) luokittelivat resurssit jo valmiiksi ennen haastattelu- tai kyselytutkimustaan. Näin tutkimus täydentää ja tarkentaa Suomessa aiemmin resurssiperusteisesta lähestymis-

tavasta tehtyjä tutkimuksia. Uutta näkökulmaa maaseutuyritysten menestymisen tarkasteluun olemme pyrkinet luomaan ottamalla huomioon niiden toimintaympäristön.

Tapaustutkimuksemme yritysten mainitsemat tärkeät menestystekijät poikkeavat jonkin verran aiemmin käytettyjen resurssien luokitteluista. Rantamäki-Lahtisen (2009) tulosten mukaan menestymisen kannalta erityisen tärkeitä resursseja olivat yrittäjän liikkeenjohdolliset ja ammatilliset taidot ja osaaminen. Ne yrittäjät, joiden osaamistaso on korkea, pystyvät paremmin reagoimaan tapahtuviin muutoksiin, hyödyntämään olemassa olevia voimavaroja ja tekemään hyviä päätöksiä. Toisin kuin tässä tutkimuksessa, työntekijöiden uskollisuus ei noussut esiin merkittävänä resurssina, sillä sitä ei oltu määritelty resurssiksi. Toisaalta maatalaperusteiset yritykset ovat usein pieniä perheyrityksiä, joilla on vain vähän työntekijöitä.

Torkon (2006) laadullisen tutkimuksen mukaan maaseutuyritykset ovat heterogeenisiä ja kilpailuetua tuovat eri toimialoilla erilaiset resurssit. Toisaalta kokonaisuutena tarkastellen tulosten mukaan pysyvää kilpailuetua tuovia resursseja ovat erityisesti markkinoihin liittyvät resurssit ja verkostoituminen. Myöskään Torkon resurssiluokituksessa työntekijöiden uskollisuus ei ollut mukana. Arvioinnissa mainittiin joustava organisaatio, mutta se ei noussut kilpailuedun lähteeksi, koska sen ei ajateltu olevan harvinainen. Artikkelimme tapaustutkimuksen tulosten tulkinta poikkeaa jonkin verran Torkon tutkimuksen tuloksista. Tulostemme mukaan juuri joustavuus koettiin arvokkaana resurssina, vaikka se ei olekaan harvinainen resurssi. Näkemuksemme mukaan arvokas yleinen resurssi voi olla tärkeä yritysten selviytymisen kannalta.

Vaikka maaseutuyritysten menestymistä selvittäneiden tutkimusten tuloksia on vaikea verrata niissä käytettyjen lähestymistapojen, aineistojen ja menetelmien erilaisuuden johdosta, voidaan todeta, että yrittäjä ja yrittäjän ominaisuudet korostuvat monissa tutkimuksissa. Hautamäen (2000: 103) mukaan yrittäjät yksilöinä ovat menestyksen avaintekijöitä vaikka heillä olisikin tukenaan perheenjäseniä, yhteistyökumppaneita ja osaavia työntekijöitä ja vaikka menestykseen vaikuttavat muun muassa kilpailutilanne ja markkinaympäris-

tö. Menestyvien yritysten omistajat ovat voimakkaita ja vaikuttavia persoonia. Hautamäen mainitsemista maaseutuyritysten menestystekijöistä tässä tutkimuksessa nousi esiin yrittäjä ja pysyvä henkilökunta, mutta Hautamäen korostama vahva tuote ei saanut erityistä huomiota. Toisaalta Hautamäki painottaa, että maaseutuyritysten menestys on kiinni kokonaisuudesta.

Niskan ja kumppaneiden (2011) luomissa avaintapahtumiin perustuvissa menestystarinoissa yrittäjät ovat muutoksen käynnistäjiä. Tarinoissa korostuivat yrittäjän taidot, osaaminen ja riskintokky. Yrittäjää itseään lukuun ottamatta yrityksen sisäiset tekijät, perheenjäsenet ja työntekijät, eivät esiintyneet yritysten avaintapahtumien kautta kerrotuissa menestystarinoissa. Toisaalta kun kysyttiin suoraan yrityksen menestykseen vaikuttaneita seikkoja, haastatellut yrittäjät korostivat perheenjäsenien ja työntekijöiden roolia, mutta myös yritysten ulkoisia tekijöitä kuten asiakaskunnan rakenteenmuutoksia. Yrittäjäominaisuudet nousevat esiin myös useassa muussa tutkimuksessa. Esimerkiksi maaseutuyrittäjyyttä ja sukupolvenvaihdoksia laadullisin menetelmin tutkinut Lassila (2005) korostaa maatalallisen ja perheenjäsenien henkilökohtaisia yrittäjäominaisuuksia, rohkeutta, innovatiivisuutta, ennakkoluulottomuutta ja kiinnostusta uuden yritystoiminnan syntyisessä.

Tämän artikkelin päätulos on resurssiperusteisen lähestymistavan soveltaminen maaseutuyritysten lisäksi niiden toimintaympäristöön. Toimintaympäristön mukaan ottaminen tuo mielestämme uuden näkökulman yritysten ja alueiden menestyksen ja kilpailuedun tarkasteluun. Storhammarin (2010: 180) tulokset osoittavat, että paikallisella toimintaympäristöllä on merkitystä yritysten menestymiselle ja kasvuille, mutta toisaalta tutkimustulokset tuovat esiin sen, että yrityksen menestyksellisen toiminnan ehdot ovat samanlaiset riippumatta sen sijainnista. Storhammarin johtopäätöstä voidaan tulkita tämän artikkelin tulosten perusteella siten, että maaseutuyritysten ainutlaatuiset ja arvokkaat resurssit, kuten työntekijöiden uskollisuus ja yrittäjä, ovat kiinnittäneitä maaseudun toimintaympäristöön. Ne eivät ole liikkuvia resursseja. Toisaalta menestyksen ehdot ja menestykseen tarvittavat yleiset re-

surssit ovat samankaltaisia kaikille pk-yrityksille. Tämän tutkimuksen mukaan niitä ovat joustavuus, innovatiivisuus ja yhteistyö. Maaseutu-yritykset joutuvat kohtaamaan toimintaympäristön muutokset samalla tavalla kuin muut yritykset.

Tapaustutkimuksen tulosten avulla vastattiin vain osittain artikkelin tutkimuskysymyksiin. Saimme selville, mitkä resurssit ovat arvokkaita yleisiä resursseja ja mitkä ovat ainutlaatuisia ja harvinaisia resursseja. Tapaustutkimuksessa emme kuitenkaan saaneet selville millaisten prosessien ja mekanismien kautta toimintaympäristön resurssien hyödyntäminen tapahtuu emmekä sitä, miten yritysten resursseista tulee paikallisesti kiinnittyneitä resursseja, joita voivat hyödyntää paikkakunnan muut yritykset. Jatkotutkimuksissa tuleekin kiinnittää huomiota juuri näihin maaseutu- ympäristön ja yritysten välisiin prosesseihin. Tarkastelussa auttaa resurssiperusteisen lähestymistavan yhdistäminen talousmaantieteen tuomiin näkökulmiin alueiden resursseista. Alueen tuotannontekijät/resurssit vaikuttavat alueelle sijoittuneiden yritysten kilpailukykyyn. Alueen kestävän kilpailuedun lähteinä ovat sellaiset tekijät, joita ei voi ostaa muualta eikä siirtää muualle. Niitä ei voi myöskään toistaa muualla. (Lawson & Lorenz 2007.) Mitä parempia ja harvinaisempia resursseja ja niiden yhdistelmiä alueella on verrattuna muihin alueisiin, sitä kilpailukykyisemmäksi alue voidaan määrittää.

LÄHTEET

Alarinta, Juha 1998. Maaseutu innovatiivisena ympäristönä. Verkosto paikallisen elinkeinopolitiikan toteuttajina. Helsingin yliopiston maaseudun tutkimus- ja koulutuskeskus, Seinäjoki Sarja A:4.

Alsos, Gry Agnete, Elisabet Ljunggren & Liv Toril Petersen 2003. Farm-based entrepreneurs: what trigger the start-up of new business activities? *Journal of Small Business and Enterprise Development* 10(4): 435–443.

Alvarez, A. Sharon & Lowell W. Busenitz 2001. The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management* 27(6): 755–775.

Barney, Jay 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17(1): 99–120.

Butler, John E. & Priem, Richard L. 2001. Is the resource-based theory a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review* 26(1): 22–40.

Carter, Sarah 1998. Portfolio entrepreneurship in the farm sector: indigenous growth in rural areas. *Entrepreneurship & Regional Development* 10(1): 17–32.

Danson, Mike & Peter de Souza 2012. Periphery and marginality: Definitions, theories, methods and practice. Teoksessa: Danson, Mike & Peter de Souza (toim.). *Regional development in Northern Europe: Peripherality, marginality and border issues*. Routledge, Regions and Cities, Lontoo ja New York. 1–15.

Eskola, Jari 2001. *Laadullisen tutkimuksen juhannustaiaat*. Teoksessa: Aaltola, Juhani & Raine Valli (toim.). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. Gummerus, Helsinki. 133–157.

Forsman Sari 2001. Elintarvikealan maaseutu-yritysten nykytila: vahvuudet, heikkoudet ja kehitysnäkymät. Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus. Taloustutkimus, selvityksiä 16/2001.

Forsman, Sari 2004. How do small rural food-processing firms compete? A resource-based approach to competitive strategies. *Agricultural and Food Sciences* 13.

Fuduric, Nikolina 2012. Entrepreneurship in the periphery. A resource perspective. Teoksessa: Danson, Mike & Peter de Souza (toim.). *Regional development in Northern Europe: Peripherality, marginality and border issues*. Routledge, Regions and Cities, Lontoo ja New York. 164–181.

Grande, Jorunn, Einar Lie Madsen & Odd Jarl Borch 2011. The relationship between resources, entrepreneurial orientation and performance in farm-based ventures. *Entrepreneurship Regional Development* 23(3–4): 89–11.

Haahti, Antti 1987. Imatran pienyritystutkimus: Yritysten toimintatavat ja menestyminen Imatralla. Helsingin kauppariikiteettikoulu julkaisu D91, Helsinki.

Hautamäki, Lauri 2000. Maaseudun menestyjät. Yritykset kehityksen vetureina. Kunnallissalan kehittämistäitön tutkimusjulkaisu nro 23 Helsinki.

Kaikkonen, Virpi 2005. Essays on the entrepreneurial process in rural micro firms. Kuopion yliopiston julkaisu H. Informaatioteknologia ja kauppatieteet 3.

Lassila, Hilka 2005. Matkailutilan sukupolvenvaihdos talonpoikaisten arvojen ohjaamana prosessina. *Jyväskylä Studies in Business and Economics* 115.

Lawson, Clive & Edward Lorenz 2007. Collective learning, tacit knowledge and regional innovation capacity. *Regional Studies* 33(4): 205–317.

Littunen, Hannu 1996. Uusien yritysten menestymiseen vaikuttavat tekijät. Jyväskylän yliopisto. Keski-Suomen taloudellinen tutkimuskeskus. Julkaisu 137.

Littunen, Hannu 2000. Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurial personality. *International Journal of*

- Entrepreneurial Behaviour & Research 6(6): 295–309.
- Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä 2009. Maaseutu ja hyvinvoiva Suomi. Maaseutupoliittinen kokonaisuohjelma 2009–2013. Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän julkaisuja 5/2009.
- Niittykangas, Hannu 1999. Mistä olikaan kysymys? Teoksessa: Hannu Niittykangas (toim.): Yrittäjyys ja maaseutu. Kuopion yliopiston selvityksiä E. Yhteiskuntatieteet. 9–35.
- Niittykangas, Hannu 2003. Yrittäjä ja yrityksen toimintaympäristö. Jyväskylän yliopisto. School of business and management. Julkaisuja 134/2003.
- Niittykangas, Hannu 2011. Alueellinen yrittäjyys. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Julkaisuja 369/2011.
- Niska, Miira, Sini-Tuuli Hynynen & Kari Mikko Vesala 2011. Yrittäjien menestystarinat näkökulmana yrittäjyyteen ja sitä edistäviin toimiin. Teoksessa: Vesala, Kari Mikko ja Hilikka Vihinen (toim.). Yritysten menestystarinat ja yrittäjyyden edistäminen. Tapaustutkimus yrittäjistä, kehittäjistä ja politiikkadiskursseista Suupohjan seutukunnassa. MTT raportti 16. 49–93.
- North, David & David Smallbone 2000. Innovative activity in SMEs and rural economic development: some evidence from England. *European Planning Studies* 8(1): 87–106.
- Oinas, Päivi 2006. Theorizing the firm in economic geography. Teoksessa: Taylor, Michael & Päivi Oinas (toim.): Understanding the firm. Spatial and organizational dimensions. Oxford University Press. 237–254.
- Pasanen, Mika 1999. Monet polut menestykseen: Pk-yritykset Pohjois-Savossa. Kuopion yliopiston selvityksiä E. Yrittäjyyden ja johtamisen laitos. Yhteiskuntatieteet 15.
- Penrose, Edith 1959. The theory of the growth of the firm. Basil Blackwell, Oxford.
- Peteraf, Margaret A. 1993. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View. *Strategic Management Journal* 14(3): 179–191.
- Pihkala Timo 1993. Pk-yritysten johtajien näkemykset yrityksen kyvykkyyksistä: Resurssiperustainen strategia. *Pro gradu-tutkielma*, Kaupallis-hallinnollinen tiedekunta, Vaasan yliopisto.
- Prahalad C. K. & Gary Hamel 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*: 79–90.
- Rantamäki-Lahtinen, Leena 2009. The success of the diversified firm – resource based view. *Agricultural and Food Science*. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/20926>. [Viitattu 3.7.2013].
- Rantamäki-Lahtinen, Leena, Hannu T. Vesala, Kari Mikko Vesala, Janne Karttunen & Veli-Matti Tuure 2008. Muuttuva maaseutuyrittäjyys. Monialaisten tilojen, perusmaatilojen ja maaseudun muiden yritysten yrittäjyys ja resurssienhallinta 2000–2006. MTT:n selvityksiä 169. MTT Taloustutkimus.
- Rodrigue, Jean-Paul, Claude Comtois & Brian Slack 2006. *The geography of transport systems*. Routledge, Abingdon.
- Stake, Robert E. 2000. Case Studies. Teoksessa: Denzin, Norman & Yvonna Lincoln (toim.). *Handbook of Qualitative Research*. 2. painos. Sage, Thousand Oak. 434–454.
- Storhammar, Esa 2010. *Toimintaympäristö ja pk-yritykset*. Havainnot yritysten toimintaan vaikuttavista tekijöistä. *Jyväskylä Studies in Business and Economics* 89.
- Taskinen, Hanna 2010. Miten syrjäiset yritykset menestyvät? Tapaustutkimus Pohjois-Pohjanmaalta. *Aluetieteen pro gradu-tutkielma*, Vaasan yliopisto.
- Teece, David, Gary Pisano & Amy Shuen 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18(7): 509–533.
- Torkko, Margit 2006. Maatilakäytäntöisten yritysten toimintamalleja. Laadullinen tutkimus resursseista, kehittämisestä ja ohjaustarpeista. Oulun yliopisto, Oulu.
- Vaessen, Peter & David Keeble 1995. Growth-oriented SMEs in unfavourable regional environments. *Regional Studies* 84(2): 119–137.
- Vesala, Kari Mikko & Hilikka Vihinen (toim.) 2011. Yritysten menestystarinat ja yrittäjyyden edistäminen. Tapaustutkimus yrittäjistä, kehittäjistä ja politiikkadiskursseista Suupohjan seutukunnassa. MTT raportti 16.
- Virkkala, Seija & Esa Storhammar 2004. Maaseutu tietotaloudessa – Innovaationäkökulma kaupunkiin ja maaseudun vuorovaikutukseen. *Maaseudun uusi aika* 13(3): 5–25.
- Wernerfelt, Birger 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 5: 171–180.