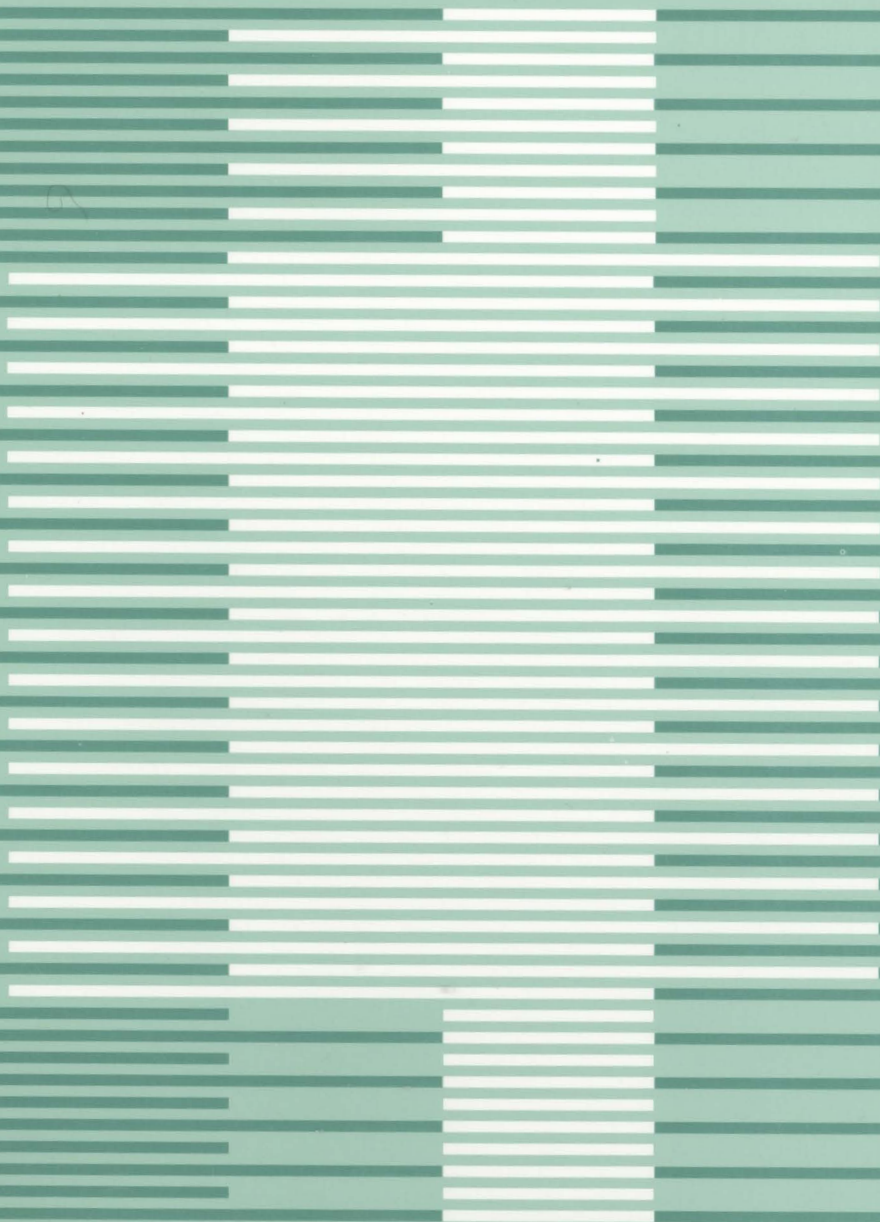


Kristiina Niemi

# PIENTEN JA KESKISUURTEN TEOLLISUUS- YRITYSTEN VERKOSTOITUMINEN KESKI-POHJANMAALLA

Mekaaninen puunjalostus-, vaatetus-, nahka- ja veneteollisuus



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO  
**CHYDENIUS**  
INSTITUUTTI

**CHYDENIUS-INSTITUUTIN TUTKIMUKSIA**  
**4/1996**  
**CHYDENIUS-INSTITUTETS UNDERSÖKNINGAR**

Kristiina Niemi

**Pienten ja keskisuurten teollisuusyritysten  
verkostoituminen Keski-Pohjanmaalla**

**Mekaaninen puunjalostus-, vaatetus-, nahka- ja veneteollisuus**

**JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO**  
**CHYDENIUS-INSTITUUTTI**

**KOKKOLA 1996**

ISBN 978-951-39-9463-1 (PDF)  
URN:ISBN:978-951-39-9463-1

ISBN 951-34-0810-8  
ISSN 0789-0710

## Bildandet av nätverk inom små och medelstora industriföretag i Mellersta Österbotten Mekanisk träförädlings-, beklädnads-, läder- och båtindustrin

### SAMMANDRAG

Undersökningen utgör en kartläggning av företagsnätverk i Mellersta Österbotten samt deras särdrag. Med nätverk har i denna undersökning avsetts långvarigt samarbete mellan företag och andra parter (dock inte sedvanligt kundförhållande). Undersökningsområdet omfattade landskapet Mellersta Österbotten, dvs. de tolv kommunerna i Karleby- och Kaustbyregionen, samt dessutom Kronoby. De branscher som undersöktes var den mekaniska träförädlings-, beklädnads-, läder- och båtindustrin. Undersökningsmaterialet bestod av personliga intervjuer som hade gjorts hösten 1995 i 56 företag. Av företagen i materialet representerade 27 den mekaniska träförädlingsindustrin, nio beklädnadsindustrin, sju läderindustrin och tretton båtindustrin.

Underleverans var den klart allmännaste samarbetsformen mellan företagen i alla de undersökta branscherna. Underleveransnätverken var regionalt sett mest vidsträckta inom beklädnadsindustrin, där företagen i avsevärd grad köpte underleveranser också från utlandet. Mest inriktade på närområdet i fråga om köp av underleveranser var företagen inom båtindustrin. Bland branscherna var det båttillverkningen som hade bildat de ensidigaste nätverken genom att kontakterna där begränsade sig till underleverantörer och huvudleverantörer. Inom beklädnadsindustrin fanns det utöver underleveranskontakterna i någon mån också andra samarbetsförhållanden, där parterna i huvudsak fanns utanför undersökningsområdet. Läderindustriföretagens samarbete bestod utöver underleveranserna närmast av annat produktions-samarbete, marknadsföring samt produktutvecklingssamarbete. Företagen inom träbranschen hade talrikare former av samarbete än de övriga branscherna. Samarbetsförhållanden existerade t.ex. i inköpen, produktutvecklingen och marknadsföringen samt i utbytet av information. Några nätverk mellan företag i olika branscher fanns det egentligen inte i regionen.

På basis av undersökningsmaterialet har utvecklandet av nätverk mellan företagen i regionen - särskilt de inbördes nätverken - inte ännu kommit så långt. I företagen finns emellertid en positiv inställning, intresse, vilja och behov vad gäller olika former av samarbete. Den inbördes konkurrensen mellan företagen i landskapet är inte särskilt stark, vilket för sin del utgör en god utgångspunkt för att nätverk skall bildas företagen emellan. I arbetet med att samla ihop företagen, planera och organisera samarbetet behövs utomstående krafter. Möjligheterna för företagen och företagarna att träffas under fria former för att utbyta information och erfarenheter bör främjas, ty häri ligger en av utgångspunkterna för uppkomsten av nätverk. Undersökningen resulterade också i en del branschvisa utvecklingstankar om hur bildandet av nätverk kunde främjas.





## ***Esipuhe***

Käsillä olevan tutkimuksen tilaajia olivat Kokkolan kaupunki ja Keski-Pohjanmaan liitto. Tutkimusta valvomaan koottuun ohjausryhmään kuuluivat hallintojohtaja Christer Broman, suunnittelupäällikkö Seppo Kässi ja projektipäällikkö Jouko Peltola Kokkolan kaupungista, maakuntasihteeri Kauppi Virkkala (projektin suunnitteluvaiheessa) ja kehittämisspäällikkö Timo Kiema Keski-Pohjanmaan liitosta, kehitysjohtaja Lars Jansson ja projektipäällikkö Kalevi Hakala Keski-Pohjanmaan Teknologiapalvelukeskuksesta, toimitusjohtaja Jyrki Kentala Keski-Pohjan Yrityspalvelu Oy:stä, elinkeinoasiamies Tuija Nissilä Lohtajan kunnasta, toimitusjohtaja Stefan Wicklén Larsmo Utvecklingsbolag Ab:sta sekä tutkimusjohtaja Seija Virkkala Chydenius-Instituutista. Viimeksi mainittu toimi myös tutkimuksen vastuullisena johtajana.

Ohjausryhmässä määriteltiin tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset. Ryhmä kokoontui tutkimusprojektin kuluessa useita kertoja ja antoi arvokkaita kommentteja ja palautetta tutkimuksen sisällöstä muun muassa saamiensa väliraporttien pohjalta. Ilmapiiri kokoontumisissa oli tutkijan kannalta myönteinen ja innostava. Parhaat kiitokseni kaikille ohjausryhmän työskentelyyn osallistuneille.

Kiitos Seija Virkkalalle, jonka panos myötävaikutti tutkimusprojektiin sen ideointivaiheesta raportin sisällön muotoutumiseen saakka. Tuula Yrjänä purki suurimman osan haastattelunauhoista, Timo Lindberg piirsi raportin kuvat ja Jouni Kaipainen kommentoi raportin käsikirjoitusta. Kiitokset heille. Kiitokset myös kaikille niille henkilöille esimerkiksi kunnissa, joilta projektin kuluessa sain erilaisia tietoja.

Erytymisen lämpimästi kiitän kaikkia haastattelemiani henkilöitä yrityksissä. Ilman heidän myönteistä suhtautumistaan ei tutkimusta olisi syntynyt.

Kokkolassa kesäkuussa 1996

Kristiina Niemi



## SISÄLTÖ

1. Tutkimuksen tarkoitus	11
2. Verkostotaloudesta ja yritysten yhteistyöstä	12
2.1. Massatuotannosta joustavan erikoistumisen tuotantoon	12
2.2. Verkostonäkökulma yritysten välisten suhteiden muutokseen	13
2.3. Verkostot, alueet ja paikallinen toimintaympäristö	14
2.4. Yritysten yhteistyö	18
3. Tutkimuksen kysymykset, rajaukset ja menetelmät	24
3.1. Tutkimuksen kysymykset	24
3.2. Tutkimuksen rajaukset	24
3.3. Tutkimusaineiston kerääminen ja tulosten raportointi	27
4. Mekaanisen puunjalostusteollisuuden yritysten verkostoitumisesta	32
4.1. Yritysten piirteitä	32
4.1.1. Taustatietoja yrityksistä	32
4.1.2. Teknologia, tuotekehitys ja laatujärjestelmä	34
4.1.3. Raaka-aineiden ym. hankinta	38
4.1.4. Markkina-alueet	41
4.1.5. Kilpailu ja kilpailuetekijät	42
4.1.6. Haastateltujen näkemyksiä julkisen sektorin roolista ja paikallisesta toimintaympäristöstä	44
4.2. Yritysten harjoittama yhteistyö	50
4.2.1. Alihankintayhteistyö	50
4.2.2. Yhteistyö päähankkijoiden kanssa	55
4.2.3. Muu yhteistyö	56
4.3. Yhteistyön kehittymisen mahdollisuuksista	58
4.3.1. Suhtautumisesta yhteistyöhön yleensä	58
4.3.2. Yhteistyön esteistä ja edellytyksistä	58
4.3.3. Yhteistyön mahdollisista muodoista	61
4.4. Yritysten kehittymistarpeista ja -tavoitteista	64
4.5. Tiivistelmä mekaanisen puunjalostusteollisuuden yritysten haastatteluaineistosta	66

5.tVaateusteollisuuden yritysten verkostoitumisestat	69
5.1. Yritysten piirteitä	69
5.1.1. Taustatietoja yrityksistä	69
5.1.2. Teknologia, tuotekehitys ja laatujärjestelmä	72
5.1.3. Raaka-aineiden ym. hankinta	73
5.1.4. Markkina-alueet	74
5.1.5. Kilpailu ja kilpailuetekijät	75
5.1.6. Haastateltujen näkemyksiä julkisen sektorin roolista ja paikallisesta toimintaympäristöstä	77
5.2. Yritysten harjoittama yhteistyö	78
5.2.1. Alihankintayhteistyö	78
5.2.2. Muu yhteistyö	82
5.3. Yhteistyön kehittymisen mahdollisuuksista	83
5.3.1. Yhteistyön esteistä	83
5.3.2. Ulkopuoliset tahot yhteistyössä	85
5.3.3. Yhteistyön mahdollisista muodoista	86
5.4. Yritysten kehittymistarpeista ja -tavoitteista sekä alan tulevaisuuden näkymistä	86
5.5. Tiivistelmä vaateusteollisuuden yritysten haastatteluaineistosta	89
6.tNahkateollisuuden yritysten verkostoitumisestat	91
6.1. Yritysten piirteitä	91
6.1.1. Taustatietoja yrityksistä	91
6.1.2. Teknologia, tuotekehitys ja laatujärjestelmä	93
6.1.3. Raaka-aineiden ym. hankinta	94
6.1.4. Markkina-alueet	94
6.1.5. Kilpailu ja kilpailuetekijät	94
6.1.6. Haastateltujen näkemyksiä julkisen sektorin roolista ja paikallisesta toimintaympäristöstä	95
6.2. Yritysten harjoittama yhteistyö	96
6.2.1. Alihankintayhteistyö	96
6.2.2. Muu yhteistyö	97
6.3. Yhteistyön kehittymisen mahdollisuuksista	98
6.3.1. Yhteistyön esteistä	98
6.3.2. Ulkopuoliset tahot yhteistyössä	99
6.3.3. Yhteistyön mahdollisista muodoista	99

6.4. Yritysten kehittymistarpeista ja -tavoitteista sekä alan tulevaisuuden näkymistä	101
6.5. Tiivistelmä nahkateollisuuden yritysten haastatteluaineistosta	103
7.tVeneteollisuuden yritysten verkostoitumisestat	105
7.1. Yritysten piirteitä	105
7.1.1. Taustatietoja yrityksistä	105
7.1.2. Teknologia, tuotekehitys ja laatujärjestelmä	107
7.1.3. Raaka-aineiden ym. hankinta-alueet	108
7.1.4. Markkina-alueet	109
7.1.5. Kilpailu ja kilpailuetekijät	110
7.1.6. Odotuksia julkiselta sektorilta ja näkemyksiä paikallisesta toimintaympäristöstä	111
7.2. Yritysten harjoittama yhteistyö	113
7.2.1. Alihankintayhteistyö	113
7.2.2. Muu yhteistyö	115
7.3. Yhteistyön kehittymisen mahdollisuuksista	116
7.3.1. Yhteistyön esteistä	116
7.3.2. Yhteistyön mahdollisista muodoista	117
7.4. Tiivistelmä veneitä valmistavien yritysten haastatteluaineistosta	120
8.tJohtopäätökset	122
8.1. Verkostoitumisen piirteiden toimialoittaista vertailua	122
8.2. Toimialakohtaisia kehittämissajatuksia	123
8.3. Toimialoille yhteiset kehittämisen kohteet	126
Lähteet	128
Liitteet	131



## **1. Tutkimuksen tarkoitus**

Verkostoituminen on tyypillinen piirre joillekin Länsi-Euroopan kasvaville ja dynaamisille alueille. Ne ovat myös liittäneet verkostoitumiseen oman alueensa perinteet ja kulttuurin. Muiden maiden malleja tuskin voidaan siirtää sellaisenaan Suomeen ja Keski-Pohjanmaalle, mutta kasvun ituja on täälläkin hyvä lähteä etsimään sekä omista perinteistä että verkostoitumisesta.

Jos verkostoituminen nähdään talouden tulevana organisointitapana, jonka muodostumiseen pyritään vaikuttamaan, on ymmärrettävä, miten yritysverkostot tällä hetkellä toimivat. Tätä varten on tärkeää selvittää yritysten verkostoitumisen tämän hetken tilanne sekä analysoida Keski-Pohjanmaan maakunnan taloutta verkostotalouden näkökulmasta. Keski-Pohjanmaan kehittämisstrategian keskeisinä painopistealueina ovat muun muassa yritys-toiminnan vahvistaminen sekä yhteistyö ja verkostoituminen. Näiden aluekehitysstrategioiden tukena ja niihin liittyvien toimenpiteiden hahmottamisessa tarvitaan tietoa yritystoiminnan, yritysten välisten yhteyksien ja verkostoitumisen nykytilanteesta.

**Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa pienten ja keskisuurten teollisuusyritysten verkostoja Keski-Pohjanmaalla sekä tarkastella näiden verkostojen toimintaa ja piirteitä.** Tutkimuksen avulla pyritään saamaan yleiskuva alueen yritysten verkostoitumisesta ja verkostoitumisen asteesta.

Tutkimusraportin luku 2 käsittelee yleisesti verkostotaloutta ja yritysten yhteistyötä. Tarkastelu perustuu kirjallisuuteen, joka on osaltaan vaikuttanut tutkimuksen kysymyksenasetteluun. Luvussa 3 tarkennetaan tutkimusongelmaa sekä kerrotaan tutkimuksen menetelmistä. Luvuissa 4, 5, 6 ja 7 esitetään tutkimuksen haastatteluaineistoon perustuvat tulokset toimialakohtaisesti. Näiden lukujen viimeisissä alaluvuissa on tiivistelmä kunkin toimialan haastatteluaineistosta. Luvussa 8 vertaillaan verkostoitumisen piirteitä eri toimialoilla sekä esitetään tutkimuksen tuloksena syntyneet johtopäätökset.



## **2. Verkostotaloudesta ja yritysten yhteistyöstä**

Verkostotalouden käsitettä on käytetty kuvaamaan talouden verkkomaisen luonteen kasvua ja eri toimintojen riippuvuussuhteiden monimutkaistumista. Verkostotaloudella on kuvattu sekä yritysten että alueiden välisen keskinäisen riippuvuuden ja vuorovaikutuksen muutoksia, jotka liittyvät yhteiskunnalliseen ja taloudelliseen murrokseen. (Virkkala 1989, 63) Keskeisiä koko talouden rakenteeseen vaikuttavia muutoksia ovat kansainvälistyminen, Euroopan yhdentyminen, kiristynvä kilpailu, nopeutuva teknologinen kehitys ja tiedon merkityksen kasvu.

### **2.1. Massatuotannosta joustavan erikoistumisen tuotantoon**

Verkostotalouden muodostuminen ja verkostosuhteiden laajeneminen liittyy olennaisena osana myös muutoksiin tuotannon piirteissä. Tuotannossa ollaan siirtymässä fordistisesta massatuotantomallista joustavaan tuotannon malliin. Tämä on seurausta markkinakysynnän rakenteen siirtymisestä massatuotteista yksilöllisiin tuotteisiin sekä siitä, että tekniset mahdollisuudet valmistaa edullisesti yksilöllisiä tuotteita ovat lisääntyneet. Fordistisen massatuotannon malli, joka on kehittynyt erityisesti suuryrityksissä, tähtäsi mittakaavaetuihin tuottamalla vakiotuotteita massakulutukseen suurissa sarjoissa. Joustava tuotantomalli perustuu asiakaslähtöisyyteen ja tuotemoninaisuuden etuihin ja siinä tavoitellaan joustavuusetuja. Joustavan tuotannon yritys pyrkii muuntamaan tuotettaan asiakkaiden tarpeiden mukaan ja yrittää reagoida nopeasti markkinoiden ja tekniikan muutoksiin helposti sopeutettavilla resursseillaan. Joustavan tuotannon mallissa ideaaliyksikkö on pieni eli joko pieni yritys tai suuren yrityksen itsenäinen tulosyksikkö. Todellisuudessa tuotantomallissa ei tapahdu selkeää siirtymää, vaan eri vaiheet esiintyvät rinnakkain eikä muutos kosketa kaikkia yrityksiä ja tuotteita. Se on vain yksi näkökulma rakennemuutosten kokonaisuuteen. (Ollus ym. 1990, 13-17; Virkkala 1989, 66)

Ollus ym. (1990) kuvaavat joustavan erikoistumisen perusmallia seuraavasti: Ensinnäkin erikoistumista pidetään joustavuuden ehtona. Joustava erikoistuminen merkitsee pyrkimystä kehittää ja muuttaa yrityksen tuotteita niin, että niistä tulee selvästi profiloituvia merkkituotteita, jotka kilpailevat ennen kaikkea laadulla. Valitun erikoistumisalueen sisällä toimitaan hyvin joustavasti. Samalla kun tuotealuetta supistetaan, lisätään tuotevariaatioiden määrää ja usein tuotteeseen liittyvät kokonaispalvelut tulevat keskeisiksi

kilpailuvälineiksi. Myös toimitusajan pituus ja pitävyys tulevat tärkeiksi. Liiallisen erikoistumisen vaarat pyritään välttämään aikaisempaa selvästi runsaammilla yhteistyösuhteilla muiden yritysten ja asiakkaiden kanssa. Tällaisten verkostosuhteiden avulla järjestetään entistä suurempi osa osahankinnasta, täydennetään oman yrityksen tuotevalikoimaa muiden yritysten tuotteilla, harjoitetaan tutkimusyhteistyötä jne. Joustavan erikoistumisen strategia johtaa lähes poikkeuksetta yrityksen kansainvälistymiseen, koska tuotealueen kapeuden vuoksi kotimarkkinat eivät yleensä riitä. (Ollus ym. 1990, 24-25)

Pientenkin yritysten on siis erikoistuttava ja kyettävä toimimaan entistä joustavammin sekä suhteessa markkinoihin että tekniikan muutoksiin. Yritykset keskittyvät yhä enemmän omaan ydinosaamiseensa, mikä on yksi erikoistumisen oluttavuus, eivätkä hanki sivutoimintojen asiantuntemusta yrityksen sisään. Esimerkiksi teknisesti pitkälle kehittyneitä tuotteita valmistava pieni yritys voi valmistuttaa tuotteensa yrityksen ulkopuolella ja keskittyä itse tuotteen kehittämiseen, markkinointiin ja tuotantokokonaisuuden suunnitteluun. Suurten yritysten toiminnassa verkostoituminen ja keskittyminen omaan ydinosaamiseen näkyy muun muassa siten, että ne ulkoistavat toimintojaan ja yhtiöittävät toimintaansa. Kukin entistä itsenäisempi yrityksen tai konsernin osa erikoistuu yhä pidemmälle ja keskittyy oman ydinosaamiseensa. Muut palvelut ostetaan ulkopuolelta. (Vuorinen 1989, 18-19) Verkostoyhteydet korvaavat näin aiempia suuryritysten sisäisiä hierarkiasuhteita ja yritysten välisiä lyhytaikaisia markkinasuhteita. (Ollus ym. 1990, 16)

## **2.2. Verkostonäkökulma yritysten välisten suhteiden muutokseen**

Yhteistä verkostotalousteorioille on näkemys siitä, että markkinasuhteiden rinnalle on muodostunut yritysten välistä yhteistyötä, jota kutsutaan verkostosuhteiksi. Verkostosuhteet edellyttävät neutraaleja rahasuhteita (markkinat) tiiviimpää vuorovaikutusta, mutta ovat yrityksen sisäiseen organisaatioon perustuvia kytkentöjä löyhempiä (Vuorinen 1989, 17).

Erikoistumisen ja toiminnallisten yksiköiden pienenemisen myötä yrityksen ulkoisten yhteyksien merkitys siis kasvaa. Kun monet aikaisemmin itse hoidetut toiminnot ostetaan yrityksen ulkopuolelta, kasvaa samalla riippuvuus ulkoisista resursseista. Osa näistä ulkoisista resursseista on vapaasti ostettavissa markkinoilta, mutta osa on vaikeammin tavoitettavissa. Jälkimmäisiä ovat esimerkiksi tietoresurssit ja monimutkaiset materiaaliset resurssit, joiden merkitys on kasvanut. Jotta yritys pääsisi käsiksi tällaisiin ulkoisiin resursseihin, on sen

luotava tavanomaisten markkinasuhteiden lisäksi verkostosuhteita muihin yrityksiin ja organisaatioihin. Yhteyksien kehittäminen vie aikaa ja vaatii investointeja. Yritysten välille muodostuu vuorovaikutus- ja vaihtosuhteiden verkosto. (Vuorinen 1989, 19; Virkkala 1989, 66)

Yritys on sidoksissa verkostoonsa vahvemmin kuin markkinoihin ja verkoston ominaisuudet rajaavat sen toimintamahdollisuuksia. Se on kuitenkin toiminnallisesti itsenäisempi verkostossa kuin osana perinteisen suuryrityksen valtahierarkiaa. Vuorovaikutussuhteiden verkostossa suhteita luodaan, pidetään yllä, kehitetään ja lopetetaan kaiken aikaa tarkoituksena sekä saada lyhyen aikavälin taloudellisia tuloksia että kehittää sellaisia verkostoasemia, jotka takaavat yrityksen pitkän aikavälin säilymisen ja kehitysmahdollisuudet. (Vuorinen 1989, 19-20)

Yrityksen asema verkostossa säätelee yrityksen valtaa vaikuttaa verkoston muihin yrityksiin ja avaa sille pääsyn toisten kontrolloimiin resursseihin. Verkostosta irtautuminen ja vastaavaan tai parempaan asemaan pääseminen toisessa verkostossa on yleensä hidas ja kallis prosessi. Vuorovaikutussuhteet verkostossa syntyvät osapuolten välisessä vaihdossa, missä molemminpuolisuus ja toisen osapuolen huomioon ottaminen on tärkeää. Luottamus on tärkeä tekijä vaihtosuhteen kehittymisessä verkostoyhteydeksi. Vaihdon vakiintuessa voimistuu myös sopeutumisen prosessi. Osapuolet sopeutuvat toisiinsa ja vaikuttavat toistensa sopeutumiseen. Sopeutumista voi tapahtua monella tasolla, esimerkiksi teknisesti, logistisesti, hallinnollisesti, liiketaloudellisten käytäntöjen kautta tai tietoa sopeuttamalla. Pääosin sopeutuminen on jatkuvaa vuorovaikutuksen ja kokemusten tulosta. (Vuorinen 1989, 21-23)

Samalla kun yritykset tulevat yhä riippuvaisemmiksi verkostosuhteista ja muiden yritysten kontrolloimista resursseista, johtavat kilpailun kiristyminen, jatkuva erikoistuminen ja keskinäisen riippuvuuden kasvu uusiin ja entistä monimutkaisempiin verkostoihin. (Virkkala 1989, 67)

### **2.3. Verkostot, alueet ja paikallinen toimintaympäristö**

Verkostotalouden muodostuminen ja voimistuminen merkitsee siis muutoksia sekä yritysten välisissä suhteissa että yritysten sisäisessä organisaatiossa. Kilpailua käydään paitsi yritysten kesken myös yhä useammin niiden sisällä eli tulosityksiköiden ja toimipaikkojen

kesken. Yritysverkostot voivat olla yritysten ja alueiden sisäisiä ja niiden välisiä. Jos yritysten väliset verkostot voimistuvat ja yritysten sisällä tapahtuu desentralisaatiota, myös yritysten väliset rajat hämärtyvät. Näyttäisi siltä, että yritysten merkitys toimintayksikkönä vähenee ja yhtäältä yritysverkostot ja toisaalta yritysten sisällä toimipaikat ja tulosyksiköt ovat tulossa yhä tärkeämmiksi toimintayksiköiksi. Osa yritysverkostoista siis on paikallisia, osa alueellisia ja kansallisia ja jotkut globaaleja. Joissain suhteissa yritykset ovat riippuvia läheisyydestä eli paikallisista yritysverkostoista, toisaalta taas kansainvälisestä kehityksestä ja globaaleista verkostoista. Verkostot ja riippuvuudet tulevat yhä kansainvälisemmiksi. (Virkkala 1989, 68-71)

Alueellisen kehityksen kannalta on keskeistä se, että erityyppiset yritysverkostot muodostuvat, toimivat ja uusiutuvat erityyppisissä ympäristöissä ja eri alueilla eri tavoin. Alueiden kehitys riippuu paljolti yritysverkostojen piirteistä ja toiminnasta. (Virkkala 1989, 63) Verkostonäkökulmasta yritysten voi olettaa valitsevan sijainnin, jossa on mahdollisuus monipuolisiin tuotannollisiin ja tiedollisiin yhteistyösuhteisiin. Toisaalta verkostoyhteyksien kasautuminen ja moniulotteisuus sitoo yrityksiä entistä selvemmin sijaintipaikkoihinsa ja on omiaan myös synnyttämään uutta yritystoimintaa voimakkaiden vanhojen verkostojen yhteyteen ja rinnalle. Verkostoyhteyksien luoma alueellinen synergia näkyy selvästi huipputeknologian yritysten kohdalla, mutta se on usein myös vanhojen teollisuusalueiden uudistumisen keskeinen voimaväline. (Vuorinen 1989, 33) Verkostotalouden muodostuminen ja pyrkimys joustavuuteen voivat siis merkitä tuotannon uudelleenagglomeraatiota ja toisaalta täysin uusien teollisten alueiden muodostumista. (Virkkala 1989, 68)

Aluetalouksien merkityksen kasvua on selitetty ensinnäkin juuri yritysten ja muiden organisaatioiden välisten yhteistyösuhteiden tiivistymisellä. Maantieteellinen läheisyys tuo paitsi agglomeraatioetuja, luo myös paremmat edellytykset yhteistyölle ja kommunikoinnille, koska esimerkiksi tietojen vaihto on helpompaa ja kulttuurinen tausta on samankaltainen. Aluetalouksien merkityksen kasvua selittäviä tekijöitä ovat myös esimerkiksi suuryhtiöiden yhtiöittäminen pienemmiksi yksiköiksi sekä paikallishallinnon roolin muuttuminen entistä enemmän yrittäjyyden ja työpaikkojen syntymisen edistäjäksi alueellaan. (Kautonen 1993, 24)

Paikallistalouksien merkityksen noususta käydyssä keskustelussa viitataan usein ns. uusiin tuotannollisiin alueisiin, joita voidaan pitää kehittyneinä verkostotalouksina. Esimerkkeinä tällaisista alueista ovat ns. Kolmas Italia ja Baden-Württemberg Saksassa. Uudet tuotannolliset alueet muodostuvat usein pienten ja keskisuurten yritysten ja muiden organisaatioiden

verkostoista. Uusien tuotannollisten alueiden piirteitä ovat agglomeraatioetujen ja infrastruktuuriin liittyvien skaalaetujen lisäksi paikallisuus, yritysten joustava erikoistuminen, kilpailuetu innovaatioilla, koulutettu ja joustava työvoima, yrityksen johdon ja työntekijöiden välinen luottamus, tiivis yhteistyö yhdistettynä kilpailuun sekä omaehtoisen kehittämisen periaate. Näiden alueiden kehittämisessä tyypillistä on paikallishallinnon, yritysten ja järjestöjen laaja-alainen ja luottamukseen perustuva yhteistyö. Tiiviiden verkostosuhteiden vuoksi kyse on koko alueen eikä vain yhden yrityksen menestymisestä. (Linnamaa 1995, 50-55; Kautonen 1993, 23-25)

Verkostonäkökulmasta alueellinen kehitys onkin toimintaympäristön kokonaisuuden eli sen sisäisen vuorovaikutuksen, keskinäisten kytkentöjen ja yhteistyön kehitystä. Yksittäisen yrityksen kasvun vaikutus jää kapeaksi, ellei yritys ole vuorovaikutuksessa muihin ja vaikuta niihin yhteyksien kautta. Esimerkiksi yksittäisen yrityksen radikaalikaan teknologinen uudistuminen ei merkitse paljoa alueen kannalta, ellei se heijastu kytkentöjen kautta toimintaympäristöön. Mitä tiiviimmät ja monipuolisemmat uudistuneen yrityksen sidokset ympäristöönsä ovat, sitä laajemmat ovat heijastusvaikutukset koko alueeseen. (Vuorinen 1989, 34)

Toimintaympäristöt ja verkostot kuuluvat kiinteästi yhteen verkostokokonaisuuksien muodostaessa toimintaympäristöjä. Paikallinen toimintaympäristö on jollekin alueelle ominainen. Paikallisen toimintaympäristön maantieteelliseen rajautumiseen vaikuttaa se, että toimijat eivät voi sijaita kovin kaukana toisistaan voidakseen pitää tiiviisti yhteyttä ja oppiakseen toisiltaan. Paikallinen toimintaympäristö muodostuu lähinnä sosiaalisista verkostoista ja näin toimijoiden samanlainen kulttuurinen tausta on eduksi. Alueidentiteetti voi olla toimijoita yhdistävä tekijä. Muita paikallisen toimintaympäristön kulttuuriin liittyviä olennaisia ja yhdistäviä asioita voivat olla muun muassa samantapaiset toimintatavat ja arvojärjestelmä, yritysilmapiiri, vakiintuneet organisaatiokäytännöt, samantapaiset teknologian käyttötavat sekä markkinoiden ja tietämyksen hahmottaminen. (Kautonen 1993, 26)

Paikallisen toimintaympäristön toimijoita ovat ensinnäkin instituutiot, joita ovat esimerkiksi alueelliset etujärjestöt, paikalliset ja alueelliset julkiset organisaatiot, tutkimus- ja opetuslaitokset, toiseksi yritykset ja kolmanneksi yksittäiset henkilöt. Yritykset ja instituutiot ovat osa paikallista toimintaympäristöä yksityisten henkilöiden kautta, jotka toimivat verkoston solmuina ja uusien suhteiden luojina. Paikallisen toimintaympäristön toimijoiden väliset suhteet perustuvat kumppanuuteen, yhteistyöhön ja informaation vaihtoon.

Luottamus on paikallisen toimintaympäristön toiminnan keskeinen edellytys ja maantieteellisellä läheisyydellä on luottamuksen syntymisessä tärkeä osuus. Paikallinen toimintaympäristö ei ole suljettu piiri, vaan siihen kuuluvat toimijat kuuluvat myös muihin verkostoihin ja ovat näin toisenlaisten toimintaympäristöjen osia. Alueet ja paikalliset toimintaympäristöt ovat yhä enemmän osa globaalia järjestelmää. (Kautonen 1993, 27-28)

Pyyhtiän (1993) mukaan todellisuudessa lienee melko vähän aloja ja alueita, joilla paikalliset pk-yritykset muodostaisivat sellaisen integroituneen tuotantoympäristön, jonka taloudellinen menestys perustuisi nimenomaan yritysten välisiin ja yritysten ja muiden organisaatioiden välisiin verkostoihin.<sup>1</sup> Samoin voidaan kysyä, missä määrin uusia tuotannollisia alueita tai ympäristöjä pystytään synnyttämään. (Pyyhtiä 1993, 49) Linnamaan (1995) mukaan uusia alueita voidaan käyttää esimerkkeinä, mikäli soveltamisessa ja kehittämisessä otetaan huomioon paikalliset erityispiirteet ja olosuhteet. Kehittämiskeinot olisi valittava paikallisoloja vastaaviksi ja nimenomaan pieniä ja keskisuuria yrityksiä tukeviksi. Tällaiseen toimintaan pystytään parhaiten paikallistason suunnittelulla. (Linnamaa 1995, 56-57)

Joka tapauksessa muuttuvassa toimintaympäristössä kilpailussa mukana pysyminen edellyttää yrityksiltä entistä enemmän ja julkisella sektorilla on oma roolinsa yritysten toimintaedellytyksiin vaikuttamisessa ja kehityksen aktivoimisessa. Yritykset edellyttävät toimintaympäristöltään paitsi monipuolista infrastruktuuri-, tutkimus- ja tuotekehitys sekä yrityspalvelujen tarjontaa, myös mahdollisuuksia monipuolisiin verkostosuhteisiin sekä ammattitaitoisen työvoiman tarjontaa. Alueen toimintojen rakenteen siis pitäisi olla riittävän monipuolinen vastatakseen yritysten kehittyneiden palvelujen kysyntään. Myös toimintaympäristön ilmiöillä on tärkeä merkitys. (Vuorinen 1989, 34-35)

---

<sup>1</sup>Eskelinen ym. (1994) ovat tutkineet pienten ja keskisuurten teollisuusyritysten resursseja ja vientiä erityyppisillä alueilla Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa tavoitteenaan selvittää erityisesti yritysten toimintaympäristön ja kansainvälistymisen yhteyksiä. Yritysaineisto koostui puu- ja metallialan yrityksistä. Tulosten perusteella kansainvälistyneet yritykset Pohjoismaissa eivät kytkeytyneet keskimääräistä kiinteämmin sijaintialueensa muihin yrityksiin alihankintojen ja yrityspalvelujen käyttäjinä tai toisten yritysten yhteistyökumppaneina. Sen sijaan niillä oli keskimääräistä useammin lähialueen ja kotimaan ulkopuolisia yhteistyökumppaneita. Kokonaisuutena havainnot viittasivat siihen, että menestyvä yritys kykenee kiertämään toimintaympäristönsä asettamia rajoituksia. Tutkimuksen havainnot eivät siis tukeneet käsitystä, että tyypillinen pohjoismaainen pkt-yritys olisi kasvanut ja kansainvälistynyt paikallisen yritysverkoston varassa. Tutkijat kuitenkin toteavat, että koska tutkimus perustuu pääosin poikkileikkausaineistoon, eivät sen havainnot riitä kumoamaan arviota alueellisen toimintaympäristön kasvavasta merkityksestä taloudessa.

## 2.4. Yritysten yhteistyö

### Yhteistyön määrittelyä

Yritysten verkostoitumista on määritelty ja luokiteltu monin eri tavoin. Kautonen (1993, 23) kuvaa verkostoitumista seuraavasti: "Verkostomallin katsotaan perustuvan 'yhdessätekemisen filosofiaan'. Tämä tarkoittaa pitkäaikaiseen kumppanuuteen perustuvia suhteita, joille on ominaista yhteiset tavoitteet, keskinäinen luottamus ja vastavuoroisuus. Periaatteena on, että osapuolet saavuttavat yhteistyön avulla pitkällä tähtäimellä enemmän kuin tavoitellen erillään omia lyhyen tähtäimen hyötyjään."

Yksittäisen yrityksen näkökulmasta verkostoitumisen lähtökohdat liittyvät usein uusien liiketoiminta-alueiden luomiseen sekä nykyisen kilpailuaseman parantamiseen - kustannusten alentamiseen tai myynnin lisäämiseen - hyödyntämällä toisten yritysten tai organisaatioiden tarjoamia lisäresursseja (Aarnio - Kuisma 1993, 5). Verkostoajattelun mukainen yhteistoimintastrategia perustuu siihen, etteivät yrityksen alihankkijat, asiakkaat, toimialan muut yritykset, potentiaaliset alalle tulijat ja mahdollisten korvaavien teknologioiden hallitsijat olekaan pelkästään vastustajia, vaan potentiaalisia yhteistyökumppaneita (Raatikainen 1992, 116).

Vesalainen ja Asikainen (1993, 15) ovat koonneet kirjallisuudessa esiintyvistä yhteistyön määritelmistä kahdeksan komponenttia, joista käsite koostuu:

- Yhteistyön osapuolet ovat taloudellisesti erillisiä itsenäisiä yrityksiä.
- Yhteistyö perustuu vapaaehtoisuuteen.
- Yhteistyön tarkoituksena on osapuolten kilpailuaseman parantaminen.
- Osapuolten oikeudet ja velvollisuudet on määritelty suullisella tai kirjallisella, lyhyt- tai pitkäaikaisella sopimuksella.
- Yhteistyöosapuolet asettavat resursseja yhteiseen käyttöön.
- Yhteistyö kohdistetaan usein tietyn yritystoiminnan osa-alueen yhteiseen hoitamiseen.
- Muilla osa-alueilla osapuolet säilyttävät päätöksentekonsa itsenäisyyden.
- Osapuolet ovat tasavertaisia keskenään ja riippuvaisia toisistaan.

Määritelmästä siis riippuu, millaiset yritysten väliset suhteet kulloinkin voidaan katsoa yhteistyöksi tai verkostoksi. Yritysten välisellä yhteistyöllä voi olla lukemattomia muotoja.

## Yhteistyön luokittelua

Verkostojen osapuolten välinen vaihdanta voi olla materiaalista tai ei-materiaalista. Ei-materiaalisia ovat esimerkiksi tiedon vaihtoon perustuvat verkostot. Yritysten välinen yhteistyö voi olla horisontaalista tai vertikaalista. Horisontaalista yhteistyötä on jalostusketjun samassa vaiheessa olevien yritysten välinen yhteistoiminta. Vertikaalisella yhteistyöllä taas tarkoitetaan yhteistyötä, jossa yritykset toimivat jalostusketjun eri vaiheissa. Alihankintayhteistyö on tyypillistä vertikaalista yhteistyötä. Yhteistyön luonne vaihtelee myös sen muodollisuuden mukaan. Yhteistyö voi esimerkiksi perustua sopimukseen ja siihen voi liittyä myös yritysten keskinäisiä omistussuhteita. Toisaalta se voi olla luonteeltaan vapaamuotoista ja tällöin ehkä perustua enemmän henkilösuhteisiin ja luottamukseen kuin sopimukseen. Yritysverkostoja voi tyypitellä myös niiden alueellisten ulottuvuuksien mukaan.

Yritykset voivat tehdä yhteistyötä käytännössä millä tahansa yritystoiminnan alueella, esimerkiksi tuotannossa, markkinoinnissa, viennissä, ostoissa, tutkimuksessa ja tuotekehityksessä, kuljetuksissa, varastoinnissa, taloushallinnossa ja rahoituksessa. Yhteistyö voi rajoittua yhteen yritystoiminnan osa-alueeseen, mutta sitä voidaan tehdä samojen kumppaneiden kanssa useammallakin toiminnan osa-alueella. Esimerkiksi yhteistoimituksia tekevät yritykset saattavat toimia yhdessä tuotannossa, markkinoinnissa, ostoissa, tuotekehittämissä jne.

Yhteistyön muotoja ja tyyppisiä on luokiteltu monin eri tavoin ja kriteerein. Murto-Koivisto ja Vesalainen (1995) ovat tutkineet yhdeksän eri teollisuustoimialoja edustavan pohjalaisen yhteistyöryhmän tuloksellisuutta. He määrittelevät viisi yhteistyön muotoa:

*Benchmarking* eli hyvistä esimerkeistä oppiminen on yhteistyömuoto, jossa tarkoituksena on yritysten tai yrittäjien välinen liiketoimintaan liittyvän hyödyllisen informaation välittäminen. Tällainen yhteistyö voi toteutua yritystasolla kahden yrityksen välisenä vastavuoroisena vierailukäytäntönä, jossa yritysten vastuuhenkilöillä on mahdollisuus esitellä toimintaansa ja oppia toisiltaan. Toinen versio perustuu yrittäjätasolla tapahtuvaan tiedonvälitykseen ja oppimiseen, jossa yrittäjistä koostuvat yrittäjärenkaat kokoontuvat vuoroin toistensa luona.

*Yhteistyörenkaassa* ryhdytään informaation välittämisen lisäksi resurssien yhteiskäyttöön tai kustannusten jakamiseen. Esimerkkinä tällaisesta yhteistyöstä on vientirengas. Kyse on



pelkästään jonkin yhteisen resurssin tai kustannustekijän (esimerkiksi vuokravientipäällikkö) jakamisesta; yritykset eivät ole liiketoiminnallisesti yhteistyössä.

*Projektiryhmä* on yhteistyöengasta selvästi intensiivisempi yhteistyömuoto, jossa pyritään luomaan myös liiketoiminnallisesti jotain yhteistä. Kriittisen massan käsite on strategisella tasolla yhteinen. Tämä tarkoittaa sitä, että pyritään luomaan ulospäin yhtenäinen ja uskotava kokonaisuus, jonka strateginen kilpailuetu on suurempi kuin kunkin yksittäisen yrityksen kilpailuetu. Kukin yritys on erikoistunut täysin omalle alalleen, joten sisäisen työnjaon mahdollisuus on hyvä. Projektiryhmä voi muodostua ennäkin suhteellisen tasavahvoista yrityksistä, joilla kaikilla on jotain ryhmän kilpailukyvyn kannalta merkittävää resursseja (esimerkiksi asiakaskontaktit) annettavana yhteistyöhön. Toiseksi projektiryhmässä voi olla yksi muita vahvempi yritys, jonka kautta toiminta kanavoituu. Vahva yritys on usein muita suurempi ja ainoastaan sillä on ryhmän kannalta merkittävät asiakaskontaktit ja markkinapinta, jolloin muiden yhteistyöyritysten panos ryhmän yhteisen kilpailuedun lisäämiseksi jää hyvin pieneksi.<sup>2</sup>

*Yhteisyrityksessä* (joint venture) yhteistyö tiivistyy yhä selvemmin yhteisen liiketoiminnan kehittämisen suuntaan ja siinä saattaa esiintyä myös toiminnan yhdistämisen piirteitä.<sup>3</sup> Yhteisyritys voi olla yhteistyömuotona ensinnäkin samantyyppisillä yrityksillä, joilla ei ole selkeää työnjakoa keskenään ja jotka ryhtyvät yhteisyrityksen avulla kehittämään tuotteistoita, tavoittelemaan uusia markkinoita tai molempia yhteisin panostuksin. Toisaalta yhteisyrityksen taustalla voi olla selvä työnjako yritysten kesken.

*Fuusio* on muodollisesti intensiivisin yhteistyön muoto, jossa yksittäiset yritykset häviävät juridisinä yksikköinä olemasta ja niiden tilalle tulee yksi yhtiö. Fuusio voi toteutua myös vähemmän muodollisesti, jolloin yhteistyöyritykset säilyttävät tietyn yksityisyyden ja rajat muihin yhteistyöyrityksiin päin. (Murto-Koivisto - Vesalainen 1995, 72-75)

---

<sup>2</sup>Murto-Koiviston ja Vesalaisen tutkimustulokset (1995, 74) viittaavat siihen, että tällaisissa tilanteissa yhteisen kokonaisuuden luominen ei tuota sellaista kriittistä massaa, jolla olisi merkitystä kilpailutilanteessa.

<sup>3</sup>Tutkijat näkevät erillisen osakeyhtiön perustamisen näin intensiivisessä yhteistyössä välttämättömäksi (Murto-Koivisto - Vesalainen 1995, 74)

## **Yhteistyön hyötyjä**

Kuisma (1992, 11-16) luokittelee yritysten yhteistoiminnan tavoitteet seuraavasti:

*Tuotteen arvon lisääminen:* etujen voittaminen nopeammalla ajoituksella, uusien tai parannettujen ominaisuuksien kehittäminen, asiakkaan kokeman arvon lisääminen, vahvemman tuotelinjan rakentaminen, yhteensopivuuden lisääminen toisten yritysten tuotteiden kanssa ja tuotekuvan, imagon parantaminen.

*Markkinoille tai resurssilähteille pääsyn edistäminen:* laajempi kattavuus markkinoilla, uusien kanavien avaaminen, markkinoinnin tehostaminen sekä hankintalähteiden kehittäminen ja turvaaminen.

*Yritysten toimintojen vahvistaminen:* tuotannon ja muun toiminnan osalta kapasiteetin lisääminen, uusien, kehittyneempien prosessien luominen ja laadun parantaminen, laitteiden ja laitosten tehokkaampi käyttö sekä uusien standardien luominen.

*Teknologisen voiman lisääminen:* oman know-how'n lisääminen, merkittävien ja pitkäkestoisien tutkimus- ja kehityshankkeiden toteuttaminen tai teknologisen siirtymän helpottaminen.

*Uuden kasvun edistäminen ja uusien strategisten asemien hakeminen:* markkinoille tulon esteiden ylittäminen, kasvu-uran tasoittaminen, diversifiointi ja uusien mahdollisuuksien tutkiminen sekä uudelleen asemoituminen vertikaalisessa ketjussa.

*Organisaation vahvistaminen:* toisaalta toisilta yrityksiltä oppimisen ja toisaalta omiin keskeisiin arvoihin (kuten päätuotteisiin, ydinosaamiseen tai muihin kriittisiin voimatekijöihin) keskittymisen kautta.

*Taloudellisen voiman rakentaminen:* tulojen ja pääomavarannon lisääminen tai kustannusten tai riskin vähentäminen.

## **Yhteistyön esteitä ja ongelmia**

Yhteistoiminnasta aiheutuvia kustannuksia ja haittoja ovat koordinoinnin vaatimat ajalliset, henkilö- ja taloudelliset resurssit, toiminnon jakamisen kompromissikustannukset ja sitoumusten aiheuttama joustamattomuus. Näitä yhteistoiminnan aiheuttamia kustannuksia voidaan alentaa esimerkiksi standardoimalla menettelytapoja (esimerkiksi laskutusikäytäntö, maksuehdot, toimitusehdot) ja kehittämällä tuotevalikoimia toisiaan täydentäviksi. Yrityksissä voidaan nähdä yhteistyölle myös suoranaisia esteitä, kuten epävarmuus hyötyjen ja kustannusten tasapuolisesta jakautumisesta sekä pelko itsenäisyyden ja valvontamahdollisuuksien heikkenemisestä. Myös mahdollisten yhteistyökumppaneiden maantieteellinen välimatka sekä erot yrityskulttuureissa ja toimintatavoissa voivat olla esteitä yhteistyölle. (Pesonen - Muurinen 1994, 157)

Yhteistyö ei siis suinkaan aina ole ongelmaton. Ongelmia voi esiintyä sekä yhteistoiminnan käynnistämävaiheessa että yhteistyön ollessa jo pitemmällä. Kuisma (1992) on koonnut yhteistyön käynnistämiseen ja yhteistyössä toimimiseen liittyviä kapeikkotekijöitä.

*Järjestelmien ja yrityskulttuurien erot:* Mikäli yhteinen rakenne puuttuu ja osapuolten toimintojen integrointi on riittämätöntä, myös yhteistoiminnan edellytykset puuttuvat.

*Epätasainen sitoutuminen ja osapuolten kokoero:* Yritysten yhteistoimintaan uhraamalla resursseilla voi olla yrityksille erilainen merkitys, mikä voi lisätä jännitteitä yritysten välillä.

*Vallan ja etujen epätasapaino:* Paremmat resurssit omaava yritys voi pyrkiä resurssien jakamiseen omilla ehdoillaan ja mukauttamaan muiden yritysten toimintaa omiin standardeihinsa.

*Epäselvyydet toiminnan laajuudesta:* Mikäli tärkeistä yksityiskohdista on jätetty sopimatta yhteistyön suunnitteluvaiheessa, voivat ne aiheuttaa erimielisyyksiä. Mikäli suhtautuminen yhteistoimintaan on epävarmaa, saatetaan yhteishankkeisiin myöntää riittämättömästi resursseja, mikä voi johtaa yhteistyön näivettymiseen.

*Yritysten organisaatioista nouseva vastustus:* Yhteistyö voi vaikuttaa myös yritysten organisaatiorakenteeseen ja tehtäväkuviin.

*Tavoitteiden muuttuminen ja lojaalisuusristiriidat:* Yritysten tavoitteiden muuttuminen eri suuntiin vaikeuttaa kytkentöjen rakentamista ja ylläpitoa yritysten arvoketjun välillä. Myös yhteistyösuhteet kolmansiiin osapuoliin saattavat aiheuttaa jännitteitä.

(Kuisma 1992, 34-37; Aarnio - Kuisma 1993, 9-10)

### **Yhteistyön edellytyksiä**

Yhteistyön toimivuuden perusedellytys on halu toimia yhdessä. Yhteistyön onnistumisen edellytyksiä on myös verkoston yritysten potentiaali tuoda mukanaan riittäviä yhteistyötä rakentavia resursseja. Yhteistyöyritysten avainhenkilöiden henkilökemian toimivuus on tärkeää; avainhenkilöiden keskinäinen luottamus on välttämätöntä yhteistoiminnan onnistumiselle. Yhteistyöhön osallistuvien yritysten resurssien pitäisi olla keskenään yhteensopivia, myös yrityskulttuurien yhteensopivuus on tärkeää. Yhteistyön osapuolilla pitäisi olla samanlaiset käsitykset yhteistoiminnan tavoitteista. Sopiminen käytännön toimintatavoista on keskeistä. Kaikkien osapuolten olisi panostettava yhteistyöhön, josta olisi saatava myös tuloksia. Tavoitteet on kuitenkin asetettava riittävän laaja-alaisesti, koska tulokset näkyvät usein vasta pitkällä tähtäimellä. (esim. Eräheimo - Lahti 1991, 18-21)

### **3. Tutkimuksen kysymykset, rajaukset ja menetelmät**

#### **3.1. Tutkimuksen kysymykset**

Tutkimuksen päätarkoitus siis oli kartoittaa pienten ja keskisuurten teollisuusyritysten verkostoja Keski-Pohjanmaalla sekä tarkastella näiden verkostojen toimintaa ja piirteitä. Tutkimuksen kysymyksenasettelu pohjautui paitsi tähän tavoitteeseen, myös edellisessä luvussa esitettyyn teoreettiseen taustaan.

Keskeisiä kysymyksiä, joihin tutkimuksella pyrittiin vastaamaan, olivat seuraavat:

- \* Millaisia verkostotyyppisiä alueelta löytyy?
- \* Miten alueen yritysverkostot ovat muodostuneet?
- \* Mitkä ovat verkostojen alueelliset ulottuvuudet?
- \* Mitkä ovat edellytykset ja esteet yritysten yhteistyölle?
- \* Missä määrin yritykset kilpailevat ja toisaalta ovat yhteistyössä keskenään?
- \* Miten verkostoitumisen piirteet eroavat eri toimialoilla?
- \* Missä löytyy yhteistyön mahdollisuuksia?

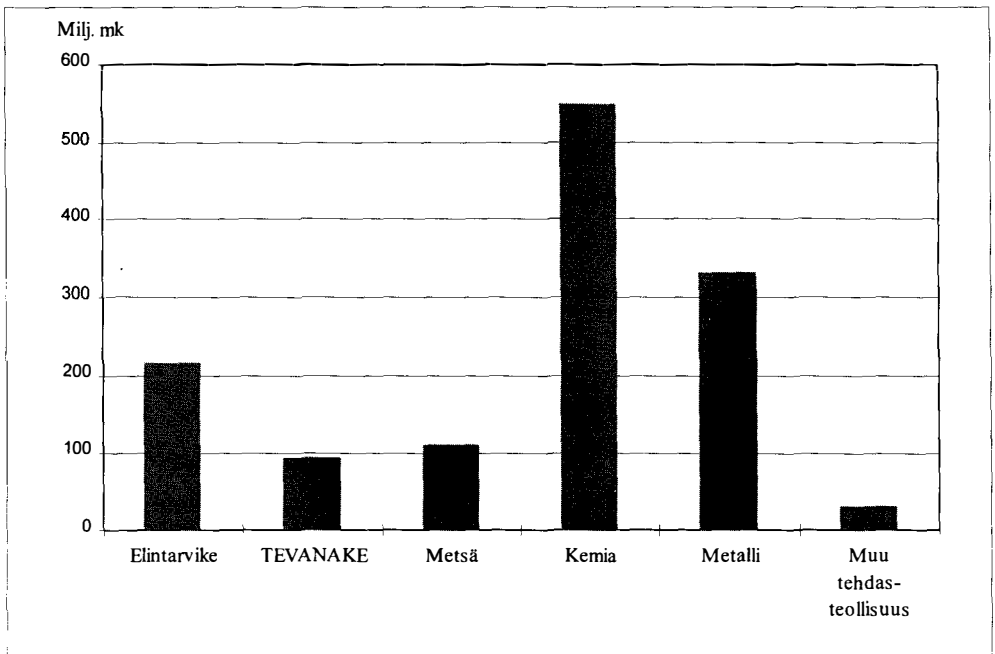
#### **3.2. Tutkimuksen rajaukset**

##### **Tutkimusalue**

Tutkimusalueeksi valittiin Keski-Pohjanmaan liiton alueen kaksitoista kuntaa eli Kokkolan ja Kaustisen seutukunnat. Kokkolan seutukuntaan kuuluvat Kokkolan ja Kannuksen kaupungit sekä Kälviä, Lohtaja ja Himanka. Kaustisen seutukunnan kunnat ovat Kaustinen, Halsua, Lestijärvi, Perho, Toholampi, Ullava ja Veteli. Lisäksi tutkimusalueeseen sisällytettiin Kruunupyö, joka kuuluu Pietarsaaren seutukuntaan.

## Toimialarajaukset

Keski-Pohjanmaan teollisuuden yritys rakenne on kahtia jakautunut: yhtäällä ovat alueen perusteollisuutta edustavat metalliteollisuuden ja kemian teollisuuden suuryritykset, joilla on omat toimintatapansa ja toisaalla pienet ja keskisuuret yritykset. Tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteena ovat jälkimmäiset. Keski-Pohjanmaan teollisuuden rakenne sen jalostusarvon mukaan näkyy kuvasta 1. Liitteen 1 kuvissa on esitetty alueen teollisuuden jalostusarvo toimialoittain erikseen Kokkolan ja Kaustisen seutukunnissa. Liitteen 2 taulukoihin on koottu joitakin alueen teollisuutta kuvaavia lukuja.<sup>4</sup>



**Kuva 1. Keski-Pohjanmaan maakunnan tehdasteollisuuden jalostusarvon jakauma toimialoittain vuonna 1994. (Lähde: Tilastokeskus, teollisuustilasto)**

<sup>4</sup>Kuvia ja taulukoita tarkasteltaessa on huomioitava, että Tilastokeskuksen teollisuustilastossa ovat mukana ainoastaan vähintään viisi henkeä työllistävät yritykset.

Tutkittaviksi toimialoiksi valittiin neljä tutkimusalueen pienen ja keskisuuren teollisuuden tärkeätä toimialaa<sup>5</sup>:

- \*mekaaninen puunjalostusteollisuus<sup>6</sup>,s
- \*svaateusteollisuus,s
- \*nahkateollisuus jas
- \* veneteollisuus.s

Sekä veneteollisuus että nahkateollisuus ovat perinteisiä toimialakeskittymiä Kokkolan seudulla<sup>7</sup>. Nahkateollisuuden työllistävä merkitys on vähentynyt. Vaateusteollisuus suurine yksikköineen oli aikaisemmin merkittävä työllistäjä Kokkolassa.

Kokkolan seudun kehittämistyössä pidetään tärkeinä tähän tutkimukseen valittuja toimialoja ja yhtenä kehittämisen painopistealueena on yhteistyö ja verkostoituminen (Keski-Pohjanmaan liitto 1994). Käsillä oleva tutkimus siis kytkeytyy alueen pienen ja keskisuuren teollisuuden kehittämiseen ja tuo sen pohjaksi uutta tietoa. Kaustisen seutukunnassa on tämän tutkimuksen toimialoista keskeistä erityisesti puualan kehittäminen. <sup>8</sup>

### **Yhteistoiminnan käsite tutkimuksessa**

Yhteistoiminnalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yritysten ja muiden tahojen välistä pitkäaikaista yhteistyötä. Tavanomaista asiakassuhdetta ei katsota yhteistoiminnaksi. Tässä tutkimuksessa käytetään käsitteitä yhteistoiminta, yhteistyö ja verkostoituminen toistensa synonyymeinä.

---

<sup>5</sup>Tutkimusprojektia aloitettaessa oli Kokkolan seudulla meneillään erillinen selvitys konepajateollisuudesta, minkä vuoksi sitä ei otettu mukaan tutkimukseen.

<sup>6</sup>Mekaaniseen puunjalostusteollisuuteen sisällytettiin tässä tutkimuksessa koko mekaanisen puunjalostuksen tuotantoketju sahoista lopputuotteita valmistaviin yrityksiin.

<sup>7</sup>Forsström & Nyholm (1993) ovat tutkineet Keski-Pohjanmaan rannikkoseudun pienveneteollisuuden toimialakeskittymää.

<sup>8</sup>Liitteessä 3 on kuvattu Kaustisen seutukunnan mekaaniseen puunjalostukseen liittyvää kehittämistyötä.

### **3.3. Tutkimusaineiston kerääminen ja tulosten raportointi**

Tutkimus perustuu empiiriseen aineistoon, joka kerättiin henkilökohtaisilla haastatteluilla yrityksissä. Tutkimusaineisto koostuu 56 haastattelusta<sup>9</sup>. Aineiston yrityksistä 27 edusti mekaanista puunjalostusteollisuutta, yhdeksän vaatetusteollisuutta ja seitsemän nahkateollisuutta. Tutkimusalueella sijaitsevia veneenvalmistajia aineistossa oli kahdeksan. Lisäksi veneteollisuuteen liittyen tehtiin viisi muuta haastattelua<sup>10</sup>.

#### **Yritysten valinta ja edustavuus**

Yritysten valintakriteerit ja aineiston edustavuus vaihtelivat toimialoittain. Sekä toimialojen että yritysten valintaan vaikuttivat myös tutkijan ja ohjausryhmän käsitykset ja aikaisemmat tutkimukset alueen yritystoiminnan luonteesta. Puualan yrityksiä aineistossa on muiden toimialojen yrityksiä enemmän. Tämä johtuu sekä eri toimialojen yritysten kokonaismäärästä alueella sekä siitä, että puualan yritykset ovat jakautuneet koko tutkimusalueelle muita toimialoja tasaisemmin. Puualan yrityksiä valittaessa mukaan pyrittiin saamaan eri tuotteita valmistavia ja eri kokoisia yrityksiä koko maakunnasta. Muiden toimialojen yritykset alueella ovat keskittyneet erityisesti Kokkolan seudulle. Vaatetusteollisuuden yrityksistä haluttiin saada mukaan sekä kooltaan merkittävimmät yritykset että myös pieniä yrityksiä. Nahkateollisuudesta valittiin sekä nahan valmistajia että nahkapukineiden ja -käsineiden valmistajia. Veneteollisuuden aineisto on muita toimialoja edustavampi siten, että aineistossa on ilmeisesti mukana kaikki tutkimusalueen vähintään kaksi henkilöä työllistävät veneenvalmistukseen keskittyneet yritykset. Yritysten yhteystiedot saatiin kunnista. Tutkimuksen yritysaineistoa kuvataan yksityiskohtaisemmin toimialakohtaisia tuloksia käsittelevissä luvuissa.

<sup>9</sup>Liitteessä 4 on luettelo yrityksistä, joissa haastattelut tehtiin.

<sup>10</sup>Ks. tarkemmin luku 7.1.



## Haastattelut

Haastateltavia lähestyttiin ensin kirjeellä, jonka liitteenä oli haastattelun kysymysrunko. Tämän jälkeen haastateltaviin otettiin yhteyttä puhelimitse, jolloin sovittiin haastatteluajankohdasta. Haastattelusta kieltäytyi kolmesta yritystä.<sup>11a</sup>

Haastattelut tehtiin vuoden 1995 elokuun ja joulukuun välisenä aikana. Haastateltava henkilö oli yleensä yrittäjä tai toimitusjohtaja. Haastattelut kestivät yleisimmin runsaan tunnin. Niiden kesto kuitenkin vaihteli noin puolesta tunnista jopa lähes kahteen tuntiin yrityksestä ja haastateltavasta riippuen. Vaikka haastatteluissa käytettiin tiettyä kysymysrunkoa, vaihteli haastatteluiden yrityskohtainen sisältö jossain määrin. Käsiteltyihin asioihin ja eri aihealueiden painotuksiin vaikutti merkittävästi haastatellun henkilön puhe. Jotkut haastatellut vastasivat kysymyksiin lyhytsanaisesti, kun taas toiset puhuivat paljon ja laajasti, myös varsinaisten kysymysten aihealueiden ulkopuolelta. Kaikissa haastatteluissa ei esitetty kaikkia haastattelurungon kysymyksiä ja toisissa yrityksissä taas esitettiin kysymyksiä tämän ulkopuolelta. Joissakin yrityksissä kysymyksiä karsittiin aikataulusyistä.

**Haastattelujen aihealueet** olivat seuraavat:

**\*aYrityksen taustatiedota**

- perustaminen
- toiminta-ajatus
- liikevaihto ja henkilökunnan määrä sekä niiden kehitys
- muut muutokset
- ongelmata

**\*aTuotteet, tuotantoa**

- alihankintatuotantoa
- tuotteita
- raaka-aineiden ym. hankinta-alueita
- teknologiaa
- laatu järjestelmää
- tuotekehitystä

---

<sup>11</sup>Kaikki venealaa edustavat henkilöt myönsivät haastattelun. Puualalta haastattelusta kieltäytyi kahdeksan yritystä. Neljä vaatetusalan yritystä, joilta ei haastattelua saatu, olivat kaikki pieniä yrityksiä. Tosin yksi näistä yrittäjistä olisi antanut haastattelun, mutta sopivaa ajankohtaa ei löytynyt. Yleisimmin haastattelusta kieltäytymistä perusteltiin kiireillä tai sillä, että henkilöt eivät katsoeet haastattelusta olevan mitään hyötyä tutkimuksen tai yrityksensä kannalta.

\* Markkina-alueet, markkinointit

- myynnin suuntautuminen kotimaassa
- viennin osuudet
- vientialueet
- muu kansainvälistyminen
- markkinointi, jakelutiet

\*t Kilpailut

- kilpailuetekijät
- tärkeimmät kilpailijat
- kilpailutilannet

\*t Yhteistoiminta, verkostot<sup>12</sup>

nykyinen yhteistoiminta:

- sisällöt
  - yhteistyökumppanit
  - yhteistyön alkaminen
  - sopimukset
  - tavoitteet
  - tulokset
  - vaikutukset liiketoimintaan ja strategiavalintoihin
  - yhteistyökumppaneiden sijainnin merkitys
  - ongelmatt
  - suunnitelmat jatkossat
- yleensä:
- alihankkijoiden sijainnin merkitys
  - mahdolliset päättyneet yhteistoimintasuhdet
  - projektimuotoinen yhteistyöt
  - verkostoitumisen merkitys yleensä

\*t Ulkopuoliset yrityspalvelut

- mitä käytetään, mistä hankitaan
- ulkoistamisen tarve jatkossat

\*t Paikallinen toimintaympäristöt

- vahvuudet ja heikkoudet
- yrityksen kannalta merkittävät elinkeinoelämän kehittämiseen liittyvät tekijät
- odotukset elinkeinoelämän kehittämiseen vaikuttavilta tahoilta
- järjestöjen roolit

<sup>12</sup>Haastateltaville lähetetyssä kysymysrungossa yhteistoiminta määriteltiin sellaiseksi yritysten ja muiden tahojen väliseksi pitkäaikaiseksi yhteistyöksi, joka perustuu kirjalliseen tai suulliseen sopimukseen. Haastattelutilanteissa kuitenkin ilmeni pian, että usein hyvinkään pitkäaikaisesta yhteistyöstä ei ollut olemassa minkäänlaista sopimusta. Tämän vuoksi haastatteluisa ja tutkimuksessa yleensä yhteistoiminnaksi katsottiin pitkäaikainen yhteistyö, vaikka se ei perustuisikaan sopimukseen.

- julkiset tahot yritys yhteistyössä

\*aTulevaisuus

- toimialan kehitys
- yrityksen kehittymistarpeet ja -tavoitteita
- yrityksen tulevaisuuden näkymä

Veneiden valmistajilta kysyttiin lisäksi mielipidettä veneteollisuuden kehittämiskeskusten tarpeesta ja Kokkolan seudun veneenvalmistajien yhteisestä mallistosta. Lisäksi tiedusteltiin veneteollisuuden toimialakeskityksessä sijainnin merkitystä yritykselle.

Alihankinnan käsitettä ei haastatteluissa haluttu tarkkaan määritellä, mitä toisaalta voidaan pitää tutkimuksen puutteena. Alihankinnaksi - sen ostoksi tai yritysten itse tekemäksi alihankinnaksi - määrittyi toiminta, jota haastatellut itse pitivät alihankintana. Joku haastateltu saattoi esimerkiksi pitää alihankkijana sen tyyppistä yritystä, jota joku toinen puolestaan piti tavarantoimittajana.

### **Haastatteluaineiston käsittely ja raportointi**

Haastattelut nauhoitettiin yhtä poikkeusta lukuun ottamatta. Haastattelunauhut purettiin tekstiksi. Tulosten raportoinnissa on käytetty runsaasti haasteltujen puhetta, joka on erotettu raportin muusta sisällöstä kursivoitulla ja sisennetyllä tekstillä. Nämä haastateltujen sanomat eivät kuitenkaan ole suoria lainauksia. Sanomia on muutettu helpommin luettavaksi eli niistä on jätetty pois merkityksettömiä sanoja sekä muutettu puhekielen ilmaisuja ja sanamuotoja yleiskielelle. Niistä on myös jätetty pois sellaisia osia, joista yrityksen tai haastatellun voisi tunnistaa. Sanomien merkitystä ei kuitenkaan ole muutettu. Lisäksi ruotsinkieliset puheenvuorot on käännetty suomeksi.

Tutkimuksen aineiston luonne vaikutti sen analysointiin ja tulosten esittämistapaan. Aineistoa ei ollut mahdollista käsitellä kvantitatiivisin menetelmin. Raportointi on pitkälti kuvailevaa ja siinä näkyy haastateltujen, yrittäjien ääni. Aineiston luonteesta johtuen raportoinnissa todennäköisesti painottuvat ensinnäkin niiden haastateltujen, jotka puhuivat paljon, puheenvuorot. Toiseksi siinä todennäköisesti painottuvat ne asiat, joista puhuttiin paljon. Esimerkki tästä on julkisen sektorin roolia käsittelevät osuudet, joissa ilmeisesti painottuvat nimenomaan ne asiat, joissa haastateltujen mielestä oli korjaamista. Tulokset

esitetään toimialoittain. Eri toimialojen tulosten raportointitapa ei ole täysin yhtenäinen, vaan se on muotoutunut toimialakohtaisten haastatteluaineistojen mukaan.

## **Yrityskysely**

Tiettyihin kehittämisajatuksiin, joihin tutkimuksen tuloksena päädyttiin, haluttiin vielä saada yrityksissä haastateltujen henkilöiden kanta. Tämän vuoksi näille henkilöille tehtiin postikysely toukokuussa 1996. Kyselyssä esitettiin toimialakohtaisia väittämiä, jotka olivat esimerkiksi kehittämissuuntia tai toimenpiteitä. Vastaaajilta kysyttiin, ovatko he samaa vai eri mieltä kyseisestä väittäimestä ja toisaalta, onko kyseisellä asialla merkitystä heidän yritykselleen. Vastauksia pyydettiin paluupostissa. Venealalla kysely lähetettiin ainoastaan kahdeksalle tutkimusalueella sijaitsevalle veneenvalmistajalle. Kyselyitä lähetettiin siis 51 kappaletta. Vastauksia saatiin 24 kappaletta eli vastausprosentti oli 47. Vastausaktiivisuus vaihteli huomattavasti toimialoittain. Veneenvalmistajilta saatiin ainoastaan kaksi vastausta, mikä oletettavasti osittain johtuu kyselyn ajoittumisesta venealalla vuoden kiireisimpään aikaan. Mekaanisen puunjalostusteollisuuden yritysten vastausprosentti oli 56, vaatetusteollisuuden yritysten 33 ja nahkateollisuuden yritysten 57. Vastausprosentti kokonaisuudessaan ja erityisesti puu- ja nahkateollisuusyritysten osalta on selvästi korkeampi kuin yleensä yrityksille tehtävissä postikyselyissä (ottaen huomioon, että vastauksia ei karhuttu). Tähän ilmeisesti vaikutti se, että vastaajiin oli jo ennestään olemassa haastatteluissa saatu kontakti. Voitaneen myös olettaa, että kyselyyn vastanneet yrittäjät pitivät asiaa tärkeänä.

## **4. Mekaanisen puunjalostusteollisuuden yritysten verkostoitumisesta**

### **4.1. Yritysten piirteitä**

#### **4.1.1. Taustatietoja yrityksistä**

Tutkimusaineistossa oli 27 puualan yritystä. Kaustisen seutukunnasta oli mukana kolme-toista yritystä, Kokkolan seutukunnasta kymmenen ja Kruunupyystä neljä yritystä. Aineiston yritysjoukko oli tuotteiltaan hyvin heterogeeninen. Tuotteet vaihtelivat sahauksesta komponentteihin ja lopputuotteisiin eli mukana oli yrityksiä tuotantoketjun eri vaiheista. Tuotteiden mukaan luokiteltuna suurimmat yritysryhmät aineistossa olivat huonekalujen valmistajat sekä ikkunoiden ja ovien valmistajat. Vaikka puuteollisuuden yritysaineisto oli hyvin heterogeeninen, käsitellään se tuloksia esitettäessä pääsääntöisesti yhtenä joukkona.<sup>13</sup>

Kaustisen seutukunnassa sijaitsevat yritykset jakautuivat tuotteiden mukaan seuraavasti<sup>14</sup>: erikoisikkunat (lasituspalvelu ja ovet); liimapuulevy (erikoistumista porrastuotantoalalle); mäntyhuonekaluteollisuuden alihankinta; mäntytuolit; erilaiset puutuotteet (pääartikkeli lintulaudat); liimapuulevy huonekaluteollisuudelle; mäntysängyt ja -yöpöydät; ikkunat (ovet); saunatuotteet, kanteleet, liikelahjat; ikkunat ja ovet; mittatilausportaot, ovet ja ikkunat; puutavaran sahaus ja sahatavaran jatkojalostus; omakotitalovalmistus ja siihen tehtävät elementit (myös rivitaloja ja pienteollisuushalleja).

Kokkolan seutukunnassa ja Kruunupyssä sijaitsevat yritykset jakautuivat tuotteiden mukaan seuraavasti<sup>15</sup>: ikkunat ja ovet; mäntyhuonekalut; rakennuslistat (erikoispaneelit); sisustukset esimerkiksi myymälöihin ja ravintoloihin; ovilevyt MDF-puukuitulevystä (keittiökalusteisiin, huoneistokomeroihin, kylpyhuone- ja wc-kalusteisiin); keittiökalusteet, huoneistokomerot, kylpyhuone ja wc-kalusteet, kalusteiden ovet; veneilytarvikkeet, lähinnä aivot ja melat; rakennusmateriaalin myynti, sahatavaran jatkojalostus; erikoiskalusteet julkisiin tiloihin, keittiökalusteet; puu- ja metallityöt (esim. myymäläkalusteet); veneen ja

<sup>13</sup>Mikäli tulokset luokiteltiin esimerkiksi yritysten valmistamien tuotteiden mukaan, olisivat yksittäiset yritykset mahdollisesti tunnistettavissa.

<sup>14</sup>Joidenkin yritysten osalta mainitaan vain päätuote/-tuotteet.

<sup>15</sup>Joidenkin yritysten osalta mainitaan vain päätuote/-tuotteet.

laivan sisustukset (myös julkisten tilojen sisustuksia); sahatavara, höyläys; talopaketit mitatilaustyönä; pylväät, kyllästys, puutavarakauppa.

Hieman yli puolella yrityksistä tuotanto oli ainakin jossain määrin alihankintatuotantoa<sup>16</sup>. Vajaan kymmenen yrityksen tuotannosta merkittävä osa tai kaikki oli alihankintaa. Omassa tuotannossaan alihankkijoita vastaavasti käytti vakinaisesti kahdeksantoista yritystä.

Yrityksistä seitsemän oli perustettu 1990-luvulla, neljä 1980-luvulla, kymmenen 1970-luvulla ja kuusi tätä ennen. Jotkut yrityksistä olivat vanhoja perheyrityksiä. Useimmin mainittuja yksittäisiä tekijöitä yrityksen perustamisen taustalla olivat alan kokemus, kiinnostus yrittämiseen ja itsensä työllistäminen.

### Yritysten koko

Yritysten koko vaihteli huomattavasti sekä liikevaihdon että henkilökunnan lukumäärän mukaan. Liikevaihto yrityksissä vaihteli muutamasta sadasta tuhannesta markasta muutamisiin kymmeneen miljooniin markkoihin (taulukko 1).

Taulukko 1. Aineiston puualan yritysten liikevaihto (haastatteluhetkellä viimeisimmän tilikauden liikevaihto).<sup>17</sup>

Liikevaihto mmk	Yrityksiä
- 1	6
1,1 - 2	6
2,1 - 5	3
5,1 -10	4
10,1 -	8
<b>Yhteensä</b>	<b>27</b>

<sup>16</sup>Alihankinnaksi määrittyi toiminta, jonka haastateltavat itse katsoivat alihankinnaksi.

<sup>17</sup>Yksi yrityksistä oli aloittanut toimintansa vuonna 1995 ja sen osalta liikevaihto oli ensimmäisen vuoden arvio.

Noin puolet aineiston yrityksistä työllisti kahdesta kymmeneen henkilöä. Mukana oli myös kaksi yli 50 henkilöä työllistävää yritystä (taulukko 2).<sup>18</sup>

Taulukko 2. Aineiston puualan yritysten henkilökunnan lukumäärä (haastatteluhetkellä, yrittäjä itse mukaan lukien).

Henkilökunnan lkm	Yrityksiä
2 - 3a	6
4 - 10	8
11 - 20a	5
21 - 50a	6
51a	2
<b>Yhteensä</b>	<b>27</b>

#### 4.1.2. Teknologia, tuotekehitys ja laatu järjestelmä

##### Teknologiasta

Haastateltuja pyydettiin kuvaamaan yrityksessään käytössä olevia valmistusmenetelmiä ja teknologioita. Aineiston yritysjoukon heterogeenisuus heijastui myös näihin seikkoihin siinä määrin, että valmistusmenetelmiä ja teknologioita oli mahdotonta luokitella tai tehdä niistä johtopäätöksiä.

Joissakin yrityksissä korostui käsityön osuus, toisissa taas tuotanto oli pitkälle automatisoitu. Teknologiaan oli joissakin yrityksissä investoitu huomattavasti. Ainakin kahdessa yrityksessä teknologiaa oli kehitetty yhteistyössä KETEKin ja muiden yritysten

<sup>18</sup>Aineiston yritysten yhteenlaskettu liikevaihto sen mukaan, mitä haastatellut ilmoittivat sen haastatteluhetkellä viimeisimmällä tilikaudella olleen, oli noin 252 miljoonaa markkaa. Liikevaihtoa ei kuitenkaan pyydetty välttämättä ilmoittamaan täsmällisesti. Aineiston yritysten yhteenlaskettu henkilökunnan lukumäärä haastatteluhetkellä oli noin 430 henkilöä. Ainakin viidessä yrityksessä oli viime aikoina tapahtunut merkittävää kasvua sekä liikevaihdossa että henkilökunnan lukumäärässä. Koska edellä mainittujen seikkojen vuoksi liikevaihtoa ja henkilökunnan lukumäärää kuvaavat luvut eivät ole keskenään vertailukelpoisia, on niiden perusteella laskettuun keskimääräiseen liikevaihtoon henkilöä kohden - 586 000 markkaa - syytä suhtautua varauksellisesti.

ulkopuolisten tahojen kanssa. Pari haastateltua mainitsi teknologiasta kysyttyä yrityksensä ostavan ulkopuolelta sellaisia palveluita, joiden vaatimaan teknologiaan ei kannata investoida. Aineistoa kokonaisuutena ajatellen ei teknologiaa tunnutta pidettävän yrityksissä erityisenä ongelmana.

Eräs haastateltu kertoi, että joustavan tuotannon säilyttämiseksi ei uutta teknologiaa juuri-kaan oltu käytetty. Yrityksessä oli käytössä erilaisia automaattisia ja puoliautomaattisia koneita ja neuvotteluja oli käyty tietokoneohjatuista laitteista.

*Olemme vielä hyvin käsityöläisiä tuotannossa senkin takia, että meidän tuotantoa ei ole suunnattu vielä sarjan valmistukseen, vaan se on asiakaslähtöistä. Olemme hyvin joustavia tuotannossa. Sinne ei ole tehty mitään linjoja, vaan siellä on erilaisia koneita, mitä käytämme ja joustavuuden takia ei ole tämmöistä uutta teknologiaa kovin paljon käytössä.*

Joissakin yrityksissä tuli esille, että valmiita teknologiaan liittyviä ratkaisuja ei ollut olemassa ja että niitä kehitettiin itse. Parissa yrityksessä mainittiin resurssipulan rajoittavan investointeja teknologiaan.

*Aika pitkälle itse pyritään rakentamaan, että meillä on nyt tuo uusi -- semmoinen, että sen pitäisi olla ainoa maailmassa.*

*Ei ole saatavana koneita, mitään valmiita ratkaisuja ei ole olemassa näihin meidän ongelmiin eli ne pitää aina suunnitella ihan alusta alkaen, soveltaa, se on se isoin ongelma. Usein siinä on resurssipulaa, puutetta ajasta ja rahasta.*

Eräs haastateltu kertoi, että teknologiaan liittyvät tarpeet kyllä tiedetään. Laitteet ovat kuitenkin niin tehokkaita, että mikäli yrityksessä otetaan käyttöön vain pienellä tuotannon alueella vaikuttava osalinja, se synnyttää vastaavasti tarpeita myös muihin koneisiin, jolloin ollaankin "oravanpyörässä". Kyseisen haastatellun mukaan tehokkuuden lisääminen jollakin osa-alueella ei siis auta koko tuotantoa ajatellen ja koko tuotannon uudelleensuunnittelun vaatimiin investointeihin ei taas ole resursseja. Yrityksessä aiottiinkin hakeutua valmistamaan sellaista erikoistuotetta, jossa konetyön osuus on suhteellisen pieni ja käsityön ja ammattitaidon merkitys vastaavasti suuri perinteiseen tuotteeseen verrattuna. Siinä sen tuotanto olisi kilpailukykyistä, koska suurissakaan yrityksissä ei pystytä tekemään tuotetta kovin automaattisesti.



Haastatellun mukaan pienet yritykset eivät pysty hankkimaan sellaista konekanta, jolla niiden tuotanto olisi kilpailukykyistä suurten yritysten kanssa.

*Minulle on muodostunut sellainen kuva, että tämä iso teollisuus on automatisoinut niin rajusti, että pienet ja keskisuuret yritykset ovat jääneet taas jälkeen sen, mitä tuossa 80-luvun alussa saivat kiinni jonkin verran. Mutta nyt se on taas, kun tuli tämä CNC ja tietotekniikka tänne tuotantoon, konekanta muuttui niin rajusti, niin näillä isoilla on ollut se etu, koska nämä koneet ovat hinnaltaan älyttömän kalliita eli pienten firmojen pitäisi saada lottopotti ennen kuin pystyvät semmoiseen. Sitä konekanta ei ole eli olemme niin kuin vähän kaikessa muussakin väliinputoajia. --- Emme pysty automatisoimaan konekanta sillä tavalla, että olisimme kilpailukykyisiä tuotannossa eli joudumme koko ajan hakemaan tämmöisiä kohteita, joita isot firmat eivät pysty toimittamaan eivätkä tekemään, joissa työkustannukset nousevat suhteellisen korkealle. Se syö kuitenkin sitä meidän katetta. --- Aina ei sovi se kone sille, on paljon asettamisia ja muutoksia ja mitoitus ja kaikki muuttuvat. Ne ovat semmoisia haittatekijöitä, jotka syövät tuntitehoa pois. Juuri tämä konekannan muuttuminen niin rajusti on ollut semmoinen tekijä, joka varmasti tulee kaatamaan pieniä ja keskisuuria yrityksiä aika rajusti seuraavan kolmen neljän vuoden aikana.*

On kuitenkin huomattava, että monet aineiston yrityksistä valmistivat erikoistuotteita ja asiakaskohtaisia tuotteita, jotka eivät sovellukaan automaattiseen valmistukseen. Esimerkiksi erään yrityksen suunnaksi oli valittu erikoistuminen, koska oli todettu, että vakiotuotteen valmistaminen kannattavasti ei ollut mahdollista. Yrityksessä korostettiin puusepäntaidon ja erikoisosaamisen merkitystä ja valmistukseen oli valittu tuote, joka ei sovellu automaattiseen valmistukseen tehtaiden linjoille eli "tehdään ne vastahakoiset tuotteet, joita muut eivät viitsi".

### **Tuotekehityksestä**

Tuotekehitys tehtiin suurimmaksi osaksi yritysten sisällä ja usein asiakaslähtöisesti tai asiakkaan tai päähankkijan kanssa yhteistyössä. Joillakin yrityksillä oli ollut tuotekehityksessä myös muita yhteistyökumppaneita. Kaksi haastateltua mainitsi yrityksensä jatkossa alkavan käyttää ulkopuolista tuotekehittelijää.

## Laatujärjestelmästä

Noin kolmannes haastatelluista ilmoitti, että heidän yrityksessään ei ollut käytössä laatujärjestelmää eikä sitä myöskään nähty tarpeellisena. Laatujärjestelmän puuttuminen ei kuitenkaan merkinnyt sitä, että yrityksessä ei tiedostettaisi laadun merkitystä. Noin kolmanneksessa yrityksistä ei ollut laatujärjestelmää, mutta sitä oli harkittu tai se oli mahdollisesti jatkossa tulossa ajankohtaiseksi. Osassa yrityksistä oli osallistuttu laatujärjestelmäkoulutukseen. Resurssien puute oli näissä yrityksissä useimmin mainittu syy siihen, että laatujärjestelmä ei vielä ollut käytössä.

*Se vaatii valtavasti aikaa ja resursseja ... siinä on valtava työmäärä, mikä siihen pitää tehdä ja sitten käyttää vielä ulkopuolisia. Se vie rahaa. Näin pienissä puitteissa meiltä ei ole vielä tässä vaiheessa vaadittu missään sitä. Saattaa olla, että se on tulevaisuuden juttu, että sen joutuu kuitenkin teettämään ja tekemään.*

*...koska sitten kun lähdetään johonkin ISO 9002 -järjestelmään, joka olisi sellainen, joka tuolla maailmallakin jotenkin noteerataan, niin se sitoo resursseja niin paljon, että meidän katteet ei riitä siihen. Mutta ollaan kuitenkin aika tarkkoja sen työn suhteen ja koetetaan pitää se, että porukka on sen henkistä, että kaikki pyrkivät siihen parhaaseen. Ei tämän kokoisessa porukassa menestykään semmoinen työntekijä, joka on välinpitämätön. Sitä on pidetty sellaisena laatujärjestelmänä, että asiakkaalta tulee kiitos tuotteesta.*

*Oma laatujärjestelmä meillä on aika kova, sen takia meillä on töitä, että olemme satsanneet laatuun. Sitten kun alkaa tuo vienti, niin silloin ehkä pitäisi olla laatujärjestelmä. En oikein tiedä mitä se pitää sisälläänkään... --- ... tehdään niin korkealaatuista, että yleensä se ei tahdo itselle kelvata ja asiakas jo kehuu ...*

Noin kolmannes haastatelluista mainitsi yrityksessään olevan käytössä tai tulossa lähiaikoina käyttöön jonkinlaisen laatujärjestelmän ainakin osassa tuotantoa tai tuotteita. Joissakin näistä yrityksistä oli esimerkiksi VTT:n edellyttämä laadunvalvonta. Joissakin yrityksissä oli käytössä ISO -järjestelmä, mutta sitä ei oltu sertifioitu.

*On rakennettu se ISO 9002 -tasoon, sitä ei ole sertifioitu, mutta se on käytössä. Sertifiointilla ei ole oikeastaan mitään merkitystä tänä päivänä, koska rakennusliikkeet eivät vaadi sitä, eivätkä luultavasti pane kovin paljon arvoakaan sille ennen kuin ovat itse sertifioineet omat laatujärjestelmänsä.*

### 4.1.3. Raaka-aineiden ym. hankinta

Toimialan tärkeintä raaka-ainetta eli puuta hankittiin sekä omasta maakunnasta että sen ulkopuolelta. Noin puolet haastatelluista ilmoitti yrityksensä hankkivan puuraaka-aineensa enimmäkseen lähiseudulta, jolla tässä yhteydessä tarkoitetaan tutkimusalueen lisäksi esimerkiksi Pietarsaarta ja Kalajokea sekä kuntia Keski-Suomesta ja Etelä-Pohjanmaalta.

Jotkut haastatellut puhuivat raaka-aineen saatavuuteen liittyvistä asioista. Muutama haastateltu toi esille puuraaka-aineen saannin yhteyden sahatavaran vientisuhdanteisiin. Jotkut haastatellut korostivat pitkäaikaisten puutavaran toimittajasuhteiden merkitystä.

*Puun osalta ollaan kokeiltu, mikä olisi edullisempaa. Silloin, kun kysyntä on suurta, ei isolta sahalta saa sitä laatua, mitä haluaisi ja silloin, kun on ylituotantoa, saa mitä haluaa. Käytetään periaatteessa parasta materiaalia, mitä voidaan saada.*

Toisaalta ainakin yksi haastateltu sanoi, että pieni yritys ei pysty tekemään vuosisopimuksia, koska raaka-ainetarvetta on vaikea ennakoida. Tämän vuoksi raaka-ainetta joudutaan hankkimaan sen verran, että se ainakin kyseiselle yritykselle oli aiheuttanut ongelmia käyttöpääoman suhteen.

Erikoislaatuojen saatavuudessa ongelmat korostuvat:

*... jos jotain erikoislaatua haluaisi, niin niiden kohdalla on vieläkin sitä, että siellä toiset puusepät kilpailevat niistä aika lujasti. Kyllä siinä on sitä, että tällaisia pieniä sahoja on jonkun verran lopettanut ja sitten nämä isot sahat eivät välttämättä ole kiinnostuneita lajittelemaan puuta pieniä valmistajia ja käyttäjiä varten. Siinä tulee se ongelma ja kun kuljetusmatkat ovat pitkät niin kuin meilläkin nyt ... että pieniä eria ei pysty niin kaukaa ostamaan. Niitä joutuu vähän niin kuin hakemaan tästä lähisahoilta, että mitä aina milloinkin löytyy.*

Suhteet tavarantoimittajiin saattoivat olla hyvinkin kiinteitä. Kokonaisuutena aineiston yritysten tavarantoimittajien sijainnissa oli huomattavaa Etelä-Pohjanmaan, erityisesti Seinäjoen, esiintyminen usein tavarantoimittajien sijaintipaikkana. Seinäjoelta hankittiin yleisesti esimerkiksi heloituksia.

Aineiston yritysten yleisimmin ostamat ulkopuoliset palvelut olivat tilitoimisto- ja kuljetuspalvelut.

## Joitakin kommentteja puun sahauksesta maakunnassa

Jotkut haastatellut kommentoivat laajasti puun sahaukseen liittyviä asioita. Erään haastatellun mielestä pienten sahojen ja sirkkeleiden toiminnalle maakunnassa pitäisi luoda edellytyksiä niin, että ne saisivat tarvitsemaansa puuta ja pystyisivät siten palvelemaan paremmin puun jatkojalostajia.

*Pienten sahojen kanssa suurin ongelma on, että niiden on vaikea ylläpitää jatkuvutta, koska se on niille kausiluontoista ja on vaikeaa lähteä heiltä ostamaan, kun pystyvät toimittamaan määrätyn ajan vuodesta, mutta sitten tulee katkos ja joutuu ehkä ostamaan satunnaisia eriä jostain isoilta sahoilta, joilla on pitkät toimitusajat eikä kiinnostusta tilapäiseen myyntiin. Se synnyttää sellaisen ristiriitatilanteen, että olisi halukas ottamaan pieniltä sahoilta ja sahuuttamaan sitä tuotetta, mitä itse tarvitsisi ja ne olisivat halukkaita palvelemaankin, mutta ei se ole heidänkään vika. Minusta tässä on metsäpuolella suuri ongelma. Pienten sahojen ja sirkkeleiden on vaikea saada puuta sillä tavalla kuin haluaisivat. Isot firmat määräävät tahdin ja systeemin sikäli, että se pieni sahuri joutuu ostamaan silloin, kun sitä tukkia saa ja sitten ollaan ostamatta, kun ei saa ja pannaan kintaat naulaan siksi aikaa.*

Tämän yrittäjän mielestä asia pitäisi organisoida siten, että pienet sahurit saisivat sitä puuta mitä tarvitsevat silloin, kun on tarvetta.

*Silloin me saisimme täältä sen joka työhön sopivan parhaan puulaadun irti ja se antaisi sitä kautta yrityksille laatua ja tehokkuutta ja pienille yrityksille sen mahdollisuuden, että niiden ei tarvitsisi itse hankkia sitä suuria eriä kerralla ja varastoida ja sitoa käyttöpääomaa siihen. Että eletäisiin pienemmällä viiveellä ja puu saataisiin metsästä sirkkelille ja sirkkeliltä tuotantoon. Se olisi kaikkien etu. Silloin pystyisimme tämmöisessä harvaan asutussa maakunnassakin siihen, että sirkkelisahurit tosiaan sahisivat ja homma pelaisi ja pystyttäisiin luomaan niitä työpaikkoja.*

Haastateltu, jonka yritys mielellään käyttäisi lähiseudun sahoja, jos edellä mainittuja ongelmia ei olisi, jatkaa vielä:

*Me joudumme ostamaan semmoista laatua, joka ei välttämättä ole paras mahdollinen meidän tuotantoon. Ja sitten kun joudumme siitä tekemään, se synnyttää meille aikaviiveitä. --- Ja kuitenkin, jos siellä on virheitä, niin ne ovat koko ajan siellä laadussa, ei niitä voi millään paikata eli se on laatukysymys ja se on tehokkuuskysymys. --- Eli niitä pitäisi olla useampia, meidänkin tarpeeseen saisi olla kolme neljä pientä sahaa, jotka toimittaisivat meidän laadut. Tämmöisiä pieniä sirkkeliporukoita ja sahauspuolellekin niitä pitäisi vain jollakin konstilla saada syntymään kolmen neljän miehen yritysryppäitä ja sitten niille yhteinen markkinointifirma. Mitä enemmän niitä on, sitä enemmän on*

*kilpailua ja kokemuksen kautta sahausksen laatutaso ja puun käytön laatutaso nousee, että hyödynnettäisiin tosiaan siitä se osa, mikä on hyödynnettävissä. -- Puun käytön lisääminen täällä ei ole varmastikaan ongelma, jos siihen saadaan oikeat systeemit ja arvostetaan.*

Toisaalta eräs toinen haastateltu oli sitä mieltä, että sahauskapasiteettia on riittävästi ja että sen sijaan pitäisi panostaa puun jalostamiseen<sup>19</sup>:

*Yllytettiin siihen, että sirkkeli joka kylään, sahatavaraa sahaamaan ... ne sirkkelimiehet, jotka eivät ole konkurssia tehneet tai ole siinä partaalla, niillä seisovat varastot, ne eivät saa myytyä ja ne märkänävät pilalle. Sen sijaan, että olisi koko tarmo tähdätty siihen, että jalostetaan se mikä sahataan, jalostetaan sitä puutavaraa täällä. ... että kun täältä lähtevä kakkosnelonen muutetaan kilohinnaksi, se on 2,50 mk kilo. Kun se lähdetään viemään Tanskaan täältä ja se käy reissun siellä ja tulee tänne, me maksamme sitten 25 mk kilo. Eli miksi me emme pyri entistä enemmän pienemmissäkin mittakaavoissa siihen, että jalostetaan sitä puuta. Kaikki se puu, mitä tarvitaan ja mitä Suomen metsät tuottavat, saadaan kyllä sahattua. Sahakapasiteetti on olemassa, mutta jalostusarvoa ei ole. Se antaa pitkäjänteisyyttä ja jatkuvuutta sitten siihen työllistämisasiinsa. Mutta se on ikävä asia, että ... jos sahateollisuudella tai puutavaralla on suhdanteita, niin silloin panostetaan vain siihen alkutuotantoon eikä hölkäsen pölyystä ajatella tästä jalostamisen lisääntymisestä. Se olisi se pysyvä teollisuudenala, kun jalostustuotteita pystyttäisiin lisäämään. --- Kyllä se on harmiteltava asia, kun ajatellaan sitä, että Suomihan elää puusta. Suomen kansantalous nousee tai laskee puun ja metsävarojen suhteessa. Tänä päivänä on kuitenkin tilanne paljolti vielä se, mitä se on ollut vuosikymmenet. Suomi on siinä mielessä kehitysmä, että se on vain raaka-aineen tuottajamaa.*

Myös toinen haastateltu puhui samasta asiasta:

*Saha on semmoisessa suhdannevaiheessa, että siihen on järjetön lähteä. Toisekseen tällä alueella ei ole liikaa raaka-ainetta. Kaikki ne tukit, mitä metsästä saadaan irti, tulevat sahattua jo tälläkin kapasiteetilla. Se, että joka navetan taakse pitää nyt saada jonkunlainen sirkkeli, ei ole hyvä suunta. Se on eri asia, jos lähdetään jatkojalostukseen. Jos mekaanisessa puussa keksit semmoisen tuotteen jota pystyy viemään, niin siitä vaan. Siihen kannattaa panna jo yhteiskunnan varojakin, jos sillä on kestävä vientinäköymät, mutta se, että tuupataan samalle alalle vain lisää ylikapasiteettia. --- Sitä lankkua tulee Suomesta kyllä jo ennestäänkin, kun sitä vain saadaan jalostettua eteenpäin. Sahaus ja jatkojalostus pitää erottaa täysin. Sahan pitää olla riittävän iso yksikkö. --- Tukkia ei tahdo saada sitten, kun tulee nousuaika, tukin hinta nousee aivan älyttömiin. Jotta saha pysyisi markkinoilla, sen pitää sahata vähintään*

<sup>19</sup>Haastattelujen jälkeen tehdyssä kyselyssä eräs vastaaja mainitsi esimerkkinä honkahuonekalut korostaessaan jatkojalostamiseen panostamisen merkitystä.

*tuommoinen 30 000 kuutiota, että se saa riittävän liikevaihdon, että se pystyy investoimaan. Sahan pitää olla moderni. Ei se sirkkeli siellä navetan takana, siihen jää kaikki ympäristöön, se on kansantaloudellista tuhlausta, että sinne jää kuoret ja purut ja ne pinnat. Jos sinulla on moderni saha, niin se ajaa prosessina läpi kaikki.*

#### **4.1.4. Markkina-alueet**

Noin kolmannekselle aineiston yrityksistä Keski-Pohjanmaa laajasti ajatellen vaikutti olevan tärkeä myyntialue. Näillä yrityksillä noin puolet tai enemmän myynnistä suuntautui alueelle. Monen yrityksen kotimaan markkina-alueena tuntui olevan koko Suomi.

Suoraa vientiä oli noin puolella yrityksistä. Viennin osuus näissä yrityksissä vaihteli kymmenestä prosentista lähes sataan prosenttiin. Vienti suuntautui suurimmalla osalla suoraa vientiä harjoittavista yrityksistä Euroopan maihin, mutta joillakin yrityksillä oli myös kaukaisempia markkina-alueita. Useimmin vientimaana mainittiin Saksa (kuusi yritystä) ja seuraavaksi Ruotsi, Norja ja Japani, joihin kuhunkin mainitsi neljä haastateltua yrityksenlänsä olevan vientiä. Suoraa vientiä harjoittavien yritysten lisäksi välillistä vientiä oli muutamalla yrityksellä. Joissakin yrityksissä oli kiinnostusta viennin aloittamiseen ja jotkut näistä yrityksistä olivat jo aloittaneet vientiponnistelut. Jotkut haastatellut mainitsivat yrityksensä kapasiteetin rajoittavan vientiin lähtöä. Monissa yrityksissä nähtiinkin yhteistyön mahdollisuuksia juuri viennissä ja pienten yritysten kesken.

*... tietenkin meillä on ongelma, että olemme niin pieni valmistaja, että kovin suurta ulkomaista ketjua ei voida ottaa, koska kovin valtavia eivät ole ne määrät, mitä voidaan toimittaa, että se siinä rajoittaa meitä. Kuitenkin haluttaisiin pitää nämä entiset kotimaan markkinatkin, että ei niistä luovuttaisi, että vain vähän laajemmalle pohjalle ja tietysti aina olisi turvallisempi, että olisi useampi ostaja.*

Asuntorakentamisen vähennyttyä kotimaassa osa rakentamiseen liittyviä tuotteita valmistavista yrityksistä oli suuntautunut entistä enemmän paitsi saneeraukseen, myös vientiin. Joissakin yrityksissä oli panostettu voimakkaasti tuotekehitykseen tuotteiden saattamiseksi vientimarkkinoille soveltuviksi.

Eräs yrittäjä, joka myös sanoi kapasiteetin rajoittavan suoraa vientiä, näki sen kuitenkin mahdollisena oikeanlaatuisissa komponenteissa. Toisen yrittäjän, joka oli pyrkimässä

määrätylle vientimarkkina-alueelle erikoistuotteella, mukaan pienten yritysten ei kannata lähteä viemään suuria määriä vakiotuotetta, vaan on löydettävä käsityötaitoa vaativat osa-alueet.

*Se mitä sinne (vientiin - kn) kannattaa meidän kokoisen yrityksen tarjota on ehdottomasti se projekti-- eli projektikohtaisesti tarjousten perusteella aina. Mitään tavaratalo- ja massatuotantoketjuja sieltä ei kannata haalia ollenkaan. Ne määrät ovat jo sitten sitä luokkaa, mihin ei enää pysty ja ne katteet jäävät niissä niin olemattomaksi... -- ... olen ajatellut, että toimitusmäärien kanssa jalat maassa ja pyrkiä tekemään tällaisia projekteja, joista saa suhteellisen hyvän katteen pienillä määrillä. ... ja sen pienen määrän sitten paremmin löytää täältä sitä raaka-ainettakin.*

Parissa yrityksessä mainittiin kielitaitoisen henkilön tarve, mikäli suora vienti aloitettaisiin tai mikäli sitä lisättäisiin. Eräs haastateltu, jonka yritys harjoitti välillistä vientiä, pohti mahdollisen suoran viennin aloittamista seuraavasti:

*... jos oikein tosissaan myisi, niin siellä pitäisi olla paikan päällä mies, joka hoitaa sitä ja se maksaa paljon. On paljon parempi kokeilla varovaisesti, että miten me pääsemme sisälle ja jos näyttää, että se lähtee vetämään, niin sitten ottaa siihen sen miljoonasatsauksen.*

Kotimaan myynnin alueellisessa jakautumisessa tai vientisuuntautuneisuudessa ei näyttänyt olevan mitään selkeää linjaa sen mukaan, mitä tuotteita yritykset valmistivat. Näytti kuitenkin siltä, että vienti ei ollut yhtä merkittävää pienissä kuin suurissa yrityksissä. Suoraa vientiä harjoittavista aineiston yrityksistä neljä työllisti korkeintaan kymmenen henkeä ja yhdeksän yritystä yli kymmenen henkeä. Aineiston yritysten markkinoinnista ei voida sanoa mitään yhtenäistä.

#### **4.1.5. Kilpailu ja kilpailuetekijät**

##### **Kilpailuetekijät**

Kilpailuetekijöistä selvästi useimmin yrityksissä mainittiin laatu. Tällä ei välttämättä tarkoitettu parasta mahdollista laatua, vaan sopivaa, tarkoituksenmukaista ja tilaajan kanssa sovittua laatua. Laadun jälkeen seuraavaksi yleisimmin kilpailuetekijöinä mainittiin toimitusvarmuus, joustavuus, hinta-laatusuhde sekä pienet kustannukset. Asiakkaiden toi-

veiden mukaiset ratkaisut, osaaminen ja palvelu olivat muita useammassa kuin yhdessä yrityksessä mainittuja kilpailuetetekijöitä.

Eräässä yrityksessä korostettiin osaamista - myös edustajien osaamista - ja palvelua kilpailuetetekijänä:

*... yritykset eivät tee koskaan kauppaa, vaan ne ovat ne henkilöt. Ihmiset tekevät kauppaa ja sieltä muodostuu se luotettavuus ja jatkuvuus ja se on yksi niitä tärkeimpiä asioita varsinkin tässä puualalla. Kun tällöinen luotettavuus säilyy, niin se on enemmän kuin merkittävä tekijä.*

## **Kilpailu**

Kaikki haastatellut eivät nimenneet yrityksensä kilpailijoita. Niistä yrityksistä, joissa kilpailijat nimettiin, vain kolmella kaikki mainituista kilpailijoista sijaitsivat tutkimusalueella. Selvällä enemmistöllä aineiston yrityksistä suurin osa kilpailijoista sijaitsi tutkimusalueen ulkopuolella. Merkittävä osa kilpailijoiksi nimetyistä yrityksistä kuitenkin sijaitsi tutkimusalueen lähellä; Kalajokilaaksossa ja Etelä-Pohjanmaalla. Näillä alueilla sijaitsi nimeltä mainittuja kilpailijoita saman verran kuin tutkimusalueen kunnissa. Myös Vaasan rannikkoseudulta mainittiin muutama kilpailija. Muualla Suomessa edellä mainittujen alueiden ulkopuolella sijaitsi noin neljännes haastateltujen nimeämistä kotimaisista kilpailijoista. Tutkimusaineiston yritykset mainitsivat toisensa kilpailijoinaan vain muutamissa tapauksissa. Enemmistö niistä yrityksistä, joissa mainittiin ulkomainen kilpailu, oli mäntyhuonekaluteollisuuden yrityksiä. Eräs huonekalualan haastateltu totesi kotimaisista kilpailijoista kysyttäessä:

*Onhan näitä, jotka valmistavat, mutta markkina-alue tuolla maailmalla on niin iso, että kyllä sinne mahtuu minun mielestäni vieläkin useampi suomalainen huonekalutehdas.*

Mielenkiintoisia yhteistyön näkökulmasta olivat samantapaiset kommentit kahdessa samaa tuotetta valmistavassa yrityksessä, jotka siis periaatteessa olivat toistensa kilpailijoita. Toisessa näistä yrityksistä pohdittiin asiaa seuraavasti:

*Ei olla osattu oikein pelätä eikä pitää ketään kilpailijoina, koska me olemme niin pieniä ja ... ollaan yritetty hakea semmoista verkostoitumista ihan alusta asti. Että löytäisimme samanlaisia yrittäjiä, jotka olisivat halukkaita muodos-*



*tamaan tämmöisiä verkostoja, jossa voitaisiin tehdä sitä samaa tuotetta kaikki ja sitten kun saataisiin tarpeeksi volyyymiä, voisimme lähteä sitten markkinomaan sitä yhdessä.*

Muutamissa - lähinnä rakentamiseen liittyviä tuotteita valmistavissa - yrityksissä puhuttiin epäterveestä kilpailusta.

*Kyllähän se (kilpailutilanne - kn) on vääristynyttä siinä mielessä, että on pikkuisen semmoinen tunnelma, että monet hyväksyvät tappion tekemisen. Elikä ei pyritäkään enää tuottavaan toimintaan, vaan kilpaillaan niin verisesti ja niin alhaisilla hinnoilla, että siinä tulee jollekin lähtö, kun ei ole asiat kunnossa.*

*Se (kilpailutilanne - kn) on täysin raaka, jos ajattelee että 60 000 asunnosta on tultu 20 000 asuntoon ja yksi ainoa tehdas on vasta tähän mennessä lopettanut. --- Sitä on luotu tuota ylikapasiteettia näillä avustuksilla ja velkasaneerauksilla, niin se ei jouta eikä häivy riittävän nopeasti.*

#### **4.1.6 Haastateltujen näkemyksiä julkisen sektorin roolista ja paikallisesta toimintaympäristöstä**

Kuntien toiminnasta oli joillakin haastatelluilla hyviä ja joillakin taas huonoja kokemuksia. Jotkut toivoivat kunnalta parempaa suhtautumista yrityksiin. Eräs haastateltu kertoi, että kunnassa suhtautuminen yrityksiin oli muuttunut myönteisemmäksi laman myötä ja että kunnan viranhaltijat olivat tulleet aktiivisiksi ja yrittäjähenkisiksi. Yhden haastatellun mielestä kunnan pitäisi pysyä omassa roolissaan ja huolehtia infrastruktuurista. Toisen haastatellun mielestä asioita pitäisi ajaa nimenomaan seutukuntatasolla eikä toimia kuntarajojen mukaan.

Joidenkin haastateltujen mielestä toimivien yritysten tukemiseen pitäisi kiinnittää enemmän huomiota. Tässä yhteydessä mainittiin sekä kunnat että yleensä julkisen sektorin tahot. Yksi haastateltu toivoi kunnalta enemmän vetoapua pienille yrityksille, koska vaikka suurilla yrityksillä on imagollista merkitystä, on niiden työllistävä vaikutus vähentynyt.

*Joskus tuntuu, ettei kunta kovin paljon piittaa näistä toimivista yrityksistä, vaan halutaan koko ajan satsata vain uusiin yrityksiin. Tietysti sekin on ymmärrettävää, mutta onko se oikeudenmukaista.*

*Jos tuet mitä on pumpattu näihin huonoihin yrityksiin pantaisiin toimiviin yrityksiin, niin todennäköisesti työtilanne olisi aivan eri. Tuetaan niin kuin aivan väärää päätä yritysmaailmassa.*

Yrittäjä, joka oli viime aikoina havainnut kunnan suhtautumisen muuttuneen positiivisemmaksi ja aktiivisemmaksi toimivia yrityksiä kohtaan koki, että aikaisemmin tilanne oli ollut toinen:

*... nämä kunnathan eivät niin kuin tukeneet omaa yrittäjää, että aina olisi pitänyt tulla uusi yrittäjä muualta. Sehän on ollut monessa kunnassa se suurin ongelma, että oma yrittäjä on saanut olla oman onnen nojassa.*

Toisaalta erään haastatellun mielestä uusien yritysten aloittamiskynnystä pitäisi madaltaa:

*... että aloitteleville yrityksille löytyisi edullisia tiloja eli jos idea on hyvä ja todetaan, että sillä on menestystä, niin se aloituskynnys pantaisiin alemmaksi. Näkisin kunnan roolina laajemmalti nämä rahoitusasiat, siksi on tietysti Kera ja KTM, ovathan ne erittäin myötämielisesti suhtautuneet näihin ainakin pienen paikkakunnan yrityksiin. Jos yrityksellä on menestystä, niin sieltä on myös rahoja tullut... Mutta monilla yrittäjillä tuntuu, että on se vaikeus, tänä päivänä tietysti tilanne on semmoinen, että on erittäin hankala aloittaa tyhjästä uutta yritystä. Siihen rahoitukseen se kaatuu yleensä, se on tärkeä asia. Siellä pitäisi olla takuita ehkä kunnalta tai mistä instanssista se sitten on, mutta sehän menee sitten valtioon Keran ja KTM:n puolelle, sieltä pitäisi enemmän tulla vastaan kyllä takuiden puitteissa.*

Joidenkin haastateltujen mielestä erilaiset tuet olivat vääristäneet kilpailua.

*Yhteiskunta on tukenut konkurssiin menneitä yrityksiä ja ne lähtevät jatkamaan uudestaan. Siellä on tullut niin räikeitä tilanteita, kun olen joutunut seuraamaan, koska olen ollut saamamiehenä. Siinä on tullut semmoisia poskettomia tilanteita eteen, että on saatettu tehdä ennen konkurssia kolme neljä kuukautta työtä hartiavoimin sen eteen, että konkurssin jälkeen jatketaan toisella nimellä ja on valmis tilauskanta sisällä.*

Eräs haastateltu kommentoi sitä, että paikkakunnalla toimivien yritysten, jotka hakevat esimerkiksi jotain uutta aluetta, on vaikeampaa saada tukea kuin esimerkiksi elinkeinoasiamiesten esittämien ideoiden. Hän pohti sitä, että mikäli kyseiset ideat ovat miljoonan markan arvoisia, miksi niitä esitellään esimerkiksi kunnalle, eikä toteuteta itse.

Monet yrittäjät tuntuivat odottavan ja toivovan julkisen sektorin tahoilta enemmän aktiivisuutta yrityksiin päin. Joidenkin mielestä yhteyksiä yritysten ja julkisten tahojen välillä on liian vähän. Yrittäjien omat voimavarat eivät välttämättä riitä aktiiviseen tietojen hakemiseen ja yhteyksien ottamiseen moniin eri tahoihin. Jotkut yrittäjät pitivätkin tärkeänä sitä, että yritysten ja julkisen sektorin välillä olisi jonkinlainen yhdyshenkilö, jonka kautta saisi tietoa eri tahoista ja näiden tarjoamista mahdollisuuksista. Tällainen henkilöhan periaatteessa on esimerkiksi elinkeinoasiamies. Suoria henkilökohtaisia yhteydenottoja yrityksiin tunnuttiin pidettävän tärkeänä.

*... ne ovat sinänsä tärkeitä, että monesta paikasta saa omaa toimintaansa varten tarvittavaa tietoa markkinoista, tuotekehityksestä, niitähän on valtavasti asioita, kuka vain osaa niitä käyttää hyväksi. Kaikkien näiden laitosten pitäisi tuoda itseänsä ja omaa osaamista esille, että palveluita käytettäisiin, kyllä sieltä löytyy.*

*Sanotaan näin, että ainahan sitä odotetaan enemmän, mitä sieltä saadaan. Mutta kyllä minä sanoisin, että näistä kaikista löytyy jotain, jos on itse vain aktiivinen ja lähtee sinne, mutta hirveän vähän tullaan sieltä meidän yritysten pakeille tänäkin päivänä vielä ... Henkilökohtainen kantani on, että jos sinä et itse tee aloitetta, niin vähemmän tulee niin kuin ulkoapäin niitä aloitteita tänepäin. Se, mitä me ollaan tarvittu sitten, niin sitä on kyllä hyvin helposti löytynyt sitä apua tarpeisiin --- enimmäkseen ne pitää kuitenkin itse käydä lypsämässä. --- Mielestäni saisivat olla aktiivisempia. --- Kyllä sitä tietysti, sanotaan näin, että itsessäkin saisi olla sitä aktiivisuutta enemmän jollakin tavalla...*

Erään haastatellun mukaan yrittäjien aktiivisuus lisäisi myös vaikutusvaltaa.

*Yrittäjät eivät ole tarpeeksi ulospäin suuntautuvia. Yrittäjä on semmoinen yksilö, joka ahertaa siellä omissa pisteessään perinteisesti ja saattaa siellä puhua kovinkin, mutta ei sitten kuitenkaan suuntaudu ulospäin. Toiset ihmiset sitten suuntautuvat ulospäin. Pitää vain yrittää tehdä jotakin tulosta. Se on aika suuri ongelma -- jos voimakkaammin suuntautuisi ulospäin, niin ehkä ne asiat voisivat korjaantuakin. Koska on olemassa paljon semmoisia yrittäjiä, joiden sana ehkä painaakin sen takia, että niillä on konkreettista näyttöä, että ne ovat saaneet jotakin aikaiseksi.*

Erilaisia projekteja kohtaan tuli kritiikkiä muutamilta haastatelluilta, jotka pohtivat projektien konkreettista hyötyä ja tuottoa yrityksille. Näihin asioihin pitäisi kyseisten haastateltujen mielestä kiinnittää enemmän huomiota.

*Meillä ei ole missään nimessä mitään vastaan tämän suuntaisia (projekteja - kn), mutta eivät ne tähän päivään mennessä ole tuoneet mitään semmoista konkreettista. Minulla on semmoinen käsitys näistä projekteista niin hyviä kuin ne ovatkin, niin ne työllistävät joitakin konsulttiyhtiöitä ja tänä päivänä varsinkin sitten valtiolta taitaa löytyä rahaa rutkasti ja sitten EU-rahoitussiakin löytyy tällaisiin erilaisiin projekteihin. Mutta se olisi ihan hyvä homma, kun jonakin päivänä voitaisiin analysoida sitä, mitä todellisuudessa ne takavuosina olleet ja tälläkin hetkellä olevat projektit ovat tuoneet ja mikä se nettotuotto loppujen lopuksi on. Kun vuosi tai kaksi tehdään projektia, niin pitäisi kyllä kriittisesti rohjeta niitäkin tutkia, että mitäs tämä on tuonut, mitä on tehty pieleen ja mitä pitäisi tehdä toisin, jotta tulos olisi parempi. Kun minä olen nimittäin vakuuttunut siitä, että siellä ei kovin paljon sitten sitä tuottoa löydy, muuta kuin se että ne projektin vetäjät ovat tehneet sitä työtä ja saaneet korvaukset, mutta se mikä on ehkä sen projektin alkuperäinen tarkoitus, niin se ei ole tainnut toteutua. -- En missään nimessä vähättele projektia tai konsultteja, siitä ei toki ole kysymys, mutta se painopiste pitäisi saada sille puolel- le, että ne saisivat vakuuttuneeksi ne mahdolliset yrittäjäkandidaatit, että ne ne rohkenisivat ottaa ihan konkreettisesti yhteyttä ja mennä kysymään siltä, kenen luulevat tietävän siitä asiastaan --- tätä ei saada niin kuin iskostettua perille.*

Erään haastatellun mielestä KTM:n pitäisi panostaa enemmän tuotekehityksen tukemiseen ja rahoituspuoli saisi jäädä enemmän Keralle ja pankeille. Maakuntien liitoista ei yrittäjillä juuri tuntunut olevan kokemuksia.

Muutamat yrittäjät toivat esiin työllistämisen kalleuden - palkan sivukulut - ja yksi haastateltu myös sen, että lyhytaikaista työvoimaa on vaikea saada. Julkiseen sektoriin liittyi myös erään haastatellun kommentti siitä, että hallitus karsii rakentamista ja että korjausmäärärahoja on vähennetty. Nämä seikat vaikuttavat yrityksiin, joiden tuote liittyy rakentamiseen.

*... varsinkin tuohon korjaamiseen, sehän on helpommin puolustettavissa ja se menee varmasti talteen, jos lähdetään korjaamaan esimerkiksi näitä vanhoja kerrostalolähiöitä. Siinähan ei tule lisää asuntoja, mutta se taso paranee ja sehän työllistää paljon.*

Paikallisen toimintaympäristön vahvuuksina useimmin mainittiin työvoima sekä hyvät liikenneyhteydet. Heikkouksina tulivat useimmin esille kaukaisuus lähinnä markkinoista ja tähän liittyen rahtikulut. Muutama haastateltu sanoi, että fyysisellä sijainnilla ei ole merkitystä. Esimerkiksi haastateltu, jonka yrityksellä oli vientiä useampaan maahan, totesi sijainnin merkityksestä seuraavasti:

*Tietystihän tämä on kaukana isosta maailmasta, jos näin lasketaan. Jotkut sanovat, että se on huono, mutta meikäläiselle on tullut se tunne, että ei sillä ole mitään väliä, missä tekee.*

## Oppilaitoksista

Jotkut haastatellut kaipasivat enemmän yhteistyötä yritysten ja oppilaitosten välille. Erään yrittäjän mielestä yksi toivottava yhteistyömuoto yritysten ja oppilaitosten välillä olisivat oppilaitoksissa yrityksille tehtävät konsulttipalvelut. Näin opiskelijat saisivat käytännön kokemusta ja yrittäjä vastaavasti jonkin palvelun edullisesti. Tämän tyyppinen yhteistyö olikin alkanut ainakin yhdessä aineiston yrityksessä. Edelleen saman haastatellun mielestä paitsi opiskelijat myös opettajat pitäisi saada enemmän mukaan käytännön yrittämiseen, jotta he voisivat jakaa saamaansa käytännön kokemustaan edelleen opiskelijoille ja luoda kontakteja yrityksiin. Toinen haastateltu oli sitä mieltä, että opettajat ovat vieraantuneet todellisuudesta ja opettavat asiat teoriassa, mutta eivät ole olleet esimerkiksi kiinnostuneita tulemaan tutustumaan yritykseen. Hän toivoikin kiinnostusta myös pieniin yrityksiin. Eräässä yrityksessä oli myönteisiä kokemuksia paikallisten koulujen kanssa tehdystä yhteistyöstä: vierailuja oli tehty puolin ja toisin ja käyty haastatellun mielestä tärkeää ajatus-ten vaihtoa. Opiskelijat nähtiin voimavarana, jonka saamista mukaan käytännön yritys-elmään pidettiin tärkeänä.

*...tiedän, että niissä olisi valtavat voimavarat tämmöisissä oppilaitoksissa, että kun vain tämä yritys-elmä osaisi hyödyntää niitä .. että ne kohtaisivat toisiaan. Siellä on tietämystä, tietotaitoa ja siellä on niin kuin kuulin, että on pulaa tämmöisistä harjoitustöistä, että se tuntuu siltä, että se on ongelma, ettei niin kuin yrittäjät osaa mennä ovesta sisälle. Tietenkin se on oppilaitoksilla taas semmoinen, että ei riitä voimavaroja siihen, että lähdetään, kierretään yrityksiä ... kyllä minusta tuntuu, että siinä voitaisi aika paljon sitä kehittää.*

Joidenkin haastateltujen mukaan oppilaitoksissa käytettävä tekniikka ei ole ajanmukaista.

*Oppilaitoksissa käytetään paljon vanhentunutta tekniikkaa --- ei kukaan halua puupuolelle, jos siellä tehdään käsin jyrskoneilla ja paljon käsityökaluilla, jos ei nyt välttämättä ole innostunut juuri käsityöstä, mutta konepuusepän linjalla sen käsittää ihan hyvin, että hakijoita ei sinne ole.*

Myös toinen haastateltava toivoi, että oppilaitoksissa suhtauduttaisiin ennakkoluulottomasti automaatioon ja jätettäisiin käsityöt vähemmälle, koska niitä varten on eri koulutus.

Näin hänen mukaansa luotaisiin mahdollisuuksia sille, että oppilaitoksista valmistuisi ammattitaitoisia ja yrityksissä tulevaisuudessa menestyviä henkilöitä. Erään haastatellun mukaan perinteisen puusepäntaidon omaavaa koulutettua työvoimaa ei välttämättä ole saatavilla. Hänen mielestään ei kuitenkaan voida edellyttääkään, että heitä koulutettaisiin muutamalle puusepäntaiteelle Suomessa.

Haastatellut eivät erityisesti tuoneet esille omia tai yrityksen muun henkilökunnan koulutustarpeita. Erään haastatellun mielestä yrittäjiä pitäisi kouluttaa sekä pitkäjänteiseen taloussuunnitteluun että "markkinoiden henkeen", jotta yrittäjät oppisivat myymään ja markkinoimaan tuotetta. Hän kommentoi asiaa muun muassa seuraavasti:

*Useinkaan varsinkaan vanhemmat yrittäjät eivät tunnusta, että tarvitsevat koulutusta, vaan kuvittelevat että se koulutus, mitä on kantapään kautta saatu, on riittävää. Mutta kyllähän yrittäjien pitäisi tietää, että maailma muuttuu koko ajan eikä se kokemuksen kautta hankittu tieto välttämättä aina ole sitä parasta tietoa.*

## 4.2. Yritysten harjoittama yhteistyö

### 4.2.1. Alihankintayhteistyö

Selvästi yleisin yhteistyömuoto aineiston yrityksillä oli alihankinta. Aineiston 27 yrityksestä kahdeksantoista käytti tuotannossaan vakinaisesti alihankkijoita. Kuva 2 esittää aineiston yritysten alihankintaverkostoja.<sup>20</sup> Alihankintaverkostot on esitetty sen perusteella, miten haastatellut kuvasivat yrityksensä alihankintayhteyksiä haastatteluhetkellä. Osalla yrityksistä oli kuvattujen yhteyksien lisäksi myös muita alihankkijoita, mutta he mainitsivat vakiintuneimmat. Alihankintaverkostot elävät ja muuttuvat. Muun muassa edellä mainittujen seikkojen vuoksi on hyödyllisintä tarkastella puualan alihankintaverkostoja kokonaisuutena, eikä yksittäisten yritysten yhteyksinä. Kuvassa 2 ei ole niitä yhteyksiä, joita aineiston alihankintaa tekevät yritykset ilmoittivat olevan asiakkaisiinsa eli päähankkijoihinsa päin.

Noin kolmannes yritysten alihankkijoista sijaitsi tutkimusalueella. Merkittävä osa - yli puolet - tutkimusalueen ulkopuolisista alihankkijoista sijaitsi Kalajokilaaksossa, Pietarsaaren seutukunnassa tai Etelä-Pohjanmaalla. Noin viidennes yritysten alihankkijoista sijaitsi Vaasan läänin ja Pohjois-Pohjanmaan ulkopuolella. Aineiston yrityksillä oli keskenään muutamia alihankintayhteyksiä.

Alihankkijan läheisen sijainnin merkitys riippui ilmeisesti alihankintayhteistyön luonteesta. Läheisen sijainnin etuna mainittiin erilaisia joustavuuteen liittyviä asioita kuten paremmat mahdollisuudet käydä paikan päällä puolin ja toisin sekä parempi mahdollisuus laadun kontrollointiin. Lisäksi läheisen sijainnin etuna mainittiin myös pienemmät rahtikustannukset. Eräs haastateltu pohti alihankkijoiden sijainnin merkitystä seuraavasti:

*Meidän mielestä on järkevää käyttää tietyissä tuotteissa alihankkijoita, jos niitä on vain saatavilla läheltä. Meillä on tietysti ollut ongelmiaakin niiden kanssa eli yksi alihankkija oli 400 kilometrin päässä ja tuli näitä ongelmia eli toimitukset olivat myöhässä, laatuongelmia ja me sitten vaihdoin alihankkijaa lähelle ... ja nyt kaikki pelaa hyvin eli jos on lähellä, niin siinä on etuuksia. Siinä on nämä rahtietuudet tietysti, rahtikustannukset ja sitten, jos tarvitaan*

<sup>20</sup>Näitä alihankintayhteyksiä tarkasteltaessa on otettava huomioon, että alihankinnan käsitettä ei haastattelutilanteessa erikseen määritelty ja että tämän vuoksi toiset haastatellut mahdollisesti pitivät alihankintana sellaista, mitä toiset eivät ja päinvastoin. Saattaa olla esimerkiksi niin, että jotkut haastatellut pitivät alihankkijoinaan sen tyyppisiä yrityksiä, joita jotkut toiset aineiston yritykset pitivät tavaran toimittajina.

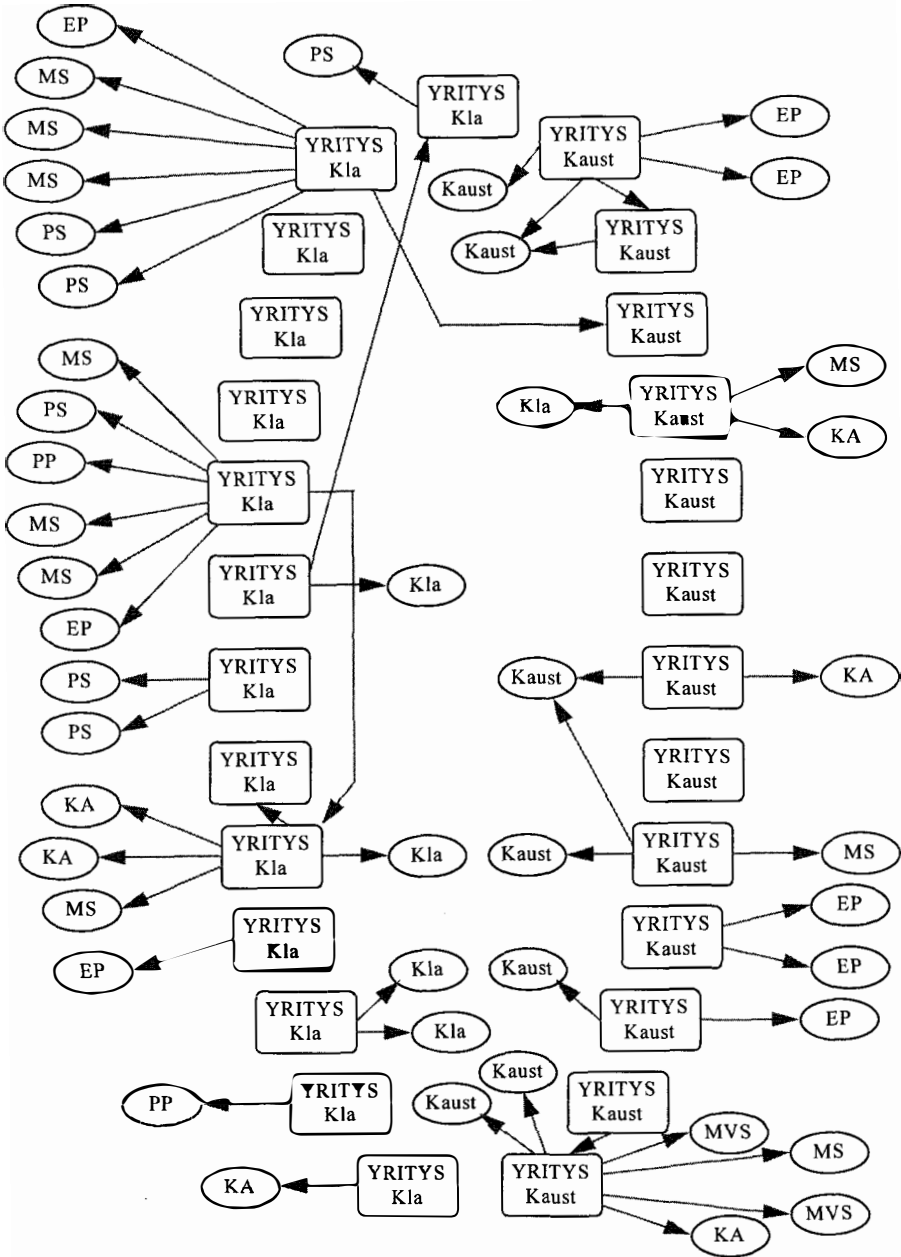
*nopeita muutoksia tai jotakin reklamaatio tai muita juttuja niin voi nopeasti hoitaa sitten. --- Tietysti se vaikuttaa, kun me tunnemme toinen toisemme -- niin he hoitavat, myös heillä on ehkä semmoinen vastuuntunto vähän korkeammalla, kun ollaan lähellä toisiamme. Ollaan jatkuvasti muutenkin yhteydessä kuin pelkissä työasioissa. Sillä minä näkisin olevan myös suurta merkitystä.*

Eräs haastateltu, jonka yrityksen alihankkijat sijaitsivat enimmäkseen muualla kuin lähiseudulla, totesi rahtikustannusten olevan suuremmat, mutta tuotteen laadun, toimitusajan ja muun palvelun joskus ratkaisevan alihankkijan valinnassa. Toisen haastatellun mukaan yrityksillä ei ole nykyään varastoa rakennuslalla eli kyse on alihankkijoiden palvelun nopeudesta. Hänen mukaansa alihankkijan sijainnilla ei ole merkitystä mikäli rahti kulkee päivässä, kunhan tuote on sopiva ja toimitukset varmoja.

### **Alihankkijoiden kanssa tehtävän yhteistyön sisältö**

Yleisimmin alihankintana ostettiin osia ja komponentteja, ikkunoita, ovia, maalausta ja sorvausta. Muutamilla yrityksillä alihankkijoiden kanssa tehtävään yhteistyöhön sisältyi tavaran vaihdon lisäksi esimerkiksi tuotekehittelyyn liittyviä asioita. Joillekin yrityksille tietyt alihankkijat olivat enemmän kuin alihankkijoita eli yhteistyökumppaneita laajemminkin. Yhteistyö saattoi sisältää molemminpuolista tuotannollista yhteistyötä sekä yhteismarkkinointia. Eräs haastateltu mainitsi myös, että yrityksen pitkäaikaisilta alihankkijoilta oli tavallaan saatu luottoa eli ne olivat taloudellisesta tilanteesta johtuen lähteneet ylipitkiin maksuohjelmiin. Toinen haastateltu kertoi, että sen myötä, kun yritys oli pystynyt takamaan alihankkijoilleen tietyn kuukausittaisen tilauskannan, yhteistyö oli tullut myös alihankkijoiden kannalta kiinnostavammaksi ja ne olivat panostaneet siihen esimerkiksi hankkimalla sopivia koneita. Nykyiset alihankintayhteydet olivat enimmäkseen toimivia eli alihankkijoiden kanssa tehtävässä yhteistyössä ei ollut merkittävästi ongelmia.





**Kuva 2. Aineiston mekaanisen puunjalostusteollisuuden yritysten yhteydet alihankkijoihin ja näiden sijainti. (Kuvan selitys viereisellä sivulla.)**



= Tutkimusaineiston yritys ja sen sijainti



= Tutkimusaineiston yritysten ulkopuolinen alihankkija ja sen sijainti

Kla

= Kokkolan seutukunta ja Kruunupyö

Kaust

= Kaustisen seutukunta

KA

= Kalajokilaakso (Kalajoki, Alivieska, Ylivieska, Sievi, Nivala, Haapajärvi, Reisjärvi)

PP

= Muu Pohjois-Pohjanmaan maakunta

PS

= Pietarsaaren seutukunta (pl. Kruunupyö)

MVS

= Muu Vaasan rannikkoseutu

EP

= Etelä-Pohjanmaa

MS

= Muu Suomi

## Alihankkijoiden käytön merkityksestä

Eräs haastateltu kuvasi päätymistä alihankkijoiden käyttöön siten, että tiedettiin näillä olevan koneet, laitteet ja ammattitaito tiettyjen tuotteiden valmistukseen, jolloin ei itse kannattanut hankkia koneita ja henkilöstöä tiettyjen osien pienten määrien valmistukseen. Toinen haastateltu kertoi, että alihankinnan oston kautta yrityksessä oli pystytty lisäämään kapasiteettia tuotannossa, joka oli aikaisemmin ollut yksi koneita ja tiloja sitova pullonkaula. Alihankkijoita käyttämällä voidaan myös laajentaa tuotevalikoimaa, jolloin pystytään palvelemaan asiakkaita paremmin samalla kun itse voidaan keskittyä päätuotteen valmistukseen.

Mikäli yhteistyö jonkin alihankkijan kanssa purkautuisi, löytyisi useimmille yrityksille ilmeisesti korvaavia yhteistyökumppaneita tilalle. Joissakin niistä yrityksistä, joissa ei toislaiseksi oltu käytetty alihankkijoita, oli alihankinnan ostoa pohdittu ja sen arveltiin mahdollisesti olevan jatkossa ajankohtaista. Eräessä yrityksessä oli harkittu alihankkijoiden käyttöä tilanteessa, jossa oma kapasiteetti oli alkanut käydä riittämättömäksi yrityksen saamien suurten tilausten vuoksi. Tällöin ei ollut löytynyt sopivaa alihankkijaa, jolla olisi ollut kapasiteettia.

*Nuo komponentit tai nuo osat ovat pikkuisen erilaisia suurimmalla osalla, että ne eivät ole ihan kaikki samoja yksi yhteen, poraukset ja tällaiset, niin se ei käy sitten kuitenkaan niin äkkiä. Se pitäisi hyvin luoda se homma monen eri yrityksen kanssa ja tutkia, että kuka pystyy mitenkään tekemään. Siinä on pieniä ongelmia. Kyllähän sitä voi tehdä, vaan se ei ole yhden eikä kahden päivän asia, että pääsee sinne.*

Omaan valmistukseen joudutaan ilmeisesti päätyämään joskus senkin vuoksi, että tarvittavaa laatua toimittavia alihankkijoita ei löydy. Eräs haastateltu, jonka yrityksen tuotannossa olisi tietyn tuotteen valmistuksessa ollut mahdollista käyttää alihankkijoita, oli kuitenkin hankkinut itselleen koneet tuotteen valmistusta varten. Yrittäjä oli ennen tätä neuvotellut useamman yrityksen kanssa alihankinnasta, mutta kyseistä tuotetta tarvittavaa laatua toimittavaa alihankkijaa ei ollut löytynyt.

#### 4.2.2. Yhteistyö päähankkijoiden kanssa

Joillakin aineiston alihankintaa tekevästä yrityksistä oli lukuisia asiakkaita - päähankkijoita. Toisilla alihankintaa tekevästä yrityksistä taas lähes koko alihankintatuotanto tai hyvin merkittävä osa siitä meni yhdelle ja samalle yhteistyökumppanille. Erityisesti jälkimmäisiin yhteistyösuhteisiin sisältyi usein paljon muutakin kuin kaupankäyntiä. Päähankkijalta esimerkiksi saatiin koulutusta ja tietoa markkinoista, tavarantoimittajista, teknisistä asioista ja henkilöstöasioista. Kaiken kaikkiaan molemminpuolisella tiedon vaihdolla vaikutti tällaisissa yhteistyösuhteissa olevan keskeinen merkitys. Joillakin yrityksillä oli ollut päähankkijansa kanssa myös markkinointiyhteistyötä. Parin yrityksen päähankkija oli samalla myös alihankkija eli yhteistyötä tuotannossa tehtiin puolin ja toisin. Tällaisiin yhteistyösuhteisiin saattoi sisältyä myös yhteisostoja ja yhteisiä alihankkijoita. Joissakin yrityksissä yhteistyö päähankkijan kanssa oli selvästi vaikuttanut yrityksen strategioihin ja investointeihin.

*Sain sieltä yhden hyvän tuotteen, jota sain tehdä kaikella sillä volyyymilla, minkä pystyin silloin siihen asiaan laittamaan. -- Pystyin kehittämään menetelmiä sitten välittömästi mahdollisimman tehokkaiksi, joka taas vastaa minun mielikuvaani siitä, että minkälaista tällaisen toiminnan pitäisi olla, että se on kannattavaa.*

Toinen haastateltu kertoi, että päähankkijan kanssa tehtävän yhteistyön ansiosta oli tuotanto pystytty suuntaamaan yksinomaan tiettyyn tuotteeseen ja sen kehittämiseen. Hänen mukaansa myös yrityksen toiminnan laajentaminen ja kehittäminen oli ollut täysin yhteistyön ansiota.

Eräs haastateltu kuvasi päähankkijan kanssa tehtävän yhteistyön purkautumista kauhistuttavaksi mahdollisuudeksi, koska päähankkijalle menee niin suuri osa tuotannosta ja uusien markkinointikanavien löytämisessä tulisi olemaan vaikeuksia.

### 4.2.3. Muu yhteistyö

Haastatelluista viisitoista kertoi yrityksellään olevan myös jotain muuta yhteistoimintaa alihankintaan liittyvien yhteistyösuhteiden lisäksi. Monet haastatellut korostivat vakiintuneiden tavarantoimittajasuhteiden merkitystä. Ainakin kolmen haastatellun mielestä yrityksen suhteet tiettyihin toimittajiin olivat enemmän kuin toimittaja-asiakassuhde. Yksi haastatelluista kuvasi yhteistyötä koneenrakennuksessa:

*... ollaan vain huomattu se, että se on helpompaa meille, että ei ole kovin monta semmoista saman alan yritystä. Vaikka tietysti se jossakin hintakilpailussa voisi olla, mutta sitten meidän aikaa menee valtavasti alkaa opettamaan joka firmalle ja selittää, että mitä me teemme, aivan juurta jaksain koko homma, kun ei se kuitenkaan aivan päätoimista ole tuommainen koneen rakentaminen ja suunnitteleminen.*

Myös asiakassuhteiden pitkäaikaisuuden merkitystä korostettiin useissa yrityksissä. Pitkäaikaisiakaan asiakassuhteita ei kuitenkaan tässä tutkimuksessa katsottu yhteistoimintasuhteiksi, mikäli ne eivät tavanomaisen asiakassuhteen lisäksi sisältäneet muuta yhteistyötä.

Kaksi yrityksistä kuului neljän yrityksen ryhmään, jossa tavallaan toimi sisäinen verkostoluus sahatavarasta lopputuotteen valmistukseen asti ja jossa yhteistyötä tehtiin monin tavoin. Eräs yritys kuului osittain omistussuhteisiin perustuvaan yhteistyöryhmään, jonka puitteissa sahatavara jalostettiin myyntikuntoon. Yksi yrityksistä kuului valtakunnalliseen yritysketjuun, jossa yhteistyötä tehtiin markkinoinnissa, ostoissa ja koulutuksessa.

Kolmessa huonekalualan yrityksessä haastateltavat mainitsivat kukin kolme yritystä, joiden kanssa he olivat tiiviissä yhteistyössä lähinnä tietojen vaihdossa. Näistä mainituista yhdeksästä yhteistyökumppanista neljä sijaitti tutkimusalueella ja kaksi Kalajokilaaksossa. Kaksi aineiston huonekalualan yritystä oli keskenään tällaisessa yhteistyössä. Näissä huonekalualan yritysten yhteistyösuhteissa vaihdettiin avoimesti tietoa ja kokemuksia muun muassa teknisistä asioista, laatuasioista, hinnoista, henkilöstöasioista, toimittajista ja asiakkaista. Osaan näistä yhteistyösuhteista sisältyi myös esimerkiksi tavaroiden ja koneiden lainailua. Yhdessä näistä yrityksistä mainittiin myös, että vaikka kyseisten yhteistyökumppaneiden kanssa ei ollut vielä ollut tuotannollista yhteistyötä, pidetään apuvoimien saatavuus kuitenkin mielessä siltä varalta, että tulee kauppa, johon ei itse pystytä vastaamaan. Näissä yhteistyösuhteissa oli jaettu myös liikekontakteja. Haastatellut tuntuivat pitävän arvok-

kaana tätä saman alan yritysten lähinnä keskinäiseen tiedonvaihtoon perustuvaa yhteistyötä.

Eräällä yrityksellä oli yhteisiä edustajia toisiaan täydentäviä tuotteita valmistavien yritysten kanssa. Nämä kumppanit sijaitsivat muualla Suomessa. Yrityksillä oli ollut yhteisosastoja messuilla ja markkinointiyhteistyötä myös siten, että ne olivat välittäneet toistensa esitteitä ja yhteystietoja. Koska kyse oli toisiaan täydentävistä tuotteista eivät yritykset siis olleet kilpailijoita keskenään. Haastattelun mukaan tällainen yhteistyö oli ollut hyvää ja hedelmällistä. Hän korosti, että kumppaneiden valintaan on kuitenkin kiinnitettävä erityistä huomiota. Mikäli yksi yhteistyöryhmään kuuluva pilaa maineensa, menee se myös muilta.

Myös vientihankkeissa oli joitakin yhteistyösuhteita. Kaksi samaa tuotetta valmistavaa pientä yritystä, jotka olivat periaatteessa toistensa kilpailijoita, pyrkivät tekemään vientikaupat yhteishankkeina. Kumppanin yrityksen tuotanto oli niin pientä, että ne eivät yksin pysty hoitamaan vientikauppoja. Nämä yritykset olivat käyttäneet myös raaka-ainehankinnoissa yhteisiä toimittajia ja lisäksi jonkin verran myös toistensa palveluita. Yksi aineiston suurimpiin kuuluvista yrityksistä teki mittavissa vientihankkeissa yhteistyötä muiden suomalaisten ja myös ruotsalaisten yritysten kanssa.

Yksi haastateltu kertoi yrityksensä olevan yhteistyössä toisen samassa kunnassa sijaitsevan yrityksen kanssa lähinnä tavaravaihdon sekä koneiden vaihdon ja lainailun merkeissä. Eräs yritys oli mukana tuotekehittely-yhteistyössä, joka oli useamman vuoden kestävä projekti. Kumppaneina oli kolme muuta saman alan tehdasta eli kilpailijaa sekä toimialajärjestö.

Eräällä yrityksellä oli yhteistyötä kolmen yrityksen kanssa, joista kaksi oli saman alan yrityksiä kuin aineiston yritys. Toinen näistä oli aineiston yrityksen alihankkija, mutta samalla myös asiakas ja toinen voimakkaasti vientiin suuntautunut yritys, joka käytti aineiston yrityksen palveluja kotimaisten asiakkaidensa palvelemiseen. Kolmas yhteistyökumppani oli raaka-aineen toimittaja, joka lisäksi myös osti ja myi aineiston yrityksen tuotteita.

Eräällä aineiston yrityksellä oli alkanut yhteistyö kahden muun täydentäviä tuotteita valmistavan yrityksen kanssa. Ryhmä, jonka kolme yritystä olivat kaikki alihankkijoita eri toimialoilta, markkinoi yhdessä kokonaisuutta. Yritykset olivat jo saaneet projektin isolle asiakkaalle. Päähankkija oli toivonut mahdollisimman suuria kokonaisuuksia ja sitä, että

sen ei tarvitsisi asioida monen eri yrityksen kanssa. Kyseiset kolme yritystä olivat tiiviissä yhteistyössä lähes päivittäin. Yritysten henkilöt olivat tunteneet toisensa jo entuudestaan pitkältä ajalta ja olivat aikaisemminkin toimineet samojen asiakkaiden kanssa. Ryhmällä oli myös yhteinen esite.

### **4.3. Yhteistyön kehittymisen mahdollisuuksista**

#### **4.3.1. Suhtautumisesta yhteistyöhön yleensä**

Vaikutti siltä, että suurin osa haastatelluista suhtautui yhteistyöhön myönteisesti, osa erittäin myönteisesti. Eräs haastateltu totesi yhteistyön varmasti olevan tiettyssä mitassa järkevää, mutta lisäsi yritysten harrastaneen verkostoitumista jo ennen kuin verkostoituminen sanana oli keksittyään. Monet haastatellut näkivät yhteistyön olevan tärkeää tulevaisuudessa erityisesti pienillä yrityksillä, jotkut mainitsivat sen merkityksen erityisesti viennissä.

Seuraavat kommentit kuvaavat muutamien haastateltujen suhtautumista yhteistyöhön:

*Kyllä sen verran pitää yhteistyöhalua olla, että pystyy toisten kanssa toimimaan.*

*Pitäisi erikoistua tiettyyn osaamiseen, eikä kuvitella, että minä itse hallitsen kaikkea. Silloin voisi keskittyä siihen yhteen asiaan.*

*Kyllä minä näen, että varsinkin pienten yritysten kannalta se (verkostoituminen - kn) on tulevaisuutta. Eivät kaikki voi koko puusepänteollisuuden konekantaan hankkia eikä se kannata, vaan yhteistyö olisi kyllä voimaa tässäkin. Minä kyllä kannatan lämpimästi ajatusta, kunhan vain oikeat muodot löytyvät.*

#### **4.3.2. Yhteistyön esteistä ja edellytyksistä**

Vaikka suurin osa haastatelluista suhtautui yhteistyöhön myönteisesti, näkivät monet heistä kuitenkin yhteistyön esteenä juuri asenteet, erityisesti kateuden. Muina asenteisiin liittyvinä yhteistyön esteinä mainittiin esimerkiksi paikallinen mentaliteetti yleensä, ulospäin suuntautumisen puute, vaikeus lähteä liikkeelle ja suomalaisten tottumattomuus yhteistyöhön.

*Kyllä minä olen ollut aina innokas siihen (yhteistyöhön-kn), mutta minä en ole saanut ketään oikein sillä tavalla syttymään. En tiedä mikä tässä on, se on meidän perussuomalainen synti, että ei pystytä tekemään yhteistyötä.*

*Totta kai yhteistyö on tärkeää, mutta se on vaan, että se on vaikeaa. Niin kauan on hyvin, kun on paljon töitä, niin kauan yhteistyö pelaa. Sitten kun on vähän töitä, aletaan taistelemaan ja se yhteistyö tahtoo kariutua siihen.*

*Siitä (yhteistyöstä lähiseudun yrittäjien kanssa esimerkiksi viennissä - kn) on keskusteltu joidenkin kanssa, mutta kyllä suomalainen on vielä tänä päivänä toiselle yrittäjälle niin kateellinen, että mikään semmoinen yhteistyö ei onnistu. Niin kun ajatellaan Tanskassa, siellä on mahtavat systeemit. Siellä yksi markkinoi, yksi petsaa tuotteet, yksi lakkaa, yksi tekee sängyn osaa ja sitten keräävät kokonaisuuksia.*

*Kyllä minä näkisin, että se (verkostoituminen - kn) on tulevaisuutta, jos vain tämä suomalainen luonne hyväksyisi sen ajatuksen, että sen toisenkin pitäisi pärjätä tässä ketjussa. Että pitäisi lähteä siitä, että se kateus heitetään pois.*

Eräässä yrityksessä, jossa oltiin halukkaita tuotannolliseen ja markkinointiyhteistyöhön alueen yritysten kanssa, katsottiin yhteistyön onnistumisen edellyttävän oikeaa ajattelutapaa. Ilman asennemuutosta ei haastatellun mukaan saada aikaan verkostoitumista ja asenteisiin taas voidaan ja pitää vaikuttaa myös koulutuksella.

Molemminpuolinen hyöty ja toimijoiden välinen luottamus yhteistyön edellytyksinä tulivat esille haastatteluissa. Eräs haastateltu kertoi yrityksensä tiiviin yhteistyön toisen samaa tuotetta valmistavan yrityksen kanssa perustuvan siihen, että yritykset eivät koe toisiaan kilpailijoiksi, koska vain toisella niistä on vientiä. Eräs yrittäjä puolestaan kertoi aikaisemmin kilpailleensa naapuriyrittäjän kanssa samoista asiakkaista samoilla tuotteilla. Yrittäjät olivat päätyneet ratkaisuun, että toinen valmistaa toista ja toinen toista tuotetta. Tuotteet olivat kuitenkin toisiaan täydentäviä ja yrittäjät ohjasivat asiakkaita toistensa luokse.

Erään haastatellun mielestä yhteistyö tuntuu olevan vaikeaa, vaikka hän toisaalta totesikin alueen vahvuutena sen, että samanhenkisiä yrittäjiä löytyy. Hänen mielestään yhteistyön mallia ainoana elämisen ehtona tuputetaan liikaa yrityksille ulkoapäin, kun yhteistyön pitäisi sen sijaan lähteä yrityksistä ja niiden tarpeista. Toisaalta ulkopuolista herättelyäkin voidaan hänen mukaansa tarvita.



Monien haastateltujen mielestä ulkopuolinen taho yhteistyössä voisi olla hyödyksi, vaikka yhteistyö viime kädessä lähteekin yrityksistä itsestään.<sup>21</sup> Tosin yksi haastateltu totesi, että ulkopuolisen tahon vetämän yhteistyön tulokset eivät välttämättä ole hyviä. Eräs haastateltu korosti yrityksensä pitkäaikaisen yhteistyön käynnistyneen nimenomaan yrittäjien kesken ilman ulkopuolisia tahoja. Toimialajärjestön toiminnasta yritys yhteistyössä oli eräällä haastatellulla hyviä kokemuksia. Hänen mukaansa toimialajärjestö oli ollut yhdistävä tekijä, yritysten yhteen kokoaja ja yhteinen kenttä keskustelulle. Toinen haastateltu korosti vapaamuotoisten "piilossa" toimivien verkostojen merkitystä ja sitä, että yhteistyön onnistumisen mahdollisuudet ovat suuremmat toisiaan täydentäviä tuotteita valmistavien yritysten kesken.

Samaa tuotetta valmistavien yritysten yhteistyössä saattaa ongelmaksi muodostua laatu. Eräs yrittäjä esimerkiksi pohti, pystyisivätkö yritykset tekemään samaa tuotemerkkiä niin tasalaatuisena, että asiakas ei huomaisi eroa. Muutenkin tuotannollisen yhteistyön aloittamisessa saattaa olla erilaisia tuotantoteknologiaan ja sen yhteen sovittamiseen liittyviä ongelmia.

Eräs haastateltu, joka näki verkostoitumisen olevan tulevaisuutta, kun vain kateudesta päästäisiin, katsoi yhteistyön edellyttävän yrityksiltä valmiuksia erikoistumiseen:

*Silloin se toimii, kun keskittyy siihen omaan sektorin minkä ottaa ja hoitaa sen. Silloin voidaan terävöittää sitä ja kaikki keskittää siihen. Jos yrittää hallita monta aluetta ja monta osa-aluetta, niin siinä usein tehokkuus kärsii. Tähän minä perustan sen, että se vaatii kyllä kun siihen lähtee, niin aika paljon ja että ollaan tämän ajatuksen takana.*

Eräs yrittäjä korosti sopivan henkilön merkitystä yhteistyön vetäjänä. Tällaisen henkilön pitäisi hänen mukaansa olla sellainen, johon yrittäjät luottaisivat ja jolla olisi auktoriteettia, yhteistyökykyä, käytännön tietoa ja yhteyksiä ulkopuolisiin tahoihin sekä kykyä todella paneutua asiaan. Kyseisen yrittäjän mielestä tällaisen henkilön palkkauksen voisi alkuvaiheessa rahoittaa jokin julkinen taho. Rahoittajana voisi toimia esimerkiksi maakunnan liit-

<sup>21</sup>Liitteessä 5 on kuvattu joitakin muualla Suomessa toteutettuja hankkeita ja/tai tutkimuksia, jotka liittyvät mekaanisen puunjalostusteollisuuden yritysten verkostoitumiseen. Esimerkiksi Ranualla kunta on voimakkaasti panostanut puunjalostuksen ja yrittämisen kehittämiseen ja kuntaan on perustettu osaamiskeskus koordinoimaan puualan osaamista ja koulutusta. Ranuan puuyritysten verkostoitumista selvittävän tutkimuksen mukaan yrittäjät pitivät kunnan osaamiskeskuksen roolia yritys yhteistyössä tärkeänä ja se nähtiin verkoston kokoavan voimana ja koordinaattorina, jota ilman ranualaiset yritykset kilpailisivat keskenään eikä niillä olisi järkevää työnjakoa. (Palm 1996)

to, KTM tai Kera, myöskin EU:n tuomat rahoitusmahdollisuudet kannattaisi hyödyntää. Myöhemmin yhteistyön lähdettyä sujumaan rahoitus siirtyisi yrityksille. Haastatellun mukaan ulkopuolinen rahoitus alkuvaiheessa olisi tärkeää yrittäjien saamiseksi mukaan.

Eräs haastateltu oli sitä mieltä, että yhteistyöprojekteja toteutetaan ehkä EU-rahoituksen saamisen varjolla ja että tällainen lähtökohta on väärä. Lähtökohtana pitäisi sen sijaan olla markkinat. Kysyntä synnyttää tuotannon ja ilman kysyntää ei tehokkaistakaan työkaluista ole apua. Kysynnän luominen olisi haastateltavan mukaan tärkein asia yhteiskunnalle.

#### **4.3.3. Yhteistyön mahdollisista muodoista**

Useat haastatellut näkivät paikan yhteistyölle tuotannossa ja monet erityisesti viennissä ja suurissa toimituksissa. Tuotannollisen yhteistyön mahdollisina muotoina yrityksissä mainittiin alihankinnan lisäksi yhteistoimitukset sekä samaa tuotetta valmistavien että toisiaan täydentäviä tuotteita valmistavien yritysten kesken. Esimerkiksi CNC-koneiden käyttöasteen nostaminen verkostoitumalla tuli myös esiin. Pienten yritysten on usein vaikea saada kauppoja yksin oman kapasiteetin riittämättömyyden vuoksi. Eräs haastateltu kertoi tilaus-ten Euroopan markkinoilla päätyvän usein niin suurille yrityksille, että koko kaupasta ei pystytä keskustelemaan, mikäli yhteiskumppania ei ole tiedossa. Kyseinen haastateltu näki yhteistyön tarpeellisenä koko tuotantoketjussa; ostoissa, tuotannossa ja markkinoinnissa. Myös toinen haastateltu mainitsi kiinnostuksensa yhteistyöhön raaka-aineiden hankinnassa, mikäli sen avulla saataisiin hinnanalennuksia.

Kaustisen seutukunnan vientipuuprojektilta odotettiin yhteistyön avulla muun muassa löytyvän sellaisia markkinoita, joille ei voida pienenä yrityksenä yksin lähteä. Yhden huonekalualan yrittäjän mielessä oli muutamien keskipohjalaisten huonekaluyritysten yhteinen kalustekokonaisuus Keski-Euroopan markkinoille, jolloin päästäisiin tekemään laadukkaampia ja hintavampia tuotteita. Hän arvioi näiden alueen yritysten pystyvän toimimaan yhdessä.

Toinen huonekaluja valmistavan yrityksen edustaja vastasi kysyttäessä yhteistyön mahdollisuuksista toisiaan täydentäviä tuotteita valmistavien yritysten kesken:

*Me emme sillä tavalla ole ajatelleet koskaan, koska kyllähän tuolla Euroopassa ostajat tietävät nämä valmistajat. Jos ne tarvitsevat pöytiä, niin ne ottavat*

*sieltä pöydät. Harvemmin on, että joku haluaisi kokonaisuuksia ostaa. En tiedä sitten, kyllä sitäkin voisi harkita, että olisi yhteistoimituksia.*

Yrittäjä, jolla ei ollut tarvetta markkinointiyhteistyöhön, kertoi sen sijaan tuotannollisen yhteistyön jatkossa kiinnostavan:

*Kyllä se tuntuisi ainakin ihan järkevältä, kun se kumminkin meikäläisen kokouksessa yrityksessä on juuri monesti este se, että jos yhtäkkiä tulee joku iso homma ja muutakin hommaa toki on, niin joutuu sen takia luopumaan siitä hommasta, että ei ole kapasiteettia tehdä sitä.*

Eräessä yrityksessä oli kiinnostusta siirtää yrityksen toisen - päätuotteen valmistusta häiritsevän - tuotteen valmistus alihankkijalle. Näin tehokkuus paranisi ja kilpailuetuna tärkeä toimitusaika lyhenisi. Alihankkijoina kiinnostaisivat erityisesti pääasiassa yrittäjävoimin toimivat pienet yritykset, jotka joustavuudellaan pystyisivät nopeisiin toimituksiin. Tuotteina, joiden valmistuksen siirtäminen ainakin osittain alihankkijoille mahdollisesti jatkossa kiinnostaisi, yrityksissä mainittiin ainakin ovet, ikkunan liima-aihiot ja liimapuulevy. Tarve alihankinnan ostoon tuntui kuitenkin riippuvan viennin onnistumisesta ja muutenkin kauppojen suuruudesta. Mikäli saadaan niin suuria tilauksia, että oma kapasiteetti ei riitä, käytetään alihankkijoita. Yleensäkin yhteistyön tarvetta tuntui olevan vaikea ennakoida. Jotkut alihankkijat mainitsivat kiinnostuksensa uusiin tuotannollisiin yhteistyösuhteisiin.

Eräs haastateltu mainitsi yhteistyön mahdollisuutena myös ikkunan liimatun karmiaihion tekemisen siten, että muutamalla yrityksellä olisi sama aihio. Yhteistyöllä tehokkuus lisääntyisi ja toimitusaika lyhenisi. Toinenkin haastateltu mainitsi yhteistyön ikkunatuotannossa olevan mahdollista, mikäli löytyy tarpeeksi isoja markkinoita. Myös liimalevyn valmistuksessa nähtiin yhteistyön mahdollisuuksia, koska vientimarkkinoilla vaadittavat määrät ovat niin suuria, että ne vaativat yhteistyötä toimituksissa.

Esimerkiksi rakentamiseen ja saneeraukseen liittyvien tuotteiden valmistajilla on samat markkinat ja yhteistyöllä ne pystyisivät erään haastatellun mukaan palvelemaan asiakkaitaan paremmin:

*Se (yhteistyö-kn) vähentäisi kaikilla pienillä firmoilla kalustoa tuotannossa ja saataisiin tehokkaampia koneita. Tällaisella ketjuuntumisella esimerkiksi siten, että yhdellä olisi tehokas liima-aihion tuotanto, yhdellä olisi ikkunat ja toisella ovet, pystyttäisiin tehokkaasti palvelemaan, mutta markkinat olisivat kui-*

*tenkin yhteiset. Semmoinen myyntimies on tervetullut tuonne omakotirakentajan tai saneeraajan luo, joka pystyy tarjoamaan koko skaalan elikä toisin sanoen mitä enemmän sillä on laadukkaita tuotteita saman kirjan alla myytävänä, niin koska se kuluttaa vähemmän aikaa ... ja asiakas tietää että kaikki tulee samalla kertaa kun kerran näin on sovittu ja tästä on tehty dokumentti. Minusta tämmöiseen pitäisi pyrkiä aika pitkälle.*

Eräs yrittäjä kaipasi yrittäjärengasta tietojen ja kokemusten vaihtoon:

*On pari kolme kertaa yritettykin yrittäjärengasta tähän ---, mutta ei se, sellais-tahan ei voi väkisin, pitää olla tilaus. Jotkut sanovat, että se on ompeluseura, mutta ei se nyt aivan sitäkään ole, mutta siinä on vähän sama idea eli yrittäjät kokoontuvat toistensa luo. Kysytään päivänpolttavista asioista, kyllä yrittäjillä kaikilla on samat ongelmat liittyen työsuhteisiin, verotukseen, viranomaisiin, on toimiala mikä tahansa. Näistä voi jutella ja vaihtaa tietoa, kyllä se on paras konsti. Sitten käydään läpi kyseisen isäntäfirman asioita ja kierretään tiloissa, saa tehdä tyhmiä kysymyksiä ja esityksiä, jotka usein ovat tarpeellisia. Pitäisi kokoontua esimerkiksi kerran kuussa, niin päästäisiin tutuksi. (Eikö tällainen ole sitten herättänyt innostusta yrittäjien keskuudessa? - kn) Ei pahasti, pyöritään vielä liian pienessä, eikä sillä tavalla ymmärretä esimerkiksi liiketoimintasuunnitelman merkitystä ja tämmöistä, että mikä on tuo suunnitelmallisuus ja se paperihomma, kuinka se on tärkeä kuitenkin, vaan painetaan niska limassa ja se on sillä selvä. Kyllä siinä pitäisi olla niin kuin ajatus mukana. Ne eivät ole kypsiä nämä yritykset siihen vielä. --- Haluaisin olla mukana, jos semmoinen joskus saadaan aikaiseksi ---, siellä pitäisi mennä asioihin vähän syvemmälle eli se perustuu siihen yrittäjien väliseen luottamukseen--kaikkien pitää hyväksyä toisensa.*

Eräs yrittäjä oli kiinnostunut eräänlaisesta "puukeskuksesta", jossa toimisi itsenäisinä useampia puualan yrityksiä, ja jossa olisi joitakin yhteisiä palveluita sekä esimerkiksi metallipaja ja myyntipiste. Tällaista onkin suunnitteilla Kälviällä.

Eräs yrittäjä Kokkolan seutukunnasta kertoi lähistöltä puuttuvan sormijatettava raaka-ainetta tuottavan yrityksen. Hänen mukaansa tällä olisi käyttöä muillekin yrityksille. Eräs jysintäpalvelua tarvitseva yrittäjä kertoi palvelun puuttuvan Vetelin lähistöltä. Nyt kuitenkin Vetelin kunnan omistama Vetelin Yrityspalvelu Oy on hankkinut automaattisen CNC-jyrsimen, jonka palvelut ovat alueen puualan yritysten käytettävissä. Toholammilla ei erään haastatellun mukaan ilmeisesti ole puhtaasti metallialan yritystä, jolle saattaisi olla käyttöä esimerkiksi koneenrakennuksessa. Eräs yrittäjä kertoi, että ei ole löytänyt edullista ratkaisua, jolla kuljetukset voitaisiin siirtää yrityksen ulkopuolelle.

Eräs haastateltu mainitsi yrityksensä jatkossakin ostavan ulkopuolelta kaiken, mikä ei ole tuottavaa ja mitä ei kannata tehdä itse. Toinen haastateltu sanoi, että koko tuotannonhan voisi ulkoistaa siten, että osastot olisivat itsenäisiä yrittäjiä ja että tämä toimisi varmaan paremmin kuin yhtenä yrityksenä. Tällaisen toteuttaminen on kuitenkin vaikeaa.

#### **4.4. Yritysten kehittymistarpeista ja -tavoitteista**

Suurin osa haastatelluista tuntui suhtautuvan positiivisesti yrityksensä tulevaisuuteen. Joissakin yrityksissä oltiin odottavalla kannalla viennin suhteen; mikäli vienti toteutuu toivotulla tavalla, tulee se merkitemään yrityksen kasvua. Muutamat haastatellut kertoivat yrityksensä ja sen myötä myös henkilökunnan määrän kasvavan. Joissakin yrityksissä tämä merkitsi sitä, että tuotantotehtävissä toimivan henkilöstön määrä kasvaa ja yrittäjälle itselleen jää enemmän aikaa markkinointiin ja muuhun tuotannon ulkopuoliseen toimintaan. Toisissa yrityksissä taas henkilökuntaa tarvittiin nimenomaan tuotannon ulkopuolisiin tehtäviin, kuten suunnitteluun ja markkinointiin.

*Tavoitteena on, että tässä olisi muutama työntekijä, että oma aikani ei ihan kokonaan menisi tuotantoon, vaan sitten kun volyymia on muutaman työntekijän verran, niin minä katson, että voisin sitten keskittyä siihen markkinointityöhön ja muihin tämän yrityksen toiminnan kannalta tärkeisiin asioihin kuin varsinaiseen tuotantoon.*

*Tavoitteena on vahvistaa omaa tilaa markkinoilla ja löytää pitkäaikaisia suhteita, mutta kyllä varmasti markkinat ovat muuttuneet. Sieltä pitäisi pystyä poimimaan sellaisia lyhytaikaisempiakin kauppoja ja liikesuhteita ja tuommoisia, että kyllä se meillä on ainakin yrityksen kehittäminen ja markkinoinnin kehittäminen asiat, joihin tulee... Meillä on semmoinen ajatus, että voitaisiin löytää semmoista uutta tietämystä tähän ... mitä meiltä itseltä puuttuu. --- ... aina olisi useampi ihminen, joka hallitsisi erilaisia asioita, että siihen ollaan kovasti panostettu. --- Laadullinen kehittäminen on yrityksessä päällimmäisenä asiana, että kaikki toimii niin kuin pitää. ... Kyllä vain pitäisi suuntautua enemmän ulospäin markkinoille ja samalla löytää sitä tietämystä. Meillä ei ole itsellä koulutusta, niin ollaan siinä tilanteessa, että on tavallaan ostettava sitä koulutusta, että otetaan ihmisiä, joilla on sitä.*

Jotkut haastatellut olivat selvästi tyytyväisiä yrityksensä nykyiseen kokoon.

*Tämä on sen kokoinen yritys, että meidän konekannalle ja tiloille, tämä henkilökunta on ihan sopiva. Me voimme tehokkaasti käyttää koneita ja tiloja ja jos me lähemme isontamaan, niin sitten pitää olla isommat tilat ja konekanta.*

*enemmän ja sitten täytyy tavallaan hypätä porrasta ylemmäksi ja sitten tökkii markkinat ja joudutaan taistelemaan markkinoista... Tämä on ihan sopiva yrityskoko meidän olosuhteisiin.*

Tuotekehitys oli monissa yrityksissä jatkuva prosessi, johon panostetaan jatkossakin. Muutamissa yrityksissä mainittiin konekantaan uusittavan lähivuosina. Joissakin yrityksissä kerrottiin erikoistumisen olevan tavoitteena. Muutamat haastatellut mainitsivat yrityksensä tarvitsevan lisätiloja jatkossa. Jotkut mainitsivat sopeutumisen markkinoihin ja asiakkaiden tarpeisiin olevan tärkeää jatkossakin.

#### **4.5. Tiivistelmä mekaanisen puunjalostusteollisuuden yritysten haastatteluaineistosta**

##### **\* Teknologia**

Useissa yrityksissä tuotanto oli pitkälti käsityötä, joissakin taas automatisoitua. Valmiita teknologiaan liittyviä ratkaisuja ei välttämättä ole. Pienet yritykset eivät usein pysty hankkimaan sellaista konekantaa, jolla tuotanto olisi kilpailukykyistä suurten yritysten kanssa. Monissa yrityksissä olikin linjaksi valittu erikoistuminen ja asiakaskohtaiset tuotteet.

##### **\* Laatujärjestelmä**

Noin kolmanneksessa yrityksistä ei pidetty laatujärjestelmää tarpeellisena. Noin kolmanneksessa laatujärjestelmää oli harkittu ja se oli tulossa mahdollisesti jatkossa ajankohtaiseksi. Noin kolmanneksella yrityksistä oli käytössä tai tulossa käyttöön jonkinlainen laatujärjestelmä ainakin osassa tuotantoa tai tuotteita.

##### **\* Raaka-aineen hankinta**

Noin puolet yrityksistä hankki puuraaka-aineen pääosin tutkimusalueelta ja sitä ympäröivistä maakunnista. Raaka-aineen saatavuudessa oli joillakin yrityksillä ollut ongelmia.

##### **\* Markkina-alueet**

Noin kolmannekselle yrityksistä Keski-Pohjanmaa laajasti ajatellen oli tärkeä myyntialue, monille se oli koko Suomi. Suoraa vientiä oli noin puolella yrityksistä. Joissakin yrityksissä kapasiteetti rajoitti viennin aloittamista.

##### **\* Kilpailuetekijät**

Selvästi yleisin kilpailuetekijä yrityksissä oli laatu. Sen jälkeen tulivat toimitusvarmuus, joustavuus, hinta-laatusuhde sekä pienet kustannukset.

##### **\* Kilpailijat**

Selvällä enemmistöllä yrityksistä suurin osa kilpailijoista sijaitsi tutkimusalueen ulkopuolella. Aineiston yritykset mainitsivat toisensa kilpailijoinaan vain muutamissa tapauksissa. Kalajokilaaksossa ja Etelä-Pohjanmaalla sijaitsi haastateltujen nimeämiä kilpailijoita saman verran kuin tutkimusalueen kunnissa.

### \* Julkisesta sektorista

Kuntien ja muun julkisen sektorin roolista yrityksissä oli erilaisia näkemyksiä. Monet haastatellut toivoivat julkisen sektorin tahoilta enemmän aktiivisuutta yrityksiin päin.

### \* Oppilaitoksista

Joissakin yrityksissä kaivattiin enemmän yhteistyötä yritysten ja oppilaitosten välille. Oppilaitoksilta odotettiin muun muassa yhteistyötä konsulttipalveluina, opettajien ja opiskelijoiden harjoittelua yrityksissä, tutustumiskäyntejä yrityksiin sekä ajanmukaisempaa tekniikkaa opetuksessa

### \* Paikallinen toimintaympäristö

Paikallisen toimintaympäristön vahvuksina useimmin mainittiin työvoima sekä hyvät liikenneyhteydet ja heikkouksina etäisyydet lähinnä markkinoista.

## YHTEISTYÖ

### \* Alihankintayhteistyö

Alihankintayhteistyö oli yritysten selvästi yleisin yhteistyömuoto. Noin kolmannes yritysten alihankkijoista sijaitsi tutkimusalueella. Yli puolet tutkimusalueen ulkopuolisista alihankkijoista sijaitsi Kalajokilaaksossa, Pietarsaaren seutukunnassa ja Etelä-Pohjanmaalla. Aineiston yrityksillä oli keskenään muutamia alihankintayhteyksiä. Alihankkijan läheisyyden merkitys riippui alihankintayhteistyön luonteesta. Muutamilla yrityksillä yhteistyöhön alihankkijoiden kanssa sisältyi esimerkiksi tuotekehittelyyn liittyviä asioita. Joillekin yrityksille tietyt alihankkijat olivat enemmän kuin alihankkijoita; yhteistyö sisälsi esimerkiksi molemminpuolista tuotannollista yhteistyötä ja yhteismarkkinointia. Alihankkijoita käyttämällä oli muun muassa pystytty lisäämään kapasiteettia tuotannossa ja laajentamaan tuotevalikoimaa, kun oli itse pystytty keskittymään päätuotteen valmistukseen.

### \* Yhteistyö päähankkijoiden kanssa

Joillakin alihankintaa tekevästä yrityksistä oli lukuisia päähankkijoita, kun taas toisilla merkittävä osa alihankintatuotannosta meni yhdelle ja samalle yhteistyökumppanille. Jälkimmäisiin yhteistyösuhteisiin sisältyi paitsi molemminpuolista tiedonvaihtoa, joissakin tapauksissa myös esimerkiksi markkinointiyhteistyötä, yhteisostoja ja molemminpuolista tuotannollista yhteistyötä. Tällaiset yhteistyösuhteet olivat selvästi vaikuttaneet joidenkin yritysten strategioihin ja investointeihin.



**\* Muu yhteistyö**

Yli puolella yrityksistä oli mahdollisten alihankintaan liittyvien yhteistyösuhteiden lisäksi myös jotain muuta yhteistoimintaa. Nämä yhteistyösuhteet sisälsivät muun muassa tiivistä tiedonvaihtoa, yhteismarkkinointia, yhteisiä vientitoimittuksia, tuotekehittelyä, tavaran ja koneiden vaihtoa ja lainailua. Joidenkin yritysten yhteistyösuhteet perustuivat omistussuhteisiin.

**\* Yhteistyön esteistä ja edellytyksistä**

Suurin osa haastatelluista suhtautui yhteistyöhön myönteisesti, osa erittäin myönteisesti. Monet pitivät yhteistyötä tulevaisuudessa tärkeänä erityisesti pienillä yrityksillä. Kuitenkin monet haastatellut pitivät yhteistyön esteinä asenteita. Molemminpuolinen hyöty ja toimijoiden välinen luottamus yhteistyön edellytyksinä tulivat esille haastatteluissa. Monissa yrityksissä pidettiin ulkopuolisen tahon mukanaoloa yhteistyössä tärkeänä.

**\* Yhteistyön mahdollisuuksista**

Useissa yrityksissä nähtiin yhteistyön mahdollisuuksia tuotannossa, erityisesti viennissä ja suurissa toimituksissa. Tuotannollisen yhteistyön muotoina mainittiin alihankinta, yhteistoimitukset sekä samaa tuotetta valmistavien että toisiaan täydentäviä tuotteita valmistavien yritysten kesken ja lisäksi yhteinen konekanta. Muina mahdollisina yhteistyön muotoina mainittiin muun muassa ostot, markkinointi ja yhteiset tuotekokonaisuudet.

## **5. Vaatetusteollisuuden yritysten verkostoitumisesta**

### **5.1. Yritysten piirteitä**

#### **5.1.1. Taustatietoja yrityksistä**

Tutkimusaineistossa oli kahdeksan vaatetusteollisuuden yritystä ja yksi tekstiiliteollisuuden yritys. Yrityksistä seitsemän sijaitsi Kokkolassa, yksi Himangalla ja yksi Kruunupyssä.

Yritykset valmistivat ja/tai valmistuttivat ja markkinoivat vaatteita. Kolmen yrityksen tuotteet olivat urheilu- ja/tai vapaa-ajan pukeutumista, kahden lähinnä työpukineita, yhden miesten ja yhden naisten vaatetusta. Näistä erään yrityksen toimialaan kuuluivat myös palvelut, joista tärkein oli kaavoituspalvelu. Yksi aineiston yritys oli keskittynyt lähinnä alihankintaan vaatetusteollisuudelle. Tekstiilialan yritys valmisti trikooneuloksia. Alihankintaan erikoistuneen yrityksen ja palveluita tuottavan yrityksen lisäksi myös kaksi muuta aineiston yritystä teki aihankintatöitä vähäisessä määrin muille yrityksille. Yrityksistä kolme oli perustettu 1990-luvulla, yksi 1980-luvulla, kolme 1970-luvulla ja kaksi tätä aikaisemmin.

#### **Yritysten koko**

Kuudella aineiston yhdeksästä yrityksestä liikevaihto oli yli viisi miljoonaa markkaa, yhdellä yrityksellä huomattavasti muita suurempi (taulukko 3). Liikevaihto oli selvässä kasvussa kahdella yrityksellä ja ainakin jonkin verran laskussa kahdella yrityksellä.

Taulukko 3. Aineiston vaatetusalan yritysten liikevaihto (haastatteluhetkellä viimeisimmän tilikauden liikevaihto).

Liikevaihto mmk	Yrityksiä
- 1	1
1,1 - 5	2
5,1 - 10	3
10,1 -	3
<b>Yhteensä</b>	<b>9</b>

Henkilökuntaa oli kolmella yrityksellä alle kymmenen henkeä, kahdella yrityksellä kymmenen ja 20 hengen välillä ja neljällä yrityksellä yli 20 henkeä. Kolmen yrityksen henkilökuntamäärä oli pienentynyt merkittävästi viime aikoina. Ainoastaan yhden aineiston pienimpiin kuuluvan yrityksen henkilökunnan määrä oli noussut selvästi viime vuosina.<sup>22</sup>

Haastatelluilta kysyttiin, oliko yrityksen toiminnassa viime vuosina tapahtunut joitain merkittäviä muutoksia mahdollisten liikevaihdossa ja henkilökunnan määrässä tapahtuneiden muutosten lisäksi. Useimmin tässä yhteydessä mainittiin alihankinnan lisääntynyt käyttö. Kahdeksasta vaatetusalan yrityksestä viisi oli viime vuosina ja/tai aivan viime aikoina lisännyt tuotantokapasiteetin ostoa ja suurin osa näistä yrityksistä oli lisäämässä alihankinnan ostoa edelleen.<sup>23</sup> Ainakin yhdellä näistä yrityksistä alihankkijoiden käyttö oli vähentynyt laman seurauksena, mutta oli jälleen kasvussa. Eräs yritys, joka toimintansa alkuvaiheessa oli valmistanut koko tuotantonsa itse, oli lopettanut kokonaan oman valmistuksensa. Yksi haastateltu mainitsi huomattavat investoinnit teknologiaan ja kaksi haastateltua yrityksen tuotteissa tapahtuneet merkittävät muutokset.

### **Yrityksille ongelmia aiheuttaneita tekijöitä**

Ongelmia aiheuttaneina tekijöinä yrityksissä mainittiin paitsi lama ja sen vaikutukset myös verokiila, arvonlisäverotuksen seuraukset, pekkaspäivät, vakuudet, tekstiili- ja vaatetus-teollisuuden rakennemuutos kokonaisuudessaan, Suomen valuuttapolitiikka, Ruotsin kruunun kurssi, "julkinen rummutus" alhaisista hinnoista, hyvän työntekijän löytäminen ja toimitilojen riittämättömyys.

Yrityksissä oltiin erityisen huolissaan työllistämisen kustannuksista ja sen seurauksista. Seuraavassa on erään haastatellun näkemyksiä alan ongelmista, osittain samoja asioita tuli esiin monissa haastatteluissa.

<sup>22</sup> Kaikkien yritysten liikevaihdosta ei ollut täsmällistä tietoa. Yritysten yhteenlaskettu liikevaihto sen mukaan, mitä haastatellut ilmoittivat sen haastatteluhetkellä viimeisimmällä tilikaudella olleen, oli noin 165 miljoonaa markkaa. Yritysten yhteenlaskettu henkilökunnan lukumäärä haastatteluhetkellä oli noin 220 henkeä. Koska luvut eivät ole täsmällisiä eivätkä keskenään täysin vertailukelpoisia, on niiden perusteella laskettuun keskimääräiseen liikevaihtoon henkilöä kohden - 750 000 markkaa - syytä suhtautua varauksella.

<sup>23</sup> On huomattava, että aineistossa oli mukana vain yksi yritys, jonka toiminta-ajatuksena on nimenomaan alihankinta vaatusteollisuudelle.

*Ne synkät tosiasiat, mitkä tästä Suomen vaatetusteollisuudesta on erilaisista tilastoista luettavissa, pitävät täsmälleen paikkansa eli entistä enemmän näyttää siltä, että työnteke täällä Suomessa ei kannata. Mekin olemme vähentämässä -- ja siirtymässä siihen, että osa tuotannosta ostetaan valmiina muilta. -- ... se palkka, mikä ihmisille maksetaan, niin sehän ei ole meidän alalla mikään suuri eikä mikään ongelma, mutta sitten ovat nämä verokiilaan kuuluvat muut tekijät, joiden osuus on lähes yhtä paljon kuin se ihmisen palkka, se on se ongelma. --- Sesonkeihin liittyvät väliajat ovat hankalia, koska meillä kuitenkin kulut juoksevat silloin koko ajan. Verrattuna siihen, että ostaa valmiin tuotteen, jolloin maksaa vain siitä tuotteesta, aiheuttaa sen eron, että oma tuotanto ei kannata. --- Jos ei tapahdu mitään semmoista merkittävää tuolla työmarkkina-poliittisessa ajattelussa, että tehtäisiin jotain muutakin kuin vain suurten yritysten ehdoilla olevia työehtosopimuksia, niin kyllä tämä pienten yritysten tila kurjistuu ja kurjistuu. Tästä on niin kammottavan hyvä esimerkki tämä verokiila-ajattelu... --- Ja kait sitten täytyy nostaa tuotteiden hintaa ja jos tuotteiden hintaa nostetaan, niin kaupankäynti loppuu heti. Jos lisämyyntiä haetaan, niin sitä ei saada muuta kuin huonojen asiakkaiden kautta. Että me emme kertaikkiaan pysty siihen, että nämä palkan päälle maksettavat lisäkulut ovat niin suuria kuin ne ovat. Jos sosiaalikulut laskettaisi koko yhteiskunnassa niin, että se olisi joku tietty prosenttimäärä yrityksen liikevaihdosta, niin silloin se kohdistuisi jotenkin niin, että ne jotka työllistävät, niin heitä ei rangaistaisi. Mutta tämä nykyinen ajattelu on juuri semmoinen että se joka työllistää, se joka maksaa palkkoja, niin se maksaa enemmän sosiaalikuluja riippumatta siitä, mitä yritys tuottaa. Mutta kun tässä törmätään sitten siihen, että Suomen työmarkkinakentässä onkin pienet yritykset vastaan isot yritykset, mitä nyt on jo ilmassa. --- Jos mihinkään tällaiseen ratkaisuun ei mennä, niin koko ajan vähenee niiden yritysten määrä, jotka työllistävät.*

Seuraavassa toisen haastatellun näkemyksiä suomalaisen tekstiili- ja vaatetusteollisuuden rakennemuutoksesta:

*... yksi ongelma on tämä tekstiili- ja vaatetusteollisuuden rakennemuutos kaiken kaikkiaan.... Suomi rakennettiin Venäjän kaupasta riippuvaiseksi, jolloin meillä rakennettiin aivan väärin perustein valtava vaatetusteollisuus, joka strategisesti ottaen oli täysin riippuvainen Neuvostoliiton kaupasta. Sen valmistusmenetelmät, konekanta, mallisuunnittelu ja kaikki tähtäsi älyttömien sarjojen valmistukseen ja sitä kautta suomalainen vaatetusteollisuus menetti täydellisesti tuntuman siitä, mikä on todellinen vaatekauppa. Sillä tavalla kouliintui täysin väärä suunnittelijapolvi, insinööripolvi, johtopolvi ja kaikki, jotka olivat tämän Venäjän kaupan kanssa tekemisissä. Kun sitten nämä firmat menivät kaikki konkurssiin ... Niin siitä on sitten aiheutunut jatkona tämä vaatetusteollisuuden ulosliputtaminen ja se, että Neuvostoliiton hajoamisen jälkeen ... tämä suunnitelmatuotanto on romuttunut, tullut pieniä yrityksiä pitkin tuonne itärajaa ja Baltian maita ja nämä konkurssiin menneet yritykset ovat*

*sen jälkeen ... jatkaneet toimintaa niillä tutuilla suomalaisilla merkeillä, valmistaneet tuotteensa Baltian maiden halvoissa tehtaissa viides- tai kuudesosa valmistuskustannuksin, niin se aiheutti meille sillä lailla ongelmaa, että tuotteet myytiin täysin suomalaisina tuotteina ... ja luotiin täysin väärä hintataso suomalaisesta työstä...*

### **5.1.2. Teknologia, tuotekehitys ja laatu järjestelmä**

#### **Teknologia**

Useimmat vaatetusalan yritysten haastatellut luonnehtivat tuotannossa käytettävää teknologiaa lähinnä peruskoneiksi. Ala on aika käsityövaltainen. Sarjat olivat yleensä niin pieniä, että automatisointi ei haastateltujen mukaan olisi järkevää. Joidenkin yritysten tuotannossa oli erikoistuotteita, joihin automaatteja ei voitu soveltaa. Tuotantotekniikkaansa vaatetusalan haastatellut kommentoivat muun muassa seuraavasti:

*...näin pienessä paikassa siihen tuotannon tekniikkaan ei kannata enempää panostaa. Tietysti joku voi sanoa, että jos olisi esimerkiksi automaattileikkaamo, niin siinä säästäisi yhden kahden ihmisen työpanoksen, mutta toisaalta sitten mihin me laittaisimme ne tuotteet, mitkä sieltä pitäisi tuottaa, jotta se kannattaisi.*

*Meidän onni on se, että meillä ei ole yhtään täysautomaattia. Tuotteet vaihtelevat niin paljon ja meillä on vanhoja koneita, joilla pystytään tekemään monipuolisia tuotteita.*

*Kyllä tämä hyvin pitkälti on ja käsittääkseni tulevaisuudessakin on käsityövaltaista alaa. Tietysti on sitten lähinnä tuonne tuotantoprosessin alkupäähän olemassa atk-pohjaisia kaavoitus-, sarjonta- ja tuotesuunnittelulaitteistoja myöskin leikkuuseen. Ne ovat kuitenkin sitten sen verran suuria investointeja, suurikapasiteettisia laitteita, että ei niitä tällaiset pienyritykset yksinään...*

Konekanta ei vaikuttanut olevan yrityksissä ongelma. Kun suuntaus on se, että yhä suurempi osa tuotantokapasiteetista ostetaan alihankintana, ei esimerkiksi automaattien käyttöönottoon tuntunut juuri olevan tarvetta.

## Laatujärjestelmä

Varsinaista standardoitua laatujärjestelmää ei yrityksissä ollut, vaikka yrityksiin olikin muotoutunut omat laatujärjestelmänsä. Ainakin yhden yrityksen asiakkaat, joilla itsellään oli laatujärjestelmä, olivat kyselleet sitä. Haastatellut antoivat laatujärjestelmään liittyen muun muassa seuraavia kommentteja:

*Meillä on sen verran pitkät vakiintuneet asiakassuhteet, että 95-prosenttisesti meidän tuotteet ovat semmoisia, että asiakkaat tietävät, mitä ne ovat.*

*Meille tuleva reklamaatioiden määrä on sen verran vähäinen, että se ei anna aihetta erikoisiin toimenpiteisiin, mutta laadun kehitysjärjestelmä meillä on...*

*En usko, että laatujärjestelmiä tällä meidän alallakaan on käytössä paljon missään, mutta onhan meillä --:ssa täysipäiväinen oma laadunvalvoja jatkuvasti paikalla. Mitään ISO-semmoista meillä ei ole, kukaan viitsinyt semmoista riesaa itselleen rakentaa. Ainakaan näistä pienvalmistajista ei kukaan jaksajattellakaan.*

*... kyllä meillä laaduntarkkailu on järjestelmällistä, mutta ei kuitenkaan perustu mihinkään tällaisiin erikoisiin järjestelmiin.*

## Suunnittelu, tuotekehitys

Tuotteet suunniteltiin yleensä yrityksen sisällä. Asiakkailta saatu palaute oli tuotekehittelyn kannalta hyvin tärkeää monissa yrityksissä. Muutamissa yrityksissä suunnittelu ja tuotekehitys tehtiinkin pitkälti yhteistyössä asiakkaiden kanssa.

### 5.1.3. Raaka-aineiden ym. hankinta

Vaikutti siltä, että yritysten tärkeintä raaka-ainetta - kankaita - hankittiin yleisemmin ulkomailta kuin Suomesta. Keski-Pohjanmaalta vaatetusteollisuuden yritykset eivät tuntuneet hankkivan juuri muuta kuin neuloksia Kokkolasta sekä jossain määrin myös nappeja.

Haastateltujen useimmin mainitsemat ulkopuolelta ostettavat yrityspalvelut olivat tiloitomistopalvelut sekä kuljetukset. Nykyisten lisäksi jatkossa mahdollisesti ulkopuolelta ostet-

tavina palveluina yhdessä yrityksessä mainittiin markkinointi ja yhdessä yrityksessä markkinatutkimukset.

#### **5.1.4. Markkina-alueet**

Yhdeksästä yrityksestä kuudella oli vientiä. Kahdella yrityksellä viennin osuus liikevaihdosta oli alle 10 prosenttia, kahdella noin 20 ja kahdella noin 45 prosenttia liikevaihdosta. Näillä kaikilla kuudella yrityksellä oli vientiä Ruotsiin, Saksaan, Sveitsiin, Norjaan ja Tanskaan vei kuhunkin kaksi yritystä. Itävaltaan, Japaniin, Ranskaan, Hollantiin, Englantiin, Viroon ja Aasiaan oli kuhunkin vientiä yhdellä yrityksellä.

Kotimaan markkinoilla toimivilla yrityksillä ei tuntunut olevan kovin suurta halukkuutta vientiin. Eräs haastateltu, jonka yrityksellä ei ollut ollut vientiä satunnaisia toimituksia lukuun ottamatta, totesi seuraavasti:

*Jotta vienti olisi järjestelmällistä ja jatkuvaa, se vaatisi organisaation asiaa hoitamaan, maahantuojia- tai agenttiverkoston kohdemaissa ja tällöin viennin osuus pitäisi olla merkittävä, jotta tällaista organisaatiota voisi ylläpitää. Näillä näkymin en näe kovin mahdollisena viennin niin merkittävää kasvua, että siihen olisi mielekästä lähteä panostamaan.*

Myynnin alueelliseen jakautumiseen kotimaassa ei yrityksen sijainti kovin merkittävästi tuntunut vaikuttavan. Kotimaan myynnissä neljällä yrityksellä oli käytössä myyntiedustajia, yleensä oman myynnin lisäksi. Markkinoinnissa henkilökohtainen yhteydenpito asiakaisiin tuntui olevan tärkeitä. Yritysten asiakkaita olivat paitsi kaupan sektori, joillakin myös teollisuus- tai palvelualan yritykset, julkinen sektori sekä projektiasiakkaat, joita olivat yritysten lisäksi muun muassa urheilutapahtumat.

### 5.1.5. Kilpailu ja kilpailuetutekijät

#### Kilpailuetutekijät

Yrityksensä kilpailuetutekijänä seitsemän haastateltua yhdeksästä mainitsi joustavuuden jossain muodossa. Kolmessa yrityksessä joustavuus liitettiin yrityksen pieneen kokoon. Kaksi haastateltua mainitsi nopeat tai joustavat toimitukset. Yhdessä yrityksessä kilpailuetutekijänä mainittu kommunikointi asiakkaiden kanssa, mihin sisältyy nopea päätöksentekoprosessi, voitaneen myös sisällyttää joustavuuden käsitteeseen.

Neljä haastateltua mainitsi laadun yrityksensä kilpailuetutekijänä ja kaksi hinta-laatusuhteen. Yksittäisinä tekijöinä mainittiin luottamus, asiakaskontaktit, ammattitaito, design, hinta sekä pienet kiinteät kulut. Yksi haastateltu sanoi suomalaisuuden olleen aikaisemmin kilpailuetutekijä.

#### Kilpailu

Haastattelujen perusteella aineiston vaatetusalan yritysten keskinäinen kilpailu oli vähäistä. Ainoastaan urheilu- ja vapaa-ajan pukeutumisen puolella mainittiin yhtenä kilpailijana jokin tutkimusalueella sijaitseva yritys. Alihankintayrityksillä tilanne saattaa olla toinen eli Keski-Pohjanmaalla sijaitsevat alihankintayritykset mahdollisesti kilpailevat enemmän keskenään samoista töistä ja asiakkaista.

Suomessa ei ole jäljellä enää montaa suurta vaatetusteollisuuden yritystä. Jotkut haastatellut totesivat, että heidän yrityksensä ei kilpaile suurten yritysten kanssa.

*...me olemme hakeneet sellaiset asiakkaat, jotka heitä (suuria valmistajia - kn) eivät niin kovin paljoa kiinnosta.*

*Ne nyt eivät välttämättä kuitenkaan sitten ole pahimpia kilpailijoita, koska suuryrityksinä niillä on hieman erilainen toimintapolitiikka ja -periaatteet kuin meillä. ... pienempiä meidän tyyppisiä valmistajia on useampia, mutta ilmeisesti loppujen lopuksi ollaan kuitenkin niin pieniä, että näille markkinoille mahdutaan kaikki kohtuullisen hyvin.*



Muutamat haastatellut mainitsivat halpatuonnin vaikeuttavan kilpailua.

*Pahimpana ehkä siinä on ollut viime vuosina tuonti, jossa tosiaan on tuotu osittain jopa ihan epäkelpoa laadutonta ... vaatetta ja sitä kautta kuitenkin sitten halpaa totta kai. Siinä ovat asiakkaiden hintamielikuvat ehkä vääristyneet. Vaikka niiden tuontiyritysten liikevaihto ja merkitys ei käytännössä olisi edes niin hirvittävän suurikaan, niin ne ovat saaneet tämän alan vähän niin kuin epäterveelle pohjalle.*

Jotkut haastatellut kokivat ongelmalliseksi kaupan rakenteen.

*Ei se kilpailu, niin kauan kun kilpaillaan niin sanotusti terveellä pohjalla ja kaikilla on samat edellytykset. En miellä kilpailua ollenkaan semmoisena uhkatekijänä ... se mikä vääristää asioita on Suomen kaupan rakenne ja sen keskittyminen niin täysin tuonne ... täydellinen harvainvalta sanelee, mitä tässä teollisuudessa tapahtuu. Että en pelkää kilpailutilannetta yhtään vaan pelkään tuommoista jakelutiemonopolia. Se on suurempi uhka kuin mikään kilpailutilanne.*

Eräs haastateltu kiinnitti huomiota siihen, että tuet saattavat vääristää kilpailua:

*Tietysti toisaalta on hyvä, että työttömänä olevia ompelijoita tuetaan niin, että heille hankitaan vehkeet ja laitteet, että he voivat sitten yhteiskunnan tuella tehdä --, mutta se on meiltä pois. En tiedä, onko se kokonaisuuden kannalta hyvä, että me lomautamme täältä ihmisiä sen takia, että valmiiksi työttömänä olevat ihmiset ovat saaneet kilvoitella meidän kanssamme. Kilpailu ei ole ihan rehellistä. Se on rehellistä, jos he itse hankkisivat ne koneet ja laitteet ja ompelisivat ne työt, mutta kun se ei ole näin.*

Toisaalta kyseinen haastateltu sanoi, että alihankinnan ostossa saattaa vastaavasti olla hyötyä siitä, että esimerkiksi kuvatulla tavalla tukea saaneet yrittäjät tekevät alihankintaa muita yrityksiä edullisemmin.

### **5.1.6. Haastateltujen näkemyksiä julkisen sektorin roolista ja paikallisesta toimintaympäristöstä**

Haastatelluilta tiedusteltiin heidän näkemyksiään julkisen sektorin tahojen roolista sekä odotuksia julkiselta sektorilta elinkeinoelämän kehittämisessä. Useimmin julkisen sektorin tahoista mainittiin oppilaitokset, joiden kanssa yrityksillä oli ollut yhteistyötä lähinnä yrityksissä olleiden harjoittelijoiden kautta. Yksi haastateltu toivoi oppilaitoksissa keskittyvän nykyistä enemmän varsinaisen käytännön työn perusasioiden opiskeluun eli nimenomaan ompeluun. Haastatellun mukaan myös yrittäjäksi ryhtymisen kannalta koulutus pitäisi saada juuri käytännön työhön, koska muut palvelut voidaan tarvittaessa hankkia ulkopuolelta.

Eräs haastateltu toivoi julkisen sektorin tahojen tukevan yrityksiä vakuuksilla.

*Tämä on vähän isompikin ongelma tämä rahallinen avunsaanti, mikä ei tarkoita mitään avustuksia, vaan nimenomaan vakuuksia, millä saataisiin toiminta kunnolla käyntiin. Se ei ole mikään Kokkolan pulma, vaan se on koko Suomen ongelma pienempien yritysten kohdalla. Että pitäisi periaatteessa olla niin hyvät vastavakuudet, että siihen joku riskiosapuoli uskaltaisi lähteä mukaan, mutta jos taas olisi niin hyvät vakuudet, niin niillähän saisi jo muutenkin sitä rahaa. Ehkä nyt, kun kaupunki on kehittämässä tätä elinkeinontukemispuol-tansa kenties jollakin riskipääomayhtiöllä, niin varmasti jokin semmoinen voisi olla se alue, missä me tarvitsisimme apua.*

Parin yrityksen kohdalla tuli esille asioita, joissa yritykset olisivat toivoneet julkisen sektorin tahojen toimivan toisin ja ottaneen huomioon kyseisten yritysten työllistävän merkityksen. Yhden haastatellun mielestä oli oikein, että ei harjoiteta liian paljon yrityskohtaista eikä rahallista tukemista. Hän toivoi enemmän yleisempiä asioita, kuten tahoja, joista voi hakea tietoa erilaisista asioista ja apua esimerkiksi laatujärjestelmien kehittämisessä. Eräs haastateltu toivoi messu- ja muita markkinointiprojekteja järjestettäessä asioita katsottavan laaja-alaisemmin siten, että projekteja ei rajattaisi jollekin tietylle alueelle tai johonkin tiettyyn sisäpiiriin. Hän toivoi yleensäkin pienteollisuuden tukemiseen kiinnitettävän enemmän huomiota. Monet haastateltujen mielestä muutosta kaipaavat asiat, kuten työllistämisen sivukulut, ovat sellaisia, joihin paikalliset tahot eivät voi vaikuttaa.

Paikallisen toimintaympäristön vahvuuksia ja heikkouksia kysyttäessä neljä haastateltua mainitsi vahvuutena työvoiman. Suurin osa haastatelluista piti heikkoutena etäisyyksiä.

## **5.2. Yritysten harjoittama yhteistyö**

### **5.2.1. Alihankintayhteistyö**

Selvästi yleisin yhteistyömuoto aineiston yrityksillä oli alihankintayhteistyö. Kuusi yhdeksästä yrityksestä osti ompelua alihankintana. Yritykset olivat ulkoistaneet tuotantoansa pitkälle.

Kuvasta 3 ilmenevät aineiston yritysten vakiintuneet alihankintayhteydet. Kaikilla ompelussa alihankkijoita käytävillä yrityksillä oli useampi kuin yksi alihankkija. Yrityksillä oli vakiintuneita alihankkijoita lukumääräisesti suunnilleen yhtä paljon Suomessa ja ulkomailla. Ulkomailla selvästi yleisin alihankkijan sijaintipaikka oli Viro, josta osti alihankintaa neljä aineiston yritystä. Alihankkijoita sijaitsi myös Kiinassa, Taiwanissa, Portugalissa, Tsekin tasavallassa ja Unkarissa.

Kotimaassa sijaitsevista alihankkijoista yli puolet sijaitsi tutkimusalueella. Varsinaisen ompelevan alihankinnan osto Kokkolasta oli aineiston yrityksillä vähäistä; ainoastaan yksi haastateltu kertoi yrityksensä ostavan ompelua alihankintana Kokkolasta. Eräs haastateltu arveli, että vaatetusteollisuudesta työttömäksi jääneet ihmiset ovat todennäköisesti pitkälti sijoittuneet palveluammatteihin tai ovat koulutuksessa ja että Kokkolassa ei välttämättä ole kovin paljon ompelukapasiteettia tarjoavia yrityksiä.



Kustannustehokkuus ja joustavuus tuntuivat olevan yleisimmät syyt alihankkijoiden käyttöön. Eräs haastateltu kertoi tuotannon ulkoistamiseen päädytyn puhtaasti kilpailutekijöiden vuoksi eikä hänen mukaansa vaihtoehtoja juuri ollut. Eräs haastateltu sanoi pienten alihankkijoiden käytöllä erikoistuotteiden ja pienten valmistuserien tekemisessä pyrittävän paitsi joustavuuteen myös kustannustehokkuuteen; omassa ompelimossa ei ole kustannussyistä mielekästä tehdä pieneriä ja erikoismalleja. Eräs haastateltu totesi alihankkijoiden käytön olleen yksi yrityksensä kasvun tae ja edellytys. Monelle yritykselle tuotannon ulkoistaminen oli ilmeisesti ollut elinehto. Yksi haastateltu sanoikin suoraan, että yritys olisi mennyt konkurssiin, mikäli tuotantoa ei olisi ulkoistettu. Seuraavassa erään haastatellun pohdintaa alihankkijoiden käytön vaikutuksesta yrityksensä kannattavuuteen:

*Kyllä meidän kannattavuus menee parempaan suuntaan sillä, että ei tarvitse niin sanotusti työllistää itse, vaan voi ostaa tuotteet. Ei ehkä pelkästään sen takia, että hinta olisi kovin paljoo edullisempi, kun sen teettää muualla, vaan nimenomaan se, että kun teettää sata kappaletta --, niin maksaa vain sadasta kappaleesta --. Ehkä jos tilanne olisi toinen, että kysyntää olisi tavaralle enemmän mitä on tällä hetkellä, että voisi täällä niin sanotusti painaa täysiiä menemään eli koko ajan voisi tehdä --, silloin me kyllä pystyisimme omalla linjalla tekemään niitä edullisemmin ja voitaisiin kilpailla jopa tuonnin kanssa siinä. Se --määrä, minkä me saisimme täällä tehtyä tuolla konekannalla, vielä jos siellä olisi ihmisiä noin kymmenkunta enemmän, me voisimme tehdä kaksi kertaa enemmän -- mitä me nyt teemme. Mutta kun niille ei löydy ottajia tällä hinnalla.*

Yrityksen ja sen alihankkijoiden välisen etäisyyden merkitys vaihteli. Välimatkaa ulkoilla sijaitseviin alihankkijoihin ei tunnuttu juurikaan pidettävän ongelmana. Etäisyyttä pidettiin haittatekijänä ajankäytön vuoksi silloin, kun joudutaan itse käymään paikan päällä. Eräs haastateltu mainitsi myös ulkomaisia alihankkijoita käytettäessä materiaalien ja toimitusten sitoutuvan pidemmäksi aikaa tuotantoon. Ulkomaisten alihankkijoiden käyttö on luonnollisesti kustannustekijä. Mikäli samaan hintaan olisi saatavissa tuotantokapasiteettia kotimaasta, sitä varmaankin käytettäisiin.

Kun on kyse tuotteista, joiden toimitusajat ovat hyvin lyhyet, on alihankkijoiden läheisyys erityinen etu. Eräässä yrityksessä oli tehty periaatteellinen ratkaisu kotimaisten alihankkijoiden käytöstä ulkomaisten lisäksi: pyritään teettämään pieniä sarjoja lähellä ja nopeasti, jolloin päästään joustavaan toimintaan. Ratkaisu ulkomaisten ja kotimaisten alihankkijoiden välillä kyseisessä yrityksessä riippui tarpeesta, lähiseudun tarjonnasta sekä siitä, onko toimitusaika vai hinta kulloinkin määräävä tekijä. Pienelle alihankkijalle lyhyet sarjat ovat etu, isommassa tuotantolaitoksessa ne vievät suhteettomasti aikaa.

Eräs haastateltu kommentoi kotimaisten alihankkijoiden sijainnin merkitystä seuraavasti:

*Loppujen lopuksi se on meidän kannalta nyt, kun tähän alihankintaan kerran on menty ja entistä enemmän mennään, niin se on sama, missä se sijaitsee. Mitä lähempänä, niin sen halvempaahan se on, vaikkakaan se ei aina ole näin. Jokainen hinnoittelee tuotteensa omalla tavallaan ja kyllä se tämä hinta on, mikä ratkaisee ja tietenkin se, että tavara tulee valmiiksi silloin, kun se on kuka-takin luvattu. Me emme kuitenkaan halua maksaa tuotteesta kymmentä prosenttia enempää sen takia, että se varmasti saadaan juuri tiettyinä aikana.*

Mikäli käytetään useampia lähiseudun alihankkijoita, on niiden sijainti samalla suunnalla kuljetusten ja yhteydenpidon kannalta etu. Osa erään yrityksen alihankkijoista oli verkostoitunut keskenään siten, että ne käyttivät toisiaan tuotannossa kunkin työtilanteen mukaan.

Monilla yrityksillä yhteistyöhön alihankkijoiden kanssa sisältyi myös muuta kuin tuotantokapasiteetin osto. Tuotantoon liittyvistä ratkaisuista ilmeisesti keskusteltiin aika yleisesti. Eräs haastateltu kuvaili yhteistyötä alihankkijoiden kanssa molemminpuoliseksi vuorovai-  
kutukseksi, mihin sisältyi esimerkiksi alihankkijoiden yritykseltä saama tekninen tieto sekä materiaalit omakustannushintaan. Eräs yritys oli vienyt sille alihankintaa tekeviin tehtaisiin teknologian ja yleensä koko tuotteiden tekemisessä tarvittavan tietämyksen.

Ainakin yksi yritys myös lainasi jonkin verran koneitaan alihankkijoille. Alihankkijoille saatettiin myös myydä kankaita, mikäli heille ei ollut antaa työtä. Erään yrityksen yhteydet ulkomailla sijaitseviin alihankkijoihin hoiti suomalainen yhteistyökumppani, joka huolehti myös kuljetuksista sekä tulli- ym. muodollisuuksista. Toisella yrityksellä oli sekä suomalainen että ulkolainen yhteistyökumppani hoitamassa yhteyksiä tiettyihin alihankkijoihin. Erään aineiston yrityksen alihankkijalla oli vientiä kyseisen yrityksen tuotteille ja yritys oli maksanut alihankinnan suurelta osin omilla tuotteillaan.

Kaikilla yrityksillä ei ollut alihankkijoidensa kanssa kirjallisia sopimuksia, jotkut tekivät yhteistyötä hanke kerrallaan. Kirjallinen sopimus oli ilmeisesti yleisempää ulkomailla sijaitsevien kuin kotimaassa sijaitsevien kumppaneiden kanssa.

Haastatellut olivat enimmäkseen tyytyväisiä nykyisten alihankkijoiden kanssa tekemäänsä yhteistyöhön, jonka tulokset olivat pääosin vastanneet tavoitteita. Myös ulkomaisen valmistuksen laatuun oltiin yleisesti tyytyväisiä. Jotkut mainitsivat erikseen laadun olleen aivan saman kuin Suomestakin ostetun alihankintatuotannon laadun. Ulkomaisten alihankki-

joiden osalta pari haastateltavaa mainitsi kulttuurieron olleen jossain määrin ongelman yhteistyön alkuvaiheessa. Yksi haastateltu kertoi ulkomaisten alihankkijoiden toimituksissa joskus esiintyvän viivästyksiä, jotka oli kuitenkin pystytty hyvällä toimitusseurannalla ennakoidaan aika hyvin. Erään yrityksen edustaja kertoi alihankintayhteistyön toimineen tyydytyksellä varsinkin vakiintuneissa alihankintasuhteissa. Hän totesikin tällaisten toimintojen aloittamisen useimmiten vaativan harjoittelua ja opiskelua puolin ja toisin toivotulle tasolle pääsemiseksi.

Useimmat aineiston yritykset aikoivat jatkaa yhteistyötä nykyisten alihankkijoidensa kanssa. Hyvin toimivista ja vakiintuneista yhteistyösuhteista haluttiin pitää kiinni. Alihankintaverkostot kuitenkin vaihtelevat ja elävät tilanteiden mukaan. Esimerkiksi uudentyypisten tuotteiden myötä saatetaan joutua hakemaan uusia ja erityyppisiä alihankkijoita.

Erään haastatellun mielestä alihankkijan valintaan vaikuttavat ainakin seuraavat ominaisuudet: Ihanteellisella alihankkijalla on realistinen aikamoraali eli hän pystyy pitämään lupamansa ja toisaalta osaa kieltäytyä, mikäli ei ole aikaa tehdä. Alihankkija ymmärtää, mikä on tavoiteltu laatu ja pyrkii siihen. Alihankkijan on oltava yhteistyökykyinen ja ymmärrettävä toiminnan perustuvan molemminpuoliseen informointiin. Alihankkijan konekanta vaikuttaa jonkin verran ja kuljetuskalusto on etu, mutta ei varsinainen kilpailutekijä lähiympäristössä.

### **5.2.2. Muu yhteistyö**

Monet haastatellut mainitsivat yrityksellään olevan vakiintunutta yhteistyötä tavarantoimittajien kanssa. Tätä ei kuitenkaan käsitetty tutkimuksen määritelmän mukaiseksi yhteistyöksi, mikäli siihen ei sisällynyt muuta kuin tavanomainen toimittaja-asiakassuhde.

Kaksi aineiston yritystä toimi yhteistyössä keskenään tehden suurista kaupoista yhteistarjouksia siten, että kumpikin vastasi omasta osuudestaan. Tällä tavoin saatiin hinnat oikealle tasolle. Yritysten tuotteet eivät olleet keskenään kilpailevia. Toisella näistä yrityksistä oli vastaavantyyppistä yhteistyötä myös muiden yritysten kanssa, jotka taas sijaitsivat muualla Suomessa tai ulkomailla. Yhdellä yrityksellä oli muualla Suomessa sijaitsevan suurimman asiakkaansa kanssa yhteistyösopimus, joka toi asiakkaalle hintaetua ja kyseiselle yrityk-

selle toimitusmahdollisuuksia. Yksi haastateltu kertoi yrityksellään olevan viennissä monenlaisia, lähinnä markkinointiin liittyviä yhteistyösuhteita.

Eräs haastateltu korosti sidosryhmäverkoston merkitystä yritykselleen ja katsoi sen olevan yksi yrityksen olemassaolon perusta. Verkostosta, jonka muut osapuolet sijaitsivat muualla kuin tutkimusalueella, saa informaatiota ja tarvittaessa tukea. Tällainen ulkoisen kontaktipinnan laajentaminen oli haastateltavan mukaan yksi yrityksen menestystekijä. Kyseinen yritys teki myös yhteistyötä muiden tutkimusalueen ulkopuolisten yritysten kanssa tietyn tuoteryhmän osalta. Yhteistyökumppaneiden tuotteet olivat toisiaan täydentäviä. Yritykset vaihtoivat tietoja keskenään ja niillä oli yhteisiä hankkeita, joissa jaettiin kustannuksia.

Yksi aineiston yrityksistä kuului konserniin, jolta esimerkiksi ostettiin palveluita. Kuten alihankintayhteyksiä kuvattaessa mainittiin, joillakin ulkomaisissa alihankkijoita käyttävillä yrityksillä oli yhteistyökumppani tai -kumppaneita, jotka hoitivat yhteyksiä ulkomaisiin valmistajiin.

Yksi haastateltu kertoi olevansa tarpeen tullen puhelimitse yhteydessä joidenkin paikkakunnan saman alan yrittäjien kanssa tiedonvaihdon merkeissä; tiedustellaan esimerkiksi, mistä kannattaa ostaa erilaisia tarvikkeita. Sama haastateltu kertoi yhteistyön sisältävän joskus myös koneiden lainausta esimerkiksi siksi ajaksi, kunnes on saatu uusi osa hajonneen tilalle omaan koneeseen. Näin toimitaan kuitenkin vasta silloin, kun muita vaihtoehtoja ei ole. Yhteistyö perustui siihen, että henkilöt näissä yrityksissä tuntevat toisensa.

Aineiston yrityksistä kolmella oli alihankintayhteyksien lisäksi useampia yhteistyösuhteita tai verkostoja. Näissä kumppanit olivat aineiston kahden yrityksen keskinäistä yhteistyötä lukuunottamatta lähinnä muualta kuin tutkimusalueelta.

### **5.3. Yhteistyön kehittymisen mahdollisuuksista**

#### **5.3.1. Yhteistyön esteistä**

Monissa yrityksissä henkiset ja ajalliset resurssit menevät hyvinkin tarkkaan jokapäiväisen yritystoiminnan pyörittämiseen, jolloin yhteistyön suunnitteluun ja organisointiin tarvittavia voimavaroja ei yksinkertaisesti ole käytettävissä. Yhteistyön vähäisyys saattaa olla josain mielessä myös yrityskulttuuriin liittyvä tekijä.



*Tämä touhu on niin tavallaan kädestä suuhun elämistä, kaikki on vedetty niin tiukille, että se tulevaisuuden suunnittelu monesti unohtuu. --- Siinä ei jää aikaa pohtia semmoisia pieniä asioita, että miten joku asia kannattaisi tehdä, vaan aika pitkälle mennään vanhojen rutiinien mukaan, mikä tietysti voi tulla jossakin vaiheessa vastaan sitten, että on unohtunut tulevaisuuden suunnittelu.*

*Mielestäni se on pelkästään vain positiivista (verkostoituminen yleensä - kn). Me olemme kaikki suomalaiset hirveän sulkeutuneita, me haluamme kaikki tehdä sitä omaa hommaa jossain omassa nurkassa. Ehkä siinä mielessä meidän pitäisi olla vähän avoimempia.... Se mitä arvostan ruotsalaisissa on se, että kun he menevät jonnekin, niin hehän heti hakevat kaverinsakin sinne mukaan ja kertovat, että minä osaan tätä ja kaverini osaa sitä ja sen kaveri osaa taas sitä ja hetken päästä siellä on sitten iso nippu näitä pieniä yrityksiä. Suomalainen kun menee vastaavasti sinne, niin se sanoo, että minä olen täällä ja toivottavasti tänne ei ketään muita tulisikaan, ainakaan Suomesta.*

Toinen haastateltu arvioi, että:

*... mikään tällainen yhdessä tehtävä asia ei ole mennyt eteenpäin. Ehkä jokainen on sen verran mustasukkainen, että haluaa itse hoitaa parhaalla mahdollisella tavalla, mahdollisimman edullisesti nämä asiat itse.*

Erään haastatellun mukaan vaatetusalan yritysten yhteistyöprojektit kaatuvat helposti siihen, että jokaisella yrityksellä on erilaiset intressit, asiakaskunta, toimittajat, materiaalit ja tuotteet. On vaikea löytää konkreettisia yhteistyöalueita, koska jokaisella on omat ongelmansa ja menettelytapansa. Erään haastatellun mukaan on keskusteltu yhteisostoista, mutta ne eivät olleet onnistuneet, koska "jokainen luulee tekevänsä paremmat kaupat kuin toinen". Toinen haastateltu ei nähnyt mahdollisena esimerkiksi yhteisleikkaamoita kokkolalaisien vaatetusteollisuusyritysten tuotteiden erilaisuuden vuoksi. Erään haastatellun mielestä yhteisleikkaamo ei toimisi, koska se ei pystyisi tarpeeksi nopeisiin toimituksiin. Alihankkijoiden käyttöä rajoittavina tekijöinä eräs haastateltu piti laatua ja konekantaa.

Haastatteluihssa tuli esille myös kokemuksia erilaisista verkostoitumishankkeista, jotka eivät aina ole olleet olleet omiaan edistämään yhteistyöhaluja. Seuraavassa yhden haastatellun kommentointia eräästä projektista ja siihen liittyvästä konsultoinnista:

*...he eivät niin kuin ymmärtäneet tai halunneet ymmärtää sitä, että se millä tavalla me teemme täällä tuotettamme, ei välttämättä ole maailman tehokkain tapa, mutta se on maailman tehokkain tapa tässä ympäristössä ja näille tuotteille ja näille asiakkaille....Pitäisi aina ymmärtää se, että jos koitetaan viedä johonkin sisään jotakin suurempaa, mitä se pystyy sulattamaan, niin se ei toimi.*

*Koin vähän, että suurin osa haluaisi muuttaa meitä, eikä niin, että yhdessä katsoittaisi, mikä on meille hyvä.*

Yksi haastateltu kiinnitti huomiota siihen, että monet verkostoitumishankkeet ovat alueellisesti rajattuja esimerkiksi työvoimapiiri- tai teollisuuspiirikohtaisesti, mikä on usein huono asia.

*Ei meillä ole välttämättä mitään semmoista verkostoitumisen hinkua siihen, että me naapurit nyt keskenämme ryhdymme puuhastelemaan eteenpäin näitä asioita. --- Tarkoitus ei ole, että KTM:n rahalla työllistetään konsultteja, jotta he saavat puuhastella asioiden kanssa, vaan ne verkostoitumishommat pitää olla selkeästi konkreettisia.*

### **5.3.2. Ulkopuoliset tahot yhteistyössä**

Verkostoitumisen lähtökohtana on pidettävä yritysten tarpeita ja yritysten verkostoitumisesta saamaa hyötyä. Pienten yritysten resurssit eivät usein riitä yhteistyön käynnistämiseen ja ylläpitoon. Tällöin voi ulkopuolinen taho olla hyödyksi. Suurin osa haastatelluista tuntui suhtautuvan myönteisesti ulkopuoliseen tahoan yritysten yhteen kokoamisessa, yhteistyön suunnittelussa ja organisoinnissa. Tiedusteltaessa suhtautumista ulkopuolisen, esimerkiksi jonkin julkisen sektorin tahon, toimimiseen yritysten yhteen kokoajana ja yhteistyön vetäjänä saatiin muun muassa seuraavanlaisia kommentteja:

*Luulen, että se voisi ehkä olla helpompaakin. Silloin ei tulisi tällaista, että haa nyt se on oman alani yritys, joka yrittää sitten koota näitä kasaan. Jos olisi joku muu ulkopuolelta, niin se ei varmasti aiheuttaisi niin paljon ennakoasenteita.*

*...ilman muuta näitä täytyy vetää tällaisia asioita ja niitä pitää tehdä, mutta ne pitää tehdä sillä tavalla, että tarjotaan niille yrityksille niin valmiina kuin mahdollista, että suurinpiirtein sinulla on valmis juna johon hyppäät.*

### **5.3.3. Yhteistyön mahdollisista muodoista**

Haastatteluissa ei tullut esille kovin paljon ajatuksia uusista yhteistyömahdollisuuksista. Eräs haastateltu katsoi tarpeen yhteistyöhön olevan suurin ehkä silloin, kun haetaan jotain uutta. Kustannuksia säästävä yhteisostojärjestelmä voisi erään haastatellun mielestä olla järkevä, mutta se vaatisi jonkin sitä koordinoivan tahon. Toisaalta tässäkin yhteydessä tuotteiden erilaisuus saattaa olla rajoitteena.

Kokkolan seudulla valmistetaan työ- ja suojapukineita, -jalkineita ja -käsineitä. Tuotteet eivät ole toistensa kilpailijoita, vaan täydentävät toisiaan. Niitä valmistavien yritysten asiakkaat ovat pitkälti samoja, mikä antaisi mahdollisuuden esimerkiksi yhteisiin myyntiedustajiin. Tällaisesta yhteistyöstä olikin erään haastatellun mukaan ollut keskustelua. Hänen mielestään kyseinen yhteistyö vaatisi jonkun viemään asiaa eteenpäin käytännön tasolla. Epäviralliselle keskustelufoorumille tietojen ja kokemusten vaihtoon saattaisi erään haastatellun mukaan olla tarvetta. Tällaisen yhteistyön, josta saattaisi poikia erilaisia yhteistyökuvioita, ei haastatellun mielestä tarvitsisi rajoittua vain yhden toimialan yrityksiin. Myös tämän tyyppinen yhteistyö vaatisi vetäjän. Eräässä yrityksessä nähtiin mahdollisena ostaa jatkossa enemmän paikallisia sarjonta- ja kaavoituspalveluita.<sup>24</sup>

### **5.4. Yritysten kehittymistarpeista ja -tavoitteista sekä alan tulevaisuuden näkymistä**

Kaksi haastateltua ilmoitti yrityksensä jatkavan edelleen tuotannon ulkoistamista, mikä näissä yrityksissä merkitsi oman henkilökunnan määrän huomattavaa supistumista. Toisessa näistä yrityksistä aiottiin pyrkiä korvaamaan oman tuotannon vähentämistä pääasiassa lähiseudun alihankkijoiden käytöllä. Toisen yrityksen vaihtoehdot olivat oman tuotannon lopettaminen kokonaan tai pienimuotoisen oman tuotannon säilyttäminen. Mikäli säilytetään omaa tuotantoa ja voidaan näin itse täydentää puutteita, ei alihankkijoiden sijainnilla ole tälle yritykselle ratkaisevaa merkitystä. Mikäli oma tuotanto lopetetaan kokonaan, tarvitaan suhteellisen lähellä sijaitseva alihankkija, joka voi nopeasti tehdä pieniäkin määriä tuotteita.

---

<sup>24</sup>Haastattelujen jälkeen tehdyssä kyselyssä eräs vastaaja ehdotti palveluiden ja tuotteiden ostajille suunnattua tietoehtistä Kokkolassa ja sen ympäristössä toimivista vaatetusalan yrityksistä.

Eräissä yrityksissä kerrottiin, että suomalaisen valmistuksen osuus pienenee, mikäli liikevaihto ei olennaisesti kasva, mutta omat työntekijät kuitenkin pyritään säilyttämään. Pienempiä kotiempelijatyypisiä alihankkijoita tarvitaan jatkossakin erikoistuotteita ja pienvalmistuseriä varten. Vaaravyöhykkeessä ovat lähinnä isommat alihankintakontaktit Suomessa, koska ulkomaisen valmistuksen osuuden arvioitiin kustannussyistä nousevan.<sup>25</sup>

Eräs haastateltu kuvasi yrityksensä toiminnan tulevaisuudessa olevan tiedonsiirtoa, logistiikkaa ja materiaalihallintoa. Logistisen prosessin ja siihen liittyvien informaatiovirtojen kehittamisestä tulee yrityksen tärkein kilpailu- ja menestystekijä. Asiakassuhteet tulevat entistä tärkeämmiksi ja tuotteet kehittyvät markkinoiden vaatimusten mukaan, koska oma konekanta ei enää sanele tuotantoa.

Viennin osuuden kasvattaminen oli tavoitteena kahdessa yrityksessä, joissa molemmissa oli meneillään vientiin liittyvä projekti. Toisessa näistä yrityksistä aiottiin parantaa ostokanavia ja hankkia lisää toimittajia. Toisessa arvioitiin jatkossa työllistettävän mahdollisesti useampiakin alihankkijoita, mikäli vientihanke onnistuu hyvin. Oman kiinteistön hankkiminen oli yhden yrityksen pidemmän tähtäimen tavoite. Laatujärjestelmän kehittäminen oli tärkein kehittämistarve yhdelle yritykselle.

Eräissä yrityksissä kerrottiin yhteistyökuvioissa haun olevan jatkuvasti päällä, myös uusia tuotteita tarvitaan jatkossa. Aiottiin panostaa siihen, että löydetään valmiita hyviä tuotteita ja joku tekemään näitä tuotteita edullisesti. Yrityksessä arvioitiin, että malliompeluun tarvitaan mahdollisesti sesonkityövoimaa paikallisestikin.

### **Toimialan tulevaisuudennäkymistä**

Suurin osa haastatelluista tuntui pitävän vaatetusteollisuuden tulevaisuuden näkymiä Kokkolan seudulla ja yleensä Suomessa aika synkkinä. Erityisesti perusvalmistuksen Suomessa katsottiin olevan vaikeaa ja jotkut olettivat alan työpaikkojen vähenemisen edelleenkin jatkuvan. Alan tuotannon markkinoinnissa voisi kyllä olla mahdollisuuksia eli kauppaa voi tehdä riippumatta siitä, missä tuotteet valmistetaan. Ainoastaan yksi haasta-

---

<sup>25</sup>Haastattelujen jälkeen tehdyssä kyselyssä eräs vastaaja toi esille, että monien yrittäjien pitäisi enemmän kartoittaa mahdollisuuksiaan tuotteidensa myymiseen teollisuudelle ja julkiselle sektorille, koska nämä ovat kauppaa valmiimpia maksamaan suomalaisista tuotteista ja hyvästä palvelusta.

teltu mainitsi uskovansa siihen, että vaatteiden valmistus palaa vielä joskus Suomeen naapurimaiden palkkatason noustessa. Myös tulevaisuutta pohtiessaan monet haastatellut olivat erityisen huolissaan työmarkkinapoliittisesta ajattelusta. Erään haastatellun mielestä pitäisi nopeasti tehdä jotakin sellaista, mikä palauttaisi yrityksille luottamuksen siihen, että ne uskaltaisivat työllistää. Seuraavassa haastateltujen näkemyksiä toimialan tulevaisuudesta:

*Vaatetusalan kehitysnäköalat eivät ole varmaan mitään hirveän ruusuisia Suomessa. Minä uskon, että tämä perustyön osuus tulee säilymään ja sitä me pystymme hoitamaan ja markkinoimaan kansainväliselläkin tasolla. Meillä on Suomessa vahva osaaminen tuotesuunnittelussa, tuotteiden rakenteissa, kokonamisessa, kaavoituksessa, mallituksessa. Mutta sitten jos ajatellaan sitä valmistusta, sitä kokoonsaattamista ja loppujalostusta, niin se on kyllä melkein sellainen asia, joka pitää tehdä sitten siellä, missä se kussakin tapauksessa on edullisempi tehdä. En minä usko, että Suomeen ikinä tulee mitään tällaisia isoja yksiköjä, mutta varmasti sellaiset pienet yksiköt myös ompelutasolla pärjäävät, kun he tekevät sellaisia tuotteita, mitä ei voi tai mitä ei esimerkiksi kannata jostain tuolta Kiinasta tai kauempaa tuoda. Sillä hintatasollahan me emme pysty kilpailemaan, meidän täytyy kilpailla jollain muulla.*

*Kyllähän se vaikeaa on, se on ihan selvää, jos ajattelee tuota teollista toimintaa, valmistusta, ompelua, niin kyllä se on vaikeaa. Mutta kun sen tietäisi viisitoista vuotta eteenpäin, että miten maailma makaa silloin. Mutta tällä hetkellä, kun tuo työ on tullut ja työn teettäminen on niin helppoa ja kansainvälistä, että ei ole paljon rajaesteitä, niin kyllä se on aika toivotonta. Tuohon markkinointiin ja siihen se ei vaikuta mitenkään, että jos on taitava ... ja tekee hyviä malleja ja valmistaa ja saa hinnat kohdalleen ja hoitaa asiansa, niin kauppaahan voi aina tehdä, se on ihan selvä.*

*Ne (vaatetusalan tulevaisuuden näkymät Kokkolassa - kn) ovat niin synkät kuin olla ja voi. Luulen, että tämä työpaikkojen väheneminen, mikä täällä on tapahtunut, niin se ei ole vielä loppunut, vaan kyllä nämä pikkuhiljaa entistä enemmän vähenevät. Ehkä tänne jää sitten joku erittäin vahva ... , mutta en ole kyllä mitenkään vakuuttunut siitäkään.*

## **5.5. Tiivistelmä vaatetusteollisuuden yritysten haastatteluaineistosta**

### **\* Yrityksissä oltiin erityisen huolissaan työllistämisen kustannuksista**

ja sen seurauksista. Monet yritykset olivat ulkoistaneet tuotantoansa hyvinkin pitkälle.

### **\* Teknologia, laatujärjestelmä**

Ala on käsityövaltainen, sarjat pieniä ja joidenkin yritysten tuotteet erikoistuotteita. Lisäksi yhä suurempi osa tuotantokapasiteetista ostettiin alihankintana, joten automatisointiin ei yrityksissä yleensä tuntunut olevan tarvetta. Laatujärjestelmiä ei ollut käytössä.

### **\* Vienti**

Yhdeksästä yrityksestä kuudella oli vientiä. Viennin osuus oli kaikilla yrityksillä alle puolet liikevaihdosta ja kaikilla oli vientiä Ruotsiin.

### **\* Kilpailuetekijät**

Lähes kaikissa yrityksissä mainittiin joustavuus jossain muodossa kilpailuetekijänä. Seuraavaksi yleisimmin mainittiin laatu.

### **\* Kilpailu**

Yritysten keskinäinen kilpailu tuntui olevan vähäistä. Joissakin yrityksissä mainittiin, että kilpailua ei käydy suurten yritysten kanssa. Kilpailutilannetta vaikeuttavana tekijöinä mainittiin halpatuonti ja kaupan rakenne.

## **YHTEISTYÖ**

### **\* Alihankintayhteistyö**

Selvästi yleisin yhteistyömuoto oli alihankinta. Yritykset olivat ulkoistaneet pitkälle tuotantoansa. Vakiintuneita alihankkijoita oli lukumääräisesti lähes yhtä paljon Suomessa ja ulkomailla, jossa selvästi yleisimmin alihankintaa ostettiin Virosta. Suomessa sijaitsevista alihankkijoista noin puolet sijaitti tutkimusalueella. Kustannustekijät ja joustavuus olivat yleisimmät syyt alihankkijoiden käyttöön. Monelle yritykselle tuotannon ulkoistaminen on ilmeisesti ollut elinehto. Alihankkijoiden läheisyyttä pidettiin erityisenä etuna silloin, kun on kyse tuotteista, joiden toimitusajat ovat hyvin lyhyet. Monissa yrityksissä yhteistyöhön alihankkijoiden kanssa sisältyi myös muuta kuin kapasiteetin ostoa.

**\* Muu yhteistyö**

Yrityksistä kolmella oli alihankintayhteyksien lisäksi useampia yhteistyösuhteita tai -verkostoja. Näissä kumppanit olivat lähinnä muualta kuin tutkimusalueelta. Muut yhteistyömuodot liittyivät enimmäkseen markkinointiin.

**\* Yhteistyön esteistä**

Yhteistyön esteenä olevina tekijöinä mainittiin muun muassa voimavarojen vähäisyys ja yrityskulttuuri. Tutkimusalueen yrityksillä tuntui olevan vaikea löytää konkreettisia keskinäisen yhteistyön alueita yritysten ja tuotteiden erilaisuuden vuoksi.

**\* Ulkopuoliset tahot yhteistyössä**

Suurimmassa osassa yrityksiä pidettiin myönteisenä ja tarpeellisenä ulkopuolisen tahon mukana oloa yritysten yhteen kokoamisessa, yhteistyön suunnittelussa ja organisoinnissa.

**\* Yhteistyön mahdollisuuksista**

Ajatuksia uudesta yhteistyöstä alueen yritysten kesken ei juuri tullut esille. Yksittäisinä mahdollisina yhteistyön muotoina mainittiin yhteisostot, epävirallinen keskustelufoorumi tietojen ja kokemusten vaihtoon sekä markkinointiyhteistyö työpukineita, -jalkineita ja -käsineitä valmistavien yritysten kesken.

**\* Tulevaisuudesta**

Kahdessa yrityksessä aiottiin jatkaa tuotannon ulkoistamista edelleen. Samoin kahdessa yrityksessä oli tavoitteena kasvattaa viennin osuutta. Suurimmassa osassa yrityksiä pidettiin vaatetusteollisuuden näkymiä Suomessa synkkinä, mikä johtui hyvin pitkälle työllistämisen kustannuksista - palkan sivukuluista.

## **6. Nahkateollisuuden yritysten verkostoitumisesta**

### **6.1. Yritysten piirteitä**

#### **6.1.1. Taustatietoja yrityksistä**

Aineistossa oli seitsemän nahka-alan yritystä, joista kuusi sijaitsi Kokkolassa ja yksi Kruunupyysssä. Aineiston yrityksistä kaksi valmisti käsineitä, toinen näistä turva- ja suoja-käsineitä. Lisäksi aineistossa oli kaksi nahkatehdasta sekä kolme nahkapukineiden valmistajaa, joista yksi myös jalosti nahkaa ja myi nahan ja pukineiden lisäksi käsineitä. Aineiston yrityksistä yksi oli perustettu 1980-luvulla, kaksi 1970-luvulla, yksi 1960-luvulla, yksi 1950-luvulla ja kaksi 1920-luvulla.

#### **Yritysten koko**

Yrityksistä neljän liikevaihto oli viimeisimmällä tilikaudella ollut yhden ja viiden miljoonan markan välillä, yhden viiden ja kymmenen miljoonan markan välillä ja kahden yli kymmenen miljoonaa markkaa. Yritysten liikevaihto oli vaihdellut paitsi suhdanteiden myös muiden tekijöiden mukaan. Eräällä yrityksellä liikevaihto oli esimerkiksi vaihdellut merkittävästi tilivuositain riippuen kauppojen ajoittumisesta suurten asiakkaiden kanssa.

Henkilökuntaa oli kahdella yrityksellä noin kymmenen henkeä tai vähemmän, yhdellä yrityksellä kymmenen ja kahdenkymmenen hengen välillä ja neljällä yrityksellä kaksikymmentä henkeä tai enemmän. Osa käsineiden valmistajien henkilökunnasta oli kotiompelijoita. Ainakin kolmessa yrityksessä henkilökunnan määrä oli vähentynyt viime vuosien aikana. Kaikkien yritysten henkilökunnan lukumäärästä ei ollut täsmällistä tietoa; aineiston yritysten yhteenlaskettu henkilömäärä oli noin 140 henkeä.



## Yrityksille ongelmia aiheuttaneita tekijöitä

Laman seuraukset kokonaisuudessaan olivat vaikuttaneet myös nahka-alan yrityksiin. Eräs yrittäjä kuvasi toimintaympäristöstä johtuvia ongelmia ja niihin reagointia seuraavasti:

*Yleinen lama, mikä täällä tuli, aiheutti tuon markkinatilanteen tavallaan uudelleen järjestelyt kokonaan. Onneksi oltiin lähdetty vientiin aikaisemmin, että pystyttiin sillä hieman tasapainottamaan tuotantoa. --- Mutta tietysti tässä on kyllä yhtenä tekijänä varmasti eikä pienimpänä myöskin nämä työllistämisasiat ... niin ei ole ainakaan millään lailla innostanut työllistää ja yrittää siltä kantilta eli ihan näidenkin vuoksi on oltu pakotettu supistamaan porukka niin minimaalisen pieneksi kuin se vain on mahdollista. Nykyisillä järjestelmillä mielestäni ei ole mitään mahdollisuutta edes työllistää niin paljon kuin voisi muuten olla mahdollista huippuaikoina. Esimerkiksi jos voisi, sanotaan lomautusjärjestelyilläkin, että siitä ei aina rangaistaisi ja muuta, niin voisi hyvin olla yksi tai kaksi ihmistä enemmän meidänkin kokoisessa yrityksessä palkkalistoilla ... niille ei nähtävästi ympärivuotista työtä kaikille olisi, mutta olisi kuitenkin jonkinlainen sanotaan nyt vakiopaikka muutamalle ihmiselle.*

Moni haastateltu koki ongelmana elinkeinopolitiikan, joka ei heidän mielestään suosi pk-teollisuutta, samoin markan vahvistumisen. Erityisesti ammattitaitoisista käsineompelijoista tuntui olevan pulaa. Eräs haastateltu kuvasi rahoituksen saannin vaikeutta ja sen vaikutuksia seuraavasti:

*... jos nämä kaikki rahoitukselliset kiviä ja tällaiset saisi sellaiseen kuntoon ja järjestykseen, että olisi resursseja itse panostaa siihen, joka tavallaan tuo sitä bisnestä, olisi tärkeintä, eli tähän markkinointipuoleen. Nyt tässä menee valtavasti aikaa kiertää pankit ja kerat ja ktm:t ja takuukeskukset ja selvittää ... ja sitten paimentaa näitä asioita. Jos sen ajan voisi laittaa siihen, että ... ja kiertäisi Eurooppaa ja hoitaisi niitä suhteita siellä, kyllä jälki näkyisi aivan varmasti. Mutta mitenkäs tämä riskirahoitus sitten järjestetään. Pankit eivät ota riskiä ja tämä riskinotto sitten takuukeskuksen ja tämmöisten osalta on kyllä kovan työn ja tuskan takana.*

## 6.1.2. Teknologia, tuotekehitys ja laatujärjestelmä

### Teknologia

Myös nahkateollisuus on aika käsityövaltainen ala. Paitsi raaka-aine myös pienet sarjat vaikuttavat tuotannon käsityövaltaisuuteen. Nahka on raaka-aineena niin erikoinen, että ammattitaitoisilla työntekijöillä on tuotannossa erityinen merkitys. Nahan jalostusprosessissa on kymmeniä työvaiheita. Seuraavassa erään nahkatehtaan edustajan yleistä kuvausta teknologiasta:

*... kyllä me teemme korvausinvestointeja vuosittain, ihan uuteen teknologiaan ei niin kovin usein, koska mielestäni tässä käytetään aika konservatiivista teknologiaa ja koneissa ei ole siinä mielessä huipputeknologiaa, vaan enemmän peruskonetta, joka kestää vuodesta toiseen.*

### Tuotekehitys

Aineiston pukineita valmistavat yritykset suunnittelivat tuotteensa pääosin yrityksen sisällä, mutta osaksi käytettiin myös freelancesuunnittelijoita. Erään yrityksen tuotekehitys tapahtui pitkälti asiakkaan ja päätoimittajan kanssa tiiviissä yhteistyössä. Nahkatehtaissa tuotekehittelyä tehtiin sisäisesti, mutta myös ulkopuolista asiantuntemusta käytettiin.

### Laatujärjestelmä

Aineiston yrityksissä ei ollut käytössä laatujärjestelmiä. Joissakin yrityksissä asiaa oli harkittu ja jotkut haastatellut arvelivat laatujärjestelmään ehkä mentävän tulevaisuudessa. Resurssit, erityisesti rahalliset, olivat joissakin laatujärjestelmästä kiinnostuneissa yrityksissä sen toteuttamisen esteenä. Eräs haastateltu arvioi yrityksensä olevan liian pieni toteuttamaan laatujärjestelmää yksin ja arveli siinä ehkä olevan yhteistyön mahdollisuuden muiden yritysten kanssa. Toisen haastatellun mielestä laatujärjestelmän toteuttaminen vaatisi yhteistyökumppanin nimenomaan rahoituksen osalta.

### **6.1.3. Raaka-aineiden ym. hankinta**

Pukineiden ja käsineiden valmistajat hankkivat ilmeisesti suurimman osan käyttämästään nahasta Kokkolasta ja Kruunupyystä, mutta myös ulkomaista raaka-ainetta käytettiin. Raakanahka hankittiin sekä ulkomailta että kotimaasta.

Useimmin haastateltujen mainitsemat ulkopuolelta ostetut yrityspalvelut olivat tilitoimistopalvelut sekä kuljetukset. Yrityksissä ei tuntunut olevan halua tai tarvetta ulkoistaa yrityspalveluihin liittyviä toimintoja jatkossa nykyistä merkittävästi enemmän.

### **6.1.4. Markkina-alueet**

Aineiston yrityksillä oli vientiä yhtä yritystä lukuunottamatta. Yhdellä yrityksellä viennin osuus myynnistä oli vajaa 30 prosenttia, kolmella noin 50 prosenttia, yhdellä noin 60 prosenttia ja yhdellä 95 prosenttia, joten yritykset olivat hyvin vientisuuntautuneita.

Kolmelle yritykselle Ruotsi oli tärkein vientimaa. Vientimaita oli lukuisa joukko ympäri maailmaa. Kotimaan myynnin jakautumisessa ei ollut havaittavissa mitään yhtenäistä linjaa. Aineiston yritykset hoitivat yleensä kotimaan myynnin itse ja käyttivät viennissä ainakin joissakin vientimaissa agenteja tai vastaavia.

### **6.1.5. Kilpailu ja kilpailuetekijät**

#### **Kilpailuetekijät**

Joustavuus korostui kilpailuetekijänä nahkateollisuusyrityksissä. Viisi haastateltua seitsemästä mainitsi joustavuuden jossain muodossa yhtenä yrityksensä kilpailuetekijänä. Näissä yrityksissä joustavuus merkitsi muun muassa mukautumista ja tuotannon muuttamista yksittäisten asiakkaiden toivomusten mukaisesti sekä nopeita toimenpiteitä yrityksen pienen koon ja oman kehitystyön ansiosta.

Neljä haastateltua mainitsi laadun yrityksensä kilpailuetekijänä; yksi näistä oikean laadun eli että toimitetaan sitä, mistä on sovittu ja yksi tasalaatuisuuden. Pitkälle kehitetyn erikoistuotteen valmistaja kertoi tärkeän kilpailuetekijän olevan testausten ja hyväksyntien kaut-

ta saadun uskottavuuden. Tuotteen kotimaisuus kilpailuetutekijänä mainittiin yhdessä yrityksessä.

## Kilpailu

Kokkolassa toimivat saman alan yritykset olivat kilpailijoita kahdelle aineiston yritykselle. Neljä haastateltua mainitsi kilpailutilanteesta kysyttäessä kokkolalaiset samantyyppisiä tuotteita valmistavat yritykset, mutta he eivät kuitenkaan kokeneet näitä kilpailijoiksi. Näiden yritysten varsinaiset kilpailijat sijaitsivat ulkomailla. Nahan osalta kilpailijoita oli erityisesti Italiassa, jossa erään haastatellun mukaan myydään nahkaa monta markkaa halvemmalla neliöjalalta kuin Suomessa. Eräs haastateltu mainitsi kilpailutilanteen muuttuneen viime vuosina siten, että hinnalla kilpaillaan aikaisempaa enemmän:

*... kun markkinat pienenevät, niin se on se ensimmäinen keino yrittää pitää asemiaan, että oltaisiin edullisempia kuin toinen. Siinä on vääristymiä ehkä senkin vuoksi, että on tullut näitä konkursseja sun muita, liikkuu konkurssipesien eriä .... Ne ovat melkoisia häiriköitä sekä sitten jotkut velkajärjestelyn parissa olevat. Tuntuu, että heidän ei pitäisi pystyä enää ainakaan hinnalla kilpailemaan, mutta näin vain on, että ne nimenomaan ovat aina ensimmäisenä lyömässä kiilaa tuonne hintasotaan.*

### 6.1.6. Haastateltujen näkemyksiä julkisen sektorin roolista ja paikallisesta toimintaympäristöstä

Julkisen sektorin tahojen roolia ja odotuksia näiltä tahoilta kysyttäessä useimmin vastauksissa toistuva asia oli julkisten organisaatioiden jonkinlainen etäisyys yrityksistä. Jotkut haastatellut katsoivat, että esimerkiksi kaupunki ei tunne tarpeeksi yrityksiä. Kaivattiin enemmän aktiivisuutta, yrittäjyystävällisyyttä ja sitä, että julkiset tahot toimisivat enemmän yritysten ja markkinoiden ehdoilla.

*Ne ovat jollain tavalla määrätynlaisia etäisiä instansseja kaikki. En tiedä, mikä siinä on, onko niin että sieltä pitäisi enemmän olla yrityksiin yhteydessä joko käymällä tai jotain muuta, että saataisiin tarpeeksi semmoista konkreettista tietoa, ei mitään tuommoista hienoa kirjallista esitettä, vaan ihan käytännöno- maista faktatietoa, että miten voitaisi niitä tosiaan käyttää ja hyödyntää tässä. Kyllä minä uskon, että sieltä varmasti löytyy alueita, mitä voisi käyttää, mutta jonkinlainen määrätynlainen ennakkoluulo, etäisyys, niihin tuntuu olevan.*

*Luulen, että se on aika yleistä yrittäjien keskuudessa. Puhutaan ehkä vähän niinkuin eri kieltä. ... kyllä se vaatisi sellaista, että ensinnä pitäisi tavallaan nostaa kissa pöydälle ja katsoa, että mitä konkreettista annettavaa kenelläkin on ja funtsata sitten, että miten sitä voisi hyödyntää.*

*Heidän pitäisi lähteä mukaan näiden yritysten ja markkinoiden ehdoilla. Nyt hyvin paljon näissä instituutioissa tapahtuu tavallaan siellä seinien sisällä. Joku saa jonkin idean ja lähtee sitä projektina toteuttamaan, mutta se ei ole minkäänlaisissa sidoksissa tähän reaali maailmaan eli yrityksiin eikä varsinkaan markkinoihin, vaan sitten oletetaan, että se markkinointi hoituu jollakin tavalla, ryhdytään tekemään ehkä täysin väärää asiaa. Ja tietysti markkinointi ja markkinatuntemus on tämä kaikkein vaikein asia, mutta se on myöskin kaikkein ratkaisevin. Että se on turha meidän yrittää tehdä, tyrkyttää semmoista, jota kukaan ei halua... Tämä leimaa kyllä näitä oppilaitoksia hyvin pitkälle, että heidän pitäisi tulla ulos kuorestaan ja todella käydä katsomassa, että mitä halutaan ja mikä on se reaalitarve jossakin, siihen sitä kertyy yhteistyössä ratkaisuja.*

Koulutusmahdollisuuksien luomista toivoi kaksi haastateltua, toinen näistä erityisesti käsi-neompelessa. Koulutusta käsineompeleijoille onkin jo järjestetty alueella. Toinen haastateltu kaipasi tekniikkaan ja johtamistaitoon liittyvää koulutusta. Ainakin yhdessä yrityksessä oli myönteisiä kokemuksia yhteistyöstä ammattikorkeakoulun kanssa; kokemuksia oli harjoittelijoista ja opinäytetyöistä.

Paikallisen toimintaympäristön vahvuuksina useimmin mainittiin Kokkolan seudun nahkateollisuuden toimialakeskittymään liittyviä asioita. Näitä olivat nahkateollisuuden pitkät perinteet, ammattitaitoinen työvoima, nahkamuokkaamoiden (eli raaka-aineen) läheisyys, imago (nahkateollisuuden juuret Kokkolassa) ja muiden alan yritysten - myös asiakasyritysten - läheisyys. Parissa yrityksessä oltiin huolissaan ammattitaitoisten ihmisten vähenemisestä. Yksi haastateltu mainitsi ammattitaidon erityisesti leikkaamisessa olevan häviämässä, kun alalle ei ole tullut nuoria.

## **6.2. Yritysten harjoittama yhteistyö**

### **6.2.1. Alihankintayhteistyö**

Alihankkijoita tuotannossaan käytti vakinaisesti viisi aineiston seitsemästä yrityksestä. Kahdella näistä yrityksistä oli yksi ja kolmella useampia alihankkijoita. Lisäksi ainakin yksi yritys käytti tilapäisesti alihankkijoita.

Yhtä lukuun ottamatta haastateltujen mainitsemat vakiintuneemmat alihankkijat sijaitsivat tutkimusalueella; Kokkolan seutukunnassa ja Kruunupyssä. Eräs yritys osti alihankintaa tutkimusalueen ulkopuolella sijaitsevalta yritykseltä, koska tarvitsi tarpeeksi ison alihankkijan suurten tilausten tekemiseen lyhyellä toimitusajalla. Yhteistyöhön alihankkijoiden kanssa ei yleensä sisältynyt muuta kuin alihankintatyön teettäminen. Alihankkijoiden käytön vaikutusta yrityksen liiketoimintaan pohti eräs haastateltu näin:

*Tietysti niillä osittain on taloudellinen vaikutus ja osittain niillä on, mikä tietysti on taloudellinen vaikutus, on tämmöinen toimitusvalmius. Että silloin, kun me saamme nopeasti jonkin tilauksen emmekä ehdi sitä tässä tekemään, niin alihankkija on myöskin nopeasti valmis tekemään. Loppujen lopuksi, jos vaikka se työ ostetaan kalliimmalla, mitä se omassa tehtaassa tulee maksamaan, niin sillä voi olla se taloudellinen vaikutus siinä, että se saadaan toimitettua nopeasti. Että se on joko tai, että kauppa jää ehkä sitten tekemättä, jos ei pysty toimittamaan määrättyssä ajassa.*

Toinen haastateltu, jonka yritys ei ostanut säännöllisesti alihankintakapasiteettia ulkopuolelta, kuvasi alihankkijoiden käyttöä seuraavasti:

*Ollaan teetetty silloin, kun on tarvittu eli tullaan juuri siihen, että kun työvoima vedetään ihan minimiin, niin silloin, kun tulee tuommoista sesonkihuippua, niin sitten teetetään ylimääräinen ulkopuolella. Sillä tasataan näitä tuotannon huippuja.*

Kaksi haastateltua mainitsi joidenkin alihankkijoiden kanssa esiintyneen ongelmia. Toiselle yritykselle ongelmia oli aiheuttanut alihankkijoiden toimitusaikojen pitämättömyys ja toiselle alihankintatyön laatu.

### **6.2.2. Muu yhteistyö**

Alihankkijoiden lisäksi aineiston yrityksillä oli myös muita yhteistyökumppaneita. Kaksi aineiston yritystä oli keskenään vientiyhteistyössä, jota tehdään ainoastaan tietyn yhteisen markkina-alueen osalta. Tässä yhteistyörenkaassa oli mukana myös kolmas kokkolalainen yritys. Yhteistyö oli jatkunut viitisen vuotta. Yritykset valmistivat hyvin samanlaisia tuotteita eli olivat kotimaan markkinoilla kilpailijoita keskenään. Yhteistyökumppanit olivat esimerkiksi esiintyneet yhdessä kyseisen markkina-alueen messuilla. Ongelmana oli ollut markkinointi ja siinä lähinnä agentin löytäminen, mihin oli kuitenkin löydetty ratkaisu.

Eräällä aineiston yrityksellä oli tuotannollista yhteistyötä neljän muualla Suomessa sijaitsevan yhteistyökumppanin kanssa. Kahdelle näistä yhteistyökumppaneista tehtiin tavallaan alihankintatyötä. Kolmannen yhteistyökumppanin kanssa tehtävä yhteistyö, johon liittyvässä tuotannossa aineiston yritys käytti yhteistyökumppanin raaka-ainetta ja tekniikkaa, perustui lisenssisopimukseen. Tähän yhteistyöhön sisältyi myös tuotekehitystä ja tiedon vaihtoa laajemminkin. Neljännen yhteistyökumppanin kanssa tehtävä yhteistyö sisälsi paitsi tuotantoa myös muuta yhteistyötä tietyn raaka-aineen hyödyntämiseksi mahdollisimman hyvin.

Eräs yritys oli tehnyt tiivistä tuotekehitysyhteistyötä päätoimittajansa kanssa jo kymmenisen vuotta. Päätoimittaja sijaitsi tutkimusalueella ja haastateltu katsoikin yritysten läheisyyden olevan hyvin tärkeää kyseisessä yhteistyössä. Tässä yrityksessä pidettiin tärkeimpänä verkostoitumisen muotona markkinoille suuntautuvaa verkostoitumista eli asiakkaiden kanssa tehtävää tiivistä yhteistyötä. Kyseisellä yrityksellä oli esimerkiksi pitkäaikaista yhteistyötä muun muassa tuotekehittäjässä tärkeimmän ulkomailla sijaitsevan asiakkaansa kanssa.

Eräs haastateltu mainitsi yhteistyömuotona sen, että alan yritykset kertovat asiakkaalle, mistä hän saa haluamaansa tuotetta, mikäli sitä ei pystytä itse toimittamaan. Ainakin parin yrityksen yhteistyökumppani oli Englannissa sijaitseva nahka-alan organisaatio, josta saatiin tietoa ja joka teki esimerkiksi testauksia. Eräs haastateltu mainitsi yrityksensä ostaneen silloin tällöin peruskemikaaleja yhdessä parin kolmen muun paikallisen yrityksen kanssa. Näin oli säästetty rahti- ja huolintakuluissa. Kokkolanseudulla toimii nahkurikilta, jonka toimintaan yksi haastateltu mainitsi osallistuneensa.

### **6.3. Yhteistyön kehittymisen mahdollisuuksista**

#### **6.3.1. Yhteistyön esteistä**

Yhden haastatellun mukaan suurimpana syynä yhteistyön vähäisyyteen on ehkä kateus: ajatellaan, että toinen yritys voi hyötyä yhteistyöstä omaa yritystä enemmän tai että ei itse osata ottaa kaikkea irti yhteistyöstä. Toisella haastatellulla oli kokemuksia aikaisemmilta ajoilta yhteistyön yrityksistä, jotka eivät kuitenkaan olleet kilpailijoiden kesken onnistuneet.

Yhden haastatellun mukaan yhteistyö myynnin puolella voi olla vaikeaa, koska nahka raaka-aineena on sellainen, että on vaikeaa tuottaa samanlaista tuotetta eri tehtaissa. Toisaalta toisen haastatellun mielestä nahkavalmistajien verkostoituminen on vaikeaa sen vuoksi, että kaikki tekevät samaa perusnahkaa.

### **6.3.2. Ulkopuoliset tahot yhteistyössä**

Yleisesti ottaen haastatellut suhtautuivat positiivisesti ulkopuoliseen yritysten yhteen koajaan ja yhteistyön vetäjään.

*Kyllä varmasti useimmiten on niin, että jos löytyy aktiivinen ulkopuolinen, joka alkaa tavallaan junailemaan tuota yhteistyöhanketta, niin kyllä se on paras. Kyllä se varmasti on niin, että meillä tahtoo, kun me teemme keskenämme sitä yhteistyötä, niin se jää ehkä hajanaiseksi ja sitten tulee tämmöistä ... , että esimerkiksi erilaisten kirjallisten sopimusten ja muiden tekemiset jäävät herkästi. Ei tahdo olla sitä, joka ottaa ne tehtäväksi. Pitäisi porukasta silloin löytyä aina yksi, joka vetäisi tavallaan sen koko homman ja silloin tietysti helposti tuntuu siltä, että miksi minä vetäisin kaiken tämän, että sehän pitäisi pystyä jakamaan tietysti tasaisesti. Mutta jos siihen saadaan joku hyvä ulkopuolinen, niin minusta se olisi juuri sellainen, jonka pitäisi pystyä kokoamaan nämä kaikki ja tekemään esityksiä, yrittää selvittää, mitä yrittäjien mielessä liikkuu ja koota niiden pohjalta ohjelmaa, asioita tähän yhteistyöhön.*

*Kyllä se melkein vaatisi, että siinä olisi semmoinen ulkopuolinen, joka kaikkien mielestä olisi sitoutumaton. Kyllä minusta tuntuu, että jossain vaiheessa siinä tulisi epäily, jos esimerkiksi meidän yrityksestä olisi vetäjä.*

### **6.3.3. Yhteistyön mahdollisista muodoista**

Nahkateollisuuden yrityksissä haastatellut mainitsivat joitakin alan yritysten yhteistyön mahdollisuuksia. Nahkatehtaat voisivat tehdä yhteistyötä jätehuollossa. Asian ratkaiseminen yhdessä ja keskitetysti olisi ilmeisesti edullisin ratkaisu. Koulutuksessa voisi olla yhteistyön mahdollisuuksia senkin vuoksi, että tuotannosta ei voida kerrallaan irrottaa useampia henkilöitä ja tällöin yhteinen koulutus voisi olla järkevää. Esimerkiksi nahkatehtaisissa on ilmeisesti työnjohtotason henkilöitä, joiden teoreettinen koulutus on vähäistä ja joilla olisi tarvetta nimenomaan teoreettisen tiedon saantiin.



Erään haastatellun mukaan yhteistyön mahdollisuuksia olisi tuotekehityksessä. Toinen haastateltu, jonka mielestä alan yritysten yhteistyötä olisi syytä tehostaa, arveli kuitenkin, että yrityksissä ei ehkä olla riittävän avoimia teknologian ja tuotteiden suhteen. Laatujärjestelmän kehittämiseen eivät pienten yritysten resurssit välttämättä yksin riitä, joten siinä voisi olla mahdollisuus yhteistyölle.

Erään haastatellun mielestä kokkolalainen nahkateollisuus voisi esiintyä yhdessä viennissä. Toisen haastatellun mielestä yhteiset kustannuksia säästävät messuesiintymiset ulkomailla olisivat mahdollisia siten, että jokainen myisi erikseen omat tuotteensa.

Tietojen ja kokemusten vaihtaminen esimerkiksi asiakkaista voisi erään haastatellun mielestä olla hyödyllistä. Myös toinen haastateltu piti hyödyllisenä paitsi tiedonvaihtoa asiakkaiden maksukyvyistä, myös esimerkiksi tarvikkeiden ja työntekijöiden lainailua kiireisinä aikoina. Eräs haastateltu näki mahdollisena paikallisen tarviketukkumyymälän sekä joissakin tapauksissa myös tarvikkeiden ostoyhteistyön. Yhdessä yrityksessä oli kiinnostusta käyttää käsineiden leikkuussa ja ompelussa itsenäisiä yrittäjiä, esimerkiksi osuuskuntia, alihankkijoina.

Erään haastatellun mielestä alan yritysten olisi syytä olla yhteistyössä yleisemmälläkin tasolla ja tehdä työtä sen eteen, että nahkateollisuus ei häviäisi maasta. Hänen mukaansa esimerkiksi Italiasta tulee valmiiksi muokattuja suomalaisia nautan nahkoja huonekalu- ja kenkäteollisuuteen halvemmalla kuin niitä saa Suomesta ostaa raakana.

Ainakin seuraavan kokkolalaisten nahkateollisuusyritysten yhteishenkeä kuvaavan kommentin perusteella yhteistyölle voisi olla sijaa.

*...ennen vanhaan oli tämmöistä, että naapuri on kilpailija, se on kyllä aika paljon unohtunut. Tietysti me olemme kilpailijoita jollain tavalla, se on selvä asia, mutta siihen on tullut semmoinen ero, että nyt me kilpailemme maailman kanssa ... ei meillä keskenämme sellaista kilpailua ole, koska me olemme maailmassa niin pieniä tekijöitä. ... Kyllä meillä kollegoilla on aika hyvä yhteistyö, ehkä parempi kuin ennen ... tiedämme oman rajallisuutemme ja mahdollisuudet myös ja jos joku pärjää ulkomailla, niin kyllä sille saa nostaa hattua ...*

#### 6.4. Yritysten kehittymistarpeista ja -tavoitteista sekä alan tulevaisuuden näkymistä

Suurin osa haastatelluista tuntui suhtautuvan kohtalaisen positiivisesti ja luottavaisesti yrityksensä tulevaisuuteen. Kolmen yrityksen erityisenä tavoitteena oli kasvattaa vientiä. Samoin kolme haastateltua arveli, että kapasiteettia tullaan mahdollisesti ostamaan lisääntyvässä määrin yrityksen ulkopuolelta. Yksi näistä haastatelluista arvioi, että mikäli uudelle vientimarkkina-alueelle pääsy onnistuu, tullaan joko lisäämään henkilökuntamäärää tai ostamaan kapasiteettia alihankintana riippuen lähivuosien kustannustasosta. Toinen haastateltu arvioi, että tulevaisuudessa mahdollisesti kaikki ostetaan alihankintana eikä yrityksessä ole yhtään ompelijaa paikan päällä ja korosti myös, että alihankkijoiden olisi opittava pitämään kiinni laadusta ja toimitusajoista.

Kukaan haastatelluista ei tuntunut uskovan alan kasvuun. Tärkeänä nahkateollisuuden säilymisen kannalta pidettiin panostamista vientiin sekä erikoisosaamisen kehittämistä. Kaksi haastateltua tuntui olevan erityisen huolissaan nahkapukineteollisuudesta. Tuotekehittelyyn pitäisi panostaa ja markkinoinnissa pitäisi löytää tarkka kohderyhmä ja omaksua markkina-lähtöinen ajattelutapa.

*Pukinepuolella tiedän, että heillä on nyt tänä päivänä vaikeata, koska ihmiset eivät osta Suomessa valmistettuja nahkavaatteita ja kun se tilanne on melkein sama Ruotsissa ja tuolla Euroopassa. Heillä pitäisi olla niin korkealuokkainen tuote ja huippusuunniteltu, että se ei ole enää rahasta kiinni, kun kuluttaja sen ostaa, vaan se on pelkästään siitä, että tykkääkö hän siitä. Mutta siihen me ei mielestäni olla päästy. Mutta mielestäni ne ovat niin vakavaraisia ja järkeviä ne yrittäjät, jotka nyt ovat tänä päivänä jäljellä, niin kyllä ne varmasti elävät tämän vaikean kauden yli ja tulevat toimimaan edelleen.*

*...yritys on monesti oman historiansa vanki ja siitä on vaikea lähteä sitten muuttamaan rajusti niitä toimintalinjauksia ja myöskään aikaa ei ole sillä tavalla panostaa ja lähteä ulos hakemaan. Taas nämä eri tukijärjestelmät, mitä on luotu, niin kyllä niillä on oma roolinsa kaikilla, mutta ne eivät ehkä yllä riittävän pitkälle tässä prosessissa, vaan hyvin paljon tästä työstä kohdistuu nimenomaan näihin toimiviin organisaatioihin ja yrityksiin ja sillä tavalla ei tuoda niinkuin mitään uutta oikeastaan siihen ulkoa ... meidän pitäisi saada paljon enemmän resursseja siihen, että voitaisiin olla markkinoilla haistelemassa ja hakemassa niitä mahdollisuuksia, tuomaan niitä kotiin ilman selvää osoitettakaan. ... Kun me ei ymmärretä sitä toimintakulttuuria, että senpä takia meidän pitäisi olla siellä markkinoilla ja seuloa niitä mahdollisuuksia, ottaa vain nämä potentiaaliset mahdollisuudet sieltä ja tuoda tänne ja täällä omassa ympäristössä me verrattain nopeasti ja hyvin näemme kyllä, että kuka voi*

*mitäkin tehdä. Niin se on helposti sijoitettavissa tänne. Mutta juuri, että löydetään ne hyvät tuotteet ja ideat sieltä, niin siinä on se ongelma ja siihen ei löydy tällä hetkellä resursseja, tukea eikä rahaa.*

*Tästä on puhuttu viimeiset pari vuotta ainakin, että tämä on auringonlaskun alaa niinkuin kaikki työvoimavaltainen teollisuus täällä Suomessa, sekä vaate-  
tus että nahka. Minusta tuntuu, että valtiovallan ja kaikkien tahoilta ei näitä tahoja yritetäkään pelastaa, saada edes pidettyä hengissäkään, vaan korostetaan vaan teknistä kehitystä, erilaista elektroniikka-alan tai muun tuon tyyppisen alan yrittämistä. Kyllä tämän tyyppinen teollisuus on tavallaan unohdettu päättäjien taholta. Se on annettu periksi, että näiden valmistus kuuluu johonkin kehitysmaihin ja sillä hyvä.i... Minusta keinoja siihen olisi, kun vaan olisi halua päättäjillä, yhteiskunnalla, antaa siihen mahdollisuuksia. Koska tässä tekninen kehitys ei voi olla niin kova, että näitä ei voi koskaan tehdä pelkän robotin avulla näitä tuotteita, näihin vaaditaan ihmistyövoimaa ja silloin, jos siihen sälytetään kaikki nämä veloitteet työvoiman päälle, niin sillä ei pysty kilpailemaan. Tuonti musertaa määrättyllä lailla, että tänne korkeintaan mitä on, niin tällaisia ihan pieniä pajoja.i... minä en näe niinkuin minkäänlaista mahdollisuutta täällä toimimalla saada kasvatettua kovin paljon tätä alaa. Siinä minä en näe kovinkaan paljon valoa.*

*Kyllä siinä melkein on pelättävissä, että se tulee edelleenkin supistumaan. ... Meillä on kyllä tätä perusteollisuutta, nahkureita, nehan on vähentyneet kylläkin. Meillä oli täällä aika monta nahkatehdasta, mutta nyt on kourallinen jäljellä. Ilmeisesti tuotantovolyymi on suurempi kuin aikaisemmin, mutta se on tämä jalostusteollisuus, joka on kuollut siitä välistä pois ja juuri tämän erikoisosaamisen osalta, niin sitä ehkä voisi pelastaa, jotakin siitä. Muotoiluosaamista meillä ei ole niin paljon, että me voisimme luoda tämmöistä vahvaa tavaramerkkiä. Se vaatii enemmän resursseja, mitä meillä on, että tämä tekniikkakuvio on sitten kuitenkin helpompi tapa sitten jos löytyy jotain ...*

## **6.5. Tiivistelmä nahkateollisuuden yritysten haastatteluaineistosta**

### **\* Teknologia, laatujärjestelmä**

Nahkateollisuus on suhteellisen käsityövaltainen ala. Yrityksissä ei ollut käytössä laatujärjestelmiä, mutta joissakin arvioitiin siihen mentävän tulevaisuudessa.

### **\* Raaka-aineiden hankinta**

Raaka-aineita hankittiin sekä Suomesta että ulkomailta. Pukineiden ja käsineiden valmistajat tuntuivat hankkivat suurimman osan käyttämästään nahasta Kokkolasta ja Kruunupyystä.

### **\* Vienti**

Kuudella yrityksellä seitsemästä oli vientiä. Yritykset olivat vientisuuntautuneita; viidellä yrityksellä viennin osuus oli vähintään puolet myynnistä.

### **\* Kilpailuetutekijät**

Suurimmassa osassa yrityksiä joustavuus jossain muodossa oli kilpailuetutekijä. Seuraavaksi yleisimmin mainittiin laatu.

### **\* Kilpailu**

Kokonaisuutena aineiston yritysten keskinäinen kilpailu ei ollut merkittävää, sen sijaan ulkomainen kilpailu oli.

### **\* Julkisesta sektorista**

Julkisen sektorin tahoilta kaivattiin enemmän aktiivisuutta yrityksiin päin.

### **\* Paikallinen toimintaympäristö**

Paikallisen toimintaympäristön vahvuuksista useimmin mainittiin Kokkolan seudun nahkateollisuuden toimialakeskittymään liittyviä asioita kuten pitkät perinteet, ammattitaitoinen työvoima ja raaka-aineen läheisyys.

## **YHTEISTYÖ**

### **\* Alihankintayhteistyö**

Yleisin yhteistyömuoto yrityksillä oli alihankinta. Alihankkijat sijaitsivat pääasiassa tutkimusalueella.

### **\* Muu yhteistyö**

Osalla yrityksistä oli myös muuta tiivistä yhteistyötä muiden yritysten kanssa. Nämä yhteistyösuhteet sisälsivät lähinnä tuotekehittelyä, markkinointia sekä muuta tuotannollista yhteistyötä kuin alihankinnan ostoa.

### **\* Yhteistyön mahdollisuudet**

Yrityksissä nähtiin yhteistyön mahdollisuuksia seuraavissa asioissa: nahkatehtaiden jätehuolto, koulutus, tuotekehittely, laatu järjestelmä, vientimarkkinointi, tiedonvaihto, tarviketukkumyymälä, ostot sekä tarvikkeiden ja työntekijöiden lainailu yritysten kesken. Myös uusia itsenäisiä yrittäjiä alihankkijoiksi käsineiden leikkuuseen ja ompeluun toivottiin.

### **\* Tulevaisuudesta**

Kolmen yrityksen erityisenä tavoitteena oli kasvattaa vientiä. Samoin kolmessa yrityksessä arvioitiin jatkossa ostettavan kapasiteettia lisääntyvässä määrin yrityksen ulkopuolelta.

## **7. Veneteollisuuden yritysten verkostoitumisesta**

### **7.1. Yritysten piirteitä**

Aineistossa oli mukana kahdeksan veneitä valmistavaa yritystä tutkimusalueelta. Lisäksi venealan aineistossa oli mukana yksi tutkimusalueen ulkopuolella Luodossa sijaitseva veneenvalmistaja, joka poikkesi merkittävästi tutkimusalueen veneenvalmistajista esimerkiksi kooltaan. Haastattelut tehtiin myös kahdessa veneteollisuuden alihankkijoina toimivassa metallialan yrityksessä, joista toinen sijaitsi Kokkolassa ja toinen Kruunupyysä. Lisäksi haastattelut tehtiin kahdessa Kokkolassa sijaitsevassa yrityksessä, joista toinen valmisti veneissä käytettäviä vesisuihkulaitteita ja toisen toimialana oli veneiden huolto ja korjaus. Nämä viimeksi mainitut viisi yritystä eivät ole yrityksinä mukana aineiston tai verkostojen kuvauksissa. Sen sijaan näissä yrityksissä haastateltujen henkilöiden näkemykset ovat. Kun raportoinnissa kuvataan yrityksiä tai niiden verkostoja, tarkoitetaan tällöin nimenomaan kahdeksaa tutkimusalueella sijaitsevaa veneitä valmistavaa yritystä.

#### **7.1.1. Taustatietoja yrityksistä**

Aineiston kahdeksasta veneenvalmistajasta viisi sijaitsi Kokkolassa ja kolme Lohtajalla. Mukana oli sekä työ- että huviveneiden samoin kuin moottori- ja purjeverneiden valmistajia. Myös soutuveneitä, kanootteja ja jollia valmistettiin. Yhden veneenvalmistajan tuotanto lähes kokonaisuudessaan ja kahden valmistajan tuotannosta merkittävä osa oli alihankintaa siten, että veneiden markkinointi hoidettiin muualla. Yksi näistä yrityksistä teki myös alihankintana osia asuntoautoteollisuudelle. Veneitä valmistavista yrityksistä neljä oli perustettu 1990-luvulla, kaksi 1980-luvulla ja kaksi 1960-luvulla. Useimmat haastatellut olivat toimineet alalla jo pitkään, usein ensin toisten palveluksessa seudun veneteollisuudessa.

#### **Yritysten koko**

Veneitä valmistavista yrityksistä viimeisimmän tilikauden liikevaihto oli alle miljoona markkaa kolmella yrityksellä sekä viiden ja kymmenen miljoonan markan välillä viidellä yrityksellä. Kolme yritystä työllisti kaksi tai kolme henkilöä, kaksi yritystä viisi tai kuusi ja

kolme yritystä noin kymmenen henkilöä. Joissakin yrityksissä henkilökunnan määrä vaihteli sesonkien mukaan.

### **Yrityksille ongelmia aiheuttaneita tekijöitä**

Maan yleinen taloudellinen tilanne oli heijastunut myös veneiden myyntiin. Haastatelluista suurin osa tuntui kuitenkin uskovan oman yrityksensä tulevaisuuteen. Seuraavassa erään haastatellun kuvausta viime vuosien tilanteesta:

*On ollut aika vaikeaa, tämä on vaikea ala ja kun taloudellinen tilanne Suomessa tänä päivänä on se, mikä on, purjevene ei ole se, mikä ensimmäisenä hankitaan, vaan on hyvin vaikea saada tasaista tilauskantaa ja pidettyä tuotantoa säännöllisenä. Tuotannossa tulee valtavia huippuja ja kun saadaan tilaus, siinä on usein aika lyhyt toimitusaika ja silloin tehdään töitä yötä päivää ja lauantait ja sunnuntait, kunnes vene on valmis. Sitten voidaan olla kokonaan ilman töitä pari viikkoa... Tällaista se on ollut viime vuodet, valitettavasti.*

Parin yrityksen keskeisin ongelma liittyi toimitiloihin. Erityisesti isojen veneiden valmistuksessa ja korjauksessa tiloihin kohdistuu erityisiä vaatimuksia. Sopivia tiloja ei välttämättä ole helppo löytää tai saada käyttöön. Yksittäisinä ongelmina esille tuli muun muassa rahoitus erityisesti tuotannon kausiluontoisuuteen liittyen.

*... minusta tuntuu, että venealaan suhtaudutaan jollakin lailla hyvin varovaisesti rahoituslaitoksissa ehkä johtuen siitä, että se on ollut hyvin altis näille vaihteluille, mitä on ollut. Moni on kaatunut tuossa matkan varrella ja joissakin tapauksissa tietysti on ollut aivan syytäkin olla varovainen, mutta tuntuu joskus siltä, että ammutaan aika paljon ylikin.*

Muina yksittäisinä ongelmina mainittiin liian vahva markka, byrokraatiaan liittyvät asiat, muutokset kalastuslainojen myöntämisessä sekä yleensä epävarmuus EU:n vaikutuksesta kalastusasioihin. Ongelmana yksi haastateltu mainitsi myös alihankkijoiden ajoittain epävarmat toimitukset, jotka johtuvat siitä, että samoja alihankkijoita käyttävät isot veneenvalmistajat ajavat pienten ohi. Kyseinen haastateltu kuitenkin antoi eri yhteydessä kiitosta sekä alihankkijoilleen että isoille valmistajille. Venealan kriisi oli vaikuttanut myös alihankkijoiden hintatasoon ja maksuehtoihin.

### **7.1.2. Teknologia, tuotekehitys ja laatujärjestelmä**

#### **Teknologia**

Veneiden valmistusmenetelmistä eräs haastateltava totesi, että venealalla ei ole oikeastaan mikään muuttunut viimeisten kymmenen vuoden aikana; sarjat ovat hyvin pieniä ja käytännössä kaikki tehdään käsin. Juuri sarjojen pienuus aiheuttaa sen, että investoinnit teknologiaan eivät usein kannata. Ainoastaan yksi veneitä valmistavan yrityksen haastateltu painotti teknologian merkitystä. Tässä yrityksessä oli todettu pitkälle viedyn teknologian olevan ainoa mahdollisuus kilpailla kaikkien kilpailijoiden kanssa.

#### **Laatujärjestelmä**

EU:n huvivenedirektiivin vaatima CE-merkintä merkitsee muun muassa veneiden teknisen suunnittelun ja sen edellyttämän erityisen osaamisen merkityksen kasvamista. Veneet on dokumentoitava teknisesti direktiivin vaatimusten mukaisesti. (Finnboat news 3/1994) Aineiston veneitä valmistavilla yrityksillä ei ollut käytössä varsinaista esimerkiksi ISO-standardin mukaista laatujärjestelmää. Yksi haastateltu painotti erityisesti CE-merkinnän mukanaan tuomaa lisäresurssien tarvetta. Merkinnän vaatimia asioita ei ole mahdollista tehdä itse, vaan nämä palvelut täytyy ostaa ulkopuolelta. Hänen mukaansa alueella olisi kysyntää konsulttitoimistolle tai suunnittelijalle, joka keskittyisi nimenomaan tähän asiaan.

Eräs haastateltu kommentoi laatujärjestelmän merkitystä yleisesti lähinnä alihankkijoiden kohdalla:

*Harvalla näillä pikkupajoilla on mitään laatujärjestelmää. Jos heillä olisi kunnolliset laatujärjestelmät, niin olisi paljon helpompi vaatia, että loppuseelvitys pitäisi olla tehty siellä ja kirjattu protokollat laaduista. Mutta ei sitä ole näissä pikkuyrityksissä yleensä. Se on varmasti yksi ongelma, mihin tullaan yhä voimakkaammin, että kaikilla pitäisi olla se. Olisi niin paljon helpompi ostaa jotakin, kun tietää, että saadaan protokolla mukana, joka kertoo yksiselitteisesti, että se on tsekattu, että se täyttää ne normit, mitä siihen on asetettu.*



## Tuotekehitys, suunnittelu

Tuotekehityksen pohjana useimmilla veneenvalmistajilla oli markkinoilta eli asiakkailta ja jälleenmyyjiltä saatu palaute. Vaikutteita saatiin myös esimerkiksi messuilta. Muutamissa yrityksissä veneet suunniteltiin hyvin pitkälti asiakaskohtaisesti siten, että asiakas saa esimerkiksi varustelultaan yksilöllisen veneen. Suurin osa veneveistäjästä käytti ainakin piirtämisessä ulkopuolisia vähintään jossain määrin. Tietyissä venetyypeissä kuten purjeveneissä veneen suunnittelijan nimi on hyvin tärkeä. Myös ulkomaisia suunnittelijoita käytettiin. Ilmeisesti vain yhdellä aineiston yrityksistä oli suunnittelu omalla tietokoneella. Tähän aihepiiriin liittyen eräs haastateltu totesi seuraavaa:

*Venealalla on ollut niitä cad-ohjelmia aika pitkään, mutta käytännössä se ei oikein sillä tavalla sekään homma toimi, että tämä huvivenepuoli varsinkin, niin sehän on semmoista tunneperäistä se ostaminen. Siinä ei järki sillä tavalla voi olla mukana, koska eihän kukaan tarvitse varsinaisesti venettä, vaan sehän ostetaan, että se on niin kuin mukavaa. Siinä vaikuttaa kaikki muu kuin järki siihen hommaan ... että siinä täytyy vaistota, millä tavalla sen saa myytyä. Hyvin vähän veneitä ostetaan loppujen lopuksi, että se perustuisi ihan tarpeeseen. (isompia purjeveneitä tekevillä - kn) tulee enemmän mukaan se, koska pitäisi olla niin valtavasti piirustuksia yhdestä veneestä. Silloin se on jo varmasti käytännössäkin helpompi, että ne ovat koneella.*

Tämän hetken yleistä tilannetta veneiden tuotekehityksessä luonnehti toinen haastateltu seuraavasti:

*... kyllä se (veneala - kn) aika pientä on tällä hetkellä ja sen huomaa. Varsinkin näissä veneiden kehityksessä, niin se on kyllä aika paljon seissyt paikallaan nämä viimeiset vuodet, kenelläkään ei ole oikeastaan varaakaan kehittää ja uudistaa, että jos jotakin uutta tulee, niin ne ovat kyllä aivan hajatapauksia. Kyllä moni ajaa vielä vanhoilla malleilla pitkään. Se tietysti tulee se päivä vastaan, että on pakko uudistaa ja se, joka ei ole pysynyt vauhdissa mukana, niin se on auttamattomasti jäljessä.*

### 7.1.3. Raaka-aineiden ym. hankinta-alueet

Veneitä valmistavat yritykset tuntuivat ostavan hyvin pitkälle esimerkiksi lasikuidun, hartsin, puutavaran ja maalit kokkolalaisista liikkeistä. Yksi haastateltu mainitsikin Kokkolassa sijainnin hyvänä puolena sen, että kaikkien maahantuojien raaka-aineet löytyvät täältä. Osa materiaaleista ostettiin maahantuojilta muualta Suomesta, lähinnä Etelä-Suomesta. Yhtä

yrittystä lukuunottamalta ulkomailta ei juuri tuotu suoraan tavaraa. Alihankinnan ostot käsitellään luvussa 7.2.1.

#### **7.1.4. Markkina-alueet**

Tuotannosta vientiin meni viidellä kahdeksasta veneenvalmistajasta noin puolet tai tätä enemmän. Yhdellä yrityksellä viennin osuus oli noin kymmenen prosenttia. Alihankkijoina toimivilla yrityksillä osa viennistä oli epäsuoraa. Vientialueina olivat lähinnä Euroopan maat. Tärkeimmät markkina-alueet Suomessa olivat Etelä- ja Länsi-Suomi. Kotimaan myynissä ainoastaan yhdellä yrityksellä merkittävä osa myynnistä suuntautui tutkimusalueelle.

Markkinointia venealalla kuvasi yksi haastateltu näin:

*Veneitähän markkinoidaan perinteisesti oikeastaan vain kahdella tavalla, tärkein ja kallein on messut ympäri maailman ja toinen on sitten lehtimainonta erikoislehdissä. Molemmat ovat kohtuuttomia venekauppaan nähden ... , mutta sitä on aina tehty eikä oikein voi olla poiskaan.*

Kaikki aineiston yritykset eivät messuilla esiintyneet. Osa haastatelluista korosti suorien henkilökohtaisten kontaktien merkitystä. Jotkut yritykset saivat asiakkaita myös muilla tavoin, esimerkiksi siten, että asiakkaat olivat nähneet kyseisen veneen purjehtimassa ja kiinnostuneet siitä. Neljällä veneenvalmistajalla oli yksi tai useampia jälleenmyyjiä. Kolme yrittystä hoiti oman myyntinsä suorien asiakaskontaktien kautta. Eräs haastateltu näki ongelmaksikin markkinointiosaamisen puutteen:

*Se mihin yleensä pienyritykset tarvitsevat eniten apua on kyllä tämä markkinointi. ... tällä seudulla osataan tehdä melkein mitä tahansa, mutta sitä mitä ei osata, niin se on viedä sitä maailmalle, ... kun täällä on hyvin taitava porukka Kokkolassa, Larsmossa ja lähiympäristössä. Osaavat tosiaan tehdä melkein mitä vaan, mutta tekevät, pistävät sen piiloon, no eihän kukaan tätä tarvitse. Sitä taitoa ja kykyä mennä maailmalle sen kanssa ja kertoa, että tämä on maailman paras tuote ja myydä sitä. Siihen tarvitaan paljon enemmän apua, en tiedä kuinka ja missä muodossa, mutta se on se pullonkaula miksi yritykset täällä eivät menesty enemmän, kun he eivät osaa myydä sitä maailmalla.*

### 7.1.5. Kilpailu ja kilpailuetekijät

#### Kilpailuetekijät

Yrityksen kilpailuetekijöinä kuusi veneenvalmistajaa mainitsi laadun, näistä yksi hintalaatusuhteen. Eräs haastatelluista eritteli yrityksensä yrittävän pitää hyvän laadun kautta linjan sisustuksesta varusteisiin niin, että laatu on parasta, mitä voi saada. Laadun ylläpitämisessä tälle yritykselle oli haastatellun mukaan ollut suuri apu alihankkijoista sekä suurista veistämöistä, jotka olivat saaneet nämä alihankkijat hyvin korkealle tasolle. Toinen haastateltu kommentoi laatukysymystä seuraavasti:

*Voi karkeasti sanoa, että tämän alueen veneet ovat aika laadukkaassa maineessa tuolla Euroopassa, että siinä mielessä on ihan hyvä täältä lähteä myymään, että kyllä laatu on tällä alueella hyvä.*

Neljä veneenvalmistajaa mainitsi kilpailuetekijänä veneen tekemisen pitkälti asiakkaiden toivomusten mukaan. Tämä seikka tuli esiin sekä huviveneiden että työveneiden valmistuksessa. Yksi haastateltu esimerkiksi sanoi kilpailijoiden muualla Euroopassa tekevän pitkiä sarjoja ja ehkä halvempaa, mutta kyseisen yrityksen sen sijaan tekevän jotain erikoista.

#### Kilpailu

Aineiston veneenvalmistajat eivät juuri maininneet toisiaan kilpailijoina. Tätä selittää osaltaan valmistajien erilaiset tuotteet. Ehkä eniten keskinäistä kilpailua oli työveneiden valmistajilla. Esille tuli myös asiakkaiden merkkiuskollisuus, he pitäytyvät usein saman valmistajan veneissä. Ulkomaisia valmistajia ei juuri koettu kilpailijoiksi. Eräs haastateltu mainitsi ulkomaisten vastaavia veneitä valmistavien yritysten kilpailevan hinnalla eikä niinkään ehkä laadulla. Erään haastatellun mukaan raaka-aineet Suomessa ovat kalliimpia kuin muualla. Hän kertoi, että ulkomaisten raaka-aineiden hinnat olivat nousseet markan heikennyttyä, mutta eivät olleet laskeneet markan vahvistumisen myötä. Kyseisen haastatellun mielestä suomalaiset valmistajat ovat hinnallisesti hankalassa tilanteessa ja niiden asema ulkomaisiin valmistajiin nähden heikkenemässä.

Kolme veneitä valmistavien yritysten haastateltua toi esiin viime vuosien kovan hintakilpailun. Heistä yksi luonnehti konkurssien vaikutuksia hintakilpailuun seuraavasti:

*Tällä hetkellä se on vääristynyt tämä kilpailu, koska on mennyt paljon yrittäjiä konkurssiin ja ... on myyty sitten jonkun realisointikeskuksen kautta näitä veneitä erittäin halvalla pois. Että meilläkin on ollut semmoisia asiakkaita, jotka ovat tulleet kysymään veneen hintaa ja nauraneet, että he saavat puolella hinnalla jostakin. Siinä ei auta sanoa muuta, että se on asiakkaan etu. Tällä hetkellä on tämmöistä kilpailun vääristymää.*

### **7.1.6. Odotuksia julkiselta sektorilta ja näkemyksiä paikallisesta toimintaympäristöstä**

Yksittäiset haastatellut toivat esiin seuraavia odotuksia julkisen sektorin tahoilta: Tilapäisen rahoituksen saaminen on suuri ongelma, jonka vuoksi voidaan jopa menettää tilaus. Vaaditaan erittäin suuret vakuudet ja riskittömissä tapauksissa pitäisi olla selvä systeemi, jossa valtio tai kunta olisivat takaamassa jollain tavalla. Pienten yritysten tuotekehittelyä, markkinointia ja uusien tuotteiden tuomista markkinoille olisi tuettava, koska nämä toiminnot vievät liikevaihdosta suhteellisesti suuremman osan kuin suurilta. Pienillä yrityksillä ei ole myöskään resursseja tutkimukseen. Työllistämiskulut nähtiin ongelmana. Kaupankäynnissä ja yleensä yritystoiminnan kehittämisessä olisi koulutustarvetta. Kunta ja maakunnan liitto voisivat tuoda enemmän esiin aluetta venemaakuntana. Yrityksille suunnatut kurssit ovat usein kalliita. Paikallisilta yrityksistä palvelevilta julkisin varoin ylläpidettäviltä organisaatioilta odotettiin esimerkiksi kehitystyössä enemmän palveluallttiutta ja kiinnostusta sekä sitä, että ensimmäisenä asiana neuvotteluissa ei olisi hinta, vaan ongelman ratkaiseminen.

Erään haastatellun mukaan ammattioppilaitoksessa olisi suotavaa antaa myös alumiinialan peruskoulutusta. Toisen haastatellun mielestä oppilaitoksissa pitäisi panostaa enemmän käytännön työn opettamiseen:

*Se, mihin noissa oppilaitoksissa minusta pitäisi panostaa enemmän olisi, että varsinkin venelinjan oppilaat saisivat tehdä huomattavasti enemmän näin käytännön oppimiseen kuin siihen teoriaan. Teoriaa kyllä varmasti tarvitaan, sanotaan lähinnä kemian puolella, että kaikki ymmärtävät, mitä aineita ovat sekoittelemassa ja tällaista. Mutta nämä harjoittelijat, mitkä meillä ovat olleet, niin ne ovat niin arkoja tekemään sitä työtä sen takia, että se kokemus on niin hirveän vähäistä. Tuntuu, että koulussakin pitäisi vielä enemmän olla sitä veneen tekemistä ja kyllä he oppivat, mutta se arkuus on niin silmiin pistävää. Käytännön työ on oikeastaan se ainoa, josta he oppivat sen tekemään ... minä*

*näen sen vain meidän kannalta, mutta tuntuisi, että jos he saisivat tehdä enemmän, niin olisivat kyllä kypsempiä sitten työelämääinkin.*

Paikallisen toimintaympäristön vahvuuksina ja samalla merkityksellisinä tekijöinä sijainnissa veneteollisuuden keskittymässä useimmin mainittiin venealan osaaminen, missä on keskeistä myös alihankkijoiden osaaminen ja tähän liittyen ammattitaitoinen työvoima.

*... täällä on sitä osaamista, mitä en ole löytänyt muualta ... semmoista laatua en ole nähnyt missään niin kuin täällä tehdään. Kaikki nuo alihankkijat sijaitsevat tässä Pietarsaari, Kruunupyö, Kokkola alueella ja se on ilman muuta vahvuus. --- Ei tätä osaamista olisi täällä, jos ei olisi näitä veneitä valmistettu täällä kauan aikaa. Kun paljon liikkuu maailmassa näissä toimipisteissä ja satamissa, niin minä olen kyllä aivan varma siitä ettei missään löydy semmoista palvelua niin lähellä kuin täällä, koska täällä saat ihan kaikkea.*

Muita veneenvalmistajien esille tuomia vahvuuksia olivat veneenrakennuksen perinne, raaka-aineiden saatavuus, sataman ja meren läheisyys, alueen imago veneenrakennusalueena yleensä sekä Nautorin ja Balticin luoma maine. Sijainnin heikkoutena useimmin mainittiin etäisyys sekä raaka-aineista että markkinoista.

## 7.2. Yritysten harjoittama yhteistyö

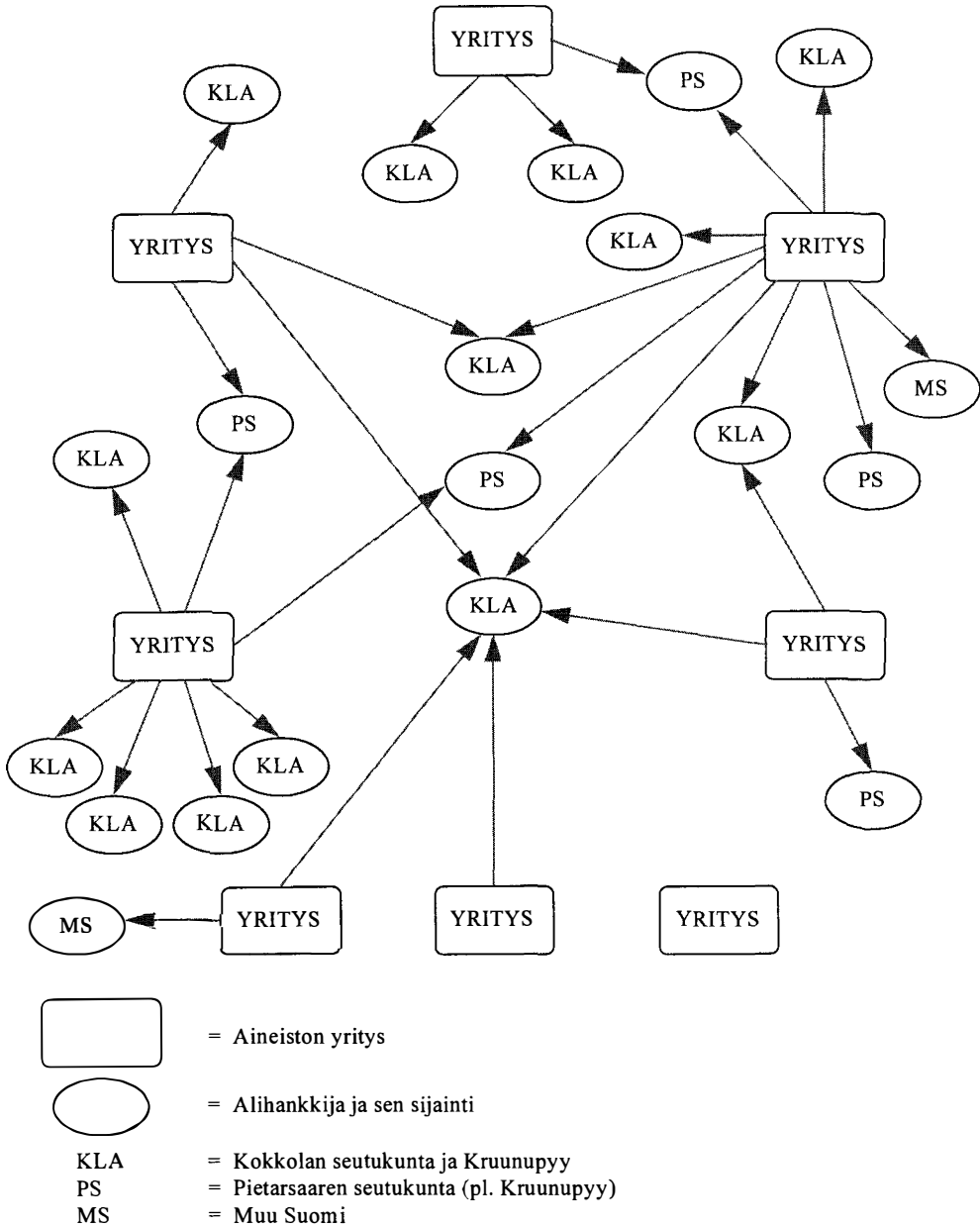
### 7.2.1. Alihankintayhteistyö

Alihankkijoiden käyttö veneenvalmistuksessa on yleistä. Kuvassa 4 on esitetty aineiston veneenvalmistajien yhteyksiä alihankkijoihinsa.<sup>26</sup> Veneenvalmistajilla tuntui olevan hyvin vakiintunut alihankintaverkosto. Jotkut alihankintasuhteet olivat kestäneet jopa parikymmentä vuotta. Alihankintana ostettiin esimerkiksi metallitöitä, puusisustuksia, patjoja, laminointia ja kokoonpanoa. Lähes kaikki alihankkijat sijaitsivat Kokkolan ja Pietarsaaren seuduilla. Alihankkijoiden läheisyyttä pidettiin tärkeänä. Läheisyyden etuna mainittiin yhteistyön nopeus ja helppous sekä pienemmät rahtikulut. Kyseessä on osittain myös helposti kuljetuksissa vaurioituva tavara, minkä vuoksi lyhyitä kuljetuksia myös pidettiin etuna.

*... alihankkijat saadaan fyysisesti lähelle ja vielä se on se 50 kilometrin pakettiautoreissu, niin se on edelleen aika tiukalla. Sen jälkeen kaikki tulee kalliiksi. Eli se on kyllä ehkä tämä ketju, joka tässä tavallaan toimii, niin sehän ei voisi oikeastaan toimia missään muualla Suomessa. --- Olen kyllä sitä mieltä, että jos veneteollisuutta jossain pitää Suomessa harjoittaa, niin se on täällä.*

---

<sup>26</sup>Ilmeisesti jotkut haastatellut tulkitsivat alihankinnan käsitteen eri tavoin kuin toiset. Tämä on pääteltävissä esimerkiksi siitä, että metallitöitä veneteollisuudelle tekevä alihankkija ilmoitti asiakkaikseen yrityksiä, jotka eivät vastaavasti nimenneet kyseistä yritystä alihankkijakseen. Toisaalta ainakin yksi veneenvalmistaja ilmoitti alihankkijakseen yrityksiä, jotka vaikuttivat pikemminkin tavarantoimittajilta.



**Kuva 4. Aineiston veneitä valmistavien yritysten alihankintayhteyksiä ja alihankkijoiden sijainti.**

Paikallisen toimintaympäristön etuna pidettyyn venealan osaamiseen kuuluu hyvin olennaisena osana myös alihankkijoiden osaaminen, mikä käy ilmi seuraavastakin veneenvalmistajan näkemyksestä:

*...ihan selkeästi siinä on tämän erikoisalan, minkä he tekevät, niin sen alan ammattitaito ja sen osaamisen, know-how'n, he antavat meille ja taas toisaalta me tarjoamme heille sen työn ja liikevaihdon. Että kyllä se oikeastaan on näin, että he myyvät sitä tuotetta ja sitä osaamista, koska niin kuin veneen sohvan tekeminen on ihan hebreaa meille. Jos me aletaan tekemään sitä, niin meidän pitäisi alkaa hommaamaan siihen ammattitaitoisia ihmisiä.*

Alihankkijoiden osaamista kuvannee myös se, että esimerkiksi alueella sijaitsevia veneteollisuuden metallialan alihankkijoita käyttivät myös muualla Suomessa sijaitsevat veneenvalmistajat. Haastatellut olivat yleisesti ottaen tyytyväisiä yhteistyöhön alihankkijoidensa kanssa. Pari haastateltavaa mainitsi kuitenkin toimitusvaikeuksista:

*... eivät ole olleet ihan ajallaan niin kuin pitäisi ja jos työ ei kulje oikeassa järjestyksessä, niin se haittaa sitä valmistusaikaa, koska se on yleensä aika tiukaksi vedetty. Mitä nopeammin me teemme, niin sen tavallaan parempi tienesti siitä on, kuitenkin vaarantamatta sitä laatua, että se on aika pienistä asioista kiinni...*

Kaksi veneenvalmistajaa mainitsi lisäävänsä alihankinnan ostoa jatkossa.

### **7.2.2. Muu yhteistyö**

Kaksi aineiston veneenvalmistajaa teki tuotannostaan osan ja yksi käytännössä koko tuotantonsa alihankintana. Päähankkijat, jotka sijaitsevat muualla Suomessa, huolehtivat kyseisten tuotteiden markkinoinnista. Tällaiseen yhteistyöhön oltiin yrityksissä tyytyväisiä. Muuta vakiintunutta tutkimuksen määritelmän mukaista yhteistyötä ei aineiston veneenvalmistajilla ollut.



### 7.3. Yhteistyön kehittämisen mahdollisuuksista

#### 7.3.1. Yhteistyön esteistä

Mitkä tekijät sitten ovat esteenä veneenvalmistajien keskinäiselle yhteistyölle? Yksittäiset veneenvalmistajat esittivät seuraavanlaisia näkemyksiä yhteistyön esteistä ja vaikeuksista: Yhden haastatellun mukaan yhteistyötä olisi ilmeisesti pitänyt kehittää silloin, kun alalla meni paremmin. Tilanne on muuttunut täysin viiden vuoden aikana, toiminta on supistunut ja yrityksiä on lopetettu. Tämän haastatellun mukaan hyvänä aikana "kaikilla meni vähän liian lujaa" eikä ollut aikaa eikä resursseja. Yhteisestä markkinoinnista ja messuesiintymisistä ei oltu koskaan päästy sopuun. Toinen haasteltu, joka itse tekisi mielellään yhteistyötä nykyistä enemmän, kertoi yhteistyön sujuvan hyvin alihankkijoiden kanssa. Ongelmia sen sijaan tulee silloin, kun pitäisi tehdä yhteistyötä toisten valmiita tuotteita valmistavien yritysten kanssa. Yhteisostoja oli yritetty tehdä, mutta kyseisen haastatellun mukaan siinä on suurimpana ongelmana se, että koska tilauksia ei ole kuin lyhyeksi aikaa, kukaan ei uskalla tehdä suurempia ostoja. Yrittäjä kertoi myös kokemustensa perusteella yhteistyön sujuvan tiettyyn vaiheeseen saakka, mutta ongelmia tulevan siinä vaiheessa, kun yhteistyöhön pitäisi panostaa taloudellisesti.

Eräs haastateltu mainitsi myös suomen- ja ruotsinkielisten veneenvalmistajayritysten erillaisuuden, mikä saattaa jossain määrin rajoittaa näiden keskinäistä yhteistyötä. Erään toisen veneenvalmistajan mukaan kilpailijoiden kanssa ei voi tehdä yhteistyötä, koska kaikilla on ongelmia saada työtä riittämään vuoden ympäri. Vaikka tarvetta olisikin, on hänen mukaansa vaikea löytää yhteistyön aluetta. Ostoyhteistyö esimerkiksi ostoyhtiön muodossa on myös kustannuskysymys. Taannoisessa yhteismessuosallistumisessa ongelmana haastatellun mukaan oli ollut joidenkin yritysten maksujen maksamatta jättäminen, jolloin kustannukset jäivät muiden maksettavaksi.

Eräs haastateltu pohti venealan tilannetta alueella yhteistyön tekemisen näkökulmasta seuraavasti:

*Se on vain tämä pohjalainen luonne ilmeisesti, että se on vähän hankala. Jokainen tietysti ajattelee aina omalla tavallaan ja haluaisi tehdä paremmin kuin naapuri, mutta kyllä sitä ehkä löytyisi jotain muutakin, katsotaan nyt, mihin tämä maailma menee. Nyt se on tämä veneenvalmistus melko alamaissa vielä, että niitä tehdään muutama vene siellä täällä. Kukaan ei oikein vielä minusta tuntuu uskallakaan satsata oikein paljon tällaisiin asioihin, että yleensä nyhjäätään vain juuri sen verran, että pärjätään.*

### 7.3.2. Yhteistyön mahdollisista muodoista

Eräällä haastatellulla oli ollut ongelmia raaka-aineiden saannissa. Hän oli kiinnostunut hyvin organisoidusta ostoyhteistyöstä siten, että ostetaan yhdessä suurempia eriä. Toinen haasteltu arveli yhteistyön olevan vaikeaa, mutta pidemmällä tähtäimellä ainoa keino pienille yritykselle selvitä kilpailussa. Hän uskoi, että tulevaisuudessa ei ilmeisesti ole mahdollista rakentaa veneitä nykyiseen tapaan eli käsityönä, koska se tulee liian kalliiksi. Hän arvioi tuotannon tulevaisuudessa olevan suurissa sarjoissa. Kyseinen yrittäjä piti hyödyllisenä kapasiteettipörssiä, jota hoitaisi kehitysyhtiö, elinkeinoasiamies tai vastaava. Myös tällaista järjestelmää oli aikaisemmin yritetty, mutta silloin ongelmana haastatellun mukaan oli monien yrittäjien haluttomuus kertoa kilpailijoille oman yrityksensä kapasiteetista. Myynissä voitaisiin tehdä yhteistyötä ja esimerkiksi ottaa tuotantoon yhteisiä malleja, jotka tehtäisiin eri yrityksissä samoilla muoteilla ja samoilla investointikuluilla. Näin pystyttäisiin tekemään enemmän sarjatyötä ja tuomaan markkinoille uusia malleja halvemmalla kustannuksella jakamalla. Tällainen yhteistyö vaatii hyvin paljon sen vetäjältä. Kyseisen haastatellun mielestä juuri tämä aika on oikea yhteistyöhön, koska veneenvalmistajilla on ratkaistavanaan yhteisiä ongelmia. Sen sijaan Kokkolan seudun veneenvalmistajien yhteisen malliston toteuttamista yrityksissä ei nähty mahdollisena.

Erään haastatellun mielestä pienillä yrityksillä pitäisi olla enemmän keskinäistä yhteistyötä, jotta saataisiin suuria tilauksia, joita mikään pienistä yrityksistä ei yksinään voi tehdä. Näin suuria tilauksia ei ollut toistaiseksi tullut. Toinen haastateltu esitti yhteistyöstä seuraavanlaisia ajatuksia:

*Tämmöinen taloudellinen yhteistyö - verkostoituminen - täytyy aina perustua voiton tavoitteluun ... niin kuin kaikki yritystoiminta. Se ei voi perustua sellaiseen, että lähdetään yhdessä johonkin, koska jokaisella on omat kontaktinsa, jotka ovat kalliilla hiellä ja työllä saatu. Niitä ei kukaan halua antaa käyttöön, koska ne ovat herkkiä asioita, ne voivat mennä pilalle. Sen takia yhteistyö voi perustua vain siihen, että joku tarjoaa toisille työtä tai toimeentuloa ja sillä tavalla siinä on molemmilla se taloudellinen etu. --- Mitä huonompi aika, sen helpommin se yhteistyö lähtee käyntiin --- tämä on herkintä aikaa varmasti siinä mielessä. Mutta se on niin kuin yleensä ollut, että ei sallita sitä, että toinenkin pärjäisi tällä tuotteella. --- ... siihen, mihin minä joskus voisin uskoa, että olisi jonkinlainen vahva esimerkiksi yhtiö, joka pystyisi ostamaan ja myymään toisten veneitä, vahva jollakin alueella, osaamisena lähinnä tietysti vientityö. ... se täytyy perustua sitten siihen, että sillä, joka ostaa ja myy nämä veneet, niin sillä on taloudellinen intressi siinä. Tavallaan se voi pitää omassa hanskassa ne asiat, koska vientikaupassa ei tarvitse tehdä kuin yksi pieni virhe, niin koko firma on loppu. Ja semmoisessa yhteiskompuksessa aina tulee*

*virheitä, mutta vientikauppa on semmoista, että kun veneet ovat kalliita yksiköitä, niin jos häviät siinä yhden viidensadantuhannen veneen, niin saat melkein lopettaa. Ja se viidensadantuhannen veneen häviäminen on erittäin helppoa tuolla ulkomailla...*

Yhden haastatellun mukaan kansainvälisillä markkinoilla toimittaessa vaaditaan asioita, jotka vaativat teknistä henkilökuntaa yrityksissä. Pienillä yrityksillä ei ole samanlaisia mahdollisuuksia palkata teknistä henkilökuntaa kuin suurilla. Haastatellun mukaan tämä voi tulevaisuudessa johtaa siihen, että pienet yritykset toimivat alihankkijoina ja suuret yritykset hoitavat markkinoinnin.

### **Tarvetta uusille palveluille**

Laatujärjestelmään ja CE-merkintään liittyvien palveluiden tarpeesta kerrottiin luvussa 7.1.2. Osittain myös tähän liittyen alueella olisi erään haastatellun mielestä käyttöä venealaa tuntevalle kielitaitoiselle henkilölle. Hänen mukaansa seudulla ei ilmeisesti ole henkilöä, joka osaisi tehdä venealan käännöksiä ranskaksi. Toisen haastatellun mielestä ruotsinkielisen palvelun, erityisesti tilitoimistopalvelun, saaminen Kokkolassa on vaikeaa. Yksi haastateltu mainitsi myös puutteen veneenkuljetuksessa. Suurten purjeventeiden kuljetukseen täytyy olla erikoisauto. Tältä seudulta ei haastatellun mukaan löydy autoa, joka pystyisi siirtämään veneen autoon, ajamaan sen rantaan ja nostamaan mereen. Erään haastatellun mukaan seudulla ei ole venealalla käytössä tietokoneavusteista mallintamista, vaan mallit rakennetaan edelleen käsin, mikä on aikaa vievää.

### **Veneteollisuuden kehittämiskeskus**

Veneenvalmistajilta kysyttiin mielipidettä veneteollisuuden kehittämiskeskuksen perustamisesta alueelle ja myös sitä, millaisille toiminnoille tällaisessa keskuksessa mahdollisesti olisi tarvetta. Kukaan haastatelluista ei 'tyrmännyt' ajatusta. Vaikutti siltä, että yrittäjien mielestä tarvetta olisi, mutta rahoituskysymys askarrutti muutamia haastateltuja. Yksi heistä sanoikin pienillä yrityksillä, joilla olisi tarvetta tällaiselle keskukselle, olevan rajalliset mahdollisuudet maksaa palveluista. Yksittäiset veneenvalmistajat mainitsivat seuraavia toimintoja, joille veneteollisuuden kehittämiskeskuksessa mahdollisesti olisi tarvetta: vientiin liittyvät asiat (esimerkiksi sopimusten teko), suunnittelu, piirtäminen, tuotannon suunnittelu, uudet ideat, EU-säädöksiin liittyvät asiat, tekninen osaamistuki, tekninen tut-

kimus eli testaukset, raaka-aineiden mittaukset, uppoavuudet, lujuuDET, luokitukset, laskelmat ja laatuasiat. Veneiden valmistajat kommentoivat asiaa muun muassa seuraavasti:

*Ei se varmasti huono ajatus ole, mutta sen pitäisi oikeastaan olla sitten sellainen, että sitä työtä, mitä siellä tehdään, pitäisi hyödyntää kaikkien, ettei vain joidenkin siellä täällä. Se pitäisi olla joka veneyrityksen hyötykäytössä sitten.*

*... nyt tutkimustoiminta keskittyy Helsinkiin ja ne ovat turhan kaukana. Kun olisi tässä Pohjanmaalla, niin siellä voisi vaikka käydä, jos jotakin tarvetta on, mutta Helsinkiin on vaikea lähteä. Ja sitten se varmasti tulisi tutuksi se porukka, niin silloin tietäisi ja olisi paljon helpompi asioida, että se on vähän semmoista tällä hetkellä Helsinkikeskeistä. Kyllä minä olen sen kannalla, että se olisi täällä, missä veneitä tehdään. Täällä ei ole mitään tutkimusta, se onkin väärin, että täällä tehdään veneitä ja Helsingissä tutkitaan.*

*... epäilen vain, että siihen ei saada niin paljon varoja sitten, että se ... Sitä perustietoa ja taitoa löytyy kyllä, sitä on jo olemassa, vaan se on kyllä enemmän tuotantosovellutuksia, mihin tarvittaisiin apua.*

## **7.4. Tiivistelmä veneitä valmistavien yritysten haastatteluaineistosta**

### **\* Teknologia**

Veneenvalmistus oli yrityksissä pääsääntöisesti pitkälti käsityötä ja sarjat pieniä.

### **\* Laatujärjestelmä**

Yrityksillä ei ollut käytössä varsinaista laatujärjestelmää. Sen kehittäminen oli ajankohtaista EU:n huvivenedirektiivin vaatiman CE-merkinnän vuoksi ja siinä oli tarvetta yritysten ulkopuolisille resursseille.

### **\* Raaka-aineiden hankinta**

Yritykset ostivat merkittävästi raaka-aineita Kokkolasta Etelä-Suomen lisäksi.

### **\* Vienti**

Kahdeksan veneenvalmistajan tuotannosta viidellä viennin osuus oli noin puolet tai enemmän.

### **\* Kilpailuetekijät**

Laatu oli kilpailuetekijä suurimmassa osassa yrityksistä. Puolet yrityksistä mainitsi kilpailuetekijänä asiakkaiden toivomusten mukaan tehdyt yksilölliset veneet.

### **\* Kilpailu**

Aineiston yritysten keskinäinen kilpailu ei vaikuttanut kovin merkittävältä.

### **\* Julkisesta sektorista**

Veneenvalmistajat toivoivat julkisen sektorin tukea seuraavissa yksittäisissä asioissa: vakuudet, tutkimus, tuotekehittely, markkinointi sekä koulutus yritystoiminnan kehittämisessä.

### **\* Paikallinen toimintaympäristö**

Paikallisen toimintaympäristön vahvuuksina pidettiin venealan osaamista (ammattitaitoinen työvoima ja myös alihankkijoiden osaaminen), veneenrakennuksen perinnettä, imagoa, raaka-aineiden saatavuutta sekä sataman ja meren läheisyyttä.

## **YHTEISTYÖ**

### **\* Alihankintayhteistyö**

Veneenvalmistajilla oli vakiintunut alihankintaverkosto. Lähes kaikki alihankkijat sijaitsivat Kokkolan ja Pietarsaaren seuduilla. Alihankkijoiden läheisyyttä pidettiin tärkeänä.

### **\* Muu yhteistyö**

Kolmen veneenvalmistajan tuotannosta merkittävä osa oli alihankintaa. Näiden yritysten päähankkijat sijaitsivat muualla Suomessa. Alihankkija- ja päähankkijayhteyksien lisäksi veneenvalmistajilla ei ollut muuta vakiintunutta yhteistyötä.

### **\* Yhteistyön esteistä**

Veneenvalmistajien keskinäinen yhteistyö tuntui olevan vaikeaa. Alueita, jossa yhteistyö olisi toiminut, ei oltu löydetty.

### **\* Yhteistyön mahdollisuuksista**

Yksittäisinä yhteistyön mahdollisuuksina mainittiin seuraavia asioita: ostot, myynti, yhteiset mallit, yhteistoimitukset.

### **\* Palvelujen tarve**

Veneenvalmistajat toivat esiin seuraavia yksittäisiä palveluita, joille olisi tarvetta: CE-merkintään liittyvät palvelut, käännöspalvelut (venealaa tunteva henkilö), veneenkuljetus, tietokoneavusteinen mallintaminen.

### **\* Veneteollisuuden kehittämiskeskus**

Veneteollisuuden kehittämiskeskukselle oli monien veneenvalmistajien mielestä ainakin jossain määrin tarvetta, mutta yritysten mahdollisuudet osallistua kustannuksiin on toinen asia. Tarvetta voisi haastateltujen mukaan olla esimerkiksi seuraaville toiminnoille: vientiin liittyvät asiat, suunnittelu, piirtäminen, tuotannon suunnittelu, EU-säädöksiin liittyvät asiat, tekninen osaamistuki, tekninen tutkimus ja laatuasiat.

## **8. Johtopäätökset**

### **8.1. Verkostoitumisen piirteiden toimialoittaista vertailua**

Tutkimuksen kaikille toimialoille on ominaista tuotannon käsityö- ja työvoimavaltaisuus ja usein myös pienet sarjat. Joustavuus yritysten toiminnassa ja tuotannossa korostui kilpailu- etutekijänä. Osa yrityksistä toimi selvästi asiakaslähtöisesti tehden asiakaskohtaisia tuotteita. Erityisesti vaatetusteollisuudessa suuntauksena tuntui olevan yritysten keskittyminen yhä enemmän tuotantokokonaisuuden hallintaan, logistiikkaan, tuotekehitykseen ja markkinointiin. Vaatetusteollisuudessa varsinainen valmistus teetettiin enenevässä määrin yritysten ulkopuolella. Muilla toimialoilla yritysten oma ydinsaaminen tuntui selvemmin olevan edelleen tuotteen valmistuksessa.

Alihankinta oli selvästi yleisin yritysten yhteistyömuoto kaikilla tutkimuksen toimialoilla. Alihankintaverkostojen alueelliset ulottuvuudet erosivat toimialoittain selvästi. Tuotantoansa muita toimialoja enemmän ulkoistanut vaatetusteollisuus oli toimialoista ainoa, jonka yrityksissä ostettiin alihankintaa myös ulkomailta. Suomen ulkopuolella sijaitsi vaatetusalan yritysten vakiintuneita alihankkijoita suurin piirtein saman verran kuin kotimaassa. Puualan alihankkijoiden sijainti painottui Keski-Pohjanmaalle ja sitä ympäröiviin maakuntiin. Nahkateollisuuden alihankkijoista suurin osa sijaitsi tutkimusalueella ja veneeteollisuuden alihankkijoista lähes kaikki Pietarsaaren ja Kokkolan seuduilla. Alihankintayhteydet olivat siis alueellisesti laajimmat vaatetusteollisuudella ja vastaavasti lähialueelle suuntautuneimpia olivat veneenvalmistajat.

Ne yritykset, joilla oli muuta kuin alihankintaan liittyvää yhteistyötä muualla Suomessa tai ulkomailla sijaitsevien yritysten tai muiden organisaatioiden kanssa, olivat pääsääntöisesti keskimääräistä suurempia yrityksiä aineistossa. Verkostoyhteydet suuntautuivat siis pääsääntöisesti sitä kauemmaksi, mitä suurempi yritys oli kyseessä.

Veneenvalmistuksen voidaan todeta olevan yksipuolisimmin verkostoitunut toimiala yhteyksien rajoituessa alihankkijoihin ja päähankkijoihin. Alihankintayhteyksillä on kuitenkin erittäin keskeinen rooli veneenvalmistuksessa ja alihankintayhteydet tuntuivat olevan muihin toimialoihin verrattuna vakiintuneemmat. Vaatetusteollisuudessa oli alihankintaan liittyvien yhteyksien lisäksi jossain määrin myös muita yhteistyösuhteita, joissa kumppanit olivat pääasiassa tutkimusalueen ulkopuolelta. Nahkateollisuutta edustavien

yri-tysten yhteistyö oli alihankinnan lisäksi lähinnä muuta tuotannollista yhteistyötä, markkinointia sekä tuotekehitysyhteistyötä. Puualan yrityksistä löytyi muita toimialoja lukuisampia yhteistyön muotoja. Tätä selittänee kuitenkin osaltaan aineiston puualan yritysten heterogeenisuus. Puuala oli toimialoista ainoa, jonka yrityksillä oli tiiviitä lähes yksinomaan tietojen vaihtoon perustuvia verkostoja. Yhteistyösuhteita oli myös esimerkiksi ostoissa, tuotekehityksessä ja markkinoinnissa. Eri toimialojen yritysten keskinäinen verkostoituminen tutkimusalueella tuntui olevan lähes olematonta. Aineiston perusteella ainoa yhteys näytti olevan veneenvalmistuksen ja puusepänteollisuuden välillä.

## **8.2. Toimialakohtaisia kehittämisa- jatuksia**

Haastattelujen tuloksena muodostui sekä toimialakohtaisia että kaikille toimialoille yhteisiä kehittämisa-  
jatuksia. Näitä testattiin haastatelluille suunnatulla postikyselyllä. Kyselyn tuloksena saatiin pääasiassa vahvistusta niihin johtopäätöksiin, joihin haastattelujen perusteella oli päädytty. Esitetyt kehittämisa-  
jatukset ovat yleisiä suuntia, jotka eivät päde kaikkiin yrityksiin. Tiettyyn kehittämissuuntaan panostaminen edellyttää tarkempia selvityksiä, koska konkreettisten toimenpiteiden täytyy perustua yrityskohtaisiin tarpeisiin.

### **Mekaaninen puunjalostusteollisuus**

\*Puuraaka-  
aineen myyjien ja ostajien yhteistyötä on kehitettävä. Puun tarjonta ja kysyntä Keski-Pohjanmaalla on saatava entistä paremmin kohtaamaan toisensa, jotta puun jalostajat voisivat ostaa tarpeisiinsa sopivia laatuja ja määriä raaka-  
ainetta oman alueensa sahoilta ja sirkkeleiltä. Tämä edellyttää tiedon kulun parantamista koko puun tuotantoketjussa.

\*Yrityksissä on jossain määrin kiinnostusta yhteiseen konekantaan. Yksityiskohtaiset tarpeet olisi selvitettävä sekä yhteistyötä ja investointeja yhteisen konekannan hankkimiseksi edistettävä.

\*Tuotantoteknologian kehittämiseen tarvitaan myös yritysten ulkopuolisia resursseja.

\*Tuotannollista yhteistyötä yleensä olisi lisättävä ja tuettava.



\*Maakunnan puualan yritysten yhteisten tuotekokonaisuuksien kehittämiseen pitäisi panostaa. Maakunnassa toimii esimerkiksi huonekaluvalmistajia, jotka ovat erikoistuneet pöytien, tuolien tai sänkyjen valmistukseen. Junet Oy Jurvassa (liite 5) on esimerkki toisiaan täydentäviä huonekaluja valmistavien yritysten yhteistyöstä. Mallia voisi soveltaa myös keskipohjalaisten huonekaluvalmistajien ja samaan tapaan myös muita puutuotteita valmistavien yritysten kesken.

\*Yhteistyötä yritysten ja oppilaitosten välillä pitäisi entisestään lisätä. Ammattioppilaitosten opettajilta odotetaan parempaa tuntumaa käytännön yrittämiseen ja opiskelijat pitäisi saada enemmän mukaan yrityselämään jo opiskelun aikana. Oppilaitoksissa käytettävän tekniikan ajanmukaisuuteen olisi kiinnitettävä huomiota.

\*Yritysten pitäisi yhdistää resurssejaan vientiin ja uusille markkina-alueille pääsyn helpottamiseksi.

\*Erityisesti pienten yritysten keskittymistä erikoistuotteiden/asiakaskohtaisten tuotteiden valmistukseen olisi edistettävä.

### **Vaatetusteollisuus**

\*Vaatetusteollisuuden yritykset voisivat suuntautua entistä enemmän erikoistuotteisiin, asiakaskohtaisiin tuotteisiin ja projektikohtaisiin tuotteisiin. Uusien markkinasegmenttien hakemista esimerkiksi teollisuudesta ja julkiselta sektorilta olisi tuettava.

\*Työ- ja suojapukineita, -jalkineita ja -käsineitä valmistavien yritysten yhteistyötä markkinoinnissa olisi edistettävä.

### **Nahkateollisuus**

\*Nahkateollisuudessa tärkeätä on vientiin panostaminen ja erikoisosaamisen kehittäminen. Vaikuttaa siltä, että erityisesti nahkapukineteollisuudessa tuotekehittelyyn panostaminen ja markkinalähtöisen ajattelutavan omaksuminen entistä paremmin on erityisen keskeistä. Tuotekehittelyä ja markkinainformaation hankkimista ja käyttöä on edistettävä.

\*Nahkatehtailla on tarvetta tehdä yhteistyötä jätehuollossa. Tätä olisi tuettava.

\*Työntekijöiden "lainailu" samoin kuin tarvikkeiden lainailu yritysten kesken kiireisinä aikoina koetaan yrityksissä hyödyllisenä, joten tällaisen järjestelmän muodostumista on tuettava.

\*Tarvikkeiden yhteisostoille tuntuu olevan jossain määrin tarvetta. Yksityiskohtaisemmat tarpeet ja yhteisostojen kannattavuus olisi kartoitettava.

\*Alueella on ilmeisesti edelleen pulaa ammattitaitoisista käsineompelijoista. Koulutustarpeet olisi selvitettävä.

\*Koulutuksessa on jossain määrin yhteistyön mahdollisuuksia, koska yrityksistä ei voida yleensä irrottaa tuotannosta useampia henkilöitä samanaikaisesti. Koulutustarpeet olisi selvitettävä.

\*Alueella tuntuu olevan tarvetta pienistä käsineiden ompeluun ja leikkaukseen erikoistuneista alihankkijayrityksistä. Mikäli tilausta näille yrityksille on, on niiden syntymistä tuettava.

\*Kokkolan seudun nahkateollisuuden yhteisesiintymiselle viennissä on osassa yrityksistä kiinnostusta. Tällaiselle yhteistyölle tarjoaa keskimääräistä paremmat edellytykset alan pitkät perinteet ja yritysten keskittyminen Kokkolan seudulle.

## **Veneteollisuus**

Tutkimuksessa tuli esille sekä venealan palvelujen tarpeita että myös joitakin yhteistyön mahdollisuuksia. Eräs mahdollinen tulevaisuuden kehitymissuunta on, että alueen veneenvalmistajat toimisivat enenevässä määrin suurten yritysten alihankkijoina. Veneenvalmistajat voisivat tällöin keskittyä ydinosansaamiseen, kun markkinointi hoidettaisiin toisaalla. Alan kehittäminen ja kehittyminen sen erikoisosaamisen hyödyntämiseksi on tärkeää. Oikeiden kehittämissuuntien ja -toimenpiteiden löytäminen vaatii kuitenkin

lisäselvitystä. Alueella onkin alkamassa venealan kehittämisohjelma, johon liittyen on jo tehty esiselvitys toimenpide-ehdotuksineen.<sup>27</sup>

### **8.3. Toimialoille yhteiset kehittämisen kohteet**

**Tutkimusaineiston perusteella alueen yritysten verkostoituminen - erityisesti keskinäinen verkostoituminen - ei ole vielä kovin pitkällä.** Yritysten yhteistyösuhteet ovat usein kahdenvälisiä ja painottuvat voimakkaasti alihankintayhteyksiin. Varsinaisia useiden osapuolten muodostamia verkostoja ja monipuolista yhteistyötä on vähäisemmässä määrin. **Tulosten perusteella yrityksissä on myönteistä asennoitumista, kiinnostusta, halua ja tarvetta erilaiseen yhteistyöhön.** Tämä on tärkeä havainto verkostojen kehittämisen kannalta. Asenteita pidetään usein syynä yhteistyön vähäisyyteen. Tämä ilmeni myös tässä tutkimuksessa siten, että osa haastateltavista näki yhteistyön esteenä asenteet. Haastateltavien omien yhteistyötä koskevien näkemysten perusteella asenteet eivät kuitenkaan ole ongelma. Yhteistyön kehittämisen näkökulmasta keskeinen havainto on myös se, että **maakunnan yritysten keskinäinen kilpailu ei haastattelujen perusteella tunnu olevan erityisen voimakasta.** Tämä antaa omalta osaltaan hyviä lähtökohtia alueen yritysten keskinäiselle verkostoitumiselle. Kaikilla toimialoilla ainakin osalle yrityksistä on tärkeää markkinoiden selkeä segmentointi ja keskittyminen erikoistuotteiden ja asiakaskoh- taisten tuotteiden valmistukseen.

**\*Laatujärjestelmien kehittämisessä tarvitaan yritysten ulkopuolisia resursseja.**

Kaikilla toimialoilla on tarvetta yhteistyökumppaneista laatujärjestelmien kehittämisessä. Laatujärjestelmien nykyistä yleisempi käyttöönotto saattaisi osaltaan edistää yritysten verkostoitumista esimerkiksi helpottamalla yhteistoimitusten tekemistä.

**\*Yritysten yhteen kokoamisessa, yhteistyön suunnittelussa ja organisoinnissa tarvitaan ulkopuolisia tahoja.**

Tutkimuksessa ilmeni selvästi ulkopuolisen tahon tärkeys yhteistyön vetäjänä. Muutenkin julkisen sektorin rooli yritysten kehittämisen ja verkostoitumisen tukena on keskeinen.

---

<sup>27</sup>KETEK (1995). Esiselvitysraportti veneteollisuuden valmiudesta alueelliseen kehittämisohjelmaan.

**\*Yrittäjien ja yritysten vapaamuotoista tietojen ja kokemusten vaihtoa sisältävää kanssakäymistä on edistettävä.**

Tiedon vaihdon voidaan ajatella olevan yrityksistä itsestään lähtevän alueellisen verkostoitumisen ensimmäinen askel. Se, että yrittäjät tuntevat toisensa ja toistensa yritykset, on luonteva lähtökohta kaikenlaisen yhteistyön syntymiselle. Tiedon vaihtoon perustuvien verkostojen muodostuminen edellyttää kontaktien syntymistä yrittäjien ja yritysten avainhenkilöiden välille. Koska yhtenä syynä yhteistyön vähäisyyteen on yrittäjien ajallisten ja muiden resurssien puute, tarvitaan usein myös vapaamuotoisten verkostojen syntymistä edistämään koordinoiva taho.

Julkisen sektorin eri tahojen aktiivisuus yritysten suuntaan on tärkeää. Julkiset tahot voivat toimillaan paitsi luoda yleisiä edellytyksiä yritysten verkostoitumiselle, myös konkreettisesti edesauttaa yhteistyökumppaneiden löytymistä. Verkostoitumisen on lähdeittävä yritysten tarpeista. Yritystoiminta ja verkostot eivät noudata kunta- tai muita hallinnollisia rajoja. Verkostoituva yritystoiminta edellyttääkin myös julkisen sektorin tahoilta verkostomaista yhteistyötä.

## LÄHTEET

- Aarnio, Tarmo - Mika Kuisma (1993). Verkostoituminen pk-yritysten kansainvälistymistä edistävänä tekijänä. Liiketaloustieteellinen Tutkimuslaitos. Sarja B, 103.
- Eräheimo, Tapio - Arto Lahti (1991). Yritysten välisen yhteistoiminnan käynnistyminen. Helsingin kauppakorkeakoulu. Työpapereita F-275.
- Eskelinen, Heikki - Bo Forsström - Timo Lautanen (1994). Sisämarkkinoiden kynnyksellä, laman kynsissä. Havaintoja pohjoismaisten pkt-yritysten kansainvälistymisestä. Sisäasiainministeriö. Kunta- ja aluekehitysosaston julkaisu 2/1994.
- Finnboat news 3/1994.
- Forsström, Bo - Monica Nyholm (1993). Perinne ja uudistuminen erikoistuneen tuotantoalueen perustana: esimerkkinä Keski-Pohjanmaan pienveneteollisuus. Terra 105:1 1993, 15 - 22.
- Hakkarainen, Juha - Timo Saksa (1995). Yrittäjät - yritykset - verkostot. Metsäalan yrittäjien yhteistoimintaverkko -projektin loppuraportti. Helsingin yliopiston Maaseudun tutkimus- ja koulutuskeskus, Mikkeli. Julkaisuja 43.
- Kautonen, Mika (1993). Paikallinen toimintaympäristö - verkostotalouden ydin. Terra 105:1 1993, 23 - 30.
- Keski-Pohjan Yrityspalvelu Oy (1995). Kaustisen seutukunnan mekaanisen puunjalostusteollisuuden kehittämisohjelma 1995-1998, suunnitelma.
- Keski-Pohjanmaan liitto (1994). Keski-Pohjanmaan maaseutuohjelma 1995-1999.
- Keski-Pohjanmaan liitto (1995). Kokkolanseudun kehittämisohjelma. Tavoite 2-ohjelma 1995-1996.
- Keski-Pohjanmaan Teknologiapalvelukeskus (1995). Esiselvitysraportti veneteollisuuden valmiudesta alueelliseen kehittämisohjelmaan.

- Kuisma, Mika (1992). Pk-yritysten strategiset liittoutumat kansainvälisen kilpailun näkökulmasta. TEKES.
- Linnamaa, Reija (1995). Seudullinen elinkeinopolitiikka menestystekijänä? - Tampereen kaupunkiseutu esimerkkinä. Tampereen yliopisto. Aluetieteen laitos. Tutkimuksia Sarja B 68/1995.
- Maa- ja metsätalousministeriö (1995). Puu-Suomi - kannolta maailmalle. Maaseutupolitiikan neuvottelukunta. MMM:n julkaisuja 5/1995.
- Murto-Koivisto, Elina - Jukka Vesalainen (1995). Pkt-yritysyhteistyön kehittyminen ja tuloksellisuus. Seurantatutkimus yhdeksästä yhteistyöryhmästä. Kauppa- ja teollisuusministeriö. Tutkimuksia ja raportteja 105/1995.
- Muurinen, Hannu - Timo Saksa (1994). Puualan pk-yritykset ja yhteistyö Mikkelin läänissä. Helsingin yliopisto. Maaseudun tutkimus- ja koulutuskeskus. Mikkeli. Julkaisuja 34.
- Ollus, Martin - Raimo Lovio - Jari Mieskonen - Pentti Vuorinen - Jussi Karko - Synnöve Vuori - Pekka Ylä-Anttila (1990). Joustava tuotanto ja verkostotalous. Tekniikan, talouden ja yhteiskunnan vuorovaikutus 1990-luvulla. Sitra nro 109.
- Palm, Jarmo (1996). Verkostoituvan paikallistalouden kehitys. Esimerkkinä Ranuan puuverkosto. Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän julkaisu 2/1996.
- Pesonen, Miikka - Hannu Muurinen (1994). Markkinointi verkostuvassa yritystoiminnassa. Teoksessa Raatikainen Ilkka - Johanna Ahopelto (toim.): Verkostoajattelusta verkostotoimintaan. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 21, 145 - 166.
- Puutekniikka 1/1995 ja 6/1995.
- Pyyhtiä, Mervi (1993). Yritysten verkostosuhteet ja aluetutkimus. Terra 105:1 1993, 45-51.
- Raatikainen, Ilkka (1992). Alihankintaverkostojen kehittäminen pohjoissavolaisessa metalliteollisuudessa. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 1.

Talouselämä 13/1994.

Tilastokeskus. Teollisuustilasto. Erillisajo vuoden 1994 aineistosta.

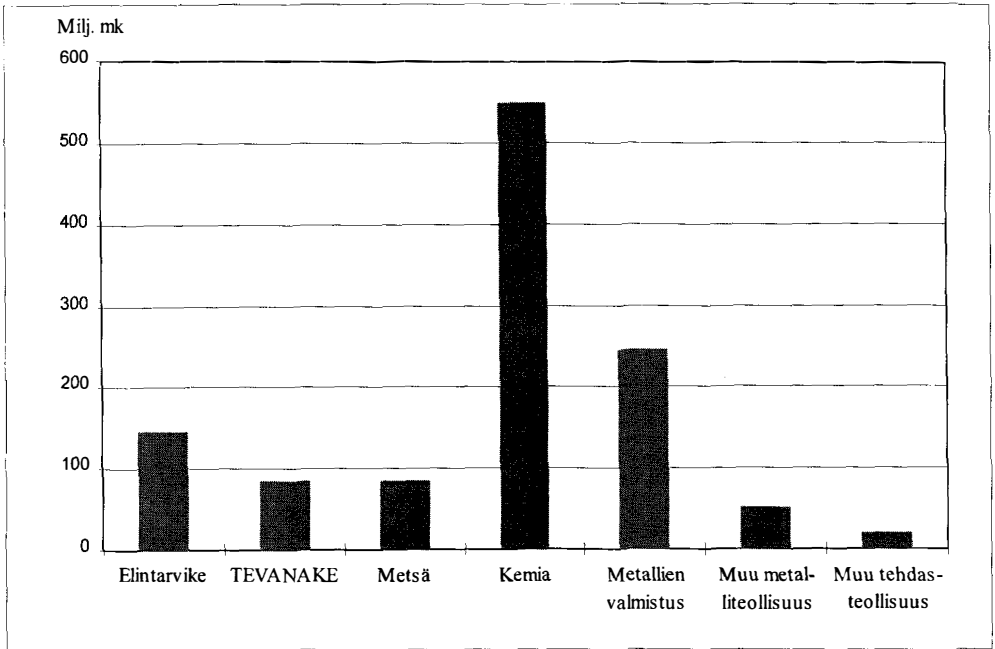
Ulkomaankauppaliiton Vientirengas 1/1994.

Vesalainen, Jukka - Petri Asikainen (1993). Yhteistyöyritykset ja yhteistyösuhteiden luonne suomalaisella pkt-sektorilla. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia No 166. Liiketaloustiede 63. Hallinto ja organisaatio.

Virkkala, Seija (1989). Yritykset ja alueet verkostotaloudessa. Teoksessa Eskelinen Heikki - Seija Virkkala (toim.): Talouden verkostot ja alueellinen muutos. Joensuun yliopisto. Karjalan tutkimuslaitoksen monisteita N:o 4/1989, 63 - 73.

Vuorinen, Pentti (1989). Verkostotalous ja modernien yritysten toimintaympäristöt. Teoksessa Eskelinen Heikki - Seija Virkkala (toim.): Talouden verkostot ja alueellinen muutos. Joensuun yliopisto. Karjalan tutkimuslaitoksen monisteita N:o 4/1989, 17 - 41.

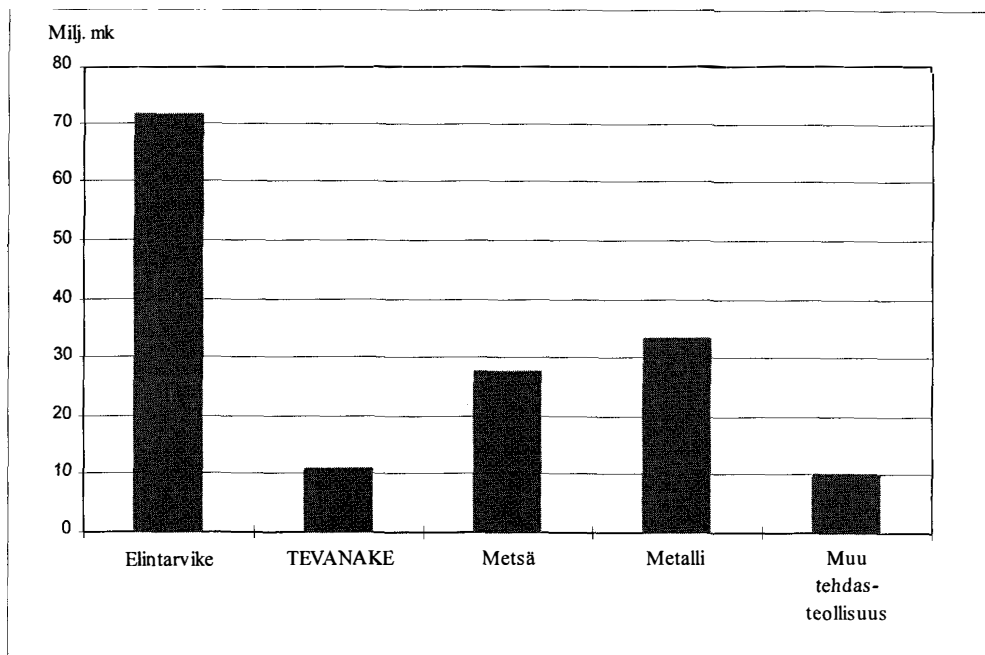
## LIITE 1 (1/2)



Kokkolan seutukunnan tehdasteollisuuden jalostusarvon jakauma toimialoittain vuonna 1994. (Lähde: Tilastokeskus, teollisuustilasto)



## LIITE 1(2/2)



Kaustisen seutukunnan tehdasteollisuuden jalostusarvon jakauma toimialoittain vuonna 1994. (Lähde: Tilastokeskus, teollisuustilasto)

**Keski-Pohjanmaan maakunnan tehdasteollisuutta kuvaavia lukuja vuodelta 1994.**

Toimiala	toimipaikat lkm	henkilöstö lkm	bruttoarvo 1 000 mk	jalostusarvo 1 000 mk	vienti 1 000 mk
<b>elintarv., juomien ja tupakan valm. (11)</b>	<b>20</b>	<b>789</b>	<b>1112766</b>	<b>216674</b>	<b>70187</b>
<b>tevanake-teollisuus (12, 13)</b>	<b>23</b>	<b>483</b>	<b>228110</b>	<b>94915</b>	<b>62234</b>
-tekstiilien valmistus (12)	4	33	14742	5917	722
-kangasvaatt. valm. (1311)	6	231	118456	48838	16473
-nahkavaatt. ja asust. valm. (1312/1322)	8	106	34132	13385	11086
-nahen valmistus (1321)	3	70	41693	16257	32387
<b>metsäteollisuus (14-16)</b>	<b>16</b>	<b>537</b>	<b>251925</b>	<b>111668</b>	<b>42196</b>
-puutav. ja puutuott. valmistus (14)	11	289	168735	67371	42196
<b>huonekalujen valmistus (17)</b>	<b>5</b>	<b>95</b>	<b>46892</b>	<b>18398</b>	<b>28838</b>
<b>kemian teollisuus (18, 19, 21)</b>	<b>8</b>	<b>717</b>	<b>1522802</b>	<b>548276</b>	<b>1209591</b>
<b>metalliteollisuus (23-27)</b>	<b>14</b>	<b>1190</b>	<b>792706</b>	<b>330327</b>	<b>639646</b>
<b>muu tehdasteoll. (22, 29)</b>	<b>4</b>	<b>48</b>	<b>28031</b>	<b>11936</b>	<b>330</b>

Lähde: Tilastokeskus, teollisuustilasto. (Mukana vähintään viisi henkeä työllistävät toimipaikat.)

**Kokkolan seutukunnan tehdasteollisuutta kuvaavia lukuja vuodelta 1994.**

Toimiala	toimipaikat lkm	henkilöstö lkm	bruttoarvo 1 000 mk	jalostusarvo 1 000 mk	vienti 1 000 mk
<b>elintarv., juomien ja tupakan valm. (11)</b>	<b>12</b>	<b>588</b>	<b>641221</b>	<b>145240</b>	<b>70187</b>
<b>tevanake-teollisuus (12, 13)</b>	<b>21</b>	<b>458</b>	<b>210047</b>	<b>84078</b>	<b>61034</b>
-tekstiilien valmistus (12)	4	33	14742	5917	722
-kangasvaatt. valm. (1311)	5	224	113812	45590	16473
-nahkavaatt. ja asust. valm. (1312/1322)	8	106	34132	13385	11086
-nahnan valmistus (1321)	3	70	41693	16257	32387
<b>metsäteollisuus (14-16)</b>	<b>10</b>	<b>410</b>	<b>180104</b>	<b>84040</b>	<b>41847</b>
-puutav. ja puutuott. valmistus (14)	5	162	96914	39743	41847
<b>huonekalujen valmistus (17)</b>	<b>3</b>	<b>48</b>	<b>25690</b>	<b>9783</b>	<b>11457</b>
<b>kemian teollisuus (18, 19, 21)</b>	<b>8</b>	<b>717</b>	<b>1522802</b>	<b>548276</b>	<b>1209591</b>
<b>metalliteollisuus (23-27)</b>	<b>11</b>	<b>1093</b>	<b>718155</b>	<b>297133</b>	<b>592234</b>
<b>muu tehdasteoll. (22, 29)</b>	<b>3</b>	<b>39</b>	<b>24888</b>	<b>10469</b>	<b>330</b>

Lähde: Tilastokeskus, teollisuustilasto. (Mukana vähintään viisi henkeä työllistävät toimipaikat.)

**Kaustisen seutukunnan tehdasteollisuutta kuvaavia lukuja vuodelta 1994.**

Toimiala	toimipaikat lkm	henkilöstö lkm	bruttoarvo 1 000 mk	jalostusarvo 1 000 mk	vienti 1 000 mk
<b>elintarv., juomien ja tupakan valm. (11)</b>	<b>8</b>	<b>201</b>	<b>471545</b>	<b>71434</b>	<b>0</b>
<b>metsäteollisuus (14-16)</b>	<b>6</b>	<b>127</b>	<b>71821</b>	<b>27628</b>	<b>349</b>
-puutav. ja puutuott. valmistus (14)	6	127	718 21	276 28	349
<b>metalliteollisuus (23-27)</b>	<b>3</b>	<b>97</b>	<b>74551</b>	<b>33194</b>	<b>47412</b>

Lähde: Tilastokeskus, teollisuustilasto. (Mukana vähintään viisi henkeä työllistävät toimipaikat.)

### **Mekaaninen puunjalostusteollisuus alueellisen kehittämisen kohteena Keski-Pohjanmaalla**

Kaustisen seutukunnan kehittämisstrategiassa yhtenä painopistealueena on mekaaninen puunjalostus. Alueen metsissä kasvaa runsaasti hyvälaatuista puuta, mutta ongelmana on puun saanti metsästä, sen lajittelu ja saaminen alueen omien yritysten käyttöön. Strategiana on kehittää seutukunnan mekaanista puunjalostustoimintaa pyrkimyksenä hankkia ja jalostaa alueen hyvälaatuinen puu omalla alueella. (Keski-Pohjanmaan liitto 1994, 20) Mekaaninen puunjalostus on yksi tärkeimmistä kehittämisalueista myös Kokkolan seutukunnassa (Keski-Pohjanmaan liitto 1994, 48).

Kaustisen seutukunnassa on käynnistynyt mekaanisen puunjalostuksen kehittämisohjelma 1995-1998. Alueen kunnille puualan yritysten kehittäminen ja yhteistyö on aluekehityksen prioriteettilistan kärjessä. Koska puuala on alueen vahvin pienyritysala, on sen kehittäminen pienyrityspohjan säilyttämiseksi elintärkeää ja puun jatkojalostuksen kehittäminen tuo alueelle lisää työtä. Yhteistyöhalukkuus on yrittäjien keskuudessa suuri, mutta tarvitaan suunnitelmallisuutta ja liikkeelle sysäävää organisaatiota. Yritykset ovat lähteneet toimimaan yritysrenkaissa toimialansa ja yritystensä kehittämiseksi. (Keski-Pohjan Yrityspalvelu Oy 1995)

Projektin katsotaan olevan tarpeellinen muun muassa sen vuoksi, että resurssipulan ja asiantuntemuksen puutteen vuoksi yksittäisiltä yrityksiltä jää useimmiten kehittämättä tiettyjä osa-alueita kuten markkinointi, alihankinnat, automaatio, tuotesuunnittelu ja sertifioitu tuotanto. Hankkeen alkukartoituksen perusteella yrittäjillä on kiinnostusta yhteistyöhön, mutta yhteistyö tähän asti ja tieto muiden puuyrittäjien palveluista on ollut melko olematonta, mikä on estänyt omia toimintoja täydentävien alihankintojen hyväksikäytön. "Kehittämisohjelman tavoitteena on kehittää alueen puualan yrityksistä huipputuotteita tarjoavia osaajia, joiden korkea jalostusaste tekisi toiminnasta lisää työpaikkoja tarjoavaa, kannattavaa liiketoimintaa. Lisääntyvä yhteistoiminta luo yrityksille runsaasti uusia liiketoimintamahdollisuuksia." Ohjelman tavoitteisiin pääsemiseksi toimenpiteitä tehdään mm. seuraavilla alueilla, verkostojen muodostaminen, tuotekehitys, markkinointi, koulutus, investoinnit. (Keski-Pohjan Yrityspalvelu Oy 1995)

Haastattelut tehtiin seuraavissa yrityksissä:

Oy Ahlskog Ab  
Oy B Huhta Ab  
Bernt Riska Snickeri Kb  
Ky Brandt & Co Kb  
Bröderna Brandt Läderfabrik Ab Veljekset Brandt  
Eila Helén Oy  
Eskopuu Oy  
FF-Jet Ltd Ab  
Finnish Yacht Service Ab  
Oy Finn-Marin Ltd  
Oy Forsén Ab  
H W Company Oy Ltd  
Halsuan Levyteam Ky  
Himangan Puusepät, Heikki Verronen ja Pentti Kurikkala  
Hyypän Höyläämö Oy  
Jet-Puu Oy  
Jetta-Talo Oy  
Jussin-Veneet Ky  
Järvenojan Puu Oy  
Kaustisen Soitinverstas Oy  
Kensapuu Oy  
Km Kiefer Möbel Oy  
Kokkolan Mokka-Nappa Oy  
Kokkolan Puutavara Oy  
Kokkolan Vientipuu Ay  
Koralli-Tuote Ay  
Kulkuri-Veneet Ky  
L-Fashion Group Oy/Rukka  
Oy Lahnakoski Ab  
Oy Linex Rescue Ltd  
Lukkarilan Veneet Oy

Maestro Boats öppet bolag  
Mini-Tiikari Ky  
N-Käsine Oy  
Oksakosken Puunjalostus Oy  
Oy PD-Service Ltd  
Puu-Kaks Ky  
Puukon Ky  
Puusepäntiike Hirviset Oy  
Puusepäntiike Veljekset Anttila  
Puutyö T. Heikkilä & kumpp.  
Ab Pâras Oy  
Ab Sarins Båtar Oy  
Sevenwood Oy  
Sivas Oy  
Stailer Oy  
Oy Stenmark Ab  
Teri-Hus  
Oy Terinit Ab  
Top-Housu Oy  
Vene Björndahl Ky  
Vetelin Tikanpojat Oy  
Virkkalan Puunjalostus Virkkala & Kumppani  
West-Coast Marine Ky  
Wi-Bo Metall, Holmqvist & Skuthälla  
Öja Mekaniska Verkstad Kb

## **Kuvausta joistakin mekaaniseen puunjalostukseen liittyvistä muualla Suomessa toteutetuista verkostoitumishankkeista ja/tai -tutkimuksista**

### **Puu-Suomi -projekti**

Vuosina 1992-1994 toteutetun valtakunnallisen Puu-Suomi projektin tavoitteena oli "käynnistää ja vauhdittaa valtakunnallisesti verkostotalouden periaatteilla toimivaa mekaanisen metsäteollisuuden kehittämisprosessia kannolta maailmalle". Puu-Suomi-projektin, joka oli rajattu pieneen ja keskisuureen mekaaniseen puunjalostukseen, lähtökohtana oli kehittää toimialaa valtakunnallisesti ja paikallisesti, kokonaisvaltaisesti ja yrityslähtöisesti. Projekti oli toisaalta kärkiyritysten - joita olivat vientiä harjoittavat pk-yritykset - kautta yritysveloisesti ja toisaalta aluepohjaisesti ryhmien kautta toteutettava kehittämisohjelma, jossa verkostoyhteistyöosaamista pyrittiin rakentamaan yrityksissä ja alueilla. (MMM 1995)

Puu-Suomi-projektin alueryhmätoiminnan perustehtäviä olivat verkostoajattelun läpivieminen yrityksiin ja eri sidosryhmiin; yritysverkostojen aikaansaaminen; yritysten kilpailukykyyn parantaminen sekä kansainvälistymisen ja viennin edesauttaminen. Metsä- ja puuyrittäjyyttä kehittämään perustetuissa kuudessatoista alueellisessa ryhmässä oli mukana mekaanisen metsäteollisuuden yrityksiä ja eri sidosryhmiä. Suurin osa ryhmistä tiivistyi ja käynnisti nopeasti erilaisia yrittäjyyttä tukevia toimenpiteitä, mutta muutamat ryhmät eivät löytäneet yhteistyön mallia, mikä johti toiminnan hiipumiseen. Parhaiten konkreettiseen työhön pääsivät kiinni ne alueet, joilla vetovastuuseen oli sitouduttu. (MMM 1995)

#### *Puu-Suomi -projektin loppuraportissa esitettyjä johtopäätöksiä ja toimenpidesuosituksia:*

Mekaanisessa metsäteollisuudessa tarvitaan jatkuvasti työskenteleviä yhteistyöryhmiä, jotka mahdollisesti koordinoisivat toimintaansa suurempina aluekokonaisuuksina. Laajapohjaisella yhteistyöllä varmistetaan tuotekehitys-, markkinointi- ja tutkimushankkeiden jatkuvuus ja riittävä painovoima. Alan yritystoimintaa tukevien eri hallinonalojen on sitouduttava yhteistoimintaan. Yritysten mukaan saaminen yhteisten tavoitteiden muotoiluun ja toteuttamiseen edellyttää yritysten toiminnan ja tarpeiden ymmärtämistä sekä tehokasta luottamusta rakentavaa kenttätöitä. (MMM 1995)

Vain osaamisen lisääminen mahdollistaa jalostusasteen nousun ja kilpailukykyisen yritys-toiminnan kasvun puunjalostuksen pk-sektorilla. Alueellisten osaamispalvelu- ja kehittämiskeskusten on kehitettävä toimintaansa niin, että ne pystyvät tarjoamaan puunjalostuksen arvoketjuja palvelevaa toimiala- ja tuotekohtaista osaamista, verkosto-osaamista sekä liiketoimintaosaamista, jossa korostuvat markkinointi- ja logistiikkaosaaminen. On koulutettava puualaa tuntevia verkostorakentajia, joilla on markkinaymmärrystä sekä koottava kärkiyritys- ja yritysryhmäveloisia vientihankkeita. (MMM 1995)



On kehitettävä ja sovellettava vaihtoehtoisia tapoja lopputuotelähtöisen puunhankinnan toteuttamiseksi ja näin avattava metsä ja puuraaka-aine yrittäjyydelle ja jalostusasteen nostamiselle. Tarvitaan määrätietoista metsänomistajakoulutusta, jolla markkina- ja lopputuotelähtöinen raaka-aineen laatuajattelu aktivoidaan jalostusketjussa puuntuottajille saakka. Kiinnostus suurten metsäteollisuusyritysten ja pk-yritysten yhteistyöhön on lisääntynyt ja molempia hyödyntäviä yhteistyömahdollisuuksia on esimerkiksi raaka-ainehuollossa, raohoituksessa ja markkinoinnissa. (MMM 1995)

### **Ranuan puuverkosto**

Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä on julkaissut Ranuan puuverkosta käsittelevän tutkimuksen (Palm 1996). Ranua on Palmin mukaan yksi niistä harvoista maaseutualueista, joista kokemuksia on jo runsaasti olemassa ja jossa systemaattista tietoa on ollut mahdollista kerätä. Verkoston veturiyritys alkoi 1980-luvun alkupuolella tilata komponentteja ja aihioita muilta paikkakunnan yrityksiltä alihankintana. Tällöin Ranualla ei ollut yhtä ikkunoita ja ovia valmistavaa puusepänerverstasta ja muutamaa kenttäsahaajaa lukuunottamatta muita puualan yrityksiä. Ranuan verkoston katsotaan syntyneen 1980-luvun puolella välissä, kun veturiyrityksen ympärille alkoi syntyä alihankkijoita. Ensimmäiset alihankkijat olivat liimalevyn valmistajia ja myöhemmin mukaan tuli muiden komponenttien toimittajia veturiyrityksen keskittyessä pintakäsittelyyn ja markkinointiin. Ranuan puuverkosto on kehittynyt nopeasti. Mekaaninen puunjalostus on kasvanut kunnassa voimakkaasti 1980-luvun lopulta lähtien ja kahdeksan vuoden aikana alan työntekijöiden määrä on kaksinkertaistunut 100 työntekijään. Ranualla on Palmin mukaan syntynyt vahva mäntyä raaka-aineenaan käyttävän liimalevyvalmistuksen toimialakeskittymä, jonka tuotanto myydään huonekaluteollisuudelle. Ranuan kunta on voimakkaasti panostanut puunjalostuksen ja yrittämisen kehittämiseen ja Ranualla on perustettu osaamiskeskus koordinoimaan puualan osaamista ja koulutusta. (Palm 1996)

Ranuan puuyritysten verkostoitumista selvittävän tutkimuksen yritysaineisto kerättiin haastatteleamalla 21 paikkakunnan puualan yrittäjää, joilla kaikilla oli asiakas- tai alihankintasuhteita Ranualla. Yleisesti yritykset olivat hyvin riippuvaisia muista puuverkoston yrityksistä, mutta muutamilla tutkimuksen kohdeyrityksillä Ranuan ulkopuoliset yhteydet olivat tärkeämpiä kuin paikalliset suhteet. Erityisesti arvo- ja toimintaketjun loppupään yrityksillä sekä liimalevyvalmistajille Ranuan ulkopuolelle suuntautuva yhteistyö oli usein merkittävämpää kuin puuverkoston sisäinen yhteistyö. Lopputuotevalmistajien osien ja komponenttien hankinnassa paikallinen verkosto oli kuitenkin tärkein yhteistyökohde. Vaikka monet yritykset Ranualla valmistavat samoja tai samantyyppisiä tuotteita, yritykset pitivät toisiaan selvästi enemmän yhteistyökumppaneina kuin kilpailijoina. (Palm 1996)

Kunnan osaamiskeskuksen roolia yritysyrityksessä pidettiin tärkeänä ja se nähtiin verkoston kokoavana voimana ja koordinaattorina, jota ilman ranualaiset yritykset kilpailisivat keskenään eikä niillä olisi järkevää työnjakoa. Osaamiskeskuksen järjestämiä epävirallisia tapaamisia pidettiin yleisesti hyödyllisenä keskustelufoorumina, jossa voidaan oppia muilta yrittäjiltä uusia asioita. Myös osaamiskeskuksen järjestämät vierailut paikallisiin yrityksiin koettiin hyödyllisiksi. Pieniä rahtisahoja lukuunottamatta ranualaisten puualan yritysten tärkeimmät yhteistyösuhteet olivat yleensä pitkäaikaisia ja moni yrityksistä oli syntynyt

paikallisen verkoston kysynnän vuoksi. Osa yrityksistä oli erkaantunut paikallisesta verkostosta sen ulkopuolelle syntyneiden uusien asiakas- ja alihankintasuhteiden takia. Huolimatta vähentyneestä riippuvuudesta useimmat haastatteluissa mukana olleet yritykset pitivät itseään osana Ranuan puuverkosta. (Palm 1996)

Ranuan puuverkostossa alkavat hahmottua ne yritykset, joilla on edellytyksiä syventää yhteistyötään esimerkiksi viennissä ja toisaalta verkostosta on erkanemassa yrityksiä, joille yhteistyö ei jostain syystä sovellu. Verkostossa esiintyneet ongelmat olivat liittyneet usein osapuolten asenteisiin ja henkiseen kypsyyteen toimia verkostossa. Verkoston tehokasta toimintaa estävinä pullonkauloina mainittiin muun muassa ongelmat raaka-aineen saannissa sekä markkinointi. Ranualla kaivattiin yhteistä markkinointiorganisaatiota viennin organisoimiseksi esimerkiksi Keski-Eurooppaan. Ranualla puuverkoston yhteistyö on pääasiassa yritysten välistä vertikaalista yhteistyötä ja saman jalostusasteen yritysten välinen yhteistoiminta on vähäistä. Horisontaalisten verkostoyhteyksien kehittämällä voitaisiin vähentää pienten yritysten kapasiteetti- ja käyttöpääomaongelmia. Monet vastaajat pitivät tärkeänä tuotannon jalostusasteen nostamista Ranualla. Uusia yhteistyön mahdollisuuksia nähtiin mm. pintakäsittelyssä. (Palm 1996)

Tutkimuksessa katsotaan, että asiakaslähtöisen raaka-aineen saannin tehostamiseksi metsänomistajat ja sahurit tulisi nykyistä tiiviimmin kytkeä verkostoon. Mekaanisen puun jalostusastetta olisi kyettävä nostamaan. Ranuan puuverkosto ei ole vielä kypsä, se on vedenjakajalla, mutta muihin alueisiin Suomessa verrattuna katsotaan puualan verkottumisen Ranualla olevan jo pitkällä. Ranuan puuverkosta on kehitetty hyvin tuote- ja tuotantokeskeisesti, mutta tuotekehittely- ja markkinointiyhteistyötä kehittämällä sillä on hyvät mahdollisuudet suuntautua kansainvälisille markkinoille. Verkosto tarvitsee kuitenkin koordinaattorin. Verkoston vahvimmat osat ovat laajenemassa kansainvälisille markkinoille ja verkostossa suunnitellaan mm. yhteisten huonekalukokonaisuuksien ja tuoteperheiden valmistamista. Tällä hetkellä tuotantotoiminta on lähes yksinomaan liimalevyvalmistuksen ja muutamien liimalevyä raaka-aineenaan käyttävien jatkojalostusyritysten varassa, joten Ranualla on mahdollisuuksia myös uusille yrityksille. (Palm 1996)

### **Metsäalan yrittäjien yhteistoimintaverkko -hanke Mikkelin läänissä**

Helsingin yliopiston Maaseudun tutkimus- ja koulutuskeskuksessa Mikkeliissä käynnistyi vuonna 1992 kolmivuotinen Metsäalan yrittäjien yhteistoimintaverkko -kehittämishanke. Sen päätavoitteena oli luoda metsäalan yrittäjien yhteistoimintaverkko, jonka avulla tehostetaan puuvarojen käyttöä ja puuraaka-aineen jalostusta Mikkelin läänissä sekä kehitetään metsä- ja puualan tuotteiden ja palvelujen markkinointia. Kehittämishanke jakautui ongelmakentän kartoittamiseen ja varsinaiseen kehittämishankkeeseen, jossa hyödynnettiin kartoitusvaiheessa saatua informaatiota. Ongelmakentän kartoituksessa selvitettiin metsä- ja puualan tuotteiden ja palveluiden markkinoita Mikkelin läänissä ja siihen liittyen tehtiin sekä kyselytutkimus metsäalan tuotteiden ja palveluiden käyttäjille että kysely/haastattelututkimus yrittäjille. Varsinaisen kehittämishankkeen osa-alueet olivat: yritysverkon luominen mallialueille, metsäalan tuotanto- ja palveluyrittäjien täydentävä ammatillinen aikuiskoulutus, pienimuotoista puunjalostusta harjoittavien yrittäjien tuotekehitystyö ja metsäalan palveluiden ja tuotteiden markkinointi. (Hakkarainen - Saksa 1995)

Metsäalan tuotteiden ja palvelujen käyttäjille suunnatun kyselyn avulla pyrittiin saamaan selville, miten puuta jalostavat pienyrittäjät voisivat entistä paremmin palvella lähialueensa rakennustoimintaa. Tulosten perusteella pienyrittäjien yhteistyötä olisi lisättävä etenkin markkinoinnissa ja tuotannon yhteensovittamisessa. Tähän liittyviä konkreettisia yhteistyön muotoja voisivat tutkimuksen mukaan olla esimerkiksi yhteisen tuote- ja hintaluettelon tekeminen, tilauslistojen yhtenäistäminen tai tilausten vastaanotto yhteisessä myyntipisteessä, eri yrittäjien tuotteiden yhdistäminen ja jatkojalostuksen järjestäminen sekä yhteisen pakkaus-, varastointi- ja jakelujärjestelmän luominen. (Hakkarainen - Saksa 1995) Mikkelin läänin puualan yrityksiä koskevan tutkimuksen tulosten mukaan yhteistoimintaa harjoitti 42 % yrityksistä. Yleisimmät yhteistoiminnan osa-alueet olivat tuotanto ja hankinta. Keskimääräistä vähemmän yhteistoimintaa oli pienimmissä alle viiden työntekijän yrityksissä. Yhteistyöhön halukkaita yrityksiä oli hieman alle puolet aineistosta. Kiinnostavimpia yhteistoiminnan aloja olivat markkinointi ja tuotantotoiminta. Kiinnostus yhteistoimintaan oli yleisintä puun jatkojalostajilla. (Muurinen - Saksa 1994)

Hankkeen konkreettinen tavoite oli saada aikaan 1-2 toimivaa metsä- ja puualan yritysverkostoa Mikkelin lääniin. Kehittämisohjelmalla saatiin aikaan kaksi toimivaa yhteistoimintaverkkoa, joten tältä osin tavoitteet voitiin katsoa saavutetuiksi vaikkakin ohjelman vaikutuksia näiden verkostojen tai yrittäjien kilpailukykyyn oli liian aikaista arvioida. Muutenkin hankkeen suorilla vaikutuksilla oli mahdollista arvioida täsmällisesti, koska hankkeen aikana ilmapiiri yrittämiselle ja puunjalostukselle oli muutenkin erittäin myönteinen. (Hakkarainen - Saksa 1995)

Hankkeessa saatujen kokemusten mukaan toisiaan täydentävät yritykset, jotka saavuttavat yhteistoiminnalla täydentävyys- ja mittakaavasynergiaa onnistuvat yhteistoiminnassa. Yhteistoimintaan osallistuneet yritykset olivat lähes saman kokoisia ja niillä oli samanlainen yrityskulttuuri. Eräs tärkeimmistä tekijöistä yhteistyön aloittamiselle oli se, että ryhmästä löytyi motivoitunut henkilö, jonka päätehtävä oli ryhmän hyväksi työskenteleminen. Merkittävä tekijä tavoitteiden saavuttamisessa lienee myös tutkimuksen ja kehittämistyön yhdistäminen. Hanke oli Puu Suomi -projektin maakunnallisista hankkeista ainoa, jonka suorittaja oli tutkimusyksikkö ja jossa tutkimus oli yhdistetty kehittämistyöhön. (Hakkarainen - Saksa 1995)

Hankkeen tuloksena saatu koulutus- ja kehittämismalli Mikkelin läänin pieneen ja keski-suureen puunjalostusteollisuuteen on laadittu maakunnallisen Metsäalan yrittäjien yhteistyöverkko -projektin ja alueellisten ja kunnallisten mekaanisen puunjalostuksen kehittämistarpeiden pohjalta. Koulutus- ja kehittämismallia markkinoidaan Mikkelin läänin puunjalostusyrittäjille yhteistyössä läänin kuntien kanssa tavoitteena raakapuun jalostusasteen lisääminen, uusien työpaikkojen luominen maaseutukuntiin ja olemassa olevien puunjalostusyritysten toiminnan kehittäminen pitkällä aikajänteellä. (Hakkarainen - Saksa 1995)

### **Puulaakso Keski-Suomessa**

Kuuden kunnan (Karstula, Kannonkoski, Kivijärvi, Kyyjärvi, Pylkönmäki ja Saarijärvi) alueella sijaitseva Puulaakso sai alkunsa 1980-luvun loppupuolella. Kuntien alueella on suuret metsävarat, mutta muuta raaka-ainetta ei ole eikä myöskään suurteollisuutta lähis-

töllä. Näin juuri puualan verkostoitumisen kehittäminen oli luontevaa. Vuonna 1989 perustettiin Karstulassa kehittämissyhtiö yritystoiminnan vauhdittamiseksi. Kehittämissyhtiö on vahvasti yritysveltoinen, se on muutaman yrityksen osakas ja sillä on lisäksi valtuudet ottaa takuuvastuita. Yksi kehittämissyhtiön hankkeista oli Puulaakso-projekti, jolla viriteltiin yhteistyötä alueen puualan yritysten kesken. (Talouselämä 13/1994)

Kun projekti aloitettiin, yritykset toimivat yksinään ja vienti oli vähäistä. Hankkeen aikana on törmätty kateuteen ja epäluuluihin. Puulaaksosta on kuitenkin syntynyt monta pientä verkostoa tai verkoston alkua. Verkostot ovat syntyneet hiljalleen ja yritysten omien toiveiden mukaisesti. Yksi verkostoista kietoutuu Honkarakenne Oy:n paikallisen tuotantolaitoksen ympärille. Puulaaksossa on ongelmia aiheuttanut raaka-aineen hankinta, missä verkosto on kuitenkin myös hyödyttänyt yrityksiä. Puulaakso -projektin jatkoksi käynnistyi vuonna 1993 Puulaakson vientirengas, johon kuuluville yrityksille itsenäinen vientiagentti hakee uusia markkinoita. Projektin kustannuksiin osallistuvat sekä yritykset että kunnat. Puulaakso-projektin aikana monet yritykset ovat kysyneet nostamaan jalostusastettaan ja vienti on noussut huomattavasti. (Talouselämä 13/1994)

### **Junet Oy**

Junet Oy on viiden jurvalaisen huonekaluvalmistajan yhteinen myynti- ja markkinointiyrittäjä, joka perustettiin vuonna 1993. Junet Oy:n omistajayrityksistä kullakin on oma osaamisalueensa: yksi valmistaa pehmeitä kalusteita, yksi liimalevyjä ja aihioita, yksi sänkyjä, yksi säilytyskalusteita ja yksi ruokasalin kalusteita ja pöytiä. Osa huonekaluista teetetään alihankintana myös muissa yrityksissä. Junetin yhdeksi osaseksi tuli myös huonekalujen pintakäsittelyyn luonnonmukaisin menetelmien erikoistunut yritys. Junet Oy:lle suunniteltiin kokonaan uusi mallisto eikä yhtään tuotetta otettu valmiina jonkin yrityksen tuotannosta, vaan pyrittiin luomaan yhtenäinen koko kodin kalustesarja. Malliston perustana on perinteikäs pohjalainen talonpoikaistyylillä. Junet Oy:n tavoitteeksi asetettiin ensisijaisesti viennin voimakas lisääminen. Vientimarkkinoinnista vastaa Ulkomaankauppaliiton vuokravientipäällikkö. Henkilöt tunsivat toisensa hyvin entuudestaan, yrityksillä on samanlainen yrityskulttuuri eivätkä ne ole toistensa suoranaisia kilpailijoita. Nämä tekijät olivat tärkeitä yhteistyön käynnistymisen kannalta. (Ulkomaankauppaliiton Vientirengas 1/1994, Puutekniikka 6/1995 ja 1/1995)