

Katja Packalén, Ashley Selby ja Leena Petäjäistö

Eteläpohjalainen toimialakeskittymä – lähellä mutta yhä kaukana

Pienten ja keskiuurten yritysten toiminta

Suuryrityksillä on perinteisesti nähty olevan erityinen merkitys Suomen metsäsektorissa. Kuitenkin 1990-luvun lopulla Suomessa oli asukasta kohden (0,91/1000 asukasta) lähes yhtä paljon metsä- ja puualan pk-yrityksiä kuin Italiassa, ja kaksi kertaa niin paljon kuin Tanskassa. Suomen kaikista pk-yrityksistä 2,3 % toimi metsä- ja puualalla, kun Italiassa vastaava luku oli 2,4 % ja Tanskassa ainoastaan 1,5 % (Selby ja Petäjäistö 2002).

Toisin kuin Suomessa, Italiassa ja Tanskassa puualan pk-yritykset ovat tulleet tunnetuiksi sekä kansainvälisestä menestyksestään että alueellisista keskittymistään. Suomessa huonekalu- ja puusepänteollisuuden toimialat ovat keskittyneet Uudellemaalle, Lahden seudulle ja Etelä-Pohjanmaalle. Tässä artikkelissa tarkastellaan, miten toimialakeskittymiä käsitelleisiin kansainvälisiin tutkimuksiin ja empiirisiin havaintoihin verrattuna Etelä-Pohjanmaan puualan pk-yritykset ovat hyötäneet alueellisesta keskittymisestään.

Yritysten kilpailukyky ja yhteistyö

Raaka-aineiden kaltaisten perinteisten tuotannon tekijöiden saatavuus ja niiden tehokas käyttö eivät nykyaikaisessa kilpailuympäristössä riitä turvaamaan yritysten menestystä. Pitkän aikavälin menestys edellyttää arvonlisän aikaansaamista, joka

perustuu esimerkiksi osaamis pääoman kaltaisten aineettomien ydinosaamisalueiden kehittämiseen. Empiirisissä tutkimuksissa henkilöstön osaamisen ja siihen tehtyjen panostusten on todettu vaikuttavan merkittävästi yritysten kilpailukykyyn. Henkilöstön tietotaito on myös edellytys kyvyille hyödyntää uutta teknologiaa.

Kilpailukykyisessä yhteistyöryhmässä yritykset keskittyvät ydinosaamisalueisiinsa ja saavat käyttöönsä lisäresursseja, aikaansaavat synergiaa, edistävät tietotaidon kehittymistä ja parantavat asiakaslähtöisyyttään. Yhteistyön onnistumiselle on tärkeää, että ryhmätason tavoitteet ovat sopusuhteissa kumppanuusyritysten omien tavoitteiden kanssa. Edellytys yhteistyökumppaneiden löytämiselle on, että pk-yritys pystyy sekä tarjoamaan koko yhteistyöverkostolle tarpeellista erityisosaamista että vakuuttamaan potentiaaliset kumppanit kyvyistään. Tuotannollisen osaamisen lisäksi tarvitaan riittäviä liikkeenhallinnollisia taitoja, joissa suomalaisilla metsä- ja puualan pk-yrityksillä on osoitettu olevan puutteita (Selby ja Petäjäistö 2002).

Toimialakeskittymien vaikutus yritysten kilpailukykyyn

Pk-yritysten vuorovaikutussuhteiden tarkastelua on usein tehty niiden muodostamien teollisten tuotantorakenteiden kautta, mikä edelleen on johtanut toimialakeskittymien tutkimiseen. Toimialakeskittymässä

osaamis pääoma siirtyy yrityksestä toiseen paikallisen koulutuskulttuurin ja työvoiman liikkumisen kautta, jolloin ammattitaitoiset työntekijät kuljettavat tietotaitoaan mukanaan siirtyessään joko työpaikasta toiseen tai ryhtyessään itse yrittäjiksi (esim. Markusen 1996)

Yritystasolla toimialakeskittymät voivat edistää uusien aineellisten ja aineettomien resurssien kehittymistä. Alueen sosio-ekonomiset tekijät vaikuttavat siihen, muodostuuko niistä koko toimialan kilpailukykyä tukevia rakenteita. Yritysyhteistyöllä on toimialakeskittymien menestymisessä keskeinen rooli. Saman toimialan pk-yritysten alueellinen keskittyminen voi saada aikaan positiivisia ulkoisia hyötyvaikutuksia, edistää sosiaalisen pääoman kertymistä ja parantaa yritysten kilpailuedellytyksiä (Marshall 1920).

Toimialakeskittymien aikaansaama kilpailukyvyyn kohentuminen edellyttää sekä keskittymässä muodostuneiden positiivisten vaikutusten tunnistamista että niiden hyödyntämistä. Italian ja Tanskan huonekalualan pk-yritysten menestys perustuu merkittävästi toimialakeskittymiin ja niissä alan yritysten liiketoiminnalle aiheutuneisiin myönteisiin kerrannaisvaikutuksiin. Metsä- ja puualan kannalta yritysten alueellista keskittymistä kuvaavista teoreettisista malleista kiinnostavimpia ovat ”marshallilainen toimialakeskittymä” ja sen italialainen muunnos, jotka ovat käytännössä toteutuneet juuri Pohjois-Italiassa ja Tanskassa (taulukko 1).

Sidosryhmäorganisaatioilla on merkittävä rooli toimialakeskittymien menestyksessä (Markusen 1996). Ne voivat korvata johtavien yritysten puutetta alueella ja edistää liiketoimintaa tukevan infrastruktuurin muodostumista tarjoamalla esimerkiksi rahoitusta, teknistä tukea sekä tuottamalla liiketoiminnan ja tuotekehityksen edistämiseen tähtäviä palveluja. Sidosryhmäorganisaatiot ajavat myös jäsentensä etuja, edistävät tietotaidon leviämistä ja tukevat sosiaalisten suhteiden muodostumista.

Toimialakeskittymässä yksittäisten yritysten menestys on sidoksissa muiden alueen yritysten menestykseen. Tähän vuorovaikutukseen sisältyy myös riskejä: onnistumisten tavoin myös epäonnistumiset voivat heijastua yritysten välisten suhteiden kautta koko toimialakeskittymään ja vaikuttaa sen kehitykseen (Ettliger ja Patton 1996). Alueellistuminen ja osapuolten sosiaalinen sitoutuminen yhteisen osaa-

mispääoman kehittämiseen vähentävät epäonnistumisista toimialakeskittymälle aiheutuvia kielteisiä vaikutuksia. Toimialakeskittymässä luottamus on tärkeä osa alueellista onnistumista. Luottamus on edellytys yhteistyölle: ilman sitä ei tasapainoa keskinäisen kilpailun ja yhteistyön välillä synny, eikä yhteistä osaamis pääomaa muodostu. Pienyrityksille tämän tasapainon olemassaolo on erityisen tärkeää.

Luottamuksen ja tiedon välinen tasapaino yhteistyösuhteissa

Luottamuksen aikaansaamiseen tarvitaan sekä sosiaalisia siteitä että yhteistä osaamista. Luottamus ei perustu ainoastaan muodolliseen tietoon, vaan tärkeitä ovat myös osapuolten väliset *heikot sosiaaliset siteet (weak ties)* (Granovetter 1973). Sosiaalisilla siteillä ja muodollisella tiedolla on yhteistoiminnan onnistumisessa myös toisiaan täydentävä rooli. Tieto yhteisten ”pelisääntöjen” olemassaolosta lisää luottamusta, vaikka toiminnan suunnitteluun ja tarkkailuun tarvitaankin myös muodollista tietoa. Mitä vähemmän yhteistyökumppaneiden välillä on aikaisempia sosiaalisia siteitä, sitä tärkeämpää laskentainformaation kaltainen tieto on myös luottamuksen kehittymiselle. Eri tyyppisissä yhteistyömuodoissa tietotarpeet ovat lisäksi erilaisia – mitä suurempia taloudellisia riskejä yhteistyöhön liittyy, sitä tärkeämpää on valmius ja kyky hyödyntää esimerkiksi tilinpäätösinformaatiota.

Yhteistyö suomalaisessa puualan pk-sektorissa

Yritysmuodot Suomessa

Suomessa liiketoimintaa harjoitetaan yleisimmin elinkeinonharjoittajina, henkilöyhtiöissä (avoimet yhtiöt ja kommandiittiyhtiöt) sekä osakeyhtiöissä. Eri yritysmuodot eroavat toisistaan muun muassa sekä hallinnointivelvoitteiden, vastuukysymysten että verotuksen osalta. Osakeyhtiöt ovat aina velvollisia toimittamaan tilinpäätöksensä rekisteröitäväksi patenti- ja rekisterihallitukseen, kun taas elinkeinonharjoittajat, avoimet yhtiöt ja kommandiittiyhtiöt ovat velvollisia julkistamaan tilinpäätöksensä

Taulukko I. ”Marshallilaisen toimialakeskittymän” ja sen italialaisen muunnoksen ominaispiirteet (Markusen 1996).

”Marshallilainen toimialakeskittymä”

Pienillä, paikallisessa omistuksessa olevilla yrityksillä on liiketoiminnassa erittäin tärkeä rooli
 Suurtuotannon etujen merkitys on suhteellisen vähäinen
 Alueen yritysten välillä on merkittävästi keskinäistä kaupankäyntiä
 Strategisesti tärkeät investointipäätökset tehdään paikallisesti
 Toimittaja- ja asiakasyritysten välillä on pitkän aikavälin sopimuksia ja yhteistyöhön sitoutumista
 Yhteistyö alueen ulkopuolisten yritysten ja toimialakeskittymän yritysten välillä on vähäistä
 Alueella toimivat paikalliset, joustavat työmarkkinat
 Alueelle on kehittynyt oma toimintakulttuuri ja yrittäjien välillä on sosiaalisia siteitä
 Alueella toimii tietyn toimialan yrityksiin erikoistuneita rahoittajia sekä teknistä tukea ja liiketoiminnan ohjausta tarjoavia organisaatioita
 Investointeihin on alueella tarjolla ”kärsvällistä pääomaa” (*patient capital*)^{a)}
 Yritystasolla voi liiketoiminnassa olla ajoittain epävakautta, mutta aluetasolla pitkän aikavälin kasvu- ja työllisyysodotukset ovat hyvät

Italialainen muunnos (alla olevat yllä mainittujen lisäksi)

Asiakkaiden ja toimittajien välillä on vilkasta työvoiman vaihdantaa
 Yritysten välillä on samanaikaisesti kilpailua ja yhteistyötä, jota tehdään riskien jakamisessa, kysyntävaihteluiden tasaamisessa ja innovaatioiden edistämiseksi
 Suuri osa työntekijöistä toimii suunnittelu- ja tuotekehitystoiminnassa
 Vahvat ammattijärjestöt tarjoavat mm. koulutus-, markkinointi-, teknologia- ja rahoituspalveluja, joilla pyritään parantamaan yritysten liiketoimintaedellytyksiä
 Julkinen sektori edistää tärkeiden teollisuudenalojen toimintaedellytyksiä

^{a)} ”Kärsvällisellä pääomalla” tarkoitetaan paikallisia rahoittajia, jotka ovat muita rahoittajia valmiimpia ottamaan pitkän aikavälin riskejä, koska tuntevat paikalliset yritykset ja luottavat niiden omistajiin (Markusen 1996).

ainoastaan tiettyjen edellytysten täyttyessä. Suuri osa suomalaisista yrityksistä ei ole velvollisia julkistamaan tietoja taloudestaan, minkä vuoksi esimerkiksi tilinpäätöstietoja pidetään yrityksissä usein liikesalaisuutena.

Kotimaista metsä- ja puualan yhteistyötä käsitteiden tutkimusten tuloksia

Yritysyhteistyö on nähty Suomessa tärkeäksi osaksi metsä- ja puualan pk-yritysten kilpailukyvyyn kehittämistä. Tähän mennessä yhteistyöverkostoja ei kuitenkaan ole muodostunut siinä määrin kuin on toivottu. Yhteistoiminnan vähäisyyttä ovat selittäneet sekä yritysten sisäiset että niiden ulkopuoliset tekijät: yrittäjien alhainen koulutustaso ja yhteistyöhön liittyvät kielteiset asenteet, yrittäjien väliseen luottamukseen, sitoutumiseen ja tietotaitoon liittyvät ongelmat, veturiyritysten puute, suurten yritysten haluttomuus tehdä yhteistyötä pk-yritysten kanssa,

perinteinen tapa tehdä pääasiallisesti vain kustannustehokkuuteen tähtäviä lyhyen aikavälin sopimuksia, julkisen sektorin rahoitusvälineiden joustamattomuus, pk-sektorin sidosryhmien yhteistyökyyvyttömyys sekä yrittäjyyttä huonosti tukeva rakenteellinen ympäristö. Lisäksi erityisesti veturiyritystyyppinen yhteistyö voi osin olla ristiriidassa pienyrittäjien omien, sekä vapaus- että vastuunäkökulmiin liittyvien tavoitteiden kanssa.

Etelä-Pohjanmaan yhteistyökulttuurin nykytilan kartoitus

Etelä-Pohjanmaan infrastruktuuri on yritysten kannalta hyvä: alueella toimii liiketoiminnan edistämiseen pyrkiviä järjestöjä, Vaasan yliopistossa on merkittävää liiketalousosaamista ja useat paikalliset kehittämisorganisaatiot kuten WINCENT (Helsingin yliopiston Maaseudun tutkimus- ja koulutuskeskus), Etelä-Pohjanmaan Metsäkeskus, Seinäjoen ammat-

tikorkeakoulu, Teknologia- ja yrityspalvelukeskus Seitek, sekä Teuvan aikuiskoulutuskeskus (TEAK Oy) toimivat alueen puualan edistämiseksi.

Metlassa vuonna 2003 tehdyssä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, millaista yhteistyötä etelä-pohjalaisten yritysten välillä on olemassa. Lisäksi tarkoituksena oli tutkia, olisiko yritysyhteistyötä mahdollista kehittää ja miten tämä voitaisiin tehdä. Koska erityisesti kustannusten ja liiketoimintariskin jakamiseen tähtäävässä yhteistoiminnassa taloudellinen tieto on merkittävä osa luottamuksen ja liiketoimintamenestyksen aikaansaamista, oli tarkoituksena kartoittaa myös taloudellisen seurannan merkitystä yrityksissä: mikäli laskentainformaatiota ei hyödynnetä yritysten sisällä, voidaan olettaa, ettei sitä tehdä myöskään yhteistyösuhteissa.

Aineisto oli alun perin tarkoitus kerätä postikyselyllä kaikilta Kurikan ja Kauhajoen alueella vuonna 2002 toiminnassa olleilta, noin 175:ltä puualan yritykseltä. Postikyselyllä tiedusteltiin sekä yritysten yhteistyöhön että taloudellisen tiedon käyttöön liittyviä kysymyksiä. Huolimatta lomakkeen huolellisesta suunnittelusta, sen testaamisesta ja paikallisesta asiantuntija-avusta, vastasi kyselyyn vain 5 prosenttia lomakkeen saaneista yrityksistä. Tämä antoi aiheutta olettaa, etteivät asenteet yhteistyötä ja sen tutkimista kohtaan alueella olleet erityisen myönteisiä. Koska vastausprosenttia ei uskottu saatavan merkittävästi nostettua karhuamalla, päädyttiin tiedonkeruussa henkilökohtaisiin puhelinhaastatteluihin. Samalla tutkimuksen painopistettä siirrettiin yritysten harjoittaman yhteistyön yksityiskohtien selvityksestä kohti siihen liittyvien yleisten kokemusten ja näkemysten kartoitusta. Haastatteluihin käytettävissä olleet resurssit rajoittivat yhteydenottojen määrän 38:aan. Kahdeksan puhelimitse tavoitetusta henkilöstä kieltäytyi osallistumasta tutkimukseen: aineistoon saatiin siten mukaan 30 yrittäjää.

Tuloksia eteläpohjalaisten puualan pk-yritysten yhteistyöstä

Eteläpohjalaisten yritysten välisten yhteistyömahdollisuuksien voitiin haastattelujen perustella katsoa olevan kohtuullisen hyvät. Puolet haastatelluista piti yleistä yrittäjämapiiriä alueellaan hyvänä: mielipiteitä mainittiin vaihdettavan epämuodollis-

sa yhteyksissä hyvinkin aktiivisesti. Erityisen merkittävää oli, ettei yksikään haastateltu pitänyt yrittäjien välisiä suhteita huonoina. Metsä- ja puualan pk-yritysten kumppanuussuhteiden muodostumisen vähäisyyden erääksi syyksi mainittu yrittäjien välisten kontaktien puuttuminen ei siten ainakaan tässä tutkimuksessa näyttänyt pitäneen paikkansa. Alihankintatoiminnassa oli muodossa tai toisessa mukana kaksi kolmasosaa haastatelluista. Sitä syvällisemmässä yhteistoiminnassa oli mukana viidesosa yrityksistä.

Haastateltujen kokemukset yhteistyöstä viranomaisten kanssa eivät sen sijaan olleet aina olleet ongelmattomia: kritiikki kohdistui viranomaisten tapaan suhtautua pienyrittäjiin ja heidän liiketoimintaansa sekä julkisen sektorin tuki- ja informaatiojärjestelmien joustamattomuuteen. Erityisesti elinkeinonharjoittajat katsoivat, ettei yhteistyö viranomais-tahojen kanssa ollut aina ollut pienyrittäjää tyydyttävää ja kannustavaa. Haastatelluista elinkeinonharjoittajista vain kaksi eli joka kuudes ilmaisi olleensa tyytyväinen julkisen sektorin ja yritysten edustajien väliseen toimintaan. Vuosina 1995–1998 käynnissä olleeseen Etelä-Pohjanmaan huonekaluteollisuuden ja sen puunkäytön kehittämisprojektiin (HUPU-projekti) liittyvät kielteiset kokemukset mainittiin esimerkkinä epäonnistuneesta yhteistyöhankeesta.

Merkittävää on, etteivät yritysyhteistyöstä saadut hyvinkin kielteiset kokemukset olleet saaneet aikaan yleistä epäuskoa yhteistyömahdollisuuksia kohtaan. Kielteiset kokemukset olivat tosin vahvistaneet käsitystä siitä, että yritysten välinen muodollinen yhteistyö on suunniteltava ja organisoitava hyvin. Tärkeänä pidettiin erityisesti sitä, että yhteistyöstä odotettavissa olevien hyötyjen on oltava jo etukäteen selkeästi nähtävissä. Lisäksi muistutettiin, että jokaisen kumppanin rooli yhteistyöryhmässä on oltava hyvin määritelty: erään valmistusyhteistyöverkoston mainittiin kaatuneen siihen, että toiminnassa oli ollut jopa samoja tuotteita valmistavia, keskenään kilpailevia yrityksiä. Se, että metsä- ja puualan pk-yritysten yhteistyön vähäisyys selittyisi yleisillä yhteistoimintaan liittyvillä epäluuloilla, ei kuitenkaan tähän tutkimukseen haastateltujen kohdalla yleisesti ottaen pitänyt paikkansa.

Tilinpäätöstiedot liikesalaisuus?

Kaksi kolmasosaa haastatelluista ilmoitti yrityksen-
sä käyttävän aktiivisesti tilinpäätöstään liiketoimin-
nan tarkkailussa ja joka viides vastaaja ilmoitti, et-
tei tilinpäätöstä tarkkailla ollenkaan. Liiketoiminnan
suunnitteluun tilinpäätöstä käytti noin joka toinen
osake- ja henkilöyhtiö ja joka kolmas elinkeinon-
harjoittaja. Kaiken kaikkiaan yrittäjät eivät olleet
halukkaita luovuttamaan tietoa taloudestaan: kak-
si kolmasosaa haastatelluista piti tilinpäätöstä ain-
akin jossain määrin liikesalaisuutena. Osakeyhtiöt
eivät olleet toisia yritysmuotoja halukkaampia luov-
uttamaan tilinpäätöstietojaan muille kuin patentti-
- ja rekisterihallitukselle. Ne eivät myöskään teh-
neet muita yritysmuotoja yleisemmin muodollista
yhteistyötä. Tämä saattaa osin selittää, miksi osa-
keyhtiöissäkään ei ollut erityistä halua tai tarvetta
yrityksen ulkopuoliseen tietojenluovutukseen. Haas-
tatelluista ainoastaan kuusi ei pitänyt tilinpäätöksen
sisältöä liikesalaisuutena, ja neljä jätti ilmaisematta
mielipiteensä asiaan. Vain yksi jo yhteistoimintaa
harjoittavasta kuudesta yrityksestä ei nähnyt tilin-
päätöksellään olevan ollenkaan liikesalaisuudellista
merkitystä.

On mahdollista, että tilinpäätöksen liikesalaisuu-
dellisen merkityksen ja sen hyödyntämismahdol-
lisuuksien tiedostamisen välillä on yhteys. Lähes
kaikki tilinpäätöstään liiketoimintansa tarkkailussa
käyttäneistä pitivät tilinpäätöstään ainakin jossain
määrin liikesalaisuutena.

Yhteistyömahdollisuuksia on mutta kehittämistä tarvitaan

Ei ole mahdollista arvioida, kuinka paljon epäon-
nistuneet yhteistyökokeilut ovat Etelä-Pohjanmaalla
vaikuttaneet alueen yritysten välisen yhteistoimin-
nan nykytilaan. Haastateltujen mielipiteiden perus-
teella voidaan silti todeta, etteivät ne ole olleet täy-
sin merkityksettömiä. Haastateluissa kävi myös il-
mi, että pyrkimyksiä tiiviistäkin yritys yhteistyöstä
oli ollut, mutta sellaisessa mukana olleet kertoivat
toiminnan kaatuneet puutteelliseen suunnitteluun ja
työnjakoon. Näihin osa-alueisiin panostamisen ko-
rostettiinkin olevan edellytys yrittäjien halukkuudel-
le osallistua tuleviin yhteistyöprojekteihin.

Erityisiä epäluuloja oli muiden kuin yritysten
aloitteesta käynnistettyjä yhteistyöhankkeita kohtaan.
Sen sijaan tarve yhteistoimintaa organisoivien
yritysten olemassaolosta mainittiin useasti. Tällaisia
keskitetyksi toimivia organisaattoreita esitettiin tar-
vittavan niin markkinoiden tarpeiden kartoitukseen
kuin keskitettyyn laadunvalvontaan. Veturiyritysten
puutteen on todettu aikaisemminkin olevan eräs met-
sä- ja puualan yritysten yhteistoiminnan vähäisyyttä
selittävä tekijä.

Viranomaisten ja yrittäjien välisessä yhteistyössä
ilmeni puutteita. Myös HUPU-projektin arviointi-
raportti (Kolehmainen 1999) tukee haastateluissa
esiin nousutta näkemystä: 24:sta arviointiraporttiin
haastatellusta yrittäjästä 15 ei näkemyksensä mu-
kaan ollut lainkaan hyötynyt projektista. Kyseisen
projektin epäonnistuminen näyttää aikaansaaneen
kielteisiä asenteita ei vain sidosryhmien käynnistä-
miä yhteistyöhankkeita vaan myös niihin liittyvien
mahdollisuuksien tutkimista kohtaan. Aikaisemmissa
tutkimuksissa on todettu alueellisten epäonnistu-
misten voivan vaikuttaa *heikkojen sosiaalisten sitei-*
den kautta koko toimintaympäristön kehittymiseen,
koska tieto epäonnistuneista yhteistyökokeiluista ei
rajoitu ainoastaan tiettyyn yhteistoimintaryhmään ja
siinä mukana olleisiin yrittäjiin.

Tässä artikkelissa esitetyt tulokset ovat pääosin
samankaltaisia aikaisempien suomalaisen puutuote-
toteollisuuden yhteistyökulttuuria koskevien tu-
lostojen kanssa. Vaikuttaa siltä, että maamme yrit-
tjäkulttuuriin liittyy piirteitä, jotka vaikeuttavat
”marshallilaisten toimialakeskittymien” muodostu-
mista. Lahden seudun huonekaluteollisuudessa suh-
tauduttiin yhteistyöhön varauksellisesti ja epäillen
(Kautonen 1998). Toisaalta puun mekaanista jatko-
jalostusta harjoittavissa pohjoiskainuulaisissa pien-
yrityksissä alihankintaa kohtaan tunnettiin kiinnos-
tusta (Ruuskanen 1999), mutta alihankintaperinnettä
ei alueella ilmeisesti ollut olemassa.

*Eteläpohjalaisilla puualan pk-yrityksillä voidaan
katsoa olleen ainakin jossain määrin yhteistyökult-
tuuria pohjoiskainuulaisiin ja myös Lahden seudun
yrityksiin verrattuna: puolet haastatelluista piti yleis-
tä yrittäjälämpiiriä alueellaan hyvänä, eikä yksikään
pitänyt yrittäjien välisiä suhteita huonoina. Lisäksi
alihankintaa joko jompaankumpaan tai kumpaankin
suuntaan harjoitti haastatelluista yrityksistä kaksi
kolmesta. Epäluulot yhteistyötä kohtaan liittyivät lä-*

hinnä muodolliseen ”verkostoitumiseen” ja yhteisen liiketoimintariskin jakamiseen. On kuitenkin muistettava, että nimenomaan myös yhteisiin liiketoimintoihin liittyvää luottamusta on pidetty edellytyksenä yhteisen osaamis pääoman ja kaikkien kilpailukykyä edistävien, italialais- ja tanskalaistyyppisten toimialakeskittymien muodostumiselle.

Mitä muodollisemmasta ja suuremman liiketoimintariskin sisältävästä yhteistyöstä on kyse, sitä merkittävämmässä roolissa on taloudellinen tieto sekä kyky ja halu sen hyödyntämiseen. Silti lähes puolet vastanneista piti tilinpäätöksen sisältöään ehdottomasti liikesalaisuutena. Yhteisiä investointeja edellyttävä yhteistyö kuitenkin edellyttää, että osapuolilla on tietoa toistensa liiketoiminnasta siltä osin kuin sillä on vaikutusta koko yhteistyöryhmän toiminnan kustannuksiin ja riskiin. Laskentatoimen tietoa hyödyntämällä yhteistoiminnan vaikutuksia kilpailukykyyn voidaan seurata sekä yritys- että yhteistyöryhmätasolla. Tieto on siten tärkeää sekä luottamuksen aikaansaamisessa että liiketoiminnan ohjauksessa.

Muodollinen verkostoituminen ei ole ainoa vaihtoehto pk-yritys yhteistyön kehittymiselle: *heikkoihin sosiaalisiin siteisiin* perustuva yhteistoiminta voi vaikuttaa esimerkiksi innovaatio toimintaan muodollisia verkostoja suotuisammin, jos yrityksillä on kykyä vastaanottaa (*absorptive capacity*) ei-muodollista tietoa. Tällaisen tiedonvastaanottokyvyn on kotimaisissa tutkimuksissa todettu vaikuttaneen välittömästi pk-yritysten toimintaan. Erityisesti veturiyritystyyppinen muodollinen yhteistyö on osapuolien välisen luottamuksen aikaansaamisen kannalta vaikea toimintamalli: epäsymmetrinen valtasuhde voi aiheuttaa ongelmia sekä tiedonkululle että tiedon luotettavuudelle. Tästäkään huolimatta kriittisin kysymys yhteistyön menestymisessä ei silti ole sen organisointitapa. *Olellaisinta toiminnan onnistumiselle on sekä synergiaetujen saavuttamiseen kykenevien kumppanien valinta että yhteisten tavoitteiden määrittely ja niihin sitoutuminen. Jotta motivaatio jo aloitettuun yhteistyöhön säilyisi, tulisi toiminnalla aikaansaatuja hyötyjä ja siitä aiheutuneita haittoja lisäksi myös kyetä arvioimaan.* Jos yhteistoimin-

nan hyötyjä ei pystytä havaitsemaan, ei siihen voida odottaa myöskään sitouduttavan. Eristyneet pk-yritykset eivät kykene havaitsemaan yhteistyön ympäristöön aikaansaamia positiivisia vaikutuksia. Toisin kuin Suomessa, Italiassa ja Tanskassa nämä edut on havaittu ja hyödynnetty, mikä on luonut pohjan näiden maiden pk-yritysten menestykselle.

Kirjallisuutta

- Ettlinger, N. & Patton, W. 1996. Shared performance: the proactive diffusion of competitiveness and industrial and local development. *Annals of the Association of Am. Geog.* 86(2): 286–305.
- Granovetter, M. 1973. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology* 78(6): 1360–1380.
- Kautonen, M. 1998. The furniture industry of Lahti region, Finland, at the turning point. Julkaisussa: Lorenzen, M. (toim.). *Specialisation and localised learning. Six studies of the European furniture industry.* Copenhagen Business School Press, Copenhagen. s. 95–126.
- Kolehmainen, E. 1999. HUPU-projektin arviointiraportti. 11 s. + liitteet.
- Markusen, A. 1996. Sticky places in slippery space: a typology of industrial districts. *Economic Geography* 72(3): 293–313.
- Marshall, A. 1920. *Principles of economics.* 8th edition. MacMillan, London.
- Ruuskanen, P. 1999. Verkostot, luottamus ja riskiyhteiskunnan maaseutupolitiikka. Jyväskylän yliopisto, Chydenius-Instituutti, Chydenius-Instituutin tutkimuksia 2/1999. 88 s.
- Selby, J.A. & Petäjäistö, L. 2002. Small enterprises in the wood products sector of eight European countries. *Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja* 839. 174 s.

■ MMM Katja Packalén, Metsäntutkimuslaitos, Joensuu tutkimuskeskus; Ph.D. Ashley Selby ja Dipl.Ing. d. Forstw. Leena Petäjäistö, Metsäntutkimuslaitos, Vantaan tutkimuskeskuksen Helsingin toimipaikka
Sähköposti katja.packalen@metla.fi