

DISSERTATIONS IN  
**SOCIAL SCIENCES  
AND BUSINESS  
STUDIES**

**TERTTU RUOTSALAINEN**

*Paikallinen elinkeinopolitiikka  
pk-yritysten kehittymisen edistäjänä*

**PUBLICATIONS OF THE UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND**

*Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 25*



UNIVERSITY OF  
EASTERN FINLAND

*Paikallinen elinkeinopolitiikka  
pk-yritysten kehittymisen edistäjänä*



TERTTU RUOTSALAINEN

*Paikallinen elinkeinopolitiikka  
pk-yritysten kehittymisen  
edistäjänä*

Publications of the University of Eastern Finland  
Dissertations in Social Sciences and Business Studies  
No 25

Itä-Suomen yliopisto  
Yhteiskuntatieteiden ja kauppätieteiden tiedekunta  
Kuopio  
2011

Kopijyvä Oy  
Joensuu, 2011  
Sarjan toimittaja: Eija Fabritius  
Myynti: Itä-Suomen yliopiston kirjasto

ISBN (nid): 978-952-61-0528-4  
ISSN (nid): 1798-5749  
ISSN-L: 1798-5749  
ISBN (PDF): 978-952-61-0529-1  
ISSN (PDF): 1798-5757

Ruotsalainen, Terttu

Paikallinen elinkeinopolitiikka pk-yritysten kehittymisen edistäjänä, 237 s.

Itä-Suomen yliopisto

Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta, 2011

Publications of the University of Eastern Finland,

Dissertations in Social Sciences and Business Studies, no 25

ISBN (nid): 978-952-61-0528-4

ISSN (nid): 1798-5749

ISSN-L: 1798-5749

ISBN (PDF): 978-952-61-0529-1

ISSN (PDF): 1798-5757

Väitöskirja

## **ABSTRAKTI**

Paikallinen elinkeinopolitiikka on nykyään kunta- ja seututasolla tapahtuvaa toimintaa elinkeinotoiminnan edistämiseksi. Tutkimuksen tavoitteena oli perehtyä syvällisesti paikallisen elinkeinopolitiikan sisältöön sekä miten kuntiin ja seudulliseen kehittämissyhtyiöön liittyvät tilannetekijät vaikuttavat pk-yritysten kehittymiseen. Tutkimuksen tavoitteena oli myös selvittää, kuinka paikallisen elinkeinopolitiikan toimintamallit ovat muuttumassa. Tutkimustehtävänä oli selvittää, miten paikallinen elinkeinopolitiikka vaikuttaa pk-yritysten kehittymiseen. Tutkimuksen pääteoriakehikon muodosti kontingenssiteoria. Tämän lisäksi tutkimuksessa käytettiin strategisen johtamisen teoriaa ja verkostoteoriaa kontingenssilähestymistavan sisällä. Tutkimus oli kvalitatiivinen tutkimus. Päättelyn logiikka oli induktiivinen. Tutkimus oli tieteenfilosofisilta valinnoiltaan konstruktivistinen. Tutkimus toteutettiin case-metodilla. Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Tutkimuksessa haastateltiin Ylä-Savon kuntien vaikuttajaeliittiin kuuluvia luottamushenkilöitä (n=16), Ylä-Kehitys Oy:n johtoon kuuluvia henkilöitä (n=2) ja Ylä-Savon kuntien pk-yritysten edustajia (n=14). Aineisto analysoitiin sisällönanalyysimenetelmällä. Tutkimus osoitti, että paikallinen elinkeinopolitiikka vaikuttaa pk-yritysten kehittymiseen yleisten edellytysten luomisen kautta. Elinkeinopolitiikan on oltava kokonaisvaltaista ja poikkihallinnollista. Yritysten kehittymiseen vaikuttavat kuntien ja seudullisen kehittämissyhtyiön strategia, johtaminen, verkostoituminen, elinkeino- ja yritys rakenne, elinkeinopolitiikan toimijoiden osaaminen ja toimintaympäristö. Tulevaisuuden elinkeinopolitiikassa on kiinnitettävä enemmän huomiota mm. vuorovaikutuksen lisäämiseen, verkostoitumisen edistämiseen, työvoimakysymyksiin ja elinympäristön kehittämiseen liittyviin tekijöihin. Tutkimuksen keskeisenä johtopäätöksenä oli, että kuntien ja seudullisen kehittämissyhtyiön on jatkauttava merkittävästi enemmän pk-yrityksiin.

Yleinen suomalainen asiasanasto (YSA): elinkeinopolitiikka; kunnat; seutukunnat; yrittäjyys; pienet ja keskisuuret yritykset; kontingenssiteoria; tapaustutkimus

Ruotsalainen, Terttu

Local Industrial Policy as a Promoter of SME Development, 237 p.

University of Eastern Finland

Faculty of Social Sciences and Business Studies, 2011

Publications of the University of Eastern Finland,

Dissertations in Social Sciences and Business Studies, no 25

ISBN (print): 978-952-61-0528-4

ISSN (print): 1798-5749

ISSN-L: 1798-5749

ISBN (PDF): 978-952-61-0529-1

ISSN (PDF): 1798-5757

Dissertation

## **ABSTRACT**

Local industrial policy on the local and regional level is today such activity that promotes industrial operations. The objective of the study was gain a deep understanding of the content of industrial policy as well as the way in which situational factors associated with the municipal and regional development corporation affect the development of small and medium size enterprises (SMEs). A third aim was to indicate how local industrial policy operational models are changing. The research task was to clarify how regional industrial policy affects the development of these enterprises. The main frame of reference for the study is contingency theory. In addition, within the contingency approach the research also employs strategic management theory and networking theory. The study is qualitative and the logic of its conclusions is inductive. It is constructivist in its selections in regard to its scientific philosophy and is carried out by the case study method. Theme interviews were used for the collection of data. In the study officials from municipalities in Upper Savo (n=16), leaders of the Ylä-Kehitys Oy firm (n=2) and representatives of SMEs in Upper Savo (n=14) who were among the influential elite were interviewed. The material was analyzed by means of the content analysis method. The researched indicated that local industrial policy affected the development of SMEs through the creation of general conditions. Industrial policy must be comprehensive and cross-functional. Enterprise development is affected by the strategy chosen by the municipal and regional development corporation, leadership, networking, industrial and corporate structure, and the know-how and functional environment of industrial policy actors. Future industrial policy must place more attention on, e.g., increased interaction, promotion of networking, workforce issues and factors related to the development of the living environment. The prime conclusion of the study was that the local and regional development corporation must significantly increase their presence in SMEs.

Keywords Helecon: industrial policy; municipalities; regional policy; entrepreneurship; smes

Author Keywords: contingency theory; case studies

# *Esipuhe*

Viiden vuoden työ on takana. Tuntuu hyvältä, mutta samalla haikealta. Olen tehnyt tätä väitöskirjaa palkkatyön ohella iltaisin, viikonloppuisin ja vuosilomien aikana. Ehkä helpompiakin tapoja olisi ollut, mutta työ on ollut haasteellista ja palkitsevaa.

Kiitän suuresti tutkimukseni ohjaajaa, Itä-Suomen yliopiston sosiaali- ja terveystieteiden johtamisen laitoksen professori Hannu Littusta. Hänen rakentava ja kannustava ote on tehnyt minuun tutkimuksen aikana lähtemättömän vaikutuksen. Kiitän lämpimästi tutkimukseni esitarkastajia emeritusprofessori Paavo Okkoa ja professori Markku Virtasta, joiden arvokkaat ja perusteelliset kommentit auttoivat minua muokkaamaan väitöskirjatyöni lopulliseen muotoon. Kiitän professori Markku Virtasta, joka ystävällisesti lupautui myös vastaväittäjäkseni.

Kiitän niitä lukuisia kunnan vaikuttajaeliittiin kuuluvia luottamushenkilöitä, Ylä-Savon Kehitys Oy:n johtohenkilöitä ja Ylä-Savon kuntien pk-yritysten edustajia, jotka uhrasitte aikaanne ja osallistuitte haastatteluihin. Ilman Teidän apuunne tämä työ olisi jäänyt tekemättä.

Kiitän Varpaisjärven kunnan ja Lapinlahden kunnan entistä kunnanjohtajaa Heikki Airaksista myönteisestä suhtautumisesta opiskeluani ja tutkimustyötäni kohtaan. Kiitän Lapinlahden kunnan Varpaisjärven lähikirjaston henkilökuntaa. Te olette pyyteettömästi ja nopeasti tilanneet minulle työssäni kaipaamiani kirjoja ja muuta lähdemateriaalia.

Väitöskirjan tekijä tarvitsee ympärilleen tukijoita ja kannustajia. Haluan erityisesti kiittää Sinikkaa. Sinä olit se henkilö, joka kehotti hakeutumaan jatko-opintoihin. Sinä kannustit minua opintojen ja väitöskirjan tekemisen aikana, silloinkin kun oma uskoni koko väitöskirjan tekemiseen horjui pahoin. Ilman sinun päättäväisyyttäsi ja kannustustasi tämä työ olisi jäänyt tekemättä. Sinä ymmärrät tämän työn syvällisemmän merkityksen minulle. Kiitos Merjalle ja muille ystäville työtäni kohtaan osoitetusta kiinnostuksesta. Kiitän myös kaikkia muita työtäni edistäneitä henkilöitä.

Lopuksi kiitän omia vanhempiani, kaksoissiskoani ja veljeäni sekä heidän perheitään myötäelämisestä. Olette suoneet minulle työrauhan, silloin kun olen sitä kaikkein eniten kaivannut. Omistan tämän väitöskirjan kaksoissiskoni pojalle Patrikille ja veljeni tyttärelle Annille, joilla opintie on vielä alkumetreillä. Sitkeys palkitaan. Kaikki on mahdollista, jos on halua ja tahtoa.

Varpaisjärvellä syyskuussa 2011

*Terttu Ruotsalainen*





# Sisällys

<b>ESIPUHE</b> .....	<b>7</b>
<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>13</b>
1.1 Tutkimuksen taustaa.....	13
1.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet .....	15
1.3 Tutkimustehtävä ja tavoitteet .....	16
1.4 Kehittämispolitiikat Euroopan unionissa ja Suomessa .....	17
1.5 Kunnat ja yritykset Suomessa ja Ylä-Savossa .....	20
1.6 Tutkimuksen rakenne.....	27
<b>2 KUNTIEN JA SEUTUKUNTIEN ELINKEINOPOLITIIKKA</b> .....	<b>28</b>
2.1 Kuntien elinkeinopolitiikka .....	28
2.1.1 Kuntien hallinto ja toimiala .....	28
2.1.2 Kuntien elinkeinopolitiikan lähtökohdat ja perustelut.....	31
2.1.3 Kuntien elinkeinopolitiikan luokittelut .....	37
2.1.4 Kuntien elinkeinopolitiikan tavoitteet, painopistealueet ja keinot.....	40
2.2 ALueen ja seutukunnan toimintaympäristö ja kehittämispolitiikka .....	43
2.3 Seutukuntien elinkeinopolitiikka .....	47
2.4 Kuntien ja seutukuntien elinkeinopolitiikan nykytilanne .....	52
<b>3 PK-YRITYSTEN KEHITTYMINEN</b> .....	<b>58</b>
3.1 Yritysten syntyminen ja kehittyminen .....	58
3.1.1 Yrittäjyysprosessi.....	58
3.1.2 Elinkaari- ja kasvumallit.....	60
3.2 Pk-yritysten suoriutuminen ja menestyminen .....	62
3.2.1 Yritysten suoriutumista kuvaavat teoreettiset mallit .....	62
3.2.2 Menestymisen käsite .....	63
3.2.3 Yritysten menestymis- ja kasvututkimus .....	65
3.3 Elinkeinopolitiikan ja pk-yritysten kehittymisen välinen vuorovaikutus ....	69
<b>4 TILANNETEKIJÄT</b> .....	<b>74</b>
4.1 Strategia .....	74
4.2 Johtaminen .....	76
4.3 Verkostoituminen .....	80
4.4 Kontingenssilähestymistapa .....	86
4.5 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys .....	90
<b>5 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN</b> .....	<b>93</b>
5.1 Tutkimuksen lähestymistapa .....	93
5.2 Tutkimusote ja tutkimusmenetelmät .....	98
5.3 Tutkimuksen kuvaus .....	103
5.4 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti .....	105

<b>6 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET .....</b>	<b>108</b>
6.1 Kuntien ja seutukunnan elinkeinopolitiikan lähtökohdat .....	108
6.1.1 Kuntien elinkeinopolitiikan lähtökohdat ja perustelut .....	108
6.1.2 Kuntien ja seutukunnan elinkeinopolitiikan tavoitteet .....	118
6.1.3 Kuntien ja seutukunnan elinkeinopolitiikan nykytilanne.....	121
6.2 Tilannetekijät .....	127
6.2.1 Yrittäjyyden syntyminen ja kehittyminen .....	127
6.2.2 Strategia tilannetekijänä .....	133
6.2.3 Johtaminen tilannetekijänä .....	139
6.2.4 Verkostoituminen tilannetekijänä .....	143
6.2.5 Elinkeino- ja yritys rakenne tilannetekijänä .....	149
6.2.6 Osaaminen tilannetekijänä .....	155
6.2.7 Toimintaympäristö tilannetekijänä .....	157
6.3 Elinkeinopolitiikan toimintamallit .....	161
6.4 Tulosten yhteenveto .....	170
<b>7 JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>173</b>
7.1 Tulosten pohdintaa ja vastaukset tutkimustehtäviin .....	173
7.1.1 Kuntien ja seutukunnan elinkeinopolitiikan lähtökohdat .....	173
7.1.2 Tilannetekijät .....	181
7.1.3 Elinkeinopolitiikan toimintamallit .....	195
7.2 Tutkimuksen kontribuutio .....	198
7.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet .....	200
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>201</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>222</b>

## TAULUKOT

Taulukko 1.	Ylä-Savon kuntien asukasluku sekä verotulot, vuosikate, lainakanta ja omavaraisuusaste (euroa/asukas) vuonna 2009 (Pohjois-Savon liitto 2010b; Pohjois-Savon liitto 2010c) .....	21
Taulukko 2.	Pk-yritysten ja suurten yritysten määrä, henkilöstö ja liikevaihto vuonna 2009 (Tilastokeskus 2011b).....	24
Taulukko 3.	Ylä-Savon kuntien aloittaneet ja lopettaneet yritykset sekä yrityskanta vuonna 2005 ja 2009 ja koko Suomen tilanne vastaavana ajankohtana (Tilastokeskus 2010b) .....	24
Taulukko 4.	Ylä-Savon seudun yritykset vuonna 2010. (Tilastokeskus 2011a; Ylä-Savon Kehitys Oy 2011).....	25
Taulukko 5.	Ylä-Savon kuntien työpaikat vuonna 2000 ja 2008 (Pohjois-Savon liitto 2003, 2010a).....	26
Taulukko 6.	Ylä-Savon teollisuus vuonna 2000 ja 2008 (Tilastokeskus 2010a) .....	27
Taulukko 7.	Tutkimukseen osallistuvien pk-yritysten kuvaus.....	104
Taulukko 8.	Ulkoiset ja sisäiset tilannetekijät .....	111
Taulukko 9.	Elinkeinopolitiikan tuloksellisuuteen vaikuttavat tekijät.....	112
Taulukko 10.	Seutuyhteistyön sopimiseen vaikuttavat työntö- ja vetotekijät .....	115
Taulukko 11.	Seudullisen elinkeinopolitiikan onnistumiseen vaikuttavat tekijät.....	116
Taulukko 12.	Seudullisen elinkeinopolitiikan hyödyt ja haitat sekä ruusut ja risut .....	118
Taulukko 13.	Kuntien elinkeinopolitiikan tavoitteet.....	120
Taulukko 14.	Seutukunnan elinkeinopolitiikan tavoitteet.....	121
Taulukko 15.	Kokonaisvaltainen elinkeinopolitiikka kunnan ja seudun näkökulmasta .....	123
Taulukko 16.	Kunnan elinkeinopolitiikan keinot ja tukitoimet yrityksen elinkaaren aikana.....	126
Taulukko 17.	Kehittämissyhtiön elinkeinopolitiikan keinot ja tukitoimet yrityksen elinkaaren aikana.....	127
Taulukko 18.	Kunnan elinkeinopolitiikan merkitys liiketoiminnan syntyprosessissa.....	129
Taulukko 19.	Seutukunnan elinkeinopolitiikan merkitys liiketoiminnan syntyprosessissa.....	130
Taulukko 20.	Uusien yritysten synty- ja perustamisprosessiin vaikuttavat sisäiset ja ulkoiset tilannetekijät .....	131
Taulukko 21.	Uusien yritysten menestymiseen vaikuttavat ulkoiset tekijät .....	132
Taulukko 22.	Yrityksen sisäiset ja ulkoiset haasteet yrityksen kehittämisessä.....	133
Taulukko 23.	Kuntien elinkeinostrategiaan kirjattavat asiat pk-yritysten kehittämisen näkökulmasta.....	135
Taulukko 24.	Seudun elinkeinostrategiaan kirjattavat asiat pk-yritysten kehittämisen näkökulmasta.....	137
Taulukko 25.	Yritysten strategian huomioiminen kunnan elinkeinostrategiassa.....	138
Taulukko 26.	Yritysten strategian huomioiminen seudun elinkeinostrategiassa.....	139

Taulukko 27.	Kunnan elinkeinopoliittisten linjauksien merkitys pk-yritysten kehittämisen näkökulmasta.....	141
Taulukko 28.	Kehittämissyhtiön elinkeinopoliittisten linjauksien merkitys pk-yritysten kehittämisen näkökulmasta.....	142
Taulukko 29.	Kunnan ja seudun elinkeinopoliittisen strategian laadinnassa vaadittavat taidot.....	143
Taulukko 30.	Kunnan, kehittämissyhtiön ja yrityksen välinen yhteistyö ja vuorovaikutus .....	146
Taulukko 31.	Klusterit ja niiden merkitys.....	147
Taulukko 32.	Verkostoitumisen keskeiset haasteet.....	149
Taulukko 33.	Kunnan elinkeinopoliitiikan vaikutus elinkeino- ja yritysrakenteen muuttumiseen kunnassa 2000-luvulla.....	151
Taulukko 34.	Kehittämissyhtiön elinkeinopoliitiikan vaikutus elinkeino- ja yritysrakenteen muuttumiseen seudulla 2000-luvulla .....	152
Taulukko 35.	Kunnan elinkeinopoliitiikan haasteet elinkeino- ja yritysrakenteen näkökulmasta.....	154
Taulukko 36.	Kehittämissyhtiön elinkeinopoliitiikan haasteet elinkeino- ja yritysrakenteen näkökulmasta .....	155
Taulukko 37.	Osaamisen muuttuminen 2000-luvulla.....	157
Taulukko 38.	Kunnan ja seudun sijainnin merkitys yrityksen kehittämiseen .....	159
Taulukko 39.	Kunnan ja seudun asuin- ja elinympäristön houkuttelevuuteen vaikuttavat tekijät.....	160
Taulukko 40.	Kuntien elinkeinopoliitiikan muuttuminen 2000-luvulla .....	163
Taulukko 41.	Kehittämissyhtiön elinkeinopoliitiikan muuttuminen 2000-luvulla .....	165
Taulukko 42.	Kuntien elinkeinopoliitiikan toimintamallit tulevaisuudessa.....	167
Taulukko 43.	Kehittämissyhtiön elinkeinopoliitiikan toimintamallit tulevaisuudessa .....	169
Taulukko 44.	Tilannetekijöiden muutosten vaikutus elinkeinopoliitiikan toimintamalleihin ja keinoihin .....	170

## KUVAT

Kuvio 1.	Elinkeinopoliitiikka eri tasoilla (Linnamaa 1996, 4-5) .....	17
Kuvio 2.	Kartta alueesta .....	20
Kuvio 3.	Elinkeinopoliitiikan perusmalli (mukaiillen Ollila, 1987, 30-35).....	32
Kuvio 4.	Elinkeinopoliittisen tilanteen muotoutuminen (Nupponen 1986, 113-115) .....	33
Kuvio 5.	Kuntien ja seutujen elinkeinopoliitiikkaan kohdistuvat vaateet (Kaskinen 2003, 18-19).....	57
Kuvio 6.	Liiketoiminnan syntyprosessi (Bygrave 1994, 3).....	58
Kuvio 7.	Uusien yritysten suoriutuminen (Cooper 1993, 242-243) .....	63
Kuvio 8.	Yrittäjyyden synnyn ja kehittämisen tärkeät asiat (Niittykangas ym. 1994, 9-10).....	73
Kuvio 9.	Verkoston ideaalimalli (Linnamaa & Sotarauta 2001, 64) .....	84
Kuvio 10.	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	91
Kuvio 11.	Elinkeinopoliitiikka ja pk-yritysten kehittyminen .....	171

# 1 Johdanto

## 1.1 TUTKIMUKSEN TAUSTAA

Kunnat vastaavat tärkeiden peruspalvelujen, kuten esimerkiksi perusopetuksen sekä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen järjestämisestä ja tuottamisesta. Kunnat vastaavat kunnan elinkeinopolitiikasta, ja sen toteuttamiseen osallistuvat kunnan luottamushenkilöt sekä viran- ja toimenhaltijat. Perustuslain mukaan kunnan hallinto perustuu kansalaisten itsehallintoon ja sitä käyttää kunnanvaltuusto. Edustuksellisen demokratian perusteella kunnanvaltuusto päättää mm. kunnan talousarviosta, kunnan palveluista ja kunnan elinkeinopolitiikasta. Tämän mukaan kuntien elinkeinopolitiikka saa olemassaolon oikeutensa kuntalaisilta, koska kunnilla on itsehallinto. Myös kuntalainsäädäntö määrittää kuntien elinkeinopolitiikan suuntaviivat.

Kunnilla on edelleen kunnan oma elinkeinopolitiikka. Kuntien tehtävänä on mm. yleisten edellytysten luominen yritystoiminnalle. Tässä tarkoituksessa kunnat ostavat maa-alueita, vastaavat kaavoituksesta ja huolehtivat kunnallistekniikan järjestämisestä teollisuusalueilla toimiville pk-yrityksille. Kunnat rakennuttavat pk-yrityksille tuotantotiloja joko vuokraus- tai lunastusperiaatteella ja antavat erilaisia neuvontapalveluita. Suomi liittyi Euroopan unioniin vuoden 1995 alusta ja siitä seurasi ohjelmaperusteinen aluepolitiikka ja seutuistuminen. Osittain tästä johtuen kuntien elinkeinopolitiikka on muuttunut ja laajentunut vuosikymmenien kuluessa myös kuntien yhteiseksi elinkeinopolitiikaksi siten, että sitä harjoitetaan naapurikunnan ja seutukunnan kanssa. Kunnat ryhtyivät rahoittamaan yhteisiä hankkeita. Näin tehtiin esimerkiksi Ylä-Savossa, jossa otettiin käyttöön seuturaha.

Pk-yrityksillä on Suomen taloudessa merkittävä rooli. Pk-yritysten osuus kaikkien yritysten yhteenlasketusta liikevaihdosta on puolet ja henkilökunnasta 60 prosenttia. Niiden merkitys on yritysverkostojen osana keskeinen. Pk-yrittäjyyden edistäminen on tärkeää sekä valtakunnantasolla että paikallistasolla kunnissa. Yrittäjyyden politiikan yhtenä painopistealueena on oltava yritysmuotoisen ilmapiirin aikaansaaminen, ja toimintaympäristö tulee tehdä yrittäjyyttä kannustavaksi. Päämääränä tuleekin olla menestyvä yrittäjyys: vakiintuneiden yritysten vahvistaminen, jatkuvuuden turvaaminen ja yritysten kasvaminen. Myös uudet yritykset on otettava huomioon. Tässä kehittämistyössä ovat avainasemassa myös kunnat. Kunnille on tärkeää se, että kunnan elinkeinorakenne on monipuolinen ja kunnassa on hyvin menestyviä pk-yrityksiä. Yritykset pitävät vastaavasti tärkeänä mm. sitä, että kunnassa on yritysmuotoinen ilmapiiri ja toimintaympäristö ei aseta esteitä liiketoiminnan harjoittamiselle ja yritysten kasvulle.

Paikallisen elinkeinopolitiikan tutkiminen on ajankohtaista, koska Suomessa ollaan uudistamassa terveydenhuollon ja sosiaalitoimen rakenteita. Tavoitteena on myös kuntarakenteiden uudistaminen siten, että Suomeen tulisi suurempia kuntia. Tämän vuoksi on perusteltua olettaa, että kunnat joutuvat jatkossa entistä tiiviim-

min pohtimaan oman kunnan ja seutukunnan elinkeinojen kehittämisen tahtotilaa.

Tutkimus poikkeaa aikaisemmista tutkimuksista siinä, että aihetta ei ole tarkasteltu tilannetekijöitä korostavan kontingenssilähestymistavan kautta. Teoria korostaa organisaatioiden ja ympäristön välistä yhteensopivuutta ja vuorovaikutusta. Kunta, seudullinen kehittämissyhtiö ja pk-yritykset ovat vuorovaikutussuhteessa keskenään. Muun muassa näistä syistä tarvitaan uutta tietoa kuntien ja seudun elinkeinopolitiikasta sekä miten paikallinen elinkeinopolitiikka vaikuttaa pk-yritysten kehittämiseen.

Kunnallishallinnosta ja kuntien elinkeinopolitiikasta on kirjoitettu paljon, mutta valitettavasti kuntien elinkeinopolitiikkaan liittyviä tai sitä sivuavia väitöskirjoja löytyy vain muutama. Aihetta ovat väitöskirjoissaan käsitelleet Arto Koski, Eero Uusitalo, Petri Kahila, Hannu Pirkola, Juha Kostiainen, Sini Sallinen, Juhani Filppula ja Mirja Lauronen. Näissä väitöskirjoissa kuntien elinkeinopolitiikkaa on tarkasteltu ja sivuttu pääasiassa kunnallispolitiikan-, kunnallistalouden-, kunnallishallinnon- tai kunnallisoikeuden näkökulmasta. Liitteessä 1 on esitetty tarkemmin aikaisempia Suomessa paikallista elinkeinopolitiikkaa käsitteleviä tutkimuksia ja niissä tehtyjä keskeisiä havaintoja.

Kuntien elinkeinopolitiikasta on tehty myös muunlaista tutkimustyötä. Esimerkiksi Pekka Nupponen tutki vuonna 1986 kuntien elinkeinopolitiikan piirteitä ja samalla hän kuvasi niiden kytkeytymistä yhteiskunnalliseen ja kuntien sisäiseen kehitykseen. Tutkimuksessa oli mukana yksitoista kuntaa eri puolelta Suomea. Seppo Juutilainen tutki vuonna 1989 Kuoreveden, Mäntän ja Vilppulan kuntien elinkeinojen kehittämistrendejä ja elinkeinotoiminnan skenaarioita. Markku Sotarauta ja Reija Linnamaa tutkivat vuonna 1997 Tampereen, Turun, Oulun, Seinäjoen, Vammalan ja Parkanon kaupunkiseutujen elinkeinopoliittista seutuyhteistyötä ja siihen liittyviä yhteistoimintaprosesseja ja niiden laatua. Olli Wuori, Anita Niemi-Lilahti ja Marko Muotio tekivät vuonna 1999 tutkimuksen kuntien elinkeinopolitiikan muutoksesta ja vaikutuksista. Antti Saarteenoja teki vuonna 2001 tutkimuksen aluerakenteen muutoksesta ja paikallisesta elinkeinopolitiikasta, jossa kohdealueina olivat Jämtlandin ja Västernorrlandin läänit sekä Etelä-Pohjanmaan ja Keski-Suomen maakunnat. Lauri Hautamäki teki vuonna 2000 tutkimuksen maaseudulla menestyneiden yritysten perustamistavoista, menestystekijöistä ja kehitysvaiheista sekä vuonna 2002 tutkimuksen Ylihärmän, Sievin, Kauhajoen ja Kankaanpään kuntien teollisuuden kehittämisestä. Ella Mustakangas, Markku Kiviniemi ja Hilikka Vihinen tekivät vuonna 2004 tutkimuksen aiheesta: Kunta maaseudun kehittämisessä – maaseutu kunnan kehittämisessä. Tuomas Kuhmoinen, Katri Kronström ja Hannu Niittykangas tutkivat vuonna 2007 paikallista työpaikkakehitystä ja elinkeinopolitiikkaa maaseutukunnissa. Arvioinnin kohteena oli muutama kunta Keski-Suomessa.

Edellä mainituista syistä johtuen aiheen valinta on perusteltu, koska muuttuvassa toimintaympäristössä tarvitaan uutta tietoa paikallisen elinkeinopolitiikan ja pk-yritysten kehittämisen välisistä vuorovaikutussuhteista. Kuntien elinkeinopolitiikka on erittäin monisyinen asia, eikä ole yhtä ainoaa oikeaa elinkeinopolitiikkaa tai sen toteuttamisorganisaatiota. Oikea ratkaisu riippuu monista ympäristöön ja tilanteeseen liittyvistä tekijöistä. Tämä monimutkaisuus näkyy siinä, että kuntien elinkeinopolitiikalla on yhtymäkohtia eri tieteenaloihin kuten esimerkiksi kansantaloustieteeseen, aluetaloustieteeseen, maantieteeseen, liiketaloustieteeseen, oikeustieteeseen ja hallintotieteisiin.

## 1.2 TUTKIMUKSEN KESKEISET KÄSITTEET

Kunta on osa valtion organisaatiota, se on julkisoikeudellinen oikeushenkilö, alue- ja pakkoyhteisö, itsenäinen yhteiskuntapoliittinen alkuyksikkö ja sen hallinto perustuu kunnan jäsenten itsehallintoon, valtaan itse hoitaa asiansa (vrt. esim. Kallio 1995, 28; ks. esim. Barnett & Crowther 1998, 425-439; ks. esim. Keating 1998, 128-129; Ryyänen 1999, 209-210; Hannus & Hallberg 2000, 33; Heuru 2001, 14). Alue on paikka tai kohde, missä ihmiset asuvat, ovat päivittäisessä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja alueella on yhteisiä sosiaalisia, kulttuurisia ja ideologisia piirteitä (vrt. Cabus 2001; Woods 2005, 11-12, 15). Seutu koostuu kunnista, yrityksistä, järjestöistä ja niissä vaikuttavista kansalaisista (Majoinen ym. 2004, 13; ks. Laukkanen 2006, 21).

Pk-yritys tarkoittaa pientä – ja keskisuurta yritystä. Pk-yritys on yritys, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää ja jonka vuosiliikevaihto on korkeintaan 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma korkeintaan 43 miljoonaa euroa. Pienyritys on yritys, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 50 työntekijää ja jonka vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma on enintään 10 miljoonaa euroa. Mikroyrityksiä ovat yritykset, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 10 työntekijää ja joiden vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma on enintään 2 miljoonaa euroa. Mikro- ja pk-yrityksen äänimäärästä tai pääomasta ei saa olla yli 25 prosenttia toisen yrityksen tai julkisyhteisön hallussa. (Euroopan yhteisöjen komissio 2003, 39.)

Elinkeinopolitiikka-termiä käytetään politiikka-kantansaansa tapaan useissa eri yhteyksissä. Suomessa elinkeinopolitiikka määritellään yleensä sellaisiksi kunnan toimenpiteiksi, joilla pyritään elinkeinojen edistämiseen kunnan verotulojen kasvattamiseksi ja sitä kautta tarjotaan kuntalaisille parempia palveluja. Käsitteen määrittely on yleensä vaihdellut sen mukaan, mikä on ollut tutkimuksen päätavoite. Käsite on myös alan englanninkielisessä kirjallisuudessa selkiintymätön. Aiheesta löytyy kirjoituksia mm. hakusanoilla: local economic development eli LED (paikallinen taloudellinen kehitys), local economic development policy, industrial policy, regional economic development ja business environment and policy. Tutkimus tehdään Suomessa, mistä johtuen liitteessä 2 esitetään, miten suomalaiset tutkijat määrittelevät elinkeinopolitiikan käsitteen.

Elinkeinopolitiikan käsitettä ei pidä kuitenkaan sotkea yrittäjyyden käsitteeseen, joka on aikojen kuluessa saanut rinnakkaisia merkityksiä. Tästä johtuen sillä ei ole myöskään yhtenäistä sisältöä. Ääripäinä ovat laaja ja suppea tulkinta. Yrittäjyyden laajalla tulkinnalla ymmärretään yksilöiden, ryhmien tai yhteisöjen tiettyjä ominaisuuksia, innovatiivisuutta, aloitteellisuutta, mukautumiskykyä jne. Yrittäjyyden suppea tulkinta viittaa liiketoiminnan aloittamiseen, harjoittamiseen ja vaurauden luomiseen. (Bridge ym. 1998, 34-35; Laukkanen 1999, 12.) Kyrön (1997, 268) mukaan yrittäjyyteen on aina liittynyt resurssien koordinointi, innovatiivinen, kokonaisvaltainen, uutta luova ja riskiä sisältävä toiminta.

Tässä tutkimuksessa käytetään elinkeinopolitiikan käsitteenä Sotaraudan ja Linnamaan määritelmää, koska paikallinen elinkeinopolitiikka on tänään kunta- ja seututasolla tapahtuvaa toimintaa. Sotarauda ja Linnamaa (1997, 40-42; 1998) toteavat: ”Paikallinen elinkeinopolitiikka on nykyään kunta- ja seututasolla tapahtuvaa eri yhteiskuntaelämän alojen erilaisten intressiryhmien päämäärien, strategioiden ja keinojen yhteensovittamista ja toiminnan koordinoimista elinkeinotoiminnan



edistämiseksi.” Toiminnassa korostuu eri sidosryhmien välinen elinkeinopoliittinen yhteistoiminta. Tämä tarkoittaa sitä, että eri aluetasojen väliset erot ovat hämärty-mässä, ja toiminta organisoituu yhä useammin yhteisten teemojen ympärille eikä perustu puhtaasti institutionaalsiin lähtökohtiin. Elinkeinopolitiikka voidaan tulki-ta monisyiseksi toimijoiden verkostoksi, joka toimii elinkeinoelämän edistämiseksi. Kunta- ja seututasoisen elinkeinopolitiikasta voidaan käyttää yhteisnimitystä paikallisen elinkeinopolitiikka.

### 1.3 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TAVOITTEET

*Tutkimuksen tehtävänä on selvittää, miten paikallinen elinkeinopolitiikka vaikuttaa pk-yritysten kehittymiseen?*

Tutkimustehtävä ratkaistaan etsimällä vastauksia seuraaviin alatehtäviin:

- Mitkä ovat paikallisen elinkeinopolitiikan lähtökohdat eri osapuolten näkö-kulmasta?
- Miten eri osapuolten tilannetekijät vaikuttavat elinkeinopolitiikan mahdolli-suuksiin vaikuttaa pk-yritysten kehittymiseen?
- Kuinka paikallisen elinkeinopolitiikan toimintamallit ovat muuttumassa?

Tutkimuksen tavoitteena on perehtyä syvällisesti paikallisen elinkeinopolitiikan sisältöön, koska paikallinen elinkeinopolitiikka muodostuu nykyään kunnan ja seutukunnan elinkeinopolitiikasta. Tutkimuksessa selvitetään, miten kuntiin ja seudulliseen kehittämissyhtyiin liittyvät tilannetekijät vaikuttavat pk-yritysten ke-hittymiseen. Tutkimuksen tavoitteena on myös selvittää, kuinka elinkeinopolitiikan toimintamallit ovat muuttumassa, koska kuntiin ja seuduille tarvitaan elinkeino-politiikkaan uusia työvälineitä, jotta yritystoiminnalle taataan paras mahdollinen toimintaympäristö paikallistasolla. Kyseessä on kuntien vaikuttajaeliittiin kuuluvi-en luottamushenkilöiden, seutuvaikuttajien ja pk-yrittäjien näkökulmasta laadittava tutkimus. Tutkimus toteutetaan Ylä-Savossa.

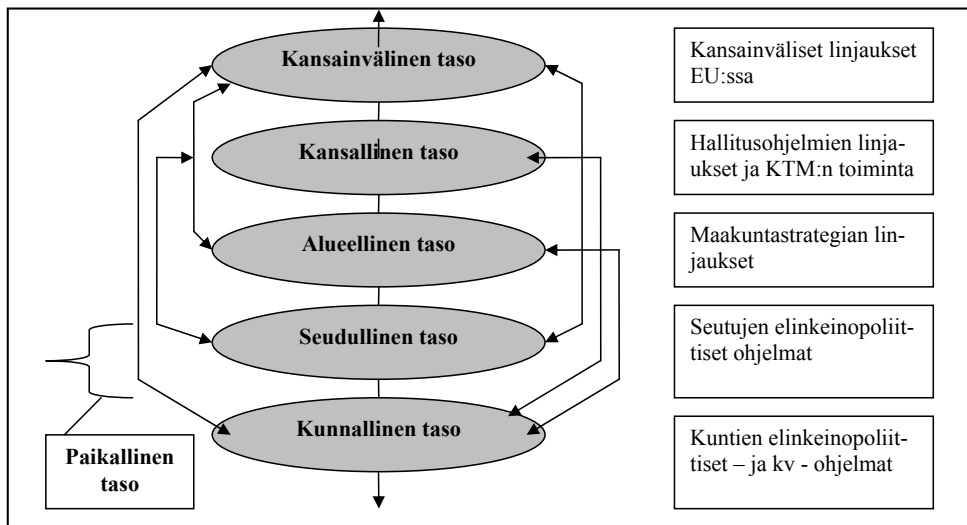
Tutkimuksen lähtökohtana on kuntien ja seutujen elinkeinopolitiikasta muo-dostama viitekehys ja aikaisemmat paikallistason elinkeinopolitiikasta tehdyt tutkimukset. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita, miten kuntien ja seudullisen kehittämissyhtiön tilannetekijät eli strategia, johtaminen, verkostoituminen sekä elinkeino- ja yritys rakenne, osaaminen ja toimintaympäristö vaikuttavat pk-yritysten kehittymiseen. Kuntien ja seudullisen kehittämissyhtiön strategia, johtaminen ja verkostoituminen valittiin päätilannetekijöiksi, koska haluttiin perehtyä tarkemmin aiheeseen liittyvään teoreettiseen keskusteluun ja myös haastattelussa haluttiin sel-vittää tarkemmin niitä.

Tutkimuksen pääteoriakehikon muodostaa kontingenssiteoria. Teorian mukaan mitä tahansa organisaatiota voidaan kuvata systeeminä. Systeemeillä on tietyt omi-naisuudet ja sen osat ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Teorian mukaan organi-saatio koostuu osasysteemeistä. Teoria pyrkii ymmärtämään osasysteemien sisäisiä ja keskinäisiä vuorovaikutussuhteita, kuten myös organisaation ja sen ympäristön välisiä vuorovaikutussuhteita. Teoria korostaa organisaation monimuotoisuutta, ja

se yrittää ymmärtää, kuinka organisaatio toimii eri tilanteissa. Erilainen lähestymistapa eri osajärjestelmien kesken voi olla tarkoituksenmukainen. Tämän lisäksi tutkimuksessa käytetään strategisen johtamisen teoriaa ja verkostoteoriaa kontingenssilähestymistavan sisällä.

## 1.4 KEHITTÄMISPOLITIIKAT EUROOPAN UNIONISSA JA SUOMESSA

Elinkeinopolitiikkaa voidaan harjoittaa useilla eri tasoilla, kuten kuviosta 1 havaitaan.



Kuvio 1. Elinkeinopolitiikka eri tasoilla (Linnamaa 1996, 4-5)

Linnamaan (1996, 4-5) mukaan elinkeinopolitiikkaa voidaan harjoittaa viidellä eri tasolla: kansainvälisellä, kansallisella, alueellisella, seudullisella ja kunnallisella tasolla, joilla kullakin tehdyt päätökset vaikuttavat muihin tasoihin. Tasot ovat riippuvaisia toisistaan, ja ne ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ylä- tai alapuolella olevien tasojen kautta. Vuorovaikutusta tapahtuu myös suoraan, välissä olevien tasojen ohitse. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi kunta ei ole suljettu systeemi, vaan se saa vaikutteita myös muilta tasoilta.

Kuntien elinkeinopolitiikkaan vaikuttaa ja sitä ohjaa myös muut kehittämisspolitiikat. Pienten- ja keskisuurten yritysten politiikassa on tapahtunut viimeisten vuosien aikana merkittäviä muutoksia ympäri Eurooppaa. Euroopan unionin jäsenvaltiot noudattavat ohjelmallista aluepolitiikkaa, mutta käytännössä jäsenvaltioiden pk-politiikka eroaa kooltaan ja taloudelliselta rakenteeltaan. Yleinen käsitys on se, että pk-politiikalla on tietty asiayhteys esimerkiksi alue-, rakenne-, ympäristö- ja kilpailupolitiikkaan. EU:n jäsenvaltioissa harjoitetaan alue- ja rakennepolitiikkaa, jonka tavoitteena on mm. saada aikaan rakenteellisia muutoksia ja uudistuksia jäsenvaltioiden elinkeinorakenteessa. Pk-politiikan tavoitteena on luoda uusia työpaikkoja,

edistää taloudellista kasvua, parantaa kilpailukykyä sekä huolehtia alueellisesta ja rakenteellisesta kehittämisestä. Keskeistä on se, kuinka jäsenvaltioissa päättäjät suhtautuvat yritystoimintaan ja minkälaiset ovat elinkeinojen kehittämisen edellytykset maassa. (De 2000; vrt. Drabenstott 2006.)

Euroopan unioni hyväksyi vuonna 2000 pienyrityksiä koskevan eurooppalaisen peruskirjan, jossa tunnustetaan se, että pienyritykset ovat keskeisiä innovaatioiden ja työpaikkojen luoja Euroopassa. Euroopan yhteisöjen komissio pitää erittäin tärkeänä sitä, että Eurooppaan saadaan luotua uusia työpaikkoja. Komission mukaan yritysten perustamista ja kehittämistä suosiva ympäristö on keskeinen tekijä näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Liiketoimintaa tukeva ympäristö on avain yritysten perustamiseen, lopettamiseen, siirtämiseen jatkajille, menestymiseen ja selviytymiseen. (Euroopan unioni 2000; European commission 2003, 4-5, 9-10.)

Pk-politiikan keinovalikoima on periaatteessa laaja, ja kaikki yritystoiminnan edistämiseen tähtäävät keinot voidaan tulkita pk-politiikan keinoiksi. Tästä johtuen myös kunnallinen elinkeinopolitiikka tulee nähdä osana pk-politiikkaa. 1990-luvulla kuntien pk-politiikka on ollut luonteeltaan sitä, että kunnat ovat toimineet yritysten taustatukena ja yleisten edellytysten luojina. Yhteistyötä tulee tehdä enemmän, ja tämä tarkoittaa sitä, että kuntien täytyy tiivistää yhteistyötä yritysten kanssa, harjoittaa seudullista elinkeinopolitiikkaa sekä olla enemmän yhteistyössä eri yritystoimintaa tukevien organisaatioiden ja elinkeinotoiminnan toteutuksesta vastaavien kuten esimerkiksi koulutus- ja rahoitusorganisaatioiden kanssa. (Niittykangas ym. 1992, 13-14, 64.)

Järjestelmällinen ja kattavaan lainsäädäntöön perustuva aluepolitiikka alkoi Suomessa vuonna 1966 (Okko 1989, 411). Suomen aluepolitiikka voidaan jakaa kolmeen päävaiheeseen, joita ovat teollistavan kehitysaluepolitiikan vaihe 1970-luvun puoliväliin saakka, aluepoliittisen suunnittelun vaihe 1970-luvun puolivälistä 1980-luvun loppupuolelle ja ohjelmaperusteisen alueellisen kehittämisen vaihe 1980-luvun loppupuolelta alkaen (Vartiainen 1998, 1-11). Suomen aluepolitiikka oli erityisesti 1970-luvulla kehitysalueiden teollistamispolitiikkaa (Okko 1989, 415). 1980-luvulla aluepolitiikkaan tuli uusia toimintatapoja, kuten alueprojektit, maa-seutupolitiikka, läänin kehittämisraha ja erityisaluemenettely. Samalla käynnistyi keskustelu omaehtoisesta kehittämisestä, uuden teknologian merkityksestä, innovatiivisuudesta, alueellisesta identiteetistä ja verkostotaloudesta. Aluepoliittinen suunnittelujärjestelmä tähtäsi laajaan kansalliseen konsensukseen, mutta sen ylhäältä alaspäin annetut tavoitteet sopivat huonosti nykyiseen verkostomaiseen ja joustavaan kehittämismalliin. Ohjelmaperusteisen alueellisen kehittämispolitiikan pyrkimyksenä oli siirtää aluepolitiikan painopistettä suorasta yritystuesta alueellisen perusrakenteen monipuoliseen kehittämiseen. Tavoitteena oli edistää alueiden omaehtoista kehittämistä. Ohjelmallinen aluepolitiikka on edistänyt monia innovatiivisia toimintatapoja sekä parantanut erityisesti viranomaisten, elinkeinoelämän ja osaamisen instituutioiden välistä vuorovaikutusta, mutta samalla byrokrazia on lisääntynyt. Liitteessä 3 on esitetty aluepolitiikan keskeisten mallien sisältö. (ks. esim. Kahila 1997, 89-98; Vartiainen 1998, 1-11: ks. esim. Claver ym. 1999; ks. esim. Sallinen 2007, 208-214.)

Laurila (2007, 48) uskoo, että Suomessa on siirrytty kasvukeskuspolitiikasta kaupunkipolitiikkaan. Kaupunkien ja kaupunkiseutujen merkitys on kasvanut. Suurten

kaupunkiseutujen politiikalla pyritään vastaamaan avoimien maailmanmarkkinoiden luomiin haasteisiin ja vahvistamaan kaupunkiseutujen kilpailukykyä. Työ- ja elinkeinoministeriö (2010, 42) arvioi, että globalisaatio asettaa suurimmat haasteet pienille, yksipuolisen elikeinorakenteen seutukunnille ja syrjäisille maaseutu- ja saaristoalueille. Eskelisen (2007, 19-20) kanta on neutraalimpi, koska globalisaatio muuttaa alue- ja yhdyskuntarakennetta suhteellisen hitaasti ja kunnissa asuu jatkossakin ihmisiä. Perusrakenteeltaan moneen käyttöön joustavasti sopeutuvat alueet ja paikkakunnat voivat menestyä pitkällä aikavälillä, koska ne voivat tarjota toimintapuitteita erilaisille toiminnolle. Yhdyskunnan koko on tästä perspektiivistä tärkeä tekijä, koska riittävän suuri yhdyskunta pystyy tarttumaan talous- ja teknologiakehityksen tarjoamiin mahdollisuuksiin. Okon (2002, 9-24) mielestä aluerakenteeseen vaikuttavat osaaminen ja innovaatiotoiminta, mutta uusi tekniikka voi palvelujen tuottamisessa tarjota uusia mahdollisuuksia ja tukea hajautunutta asumisen mallia. Tällä voi olla myönteinen merkitys myös maaseudun mahdollisuuksien kannalta. (ks. esim. Kahila 1997, 22-24; Kolehmainen 2001, 22-30; Scott 2001; Kostiainen 2002, 18.)

Euroopan unionin aluepolitiikan tavoitteet on määritelty kaudelle 2007–2013. Euroopan unionin alue- ja rakennepolitiikalla (koheesipolitiikalla) lisätään jäsenvaltioiden taloudellista ja sosiaalista yhteenkuuluvuutta sekä vähennetään alueiden välisiä kehityseroja. Tavoitteena on alueellisen kasvun tukeminen ja työpaikkojen luominen. Tavoitteena on parantaa alueellista kilpailukykyä, työllisyyttä ja Euroopan alueiden välistä yhteistyötä. Näitä tavoitteita tukee kolme rahastoa: Euroopan aluekehitysrahasto (EAKR), koheesiorahasto ja Euroopan sosiaalirahasto (ESR). Taloudellisen, sosiaalisen ja alueellisen koheesion vahvistaminen ja kehityserojen pienentäminen alueiden välillä on EU:n perustavoite, josta on säädetty unionin perustamissopimuksessa. EU:n tuki jäsenmaille kanavoidaan jäsenmaissa valmisteltujen ja komission hyväksymien tavoiteohjelmien kautta. (Euroopan unioni 2008; Työ- ja elinkeinoministeriö 2008a.)

Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelman (2007, 25-26, 47, 72) ja Työ- ja elinkeinoministeriön (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008b) mukaan aluepolitiikalla pyritään vahvistamaan erityisesti heikompien alueiden elinkeino- ja palveluperustaa, verkottumista ja saavutettavuutta sekä kykyä vastata vaikeisiin rakennemuutoksista johtuviin ongelmiin. Tavoitteena on vahvoihin maakuntiin ja toimivaan kaupunkiverkkoon perustuva aluerakenne, joka vahvistaa kaupunki- ja maaseutualueiden elinvoimaisuutta ja mahdollistaa nykyistä tasaisemman taloudellisen kasvun ja työllisyyden koko maassa. Erilaisia alueita varten kehitetään räätälöityä politiikkaa. Poliitikassa tunnistetaan suuret kaupunkiseudut ja tarve erilliselle metropoli-politiikalle. Alueille, joille keskusten vaikutus ei ulotu, suunnataan voimakkaita maaseutupoliittisia toimia. Aluepolitiikan painotukset ovat elinkeino- ja yritystoiminta, osaaminen ja työvoima, palvelut ja yhteydet. Hallituksen elinkeinopolitiikan tavoitteena on edistää talouden kasvua parantamalla tuottavuutta ja työllisyyttä. Hallituksen tavoitteena on tarjota yrittäjyydelle ja innovaatiotoiminnalle Suomessa maailman paras toimintaympäristö. Hallitusohjelman mukaan laaditaan erillinen työn, yrittämisen ja työelämän politiikkaohjelma. (vrt. Hilhorst 1998.)

## 1.5 KUNNAT JA YRITYKSET SUOMESSA JA YLÄ-SAVOSSA

### Kunnat Suomessa ja Ylä-Savossa

Suomessa oli vuoden 2010 alussa 342 kuntaa, joista manner-Suomessa oli 326 ja Ahvenanmaalla 16 (Suomen Kuntaliitto 2010).



Kuvio 2. Kartta alueesta

Iisalmen ja Kiuruveden kaupungit sekä Keitele, Lapinlahden, Pielaveden, Sonkajärven, Varpaisjärven ja Vieremän kunnat sijaitsevat Itä-Suomen läänissä Ylä-Savon talousalueella kuten kuviosta 2 havaitaan. Kunnat kuuluvat Pohjois-Savon maakuntaan. Vuonna 2000 seudulla asui 63 074 asukasta. Seudun asukasluku on vähentynyt 2000-luvulla koko ajan. Vuonna 2005 seudulla asui 60 126 asukasta. Seudun asukasluku väheni vuodesta 2000 vuoteen 2009 mennessä noin 4 700 henkilöllä. Prosenteissa vähennystä oli lähes 7,5 %. Vuonna 2009 Ylä-Savon seudulla asui 58 353 asukasta. Iisalmi on seudun keskuskaupunki. (Pohjois-Savon liitto 2010c.) Varpaisjärven kunta liitettiin kuntaliitoksella vuoden 2011 alusta Lapinlahden kuntaan, mutta tutkimuksen aikana Varpaisjärven kunta oli vielä itsenäinen kunta.

Ylä-Savon kuntien taloudellinen asema ja liikkumavara oli vuonna 2009 tyydyttävä. Kuntien välillä oli yksilöllisiä eroja. Asukasta kohti lasketut verotulot olivat alhaisemmat kuin keskimäärin Pohjois-Savossa lukuun ottamatta Iisalmen kaupunkia ja Vieremän kuntaa. Vuosikate ilmoittaa, kuinka paljon kunnan tulorahoituksesta jää juoksevan toiminnan kulujen jälkeen käytettäväksi investointeihin. Mikäli vuosikate riittää kattamaan suunnitelman mukaiset poistot, on kunnan talous tuloslaskelman valossa tarkasteltuna tasapainossa. (Varpaisjärven kunta 2009, ii.) Asukaskohtainen velkaantuneisuus oli alle Pohjois-Savon kuntien keskiarvon lukuun ottamatta Kiuruvetä.

Kuntien omavaraisuusaste oli parempi kuin Pohjois-Savon kunnissa keskimäärin. Omavaraisuusaste mittaa kunnan vakavaraisuutta, alijäämän sietokykyä ja sen kykyä selviytyä sitoumuksista pitkällä tähtäyksellä. Omavaraisuuden hyvänä tavoitetasona kuntataloudessa pidetään keskimäärin 70 % omavaraisuutta. (Varpaisjärven kunta 2010, 31.) Taulukossa 1 on esitetty kuntien asukasluvut ja keskeiset taloudelliset tunnusluvut sekä Pohjois-Savon kuntien keskiarvot vastaavista tunnusluvuista vuonna 2009. (Pohjois-Savon liitto 2010b; Pohjois-Savon liitto 2010c.)

Taulukko 1. Ylä-Savon kuntien asukasluvu sekä verotulot, vuosikate, lainakanta ja omavaraisuusaste (euroa/asukas) vuonna 2009 (Pohjois-Savon liitto 2010b; Pohjois-Savon liitto 2010c)

Kunta	Asukasluvu	Verotulot (€/as.)	Vuosikate (€/as.)	Lainakanta (€/as.)	Omavaraisuus- aste %
Iisalmi	22 169	2 925	165	951	70
Keitele	2 563	2 514	270	1 015	69
Kiuruvesi	9 318	2 396	392	2 057	57
Lapinlahti	7 525	2 384	195	1 500	64
Pielavesi	5 147	2 274	130	985	67
Sonkajärvi	4 694	2 526	220	973	65
Varpaisjärvi	2 952	2 257	483	1 325	64
Vieremä	3 985	2 870	191	1 216	64
Yhteensä	58 353	2 835	278	1 556	63

### Ylä-Savon kuntien elinkeinopolitiikan toteuttaminen

*Iisalmen kaupunki* toteuttaa elinkeinopoliittisia linjauksiaan omistamansa Iisalmen Teollisuuskylä Oy:n kautta. Yhtiöllä on erittäin pitkät perinteet, koska se on perustettu jo vuonna 1974 (Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä 2010). Yhtiö rakennuttaa tai hankkii teollisuus- ja toimitiloja yritysten tarpeisiin. Yritys voi toimia vuokralla tai lunastaa ne itselleen. Teollisuuskylä Oy tuottaa myös rahoituspalveluja ja voi tarvittaessa toimia yrityksessä osakkaana. (Iisalmen Teollisuuskylä Oy 2010.) Iisalmen kaupunki ostaa vuosittain Ylä-Savon Kehitys Oy:ltä 1,5 henkilön työpanoksen verran yritysten neuvontapalveluita. Iisalmen Teollisuuskylä ostaa niin ikään vuosittain Ylä-Savon Kehitys Oy:ltä 0,5 henkilön työpanoksen verran yritysten neuvontapalveluita. (Hälinen 2010.)

*Keiteleen kunta* rakennuttaa tarpeen mukaan toimitiloja yritysten käyttöön. Yritys voi saada toimitilansa käyttöönsä joko vuokrasopimuksella tai tekemällä ns. vuokra- ja lunastussopimuksen kunnan kanssa. Keiteleen kunta ei ole osakkaana kunnassa toimivissa erillisissä tilayhtiöissä tai kehittämisyrityksissä. Elinkeinoasioiden hoitaminen on vahvasti kuntavetoista, koska kunta rakennuttaa yrityksille toimitiloja ja kunnanjohtaja vastaa pitkälti mm. yritysneuvonnasta. (Keiteleen kunta 2010.) Keiteleen kunta ei osta suoraan yritysneuvontapalveluita Ylä-Savon Kehitys Oy:ltä (Hälinen 2010).

*Kiuruveden kaupunki* omistaa lähes kokonaan Kiuruveden Kehittämisosakeyhtiön. Yhtiö on perustettu vuonna 1984 (Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä 2010). Yhtiön toimialana on Kiuruveden kaupungin elinkeinoelämän edistäminen mm. rakennuttamalla ja hankkimalla yritysten käyttöön toimitiloja sekä niiden isännöinti ja kunnossapito. (Kiuruveden kaupunki 2010.) Kiuruveden kaupunki ostaa yritysneuvontapalvelut Ylä-Savon Kehitys Oy:ltä. Kiuruveden kaupungin elinkeinotoimistossa työskentelee Ylä-Savon Kehitys Oy:n kokoaikainen työntekijä. (Hälinen 2010.)

*Lapinlahden ja Varpaisjärven kunnat* omistavat lähes kokonaisuudessaan Viitostien Ykköstilat Oy:n. Yhtiö on perustettu vuonna 2003 (Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä 2010). Sen tehtävänä on rakennuttaa ja vuokrata yrityksille toimitiloja sekä auttaa uusia yrityksiä alkuun ja auttaa jo toimivia yrityksiä kehittämistyössä. Yhtiön toiminta-alue on Lapinlahden ja Varpaisjärven kunnat. Yhtiön toimitilat sijaitse-

vat Lapinlahden Teknologiatalossa. (Viitostien Ykköstilat Oy 2010.) Lapinlahden ja Varpaisjärven kunnat eivät osta suoraan yritysten neuvontapalveluita Ylä-Savon Kehitys Oy:ltä. Sen sijaan kuntien omistama tilayhtiö Viitostien Ykköstilat Oy ostaa Ylä-Savon Kehitys Oy:ltä aloittavien yritysten yritysneuvontapalveluita lapinlahtelaisille ja varpaisjärveläisille yrittäjille. Näitä neuvontapalveluita tarjotaan noin keran viikossa. (Hälinen 2010.)

*Pielaveden kunta* omistaa Pielaveden Teollisuushallit Oy:n. Yhtiö on perustettu vuonna 2002 (Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä 2010). Yhtiö ratkaisee nopeasti ja joustavasti yritysten toimitiloihin liittyviä hankkeita. Yhtiö omistaa teollisuus- ja liiketiloja, joita se vuokraa asiakkailleen edullisesti. Yhtiö toimii läheisessä yhteistyössä Pielaveden kunnan elinkeinotoimen ja tilapalvelun kanssa. (Pielaveden Teollisuushallit Oy 2010.) Pielaveden kunta hankkii elinkeinopalvelut ostopalveluna Ylä-Savon Kehitys Oy:ltä. Kunnan elinkeinotoimistossa työskentelee Ylä-Savon Kehitys Oy:n kokoaikainen työntekijä. Toimisto tarjoaa mm. erilaisia neuvonta-, rahoitus-, kehittämis- ja kansainvälistymispalveluita. (Hälinen 2010; Pielaveden kunnan elinkeinotoimisto 2010.)

*Sonkajärven kunta* rakennuttaa tarvittaessa yrityksille halleja, jonka yrittäjä voi vuokrata tai ostaa omaksi. Sonkajärven kunta ei ole osakkaana kunnassa toimivissa erillisissä tilayhtiöissä tai kehittämissyhtiöissä. Kunta tarjoaa yrittäjille neuvontapalveluita kunnanjohtajan johdolla. (Sonkajärven kunta 2010.) Sen lisäksi Sonkajärven kunta ostaa tapauskohtaisesti neuvontapalveluita Ylä-Savon Kehitys Oy:ltä (Hälinen 2010).

*Vieremän kunta* omistaa Vieremän Toimitilat Oy:n. Yhtiö on perustettu vuonna 2006 (Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä 2010). Yhtiö rakennuttaa ja hallinnoi yritysten tarvitsemia toimitiloja. Lisäksi yhtiö tuottaa Vieremän kunnalle elinkeinopalveluja, johon kuuluu mm. yritysten perustamisen ja kehittämisen neuvontapalvelut, osallistuminen kunnan elinkeinopolitiikan suunnitteluun ja toteutukseen, kunnan mahdollisuuksien markkinointia ja uuden yritystoiminnan hankintaa. (Vieremän kunta 2010.) Vieremän kunta ostaa tapauskohtaisesti neuvontapalveluita Ylä-Savon Kehitys Oy:ltä (Hälinen 2010).

## **Ylä-Savon Kehitys Oy**

Vuonna 1989 perustettiin Ylä-Savon Kehittämissyhtiö Oy. Perustajaosakkaina oli seudun yrityksiä, yritysyhdistyksiä, pankkeja ja muutamia muita pienosakkaita. Keväällä 2004 Ylä-Savon Kehittämissyhtiö Oy, Ylä-Savon Talousalueen liitto ry ja Ylä-Savon Matkailu ry sulautettiin yhdeksi yhtiöksi, Ylä-Savon Kehitys Oy:ksi. Ylä-Savon Kehitys Oy on elinkeinoelämän ja kahdeksan kunnan omistama kehittämissyhtiö. Ylä-Savon kunnat omistavat yhtiöstä noin 60 % ja alueen yritykset noin 40 % (Ylä-Savon Kehitys Oy 2010c.) Yhtiön toiminta jakaantuu kolmeen eri palvelukokonaisuuteen, jotka ovat yrityspalvelut, aluekehittämisspalvelut ja toimintaympäristöpalvelut. Yrityspalveluita ovat erilaiset neuvonta- ja kehittämisspalvelut. Aluekehittämisspalveluiden osa-alueella kehittämissyhtiö vastaa seudun hanketyöstä. Toimintaympäristöpalveluiden tarkoituksena on tehdä kehittämistyötä yhteisen asian puolesta. Yhtiö toimii mm. seudun yhteisenä äänenä ja valvoo kuntien ja seutukunnan yhteistä elinkeinopoliittista etua. (Ylä-Savon Kehitys Oy 2010d.)

Ylä-Savon kunnat ovat antaneet 23.6.2004 allekirjoitetulla osakassopimuksella Ylä-Savon Kehitys Oy:lle valtuuden hoitaa Ylä-Savon seutukunnan yhteisiä yleisiä

ja erityisiä kehittämistehtäviä, edunvalvontaa ja erikseen yhtiölle annettavia tehtäviä (Ylä-Savon Kehitys Oy 2004). Osakassopimusta on täydennetty 8.5.2008 allekirjoitetulla Ylä-Savon kuntien ja kehittämissyhtiön välisellä yhteistyösopimuksella. Sopimuksen mukaan kunnat ostavat Ylä-Savon Kehitys Oy:ltä aluekehittämispalveluita. Yhtiö koordinoi kuntien antamalla valtuutuksella Ylä-Savon seutustrategian toteutusta ja vastaa seudullisen elinkeino-ohjelman toteuttamisesta edistämällä kärkihankkeita ja kohdentamalla rahoitusta yhtiön hallituksen tekemien linjauksien mukaisesti. Yhtiö hoitaa hankehakemusten arvioinnin, käsittelyn, päätöksenteon sekä seuratahan koskevan maksuliikenteen ja raportoinnin kunnille. Kunnat osoittavat sopimuksen mukaan yhtiölle vuosittain seuratahan aluekehitystyöhön. Seuratahan käytetään ensisijaisesti niihin Euroopan Unionin tukemiin tai kansallisiin aluekehityshankkeisiin, joiden rahoittamiseen tarvitaan kuntien rahoitusosuutta ja erityistapauksissa toissijaisesti muihin kohteisiin. Vuosien 2009–2013 aikana Ylä-Savon kunnat ohjaavat aluekehitystyöhön 12,44 €/asukas/vuosi, jolloin vuositasolla seuratahan on käytettävissä noin 730 000 €. (Ylä-Savon Kehitys Oy 2008b; Ylä-Savon Kehitys Oy 2010b.)

Osakassopimuksen ja yhteistyösopimuksen perusteella kehittämissyhtiö laati seudulle elinkeino-ohjelman, josta sittemmin muotoitui Ylä-Savon elinkeinostrategia. Ylä-Savon elinkeinostrategia syntyi Ylä-Savon Kehitys Oy:n, alueen kuntien, yrittäjien, oppilaitosten sekä muiden seudullisten toimijoiden ja yhteistyön tuloksena. Strategiatyö käynnistyi kesällä 2008 yritysten näkemysten kartoituksella. Varsinainen strategiaprosessi toteutettiin keväällä 2009. Strategialuonnos oli lausuntokierroksella vuoden 2009 lopulla. Kehittämissyhtiön hallitus hyväksyi elinkeinostrategian vuonna 2010. Kehittämissyhtiö on lähettänyt elinkeinostrategian mm. kuntiin ja kuntayhtymiin tiedoksi ja huomioon otettavaksi toiminnan ja talouden suunnittelussa. (Ylä-Savon Kehitys 2010e.)

## **Yrityskanta Suomessa**

Suomessa oli vuonna 2009 yhteensä 320 682 yritystä (Tilastokeskus 2011b). Yritysten määrä lisääntyi tasaisesti vuodesta 1995 lukien vuoteen 2008 saakka. Vuonna 2008 yrityksiä oli 320 952. Vuoden 2008 lopulla ja vuoden 2009 aikana uusien yritysten lukumäärän kasvussa tapahtui hiipumista, mikä oletettavasti johtui maailmanlaajuisesta talouslamasta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009, 9-10.) Vuonna 2009 alkutuotannossa toimi 18 %, jalostuksessa 20 % ja palvelualoilla 62 % yrityksistä. Viime vuosien aikana yritysten määrä on kasvanut eniten palvelualoilla. Yritykset työllistivät 1,4 miljoonaa henkilöä vuonna 2009 palkansaajina tai yrittäjinä, joista teollisuuden osuus oli suurin (24 %). Yritysten liikevaihto oli yhteensä 336,2 miljardia euroa, josta eniten syntyi teollisuuden toimialalla (34 %) ja toiseksi eniten tukku- ja vähittäiskaupassa (32 %). (Tilastokeskus 2011b.)

Vuonna 2009 kaikista yrityksistä 99,1 % oli pieniä eli alle 50 henkilöä työllistäviä. Keskisuuria, alle 250 henkilöä työllistäviä oli 0,7 %. Pienet yritykset työllistivät 47,5 % ja keskisuuret 16,4 % koko henkilöstöstä. Liikevaihdosta 51,0 % syntyi pk-yrityksissä ja 49,0 % suuryrityksissä. Taulukossa 2 on esitetty yritysten kokorakenne, henkilöstö ja liikevaihto vuonna 2009. (Tilastokeskus 2011b.)



Taulukko 2. Pk-yritysten ja suurten yritysten määrä, henkilöstö ja liikevaihto vuonna 2009 (Tilastokeskus 2011b)

Suuruusluokka	Yrityksiä	Osuus %	Henkilöstö	Osuus %	Liikevaihto milj.euroa	Osuus %
Pk-yritykset	320 072	99,8	925 795	64,0	171 633	51,0
– pienyritykset	317 715	99,1	688 219	47,5	116 372	34,6
– keskisuuret	2 357	0,7	237 576	16,4	55 261	16,4
Suuret yritykset	610	0,2	521 608	36,0	164 582	49,0
Yhteensä	320 682	100	1 447 403	100	336 216	100

### Yrityskanta Ylä-Savossa

Ylä-Savossa oli 2 989 yritystä vuonna 2005. Yritysten määrä lisääntyi 103 yrityksellä vuoteen 2009 mennessä. Yrityksiä oli eniten Iisalmessa ja vähiten Keiteleellä. Yritykset ovat lisääntyneet Iisalmessa, Kiuruvedellä, Lapinlahdella ja Vieremällä. Yritykset ovat vähentyneet Keiteleellä, Pielavedellä, Sonkajärvellä ja Varpaisjärvellä. Tilastokeskuksen (Tilastokeskus 2010b) tilasto kattaa yritykset, jotka ovat liiketoiminnasta tai kiinteistön käyttöoikeuden luovutuksesta arvonlisävelvollisia tai toimivat työnantajina. Seudun merkittävämpiä yrityksiä ovat mm. Olvi Oyj, Ponsse Oyj, Normet Oy ja Lapinlahdella Valion tehdas. Seudulla on vahva metalli- ja puunjalostusteollisuuden rakenne. Näiden toimialojen ympärille on kehittynyt myös alihankintatoimintaa. Taulukossa 3 on esitetty Ylä-Savon kuntien aloittaneet ja lopettaneet yritykset sekä yritys-kanta vuonna 2005 ja 2009 ja koko Suomen tilanne vastaavana ajankohtana.

Taulukko 3. Ylä-Savon kuntien aloittaneet ja lopettaneet yritykset sekä yritys-kanta vuonna 2005 ja 2009 ja koko Suomen tilanne vastaavana ajankohtana (Tilastokeskus 2010b)

Vuosi 2005 ja 2009	Aloitta-neet 2005	Lopetta-neet 2005	Yritys-kanta 2005	Aloitta-neet 2009	Lopetta-neet 2009	Yritys-kanta 2009
Iisalmi	106	103	1 179	101	72	1 216
Keitele	11	9	124	7	7	120
Kiuruvesi	55	33	484	40	30	523
Lapinlahti	33	25	339	34	20	384
Pielavesi	17	20	257	15	15	241
Sonkajärvi	17	21	229	15	12	225
Varpaisjärvi	18	12	169	8	9	154
Vieremä	24	15	208	17	15	229
Yhteensä	281	238	2 989	237	180	3 092
Koko maa	29 875	21 211	290 428	31 134	25 789	330 516

Vuoden 2010 lopulla Ylä-Savon yrityksistä suurin osa oli mikroyrityksiä (92,5 %). Pk-yrityksiä oli yhteensä 166 (5,8 %). Seudulla oli kuusi suurta yritystä. Tilasto katkaa toiminnassa olevat yritykset. Tilastokeskuksen mukaan aktiiviseksi katsotaan yritys, joka toimii työnantajana ja/tai on liiketoiminnasta arvonlisäverovelvollinen. Maatilataloudesta ovat mukana työnantajina toimivat tilat. Yrityksiä on eniten Iisalmessa ja vähiten Keiteleellä. Pk-yrityksiä on niin ikään eniten Iisalmessa, mutta vastaavasti vähiten Varpaisjärvellä. (Tilastokeskus 2011a). Liitteessä 4 on esitetty tarkemmin Ylä-Savon seudun yritykset toimialoittain vuoden 2010 lopulla. Taulukossa 4 on esitetty Ylä-Savon seudun yritykset kokoluokittain.

*Taulukko 4. Ylä-Savon seudun yritykset vuonna 2010. (Tilastokeskus 2011a; Ylä-Savon Kehitys Oy 2011)*

<b>Yritykset</b>	<b>Ei tiedossa</b>	<b>Mikro-yritykset</b>	<b>Pien-yritykset</b>	<b>Keski-suuret yritykset</b>	<b>Suuret yritykset</b>	<b>Yhteensä</b>
Iisalmi	22	1 001	60	7	4	1 094
Keitele	1	93	7	5	0	106
Kiuruvesi	6	459	20	1	0	486
Lapinlahti	6	318	18	2	1	345
Pielavesi	0	215	13	1	0	229
Sonkajärvi	2	204	9	1	0	216
Varpaisjärvi	2	161	8	1	0	172
Vieremä	3	193	13	0	1	210
Yhteensä	42	2 644	148	18	6	2 858

Ylä-Savossa oli 21 625 työpaikkaa vuonna 2000. Vuonna 2008 työpaikkoja oli yhteensä 22 195. Työpaikat lisääntyivät kyseisellä ajanjaksolla noin 570 työpaikalla. Työpaikat ovat vähentyneet alkutuotannossa (20 %), mutta vastaavasti lisääntyneet palvelualoilla (7,8 %) ja erityisesti jalostuksessa (9,6 %). Alkutuotannon työpaikkoja oli vuonna 2008 eniten Kiuruvedellä ja vähiten Keiteleellä. Vastaavasti jalostuksen työpaikkoja oli eniten Iisalmessa ja vähiten Pielavedellä. Samaan aikaan palvelualojen työpaikkoja oli eniten Iisalmessa ja vähiten Varpaisjärvellä. Työpaikat ovat lisääntyneet eniten Iisalmessa ja Vieremällä, mutta vähentyneet eniten Pielavedellä. Jalostuksen työpaikat ovat lisääntyneet eniten (65,8 %) Vieremällä. Tarkastelussa on otettava huomioon mm. se, että Iisalmi on seudun keskuskaupunki ja siellä on enemmän asukkaita kuin muissa kunnissa. Taulukossa 5 on esitetty Ylä-Savon kuntien työpaikat vuonna 2000 ja 2008.

Taulukko 5. Ylä-Savon kuntien työpaikat vuonna 2000 ja 2008 (Pohjois-Savon liitto 2003, 2010a)

<b>Vuosi</b>	<b>Alkutuo- tanto 2000</b>	<b>Jalos- tus 2000</b>	<b>Palve- lut 2000</b>	<b>Yh- teensä 2000</b>	<b>Alkutuo- tanto 2008</b>	<b>Jalos- tus 2008</b>	<b>Pal- velut 2008</b>	<b>Yh- teensä 2008</b>
Iisalmi	736	2 316	5 927	8 979	585	2 546	6 625	9 756
Keitele	218	437	532	1 187	175	367	483	1 025
Kiuruvesi	1 003	499	1 640	3 142	795	538	1 701	3 034
Lapinlahti	464	788	1 141	2 393	394	759	1 384	2 537
Pielavesi	574	217	948	1 739	433	181	895	1 509
Sonkajärvi	465	229	805	1 499	358	276	844	1 478
Varpaisjärvi	321	257	478	1 056	265	261	428	954
Vieremä	593	483	554	1 630	493	801	608	1 902
Yhteensä	4 374	5 226	12 025	21 625	3 498	5 729	12 968	22 195
Pohjois- Savo	9 625	22 835	61 899	94 359	7 591	23 107	68 863	99 561

Ylä-Savon seudun teollisuuden tuotannon arvoja tarkasteltaessa voidaan havaita, että kuntien välillä on merkittäviä eroja. Pienistä kunnista erottuu erityisesti Vieremä edukseen. Tilastokeskuksen tilasto kuvaa teollisuuden rakenteita ja rakenteiden muutoksia toimialoittain ja alueellisesti. Teollisuuteen luetaan kaivostoiminta ja louhinta, tehdasteollisuus eli valmistustoiminta, sähkö-, kaasu-, lämpöhuolto sekä vesihuolto, viemäri- ja jätevesihuolto. Ylä-Savon kuntien teollisuuden bruttoarvo kasvoi vuodesta 2000 vuoteen 2008 eniten Kiuruvedellä (191,7 %) ja Vieremällä (143,7 %). Samaan aikaan bruttoarvo kasvoi vähiten Lapinlahdella (44,0 %) ja Iisalmessa (48,9 %). Teollisuuden jalostusarvo kasvoi vuodesta 2000 vuoteen 2008 eniten Lapinlahdella (105,6 %) ja vähiten Keiteleellä (30,4 %). Vuonna 2000 Ylä-Savon seutukunnan osuus oli Pohjois-Savon maakunnan bruttoarvosta 24,9 % ja koko maan bruttoarvosta 0,74 %. Vuonna 2008 Ylä-Savon seutukunnan osuus oli Pohjois-Savon maakunnan bruttoarvosta 27,5 % ja koko maan bruttoarvosta 0,94 %. Lapinlahden ja Vieremän kuntien korkeat arvot selittynevät osittain sillä, että Lapinlahdella on mm. Valion juustotehdas ja Vieremällä Ponsse Oyj:n metsäkoneita valmistava tehdas. Taulukossa 6 on esitetty Ylä-Savon teollisuus vuonna 2000 ja 2008.

Taulukko 6. Ylä-Savon teollisuus vuonna 2000 ja 2008 (Tilastokeskus 2010a)

<b>Vuosi</b>	<b>Tuotannon bruttoarvo 2000 1000 €</b>	<b>Tuotannon jalostusarvo 2000 1000 €</b>	<b>Tuotannon bruttoarvo 2008 1000 €</b>	<b>Tuotannon jalostusarvo 2008 1000 €</b>
Iisalmi	316 238	102 329	470 946	133 254
Keitele	84 957	21 414	135 655	27 927
Kiuruvesi	34 945	10 883	101 965	16 925
Lapinlahti	193 595	30 052	278 918	61 813
Pielavesi	4 047	2 022	8 080	4 062
Sonkajärvi	27 804	5 886	44 677	11 724
Varpaisjärvi	17 229	5 895	35 909	9 845
Vieremä	104 721	39 299	255 308	53 211
Yhteensä	783 536	217 780	1 331 458	318 761
Pohjois-Savo	3 144 143	1 018 967	4 835 866	1 303 270
Koko maa	104 507 702	33 011 566	141 416 559	36 887 255

## 1.6 TUTKIMUKSEN RAKENNE

Ensimmäisessä luvussa kuvataan mm. tutkimuksen taustaa, määritellään tutkimustehtävä ja tavoitteet, luodaan katsaus kehittämisselitykseen sekä kerrotaan Ylä-Savon kunta- ja yritysraakenteesta ja elinkeinopolitiikan toteuttamistavoista. Toisessa luvussa luodaan katsaus kuntien ja seutukuntien elinkeinopolitiikkaan ja elinkeinopolitiikan nykytilanteeseen. Kolmannessa luvussa tarkastellaan mm. yrittäjyyden syntymistä ja kehittymistä sekä elinkeinopolitiikan ja pk-yritysten kehittymisen välistä vuorovaikutusta. Neljännessä luvussa keskitytään päätalannetekijöihin: strategiaan, johtamiseen ja verkostoitumiseen eri teorioiden valossa. Tässä luvussa kerrotaan myös kontingenssilähestymistavasta ja esitetään tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Tutkimuksen viidennessä luvussa kerrotaan empiirisen tutkimuksen toteuttamisesta. Luvussa kuvataan tutkimuksen lähestymistapa ja tieteenfilosofiset lähtökohdat, tutkimusote, tutkimusmenetelmät ja kerrotaan varsinaisen tutkimuksen toteuttamisesta. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia. Kuudennessa luvussa esitetään tutkimuksen tulokset. Tulokset jaetaan kolmeen osaan siten, että ensin tarkastellaan kuntien ja seutukunnan elinkeinopolitiikkaa, sitten selvitetään, miten kuntien ja seutukunnan elinkeinopolitiikan tilannetekijät vaikuttavat pk-yritysten kehittymiseen. Lisäksi esitetään, miten elinkeinopolitiikan toimintamallit ovat muuttumassa. Lopuksi esitetään vielä tulosten yhteenvedo kokonaisuuden hahmottamiseksi. Seitsemännessä luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset sekä pohditaan tutkimuksen kontribuutiota, tutkimustulosten hyödyntämistä käytännössä sekä esitetään jatkotutkimusaiheet.

# 2 Kuntien ja seutukuntien elinkeinopolitiikka

## 2.1 KUNTIEN ELINKEINOPOLITIikka

### 2.1.1 Kuntien hallinto ja toimiala

#### Kuntien toiminta

Suomen perustuslain mukaan Suomi jakaantuu kuntiin, joiden hallinnon tulee perustua kunnan asukkaiden itsehallintoon (Suomen perustuslaki 1999/731, 121 § 1 mom). Uusitalo (1990, 27-28) katsoo, että kunnan mahdollisuus harjoittaa elinkeinopolitiikkaa ja toiminnan laajuus perustuvat ensisijassa kunnan asukkaiden itsehallintoon. Kuntalaiset itse päättävät valitsemiensa luottamushenkilöiden kautta, millaista elinkeinopolitiikkaa kunnassa harjoitetaan. Leväsvirran (1999) mielestä valtuusto linjaa ja suorittaa strategiset laajat valinnat, vaikka asioiden todelliset ratkaisut tehdään jo valmisteluvaiheessa. Valtuusto jää viranhaltijoiden ja hallituksen esitysten muodolliseksi päätöksentekijäksi. Majoinen (2001, 203) on tutkinut valtuuston perustehtävää ja hän toteaa, että kunnan asukkaiden itsehallinnon ensisijainen toteuttaja on valtuusto. Se tekee tärkeimmät päätökset kunnassa. Valtuusto ilmaisee kunnan "tahdon". Filppulan (2008, 262-263) mukaan aktiivisten kuntien päättäjiä voimakas elinkeinopoliittinen tahto merkitsee sitä, että elinkeinopolitiikan keinoilla voidaan helpottaa kunnan taloutta ja toimintoja.

Kunnanvaltuustolla onkin merkittävä rooli kunnallispolitiikassa, ja päätöksillä tehdään kunnallispolitiikkaa (Puttonen, 2002, 39-41). Harisalonen ym. (1992, 42) mielestä kunnallispolitiikalla tarkoitetaan kuntaa ja kuntalaisia koskevien ristiriitojen käsittelyn ja ratkaisun prosessia. Kunnallispolitiikka on konfliktien hallintaa. Kunnan hallinnon tulee vahvasti perustua luottamushenkilöiden määräävään asemaan. Kuntalain sääntely perustuu valtuuston päätösvallan yleisyydelle: kunnan päätösvalta kuuluu valtuustolle, jollei erikseen ole toisin säädetty, tai jollei valtuusto ole itse siirtänyt toimivaltaansa kuntalain 14 §:n perusteella. (Kuntalaki 1995/365 1 § 1 mom.; Sääsکی ym. 1998, 162; Heuru ym. 2001, 144-148; Harjula & Prättälä 2004, 93-94, 173-174; Harjula & Prättälä 2007, 179-180.)

Kunnanhallitus vastaa kunnan hallinnosta ja taloudenhoidosta sekä valtuuston päätösten valmistelusta, täytäntöönpanosta ja laillisuuden valvonnasta. (Kuntalaki 1995/365, 23 § 1 mom.) Varsinkin asioiden valmistelussa ja täytäntöönpanossa kunnanhallituksen asema on erittäin keskeinen. Kunnanhallituksesta onkin tullut kunnan hallitsija. (Sääsکی ym. 1998, 163-165; Heuru 2001, 59-60; Heuru ym. 2001, 148-149; Oulasvirta & Brännkärr 2001, 57-63; Ruostetsaari & Holttinen 2001.) Pikkala (1997, 110) toteaa tutkimuksessaan, että kunnassa vaikutusvaltaa on eniten kunnanjohtajalla ja sen jälkeen toisena ovat hallituksen puheenjohtajat, kolmantena valtuuston

puheenjohtajat ja viimeisenä lautakuntien puheenjohtajat. (ks. Kuhmonen ym. 2007, 38-39.) Filppulan (2008, 255) mielestä kunnan elinkeinopolitiikan johtamisen tärkeys näkyy siinä, kuinka kunnanjohtaja suhtautuu kunnan elinkeinopolitiikan kehittämiseen.

Kunnan tehtävät on yleensä jaettu vapaaehtoisein ja lakisääteisiin tehtäviin. Kunnan tehtävänä on palvelujen järjestäminen ja tuottaminen kuntalaisille tehokkaasti ja taloudellisesti. Kuntien lakisääteisten palvelujen lisääntyminen ja monipuolistuminen on merkinnyt tehokkuusvaatimuksen lisääntymistä. Kunnat voivat itse päättää hyvinvointipalveluidensa järjestämistavasta. Tähän päätösvaltaan kuuluu se, että palvelut voidaan ostaa myös ulkopuolisilta palvelujen tuottajilta. Kunnan tehtävänä on luoda hyvinvoinnin edellytyksiä. Kunnilla on palvelu-, viranomais- ja poliittinen tehtävä. Jokaisella kunnalla ja julkisella hallinnolla on oma tapa ja kulttuuri hoitaa omat asiansa. Heuru (2000, 378-379, 382; 2001, 15-16) on todennut omissa tutkimuksissaan, että managerismi ja tulosjohtaminen ovat tunkeutuneet suomalaiseseen julkiseen hallintoon ja tehokkuusarvot ovat etusijalla ennen demokraattisia arvoja.

Kuntien kehitymisessä on ollut oleellista omaehtoisten kehittämistehtävien haasteenomainen vastaanottaminen ja lakisääteisten tehtävien mieltäminen kunnan kehittämistehtäväksi (Heuru 2000, 237-238). Kunnan on huolehdittava myös kehittymisedellytysten luomisesta. Kunnan tavoitteet määrätään talousarviossa ja siitä on tullut kunnan johtamisen väline. (Claver ym. 1999; ks. Parker & Bradley 2000; Oulasvirta & Brännkärr 2001, 9-10, 37-38, 58-60.) Ryytänen (1992, 1996, 1999) korostaa sitä, että kunnan rooli muuttuu laitosten ylläpitäjäksi järjestäjäksi, suunnitelmalliseksi kehittäjäksi ja kehityksen ylläpitäjäksi. Kunnan toimintatapoja on uudistettava jatkuvasti. Kunnan on otettava käyttöön uusia keinoja palvelujen järjestämisessä ja tuottamisessa. Myös kuntien välinen yhteistyö lisääntyy.

Niittykangas (2005, 9-10) toteaa, että kunnallisen päätöksenteon perimmäinen tarkoitus on kuntalaisten hyvinvoinnin turvaaminen ja vahvistaminen. Yrittäjyys on alisteinen tälle. Se on keino rakentaa kuntalaisten hyvinvointia. Yritykset ja työpajat ovat kuntatalouden perusta. Kuntalaisten elämänlaadun ylläpitäminen aiheuttaa yhtäältä menoja, mutta toisaalta kunnalla on oltava menoja, jotta kunnalle tulee myös tuloja. Myös elämänlaatuun panostaminen voi olla tehokasta elinkeinopolitiikkaa, jolloin kunta panostaa esimerkiksi lapsiperheisiin ja varmistaa yritysten tarvitseman työvoiman saatavuuden. Se voi olla profiloitikeino. Elinkeinopolitiikan tulee kohdistua välittömästi kunnan tuloperustan vahvistamiseen. Kunnan elinkeinopolitiikan tehtäväkenttä on laaja. Kaikkien hallintokuntien on läpäisyperiaatteella kannettava huolta kunnan tulokertymästä ja merkittäviä päätöksiä tulisi arvioida tästä näkökulmasta. Päätösten on oltava myös linjassa keskenään. Virtasen ja Lipposen (2006, 10) mukaan elinkeinopolitiikan tehtävänä on luoda suotuisa liiketoimintaympäristö tuottavuuden ja siten kilpailukyvyyn kohentumiselle. Lamminmäki (2007, 36) vastaavasti katsoo, että kunnan tärkeimpänä elinkeinopoliittisena tehtävänä on toimia mm. koordinaattorina ja koota erilaiset kumppanit verkostoiksi. Fritsch (2008, 12-13) on sitä mieltä, että elinkeinopolitiikalla ei pidä vääristää kilpailua. Sen tehtävänä on mm. yrittäjien neuvonta ja yritysilmapiirin edistäminen. Liitteessä 5 on esitetty kuntien elinkeinopolitiikan historiakatsaus.

## Kunnan yleinen toimiala ja elinkeinopolitiikka

Kunnan yleinen toimiala on kunnallisen itsehallinnon kulmakiviä. Yleiseen toimialaan kuuluvat tehtävät, jotka kunta omilla päätöksillään voi ottaa hoidettavakseen ja erityistoimialaan kuuluvat tehtävät, jotka kunnan eri lakeihin sisältyvien säännösten mukaan on hoidettava. Yleisellä toimialalla tarkoitetaan kunnan itselleen otettavia vapaaehtoisia tehtäviä. Kuntalaisten aktiivisuudesta tai passiivisuudesta riippuu se, muotoutuuko kunnan toimiala korkeimman hallinto-oikeuden vai kunnan käsityksen mukaan (Viik 1989, 238). Kun toimialasta säädetään yleislausekkeella, viime kädessä mahdollisen valituksen johdosta korkein hallinto-oikeus ratkaisee, kuuluuko tehtävä kunnan toimialaan. Yleinen toimiala määräytyy kulloinkin vallitsevien yhteiskunnallisten ja oikeuskäsitysten mukaisesti. Tästä on seurannut se, että elinkeinopolitiikan rajat ovat hahmottuneet oikeuskäytännön kautta ja ne muuttuvat koko ajan. Kunta voi harjoittaa elinkeinopolitiikkaa oman organisaation kautta tai olla osakkaana erillisessä yhtiössä. (Harjula & Prättälä 2004, 97–100; Harjula & Prättälä 2007, 105–110; Sallinen 2007, 16.)

Sallinen (2007, 16, 20, 24, 389) toteaa tutkimuksessaan, että kyse on ajallisesta ja alueellisesta joustavuudesta. Kunnan tehtävien sääntelyssä on tavoiteltu joustavuutta, eikä liian yksityiskohtainen sääntely ole suotavaa. Joustavuudella tavoitellaan sitä, että kunnan vapaaehtoinen tehtäväpiiri voi tarvittaessa muuttua eri aikoina uusien olosuhteiden ja tarpeiden mukaisesti. Vapaaehtoinen tehtäväpiiri voi olla erilainen eri kunnissa. Kuntalain toimialapykälän lisäksi kunnan on otettava huomioon myös kuntalain 1 §:n 3 momentti, jossa säädetään kunnan toiminnan tavoitteista. Sen mukaan kunnan tulee pyrkiä edistämään asukkaiden hyvinvointia ja kestävää kehitystä alueellaan. Lain tarkoituksena on, että kunnalla on vastuu alueensa ympäristöstä, yhdyskuntakehityksestä sekä asumisolojen ja elinkeinotoiminnan edellytysten järjestämisestä. Myös perustuslaki ja alueiden kehittämislaki määräävät julkisen vallan tehtäväksi elinkeinotoiminnan ja työllisyyden edistämisen. Kunnan tehtävien oikeudellisessa arvioinnissa on otettava huomioon toimialapykälä, kunnan toiminnan tavoitteita määräävä säännös, perusoikeudet, hallintolaissa vahvistetut periaatteet, hankintasäännökset, EU:n valtioneuvoston päätökset ja kilpailunrajoitussäännökset. Tämä tarkoittaa sitä, että kunnan vapaaehtoiseen tehtäväpiiriin liitettävät oikeudelliset reunaehdot ovat lisääntyneet ja oikeudelliseen arviointiin voivat vaikuttaa kuntalain lisäksi myös edellä mainittujen lakien tulkinnat. (Kuntalaki 1995/365, 1 § 3 mom; Suomen perustuslaki 1999/731, 18 §; Alueiden kehittämislaki 2002/602, 1 §; Kuntaliitto 2009.) Harjula ja Prättälä (2007, 128–129) sekä Hannus ym. (2009, 62) ovat samaa mieltä tutkijan kanssa siitä, että kunnan elinkeinopoliittista liikkumavaraa rajoittaa nykyisin EU:n kilpailulainsäädäntö.

Kunnallisoikeuden ja -hallinnon keskeisiä kysymyksiä on, mitä kunta voi toimialansa eli kuntalain 2 §:n nojalla tehdä talouselämän ja yritystoiminnan edellytysten parantamiseksi kunnassa sekä missä määrin kunta voi harjoittaa liiketoiminnan tapaista toimintaa tai olla osallisena siinä taikka taloudellisesti tukea yksittäisiä yrityksiä. (Hannus & Hallberg 2000, 88–92; Hannus ym. 2009, 61–66).

Viime vuosina oikeuskäytäntö on ollut joustava. Talouselämän ja yritystoiminnan yleisten edellytysten luomista ja parantamista palvelevat kaikki toimenpiteet, jotka tarkoittavat kunnan hallinnon ja talouden hoitamista esiintyvien tarpeiden vaatimalla tavalla, suunnitelmallisesti, vakaasti, tehokkaasti ja taloudellisesti. Mitä

paremmat ovat kunnassa kunnan hallinto ja sen tarjoamat palvelut, sitä paremmat ovat myös yritystoiminnan yleiset edellytykset. Yleensä edellytysten parantamiseen luetaan mm. selvitys- ja tutkimustoiminta, asuntotuotannosta huolehtiminen sekä alueiden suunnittelu ja varaaminen yritystoiminnalle. Oikeuskäytännössä onkin katsottu, että nämä elinkeinoelämän yleisten edellytysten parantamiseksi tarkoitettujen toimenpiteiden kuuluvat kunnan toimialaan. (Hannus & Hallberg 2000, 88-92; Hannus ym. 2009, 61-66.)

Kunnan toimialaan kuuluu jossain määrin liiketoiminnan tai sen luonteisen toiminnan harjoittaminen. Kunta voi olla osakkaana myös osakeyhtiössä ja antaa taloudellista tukea yksittäiselle yritykselle. (Hannus & Hallberg 2000, 88-92; Hannus ym. 2009, 61-66.) Viikin (1989, 236-248) mukaan tuen myöntämisen perusteena on oltava erityisen painavat syyt. Yleensä tuen myöntämistä perustellaan työllisyyden turvaamiseen liittyvillä tekijöillä ja paikallisella merkityksellä.

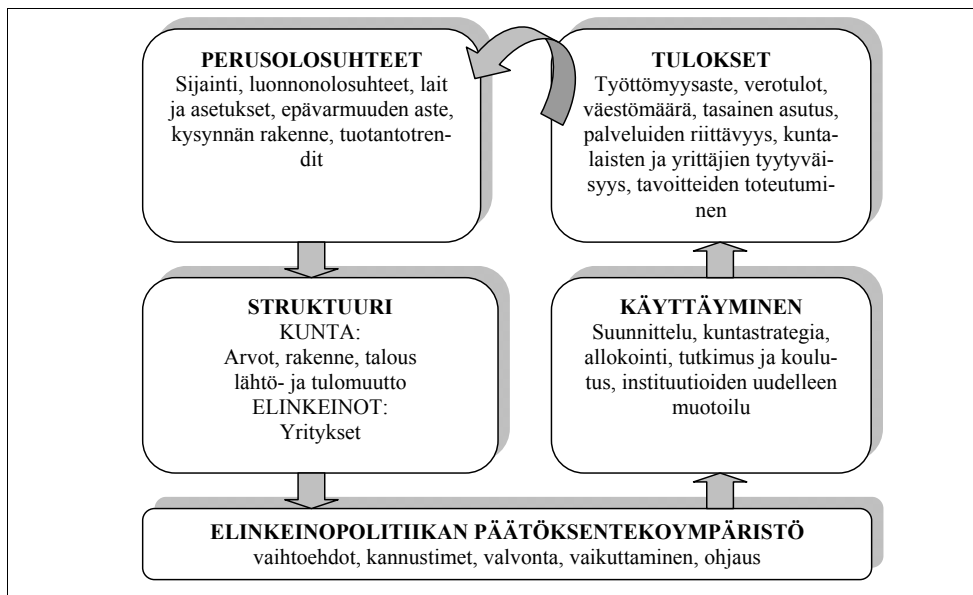
Uusitalo (1994, 165-167), Ryynänen ym. (1995, 72-75), Harjula ja Prättälä (2004, 110-124; 2007, 117-127) sekä Hannus ym. (2009, 61-66) katsovat, että kunnan yleiseen toimialaan kuuluvana keskeisenä tehtäväalueena on elinkeinopolitiikka ja että kunta huolehtii elinkeinotoiminnan harjoittamisen yleisistä edellytyksistä. Näitä tehtäviä ovat mm. maankäytön suunnittelu, kunnallistekniikan rakentaminen, energia- ja vesihuollon järjestäminen sekä huolehtiminen kunnallisteknisistä laitoksista teollisuusalueilla. Elinkeinotoiminnassa mukana oleminen kuuluu kunnan toimialaan, jos siitä on hyötyä koko kunnalle. Kunnan jäsenten tasapuolinen kohtelu edellyttää pidättyvyyttä yksittäisten yritysten taloudellisessa tukemisessa. Varsinainen teollinen tai kaupallinen liiketoiminta jää toimialan ulkopuolelle. Kunnan toimialaan voi kuulua oleminen osakeyhtiön osakkeenomistajana silloin, kun kunnat perustavat yhdessä yhtiön edistämään sellaisia tarkoituksia, joita kunta omalla toiminnallaan voisi edistää. Kunnan toimialaan kuuluu myös kehitys- tai yrityspalveluyhtiöiden perustaminen ja kunta voi olla niissä osakkaana. Yrityksille annettava tuki on hyväksyttävissä, jos se on suunnitelmallista ja liittyy elinkeinojen edistämisen muuhun suunnitteluun. Kunnan taloudelliset tukitoimet kuuluvat kunnan toimialaan, jos niitä perustellaan työllisyysnäkökohdilla ja kunnan erityisolosuhteilla. Myös takauksen antaminen on mahdollista, jos sitä perusteellaan työllisyyden turvaamisen kannalta.

## **2.1.2 Kuntien elinkeinopolitiikan lähtökohdat ja perustelut**

### **Elinkeinopolitiikan perusmalli**

Ollilan (1987, 30-35) esittämässä elinkeinopolitiikan perusmallissa rakenteeltaan tietynlainen kunta kunnassa sijaitsevina elinkeinoineen toimii määrättyissä perusolosuhteissa, joihin kunnan täytyy sopeutua. Elinkeinopolitiikan perusmalli on esitetty kuviossa 3.





Kuvio 3. Elinkeinopolitiikan perusmalli (mukaillen Ollila, 1987, 30–35)

Kunnan perusolosuhteet ja rakenne määräävät kunnan elinkeinopolitiikan päätöksentekoympäristön. Päätöksentekoympäristössä luodaan erilaisia vaihtoehtoja ja kannustinjärjestelmiä sekä valvonta-, vaikutus- ja ohjausjärjestelmiä elinkeinopolitiikan sisällöksi. Järjestelmät saavat aikaan käyttäytymisen esimerkiksi suunnitteluun, kuntastrategioihin ja allokointipäätöksineen. (Ollila 1987, 30-35.)

Perusolosuhteista ja rakenteesta johtuva käyttäytyminen tuottaa tuloksia, jotka muokkaavat rakennetta ja perusolosuhteiden vaikutusta, jotka edelleen muuttavat käyttäytymistä tuottaen uusia tuloksia jne. Perusolosuhteet ovat annettuja seikkoja, joita kunta ei voi juurikaan muuttaa. Kunnan sijaintia ja luonnonolosuhteita kunta ei voi muuttaa. Kunta ei voi myöskään paljon vaikuttaa lakien ja asetusten säätämiseen. Kunnan elinkeinopolitiikka toimii asteeltaan vaihtelevassa epävarmuudessa, johon kunta ei pysty vaikuttamaan. Kunnan elinkeinot toimivat vallitsevien tuotantotrendien, maantieteellisen jakautumisen, tuotantoteknologian sekä kysynnän rakenteen antamissa puitteissa. Kuntarakenteella tarkoitetaan mm. kunnan ikä- ja elinkeinorakenteeseen ja arvoihin liittyviä asioita. Myös arvot ohjaavat kunnan elinkeinopoliittista päätöksentekoa. Kunnan talous antaa raamit elinkeinopolitiikan toteuttamiselle. Talouteen vaikuttaa osaltaan elinkeinorakenne sekä kunnan lähtö- ja tulomuutto. Kunnan perusolosuhteet ja rakenne johtavat tietynlaiseen elinkeinopoliittiseen käyttäytymiseen. (Ollila 1987, 30-35.)

Kunnan rakenteesta johtuu se, että kunnan elinkeinopolitiikka on kunnissa erilaista ja vaatimusten keskinäinen tärkeysjärjestys vaihtelee. Käyttäytyminen konkretisoituu neuvotteluiden ja kompromissien kautta esimerkiksi suunnitelmina ja voimavarojen jakopäätöksinä, joista on sittemmin odotettavissa tuloksia. Kunnan elinkeinopolitiikan tulokset näkyvät muutoksina kunnan perusolosuhteissa, rakenteessa ja käyttäytymisessä. Kunnan elinkeinopolitiikka on jatkuva, evolutionäärinen

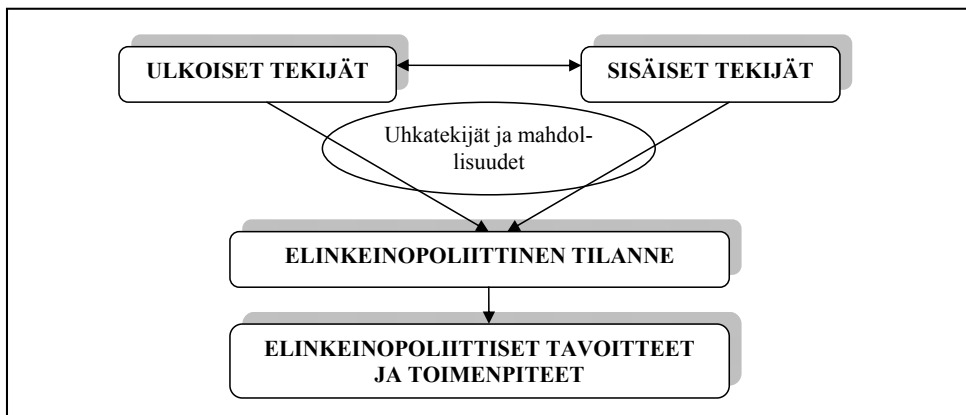
prosessi. Elinkeinpolitiikka toimii jatkuvassa vuorovaikutussuhteessa muuttuvan ympäristön kanssa, muuttaen sitä myös itse toiminnallaan. (Ollila 1987, 30-35.)

Blakelyn ja Bradshawn (2002, 55) mielestä kuntien elinkeinopolitiikka muuttuu koko ajan, ja siitä johtuen elinkeinopolitiikan teoreettista mallia ei voi esittää riittävän tarkasti. Tutkijoiden mukaan useiden eri teorioiden osittaisena yhteenvedona voidaan kuitenkin esittää seuraava teoreettinen malli: Kuntien ja alueen kehittäminen =  $c \times r$ ,

Mallissa  $c$  tarkoittaa alueen kapasiteettia (taloudellinen, sosiaalinen, teknologinen ja poliittinen kapasiteetti) ja  $r$  tarkoittaa resursseja (luonnonvarojen saatavuus, sijainti, työvoima, pääomainvestoinnit, yrittäjyysilmasto, liikenne, yhteydet, elinkeinorakenne, teknologia, koko, vienti, kansainvälinen taloustilanne, valtion hallinnon menot).

### Tilannetekijät

Nupposen (1986, 113-115), Wuoren ja Niemi-Iilahden (1999, 450) sekä Kaskisen (2003, 18) mukaan kunnan harjoittamaan elinkeinopolitiikkaan vaikuttavat kunnan ulkoiset ja sisäiset tilannetekijät, kuten kuvioista 4 havaitaan.



Kuvio 4. Elinkeinopoliittisen tilanteen muotoutuminen (Nupponen 1986, 113–115)

Nupposen (1986, 113-115) mielestä kunnan tavoitteellisen elinkeinopolitiikan tehtävänä on ottaa huomioon mm. alueelliset muutostekijät ja analysoida niiden vaikutusta kunnan kehitykseen. Tällöin kunnan elinkeinopolitiikka konkretisoituu käytännössä erilaisten ulko- tai sisäsyntyisten uhkien torjumiseksi ja toisaalta kehityksen myötä avautuvien mahdollisuuksien hyödyntämiseksi. Ulkoisia tekijöitä ovat mm. kansainvälinen talouskehitys, Suomen asema ja kehitys, teknologia, lait ja normit, arvot ja ideologia sekä politiikka. Sisäisiä tekijöitä ovat kuntien paikalliset erityispiirteet elinkeinopoliittisten tilanteiden muovaajina. Paikallisia tekijöitä ovat mm. kunnan sisäinen kehitys, olemassa olevat resurssit, kehitysedellytykset, luonnonvarat, kunnan elinkeinorakenne, teollisuuden tuotantorakenne, väestörakenne, kunnan yleinen koulutus- ja sivistystaso, kunnan asema alueellisessa työnjaossa ja paikkakunnan maantieteelliset olosuhteet.

Nupposen (1986, 113-115) mukaan kunnan elinkeinopoliittinen tilanne muodostuu kunnan ulkoisten ja sisäisten tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Elinkeinopoliittisen tilanteen perusteella määritellään kunnan elinkeinopoliittikan tavoitteet ja toimenpiteet. Blakely (1994, 53) on esittänyt vastaavat näkemykset jo aiemmin ja hän katsoo, että alueen toimintaympäristön kehittymiseen vaikuttavat myös pääomasijoitukset, kuljetukset, kommunikaatioyhteydet, vientimarkkinat ja julkinen kulutus. (vrt. Cox ym. 2000.)

### **Paikallisen elinkeinopoliittikan perustelut**

Kuntien harjoittamaan elinkeinopoliittikkaan ja esimerkiksi yritystukien myöntämiseen suhtaudutaan kunnissa joko myönteisesti tai kielteisesti. Kunnan harjoittaman elinkeinopoliittikan oikeutusta perustellaan varsin usein nimenomaan työpaikkojen lisäämisen ja turvaamisen näkökulmasta sekä sitä kautta kunnan verotulojen kertymisellä. Uusklassinen taloustiede ei tue paikallisen elinkeinopoliittikan käyttöä, koska se lähtee markkinoiden tasapainottavasta voimasta ja esimerkiksi pääoman liikkumisesta kohti tasapainotilaa. Pääoma virtaa korkean palkkatason alueelta matalan palkkatason alueelle maksimoidakseen pääoman tuoton. Teoriaa kannattavat vastustavat julkisen hallinnon puuttumista markkinamekanismiin, ja heidän mielestään elinkelvottomia yrityksiä ei pidä tukea. (Pirkola 1997, 48; Blakely & Bradshaw 2002, 57-66.)

Kasaantuvan kasvun teoria suhtautuu kuntien elinkeinopoliittikkaan vastaavasti myönteisemmin, koska alueiden välisen kaupan kannalta on perusteltua tukea alueen kilpailukykyä silloin, kun alueella menee yrityksiä konkurssiin ja työvoimaa virtaa muualle. Economic Base -teoria ja investointiteoriat suhtautuvat julkisen sektorin tukimuotoihin myönteisesti, koska ulkopuolinen investointisyys lisää kysyntää ja aiheuttaa myös kasvua muissa yrityksissä. Kasvun moottorina toimii vientiin suuntautuva avoin sektori. Sijaintiteoriat suhtautuvat kunnan elinkeinopoliittikkaan myönteisesti, koska yritykset ratkaisevat sijaintipaikkansa minimoimalla joko tuotanto- tai markkinointikustannuksensa. Kunnan toimenpiteillä voidaan alentaa näitä kustannuksia ja parantaa yrityksen kilpailuedellytyksiä. (Pirkola 1997, 48; Blakely & Bradshaw 2002, 57-66.)

Koski (1988, 94) totesi tutkimuksessaan, että sijaintitekijät muodostavat keskenään ketjun, josta on vaikea erottaa yhtä sijaintitekijää. Kunnan teollisuuspolitiikka teollisuuden sijaintitekijänä kanavoituu kiinteästi kunnan sijaintiattraktiivisuuden kautta. Kunta, joka sijaitsi heikon yleisen sijaintiattraktiivisuuden alueella ja jonka oma sijaintiattraktiivisuus oli heikko, oli rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa teollisuuspolitiikan avulla teollisuuden määrään paikkakunnalla. Mitä parempi oli kunnan alueen yleinen ja kunnan oma sijaintiattraktiivisuus, sitä enemmän voitiin kuntien teollisuuspolitiikalla vaikuttaa yritysten sijoittumiseen. Pirkola (1997, 148) havaitsi tutkimuksessaan, että mitä korkeampi on kunnan veroäyri kuntakoosta riippumatta ja mitä ahtaammalla kunta on, sitä aktiivisemmin kunta hakee apua elinkeinopoliittikan tukitoimista.

Nupponen (1986, 113-114) uskoo, että elinkeinopoliittikan vaikutusten arviointi ei ole yksiselitteinen asia. Kunnan elinkeinopoliittikan tehokkuutta pitäisi tarkastella suhteessa siihen, mikä on kunnan elinkeinopoliittisen tilanteen vaikeusaste ja mitkä ovat olleet elinkeinopoliittikan tavoitteet. Myös alueelliset vaihtelut tulisi arvioida huomioida, koska alueelliset muutostekijät vaikuttavat kunnan kehitykseen. Maleckin (1997, 260) käsitys on, että paikallisen elinkeinopoliittikan tuloksellisuutta

arvioidaan yleensä liian harvoin ja silloinkin päähuomio on yleensä määrällisissä ja varsinkin työpaikkamittareissa. Jos arviointia tehdään työpaikkaluvuilla, tulisi arvioinnissa kiinnittää huomiota työpaikkojen laatuun ja pysyvyyteen.

Sallinen (2007, 174-175, 185-188) korostaa sitä, että kunnan on edistettävä asukkaidensa hyvinvointia. Elinkeinopoliittiset toimenpiteet ovat asukkaiden hyvinvoinnin mukaisia, sillä niillä pyritään asukkaiden työllisyyden edistämiseen ja asukkaiden elinkeinotoiminnan turvaamiseen. Kunnan on otettava toiminnassaan huomioon myös kestävän kehityksen periaatteet. Näitä ovat taloudelliset, ekologiset ja sosiaaliset seikat. Tämä tarkoittaa sitä, että tukitoimenpiteen hyväksyttävyyden kannalta merkittävää ei ole enää ainoastaan työpaikkojen määrä, vaan ympäristöön ja luontoon liittyvät seikat ja vaikutukset on otettava huomioon.

Pirkola (2007, 22) uskoo, että elinkeinopoliitiikan vaikuttavuus riippuu mm. toimenpiteiden sopivuudesta meneillään olevaan suhdannevaiheeseen, kunnan maantieteellisestä sijainnista ja kunnassa olevien yritysten elinkaaresta ja kilpailukyvyistä. Keskeisiä elinkeinopoliitiikan onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi hyvät kasvuhakuiset yritykset, riittävä ja monipuolinen tonttivaranto, yritysmuotoinen ja kasvuhakuinen yhteistyöhenki ja resurssien panostaminen oikeisiin "hevosiin". Myös kehittämismuotoinen henki on tärkeä tekijä. Arosen (2007, 24) mielestä tuloksellista ja kustannustehokasta elinkeinopoliitiikkaa on se, että kunnat ja kaupungit tekevät yhdessä alueen yritysten kanssa yhteistyötä, verkottuvat alueen ulkopuolisten osajien kanssa parantamalla yritysten kilpailukykyä ja tarjoamalla ratkaisuja yritysten kohtaamissa ongelmissa.

Wuoren ym. (1999, 18-20, 159-160) mukaan elinkeinopoliitiikan tuloksellisuuteen vaikuttavat merkittävästi elinkeinopoliittiset tilannetekijät. Tätä he havainnollistavat tuloksellisen elinkeinopoliitiikan kehän käsitteellä. Suotuisan kehityksen kehä voi syntyä silloin, kun paikallinen peruselinkeino on kasvu-uralla ja kunnan sijainti on suhteessa markkinoihin edullinen. Myönteistä kehitystä voidaan tukea aktiivisen elinkeinopoliitiikan keinoin ja myönteinen suhdannekehitys voi myös vahvistaa positiivista kierrettä. Tämänkaltaisessa tilanteessa voidaan suhteellisen pienillä elinkeinopoliittisilla panostuksilla saavuttaa merkittäviä tuloksia. Elinkeinopoliittiset tilannetekijät voivat toki vaikuttaa myös päinvastaisella tavalla. Lisäksi paikallinen elinkeinopoliitiikka tulisi nähdä pitkäjänteisen politiikkana. (vrt. Amdam 2000.) Lamminmäen (2007, 31) mielestä elinkeinopoliitiikan tuloksellisuuden kannalta on olennaista se, kuinka hyvin eri tasojen ja eri toimijoiden toimet tukevat ja täydentävät toisiaan sekä valittua yhteistä kehittämisstrategiaa.

Ikola ym. (2004, 19-21, 41, 52) ovat selvittäneet viisi keskeisintä syytä, miksi kunnat myöntävät esimerkiksi yritystukia. Yritystukia myönnetään, koska kuntaan syntyy lisää työpaikkoja, kunnan verotulot lisääntyvät, alueen teollisuus monipuolistuu, kuntaan muuttaa uusia asukkaita ja yrityksen toiminta jatkuu paikkakunnalla. Myös kunnan elinvoimaisuus lisääntyy (ks. Laukkanen & Niittykangas 2003, 319). Kaiken taustalla ovat kunnan asukasluvun kasvutavoitteet. Myös lii-  
pasinvaikutusta pidetään tärkeänä. Sillä tarkoitetaan tilannetta, jossa uusi yritys tai vanhan yrityksen laajennus synnyttää niin paljon uusia työpaikkoja, että sillä on vaikutusta kunnan elinkeinorakenteeseen. Esimerkiksi tehtaan perustamisen seurauksena kuntaan syntyy uusia alihankintayrityksiä. Tehdas toimii tällöin lii-  
pasimena uusille työpaikoille.

## **Elinkeinopolitiikkaan kohdistuva kritiikki**

Haverin (1994, 78–81) mielestä LED-ideologiaan kohdistuva kritiikki voidaan jakaa kolmeen osaan. Paikallista taloudellista kehitystä voidaan kritisoida ensinnäkin taloudellisilla perusteilla, koska paikallisyhteisöt ovat usein liian pieniä, eikä niillä ole taloudellisia resursseja vaikuttaa kehitykseen. Toiseksi poliittisten perusteluiden mukaan voidaan epäillä, että paikallisyhteisöillä ei ole poliittista painoarvoa monikansallisten yhtiöiden, pääoman liikkeiden ja kansallisvaltioiden päätösten puristuksessa. Kolmanneksi epäillään paikallisyhteisöjen kehittämistoimia heikkotasoisiksi ja liikaa toisiaan muistuttaviksi, jolloin paikallisten olojen huomioon ottaminen ei ehkä ole onnistunutta.

Nupposen (1986, 113-114) mukaan kuntien elinkeinopolitiikka on usein ollut liian myöhäsyntyistä ja toimenpiteisiin on ryhdytty vasta ongelmien ilmaannuttua. Ennaltaehkäiseviin toimenpiteisiin on ryhdytty hitaasti, koska esteenä ovat olleet uudistuksiin tähtäävän kehittämisselityksen asenteellinen vastustaminen ja päätöksenteon tietoperustan kapeus. Kuhmonen ym. (2007, 42) katsovat, että kysymys ei ole siitä, ettei kunnissa nähtäisi uusiutumistarvetta. Kyse on siitä, kuinka uusiutumispöcessissä päästään liikkeelle, koska toimintatavat pohjautuvat perinteisiin ajattelu- ja toimintarutiineihin.

Myös kuntien yritystukipolitiikasta on esitetty kritiikkiä. Arvostelu on sekä periaatteellista että käytännön ongelmiin pohjautuvaa. Yhden yrityksen tukeminen voi vääristää kilpailutilannetta paikkakunnalla. Pahimmillaan tilanne on silloin, jos kunnan tukemisen takia toinen yritys joutuu supistamaan tai lopettamaan toimintansa paikkakunnalla. Kyse on myös tasapuolisuudesta. ETA-sopimus ja EU:n kilpailupolitiikka lähtee siitä, että julkinen tuki yksityisille yrityksille ei saa vääristää kilpailua. (Pirkola 1994, 7-14; Pirkola 1997, 61-70; ks. Sallinen 2007, 263-303.)

Kunnan tuki voi kohdistua tehottomaan tuotantoon, silloin kun tuetaan esimerkiksi sellaista yritystä, joka käyttää vanhentunutta teknologiaa. Kunnan tuki voi olla vastoin kunnan toimialaa koskevaa lainsäädäntöä, jolloin kyse on kuntalain ns. toimialapykälän soveltamisesta. Tukipäätöksen teko voi perustua puutteellisiin tietoihin, tukipäätöksiin liittyy tulevaisuuden epävarmuuden tuoma epäonnistumisriski, tuki voi olla ristiriidassa valtion toimenpiteiden – tosin harvoin – kanssa. Tuki voi olla tehotonta silloin, kun se ei saa aikaan toivottua positiivista vaikutusta tai vaikutukset ovat jopa negatiivisia. Tuki on tehotonta myös silloin, kun toivotut vaikutukset olisivat syntyneet ilman kunnan tukea. Tuki voi viedä kunnan niukkoja resursseja, jos yritykset kilpailuttavat kuntia parhaista yritystuista. Kuntien kilpailuttamisen seurauksena esimerkiksi toimitilojen vuokrataso laskee niin alas, ettei kilpailussa voittanut kunta saa enää itselleen katetta vuokrasta. Lisäksi kuntien tukiresurssien erot voivat vääristää yritysten sijoittumista, lyhytaikaisten etujen tavoittelu voi vaarantaa pitkäaikaisen kehityksen ja tuki voi kasvattaa omistajien voittoja ja vähentää kiinnostusta yrityksen kehittämiseen. (Pirkola 1994, 7-14; Pirkola 1997, 61-70; ks. Sallinen 2007, 263-303.)

## 2.1.3 Kuntien elinkeinopolitiikan luokittelut

### Elinkeinopolitiikan roolit ja otteet

Blakelyn (1994, 69-73), Blakelyn ja Bradshawn (2002, 84-88) mukaan paikallinen organisaatio voi ottaa itselleen jonkin neljästä roolista: yrittäjä-kehittäjä (entrepreneur-developer), koordinaattorin (coordinator), edellytysten luoja (facilitator) tai kehityksen käynnistäjän (stimulator) roolin. Yrittäjä-kehittäjämallissa julkinen organisaatio ottaa itselleen hoidettavakseen sellaisia tehtäviä, jotka kuuluisivat yrityksille. Koordinaattorina toimivan organisaation tehtävänä on sekä alueen sisäisten että ulkoisten resurssien yhteensaattaminen ja -sovittaminen. Toimiessaan edellytysten luoja roolissa organisaatio pyrkii ennen kaikkea kehittämään yleistä toimintaympäristöä kuten esimerkiksi arvo- ja asenneympäristöä sekä ulkoisia sijaintitekiä. Kehityksen käynnistäjän roolissa toimiessaan organisaation tavoitteena on sisäsyntyisen kasvuprosessin käynnistämistä tukevien tekijöiden syntyminen edistämisenä.

Blakely (1994, 74-75), Blakely ja Bradshaw (2002, 88-94) katsovat, että paikallinen kehittäjätoimi suhtautuu kehittämistyöhön sen mukaan, mihin kohteisiin kehittäminen kohdistuu ja, mitä keinoja kehittämistyössä käytetään. Vaihtoehtoiset kehittämisotteet jaetaan kahteen pääryhmään, sopeutumis- ja suunnittelumalleihin. Mallien välinen perusero on siinä, kuinka aktiivisesti ja laajasti varaudutaan tulevaisuuden mahdollisuuksiin. Peruslähtökohtana on se, sopeutuuko alue toimintaympäristön muutoksiin vai edistääkö se aktiivisesti alueen elinkeinotoiminnan kehittämistä. Sopeutumismallit voidaan edelleen jakaa reaktiiviseen ja pre-aktiiviseen otteeseen. Reaktiivisessa otteessa pyritään korjaamaan tapahtuneet vauriot, kun taas pre-aktiivisen otteen tarkoituksena on yritysten sopeutumismahdollisuuksien turvaaminen. Suunnittelumallit voidaan vastaavasti jakaa interaktiiviseen ja proaktiiviseen otteeseen. Interaktiivinen ote pyrkii vaihtoehtoisten tulevaisuudenkuvien ennakkointiin ja varautumaan tuleviin ongelmiin. Proaktiivinen ote korostaa tavoitellun tulevaisuudenkuvan toteuttamista ja tavoitteena on kehittää paikallistaloutta pitkällä tähtäimellä uusille kasvualueille.

Pirkola (1997, 54) on tulkinut Blakelyn mallit siten, että reaktiivisessa otteessa kehittämiseen liittyvä aloite tulee yritykseltä ja kehittämistyötä tehdään paikallisten ongelmien ratkaisemiseksi. Pre-aktiivisessa otteessa on kyse edellytysten luomisesta yritystoiminnalle ja imagotekijöistä. (ks. esim. Laukkanen & Niittykangas 2003; Mustakangas ym. 2004, 68.) Blakely itse katsoo, että kehittämisotteen tarkoituksena on myös korjata paikallistaloudessa tapahtuneet vauriot. Proaktiivisessa otteessa kunnalla on merkittävä rooli, kunta on aloitteellinen toimija elinkeinon kehittämisessä ja ennakoivalla strategisella suunnittelulla on tärkeä merkitys. Interaktiivinen ote tarkoittaa sitä, että kunta on aloitteellinen ja pyrkii varautumaan tulevaisuuden ongelmiin.

### Elinkeinopolitiikan erilaiset lähestymistavat

Kettunen (1998, 31-42) on tarkastellut elinkeinopolitiikkaa kolmen erilaisen elinkeinopoliittisen lähestymistavan kautta. Kyse on strategisista lähestymistavoista, joista jokainen voi olla se tapa, jolla päättäjät elinkeinopolitiikkaa rakentavat. Yleisin on suunnitteleva tapa. Toinen on profiloiva tapa ja kolmas edellytyksiä luova tapa.

*Suunnitteleva elinkeinopolitiikka* tukeutuu erilaisiin suunnitelmiin. Kunta määrittelee suunnitteluprosessissaan tehtävät, tavoitteet, mission, toiminta-ajatuksen ja keinot, joilla päästään tavoiteltuun tulokseen. Suunnittelu lähtee visiosta ja muutoksen syvistä virroista ja suunnitelmat käynnistävät prosesseja kohden toivottua tulevaisuutta. Ympäristön analysointi on tärkeätä ja sitä voidaan analysoida esimerkiksi SWOT-analyysillä. Suunnittelevassa elinkeinopolitiikassa kunnan asema tulisi nähdä siten, että kunta luo myös yleisiä toimintaedellytyksiä sekä käyttää spesifimpiä ja yrityskohtaisia keinoja. Suunnittelu lähtee siitä, millainen on kunnan lähtökohtaseama, mihin pyritään ja mitä keinoja kunta käyttää. Näiden pohjalta luodaan strategia eli kunnan elinkeinopolitiikka. (Kettunen 1998, 31-35.)

Elinkeinopolitiikka on virkamiesvetoista, mutta päättäjät voivat joutua tekemään päätöksiä ja linjaratkaisuja elinkeinopolitiikan kehittämiseksi kunnassa. Elinkeinojen kehittäminen on pitkäjänteistä työtä ja sen aikajänne ylittää kaikki suunnittelujaksot kunnassa. Elinkeinoja ei voida kehittää pelkästään yhden vuoden budjettimäärärahoilla eikä elinkeinopolitiikka sovi lyhytjänteisen tulosajattelun raameihin. (Kettunen 1998, 31-35.)

*Profiloivassa elinkeinopolitiikassa* on kyse siitä, kuinka kunnat erottuvat toisista kunnista edukseen, jotta yritykset sijoittuvat tiettyyn kuntaan. Lähtökohtana on yritysten keskinäinen kilpailu maailmantaloudessa ja siitä nousevat vaatimukset kunnille. Yritykset taistelevat omasta olemassaolostaan ja menestyksestä ja sijoittuvat sinne, missä tämä on mahdollista. Tässä tilanteessa kuntien on profiloitava itsensä siten, että ne ovat sopivia sijaintipaikkoja kunkin tyyppin yrityksille. Profiloivan elinkeinopolitiikan näkemykset pohjautuvat Kanterin (1995, 153) näkemykseen siitä, kuinka kunta tai seutu voi kehittää itsestään ajattelijoiden (thinkers) seudun, tekijöiden (makers) seudun tai välittäjien (traders) seudun. Ajattelijoiden seutu on uusien ideoiden, innovaatioiden ja tuotekehityksen seututyyppi. Tekijöiden seudut ovat hyvään koulutukseen, hyvään infrastruktuuriin ja hyviin yrityspalveluihin nojaavia teollisuusseutuja. Ne voivat olla myös esimerkiksi matkailun seutuja. Välittäjien seudut ovat liikenteen tai kulttuurin solmukohtia. (Kettunen 1998, 35-39.)

Kettunen (1998, 35-39) väittää, että yleensä kunta on liian pieni alue profiloitumaan. Profilointi edellyttää sitä, että siinä ovat mukana virkamiehet, päättäjät ja yritykset. Näillä tulee olla yhteistä tahtoa ja näkemystä. Profilointi vaatii visionäärisiä johtajia ja yhteistyötä. Yleensä kunnat eivät ole halunneet profiloitua voimakkaasti, koska se pitää sisällään riskin. Myös Suomessa on esimerkkejä paikkakunnista, jotka ovat profiloituneet yhden yrityksen tai tietyn toimialan paikkakunniksi. (vrt. Smith ym. 2005.)

*Edellytyksiä luovalla elinkeinopolitiikalla* tarkoitetaan sitä, että kunta luo edellytyksiä tietynlaisten, haluttujen asioiden tapahtumiselle. Näiden edellytysten luomista voidaan suunnitella ja niille voidaan asettaa tavoitteita. Elinkeinopolitiikan luominen lähtee siitä, että kerätään tietoa maailman muuttumisesta, millaiset asiat keskittyvät ja mitkä vastaavasti hajautuvat. Elinkeinopolitiikka on kehitysideoiden, mallien ja oivalluksien jatkuvaa etsimistä. Elinkeinojen kehittäjien pitää kulkea maailmalla silmät avoinna ja verkostoitua sekä seurustella yrittäjien, koulutusorganisaatioiden ja kunta-laisten kanssa. Elinkeinojen kehittäminen on ensi sijassa kehityksen edellytysten luomista ja vasta toissijaisesti kehityksen tukemista. Hyviä ideoita ja hyviä ihmisiä kannattaa tukea mieluummin kuin suunnittelua ja suunnitelmia. (Kettunen 1998, 39- 42.)

Elinkeinopolitiikka on edellytysten luomista hyvälle tapahtumille ja päätöksille sekä kovaa työtä hyvien tapahtumien sattumiselle luotujen edellytysten avulla. Elinkeinopolitiikka ja elinkeinojen kehittäminen jakautuvat kahtia. Siinä on pitkäjänteinen kymmenien vuosien tähtäimellä tapahtuva edellytysten rakentamista koskeva osa ja näiden edellytysten tässä ja nyt tapahtuva hyväksikäyttöä koskeva osa. Todellinen elinkeinopolitiikka nähdään vasta jälkikäteen, jolloin voidaan arvioida miten elinkeinojen kehitys toteutui ja mikä oli se prosessi, joka johti siihen kehitystilaan. (Kettunen 1998, 39- 42.)

Filppula (2008, 38-51, 233-235) jakoi omassa tutkimuksessaan elinkeinopolitiikan kehittävään, valvovaan ja suunnittelevaan elinkeinopolitiikkaan. Kehittävässä ja suunnittelevassa elinkeinopolitiikassa on samoja piirteitä, joita Kettunen on esittänyt omassa mallissaan. Kehittävää elinkeinopolitiikkaa harjoitetaan kypsän hyvinvointivaltion ja pysyvän taloudellisen tiukkuuden oloissa. Kehittävä interaktiivinen elinkeinopolitiikka syntyy päätöksentekijöiden ja eri henkilöiden yhteistyön tuloksena. Innovaatioympäristö muodostuu kilpailukyvyyn edellytykseksi. Kunnan rooli ja tehtävä nähdään tärkeänä elinkeinojen kehittämistyössä. Valvovassa elinkeinopolitiikassa painotetaan hallinnon toimenpiteitä poliittisten päämäärien toteuttamiseksi. Suunnittelevassa elinkeinopolitiikassa on keskeistä mm. politiikan ja sen perusteella tehtävien päätöksien suunnitelmallisuus ja päätöksien vaikuttavuuden arviointi.

### **Elinkeinopolitiikan erilaiset piirteet ja tyypit**

Wuori ym. (1999, 136-144) näkevät, että kunnissa harjoitetusta elinkeinopolitiikasta on löydettävissä kuusi piirrettä ja kunnat voidaan luokitella neljään tyyppiin kunnassa harjoitetun elinkeinopolitiikan perusteella. Tyypittely kuvaa sitä, minkälainen rooli kunnan pääelinkeinolle annetaan paikallistalouden kehittämisessä. Luokittelu kuvaa myös sitä, millaisia keinoja kunnat ovat suosineet omassa elinkeinopolitiikassaan. Ensimmäisenä piirteenä on se, että elinkeinopolitiikan tavoitteet ja keinot määräytyvät paikallisista olosuhteista käsin. Toiseksi kaupunkien elinkeinopolitiittinen keinovalikoima on laajenemassa ja kuntien keinot ovat supistumassa. Kolmanneksi systemaattista paikallistalouden kehityksen edistämiseen pyrkivää elinkeinopolitiikkaa on ryhdytty harjoittamaan vasta paikallistalouden kehityksen kriisiytymisen takia. Neljänneksi seudullinen elinkeinopolitiikka nähdään kunnissa ja yrittäjien keskuudessa tulevaisuuden elinkeinopolitiikkana. Viidenneksi työvoiman osaamisen kehittämisestä on tullut keskeinen elinkeinopolitiittinen painopistealue. Kuudenneksi kunnissa pohditaan varsin vähän elinkeinotoiminnan kehitystä eri toimialojen historiallisen kehityksen kannalta ja tehdään siitä seuraavia johtopäätöksiä.

Wuori ja Niemi-Liilahti (1999, 456-457) sekä Wuori ym. (1999, 136-144) määrittivät elinkeinopolitiikkaa kuvaavat tyypit neljään eri ryhmään. Typologian ensimmäisen ryhmän muodostavat paikallisia mahdollisuuksia hyödyntämään pyrkivät syrjäisen, syvän maaseudun kunnat kuten esimerkiksi Savukoski ja Yli-Ii. Näille kunnille on tyypillistä se, että kunnilla ei ole resursseja ohjata kehitystä ja yrittäjät ovat itse perustaneet kuntaan pieniä yrityksiä. Toiseen ryhmään kuuluvat elinkeinorakenteensa monipuolistamiseen pyrkivät kunnat kuten esimerkiksi Joutseno ja Kuorevesi. Näissä kunnissa korostetaan infrastruktuuriin liittyviä tekijöitä ja kunnan imagoa. Kolmanteen ryhmään kuuluvat seudullisia toimintamalleja elin-



keinopolitiikkaan hakevat kunnat kuten esimerkiksi Keminmaa ja Naantali. Näissä kunnissa elinkeinopolitiikka liittyy koko kaupunkiseudun toimintaan. Neljänteen ryhmään kuuluvat pitkäjänteistä elinkeinopolitiikkaa harjoittavat kaupungit kuten esimerkiksi Anjalankoski ja Järvenpää. Näiden kaupunkien elinkeinopolitiikassa korostuu ennakoiva ja suunnitelmallinen elinkeinopolitiikka. Lisäksi elinkeinorakennetta pyritään monipuolistamaan koulutuksella. Myös imago on tärkeä tekijä.

## 2.1.4 Kuntien elinkeinopolitiikan tavoitteet, painopistealueet ja keinot

### Tavoitteet

Uusitalon (1990, 1994), Bondin (2003), Linnamaan (2004, 73) sekä Meyer-Stamerin (2005, 222) mukaan kuntien elinkeinopolitiikan tavoitteena on uusien työpaikkojen syntyminen ja luominen, taloudellisen aktiivisuuden lisääminen sekä alueen ja paikallistason kehittäminen. Uusitalon mukaan työpaikat syntyvät pieniin yrityksiin ja yksiköihin yritystoiminnan erikoistumisen ja ketjuuntumisen seurauksena. Yhä useamman yrityksen sijoittumiseen vaikuttavat yrittäjän tai työntekijöiden asumismieltymykset, eivätkä niinkään perinteiset sijaintitekijät. Tästä johtuen myös pienten alueiden, kuntien ja seutukuntien elinkeinopolitiikka voi olla suuria tehokkaampaa ja tuloksellisempaa. Rakennemuutos ei voi eliminoida kuntien toimintamahdollisuuksia, se voi vain muuttaa niitä. Omaehtoinen kehittäminen, luovuus, eri sidosryhmien sekä kuntien ja alueiden välinen yhteistyö ovat tärkeitä elementtejä elinkeinon kehittämistyössä. Kunnan kehittyminen riippuu sen alueella harjoitettavien elinkeinon kyvystä uudistua ja kunnanjohton osaamisen tasosta.

Uusitalon (1994, 161), Blakelyn ja Bradshawn (2002, 78-80) sekä Jeppesenin (2005, 467) mielestä kunnan tavoitteellinen elinkeinopolitiikka perustuu suunnitelmaan tai elinkeino-ohjelmaan sekä suunnitteluprosessiin, jossa määritellään mm. elinkeinon kehittämisen suunta, linjaukset, toteuttajat, keinot ja resurssit. Buss ja Vaughan (1993) katsovat, että kunnissa on tehtävä realistinen ja käytännönläheinen elinkeinon kehittämisstrategia, jossa määritellään mm. eri toimijoiden vastuualueet elinkeinon kehittämiseksi. Meyer-Stamerin (2005, 216) mukaan elinkeinopolitiikka on nähtävä strategisena asiana, jolla pyritään edistämään paikallista kilpailuetua. Westhead ja Wright (1998) pitävät tärkeänä, että päättäjät tuntevat erilaisten yrittäjien taustat, tavoitteet ja tarpeet silloin kun he hankkivat kuntaan uutta yritystoimintaa ja osallistuvat elinkeinopoliittiseen suunnitteluun. Ympäristötekijöiden näkökulmasta tulisi ymmärtää myös se, että elinkeinopolitiikka on erilaista maaseutu- ja kaupunkialueilla.

Myös Nupponen (1986, 118) ja Wuori ym. (1999) yhtyvät Uusitalon näkemykseen toteamalla, että kunnallisen elinkeinopolitiikan tavoitteet ovat johdettavissa kunnallispolitiikan yleistavoitteista, jotka määritellään kuntasuunnitelmassa tai sen toteuttamisosassa. Kuntien tehtävänä on aktivoida yrittäjyyttä alueellaan. Lisäksi yritysten tulisi aktiivisemmin hakeutua kansainvälisille markkinoille. Kunnan ja yrittäjien välinen työnjako on varsin selvä. Kunta vastaa elinkeinotoiminnan paikallisista edellytyksistä, kuten esimerkiksi tonteista, yhdyskuntatekniikasta ja asunto-oloista. Yrittäjä on riskinottaja ja hyödyntää osaamistaan.

Pirkolan (1997, 46-47, 132) mukaan paikallisen elinkeinopolitiikan tavoitteena on ratkaista työttömyysongelma kunnassa ja vaikuttaa paikallisen elinkeinoelämän

kehitykseen joko suoraan tai epäsuorasti. Tutkija sai selville, että kuntalaisten työllistäminen, uusien veronmaksajien saaminen ja työttömyyden pienentäminen ovat kaikkein tärkeimpiä tavoitteita kunnan elinkeinopolitiikassa. Ritsilän (1999, 200) tutkimus paljasti, että maaseutumaisille alueille on tyypillistä kansallista keskiarvoa alhaisempi koulutustaso, teknologiataso, klusteroituminen ja pendelöimisaste sekä tiheästi asuttuja alueita matalampi uusien yritysten perustamisaste ja alhaisempi kuntien yhteistyön intensiteetti. Näiden asioiden parantaminen voisi olla myös elinkeinopolitiikan tavoitteena. Vastaavasti Kotosen (2007, 7) mielestä elinkeinopolitiikalle on asetettava alueen menestystekijöihin pohjautuvat selkeät tavoitteet ja päämäärät. Eri toimijoiden on sitouduttava näihin tavoitteisiin. Lisäksi tavoitteiden toteutumista on seurattava ja tarvittaessa on kriittisesti arvioitava elinkeinopolitiikan onnistumista.

### **Elinkeinopolitiikan painopistealueet**

Sotarauta ja Linnamaa (1997, 48-49) ovat todenneet, että 1990-luvun jälkipuoliskolla on tullut esille neljä elinkeinopoliittista painotusta ja ne tulevat esille myös paikallistason elinkeinopolitiikassa. Paikallistason elinkeinopolitiikassa on: 1) edistettävä teknologian kehitystä ja innovaatiotoimintaa, 2) edistettävä verkostoitumista, 3) kehitettävä yritystukijärjestelmää ja 4) edistettävä pk-yritysten kehittymistä. Virtasen ja Lipposen (2006, 10) mielestä elinkeinopolitiikassa on ensisijaista huolehtia innovaatioprosessin, toimintaympäristön ja infrastruktuurin hyvästä vuorovaikutuksesta. Jeppesenin (2005, 464) mukaan elinkeinopolitiikalla on tuettava teknologian kehittymistä. Lauronen (2007) näkee, että elinkeinopolitiikassa korostuu innovaatiotoiminta, yrittäjäyys ja yritysten kehittäminen. Sotarauta ja Linnamaa (1997, 48-49) uskovat, että teknologian kehityksen ja innovaatiotoiminnan edistämisessä korostuu mm. koulutuskysymykset ja tietoyhteiskunnan infrastruktuurin luominen.

Sotaraudan ja Linnamaan (1997, 48-49) mukaan verkostoitumisen edistämisessä on tärkeitä mm. klusterien kehittäminen sekä kuntien välisen yhteistyön kehittäminen. Verkostoitumisessa on kyse prosessista, joka koostuu sosiaalisista, kulttuurisista, taloudellisista, psykologisista ja historiallisista piirteistä ja osista. (vrt. Cabus 2001.) Yritystukijärjestelmän kehittämisessä on tärkeitä mm. nykyisen tukijärjestelmän selkiyttäminen ja kehittäminen sekä yritystukien suuntaaminen tekniseen tutkimukseen ja tuotekehitykseen, koulutukseen ja pk-yritysten kansainvälistymiseen. Pk-yritysten kehittymisen edistämisessä on tärkeitä mm. yrittäjyyden ja uuden yritystoiminnan tukeminen, pk-yritysten toimintaympäristön ja henkilövoimavarojen kehittäminen sekä yritysten kansainvälisen kilpailukyvyn edistäminen.

### **Keinot**

Koski (1988, 19-20) ja Uusitalo (1990, 37-43; 1994, 170-173) jakavat elinkeinopolitiikan keinot välillisiin ja välittömiin keinoihin. Kunnan välillisiä keinoja ovat mm. teollisuusalueiden varaaminen, kaavoitus- ja yhdyskuntatekniikan järjestäminen, maksu-, asunto-, hankinta-, koulutus- ja sosiaalipolitiikka, kunnan palvelutason parantaminen, neuvontapalvelut, yrittäjien ja työntekijöiden kouluttaminen, pienimuotoiset elinkeinotuet sekä aktiivisen ilmapiirin ja hyvän kuntaimagon luominen. Kunta on elinkeinopolitiikassaan linkkiasema, koordinaattori, katalysaattori ja "rasvamestari". Kunnan välittömiä keinoja ovat takaukset, lainojen, korkotukien ja

avustuksien myöntäminen, tontin myyminen tai vuokraaminen edulliseen hintaan, teollisuus- ja muiden toimitilojen järjestäminen yrittäjille, liittyminen yrityksen jäseneksi tai osakkaaksi. (ks. esim. Hautamäki 2002, 140; Laukkanen & Niittykangas 2003, 321; ks. esim. Linnamaa 2004, 76-77; vrt. Meyer-Stamer 2005, 216; Jääskeläinen 2006, 91-93.) Kahila (1997, 105-107) puhuu elinkeinopolitiikan tukimuodoista ja hän jakaa ne välillisiin, välittömiin ja välittäjä tukimuotoihin. Välillisiä tukimuotoja ovat esimerkiksi hyvän imagon luominen, kaavoitus- ja kunnallistekniikka, myönteinen elinkeinoilmasto, maksupolitiikka ja asuntopolitiikka. Välittömiä tukimuotoja ovat kunnan osakkuus yhtiössä, lainananto ja takaukset. Kunta toimii myös välittäjän roolissa. Tällöin kunta vuokraa tai myy yrityksille teollisuustiloja ja tontteja sekä huolehtii yritysten koulutus- ja neuvontapolitiikasta. Myös kunnan hankintapolitiikka kuuluu tähän ryhmään.

Suomessa elinkeinopolitiikan keinot on yleensä jaettu kolmeen ryhmään, mutta muunkinlaista jakotapaa voidaan käyttää. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat ne toimenpiteet, joilla luodaan yleisiä edellytyksiä elinkeinoelämälle ja yritystoiminnalle kunnassa. Näitä kunnan toimialaan kuuluvia keinoja ovat mm. kaavoitus ja kunnallistekniikan rakentaminen, asuntotuotannosta huolehtiminen ja päivähoiton järjestäminen sekä myönteinen yritysilma. Toiseen ryhmään kuuluvat yritystoiminnan välittömät eli suorat tukitoimet, kuten esimerkiksi teollisuustilojen rakentaminen joko lunastus- tai vuokraperiaatteella, takaukset, antolainat ja avustukset. Kolmanteen ryhmään kuuluvat yrityksille suunnatut aineettomat tuet, kuten esimerkiksi markkinatutkimukset, messukustannusten ja tuotekehittelyn tukeminen ja yritysten koulutuskustannuksiin osallistuminen. (ks. Nupponen 1986, 127; Pirkola 1997, 54-57; Sotarauta & Linnamaa 1997, 50; Lamminmäki 2007, 32-33, 38.) Muissa maissa keinot ovat lähes samanlaiset ja ne ovat koko ajan monipuolistuneet. Elinkeinopolitiikka on muuttunut myös ammattimaisemmaksi toiminnaksi. Esimerkiksi Bennettin ym. (2004) mukaan elinkeinopolitiikan toteuttamiseen osallistuvat useat eri toimijat, toiminta perustuu yhteistyöhön ja kumppanuuteen eri instituutioiden, paikallisten viranomaisten ja seutukunnan toimijoiden välillä. (ks. esim. Buss & Vaughan 1993; Petrakos 1996; Blair 1999; Lemay & Bryant 2000; Bond 2003; Sihlongonyane 2003; Jepson & Haines 2003; Blair 2004; Mackinnon ym. 2004; Jeppesen 2005.)

Pirkola (1997, 55, 130-131) on tutkimuksessaan todennut, että elinkeinopolitiikan keinojen jako voi olla erilaisissa olosuhteissa olevien kuntien toimintaympäristöstä johtuen seuraava: 1) Pakkotilanteessa tehdyt yksittäisratkaisut, kuten esimerkiksi yrityksen takaaminen. 2) Pakkotilanteessa tehdyt yleiset ratkaisut, joilla tarkoitetaan muuttotappiokunnan periaateratkaisuja. 3) Yrityksen aloitteesta tehdyt yksittäisratkaisut ilman pakkotilannetta, kuten esimerkiksi lunastushalliratkaisut. 4) Kunnan tavoitteelliset oma-aloitteiset ratkaisut, joita ovat vastaanottohalliratkaisut tai varautuminen ongelmiin. 5) Passiivisuus, joilla tarkoitetaan sitä, että muutenkin kehittyvä kunta päättää olla antamatta suoria tukia. Tutkija sai selville, että tärkeimmät tukimuodot ovat toimitilojen rakentaminen ja yritysten lainojen takaaminen. Myös Ikolan ym. (2004, 31-34, 42) kuntien suoria tukikeinoja koskevassa tutkimuksessa saatiin selville, että tukimuotojen tärkeysjärjestys eroaa erikokoisten kuntien kesken, mutta viisi tärkeintä tukimuotoa ovat kaikissa lähes samat. Kunnissa tärkeimpänä tukikeinona pidetään yrityksen haluaman alueen kaavoittamista yritystoimintaan sopivaksi. Keino on lähes riskitön eikä se sido liikaa kunnan varoja. Toisena

tärkeänä keinona on liiketilojen ja teollisuustilojen rakentaminen tai peruskorjaaminen. Kolmantena keinona on se, että kunta auttaa yritystä työvoiman hankinnassa. Neljäntenä keinona ovat liikenneyhteyksien rakentamiseen ja parantamiseen liittyvät toimenpiteet. Viidentenä ja kuudentena tukimuotona ovat tonttien myyminen, tontin, hallin tai vastaavan kohteen vuokraaminen halvemmalla kuin normaalisti. Vastaavasti Filppulan (2008, 188) tutkimus paljasti, että tärkein keino on toimitilojen rakentaminen yrittäjille yhteistyössä kunnan kanssa.

Kuntien eräänä elinkeinopolitiikan keinona on elinkeino- ja yritysneuvonta, markkinointi- ja kehittämistyö. Käytännössä kunnissa tätä työtä tekevät kuntien elinkeinoasiamiehet ja –neuvojat (Levy 1990.) Tehtävä voi kuulua myös kunnanjohtajan tai muun viran- tai toimenhaltijan tehtäviin. Neuvonta- ja asiakaspalveluissa on viimeisen kymmenen vuoden aikana tapahtunut oleellisia muutoksia ja uudistuksia. Kunnat ovat yhtiöittäneet elinkeinopalveluitaan. Yleisin tapa on se, että elinkeinotoimen hoitamiseen liittyvät palvelut joko ostetaan jo olemassa olevalta osakeyhtiöltä tai kunta itse perustaa uuden osakeyhtiön. (vrt. Blakely & Bradshaw 2002, 290, 347-350; Lamminmäki 2007, 38.) Helinin ja Valkaman (1993, 2) mukaan yhtiöittämisellä tarkoitetaan kunnan jonkin tehtävä- tai toiminta-alueen organisaation uudelleen järjestelyä siten, että perinteisen kuntaorganisaation sijaan muodostetaan yksityisoikeudellinen yhtiö, jossa kunta on enemmistöosakkaana.

Tutkimusten mukaan etuina ovat päätöksenteon nopeus, toiminnan joustavuus, rahoitusmahdollisuuksien monipuolisuus, tulostavoitteiden ja vastuualueiden selkeys sekä henkilöstöpolitiikan joustavuus. Haittoina ovat ohjaus-, koordinointi- ja seurantajärjestelmän puutteellisuus, yhtiön ja kunnan intressien ristiriitaisuus, tiedottaminen sekä toiminnan epädemokratisoituminen. Mahdollisuuksina ovat paremmat yhteistyömahdollisuudet yksityissektorin ja eri tahojen kanssa, tehokkaampi ja taloudellisempi toiminta sekä kunnan taloudellisen liikkumavaran laajentaminen. Uhkia ovat yhtiöiden ajautuminen eri linjoille kunnan tavoitteiden kanssa, demokraattisen kontrollin ja ohjauksen heikkeneminen ja kunnan talouden kokonaistilanteen hämärtyminen. (Helin & Valkama 1993, 1, 21; Valkama 1994, 223-234.)

## **2.2 ALUEEN JA SEUTUKUNNAN TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA KEHITTÄMISPOLITIikka**

### **Alueen ja seutukunnan toimintaympäristö**

Johannisson (1990) on tarkastellut yrittäjyyttä alueellisesta ja paikallisesta näkökulmasta. Kyse on kunnan harjoittamasta elinkeino- ja yrittäjyyspolitiikasta. Kunnan on harjoitettava alueen omiin vahvuuksiin perustuvaa elinkeinopolitiikkaa. Kunnassa voi olla muutamia aktiivisia avainhenkilöitä, joilla on visioita ja näkemystä alueen elinkeinoelämän kehittämiseksi. Tärkeätä on saada tähän kehittämistyöhön mukaan myös muita henkilöitä ja toimijoita. Smith ym. (2005) ja Kotonen (2007, 7) ovat sitä mieltä, että kehittämistyöhön on saatava mukaan yliopistoja, yliopistojen professoreita, tutkijoita, elinkeinoelämän edustajia ja yrittäjiä. Näiden on osallistuttava elinkeinopoliittiseen päätöksentekoon. Myös verkottuminen on tärkeätä.

Johannissonin (1990) mukaan kunnan kehittäminen pitää perustua siihen, että on oltava visio ja strategia alueen kehittämiseksi. Päämäärän on oltava selvä ja valit-

tuun strategiaan ja toimintatapaan on luotettava. Tarvittaessa voidaan valittua strategiaa muuttaa. Uusien yritysten perustaminen johtaa eittämättä siihen, että kuntaan alkaa syntyä verkostoja. Yritykset tarvitsevat toistensa palveluita. Yrittäjä on riippuvainen lähiympäristöstä ja sijaintikunnan tarjoamista palveluista. Paikallisella yrittäjällistöllä on tärkeä merkitys, ja se on osa paikallista yrittäjäkulttuuria. Yrittäjän kokemuksilla ja kuulumisella lähiyhteisöön on suuri merkitys. Yrittäjän ja lähiympäristön välisillä suhteilla on merkitystä yrityksen laajentamishankkeissa. Jos kunta suhtautuu myönteisesti yritykseen ja yrittäjään, on todennäköistä se, että yritys laajentaa tuotantoaan kyseisen kunnan alueella eikä siirrä toimintojaan toiseen kuntaan. (Amdam 2000; Filppula 2008, 253.)

Wuori ym. (1999, 20-21) katsovat, että kunnan elinkeinopoliittinen ilmasto koostuu elinkeinoilmastosta ja yrittäjyysilmastosta. Elinkeinopoliittisen ilmaston käsite kuvaa kunnan henkisiä elinkeinopoliittisia valmiuksia. Kunnan elinkeinoilmasto rakentuu eri intressipiirien elinkeinopoliittisten tavoitteiden varaan. Elinkeinoilmasto koostuu tiedon kulusta, luottamuksesta ja yrittäjyysilmapiiristä. Elinkeinoilmasto vaikuttaa keskeisesti elinkeinopolitiikan tavoitteisiin ja sisältöön. Yrittäjyysilmasto tarkoittaa suppeassa merkityksessä yrittäjien ja yritysjohtajien välisiä suhteita paikakunnalla tai laajemmalla alueella. Myös yrittäjyysilmasto on luottamusasia. Hietalan (1987, 123-124) mukaan elinkeinoilmasto kuvaa elinkeinopolitiikan valmisteluun ja täytäntöönpanoon osallistuvien organisaatioiden ja niitä edustavien henkilöiden keskinäisiä suhteita. Elinkeinoilmasto on ensisijassa mielikuva-asia. Meyer-Stamerin (2005, 240) mielestä paikallisen elinkeinopolitiikan tehtävänä on kehittää elinkeinoilmastoa myönteiseen suuntaan kun taas Kotosen (2007, 7) mielestä elinkeinoilmaston kehittäminen vaatii kuntien ja yritysten molemminpuolista yhteistä panostusta.

Niittykangas (1992, 206-207) on tutkimuksessaan todennut, että kuntien on tehtävä kuntarajat ylittävä yhteistyötä. Kunnallisessa elinkeinopolitiikassa tulee ottaa huomioon lähikeskuksen asema ja toiminta. Keskuksissa tulevat uudet kunnallisen elinkeinopolitiikan muodot mahdolliseksi. Tämä tarkoittaa sitä, että elinkeinopoliittista toimivaltaa on mahdollista keskittää ja organisoida uudella tavalla. Yritystoiminnan kehittyminen edellyttää projektimuotoista elinkeinopolitiikkaa, jossa niukat voimavarat keskitetään kehittämisen ydinalueille. Myös Suomen Kuntaliitto (1994, 35-38) korostaa kuntien välistä yhteistyötä. Liitto toteaa, että globalisaatio luo tilaa kunnille. Kuntien ja seutukuntien koetinkivenä tulee olemaan muutoksen suuntien oivaltaminen ja kyky rakentaa hyvinvointia olemassa olevasta kapasiteetista. Innovaatiot on perustettava paikallisiin olosuhteisiin ja resursseihin.

Suomen Kuntaliitto (1994, 35-38) pitää tärkeänä, että kaikki toimijat saadaan puhaltamaan yhteiseen hiileen ja tekemään työtä yhteisen päämäärän hyväksi. Seutukuntien on yhdessä huolehdittava siitä, että on olemassa edellytykset pk-yritysten verkostoitumiselle ja uusien työpaikkojen syntymiselle. Kuntien on tunnistettava omat strategiset voimavaransa ja tehtävä keskinäistä yhteistyötä ja liittouduttava myös elinkeinopolitiikassa. Yritysten verkottumisen edistäminen tulee olemaan kunnallisen elinkeinopolitiikan keskeisiä toiminta-alueita. Lisäksi kunnallisten kehittämisyksiköiden ja -yhtiöiden välistä yhteistyötä on lisättävä seututasolla.

Porter (1998) on voimakkaasti puhunut klustereiden puolesta, jotka ovat toisiinsa yhteydessä olevien tietyllä alalla toimivien yritysten ja laitosten maantieteellisiä

keskittymiä. Klusteriin kuuluvat toimialat ja kokonaisuudet kytkeytyvät jollain tavalla toisiinsa. Klusteriin kuuluvat yritykset ja sidosryhmät kiinnittyvät toisiinsa sekä vertikaalisella että horisontaalisella tasolla. Yrityksille tärkeitä sidosryhmiä ovat mm. toiset yritykset, tutkimuslaitokset ja yliopistot. Klusterissa mukana olevat yritykset ja yhteistyökumppanit saavat toisiltaan uusia virikkeitä ja innovaatioita. Alueet ja yritykset menestyvät, jos ne pystyvät luomaan yhteyksiä ja verkottuvat. Klusteroituneet yritykset ovat myös houkuttelevia työpaikkoja. Klusteriympäristö tarjoaa aktiivisille henkilöille motivoituneen toimintaympäristön ja kannustimen pyrkiä entistä parempiin työsuorituksiin ja innovaatioihin. (vrt. esim. Kanter 1995; Belussi & Arcangeli 1998; Chaston & Mangles 2000; Huggins 2000; Freel 2003.)

Monet tutkijat kuten esimerkiksi Humphrey ja Schmitz (1996), Genosko (1997), Bridge ym. (1998, 87-88, 181-182), McCann (2001, 53-66), Blakely ja Bradshaw (2002, 139-140), Hautamäki (2002, 137) ja Perry (2007, 15) ovat samaa mieltä Porterin kanssa klustereiden merkityksestä sekä innovatiivisen miljööän tärkeydestä alueellisessa ja elinkeinojen kehittämistyössä. Innovatiivinen miljöö on sekoitus strategisista liitoista ja strategisista verkostoista. (ks. esim. Cabus 2001; Kolehmainen 2001, 108-113; Kostianen 2002, 44-45; Jääskeläinen 2006, 30-31). Sidoryhmät ja yritykset toimivat usein myös samalla toimialalla ja tyypillistä on innovatiivinen toiminta. Paikallisella ympäristöllä on tärkeä merkitys uusien tuotteiden ja prosessien kehittämistyössä. Julkisen sektorin ja kuntien elinkeinotoimistojen tehtävänä on kannustaa yrityksiä kehittämään uusia innovaatioita ja verkostoitumaan toisten yritysten kanssa, koska innovaatiot lisäävät alueen kilpailukykyä. (Camagni 1992; Simmie 1997, 19-20; De Propriis 2002; vrt. Besser ym. 2006; Perry 2007, 11.) Kanter (1995) ja Kaskinen (2003) ovat samaa mieltä ja he katsovat, että menestyksen perusta on tulevaisuudessa, kyvyssä luoda yhteyksiä ja kyvyssä houkuttella alueelle investointeja. Ne alueet, kunnat ja yritykset menestyvät, jotka pystyvät luomaan yhteyksiä ja tekemään yhteistyötä sekä verkostoitumaan. Hansen (1992) toteaaakin osuvasti, että innovatiivisen alueen tunnusmerkkejä ovat yhteistyö, luottamus ja vastavuoroisuus. Myös Bruun (2005, 100) vahvistaa tämän toteamalla, että kunnan elinvoimaisuuden taustalla ovat elinvoimaiset yritykset ja yritysklusterit.

Waters ja Lawton (2002) pitävät tärkeänä sitä, että toimijat verkostoituvat, seudulla on innovaatiotoimintaa ja yrityshautomaita. Verkostoitumisessa on tärkeää vastavuoroisuus, luottamus, oppiminen, kumppanuus ja täysivaltaisuus. Lähellä sijaitseva keskus mahdollistaa kehittyneiden palvelujen saavutettavuuden, ja se tarjoaa muita maaseutualueita paremmat mahdollisuudet myös yritysten väliselle vuorovaikutukselle. Keskuksen tarjoama kysyntäpotentiaali antaa perustan monien yritysten toiminnalle. (Niittykangas 1992, 202; Anttiroiko 1996; ks. esim. Healey 1996, 207-216; Hautamäki 2002, 126-127; Mukkala 2004; ks. esim. Katajala 2006.)

Lempinen (2008, 23) näkee asian monisyisempänä, koska aiemmin työvoima liikkui yritysten perässä. Kaupunkiseudut ovat ymmärtäneet inhimillisten voimavarojen suuren merkityksen kaupunkiseutujen kilpailukyvyille. Korkeaa osaamista vaativilla aloilla työvoima hakeutuu sinne missä se viihtyy, ja tästä johtuen innovaatiostrategioissa on otettu huomioon hyvän elinympäristön merkitys (ks. Bruun 2005, 101.) Virtasen ja Lipposen (2006, 52) mielestä elinkeinopolitiikassa on otettava huomioon, että toimintaympäristö on houkutteleva vapaa-ajan vieton, kulttuurin, turvallisuuden, verotuksen ym. tekijöiden suhteen. Suomen tulevaisuus ja alueiden

elinvoimaisuus perustuvat vahvaan yrittäjyyteen ja kansainvälisesti kilpailukykyiseen yritystomintaan. Sen vuoksi on tärkeätä, että julkisen vallan toimenpiteillä luodaan suotuisa toimintaympäristö sekä yrityksille että yritysten työntekijöille (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, 25).

### **Alueen kehittämisspolitiikka**

Alueellisen kehittämisen ensimmäisenä tavoitteena tulee olla alueen nykyisen väestön ominaispiirteitä vastaavien uusien työpaikkojen luominen. Alueelle tulevien yritysten pitää olla tietoisia siitä, millaista työvoimaa kyseisen alueen sisällä on olemassa. Toisena tavoitteena on paikallisen taloudellisen tasapainon saavuttaminen. Taloudellinen kehitys on tuloksellista silloin, kun esimerkiksi kunta pystyy tarjoamaan riittävän hyvät edellytykset yritystoiminnalle. Kolmantena tavoitteena tulee olla monipuolisen taloudellisen ja työllisyysperustan rakentaminen alueen kilpailukyvyyn ja elinvoimaisuuden turvaamiseksi. (Blakely 1994, 134.)

Alueellisen kehittämisen tavoitteena on luoda toimintaympäristö, joka mahdollistaa endogeenisen kasvuprosessin synnyn: tukee paikallisen yrittäjyyden kasvua ja houkuttelee alueelle investointeja muualta. Yritysten näkökulmasta kyse on alueen tarjoamista yksittäisistä sijaintitekijöistä muodostuvasta kokonaisuudesta, jotka vaikuttavat yritysten sijainti- ja investointikäyttäytymiseen. Sijaintipäätös on prosessi, jonka etenemistä ohjaa alueen houkuttavuus paikkana ja joka päättyy sijoittumistai laajentumispäätökseen. Tärkeitä tekijöitä ovat alueen vahvuudet, kilpailuedut, alueen houkuttavuus sekä tavat, joilla alueen tarjoamia mahdollisuuksia tuodaan aktiivisesti esille. Tärkeätä on myös se, miten kohdataan alueesta kiinnostunut yrittäjä tai yrittäjäksi aikova. (Silander ym. 1997, 49-54; Niittykangas 2003, 207-211.)

Suomessa alueiden kehittämisen yleiset tavoitteet perustuvat alueiden kehittämislakiin. Lain mukaan alueiden kehittämisestä vastaavat valtio, kunnat ja aluekehitysviranomaisina toimivat maakunnan liitot. Laki tuli voimaan vuoden 2003 alusta lukien. Lain avulla pyritään luomaan edellytyksiä alueiden kilpailukyvyyn ja hyvinvoinnin takaavalle osaamiselle ja kestäväan kehitykseen perustuvalla taloudellisella kasvulla, elinkeinotoiminnan kehitykselle ja työllisyyden parantamiselle. Päämääränä on tasapainoinen aluerakenne, joka pitää kaikki maakunnat elinvoimaisina. (Alueiden kehittämislaki 2002/602; Valtioneuvoston asetus alueiden kehittämisestä 2002/1224.) Tavoite onkin perusteltu, koska Tohmon (2007, 77-79) tutkimuksen mukaan vuosina 1993-2003 alueiden erikoistuminen lisääntyi ja kasvusta hyötyivät erityisesti kehittyneet alueet.

Maillat'n (1998, 1-16) mielestä viime vuosikymmeninä on korostettu paikallisessa kehittämistyössä sisäsyntyistä, endogeenista kasvuprosessia, sen alulle saattamista ja vahvistamista alueiden kehittymisen ratkaisevana tekijänä. Paikallisen kehitysprosessin piirteitä ovat tiedon ja inhimillisen pääoman ulkoisvaikutusten hyödyntäminen ja edistäminen, paikallisten toimijoiden ja instituutioiden aktiivinen toiminta, alueellisen identiteetin vahvuus ja vahva "kehitysethos". Tiedon ja inhimillisen pääoman ulkoisvaikutusten hyödyntäminen tarkoittaa sitä, että yritykset hyötyvät toisistaan, toistensa kehittämistoimenpiteistä ja investoinneista. Kehittämistyössä on tärkeätä se, että toiminta on kaikilla tasoilla päämäärätietoista. Paikallinen toimintaympäristö muodostuu sosiaalisista verkostoista ja esimerkiksi alueellinen identiteetti voi yhdistää toimijoita. Paikalliseen kulttuuriin liittyviä osia voivat olla

esimerkiki toimijoiden samantapaiset toimintatavat, arvot ja yritysilmapiiri. Myös perinteet vaikuttavat siihen, kuinka yhteistyöhön suhtaudutaan. Lisäksi toimijoilla tulee olla yhteinen kieli ja heidän tulee luottaa toisiinsa. Vahva kehittämistahto edellyttää kehittämisen painopisteiden identifiointia, tavoitteiden konkretisointia ja kykyä resurssoida niiden toteuttamiseen tähtäävään toimintaan. Tähän vaikuttaa toimijoiden tavoitteiden yhdensuuntaisuus sekä voimassa oleva institutionaalinen rakenne ja sen joustavuus. Endogeenisen kehityksen perusta on yrityksissä ja niiden toiminnalle edellytyksiä luovien toimijoiden toiminnassa. Endogeenisen kehityksen käsitteelle on annettu ainakin kolme eri perustulkintaa. (Niittykangas 2003, 180-193; vrt. Terluin 2003; vrt. Aronen 2007; ks. Izquierdo ym. 2008, 43-44.)

Johannissonin (1987) tulkinta "sijaintiympäristö osaamisareenana" korostaa osaamisen ja yrittäjyyden vahvaa keskinäistä yhteyttä. Yrittäjä on riippuvainen lähiympäristöstä ja sen tuesta varsinkin yrityksen perustamistilanteessa. Tärkeänä yhteistyökumppanina ovat sijaintikunta, teknologia- tai tiedepuisto. Myös Petrakos (1996), Jones-Evans ja Klofsten (1997), Forrant (2001) ja Abetti (2004) katsovat, että yliopistot, tiedepuistot ja erilaiset yrityshautomot säteilevät myönteistä kehitystä alueelle. Yliopistoympäristö tuottaa T & K kehityksen tuloksena uusia innovaatiota ja yliopistot siirtävät teknologiaa pk-yrityksiin. Yliopistot toimivat korkean teknologian alueella katalysaattoreina. Kehittämisen työkaluja ovat projektit ja erilaiset ohjelmat.

D' Arcyn ja Guissanin (1996) tulkinta "vaihtoehtoisista poluista" tunnistaa kolme erilaista kehityksen polkua. Yrittäjyyskulttuurin tulkinta korostaa täydellistä kilpailua markkinoilla. Toimijoita on paljon ja julkinen sektori nähdään yhtenä yhteistyökumppanina. Teollisen alueen tulkinta korostaa yritysten verkostoitumista sekä sosiaalista ja taloudellista koheesioita. Paikalliset toimijat ovat prosessissa aina mukana. Innovatiivisen miljöön tulkinta korostaa myös yritysten verkostoitumista ja tavoitteellista kehittämisympäristöä, joustavuutta ja kollektiivista yrittäjyyttä. Paikallisten toimijoiden mukanaolo on tärkeä asia.

Camagnin (1995) tulkinta "oppivasta alueesta" korostaa alueen uudistumiskyvyn ja toimijoiden välistä yhteistyötä. Mallissa korostuvat osaaminen ja yhteistyö. Vuorovaikutuksen kautta päästään yhteisöllisyyteen, joka synnyttää ja ylläpitää oppimista ja sitoutumista kehitykseen huolimatta siihen liittyvistä riskeistä. Innovatiivinen miljöö ja synergia ovat tärkeitä elementtejä. (Niittykangas 2003, 189-192.)

## **2.3 SEUTUKUNTIEN ELINKEINOPOLITIikka**

### **Seudullisen elinkeinopolitiikan syntyminen**

1990-luvun puolivälissä kunnat joutuivat uusien haasteiden eteen taloudellisen laman ja EU:n jäsenyyden seurauksena. Alueellisen kehittämisen vastuu siirtyi valtionhallinnolta kunnille ja seuduille sekä kuntien muodostamille maakuntien liitoille. Kuntien harjoittama elinkeinopolitiikka muuttui enemmän elinkeinoelämän välittömiä tarpeita vastaavaksi toiminnaksi. Kunnat perustivat yritysten kanssa yksittäisten yhtiöiden tai kokonaisten toimialojen tukemiseen tähtääviä projekteja sekä edistivät yritysten perustamista ja tukivat yritysten kansainvälistymistä ja verkostoitumista. Elinkeinoasiamiehen virkoja lakkautettiin ja tehtävät annettiin kun-



nan virkajohdolle. Seudullisuus tuli vahvasti kuvioon mukaan ja kunnat alkoivat perustaa uusyrityskeskuksia, kehitysyhtiöitä ja riskisijoitusyhtiöitä, koska haluttiin jakaa vastuuta koko alueelle, yritysten verkostoituminen yli kuntarajojen lisääntyä ja aluepoliittinen kehittämistyö käynnistyi toden teolla. (ks. esim. Kahila 1997, 114-120; Wuori ym. 1999, 29; ks. esim. Laukkanen & Niittykangas 2003; Ikola ym. 2004, 47-49; ks. esim. Katajala 2006, 28-30.)

Kunnat huomasivat, että yhden kunnan resurssit eivät riitä kaikkien tehtävien hoitamiseen ja tehtäviä voidaan jakaa seudulla ammattitaidon ja osaamisen perusteella. Elinkeinopolitiikan pitää nivoutua tiukasti kunnan ja seudun kokonaisvaltaiseen kehittämiseen ja aluepoliittiseen ohjelmatyöhön. Blakely käyttää termiä *local economic development*, joka tarkoittaa suomennettuna paikallista taloudellista kehitystä. Se tarkoittaa laajemmin myös alueellista kehittämistä, jossa korostuu paikallisuus, kehityksen suuntaaminen alhaalta ylöspäin, sisäsyntyisyys ja omatoimisuus. (Baker 1992, 397-398; Blakely 1994, 40-41, 49-50; Sotarauta & Linnamaa 1997, 46-47; Cabus 2001; Saartenoja 2001, 15; Drabenstott 2006.)

Lindbomin (1994, 31-34) mielestä kuntien on valittava avainhankkeensa, jotka alueellisesti täydentävät toisiaan. Tämä tarkoittaa sitä, että eri alueille voi syntyä eri toimintoja. Myös yhteistyömuodot ja yhteistyökumppanit määräytyvät alueellisten tarpeiden, eivätkä hallinnollisten rajojen perusteella. Kunnat verkostoituvat ja jokaisella kunnalla on oma, toistensa kilpailukykyä vahvistava rooli. Yhteistyö ja työnjako ovat verkostotalouden ja menestymisen peruselementit. Okon ym. (1998, 70) mukaan alueellinen verkostoituminen korostuu ja tarvitaan seudullista yhteistyötä, joka lisää tehokkuutta ja kohdentaa kustannukset oikeammin palvelujen käyttäjille. Lisäksi Besser ym. (2006) katsovat, että kunnallisjohtajien ja päättäjien tulisi nähdä verkostoituminen strategisena asiana, koska se vahvistaa paikallista yritystoimintaa ja lisää paikallistalouden elinvoimaisuutta.

### **Seudullisen elinkeinopolitiikan lisääntymiseen vaikuttavat tekijät**

Elinkeinopolitiikka on ollut yksi keskeisimmistä seutuyhteistyön alueista. Seudullinen elinkeinopolitiikka on lisääntynyt seutuistumisen, Euroopan yhdentymiskehityksen ja kansainvälistymisen seurauksena. Myös aluepolitiikan muuttuminen ohjelmaperusteiseksi ja seutukuntien korostuminen aluekehityslaissa ovat tukeneet tätä kehityssuuntaa. (Sotarauta & Linnamaa 1997, 54-55.) Näin kävi esimerkiksi Ylä-Savossa, jossa Ylä-Savon kahdeksan kuntaa ja Rautavaaran kunta Koillis-Savosta laativat yhteisen aluekeskusohjelman rakennerahastokaudelle 2000-2006. Ylä-Savon Tavoite 1 -strategian tavoitteena oli parantaa yritys- ja elinkeinotoiminnan tuottavuutta ja kilpailukykyä keinoilla, joita mm. kehittämisohjelmat ja muut kehittämisinstrumentit tarjosivat. Ohjelman mukaan keskeisiä toimialoja olivat maito, metsä, metalli ja matkailu. Strategian toteuttaminen tapahtui näiden neljän kehittämiskeskuksen, klusterien kautta. (Ylä-Savon Talousalueen liitto ry 2001.) Lisäksi kuntatalouden kiristyminen ja palvelujen rationalisointihankkeet ovat osaltaan vaikuttaneet seudullisen elinkeinopolitiikan lisääntymiseen. Seudullisen elinkeinopolitiikan onkin katsottu edistävän verkostomaisen aluerakenteen syntymistä ja ohjaavan kehitystä optimaalisesti yhtä kuntaa laajemmalle alueelle sekä parantavan alueen edunvalvontaa. Seudullisella elinkeinopolitiikalla vahvistetaan myös alueidentiteettiä ja järkiperaistetaan elinkeinopoliittisten resurssien suuntaamista. (Sotarauta & Linnamaa 1997, 54-55.)

Kuntien yhteistyön rakentaminen on pitkäjänteistä ja tavoitetietoista toimintaa. Kyse on muutoksen johtamisesta. Muutos onnistuu, jos osapuolet yhdessä määrittävät tarpeen, vision ja tien, jota kuljetaan. Kuntien välinen yhteistyö on osa kunnan strategiaa. Parhaimmillaan yhteistyön avulla lisätään palvelujen ja elinkeinojen kehittämisen liikkumavaraa ja vahvistetaan kunnan omaa asemaa. Muutos perustuu aina tarpeeseen ja koettuihin riippuvuuksiin. Kunta voi olla tyytymätön nykytilanteeseen ja tulevaisuuden kuva on ongelmallinen. Kyse on työntekijöistä. Kunnalla on tarve tehokkaampaan elinkeinopolitiikkaan ja se ilmenee taloudellisina, inhimillisinä tai institutionaalisina riippuvuuksina lähialueen kunnista ja yrityksistä. Riippuvuus voi liittyä myös riskien hajauttamiseen, toiminnan joustavuuden lisäämiseen tai toimintavapauden laajentamiseen. Visio tarkoittaa vetovoimatekijöitä eli näkymiä siitä, mihin yhteistyöllä voidaan seututasolla päästä. Tie tarkoittaa liikkumista nykyhetkestä tavoiteltuun tilaan. Tien on oltava riittävän konkreettisesti näkyvillä ja siellä olevien ponnistelujen on näytettävä kohtuullisilta suhteessa odotetavissa oleviin tuloksiin. (Haveri 2004, 26-28.)

Kuhmonen ym. (2007, 35, 44) ovat sitä mieltä, että ohjelma- ja perusteinen elinkeinopolitiikka sopii suurille kunnille, joissa se voi olla myös tuloksellista. Kun taas vähäisemmällä voimavaroilla toimivat maaseutukunnat voivat hakea lisää vaikuttavuutta joko seudullisen yhteistyön kautta ja kuntien yhteisellä hankintapolitiikalla tai rakentamalla elinkeinopolitiikkansa aidosti oman kunnan yrittäjistä ja yrittäjyydestä lähteväksi, ottamalla yrittäjyyden elinkeinopolitiikkansa strategiaksi. Kunnat eivät enää kilpaile yrityksistä seutukunnan sisällä, vaan alueen yhteinen menestys hyödyttää omaa kuntaa esimerkiksi asumisen kautta.

Kaskinen (2003, 89) ja Bruun (2005, 101) uskovat, että elinkeinopolitiikka muuttuu tulevaisuudessa seutukunnalliseksi. Seudullisen ja osaamisperustaisen elinkeinopolitiikan merkitys kasvaa ja yhteistyö alueen elinkeino- ja yritys-elämän kanssa on yhä tärkeämpää. Haverin (1994, 193-195, 201) mielestä yhteistyö voidaan nähdä organisoitumisena, jonka lähtökohtana on usein tilanne, josta organisaatio ei kykene suoriutumaan yksin. Yhteistyön lähtökohtana on tehtävien jakaminen, joka mahdollistaa tehokkaamman suoriutumisen tehtävistä. Yhteistyön muodostamisessa tärkeintä on päättää yhteistyön suuntautuneisuudesta ja intensiivisyydestä. Alue vastaa usein paremmin kuin yksi kunta toiminnallista kokonaisuutta, ja sille on helppompaa luoda yritystoiminnan edellytyksiä kuin erillisille alueille.

Jotkut tutkijat, kuten esimerkiksi Hughes (1998) ovat sitä mieltä, että alueellinen kehittäminen tulisi toteuttaa alueellisten tai seudullisten kehittämissyhtiöiden avulla. Tällöin yhtiöiden yhtenä keskeisenä tehtävänä on suunnitella ja toteuttaa innovatiivisia kehittämissuunnitelmia.

Westlingin (2000, 12) mukaan paikallisen ja seudullisen kehittämisen voimavara on siinä, että on yhteistä tahtoa viedä asioita eteenpäin asetettuja päämääriä kohti. Yhteistyön laatu, sitoutumisen syvyys, keskinäinen luottamus, tiedon kulku, toiminnan strategisuus, organisointi kokonaisuutena, toimijoiden roolit ja kilpailun kokeminen työnjaossa ovat kysymyksiä, jotka antavat vastauksia tahtotilan määrittelyongelmaan. Erilaiset näkemykset yhdenmukaistetaan kohtaamisfoorumilla, top management -paikoilla. Sotarauta ym. (1999, 438, 445-446) korostavat elinkeinopoliittisessa seutuyhteistyössä erityisesti yhteistoiminnan laatua ja tiedonkulkua yhteistyöhön osallistuvien toimijoiden välillä. Seutuyhteistyön elinkeinopoliittiset kul-

minaatiopisteet ovat siinä, kuinka keskuskaupunki suhtautuu seutuyhteistyöhön ja mikä on sen rooli yhteistyön kehittämisessä ja suuntaamisessa. Kulminaatiopisteitä ovat myös kilpailun ja yhteistyön tasapainottaminen, tiedonvälitys kuntien välillä, foorumien riittävyys ja laadun varmistaminen sekä seudun tavoitteiden ja kunta-kohtaisten tavoitteiden täsmentäminen.

Majoisen ja Tammen (2004, 37-40; ks. Katajala 2006, 30-31) mielestä seutuyhteistyö perustuu sopimukseen ja luottamukseen. Yhteistyön virallistamiseksi kuntien tulee sopia seututason tahtotilasta ja palveluista erillisillä päätöksillä. Seutusopimus ja seutustrategia ovat seudun kuntien valtuustojen hyväksymiä asiakirjoja, joissa määritellään seudun yhteinen poliittinen tahtotila kuntien yhteistyön syventämiselle ja laajentamiselle. Usein seutusopimuksessa määritellään perusta ja puitteet tiivistetylle elinkeinopoliittiselle yhteistyölle. Seutusopimuksen tarkoituksena on koota alueen voimavarat yhteen ja taata kuntalaisille paremmat palvelut kuntarajoista riippumatta sekä turvata seudun menestys kansallisessa ja kansainvälisessä kilpailussa. Seutusopimukseen voi olla kirjattuna, että kehittämis- ja palveluyhteistyöstä sovitaan erillisillä yhteistyösopimuksilla. Yhteistoimintahankkeet toteutetaan tapauskohtaisesti joko seutukunnan kaikkien kuntien tai joidenkin kuntien välillä. Käytännössä seutustrategiat ovat koskeneet pääasiassa elinkeinoyhteistyötä. Seutuyhteistyön asiakirjoja ovat seutustrategia, seutusopimus sekä toimialakohtaiset ja tarvittaessa palvelukohtaiset sopimukset.

### **Seutuyhteistyön organisointimallit**

Kuntien välinen yhteistyö voidaan organisoida monella eri tavalla. Yleisin tapa on kuntayhtymämalli. Se on ollut 1930-luvulta lähtien yleisin tapa organisoida yhteen kuntien yhteisesti järjestämiä ja tuottamia palveluita. Nykyisin erikoissairaanhoidon ja ammatillisen koulutuksen järjestetty kuntayhtymämallin pohjalta. Toisenlaisiakin esimerkkejä toki löytyy, sillä Inarin, Sodankylän ja Utsjoen kunnat perustivat yhdessä vuonna 1994 Pohjois-Lapin alueyhteistyön kuntayhtymän. Kyse on seutukunta- ja kehittämisorganisaatiosta, jonka tehtävänä on perussopimuksen mukaan hoitaa alueyhteistyötä ja edunvalvontaa jäsenkuntien alueella. Kuntayhtymä vetää tällä hetkellä mm. useita eri elinkeinon kehittämisprojekteja. Lapissa kuntayhtymän perustaminen nähtiin välineeksi kehittää alueen elinkeinopolitiikkaa ja työllisyyttä. (Airaksinen 2004, 105-120; ks. Mustakangas ym. 2004, 99.)

Nykyisin kuntien elinkeinopolitiikan hoitaminen on järjestetty yhä useammin seudullisten yhtiöiden kautta. Organisaatiomuotoina ovat joko kuntien liikelaitokset tai erilliset osakeyhtiöt. Liikelaitoksella on itsenäinen asema kunnan talousarviossa ja se pitää erilliskirjanpitoa ja tekee erillisen tilinpäätöksen. Osakeyhtiöön verrattuna liikelaitos on osa kunnan toimintaa ja demokratia toteutuu paremmin. Seutuyhteistyössä liikelaitoksen toiminta ulottuu usean kunnan alueelle. Liikelaitos voi kuulua kuntayhtymään tai yhden kunnan organisaatioon. Viimeksi mainitussa tapauksessa kunnat tekevät keskinäisen sopimuksen seutuyhteistyöstä. Suomessa on kuntien yhteisiä liikelaitoksia vähän. Esimerkkinä voidaan toki mainita, että Oulun Tietotekniikka on Oulun kaupungin liikelaitos, joka tuottaa tietojenkäsittelypalveluja Oulu-konsernille ja Oulun seudun ympäristökunnille. Vuoden 2000 alusta lukien toimintansa aloittanut liikelaitos on erillinen taseyksikkö, jolla on oma johtosääntö ja johtokunta. (Salli 2004, 124-140.)

Seudullisten kehittämissyhtiöiden tehtävänä on alueen kuntien elinkeinostrategioiden koordinoitavuus, yritysneuvonta ja seudun markkinointi. Toiminnan painopiste on perinteisissä elinkeinopalveluissa, yritysten perustamisneuvonnassa, toimitilojen ja rahoituksen järjestämisessä ja alueellisissa kehittämisspalveluissa. Suuremmat yksiköt tuottavat laajempia ja erikoistuneita toimiala- ja innovaatiopalveluita. (Lamminmäki 2007, 38-39; vrt. Izquierdo ym. 2008, 45-46.) Esimerkkinä seudullisista kehitys- ja elinkeinoyhtiöistä mainittakoon Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy, Ääneseudun Kehitys Oy, Ylä-Savon Kehitys Oy, Koillis-Savon Kehitys Oy ja Keski-Savon Kehittämissyhtiö Oy. Näiden yhtiöiden tehtävänä on pääsääntöisesti yritys- ja rahoitusneuvonta, EU-hanketyö, projekteihin osallistuminen, yritystoiminnan edistäminen, alueen markkinointi, erilaisten yritys- ja toimitilapörssien ylläpitäminen sekä alueen edun ajaminen. Yhtiöt hallinnoivat erilaisia kehittämisshankkeita, joiden kautta alueet ovat kiinnittyneet erilaisiin verkostoihin ja asiantuntijapalveluihin. Lisäksi seudullisen kehittämissyhtiön yhtenä tärkeänä tehtävänä on tukea yrittäjäpolven vaihdoksia alueella (Niittykangas & Kauko-Valli 2007, 17-18). Vaikuttaa siltä, että tämäntyyppiset yhtiöt eivät pääsääntöisesti omista eivätkä osallistu yritysten toimitilojen rakennuttamiseen tai tilojen saneerauksiin. (Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy 2008; Keski-Savon Kehittämissyhtiö Oy 2008; Koillis-Savon Kehitys Oy 2008; Ylä-Savon Kehitys Oy 2008a; Ääneseudun Kehitys Oy 2008.)

Kunnat ovat jo useiden vuosien ajan tehneet elinkeinopolitiikkaa yhteistyötä muutamien tai kahden kunnan kesken. Kunnilla on ollut yhteisiä elinkeinoasiamiehiä tai yritysneuvoja tai toinen kunta on myynyt työntekijän palveluita toiselle kunnalle. Lisäksi kunnat ovat olleet mukana erilaisissa säätiöissä, osuuskunnissa tai yhdistyksissä. Myös erilaiset vapaamuotoiset alueelliset neuvottelukunnat tai vastaavat ovat olleet yleisiä. Kuntien yhteisiä elinkeinopolitiikkaa vapaamuotoisia organisaatiomuotoja ovat olleet mm. yhteisille messuille osallistuminen, erilaiset matkailuun liittyvät ja muihin elinkeinoja tukeviin yhteistyöprojekteihin osallistuminen. (Uusitalo 1990, 106-109.)

Paikallisten yrityspalvelujen kehittäminen on tärkeä asia. Pk-yritysten tukipalvelujen tuottajina voivat toimia myös ei-hallinnolliset organisaatiot. Näiden epämuodollisten organisaatioiden etu on mm. siinä, että ne toteuttavat paikallisista tarpeista lähtevää alhaalta - ylös toimintatapaa. Pieninä organisaatioina ne toimivat joustavasti ja yrittäjämäisesti sekä pystyvät vastaamaan paikallisiin arvoihin ja tarpeisiin paremmin. Niillä on myös tietty sosiaalinen asema paikallisyhteisössä. Haittana saattaa olla esimerkiksi se, että niillä ei ole riittävästi resursseja, palvelun laatu kärsii ja ne eivät pysty tarjoamaan palveluitaan laajemmalle alueelle. Ne saattavat jäädä myös muiden verkostojen ulkopuolelle. (Gibb & Adhikary 2000.)

### **Seudulliseen elinkeinopolitiikkaan kohdistuva palaute**

Kostiaisen (2007) mukaan kaupunkiseutujen kehittämisessä tarvitaan edelleen mm. innovaatio- ja elinkeinostrategioita, kehittämissyhtiöitä ja ohjelmia, mutta samalla tarvitaan uusia ja dynaamisempia tapoja vastata muutokseen. Pysyvässä muutoksessa erityisesti systeemin kyky jatkuvaan itseuudistumiseen muodostuu tärkeäksi. Systeemin on sopeuduttava joustavasti muuttuvaan ympäristöön ja suunnattava politiikkaa uusien mahdollisuuksien ilmaantuessa. Kaupunkiseutujen yhä keskeisempi vaikuttamiskeino on innovaatiopolitiikka (ks. esim. Peevo 2007; Lempinen 2008).

Lemolan (2007, 13) mielestä kaupunkien elinkeinopolitiikan merkitys jopa kasvaa ja elinkeinopolitiikan sisältö muuttuu innovaatiopolitiikaksi. Kostiainen (2007) vastaavasti uskoo, että sosiaalisten suhteiden laatu ja luottamus ovat vuorovaikutuksen peruselementit. Tärkeintä olisi kaupunkiseutujen kehittämisessä arvokeskustelun, visioinnin ja päämäärien asettelun sijasta keskittyä kommunikaation edellytyksiin ja hyväksyä moniäänisyys ja –muotoisuus.

Esimerkiksi Peevon (2007, 74-79) Porin seudulle suunnatussa tutkimuksessa kiinnitettiin huomiota seudun kehittäjäverkostoihin. Seudun kehittämisessä on menty eteenpäin, koska kehittäjäverkostossa on tapahtunut asenteellista muutosta ja sosiaalinen pääoma on kasvanut. Seudun kehittämistä hidastavat vielä vanhat ajattelu- ja toimintamallit sekä poliittinen päätöksentekokulttuuri. Kehittäjäverkoston toimintaa haittaavat myös toimijoiden omien reviirien suojeleminen, roolien selkiintymättömyys ja kehittämistoiminnan näennäisyys. Jännitteiden poistamiseksi ja kehittäjäverkoston toimivuuden parantamiseksi olisi kiinnitettävä enemmän huomiota verkoston johtamiseen ja toimijoiden yhdessä oppimiseen. (ks. Valli & Niittykangas 2006.) Kolehmainen (2001, 145, 155) ja Drabenstott (2006) ovat samaa mieltä siitä, että seudun kokonaisvaltaisen elinkeinopolitiikan suurin haaste on siinä, kuinka verkostoja johdetaan seudulla. Kolehmaisen mielestä alueen ja sen yritysten kilpailukyky ja kehittymismahdollisuudet kietoutuvat voimakkaasti yhteen. Kehittämistyössä tulee kiinnittää erityistä huomiota innovaatiotoimintaan ja uuden tiedon tuottamiseen ja hyödyntämiseen.

Seudullisesta elinkeinopolitiikasta on esitetty myös kritiikkiä. Seutuistuminen on lisännyt elinkeinotoimijoiden määrää ja usea taho saattaa tehdä päällekkäisiä tehtäviä. Seutuistumisesta on saattanut tulla seutu-istumista eri toimijoiden kanssa erilaisissa palaverissa ja neuvotteluissa. Seutuorganisaation ja itsenäisten kuntien välinen tilanne voi olla myös ongelmallinen, koska seutuorganisaatio joutuu elinkeinohankkeissa asioimaan kaikkien itsenäisten kuntien kanssa. Asioiden hoitaminen voi olla hidasta, kunnilla on erilaiset näkemykset ja intressit asioista, eikä seutuorganisaatiolla ole ”oman kunnan” organisaation kaltaista sisäistä etua. (Ikola ym. 2004, 49-50; Jääskeläinen 2006, 95.)

Yleisesti ottaen seutuistuminen nähdään positiivisena asiana, koska kuntayhteistyö on lisääntynyt yli kuntarajojen ja aikaisempi keskinäinen kilpailu on vähentynyt. Kunnat ovat keskittäneet resurssejaan yritysten ohjaus- ja neuvontapalvelujen parantamiseen. Tämä on johtanut yhteisten yhtiöiden perustamiseen kuntien, pankkien ja muiden toimijoiden kanssa. Pieni osa kunnista on tehnyt myös yhteisiä elinkeino-ohjelmia. (Ikola ym. 2004, 49-50.)

## **2.4 KUNTIEN JA SEUTUKUNTIEN ELINKEINOPOLITIIKAN NYKYTILANNE**

### **Alueiden kilpailukyky**

Useissa yhteyksissä korostetaan alueiden kilpailukykyä. Linnamaan (1999, 18-40; 2004, 121-130) ja Sotaraudan ym. (2001, 13-20) mukaan alueiden kilpailukyky koostuu kahdeksasta toisiinsa kietoutuneesta elementistä, joista kuusi on peruselementtiä. Kilpailukykyyn elementit muodostavat kokonaisuuden ja osat ovat riippuvaisia toisistaan. Kilpailukykyyn peruselementit ovat: 1) yritykset, 2) inhimilliset voimavarat,

3) asuin- ja elinympäristön laatu, 4) instituutiot ja toimiva kehittäjäverkosto, 5) verkostoihin kuuluminen ja 6) infrastruktuuri.

Yrityksillä tarkoitetaan alueen yrityskehittämistä. Inhimillisillä voimavaroilla korostetaan osaavan, innovatiivisen ja koulutetun ammattitaitoisen henkilökunnan merkitystä yritysten menestymisessä. Kilpailukyvyyn elementtinä korostuu asuin- ja elinympäristön laadun merkitys, koska ihmiset muuttavat sinne, missä on viihtyisä elinympäristö. Se koostuu fyysisestä, toiminnallisesta, taloudellisesta ja sosiaalisesta ympäristöstä. Instituutiot ja kehittäjäverkotot vaikuttavat alueen menestymiseen. Muodollisia instituutioita ovat esimerkiksi yliopistot, maakunnan liitot ja TE-keskukset. Epämuodollisia ovat toimintansa myötä muodostuneet instituutiot. Kehittäjäverkostoilla tarkoitetaan niitä keskeisiä toimijoita, jotka omalla toiminnallaan ja keskinäisellä yhteistyöllä vaikuttavat alueen menestykseen. Verkostoitumisen osalta tärkeitä kysymyksiä ovat, missä verkostoissa toimijat ovat mukana, mikä on heidän asemansa verkostoissa, millaisia verkostoja alueelta käsin voidaan luoda ja minkälaisen lisäarvon verkostoihin kuuluminen tuo alueelle. Infrastruktuurin elementillä tarkoitetaan yritystoiminnalle olennaista alueen fyysistä toimintaympäristöä. Näitä ovat esimerkiksi kunnallistekniikkaan, kaavoitukseen, maapolitiikkaan liittyvät asiat. Lisäksi kilpailukykyyn vaikuttaa seitsemäntenä elementtinä imago, joka muodostuu kullekin alueelle ominaisella tavalla joko yhden tai useamman peruselementin perusteella. Imago muodostuu edellä mainittujen asioiden kokonaisuudesta. (Linna 1999, 18-40; 2004, 121-130; Sotarauta ym. 2001, 14-16.)

Sotarauta (2001, 193-207), Kostiainen (2002, 26-27) ja Linna (2004, 79-80) ovat sitä mieltä, että alueiden kilpailukykyyn tarvitaan myös haastetta ja jännitettä, ja tästä johtuen alueen kilpailukyvyyn kahdeksas elementti on luova jännite. Kilpailukyvyyn elementit elävät ja uudistuvat. Jos jännite saa jotain uutta aikaan, se on silloin luonteeltaan luovaa. Luova jännite on kilpailukyvyyn ytimessä. Näiden elementtien lisäksi Kostiainen (1999, 41-46; 2002, 42, 56) ja Linna (1999, 34-40; 2004, 131-134) korostavat virtojen merkitystä kaupunkiseudun kilpailukyvyssä, koska moderni verkostoyhteiskunta rakentuu erilaisten virtojen ympärille. Näitä virtoja ovat esimerkiksi fyysiset virrat, asiakasvirrat, opiskelijavirrat, pääomavirrat, tuotannon-tekijävirrat, teknologiavirrat jne. Virrat myös kulkevat tiettyjen napojen ja solmujen kautta. Jos kaupunkiseutu haluaa kehittyä, sen pitää pystyä vetämään puoleensa tärkeitä virtoja. (ks. Kolehmainen 2001, 87-93.)

Kolehmaisen (2001, 128) mukaan yrityskehittäminen ja yritysten toiminnot muovaavat alueellisia olosuhteita vaikuttaen koko alueen kilpailukykyyn. Vastaavasti kilpailukykyinen alue muodostaa yrityksille hyvän paikallisen toimintaympäristön, joka tukee niiden perusliiketoimintaprosesseja, innovaatiotoimintaa, kasvua ja laadullista kehitymistä.

### **Kokonaisvaltainen elinkeinopolitiikka**

Kahilan (1997, 40-41), Kostiaisen (1999, 59-60) ja Kuhmosen ym. (2007, 10-11, 39-41) mielestä kokonaisvaltainen elinkeinopolitiikka pyrkii hyödyntämään kunnallisen toiminnan mahdollisuuksia kokonaisvaltaisesti ja poikkihallinnollisesti. Kunnallista toimintaa katsotaan kokonaisuutena elinkeinon kehittämisen näkökulmasta pyrkien ohjaamaan resursseja niin, että ne tukisivat valittuja elinkeinopoliittisia tavoitteita. Resurssit ovat kunnan voimavaroja ja yhteistyökumppaneiden hallussa olevia

voimavaroja. Tehokas ja hyvin toteutettu elinkeinopolitiikka on kunnan käyntikortti. Kokonaisvaltaisen elinkeinopolitiikan yksi keskeinen lähtökohta onkin verkostoituminen ja kumppanuus. Botchway ym. (2002, 162) toteavat varsin osuvasti, että elinkeinopolitiikassa onnistutaan, jos se tehdään yhdessä yritysten kanssa.

Kostiainen (1999, 58-63; 2002, 43-44, 53-54) näkee, että myös kaupunkiseudun kilpailukykyä kehitetään elinkeinopolitiikan avulla. Tietoyhteiskuntakehitys siirtää elinkeinopolitiikan painopistettä erilaisista interventioista ja subventioista kilpailuvyyn kehittämiseen. Tämä johtuu erilaisista virroista ja globaalista taloudesta. Virrat menevät sinne, missä mahdollisuudet ja markkinat ovat parhaimmat. Yrityksiä kiinnostaa erityisesti sellainen ympäristö, joka tukee niiden kilpailuvyyn kehittämistä ja innovointityötä. Myös Suomessa ollaan siirtymässä kilpailukykykypolitiikkaan. Enää ei tueta rakenteita vaan uuden kehittämistä. Kokonaisvaltaisen elinkeinopolitiikka pyrkii kehittämään kilpailukykyä kokonaisuutena. Kokonaisvaltaisen elinkeinopolitiikka koostuu seitsemästä toiminnallisesta osa-alueesta ja ne vastaavat pitkälti alueiden kilpailuvyyn kahdeksaa elementtiä. Tärkeät elementit ovat 1) hyvinvoinnin infrastruktuuri, 2) materiaallinen infrastruktuuri, 3) toimialat ja klusterit, 4) uusi yritystoiminta, 5) alueellinen innovaatiojärjestelmä, 6) inhimilliset voimavarat ja 7) markkinointiviestintä. (Kolehmainen 2001, 152-155; Linnamaa 2004, 73.)

Camagnin (1992), Kostiaisen (1999, 2002) ja Terluin (2003) mukaan seututasolla kyse on siitä, että seutujen on määriteltävä omat kehittämistavoitteet, painopistealueet ja sisällöt. Tämä johtaa erikoistumiseen, jolloin seudun kehittämisellä on tietty suunta. Seudulla on oltava kehittämissuunnitelma ja seutujen on erikoistuttava. Tämän lisäksi Lamminmäki (2007, 35) on sitä mieltä, että alueella on oltava yhteinen visio ja strategia. Kolehmainen (2001, 156) on voimakkaasti sitä mieltä, että seudulla on oltava elinkeinopoliittinen strategia ja on tehtävä päätökset siitä, millaisia yrityksiä ja resurssivirtoja alueelle halutaan houkutellessa ja millaisille yrityksille pyritään luomaan niiden kilpailukykyä edistävä paikallinen tai alueellinen toimintaympäristö. Seudun pitää valita kärkiklusterit, joiden kehittämiseen panostetaan suurin osa kehittämismäärärahoista.

Jonesin (1994) mielestä alueellinen kehittämisstrategia on oltava yhdenmukainen kuntien kehittämisstrategioiden kanssa. Terluin (2003) viestittää sitä, että alueellisen kehittämisen ohjenuoria ovat: ajattele globaalisti, mutta toimi paikallisesti, paranna suorituskykyä, lisää yhteistyötä eri toimijoiden välillä, verkostoidu ja tee kehittämissuunnitelma. Kun taas Sihlongonyanen (2003, 259-260) käsitys lähtee siitä, että elinkeinopolitiikassa tarvitaan uusia keinoja, ja sellainen voisi olla esimerkiksi verkostoitumisen edistäminen.

Kolehmainen (2001, 155-156) uskoo siihen, että kokonaisvaltaisen elinkeinopolitiikan haasteena ovat verkostojen johtaminen, erikoistumisen edistäminen ja konseptijohtaminen. Osa-alueet ovat toisiinsa myös kytköksissä. Erityisesti verkostojen johtaminen on haasteellista, koska kokonaisvaltaisen eri tahojen yhteistyöhön perustuvan elinkeinopolitiikan harjoittaminen ei ole ongelmatonta. Ongelmia syntyy, koska usein eri osapuolten intressit ovat vain osittain yhtenevät tai ne voivat olla kokonaan vastakkaiset. Erikoistuminen tarkoittaa sitä, että kaupunkiseutujen ja alueiden elinkeinopoliittisessa strategiassa tulisi määritellä, millaisia yrityksiä tai virtoja alueelle halutaan saada ja millaisille yrityksille pyritään luomaan niiden kilpailukykyä edistävä paikallinen tai alueellinen toimintaympäristö. Alueiden tu-

lisi valita 4-5 kärkiklusteria, joihin kohdistetaan suurin osa kehittämispansoksista. Konseptijohtamisessa on kyse strategioista versovista kehittämiskonsepteista. Ne luovat alueelle myös tietynlaista brändiä. Kehittämiskonseptit perustuvat usein alueen erikoistumisaloihin, vahvoihin tuotannollisiin klustereihin tai alueen muihin vahvuuksiin.

Sotarauta ym. (2007, 4-5) jakavat kokonaisvaltaisen elinkeinopolitiikan kolmeen päälohkoon, jotka ovat yleinen elinkeinopolitiikka, kohdennettu elinkeinopolitiikka ja kokeileva elinkeinopolitiikka. Yleisellä elinkeinopolitiikalla luodaan yrityksille toimintaedellytyksiä. Toimenpiteet kohdistuvat mm. infrastruktuuriin, työvoiman yleiseen saatavuuteen ja asuin- ja elinympäristöä parantaviin toimenpiteisiin. Kohdennettu elinkeinopolitiikka kohdistuu johonkin tiettyyn toimialaan tai klusteriin ja sen toimenpidekokonaisuus on räätälöity kyseisen toimialan tai klusterin elinkaareen ja tarpeisiin sopivaksi. Kokeileva elinkeinopolitiikka perustuu avoimeen innovaatioon. Se kannustaa riskinottoon luomalla edellytyksiä uuden etsinnälle ja käynnistämällä erilaisia kokeiluja.

### **Kehittämisen keinot**

Laukkanen (2006, 19, 52, 91-94, 202-203, 241-262) uskoo, että kehitystä tapahtuu yksittäisten yritysten ja niiden välittömän toimintaympäristön toimijoiden ja organisaatioiden – seudun tai kunnan – tasolla. Kehittämistyö rakentuu seudun omien toimintaedellytysten varaan. Seudulla tulisi olla kunnallinen tai seudullinen kehittäjäorganisaatio. Organisaatiomuotona voisi olla esimerkiksi osakeyhtiömuotoinen kehittämissyhtiö, joka voisi hallita myös seudun kehittämiskoneena toimivaa yrityshautomoa. Seudun kehittämiseen voidaan vaikuttaa käynnistävän kehittämisen kautta. Käynnistävä kehittäminen on laadullista tekemistä. Asiat pitää laittaa liikkeelle yritysten piirissä. Tällöin vaikutetaan tietoisesti uusien yritysten syntyyn ja toimivien kasvuun puuttamalla niiden liiketoiminnan perustekijöihin. Niitä ovat esimerkiksi tuotteiden ja liiketoimintakonseptien sekä yrittäjien löytäminen ja kohtaaminen, asiakkaiden paikantaminen, yritysten liikkeellelähtö, vaikuttaminen resursseihin, toimintaympäristöön ja yhteisön kulttuurin kehittäminen. Käynnistävä kehittäminen on tavoitteellista ja tietoista vaikuttamista talouden ja liiketoiminnan synty- ja kehitysmekanismiin. Käytännön keinoja ovat yritysten tasolla liiketoimintaa edistävät ja käynnistävät ja edellytyksiä luovat toimenpiteet. Seudulla on oltava strategia, yhteinen tahto- ja tavoitetila sekä aktiivinen kehittämissote, jossa itse vaikutetaan asioihin ja pyritään ohjaamaan kehityksen kulkua. Seudun on tunnettava vaihteittain eri toimialojen ja yritysten kehityspotentiaali, ja kohteiden on oltava realistiset. Tärkeää on luottamus ja vuorovaikutussuhteiden luominen seudun yrityksiin, mistä johtuen säännölliset yritystapaamiset tulisi ottaa käyttöön. (ks. esim. Botchway ym. 2002; Laukkanen & Niittykangas 2003, 325; Lamminmäki 2007, 14.)

Katajala (2006, 7) on sitä mieltä, että kunnat eivät ole täysin sisäistäneet yhdessä toimimisen tärkeyttä ja verkostojen logiikkaa. Seudullisten elinkeinoyhtiöiden roolia tulisi vahvistaa aluekehittämisen verkostossa siten, että elinkeinoyhtiöt olisivat mukana elinkeinopolitiikan strategiatyössä. Yhtiöiden pitäisi toimia välittäjäorganisaatioina, joka huolehtii seudun verkostoista ja niiden toimivuudesta.

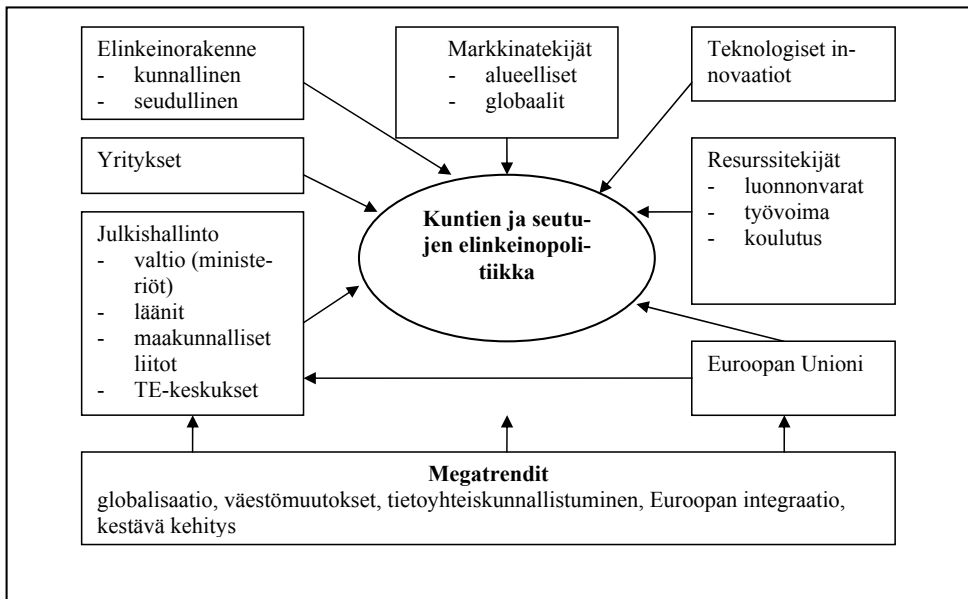
Tenhunen (2007, 9-10) korostaa sitä, että aktiivinen alueellinen elinkeinostrategia tulisi tehdä yhdessä julkisen sektorin toimijoiden, eri organisaatioiden ja yritysten



kanssa. Jääskeläinen (2006, 148-149, 185-186) on vastaavasti kritisoinut sitä, että maakuntiin on perustettu liikaa alueellisia kehittämissyksiköitä. Kansalliset, maakunnalliset, seudulliset ja kunnalliset kehittämisorganisaatiot kilpailevat keskenään. Nykyisessä kuntakentän muutosvaiheessa seutupohjaiset elinkeinoyhtiöt tulisi nähdä välivaiheena, jolla työssäkäyntialueen kattava alueellinen elinkeinopolitiikka voidaan aloittaa. Seutuyhtiö voi hoitaa vain osan elinkeinopolitiikan tehtävästä ja kunta vastaa edelleen mm. maankäytöstä, tilatarjonnasta ja asumispalveluista.

Jääskeläisen (2006, 148-149, 185-186) mielestä elinkeinopolitiikkaa pitää uudistaa siten, että Suomeen tehdään suurempia kuntia. Kun kuntakenttä alkaa organisoida seutupohjalta, voidaan seutujen kehittämissyhtiöt liittää uusiin suurempiin peruskuntiin tai seutupohjaisen kunnan toiminta-alueeseen, ja sitä kautta vahvistaa alueellista elinkeinopolitiikkaa. Elinkeinopolitiikan toimijana seudun kattava kunta on vahvempi kuin eturistiriidoista kärsivän usean kunnan muodostama seutuyhtiö. Koko seudun työssäkäyntialueen kattava kunta on tärkein elinkeinopolitiikan toimija. Tästä johtuen alueellinen elinkeinopolitiikka vahvistuu, kun tehdään kuntaliitoksia ja kuntien elinkeinopolitiikka annetaan seudun kunnalle.

Kuhmosen ym. (2007, 50-52) mukaan maaseutukuntien elinkeinopolitiikan ihanetila on lähellä oppivan alueen ideaalia. Oppiva alue rakentuu kyvystä luoda, siirtää ja hyödyntää tietoa alueen toimijoiden välillä. Eri organisaatiot tuottavat yrittäjien tarvitsemaa tietoa, mutta sen siirtäminen on prosessin kriittisin vaihe. On oltava kykyä siirtää ja ottaa vastaan uutta tietoa ja toimintatapoja, mutta täytyy olla myös kykyä poisoppia toimimattomia asioita. Elinkeinopolitiikassa korostuu eri toimijoiden välinen vuorovaikutus. Elinkeinopolitiikassa korostuvat 1) verkostomainen tuotantorakenne, 2) jatkuvan oppimisen mahdollistava oppimisinfrastruktuuri, 3) paikallisen ja globaalin vuorovaikutuksen mahdollistava liikenne- ja tietoliikenneinfrastruktuuri ja 4) henkilökohtaiseen kanssakäymiseen perustuva joustava ja yritysten tarpeisiin reagoiva julkisen sektorin päätöksenteko. Näillä teemoilla on kytkeäpintoja myös yrittäjämastoon, sosiaaliseen pääomaan ja luottamukseen. Tärkeitä näkökulmia ovat avoimuus ja suvaitsevaisuus.



Kuvio 5. Kuntien ja seutujen elinkeinopoliittikkaan kohdistuvat vaateet (Kaskinen 2003, 18–19).

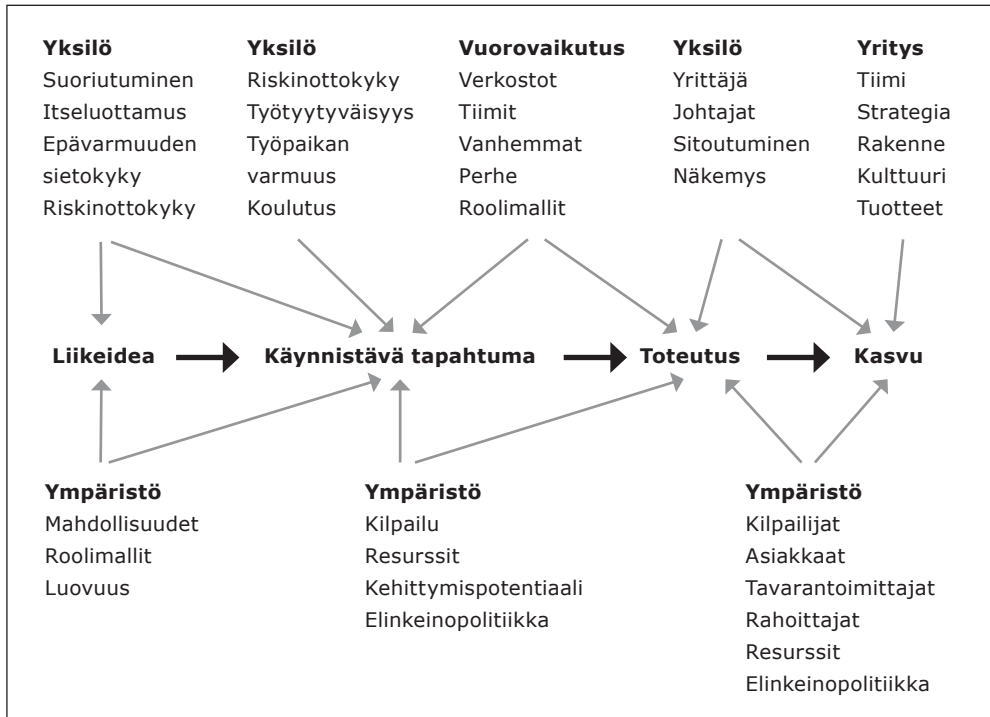
Kuten kuviosta 5 havaitaan, kuntien elinkeinopoliittikassa käyttämät keinot ovat monipuolistuneet, mutta vastaavasti myös vaatimukset ovat lisääntyneet. Megatrendit, EU, globalisaatio, väestömuutokset, kuntien resurssien riittävyys jne. asettavat kunnat ja seudut haasteelliseen tilanteeseen, koska elinkeinopoliittikkaan kohdistuu monia vaatimuksia. (Kaskinen 2003, 18-19.)

# 3 PK-yritysten kehittyminen

## 3.1 YRITYSTEN SYNTYMINEN JA KEHITTYMINEN

### 3.1.1 Yrittäjyysprosessi

Yrittäjyystutkimuksessa on oltu yhä kiinnostuneempia siitä, miten useat eri tekijät kuten yksilön luonteenpiirteet, yleiset taustatekijät sekä asuin- ja elinympäristö vaikuttavat uuden yrityksen perustamisprosessissa. Bygrave (1994, 3) on Mooren malliin perustuen esittänyt oman näkemyksensä liiketoiminnan syntyprosessista. Mallissa elinkeinopolitiikan katsotaan vaikuttavan yrityksen käynnistämiseen, toteuttamiseen ja kasvuun, kuten kuvioista 6 voidaan havaita.



Kuvio 6. Liiketoiminnan syntyprosessi (Bygrave 1994, 3)

Mallissa yrityksen aloittamis päätökseen vaikuttavat yrittäjän henkilökohtaiset ominaisuudet, vuorovaikutustekijät ja ympäristö. Yrityksen kasvua edistävät tai hidastavat yrityksen organisoimiseen liittyvät tekijät. Prosessi noudattaa perinteisen elinkaarimallin mukaista kehitystä. Malli on moniulotteinen, koska siinä otetaan huomioon yrityksen syntyminen ja yritystoimintaan vaikuttavat tekijät, kuten esi-

merkiksi elinkeinopolitiikka. Mallissa elinkeinopolitiikka nähdään yrityksen organisoimiseen liittyvänä tekijänä. Merkille pantavaa on se, että liiketoiminnan eri vaiheissa myös erilaiset tekijät korostuvat. Persoonallisuustekijöillä voi olla suuri merkitys yrittäjyysmahdollisuuksien havaitsemisessa, mutta niiden toteuttamiseen tarvitaan myös hyviä sidosryhmäsuhteita ja muita toiminnan käynnistämisen ja kehittämisen kannalta merkittäviä resursseja. (Bygrave 1994, 1-27.)

Shanen (2003, 10-11, 96) mielestä persoonallisuustekijät eivät yksin selitä sitä, miksi joku henkilö ryhtyy yrittäjäksi. Tutkijan mukaan kognitiivisella kyvykkyydellä on tärkeä merkitys yrittäjyysprosessissa. Shanen yrittäjyysprosessimallissa huomioidaan yksilöllisten ominaisuuksien lisäksi erilaiset ympäristöön liittyvät tekijät (toimiala, makroympäristö), jotka vaikuttavat yrittäjyysmahdollisuuden havaitsemiseen, hyödyntämiseen ja toteuttamiseen.

Glanceyn (1998) mukaan yrityksen kasvuprosessia selitetään yrittäjän henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ja liiketoimintaan liittyvillä ilmiöillä, kuten esimerkiksi kilpailukyvyllä ja taloudellisella suoriutumisella. Prosessia selitetään myös ulkoisilla tekijöillä, kuten ympäristössä ja markkinoilla tapahtuvilla yrityksestä itsestään riippumattomilla kysynnän muutoksilla ja organisaatiossa tapahtuvalla kehityksellä, kuten elinkaarimallilla. Koskisen (1996, 17, 26) mielestä yrittäjän on kyettävä toimimaan pääoma-, markkina- ja tuotantoareenoilla sekä lähipiirin ja yrittäjän areenoilla, joilla kaikilla on vaikutusta yrittäjyysprosessissa. Yrittäjän on saatava rahoittajat ja yhteistyökumppanit vakuuttuneeksi toiminnan kannattavuudesta, saavuttamaan kaupallinen menestys markkinoilla ja rakentamaan yrityksen tuotantokoneisto tehokkaaksi ja joustavaksi. Lisäksi lähipiiri arvioi yrittäjän toimintaa ja yrittäjä itse arvioi yritystoiminnassa omaa osaamistaan ja tapaa toimia yrittäjänä.

Niittykangas (2003, 25, 111) vastaavasti korostaa sitä, että yrittäjyydessä tilannetekijöiden merkitys on aina suuri, kun tarkastellaan yrittäjyyden syntyä ja kehitystä. Uusien yritysten perustaminen ei ole aina välttämätöntä, koska liiketoiminnan mahdollisuus voidaan hyödyntää myös olemassa olevissa yrityksissä. Myös ympäristön piirteet vaikuttavat yrittäjyyden ja liiketoiminnan syntyyn ja kehitykseen. Lisäksi kysymys on prosessista, yritysten synnystä ja kehittymisestä. Yrittäjyys on myös oppimisprosessi (vrt. Koskinen 1996, 13, 39, 42, 196-198.)

Uusien yritysten syntyä ja kehittymistä voidaan tutkia yritysten eri kehitysvaiheiden avulla, jolloin tarkastellaan yrittäjän tavoitteita ja luonnetta sekä muutoksia ja uusien yritysten kehittymistä yrittäjän toiminnan ja toimintaympäristön näkökulmista. Yritystoiminta kehittyy vaiheittain prosessina. Ensimmäinen vaihe yrittäjyyden prosessissa liittyy läheisesti niihin tekijöihin, jotka vaikuttavat uusien yritysten syntyyn. Tähän vaiheeseen liittyy yrittäjän aiemmat elämänvaiheet, kokemukset ja erilaiset tilanteet, joissa yrittäjä on ollut mukana ennen yrityksen perustamista. Tämä prosessi muokkaa yrittäjäksi ryhtyvän asenteita ja arvoja yrittäjyydelle myönteiseksi ja erilaisten kokemusten ja tilanteiden seurauksena uuden yrityksen perustaminen on todennäköistä. Toinen vaihe liittyy uusien yritysten perustamis päätökseen, joka päättyy tiettyyn liikeideaan ja yrityksen perustamiseen. Yrittäjän osaaminen ja yrityksen perustamissuunnitelman toimivuus, rahoitus, verkostot ja liiketoiminnan tavoitteet sekä yrityksen perustamiseen liittyvät ulkoiset tekijät ovat keskeisiä uusien yritysten syntyvaiheeseen ja perustamistilanteeseen vaikuttavia näkökohtia. Aikaisemmissa tutkimuksissa kolmas vaihe on liittynyt yrityksen toi-

minnan käynnistämiseen ja toiminnan suuntaamiseen asetettujen tavoitteiden mukaan. Yritystoiminnan alkuvaiheessa toiminnan rahoitus, yrittäjän innovatiivisuus ja osaaminen ovat olleet keskeisiä tutkimuskohteita. (ks. myös Koskinen 1996, 21-24; Littunen 2001, 15-16.)

### 3.1.2 Elinkaari- ja kasvumallit

Yleisesti hyväksyttyä yrityksen kasvuteoriaa ei ole vielä olemassa. Kasvuteorian syntymisen esteenä pidetään esimerkiksi sitä, että kasvu koostuu lukuisista tekijöistä ja kasvua voidaan mitata useilla eri tavoilla (mittari, laskentatapa, ajanjakso). Yrityksen kasvua on usein kuvattu *s*-kirjaimen mallin mukaisena, mutta todellisuudessa kasvu ei useinkaan toteudu kyseisen mallin mukaisena. Perinteisen elinkaarimallin mukaan yrityksen aloitusvaihetta seuraa kasvu, kypsyminen, uusiutuminen tai lopettaminen. (Viitala & Jylhä 2004, 35-36). Elinkaarimallit auttavat kuitenkin ymmärtämään kasvun eri vaiheita, vaikka niiden avulla ei ole mahdollista tehdä tarkkoja tulevaisuuden kasvuennusteita. (Glancey 1998; Heikkinen 2007, 62.) Storey (1994) on kritisoinut elinkaarimalleja, koska ne kuvaavat kasvua, mutta eivät pysty ennustamaan kasvua. Elinkaarimallit eivät myöskään selitä hyvin kasvua, koska kaikki yritykset eivät aloita mallien ensimmäisestä vaiheesta ja siirry automaattisesti viimeiseen vaiheeseen. Lisäksi on sellaisia yrityksiä, jotka eivät halua kasvattaa yritystä isommaksi kuin mitä se on elinkaaren ensimmäisessä vaiheessa. Jokaisella ihmisellä ja yrityksellä on kuitenkin oma kehityspolkunsu, joka jakautuu elinkaaren aikana eri vaiheisiin. Eri kehitysvaiheet muodostavat kokonaisuuden, jota kutsutaan yrityksen elinkaareksi.

Kasvumalleja on runsaasti, mutta tunnetuimmat yrityksen vaiheittaista kasvua kuvaavat mallit ovat Greinerin malli (1972), Churchill ja Lewisin malli (1983) sekä Scott ja Brucen (1987) malli. Malleja erottaa toisistaan tunnistettujen elinkaarien vaiheiden määrä. Elinkaariajatteluun liitetään usein myös näkemys toiminnan kriittisistä alkuvuosista, jota kutsutaan kuolemanlaaksoksi. Kysymys on yrityksen oppimisvaiheesta, jolloin liiketoiminta etsii vielä muotoaan, yrittäjän liiketoimintosaaminen vahvistuu ja henkilöstön taidot kehittyvät. (Niittykangas 2003, 78, 82.) Malleissa kuvataan yleensä pystyakselilla yrityksen kokoa, kuten esimerkiksi työntekijöiden määrää tai liikevaihtoa ja vaakakselilla yrityksen ikää tai kypsyttä. Scott ja Bruce ovat yhdistelleet aikaisemmissa Greinerin sekä Churchill ja Lewisin malleissa esitettyjä piirteitä, mistä johtuen tässä tutkimuksessa esitetään Scott-Bruce malli.

Scott ja Bruce (1987) kasvumallissa yrityksen kehitys jaetaan viiteen eri vaiheeseen, joita ovat syntyminen, selviytyminen, kasvu, laajentuminen ja kypsyys. Jokaiseen kehitysvaiheeseen liittyy myös kriisi, josta yrityksen on selviydyttävä. Yritystoiminnan lopettaminen on hyvin todennäköistä kriisivaiheessa. Ensimmäisenä vaiheena on yrityksen syntyminen. Yrityksen omistajat tai heidän lähipiiri rahoittaa yritystä. Liiketoiminnan suunnittelu on epämääräistä ja yritystoiminta on epävarmalla pohjalla. Tavoitteena on saada liiketoiminta kannattamaan. Rahoitus on ongelma, koska kassavirta on negatiivinen. Taloushallintoon pitää palkata ammattitaitoista henkilökuntaa ja sen pitää tuottaa erilaisia laskelmia, jotta yritys voi seurata kannattavuutta. Johtoa työllistävät lisääntyneet tehtävät, jolloin tehtäviä on delegoitava muille henkilöille.

Toisena vaiheena on yrityksen selviytyminen. Yrityksessä kiinnitetään huomiota toiminnan volyymin kasvattamiseen. Käyttöpääoman tarve lisääntyy ja tarvi-

taan myös ulkopuolisia rahoittajia. Myynnissä on muutama tuote ja pääosa kasvusta saadaan kysynnän kasvuna. Kilpailua on vähän, mutta riski uusien kilpailijoiden ilmestymisestä kasvaa koko ajan. Yrityksen on laajennettava tuotevalikoimaa ja löydettävä uusia markkinointikanavia jopa kansainvälisille markkinoille. Riskinä on liian nopea ja hallitsematon kasvu. Yritys pyrkii rajoittamaan kasvua tai se pyrkii kasvamaan hallitusti. Yrityksen on panostettava ohjaus- ja seurantajärjestelmien kehittämiseen. Asiakaskunnan laajeneminen ja kansainvälistyminen tuovat yritykseen uusia haasteita. Johtamistyössä korostuu sekä delegointi että johdon merkitys yritystoiminnan kehittämässä. Myös omistus pohjaa joudutaan laajentamaan, koska entisten omistajien pääomapanostukset eivät enää riitä. (Scott & Bruce 1987)

Kolmantena vaiheena on yrityksen kasvu. Yrityksen tulisi olla tässä vaiheessa kannattava. Organisaatio on kasvanut ja sillä on muodollinen rakenne. Taloushallinto ja laskentajärjestelmät toimivat asianmukaisesti. Tuotekehitykseen panostetaan ja toimintojen hajauttaminen tulee ajankohtaiseksi. Yritys pysyy tässä vaiheessa suhteellisen pitkään. Suuremmat yritykset kiinnostuvat toimialasta ja kilpailu kiristyy. Suurtuotannon edut ja erikoistuminen korostuvat. Yritys voi hakeutua tässä vaiheessa myös uusille aloille tai vähemmän kilpailuille markkinoille, ja viimeistään tässä vaiheessa yrityksellä on oltava ammattijohtajia selviytyäkseen. Yrityksen alkuperäinen omistaja joutuu luopumaan osasta vallastaan. (Scott & Bruce 1987)

Neljäntenä vaiheena on yrityksen laajentuminen. Laajentumisen edellytyksenä ovat mm. toimivat tietojärjestelmät ja liiketoiminnan toimivuus. Yritys tarvitsee yleensä sekä oman pääoman ehtoista rahoitusta että ammattijohtajan yrityksen johtoon. Yritysjohdon sitouttaminen on tärkeätä, jotta vältytään kriisiltä. Yrityksen kehittäminen siirtyy yrityksen ulkopuolelle, minkä seurauksena asiakkaiden tarpeet tulevat toimintaa ohjaaviksi tekijöiksi. (Scott & Bruce 1987)

Viidentenä vaiheena on yrityksen kypsäisyys. Kasvu jatkuu, mutta hitaampana. Yritys siirtyy pois pienyritysten joukosta. Yritys on kannattava ja perusinvestoinnit pystytään rahoittamaan tulorahoituksella. Johdon keskeisiä ongelmia ovat tuottavuus ja uusien kasvumahdollisuuksien etsiminen. Yritys panostaa paljon markkinointiin. Laaja omistajapohja asettaa johdolle uusia haasteita vaatimalla yrityksen menestymistä pitkällä tähtäimellä. Tavoitteena on kannattavuuden pitäminen sellaisella tasolla, että yrityksen toiminta voi jatkua. (Scott & Bruce 1987)

Storeyn (1994) kasvumallissa yrityksen kasvu syntyy kolmen osatekijän: yrittäjän, yrityksen ja strategian yhteisvaikutuksena. Tärkeimmät yrittäjän itseensä liittyvät tekijät ovat ne, että yrittäjä on motivoitunut, hänellä on hyvä koulutus, yrityksessä on enemmän kuin yksi omistaja ja omistajat ovat kypsässä keski-iässä. Kasvuun vaikuttavat myös yrityksen toimiala ja sijainti. Strategisella tasolla tärkeitä tekijöitä ovat jaettu omistajuus, kyky tunnistaa markkinarako, kyky esitellä markkinoille oikeaan aikaan uudet tuotteet ja kyky rakentaa tehokas ja toimiva johtoryhmä.

Phelps ym. (2007) ja oman näkemykseni mukaan elinkaarimallit eivät välttämättä selitä yrityksen kasvua riittävän hyvin, koska pk-yritykset ovat heterogeeninen joukko ja kasvu on monitahoinen asia. Lisäksi yrityksen kasvua voidaan tutkia pitkittäistutkimuksilla tai tieteellisten menetelmien avulla testataan asetettujen hypoteesien paikkansa pitävyyttä. Kasvu perustuu yrityksen oloon, mutta ei yrityksen elinkaaren vaiheisiin. Phelps ym. (2007) tavoin uskon, että tärkeätä on se, kuinka johto selvittää yrityksen ongelmat eri tilanteissa. Jokaisella yrityksellä

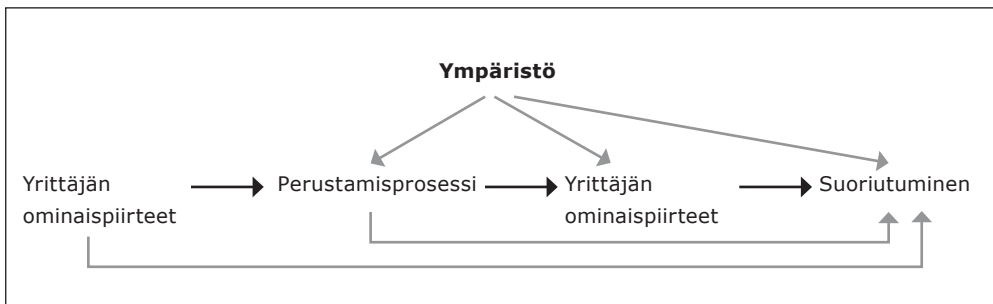
on erilainen ja monimutkainen kasvupolku, ja yritys kohtaa ongelmat eri tavalla. Yrityksen täytyy ratkaista yrityksen sisäiset ongelmat ja ympäristön muutoksesta johtuvat uudistukset. Keskeistä on se, miten yritys kykenee omaksumaan ja soveltamaan uutta tietoa sekä ratkaisemaan yritystä kohtaavat haasteet. Yritysjohdolle asettavat haasteita ihmisten johtaminen, strategian määrittäminen, järjestelmien vakiinnuttaminen, uusille markkinoille pääseminen, rahoituksen saaminen ja toimintojen erilaiset parannustoimenpiteet. (ks. esim. Viitala & Jylhä 2004, 247-248.)

## **3.2 PK-YRITYSTEN SUORIUTUMINEN JA MENESTYMINEN**

### **3.2.1 Yritysten suoriutumista kuvaavat teoreettiset mallit**

Yrittäjäksi ryhtymistä ja yritysten syntymistä voidaan tarkastella monesta eri teoreettisesta näkökulmasta. Yksilön näkökulmasta yrittäjyyteen ohjaavia tekijöitä voidaan tarkastella talusteoreettisesta, psykologisesta ja sosiologisesta näkökulmasta. Talusteoreettinen näkökulma tuo yrittäjyydelle välttämättömän ehdon, markkinatilanteen antaman mahdollisuuden yrittäjän toiminnalle. Markkinat vaikuttavat yritysten perustamiseen ja toimivien yritysten liiketoiminnan laajentamiseen. Riittävä ehto realisoituu silloin kun yksilö toimii aktiivisesti yrittäjyyden saralla. Psykologinen näkökulma korostaa yrittäjyyteen motivoivia yksilön sisäisiä tekijöitä ja sosiologinen näkökulma puitteita tai ympäristöä, jossa ja jonka vaikutuksessa yksilö toimii. Psykologisesta näkökulmasta katsottuna peruskysymys on, miksi juuri tietyt yksilöt perustavat yrityksiä tai menestyvät yrittäjinä. (ks. Bridge ym. 1998, 42-59; Littunen 2001, 16; Niittykangas 2003, 88.)

Niittykankaan (2003, 75, 91) mukaan yrittäjyyttä selittävät teoreettiset lähtökohdat voidaan jakaa karkeasti kahteen ryhmään: 1) yksilön piirteitä korostavaan lähestymistapaan ja 2) kontingenssiajattelua korostavaan lähestymistapaan. Yksilön piirteitä korostava lähestymistapa kiinnittää huomion yksilön persoonallisuuden piirteisiin, kasvu- ja kokemustaan sekä intentioihin. Kontingenssiajattelu kiinnittää huomion ympäristön ja yksilön elämäntilannetta kuvaaviin ja omakohtaiseen yrittäjyyteen ohjaaviin tekijöihin, yksilön ja ympäristön väliseen vuorovaikutukseen sekä erilaisiin tilannetekijöihin ja niiden yrittäjyyteen ohjaavaan vaikutukseen. Yksilön elämäntilanne koostuu yrittäjyyteen vetävistä ja työntävistä tekijöistä (ks. esim. Gilad & Levine 1986). Sen mukaan yrittäjyys on mahdollinen vaihtoehto huomattavalle osalle meistä. Lähestymistavat ovat myös toisiaan täydentäviä. Cooper (1993, 242-243) on esittänyt yksinkertaisen teoreettisen mallin yrityksen suorituskyvystä, joka on havainnollistettu kuviossa 7.



Kuvio 7. Uusien yritysten suoriutuminen (Cooper 1993, 242-243)

Cooperin (1993, 242-243) mukaan uusien yritysten suoriutumiskykyyn vaikuttaa yrityksen perustamisvaiheessa neljä eri tekijää. Suoriutumiskykyyn vaikuttavat yrittäjän ominaispiirteet, perustamisprosessi, ympäristö ja yrityksen ominaispiirteet. Yrittäjän ominaisuudet ja perustamisprosessi vaikuttavat suoraan ja epäsuorasti yrityksen suoriutumiseen.

Sandbergin ja Hoferin (1987) mallissa yritysten suoriutuminen johtuu yrittäjän ominaisuuksista, toimialan rakenteesta ja yrityksen strategiasta. Tutkijoiden esittämässä yhtälössä suoriutuminen kuvataan seuraavasti:  $NVP = f(E, IS, S)$

Yhtälössä NVP = uuden yrityksen suoriutuminen, E= yrittäjän ominaisuudet, IS= toimialan rakenne ja S= strategia.

Tutkijat saivat selville, että esimerkiksi toimialan rakenne ja strategia vaikuttavat uusien yritysten suorituskykyyn erikseen ja yhdessä (ks. esim. Bourgeois & Eisenhard 1988; Low & MacMillan 1988; Bryan 2006). Sandbergin ja Hoferin (1987) teoreettinen malli on melko yksinkertainen, minkä johdosta Chrisman ym. (1998) esittivät myöhemmin toisen laajemman mallin, joka selittää uusien yritysten suoriutumista. Tutkijat lisäsivät malliin yrityksen resurssit ja organisaatorakenteen, koska näillä tekijöillä on eri tutkimuksissa havaittu olevan joko suora tai epäsuora vaikutus yritysten suorituskykyyn. Yritysten suorituskykyyn vaikuttavat myös aineettomat (ks. esim. Macpherson 2005) ja aineelliset resurssit sekä johtamismenetelmät, joilla yritys toteuttaa yrityksen itsensä valitsemaa strategiaa (ks. esim. Lee & Tsang 2001). Chrismanin ym. (1998) esittämässä yhtälössä suoriutuminen kuvataan seuraavasti:  $NVP = f(E, IS, BS, R, OS)$

Yhtälössä NVP = uuden yrityksen suoriutuminen, E= yrittäjän ominaisuudet, IS= toimialan rakenne, BS= yrityksen strategia, R= resurssit ja OS= organisaation rakenne, systeemi ja prosessit.

Chrismanin ym. (1998) mukaan yritysten suoriutumiseen vaikuttavat tekijät vaihtelevat eri tutkimuksissa. Tutkimuksissa on tarkasteltu pääsääntöisesti yhden tai muutaman (2-4) tekijän vaikutusta uusien yritysten suorituskykyyn. Vain harvoissa tapauksissa tutkimuksen kohteena ovat olleet mukana kaikki viisi tekijää.

### 3.2.2 Menestymisen käsite

Pk-yritysten kehittymistä voidaan tarkastella yritysten menestymisen ja kasvun kautta. Menestyminen on käsitteenä monitulkintainen, koska menestymisen määrittelyä ei ole yleisesti hyväksytty. Menestymisellä tarkoitetaan yleisellä tasolla kai-



nessä inhimillisessä toiminnassa tavoitteiden ja päämäärien saavuttamista. Liike-elämässä menestymisen käsite kytetään usein johtamisen kenttään ja yrityksen taloudelliseen suoriutuskykyyn. Yritysmailmassa menestys on johtamisen ydinajatus. Menestyneillä alueilla on myös hyvin kehittynyt ja toimiva pk-yritystoiminta. Menestymisen ulottuvuuksia ovat taloudellinen ja muu menestyminen sekä lyhyen ja pitkän aikavälin menestyminen. Yrittäjyyskirjallisuudessa menestymisen käsitettä käytetään, kun arvioidaan yrityksen menestymistä taloudellisten kriteerien perusteella. Käytetyt mittarit ovat usein liittyneet yrityksen kasvuun (liikevaihto, työpaikkojen lukumäärä, markkinaosuus) ja kannattavuuteen (liikevoitto, pääoman tuotto). Baum ym. (2001) ovat sitä mieltä, että yrityksen kasvu on tärkein ja yleisin yrityksen menestymistä kuvaava mittari. (Jennings & Beaver 1995, 189-193; Pasanen 1999, 11-28; Freel 2000, 196; Pasanen 2000, 8; Robson & Bennett 2000, 194; Pasanen 2003, 25-26; Dobbs & Hamilton 2007, 299-304, 312.)

Shane ja Kolvereid (1995, 41) katsovat, että yritysten menestymisen mittaamiseen liittyy kuitenkin useita ongelmia. Perinteiset taloudelliset mittarit, kuten esimerkiksi nettotulos tai sijoitetun pääoman tuotto prosentti ovat kyseenalaisia, koska usein kestää jopa monta vuotta ennen kuin uusi yritys alkaa tuottaa voittoa. Tutkimuksissa on pyritty vähentämään näitä ongelmia käyttämällä useita taloudellisia mittareita samanaikaisesti (esim. Shane & Kolvereid 1995; Delmar ym. 2003; Macpherson & Holt 2007).

Pienyrityksen tavoitteet voivat olla myös muita kuin taloudellisia. Taloudelliset tulokset ovat vain yksi näkökulma siitä, miten menestymisen käsite voidaan määrittellä. Laajasti katsottuna menestyminen koostuu sekä ulkoisista että sisäisistä tekijöistä. Menestymistä voidaan tarkastella myös sosiologisten, psykologisten, demograafisten ja ympäristötekijöiden vaikutusten näkökulmasta. (Jennings & Beaver 1995, 189-193; Pasanen 1999, 11-28; Pasanen 2000, 8; Robson & Bennett 2000, 194; Pasanen 2003, 25-26.)

Pienyrityksissä menestymisen mittaaminen taloudellisella suoriutuskyvyllä on monimutkaisempi asia kuin suuryrityksissä. Pienissä yrityksissä, joissa yrityksen omistajuus ja johtajuus on yhden tai kahden henkilön varassa, yrityksen kasvu ei välttämättä ole edes tavoitteena (Pasanen 1999; Littunen 2001; Dobbs & Hamilton 2007, 305). Pasanen (1999) uskoo jopa siihen, että pk-yrityksen kasvutavoitteet ovat sidoksissa yrittäjän henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Yrittäjän ensisijaisena tavoitteena ei saata ollakaan mahdollisimman hyvä taloudellinen tulos, voiton maksimointi tai kasvu, vaan oman itsensä toteuttaminen ja toiminnan itsenäisyys.

Pasanen (1999) ja Littusen (2001) mielestä yritysten menestymisen määrittelyssä voidaan käyttää myös yrityksen tavoitteisiin perustuvaa tarkastelua, koska yksiselitteisiä menestyksen mittareita ei voida esittää. Yritystoiminnan kriittisessä alkuvaiheessa yritykset taistelevat paikastaan markkinoilla, eikä yrityksen kasvu ole välttämättä tavoitteena. Alkuvaiheen jälkeen tavoite voi tuki muuttua. Osalle yrityksistä kasvu on tärkeä tavoite, mutta osalle riittää tavoitteeksi toiminnan pysyminen mahdollisimman vakaana. Yrityksen olemassaolo ja pitkäikäisyys voidaan tulkita menestykseksi, jolloin sillä tarkoitetaan yrityksen selviytymistä. Lisäksi tulee huomioida se, että vain harvat yritykset pystyvät välttämään kaikki niiden olemassaoloa potentiaalisesti uhkaavat tilanteet pitkällä aikavälillä. Kasvua voidaan pitää myös välinearvona, jolloin yritys esimerkiksi pyrkii parantamaan kannattavuutta

markkinaosuutta kasvattamalla. Kasvun avulla yritys voi turvata myös toiminnan jatkuvuuden. Donaldson (2001, 6) katsoo, että organisaation menestymistä voidaan kuvata sen kyvykkyytenä saavuttaa itse itselleen asettamansa tavoitteet, toimia tehokkaana systeeminä tai varmistaa avainhenkilöiden ja sidosryhmien tyytyväisyys.

Kriittiset menestystekijät (Critical Success Factors CSF or Key Success Factors KSF) ovat tekijöitä, joilla on suurin merkitys yrityksen menestymisen kannalta. Ne vaikuttavat yrityksen tehokkuuteen ja kilpailuetuun. Menestystekijöitä on muutamia ja ne vaihtelevat yrityksen toiminnan luonteen mukaan. Erittäin tärkeitä on tunnistaa yrityksen kriittiset menestystekijät, jotta yrityksen johto voi keskittyä yrityksen kehittämiseen. Yrityksen on tarvittaessa tehtävä myös kompromisseja ja valintoja, jotta yritys voi esimerkiksi kasvaa. (Stalk ym. 1996; Pasanen 1999, 20; Pasanen 2000, 14; Vanhala ym. 2002, 105; Pasanen 2003, 37; Sherer 2003; Zwikael & Globerson 2006.)

### 3.2.3 Yritysten menestymis- ja kasvututkimus

Pk-yritysten menestymistä ja kasvua voidaan tutkia monella eri tavalla. Esimerkiksi yritysten kasvututkimukset voidaan ryhmitellä neljään luokkaan riippuen siitä, mistä lähestymistavasta, näkökulmasta yritysten kasvua selitetään. Kasvua voidaan tutkia ja selittää yrittäjän persoonallisuuteen vaikuttavien tekijöiden näkökulmasta, yrityksen kehittämisnäkökulmasta, liiketoiminnan johtamisen näkökulmasta sekä sektori- ja aluetalouteen vaikuttavien tekijöiden näkökulmasta. (Gibb 1993, 1-24; vrt. Davidsson & Wiklund 2000, 32-33; Pasanen 2003, 57-63.) Yritysten kasvu on moniulotteinen ilmiö, jota voi kuvata erilaisilla kasvumalleilla (Delmar ym. 2003, 211). Toisaalta lukemattomat eri tekijät vaikuttavat yritysten kasvuun (Freel 1998, 30). Hitt ja Ireland (2000, 56) ovatkin todenneet varsin osuvasti, että kasvu on yrittäjyyden ydinasia.

Liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa yritysten menestyminen on keskeinen tutkimuskohde, jolla yleensä viitataan yrityksen taloudelliseen suorituskykyyn. Yritysten menestystutkimuksessa painopiste on yrityksen ja sen ympäristön välisten suhteiden tutkimisessa. Keskeisimpiä yrityksen toimintaympäristöjä ovat myynti-, osto- ja rahoitusmarkkinat, joilla yritys toimii tehden yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa ja kilpaillen samanaikaisesti niukoista resursseista. Menestys liittyy yrityksen ja sen ympäristön yhteensopivuuteen ja tämän yhteensopivuuden säilyttämiseen. Mitä parempi yhteensopivuus on, sitä parempi on yrityksen menestyminen. Ajattelumalli perustuu kontingenssiteorian periaatteille. Koska yritys ympäristöt muuttuvat, edellyttää tämä yrityksiltä jatkuvaa uusiutumista ja toiminnan uudelleen arviointia. Yritysten menestymistä on tutkittu erityisesti strategisen johtamisen ja populaatioekologian näkökulmasta (ks. esim. Shane & Kolvereid 1995.) Ensin mainittu selittää menestymistä yrityksen ja jälkimmäinen ympäristön näkökulmasta. Lähestymistavat voidaan myös yhdistää. Tällöin yritys toimii jatkumolla, jossa sillä on joidenkin asioiden suhteen enemmän ja toisten asioiden suhteen vähemmän valinnanmahdollisuutta. Tätä lähestymistapaa voidaan kutsua dialektiseksi lähestymistavaksi. (Phillips & Kirchoff 1989; Storey 1994; Pasanen 1999, 11-16; Vyakarnam ym. 1999, 158-163; Pasanen 2000, 8-107; Pasanen 2003, 13-49, 71-73; Saatsi 2005, 70.)

Yritysten menestystutkimusta on tehty sekä suuryrityksissä että pk-sektorilla. Pk-sektorilla tutkimuksen kohteena ovat useimmiten olleet yritysten uudet liiketoiminnat. Pk-yrityksen menestyminen liittyy kiinteästi yrityksen kasvuun, jota yleisesti

käytetään yrityksen menestyksen mittarina. Yrityksen kasvu on keskeinen edellytys yrityksen taloudelliselle menestykselle. Voimme puhua myös super- ja huippukasvusta. Tällöin on kyse siitä, että yrityksen myynti ja työntekijöiden määrä kasvaa ja lisääntyy prosenteissa erittäin merkittävästi. (Phillips & Kirchoff 1989; Storey 1994; Pasanen 1999, 11-16; Vyakarnam ym. 1999, 158-163; Pasanen 2000, 8-107; Pasanen 2003, 13-49, 71-73; Saatsi 2005, 70.)

Pasanen (2003, 58) sekä Morenon ja Casillasin (2007) mielestä yrityksen kasvuun on useita syitä. Esimerkiksi Pasanen (2003, 58) mukaan yritys haluaa kasvaa, koska se haluaa säilyttää elinkykynsä ja lisätä markkinaosuuttaan. Yritys haluaa saavuttaa myös suurtuotannon edut ja vähentää yrityksen riskejä. Kasvu voi avata yritykselle myös uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Kasvu on välttämätöntä johtavan markkina-aseman saavuttamiseksi. Kasvun avulla yritys voi mm. saavuttaa yritykselle asetun voiton, kannattavuuden ja yrityskoon.

Heikkinen (2007, 51) katsoo, että suomalaisilla yrityksillä kasvun tai kasvuhaluttomuuden syitä ovat verotukselliset syyt ja kasvu merkitsee eri asiaa eri sidosryhmille. Osakkeenomistajille kasvu merkitsee osakkeen arvon kasvua tai lisää osinkoja. Rahoittajat ja taloushallinto näkevät yrityksen kasvun taseen loppusummasta ja liikevaihdosta. Yrittäjälle kasvu merkitsee esimerkiksi parempaa toimeentuloa, työpaikkojen luomista ja menestymistä yrittäjänä. Kasvuun motivoivia tekijöitä ovat myös ei-mitattavat tavoitteet, kuten esimerkiksi yrityksen elonjääminen, työpaikkojen turvaaminen, hyvän maineen ja statuksen luominen, yrityksen säilyttäminen perheyrittäjäksi ja tietyllä paikkakunnalla. Kasvumotivaation taustalla on myös halu lisätä alueellista hyvinvointia ja uusia työpaikkoja.

Koskisen (1996, 175-176) mukaan kasvuyrittäjä on keski-ikäinen, perheellinen mies. Kasvuyrittäjä on suorittanut ammatillisen koulutuksen. Teknillinen tutkinto ja työkokemus takaavat monipuolisen tuotanto-osaamisen. Tulokset ovat samansuuntaiset esimerkiksi Duchesneau ja Gartnerin (1990), Storeyn (1994), Pasanen (1999; 2000; 2003) sekä Macphersonin ja Holtin (2007) tutkimusten kanssa. Lee ja Tsang (2001) ovat hieman toista mieltä, koska heidän mukaansa koulutuksella on jopa pieni negatiivinen vaikutus pk-yritysten kasvuun, kun taas aikaisempaa yrittäjäkokeemusta pidettiin merkittävänä kasvuun vaikuttavana tekijänä. Sen sijaan suurissa yrityksissä koulutuksella on pieni positiivinen vaikutus yrityksen kasvuun, koska yrityksen toiminnot ovat monimutkaisemmat ja suuryrityksissä tarvitaan myös koulutuksella hankittua tietoa ja osaamista. Tutkimuksissa onkin huomattu, että yrittäjän taidoilla on vaikutusta yritysten menestymiseen ja kasvuun (Baron & Markman 2000; Baum ym. 2001; Dobbs & Hamilton 2007). Delmar ja Davidsson (2000) jopa katsovat, että yrittäjän laaja-alainen yritystoiminnan näkemys ja työkokemus on yleensä peräisin pienistä yrityksistä.

Storeyn (1994), Glanceyn (1998) Davidssonin ym. (2002) sekä Morenon ja Casillasin (2007, 82) mielestä nuoret yritykset kasvavat nopeammin ja enemmän kuin vanhat yritykset. Myös pk-yritykset näyttävät kasvavan nopeammin kuin suuret yritykset. Storeyn (1994) mukaan kasvuyritykset ovat osakeyhtiöitä, usein nuorten yrittäjien omistamia, mutta sukupuolella ei näyttäisi olevan merkitystä yrityksen kasvun kannalta. Littusen ja Virtasen (2006, 100, 104) tutkimus vastaavasti paljasti, että iältään vanhemmat yrittäjät toimivat kasvuyrityksissä. Erityisesti keskisuuret yritykset ilmoittavat tähtäävänsä merkittävään kasvuun. Glanceyn (1998) mukaan yritysten si-

jainnilla ei näyttäisi olevan kovin suurta merkitystä yritysten kasvulle, vaikka yleensä katsotaan, että kasvu on voimakkaampaa kaupunkimaisessa ympäristössä kuin maaseudulla. Baum ym. (2001) saivat selville, että kasvuyritykset menestyvät dynaamisessa ja muuttuvassa ympäristössä paremmin kuin vakaassa toimintaympäristössä.

Dobbsin ja Hamiltonin (2007, 315) mielestä uudet yritykset näyttäisivät kasvavan perustamisvaiheen jälkeen nopeasti, mutta kasvu pysähtyy, kun yritys on saavuttanut tietyn tason. Pysyvä kasvu on jopa erittäin harvinaista pienissä yrityksissä. Vesalainen (1995, 14) katsoo useiden eri tutkimusten osoittaneen, että voimakas lineaarinen kasvu on melko harvinaista useimmissa pienyrityksissä. Tutkimusten mukaan vain yksi kolmasosa uusista yrityksistä kykenee todelliseen kasvuun toisena toimintavuotena. Poikkeuksen muodostavat korkean teknologian yritykset, joissa kasvu näyttäisi olevan muita toimialoja nopeampaa ja lineaarista. Macpherson (2005) näkee, että myöskään yrityksen kriisit eivät ole lineaarisia ja tiettyä järjestystä noudattavia. Yrityksellä on samanaikaisesti useita kriisejä ja ongelmat ratkaistaan yrityksessä olemassa olevan kokemuksen ja käytettävissä olevan oikean tiedon perusteella sekä organisointikyvyn ja johdon näkemyksen perusteella.

Storeyn (1994) mukaan kasvunopeus on suurin 25-50 henkilöä työllistävissä yrityksissä. Suomessa on liian vähän kasvuyrityksiä (Elinkeinoelämän keskusliitto & Ernst ja Young 2008, 8), eikä myöskään yritysten kasvuhaluukkuus yllä parhaalle mahdolliselle kansainväliselle tasolle (Virtanen & Lipponen 2006, 56). Toisaalta Tohmon (2007, 131) tutkimuksessa selvisi, että Etelä- ja Keski-Pohjanmaalla on paljon pienyrityksiä ja niillä on myös suuri halu kasvaa. Suomessa on nopean kasvun pk-yrityksiä vain 2 - 3 prosenttia (Simons ym. 2007, 46; Elinkeinoelämän keskusliitto & Ernst ja Young 2008, 9) ja kasvuhakuisia yrityksiä vain noin viidennes pk-yrityksistä (Pasanen 1999). Mäki-Fräntin (2006, 18) tutkimuksessa havaittiin, että vain 15 % pienyrityksistä halusi kasvaa voimakkaasti. Littusen ja Tohmon (2003) mielestä yrityksissä, joissa useampi henkilö osallistuu yrityksen strategiatyöhön ja päätöksentekoon, saavutetaan usein muita yrityksiä nopeampi kasvuvauhti. Huovisen (2007, 20, 209-213) tutkimuksessa saatiin selville, että portfolioyrittäjillä (yrittäjä omistaa samanaikaisesti vähintään kaksi yritystä) on voimakas kasvutavoite, ja he myös näyttävät menestyvän hyvin.

Kasvuyrityksistä on tehty mielenkiintoisia tutkimustuloksia. Barringer ym. (2005) vertasivat nopean ja hitaan kasvun yrityksiä keskenään. Tutkijoiden mukaan kasvuyritykset eroavat hitaan kasvun yrityksistä monella eri tavalla. Yrityksen nopeaan kasvuun vaikuttaa neljä keskeistä osa-aluetta: perustajan erityispiirteet, yrityksen ominaisuudet, liiketoiminnan harjoittaminen ja henkilöstöjohtaminen. Kasvuyritysten perustajat ovat koulutetumpia ja heillä on enemmän aikaisempaa toimialan yritystoiminnan tuntemusta kuin hitaan kasvun yritysten perustajilla. Kasvuyritykset tavoittelevat kasvua määrätietoisesti, ja tavoitteeseen myös sitoudutaan. Kasvu on yrityksen missiona. Kasvuyritykset myös verkostoituvat. Kasvuyritykset hyödyntävät liiketoiminnan harjoittamisessa asiakkailta saatavaa tietoa liiketoiminnan kehittämiseksi. Lisäksi kasvuyritykset kiinnittävät huomiota työntekijöiden työhyvinvointiin ja kehittämiseen. Työntekijöitä motivoidaan antamalla heille esimerkiksi erilaisia palkkioita. Littunen ja Virtanen (2009) tutkivat, mitkä tekijät erottavat kasvuyritykset ei kasvavista yrityksistä. Tutkijat saivat selville, että kasvuyritykset toimivat dynaamisesti. Yrityksen kasvu johtuu tuotanto-

kapasiteetin kasvusta, ulkoisista verkostosuhteista ja tuotannon erikoistumisesta. Motivaatiotekijät olivat keskeisellä sijalla kasvuyrityksissä. Lisäksi ennakoivalla strategialla saavutetaan markkinoiden luottamus.

Beaudry ja Swann (2009) tutkivat yritysryppäiden, klustereiden ja kasvun välistä yhteyttä. Tutkimus paljasti, että yrityksen kasvulla ja saman toimialan työllisyystilanteen välillä on positiivinen yhteys. Klusterit toimivat tehokkaasti teollisuuden tai teollisuuteen liittyvillä ja infrastruktuurin toimialoilla. Tutkijoiden mukaan samalla toimialalla toistensa läheisyydessä toimivat yritykset näyttäisivät kasvavan nopeammin kuin yritykset keskimäärin.

Shepherdin ja Wiklundin (2009) mukaan yritysten kasvun tutkiminen on haasteellista, koska yritysten kasvun tutkimisessa tulisi ottaa huomioon mm. se, mitä mittareita tutkimuksessa käytetään, kuinka monta mittaria tutkimukseen valitaan, miltä aikajaksolta kasvua tutkitaan, tarkastellaanko yrityksen suhteellista vai absoluuttista kasvua ja mihin kasvua ylipäättään verrataan. Shepherdin ja Wiklundin mielestä tutkijoiden tulisi kiinnittää enemmän huomiota mittareiden ja tutkimuksen metodologisiin valintoihin, koska niillä on vaikutusta myös tutkimustuloksiin ja tutkimuksen johtopäätöksiin. Tutkijat huomasivat tämän ongelman myös omassa tutkimuksessaan, kun he tutkivat yritysten kasvua viiden eri mittarin avulla. Käytetyt mittarit olivat myynti, työntekijämäärä, voitto, varallisuus ja oma pääoma. Shepherd ja Wiklund toteavat, että yrityksen kasvun selittämisessä näytetään päästävän oikeampaan lopputulokseen, kun samanaikaisesti käytetään muutamaa valittua mittaria.

Kasvu ja menestystutkimuksissa aineisto ja käytettävät menetelmät samoin voivat vaikuttaa tuloksiin (poikkileikkausanalyysi, pitkittäisaineisto). Kasvu ja menestys on luontevaa useammille yrityksille nousukauden aikana. Jos näitä ilmiöitä tarkastellaan esimerkiksi 4-5 vuoden aikana, voi olla, että kasvuyritysten samoin kuin kasvuyrittäjien keskimääräiset ominaisuudet ovat erilaisia kuin tutkimuksissa, joissa taloudessa on joko pelkkää alamäkeä tai sekä että. Koskisen tutkimuksen tyyppiyrittäjä on 1990-luvun vaihteessa työttömäksi jäänyt useimmiten keski-ikäinen mies, joka on työllistänyt itsensä yrittäjänä. Ulkomaisissa tutkimuksissa jo yrittäjän määrittely on erilainen, sillä oletuksena niissä on, että yritys on ns. venture, johon kuuluu myös kasvuhakuisuus.

Tutkimusten perusteella on pääteltävissä, että monet eri tekijät vaikuttavat pk-yritysten menestymiseen ja kasvuun. Menestymistä voidaan tarkastella myös useasta eri näkökulmasta. Yrityksen menestys ja kasvu näkyvät esimerkiksi yrityksen taloudellisista tunnusluvuihin ja yrityksen kilpailukyknä markkinoilla. Menestys liittyy yrityksen ja sen ympäristön yhteensopivuuteen. Kontingenssiteorian periaatteen mukaisesti uskon, että mitä parempi yhteensopivuus on, sitä parempi on yrityksen menestyminen. Myös kunnat ja alueella mahdollisesti toimiva kehittämissyhtiö ovat pk-yritysten kanssa vuorovaikutuksessa eri tilanteissa. Mitä parempaa tämä vuorovaikutus on, sitä paremmat edellytykset pk-yrityksillä on kehittyä.

### 3.3 ELINKEINOPOLITIIKAN JA PK-YRITYSTEN KEHITTÄMISEN VÄLINEN VUOROVAIKUTUS

Alueellisen kehittämisen tavoitteena on luoda toimintaympäristö, joka mahdollistaa endogeenisen kasvuprosessin synnyn. Yritysten näkökulmasta kyse on alueen tarjoamista yksittäisistä sijaintitekijöistä, joiden perusteella yritys päättää sijoittua alueelle. Avaintekijöitä ovat alueen vahvuudet, kilpailuedut, alueen houkuttavuus sekä tavat, joilla alueen tarjoamia mahdollisuuksia tuodaan aktiivisesti esille. Tärkeätä on se, kuinka "tervetulleeksi" yrittäjät toivotetaan alueelle. Yrittäjä on varsinkin yrityksen perustamistilanteessa riippuvainen lähiympäristöstä ja sen tuesta. Tärkeänä yhteiskumppanina on esimerkiksi sijaintikunta. Myös verkottuneet ryppäät eli klusterit edistävät sekä kilpailua että yhteistyötä. Alueet, kunnat ja yritykset menestyvät, jos ne pystyvät luomaan yhteyksiä ja tekemään yhteistyötä sekä verkostoitumaan. Kuntajohtajien ja päättäjien on nähtävä verkostoituminen strategisena kysymyksenä, koska se vahvistaa paikallista yritystoimintaa. Seudullisen kokonaisvaltaisen elinkeinopolitiikan haasteena onkin verkostojen johtaminen, koska alueen ja sen yritysten kilpailukyky ja kehittymismahdollisuudet kietoutuvat yhteen. (Kanter 1995; Johannisson 1987; Silander ym. 1997, 49-54; Porter 1998; Kolehmainen 2001, 145, 155; Kaskinen 2003; Niittykangas 2003, 207-211; Besser ym. 2006; Drabenstott 2006.)

Hautamäen (2002, 130-136) mukaan alueiden sisäiset kehitystekijät ovat ratkaisevia yritystoiminnan menestymiselle. Ne voivat olla alue- ja yritysکوhtaaisia. Teollisen yritystoiminnan menestymiseen eniten vaikuttavina aluetekijöinä ovat kulttuuriset yritysympäristötekijät ja ne muodostavat yhdessä asuinympäristön ja kunnan johtamistavan kanssa erittäin hienosyisen ja monimutkaisen kehitysvoinman. Nämä alue- ja yritysکوhtaaiset tekijät kietoutuvat tiiviisti yhteen. Tärkeimmät alueکوhtaaiset menestystekijät liittyvät yrityskulttuuriin tekijöihin, joita ovat seuraavat: alue koetaan eteenpäin meneväksi ja edistyväksi, alueen alueidentiteetti on vahva, yrittäjyys on tunkeutunut syvälle ja laajalle koko alueeseen ja väestöön, yrittäjyydelle on esikuvia ja alueen työntekijöiden työmoraali on korkea. Kunnan johto sitoutuu vahvasti ja pitkäjänteisesti kunnan kehittämiseen, kuntaa kehitetään yksimielisyyden vallitessa, kunnassa luodaan hyvät edellytykset yritystoiminnalle ja kunnan on pystyttävä arvioimaan oman kuntansa yritysympäristöä samansuuntaisesti kuin yritykset. Tärkeätä on kehittää myös seutukuntaa ja kunnassa on oltava selkeä strategia kunnan kehittämiseksi.

Hautamäki (2002, 130-136) muistuttaa myös, että yrityskulttuurin ja kunnan johtamiseen liittyvillä aluetekijöillä on suuri merkitys. Tärkeätä on muistaa, että yritysکوhtaaiset tekijät ovat ratkaisevia yritystoiminnan menestymisessä. Alueella on sisäsyntyistä kannattavasti kasvavaa yritystoimintaa, teollisuusyritykset ovat luoneet itselleen riittävän hyvän toimintaympäristön, alueella on saman toimialan yrityksiä, yritystoiminta on suuntautunut kasvaville aloille, yritykset uudistuvat ja yritykset kokevat sitoutuvansa sijaintipaikkakuntansa kehitykseen.

Alueen toimintaympäristön piirteet näyttelevät tärkeää roolia uusien yritysten perustamisessa (Fritsch & Mueller 2008, 24). Kehittyneet teollisuusalueet tarjoavat hedelmällisen alueen uusien ja pienten yritysten kehittymiselle (Verheul ym. 2009, 618). Toisaalta myös maaseutualueet voivat tarjota pk-yritysten kasvulle suotuisat puitteet (Kalantaridis 2009). Malecki (1997, 164, 167, 179) on todennut, että paikalli-

nen ympäristö on olennainen osa pienten yritysten toimintaa ja kasvua (ks. esim. Shane & Kolvereid 1995). Yritykset myös harvoin vaihtavat sijaintipaikkakuntaa. Positiivisessa toimintaympäristössä on paljon sekä pieniä perheyrityksiä että paikallisia veturiyrityksiä, alueen elinkeinorakenne on monipuolinen, alueella on rikas infrastruktuuri, ammattitaitoista työvoimaa on saatavilla ja talousyhteisö pystyy tarjoamaan yrityksille erilaisia rahoitusvaihtoehtoja toiminnan kehittämiseksi. Negatiivisesta yritys ympäristöstä puuttuu kannustava yrityskulttuuri, arvot ja verkostot sekä uusien yritysten toimintoja tukevat organisaatiot. Alueella ei ole yrittäjyyskulttuuria, perheyrittäjyyttä eikä innovatiivisia toimialoja, infrastruktuuri ja pääomamarkkinat ovat heikot. Toisaalta hän myös epäilee, että julkisen vallan toimin ei ole juurikaan mahdollista luoda yrittäjyydelle suotuista toimintaympäristöä.

Tänä päivänä korostetaan alueiden kilpailukykyä. Ammattitaitoinen, innovatiivinen ja koulutettu henkilökunta on tärkeä tekijä yritysten menestymisessä (Hautamäki 2000, 120-131; Kotonen 2007, 7). Tästä näkökulmasta on tärkeätä huomata se, että kuntien asuin- ja elinympäristö on viihtyisä. Fyysinen toimintaympäristö on oltava kunnossa, jotta yritykset menestyvät. Elinkeinopolitiikan toimilla voidaan luoda yrityksille kilpailukykyinen toimintaympäristö (Virtanen & Lipponen 2006, 22). Tässä suhteessa kuntien rooli on keskeinen, koska ne vastaavat kunnallistekniikasta, kaavoituksesta ja maapolitiikasta. Kilpailukykyinen alue tarjoaa hyvän paikallisen toimintaympäristön yrityksille, koska se tukee yritysten perusliiketoimintoja, innovaatiotoimintaa ja kasvua. (Linnamaa 1999; Kolehmainen 2001; Sotarauta ym. 2001). Alueen jatkoon pääsemisen edellytys on, että sijaintiratkaisu on yritykselle markkinoiden ja työvoiman saatavuuden näkökulmasta hyväksyttävissä oleva (Niittykangas 2007, 32). Beaudryn ja Swannin (2009, 417-418) mielestä monipuolinen työympäristö vaikuttaa positiivisesti yrityksen kasvuun ja toistensa lähelle sijoittuneet saman toimialan yritykset kasvavat nopeammin kuin muut yritykset.

Kotosen (2007, 7) mielestä kuntien harjoittamalla elinkeinopolitiikalla on suuri merkitys yritysten sijoittumiseen alueelle. Littäsen (1991, 61-66) mukaan yrityksen sijaintipaikan valintaan vaikuttaa muutama tekijä, kun taas hyvässä toimintaympäristössä on kyse suuresta määrästä tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen kehittymiseen. Eri toimialoilla toimivat yritykset vaativat toimintaympäristöltä erilaisia ominaisuuksia. Varsinkin työvoiman laatutekijät painottuivat tärkeimpinä sijaintipaikan valintaan vaikuttavina tekijöinä. Muita keskeisiä tekijöitä olivat hyvät kuljetus- ja liikenneyhteydet, kunnan yritysystävällisyys, kunnan hyvä asuntotilanne ja laajentuvat markkinat. (kts. Silander ym. 1997, 55-57; kts. Hautamäki 2000, 120-131.) Ikola ym. (2004, 52) katsovat, että yritykset sijoittuvat liiketoimintaan suoraan liittyvien tekijöiden perusteella sinne, missä on tarjolla sopivaa työvoimaa, asuin ympäristö on viihtyisä, liikenneyhteydet ovat hyvät, alue on kasvukeskus ja tuotantokustannukset alenevat. Niittykangas (2007, 32) katsookin, että se alue voittaa, joka pystyy tarjoamaan yrityksessä työskenteleville turvallisen ja virikkeisen elinympäristön.

Littänen (1989, 1998, 2000, 2001) on todennut omissa tutkimuksissaan ja myöhemmin Tohmon (2003) kanssa, että yrityksen kasvuun vaikuttavat myös tilannetekijät ja toimintaympäristö. Tärkeänä tilannetekijänä on esimerkiksi se, kuinka hyvin yritys ja yrittäjä kykenevät luomaan sisäisiä ja ulkoisia verkostosuhteita toisten yrittäjien ja eri sidosryhmien kanssa. Erityisesti sisäiset verkostot toivat yritykseen kilpailuetua, innovaatioita ja tehokkuutta. Henkilökohtaisten sidosverkostojen merkitys korostui

kasvuyrityksissä, ja vuorovaikutussuhteet olivat tärkeitä silloin kun yritys asetti kasvutavoitteet.

Kuhmosen ym. (2007, 48-49) mielestä elinkeinopolitiikan vaikuttavuutta ja hyvää sisältöä voidaan hakea ohjelmapohjaisten toimintatavan, vahvan yrittäjälähtöisyyden kautta tai alueellisen yhteistyön suunnalta. Perinteinen perusrakenteiden ja työvoiman tarjontaan keskittyminen ei vaikuttaisi enää nykyaikaiselta tehokkaalta elinkeinopolitiikan ensisijaiselta konseptilta. Onnistuneelta elinkeinopolitiikalta edellytetään aktiivisempaa otetta ja se on myös sidottava johonkin suuntaan ja toimintatapaan, prosessiin. Kukin kunta itse päättää, mikä on kunnan elinkeinopolitiikan rakenne ja prosessi kunnassa. Rakenteen määrittelyssä on kyse työnjosta, mitä kunta itse tekee ja mitkä asiat hoidetaan kehitysyhtiöiden ja hankkeiden kautta. Prosessissa korostuu vuorovaikutus paikallisten yrittäjien ja kunnan toimijoiden välillä, koska vuorovaikutus on tärkein yksittäinen kunnan elinkeinopolitiikan menestystekijä. Myös osaamis- ja yhteysverkostot ovat tärkeitä onnistuneessa elinkeinopolitiikassa. Maaseutukunnan elinkeinopolitiikan menestys voi perustua: 1) ohjelmapohjaiseen ammattimaisuuteen, 2) yrittäjälähtöisyyteen tai 3) vahvaan alueelliseen yhteistyöhön. Pääpaino tulee olla prosessien laadun kehittämässä. Maakunnassa on oltava useita keskenään yhteistyötä tekeviä kehitysyhtiöitä, jotka toimivat lähellä paikallisia yrityksiä. (vrt. Niittykangas 1992, 205-207.)

Kuntastrategiassa, erillisessä elinkeinostrategiassa tai elinkeinopoliittisessa ohjelmassa päätetään kunnan elinkeinopoliittisesta linjasta. Kunnalla on vastuu myös alueensa elinkeinotoiminnan edellytysten järjestämisestä. (Sallinen 2007, 16-24.) Kunnan sijainnilla on oma tärkeä merkityksensä yritysten sijoittumisessa eri kuntiin (Hautamäki 2000; 120-131). Littusen ja Virtasen (2006) tutkimus osoitti, että yrityksen sijainnilla on tärkeä merkitys yrityksen selviytymisvaiheessa. Esimerkiksi sijaintiteorioiden mukaan yritykset ratkaisevat sijaintipaikkansa minimoimalla joko tuotanto- tai markkinointikustannuksensa. Kunnan toimenpiteillä voidaan alentaa näitä kustannuksia ja parantaa yrityksen kilpailuedellytyksiä. (Pirkola 1997, 48; Blakely & Bradshaw 2002, 57-66; Stel & Suddle 2008, 44.)

Kuntien elinkeinopolitiikan vaikuttavuutta on vaikea mitata. Vaikuttavuus näkyy kunnan kehityksenä, mutta yhtäältä myös yritysten menestymisenä. Kuntien tulee hyödyntää omat rakenteelliset tekijät, ja yleiset edellytykset on oltava kunnossa, jotta elinkeinopolitiikkaa tuottaa tuloksia. Kunnan hyvä palvelutaso tarkoittaa sitä, että silloin ovat myös yritystoiminnan yleiset edellytykset kunnossa. Elinkeinopolitiikalla on merkitystä niissä kunnissa, joissa on riittävät resurssit. Elinkeinopolitiikan tulisi olla ennakoivaa, ja uusille kasvualoille suuntautuvalla elinkeinopolitiikalla näyttäisi olevan parhaimmat onnistumisen edellytykset. (Wuori & Niemi-Lilahti 1999, 450; Hannus & Hallberg 2000, 88-92). Paikalliseen ja alueelliseen kehitykseen vaikuttavat useat eri tekijät ja teoriat pystyvät vain osittain kuvaamaan jotakin taloudellisen mekanismin osa-alueita. Myös elinkeinopolitiikan tukitoimien vaikutukset riippuvat hyvin laajan muuttujajoukon keskinäisestä vuorovaikutuksesta. Kunnat myöntävät esimerkiksi yritystukia, koska kuntaan syntyy lisää työpaikkoja, kunnan verotulot lisääntyvät, alueen teollisuus monipuolistuu, kuntaan muuttaa uusia asukkaita, yrityksen toiminta jatkuu paikkakunnalla ja kunnan elinvoimaisuus lisääntyy. Kuntien elinkeinopolitiikan katsotaan joka tapauksessa parantavan kansantalouden ja paikallistalouden kilpailukykyä. (Pirkola 1997, 48-49; Blair 2004; Ikola ym.; 2004, 19-21, 41, 52.)

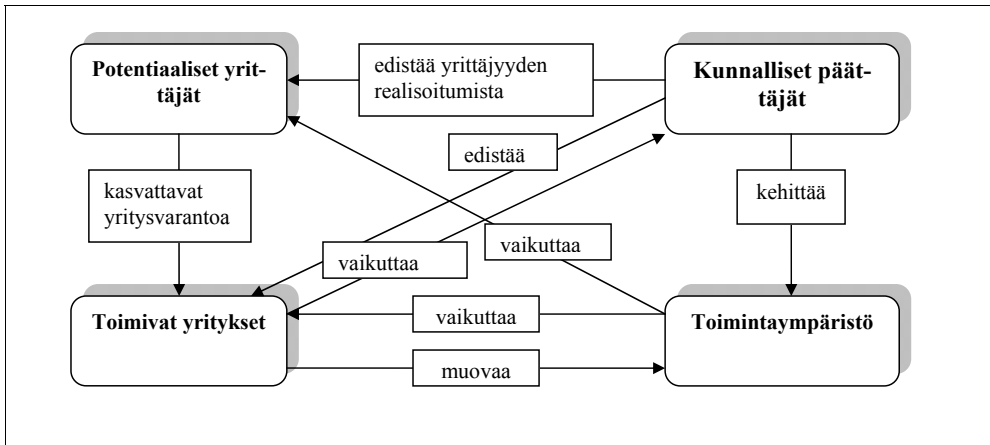


Storeyn (1994) mukaan erilaisten instituutioiden tarjoamat neuvontapalvelut ja tukitoimet vaikuttavat positiivisesti pienyritysten kasvuun. Ennen kaikkea valtion tukitoimenpiteillä on merkittävä vaikutus pienyritysten kasvun edistämiseksi. Robsonin ja Bennettin (2000) sekä Hjalmarssonin ja Johanssonin (2003) tehtyjen tutkimusten johtopäätöksiä oli, että yksityisten neuvontapalveluiden käytöllä on positiivinen vaikutus yritysten taloudelliseen menestymiseen, kun taas julkisen sektorin neuvontapalveluiden ja yritysten menestymisen välillä on havaittavissa positiivinen heikko yhteys vain harvoissa tapauksissa. Tutkimusten mukaan julkisen sektorin tarjoamat neuvontapalvelut näyttäisivät jäävän usein vähämerkityksellisiksi asiakkailleen.

Martikainen ja Nikkinen (2004, 40) selvittivät Suomen yrittäjien toimeksiantamassa tutkimuksessa pk-yritysten menestymisen ja kasvun, kasvustrategioiden ja käytettyjen neuvontapalveluiden välistä yhteyttä. Tutkimuksen johtopäätöksenä oli se, että neuvontapalveluiden käyttö on yhteydessä yritysten kasvuun ja yritysten kasvua tukevat parhaiten fokusoituneet strategiat. Tulokset osoittivat sen, että yritykset käyttävät eri neuvontapalveluita sen mukaisesti, miten ne potentiaalisimmin tukevat heidän valitsemiaan kasvustrategioita ja yrityksen yleisiä toimintatapoja.

Ollila (1987, 38, 69-76) korostaa sitä, että hyvä elinkeinoilmasto parantaa yritysten keskinäisiä yhteistoiminnan mahdollisuuksia. Elinkeinoilmastoa ei näe, mutta sen aistii. Elinkeinoilmastoon vaikuttavat ratkaisevasti eri elinkeinotoiminnan ja kunnallishallintoon vaikuttavien ihmisten ja toimijoiden väliset suhteet. Yritykset pitävät tärkeänä kunnan aktiivista tiedottamista, nopeata päätöksentekoa, tasa-puolisuutta, yrittäjiin luotetaan ja kunnassa on yrittämiseen innostava ympäristö. Niittykangas (2003, 196-200) korostaa sitä, että paikallinen yrittäjäilmasto on tärkeä tekijä ja se osaltaan vaikuttaa yritystoiminnan kehittymismahdollisuuksiin paikkakunnalla. Yrittäjien on helppo tulla positiiviseen yrittäjäyhteisöön. Nämä kunnat ovat myös taloudelliselta asemaltaan terveempiä kuin negatiivisen yrittäjäyhteisön kunnat. Positiivisen yrittäjäyhteisön kehittäminen on tehokkaampaa yrittäjäyhteisöjen edistämistä, alue-, teollisuus- ja elinkeinopolitiikkaa kuin yksittäisten yritysten tukeminen.

Seuduilla on oltava omat kehittämistavoitteet ja painopistealueet. Kyse on erikoistumisesta. (Camagni 1992; Kostiainen 1999, 2002; Terluin 2003). Seuduilla on oltava elinkeinopoliittinen strategia, jossa määritellään, millaisia yrityksiä alueelle halutaan ja mitä seutu voi tehdä yrittäjäyhteisöjen edistämiseksi. Seudulla on oltava kärkiklusterit. (Kolehmainen 2001, 156.) Tärkeätä on se, että kuntien ja seutujen kehittämisstrategioiden pitäisi olla yhdenmukaiset (Jones 1994). Seutujen kehittämiseen voidaan vaikuttaa käynnistävän kehittämisen avulla, joka on laadullista kehittämistä. Tämä tarkoittaa sitä, että kehittämistyö lähtee liikkeelle yrityksistä. Konkreettisia keinoja ovat yritysten liiketoimintaa edistävät, käynnistävät ja edellytyksiä luovat toimenpiteet. Tärkeätä olisi se, että seututasolla tunnettaisiin eri toimialojen ja yritysten kehityspolut. Tämä tarkoittaa myös aktiivisempaa yhteydenpitoa yrityksiin. Seudullisilla elinkeino- ja kehittämissyhtiöillä on oma sijansa paikallisessa elinkeinopolitiikassa. Kuntien ja seutujen on sovittava keskinäisestä työnjaosta yrittäjäyhteisöjen edistämiseksi. Esimerkiksi seutuyhtiö ei voi hoitaa kaikkia elinkeinopolitiikan tehtäviä, koska kunta vastaa edelleen esimerkiksi maankäytöstä ja asumispalveluista. (Jääskeläinen 2006; Katajala 2006; Laukkanen 2006; Kuhmonen ym. 2007.)



Kuvio 8. Yrittäjyyden synnyn ja kehittämisen tärkeät asiat (Niittykangas ym. 1994, 9-10)

Niittykangas ym. (1994, 9-10) ovat kuvanneet hyvin yrittäjyyden synnyn ja kehittämisen tärkeät asiat ja eri toimijoiden välisen vuorovaikutuksen kuten kuviosta 8 voidaan havaita.

Niittykangas ym. (1994, 9-10) korostavat sitä, että seutukunnat ovat riippuvaisia pienistä ja lähimarkkinoille suuntautuvista teollisista yrityksistä. Näiden yritysten kehitys on suuria yrityksiä vahvemmin sidoksissa toimintaympäristön tarjoamiin mahdollisuuksiin ja paikalliseen yrittäjäpotentiaaliin. Tästä näkökulmasta on yrittäjyyden kannalta kiinnitettävä huomiota siihen, että yritysten syntyyn ja sijoittumiseen on perustajan kotipaikalla suuri merkitys.

Niittykankaan ym. (1994, 9-10) mukaan yrityksen sijaintipaikan valintaan vaikuttavat työvoimatekijät, yrityksen valitsema strategia ja alueen tuotantorakenne. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että alihankintayritykset pyrkivät sijoittumaan päähankijan läheisyyteen ja erikoistumisstrategian omanneet tavalla, joka mahdollistaa tuotekehityksen ja kansainvälistymisen. Tuotantorakenteen vaikutus ilmenee sitä kautta, että uusien yritysten synty on usein olemassa olevan tai olleen tuotantotoiminnan uudelleenorganisointia.

Niittykangas ym. (1994, 16) katsovat, että kuntien päättäjät vaikuttavat omilla toimenpiteillään potentiaalisen yrittäjyyden realisoitumiseen ja yritystoiminnan kehittämiseen. Kuntien päättäjien tehtävänä on toimintaympäristön kehittäminen, joka edistää potentiaalisen yrittäjyyden realisoitumista ja toimivien yritysten kehittymistä. Kehittyvän toimintaympäristön keskeisiä ominaisuuksia ovat toimijoiden aktiivisuus ja vuorovaikutus. Näiden toteutumisen edellytys on yhteinen ja yhden-suuntainen kehittämisen tahto.

# 4 Tilannetekijät

Tässä luvussa tarkastelun kohteena ovat kunnan ja seudun elinkeinopolitiikkaan liittyvät tilannetekijät. Alun perin yritysmaailmassa kehitetyt käsitteet ja mallit, kuten esimerkiksi strategia-käsite ja strateginen johtaminen (Rannisto 2005, 105) on hyväksytty monelta osin myös julkisessa hallinnossa, minkä johdosta myös tässä tutkimuksessa strategia-käsitettä ja johtamista tarkastellaan yritysmaailmaan sovellettujen käsitysten kautta. Julkisen sektorin johtamista on uudistettu viime vuosikymmeninä uuden julkisjohtamisen suuntauksen kautta, jolloin keskeistä on ollut markkinamekanismin ja yksityissektorin johtamisoppien soveltaminen julkiselle sektorille. (Kaljunen 2011, 54-60.) Sama pätee myös verkostoitumisesta käytävään keskusteluun, koska näkökulmat soveltuvat tietyiltä osin myös kunnalliseen ja seudulliseen toimintaan.

## 4.1 STRATEGIA

Strategia-käsite on erittäin yleinen ja sitä käytetään päivittäin. Käsite on hämärtynyt, ja siitä on tullut muotitermi. Monet tutkijat ja johtajat määrittelevät käsitteen myös eri tavalla (Mintzberg & Quinn 1991; Näsi & Aunola 2001; Kamensky 2008). Tässä tutkimuksessa esitetään vain muutamia määritelmiä ja tämän tutkimuksen kannalta parhaita strategia-käsitteitä.

Strategia-sana tulee alun perin kreikankielisestä sanasta "strategos", joka tarkoittaa sodan johtamisen taitoa. Strategisen johtamisen kehitys on lähtenyt liikkeelle sodankäynnin tarpeista. Suosituimmat strategiaopit on luotu 1960 – 1990-luvulla, ja kaikille opeille on yhteisenä punaisena lankana "kilpailu". (Mintzberg & Quinn 1991, 6; Kamensky 2000, 16; Näsi & Aunola 2001, 8; Näsi & Aunola 2005, 10; Kamensky 2008, 16.)

Chandler (1962, 13) oli ensimmäisiä henkilöitä, joka määritteli strategian liiketoiminnan kannalta. Hänen mukaan strategia on yrityksen pitkän tähtäimen tavoitteiden ja päämäärien määrittämistä ja toiminnan suuntaamista sekä resurssien allokoitua asetettujen tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi. Chandlerin esittämässä määritelmässä korostuu pitkän tähtäimen tavoitteellinen toiminta. Tämän lisäksi siihen sisältyy oletus resurssien niukkuudesta, jonka vuoksi niitä on allokoitava. Tutkija ei kuitenkaan esittänyt, miten tavoitteet aiotaan saavuttaa.

Näsi ja Aunola (2001, 12; 2005, 15) määrittelivät käsitteen seuraavasti: "Strategia tarkoittaa yrityksen toiminnan juonta, sen tapahtumien punaista lankaa." (ks. esim. Kamensky 2000, 17, 20.)

Ala-Mutkan (2008, 73) mielestä strategia tarkoittaa joko yhtä päätöstä tai sitä suuntaa, jonka yksi päätös on aiheuttanut. Strategia juonena nähdään näin toisiaan vahvistavien päätösten sarjana.

Kamensky (2000, 17-18, 20-25; 2008, 19-20) määrittelee strategian seuraavasti: "Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivo-

jen valinta muuttuvassa maailmassa. Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä. Strategian avulla yritys hallitsee tietoisesti ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan.” Määritelmässä korostuvat tietoisuus tavoitteista ja toimintalinjoista sekä muuttuva toimintaympäristö.

Vanhala ym. (2002, 91-92) näkevät, että yrityksissä strategia koostuu kahdesta pääkomponentista: 1) yrityksen päämääristä ja tavoitteista sekä 2) keskeisistä toimintalinjoista ja -suunnitelmista. Strategia määrittelee yrityksen liiketoiminnan nojautuen toimintaympäristön tarjoamiin tehtäviin tai ongelmiin. Strategian ohjaamana yrityksen resurssit, voimavarat kootaan ja kohdistetaan siten, että yritykselle syntyisi ainutlaatuinen ja kestävä kilpailuasema. Strategia huomioi yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sekä ympäristön odotetut muutokset ja kilpailijoiden toimintamahdollisuudet eli erilaiset uhkat ja mahdollisuudet. Strategia on yrityksen ”punainen lanka” ja suunnan määrääjä.

Kuntapuolen strategia-käsitys ei poikkea kovinkaan paljon yksityiselle sektorille laadittujen käsitysten kanssa, koska Ranniston (2005, 78) kuntapuolen tutkimuksessa strategia-käsite on saanut selvästi vaikutteita yritysmaailmaan kehitetyistä käsitteistä. Rannisto määrittelee käsitteen seuraavasti: ”Strategia on tavoitteellinen ja tulevaisuuteen suuntautuvien strategisten suunnitelmien kokonaisuus. Strategia toimii karttana haluttuun tulevaisuuteen ja toimintamallina, jonka mukaan toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia arvioidaan ja niihin reagoidaan. Strategia luo toiminnalle johdonmukaisuutta riippumatta siitä, onko strategia tavoiteltu vai muotoutuva.” Rannisto (2005, 79) totesi tutkimuksessaan, että strategia voi yksinkertaisuudessaan tarkoittaa organisaation johtamisen punaista lankaa, sitä menetelmä- ja käsittekokonaisuutta, jonka mukaan organisaatiota johdetaan.

Kamenskyn (2008, 27, 29) mukaan tällä hetkellä on menossa strategisen vuorovaikutusjohtamisen vaihe. ”Strateginen vuorovaikutusjohtaminen on johtamisfilosofia ja ajattelutapa, jonka mukaan kyky nähdä, ymmärtää, kehittää ja hallita yhä monimutkaistuvia vuorovaikutussuhteita on tulevaisuudessa yhä keskeisempi menestystekijä yrityksen strategisessa johtamisessa.”

Ala-Mutkan (2008, 25-26, 54, 63, 79) mielestä strategian johtamisympäristö koostuu kolmesta osatekijästä: strategisen johtamisen maailmankuvasta, lähtökohdista ja strategiaprosessista. Johtamisen maailmakuva on se pohja, johon toimijan päätöksenteko ja toiminta perustuvat. Maailmankuvaan liittyvät toimijan aikaisemmat kokemukset, näkemykset ja omat arvot. Johtamisen lähtökohdat ovat ohjaavia suuntaviivoja, joiden kautta strategia heijastuu. Strategiaprosessi sisältää toiminnan periaatteet, vuorovaikutuksen, ohjauksen ja itse toiminnan, joka lopulta saa aikaan muutoksen. Näiden osatekijöiden tuloksena syntyy sittemmin strategia, joka on joustava ja jatkuvasti kehittyvä. Lisäksi Rannisto (2005, 78) totesi tutkimuksessaan, että organisaatiossa on käytävä paljon keskustelua strategiasta, jotta se toteutuisi käytännön toiminnassa. Ilman tätä keskustelua toimijat eivät osaa tehdä oikeita valintoja muuttuvissa tilanteissa.

## 4.2 JOHTAMINEN

Johtamista on tutkittu paljon ja se on tuottanut lukuisia erilaista johtajuutta kuvaavia käsitteitä. Johtamisteoriat eivät myöskään ole täsmällisiä. Perinteisesti johtamisen käsite sisältää ihmisten (leadership) johtamisen ja asioiden (management) johtamisen (Vanhala ym. 2002, 257-258; Saatsi 2005, 70). Johtaminen on kokonaisuus, jossa yhdistyvät johtajan oma systemaattinen toiminta, johtamisen ja strategian luomisen prosessi, tulevaisuuden tarkkailu ja jatkuva oppiminen (vrt. Kast & Rosenzweig 1985, 5; Rannisto 2005, 93). Keskeisimmät johtamisteoriat ovat klassiset johtamisteoriat, johtajuuden piirreteoriat, johtamistyyliin perustuvat teoriat, tilannejohtaminen, tavoitejohtaminen, tulosjohtaminen ja strateginen johtaminen. Strategisessa suunnittelussa ja johtamisessa on useita eri koulukuntia, joilla painotukset vaihtelevat (Kaivo-oja 2003, 226-249).

Koulukuntia on myös luokiteltu ja yhdistelty eri maissa eri tavalla. Koulukunnista esimerkiksi yrittäjyys- koulukunta korostaa yrittäjän persoonallisuutta. Yrittäjä ja poliitikot nähdään mm. persoonallisena, visioivana ja vahvana johtajana. Yrityksen kasvu on tärkeä päämäärä. Toimiva johtamismalli muodostuu visiosta, strategias- ta ja skenaarioista (Kaivo-oja 2003, 234). Koulukuntaa on toisaalta kritisoitu siitä, että strategian luominen ja toteuttaminen on liiaksi yksittäisen ihmisen varassa. (Mintzberg 1994, 3; Rannisto 2005, 56).

Strategiatyön päävaiheet ovat olleet pitkän tähtäimen suunnittelu (PTS), strate- ginen suunnittelu, strateginen johtaminen ja strateginen ajattelu. (Kamensky 2008, 15, 27). Myös kunnissa tarvitaan strategista johtamista (Rannisto 2005, 96), koska julkishallinnon toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, muutoksiin on reagoitava ja on tehtävä strategisia valintoja. Liikkeenjohdon piirissä kehitetyt johtamisopit ovat osaltaan uudistaneet johtamisajattelua kunnissa ja kiinnittäneet johtajien huomio- ta esimerkiksi strategiatyöhön (Kaljunen 2011, 278). Sen vuoksi tässä tutkimuksessa johtamista tarkastellaan strategisen johtamisen viitekehyksen kautta.

### Strateginen johtaminen

Strategisen johtamisen teoria perustuu 1900-luvun alun yritysten liikkeenjohdon teoriaan ja organisaatioteorioihin. Strateginen johtaminen on teoriaperusteista, mutta empiirinen tutkimustyö on viimeisten vuosikymmenien aikana lisääntynyt merkittävästi. Mielenkiinnon kohteena on se, kuinka johtaminen vaikuttaa yrityksen suorituskykyyn. Alkuvuosikymmeninä (1900-1960-luku) strategisessa johtamisessa keskityttiin siihen, mitä tapahtui yrityksen sisällä sekä mitkä ovat yrityksen vahvuudet ja heikkoudet. Tutkimustyötä tehtiin pääasiassa yksittäisissä yrityksissä, koska tieteelliset ja tilastolliset tutkimusmenetelmät eivät olleet vielä riittävän kehittyneitä. Tutkijoiden mielenkiinnon kohteena olivat yrityksen sisäiset prosessit ja ominaispiirteet, päätöksentekoprosessit, yrityksen liittoutumat, val- tasuhteet, hierarkkiset rakenteet ja yritysjohdon johtamiskyvykkyys. (Hoskisson ym. 1999, 417-456.)

1980-luvulta alkaen johtamisteoria kehittyi voimakkaasti sekä teoreettisella että metodologisella tasolla. Johtamistyössä keskitettyyn mm. rakenteisiin ja korostettiin kilpailun merkitystä ja kilpailun dynamiikkaa. Tutkijoiden mielenkiinnon kohteena olivat myös strategiset ryhmät. Teoria keskittyi tutkimaan yrityksen ulkoisia asioi-

ta ja puitteita. (Hoskisson ym. 1999, 417-456; Hitt & Ireland 2000, 45-46; vrt. Näsi & Aunola 2001, 103.)

Myöhemmin (1980-1990-luvulla) merkittävimmät näkökulmat olivat resurssipohjainen näkökulma (resource-based-view) ja tietopohjainen (knowledge-based-view) näkökulma. Resurssipohjainen näkökulma tutkii, kuinka yritykset voivat saavuttaa resurssien avulla parempaa ja kestävämpää kilpailuetua. Yritysten tavoitteena on toteuttaa sellaista strategiaa, joka tukeutuu yrityksen sisäisiin vahvuuksiin ja toimintaympäristön mahdollisuuksiin, mutta samalla pyrkii vähentämään yrityksen sisäisiä heikkouksia ja ympäristön uhkia. Tietopohjainen näkökulma korostaa tiedon merkitystä yritysten menestymisessä. Tiedolla on yritysten kilpailukykyyn hyvin erilainen vaikutus. Tieto-taito, osaaminen, innovaatiot ja teknologian kehittyminen ovat mahdollistaneet sen, että tiedosta ja sen hallinnasta on selvää kilpailuetua markkinoilla. Tieto ja osaaminen ovat tämän mukaan yrityksen keskeisimmät resurssit. (Hoskisson ym. 1999, 417-456; vrt. Näsi & Aunola 2001, 103.)

”Strategisessa johtamisessa on kysymys asioista, jotka määrittelevät liiketoiminnan suunnan ja konkreettiset edellytykset perustavalla ja pitkävaikutteisella tavalla” (Vanhala ym. 2002, 88). Strateginen johtaminen tarkoittaa organisaation ja siihen liittyvien toimijoiden johtamista strategian keinoin epäsuorasti. Johtamisessa vaikutetaan ihmisten maailmankuvaan ja perusolettamuksiin. (Ala-Mutka 2008, 76). Kamenskyn (2008) mielestä strategisen johtamisen taito on yrityksen tärkein menestystekijä. Pasasen (1999, 18) mukaan strategisen johtamisen kenttää voidaan esimerkiksi lähestyä siten, että tutkimustulokset jaetaan sen mukaan, kohdistuuko tutkimus strategiaprosessiin vai strategian sisältöön. Tässä tutkimuksessa kiinnitetään huomiota strategian sisältöön, koska tutkimuksessa mm. selvitetään, miten kuntien ja kehittämissyhtiön strategiat voivat edistää pk-yritysten kehittymistä. Tämän tutkimuksen teoreettisessa osassa kuvataan lyhyesti myös strategiaprosessin keskeiset osat, jotta ymmärrämme, miten organisaation strategia muodostuu.

Vanhala ym. (2002, 89) katsovat, että strategisen johtamisen pyrkimyksenä on ymmärtää yrityksen menestymisen perusta ja siinä tapahtuvat muutokset. Johtamisen tarkoituksena on järkevä, tietoinen asioiden ohjaaminen ja tilanteisiin sopeutuminen päämäärättömän ajalehtimisen sijaan. Strateginen ajattelu, strateginen johtaminen ja strateginen suunnittelu auttavat meitä näkemään, mitä saattaa tulevaisuudessa tapahtua (vrt. esim. Näsi & Aunola 2005, 15-19.) Ranniston (2005, 68) kuntapuolen tutkimuksessa saatiin selville, että strategisessa johtamisessa on kyse tietoisesta käyttäytymisestä, jolla pyritään asetettuihin tavoitteisiin. Strategista johtamista on yhtälailla strategian määrittelijöiden toiminta, strategian tulkinnasta vastaavien toiminta ja strategian toteuttajien toiminta.

Näsin ja Aunolan (2001, 104; 2005, 138-139) mukaan strateginen johtaminen koostuu kahdesta osasta: strategian laadintaprosessista ja strategian toimeenpanoprosessista, kun taas Houbenin ym. (1999) mukaan strateginen johtaminen koostuu kolmesta perusosasta: strategian muodostamisesta, strategian toteuttamisesta sekä strategian valvonnasta ja arvioinnista. Tutkijat ovat esittäneet strategiaprosessin vaiheista erilaisia kaavioita, jotka ovat tietyiltä osin melko samanlaisia (Mintzberg 1994, 37; Näsi & Aunola 2001; 19-51, 104-118; Vanhala ym. 2002, 103).

Kamensky (2000, 37-282; 2008, 56-353) on esittänyt varsin käyttökelpoisen mallin yrityksen strategian arkkitehtuurista. Strategiaprosessi on monensuuntainen vuoro-

vaikutusprosessi, joka lähtee liikkeelle yrityksen elämäntehtävästä (missio) edeten kohti strategioiden toteutumisen turvaamista. Yrityksen elämäntehtävän määrittely on strategiaprosessin pysyvin ja arvoperusteisin elementti. Elämäntehtävä muodostuu kolmesta pääelementistä: toiminta-ajatuksesta, visiosta ja arvoista. Toiminta-ajatus ilmaisee yrityksen perustarkoituksen, miksi yritys on olemassa. Visio on yrityksen tulevaisuuden tahtotila. Arvot ovat niitä periaatteita, joiden mukaan organisaatio toimii (vrt. esim. Lainema ym. 2001, 59; Hakanen ym. 2007, 84; Kaplan & Norton 2009, 56-60). Nämä elementit ovat strategisen arkkitehtuurin kaikkein arvoperusteisimmat ja pysyvimmät, niiden on oltava positiivisessa vuorovaikutuksessa keskenään ja mission on annettava vankka perusta yrityksen muulle strategiselle arkkitehtuurille. Strategiaprosessissa otetaan huomioon myös toimintaympäristö, strategiset bisnesalueet, toimialan menestystekijät ja sisäinen tehokkuus. Strategiaprosessi etenee erilaisten analyysien, strategisten tavoitteiden, valintojen, toimenpideohjelmien ja pitkän tähtäyksen budjettien kautta kohti strategioiden toteuttamista. Käytetyimmät analyysit ovat esimerkiksi SWOT-analyysi (vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet, uhat) ja ns. PESTE-malli, jossa otetaan huomioon yleiset ympäristötekijät (poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset ja ekologiset tekijät). Kaplan ja Norton (2009, 67-68) puhuvat PESTEL-mallista, jossa on edellä mainittujen tekijöiden lisäksi otettu huomioon myös juridiset tekijät. Rannisto (2005, 79-80, 105) korostaa kuntapuolella strategiaprosessin merkitystä strategiatyössä ja strategisessa johtamisessa. Organisaation on tehtävä valintoja ja johtamistyötä on tehtävä strategiassa määriteltyjen tavoitteiden mukaisesti. Kunnissa käytetäänkin varsin yleisesti strategiatyössä SWOT-analyysejä.

Rannisto (2005, 73-76) onkin esittänyt varsin yksityiskohtaisen mallin kunnan strategiaprosessista, jossa on huomiotu myös prosessiin osallistuvat kaikki osapuolet kuten esimerkiksi kunnan luottamushenkilöt, viranhaltijat ja ulkoiset sidosryhmät. Tutkijan mukaan prosessia ohjaa yleensä kunnanjohtaja. Malli sisältää viisi vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa suunnitellaan strategiaprosessi ja päätetään siihen osallistujista. Toisessa vaiheessa määritellään mm. organisaation tavoitteet ja toiminta-ajatus strategisten teemojen helpottamiseksi. Tämän jälkeen analysoidaan kunnan tulevaisuuden muutoksia sisäisten ja ulkoisten tekijöiden näkökulmasta käyttäen apuna esimerkiksi SWOT-analyysejä. Samalla valitaan myös strategiset teemat. Kolmannessa vaiheessa tehdään ehdotukset strategisiksi kannanotoiksi. Neljännessä vaiheessa päätetään käydyn keskustelun perusteella strategioiden sisältö. Viimeisenä vaiheena on strategioiden toteutus ja arviointi. Prosessissa on keskeistä se, että strategiaprosessia johdetaan valmistelusta toteutukseen, strateginen keskustelu on keskeisessä asemassa ja johdolla on voimakas tahto toteuttaa valittua strategiaa ja että se pitää huolta kokonaisuudesta. Näsin ja Aunolan (2005, 164) mukaan strategisen menestyksen ongelmaa ei ratkaista prosesseja ja systeemejä parantamalla, vaan keskeistä on strategisen ajatusmaailman kehittäminen yksilö- ja kollektiivitasoilla. Johtajan on oltava strateginen moniosaaja ja strateginen moniperspektiivikko. Strategia-ajattelu on metaforisesti ajateltuna näkemistä eteen- ja taaksepäin, ylä- ja alapuolelle, sivuille ja läpi toimeenpanon.

Kuntien johtamista ovat tutkineet väitöskirjoissaan mm. Arto Haveri (1994), Olavi Kallio (1995), Leena Leväsvirta (1999), Kauko Heuru (2000), Kaija Majoinen (2001) ja Pasi-Heikki Rannisto (2005). Haveri (1994, 13-17, 95-96) tutki kunnan kehittämis-

strategioiden merkitystä alueellisen kehityksen osana ja kontekstissa. Tutkimuksen kohteena olivat erityisesti muodollinen suunnitteluprosessi ja strategiset päätökset. Haveri huomasi, että mitä enemmän ihmisiä osallistuu strategiaprosessiin, sitä yleisempiä strategiat ovat sisällöllisesti. Useimmiten strategiaprosessiin osallistuvat valtuuston lisäksi hallitus, johtavat viranhaltijat sekä pääsopijajärjestöjen luottamusmiehet. Vaikka kunnan koko ei ole ensisijaisesti vaikuttava tekijä, voidaan olettaa strategian olevan myös sitä yleisempi, mitä kompleksisempi ja isompi organisaatio on kysymyksessä. Haveri korostaa johtajuuden merkitystä strategian määrittelyssä ja organisaation sitoutumista strategiaan. Olavi Kallio (1995, 60-66) tutki ympäristön vaikutusta kuntaorganisaation toimintaan. Kallion käsitys lähtee vastaavasti siitä, että johtamisen tehtävänä on toimintaympäristön ja valtuuston asettamien tavoitteiden tulkinta ja toteutus.

Heuru (2000, 69-71, 200-201, 217, 380) tutki kunnan päätösvallan syntyhistoriaa ja kehittymistä, erityisesti kunnan budjettivallan ja johtamisjärjestelmän näkökulmasta. Tutkija näkee, että poliittista johtajuutta on ollut olemassa niin kauan kuin on ollut yhteisöjä. Poliittinen johtaja käyttää tarkoituksenmukaisuusharkintaa ja pyrkii sitä kautta vaikuttamaan kunnan päätösvallan sisältöön. Kunnanjohtaja on poliittinen johtaja, koska vaaleilla valittu valtuusto ottaa ja erottaa kunnanjohtajan. Tutkijan mukaan erityisesti tulosjohtaminen korosti ja vahvisti kunnanjohtajan sekä muiden johtavien virkamiesten asemaa. Leväsvirran (1999, 5-6, 101-102) tutkimuksessa selvitettiin mm. kunnallisjohdon rooleja muuttuvassa toimintaympäristössä. Tulosten mukaan luottamushenkilöiden ja johtavien viranhaltijoiden rooleissa löytyy paljon päällekkäisyyksiä, mutta myös eroja. Poliitikot toimivat kuntalaisten ja omien ryhmien edusmiehinä. Viranhaltijajohto toimii professionaalisenä hallinnon edustajana, joka osallistuu laajasti päätöksentekoprosessin eri vaiheisiin. Tämän vuoksi viranhaltijoilla on suuri vaikutusvalta kunnan toiminnan ohjaamisessa ja toteuttamisessa. Valtuusto tekee kuitenkin isot strategiset valinnat. Tulosten mukaan kunnan strategisessa johtamisessa sekä poliitikot että viranhaltijat korostavat omaa asemaansa ja näin kilpailevat keskenään.

Majosen (2001, 304-308) tutkimuksessa selvitettiin kunnan strategista johtamista ja erityisesti valtuuston asemaa ja toimintaa. Tutkijan mukaan poliittisten tekojen arvioinnin aikajänne on lyhyt, kun taas strategisen johtamisen aikajänne on pitkä, ja sen tulokset näkyvät hitaasti vuosien päästä. Perinteisten strategisen johtamisen osa-alueiden (strategiset analyysit, visiot, toiminta-ajatus, päämäärät ja tavoitteet) rinnalla korostuu jatkuva valppaus seurata ja analysoida, mitä muutoksia tapahtuu toimintaympäristössä. Kuntien tulisi olla eteenpäin katsovia toimijoita ja käyttää proaktiivista otetta, jotta vältetään ongelmatilanteiden syntyminen ja tartutaan esiin nouseviin mahdollisuuksiin. Tutkimuksessa saatiin selville, että valtuuston työ on suuntautunut strategisen johtamisen suuntaan, mutta toisaalta samanaikaisesti tavoitteiden asettamista ollaan vasta opettelemassa. Kuntiin on muodostumassa myös uudenlaisia toiminta-areenoita ja organisaatiomuotoja, kuten esimerkiksi seutyhteistyö ja projektityö, joiden toimintaan valtuustot vaikuttavat kuitenkin rajallisesti. Valtuustolla on kunnan strategiaan vaikuttava, ei sitä tekevä rooli. Mitä aikaisemmassa vaiheessa valtuusto osallistuu strategian laatimiseen, sitä paremmin se voi vaikuttaa strategisen johtajuuden kautta strategiaan. Valtuuston perustehtävää on suunnattava strategisen johtamisen suuntaan politiikoinnin sijasta, jolloin poli-



tiikkaan tulee linjakkuutta ja suunnitelmallisuutta. Valtuustolla on oltava strategista pätevyyttä. Tämä tarkoittaa sitä, että valtuuston on ymmärrettävä toimintaympäristön muutoksia, kykyä tunnistaa heikkoja signaaleja, kykyä selkiyttää tavoitteita sekä taitoa luoda uusia toimivia yhteistyö- ja vuorovaikutussuhteita.

Rannisto (2005, 22) tutki kunnan strategista johtamista. Tutkimuksen kohteena oli erityisesti kunnanjohtaja kunnan strategisena johtajana. Rannisto toteaa omassa tutkimuksessaan, että kunnassa strategista johtamista toteuttaa kunnanvaltuusto, koska strateginen johtaminen on kuntalaissa määrätty valtuuston toimintalueeksi. (Kuntalaki 1995/365, 1 §). Toisaalta Rannisto sai omassa tutkimuksessaan selville, että todellisuudessa kunnan strategisena johtajana toimii kunnanjohtaja. Tutkimus paljasti, että kunnanjohtajan rooli strategisena johtajana on kasvanut ja strateginen johtaminen muotoutuu kunnanjohtajien persoonallisten mieltymysten mukaan. Luottamushenkilöiden vaikutus strategiseen johtamiseen on edelleen vähäinen. Myös strategioiden luominen ja käytäntöön vieminen vaihtelee kunnittain. Tutkimuksessa korostetaan strategista keskustelua ja viranhaltijoiden avointa asioiden valmistelua luottamushenkilöiden kanssa.

#### **4.3 VERKOSTOITUMINEN**

Yritysten verkostoitumisesta ja sen merkityksestä on kirjoitettu paljon ja aiheesta on tehty useita väitöskirjoja (ks. esim. Kohtamäki 2005; Toivola 2005; Vuorinen 2005). Elinkeinopoliittista yhteistyötä ja verkostoitumista ovat Suomessa tutkineet ja sivunneet mm. Sotarauta ja Linnamaa (1997), Sotarauta, Linnamaa ja Viljamaa (1999) sekä Linnamaa (2004) omassa väitöstutkimuksessaan. Elinkeinopolitiikka perustuu nykyään myös verkostomaiseen toimintatapaan ja esimerkiksi seudullinen kehittämissyhtiö on osa tätä verkostoa. Verkostolähestymistapa sopii elinkeinopolitiikan tutkimiseen, koska elinkeinopolitiikka on moninaista, laaja-alaista ja elinkeinopoliittisten kysymysten ratkaisemiseen osallistuvat useat eri toimijat.

Hakasen ym. (2007, 9) mukaan verkostoja on ollut kautta aikojen, ja yhteistyöhakuisuus on sekä maailmanlaajuinen että paikallinen kehitystrendi. Jarillon (1988) ja Vesalaisen (2006, 9) mielestä verkostojen merkitys on tiedostettu vasta 1980-luvulla, jolloin useat tutkimukset osoittivat verkostomaisen toimintamallin olevan hyödyllinen teollisessa toiminnassa. Vuorisen (2005, 17) näkemys on, että yritys-toiminnassa yleisimpiä verkostoitumisen muotoja ovat yritysten väliset alihankinta- ja sopimusvalmistussuhteet. Chetty ja Wilson (2003), Toivola (2005, 187-203) sekä Hakanen ym. (2007, 103) katsovat, että verkostoituminen tulee nähdä entistä enemmän strategisena kysymyksenä ja strategisena verkostoitumisratkaisuna. Linnamaa ja Sotarauta (2001, 61-62) näkevät, että verkostonäkökulma on tuonut mukanaan tuotantotoimintaan, alueelliseen kehittämiseen ja elinkeinotoiminnan edistämiseen monia uusia ajattelu- ja toimintamalleja. Verkosto on joustava, ja siksi se sopii hyvin nopeasti muuttuviin olosuhteisiin. Verkostomainen toiminta perustuu yhteistyöhön. Verkostosuhteiden syntyminen edellyttää ensimmäisenä keskinäisen riippuvuuden oivaltamista ja hyväksymistä. Verkostoitumisella kuvataan vastavuoroisten, ei-hierarkkisten vuorovaikutussuhteiden merkityksen kasvua, toimijoiden lisääntyntä keskinäisriippuvuutta. Verkostomainen yhteistyö on li-

sääntynyt jopa niin paljon, että on ryhdytty puhumaan verkostoyhteiskunnasta ja verkostotaloudesta.

## Käsitteet

Hakasen ym. (2007, 10, 15, 43) mukaan verkostoitumiseen liittyvä käsitteistö ja terminologia ovat vielä vakiintumattomia, eikä verkostolle ole olemassa yleispätevää määritelmää. Ilmiön hahmottamiseksi voidaan kuitenkin esittää muutamia käytettyjä määritelmiä.

Verkostoitumisella tarkoitetaan prosessia, jossa kaksi yritystä tai organisaatiota muodostaa vahvan ja tiiviin sosiaalisen, taloudellisen, palvelu ja teknisen liittoutuman. Yhteistyön tavoitteena on yksinkertaisesti yrityksen kustannusten alentaminen ja taloudellisen voiton lisääminen. Verkostoituminen tarkoittaa myös yritysten ja ihmisten lisääntyvää yhteistyötä ja liittoutumista erilaisten verkostojen kanssa. Verkostoituminen tulee nähdä myös yritysstrategiana, jossa yhteistyöllä voidaan saavuttaa verkostossa kaikkia osapuolia hyödyntäviä etuja paremmin, kuin jos kukin yritys toimisi yksin. Näin saadaan aikaan synergiaetuja. Yritykset tekevät keskinäistä yhteistyötä ja kaikki osapuolet ovat tietoisia toiminnan yhteisistä tavoitteista. Verkostoitumisessa on kysymys myös yritysten välisestä pitkäaikaisesta ja yhteistyömäisestä vaihdannasta. Verkostotaloudella tarkoitetaan useiden yritysten toimintaa verkostoissa, ja se edellyttää myös toimivia tietoliikennejärjestelmiä. (Belussi & Arcangeli 1998; Huggins 2000; Wilson & Appiah-Kubi 2002; Ritter ym. 2004.)

Hakasen ym. (2007, 44-45, 77) mielestä verkostosuhteella tarkoitetaan yrityksen tai muun organisaation tavoitteelliseksi, pitkäaikaiseksi ja läheiseksi tarkoitettua yhteistyötä yhden tai useamman muun yrityksen tai organisaation kanssa. Yhteistyö on vuorovaikutteista ja luottamuksellista, ja siihen sisältyy kaikkien osapuolten osaamisen kehittymistä. Verkostosuhde voi olla kumppanuus (suhde yhteen yritykseen tai organisaatioon), verkko tai verkosto (suhde useampaan yritykseen tai organisaatioon). Verkostoitumisella käsitetään pidempiaikaista, usein strategista, luottamukseen perustuvaa, kaikkia osapuolia pitkäjänteisesti hyödyntävää (win-win-pohjaista) yhteistyötä. Verkostoituminen ja verkottuminen voidaan määritellä seuraavasti: "Verkostoituminen on prosessi, jossa yhteistyöyritysten tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi. Verkottuminen on verkostosuhteisiin pohjautuva tavoitteellinen ja tuloshakuinen prosessi, jossa osapuolien tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään pitkäjänteisesti lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi. Verkottuminen on tiiviin verkostoitumisen muoto."

Belussin ja Arcangelin (1998), Hugginsin (2000) sekä Wilsonin ja Appiah-Kubin (2002) mielestä verkottumisella tarkoitetaan yleensä yritysten välistä teknistä verkostoitumista. Verkottuminen on verkostoitumisen alatermi ja se on terminä suppeampi, kohdistuen lähinnä tekniseen toteutukseen, kuten esimerkiksi yritysten tietoliikennehankintoihin. Rosenfeldin (1996) määritelmässä verkostolla tarkoitetaan kolmen tai useamman yrityksen yhteistyömuotoa, jonka tavoitteena on tuoda lisäarvoa verkoston jäsenille, ratkaista ongelmia, mennä uusille markkinoille, tehdä kehittämistyötä ja tuottaa erilaisia toimintoja markkinoille. Linnamaan ja Sotaraudan (2001, 62) mukaan verkosto voidaan määritellä eriaikaisesti ja eri tavoin vakiintuneiksi sosiaalisiksi suhteiksi toisistaan riippuvaisten toimijoiden välillä, jotka ovat organisoituneet yhteisen intressin ympärille. Hakasen ym. (2007, 78) mielestä ver-

kosto tarkoittaa useamman yrityksen, organisaation tai yksilön välistä verkostosuhteitten kudosta, joka on periaatteessa rajaton ja jatkuvasti elävä. Pietiläinen ym. (2005, 25) näkevät, että käsitettä verkosto (network) käytetään kuvaamaan markkinoita makrotasolla, ei yksittäisen yrityksen tai yritysryhmän toiminnan näkökulmasta. Hakanen ym. (2007, 78) katsovat, että verkko on käsitteellisesti tiivis ja rajattu verkosto, johon liittyy omaa, tunnistettavaa ja tavoitteellista toimintaa. Pietiläinen ym. (2005, 25) lähtevät siitä, että käsitettä ”verkko” (net) käytetään, kun tarkastellaan yhden yrityksen erilaisia suhteita ja verkkoja, joissa se on mukana.

Hakasen ym. (2007, 104) mukaan yrityksen tai muun organisaation verkostostrategialla tarkoitetaan sitä osaa yrityksen strategiasta, jossa määritellään ja kuvataan, miten yritys voi tai sen kannattaa tukeutua ulkopuolisiin toimijoihin ja tehdä niiden kanssa yhteistyötä toteuttaakseen valitsemaansa strategiaa mahdollisemman tehokkaasti. Nämä toimijat voivat olla muita yrityksiä, organisaatioita tai henkilöitä. Vastaavasti verkoston strategia tarkoittaa johonkin tiettyyn kumppanuussuhteeseen tai verkkoon kuuluvien yritysten tai muiden organisaatioiden yhteistä strategiaa.

## **Verkostoteoriat**

Verkostotoimintaan on useita lähestymistapoja ja näkökulmia. Verkostoteoriat voidaan jakaa karkeasti kolmeen ryhmään. Verkostoitumista voidaan tarkastella sosiaalipsykologisen, organisaatio- ja talousteoreettisen ja strategisen liikkeenjohdon näkökulmasta. Luettelo ei ole tyhjentävä, vaan näyte erilaisista, mutta keskeisistä, verkostoitumiseen vaikuttavista teoreettisista näkökulmista. Yleisellä tasolla lähtökohta on kuitenkin se, että verkostonäkökulmat perustuvat kahteen kulmakiveen: sosiaalipsykologiseen ja talousteoreettiseen näkökulmaan. Sosiaalipsykologinen näkökulma tuo tarkasteluun inhimillisen tekijän, luottamuksen, henkilökohtaisen vuorovaikutuksen, ihmissuhteet, vastavuoroisuuden ja oppimisen. Talousteoreettinen näkökulma korostaa kovia tekijöitä, taloudellista hyötyä, rationaalista päätöksentekoa, resurssiriippuvuutta ja valtaa. Strategisen liikkeenjohdon näkökulman tarkastelussa tulee esimerkiksi huomata se, että resurssiperustainen, interaktiivinen ja strategisten verkostojen näkökulmat ovat osittain päällekkäisiä. (ks. esim. Kohtamäki 2005, 86-90; Vesalainen 2006, 15, 29, 34.)

Sosiaalipsykologisten tarkastelutapojen ytimessä on ihminen, ja verkostoituminen nähdään henkilösuhdekäsitteenä. Näkökulmaa voidaan laajentaa pelkästä henkilöiden välisestä suhteen tarkastelusta myös ryhmien, organisaatioiden ja kokonaisten verkostojen tarkasteluun. Keskeisiä teoreettisia näkökulmia ovat sosiaalisen vaihdannan teoria (social exchange theory), sosiaalisen pääoman teoria (social capital-approach) ja oppimisen, erityisesti organisationaalisen oppimisen ja oppivan organisaation tarkastelutapa. (ks. esim. Vuorinen 2005, 94-124; Vesalainen 2006, 30-31.)

Sosiaalinen vaihdanta perustuu vastavuoroisuuden olettamukseen. Vastavuoroisuuden taustalla vaikuttavat vahvoina tekijöinä riippuvuus ja valta. Osapuolten yhteistyön motiivi riippuu siitä, miten tärkeänä koetaan yhteistyökumppanilta saatava hyöty ja mikä mahdollisuus on saada vastaava hyöty muualta. Sosiaalisen pääoman teoria perustuu henkilöiden välisiin suhteisiin. Suhteiden laajuudella ja laadulla on positiivinen vaikutus siihen, kuinka hyvin toimijat saavuttavat omat tavoitteet. (ks. esim. Vuorinen 2005, 94-124; Vesalainen 2006, 30-31.)

Sosiaalinen pääoma muodostuu kolmen ulottuvuuden: rakenteellisen, suhteiden luonnetta kuvaavan ja kognitiivisen ulottuvuuden kautta. Rakenteellinen ulottuvuus viittaa niihin tapoihin, joilla osapuolet ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Suhteiden luonnetta kuvaavalla ulottuvuudella tarkoitetaan henkilöiden välisiä laadullisia tekijöitä. Näistä tärkeimpiä ovat luottamus ja uskottavuus. Kognitiivinen ulottuvuus sisältää suhteessa vallitsevan yhteisen näkemyksen sekä tietoisuuden tavoitteista ja menettelytavoista. (ks. esim. Vuorinen 2005, 94-124; Vesalainen 2006, 30-31.)

Sosiaalinen pääoma voi generoitua yksilö-, organisaatio- tai jopa yhteiskunnan tasolle. Organisaatio saa rakenteiden ja sosiaalisten suhteiden kautta paremmat resurssit. Paremmat resurssit voivat olla sekä aineellisia että aineettomia. Tärkeitä aineettomia resursseja ovat tieto ja oppiminen. Oppiminen voidaan nähdä sosiaalipsykologisena ilmiönä. Kyse on yksilön oppimisprosessista, joka vaikuttaa mm. organisaatioiden ja verkostojen tasolla. Verkostojen yhteydessä on tärkeää tehdä jako verkostoihin oppijoina ja toisaalta oppimisfoorumeina. Edellinen kuvaa verkostot oppijoina samaan tapaan kuin organisaatiot. Arvioimalla, kokeilemalla ja uutta etsimällä kehitytään toimijana entistä paremmaksi. Jälkimmäinen verkosto kuvataan oppimisympäristönä, jossa hyvä oppimisympäristö tarjoaa jäsenilleen hyvät mahdollisuudet itsensä kehittämiseen. (ks. esim. Vuorinen 2005, 94-124; Vesalainen 2006, 30-31.)

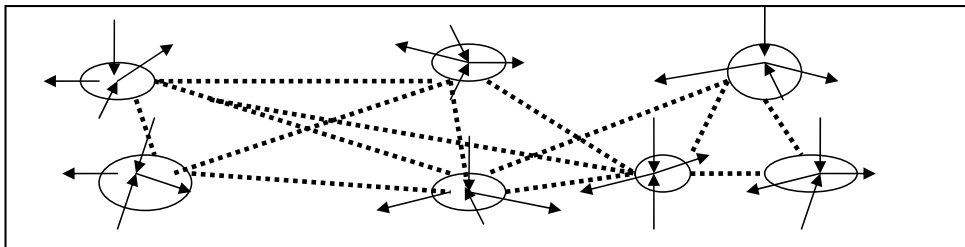
### **Verkostojen jaottelut**

Verkostot voidaan jaotella eri tavalla jakamalla ne karkeasti kahteen ryhmään: organisaatioiden välisiin verkostoihin ja yksilön henkilökohtaisiin verkostoihin. Organisaation väliset verkostot ovat muodollisia systeemejä, kun taas henkilökohtaisissa verkostoissa on kyse ihmisten välisistä epämuodollisista suhteista. Verkostot voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin verkostoihin. Verkostot voidaan jakaa myös epämuodollisiin ja muodollisiin verkostoihin. Epämuodollisia verkostoja ovat esimerkiksi perheenjäsenten, ystävien ja kollegoiden muodostamat verkostot ja yhteistyösuhteet, jolloin kyse on sosiaalisista verkostoista. Muodollisiin verkostoihin kuuluvat yrittäjien muut yhteistyökumppanit, kuten esimerkiksi rahoittajatahot. Verkostot voidaan jakaa myös fyysisiin, taloudellisiin ja sosiaalisiin verkostoihin. Uusimmassa tutkimuksessa verkostot on jaoteltu eri verkostotyypleihin hieman eri tavalla, jolloin verkostoitumista on tarkasteltu esimerkiksi markkinoinnin, imagon ja teknologisen verkostoitumisen näkökulmasta. (Rosenfeld 1996; Belussi & Arcangeli 1998; O'Donnell ym. 2001; Wilson & Appiah-Kubi 2002; Benson-Rea & Wilson 2003; Chetty & Wilson 2003; Linnamaa 2004, 51; Mackinnon ym. 2004; Lechner ym. 2006.)

Vesalainen (2006, 11) jakaa verkostot kolmeen osaan. Yksinkertaisin tapa on nähdä verkostot kahdenvälisen suhteiden (dyadic relationship) kautta syntyviksi, jolloin verkostomaisuuden tarkastelun ja tutkimuksen kohteena on kahdenvälinen suhde. Toiseksi verkostoa voidaan tarkastella yhden organisaation näkökulmasta kaikkia sen kahdenvälisiä suhteita, jolloin saadaan kuva laajemmasta verkostosta yhdestä kiinnepohdasta tarkasteltuna. Kolmas ja monimutkaisin tapa näkee verkostot monenkeskinä vuorovaikutus- ja vaihdantasuhteina, jolloin tuloksena syntyy laaja-alainen, ns. "helikopteriperspektiivistä" otettu kuva vallitsevasta verkostorakenteesta. Käytännössä jokainen yritys on oman verkostonsa keskipiste, josta se tarkastelee suhteitaan eri suuntiin. Sen mukaan jokainen verkosto on täysin ainutlaatuinen kokonaisuus.

Verkostoituminen tulee nähdä myös vertikaalisena ja horisontaalisena prosessina ja arvoketjuna. Vertikaalisessa verkostoitumisessa on kyse organisaatioiden välisistä linkityksistä, jolloin yritykset tekevät yhteistyötä esimerkiksi tavarantoimittajien, maahantuojien ja asiakkaiden kanssa. Horisontaalisella tasolla yhteistyötä tehdään kilpailijoiden kanssa. Strategisella verkostoitumisella tarkoitetaan sitä, että yrityksillä on liiketoimintasuhteita tavarantoimittajien, maahantuojien, asiakkaiden ja kilpailijoiden kanssa. (Belussi & Arcangeli 1998; O'Donnell ym. 2001; Wilson & Appiah-Kubi 2002; Benson-Rea & Wilson 2003; Chetty & Wilson 2003.)

Verkon ideaalimallissa verkosto koostuu useista eri toimijoista, kuten kuviosta 9 havaitaan (Linnamaa & Sotara 2001, 64).



Kuvio 9. Verkon ideaalimalli (Linnamaa & Sotara 2001, 64)

Linnamaan ja Sotaraudan (2001, 63) mukaan verkosto on tasa-arvoisten toimijoiden muodostama kokonaisuus, jossa eri toimijat täydentävät toinen toistensa osaamista ja tietoja vuorovaikutteisessa prosessissa. Verkosto on useiden eri toimijoiden toimintaympäristö, jossa ei ole perinteisessä mielessä keskusta tai johtoa. Lähtökohtana on se, että kukaan ei nouse ainakaan pysyvästi missään asiassa muiden yläpuolelle. Verkon ideaalimallissa verkosto koostuu myös useista solmukohtista, joilla kullakin on oma roolinsa osana verkostoa. Verkon solmukohta toimii koordinaatiokeskuksena. Se on joko fyysinen tai aineeton piste, jonka kautta kulkevat monet tärkeät toiminnot. Verkosto mahdollistaa avoimen kommunikaation ja monensuuntaisen ihmisten ja ideoiden liikkeen. Myös alueellinen kehittäjäverkosto toimii samalla periaatteella.

### Erilaiset verkostot

Jarillo (1988) ja Miller ym. (2007) korostavat verkostoa kilpailustrategiana: strateginen verkosto on pitkäaikainen, tarkoituksenmukainen järjestelmä itsenäisten yritysten välillä, jonka avulla yritys voi saavuttaa tai ylläpitää kilpailuetua sekä hyödyntää ulkoisia resursseja systemaattisesti. Jarillon (1988) mukaan strateginen verkosto on erillisten yritysten perustama liittouma ja verkkoa hoitaa ja kehittää keskusyksikkö, veturiyritys. Veturiyrityksen tehtävänä on solmia ulkoisia suhteita niitä toimintoja varten, jotka eivät ole verkon ydinosan piirissä. Tärkeätä on valita, mille arvoketjun osille yrityksen toiminta painotetaan ja mitkä arvoketjun osat teetetään alihankkijoilla. Tällä tavalla jokainen yritys voi erikoistua ydinosansa, joka on sen kilpailuedun kannalta olennaista. Strategisen verkon voi tunnistaa tiiviistä, monenkeskisestä suhteiden kimpusta, joka tavallaan käy "sotaa" muita verkostoja

vastaan. Kohtamäen (2005, 26, 254, 257-258) mielestä strateginen verkosto on kärkiyrityksen ympärille muodostunut kumppanuuksien tiivistymä, joka perustuu vaikeaan vaihdettavuuteen, kohtuulliseen voitontavoitteluun ja toimivallan käyttöön sekä luottamuksen että yhteisyyden kokemukseen. Tutkijat ovat myös sitä mieltä, että luottamus on tärkeä asia verkoston jäsenille.

Linnamaan ja Sotaraudan (2001, 63) mukaan alueellinen kehittäjäverkosto muodostuu niistä keskeisimmistä toimijoista, jotka omalla toiminnallaan ja keskinäisellä yhteistyöllä vaikuttavat olennaisesti kyseisen alueen kehitykseen ja joiden välillä on toiminnallinen yhteys. Kehittäjäverkostoissa mukana olevat toimijat ovat riippuvaisia verkostokumppaneiden kanssa tehtävästä yhteistyöstä, koska ilman kumppaneita he eivät kykenisi yhtä hyvään lopputulokseen. Yhdessä tekeminen tuottaa yhteistä lisäarvoa kaikille osapuolille. Kehittäjäverkostoihin voivat kuulua esimerkiksi kunnat, avainyritykset, tutkimuslaitokset, TE-keskukset jne. Verkoston jäsenet osallistuvat vain niihin kehittämishankkeisiin, joista itse kullekin on hyötyä. Alueellinen kehittäjäverkosto on löyhästi organisoitunut strateginen verkosto, koska sillä ei ole vakiintunutta organisaatiomuotoa ja se pyrkii vaikuttamaan alueen pitkän aikavälin kehitykseen.

Linnamaa (2004, 62-67) tarkoittaa policy-verkostoilla julkisten, puolijulkisten ja yksityisten toimijoiden verkostoa. Verkostossa valmistellaan, päätetään ja toteutetaan tietyn julkisen politiikkalohkon asioita. Policy-verkostossa on keskeistä mm. toimijoiden väliset vuorovaikutussuhteet. Myös Storhammar (2010) korostaa vuorovaikutustaitojen merkitystä, koska yritystoiminnan kehittämiseksi olisi tärkeitä saada nimenomaan pk-yritykset mukaan innovaatioverkostoihin, jotka rakentuvat yritysten, yhteisöjen, asiantuntijoiden ja asiakkaiden vuorovaikutuksen kautta. Alueellisilla toimijoilla on oltava uudenlaisia vuorovaikutuksen tapoja sekä rahoitus- ja tukimuotoja, jotta pk-yritykset saadaan mukaan innovaatioverkostoihin.

## **Verkostoitumisen hyödyt ja haitat**

Yrityksmaailmassa yritysten erikoistuminen ja kansainvälistyminen on lisännyt verkostoitumista. Kilpailun kiristyminen on johtanut siihen, että yritykset keskittyvät siihen ydinosaamiseen, joka luo yritykselle eniten taloudellista arvoa ja voittoa. Yritykset haluavat olla mukana verkostoissa, koska yrityksen riskiä voidaan jakaa ja työnjako on selkeämpää. Verkostoitunut yritys pyrkii käyttämään myös tehokkaasti omia laitteitaan ja erikoisosaamistaan. Lähtökohtana on yritysten kilpailukyvyyn ja kannattavuuden parantaminen. Verkostoissa yhteistyö on joustavaa, tiivistä ja monipuolista. (Belussi & Arcangeli 1998; Chaston & Mangles 2000; Hitt & Ireland 2000, 50-51; Huggins 2000; Wilkinson & Young 2002; Wilson & Appiah-Kubi 2002; Benson-Rea & Wilson 2003; Chetty & Wilson 2003; Pietiläinen ym. 2005, 31-33; Vuorinen 2005, 25-27; Besser ym. 2006; Vesalainen 2006, 16-22; Hakanen ym. 2007, 25-27, 197-199.) Vuorinen (2005, 262, 271) sai omassa tutkimuksessaan selville, että Suomessa verkostoitumisen syitä ovat kustannusten karsiminen tai tuotannon skaalaedut, lisääntynyt joustavuus, omien resurssien puute, uusien tuotteiden tai prosessien kehittäminen ja pääsy uusille markkinoille. Kärkiyritysten näkökulmasta yritysverkostoja on olemassa, koska kansainvälinen talous ja siinä käytävä kilpailu pakottaa tehokkaamman organisointimuodon etsintään. Verkostoitunut toimintamalli on näissä olosuhteissa tehokkain strategia ja verkostosuhteiden tehokkuutta on suhteen

syntymisen jälkeen sekä tavoiteltu että saavutettu sosiaalisiin keinoihin turvautuen.

Hakanen ym. (2007, 28-30) ovat sitä mieltä, että verkostoitumisen epäonnistumisen perussyynä on puutteellinen strategiatyö. Verkostoitumista jarruttavat luottamuksen pettäminen, yhteistyön hyödyt nähdään eri tavalla, pelisäännöt ovat epäselvät, vuorovaikutus ei ole jatkuvaa ja kaikkiin suuntiin toimivaa ja sitoutuminen on epätasaista. Myös kokonaisuuden hahmottaminen, hallinta ja johtaminen on monimutkaisempaa kuin yhden yrityksen kohdalla. Verkostojen kriittisin vaihe on rekrytointi, eli keitä osapuolia tarvitaan ja huolitetaan yhteiseen verkostoon. Varamäen ja Järvenpään (2004, 33) sekä Kohtamäen (2005, 257-258) mukaan moni resurssiltaan hyvä verkosto on kaatunut tai ei ole tuottanut toivottua tulosta, koska verkoston henkilöjäsenten keskinäinen henkilökemia ei ole toiminut. (ks. esim. Vuorinen 2005, 26.) Mackinnonin ym. (2004, 100-102) ja Millerin ym. (2007, 640) mielestä verkostoitumisessa on tärkeitä mm. maine, uskottavuus ja luottamus.

Linnamaan ja Sotaraudan (2001, 64-74) mukaan verkostoituminen ei aina tuo organisaatiolle lisäarvoa. Yksin toimiminen saattaa olla tehokkaampaa ja joustavampaa. Verkostot saattavat myös hidastaa kehittämistoimintaa. Suomessa verkostoitumista ovat saattaneet hidastaa esimerkiksi institutionaaliset muutokset aluehallinnossa ja päätöksenteko- ja hallintojärjestelmien uudistukset. Erityisesti EU:n tavoiteohjelmien päätöksentekoa ja hallintojärjestelmää pidetään monimutkaisena, jolloin toimijat saattavat turhautua päätöksenteon hitauteen ja monimutkaisuuteen. Ongelmana saattaa olla myös se, että alueellisessa kehittäjäverkostossa toimii sellaisia henkilöitä, jotka omalla toiminnallaan ylläpitävät vanhoja ja kankeita rakenteita.

Linnamaan ja Sotaraudan (2001, 64-74) mielestä alueellisessa kehittämisessä on toimijoita, joita voidaan nimittää järjestelmän vartijoiksi ja verkostosukkuloiksi. Järjestelmän vartija toimii muodollisesti ja heille on tärkeitä sääntöjen noudattaminen. He hoitavat asiat virallisen kaavan mukaan ja toimintaa hoidetaan suunnitelmien ja kehittämisohjelmien kautta. Toimijoiden roolit ja asema on sovittu etukäteen ja se on suhteellisen pysyvä. Verkostosukkulat ovat aktiivisia henkilöitä ja he pitävät tiivistä yhteistyötä eri toimijoihin. Heillä on tärkeitä verkoston toimiminen ja he laittavat likoon oman persoonansa, jotta verkosto toimisi hyvin. He näkevät verkoston dynaamisena ja jatkuvasti muotoaan muuttavana. Täysin puhtaita järjestelmän vartijoita ja verkostosukkuloita ei ole olemassa, mutta se antaa varsin osuvan kuvauksen siitä, millaista toiminta voi käytännössä olla. Oleellista on huomata se, että vanhojen käytäntöjen poisoppiminen saattaa hidastaa verkostoitumista. Verkostot jäävät usein myös hierarkioiden puristukseen ja toimijat omien organisaatioidensa vangiksi. Hallinnolliset verkostot aiheuttavat jopa verkostoväsymystä, koska henkilöiden aika menee hukkaan kokouksissa varsinaisen toiminnan jäädessä taustalle.

#### **4.4 KONTINGENSSILÄHESTYMISTAPA**

Kontingenssiteoria kehittyi 1960- ja 1970- luvuilla ja sitä voidaan pitää yhtenä systeemiajattelun johdannaisena (Kast & Rosenzweig 1985, 115; Kallio 1993, 43; Kallio 1995, 30-31). Systeemi koostuu osista ja niiden välisistä riippuvuussuhteista. Osista muodostuu kokonaisuus. Systeemitteoria korostaa voimakkaasti avoimuutta, organisaation ja ympäristön välistä riippuvuus- ja vuorovaikutussuhdetta sekä tämän suh-

teen merkitystä organisaation jatkuvuudelle ja menestymiselle. (Kallio 1993, 31, 40.) Kontingenssiteoriassa kiinnostavat ne suuntaukset, jotka käsittelevät ympäristön ja organisaation välistä vuorovaikutusta. (Kallio 1995, 29-31.) Kontingenssiteoria kuuluu systeemiteoreettiseen ajatteluun perustuviin organisaatioteorioihin. Teoria korostaa kahta yleistä näkemystä. Ensinnäkin organisaatiot ovat erilaisia ja toiseksi organisaation tehokkuus edellyttää, että sen rakenteet ja toimintatavat sopivat tehtävään työhön ja organisaation toimintaympäristön olosuhteisiin. (Leväsvirta 1999, 64-65.)

Lawrence ja Lorsch (1969, 14, 156-158) esittivät kontingenssiteorian ensimmäisenä. Tutkijoiden mukaan ei ole olemassa kaikkiin organisaatioihin ja tilanteisiin sopivaa parasta organisointitapaa, vaan paras tapa on riippuvainen organisaation toiminnan luonteesta ja kulloisestakin tilanteesta. Systeemin rakenteen ja toimintamallin tulisi mukautua tilannetekijöihin, jotta sen jatkuvuus olisi turvattu. Kaikki organisointitavat eivät myöskään ole yhtä tehokkaita kaikissa tilanteissa. Jotta organisaation rakenteet ja toimintatavat olisivat mahdollisimman tehokkaita, tulisi niiden olla yhteensopivat tehtävään työhön ja/tai organisaation toimintaympäristön olosuhteisiin. Alkuvuosina organisaatiotutkimuksessa oltiin kiinnostuneita erityisesti ympäristön vaikutuksesta organisaatorakenteeseen (Weill & Olson 1989). Aikaisemmissa tutkimuksissa havaittiinkin menestyvien organisaatioiden rakenteet erilaisiksi muuttuvassa toimintaympäristössä (Lawrence & Lorsch 1969).

Kontingenssiteorian mukaan organisaatio koostuu useista osasysteemeistä ja se voidaan rajojensa avulla erottaa laajemmasta ympäristöllisestä kokonaisuudesta. Teoria pyrkii ymmärtämään osasysteemien sisäisiä ja niiden keskinäisiä vuorovaikutussuhteita, kuten myös organisaation ja sen ympäristön välisiä vuorovaikutussuhteita. Teoria korostaa organisaatioiden monimuotoisuutta, ja se yrittää ymmärtää, kuinka organisaatiot toimivat eri tilanteissa. Teoria korostaa sellaisia organisaatiomuotoja ja johtamiskäytäntöjä, jotka ovat sopivampia tiettyihin tilanteisiin. (Kast & Rosenzweig 1973, ix; Kast & Rosenzweig 1985, 17-18, 116.)

Kastin ja Rosenzweigin (1985, 113-116) mukaan organisaation ja sen ympäristön tulee sopia hyvin yhteen. Hyvä ja tarkoituksenmukainen yhteensopivuus lisää organisaation menestymistä. Hyvä yhteensopivuus johtaa parempaan tehokkuuteen sekä osallistujien suurempaan tyytyväisyyteen. Tutkijoiden mukaan organisaation osasysteemejä ovat tavoitteisiin ja arvoihin liittyvä, tekninen, sosiaalinen ja rakenteellinen systeemi. Johtaminen vaikuttaa omana alueenaan kaikkiin edellä mainittuihin osasysteemeihin esimerkiksi siten, että johtajat määräävät organisaation tavoitteet ja strategian. Tämä tarkoittaa johtamisen näkökulmasta sitä, että organisaation muutosta voidaan tarkastella useista eri näkökulmista. Kontingenssiteoria on systeemiteoriaa dynaamisempi ja operationaalisempi lähestymistapa organisaation ja sen ympäristön hahmottamiseen. Kontingenssiteoria on myös systeemiteoriaa konkreettisempi. Teorian mukaan ei ole olemassa universaalia johtamis- ja hallintamallia, vaan kulloinenkin paras tapa riippuu tilannetekijöistä.

Morgan (1997, 44) on tiivistänyt kontingenssiteorian viiteen eri näkökulmaan seuraavasti: 1) Organisaatiot ovat avoimia systeemejä, jotka tarvitsevat huolellista johtamista tyydyttääkseen ja tasapainottaakseen sisäisiä tarpeita ja sopeutuakseen ympäristön olosuhteisiin. 2) Ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa organisoida. Tarkoituksenmukainen tapa riippuu tehtävästä tai ympäristöstä, jonka kanssa ollaan tekemisissä. 3) Johtamisessa tulee ennen kaikkea kiinnittää huomiota saman-



suuntaisuuksien ja hyvien yhteensopivuuksien hakemiseen. 4) Erilaiset johtamisen lähestymistavat voivat olla tarpeen erilaisissa tehtävissä saman organisaation sisällä. 5) Erilaisia organisaatioita tarvitaan erilaisissa ympäristöissä.

Kallion (1993, 44-45; 1995, 29-32, 39) mukaan organisaatiotutkimuksessa teoria on vakuuttanut tutkijat siitä, että tehokkaat organisaatiomuodot ja johtamistavat ovat tilannespesifejä. Teoria rakentuu pitkälti yhteensopivuuden käsitteen perustalle. Hyvä yhteensopivuus merkitsee asioiden ja tehtävien häiriötöntä ja sujuvaa etenemistä. Hyvä yhteensopivuus ympäristön tilannetekijöiden ja organisaation rakenteen tekijän ja/tai toimintamallin välillä mahdollisesti lisää synergiaa, jolloin asiat sujuvat paremmin ja joustavasti kuin silloin, jos molemmat tekijät tai toinen niistä puuttuu. Hyvä yhteensopivuus näkyy organisaation hyvänä suoritustasona, tehokkuutena ja menestymisenä. Teoriaan sisältyy olettaus, että organisaation johto pyrkii aina mahdollisimman hyvään suoritukseen ja toimii kaikissa tilanteissa organisaation hyödyn ja tehokkuuden maksimoimiseksi. Toimintaympäristön muutos muuttaa jollain tapaa myös ympäristön ja organisaation välisiä vuorovaikutussuhteita. Ympäristön muutokset vaikuttavat organisaation toimintaedellytyksiin ja/tai siihen kohdistuviin odotuksiin ja vaatimuksiin. Muutokseen sisältyy mahdollisuuksia ja uhkia. Organisaation käyttäytymisestä riippuu, miten mahdollisuudet ja/tai uhat toteutuvat. Donaldsonin (2001, 7-8) mukaan organisaatio pyrkii muutostilanteessa saavuttamaan yhteensopivuuden ympäristön kanssa ja samalla organisaatio muuttaa organisaatorakennetta palautteen mukaisesti välttääkseen suorituskyvyn heikkenemisen. Organisaatio pyrkii muuttamaan ja sopeuttamaan organisaatorakenteensa samalle tasolle ympäristön kanssa. Muutos ympäristön muutostekijöissä johtaa muutokseen organisaatiossa.

### **Kontingenssiteorian hyödyntäminen tutkimuksissa**

Aikaisemmissa kontingenssitutkimuksissa oltiin yleensä kiinnostuneita yhden kontingenssitekijän vaikutuksesta, kuten esimerkiksi yrityksen koon vaikutuksesta organisaation rakenteeseen. Myöhemmin kuitenkin havaittiin, että tutkittaviin asioihin vaikuttavat monet tekijät laajassa kontekstissa. Yhden tekijän tutkimisella ei välttämättä saavuteta riittävän kokonaisvaltaista kuvaa esimerkiksi yrityksen menestymisestä. Tästä johtuen tutkimuksiin on otettu mukaan useita kontingenssitekijöitä ja tutkittu useiden tekijöiden yhteisvaikutuksia johonkin tiettyyn asiaan. Kontingenssitutkimuksessa onkin siirrytty entistä enemmän kahden muuttujan välisen suhteen tarkastelusta monimuuttuja-analyysiin, jolloin saadaan kokonaisvaltaisempi ja monipuolisempi näkemys tutkittavasta asiasta. (Drazin & Van de Ven 1985; Gresov 1989.) Yrittäjyystutkimuksessa kontingenssinäkemyksiä alettiin käyttää, kun huomattiin, etteivät yksilön luonteenpiirteet yksin selitä esimerkiksi yrittäjäksi ryhtymistä (Gilad & Levine 1986) tai menestymistä (Sandberg & Hofer 1987). Yrittäjyystutkimuksissa kontingenssinäkemyksiä on myös hyödynnetty, kun on esimerkiksi tutkittu yrittäjän ominaisuuksien ja ympäristö- ja organisaatiotekijöiden (Lumpkin & Dess 1996) sekä yrittäjien kykyä tehdä oikeita strategisia valintoja ja ympäristötekijöiden vaikutusta yritysten menestymiseen (Shane & Kolvereid 1995).

Kontingenssiteorian mukaan yksilöiden persoonallisuuden piirteet ja toiminta eivät yksin selitä oman yrityksen perustamista, vaan perustamispäätös on vahvasti tilannesidonnainen. Keskeisintä on se, mitkä ulkoiset tekijät ja tilanteet vaikuttavat

uusien yritysten syntymiseen. Tällöin uusien yritysten perustaminen on sidoksissa talouden yleiseen kehitykseen sekä toimialan- ja sijaintiympäristön piirteisiin, ja yksilötason tilannetekijät voidaan nähdä osittain heijasteina koko talouden tilasta. (ks. Littunen 2001, 23-27; Niittykangas 2003, 127-131).

Tilannetekijät ovat yrittäjyyden taustalla. Tilannetekijät voidaan ryhmitellä kolmeen ryhmään: talouden tilaa, lähiympäristöä ja yksilön elämäntilannetta kuvaaviin tekijöihin (ks. Littunen 2001, 23-27; Niittykangas 2003, 127-131). Talouden tilaa kuvaavia tilannetekijöitä ovat esimerkiksi markkinakysynnän kasvu, rahoituksen saatavuus, lainanottohalukkuus ja työttömyysaste. Lähiympäristöä kuvaavia tilannetekijöitä ovat esimerkiksi toimialarakenne, ulkoajautuvuus, yritys rakenne, alueen kehittyneisyys sekä paikallinen arvo- ja asenneympäristö. Yksilön elämäntilannetta kuvaavia tilannetekijöitä ovat esimerkiksi työkokemus ja ammatillinen koulutus. Myös monet yrittäjyyden tutkijat kuten esimerkiksi Gilad ja Levine (1986) sekä Storey (1994) ovat löytäneet useita yrittäjyyteen kannustavia tai pakottavia tekijöitä. Vetotekijöitä ovat esimerkiksi henkilön oma kyvykkyys- ja osaamisperusta sekä halu toimia yrittäjänä. Työntekijät ovat tekijöitä, jotka pakottavat henkilön etsimään uusia ratkaisuja elämälle, kuten esimerkiksi työttömyys tai sen uhka, nykyiseen työyhteisöön tai työtehtäviin liittyvät ongelmat sekä uralla etenemisen pysähtyminen. (vrt. esim. Kyrö 1997, 218.)

Gilad ja Levine (1986) ovat sitä mieltä, että yksilöiden persoonallisuuden piirteet ja toiminta eivät yksin selitä yrityksen syntymistä, eikä ole olemassa selvää yrittäjän standardia. Sen mukaan yrittäjyys on mahdollinen vaihtoehto suurelle osalle väestöstä. Tutkijat ovat myös kehittäneet teoreettisen mallin, jossa otetaan huomioon myös erilaiset yrittäjäksi ryhtymisessä vaikuttavat mikro- ja makrotaloudelliset tekijät. Tutkijoiden esittämä teoreettinen malli on seuraava:  $E_t = E(P_{t-1}, PS_t, O_t)$

Mallissa  $E_t$  tarkoittaa talouden tilaa kuvaavia tekijöitä hetkellä  $t$ .  $P_{t-1}$  ja  $PS_t$  ovat yrityksen syntyyn vaikuttavia veto- ja työntötekijöitä hetkellä  $t$ , ja työntötekijät hetkellä  $t$ .  $O_t$  sisältää kaikki muut taloudelliset ja rahoitustekijät lukuun ottamatta työntö- ja vetotekijöitä, jotka vaikuttavat talouden tilaan hetkellä  $t$ .

Kontingenssiteoriaa ovat käyttäneet tutkimuksissaan mm. Kallio (1995) ja Leväsvirta (1999). Kallio tutki ympäristön vaikutusta kuntaorganisaation toimintaan ja Leväsvirta kuntien hallintoa muuttuvassa toimintaympäristössä. Kallio (1995, 28, 31, 39) määrittelee kunnan seuraavasti: "Kunta on avoin, orgaaninen, monitavoitteinen ja kompleksinen systeemi - organisaatio, joka koostuu useista keskenään vuorovaikutuksessa olevista osista ja, joka on vuorovaikutuksessa sitä ympäröivän yhteiskunnan kanssa." Tutkijan mukaan kontingenssiteorian käyttöä voi perustella yhteiskunnan ja samalla toimintaympäristön nopealla muutoksella ja turbulentsuuden lisääntymisellä. Tämän lisäksi teoriaan sisältyy oletamus, että organisaation johto pyrkii aina mahdollisimman hyvään suoritukseen ja toimii kaikissa tilanteissa rationaalisesti organisaation hyödyn ja tehokkuuden maksimoimiseksi.

Kyrö (1997, 217-218) ja Niittykangas (2003, 127) pitävät tärkeänä sitä, että yrittäjyystutkimuksessa kontingenssiteoria, tilannetekijöiden merkitystä kannattava näkökulma on saanut vähitellen jalansijaa piirreteorioilta. Mielenkiintoista on selvittää esimerkiksi yrityksen ja ympäristön vuorovaikutusta sekä sitä, miten ympäristö voi tukea yrittäjyyttä. Yrittäjyys tuleekin nähdä laajempänä yhteiskunnallisena proses-

sina. Ympäristön ja yksilön kulttuuriperimä vaikuttaa keskeisesti yrittäjänä toimimiseen ja yrittäjäksi ryhtymiseen.

Pirkolan (1997, 77) mukaan kontingenssiteorian soveltaminen kunnan elinkeinopolitiikkaan tarkoittaa sitä, että yhtä ainoaa oikeaa elinkeinopolitiikkaa tai sen toteuttamisorganisaatiota ei ole. Oikea ratkaisu riippuu monista ympäristöön ja tilanteeseen liittyvistä tekijöistä. Puttosen (2002, 74) mielestä kunta on koko ajan tekemisissä erilaisten intressiryhmien ja organisaatioiden kanssa. Sitä ympäröi suuri vaikuttajajoukko, jonka muoto ja koostumus muuttuvat koko ajan. Kontingenssiteoria soveltuu tutkimukseni teoriakehikoksi, koska kunta koostuu eri osasysteemeistä (hallitus, valtuusto, viranhaltijat, luottamushenkilöt) ja kunta on kiinteässä vuorovaikutussuhteessa yritysten kanssa.

## 4.5 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Paikallista elinkeinopolitiikkaa toteutetaan nykyään kunta- ja seututasolla. Elinkeinopolitiikan toimijoita ovat kunnat ja mahdollisesti seudullinen kehittämissyhtiö. Myös paikallinen kokonaisvaltainen elinkeinopolitiikka vaikuttaa osaltaan siihen, kuinka yritykset kehittyvät. Elinkeinopolitiikan toteuttamiseen osallistuvat myös pk-yritykset. Kunnat, seudullinen kehittämissyhtiö ja yritykset ovat erilaisessa kehitysvaiheessa eli tilanteessa. Tutkimuksen viitekehystenä on kontingenssiteoria. Teoria korostaa eri organisaatioiden välistä yhteensopivuutta ja vuorovaikutusta. Tutkimuksessa selvitetään, miten paikallinen elinkeinopolitiikka vaikuttaa pk-yritysten kehittämiseen.

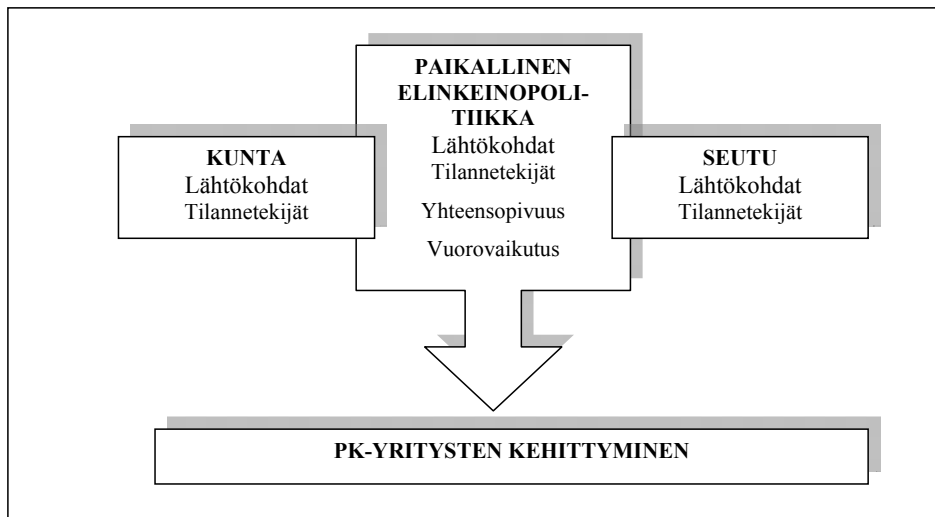
Tässä tutkimuksessa kunta määritellään avoimeksi itsehallinnolliseksi organisaatioksi, joka on vuorovaikutuksessa sitä ympäröivän toimintaympäristön ja kunnan alueella olevien sidosryhmien kanssa. Tässä tutkimuksessa kunnan sidosryhmiä ovat erityisesti kunnassa olevat pk-yritykset ja seudulla toimiva kehittämissyhtiö. Seudullinen kehittämissyhtiö määritellään siten, että se on pääasiassa kuntien ja elinkeinoelämän omistama asiantuntijaorganisaatio, jonka tehtävänä on seudun elinkeinostrategian sekä erilaisten yritysneuvontapalveluiden tuottaminen pk-yrityksille ja hanketoiminnan koordinointi kuntien puolesta. Lisäksi kehittämissyhtiö on vuorovaikutussuhteessa seudun pk-yritysten ja kuntien kanssa.

Fryn & Smithin (1987) mukaan kontingenssitekijöillä tarkoitetaan yhtä tai useampaa toisistaan riippumatonta muuttujaa, jotka selittävät jonkin asian esiintymistä tai toteutumista. Vesalaisen (1995, 35) mielestä kontingenssiteoriaa käytetään, kun pyritään ymmärtämään tiettyjen päämuuttujien välisiä yhteyksiä, eikä niinkään tarkastelemaan jokaista yksittäistä tilannetta erikseen. Donaldson (2001, 7) on todennut, että kontingenssi on muuttuja, joka vaikuttaa organisaation suorituskykyyn. Tutkijoiden (esim. Drazin & Van de Ven 1985; Weill & Olson 1989; Birkinshaw ym. 2002) mukaan kontingenssitekijä voi olla esimerkiksi organisaation koko, rakenne, strategia, johtamistyyli, osaaminen tai teknologia. Tällöin tutkijoiden mielenkiinnon kohteena on esimerkiksi se, kuinka strategia, johtamistyyli tai teknologia vaikuttaa organisaation rakenteeseen tai yrityksen menestymiseen.

Tässä tutkimuksessa päättilannetekijöitä ovat kuntien ja kehittämissyhtiön strategia, johtaminen ja verkostoituminen. Sen lisäksi tilannetekijöiksi valittiin elinkei-

no- ja yritys rakenne, kuntien ja kehittämissyhtiön elinkeinopolitiikan toteuttamiseen osallistuvien toimijoiden osaaminen ja toimintaympäristö. Tutkimuksessa selvitetään kontingenssiteorian mukaisesti tilannetekijöiden yhteensopivuutta, ja mikä merkitys tilannetekijöillä on pk-yritysten kehittämisessä. Tutkimuksen viitekehysten muodostaa Bygraven (1994, 3) liiketoiminnan syntyprosessin malli, missä elinkeinopolitiikan katsotaan vaikuttavan yrityksen käynnistämiseen, toteuttamiseen ja kasvuun.

Kontingenssiteoria korostaa vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa kunnan, kehittämissyhtiön ja pk-yritysten välistä vuorovaikutussuhdetta. Vuorovaikutussuhteessa on olennaista se, että kunta on riippuvainen yrityksistä ja yritykset ovat tietyissä tilanteissa riippuvaisia kunnista. Yritykset ja yritysten työntekijät maksavat veroja ja kunnat mm. kaavoittavat yrityksille teollisuusalueita. Samalla tavalla kehittämissyhtiö on riippuvainen yrityksistä, koska yritykset maksavat kehittämissyhtiölle yritysneuvontapalveluista. Vastaavasti yritykset saavat kehittämissyhtiöltä yritysneuvontapalveluita. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on esitetty kuviossa 10.



Kuvio 10. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tässä tutkimuksessa kunnan ja kehittämissyhtiön strategia määritellään tilannetekijänä siten, että se on organisaation toiminta-ajatuksen perustuva tavoitteellinen strategisten suunnitelmien kokonaisuus. Strategia on johdonmukainen toimintamalli, jolla organisaatio menee kohti tulevaisuuden tahtotilaa. Tutkimuksessa selvitetään, miten kuntien ja seudullisen kehittämissyhtiön elinkeinopoliittinen strategia vaikuttaa pk-yritysten kehittämiseen. Tässä tutkimuksessa strategisia asioita, joita kunnat ja seudullinen kehittämissyhtiö tekevät pk-yritysten kehittämisen edistämiseksi tarkastellaan yleisellä tasolla.

Elinkeinopoliittisia päätöksiä tehdään johtamisen avulla. Kunnassa strategista johtamista toteuttaa viimekädessä kunnanvaltuusto, koska strateginen johtaminen on määrätty valtuuston toiminta-alueeksi kuntalain perusteella. Kunnanjohtaja toimii

ensisijaisesti operatiivisella tasolla strategisena johtajana. Kehittämissyhtiössä strategista johtamista toteuttaa yhtiön hallitus apunaan operatiivisella tasolla toimiva yhtiön toimitusjohtaja. Tutkimuksessa selvitetään, miten kuntien ja seudullisen kehittämissyhtiön johtamistyössä tehdyt päätökset vaikuttavat pk-yritysten kehittymiseen.

Verkostoituminen toimii tilannetekijänä, koska monissa tutkimuksissa on osoitettu verkostoitumisen vaikuttavan myönteisesti pk-yritysten kehittymiseen. Kuntien, seudullisen kehittämissyhtiön ja yritysten on oltava vuorovaikutuksessa keskenään, jotta pk-yritykset voivat kehittyä. Verkostoissa olevat toimijat ovat riippuvaisia toisistaan ja toimijat tarvitsevat toistensa resursseja tavoitteensa saavuttamiseksi. Toimijoiden välinen riippuvuus luo ja ylläpitää toimijoiden välistä vuorovaikutusta. Riippuvuus voi myös muuttua toimijoiden, kuten esimerkiksi kunnan ja pk-yritysten välillä. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan verkostoitumista vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan näkökulmasta tutkimalla, miten kunnan ja kehittämissyhtiön sekä pk-yritysten välinen vuorovaikutus toimii ja edistää pk-yritysten kehittymistä.

Elinkeino- ja yritys rakenne toimii tilannetekijänä, koska kuntien ja yritysten kehittymisen kannalta on tärkeitä se, millainen on alueen elinkeino- ja yritys rakenne. Elinkeinot voidaan jakaa kolmeen pääryhmään, joita ovat maa- ja metsätalous, palvelut sekä teollisuus. Yritysrakenteella tarkoitetaan sitä, millainen on seudun yritys rakenne teollisuudessa ja palveluissa. Tutkimuksessa selvitetään, miten elinkeino- ja yritys rakenne vaikuttaa pk-yritysten kehittymiseen.

Elinkeinopolitiikan toimijoiden osaaminen toimii tilannetekijänä, koska kunnilla ja seudullisella kehittämissyhtiöllä on oltava osaamista esimerkiksi yritysneuvonnasta, jotta pk-yritykset voivat kehittyä. Elinkeinopolitiikan toimijoita ovat kunnissa toimivat kunnallisjohtajat ja muut elinkeinoasioista vastaavat työntekijät sekä seudullisessa kehittämissyhtiössä toimivat työntekijät, yritysneuvojat ja hankevastaavat. Tutkimuksessa selvitetään, miten kuntien ja seudullisen kehittämissyhtiön toimijoiden osaaminen vaikuttaa pk-yritysten kehittymiseen.

Toimintaympäristö vaikuttaa pk-yritysten kehittymiseen monella eri tavalla, mistä johtuen se valittiin yhdeksi tilannetekijäksi. Toimintaympäristöllä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sitä lähiympäristöä, missä yritykset toimivat. Kyse on kuntien ja seudun toimintaympäristöstä. Tutkimuksessa selvitetään, miten toimintaympäristö vaikuttaa pk-yritysten kehittymiseen.

Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita myös siitä, mitkä ulkoiset ja sisäiset tilannetekijät vaikuttavat kuntien elinkeinopolitiikan harjoittamiseen. Ulkoisia tekijöitä ovat mm. kansainvälinen talouskehitys, Suomen asema ja kehitys, teknologia, lait ja normit, arvot ja ideologia sekä politiikka. Sisäisiä tekijöitä ovat kuntien paikalliset erityispiirteet elinkeinopoliittisten tilanteiden muovaajina, kuten mm. kunnan sisäinen kehitys, olemassa olevat resurssit, kehitysedellytykset, luonnonvarat, kunnan elinkeinorakenne, teollisuuden tuotantorakenne, väestörakenne, kunnan yleinen koulutus- ja sivistystaso, kunnan asema alueellisessa työnjaossa ja paikkakunnan maantieteelliset olosuhteet. (Nupponen 1986, 113-115.)

Tässä tutkimuksessa halutaan selvittää myös seutuyhteistyön sopimiseen vaikuttavat työntö- ja vetotekijät. Työntötekijä voi olla esimerkiksi se, että kunnalla on nykytilanteeseen verrattuna tarve tehokkaampaan elinkeinopolitiikkaan. Vetotekijä voi olla esimerkiksi visio eli näkymä siitä, mihin elinkeinopoliittisella yhteistyöllä voidaan seututasolla päästä. (Haveri 2004, 26-28.)

# 5 *Empiirisen tutkimuksen toteuttaminen*

## 5.1 TUTKIMUKSEN LÄHESTYMISTAPA

Tämä tutkimus kuuluu tieteiden hierarkiassa reaalitieteisiin, ihmistieteisiin, yhteiskuntatieteisiin ja erityisesti liiketaloustieteisiin (Uusitalo 1995, 44). Tässä tutkimuksessa on yhtymäkohtia myös kunnallistieteisiin ja kunnallistutkimukseen, koska tutkimuksessa käsitellään kuntien elinkeinopolitiikkaa (Anttiroiko 1993, 2-7).

### **Kvalitatiivinen tutkimus**

Kvalitatiivinen tutkimusote sopii hyvin silloin, kun ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista eikä niiden yleisluontoisesta jakaantumisesta, tietyissä tapahtumissa mukana olleiden yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista, halutaan tutkia luonnollisia tilanteita, joita ei voida järjestää kokeeksi tai joissa ei voida kontrolloida läheskään kaikkia vaikuttavia tekijöitä, tai halutaan saada tietoa tiettyihin tapauksiin liittyvistä syy-seuraussuhteista, joita ei voida tutkia kokeen avulla. (Metsämuuronen 2008, 14.) Kvalitatiivista tutkimusta voidaan käyttää silloin, kun halutaan selvittää käyttäytymisen merkitys ja sen konteksti. Kvalitatiivinen tutkimus tuo esille tutkittavien havainnot tilanteista. Kvalitatiivisilla menetelmillä, kuten teemahaastattelulla päästään lähemmäksi niitä merkityksiä, joita ihmiset antavat ilmiöille ja tapahtumille. Ne tuovat esille tutkittavien näkökulman ja kuuluviin heidän äänensä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 27-28.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti.

Kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan laadullista tutkimusta, jossa tutkimusaineisto on verbaalista tai visuaalista eli ei-numeraalista. Tutkimuskohteena voi olla singulaarinen ilmiö, jolla tarkoitetaan jotain tiettyä, yksilöitävässä olevaa ilmiötä, tapahtumaa tai tapahtumaketjua. Varsinkin tapaustutkimukset soveltuvat hyvin singulaaristen ilmiöiden tutkimukseen. Tutkittava ilmiö on ainutlaatuinen ja tutkimus etenee vaiheittain prosessina. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla itsellään on tärkeä rooli tutkimusprosessissa. Tutkija muodostaa vähitellen oman käsityksensä tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimus etenee joustavasti ilmiön rajaamisesta, teorianmuodostuksen, aineistonkeruun ja aineiston analyysin kautta kohti valmista tutkimusta. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä toisiinsa lomittuvan aineiston kerääminen, käsittely ja analyysi. Tyypillisiä metodeja ovat esimerkiksi haastattelut ja erilaisten kirjallisten lähteiden analyysit. (Taylor & Bogdan 1984, 5-8; Uusitalo 1995, 79-81; Eskola & Suoranta 1998, 13-24; Denzin & Lincoln 2005a, 1-28.)

## **Päätelyn logiikka**

Tutkija voi käyttää tieteellisessä työssään deduktiivista, induktiivista tai abduktiivista päätelyn logiikkaa. Deduktiivinen, teorialähtöinen päättely etenee yleiseltä – esimerkiksi teoreettiselta - tasolta yksityiskohtiin. Deduktiivisessa päätelyssä teoreettinen viitekehys ohjaa tutkimustyötä ja empiiriset tulokset esitetään teorian antamien viitteiden pohjalta joko tukemaan tai kumoamaan niitä teoreettisia väitteitä, joita tutkija on tutkinut. Induktiivinen, aineistolähtöinen päättely etenee yksityiskohdista yleistyksiin. Induktiivisessa päätelyssä uusi teoria syntyy havaintojen pohjalta. Abduktiivisessa, käytäntölähtöisessä päätelyssä yhdistetään deduktiivisen ja induktiivisen päätelyn piirteitä. Abduktiivisen päätelyn logiikan mukaan uudet tieteelliset löydökset ovat mahdollisia vain silloin, kun havaintojen tekoon liittyy jokin johtoaatus eli johtolanka. Johtoaatus voi olla epämääräinen intuitiivinen käsitys tai pitkälle muotoiltu hypoteesi. Johtoaatuksen avulla havainnot voidaan keskittää tärkeisiin seikkoihin tai olosuhteisiin, joiden uskotaan tuottavan asiaan uusia näkemyksiä ja uutta teoriaa kyseisestä ilmiöstä. (Anttila 2006, 115-121; Grönfors 2008, 14-21.)

## **Tieteenfilosofiset näkökulmat**

Tutkimuksessa on otettava huomioon tutkimuksen taustafilosofiat. Paradigmalla tarkoitetaan perususkomusten joukkoa, joka edustaa tutkijan maailmankuvaa. Paradigmat perususkomusjärjestelminä perustuvat ontologisiin, epistemologisiin ja metodologisiin oletuksiin. Ontologisilla ja epistemologisilla valinnoilla on hierarkkinen järjestys. Guba ja Lincoln (1994, 108-112; 2005, 191-193) ovat verranneet positivismia, postpositivismia, kriittistä teoriaa ja konstruktivismia ontologisten, epistemologisten ja metodologisten perususkomusjärjestelmien näkökulmasta. Konstruktivismissa luodaan tietoa tutkijan ja tutkittavan välisessä vuorovaikutuksessa. Tällöin ero ontologian ja epistemologian välillä lähes häviää, kuten käy myös kriittisen teorian kohdalla.

Positivistisessa tieteenfilosofiassa ajatellaan yksinkertaistettuna, että se mikä näkyy ja mitä voi konkreettisesti tavoittaa, on totta. Tutkija on objektiivinen tarkkailija ja tutkittava on tarkkailtavana ikään kuin yksisuuntaisen peilin läpi. Toistettavat tulokset ovat positivistille "totuus". Metodologisina keinoina ovat koejärjestelyt ja tutkittavien muuttujien kontrolloiminen. Postpositivistisessa tieteenfilosofiassa todellisuus on muutakin kuin nähtävä ja kosketeltava. Käsitys todellisuudesta on "kriittisen realistinen". Postpositivismissa pyritään niin objektiiviseen havaintojen saamiseen kuin mahdollista. Tutkimuksen tuloksia verrataan aiempaan tietoon ja kriittinen tiedeyhteisö arvioi tuloksia. Metodologisina keinoina ovat kevyemmät tieteelliset koeasetelmat ja pyrkimys kontrolloida tutkittavia muuttujia. (Metsämuuronen 2008, 11-14.)

Kriittinen teoria saa vaikutteita mm. uusmarxismista ja materialismista. Todellisuus muovautuu ja tarkentuu erilaisten sosiaalisten, poliittisten, kulttuuristen, ekonomisten, eettisten ja sukupuoleen liittyvien tekijöiden kokonaisuudessa. Tutkija ja tutkittava ovat toisiinsa sidoksissa, ja tutkijan arvot vaikuttavat tutkimuksen lopputulokseen. Tutkimustieto hankitaan tutkijan ja tutkittavan välisen dialogin avulla. (Metsämuuronen 2008, 11-14.)

Konstruktivistille todellisuus on suhteellista, kun se on muissa realistista. Todellisuudesta saadaan tietoa siten, että tutkija ja tutkittava ovat toisiinsa interaktiiv-

visesti yhteydessä. Tutkimuksen löydökset ovat se, mitä tutkija tulkitsee tutkittavasta. Metodologia perustuu tulkintaan eli hermeneutiikkaan. (Metsämuuronen 2008, 11-14.)

Kahta viimeksi mainittua filosofista suuntausta voidaan kutsua eksistentiaalis-fenomenologis-hermeneuttisiksi filosofioiksi. Kvantitatiivinen tutkimusote pohjautuu selvästi positivistiseen tai postpositivistiseen tieteen ihanteeseen, kun taas kvalitatiivinen tutkimusote pohjautuu eksistentiaalis-fenomenologis-hermeneuttiseen tieteenfilosofiaan. (Metsämuuronen 2008, 11-14.)

Kvalitatiivinen tutkimusote perustuu konstruktivistiseen paradigmaan. Konstruktivistisen paradigman tavoitteena on kerätä subjektiivista tietoa ja induktiivisen päättelyn avulla saavuttaa syvälinen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä, pyrkimättä kuitenkaan yleistämään tehtyjä havaintoja laajempaan perusjoukkoon. (Tashakkori & Teddlie 1998, 3, 22-30; Teddlie & Tashakkori 2009, 6, 22-23.) Konstruktivismi on monimuotoinen tieteenfilosofia ja sitä on käytetty laajasti eri tieteenalojen tutkimuksissa. Konstruktivismi tuo esiin, että tieto ei ole passiivista maailmankuvausta, vaan että tutkija konstruoi sen eli muodostaa itse. Se mitä havainnoidaan, riippuu kysymyksistä ja mittausmenetelmistä. Ilmiön tulkinta, sen yhteydet muihin asioihin sekä muodostettavat teoriat eivät johdu suoraan havaintotiedoista, vaan ne luodaan tutkijan aikaisemman tiedon, kokemusten, havaintojen tarkoituksien, lähteiden, tietokantojen yms. pohjalta. (Anttila 2006, 22-23, 580; Gubrium & Holstein 2008, 3-10.)

Konstruktivismi kohdistaa keskeisen kysymyksensä siihen: Mikä on todellista? Konstruktivistin mielenkiinto kohdistuu tiedon alkuperään ja konstruktivistinen ajattelu korostaa kielen merkitystä tutkimustyössä, koska todellisuuden ymmärtäminen ja tutkiminen tapahtuu kielellisen vuorovaikutuksen kautta. (Anttila 2006, 579-583; Eriksson & Kovalainen 2008, 19-20.)

Hermeneutiikka on filosofiassa ymmärtämistä ja tulkintaa korostava suuntaus. (Anttila 2006, 548). Hermeneuttista metodia käytetään merkitysten paljastamiseen ja siksi se on yleinen tutkimusote laadullisessa tutkimuksessa. Hermeneuttisella kehällä kuvataan tutkijan ymmärtämisen tapaa. Ymmärtäminen lähtee tutkijan omista lähtökohdista. Tutkija palaa tutkimuksen aikana takaisin lähtökohtiinsa oivaltamisensa ja ymmärtämisen laajentumisen johdosta. Tutkija muodostaa uusia lähtökohtia, palaa takaisin korjaamaan ja luomaan uusia lähtökohtia. Tutkimuksen lopuksi jää tulkinta, joka kuvaa tutkittavaa kohdetta. Hermeneuttisen säännön (hermeneuttinen kehä) mukaan kokonaisuuden ymmärtäminen tapahtuu kehämäisesti. Kokonaisuus tulee ymmärtää yksittäisestä ja yksittäinen kokonaisuudesta.

## **Tapaustutkimus**

Tapaustutkimus on empiiristä tutkimusta, joka tutkii tiettyä nykyistä tapahtumaa tai toimintaa tietyssä rajatussa ympäristössä. Ilmiötä tutkitaan arkitodellisessa kontekstissaan. Tapaustutkimus on kytkettävä myös johonkin aikajänteeseen, koska aikarajat tarvitaan tapauksen alun ja lopun määrittämiseksi. (Yin 1994, 2-3, 24.) Tapaustutkimus on tutkimuksellinen lähestymistapa, tutkimusstrategia. Tapaustutkimuksessa keskeistä on tapaus tai tapaukset, joiden määrittelylle tutkimuskysymys, tutkimusasetelma ja aineistojen analyysi perustuvat. Tapaus voi olla esimerkiksi ihminen, kunta, yritys, yritykset, yrityksen johto, kehitysprojekti, laa-



tu, menestys tai ilmiö. (Eisenhardt 1989, 534-537; Eriksson & Koistinen 2005, 1, 4-5, Eriksson & Kovalainen 2008, 115-116.) Tutkija tutkii intensiivisesti tiettyä sosiaalista kohdetta, kuten esimerkiksi yrityksiä ja yhteisöjä, jolloin tutkimuskohteena voi olla yhteisön nykyinen asema ja tilanne, sisäiset tai ulkoiset tekijät. (Yin 1994, 2-3.) Tapaus voi olla myös rajattu systeemi, kuten ryhmä tai ohjelma. Tutkijan on rajattava tapaus kohtuullisen tarkasti muusta kontekstista. (Stake 2005, 443-452.)

Erikssonin ja Koistisen (2005, 4-5) mukaan tutkittavat tapaukset tulee valita, rajata ja perustella. Tapaustudkimuksessa voidaan käyttää myös erilaisia aineiston analyysimenetelmiä. Tapaustudkimus voidaan valita tutkimuksen lähestymistavaksi silloin kun jokin tai useat seuraavista ehdoista täytyvät: "Mitä-", "miten-" ja "miksi-" kysymykset ovat keskeisellä sijalla, tutkijalla on vähän kontrollia tapahtumiin, aiheesta on tehty vain vähän empiiristä tutkimusta ja tutkimuskohteena on jokin tämän ajan elävässä elämässä oleva ilmiö (kts. Yinn 1994, 1, 5-7; Laitinen 1998, 17, 49-50). Tapaustudkimus sopii politiikan, poliittisen tieteen, kaupunki- ja alueuunnittelun tutkimukseen sekä julkisen hallinnon tutkimukseen. Tutkimus voi olla tutkiva, kuvaileva tai selittävä. Tutkimukselle on tyypillistä, että pyritään saamaan selvyys monista yhdessä asiaan vaikuttavista seikoista ja niistä muodostetaan mahdollisimman kokonaisvaltainen ja tarkka kuvaus. Toisaalta tapaustudkimusta on arvosteltu siitä, että tulokset eivät ole yleistettävissä, tutkimusprosessi on pitkäkestoinen ja tutkimusraportit ovat raskaslukuisia. (Laitinen 1998, 52).

Stake (2005, 445-447) jakaa tapaustudkimukset kolmeen tyyppiin. Itsessään arvoakas tapaustudkimus (intrinsic case study) on kyseessä silloin, kun tutkija on kiinnostunut yksityiskohtaisesti tietyistä ainutlaatuisesta tapauksesta. Tapauksena voi olla esimerkiksi tietty oppilas. Tällöin tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää syvällisesti tätä yksittäistä tapausta. Välineellinen tapaustudkimus (instrumental case study) tehdään silloin, kun tapauksella on välineellinen merkitys. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää jotain muuta kuin vain kyseistä tapausta. Tapaus on kiinnostava yleisen merkityksen kannalta tai teoreettisesti. Monitapaustudkimus (multiple case study) tai kollektiivinen tapaustudkimus (collective case study) muodostuu useista tapauksista. Tutkimuksessa on tärkeitä yksittäisten tapausten välinen koordinaatio tai rinnasteisuus. Kyseessä on välineellisen tapaustudkimuksen laajentamisesta usean tapauksen tutkimukseksi. Tutkimuksen tavoitteena on parempi ymmärtäminen tai parempi teorian rakentaminen. (vrt. esim. Eriksson & Kovalainen 2008, 117-124.) Yinnin (2003, 48-53) mielestä yhden tapauksen tutkiminen on kokonaisvaltaista ja perusteellista tutkimusta. Monitapauksessa joudutaan tinkimään perusteellisuudesta ja tutkimaan vain tiettyjä asioita tutkimuskohteista. Monitapaustudkimus on paremmin yleistettävissä kuin yksittäinen tapaustudkimus, mutta se vaatii tutkijalta paljon enemmän aikaa ja muita resursseja. Monitapaustudkimuksessa on mahdollista myös kohteiden vertailu.

## Haastattelu

Haastattelutyypit voidaan jakaa esimerkiksi neljään eri haastattelutyyppeihin. Haastattelutyypit ovat: strukturoitu haastattelu (lomakehaastattelu), puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Strukturoidussa haastattelussa kysymysten muotoilu ja järjestys on kaikille sama. Myös vastausvaihtoehdot ovat valmiit. Puolistrukturoitu haastattelu poikkeaa edellä mainitusta siinä, että kysymykset

ovat kaikille samat, mutta ei käytetä valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltava saa vastata omin sanoin. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit, teema-alueet on etukäteen määrätty. Menetelmästä puuttuu kuitenkin strukturoidulle haastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Haastattelussa käydään läpi kaikki teema-alueet, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat haastatteluissa. Avoin haastattelu muistuttaa kaikkein eniten tavallista keskustelua, koska kaikkien haastateltavien kanssa ei käydä läpi kaikkia teema-alueita. (Eskola & Suoranta 1998, 87; Hirsjärvi ym. 2005, 196-199.) Puolistrukturoitua haastattelua kutsutaan usein myös teemahaastatteluksi ja päinvastoin (Vilkkä 2005, 100-104; Metsämuuronen 2008, 41; Hirsjärvi & Hurme 2008, 34-48; Tuomi & Sarajärvi 2009, 75).

Haastattelulla on omat etunsa ja haittansa. Suuri etu on se, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Haastatteluaiheiden järjestystä voidaan säädellä ja vastauksia voidaan tulkita enemmän kuin esimerkiksi postikyselyssä. Haastattelu valitaan usein tutkimusmenetelmäksi, koska ihminen halutaan nähdä tutkimustilanteessa subjektina. Ihminen on tutkimuksessa merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli. Kysymyksessä on vähän kartoitettu alue ja tutkimuksen tulos halutaan sijoittaa laajempaan kontekstiin. Haastateltava voi kertoa aiheesta laajemmin kuin tutkija pystyy ennakoimaan. Haastattelussa vastaukset ovat monitahoiset. Haastattelu mahdollistaa sen, että haastattelun aikana voidaan selventää saatuja vastauksia ja syventää saatavia tietoja. Lisäkysymykset ovat mahdollisia ja haastattelussa voidaan käsitellä arkoja asioita. Valitut tutkittavat usein suostuvat myös tutkimukseen ja haastateltavat voidaan tavoittaa tarvittaessa myöhemmin. (Hirsjärvi ym. 2005, 194-196; Hirsjärvi & Hurme 2008, 35.)

Haastattelun haittana on se, että se on aikaa vievää ja kallista. Haastattelujen teko edellyttää huolellista suunnittelua ja kouluttautumista haastattelijan rooliin. Haastateltavat saattavat kokea haastattelutilanteen epämiellyttäväksi. Haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää se, että haastattelussa annetaan sosiaalisesti suotavia vastauksia. Lisäksi vapaamuotoisen haastattelun haastatteluaineiston analysointi, tulkinta ja raportointi voi olla ongelmallista. (Hirsjärvi ym. 2005, 194-196; Hirsjärvi & Hurme 2008, 35.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston määrä on tutkimuskohtainen. Aineistoa on riittävästi, kun uudet tapaukset eivät tuota enää mitään tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. (Eskola & Suoranta, 1998, 62-63; Gaskell 2000, 43). Aineiston kyläntyminen eli saturaatio tarkoittaa sitä, että aineistoa on riittävästi, kun samat asiat alkavat kertautua haastatteluissa (Hirsjärvi ym. 2005, 171). Tällöin tutkijan on itse päätettävä, milloin haastattelut lopetetaan ja on olemassa aineistoa niin paljon, että voidaan saada merkittäviä tuloksia. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 60). Näyttäisi siltä, että yksilohaastatteluissa haastateltavien määrä vaihtelee 15-25 välillä. (Gaskell 2000, 43).

## **Sisällönanalyysi**

Kvalitatiivisen tutkimuksen analyysimenetelmiä ovat esimerkiksi teemoittelu, tyypittely, sisällönanalyysi, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi (Eskola & Suoranta 1998, 161-208). Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä. Sisällönanalyysin kolme analyysimuotoa ovat aineistolähtöinen analyysi, teoriaohjaava analyysi ja teorialähtöinen analyysi. Aineistolähtöisessä analyysissä py-

ritään luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus, ja päättelyn logiikka yhdistetään usein induktiiviseen päättelyyn. Teoriaohjaavassa analyysissä on teoreettisia kytkentöjä, mutta ne eivät pohjautu suoraan teoriaan tai teoria voi toimia apuna analyysin etenemisessä. Teoriaohjaavan analyysin päättelyn logiikassa on usein kyse abduktiivisesta päättelystä. Teorialähtöinen analyysi nojaa johonkin tiettyyn teoriaan, malliin tai auktoriteetin esittämään ajatteluun, jolloin aineiston analyysia ohjaa valmis aikaisemman tiedon perusteella luotu kehys. Myös päättelyn logiikka yhdistetään usein deduktiiviseen päättelyyn. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91-98.)

## **5.2 TUTKIMUSOTE JA TUTKIMUSMENETELMÄT**

Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus. Tutkimuksessa kartoitetaan elinkeinopolitiikan lähtökohdat, kuvaillaan tilannetekijöiden vaikutuksia pk-yritysten kehittymiseen sekä etsitään uusia paikallisen elinkeinopolitiikan toimintamalleja. Hermeneuttista metodologiaa käytetään merkitysten paljastamiseen. (Uusitalo 1995, 61-65; Hirsjärvi ym. 2005, 128-130, 157.) Tutkimus on laadullinen, koska tutkijana haluan selvittää ja ymmärtää syvällisesti, mitä paikallinen elinkeinopolitiikka merkitsee pk-yritysten kehittymisen kannalta. Tutkimus tehdään Ylä-Savossa. Tutkija käyttää ihmisiä tiedonkeruun välineenä (Hirsjärvi & Hurme 2001, 21-24; Vilka 2005, 97; Anttila 2006, 280) Tutkija osallistuu tutkimukseen henkilökohtaisesti ja tutkija pyrkii empaattiseen ymmärtämiseen. Tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään ilmiötä (Eskola & Suoranta 1998, 61). Laadullisessa tutkimuksessa onkin keskeistä merkitysten tutkiminen. Tässä tutkimuksessa havainnot pelkistetään ja tutkimuksen kohteena oleva arvoitus pyritään ratkaisemaan. (Alasuutari 1999, 31-54; Denzin & Lincoln 2005a, 1-28; Hirsjärvi & Hurme 2008, 23.) Tutkimuksen raportointi on kuvailevaa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 21-24.)

### **Päättelyn logiikka**

Tutkimuksessa käytetään induktiivista päättelyn logiikkaa, koska tutkimus on konstruktivistinen tutkimus. Tutkimuksen tavoitteena on kerätä subjektiivista tietoa ja induktiivisen päättelyn avulla saavuttaa syvä ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä, pyrkimättä kuitenkaan yleistämään tehtyjä havaintoja laajempaan perusjoukkoon. (Tashakkori & Teddlie 1998, 3, 22-30; Teddlie & Tashakkori 2009, 6, 22-23.)

Induktiivinen päättely lähtee liikkeelle aineistosta, joka käsitteellistetään ja käsitteiden mukaan määritellään ilmiötä koskeva teoria. Induktiivinenkin päättely nojaa aikaisempiin teorioihin, mutta toisessa mielessä kuin deduktiivinen päättely. Aikaisemmasta tiedosta ja käytännön kokemuksista kohoavat esille tutkijan esiymmärrys ja käsitteenmuodostuksen oletetut lähtökohdat, jotka tutkijana olen valmis kumoamaan, jos aineisto niin osoittaa. (Anttila 2006, 117.)

### **Tutkimuksen tieteenfilosofiset valinnat**

Tutkimus on tieteenfilosofisilta valinnoiltaan konstruktivistinen. Tutkijan ja tutkittavan välisessä vuorovaikutuksessa muotoutuvaa, jolloin raja ontologian ja epistemologian välillä lähes häviää. Ontologia, oppi olevasta eli käsitys siitä, millaiseksi to-

dellisuuden ymmärrämme perimmäiseltä luoteeltaan, on relativistista. Ontologisilla kysymyksillä tarkoitetaan sitä, millainen on todellisuuden olemus eli mitä on olemassa ja mitä voimme siitä tietää. Kysymys on siitä, millaisia asioita voidaan tutkia. Ilmiön ontologia määräytyy paljolti sen mukaan, millaiseen maailmankäsitykseen se nojaa. (Kyrö 2004, 61, 65-66; Denzin & Lincoln 2005b, 183; Anttila 2006, 33, 41-42, 58-60; Eriksson & Kovalainen 2008, 13-16; Metsämuuronen 2008, 9-11.)

Ontologinen relativismi tarkoittaa tässä tutkimuksessa sitä, että kunnat, kehittämissyhtiö ja pk-yritykset ymmärretään moninaisina ja ymmärrettävinä toimijoina. Todellisuus muodostuu ihmisille merkitysvälitteisesti. Todellisuus on sosiaalisesti konstruoinut, eli se on rakentunut yhteisistä merkitystulkinnoista ja tulkintasäännöistä, joiden avulla ihmiset tekevät valintoja. Asian "merkitys" on se, mitä jokin asia "tarkoittaa." Toisaalta ihmisillä on kuitenkin vapaa tahto luoda oma käsityksensä siitä, miten asiat ovat tai voisivat olla. (Alasuutari 1999, 59-60.)

Subjektiiivinen todennäköisyys tarkoittaa tietyn henkilön uskon voimakkuutta siihen, että tarkasteltavana oleva tapahtuma esiintyy, se on aina kertatapahtuman todennäköisyys, se on tilannesidonnainen ja henkilön ominaisuuksista riippuva ja sen loogisesta konsistenssista ei voida olla varmoja. Viime kädessä subjektiiviset todennäköisyydet eli ihmisten käsitykset ilmiöistä ja tapahtumainkuluista ovat se ratkaiseva tekijä, joka vaikuttaa ihmisten päätöksentekoon ja toimintaan. Tässä tutkimuksessa se muodostuu siitä, kuinka vahvasti haastatteluun osallistuvat henkilöt uskovat kyseessä olevaan ilmiöön. (Kamppinen & Malaska 2003, 79-80.)

Epistemologia, tieto-oppi eli se, miten voimme tietää ja saada tietoa maailmasta sekä millainen suhde on tutkijalla ja tutkittavalla, on relativistista. (Kamppinen & Malaska 2003, 55.) Epistemologia, tietoteoria on oppi tiedosta ja sen olemuksesta. (Kyrö 2004, 61, 65-66; Denzin & Lincoln 2005b, 183; Anttila 2006, 33, 41-42, 58-60; Eriksson & Kovalainen 2008, 13-16; Metsämuuronen 2008, 9-11.) Epistemologinen relativismi tarkoittaa tässä tutkimuksessa sitä, että vaikka arvot ovat subjektiivisia, niin esimerkiksi kunnan vaikuttajaeliittiin kuuluvilla henkilöillä on oletettavasti yhteiset arvot kunnan kehittämisestä ja hyvinvoinnista. Relativistisuus tulkitaan väljästi. (Kamppinen ym. 2003, 38-44.) Tutkimuksessa luodaan tietoa mm. kuntalain tulkinnasta, yrittäjyyden ja pk-yritystoimintaan liittyvästä monipuolisesta keskustelusta sekä tutkijan ja tutkittavien välisessä vuorovaikutuksessa syntyvästä aineistosta.

Tutkimuksen metodologia on hermeneuttista (Guba & Lincoln 1994, 109-111; Gadamer 2004, 29-39; Vilka 2005, 146-149), jolloin tavoitteena on tutkittavan ilmiön ymmärtäminen ja tulkitseminen kvalitatiivisen tapaustutkimuksen avulla. Metodologia on oppi tiedonhankkimisen menetelmistä. Metodologisella kysymyksellä tarkoitetaan sitä, kuinka voimme saada tietoa siitä, minkä uskotaan olevan tiedettävissä. Metodologia on yleinen lähestymistapa tutkia tutkimusaihetta. Metodologia on käyttökelpoinen, kun se on käytännön tutkimusta palvelevaa. Metodi on erityinen tutkimustekniikka. Metodi on käytännöllinen silloin, kun se kykenee yhdistämään teorian, hypoteesit ja metodologian. (Kyrö 2004, 61, 65-66; Denzin & Lincoln 2005b, 183; Anttila 2006, 33, 41-42, 58-60; Eriksson & Kovalainen 2008, 13-16; Metsämuuronen 2008, 9-11.)

Tutkimuksessa hyödynnetään hermeneuttisen kehän käsitettä, jolloin tutkija mm. käy vuoropuhelua tutkimusaineiston kanssa, tieto syntyy vuoropuhelun tuloksena ja tulkintoja tehdään useassa vaiheessa. Varsinainen tutkimusaineiston ryhmittely,

luokittelu ja tulkinta teorian avulla tehdään kuitenkin vasta sitten, kun koko tutkimusaineisto on kerätty. (Varto 1992, 69; Gadamer 2004, 29-39; Vilkka 2005, 146-149; Anttila 2006, 549.) Tutkijalla on jokin esiymmärrys asiasta ja hyvän tutkimuskäytännön mukaisesti tutkijan pitää pyrkiä aukikirjoittamaan lukijoille oma esiymmärryksensä asiasta (Anttila 2006, 282).

## **Tapaustutkimus**

Tässä tutkimuksessa käytetään tutkimusstrategiana tapaustutkimusta, koska tutkimuskohteena on Ylä-Savon kuntien elinkeinopolitiikka. Kontingenssiteorian avulla tutkimuksessa otetaan huomioon Ylä-Savon kuntien elinkeinopolitiikan tilannetekijät ja halutaan löytää tilanteita, joissa teorian ja reaali maailman elementit ja elementtien väliset suhteet ovat samat. Tällöin pyrkimyksenä on yksittäisten päätöksentekotilanteiden syvällisempi ymmärtäminen sekä teorian kehittämisen että käytännön päätöksenteon kannalta. Tällöin case-tyyppinen lähestymistapa on perusteltu. Myös tilannetekijät voivat olla sen verran ainutlaatuisia, ettei tilastollinen yleistäminen ole edes mielekäästä. Toisaalta ainutlaatuiset tilannetekijät voivat olla niin merkittäviä, että ne kannattaa ottaa sellaisenaan huomioon. (Laitinen 1998, 41).

Tapaustutkimus soveltuu tutkimusstrategiaksi, koska tapaustutkimuksen lähtökohtana on yksilöiden kyky tulkita inhimillisen elämän tapahtumia ja muodostaa merkityksiä maailmasta, jossa he toimivat. Tutkijana olen kiinnostunut niistä merkityksistä, joita tutkittavat antavat toiminnoilleen omassa ympäristössään. Tapaustutkimus on kokonaisvaltaista. Tässä tutkimuksessa pyritään kuvaamaan systemaattisesti valittua ilmiötä. Tutkimus on lähikuvausta ja tulkintaa, jossa todellisuutta tarkastellaan kokonaisuutena eri näkökulmista. Haastateltavien ääni kuuluu tutkimuksessa esimerkiksi suorina lainauksina. Tutkija ja tutkittavat ovat vuorovaikutuksessa myös keskenään, mikä on tärkeä näkökulma tutkimusaineistoa koottaessa. Tapaustutkimus on joustavaa, jolloin tutkijana voin etsiä tietoa sieltä mistä sitä saa parhaiten. (Syrjälä ym. 1996, 12-16.)

Tutkimuksen ilmiönä on paikallisen elinkeinopolitiikan ja pk-yritysten kehittämisen välinen vuorovaikutus. Tämä on valittu ilmiöksi, koska tutkimusongelman mukaisesti olen kiinnostunut selvittämään, ”miten paikallinen elinkeinopolitiikka vaikuttaa pk-yritysten kehittymiseen.” Tapauksen kontekstin muodostavat ne toimijat ja toiminnot, joihin valittu tapaus läheisesti liittyy. Konteksti muodostuu esimerkiksi tapauksen taustasta, laajemmasta ympäristöstä, toimialasta tai toimintaympäristöstä, jonka piirissä tapaus on. Konteksti muovaa tapausta ja tapaus muovaa kontekstia. Tutkimuksessa on määriteltävä myös tapauksen lähiympäristö eli näyttämö, jossa tapaus toteutuu. (Eriksson & Koistinen 2005, 7-8.) Tässä tutkimuksessa tapauksen kontekstina on Ylä-Savo, koska paikallista elinkeinopolitiikkaa toteutetaan Ylä-Savon seudun kaikissa kunnissa. Tapauksen lähiympäristönä, näyttämönä ovat yksittäiset kunnat Ylä-Savossa. Ylä-Savon seutukuntaan kuuluvat Iisalmen kaupunki, Keiteleen kunta, Kiuruveden kaupunki, Lapinlahden kunta, Pielaveden kunta, Sonkajärven kunta, Varpaisjärven kunta ja Vieremän kunta. Tapauksen toimijoita ovat kuntien vaikuttajaeliittiin kuuluvat henkilöt, Ylä-Savon kehitys Oy:n johtoon kuuluvat henkilöt ja pk-yritysten toimitusjohtajat tai tehtaanjohtajat, koska kyseiset toimijat ovat keskeisesti mukana elinkeinopoliittisessa miljöössä.

Tapaustutkimus on luonteeltaan monitapaustutkimus, koska tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää paikallisen elinkeinopolitiikan ja pk-yritysten kehittymisen välinen vuorovaikutus. Tapauksen avulla on tarkoitus tuottaa sellaista tietoa ja uusia näkemyksiä, jotka pätevät muuallakin kuin Ylä-Savossa. Tapaus on kiinnostava myös yleisen merkityksen kannalta, koska tarvitaan uutta tietoa siitä, kuinka paikallisen elinkeinopolitiikan toimintamallit ovat muuttumassa.

Tutkimuksen lähtökohtana on aikaisempi paikallista elinkeinopolitiikkaa ja pk-yritysten kehittymistä käsittelevä teoreettinen keskustelu. Tästä keskustelusta pyrin johtamaan sellaiset ulottuvuudet, joilla voisin tutkia, miten paikallinen elinkeinopolitiikka vaikuttaa pk-yritysten kehittymiseen. Empiirinen tutkimus on asemoitu aikajaksolle 2000-2009.

## **Teemahaastattelu**

Konstruktivistisen paradigman mukaisesti kerään itse tietoa tutkittavasta asiasta ja muodostan oman käsitykseni tutkittavasta ilmiöstä (Teddlie & Tashakkori 2009, 6). Tämän tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytetään teemahaastattelua, koska tutkijana haluan päästä lähemmäksi niitä merkityksiä, joita ihmiset antavat paikalliselle elinkeinopolitiikalle ja pk-yritysten kehittymiselle. Tutkijana olen kiinnostunut tutkittavien näkökulmista ja mielipiteistä. Teemahaastattelu mahdollistaa sen, että haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin. Haastattelu etenee keskeisten teemojen kautta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 27-28, 47-48.) Valitsemani teemat perustuvat tutkimuksen viitekehukseen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Suositeltavaa on tehdä esihaastattelut sen jälkeen kun lopulliseksi tarkoitettu haastattelurunko on valmis. Esihaastattelun tarkoituksena on testata haastattelurunkoa, aihepiirien järjestystä ja haastattelujen kestoja. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 72.) Haastattelurungon toimivuutta testaan tutkimuksessa kolmella esihaastattelulla.

Tutkimuksessa käytetään hermeneuttista metodologiaa, jonka mukaan vuoropuhelua tutkimusaineiston kanssa voi toteuttaa monessa vaiheessa tutkimuksen tekemistä. Välittömät tulkinnot kannattaa tehdä haastateltavaa kuunneltaessa ja katseltaessa. Näitä välittömiä tulkintoja kannattaa jatkaa siten, että haastattelut puretaan välittömästi, litteroitu teksti luetaan, tehdään alustava tulkinta ja sen jälkeen tehdään uusi haastattelu. Tutkija kirjoittaa koko ajan auki tutkimusaineistoa, muistiinpanoja ja oman ymmärryksensä muuttumista koskevaa vuoropuhelua. Tutkija kerii auki omaa ymmärtämisen kehäänsä tutkimuksen lukijalle. Lopullinen tulkinta teorian avulla tehdään sitten, kun koko tutkimusaineisto on kerätty. (Vilka 2005, 148-149.)

Tutkimus toteutetaan siten, että tutkija haastattelee tutkimukseen valittuja henkilöitä. Sen jälkeen haastattelut pyritään litteroimaan tekstiksi mahdollisimman pian. Uusi haastattelu sovitaan ensisijaisesti haastateltavien aikatauluihin sopivaksi. Samalla se tarkoittaa sitä, että edellistä haastattelua ei välttämättä aina saada kirjoitettua puhtaaksi. Tutkimuksen sujumuuten kannalta on perusteltua toteuttaa haastattelut ja aineiston litterointi mahdollisimman tiiviissä aikataulussa.

Tutkijan ymmärtämistä ohjaa tutkijan esiymmärrys, ennakkotieto asiasta. (Lehtonen 1998, 116; Vilka 2005, 149). Tärkeä näkökulma on se, että tutkija tiedostaa omat ennakkokäsityksensä ja ennakkoluulonsa tutkittavasta asiasta. Tutkijan on tunnettava tutkimuksen asiasisältö ja miljö, josta asiasisällön merkitykset tulevat. Haastattelutilanteessa tutkijan on ymmärrettävä, mistä haastateltavat puhuvat.

Tutkijan on erotettava, milloin haastateltava puhuu omista kokemuksistaan, milloin hän ilmaisee mielipiteensä tai yhteisön yleisen käsityksen asiasta. (Gadamer 2004, 29-39; Vilkkä 2005, 149-150.)

Tutkijana minulla on tietty esiyymmärrys paikallisesta elinkeinopolitiikasta, koska olen toiminut kunnan keskushallinnossa ja elinkeinopolitiikan ytimessä 20 vuotta. Virkatehtäviini ovat kuuluneet mm. kunnanhallituksen ja kunnanvaltuuston päätettäväksi tulevien elinkeinopoliittisten asioiden valmistelu yhdessä kunnanjohtajan kanssa. Toisaalta olen valmis kumoamaan ennakkokäsitykseni, jos aineisto niin osoittaa.

Tutkijana olen kiinnostunut erityisesti niistä asioista, jotka on merkitty liitteenä numero 6 olevaan teema-haastattelurunkoon. Pitkä työkokemus mahdollistaa sen, että tutkijana pystyn hahmottamaan, milloin haastateltavat puhuvat omista kokemuksistaan, ilmaisevat oman mielipiteensä tai yhteisön käsityksen asiasta. Tutkijana tiedostan myös omat ennakkoluuloni tutkittavasta asiasta. Ennakkoluulot eivät kohdistu varsinaisesti pääasiaan, vaan siihen, kuinka totuudenmukaisesti haastateltavat vastaavat esitettyihin kysymyksiin ja kuinka hyvin haastateltavat ymmärtävät haastattelussa esitetyt kysymykset. Käsitykseni mukaan tarkentavilla kysymyksillä tämä uhkakuva on sivuutettavissa.

Tutkimuksessa haastatellaan Ylä-Savon seutukuntaan kuuluvien kuntien vaikuttajaeliittiin kuuluvia henkilöitä, Ylä-Savon kehitys Oy:n johtohenkilöitä, pk-yritysten toimitusjohtajia tai tehtaanjohtajia. Vaikuttajaeliittiin kuuluvat kunnanvaltuuston- ja kunnanhallituksen puheenjohtajistoon kuuluvat henkilöt, poliittisten puolueiden johtohenkilöt ja muutamat yksittäiset kuntapäätäjät, joilla on kunnassa poliittista uskottavuutta. Tutkimuksen luottamuksellisuuden takia tutkimukseen osallistuvien henkilöiden nimiä ja yrityksiä ei paljasteta tutkimuksessa.

## **Faktanäkökulma**

Tutkimuksessa käytetään faktanäkökulmaa, koska tutkimusaineisto koostuu teema-haastatteluista. Tutkimuksen kannalta hyödyllistä informaatiota eivät ole esimerkiksi merkit, vitsit ja sanonnat, koska ne eivät ole ”tosiasioita maailmasta” . Sen myötä voin paremmin arvioida myös tiedon totuudenmukaisuutta. Lisäksi olen kiinnostunut haastateltavien todellisista mielipiteistä. Uskon, että faktanäkökulman avulla haastateltavien mielipiteet saadaan tarkasti selville. (Alasuutari 1999, 90-91.)

## **Sisällönanalyysi**

Tutkimus analysoidaan sisällönanalyysimenetelmällä, koska sillä voidaan analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti erilaisia dokumentteja kuten esimerkiksi artikkeleita, kirjoja, haastatteluja, puhetta, keskustelua ja raportteja. Sisällönanalyysillä etsitään tekstin merkityksiä ja pyrkimyksenä on kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti. Tutkimukseen sopii parhaiten aineistolähtöinen sisällönanalyysi, koska analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti (Anttila 2006, 95; Tuomi & Sarajärvi 2009, 108-113.) Lisäksi päättelyn logiikka on induktiivinen.

## 5.3 TUTKIMUKSEN KUVAUS

### Haastattelut

Teemahaastatteluun valittiin Ylä-Savon kuntien vaikuttajaeliittiin kuuluvat kuntapäättäjät, Ylä-Savon Kehitys Oy:n ja pk-yritysten edustajat harkinnanvaraisesti. Kaikki kuntapäättäjät olivat kunnanvaltuutettuja (n=16), ja suurin osa kuului samalla joko valtuuston tai hallituksen puheenjohtajistoon tai heillä oli jokin muu merkittävä asema puolueessa. Kuntapäättäjien valinta oli suhteellisen helppoa, koska tunsin jo entuudestaan suurimman osan päättäjistä. Ylä-Savon Kehitys Oy:n edustajat olivat yhtiön johtoon kuuluvia henkilöitä (n=2). Pk-yritykset valittiin Ylä-Savon Kehitys Oy:n ylläpitämän yritysrekisterin avulla. Pk-yritysten edustajina haastateltiin yhtiön toimitusjohtajia (n=11), tehtaanjohtajia (n=2) ja yhtä hallituksen puheenjohtajaa (n=1). Ennen varsinaisten haastattelujen aloittamista toteutettiin kolme esihaastattelua, jolla testattiin teemahaastattelurungon toimivuutta. Esihaastatteluun osallistui yksi henkilö kustakin ryhmästä. Esihaastattelujen jälkeen teemahaastattelurunkoon ei tehty muutoksia. Esihaastattelusta kerätty aineisto otettiin mukaan tutkimukseen. Teemahaastattelut toteutettiin ajalla 1.9.2009-10.12.2009. Haastattelut sovittiin puhelimitse. Haastattelujen sopiminen onnistui odotettua paremmin, koska vain kaksi henkilöä kieltäytyi haastattelusta. Kieltäytyjät olivat yritysten edustajia, ja kieltäytymisen syynä olivat työkiireet. Haastateltaville lähetettiin niin halutessaan etukäteen teemahaastattelurunko. Yli puolet (19 henkilöä) haastatteluun osallistuvista henkilöistä halusi etukäteen tutustua teemoihin.

Tutkimus tehtiin Ylä-Savon kahdeksassa kunnassa, johon kuuluivat: Iisalmen kaupunki, Keiteleen kunta, Kiuruveden kaupunki, Lapinlahden kunta, Pielaveden kunta, Sonkajärven kunta, Varpaisjärven kunta ja Vieremän kunta. Haastatteluun osallistui jokaisesta Ylä-Savon kunnasta kaksi kuntapäättäjää ja kaksi pk-yritysten edustajaa lukuun ottamatta kahta kuntaa, jossa oli mahdollista haastatella kunnan yritysrakenteesta johtuen tai haastateltavan kieltäytymisen johdosta vain yhtä yrityksen edustajaa. Ylä-Savon Kehitys Oy:stä haastateltiin kahta edustajaa. Haastatteluun osallistui 16 kuntapäättäjää, 2 edustajaa Ylä-Savon Kehitys Oy:stä ja 14 pk-yritysten edustajaa. Haastatteluun osallistui yhteensä 32 henkilöä. Haastattelut kestivät keskimäärin 2 tuntia ja 6 minuuttia. Pisin haastattelu kesti 4 tuntia 16 minuuttia ja lyhin 1 tunnin ja 30 minuuttia.

Kuten taulukosta 7 havaitaan, tutkimukseen osallistui 14 pk-yritystä puu- ja teknologiateollisuuden toimialalta, joista 8 oli pienyritystä ja 6 keskisuurta yritystä. Pienyrityksistä 4 oli myös kasvuyrityksiä. Keskisuuret yritykset eivät olleet kasvuyrityksiä. Tässä tutkimuksessa kasvuyrityksellä tarkoitetaan sellaista yritystä, joka kasvattaa liikevaihtoaan vuosittain vähintään 10 tai vähintään 30 prosenttia kolmena peräkkäisenä vuonna (Elinkeinoelämän keskusliitto & Ernst ja Young 2008, 10).



Taulukko 7. Tutkimukseen osallistuvien pk-yritysten kuvaus

Toimiala	Pienyritys	Keskisuuri- yritys	Pienyritys, kasvuyritys	Keskisuuriyritys, kasvuyritys
Puuteollisuus	2	3	1	0
Teknolוגiateollisuus	6	3	3	0
Yhteensä	8	6	4	0

Haastattelut onnistuivat erittäin hyvin. Haastattelijan ja haastateltavan vuorovaikutussuhde lähti letkeästi käyntiin jo heti haastattelun alussa, eivätkä haastateltavat näyttäneet jännittävän tilannetta ja nauhurin läsnäoloa. Tutkimuksen lopputuloksen kannalta aihetta lähestyttiin monelta eri kannalta syvällisesti ja johdonmukaisesti. Teemahaastattelu mahdollisti myös sen, että haastattelun aikana minulla oli mahdollisuus tehdä tarkentavia tai uusia kysymyksiä, jotka eivät olleet esillä teemahaastattelurungossa. Haastattelu eteni pääsääntöisesti teemahaastattelurungon mukaisessa järjestyksessä. Kaikki teema-alueet käytiin läpi kaikkien haastateltavien kanssa. Teemahaastattelun etuna oli myös se, että tarvittaessa kysymyksiä sanamuotoa voitiin muuttaa ja haastateltavien kanssa oli mahdollisuus keskittyä tiettyihin teemoihin enemmän kuin toisiin teemoihin. Tein haastattelun aikana tarkentavia kysymyksiä tai kerroin tarkemmin, mitä tarkoitin kyseisellä teemalla tai alateemalla. Muutoin haastattelun pääperiaate oli se, että haastateltavat kertoivat oman näkemyksensä asiasta ja minä keskityin kuuntelemaan haastateltavia. Tein kaikkien 32 haastattelun aikana muistiinpanoja ja reunamarginaalimerkintöjä niistä kohdista, jotka tuntuivat tutkimuksen lopputuloksen kannalta erityisen mielenkiintoisilta. Pidin haastatteluista myös haastattelupäiväkirjaa.

Haastattelut tehtiin haastateltavien työpaikalla, kotona ja kunnanvirastolla. Haastattelutilat olivat rauhalliset, eikä haastattelun aikana ollut häiriötekijöitä. Muutaman kerran kun haastattelu kesti pitkään, pidettiin haastattelun aikana lyhyt tauko, jonka aikana nautittiin teetä ja kahvia. Haastattelut nauhoitettiin digitaaliselle nauhurille. Nauhat tallennettiin sen jälkeen tietokoneen kovalevylle ja CD:lle.

### Tutkimuksen analyysi

Analyysia tapahtui jo aineistonkeruun aikana siten, että kuuntelin jokaisen haastattelunauhan ennen seuraavaa haastattelua. Tämä oli hyvä tapa, koska aina en ennättänyt kirjoittaa puhtaaksi edellistä haastattelua. Haastattelupöytäkirjaan tein merkintöjä haastatteluista ja päiväkirjaa käytin hyödyksi myös analyysivaiheessa. Tutkimusaineisto luettiin useita kertoja kokonaiskuvan hahmottamiseksi. Vertailevan monitapaustutkimuksen vuoksi muodostin kolme ryhmää, tapausta, joille annoin jokaiselle oman nimen. Kunnan vaikuttajaeliittiin kuuluvia henkilöitä kutsun empiirisessä tutkimuksessa kuntapäätäjiksi, Ylä-Savon Kehitys Oy:n johtohenkilöitä seutuvaikuttajiksi ja pk-yritysten edustajia yrittäjiksi. Tällä tavalla esitetynä tutkimustulokset ja johtopäätökset voidaan esittää mielekkäämmin, kuin jos puhuttaisiin pelkästään tapaus a:sta, b:stä tai c:stä.

Tutkimuksessa käytetään haastateltavien suoria lainauksia. Lainaukset on merkitty kirjaimilla ja numeroilla. K-kirjain tarkoittaa sitä, että suoran lainauksen on

esittänyt kuntapäättäjä. S-kirjain tarkoittaa sitä, että suoran lainauksen on esittänyt seutuvaikuttaja. Y-kirjain tarkoittaa sitä, että suoran lainauksen on esittänyt yrittäjä. Numerot kertovat tutkijalle, kenen henkilön suorasta lainauksesta on kyse. Tutkijan esiyymäryksen aukikirjoittamisen olen tiivistänyt jokaisen pääteeman alkuun. Tutkimuksessa tarkoitetaan kunnalla sekä kuntia että kaupunkeja, ellei jonkun asian kohdalla toisin mainita.

Tutkimusaineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysimenetelmällä. Ennen analyysin aloittamista määrittelin analyysiyksiköksi ajatuskokonaisuuden, joka sisälsi useita lauseita. Tutkimuksen analyysi toteutettiin siten, että aluksi tein päätöksen siitä, mikä aineistossa kiinnosti. Tutkimuksen kiinnostus kohdistui niihin asioihin, jotka olin määritellyt tutkimustehtävässä. Aineiston analyysi toteutettiin kolmivaiheisena prosessina siten, että 1) aineisto redusoitiin eli pelkistettiin, 2) klusteroitiin eli ryhmiteltiin ja 3) abstrahoiitiin eli luotiin teoreettiset käsitteet. Aineiston pelkistäminen tapahtui siten, että haastattelunauhat kuunneltiin huolellisesti ja litteroitiin lähes sanatarkasti. Faktanäkökulmaa hyödynnettiin siten, että haastateltavien huokauksia, vitsejä tai muita vastaavia aiheeseen kuulumattomia kommentteja ei litteroitu. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 700 sivua rivivälillä 1 ja Times New Roman 12 kirjasintyyllillä. Litteroinnin jälkeen aineisto tulostettiin paperille ja aineistosta erotettiin ja merkittiin ne asiat, jotka sisältyivät kiinnostukseeni. Nämä kohdat alleviivattiin erivärisillä kynillä. Tämän jälkeen aineistosta kerättiin merkityt asiat yhteen ja erilleen muusta aineistosta.

Aineiston ryhmittely tapahtui siten, että kuntapäättäjien, seutuvaikuttajien ja yrittäjien vastaukset laitettiin kukin omaan ryhmäänsä. Aineiston pilkkominen, teemoittelu oli helppoa, koska teemahaastattelun teemat muodostivat jo itsessään jäsenyyksen aineistoon. Aineistosta etsittiin ensisijaisesti samanlaisuutta kuvaavia asioita, koska tutkimuksen tavoitteena oli selvittää paikallisen elinkeinopolitiikan ja pk-yritysten kehittymisen välistä vuorovaikutusta. Toisaalta vertailuasetelman vuoksi tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita myös siitä, miten esimerkiksi kuntapäättäjien ja yrittäjien näkemykset poikkesivat toisistaan. Aineiston viimeisessä vaiheessa erotettiin tutkimuksen kannalta olennainen tieto. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91-93, 108-111.)

## **5.4 TUTKIMUKSEN VALIDITEETTI JA RELIABILITEETTI**

Perinteisesti tutkimuksen arvioinnissa käytetään validiteetin ja reliabiliteetin käsitteitä. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen uskottavuutta ja vakuuttavuutta. Tutkimuksen validiteettia arvioidaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä selvittää juuri sitä, mitä on tarkoitus selvittää. Kyse on siitä, onko tutkimus pätevä, perusteellisesti tehty ja ovatko saadut tulokset ja tehdyt johtopäätökset oikeita. Jos mitaustulokset osoittavat, että saatu tieto vastaa vallalla olevaa teoriaa tai pystyy sitä tarkentamaan ja parantamaan, silloin tulos on validi (Anttila 2006, 512). Validiteetti on täydellinen kun teorettinen ja operationaalinen määritelmä ovat yhtäpitävät. Puutteellinen validiteetti tarkoittaa sitä, että empiiriset havainnot kohdistuvat muuhun kuin mitä tutkimuksessa oli ajateltu tutkia. (Uusitalo 1997, 85-86.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita. Tutkimusta arvioidaan kuitenkin kokonaisuutena, jolloin sen sisäinen

johdonmukaisuus (koherenssi) painottuu. Sisäisellä luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi tutkimuksen tarkoitus, aineiston keruu, aineiston analyysi ja raportointi on esitetty johdonmukaisesti. (Anttila 2006, 470; Tuomi & Sarajärvi 2009, 140-141). Tutkimuksen validiteettia voidaan parantaa triangulaation avulla (Tuomi & Sarajärvi 2009, 143). Triangulaatio voidaan jakaa neljään päätyyppiin sen mukaan, käytetäänkö samassa tutkimuksessa useita aineistoja, tutkijoita, teorioita tai eri metodeja. (Eskola & Suoranta 1998, 69-71; Vilka 2005, 53-56; Tuomi & Sarajärvi 2009, 143-145).

Tässä tutkimuksessa uskottavuutta arviointikriteerinä parantaa se, että tutkija tunsii tapauksen taustan ja kontekstin. Taustan ja kontekstin tunteminen mahdollisti myös sen, että tutkija ei käsitellyt haastattelussa vääriä teemoja. Lisäksi teemat oli johdettu teoreettisesta keskustelusta. Empiiriset havainnot kohdistuivat nimenomaan siihen, mitä tutkimuksessa oli tarkoitus tutkia. Vaikka tutkijalla oli ennakkokäsitys asioista, ne eivät vääristäneet tutkimustulosten analysointia. Pikemminkin ennakkokäsitys mahdollisti sen, että tutkija pystyi keskittymään oleellisiin kysymyksiin ja tutkimustuloksiin. Taustan ja kontekstin tunteminen mahdollistaa sen, että tutkija pystyi tutkimustulosten perusteella hahmottamaan asian syvällisemmän merkityksen ja esittämään asiasta johtopäätöksiä.

Tässä tutkimuksessa on käytetty aineisto- ja teoriatriangulaatiota. Tutkimustietoa on kerätty monelta eri tiedonantajaryhmältä, kuten kuntapäätäjiltä, seutuvaikuttajilta ja yrittäjiltä. Tutkimuksessa on otettu huomioon kontingenssiteorian, strategisen johtamisen ja verkostoteorioiden näkökulmia laajentamaan tutkimuksen näkökulmaa.

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta, eli tutkimuksen luotettavuutta. Hyvän reliabiliteetin omaava tutkimus tuottaa ei-satumanvaraisia tutkimustuloksia (Anttila 2006, 515). Tapaustutkimuksen yhteydessä reliabiliteetti tarkoittaa vaatimusta analyysin toistettavuudesta, eli miten johtopäätös voidaan tehdä uudelleen. (Uusitalo 1997.)

Reliaabelius voidaan todeta eri tavalla. Reliaabeliudella tarkoitetaan ensiksi sitä, että tutkittaessa samaa henkilöä saadaan kahdella tutkimuskerralla sama tulos. Ihmiselle on ominaista ajassa tapahtuva muutos, niin tästä vaatimuksesta on luovuttava varsinkin silloin, kun kyseessä ovat muuttuvat ominaisuudet. Reliaabelius voidaan toiseksi määritellä niin, että tulos on reliaabeli, jos kaksi arvioitsijaa päätyy samanlaiseen tulokseen. Tähän vaatimukseen tulee suhtautua varauksella, koska tuskin kaksi arvioijaa ymmärtäisi kolmannen sanoman täysin samalla tavalla. Reliaabelius voidaan ymmärtää myös siten, että kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos. Myös tähän vaatimukseen tulee suhtautua varauksella, koska ihmisen käyttäytyminen riippuu kontekstista ja se vaihtelee ajan ja paikan mukaan. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 186.)

Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta (Hirsjärvi & Hurme 2008, 184-185). Tämän tutkimuksen luotettavuutta on pyritty parantamaan kiinnittämällä erityistä huomiota haastatteluaineiston laatuun. Tutkimustehtävää pyrittiin lähestymään niin, että haastateltaville esitettiin riittävä määrä kysymyksiä. Teemahaastattelun kysymykset johdettiin teoriaosasta. Haastattelurunkoon laadittiin teemat etukäteen valmiiksi, jotta haastattelu pysyisi tutkimuksen kannalta tärkeissä teemoissa. Aineiston laatuun kiinnitettiin jo etukäteisvalmistelussa huo-

miota, koska pyrin tekemään hyvän ja johdonmukaisen haastattelurungon. Lisäksi mietin etukäteen, mitä asioita voidaan tarvittaessa syventää. Haastateltavat henkilöt valittiin huolellisesti ja tutkimukseen valittiin ne henkilöt, jotka olivat toimineet esimerkiksi kuntapäätäjänä tai yrittäjänä pitkään.

Haastattelunauhat kuunneltiin nauhoituksen jälkeen laadun tarkkailemiseksi. Myös tekninen välineistö toimi moitteettomasti. Haastattelutilanteet olivat hyvin nauhoitettuja, eikä tutkija pyrkinyt vaikuttamaan haastateltaviin ja siten saadun tiedon luonteeseen ja luotettavuuteen. Laatua paransi haastattelupäiväkirjan pitäminen ja muistiinpanojen tekeminen haastattelun aikana. Haastattelut kuunneltiin litteroinnin aikana useaan kertaan. Haastattelut pyrittiin litteroimaan niin nopeasti kuin mahdollista. Aineisto litteroitiin samalla tavalla. Haastattelut onnistuivat erittäin hyvin ja vapaamuotoinen haastattelu mahdollisti sen, että aihetta voitiin käsitellä laajasti ja monipuolisesti. Haastateltavien näkemykset olivat kussakin ryhmässä pääasiassa samansuuntaiset, mutta myös eroavaisuuksia löytyi.

# 6 *Empiirisen tutkimuksen tulokset*

## **6.1 KUNTIEN JA SEUTUKUNNAN ELINKEINOPOLIITIIKAN LÄHTÖKOHDAT**

### **6.1.1 Kuntien elinkeinopolitiikan lähtökohdat ja perustelut**

Tutkimuksessa olin kiinnostunut selvittämään, miten kuntiin vaikuttavat ulkoiset ja sisäiset tilannetekijät näkyvät elinkeinopolitiikan harjoittamisessa ja mitkä tekijät vaikuttavat elinkeinopolitiikan tuloksellisuuteen. Paikallinen elinkeinopolitiikka on nykyään kunta- ja seututasolla tapahtuvaa eri yhteiskuntaelämän alojen erilaisten intressiryhmien päämäärien, strategioiden ja keinojen yhteensovittamista sekä toiminnan koordinoimista elinkeinotoiminnan edistämiseksi. Toiminnassa korostuu eri sidosryhmien välinen elinkeinopoliittinen yhteistoiminta. (Sotarauta ja Linnamaa 1997.) Tästä johtuen olin kiinnostunut selvittämään, millaista pitäisi olla seutukunnan keskuksen ja reuna-alueiden elinkeinopolitiikka.

Kunnat ovat antaneet Ylä-Savossa EU-hankepäätösten koordinoinnin ja rahoituspäätösten tekemisen Ylä-Savon Kehitys Oy:lle. Hankkeisiin käytetään seuturahaa, jonka rahoituksesta vastaavat Ylä-Savon kunnat. Yhtiö käynnisti vuoden 2009 aikana toiminnan Ylä-Savon yhteisen elinkeinopolitiikan ja elinkeinostrategian luomiseksi. Samassa yhteydessä käynnistettiin useimmissa kunnissa elinkeino-ohjelmien laatiminen (Ylä-Savon Kehitys Oy 2010a.) Näistä lähtökohdista johtuen olin kiinnostunut selvittämään, mitkä työntö- ja vetotekijät ovat vaikuttaneet seutuyhteistyön sopimiseen, mitkä tekijät vaikuttavat keskeisesti seudullisen elinkeinopolitiikan onnistumiseen ja mitkä ovat seudullisen elinkeinopolitiikan hyödyt ja haitat sekä ruusut ja risut.

Esiymmärrykseni mukaan Ylä-Savon kuntien elinkeinopolitiikka ei merkittävästi poikkea toisistaan, vaikka käytännössä se on kunnissa järjestetty eri tavalla. Ulkoisista tilannetekijöistä vaikuttaa keskeisesti kansainvälinen talouskehitys ja sisäisistä tekijöistä kuntien omat erityispiirteet, kuten esimerkiksi kunnan resurssit, elinkeino- ja tuotantorakenne sekä maantieteelliset olosuhteet (Nupponen 1986, 113-115; Kaskinen 2003, 18). Mielestäni elinkeinopolitiikan tuloksellisuuteen vaikuttavat elinkeinopoliittiset tilannetekijät, jolloin suotuisan kehityksen kehällä oleva keskisuuri- tai suuryritys synnyttää itse ja alihankinnan kautta uutta yritystoimintaa ja työpaikkoja seudulle (Wuori ym. 1999, 18-20, 159-160).

Seutukunnan keskuksen ja reuna-alueiden elinkeinopolitiikassa on menty vuosikymmenen aikana parempaan suuntaan, eivätkä kunnat enää kilpaile keskenään samoista yrityksistä. Iisalmi on seudun keskus, jossa on mm. isoja päivittäistavarakauppoja ja teknologiateollisuuden yrityksiä. Reuna-alueiden kunnilla on omat erityispiirteensä ja vahvuutensa. Esimerkiksi Vieremälle on syntynyt Ponsen ym-

pärille teknologiateollisuuden kumppanuusyhtiöksiä ja sekä Varpaisjärvellä että Keiteleellä on puunjalostusteollisuutta. Myös muissa kunnissa on monipuolista metalli- ja puunjalostusteollisuutta.

Käsitykseni mukaan yhteinen historia ja tausta ovat vaikuttaneet yhteistyön syntymiseen. Kunnilla oli tarve yhdistää voimavarat strategisella tasolla sekä määrittää seudulle yhteinen visio, linjaukset ja elinkeinopolitiikan painopistealueet (Haveri 2004, 26-28). Lisäksi resursseja haluttiin yhdistää ja laajentaa elinkeinoneuvonnassa. Kyse oli työnjaosta (Haveri 1994, 193-195, 201) hanketyössä, jonka mukaan yhtiö päättää seuturahan jakamisesta. Olen vahvasti sitä mieltä, että seudullisen elinkeinopolitiikan onnistumiseen vaikuttavat aivan keskeisesti yhteinen tahtotila, luottamus ja sitoutuminen (Haveri 1994; Westling 2000, 12).

Seudullisesta elinkeinopolitiikasta kiitokset tulevat pääosin sellaisilta yrittäjiltä, jotka ovat itse käyttäneet seudullisen kehittämissyhtiön neuvontapalveluita tai ovat olleet mukana erilaisissa hankkeissa. Rautainen Savo lienee esimerkillinen hanke, joka on saanut teknologiateollisuuden puolella kiitosta. Kuntapäätäjiltä tulee sekä ruusuja että risuja. Käsitykseni mukaan seudun kehittämistä haittaavat mm. poliittinen päätöksentekokulttuuri, omien reviirien suojelu (Peevo 2007, 74-79), henkilökemioiden toimimattomuus ja henkilövaihdokset sekä kyvyttömyys sitoutua pitkäjänteiseen työhön. Yleinen tyytymättömyys johtuu siitä, että yhtiön toimintaa ja palveluita ei tunneta.

Seudun kokonaisvaltaisen elinkeinopolitiikan suurin haaste on siinä, kuinka verkostoja johdetaan seudulla (Kolehmainen 2001, 145, 155; Drabenstott 2006; Peevo 2007, 74-79). Tässä suhteessa olisi tärkeätä, että seuduilla olisi strategisella tasolla toimiva vahva poliittinen seutujohtaja tukena samansuuntaisesti ajatteleva operatiivinen johtaja.

### **Ulkoiset ja sisäiset tilannetekijät**

Kuntien tilannetekijöiden selvittäminen oli mielenkiintoista, koska tutkimus tehtiin syksyllä 2009, jolloin Suomi oli talouslamassa ja maailmanmarkkinat pysähdyksissä. Tutkimukseen osallistuneiden mielestä Ylä-Savossa kuntien harjoittamaan elinkeinopolitiikkaan vaikuttavat kunnan ulkoiset ja sisäiset tilannetekijät. Ulkoisia tilannetekijöitä ovat kansainvälinen talouskehitys sekä Suomen asema ja kehitys. Tutkimukseen osallistuneet katsoivat, että Ylä-Savon kuntien elinkeinopolitiikkaan vaikuttaa erityisesti kansainvälinen talouskehitys, koska seudulla on vientiyhtiöitä ja yritykset ovat riippuvaisia kansainvälisestä talouskehityksestä.

Sisäisistä tilannetekijöistä olivat tärkeimmät alueen väestörakenne, luonnonvarat, elinkeinorakenne, kunnan resurssit ja elinkeinopoliittinen tahtotila. Sisäisissä tekijöissä korostuivat erityisesti paikalliset erityispiirteet elinkeinopoliittisten tilanteiden muovaajina. Tällöin kunnan tavoitteellinen elinkeinopolitiikka konkretisoituu sisäsyntyisen kehityksen myötä avautuvien mahdollisuuksien hyödyntämiseksi. Ylä-Savo on maaseutumainen alue ja alueella on paljon metsiä, mistä johtuen luonnonvarojen katsottiin olevan tärkeä sisäinen tilannetekijä. Näin on toimittu erityisesti niissä kunnissa, joissa mekaaninen puunjalostustoiminta on lisääntynyt 2000-luvulla. Myös maatalous on edelleen tärkeä elinkeino ja sen merkitys tiedostetaan sisäisenä tilannetekijänä.

Seutuvaikuttajat nimesivät yllättäen tärkeimmäksi ja ainoaksi sisäiseksi tilannetekijäksi elinkeinopoliittisen tahtotilan. Tämä johtui siitä, että seudun yhteinen tahtotila on löytynyt, mutta toki siinä on vielä parantamisen varaa. Lisäksi seutuvaikuttajat arvioivat tilannetta koko seudun yhteistoiminnan näkökulmasta, jolloin olisi tärkeätä, että seudulla olisi laajan kannatuksen saanut yhteinen elinkeinopoliittinen tahtotila. Tahtotila tuli esille voimakkaasti, koska tutkimuksen tekemisen aikaan seudulle oltiin määrittelemässä ja hakemassa yhteistä tahtotilaa seudullisen elinkeinostrategian kautta.

Tutkimukseen osallistuneet olivat yksimielisiä siitä, että todellisuudessa kunnan elinkeinopoliitiikalla ei pystytä torjumaan ulkoa tulevia uhkia, koska kunnan elinkeinopoliitiikalla ei voida vaikuttaa esimerkiksi markkinoihin. Tutkimukseen osallistuneet olivat kuitenkin yksimielisiä siitä, että kunnan elinkeinopoliitiikassa on otettava huomioon myös ulkoiset tilannetekijät, koska ulkoa voi avautua uusia odottamattomiakin mahdollisuuksia.

*”Tänä päivänä meidän elinkeinoelämään vaikuttaa hyvin paljon kansainvälinen talouskehitys, koska meillä on vientirytyksiä” (K15).*

Kuntapäätäjien ja yrittäjien mielestä tärkein sisäinen tilannetekijä on väestörakenne. Kyse on siitä, millainen on seudun ja kuntien väestön ikärakenne ja millaista työvoimaa yritykset saavat käyttöönsä. Elinkeinoarakenteesta johtuen tutkimuksessa nousi keskeisesti esille se, että seudun elinkeinopoliitiikka pitää perustua seudun omiin luontaisiin vahvuuksiin ja niiden kehittämiseen. Erityisen tärkeänä nähtiin puu- ja teknologiateollisuuden edelleen kehittäminen ja alihankintatoiminnan lisääminen. Uusien toimialojen saaminen nähtiin enemmän utopistisena haaveena kuin käytännössä toteutuvana vaihtoehtona. Elinkeinopoliittisella tahtotilalla vastaajat tarkoittivat sitä, minkälaista elinkeinopoliitiikkaa kunnissa ja seudulla harjoitetaan ja suositetaan, mikä on yleinen asenneilmasto ja vire sekä poliittinen ilmapiiri yrittäjyyttä kohtaan.

Havainnot olivat yhdensuuntaiset aiemmin esitettyjen näkemysten kanssa, joiden mukaan kunnan harjoittamaan elinkeinopoliitiikkaan vaikuttavat ulkoisina tilannetekijöinä mm. kansainvälinen talouskehitys sekä Suomen asema ja kehitys. Samalla on myös todettu, että sisäisiä tekijöitä ovat mm. luonnonvarat, kunnan elinkeino rakenne ja väestörakenne. (Nupponen 1986, 113-115; Wuori & Niemi-Ilahti 1999, 450; Kaskinen 2003, 18.) Sen sijaan uutena sisäisenä tilannetekijänä tuli tässä tutkimuksessa esille elinkeinopoliittinen tahtotila, jota ei ole aikaisemmassa tutkimuksessa tuotu esille (Nupponen 1986). Tässä tutkimuksessa aikaisemmista tutkimuksista poiketen kuntapäätäjät, seutuvaikuttajat ja yrittäjät asettivat ulkoiset ja sisäiset tilannetekijät tiettyyn tärkeysjärjestykseen. Taulukossa 8 on yhteenvedo ulkoisista ja sisäisistä tilannetekijöistä.

Taulukko 8. Ulkoiset ja sisäiset tilannetekijät

Kuntapäätäjät	Seutuvaikuttajat	Yrittäjät
<p><b>Ulkoiset tilannetekijät:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kansainvälinen talouskehitys.</li> <li>• Suomen asema ja kehitys.</li> </ul> <p><b>Sisäiset tilannetekijät:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Väestörakenne.</li> <li>• Luonnonvarat.</li> <li>• Elinkeinorakenne.</li> <li>• Elinkeinopoliittinen tahtotila.</li> <li>• Kunnan resurssit.</li> <li>• Koulutus- ja sivistystaso.</li> </ul>	<p><b>Ulkoiset tilannetekijät:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kansainvälinen talouskehitys.</li> <li>• Suomen asema ja kehitys.</li> </ul> <p><b>Sisäiset tilannetekijät:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elinkeinopoliittinen tahtotila.</li> </ul>	<p><b>Ulkoiset tilannetekijät:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kansainvälinen talouskehitys.</li> <li>• Suomen asema ja kehitys.</li> </ul> <p><b>Sisäiset tilannetekijät:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Väestörakenne.</li> <li>• Kunnan resurssit.</li> <li>• Luonnonvarat.</li> <li>• Elinkeinorakenne.</li> <li>• Elinkeinopoliittinen tahtotila.</li> </ul>

### Elinkeinopolitiikan tuloksellisuuteen vaikuttavat tekijät

Monet eri tekijät vaikuttavat elinkeinopolitiikan tuloksellisuuteen. Kuntapäätäjät korostivat asenteiden ja tahtotilan merkitystä elinkeinopolitiikan tuloksellisuuteen vaikuttavana tekijänä, koska päättäjät osallistuvat kuntatasolla elinkeinopoliittiseen keskusteluun. Seutuvaikuttajat ja yrittäjät korostivat ensisijaisesti suotuisan kehityksen kehän synnyttämää vaikutusta elinkeinopolitiikan tuloksellisuuteen vaikuttavana tilannetekijänä, koska toimijat havainnoivat jatkuvasti ympärillä ja yritystoiminnassa tapahtuvia muutoksia.

Tutkimuksessa korostui kauttaaltaan asenteiden merkitys, eli kuinka kuntapäätäjät ja kunnan virkajohto suhtautuvat pk-yritysten kehittämiseen ja liiketoimintaan, mikä on virkajohtoon elinkeinopoliittinen osaamisen taso, onko kunnassa yrittäjätystävällinen ilmapiiri, miten innovatiivisesti virkajohto laittaa asioita vireille, kuinka nopeasti kunnassa tehdään elinkeinopoliittisia päätöksiä ja miten yritysten ja kuntapäätäjien välinen vuoropuhelu kunnassa toimii.

Tutkimuksessa korostettiin myös kunnan elinkeinopoliittista tahtotilaa. Se näkyy elinkeinopolitiikan sisällössä. Kunnan on päätettävä, mikä on kunnan elinkeinopoliittinen linja, tavoite, painopistealueet ja toimenpiteet. Elinkeinopolitiikan on oltava johdonmukaista ja ensisijaisesti kunnan omiin vahvuuksiin perustuvaa. Elinkeinopolitiikassa on tehtävä valintoja, vahvuuksia on edelleen vahvistettava ja on uskottava omaan tekemiseen. Elinkeinopolitiikan on oltava konkreettista, ei turhia lupauksia, vaan autetaan siinä missä pystytään.

Suotuisan kehityksen kehää pidettiin tärkeänä tilannetekijänä, ja tältä osin tulokset ovat yhdensuuntaiset aikaisempien käsitysten kanssa (Wuori ym. 1999, 18-20, 159-160). Suotuisan kehityksen kehä syntyy silloin, kun paikallinen peruselinkeino on kasvu-uralla ja kunnan sijainti on suhteessa markkinoihin edullinen. Tällä tutkimukseen osallistuneet tarkoittivat mm. sitä, että erityisesti Vieremän kunnassa metalliteollisuuden merkitys on koko ajan korostunut talouslamaa lukuun ottamatta. Kunnan sijaintia pidettiin hyvänä metsäkoneita valmistavalle yritykselle. Vieremän kunnan elinkeinopolitiikka on osaltaan vaikuttanut siihen, että kuntaan on synty-



nyt erittäin merkittävä kärkiyritys. Kunta on mm. rakennuttanut tälle kärkiyritykselle teollisuushalleja. Tämän kärkiyrityksen ympärille on syntynyt laajaa alihankinta-toimintaa, kuten seuraavista toteamuksista voi todeta:

*”Suotuisan kehityksen kehä, kyllähän jos paikkakunnalle saa jonkun hyvään veturin kuten esimerkiksi Ponsen, niin kyllähän se sitten tietenkin kerää ympärilleen tietyn piirin” (Y4). ”Ponsse, se on selvää, että jos kunnassa on tällainen menestyvä yritys, niin se vetää vanavedessään myös muita menestymään” (Y13).*

Kunnan resurssit koettiin tärkeäksi tekijäksi. Resursseja ovat mm. kuntatalous, työvoiman saatavuuteen liittyvät tekijät, kaavoituskysymykset, kunnan tai kunnan omistaman tilayhtiön tukitoimet ja edellytysten luomisen mahdollisuudet yrityksille, liikenneyhteydet ja edullinen energia. Tuloksellisuuteen vaikuttaa myös kunnan yleinen houkuttelevuus, kunnan yleinen vire ja ilmapiiri. Merkille pantavaa oli se, että vain muutamissa vastauksissa nousi selkeästi esille ulkoiset tekijät, kuten esimerkiksi ulkopuolisen rahoituksen ja investointitukien saamisen mahdollisuus sekä vallitseva suhdannetilanne. Taulukossa 9 on yhteenveto elinkeinopolitiikan tuloksellisuuden vaikuttavista tekijöistä.

*Taulukko 9. Elinkeinopolitiikan tuloksellisuuden vaikuttavat tekijät*

<b>Kuntapäättäjät</b>	<b>Seutuvaikuttajat</b>	<b>Yrittäjät</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asenteet.</li> <li>• Tahtotila.</li> <li>• Suotuisan kehityksen kehä.</li> <li>• Resurssit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suotuisan kehityksen kehä.</li> <li>• Asenteet.</li> <li>• Tahtotila.</li> <li>• Resurssit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suotuisan kehityksen kehä.</li> <li>• Asenteet.</li> <li>• Tahtotila.</li> <li>• Resurssit.</li> </ul>

### **Seutukunnan keskuksen ja reuna-alueiden elinkeinopolitiikka**

Tutkimuksessa saatiin selville, että seutukunnan keskuksen ja reuna-alueiden kuntien elinkeinopolitiikka pitää perustua: 1) kumppanuuteen, 2) profiloitumiseen ja 3) toisiaan täydentävään elinkeinopolitiikkaan. Kuntapäättäjät ja seutuvaikuttajat pitivät tärkeänä sitä, että seutukunnan keskuksella on oma elinkeinopolitiikka, mutta samalla sen pitää olla kiinnostunut myös muiden kuntien elinkeinopolitiikasta. Elinkeinopolitiikassa ei pidä olla kilpailuasetelma, vaan partnership, kumppanuusasetelma.

Toiminnan on oltava yhdensuuntaista ja sen pitää perustua yhteistyöhön. Seutukunnan keskus voi toimia emomoottorin roolissa ja keskuksen pitäisi säteillä hyvinvointia reuna-alueille ja päinvastoin. Seudun keskuskunta ja reuna-alueet voivat profiloitua. Molemmilla on omat vahvuutensa. Iisalmi on profiloitunut palvelukeskittymänä, jossa on tarjolla mm. erilaisia kaupanpalveluita, koulutuspalveluita ja terveydenhuollon palveluita. Reuna-alueen kunnat ovat profiloituneet teollisuuden toimialoilla, kuten esimerkiksi Keitele, Sonkajärvi ja Varpaisjärvi puuteollisuudessa ja Vieremä metalliteollisuudessa. Reuna-alueiden erityispiirteet on hyödynnettävä, koska siitä on etua myös seudun keskuskunnalle. Iisalmen pitäisi olla seudun veturi, ja reuna-alueiden kuntien pitäisi sitä tukea.

Jotkut kuntapäätäjät ja erityisesti useat yrittäjät suhtautuivat kriittisesti Iisalmen vetovoimaisuuteen seutukunnan keskuksena. Useissa vastauksissa todettiin, että Iisalmi on seutukunnan keskus, mutta elinkeinopolitiikassa se ei ole seudun veturi. Tutkimukseen osallistuneiden mielestä tämä johtuu hyvin pitkälti mm. siitä, että myös Iisalmen väestö on vähentynyt 2000-luvulla ja seudun reuna-alueen kunnissa on paljon erilaista teollisuutta. Lisäksi katsottiin, että Iisalmi ei ole riittävän vahva keskus, eikä sillä näytä olevan riittävästi säteilyvoimaa.

Erityisesti yrittäjien mukaan seutukunnan keskuksen ja reuna-alueiden elinkeinopolitiikka pitää perustua toinen toisiaan täydentävään elinkeinopolitiikkaan. Elinkeinopolitiikan on oltava tasa-arvoista, neuvottelevaa, pienempiä ja reuna-alueen kuntia ymmärtävää. Seutukunnan keskuksen on hyväksyttävä myös pienten kuntien elinkeinopolitiikka. Seutukunnan keskus ei voi omia itselleen seudun parhaita yrityksiä, koska yritykset voivat sijoittua seudulla ihan mihin tahansa kuntaan. Yritykset itse viime kädessä päättävät, mihin kuntaan ne haluavat yrityksensä perustaa tai laajentaa yritystoimintaansa. Yrityksen sijaintipaikkana voi olla joku muu kunta kuin seudun keskuskunta.

*"Toisiaan täydentävää, luottamukseen perustuvaa ja hyvin pyöreään pöydän istuntoihin perustuvaa, keskinäisen kunnioittamisen kera" (S1). "Sen pitäisi hyväksyä ihan ehdottomasti myös reuna-alueiden kehittyminen" (Y14). "Kyllä sen pitäisi olla niin kuin yhteen hiileen puhaltamista" (Y1). "Se ongelma varmaan tulee siinä, että keskus haluaa vetää sitten niin kuin liikaa omaan puoleensa. Ympäristökunnat eivät sitä sitten tietenkään hyväksy, ja siihen se vähän niin kuin kaatuu" (Y10). "Iisalmi ei ole ollut sillä tavalla veturi, lähinnähän se on ollut se Vieremä se veturi. Onhan tietenkin Iisalmessa Normet ja vähän muitakin, mutta Vieremä se on ollut se veturi, joka tänne on vetänyt metalliteollisuutta" (Y4).*

Tutkimustulokset tukevat käsitystä, että kuntien on harjoitettava alueen omiin vahvuuksiin perustuvaa elinkeinopolitiikkaa (Johannisson 1990), mutta samalla tulisi lisätä kuntien välistä yhteistyötä ja vuoropuhelua myös elinkeinopolitiikassa (Suomen Kuntaliitto 1994, 35-38; Kaskinen 2003).

### **Seutuyhteistyön sopimiseen vaikuttavat työntö- ja vetotekijät**

Tutkimukseen osallistuneet olivat yksimielisiä kahta kuntapäätäjää lukuun ottamatta siitä, että osakeyhtiömuotoinen hallintomalli on paras tapa silloin, kun elinkeinopolitiikkaa halutaan laajentaa koko seutukunnan alueelle. Muutamat yrittäjät sivuuttivat työntö- ja vetotekijöihin liittyvän kysymyksen, koska heillä ei ollut tietoa tai käsitystä seutuyhteistyön lähtökohdista eivätkä he olleet seuranneet seudun yhteistyökuvioita.

Keskeiset työntötekijät olivat työnjakoon ja resurssien yhdistämiseen liittyvät tekijät. Tutkimukseen osallistuneet katsoivat, että kunnalla on tarve tehokkaampaan elinkeinopolitiikkaan työnjaon jakamisen kautta. Kunnat eivät enää pärjää yksin, vaan tarvitaan leveämmät hartiat elinkeinopolitiikan hoitamiseen. Kunta voi antaa esimerkiksi yritysneuvonnan ja hanketoiminnan seudulliselle kehittämissyhtiölle, jos kunnalla ei ole omaa työntekijää elinkeinotoimessa tai kunta haluaa tehostaa elinkeinoneuvontaansa. Seudullisen kehittämissyhtiön henkilökunnalla on laajempi ja syvällisempi osaamisen taso elinkeinoneuvonnassa ja hanketyössä. Lisäksi seu-

dun ja osittain myös kuntien edun ajaminen ja edunvalvonta on perusteltua olla seudullisella kehittämissyhtiöllä.

Resurssien yhdistämisen osalta katsottiin, että yritysneuvonnan ostaminen kehittämissyhtiöltä on halvempaa kuin oman henkilökunnan palkkaaminen elinkeinotoimeen. Kuntapäätäjät ja yrittäjät nostivat esille kunnan asenneilmaston. Kuntapäätäjien myönteinen asenneilmasto seudullista kehittämissyhtiötä kohtaan työntää kuntia tekemään sellaisia ratkaisuja elinkeinopolitiikassa, jotka vahvistavat kehittämissyhtiön toimintaa seudullisena toimijana. Yritysneuvonnan antaminen seudulliselle kehittämissyhtiölle on konkreettinen esimerkki tämänkaltaisesta toiminnasta. Tärkeätä on nimenomaan kunnan asenneilmasto siinä tilanteessa, kun päätöksiä tehdään yhteistyöstä. Lisäksi seudullinen yhteistyö voi henkilöityä muutamisiin vahvoihin henkilöihin, joko edistäen tai haitaten yhteistyön syntymistä ja syventämistä.

*”Yhteistyössä työntävänä tekijänä on varmasti oivallus siitä, että kannattaa ehdottomasti olla semmoisessa porukassa, joka yhdessä toimien menestyy ja pysyy niin sanotusti kehityksen kartalla. Se on semmoinen strateginen ratkaisu, jonka kunta joutuu tekemään ja ratkaisemaan” (S1).*

Tärkeimmät vetotekijät olivat yhteiseen visioon ja yhteiseen taustaan liittyvät tekijät. Kuntapäätäjät, seutuvaikuttajat ja yrittäjät olivat samaa mieltä siitä, että keskeisin vetovoimatekijä on visio eli näkymä yhteisestä päämäärästä, linjauksista sekä strategiasta ja kehittämisen suunnasta, miltä osin havainnot olivat samansuuntaiset aikaisempien käsitysten kanssa. (Haveri 2004, 26-28; Kolehmainen 2001; Lamminmäki 2007).

Tutkimukseen osallistuneiden mielestä seudulla on yhteinen visio tai sitä on ainakin yritetty seudulle rakentaa. Kuntapäätäjät ja seutuvaikuttajat nostivat keskiöön vetovoimatekijänä seudun yhteisen historian, savolaisen kulttuuriperinteen sekä samankaltaisen elinkeino- ja ikärakenteen. Lisäksi tuotiin esille, että Ylä-Savon Kehitys Oy:n perustamiseen on vaikuttanut osaltaan mm. Ylä-Savon Talousalueen liitto ry:n vahva panostus seudun edunvalvontatyössä. Ylä-Savo on myös maantieteellisesti selkeä ja yhtenäinen alue moneen muuhun alueeseen verrattuna.

Mielenkiintoinen havainto oli se, että yrittäjät eivät nostaneet esille yhteistä taustaa ja siihen liittyviä näkökohtia Ylä-Savon yhteisestä historiasta ja yhteistyöstä. Oletettavasti tämä johtui siitä, että yläsavolaiset yrittäjät eivät seuraa, millaista yhteistoimintaa kunnilla on keskenään eri hallinnonaloilla. Sen sijaan yrittäjille on tärkeintä oman yritystoiminnan kehittäminen, eikä heillä ole aikaa ja kiinnostusta seurata tarkasti kuntien välistä yhteistoimintaan liittyvää keskustelua. Taulukossa 10 on yhteenvedo seutuyhteistyön sopimiseen vaikuttavista työntö- ja vetotekijöistä.

Taulukko 10. Seutuyhteistyön sopimiseen vaikuttavat työntö- ja vetotekijät

Kuntapäättäjät	Seutuvaikuttajat	Yrittäjät
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työnjako (t).</li> <li>• Yhteinen visio (v).</li> <li>• Resurssien yhdistäminen (t).</li> <li>• Yhteinen tausta (v).</li> <li>• Kunnan asenneilmasto (t).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resurssien yhdistäminen (t).</li> <li>• Työnjako (t).</li> <li>• Yhteinen visio (v).</li> <li>• Yhteinen tausta (v).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteinen visio (v).</li> <li>• Työnjako (t).</li> <li>• Resurssien yhdistäminen (t).</li> <li>• Kunnan asenneilmasto (t).</li> </ul>

### Seudullisen elinkeinopolitiikan onnistumiseen vaikuttavat tekijät

Kuntapäättäjien mielestä seudullisen elinkeinopolitiikan onnistumiseen vaikuttavat keskeisesti yhteinen tahtotila, henkilöstöresurssit, luottamus ja sitoutuminen. Myös verkostoituminen edistää tätä tavoitetta, mutta se ei ole niin merkittävä tekijä kuin edellä mainitut tekijät. Seutuvaikuttajat nostivat niin ikään tärkeimmiksi tekijöiksi henkilöstöresurssit, yhteisen tahtotilan, luottamuksen ja sitoutumisen.

Yhteinen tahtotila tarkoittaa sitä, että seudun on löydettävä alueen yhteiset vahvuudet, menestystekijät, painopistealueet ja toimialat, joihin uskotaan ja joiden kehittämiseen panostetaan. Seudun pitää profiloitua, mutta kaikki ei voi olla pelkästään yhden kortin varassa. Jos tulee toimialatsunami, silloin seutu on suurissa vaikeuksissa. Kyse on yhteisistä liimatekijöistä. Seudulla on oltava elinkeinopoliittinen strategia, ja pitää olla myös ennakkoluuloton. Reuna-alueiden kuntapäättäjät korostivat myös seudun tasapuolista kehittämistä. Henkilöstöresurssit nähtiin erittäin tärkeänä tekijänä, koska ihmiset osallistuvat elinkeinopoliittiseen työhön. Tärkeätä on rekrytoida kehittämissyhtiön palvelukseen yhteistyökykyistä ja osaavaa henkilökuntaa. Hallinnon pitää toimia moitteettomasti, eikä päättäjien ja kehittämissyhtiön henkilökunnan ja yhtiön työntekijöiden välillä voi olla kitkatekijöitä. Luottamus ja sitoutuminen ovat tärkeitä tekijöitä, koska ilman niitä seudullisella elinkeinopolitiikalla ei ole kantavuutta, ja pitkäjänteinen strategiatyö on tehty turhaan.

Tulokset tukevat niitä aikaisempia käsityksiä ja tutkimustuloksia, mitä on esitetty tahtotilan, luottamuksen ja sitoutumisen merkityksestä seudullisen elinkeinopolitiikan onnistumiseen vaikuttavana tekijänä. (Baker 1992; Camagni 1992; Blakely 1994; Sotarauta & Linnamaa 1997; Kostianen 1999, 2002; Sihlongonyane 2003; Sotarauta ym. 1999; Westling 2000; Cabus 2001; Saarteenoja 2001; Terluin 2003; Haveri 2004; Majoinen & Tammi 2004; Laukkanen 2006; Kostianen 2007.)

*”Jos on tahtoa lähteä sitä yhteistyötä tekemään. Niin jos sitä on, niin se onnistuu, mutta jos sitä ei ole, niin sitten se kyllä jää hataralle pohjalle. Se on ihan ykkösjuttu, on tahtoa”* (K5). *”Luottamus on kaikista tärkein. Pitää olla yhteistä tahtoa kaikilta osapuolilta”* (K2). *”Sitoudutaan niihin asioihin, mitä päätetään ja lähdetään menemään sen mukaisesti, olkoonkin sitten se erimielistä mitä siihen asti on mietitty”* (K3). *”Kyllä se hirveän pitkälle näkyy, kettä siihen mukaan lähtevät, mikä on niiden halu, imago ja kyky. Kyllä se henkilöityy siellä voimakkaasti. Projektit, puupuolen henkilöitä on sieltä käynyt meillä konkreettisissa asioissa”* (Y3). *”Yritysten tarpeiden ymmärtäminen, huomiointi ja huomioon ottaminen. Se on varmasti se niitten toteuttajien kyvykyys”* (Y5).

Yrittäjien mielestä tärkeimmät tekijät ovat henkilöstöressurit, verkostoituminen ja toimijoiden nopea päätöksentekokyky. Yrittäjien mielestä seudullisen elinkeinopolitiikan onnistumiseen vaikuttavat myös jossain määrin yritysmyönteisyys ja sitoutuminen. Yrittäjien mielestä verkostoituminen on tärkeää, koska se edistää ja vaikuttaa yritysten menestymiseen. Mielenkiintoinen havainto oli se, että yrittäjien näkemykset poikkesivat kuntapäättäjien ja seutuvaikuttajien näkemyksistä yhteisen tahtotilan, toimijoiden päätöksentekokyvyn ja yritysmyönteisyyden osalta. Tämä johtui selvästi siitä, että yrittäjät eivät ole kovinkaan kiinnostuneita seudulla käytävästä elinkeinopoliittisesta keskustelusta, vaan yrittäjille on elinkeinopolitiikassa tärkeintä konkreettisuus ja yritysasioiden hoitaminen nopeasti ilman turhia viivytyksiä ja muita interventioita. Elinkeinopolitiikan toimijoiden on tehtävä nopeasti päätöksiä, asioilla ei pidä jähkailla eikä politikoinnille ole varaa nopeasti muuttuvassa ja markkinoiden hallitsemassa yhteiskunnassa. Taulukossa 11 on yhteenveto seudullisen elinkeinopolitiikan onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä.

*Taulukko 11. Seudullisen elinkeinopolitiikan onnistumiseen vaikuttavat tekijät*

Kuntapäättäjät	Seutuvaikuttajat	Yrittäjät
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteinen tahtotila.</li> <li>• Henkilöstöressurit.</li> <li>• Luottamus.</li> <li>• Sitoutuminen.</li> <li>• Verkostoituminen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilöstöressurit.</li> <li>• Yhteinen tahtotila.</li> <li>• Luottamus.</li> <li>• Sitoutuminen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilöstöressurit.</li> <li>• Verkostoituminen.</li> <li>• Toimijoiden päätöksentekokyky.</li> <li>• Yritysmyönteisyys.</li> <li>• Sitoutuminen.</li> </ul>

### **Seudullisen elinkeinopolitiikan hyödyt ja haitat sekä ruusut ja risut**

Kuntapäättäjät ja seutuvaikuttajat olivat sitä mieltä, että seudullisen elinkeinopolitiikan keskeisimpänä hyötynäkökohtana on yhteisten painopistealueiden löytäminen ja hyväksyminen sekä yhteisen tahtotilan löytäminen. Yrittäjien mielestä seudullisen elinkeinopolitiikan keskeisin hyöty on siinä, että seudulla on kehittämissyhtiön kautta tarjolla laajempi asiantuntemus yritysneuvonnassa ja yhtiö voi olla apuna silloin, kun yrityksille etsitään sopivia toimitiloja seudun alueelta. Yhtiössä on yritysneuvonnasta sellaista erikoisosaamista, jota ei ole kuntien toimihenkilöillä. Seudullinen kehittämissyhtiö koordinoi hankkeita ja ohjaa yrityksiä eri kehittämishankkeisiin mukaan. Yhtiön on kuitenkin aktiivisesti tiedotettava yrityksille erilaisista projekteista ja rahoitusohjelmista.

Seutuvaikuttajat katsoivat, että kehittämissyhtiöllä on laaja asiantuntemus yritysneuvonnassa. Yrittäjät pitivät jossain määrin hyvänä asiana sitä, että seudulle on muotoutunut yhteinen tahtotila elinkeinopolitiikassa. Kuntapäättäjät korostivat hiukan myös sitä, että yhteistyö ja seudun näkyvyys ovat elinkeinopoliittisissa asioissa lisääntyneet. Yleisesti ottaen seudullisesta elinkeinopolitiikasta katsottiin olevan hyötyä, mistä johtuen haittoja löytyi erittäin vähän.

Kuntapäättäjien mielestä keskeisin haitta on se, että seudullinen elinkeinopolitiikka maksaa liian paljon saatuaan hyötyyn nähden. Kaikki kunnat rahoittavat vuosittain Ylä-Savon Kehitys Oy:n perustoimintaa ja maksavat seuturahaa 12,44 euroa asukasta kohti laskettuna. Sen lisäksi muutamat kunnat ostavat yritysneuvontapal-

veluita yhtiöltä. Toisaalta kuntapäättäjät pelkäsivät, että elinkeinopolitiikkaa alkaa keskittyä liikaa seudun keskuskaupunkiin, jos kaikki neuvontapalvelut ostetaan kehittämisyhtiöltä, eikä yritystoimintaa ohjata sen jälkeen enää pieniin kuntiin. Lisäksi kuntapäättäjät ja yrittäjät pelkäsivät, että pienten kuntien yrittäjien tarpeet sivuutetaan helposti ja yritysneuvojiin on vaikeampi ottaa yhteyttä, jos yritysneuvontapalvelut annetaan kehittämisyhtiön tehtäväksi. Seutuvaikuttajien mielestä haittana saattaa olla esimerkiksi se, että yritysneuvonnan kautta tuetaan sellaisia yrityksiä, joilla ei ole pitkällä tähtäimellä menestymisen mahdollisuuksia ja kehittämisyhtiön henkilöstöresursseja käytetään turhaan näiden yritysten neuvontatyöhön. Yrittäjien mielestä haittana saattaa olla se, että suositaan liikaa tiettyjä toimialoja, jolloin muiden toimialojen tukeminen jää vähemmälle huomiolle ja saatetaan sivuuttaa potentiaaliset tulevaisuuden kasvualat.

Kuntapäättäjät ja yrittäjät antoivat kiitosta hanketyöstä ja yritysneuvonnasta. Erityisesti Rautainen Savo -hanke sai erinomaiset arvostukset ja kiitosta annettiin jossain määrin myös Maito Savo -hankkeesta. Rautainen Savo -hanke tunnetaan Pohjois-Savon maakunnassa, koska hanke pitää kiinteää yhteyttä pk-yrityksiin. Yrittäjät pitivät hyvänä asiana myös sitä, että kehittämisyhtiön kautta on voitu osallistua erilaisille messuille. Kuntapäättäjät pitivät jossain määrin hyvänä asiana sitä, että seudun kehittämiseksi on muotoutunut yhteinen tahtotila. Lisäksi edun ajaminen ja edunvalvonta saivat kuntapäättäjiltä kiitosta. Seutuvaikuttajat pitivät myönteisenä asiana sitä, että seudulle on löytynyt yhteinen tahtotila strategiatyön avulla.

Tutkimukseen osallistuneet antoivat kehittämisyhtiölle moitteita siitä, että vuoropuhelu yrittäjien kanssa ja yrityksiin jalkautuminen sekä yrittäjien henkinen tukeminen on riittämätöntä. Kuntapäättäjät kaipasivat hankerahoituksista ja tehdyistä päätöksistä parempaa tiedottamista. Seutumarkkinointiin ja sen näkyvyyteen oltiin tyytymättömiä. Kuntapäättäjien mukaan päättäjien keskuudessa on toisinaan kitkatekijöitä ja jännitteitä. Lisäksi yrittäjät katsoivat, että toiminta on toisinaan puuhastelua ja seudullisessa elinkeinopolitiikassa saatetaan sortua suosimaan vain tiettyjä toimialoja.

Tutkimustulokset tukevat aikaisempia käsityksiä, mutta tuovat samalla uusia syvällisiä näkemyksiä seudullisen elinkeinopolitiikan toimivuudesta. (Haveri 1994; Sotarauta ym. 1999; Westling 2000; Ikola ym. 2004, Majoinen & Tammi 2004; Jääskeläinen 2006; Lamminmäki 2007.) Huomiota tulisi kiinnittää erityisesti epäkohtiin. Rakentava kritiikki on aina paikallaan, ja se tulisi ymmärtää kehitystä eteenpäin vievänä voimavarana.

*"Kehittämisyhtiön kautta on nostettu esille näitä meidän mahdollisuuksia ja vahvuuksia, ja kyllähän se on sitten koonnut näitä alueen tarpeita." (K5). "Suoranaista haittaa ei, muuta kuin rahaa menee" (K3). "Mulle se on konkretiaa se Rautainen Savo, sen kanssa on paljon touhuttu ja tehty silleen, autettu puolin ja toisin. Esimerkiksi tässä tämä sukupolvenvaihdos, niin sitä ei olisi tapahtunut ilman Rautaista Savo. Passiniemen Heikki oli siinä touhuamassa ja välittäjänä, ja sieltä kautta ne palaset napsahti kohdalleen" (Y6). "Risut tulee sitten siitä, että ne eivät käy yrityksissä riittävästi" (K5).*

Mielenkiintoinen havainto oli se, että kuntapäättäjät ja seutuvaikuttajat lähestyivät seudullisen elinkeinopolitiikan hyötynäkökohtia laajemmasta poliittisesta näkö-

kulmasta ja yleisemmältä tasolta, kun taas yrittäjät peräänkuuluttivat konkreettisia asioita, kuten esimerkiksi sitä, millainen asiantuntemus seudullisella toimijalla on yritysneuvonnassa. Yllättävä, samansuuntainen havainto kuntapäätäjien, seutuvaikuttajien ja yrittäjien taholta oli se, että vuoropuhelu yrittäjien kanssa ja yrityksiin jalkautuminen sekä yrittäjien henkinen tukeminen on riittämätöntä. Yhtäältä olisi voinut olettaa erityisesti seutuvaikuttajien arvioivan, että yrityksiin pidetään riittävästi yhteyttä. Tässä suhteessa tärkeätä on se, että tämä asia tunnustetaan seudullisella tasolla. Taulukossa 12 on yhteenveto seudullisen elinkeinopolitiikan hyödyistä ja haitoista sekä ruusuista ja risuista.

Taulukko 12. Seudullisen elinkeinopolitiikan hyödyt ja haitat sekä ruusut ja risut

Kuntapäätäjät	Seutuvaikuttajat	Yrittäjät
<p><b>Hyödyt:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteiset painopistealueet löydetty ja hyväksytty.</li> <li>• Yhteinen tahtotila löytynyt.</li> <li>• Yhteistyö on lisääntynyt.</li> <li>• Näkyvyys on lisääntynyt.</li> </ul> <p><b>Haitat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteistyö maksaa liian paljon.</li> </ul> <p><b>Ruusut:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hankkeet.</li> <li>• Yritysneuvonta.</li> <li>• Yhteinen tahtotila.</li> <li>• Edun ajaminen, edunvalvonta.</li> </ul> <p><b>Risut:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vuoropuhelu yrittäjien kanssa ja yrityksiin jalkautumien on riittämätöntä.</li> <li>• Yrittäjien henkinen tukeminen on riittämätöntä.</li> <li>• Hankerahoitusten tiedottaminen ontuu.</li> <li>• Seutumarkkinointi on puutteellista.</li> <li>• Luottamushenkilöiden välillä on kitkatekijöitä.</li> </ul>	<p><b>Hyödyt:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteiset painopistealueet löydetty ja hyväksytty.</li> <li>• Yhteinen tahtotila löytynyt.</li> <li>• Laajempi asiantuntemus yritysneuvontaan.</li> </ul> <p><b>Haitat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuetaan epäterveitä yrityksiä.</li> </ul> <p><b>Ruusut:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteinen tahtotila löytynyt strategiatyön avulla.</li> </ul> <p><b>Risut:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vuoropuhelu yrittäjien kanssa ja yrityksiin jalkautumien on riittämätöntä.</li> <li>• Yrittäjien henkinen tukeminen on riittämätöntä.</li> </ul>	<p><b>Hyödyt:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Laajempi asiantuntemus yritysneuvontaan.</li> <li>• Toimitilojen järjestäminen.</li> <li>• Yhteinen tahtotila löytynyt.</li> </ul> <p><b>Haitat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suositaan tiettyjä toimialoja.</li> </ul> <p><b>Ruusut:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yritysneuvonta.</li> <li>• Hankkeet.</li> <li>• Messut.</li> </ul> <p><b>Risut:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vuoropuhelu yrittäjien kanssa ja yrityksiin jalkautumien on riittämätöntä.</li> <li>• Yrittäjien henkinen tukeminen on riittämätöntä.</li> <li>• Toiminta on toisinaan puuhastelua.</li> <li>• Suositaan tiettyjä toimialoja.</li> </ul>

### 6.1.2 Kuntien ja seutukunnan elinkeinopolitiikan tavoitteet

Tutkimuksessa etsittiin vastausta siihen, mitkä ovat Ylä-Savossa kuntien ja seudun elinkeinopolitiikan tavoitteet. Oma esiyymmärrykseni oli Uusitalon (1990) näkemysten kanssa samansuuntainen, jonka mukaan kuntien ja seudun keskeisenä elinkei-

nopoliittisena tavoitteena on edistää kaikkia sellaisia pyrkimyksiä, jotka tähtäävät olemassa olevien työpaikkojen säilymiseen ja uusien työpaikkojen syntymiseen. Tällöin on tärkeitä kunnissa luoda yleisiä edellytyksiä olemassa olevien yritysten toiminnan turvaamiseksi, uusien yritysten syntymisen edistämiseksi ja yritysten kasvun turvaamiseksi.

Julkisessa keskustelussa puhutaan usein, että erityisesti kunnan ja seudun elinkeinopolitiikan tavoitteena on työpaikkojen luominen. Ilmaisuu on harhaanjohtava tai se on huonosti muotoiltu, koska kunta ja seutu eivät luo ainakaan teollisia työpaikkoja, vaan yritykset luovat työpaikkoja. Työvoiman saatavuuden turvaaminen on tärkeä tavoite.

### **Kuntien elinkeinopolitiikan tavoitteet**

Kuntapäättäjät ja seutuvaikuttajat olivat yhtä mieltä siitä, että kuntien elinkeinopolitiikan ensisijaisena tavoitteena on työpaikkojen luominen. Työpaikkoja pitää syntyä toiminnassa oleviin ja uusiin yrityksiin, kuten mm. Rubin ja Zorn (1985), Uusitalo (1990, 1994), Bond (2003), Linnamaa (2004, 73) ja Meyer-Stamer (2005, 222) ovat samalla tavalla todenneet omissa tutkimuksissaan. Kuntapäättäjien ja seutuvaikuttajien näkemykset poikkesivat yrittäjien näkemyksestä, koska heidän elinkeinopoliittinen ajattelu on erilainen kuin yrittäjillä. Päättäjien ja seutuvaikuttajien keskuudessa puhutaan yleisellä tasolla paljon siitä, että kuntien elinkeinopolitiikan tavoitteena on työpaikkojen luominen. Tällöin keskustelussa unohtuu se, että kuntien on sitä ennen tehtävä konkreettisia toimenpiteitä, jotta kuntaan tulee tai syntyy uusia yrityksiä. Lisäksi tulisi muistaa se, että kunnat eivät luo työpaikkoja, vaan yritykset luovat työpaikat.

*”Entisten työpaikkojen pitäminen ja osittain uusien työpaikkojen luominen” (K 1). ”Jos puhutaan kunnista, niin kyllä se ykkösenä on ne työpaikat” (S2).*

Yrittäjien mielestä kuntien elinkeinopolitiikan ensisijaisena tavoitteena on luoda yleisiä edellytyksiä yritystoiminnalle, yritysten syntymiselle ja kasvulle. Keskeistä on olemassa olevien yritysten toiminnan turvaaminen, uusien yritysten syntymisen ja kuntaan tulemisen mahdollistaminen. Kun tässä tavoitteessa onnistutaan, sen seurauksena syntyy kuntaan työpaikkoja. Yrittäjien vastauksissa korostui kuntapäättäjiin ja seutuvaikuttajiin verrattuna konkreettisuus. Yrittäjät tietävät käytännön näkökulmasta sen, että kuntien täytyy ensin luoda edellytyksiä yritystoiminnalle, kuten esimerkiksi ostaa maa-alueita ja kaavoittaa teollisuustontteja, jotta kuntaan tulee tai syntyy uusia yrityksiä. Yrittäjät tiedostavat paremmin sen, että yritykset luovat teollisia työpaikkoja, eivät kunnat. Tässä suhteessa olisi tärkeitä, että kuntien elinkeinopoliittista ajattelua muutettaisiin siten, että elinkeinopolitiikan tavoitteena on edellytysten luominen yritystoiminnalle, koska kunnat eivät luo teollisia työpaikkoja.

Tutkimuksen aikana Suomessa oli lama, ja se näkyi useissa vastauksissa siten, että korostettiin työpaikkojen luomisen ohella myös työpaikkojen säilymistä. Tältä osin tulokset eivät poikkea aiemmin esitetyistä näkemyksistä. Kolmas keskeinen tavoite oli kuntapalvelujen eli lähinnä peruspalvelujen ja niiden saatavuuden turvaaminen. (Nupponen 1986; Wuori ym. 1999; Sallinen 2007.) Kuntapäättäjät ja yrittäjät



pitivät tärkeänä myös verotulojen ja työvoiman saatavuuden turvaamista. Yrittäjien näkemykset poikkesivat aikaisemmista tutkimuksista edellytysten luomisen osalta, jota ei ole aikaisemmissa tutkimuksissa tuotu sanottavammin esille (vrt. esim. Uusitalo 1994; Pirkola 1997). Taulukossa 13 on yhteenveto kuntien elinkeinopolitiikan tavoitteista.

*Taulukko 13. Kuntien elinkeinopolitiikan tavoitteet*

Kuntapäättäjät	Seutuvaikuttajat	Yrittäjät
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työpaikkojen luominen.</li> <li>• Edellytysten luominen.</li> <li>• Kuntapalvelujen turvaaminen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työpaikkojen luominen.</li> <li>• Edellytysten luominen.</li> <li>• Kuntapalvelujen turvaaminen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edellytysten luominen.</li> <li>• Työpaikkojen luominen.</li> <li>• Kuntapalvelujen turvaaminen.</li> </ul>

### Seutukunnan elinkeinopolitiikan tavoitteet

Seutukunnan elinkeinopolitiikan tavoitteet poikkesivat jonkun verran kuntien elinkeinopolitiikan tavoitteista. Tutkimuksessa nousi tärkeimmäksi näkökohdaksi yhteisen tahtotilan muodostaminen ja sen edistäminen, jota ei ole aikaisemmissa tutkimuksissa tuotu sanottavammin esille. Muilta osin tulokset olivat yhdensuuntaiset aikaisempien tutkimustulosten ja käsitysten kanssa. (Blakey 1994; Silander ym. 1997; Niittykangas 2003; Kotonen 2007.) Kuntapäättäjät ja seutuvaikuttajat nostivat esille elinkeinopoliittisen tahtotilakysymyksen, koska seudulle oltiin laatimassa yhteistä strategiaa. Sen sijaan yrittäjät peräänkuuluttivat yritystoiminnan kehittämiseen liittyviä konkreettisia asioita, kuten esimerkiksi verkostoitumisen edistämistä.

Kuntapäättäjien mielestä seudullisen elinkeinopolitiikan tärkein tavoite on yhteisen tahtotilan muodostaminen ja sen edistäminen. Seutu hakee vielä alueena yhteistä elinkeinopoliittista tahtotilaa. Seudun pitäisi paremmin puhaltaa yhteen hiileen ja toimijoilla tulisi olla yhteinen elinkeinopoliittinen ajattelutapa. Tärkeätä on löytää seudun yhteiset tekijät, hankkeet ja erityisesti vetovoimatekijät. Seudullisia vahvuuksia tulisi hyödyntää paremmin. Seudun kärkihankkeista tulisi sopia yhteistyössä eri toimijoiden kanssa. Toimijoiden tulisi myös sitoutua viemään kärkihankkeita yhdessä eteenpäin ja kaikkien osapuolten tulisi edistää yhteistyön rakentamista.

Kuntapäättäjien mielestä selkeästi toiseksi tärkein tavoite on edellytysten luominen yritystoiminnalle ja kolmanneksi tärkein tavoite on työpaikkojen luominen (Blakely 1994). Edellytysten luomisella tarkoitettiin sitä, että seudulla tulisi olla kunnossa esimerkiksi tietoliikenneyhteydet, seudullisen kehittämissyhtiön tulisi osallistua aktiivisesti koulutuksen ennakointiin, jotta yritysten tarpeisiin olisi tarjolla seudulla ammattitaitoista työvoimaa. Lisäksi seudullisen organisaation yritysneuvontapalveluita tulisi kehittää yritysten tarpeita ajatellen koko ajan. Yksittäisinä tavoitteina nousivat esille mm. verkostoitumisen edistäminen, teknologian ja innovaatiotoiminnan edistäminen sekä seudun houkuttelevuuteen ja asuinympäristön viihtyvyyteen liittyvät tavoitteet (Silander ym. 1997; Niittykangas 2003).

Seutuvaikuttajat sen sijaan katsoivat, että seudun elinkeinopoliittiset tavoitteet eivät voi paljon poiketa kunnan elinkeinopolitiikan tavoitteista. Tästä johtuen heidän mielestään kunnan ja myös seutukunnan elinkeinopolitiikan tärkein tavoite on

työpaikkojen luominen ja toiseksi tärkein edellytysten luominen yritystoiminnalle. Seutuvaikuttajat nostivat kolmanneksi tärkeimmäksi tavoitteeksi yhteisen tahtotilan muodostamisen ja sen edistämisen, koska se hakee jollain tavalla vielä muotoaan.

Yrittäjät pitivät vastaavasti tärkeänä verkostoitumisen edistämistä. Verkostoitumisen edistäminen kuuluu seudullisen kehittämissyhtiön tehtäviin paremmin kuin yksittäisten kuntien tehtäviin, koska seudullisella kehittämissyhtiöllä on parempi ja laajempi tieto seudun yrityksistä, toimialoista ja yhteistyön tarpeista.

*”Kyllä nimenomaisesti verkostoituminen, sen edistäminen. Silloin kun pystytään täällä Ylä-Savossa verkostoitumaan, niin se raha pysyy täällä Ylä-Savossa. Siitä hyötyy yritykset ja kunnat” (Y 8).*

Yrittäjien mielestä toiseksi tärkein tavoite oli edellytysten luominen yritystoiminnalle, jossa keskiöön nousi mm. seudulliset neuvontapalvelut ja niiden toimivuus. Yrittäjät olivat sitä mieltä, että seudullisen elinkeinopolitiikan kolmanneksi tärkein tavoite on pk-yritysten kansainvälistymisen edistäminen. Seudullisen kehittämissyhtiön tulisi olla aktiivisesti mukana viennin edistämässä, jolloin seudullinen kehittämissyhtiö voisi perustaa esimerkiksi toimialoittain viennin edistämisyhmiä. Ryhmissä olisivat mukana myös yritysten edustajat. Yksittäisinä tavoitteina nousivat esille mm. työpaikkojen luominen, ammattitaitoisen työvoiman saaminen ja alueen mahdollisuuksien tunnetuksi tekeminen. Tältä osin tulokset ovat samansuuntaiset aikaisempien käsitysten kanssa. (Silander ym. 1997; vrt. Lamminmäki 2007, 38-39; vrt. Izquierdo ym. 2008, 45-46.) Taulukossa 14 on yhteenveto seutukunnan elinkeinopolitiikan tavoitteista.

*Taulukko 14. Seutukunnan elinkeinopolitiikan tavoitteet*

<b>Kuntapäättäjät</b>	<b>Seutuvaikuttajat</b>	<b>Yrittäjät</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteisen tahtotilan muodostaminen ja sen edistäminen.</li> <li>• Edellytysten luominen.</li> <li>• Työpaikkojen luominen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työpaikkojen luominen.</li> <li>• Edellytysten luominen.</li> <li>• Yhteisen tahtotilan muodostaminen ja sen edistäminen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkostoitumisen edistäminen.</li> <li>• Edellytysten luominen.</li> <li>• Pk-yritysten kansainvälistymisen edistäminen.</li> </ul>

### **6.1.3 Kuntien ja seutukunnan elinkeinopolitiikan nykytilanne**

Tutkimuksessa selvitettiin, mitä on kokonaisvaltainen elinkeinopolitiikka ja mikä on työnjako kunnallisessa ja seudullisessa elinkeinopolitiikassa Ylä-Savossa. Samalla olin kiinnostunut siitä, mitkä ovat kunnan ja kehittämissyhtiön elinkeinopolitiikan keskeisimmät keinot ja tukitoimet tällä hetkellä lueteltuna yrityksen elinkaaren aikana. Käsitykseni mukaan kokonaisvaltaisen elinkeinopolitiikan tulee näkyä poikkihallinnollisesti kaikessa kunnallisessa päätöksenteossa (Kahila 1997, 40-41; Kostiainen 1999, 59-60; Kuhmonen ym. 2007, 10-11, 39-41). Olen sitä mieltä, että kokonaisvaltainen elinkeinopolitiikka koostuu pitkälti kilpailukyvyn seitsemästä toiminnallisesta osa-alueesta ja ne vastaavat pitkälti alueiden kilpailukyvyn kahdeksaa elementtiä (Kostiainen 1999, 58-63; 2002, 43-44, 53-54). Kunta vastaa enemmän käytännön, ruohonjuuritason elinkeinopolitiikasta luomalla yritystoiminnalle

yleisiä edellytyksiä (Oulasvirta & Brännkärr 2001; Hannus & Hallberg 2000; Harjula & Prättälä 2004; Hannus ym. 2009). Sen sijaan seutukunnan elinkeinopolitiikassa korostuu kokonaisvaltaisuus ja koko alueen elinkeinopolitiikan koordinointi (Blakely 1994; Sotarauta & Linnamaa 1997; Saarteenoja 2001; Lamminmäki 2007).

Käsitykseni mukaan kunnan päätehtävänä on maanhankinta, kaavoitus, kunnallistekniikan järjestäminen (Harjula & Prättälä 2004; Hannus ym. 2009), toimitilojen rakentaminen yrityksille (Sallinen 2007) joko vuokraus- tai lunastusperiaatteella kunnan, kunnan omistaman tai kuntaparin omistaman tilayhtiön toimesta sekä yritysneuvonta kunnan tai muun toimijan kautta järjestettynä eri tilanteissa. Seudullisen kehittämissyhtiön päätehtävänä on yritysneuvonta (Lamminmäki 2007), hanketyö, verkostoitumisen edistäminen ja seudun asioiden edun ajaminen ja edunvalvonta eri tilanteissa. Käsitykseni mukaan kunnat ja seudut käyttävät jokseenkin samoja tukitoimia yrityksen eri elinkaaren aikana. Esimerkiksi kunnat voivat antaa pk-yrityksille yritysneuvontaa yrityksen eri elinkaaren aikana ja taata yrityksen lainoja tietyissä tilanteissa.

### **Kokonaisvaltainen elinkeinopolitiikka kunnan ja seudun näkökulmasta**

Tutkimustulokset olivat yhdensuuntaiset niiden yleisten näkemysten kanssa, joita on esitetty kokonaisvaltaisesta elinkeinopolitiikasta (Kahila 1997, 40-41; Kostianen 1999, 59-60; Kuhmonen ym. 2007, 10-11, 39-41), vaikka kuntapäättäjät, seutuvaikuttajat ja yrittäjät määrittelivät kokonaisvaltaisen elinkeinopolitiikan jossain määrin eri tavalla.

Kuntapäättäjät korostivat elinkeinopolitiikassa laaja-alaisuutta. Elinkeino-politiikan tulee näkyä kaikessa kunnallisessa toiminnassa ja päätöksenteossa eli asioita on katsottava elinkeinoelämän kautta. Poikkihallinnollisuus on tärkeä näkökulma. Kokonaisvaltaisen elinkeinopolitiikan keskeinen lähtökohta on kumppanuus eli saumaton yhteistyö eri toimijoiden välillä ja verkostoituminen. Kuntapäättäjät katsoivat asiaa lähinnä kuntien näkökulmasta.

*”Kaikki kunnallinen päätöksenteko, mitä me päätetään, se pitäisi ajatella, että mitä se tarkoittaa laajemmalti, mitä se tarkoittaa esimerkiksi meidän elinkeinopolitiikan kannalta. Oikeastaan se on sidottu kaikkeen päätöksentekoon” (K4).*

Seutuvaikuttajat katsoivat, että kunnan ja seudun elinkeinopolitiikan on oltava samansuuntaista. Seudullisessa elinkeinopolitiikassa määritellään kehittämisen suunta. Kokonaisvaltaisessa elinkeinopolitiikassa korostuu kumppanuus eri toimijoiden välillä. Seutuvaikuttajien mielestä kokonaisvaltaisessa elinkeinopolitiikassa korostuu myös uuden kehittäminen, kilpailukykytekijät, jotka vastaavat pitkälti alueen kilpailukyvyn kahdeksaa elementtiä (Kostianen 1999, 58-63; 2002, 43-44, 53-54). Lisäksi tutkimukseen osallistuneet kertoivat yksimielisesti, että Ylä-Savossa kilpailukyvyn peruselementit ovat nimenomaan yritykset, inhimilliset voimavarat, asuin- ja elinympäristön laatu, infrastruktuuri, verkostoihin kuuluminen sekä instituutiot ja toimiva kehittäjäverkosto (Linnamaa 1999, 18-40; 2004, 121-130; Sotarauta ym. 2001, 13-20). Kaikista tärkeimmiksi tekijöksi mainittiin yritykset ja inhimilliset voimavarat.

Yrittäjien mukaan kokonaisvaltainen elinkeinopolitiikka on tukevaa toimintaa, ja sillä luodaan edellytyksiä yritystoiminnalle kunnassa. Lisäksi kumppanuus ja verkostoituminen ovat tärkeitä näkökulmia. Kaksi yrittäjää epäili, että elinkeinopo-

litiikka ei voi näkyä kaikissa kunnan toiminnoissa ja päätöksenteossa, koska kunta on julkisia palveluita tuottava instituutio. Taulukossa 15 on yhteenveto kokonaisvaltaisesta elinkeinopolitiikasta kunnan ja seudun näkökulmasta.

*Taulukko 15. Kokonaisvaltainen elinkeinopolitiikka kunnan ja seudun näkökulmasta*

<b>Kuntapäättäjät</b>	<b>Seutuvaikuttajat</b>	<b>Yrittäjät</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laaja-alaisuus.</li> <li>• Kumppanuus.</li> <li>• Verkostoituminen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suunta.</li> <li>• Kumppanuus.</li> <li>• Kilpailukykytekijät.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tukevaa toimintaa.</li> <li>• Kumppanuus.</li> <li>• Verkostoituminen.</li> </ul>

### **Työnjako kunnallisessa ja seudullisessa elinkeinopolitiikassa**

Vastaajien mukaan kunta luo yleisiä edellytyksiä yritystoiminnalle. Mitä paremmat ovat kunnan palvelut, asuntotuotanto ja miten hyvin kunnassa on hoidettu kunnan kokonaisympäristö, sitä paremmat ovat myös yritystoiminnan yleiset edellytykset kunnassa. (Hannus ym. 2009.) Tutkimukseen osallistuneiden mielestä kunnan elinkeinopolitiikan keskeisimmät tehtävät ovat maanhankinta yritysten tarpeisiin, teollisuusalueiden kaavoittaminen ja kunnallistekniikan järjestäminen teollisuusalueella toimiville yrityksille eri tilanteissa. Kuntapäättäjät ja yrittäjät olivat sitä mieltä, että kunnan tai kunnan omistaman tilayhtiön tehtävänä on toimitilojen järjestäminen yrityksille ja jossain määrin myös yritysneuvonta. Kuntapäättäjät katsoivat, että päätöksenteko on tilayhtiössä nopeampaa, joustavampaa, suoraviivaisempaa, epäbyrokraattisempaa, luottamuksellista ja kokoukset voidaan kutsua koolle joustavammin kuin kunnassa. Tältä osin tutkimustulokset ovat yhdenmukaiset aiemman käsityksen kanssa (Helin & Valkama 1993, 1, 21; Valkama 1994, 223-234).

Hyvä asia on myös se, että tietty henkilö voi keskittyä toimitilojen rakennuttamiseen tilayhtiössä. Toisaalta harmiteltiin sitä, että päätöksenteko etääntyy kunnasta, kun toimitilojen rakennuttamisasioita ei enää käsitellä kunnassa. Tältä osin tutkimustulos on yhdenmukainen aiemman käsityksen kanssa (Helin & Valkama 1993, 1, 21; Valkama 1994, 223-234). Lisäksi kuntapäättäjät katsoivat, että kunnan tehtävänä on tehdä yhteistyötä yrittäjien kanssa yrittäjyyden ja liiketoiminnan edistämiseksi.

Tutkimustulokset vahvistavat sitä käsitystä, mikä on kunnan ja seutukunnan elinkeinopoliittinen työnjako. Kunnan tehtävänä on yleisten edellytysten luominen yritystoiminnalle. (Levy 1990; Uusitalo 1990, 165-167; Pirkola 1997, 54-57; Hannus & Hallberg 2000; Laukkanen & Niitykangas 2003, 321; Ikola ym. 2004; Jääskeläinen 2006, 91-93; Lamminmäki 2007, 38; Filppula 2008, 188; Hannus ym. 2009.) Tulokset antavat vahvan kuvan siitä, että kunnan elinkeinopolitiikan keskeisimpinä tehtävinä ovat edelleen nimenomaan perinteiset ja infrastruktuurin parantamiseen ja ylläpitämiseen liittyvät tehtävät.

*"Kunnat pyrkivät omissa kunnissaan luomaan yleisiä edellytyksiä yritystoiminnalle. Seudullinen elinkeinopolitiikka on kokonaisvaltaista, josta pyritään antamaan yrittäjille kaikkea tietoa yrittäjyydestä ja siellä on myös yritystoiminnan erikoisosaamista" (K11).*

Seutukunnan elinkeinopolitiikassa korostui alueen elinkeinopolitiikan koordinointi ja vastuu alueen yhteisestä näkyvyydestä. Seudulla on oltava taho, joka koordinoi

sekä yhteensovittaa koko alueen elinkeinopolitiikkaa ja muodostaa alueelle yhteisen elinkeinopoliittisen tahtotilan. Seudullinen toimija vastaa alueen elinkeinopolitiikan suunnittelusta, linjaamisesta, strategiatyöstä, kehittämisestä ja johtamisesta. Toimijalla on oltava kokonaiskäsitys siitä, mitä alueella tapahtuu, ja sen elinkeinopoliittisena tehtävänä on koota alueen isot ja vähän pienemmät asiat yhteen. Seudullisessa elinkeinopolitiikassa on tärkeitä alueen näkyvyys. Seudullisen toimijan tehtävänä on huolehtia seudun vetovoimatekijöiden tunnetuksi tekemisestä laajalle alueelle.

Kuntapäätäjien ja seutuvaikuttajien mielestä seudullisen kehittämissyhtiön keskeisimmät tehtävät ovat yritysneuvonta, hanketyö, verkostoitumisen edistäminen, edun ajaminen ja edunvalvonta. Kuntapäätäjien mielestä myös ennakointi ja kansainvälistymisen edistäminen kuuluvat yhtiön tehtäviin. Seudullisen kehittämissyhtiön on oltava aktiivisesti mukana mm. koulutustarpeen ennakoinnissa, jotta alueella on saatavilla ammattitaitoista työvoimaa yritysten tarpeisiin. Kyse on myös työvoiman saatavuuden turvaamiseen liittyvistä näkökulmista.

Yrittäjien mukaan yhtiön keskeisenä tehtävänä on yritysneuvonta, verkostoitumisen edistäminen, hanketyö ja kansainvälistymisen edistäminen. Erityisesti pienyrittäjät pitivät tärkeänä sitä, että yhtiö avustaisi vientiä aloittavia ja vientiin suuntautuneita yrityksiä, koska niillä ei ole taloudellisia edellytyksiä palkata omaa vientiasiamiestä.

Seutukunnan elinkeinopolitiikan työnjakoon liittyvät kysymykset olivat samansuuntaiset aikaisempien näkemysten kanssa (Blakely 1994; Haveri 1994; Sotarauta & Linnamaa 1997; Westling 2000; Saarteenoja 2001; Sihlongonyane 2003; Laukkanen 2006; Katajala 2006; Kuhmonen ym. 2007) lukuun ottamatta seudun näkyvyyteen liittyvää näkemystä, jonka merkitystä ei ole paljon korostettu aikaisemmissa tutkimuksissa. Tulokset vahvistavat kuitenkin käsitystä siitä, että yhtiön keskeisinä tehtävinä ovat erityisesti yritysneuvonta, hanketyö, hankkeiden koordinointi ja verkostoitumisen edistäminen.

## **Kunnan elinkeinopolitiikan keinot ja tukitoimet yrityksen elinkaaren aikana**

Suomessa tehdyissä muutamissa väitöskirjoissa on sivuttu kuntien elinkeinopolitiikkaa (Uusitalo 1994; Pirkola 1997; Sallinen 2007; Lauronen 2009), mutta niissä ei ole syvällisemmin esitetty, mitkä ovat kunnan tukitoimet yrityksille yritysten eri elinkaaren aikana. Sen vuoksi tätä asiaa sivutaan myös tässä tutkimuksessa. Vastaajat nostivat esille samoja keinoja ja tukitoimia, joita kunnat käyttävät tukiessaan kunnan yrityksiä. Samoja keinoja ja tukitoimia käytetään yrityksen esi-, perustamis- ja kasvuvaiheessa. Yrityksen elinkaari vaikuttaa siten, että esimerkiksi esivaiheessa tarvitaan yritysneuvontapalveluita, ja yrityksen perustamispäätöksen jälkeen tuotannollinen yritys tarvitsee toimitilat tuotannon aloittamiseksi. Kuntien tai kuntien omistamien tilayhtiöiden tehtävänä on rakennuttaa yrityksille toimitiloja silloin, kun yritys aloittaa toimintansa ja yritys kasvaa. Näiden tahojen tehtävänä on myös tarjota yrityksille valmiita toimitiloja, mikäli niitä on vapaana kunnassa. Toimitiloihin on myös tehtävä yritysten esittämät tarvittavat peruskorjaus- ja muutostyöt.

Yritysneuvonta, maanhankinta, kaavoitus ja kunnallistekniikan järjestäminen ovat sellaisia tehtäviä, joita kuntien on tarjottava ja järjestettävä yrityksille silloin, kun yritys aloittaa toimintansa ja yritys kasvaa. Kunnan suunnalta annettavaa yri-

tysneuvontaa pidettiin kaikissa tilanteissa tärkeänä. Erityisesti yrityksen aloittamisvaiheessa se on tärkeätä, koska yrittäjä ottaa usein ensin yhteyttä kuntaan mm. tontti- ja toimitila-asioissa. Näissä tapaamisissa keskustellaan mm. liikeideasta, rahoitusvaihtoehtoista, markkina- ja kilpailutilanteesta. Kun yritysneuvonnan tarpeet kasvavat, voidaan yrittäjä ohjata myös muiden yritysneuvontaa antavien toimijoiden luokse.

Tutkimukseen osallistuneet olivat pääosin samaa mieltä siitä, että yritykselle voidaan antaa kunnan takaus sekä aloittamisvaiheessa että yrityksen kasvuvaiheessa. Yleisesti ottaen takausten myöntämiseen suhtauduttiin erittäin kriittisesti. Yrittäjät suhtautuivat takausten myöntämiseen kriittisesti, ja muutamat jopa vastustivat niiden myöntämistä. Takauksen myöntäminen ei ole missään tilanteessa automaatti, vaan se ratkaistaan aina erikseen tapauskohtaisesti. Yrityksen kriisitilanteessa takauksen myöntämiseen vaikuttaa mm. se, kuinka hyvin yrittäjä on aikaisemmin menestynyt ja hoitanut velvoitteensa, kuinka monta työntekijää yrityksessä on työssä, millä toimialalla yritys toimii, mitkä ovat kasvunäkymät sekä miten yrityksen muut yhteistyökumppanit ja rahoittajat näkevät yrityksen selviytyvän kriisiin yli.

*"Nyt on linjattu, me on aikanaan takauksissa oppirahat maksettu, että nyt ei niin kuin takauksia anneta, eikä juuri osakkaana. Se pitää olla todella erityistapaus sitten, jos takauksiin ja tälläisiin" (K6). "Kyllähän se varmaan siinä vaiheessa kun tulee kriisivaihe paljon vaikuttaa se, miten se on siihen asti asiansa hoitanut, onko se näkynyt missään listoilla ja minkälaiset suhteet sillä on kuntaan päin ja minkälainen se on yrittäjänä ja henkilönä. Tietysti sitten, jos on paljon työntekijöitä ja uhkaa mennä konkurssiin, niin kyllä kai siinä kunta jollain tavalla tulee mukaan, mutta se ei ole ensisijainen juttu" (K4). "Minä näen niin, että kunnan ei pidä lähteä takauksiin, avustuksiin tai lainoittamaan yrityksiä. Ei, koska silloin riskeerataan veronmaksajien rahat ja liiketoiminnan täytyy olla itsessään kannattavaa ja niin hyvin mietittyinä ja katsottuna, että se saa rahoituksen muuta kautta" (Y7).*

Kunnan tai kunnan omistaman tilayhtiön on tarvittaessa myönnettävä yrityksille myös toimitiloihin vuokrahelpotuksia yrityksen aloitus- ja kriisivaiheessa. Aloitusvaiheessa yrityksellä on vain kuluja ja tulot alkavat tulla yrityksen kassaan myöhemmin. Näissä tilanteissa toimitilojen omistaja voisi antaa esimerkiksi muuttaman kuukauden vuokravapauden tai lykätä vuokranmaksua. Maksusuunnitelmat ja halvempien toimitilojen etsiminen tulevat kyseeseen eri kriisitilanteissa.

Kuntapäätäjät ja yrittäjät pitivät jossain määrin tärkeänä myös sitä, että kunta auttaa yritystä työvoiman saamisessa pitämällä mm. aktiivisesti yhteyttä työvoimahallintoon. Erityisesti yritysten kasvuvaiheessa ja samaan aikaan olevan noususuhdanteen aikana tämä koettiin haasteelliseksi tehtäväksi, koska ammattitaitoisesta työvoimasta on pula.

Kuntapäätäjien ja yrittäjien mukaan kunta voi tukea yrityksiä myös erilaisilla rahoitusjärjestelyillä. Näitä ovat esimerkiksi yritykselle annettava avustus, starttiraha, pääomalaina tai vähemmistöosakkuus yhtiössä. Avustusta ja starttirahaa voidaan myöntää aloittavalle yritykselle silloin, kun se aloittaa toimintansa. Pääomalainan myöntäminen ja yhtiön toimintaan osallistuminen tulevat harkittavaksi yrityksen eri tilanteissa. Näiden tukitoimien käyttämiseen suhtauduttiin sekä kuntapäätäjien että yrittäjien taholta samalla tavalla ja samoilla perusteilla erittäin pidättäytyväs-

ti kuin kunnan takausten myöntämiseen. Kaiken kaikkiaan pidettiin tärkeänä sitä, että kunta toimii yrittäjien kumppanina kaikissa tilanteissa riippumatta siitä, missä elinkaarenvaiheessa yritys kulloinkin toimii. Taulukossa 16 on yhteenvedo kunnan elinkeinopolitiikan keinoista ja tukitoimista yrityksen elinkaaren aikana.

Taulukko 16. Kunnan elinkeinopolitiikan keinot ja tukitoimet yrityksen elinkaaren aikana

Kuntapäättäjät	Seutuvaikuttajat	Yrittäjät
<ul style="list-style-type: none"> <li>Toimitilojen rakennuttaminen.</li> <li>Yritysneuvonta.</li> <li>Maanhankinta.</li> <li>Kaavoitus.</li> <li>Kunnallistekniikan järjestäminen.</li> <li>Kunnan takaus.</li> <li>Vuokrahelpotukset.</li> <li>Autetaan työvoiman saamisessa.</li> <li>Erilaiset rahoitusjärjestelyt.</li> <li>Kumppanina toimiminen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toimitilojen rakennuttaminen.</li> <li>Yritysneuvonta.</li> <li>Maanhankinta.</li> <li>Kaavoitus.</li> <li>Kunnallistekniikan järjestäminen.</li> <li>Kunnan takaus.</li> <li>Vuokrahelpotukset.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toimitilojen rakennuttaminen.</li> <li>Yritysneuvonta.</li> <li>Maanhankinta.</li> <li>Kaavoitus.</li> <li>Kunnallistekniikan järjestäminen.</li> <li>Kunnan takaus.</li> <li>Vuokrahelpotukset.</li> <li>Autetaan työvoiman saamisessa.</li> <li>Erilaiset rahoitusjärjestelyt.</li> <li>Kumppanina toimiminen.</li> </ul>

### Kehittämissyhtiön elinkeinopolitiikan keinot ja tukitoimet yrityksen elinkaaren aikana

Seudullisten kehittämissyhtiöiden tehtäviä on Suomessa selvitetty (Lamminmäki 2007), mutta tutkimustietoa vaikuttaa olevan vähän siitä, miten seudulliset kehittämissyhtiöt tukevat yrityksiä yritysten eri elinkaaren aikana. Tässä tutkimuksessa kuntapäättäjät, seutuvaikuttajat ja yrittäjät olivat yksiselitteisesti samaa mieltä siitä, että seudullisen kehittämissyhtiön tärkein tehtävä on yritysneuvonta yrityksen kaikissa tilanteissa ja yrityksen eri elinkaaren aikana. Yrityksen esi- ja perustamisvaiheessa yritys tarvitsee monipuolista, laaja-alaista yritysneuvontaa ja apua esimerkiksi liiketoimintasuunnitelman, perustamisasiakirjojen ja rahoituslaskelmien tekemiseen. Yritys tarvitsee monenlaista apua myös yrityksen laajennus- ja kasvuvaiheessa sekä sukupolvenvaihdostilanteissa.

*”Esi- ja perustamisvaiheessa neuvonta. Kun yritys kasvaa, niin sitten kyllähän se sielläkin sitten näitä hankkeita ja just näitä teknologiajuttuja, että mistä saat apua. Tavallaan heillä on ne kanavat, mistä voi kysyä neuvoa sitten. Niillä pitäisi olla tuntosarvet joka suuntaan, ja olla se tieto siellä” (Y6). ”Alussa on tämä neuvonta kun yritys perustetaan. Sen rooli on keskeinen ensimmäisen vuoden aikana, olla sparraajana. Sen tehtävänä on viedä käytännön tietoa yrityksille, minkälaisia investointitukia on käytettävissä, tutkailla eri toimialojen tarpeita, kaikenlainen auttaminen eri tilanteissa” (K2).*

Tutkimukseen osallistuneet olivat myös samaa mieltä siitä, että seudullisen kehittämissyhtiön tehtäviin kuuluvat yrityksen eri tilanteissa ja elinkaaren aikana han-

ketyö ja verkostoitumisen edistäminen. Koulutuksen koordinointi ammattitaitoisen työvoiman saamiseksi nähtiin tärkeäksi eri tilanteissa yrityksen elinkaaren aikana. Kuntapäättäjät pitivät tärkeänä myös sitä, että seudullinen kehittämissyhtiö tukisi yrityksiä niiden eri tilanteissa yritysten kansainvälistymispyrkimyksissä. Yrittäjät yhtyivät tähän näkemykseen.

Kuntapäättäjien mielestä kehittämissyhtiön tehtävänä on osallistua yritysten asioiden edun ajamiseen ja edunvalvontaan, jos yksittäiseltä yritykseltä tulee yhtiölle sellainen pyyntö. Kehittämissyhtiötä saatetaan pyytää ottamaan yhteyttä yrityksen asiassa esimerkiksi rahoittajiin, tutkimuslaitoksiin ja moniin muihin tahoihin. Tutkimukseen osallistuneiden mielestä seudulla voisi tulevaisuudessa olla vain yksi tilayhtiö, joka rakennuttaa seudulla toimiville yrityksille toimitiloja. Se on kuitenkin mahdollista vasta sitten, kun Ylä-Savossa on tiiviimpi kuntarakenne ja vain yksi kunta. Taulukossa 17 on yhteenveto kehittämissyhtiän elinkeinopolitiikan keinoista ja tukitoimista yrityksen elinkaaren aikana.

*Taulukko 17. Kehittämissyhtiön elinkeinopolitiikan keinot ja tukitoimet yrityksen elinkaaren aikana*

<b>Kuntapäättäjät</b>	<b>Seutuvaikuttajat</b>	<b>Yrittäjät</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yritysneuvonta.</li> <li>• Hanketyö.</li> <li>• Verkostoitumisen edistäminen.</li> <li>• Koulutuksen koordinointi.</li> <li>• Kansainvälistymisen edistäminen.</li> <li>• Edun ajaminen, edunvalvonta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yritysneuvonta.</li> <li>• Hanketyö.</li> <li>• Verkostoitumisen edistäminen.</li> <li>• Koulutuksen koordinointi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yritysneuvonta.</li> <li>• Verkostoitumisen edistäminen.</li> <li>• Hanketyö.</li> <li>• Kansainvälistymisen edistäminen.</li> <li>• Koulutuksen koordinointi.</li> </ul>

## **6.2 TILANNETEKIJÄT**

### **6.2.1 Yrittäjyyden syntyminen ja kehittyminen**

Tutkimukseen osallistui myös yrittäjiä, mistä johtuen olin kiinnostunut siitä, mikä on erityisesti yrittäjien mielestä kunnan ja seutukunnan elinkeinopolitiikan merkitys liiketoiminnan syntyprosessissa (Bygrave 1994, 3). Halusin myös selvittää, mitkä sisäiset ja ulkoiset tilannetekijät vaikuttavat uusien yritysten synty- ja perustamisprosessiin (Niittykangas 2003, 25, 111; Littunen 2001). Lisäksi olin kiinnostunut uusien yritysten menestymiseen vaikuttavista ulkoisista tekijöistä sekä yrityksen sisäisistä ja ulkoisista haasteista yrityksen kehittämisessä.

Oma esiyymmärrykseni oli, että erityisesti kuntapäättäjät ja seutuvaikuttajat pitivät kunnan ja seutukunnan merkitystä yrityksen liiketoiminnan syntyprosessissa merkittävänä nimenomaan yrityksen perustamisvaiheessa yleisten edellytysten luomisen kautta. Tuotannollista toimintaa harjoittavaa yritystä ei voida perustaa, jos yritys haluaa tulla tiettyyn kuntaan ja kunnalla ei ole osoittaa esimerkiksi maaluettua yritykselle. Sama tilanne on silloin, kun kunta tai kunnan omistama tilayhtiö



ei pysty esimerkiksi taloudellisista syistä rakennuttamaan tuotantotilaa yritykselle. Käytännössä näin käynee harvoin, koska pääsääntöisesti kunnat suhtautuvat uusien yritysten perustamiseen ja yritysten laajennushankkeisiin erittäin myönteisesti.

Varsinaiseen liiketoiminnan syntyprosessiin, yrityksen idean synnyttämiseen ja työstämiseen kunnat ja seudullinen kehittämissyhtiö vaikuttavat käsitykseni mukaan erittäin vähän. Kunnat ja kehittämissyhtiö voivat keskustella yrittäjän kanssa ja antaa neuvonta-apua liiketoimintaideasta ja -mallista, mutta yrittäjä viime kädessä päättää yritystoiminnan käynnistämisestä, ottaa riskin ja kantaa vastuun yritystoiminnan onnistumisesta.

Esiymmärrykseni mukaan uusien yritysten synty- ja perustamisprosessiin vaikuttavat keskeisesti mm. sisäisinä tekijöinä yrittäjän oma aikaisempi yrittäjäkokemus, henkilökohtainen osaaminen, liikeidea sekä ulkoisina tilannetekijöinä markkinatilanne ja rahoituksen järjestäminen. Myös kunnan toimenpiteillä, kuten esimerkiksi yritysneuvonnalla on oma merkitys uusien yritysten synty- ja perustamisprosessissa. Käsitykseni mukaan myös kunnan tai tilayhtiön omistamat toimitilat vaikuttavat ulkoisena tekijänä uusien yritysten menestymiseen.

Yrityksillä on monia sisäisiä ja ulkoisia haasteita. Uskon vahvasti siihen, että yrityksen sisäiset haasteet liittyvät keskeisesti mm. henkilöstön rekrytointiin ja yrityksen johtamiseen. Tämän vuoksi on tärkeitä, että kunnan ja seudun toimintaympäristö on vetovoimainen, jotta yritykset saavat ammattitaitoista työvoimaa. Ulkoisista haasteista nousee keskiöön alalla oleva markkinatilanne.

### **Kunnan elinkeinopolitiikan merkitys liiketoiminnan syntyprosessissa**

Tutkimukseen osallistuneiden mielestä yrityksen liiketoiminnan syntyprosessiin vaikuttaa ensisijaisesti yrittäjä itse (Bygrave 1994, 3) ja tilanne, jolloin yritys päättää perustaa. Tuotannollista toimintaa harjoittavien yritysten kohdalla kunnan elinkeinopolitiikan merkitystä liiketoiminnan syntyprosessissa ei voi kuitenkaan väheksyä. Kuntapäätäjistä enemmistö ja yllätyksekseni myös yrittäjistä enemmistö olivat sitä mieltä, että kunnan elinkeinopolitiikan merkitys yrityksen liiketoiminnan syntyprosessissa on merkittävä silloin, kun yritys aloittaa toimintansa. Merkille pantavaa on se, että kaikki pienyrittäjät pitivät kunnan elinkeinopolitiikan merkitystä liiketoiminnan syntyprosessissa merkittävänä, kun taas ainoastaan kolmasosa keskisuurten yritysten edustajista yhtyi tähän näkemykseen.

Uusi yritys tarvitsee esi- ja perustamisvaiheessa monenlaista yritysneuvontaa ja toimitilat, jossa se voi harjoittaa yritystoimintaa. Uudet yritykset kääntyvät usein kunnan, kunnan tai kuntaparin omistaman tilayhtiön puoleen ja esittävät, että nämä toimijat rakennuttaisivat yritykselle toimitilat. Seutuvaikuttajat pitivät kunnan elinkeinopolitiikan merkitystä liiketoiminnan syntyprosessissa merkittävänä. Kuntapäätäjistä vähemmistö ja myös yrittäjistä vähemmistö olivat sitä mieltä, että kunnan elinkeinopolitiikan merkitys on vähäinen yrityksen liiketoiminnan syntyprosessissa. Sen sijaan keskisuurten yritysten edustajista reilusti yli puolet oli sitä mieltä, että kunnan elinkeinopolitiikan merkitys liiketoiminnan syntyprosessissa on vähäinen. Perusteluna oli se, että yrittäjä itse vastaa pitkälti liiketoiminnan käynnistämisestä, eikä kunnalla ole siinä tilanteessa näkyvää roolia. Keskisuuret yritykset näkivät elinkeinopolitiikan roolin eri tavalla mm. sen vuoksi, että yritykset eivät ilmeisesti olleet käyttäneet esimerkiksi kunnan yritys-

neuvontapalveluita silloin, kun yritys oli useita vuosia tai vuosikymmeniä sitten perustettu.

*”Erittäin merkittävä, jos yritys tulee sinne kuntaan, niin se otetaan vakavasti. Juodaan kahvit ja rupatellaan. Kun yrittäjä tulee kuntaan ja sanoo, että tehke halli, niin se pitää ottaa todesta, eikä katsoa ulos ikkunasta kun on kaunis ilma tai on pitänyt kauniita ilmoja” (K11). ”Kyllä minä pidän erittäin merkittävänä. Eliikkä se on ne tilat, puitteet ja olosuhteet, missä ruvetaan toimimaan, ne ovat erittäin tärkeitä” (Y9). ”Täytyy ensin olla se idea, mitä se liiketoiminta pitäisi olla, ja se kai tulee sieltä yrittäjältä. Minusta tuntuu, että se kunnan elinkeinopolitiikan merkitys liiketoiminnan syntyprosessissa on tosi pieni, että kyllä se täytyy tulla muualta” (Y2).*

Tutkimustulokset tukevat aikaisempia käsityksiä ja tutkimustuloksia siitä, että yrityksen aloittamispäätökseen vaikuttavat yksilön ohella myös ympäristökelijät (Bygrave 1994, 3; Glancey 1998; Shane 2003) ja yrittäjän on saatava myös yhteistyökumppanit (Koskinen 1996, 17, 26), kuten esimerkiksi kunta vakuuttuneeksi toiminnan kannattavuudesta ja onnistumisesta. Yleisesti ottaen kunnan elinkeinopolitiikan merkitystä liiketoiminnan syntyprosessissa pidettiin aavistuksen verran merkittävämpänä kuin seutukunnan elinkeinopolitiikan merkitystä. Taulukossa 18 on yhteenveto kunnan elinkeinopolitiikan merkityksestä liiketoiminnan syntyprosessissa.

*Taulukko 18. Kunnan elinkeinopolitiikan merkitys liiketoiminnan syntyprosessissa*

<b>Kuntapäätäjät</b>	<b>Seutuvaikuttajat</b>	<b>Yrittäjät</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Merkittävä (12).</li><li>• Merkitys on vähäinen (4).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Merkittävä (2).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Merkittävä (p8+k2).</li><li>• Merkitys on vähäinen (p0+k4).</li></ul>

### **Seutukunnan elinkeinopolitiikan merkitys liiketoiminnan syntyprosessissa**

Tutkimukseen osallistuneet pitivät yrittäjän roolia (Bygrave 1994, 3) keskeisenä yrityksen liiketoiminnan syntyprosessissa, mutta myös seudullisen kehittämissyhtiön rooli voi olla erityisesti yrityksen käynnistysvaiheessa merkittävä. Kuntapäätäjistä suurin osa ja yrittäjistä hieman yli puolet oli sitä mieltä, että seutukunnan elinkeinopolitiikan merkitys yrityksen liiketoiminnan syntyprosessissa on merkittävä erityisesti silloin, kun yritys aloittaa toimintansa. Kiinnostava havainto oli, että erityisesti lähes kaikki pienyrittäjät pitivät seutukunnan elinkeinopolitiikan merkitystä liiketoiminnan syntyprosessissa tärkeänä. Sen sijaan ainoastaan kolmasosa keskisuurten yritysten edustajista piti seutukunnan elinkeinopolitiikan merkitystä liiketoiminnan syntyprosessissa merkittävänä. Merkitys on lähes yhtä tärkeä myös koko yrityksen elinkaaren aikana, jos yritys tarvitsee kehittämissyhtiön neuvontapalveluita. Erityisesti sellaiset yrittäjät, joilla ei ole vielä kovin paljon kokemusta oman yrityksen perustamisesta, kääntyvät usein kehittämissyhtiön puoleen saadakseen yhtiöltä erilaisia neuvontapalveluita. Seutuvaikuttajat pitivät kehittämissyhtiön roolia merkittävänä.

Tutkimustulokset tukevat aikaisempia käsityksiä ja tutkimustuloksia ihan samalla tavalla kuin kunnan kohdalla, että yrityksen aloittamispäätökseen vaikuttavat myös ympäristötekijät (Bygrave 1994, 3; Glancey 1998; Shane 2003). Kuntapäättäjäistä vähemmistö ja yrittäjistä vajaat puolet olivat sitä mieltä, että kehittämissyhtiön merkitys on vähäinen yrityksen liiketoiminnan syntyprosessissa. Merkille pantavaa on se, että vain muutamat pienyrittäjät yhtyivät tähän näkemykseen. Sen sijaan reilusti yli puolet keski suurten yritysten edustajista oli sitä mieltä, että seutukunnan elinkeinopolitiikan merkitys on liiketoiminnan syntyprosessissa vähäinen. Tutkimukseen osallistuneiden mielestä kunta koetaan konkreettisemmaksi toimijaksi kuin kehittämissyhtiö. Kehittämissyhtiö toimii enemmän henkisesti tasolla mahdollistajan ja konsultin roolissa. Taulukossa 19 on yhteenveto seutukunnan elinkeinopolitiikan merkityksestä liiketoiminnan syntyprosessissa.

*”Kunta on pitkälti niitten konkreettisten edellytysten luoja. Niin tämä seutukunta voisi olla enempi, aattelen nyt lähinnä näitä nuoria tai alkavia yrityksiä, niin se voisi olla mahdollistaja sitten osaltaan, että saattaa niitä asioita yhteen” (K12). ”Ja tuota se, että se yritys pääsee alkuun, niin onhan siinä silloin ollut se konsultin rooli olemassa, eli kyllä se on merkittävä rooli silloin” (Y13).*

Taulukko 19. Seutukunnan elinkeinopolitiikan merkitys liiketoiminnan syntyprosessissa

Kuntapäättäjät	Seutuvaikuttajat	Yrittäjät
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merkittävä (11).</li> <li>• Merkitys on vähäinen (5).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merkittävä (2).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merkittävä (p6+k2).</li> <li>• Merkitys on vähäinen (p2+k4).</li> </ul>

### Uusien yritysten synty- ja perustamisprosessiin vaikuttavat sisäiset ja ulkoiset tilannetekijät

Tilannetekijöiden merkitys on suuri yritystoiminnan syntymisessä ja kehittämisessä (Niittykangas 2003, 25, 111). Tutkimukseen osallistuneiden mielestä uusien yritysten synty- ja perustamisprosessiin vaikuttavat keskeisesti sisäisenä tilannetekijänä yrittäjän osaaminen ja liiketoimintaidea. Tältä osin tutkimustulokset ovat yhdenmukaiset aikaisempien tutkimustulosten ja käsitysten kanssa (Littunen 2001, 15-16; Niittykangas 2003, 25, 111; Shane 2003, 10-11, 96), jonka mukaan yrittäjän osaaminen, kuten aikaisempi yrittäjäkokemus, yrittäjärohkeus, riskinotto kyky, ammattitaito, koulutus ja liiketoimintaosaaminen sekä liiketoimintaidean havaitsemisen hyödyntäminen vaikuttavat uusien yritysten synty- ja perustamisprosessissa. Yrittäjä on ollut elämänsä aikana osallisena erilaisissa tilanteissa, jotka vaikuttavat uuden yrityksen perustamiseen. Yrittäjä on toiminut aiemmin työntekijänä yrityksessä, mutta sisäinen polte ajaa työntekijän perustamaan oman yrityksen, esimerkiksi samalle toimialalle, kuin missä yrittäjä on aikaisemmin työskennellyt työntekijänä.

*”No, jos sanoisin, niin yrittäjäksi ei lähde niin kuin pikkuisen hullu. Sanotaan, että koulutus, ammattitaito ja halu lähteä yrittäjäksi ovat niitä sisäisiä tekijöitä” (Y4). ”Pitää olla niin kuin riittävän hyövä liikeidea ja myös jonkunlainen tutkimus siitä, että kun minä tätä tuotetta tuon markkinoille, että se myös käy kaupaksi” (K7).*

Ulkoisten tilannetekijöiden kohdalla erityisesti kuntapäätäjien ja yrittäjien käsitykset vahvistavat aikaisempia tutkimustuloksia, joiden mukaan markkinatilanne, rahoitusjärjestelyt, kunnan toimenpiteet, kuten esimerkiksi yrittäjäystävällisyys, toimitilojen järjestäminen, neuvontapalveluiden toimivuus, verkostoihin kuuluminen ja työvoiman saatavuuteen liittyvät tilannetekijät vaikuttavat keskeisesti uusien yritysten synty- ja perustamisprosessiin. Merkille pantava seikka on se, että yrittäjät eivät nostaneet tässä kohtaa tutkimusta keskeiseksi tilannetekijäksi yritysverkostoja. Yrittäjien mielestä verkostot ovat tärkeitä, mutta yrittäjä ei heti ensimmäisenä mieti sitä, keiden yritysten kanssa yritys verkostoituu. Sen sijaan tärkeintä on saada kuntoon mm. yrityksen tuotanto, myynti ja rahaliikenne. Verkostoitumisen merkitys korostuu vasta sitten, kun yhtiössä ovat perusasiat kunnossa. Taulukossa 20 on yhteenveto uusien yritysten synty- ja perustamisprosessiin vaikuttavista sisäisistä ja ulkoisista tilannetekijöistä.

*Taulukko 20. Uusien yritysten synty- ja perustamisprosessiin vaikuttavat sisäiset ja ulkoiset tilannetekijät*

<b>Kuntapäätäjät</b>	<b>Seutuvaikuttajat</b>	<b>Yrittäjät</b>
<p><b>Sisäiset tilannetekijät:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yrittäjän osaaminen.</li> <li>• Liiketoimintaidea.</li> </ul> <p><b>Ulkoiset tilannetekijät:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Markkinatilanne.</li> <li>• Rahoitus.</li> <li>• Kunnan toimenpiteet.</li> <li>• Verkostot.</li> <li>• Työvoiman saatavuus.</li> </ul>	<p><b>Sisäiset tilannetekijät:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yrittäjän osaaminen.</li> <li>• Liiketoimintaidea.</li> </ul> <p><b>Ulkoiset tilannetekijät:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Markkinatilanne.</li> </ul>	<p><b>Sisäiset tilannetekijät:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yrittäjän osaaminen.</li> <li>• Liiketoimintaidea.</li> </ul> <p><b>Ulkoiset tilannetekijät:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Markkinatilanne.</li> <li>• Rahoitus.</li> <li>• Kunnan toimenpiteet.</li> <li>• Työvoiman saatavuus.</li> </ul>

### **Uusien yritysten menestymiseen vaikuttavat ulkoiset tekijät**

Uusien yritysten menestymiseen vaikuttavista ulkoisista tekijöitä vallitsi yksimielisyys, koska vastaajien mielestä markkinatilanne on keskeinen uusien yritysten menestymiseen vaikuttava tekijä (Littunen 2001,16; Niittykangas 2003, 88). Markkinoilla vallitseva kilpailutilanne vaikuttaa yritysten menestymiseen. Kyse on mm. siitä, kuinka paljon yrityksiä on samalla toimialalla ja miten tuotteet sekä palvelut eroavat markkinoilla toisistaan.

*”Ulkoisista tekijöistä markkinat, se on se ykkösjuttu” (Y6). ”Markkinat ovat tärkeä ulkoinen tekijä. Jos ei ole markkinoita, niin silloin se idea on ollut tosi huono” (Y13).*

Kuntapäätäjät ja seutuvaikuttajat nostivat toiseksi tärkeimmäksi ulkoiseksi tekijäksi verkostot. Uudella yrityksellä on oltava mm. kyky rakentaa liiketoimintaverkostoja ja kumppanuussuhteita toisiin yrityksiin (Baron & Markman 2000; Lee & Tsang 2001). Yrittäjät pitivät toiseksi tärkeimpänä tekijänä ulkopuolisen rahoituksen saamista ja kolmanneksi tärkeimpänä tekijänä verkostoitumista. Kuntapäätäjien mielestä ulkopuolisen rahoituksen saaminen on kolmanneksi tärkein ulkoinen tekijä. Yrittäjät nostivat yllättäen neljänneksi ulkoiseksi tekijäksi yrityksen toimitilat ja

niiden sopivuuden yrityksen tarpeisiin. Asianmukaiset toimitilat vaikuttavat mm. yrityksen työprosessien toimivuuteen, tehokkuuteen ja kustannuksiin. Toimitiloilla tarkoitettiin ensisijaisesti kunnan tai tilayhtiöiden omistamia toimitiloja, joissa pk-yritys toimii vuokralla. Kunnan tai tilayhtiön on peruskorjattava tai toteutettava yrityksen laajennushanke ilman turhia viivytyksiä. Taulukossa 21 on yhteenvedo uusien yritysten menestymiseen vaikuttavista ulkoisista tekijöistä.

*Taulukko 21. Uusien yritysten menestymiseen vaikuttavat ulkoiset tekijät*

<b>Kuntapäätäjät</b>	<b>Seutuvaikuttajat</b>	<b>Yrittäjät</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markkinatilanne.</li> <li>• Verkostot.</li> <li>• Rahoitus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markkinatilanne.</li> <li>• Verkostot.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markkinatilanne.</li> <li>• Rahoitus.</li> <li>• Verkostot.</li> <li>• Toimitilat.</li> </ul>

### **Yrityksen sisäiset ja ulkoiset haasteet yrityksen kehittämisessä**

Tutkimukseen osallistuneiden mielestä yrityksen kolme keskeisintä sisäistä haastetta ovat henkilöstön rekrytointi, yrityksen johtaminen ja tuottavuuden parantaminen yrityksessä. Ammattitaitoisen työvoiman saamista, pysymistä ja kouluttamista yrityksen tarpeisiin pidettiin keskeisenä yrityksen sisäisenä haasteena. Yrittäjät toivat esille sen, että noususuhdanteen aikaan erityisesti metalliteollisuudessa ammattitaitoisesta työvoimasta on ollut pulaa ja hyvät työntekijät ovat jopa itse voineet valita työpaikkansa. Ammattitaitoisen työvoiman saaminen on tärkeä asia, koska mm. henkilöstön kouluttaminen ja epäkurantin tuotteen tekeminen aiheuttavat yritykselle kustannuksia ja pahimmassa tapauksissa yritys voi menettää jopa asiakkuuksia. Yrityksen johtaminen koettiin merkittäväksi haasteeksi, koska johto mm. palkkaa yritykseen työntekijät ja toteuttaa yrityksen valitsemaa strategiaa. Johtamistyössä koettiin haasteeksi yrittäjän oman ajankäytön hallinta, koska yrittäjä ei voi itse tehdä kaikkea. Kun yritys kasvaa ja yritykseen palkataan lisää henkilökuntaa, on yrittäjän delegoitava tehtäviä muille työntekijöille tai palkattava lisää henkilökuntaa yritykseen (Greiner 1972; Churchill & Lewis 1983; Scott & Bruce 1987). Haasteena on yrittäjän oma henkinen kasvu ja työtehtävien organisointi muuttuvissa tilanteissa. Tuottavuuden parantaminen koettiin merkittäväksi haasteeksi, koska kilpailu on markkinoilla kovaa ja yrityksen on koko ajan tehostettava omaa tuotantoprosessiaan kustannuksien pienentämiseksi.

Tutkimukseen osallistuneiden mielestä muita sisäisiä haasteita ovat strateginen suunnittelu, uusien innovaatioiden kehittäminen ja tuotekehittely. Yrittäjien mielestä myös yrityksen kasvu on aina haaste yritykselle. Strateginen suunnittelu on haaste, koska yrityksen on hallittava nopeita muutoksia erilaisessa markkinatilanteessa. Strategiseen suunnitteluun kuuluu myös se, että yrityksen on pystyttävä myös uudistumaan.

Ulkoisista haasteista vallitsi yksimielisyys. Keskeisin haaste on kilpailutilanne markkinoilla. Kilpailu kiristyy koko ajan ja yrityksen on kehitettävä jatkuvasti omaa tuotantoaan ja tuotantomenetelmiään, jotta se pärjää markkinoilla. Yritykset kilpailevat hinnalla, laadulla ja toimitusvarmuudella. Tuotteen hintaan vaikuttaa yleinen taloustilanne, ja yrityksen on pystyttävä sopeuttamaan tuotantoa muuttuvissa tilan-

teissa. Pitää olla tehokas. Erityisesti laman aikana tuotantoprosessien järkevällä organisoinnilla saadaan katteet yritykseen. Yrityksen on oltava koko ajan hereillä ja mieluummin etuajassa markkinoilla, jotta asiakkaille saadaan myytyä uudet tuotteet.

Kuntapäätäjät ja yrittäjät toivat esille muina haasteina rahoituksen saamisen ja markkinoinnin. Kuntapäätäjien mielestä haasteena on myös verkostoituminen. Yrittäjien mielestä myös vienti on haaste, mitä korostivat erityisesti pienyrittäjät, joilla olisi halua kokeilla myös sitä, mutta ei ole ammattitaitoa ja henkilökuntaa viennin organisoinnissa.

Kunnan ja kehittämissyhtiön elinkeinopolitiikka eivät kuuluneet yrityksen ulkoihin haasteisiin, koska esimerkiksi kunnat suhtautuvat yritysten kehittämiseen myönteisesti ja kunnan kanssa tulee harvoin ongelmia eri tilanteissa. Taulukossa 22 on yhteenveto yrityksen sisäisistä ja ulkoisista haasteista yrityksen kehittämisessä.

*”Kyllä näinä päivinä se osaava henkilökunta, se on ollut se haaste, että löytyy osaajia. Uskon, että myös tulevaisuudessa se tulee olemaan haaste, että mistä löytyy ne ihmiset, jotka pystyvät esimerkiksi tätä yritystä kansainvälistämään, luomaan edellytyksiä sillä tavalla, että yritys voi kasvaa. Ihmiset tekevät aina tätä hommaa, jolloin ne ihmiset ovat aina ykkösenä. Se on ihan sama miten hienoja tuotteita täällä on, mutta jos ei ole osaavaa henkilökuntaa siinä organisaatiossa, niin ei täällä mitään synny kun tämä ei ole yhden miehen show” (Y13).*  
*”Ulkoisia, niin kyllähän se on sen markkina-aseman säilyttäminen. Olipa minkä alan yritys tahansa, niin kilpailijoita tulee koko ajan. Ja se, että olet koko ajan niin kuin askeleen edellä niistä kilpailijoista, siinä sitä on tekemistä” (K10).*

Taulukko 22. Yrityksen sisäiset ja ulkoiset haasteet yrityksen kehittämisessä

Kuntapäätäjät	Seutuvaikuttajat	Yrittäjät
<p><b>Sisäiset haasteet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Henkilöstön rekrytointi.</li> <li>Yrityksen johtaminen.</li> <li>Tuottavuuden parantaminen.</li> <li>Strateginen suunnittelu.</li> <li>Uusien innovaatioiden kehittämien.</li> </ul> <p><b>Ulkoiset haasteet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kilpailutilanne markkinoilla.</li> <li>Rahoituksen saaminen.</li> <li>Markkinointi.</li> <li>Verkostoituminen.</li> </ul>	<p><b>Sisäiset haasteet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Henkilöstön rekrytointi.</li> <li>Yrityksen johtaminen.</li> <li>Tuottavuuden parantaminen.</li> <li>Strategien suunnittelu.</li> </ul> <p><b>Ulkoiset haasteet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kilpailutilanne markkinoilla.</li> </ul>	<p><b>Sisäiset haasteet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Henkilöstön rekrytointi.</li> <li>Yrityksen johtaminen.</li> <li>Tuottavuuden parantaminen.</li> <li>Yrityksen kasvu.</li> <li>Strateginen suunnittelu.</li> <li>Tuotekehittäminen.</li> </ul> <p><b>Ulkoiset haasteet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kilpailutilanne markkinoilla.</li> <li>Rahoituksen saaminen.</li> <li>Markkinointi.</li> <li>Vienti.</li> </ul>

### 6.2.2 Strategia tilannetekijänä

Tutkimukseni mielenkiinto kohdistui siihen, miten kunnan ja seudun strategia vaikuttavat pk-yrityksen kehittämiseen. Halusin selvittää, minkälaisia asioita kunnan ja seudun elinkeinostrategiaan tai vastaavaan asiakirjaan kirjataan pk-yritysten kehittä-

tymisen näkökulmasta. Lisäksi halusin tietää, miten kunnat ja seutu ovat huomioineet omassa elinkeinostrategiassaan tai vastaavassa asiakirjassa yritysten strategiat.

Esiymmärrykseni mukaan kunnat ja seudullinen kehittämissyhtiö käyttävät strategiaprosessin oppeja hyödykseen kirjoittaessaan strategian kirjalliseen muotoon. Kunnan strategiset tavoitteet liittyvät mm. peruspalvelujen turvaamiseen ja elinkeinopolitiikan hoitamiseen. Seudun tavoitteet liittyvät yritystoiminnan ja alueelliseen kehittämiseen. Kuntien ja seudun elinkeinostrategioihin on kirjattava toimenpiteet ja tukitoimet pk-yritysten kehittämiseksi. Kuntien ja seudun tulisi tuntea hyvin alueella olevien pk-yritysten strategiat, jotta voidaan ennakoida asioita ja ottaa suunnittelussa huomioon yritysten laajennustarpeet ja lopettamiset. Esiymmärrykseni on, että kunnat ja kehittämissyhtiö ovat huomioineet huonosti pk-yritysten strategiat kunnan ja seudun elinkeinostrategioissa.

### **Kuntien elinkeinostrategiaan kirjattavat asiat pk-yritysten kehittämisen näkökulmasta**

Kunnilla on kirjalliset kuntastrategiat ja elinkeinostrategiat, joissa määritellään kuntien elinkeinopoliittinen tahtotila yrittäjyyden ja liiketoiminnan edistämiseksi. Kuntastrategiassa linjataan elinkeinopolitiikan päälinjat, joita sitten tarkennetaan elinkeinostrategiassa. Kuntastrategiat laaditaan kuntapäätäjien ja kunnan virkajohdon yhteistyönä valtuustoseminaareissa käyttäen tarvittaessa apuna ulkopuolista konsulttia. Strategiat hyväksyy valtuusto pääsääntöisesti valtuustokausiksi, ja ne päivitetään 1 - 2 vuoden välein. Kuntastrategian pääteemat ovat usein talous, elinkeinopolitiikka, asuminen ja palvelut. Strategioiden laatiminen on muuttunut 2000-luvulla, koska ne eivät ole enää paksuja ja kankeita asiakirjoja, vaan tiiviitä ydinteemoihin ja -asioihin keskittyviä asiakirjoja. Strategian on oltava nykyisin myös joustava, koska tilanteet ja toimintaympäristöt muuttuvat nopeasti koko ajan (Ala-Mutka 2008). Strategiassa tunnistetaan kunnan vahvuudet ja heikkoudet sekä mahdollisuudet ja uhkat. Näiden perusteella määritellään kunnan pitkän tähtäimen tavoitteet ja toimintalinjat. Strategiassa määritellään myös keinot, joilla päästään kohti visiota, tahtotilaa.

Kuntien strategisena tavoitteena oli palvelutason ylläpitäminen ja kehittäminen. Toiseksi tärkein tavoite oli elinkeinopolitiikan tehostaminen. Kunnissa on oltava elinkelpoisia yrityksiä, jotka tarjoavat työpaikkoja ensisijaisesti kuntalaisille tai seudulla asuville työntekijöille. Myös kuntatalouden vahvistaminen ja asuinympäristön parantaminen olivat tärkeitä strategisia tavoitteita. Strategian laatimisesa otetaan huomioon myös toimintaympäristön piirteet, koska toimintaympäristö muuttuu nopeasti. Kunnissa analysointia tapahtuu erityisesti talousarvion valmistelun yhteydessä. Kunnissa kiinnitetään huomiota mm. kunnan elinkeino-, yritys- ja väestörakenteeseen.

Tutkimukseen osallistuneet kuntapäätäjät ja yrittäjät korostivat sitä, että kunnan elinkeinostrategian on oltava väljä kehys, joustava strategia, joka ei sido liikaa kuntaa, mutta ilmaisee kuitenkin kunnan tahtotilan esimerkiksi pk-yritysten tukemiseksi. Strategialla on oltava ohjaava vaikutus. Kuntapäätäjien ja yrittäjien mielestä elinkeinostrategiaan kirjataan, mitkä ovat kunnan tarjoamat toimintaedellytykset pk-yrityksille. Sen mukaan strategiassa on otettava kantaa, millainen on kunnan tontti-, kaavoitus-, infrastruktuuri-, toimitila- ja yritysneuvontapolitiikka. Samalla

on määriteltävä, miten kunta suhtautuu esimerkiksi vakuuksien, avustuksien ja lainojen myöntämiseen. Kuntapäätäjien mukaan strategiassa otetaan kantaa myös siihen, miten kunta tukee kunnassa jo olevia yrityksiä. Paikallisia yrityksiä pitäisi tukea esimerkiksi hankintapolitiikan kautta, sikäli kuin se on mahdollista. Tutkimuksessa ei noussut sanottavammin esille se, minkälaisia asioita elinkeinostrategiaan tulisi kirjata uusien kuntaan muuttavien yritysten osalta. Kuntapäätäjien ja yrittäjien mukaan strategiassa on määriteltävä myös kunnan ja yritysten välisen yhteistyön muodot. Yrittäjät korostivat myös sitä, että strategiassa on otettava kantaa siihen, mitä kunta aikoo tehdä ammattitaitoisen työvoiman saamiseksi kuntaan.

*”Eihän meillä muusta puhuta kuin pk-yrityksistä, se on kaiken keskiössä. Pyritään ostamaan paikallisilta yrityksiltä, jos se on mahdollista. Yleisiä asioita kirjataan yrittäjyyden edistämiseksi, mutta ei tarkasti” (K9). ”Sen pitäisi olla sellainen ohjaava työkalu, sellainen joka ohjaa kunnan päätöksentekoa” (K4).*

Seutuvaikuttajat eivät ottaneet kantaa kunnan elinkeinostrategiaan kirjattavista asioista. Taustalla oli ajatus siitä, että kunta päättää kunnan elinkeinostrategian sisällöstä. Toisaalta heidän mukaansa kuntien ja seudun elinkeinostrategiat ja -ohjelmat on oltava yhdensuuntaiset, jolloin ne täydentävät ja tukevat toisiaan. Tältä osin tulos tukee aikaisempaa käsitystä kuntien ja seudullisen strategian yhteensopivuudesta (Jones 1994.) Yhteensopivuudella tarkoitettiin sitä, että alhaalta ylöspäin toteutetussa strategiatyössä seudullisen kehittämissyhtiön on otettava huomioon, mitä on kirjattu kuntien elinkeinostrategiaan.

Toisaalta myös kuntien pitää olla kiinnostuneita siitä, mitä asioita korostetaan seutustrategiassa yrittäjyyden ja liiketoiminnan edistämiseksi seudulla. Seudun kokonaisvaltaisen yrittäjyyden ja liiketoiminnan edistämisen kannalta on tärkeää, että kuntien elinkeinostrategiat ja -ohjelmat eivät ole ristiriidassa seutustrategian kanssa. Taulukossa 23 on yhteenveto kuntien elinkeinostrategiaan kirjattavista asioista pk-yritysten kehittämisen näkökulmasta.

*Taulukko 23. Kuntien elinkeinostrategiaan kirjattavat asiat pk-yritysten kehittämisen näkökulmasta*

<b>Kuntapäätäjät</b>	<b>Seutuvaikuttajat</b>	<b>Yrittäjät</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategia on väljä kehys.</li> <li>• Kirjataan kunnan tarjoamat toimintaedellytykset.</li> <li>• Otetaan kantaa ja määritellään kunnan tukitoimet olemassa olevien yritysten tukemiseksi.</li> <li>• Määritellään kunnan ja yritysten välisen yhteistyön muodot.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuntien ja seudun elinkeinostrategiat oltava yhdensuuntaiset, jolloin ne täydentävät ja tukevat toisiaan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategia on väljä kehys.</li> <li>• Kirjataan kunnan tarjoamat toimintaedellytykset.</li> <li>• Otetaan kantaa ammattitaitoisen työvoiman saamiseksi yrityksiin.</li> <li>• Määritellään kunnan ja yritysten välisen yhteistyön muodot.</li> </ul>



## **Seudun elinkeinostrategiaan kirjattavat asiat pk-yritysten kehittämisen näkökulmasta**

Tutkimukseen osallistuneet kuntapäättäjät ja yrittäjät olivat yksimielisiä siitä, että aikaisempi seudullinen elinkeinojen kehittämistä käsittelevä strategia on toteutunut tyydyttävästi. Seutuvaikuttajat olivat kannanotoissaan varovaisempia, mutta hekin totesivat, että aina on parantamisen varaa. Maito ja metalli sekä erityisesti teknologiateollisuus ovat olleet oikeita valintoja ja painopistealueita. Sen sijaan puuteollisuuden ja erityisesti matkailun toimialoilla on vielä kehittämistä.

Hanketoiminta sai osakseen sekä arvostelua että kiitosta. Kehittämissyhtiö oli pyytänyt uudesta elinkeinostrategiasta lausunnot mm. kunnilta ja elinkeinoelämän järjestöiltä. Strategian hyväksyy Ylä-Savon Kehitys Oy:n hallitus. Yhtiön strategia on johdonmukainen toimintapolitiikka ja se sisältää myös valintoja, mihin suuntaan seudulla ollaan menossa ja mihin keskitytään (Laukkanen & Niittykangas 2003; Laukkanen 2006). Kehittämissyhtiön strategiassa korostuu asiakaslähtöisyys ja aluelatouden kasvattaminen. Kehittämissyhtiön strategisena tavoitteena oli yhtiön oman perustehtävän kirkastaminen, yritystoiminnan kehittäminen, yritysten toimintakyvyn varmistaminen yritysneuvonnan avulla sekä aluekehittämisen suunnan määrittäminen ja suunnan näyttäminen. Kehittämissyhtiössä kiinnitetään erityistä huomiota seudun menestymiseen sekä Suomen ja maailmantalouden kehittymiseen. Kehittämissyhtiön strategiassa korostuu mm. verkostomainen toiminta.

Kuntapäättäjät ja yrittäjät olivat samaa mieltä siitä, mitä asioita tulisi kirjata seudun elinkeinostrategiaan. Strategiaan on kirjattava, millaisia toimenpiteitä kehittämissyhtiö käyttää erityisesti pk-yritysten verkostoitumisen edistämiseksi, mikä on seudun yritysneuvontapolitiikka, mitä toimenpiteitä seutu käyttää työvoiman saamiseksi alueelle ja millaista konkreettista yhteistyötä kehittämissyhtiö tekee oppilaitosten kanssa ammattitaitoisen työvoiman saamiseksi yrityksiin. Seutuvaikuttajien mukaan seudullisen elinkeinostrategian on oltava joustava (Ala-Mutka 2008), jotta seudulla on kyky reagoida ajassa oleviin sekä tarpeisiin että mahdollisuuksiin. Tältä osin tutkimustulos on yhdensuuntainen aikaisempien käsitysten kanssa. Strategiassa on otettava kantaa kehittämissyhtiön tarjoamiin yrityspalveluihin ja aluekehittämiseen. Taulukossa 24 on yhteenveto seudun elinkeinostrategiaan kirjattavista asioista pk-yritysten kehittämisen näkökulmasta.

*”Kyllä siinä ne neuvontapalvelut. Niin kyllähän siinä se verkostoituminen siinä palvelujen käyttämisessä on minun mielestä aika tärkeä” (K16).*

Taulukko 24. Seudun elinkeinostrategiaan kirjattavat asiat pk-yritysten kehittymisen näkökulmasta

Kuntapäättäjät	Seutuvaikuttajat	Yrittäjät
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kirjataan toimenpiteet verkostoitumisen edistämiseksi.</li> <li>• Määritellään seudun yritysneuvontapolitiikka.</li> <li>• Määritellään seudun toimenpiteet työvoiman saamiseksi.</li> <li>• Määritellään oppilaitosten kanssa tehtävän yhteistyön muodot.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategian on oltava joustava, jotta seudulla on kyky reagoida ajassa oleviin sekä tarpeisiin että mahdollisuuksiin.</li> <li>• Otetaan kantaa kehittämisyhtiön tarjoamiin yrityspalveluihin ja aluekehittämiseen.</li> <li>• Määritellään seudun tahtotila alueen edun ajamisessa ja edunvalvonnassa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kirjataan toimenpiteet verkostoitumisen edistämiseksi.</li> <li>• Määritellään seudun yritysneuvontapolitiikka.</li> <li>• Määritellään toimenpiteet työvoiman saamiseksi.</li> <li>• Määritellään oppilaitosten kanssa tehtävän yhteistyön muodot.</li> </ul>

### Yritysten strategian huomioiminen kunnan elinkeinostrategiassa

Kuntapäättäjistä ainoastaan muutamat olivat sitä mieltä, että kunta tuntee oman kunnan pk-yritysten strategiat. Kuntapäättäjistä suurin osa oli sitä mieltä, että kunta ei tunne oman kuntansa pk-yritysten strategioita. Seutuvaikuttajat olivat yksimielisesti niin ikään sitä mieltä, että kunta ei tunne pk-yritysten strategioita. Sen sijaan yrittäjien vastaukset olivat hiukan positiivisemmat, koska lähes puolet oli sitä mieltä, että kunta tuntee oman kuntansa pk-yritysten strategiat. Yrittäjistä vähemmistö oli sitä mieltä, että kunta ei tunne pk-yritysten strategioita. Reilu kolmasosa yrittäjistä ei osannut arvioida tilannetta. Vastaajien mielestä pk-yritysten strategiat otetaan kunnissa huomioon siten, että yritysten strategiasta keskustellaan pääasiassa ylimmän virka- ja luottamusmiesjohdon sekä elinkeinoasioista vastaavien toimihenkilöiden kanssa. Asiaa ajateltiin myös toisin, kuten seuraavasta kriittisestä toteamuksesta voidaan havaita:

*”Tuskin kunnat tuntevat omien yritysten strategiat. Eivöt ole jalkautuneet yrityksiin. Eivöt ole kyselleet, mitä te haluatte 2-3 vuoden päästä. Kunnan virkajohto ei ole kysellyt. Kyllä pitäisi kysellä. Jos ei ole kaavoitettua aluetta ja yritys haluaa laajentaa lähiaikoina. Valmiudet pitäisi olla kunnossa, jotta ei tule turhaa viivettä yritysten laajennushankkeissa. Nimenomaan laajennusasioista pitäisi kysellä” (Y12).*

Yritysten strategioita ei ole kunnissa saatettu kirjalliseen muotoon. Pk-yritysten strategiat huomioidaan kunnissa siten, että niissä otetaan pääasiassa huomioon yritysten laajennustarpeet yleisten edellytysten luomisen kautta. Kuntapäättäjistä yli puolet ja yrittäjistä vajaa kolmasosa oli sitä mieltä, että kunnan ja pk-yritysten välillä tulisi olla keskinäistä vuoropuhelua merkittävästi enemmän kuin mitä tällä hetkellä on. Kunnan tulisi tuntea myös yritysten strategiat merkittävästi paremmin. Yrittäjistä ainoastaan yksi pienyrittäjä myönsi tutustuneensa oman kuntansa elinkeinostrategiaan ja hyödyntäneensä sitä oman yrityksensä strategisessa suunnittelussa eri tilanteissa. Yrittäjistä loput kertoivat, että he eivät ole yrityksensä strategi-

sessä suunnittelussa huomioineet sitä, mitä oman kunnan elinkeinostrategiaan on kirjattu pk-yritysten kehittämiseksi. Yrittäjistä vajaat puolet olivat sitä mieltä, että yritysten pitäisi olla kiinnostunut siitä, mitä oman kunnan elinkeinostrategiaan on kirjattu pk-yritysten kehittämiseksi. Yrittäjiä kiinnostaa oman strategiansa kannalta kunnan maanhankinta-, tontti- ja kaavoituspolitiikka. Yrittäjien vastauksissa tuli esille se, että kunnassa olevat suuryritykset ovat enemmän kiinnostuneita kunnan kehittämis- ja elinkeinostrategioista kuin pk-yritykset. Taulukossa 25 on yhteenveto yritysten strategian huomioimisesta kunnan elinkeinostrategiassa.

Taulukko 25. Yritysten strategian huomioiminen kunnan elinkeinostrategiassa

Kuntapäättäjät	Seutuvaikuttajat	Yrittäjät
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kunta tuntee yritysten strategiat (3).</li> <li>Kunta ei tunne yritysten strategioita (13).</li> <li>Ei osaa sanoa (0).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kunta ei tunne yritysten strategioita (2).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kunta tuntee yritysten strategiat (p3+k3).</li> <li>Kunta ei tunne yritysten strategioita (p3+k0).</li> <li>Ei osaa sanoa (p2+k3).</li> </ul>

### Yritysten strategian huomioiminen seudun elinkeinostrategiassa

Kuntapäättäjistä ainoastaan muutamat olivat sitä mieltä, että kehittämissyhtiö tuntee seudun pk-yritysten strategiat. Kuntapäättäjistä yli puolet katsoi, että kehittämissyhtiö ei tunne seudun pk-yritysten strategioita. Kuntapäättäjistä kolmasosa ei osannut arvioida tilannetta. Seutuvaikuttajat olivat yksimielisesti sitä mieltä, että kehittämissyhtiö tuntee pk-yritysten strategiat, mutta asiassa on vielä parantamisen varaa. Yrittäjistä vähemmistö arvioi, että kehittämissyhtiö tuntee seudun pk-yritysten strategiat. Yrittäjistä vain muutamat olivat sitä mieltä, että kehittämissyhtiö ei tunne pk-yritysten strategioita. Sen sijaan yrittäjistä reilusti yli puolet ei osannut arvioida tilannetta.

Vastaajien mielestä pk-yritysten strategiat otetaan kehittämissyhtiössä huomioon siten, että yritysten strategioista keskustellaan pääasiassa elinkeinoneuvonnasta vastaavien toimihenkilöiden kanssa. Ylimmän johdon ja kehittämissyhtiön hallituksen toivotaan lisäävän pk-yritysten kanssa käytävää vuoropuhelua enemmän. Ei riitä, että vain ja ainoastaan elinkeinoneuvojat, projektityöntekijät ja yhteyspäälliköt jalkautuvat yrityksiin ja tuntevat yritysten strategiset kuviot eri tilanteissa. Kuntapäättäjistä hie-man yli puolet oli sitä mieltä, että kehittämissyhtiön tulisi tuntea pk-yritysten strategiat merkittävästi paremmin, kuin mitä ne tällä hetkellä tuntevat. Sama huolenaihe tuli hyvin esille erään keskisuuren yrityksen taholta ja miksi strategista keskustelua tulisi käydä yritysten kanssa, kuten alla olevasta kommentista havaitaan.

*”Jos mielikuvan voi perustua siihen, että millä tavalla he ovat esimerkiksi meitä kuunnelleet tai olleet meihin yhteydessä, niin ei mitenkään. Jos ne kävisivät täällä ja kuuntelisivat, olisi vaan sellainen lyhyt kahvitaukio, käytäisiin läpi mitä me olemme täällä tekemässä, niin se olisi ihan hyövä asia. Eivät ole jalkautuneet. Pitäisi ehdottomasti jalkautua yrityksiin. Kyllä heidän pitäisi tuntea paikkakunnan yritykset ja olla perillä suurin piirtein, minkälaisia strategioita näillä yrityksillä on. Oleellista on kertoa, minkälaisella idealla yritykset menevät eteenpäin. Siinä tulee tämä verkottuminen näkyviin, jos tuota he tietäisivät, mitä ajatuksia meillä on, niin he voisivat sanoa, hei tuolla on nuo ja nuo yritykset, jotka passaisivat kuin nakutettu teidän idean toteuttamiseen” (Y13).*

Yrittäjistä ainoastaan muutamat pienyrittäjät myönsivät tutustuneensa jollain tavoin seudun elinkeinostrategiaan. Heitä oli kiinnostanut erityisesti se, miten seutu suhtautuu ja mitä toimenpiteitä kehittämissyhtiö tekee verkostoitumisen edistämiseksi ja ammattitaitoisen työvoiman saamiseksi seudulle. Yrittäjistä suurin osa ilmoitti, että he eivät ole yrityksensä strategisessa suunnittelussa huomioineet sitä, mitä seudun elinkeinostrategiaan on kirjattu pk-yritysten kehittämiseksi. Viisi pienyritystä ja kaikki kuusi keskisuurta yritystä olivat tätä mieltä. Yrittäjistä vajaa kolmasosa oli sitä mieltä, että yritysten pitäisi olla kiinnostuneita siitä, mitä seudun elinkeinostrategiaan on kirjattu pk-yritysten kehittämiseksi.

Erityisesti tulisi perehtyä siihen, mitä elinkeinostrategiaan on kirjattu ammattitaitoisen työvoiman saamiseksi alueen pk-yrityksiin. Yrittäjät katsoivat, että seututasolla olevat toimijat eivät tiedä todellista yritysten työvoiman tarvetta eri tilanteissa ja noususuhdanteen aikana erityisesti ammattitaitoisista metallimiehistä on todellinen pula ja se haittaa yritysten kehittymistä ja erityisesti kasvua. Taulukossa 26 on yhteenveto yritysten strategian huomioimisesta seudun elinkeinostrategiassa.

*Taulukko 26. Yritysten strategian huomioiminen seudun elinkeinostrategiassa*

<b>Kuntapäätäjät</b>	<b>Seutuvaikuttajat</b>	<b>Yrittäjät</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kehittämissyhtiö tuntee yritysten strategiat (2).</li> <li>• Kehittämissyhtiö ei tunne yritysten strategioita (9).</li> <li>• Ei osaa sanoa (5).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kehittämissyhtiö tuntee yritysten strategiat (2).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kehittämissyhtiö tuntee yritysten strategiat (p3+k0).</li> <li>• Kehittämissyhtiö ei tunne yritysten strategioita (p1+k1).</li> <li>• Ei osaa sanoa (p4+k5).</li> </ul>

### 6.2.3 Johtaminen tilannetekijänä

Tutkimukseni mielenkiinto kohdistui siihen, miten kuntien ja seudullisen kehittämissyhtiön johtamistyössä näkyy elinkeinopoliittisten linjauksien merkitys pk-yritysten kehittymisen näkökulmasta eri tilanteissa. Lisäksi halusin selvittää, mitä taitoja vaaditaan kunnan ja seudun elinkeinopoliittisen strategian laadintaan osallistuvilta tahoilta ja henkilöiltä johtamisen näkökulmasta.

Oma esiyymmärrykseni lähtee siitä, että kunnissa ja kehittämissyhtiössä toteutetaan strategista johtamista. Uskon, että strategista johtamista toteutetaan valitun strategian avulla. Käsitykseni on, että kuntapäätäjät, seutuvaikuttajat ja yrittäjät pitävät kunnan ja seutukunnan elinkeinopoliittisten linjauksien merkitystä pk-yritysten kehittymisen näkökulmasta merkittävänä yleisten edellytysten luomisen vuoksi. Toisaalta luulen, että sellaiset keskisuuret yritykset, jotka eivät ole kuntien ja kehittämissyhtiön kanssa tekemisissä, näkevät elinkeinopoliittisten linjauksien merkityksen vähäisemmäksi.

Kuntien ja seudun elinkeinopoliittisen strategian laadintaan osallistuvilta henkilöiltä vaaditaan johtamisen näkökulmasta strategiatyöhön osallistuttaessa monenlaisia sosiaalisia – ja vuorovaikutustaitoja. Käsitykseni mukaan strategiatyössä tarvitaan myös visiointikykyä ja erityisesti osallistuttaessa seudullisen strategian

laadintaan kykyä nähdä seudun yhteinen etu. Strategiatyöhön osallistuvilla johtajilla ja strategiaprosessin vetäjillä on oltava myös innostava ja uskottava ote prosessin toteuttamiseksi.

### **Kunnan elinkeinopoliittisten linjauksien merkitys pk-yritysten kehittämisen näkökulmasta**

Kuntapäätäjät kertoivat, että kunnissa toteutetaan strategista johtamista. Ainoastaan yksi kuntapäätäjä oli sitä mieltä, että Iisalmen kaupungissa ei toteuteta strategista johtamista. Tulos oli yllättävä ja ristiriitainen, koska toisen samassa kaupungissa olevan kuntapäätäjän mukaan kaupungissa toteutetaan strategista johtamista. Kunnissa strategista johtamista toteutetaan kuntastrategian kautta. Strategiaprosessin ja strategisena johtajana toimivat ensisijaisesti kunnallisjohtajat, ja tältä osin tutkimustulos on samankaltainen Ranniston (2005, 73-76) tutkimuksen kanssa.

Vaikka johtaminen on virkamiesvetoista, kyse on myös poliittisesta ohjauksesta ja sitoutumisesta, koska kuntastrategiassa määritellään kunnan kehittämisen päälinjat. Kunnissa hyödynnetään soveltuvin osin myös strategian laadintaprosessin piirteitä. Isommissa kunnissa käytettiin systemaattisemmin hyödyksi myös swot-analyysia (Rannisto 2005, 73-76.) Kaikki kuntapäätäjät olivat yksimielisiä siitä, että kunnan elinkeinopoliittisilla linjauksilla on merkitystä pk-yritysten kehittämisen näkökulmasta eri tilanteissa. Myös seutuvaikuttajat yhtyivät näihin näkemyksiin.

*"No onhan toki. Kun kunta linjaa tietyllä tavalla esimerkiksi näitä tukielementtejä, neuvontapuolta, kyllä kunnan linjauksilla on merkitystä" (K6). "Sillä on se mahdollistava merkitys, eli tuota tonttipoliittikka, kaavoitus, kaikki tällaiset asiat" (K16). "Merkitykset tulevat edellytysten luomisen kautta" (Y2). "No onhan sillä merkitystä, esimerkiksi maa-alueet" (Y9).*

Sen sijaan yrittäjät antoivat ristiriitaisia vastauksia. Yrittäjistä reilusti yli puolet oli sitä mieltä, että kuntien elinkeinopoliittisilla linjauksilla on merkitystä pk-yritysten kehittämisen näkökulmasta eri tilanteissa. Vajaa kolmasosa oli sitä mieltä, että linjauksilla ei ole merkitystä, ja yksi ei ottanut kantaa asiaan. Pienyrittäjät yllättivät, koska heistä vain puolet oli sitä mieltä, että elinkeinopoliittisilla linjauksilla on merkitystä. Pienyrittäjistä yli kolmasosa ilmoitti, ettei linjauksilla ole merkitystä, ja yksi pienyrittäjä ei ottanut asiaan kantaa. Sen sijaa keskisuurten yritysten edustajat näkivät, että kunnan elinkeinopoliittisilla linjauksilla on merkitystä pk-yritysten kehittämisen näkökulmasta eri tilanteissa. Keskisuurten yritysten edustajista selvä enemmistö näki, että linjauksilla on merkitystä pk-yritysten kehittämisen näkökulmasta. Ainoastaan yksi keskisuuren yrityksen edustaja oli sitä mieltä, ettei linjauksilla ole merkitystä.

Kunnan elinkeinopoliittisten linjauksien merkitys näkyy eri tilanteissa konkreettisesti siinä, kun kunta luo yleisiä edellytyksiä yritystoiminnalle. Näitä konkreettisia toimenpiteitä ovat pk-yrityksille mm. maanhankinta, teollisuusalueiden kaavoittaminen, kunnallistekniikan järjestäminen, lainojen takaaminen, neuvontapalvelujen antaminen tai järjestäminen sekä toimitilojen rakennuttaminen. Taulukossa 27 on yhteenveto kunnan elinkeinopoliittisten linjauksien merkityksestä pk-yritysten kehittämisen näkökulmasta.

Taulukko 27. Kunnan elinkeinopoliittisten linjauksien merkitys pk-yritysten kehittymisen näkökulmasta

Kuntapäättäjät	Seutuvaikuttajat	Yrittäjät
<ul style="list-style-type: none"> <li>Merkittävä (16).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Merkittävä (2).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Merkittävä (p4+k5).</li> <li>Ei ole merkitystä (p3+k1).</li> <li>Ei osaa sanoa (p1+k0).</li> </ul>

### Kehittämisyrityksen elinkeinopoliittisten linjauksien merkitys pk-yritysten kehittymisen näkökulmasta

Kuntapäättäjistä enemmistö oli sitä mieltä, että kehittämisyrityksen elinkeinopoliittisilla linjauksilla on merkitystä pk-yritysten kehittymisen näkökulmasta eri tilanteissa. Kuntapäättäjistä neljäsosa katsoi, ettei kehittämisyrityksen elinkeinopoliittisilla linjauksilla ole merkitystä pk-yritysten kehittymisen näkökulmasta. Tutkimukseen osallistuneista kuntapäättäjistä muutamat eivät ottaneet asiaan kantaa.

Seutuvaikuttajien mukaan Ylä-Savon Kehitys Oy:ssä toteutetaan strategista johtamista yrityksen aluekehittämisen viitekehyksen kautta, joka koostuu kolmesta asiakokonaisuudesta. Näitä ovat yrityksen palvelukokonaisuudet, Ylä-Savon yhteinen elinkeinopoliittikka ja Ylä-Savo 2020 -ajattelu. Yrityksen strategisena johtajana toimii yrityksen toimitusjohtaja. Molemmat seutuvaikuttajat katsoivat, että kehittämisyrityksen elinkeinopoliittisilla linjauksilla on merkitystä eri tilanteissa.

Yrittäjistä puolet oli sitä mieltä, että kehittämisyrityksen elinkeinopoliittisilla linjauksilla on merkitystä pk-yritysten kehittymisen näkökulmasta eri tilanteissa. Peräti vajaan puolet yrittäjistä katsoi, ettei kehittämisyrityksen elinkeinopoliittisilla linjauksilla ole merkitystä pk-yritysten kehittymisen näkökulmasta. Ainoastaan yksi yrittäjä ei ottanut asiaan kantaa. Sekä pienyritysten että keski suurten yritysten edustajista puolet katsoi, että kehittämisyrityksen elinkeinopoliittisilla linjauksilla on merkitystä pk-yritysten kehittymisen näkökulmasta. Toisaalta samalla tavalla pienyrittäjistä puolet oli sitä mieltä, ettei kehittämisyrityksen elinkeinopoliittisilla linjauksilla ole merkitystä pk-yritysten kehittymisen näkökulmasta. Keski suurten yritysten edustajista kolmasosa yhtyi tähän näkemykseen. Keski suurten yritysten edustajista yksi ei ottanut asiaan kantaa.

Kehittämisyrityksen elinkeinopoliittisten linjauksien merkitys näkyy eri tilanteissa konkreettisesti siinä, kun yritys luo yleisiä edellytyksiä yritystoiminnalle. Näitä konkreettisia toimenpiteitä ovat mm. pk-yrityksille annettava yritysneuvonta, hanketyö, koulutuksen järjestäminen ja verkostoitumisen edistäminen. Taulukossa 28 on yhteenveto kehittämisyrityksen elinkeinopoliittisten linjauksien merkityksestä pk-yritysten kehittymisen näkökulmasta.

*”On varmaan ihan samalla lailla ja kehittymisen kannalta ehkä jopa suurempi rooli kuin kunnalla. Se ilmenee semmoisena neuvonantajana, tukijana, mahdollisuuksien etsijänä, konsulttina ja näin pois päin. Paljonhan yrittäjällä on sellaisia asioita, joita itse ei välttämättä tiedä, eikä kannata itse lähteä niihin vastauksia etsimään, kun ne löytyvät sitten esimerkiksi Passiniemen kautta paljon helpommin” (Y4).*

Taulukko 28. Kehittämisyhtiön elinkeinopoliittisten linjauksien merkitys pk-yritysten kehittymisen näkökulmasta

Kuntapäättäjät	Seutuvaikuttajat	Yrittäjät
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merkittävä (10).</li> <li>• Ei ole merkitystä (4).</li> <li>• Ei osaa sanoa (2).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merkittävä (2).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merkittävä (p4+k3).</li> <li>• Ei ole merkitystä (p4+k2).</li> <li>• Ei osaa sanoa (p0+k1).</li> </ul>

## Kunnan ja seudun elinkeinopoliittisen strategian laadinnassa vaadittavat taidot

Kuntien elinkeinostrategiat on laadittava yhteistyössä yrittäjien ja yrittäjäyhdistysten kanssa. Kunnassa strategiaprosessia johtaa usein kunnallisjohtaja ja kehittämissyhtiössä toimitusjohtaja. Kunnat ja kehittämissyhtiö voivat tarvittaessa käyttää apunaan ulkopuolista konsulttia. Kunnassa elinkeinopoliittisen strategian laadintaan osallistuvat itseoikeutetusti ainakin kunnanvaltuutetut, kunnanhallituksen ja johtoryhmän jäsenet sekä tarvittaessa muuta henkilökuntaa. Seudullisen elinkeinopoliittikan ja strategian laadinta- ja koordinoituvastuu kuuluu seudulliselle kehittämissyhtiölle. Seudulla strategiatyöhön osallistuvat toimitusjohtaja, yhtiön johtoon kuuluvat henkilöt ja yhtiön hallitus. Erityisesti seudullisen elinkeinopoliittikan laadintaan on saatava mukaan erikokoiset ja eri toimialojen yritysten edustajat, koska esimerkiksi pienillä yrityksillä on erilaiset tarpeet, intressit, näkemykset ja odotukset seudullisesta elinkeinopoliitikasta kuin suuryrityksillä.

Kuntien edustajina ovat kunnallisjohtajat, elinkeinoasioista vastaavat toimihenkilöt ja kunnan vaikuttajaeliittiin kuuluvat luottamushenkilöt. Lisäksi olisi suotavaa, että kunnasta osallistuisivat sellaiset luottamushenkilöt, joilla on kosketuspintaa yrittäjyyteen ja liiketoiminnan kehittämiseen. Yrittäjyystävien kuten esimerkiksi ammattipiiston ja ammattikorkeakoulun mukanaolo on välttämätöntä. Kuntapäättäjien mielestä kehittämistyöhön pitäisi osallistua myös yrittäjäjärjestöjen edustajat, mutta yrittäjien keskuudessa tämä ei saanut sanottavammin kannatusta. Kehittämistyöhön pitäisi saada mukaan ainakin lausunnonantajina esimerkiksi Finnfera, Tekes, Elykeskus, tutkimuslaitokset ja yliopistot.

Tutkimuksessa tuli esille monenlaisia taitoja, joita vaaditaan kunnan ja seudun elinkeinopoliittisen strategian laadintaan osallistuvilta henkilöiltä johtamisen näkökulmasta eri tilanteissa. Kuntapäättäjät, seutuvaikuttajat ja yrittäjät pitivät kaikkein tärkeimpänä sitä, että strategiatyöhön osallistuvilla henkilöillä on oltava sosiaalisia taitoja ja vuorovaikutustaitoja eri tilanteissa. Näitä ovat mm. yhteistyökykyisyys, neuvottelutaito, toisten henkilöiden mielipiteiden kuunteleminen ja kunnioittaminen. Kuntapäättäjien mukaan toiseksi tärkein taito on visiointikyky. Strategiatyöhön osallistuvilta toimijoilta vaaditaan ennakoitukykyä, kykyä tunnistaa heikkoja signaaleja, kykyä hahmottaa ja ymmärtää erilaisia megatrendejä. Seutuvaikuttajat ja yrittäjät katsoivat, että visiointikyky on kolmanneksi tärkein taito. Ainoastaan kuntapäättäjät korostivat myös päätöksentekokykyä. Lisäksi kokonaisuudet on erotettava pienistä asioista. Tällä tarkoitettiin erityisesti sitä, että seutustrategian laatimisessa on oltava kyky nähdä asiat koko seudun kannalta. Myös seutuvaikuttajat ja yrittäjät korostivat kokonaisuuksien näkemistä.

*”Yhteistyötaidot ja sosiaaliset taidot toki ovat sen kaiken yhteistyön lähtökohta, tekipä nyt mitä tahansa” (K8). ”On oltava käytännön tieto-taitoa yrittäjyydestä” (Y11). ”Siellä pitäisi olla sellaisia ihmisiä, joilla on visiointikykyä” (Y14). ”Varmaan ikään kuin tämän kokonaisuuden hahmottaminen on äärettömän tärkeää.” (S2).*

Ainoastaan yrittäjät toivat esille hyvin voimakkaasti sen, että seutustrategian laadintaan osallistuvilta tahoilta vaaditaan yritystoiminnan tuntemusta. Yrittäjien mukaan strategiatyöhön osallistuvien on tunnettava pääpiirteissään seudun yritykset ja yritys rakenne. Johtajuuden merkitys korostui myös strategioiden laatimisessa eri tilanteissa. Erityisesti kunnallisjohtajien ja jossain määrin myös kehittämissyhtiön toimitusjohtajan roolit nousivat keskeisesti esille laadittaessa kuntiin ja seudulle elinkeinopoliittisia strategioita. He joko saavat muutkin mukaan innokkaasti kehittämistyöhön tai sitten se on myös heille välttämätön työtehtävä. Taulukossa 29 on yhteenveto kunnan ja seudun elinkeinopoliittisen strategian laadinnassa vaadittavista taidoista.

*Taulukko 29. Kunnan ja seudun elinkeinopoliittisen strategian laadinnassa vaadittavat taidot*

<b>Kuntapäätäjät</b>	<b>Seutuvaikuttajat</b>	<b>Yrittäjät</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sosiaaliset - ja vuorovaikutustaidot.</li> <li>• Visiointikyky.</li> <li>• Päätöksentekokyky.</li> <li>• Kokonaisuuksien hahmottaminen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sosiaaliset - ja vuorovaikutustaidot.</li> <li>• Kokonaisuuksien hahmottaminen.</li> <li>• Visiointikyky.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sosiaaliset - ja vuorovaikutustaidot.</li> <li>• Yritystoiminnan tuntemus.</li> <li>• Visiointikyky.</li> <li>• Kokonaisuuksien hahmottaminen.</li> </ul>

## 6.2.4 Verkostoituminen tilannetekijänä

Tutkimuksen aikana sivuttiin verkostoitumisteemaa useissa eri kohdissa. Tästä näkökulmasta oli mielenkiintoista selvittää kunnan, kehittämissyhtiön ja yritysten välinen yhteistyö ja vuorovaikutus, klusterit ja niiden merkitys sekä verkostoitumisen keskeiset haasteet.

Käsittääkseni kunnan, kehittämissyhtiön ja yrityksen välinen yhteistyö ja vuorovaikutus toteutuvat normaalin kanssakäymisen puitteissa. Yhteydenpidossa ei ole mielestäni kitkapintoja, vaan se on asiallista ja rakentavaa. Yhteydenpito on pääosin kunnan vastuulla, koska yritykset ottavat yhteyttä kuntaan eri tilanteissa sitten, kun heillä on jokin akuutti tarve neuvotella kunnan kanssa yrityksen kehittämiseen liittyvistä asioista. Käsitykseni mukaan Ylä-Savossa on vähän varsinaisia yritysklustereita (Porter 1998). Seudun klusterit ovat pienimuotoisia yritysryppäitä. Kunnat ovat olleet mukana Ylä-Savon Kehitys Oy:n kautta maito-, metsä-, metalli- ja matkailualan kehittämisklustereissa. Esiyymmärrykseni mukaan kunnissa ja kehittämissyhtiössä verkostoitumisen keskeisimmät haasteet ovat luottamuksen rakentaminen ja verkostojen johtaminen. Sen sijaan yritysten haasteet liittyvät enemmän päivittäiseen liiketoiminnan harjoittamiseen ja yhteyksien luomiseen eri toimijoiden kanssa. Verkostoitumisen haasteet voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin haasteisiin.



## **Kunnan, kehittämisyrityksen ja yrityksen välinen yhteistyö ja vuorovaikutus**

Kunnat ovat verkostoituneet erityisesti naapurikuntien, toisten Ylä-Savon kuntien, erilaisten kuntayhtymien ja paikallisten suurempien yritysten kanssa. Muita yhteistyökumppaneita ovat Ylä-Savon Kehitys Oy, kunnissa toimivat tilayhtiöt ja yrittäjäyhdistykset. Kehittämisyrityksen verkostokumppaneita ovat Ylä-Savon kunnat, alueen yritykset, yrittäjäjärjestöt, maakuntaliitto, Eduskunta, ministeriöt ja Euroopan komissio. Yritykset ovat verkostoituneet vertikaalisella tasolla (Belussi & Arcangeli 1998; O' Donnell ym. 2001; Wilson & Appriah-Kubi 2002; Benson-Rea & Wilson 2003; Chetty & Wilson 2003) alihankkijoiden, tavarantoimittajien, asiakkaana olevien yritysten, suunnittelutoimistojen, raaka-aineen toimittajien ja erilaisten muiden yritysten kanssa. Merkille pantava näkökulma oli se, että ainoastaan yksi pienyritys ja yksi keskisuuri yritys katsoivat kunnan ja tilayhtiön olevan yrityksen verkostokumppani. Vielä suurempi yllätys oli se, että mikään yritys ei maininnut Ylä-Savon Kehitys Oy:n olevan yrityksen verkostokumppani.

Kunnilla on enimmäkseen epämuodollisia verkostosuhteita yrityksiin. Verkostoituminen on luonteeltaan enemmän sosiaalista ja henkistä verkostoitumista (Vesalainen 2006, 15, 29, 34). Kunnan ja yritysten edustajat käyvät sekä epävirallisia että virallisia neuvotteluita keskenään yritysten kehittämisestä. Yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa on kyse normaalista kanssakäymisestä eri toimijoiden välillä. Yhteistyö on eri tilanteista johtuen asialähtöistä yhteistoimintaa. Esimerkiksi kunnissa epävirallisiin neuvotteluihin osallistuvat pääsääntöisesti kunnallisjohtajat ja elinkeinotoimesta vastaavat toimihenkilöt, jolloin kyse on epämuodollisista verkostoista. Kun neuvottelu muuttuu eri tilanteissa, kuten esimerkiksi yrityksen tarvitseman lisämaan tai toimitilojen laajennushankkeen johdosta virallisemmaksi, tulevat neuvottelupöytään usein mukaan kunnan vaikuttajaeliittiin kuuluvat henkilöt. Yleensä neuvotteluihin osallistuvat kuitenkin kunnanvaltuuston ja kunnanhallituksen puheenjohtajat. Tällöin kyse on muodollisista verkostoista.

Yritykset ottavat pääsääntöisesti kuntiin ja kehittämisyritykseen yhteyttä sitten, kun yrityksillä on jokin erityinen syy keskustella näiden toimijoiden kanssa yrityksen kehittämiseen liittyvistä asioista eri tilanteissa. Käytännössä yhteistyö ja vuorovaikutus toimivat siten, että kunnat luovat suhteita yrityksiin, järjestävät yrittäjätapaamisia yksittäisten yritysten ja yrittäjäyhdistyksen kanssa sekä suurempia yhteisiä tilaisuuksia eri toimialoilla toimiville yrityksille. Mallit ja toimintatavat vaihtelevat hiukan eri kuntien kesken. Kunnallisjohtajat vierailevat yrityksissä pääsääntöisesti 2 - 3 kertaa vuodessa, mutta poikkeuksiakin on molempiin suuntiin. Sen sijaan luottamushenkilöt vierailevat yrityksissä vieläkin harvemmin. Mitä pienempi kunta, sitä tiiviimmät ovat yhteistyösuhteet paikallisiin pk-yrityksiin. Kunnan järjestämissä ja kunnan aloitteesta tapahtuvissa yrittäjätapaamisissa kuntien ja yritysten edustajat keskustelevat pääsääntöisesti yrityksessä ja kunnassa vireillä olevista ajankohtaisista asioista. Keskustelun painopiste on yrityksen kehittämisessä, kunnan mahdollisista tukitoimenpiteissä tai tilayhtiön osallistumisessa yrityksen kehittämiseen toimitiloja laajentamalla. Kyse on myös normaalista tiedonvaihdesta. Vaikka neuvottelut ovat joskus kuntien ja yrityksen edustajien välillä tiukkoja, ovat keskustelut kuitenkin johtaneet lopulta yhteisymmärrykseen ja hyvään lopputulokseen yrityksen kehittämiseksi.

Kehittämissyhtiössä on yrittäjien ja aluekehittäjien aamukahvit, johon yrittäjät voivat osallistua halutessaan. Yritysneuvonnasta vastaavat työntekijät ja eri projekteissa toimivat henkilöt tekevät yritysvierailuja. Myös yrittäjät käyvät jossain määrin yritysneuvojen luona. Sen sijaan ylin johto ja yhtiön hallitus tekevät yritysvierailuja harvemmin. Kehittämissyhtiön osalta tutkimus paljasti, että yhteistyö hakee vielä jossain määrin muotoaan sekä kuntien että yritysten suuntaan. Yhtiön toimintaa ei tunneta riittävän hyvin kunnissa ja yrityksissä.

*”Kyllä on yritysten kanssa yhteistyötä. Se on ihan tällaista normaalia kanssa käymistä” (K16). ”Viitostien Ykköstiilojen suuntaan yhteistyö on ollut asiallista, joustavaa, palavereita on pidetty, eikä ongelmia ole. Tarpeisiin on vastattu. Kunnan suuntaan on yhteistyötä vähemmän. Yhteistyötä on vähän Ylä-Savon Kehityksen suuntaan” (Y12).*

Yrittäjillä oli toisenlainen näkemys yhteistyön intensiteetistä. Kaikki yrittäjät kertoivat tekevänsä yhteistyötä kuntien kanssa, mutta yhteydenpito on vähäistä. Yritykset tekevät yhteistyötä kuntien kanssa eri tilanteissa, esimerkiksi yrityksen tontti-, toimitila-, kaavoitus- ja kunnallistekniikkaan liittyvissä asioissa. Tutkimukseen osallistui neljä pienyritystä ja yksi keskisuuri yritys, jotka toimivat tilayhtiön omistamissa toimitiloissa. Näiden yrittäjien mukaan yhteistyö on ollut tilayhtiön edustajien suuntaan erittäin hyvää ja toimivaa, kun tilayhtiön kanssa on neuvoteltu esimerkiksi toimitilojen vuokratasosta ja laajennuksesta, vaikka edustajilla on ollut näkemuseroja toimitilojen vuokrasta ja laajennushankkeen kustannusten vyöryttämisestä vuokraan. Yhteydenpito on Ylä-Savon Kehitys Oy:n suuntaan vieläkin vähäisempää kuin kuntiin. Tutkimukseen osallistuneista yrittäjistä puolet katsoi, että heillä on yhteistoimintaa kehittämissyhtiön kanssa ja puolet kertoi, ettei heillä ole yhteistoimintaa kehittämissyhtiön kanssa.

Tarkempi tarkastelu osoitti, että pienyrittäjistä enemmistö ilmoitti tekevänsä yhteistyötä kehittämissyhtiön kanssa ja vähemmistö ilmoitti, ettei yrityksellä ole yhteistyösuhteita kehittämissyhtiön tai on erittäin vähän. Keskisuurten yritysten kohdalla tilanne oli täysin päinvastoin. Keskisuurista yrityksistä ainoastaan yksi yritys ilmoitti tekevänsä yhteistyötä kehittämissyhtiön kanssa ja loput ilmoittivat, ettei heillä ole yhteistoimintaa kehittämissyhtiön kanssa tai on erittäin vähän. Yritykset ovat käyttäneet eri tilanteissa kehittämissyhtiön mm. neuvonta- ja koulutuspalveluita sekä osallistuneet yhtiön kautta erilaisille messuille. Taulukossa 30 on yhteenveto kunnan, kehittämissyhtiön ja yrityksen välisestä yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta.

Taulukko 30. Kunnan, kehittämissyhtiön ja yrityksen välinen yhteistyö ja vuorovaikutus

Kuntapäättäjät	Seutuvaikuttajat	Yrittäjät
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kehittämissyhtiön kanssa on yhteistyötä (16).</li> <li>• Yritysten kanssa on yhteistyötä (16).</li> <li>• Normaalia kanssakäymistä.</li> <li>• Asialähtöistä yhteistointia.</li> <li>• Yhteistyö on asiallista ja joustavaa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuntien kanssa on yhteistyötä (2).</li> <li>• Yritysten kanssa on yhteistyötä (2).</li> <li>• Normaalia kanssakäymistä.</li> <li>• Asialähtöistä yhteistointia.</li> <li>• Yhteistyö on asiallista ja joustavaa.</li> <li>• Yhteistyö hakee vielä jossain määrin muotoaan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuntien kanssa on yhteistyötä (p8+k6).</li> <li>• Kehittämissyhtiön kanssa on yhteistyötä (p6+k1).</li> <li>• Kehittämissyhtiön kanssa ei ole yhteistyötä (p2+k5).</li> <li>• Normaalia kanssakäymistä.</li> <li>• Asialähtöistä yhteistointia.</li> <li>• Yhteistyö on asiallista ja joustavaa.</li> </ul>

### Klusterit ja niiden merkitys

Kuntapäättäjien mukaan Ylä-Savossa on vähän klustereita. Kuntapäättäjistä lähes kaikki olivat sitä mieltä, että kunta ei ole mukana klustereissa tai jos on, niin kunta on ollut mukana maito-, metsä-, metalli- ja matkailutoimialojen kehittämisklustereissa Ylä-Savon Kehitys Oy:n kautta. Ainoastaan yksi kuntapäättäjä oli sitä mieltä, että kunta on tietyllä tavalla mukana teollisuusalueella toimivassa yritysklusterissa joko rakennuttajana tai tilayhtiön kautta. Myös seutuvaikuttajat totesivat yhtiön olleen mukana eri toimialojen kehittämisklustereissa. Seutuvaikuttajien mukaan Ylä-Savossa on ainakin maidontuotannon, teknologiateollisuuden ja jossain määrin myös puupuolen keskittymiä. Yrittäjistä selvä enemmistö ilmoitti, etteivät he ole mukana klustereissa. Ainoastaan kaksi yritystä ilmoitti olevansa mukana klustereissa.

Tarkempi tarkastelu osoittaa, että pienyrittäjistä selvä enemmistö ilmoitti, etteivät he ole mukana klustereissa ja ainoastaan kaksi pienyrittäjää kertoi olevansa mukana klustereissa. Toinen kertoi olevansa alihankkijana eräälle suurelle samalla toimialalla toimivalle yritykselle ja toinen kertoi toimivansa yhteistyössä samalla teollisuusalueella toimivan saman toimialan yrityksen kanssa (Beaudry & Swann 2009). Sen sijaan kaikki keskisuurten yritysten edustajat ilmoittivat, etteivät yritykset ole mukana klustereissa. Tulos on jossain määrin yllätys, koska seudulla on mm. alihankintatoimintaa. Toisaalta tulos viittaa myös siihen, että seudulla ei ole parhaalla mahdollisella tavalla hyödynnetty alihankintatoimintaa, vaan yritykset tekevät alihankintatoimintaa muualla olevien yritysten kanssa.

*”Ei varmaan kunta ole, mutta tämän kehittämissyhtiön kautta tietysti ollaan niissä maito, metsä, näissä klustereissa, ja ne ovat kyllä hyvin tärkeitä” (K8). ”Ei, ei olla. Yhtiö on valinnut oman polun kulkea” (Y10).*

Kuntapäättäjien mukaan klusterit edistävät yritysten välistä yhteistyötä ja kehittämistä sekä täydentävät yritysten liiketoimintaa eri tilanteissa. Seutuvaikuttajien mukaan yritysklustereilla on merkitystä, koska ne jäsentävät toimialaa ja sen kokoa.

Yrittäjien mukaan klusterit edistävät yritysten välistä yhteistyötä. Kyse on kaiken kaikkiaan yritysten kilpailuedusta, kuten esimerkiksi Porter (1998), McCann (2001, 53-66), Blakely & Brandshaw (2002, 139-140) ja Perry (2007, 15) ovat todenneet. Toisaalta seudulla klusteriajattelu on jäämässä osittain taka-alalle, koska entistä enemmän ollaan menossa osaamisen ja innovaatioiden kehittämiseen yrityksissä. Keskeistä on yritysten uudistuminen ja innovaatiotoiminnan lisääminen. Taulukossa 31 on yhteenvedo klustereista ja niiden merkityksestä.

Taulukko 31. Klusterit ja niiden merkitys

Kuntapäätäjät	Seutuvaikuttajat	Yrittäjät
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kunta ei ole mukana klustereissa (15).</li> <li>Kunta on mukana klustereissa (1).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ylä-Savon Kehitys on mukana klustereissa (2).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yritys ei ole mukana klustereissa (p6+k6).</li> <li>Yritys on mukana klustereissa (p2+k0).</li> </ul>

### Verkostoitumisen keskeiset haasteet

Tutkimustulosten perusteella verkostoitumisen keskeiset haasteet voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin haasteisiin. Ulkoiset haasteet liittyvät niihin tilanteisiin, kun toimijat etsivät itselleen verkostokumppania tai pyrkivät tietyn verkoston jäseneksi. Kuntapäätäjien mukaan keskeisin ulkoinen haaste on ensinnäkin se, että on kykyä nähdä yhteinen etu verkostoitumisessa ja kaikki osapuolet hyötyvät yhteistoiminnasta jollakin tavalla. Tutkimustulos tukee tältä osin aikaisempia käsityksiä siitä, että verkoston jäsenten tavoitteena on hyötyä verkostossa olemisesta (Hakanen ym. 2007, 44-45, 77). Seutuvaikuttajien mukaan se on toiseksi tärkein ja yrittäjien mukaan kolmanneksi tärkein ulkoinen haaste. Kuntapäätäjien mukaan toiseksi tärkein ulkoinen haaste on verkostoon pääseminen. Seutuvaikuttajien mukaan verkostoon pääseminen on tärkein ja yrittäjien mukaan se on toiseksi tärkein ulkoinen haaste. Toimijalla pitää olla jotain substanssiosaamista, jotta se pääsee verkoston jäseneksi. Toimijan on tuotava verkostoon sellaista lisäarvoa, jota verkosto tarvitsee toimiaukseen mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti. Yrittäjien mukaan tärkein ulkoinen haaste on oikeiden verkostokumppaneiden löytäminen.

Sisäiset haasteet liittyvät niihin tilanteisiin, kun verkoston jäsenet toimivat verkostossa. Kuntapäätäjien mukaan tärkein sisäinen haaste on luottamuksen ylläpitäminen. Tutkimustulos on samansuuntainen aikaisempien käsitysten ja tutkimustulosten kanssa luottamuksen merkityksestä verkostotoiminnassa (Mackinnon ym. 2004, 100-102; Vuorinen 2005, 264-270; Hakanen ym. 2007, 22, 24; Miller ym. 2007, 640). Yrittäjien mukaan luottamuksen ylläpitäminen on kolmanneksi tärkein sisäinen haaste. Keskinäinen luottamus, sen rakentaminen ja ylläpitäminen ovat verkoston toiminnan kannalta tärkeät tekijät, johon osallistuvat kaikki verkoston jäsenet.

Kuntapäätäjät katsoivat, että toiseksi tärkein sisäinen haaste on verkoston johtaminen. Toimijoilla on oltava yhteiset tavoitteet ja päämäärät sekä samansuuntaiset näkemykset verkoston tärkeydestä ja merkityksestä. Kuntapäätäjien mukaan kolmanneksi tärkein sisäinen haaste on vuorovaikutuksen ja yhteistyökykyisyyden ylläpitäminen eri toimijoiden välillä verkostossa. Seutuvaikuttajat katsoivat, että tärkein sisäinen haaste on verkoston rakentaminen ja ylläpitäminen. Samalla haasteeksi nou-

see myös se, kuinka verkostossa pysytään, koska kilpailua on myös verkostojen välillä. Jokaisella verkostossa olevalla toimijalla on oltava vahva ammattitaito ja osaaminen, jotta verkosto toimii moitteettomasti. Jokaisen on ansaittava paikkansa verkostossa.

Seutuvaikuttajien mukaan toiseksi tärkein sisäinen haaste on verkoston aktiivisena pitäminen ja kolmanneksi tärkein on verkosto-osaaminen (Hakanen ym. 2007, 22, 24). Tässä tutkimuksessa verkosto-osaamisella tarkoitetaan mm. sitä, että tieto kulkee verkoston sisällä, toimijat ovat omaksuneet ja hyväksyneet yhteiset pelisäännöt, verkostossa on yhteinen toimintakulttuuri ja esimerkiksi laatu-asiat ymmärretään samalla tavalla. Yrittäjien mukaan tärkein sisäinen haaste on verkoston rakentaminen ja ylläpitäminen. Toiseksi tärkein sisäinen haaste on kilpailukyvyn ylläpitäminen ja verkostossa menestyminen.

*”Keskeisin haaste on luottamuksen rakentaminen. Luottamus on kaikista tärkein kaikissa suhteissa. Jos on luottamusta, silloin yhteistyö voi toimia. Jos on kyräilyä ja epäluottamusta, silloin se ei tule koskaan toimimaan. Se luottamuksen rakentaminen on se tärkein asia, olkoonpa kyse sitten elinkeinoyhteistyöstä suhteessa yrityksiin tai kuntien välisestä yhteistyöstä. Jos luottamus rikotaan jossain vaiheessa, silloin kaikenlainen yhteistyö vaikeutuu huomattavasti. Jos on luottamusta, sen jälkeen voidaan tehdä ihan mitä vain” (K2). ”Kaikkein tärkeintä on se, että löytyy oikeat yhteistyökumppanit. Verkostossa pysyminen on ehkä helpompaa kuin sinne pääseminen” (Y4). ”Se, että ketkä osallistuvat kokevat saavansa yhtä paljon. Kaikkien pitää hyötyä, mutta myös antaa siihen” (Y8).*

Kuntapäätäjien mukaan muita sisäisiä haasteita ovat verkoston rakentaminen ja ylläpitäminen, toimijoiden vaihtuminen, verkostossa ajan tasalla pysyminen yhteiskunnan muuttuessa nopeasti, verkoston jatkuvuus, osapuolten tasapuolinen käyttäytyminen verkostossa, toimijoiden sitoutuminen verkostotoimintaan sekä verkoston vahvuuksiin ja heikkouksiin tunnistaminen. Yrittäjien mukaan muita sisäisiä haasteita ovat suhdetoiminnassa onnistuminen, verkosto-osaaminen, toimijoiden tasapuolinen käyttäytyminen verkostossa, kateuden ja katkeruuden poistaminen sekä saman ikäluokan yritysten saaminen verkostoon. Suhdetoimintataidoilla tarkoitetaan sitä, että yrittäjän on samaan aikaan oltava tiukka ja mukava, kun hinnasta neuvotellaan päämiehen kanssa. Taulukossa 32 on yhteenveto verkostoitumisen keskeisimmistä haasteista.

Taulukko 32. Verkostoitumisen keskeiset haasteet

Kuntapäättäjät	Seutuvaikuttajat	Yrittäjät
<p><b>Ulkoinen haaste</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteisen edun näkeminen.</li> <li>• Verkostoon pääseminen.</li> </ul> <p><b>Sisäinen haaste</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Luottamuksen ylläpitäminen.</li> <li>• Verkoston johtaminen.</li> <li>• Vuorovaikutuksen ja yhteistyökykyisyyden ylläpitäminen.</li> <li>• Verkoston rakentaminen ja ylläpitäminen.</li> <li>• Toimijoiden vaihtuminen.</li> <li>• Ajan tasalla pysyminen.</li> <li>• Verkoston jatkuvuus.</li> <li>• Tasapuolinen käyttäytyminen.</li> <li>• Sitoutuminen verkostotoimintaan.</li> <li>• Verkoston vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen.</li> </ul>	<p><b>Ulkoinen haaste</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkostoon pääseminen.</li> <li>• Yhteisen edun näkeminen.</li> </ul> <p><b>Sisäinen haaste</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkoston rakentaminen ja ylläpitäminen.</li> <li>• Verkoston aktiivisena pitäminen.</li> <li>• Verkosto-osaaminen.</li> </ul>	<p><b>Ulkoinen haaste</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oikeiden verkostokumppaneiden löytäminen.</li> <li>• Verkostoon pääseminen.</li> <li>• Yhteisen edun näkeminen.</li> </ul> <p><b>Sisäinen haaste</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkoston rakentaminen ja ylläpitäminen.</li> <li>• Kilpailukyvyyn ylläpitäminen ja verkostossa menestyminen.</li> <li>• Luottamuksen ylläpitäminen.</li> <li>• Suhdetoiminnan onnistuminen.</li> <li>• Verkosto-osaaminen.</li> <li>• Tasapuolinen käyttäytyminen.</li> <li>• Kateuden ja katkeruuden poistaminen.</li> <li>• Saman ikäluokan yritysten saaminen verkostoon.</li> </ul>

### 6.2.5 Elinkeino- ja yritysraakenne tilannetekijänä

Elinkeino- ja yritysraakenne toimii tässä tutkimuksessa tilannetekijänä, koska se on seudun kunnissa eri kehitysvaiheissa. Kuntien ja seudun elinkeinopolitiikalla voidaan onnistuessaan vaikuttaa myönteisesti alueen elinkeino- ja yritysraakenteeseen. Tästä asetelmasta johtuen halusin selvittää, onko kuntien ja Ylä-Savon kehitys Oy:n harjoittama elinkeinopolitiikka vaikuttanut kuntien ja seudun elinkeino- ja yritysraakenteeseen 2000-luvulla. Lisäksi halusin tietää, mitkä ovat kunnan ja kehittämissihtien keskeisimmät haasteet elinkeino- ja yritysraakenteen näkökulmasta.

Esiymmärrykseni mukaan kuntien ja kehittämissihtien toimenpiteillä on voitu jossain määrin vaikuttaa siihen, että kuntien ja seudun elinkeinorakenne on muuttunut siten, että maa- ja metsätalouden osuus on vähentynyt ja teollisuuden osuus lisääntynyt. Maa- ja metsätalouden osuuden vähentyminen selittyy maa- ja metsätalouden erittäin voimakkaana yleisenä rakennemuutoksena, jossa tilojen lukumäärä ja työpaikat ovat vähentyneet, kun samaan aikaan mm. tilakoot ovat kasvaneet, toimiala on koneellistunut ja teknistynyt erittäin voimakkaasti. Yritysraakenteen näkökulmasta erityisesti teknologiateollisuus ja mekaaninen puunjalostusteollisuus lisääntyivät seudulla 2000-luvulla.

Kuntien ja seudun elinkeino- ja yritysraakenteen keskeisimmät haasteet ovat siinä, että kuntien ja seudun on monipuolistettava elinkeino- ja yritysraakennetta ja siinä, että pk-yrityksillä tulee jatkossa olemaan pula ammattitaitoisesta työvoimasta. Kokonaisuutena arvioiden Ylä-Savon kunnissa saisi olla teollisuuden osuus amma-

tissa toimivasta väestöstä suurempi kuin mitä se on tällä hetkellä. Yritysrakennetta pitäisi entisestään monipuolistaa, jotta kunnat eivät olisi niin riippuvaisia tiettyjen toimialojen yrityksistä.

### **Kunnan elinkeinopolitiikan vaikutus elinkeino- ja yritysrakenteen muuttumiseen kunnassa 2000-luvulla**

Kuntapäättäjistä enemmistö oli sitä mieltä, että kuntien harjoittamalla elinkeinopolitiikalla on vaikutettu kunnan elinkeino- ja yritysrakenteen muuttumiseen kunnassa 2000-luvulla. Kuntapäättäjistä vähemmistö arvioi, ettei kunnan elinkeinopolitiikalla ole vaikutettu kunnan elinkeino- ja yritysrakenteen muuttumiseen kunnassa. Toisaalta seutuvaikuttajien mukaan kuntien elinkeinopolitiikalla on vaikutettu seudun kuntien elinkeino- ja yritysrakenteen muuttumiseen. Yrittäjät olivat epäileväisempiä. Yrittäjistä lähes puolet arvioi, että kunnan elinkeinopolitiikalla on vaikutettu kunnan elinkeino- ja yritysrakenteen muuttumiseen kunnassa. Yrittäjistä reilu kolmasosa arvioi, että kunnan elinkeinopolitiikalla ei ole ollut vaikutusta kunnan elinkeino- ja yritysrakenteen muuttumiseen kunnassa. Muutamat yrittäjät eivät osanneet arvioida tilannetta.

Tutkimukseen osallistuneiden kuntapäättäjien ja kunnassa olevien yrittäjien vastaukset menivät ristiin. Ainoastaan Varpaisjärven kuntapäättäjät ja yrittäjät olivat samaa mieltä siitä, että Varpaisjärven kunnan harjoittama elinkeinopolitiikka on vaikuttanut kunnan elinkeino- ja yritysrakenteen muuttumiseen kunnassa. Kunnan elinkeinorakenne muuttui 2000-luvulla siten, että maa- ja metsätalouden osuus vähentyi ja teollisuuden osuus lisääntyi. Samaan aikaan kunnan yritysrakenne muuttui siten, että kuntaan tuli lisää teollisia työpaikkoja mekaaniseen puunjalostusteollisuuteen. Puunjalostusteollisuuden syntyä myös alihankintatoimintaa. Vastaavasti Pielaveden kuntapäättäjät ja yrittäjät olivat samaa mieltä siitä, että Pielaveden kunnan harjoittama elinkeinopolitiikka ei ole vaikuttanut kunnan elinkeino- ja yritysrakenteen muuttumiseen kunnassa. Muiden kuntien yritysrakenne on muuttunut siten, että teknologiateollisuuden yrityksiä on tullut lisää 2000-luvulla erityisesti Iisalmeen, Lapinlahdelle ja Vieremälle. Keiteleelle on tullut lisää puunjalostusteollisuutta. Kiuruvedellä on panostettu erityisesti maatalouden kehittämiseen. Hoiva-alan yritykset ja bioenergia-ala ovat lisääntyneet. Sonkajärven ja Pielaveden kunnan yritysrakenteessa ei ole tapahtunut merkittäviä muutoksia.

*”Yleisesti kyllähän täällä teollista tuotantoa on tuettu ja kannustettu. Maa- ja metsätalousvaltaisesta kunnasta on siirrytty teollisuuteen. Kyllähän se sillä tavalla on vaikuttanut” (Y12). ”Kyllä sillä on vaikutusta. Kaavoituksella on nähty se teknologiateollisuus tärkeäksi, niin että on ollut vaikutusta Ylä-Savon teknologiateollisuuden menestymiseen” (S2). ”Kaupunki on rakentanut toimitiloja yrityksille tänne ja sen ansiosta täällä on yritystoimintaa niin kuin enemmän kuin, että ilman tätä satsausta. Kaupunki on kyllä edistänyt sitä asiaa” (Y5).*

Kunnat ovat käyttäneet elinkeino- ja yritysrakenteen muuttamiseen useita keinoja. Tilayhtiöitä ovat perustaneet 2000-luvulla Pielaveden ja Vieremän kunnat. Lapinlahden ja Varpaisjärven kuntapari perusti vastaavasti yhteisen tilayhtiön 2000-luvulla. Seudun kuntien tilayhtiöt rakennuttavat toimitiloja yrityksille. Kunnat ovat panostaneet myös elinkeinoilmaston ja yritysneuvonnan laatutason parantamiseen. Kuntien kaavoituspolitiikka on onnistunut. Kunnat ovat sitoutuneet myös

yksittäisten yritysten tukemiseen. Erityisesti Sonkajärvi on vahvasti sitoutunut kunnassa olevan yksittäisen yrityksen toiminnan tukemiseen. Kuntien elinkeinopolitiikan vaikuttavuutta on vaikea mitata (Wuori & Niemi-Lilahti 1999, 450; Hannus & Hallberg 2000, 88-92), mistä johtuen tässä tutkimuksessa ei oteta tarkemmin kantaa siihen, onko elinkeinopolitiikka vaikuttanut vähän vai paljon yksittäisten kuntien elinkeino- ja yritysraakenteen muuttumiseen kunnissa. Kuntapäättäjien, seutuvaikuttajien ja osittain myös yrittäjien vastaukset antavat kuitenkin viitteitä siitä, että lähes kaikissa kunnissa kuntien elinkeinopolitiikalla on ollut myönteinen merkitys kuntien elinkeino- ja yritysraakenteen muuttumiseen kunnissa 2000-luvulla.

Lisäksi tässä yhteydessä yrittäjiltä tiedusteltiin, onko kunnan elinkeino- ja yritysraakenne vaikuttanut tutkimukseen osallistuneen yrityksen kehittymiseen. Yrittäjistä puolet oli sitä mieltä, että kyseisen kunnan elinkeino- ja yritysraakenteen muuttuminen on vaikuttanut myönteisesti oman yrityksen kehittymiseen. Perusteluna oli se, että maataloudesta on vapautunut hyvää työvoimaa teollisuuteen. Maanviljelijöistä on tullut ammattitaitoisia metallimiehiä. Työntekijät ovat työhönsä sitoutuneita ja motivoituneita. Kunnassa on myös saman toimialan yrityksiä. Lisäksi kunta on luonut edellytyksiä takaamalla yrityksen lainoja. Yrittäjistä yli kolmasosa ilmoitti, ettei ole vaikuttanut, ja muutamat eivät ottaneet asiaan kantaa. Taulukossa 33 on yhteenveto kunnan elinkeinopolitiikan vaikutuksesta elinkeino- ja yritysraakenteen muuttumiseen kunnassa 2000-luvulla.

*Taulukko 33. Kunnan elinkeinopolitiikan vaikutus elinkeino- ja yritysraakenteen muuttumiseen kunnassa 2000-luvulla*

<b>Kuntapäättäjät</b>	<b>Seutuvaikuttajat</b>	<b>Yrittäjät</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elinkeinopolitiikka on vaikuttanut elinkeino- ja yritysraakenteen muuttumiseen (12).</li> <li>• Elinkeinopolitiikka ei ole vaikuttanut elinkeino- ja yritysraakenteen muuttumiseen (4).</li> <li>• Ei osaa sanoa (0).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elinkeinopolitiikka on vaikuttanut elinkeino- ja yritysraakenteen muuttumiseen (2).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elinkeinopolitiikka on vaikuttanut elinkeino- ja yritysraakenteen muuttumiseen (6).</li> <li>• Elinkeinopolitiikka ei ole vaikuttanut elinkeino- ja yritysraakenteen muuttumiseen (5).</li> <li>• Ei osaa sanoa (3).</li> </ul>

### **Kehittämissyhtiön elinkeinopolitiikan vaikutus elinkeino- ja yritysraakenteen muuttumiseen seudulla 2000-luvulla**

Kuntapäättäjistä hieman yli puolet oli sitä mieltä, että kehittämissyhtiön harjoittamalla elinkeinopolitiikalla on vaikutettu elinkeino- ja yritysraakenteen muuttumiseen seudulla 2000-luvulla. Kuntapäättäjistä vähemmistö arvioi, ettei kehittämissyhtiön elinkeinopolitiikalla ole vaikutettu elinkeino- ja yritysraakenteen muuttumiseen seudulla ja muutamat eivät osanneet arvioida tilannetta. Seutuvaikuttajien mukaan kehittämissyhtiön elinkeinopolitiikalla on vaikutettu seudun elinkeino- ja yritysraakenteen muuttumiseen. Yrittäjät olivat pessimistisempiä. Yrittäjistä lähes puolet arvioi, että kehittämissyhtiön elinkeinopolitiikalla on vaikutettu elinkeino- ja yritysraakenteen muuttumiseen seudulla. Yrittäjistä vajaa kolmasosa arvioi, että kehittä-



misyrityksen elinkeinopolitiikalla ei ole ollut vaikutusta elinkeino- ja yritysraakenteen muuttamiseen seudulla. Yrittäjistä vajaa kolmasosa ei osannut arvioida tilannetta.

*”Kyllähän se aika voimakasta on se metalliteollisuuden yritysten kehittyminen Ylä-Savossa kokonaisuudessaan ollutna” (K16). ”Kyllähän se on, yritykset ovat kehittyneet valtavan paljon. Tuo osaaminen ja varsinkin teknologiaosaaminen on kehittynyt valtavan paljon matkan varrella” (Y1). ”Rautainen Savo on ollut erittäin hyvä hanke, ja se on tuottanut tulosta” (K11). ”Yhtiö on ollut aktiivinen. Rautaisen Savon osalta teknologiateollisuuden kehittämisessä yhtiö on ilman muuta vaikuttanut näitten hankeihmisten ja hankkeiden kautta, jopa näitten meidän kärkiyritysten, kirkivientirytysten verkottumiseen, keskinäiseen verkottumiseen ja näitten lähelle syntyneeseen tähän osatoimittajien, alihankintayrityksien syntyymiseen” (S1).*

Kehittämisyrityksen käyttämiä keinoja ovat olleet hanketyö ja yritysneuvonta. Tutkimuksen aikana mainittiin monta kertaa parhaaksi hankkeeksi Rautainen Savo, jonka katsottiin vaikuttaneen myös seudun elinkeino- ja yritysraakenteen muuttamiseen teknologiapainotteiseksi. Tosin muutamissa vastauksissa todettiin, että ehkä muutos olisi tapahtunut ilman kyseistä hanketta.

Lisäksi tässä yhteydessä yrittäjiltä tiedusteltiin, onko seudun elinkeino- ja yritysraakenne vaikuttanut tutkimukseen osallistuneen yrityksen kehittymiseen. Yrittäjistä puolet oli sitä mieltä, että seudun elinkeino- ja yritysraakenteen muuttuminen on vaikuttanut myönteisesti oman yrityksen kehittymiseen. Perusteluna oli se, että maataloudesta on vapautunut työvoimaa teollisuuden tarpeisiin. Yrityksille on tullut myös synergiaetuja verkostoitumisen kautta, kun yritysten ei tarvitse itse tehdä kaikkia laitteita. Alihankintatoiminta on lisääntynyt. Yritysten läheisyydestä on ollut hyötyä yritysten kehittämisessä. Yrittäjistä lähes puolet ilmoitti, ettei ole vaikuttanut ja muuttamat eivät ottaneet asiaan kantaa. Taulukossa 34 on yhteenveto kehittämisyrityksen elinkeinopolitiikan vaikutuksesta elinkeino- ja yritysraakenteen muuttamiseen seudulla 2000-luvulla.

*Taulukko 34. Kehittämisyrityksen elinkeinopolitiikan vaikutus elinkeino- ja yritysraakenteen muuttamiseen seudulla 2000-luvulla*

<b>Kuntapäätäjät</b>	<b>Seutuvaikuttajat</b>	<b>Yrittäjät</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elinkeinopolitiikka on vaikuttanut elinkeino- ja yritysraakenteen muuttamiseen (9).</li> <li>Elinkeinopolitiikka ei ole vaikuttanut elinkeino- ja yritysraakenteen muuttamiseen (4).</li> <li>Ei osaa sanoa (3).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elinkeinopolitiikka on vaikuttanut elinkeino- ja yritysraakenteen muuttamiseen (2).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elinkeinopolitiikka on vaikuttanut elinkeino- ja yritysraakenteen muuttamiseen (6).</li> <li>Elinkeinopolitiikka ei ole vaikuttanut elinkeino- ja yritysraakenteen muuttamiseen (4).</li> <li>Ei osaa sanoa (4).</li> </ul>

## **Kunnan elinkeinopolitiikan haasteet elinkeino- ja yritysraakenteen näkökulmasta**

Kuntapäättäjien ja yrittäjien mukaan kunnan elinkeinopolitiikan keskeisin haaste on kuntien elinkeino- ja yritysraakenteen monipuolistaminen. Ylä-Savon kunnissa on liian yksipuolinen elinkeino- ja yritysraakenne, vaikka kunnat ovat tyytyväisiä erityisesti maatalouden ja metalliteollisuuden kehittämiseen seudulla. Seutuvaikuttajien mielestä keskeisin haaste on kuntien vetovoimaisuuden lisääminen. Kuntapäättäjät yhtyivät tähän, mutta se ei ollut heidän mukaansa keskeisin haaste. Kuntapäättäjät katsoivat, että toinen keskeinen haaste on ammattitaitoisen työvoiman saaminen yrityksiin. Yrittäjät olivat samaa mieltä, mutta he eivät pitäneet sitä keskeisimpänä haasteena. Tämä johtui siitä, että kun tutkimus tehtiin syksyllä 2009, Suomessa oli talouslama ja ammattitaitoista työvoimaa oli tarjolla, kun yritykset olivat joko lomauttaneet tai jopa irtisanoneet henkilöstöä. Seutukunnan ongelmana on se, että väestö vähenee ja ikääntyy, mistä johtuen keskeisimmät haasteet ovat todellisia. Kuntapäättäjät ja yrittäjät arvelivat, että huolena on myös olemassa olevien yritysten pysyminen ja uusien yritysten saaminen kuntaan.

*”Elinkeino- ja yritysraakenne pitäisi ilman muuta olla monipuolisempi” (Y4). ”Haasteena on esimerkiksi metallialan yritysten kuntaan saaminen, mutta myös olemassa olevien yritysten pystyssä pitäminen” (K9).*

Yrittäjien mielestä kuntien pitäisi vahvemmin profiloitua elinkeinopolitiikassa. Kuntien on päätettävä, mihin toimialoihin kuntien kannattaa panostaa ja osoittaa kunnan tukitoimia. Kuntapäättäjien, seutuvaikuttajien ja yrittäjien mukaan haasteena on myös pk-yritysten kehittyminen. Tutkimukseen osallistuneet kuntapäättäjät ja seutuvaikuttajat olivat huolissaan siitä, että kaikille elinkelpoisille yrityksille ei ole tiedossa jatkajaa ja sukupolvenvaihdoksia pitäisi tehdä enemmän kuin mitä tällä hetkellä tehdään. Kuntapäättäjät ja yrittäjät kaipasivat seudulle lisää myös mikroyrityksiä, vaikka seudun yritysraakenteessa on paljon nimenomaan mikroyrityksiä. Seutuvaikuttajien vastaukset olivat muutoinkin mielenkiintoiset, koska he osoittivat haasteet selvästi kunnan suuntaan toteamalla, että toiseksi keskeisin haaste on kunnan ja yritysten välisen vuorovaikutuksen kehittäminen. Yrittäjät katsoivat, että haasteena on myös myönteisen yritysilmapiirin luominen. Taulukossa 35 on yhteenveto kunnan elinkeinopolitiikan haasteista elinkeino- ja yritysraakenteen näkökulmasta.

Taulukko 35. Kunnan elinkeinopolitiikan haasteet elinkeino- ja yritysraakenteen näkökulmasta

Kuntapäättäjät	Seutuvaikuttajat	Yrittäjät
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elinkeino- ja yritysraakenteen monipuolistaminen.</li> <li>Ammattitaitoisen työvoiman saaminen.</li> <li>Yritysten pysyminen ja uusien saaminen kuntaan.</li> <li>Pk-yritysten kehittyminen.</li> <li>Sukupolvenvaihdoksien lisääminen.</li> <li>Mikroyrittäjyyden lisääminen.</li> <li>Kunnan vetovoimaisuuden lisääminen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kunnan vetovoimaisuuden lisääminen.</li> <li>Kunnan ja yritysten välisen vuorovaikutuksen kehittäminen.</li> <li>Pk-yritysten kehittymisen.</li> <li>Sukupolvenvaihdoksien lisääminen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elinkeino- ja yritysraakenteen monipuolistaminen.</li> <li>Yritysten pysyminen ja uusien saaminen kuntaan.</li> <li>Kunnan profiloituminen elinkeinopolitiikassa.</li> <li>Pk-yritysten kehittyminen.</li> <li>Mikroyrittäjyyden lisääminen.</li> <li>Myönteisen yritysilmapiirin luominen.</li> <li>Ammattitaitoisen työvoiman saaminen.</li> </ul>

### Kehittämissyhtiön elinkeinopolitiikan haasteet elinkeino- ja yritysraakenteen näkökulmasta

Kehittämissyhtiön toimintaan kohdistuneet haasteet olivat osittain samat kuin kuntien kohdalla. Kuntapäättäjien ja yrittäjien mukaan keskeisin haaste on elinkeino- ja yritysraakenteen monipuolistaminen seudulla. Yhtiön on osallistuttava elinkeino- ja yritysraakenteen monipuolistamiseen, koska se ei ole yksin kuntien tehtävä. Kuntapäättäjillä oli huoli erityisesti metalliteollisuuden säilymisestä ja vahvana pitämisestä seudulla, vaikka talouslamasta huolimatta seudulla ei ollut tutkimuksen toteuttamisen ajankohtana odotettavissa yritys konkurssseja tai yritysten muuttamista seudulta muualle.

Huolenaiheet kohdistuivat pääasiassa siihen, että jotkut keskeiset teknologia-teollisuuden yritykset olivat jo lomauttaneet tai irtisanoneet henkilöstöä. Toisaalta vastauksissa huokui vahva usko siihen, että lama koettelee yläsavolaisia yrityksiä hetkellisesti. Seutuvaikuttajat, kuntapäättäjät ja yrittäjät pitivät yhtenä keskeisenä haasteena ammattitaitoisen työvoiman saamista yrityksiin. Erityisesti noususuhdanteen aikaan ammattitaitoisista metallimiehistä on pula ja laskusuhdanteen aikaan on jossain määrin ylitarjontaa. Kuntapäättäjät olivat huolissaan kehittämissyhtiön henkilökunnan ammattitaidosta, ja erityisesti yritysneuvonnan laatutason turvaamisesta. Yrittäjien mielestä kehittämissyhtiössä on oltava sellaista osaamista, joka tuottaa yrityksille jotain lisäarvoa. Yhtiön henkilökunnan on esimerkiksi neuvottava yrityksiä viennin käynnistämässä.

*”Elinkeino- ja yritysraakenteen monipuolistaminen” (K11). ”Aidon lisäarvon tuottaminen, että sieltä löytyy sitä aitoa osaamista sitten, josta on todellista lisäarvoa yrityksille” (Y7).*

Kuntapäättäjien ja seutuvaikuttajien mukaan kehittämissyhtiön on kirkastettava ja täsmennettävä omaa rooliaan. Seutuvaikuttajat pitivät merkittävänä haasteena myös seudun vetovoimaisuuden lisäämistä. Toisaalta heitä huolestutti seudun yhtenäisyyden säilyttäminen kuntarakenteen muuttumisen johdosta. Yrittäjät katsoivat, että yhtenä keskeisenä haasteena on kehittämissyhtiön panostaminen kehittyviin ja kasvaviin toimialoihin. Kuntapäättäjien ja yrittäjien mielestä haasteena on jossain määrin myös yhtiön rooli koulutuspolitiikan ohjaamisessa oppilaitosten suuntaan, jotta seudulla on tarjolla yritysten tarpeisiin ammattitaitoista koulutettua työvoimaa. Taulukossa 36 on yhteenveto kehittämissyhtiön elinkeinopolitiikan haasteista elinkeino- ja yritysraakenteen näkökulmasta.

*Taulukko 36. Kehittämissyhtiön elinkeinopolitiikan haasteet elinkeino- ja yritysraakenteen näkökulmasta*

<b>Kuntapäättäjät</b>	<b>Seutuvaikuttajat</b>	<b>Yrittäjät</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elinkeino- ja yritysraakenteen monipuolistaminen.</li> <li>• Metalliteollisuuden vahvana pitäminen.</li> <li>• Yritysneuvonnan laatutason turvaaminen.</li> <li>• Ammattitaitoisen työvoiman saaminen.</li> <li>• Yhtiön roolin kirkastaminen ja vuorovaikutuksen lisääminen.</li> <li>• Koulutuspolitiikan ohjaaminen oppilaitoksien suuntaan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ammattitaitoisen työvoiman saaminen.</li> <li>• Yhtiön roolin kirkastaminen.</li> <li>• Seudun vetovoimaisuuden lisääminen.</li> <li>• Seudun yhtenäisyyden säilyttäminen.</li> <li>• Sukupolvenvaihdoksien lisääminen.</li> <li>• Kansainvälistymisen edistäminen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elinkeino- ja yritysraakenteen monipuolistaminen.</li> <li>• Ammattitaitoisen työvoiman saaminen.</li> <li>• Yhtiön panostaminen kasvaviin toimialoihin.</li> <li>• Yritysneuvonnan laatutason turvaaminen.</li> <li>• Kansainvälistymisen edistäminen.</li> <li>• Yritysten pysyminen ja uusien saaminen seudulle.</li> </ul>

### 6.2.6 Osaaminen tilannetekijänä

Tutkimuksessa halusin selvittää, mikä on elinkeinopolitiikkaa toteuttavan henkilöstön osaamisen taso ja miten osaaminen on muuttunut 2000-luvulla. Esiymmärrykseni mukaan elinkeinopolitiikan toimijoiden, kuten esimerkiksi kunnallisjohtajien ja kehittämissyhtiön henkilökunnan osaamisen taso on kohtuullisen hyvä ja se on muuttunut parempaan suuntaan 2000-luvulla.

### Elinkeinopolitiikkaa toteuttavan henkilöstön osaaminen

Tutkimukseen osallistuneet olivat lähes yksimielisiä siitä, että kuntien, kehittämissyhtiön ja tilayhtiöiden elinkeinopolitiikan toimijat ovat ammattitaitoisia ja heidän osaamisentaso on 2000-luvulla koko ajan parantunut. Kunnallisjohtajien toivottiin vieläkin aktiivisemmin osallistuvan käytännön elinkeinoasioiden hoitamiseen ja tekevän enemmän yritysvierailuja, kuin mitä he tällä hetkellä tekevät eri tilanteissa. Toisaalta he myönsivät sen, että kunnallisjohtajilla on myös muita kiireellisiä tehtäviä. Kehittämissyhtiön vakinainen henkilökunta on myös osaavaa, mutta projekti-

työntekijöiden osaamiseen toivottiin parannusta. Yliopistoista valmistuneita mais-tereita, ilman käytännön yritystuntemusta omaavia nuoria ei ole suotavaa valita vaativiin projekteihin ja työtehtäviin, koska heillä ei ole sitä käytännön tieto-taitoa ja kosketuspintaa yrittäjyydestä ja liiketoiminnasta, jota pitäisi olla, kun yrittäjien kanssa keskustellaan yritystoiminnan kehittämisestä. Hyvänä asiana pidettiin kautta linjan sitä, että elinkeinoasioita hoitavat sellaiset henkilöt kunnissa, kehittämissyhtiössä ja tilayhtiöissä, jotka ovat olleet työnantajan palveluksessa pitkään.

*”Mielestäni kunnassa on keskimääräistä parempi tieto-taito elinkeino- ja yritystoiminnasta, koska henkilöt ovat olleet kunnassa pitkään ja heillä on kentän tuntemus” (Y11). ”Ylä-Savon Kehitys on minusta toiminut ihan oikein, ei mitään negatiivista sanottavaa. Siellä on eri ammattialojen, toimialojen ammattihenkilöitä” (Y8).*

Tutkimukseen osallistuneet olivat yksimielisiä siitä, että seudullisella kehittämissyhtiöllä on laaja-alaisempi, syvällisempi ja parempi osaamisen taso yritysneuvonnasta kuin kuntien elinkeinoneuvonnasta vastaavilla työntekijöillä kunnissa. Kehittämissyhtiön työntekijät voivat halutessaan käyttää hyödykseen yhtiön muiden työntekijöiden tieto-taitoa ratkaistessaan yrittäjien ongelmia. Heillä on käytössään koko organisaation ammattitaito, ja he voivat hyödyntää erilaisia verkostoja tehokkaasti. Yhtiön työntekijöillä on myös enemmän erikoisosaamista yritysneuvonnasta kuin kuntien elinkeinotoimesta vastaavilla työntekijöillä. Yrittäjät pitivät tärkeänä yritysneuvonnan luottamuksellisuutta. Seutuvaikuttajat ja yrittäjät korostivat sitä, että yhtiön kautta ostettuna toiminta on kustannustehokkaampaa. Kuntapäätäjät pitivät tärkeänä etuna sitä, että yhtiöllä on enemmän ammattitaitoa ja osaamista hanketoiminnan koordinoinnista. Seutuvaikuttajien mukaan yhtiöllä on osaamista myös edun ajamisesta ja edunvalvonnasta.

### **Osaamisen muuttuminen 2000-luvulla**

Tutkimukseen osallistuneet olivat yksimielisiä siitä, että vuorovaikutustaidot, sosiaaliset taidot ja neuvottelutaidot ovat kaikkein tärkeimmät taidot silloin, kun eri toimijoiden ja yrittäjien kanssa neuvotellaan yritysasioista. Kuntapäätäjät kaipasivat itselleen lisää yritystoiminnan yleistä tuntemusta. Päätäjillä pitäisi olla enemmän liiketoimintaosaamista, pitäisi tuntea toimialoja paremmin ja yrittäjien käytännön arkea. Johtamiskokemusta kaivattiin lisää. Huolenaiheena oli myös se, että kuntapäätäjien pitäisi tuntea paremmin globaalitalouden piirteitä ja tunnistaa toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia herkemmin. Seutuvaikuttajat eivät kaivanneet lisää yritystoiminnan tuntemusta. Vastausten taustalla oli näkemys omasta hyvästä substanssiosaamisesta yritystoiminnan osa-alueella.

Kehittämissyhtiön henkilökunta tarvitsee kuitenkin lisää johtamiskokemusta, EU-tietoutta ja kielitaitoa. Myös yrittäjät olivat sitä mieltä, että elinkeinopolitiikan toimijoilla tulisi olla enemmän yritystoiminnan tuntemusta. Kuntapäätäjät ja yrittäjät pitivät erittäin tärkeänä sitä, että valtuusto jalkautuu yrityksiin ja valtuustoihin pitäisi saada lisää yrittäjiä. Ainoastaan kaksi keskisuuren yrityksen edustajaa katsoi, että valtuusto vieraillee yrityksissä jo nyt riittävän usein. Taulukossa 37 on yhteenveto osaamisen muuttumisesta 2000-luvulla.

*”Substanssinhallinta on tärkeätä, mutta sillä ei tee mitään, jos ei ole vuorovaikutustaitoja” (K9). ”Taitopuoli ei varmaan ole tässä se avainkysymys, vaan se orientaatio, eli tuntuma, ymmärrys, kokemus, näkemys, tietämys, että sitä kenttää ymmärrettäisiin laajemmin” (K13). ”Tarvitaan enemmän tietoa yrittäjyydestä, voisi olla ihan jotain koulutusta yrittäjyydestä” (K5). ”Yleensä olen kaivannut sitä, että valtuustoissa saisi olla enemmän yrittäjiä. Päätäjien pitäisi myös jalkautua enemmän yrityksiin. En panisi pahakseni, jos kävisivät vähän yrityksissä kyselemässä. Ei ole paljon kunnan herroja näkynyt” (Y12). ”Hallituksen ja valtuuston pitäisi käydä kiertämässä joka ikinen teollinen työpaikka. Ottaa vaan teema ja isoimmasta pienempään kiertää. Isoimmissa ne kyllä lumppaa, mutta pienemmissä ei” (Y1).*

Taulukko 37. Osaamisen muuttuminen 2000-luvulla

Kuntapäätäjät	Seutuvaikuttajat	Yrittäjät
<ul style="list-style-type: none"> <li>Vuorovaikutustaidot korostuvat.</li> <li>Yritystoiminnan tuntemusta lisää.</li> <li>Johtamiskokemusta lisää.</li> <li>Globaalitalouden tuntemusta lisää.</li> <li>Valtuuston jalkauduttava yrityksiin.</li> <li>Valtuustoihin lisää yrittäjiä.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vuorovaikutustaidot korostuvat.</li> <li>Johtamiskokemusta lisää.</li> <li>EU-tietoutta lisää.</li> <li>Kielitaitoa lisää.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vuorovaikutustaidot korostuvat.</li> <li>Yritystoiminnan tuntemusta lisää.</li> <li>Valtuuston jalkauduttava yrityksiin.</li> <li>Valtuustoihin lisää yrittäjiä.</li> </ul>

### 6.2.7 Toimintaympäristö tilannetekijänä

Toimintaympäristöllä ja siinä tapahtuvilla muutoksilla on merkitystä yritysten kehittämiseen (Littunen 1989, 1998, 2000, 2001; Johannisson 1990; Amdam 2000; Hautamäki 2000, 120-131; Ikola ym. 2004, 52; Niittykangas 2007, 32). Tästä asetelmasta johtuen mielenkiintoni kohdistui siihen, mikä on kunnan ja seudun sijainnin merkitys yrityksen kehittämisessä. Lisäksi halusin selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat kunnan ja seudun asuin- ja elinympäristön houkuttelevuuteen. Lopuksi halusin keskustella tutkimukseen osallistuneiden kanssa myös elinkeinopoliittisesta ilmastosta, ja sen merkityksestä paikallisessa elinkeinopolitiikassa.

Esiymmärrykseni mukaan kunnan ja seudun sijainnilla on merkitystä yritysten kehittämiseen. Erityisesti hyvät liikenneyhteydet ja ammattitaitoisen työvoiman saaminen nousevat tärkeään rooliin yritysten kehittämisessä. Käsitykseni on, että kunnan ja seudun asuin- ja elinympäristön houkuttelevuuteen vaikuttavat keskeisesti mm. alueen peruspalvelut, kaupan palvelut, monipuoliset asumisvaihtoehdot, alueen yleinen viihtyvyys ja turvallisuus. Elinkeinopoliittisella ilmastolla on tärkeä merkitys paikallisessa elinkeinopolitiikassa kuntien ja yrittäjien sekä yrittäjien välisissä keskinäisissä suhteissa, kuten esimerkiksi Filppula (2008, 253) on todennut omassa tutkimuksessaan. Mielestäni elinkeinoilmasto on parantunut Ylä-Savossa 2000-luvulla.

## Kunnan ja seudun sijainnin merkitys yrityksen kehittymiseen

Tutkimukseen osallistuneet henkilöt katsoivat, että kunnan sijainti on keskeisin perusolosuhde (Ollila 1987, 30-35), johon kunnan täytyy sopeutua. Kunnan sijaintia ja luonnonolosuhteita kunta ei voi muuttaa. Sen vuoksi elinkeinopolitiikalla ei voida myöskään vaikuttaa kunnan sijaintiin. Kunnan ja seudun sijainnilla on muu merkitys pk-yritysten kehittämisessä. Kuntapäättäjät olivat yksimielisiä siitä, että kunnan ja seudun sijainnilla on suuri merkitys yrityksen kehittymiselle. Useiden kuntapäättäjien ja yrittäjien mielestä erityisesti Lapinlahti sijaitsee yritystoiminnan kannalta maantieteellisesti hyvällä paikalla valtatie 5:n ja rautatien varrella kahden kaupungin Iisalmen ja Kuopion välissä. Sen sijaan Pielaveden sijainti nähtiin sekä kuntapäättäjien että yrittäjien mielestä osittain ongelmallisena, vaikka kunta sijaitsee kartalta katsottuna lähes keskellä Suomea. Seutuvaikuttajat olivat yksimielisiä siitä, että sijainnilla on merkitystä, mutta se ei ole ratkaiseva tekijä yrityksen kehittämisessä. Yrittäjistä yli puolet katsoi, että sijainnilla on suuri merkitys yrityksen kehittymiselle. Yrittäjistä vajaa puolet arvioi, että sijainnilla on merkitystä, mutta se ei ole ratkaiseva tekijä yrityksen kehittämisessä.

Tarkempi tarkastelu osoitti, että enemmistö pienyrittäjistä piti sijainnin merkitystä suurena ja vähemmistö piti sitä merkittävänä, mutta se ei ole ratkaiseva tekijä yrityksen kehittämisessä. Keskisuurten yritysten edustajat olivat päinvastaisella kannalla. Heistä ainoastaan kolmasosa katsoi, että sijainnilla on suuri merkitys yrityksen kehittämisessä. Keskisuurten yritysten edustajista loput arvioivat, että sijainnilla on merkitystä, mutta se ei ole ratkaiseva tekijä yrityksen kehittämisessä. Yrityksille on eduksi, jos ne sijaitsevat valtatie, rautatien ja lentokentän läheisyydessä. Kuntapäättäjien, seutuvaikuttajien ja yrittäjien vastauksissa tuli selvästi esille se, että hyvät liikenneyhteydet mahdollistavat yrityksen kehittymisen (Littunen 1991, 61-66; Ikola ym. 2004, 52).

Tutkimus paljasti, että sijainnista on monenlaista etua yrityksille. Sijainti vaikuttaa esimerkiksi yrityksen logistisiin kustannuksiin, toimitilojen vuokrakustannuksiin, verkostoitumiseen ja yhteistyösuhteisiin (Pirkola 1997, 48; Blakely & Bradshaw 2002, 57-66; Stel & Suddle 2008, 44.) Yrittäjien mukaan toimitilojen vuokrakustannukset ovat alhaisemmat maaseutukunnissa kuin Kuopiossa. Erityisesti keskisuurten yritysten edustajat arvioivat, että globaaleilla markkinoilla toimiville yrityksille sijainnilla ei ole niin suuri merkitys kuin annetaan ymmärtää, vaan keskeisintä on ammattitaitoisen työvoiman saaminen yritykseen. Samalla todettiin, että seudulla on pula esimiestason myynnin ja markkinoinnin työntekijöistä sekä tuotteiden suunnittelijoista, koska seutu ei ole riittävän vetovoimainen tämän alan työntekijöille.

*"No kyllä sillä tietysti on iso merkitys. Jos on jollakin hyvillä kulkuyhteyksillä, on hyvät rautatiet, valtatie lähellä, on lentokenttä vieressä, niin ainahan se vaikuttaa siihen" (K3). "Sijainti on tärkeä, sillä ollaan edullisella sijaintialueella kuin jos oltaisiin kalliilla markkina-alueella. Kulut ovat korvessa pienet. Tuotetta voidaan tuottaa edullisesti ja työvoimakustannukset ovat halvempaa. Yrittäminen on halvempaa. Toimitilat on saatu halvemmalla kuin esimerkiksi Kuopiossa. Sitä kautta kaikki vaikuttaa lopputuotteen hintaan" (Y11). "Liikenneyhteydet, kylä se jos on rautatie ja valtatie 5, niin sillä on tärkeä rooli" (K 11). "5-tie, rautatie ja yrityksen kannalta, jos räystäs näkyy 5-tielle, niin se on hyvä paikka" (Y 2).*

Yrittäjien vastaukset olivat yhdensuuntaiset aikaisempien käsitysten kanssa sijainnin merkityksestä yritysten kehittämisessä, jonka mukaan sijainnilla on merkitystä, mutta se ei ole keskeisin tekijä, vaan kyse on monista toimintaympäristön piirteeseen vaikuttavasta tekijästä kuten esimerkiksi siitä, onko alueella saatavilla ammattitaitoista työvoimaa yrityksen tarpeisiin (Malecki 1997; Littunen 1991, 61-66; Hautamäki 2000, 120-131; Fritsch & Mueller 2008, 24; Beaudry & Swann 2009, 417-418; Verheul ym. 2009, 618). Taulukossa 38 on yhteenveto kunnan ja seudun sijainnin merkityksestä yrityksen kehittämiseen.

Taulukko 38. Kunnan ja seudun sijainnin merkitys yrityksen kehittämiseen

Kuntapäätäjät	Seutuvaikuttajat	Yrittäjät
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sijainnilla on suuri merkitys (16.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sijainnilla on merkitystä (2).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sijainnilla on suuri merkitys (p6+k2).</li> <li>Sijainnilla on merkitystä (p2+k4).</li> </ul>

### Kunnan ja seudun asuin- ja elinympäristön houkuttelevuuteen vaikuttavat tekijät

Kunnat ovat panostaneet 2000-luvulla erityisesti asuntotuotantoon ja infrastruktuurin kehittämiseen eri tilanteissa. Kunnat ovat ostaneet mm. uusia maa-alueita asuntotuotannon ja teollisuuden tarpeisiin sekä kaavoittaneet ja järjestäneet kunnallistekniikan asuin- ja teollisuusalueille. Uusia asuintontteja on kaavoitettu jopa lähellä järvenrantaa. Kunnat ovat aktiivisesti rakennuttaneet uusia palvelulaitoksia peruspalvelujen parantamiseksi sekä peruskorjanneet olemassa olevia kunnallisia laitoksia. Vapaa-ajan palvelujen järjestämiseen on kiinnitetty huomiota rakentamalla mm. liikuntahalleja ja erilaisia kulttuurikeskuksia. Sen sijaan kehittämissyhtiöllä on ollut vähäinen merkitys seudun asuin- ja elinympäristön parantamisessa.

Tutkimukseen osallistuneet olivat yksimielisiä kunnan ja seudun asuin- ja elinympäristön houkuttelevuuteen vaikuttavista kolmesta keskeisimmästä tilannetekijästä, jotka ovat julkisten peruspalvelujen saatavuus, muiden palvelujen saatavuus ja erilaisten asumisvaihtoehtojen monipuolisuus. Tutkimukseen osallistuneet pitivät tärkeänä, että kuntien julkiset peruspalvelut ovat kuntalaisten saatavilla peruskunnissa. Kunnissa on oltava saatavilla erityisesti perusterveydenhuollon-, sosiaalitoimen- ja koulutuspalveluita. Vapaa-ajan viettoon liittyvät palvelut on oltava kuntalaisten saatavilla. Jokaiseen kuntaan ei tarvitse rakentaa esimerkiksi jäähalleja, uimahalleja tai kulttuurikeskuksia, vaan ne voivat olla seudun suurimmassa keskuskaupungissa. Seudun keskuskaupungissa pitää olla monipuolisemmat kaupan palvelut ja erikoisliikkeitä, joita käyttävät myös muiden kuntien asukkaat. Kunnissa on oltava tarjolla vuokra-asuntoja, riittävä tonttivaranto, riittävän isot asuintontit, mielellään järven rannalla ja taajaman lähellä.

*”Kyllä siinä varmaan houkuttelevuutta on tämä asuinviihtyvyys ja tuota sitten nämä harrastusmahdollisuudet ja yleensä niin kuin palvelut, totta kai. Hyvät palvelut ja sitten niin kuin, jos aatellaan, että ei kunnassa, mutta lähiseudulla on muut oheispalvelut. Ja sitten se, että niin kuin on tämä hintataso kohdallaan, on riittävästi isoja tontteja, on erilaisia tontteja, on erilaisia vaihtoehtoja asumiseen” (K8).*



Kuntapäättäjien ja yrittäjien mukaan kunnan ja seudun asuin- ja elinympäristön houkuttelevuuteen vaikuttavat elinympäristön turvallisuus ja viihtyvyys. Tutkimustulos on samansuuntainen aikaisempien käsitysten kanssa asuin- ja elinympäristön houkuttelevuuteen vaikuttavista tekijöistä (Linnamaa 1999; Kolehmainen 2001; Sotarauta ym. 2001; Niittykangas 2007, 32). Kuntapäättäjät ja seutuvaikuttajat pitivät myös liikenne- ja tietoliikenneyhteyksien, kuten esimerkiksi laajakaistayhteyksien toimivuutta sekä alueen sijainnillista vetovoimaisuutta ja tunnettavuutta tärkeinä tekijöinä. Kuntapäättäjät ja yrittäjät pitivät tärkeänä sitä, että molemmille työssäkäyville perheenjäsenille löytyy seudulta työpaikka. Kuntapäättäjien mielestä seudulla on oltava vetovoimaisia keskiasteen oppilaitoksia, joissa koulutetaan alueen ja muualta tulevia nuoria pk-yritysten tarpeisiin. Aikuiskoulutuksen järjestämiseen on seudulla kiinnitettävä huomiota, jotta kysyntä ja tarjonta ovat tasapainossa. Ainoastaan yrittäjät toivat jossain määrin esille sen, että seudun kuntien veroprosentit ovat kilpailukykyiset verrattuna muihin seutuihin. Taulukossa 39 on yhteenveto kunnan ja seudun asuin- ja elinympäristön houkuttelevuuteen vaikuttavista tekijöistä.

*Taulukko 39. Kunnan ja seudun asuin- ja elinympäristön houkuttelevuuteen vaikuttavat tekijät*

<b>Kuntapäättäjät</b>	<b>Seutuvaikuttajat</b>	<b>Yrittäjät</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Julkisten peruspalvelujen saatavuus.</li> <li>• Muiden palvelujen saatavuus.</li> <li>• Erilaisten asumisvaihtoehtojen monipuolisuus.</li> <li>• Elinympäristön turvallisuus ja viihtyvyys.</li> <li>• Liikenne- ja tietoliikenneyhteyksien toimivuus.</li> <li>• Alueen sijainnillinen vetovoimaisuus ja tunnettavuus.</li> <li>• Perheen työnsaantimahdollisuudet.</li> <li>• Koulutusmahdollisuuksien monipuolisuus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Julkisten peruspalvelujen saatavuus.</li> <li>• Muiden palvelujen saatavuus.</li> <li>• Erilaisten asumisvaihtoehtojen monipuolisuus.</li> <li>• Liikenne- ja tietoliikenneyhteyksien toimivuus.</li> <li>• Alueen sijainnillinen vetovoimaisuus ja tunnettavuus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Julkisten peruspalvelujen saatavuus.</li> <li>• Muiden palvelujen saatavuus.</li> <li>• Erilaisten asumisvaihtoehtojen monipuolisuus.</li> <li>• Elinympäristön turvallisuus ja viihtyvyys.</li> <li>• Veroprosentin taso.</li> <li>• Perheen työnsaantimahdollisuudet.</li> </ul>

## **Elinkeinopoliittinen ilmasto**

Tutkimukseen osallistuneiden mukaan elinkeinopoliittisella elinkeinoilmastolla on tärkeä merkitys, jopa suuri merkitys yritystoiminnan kehittymismahdollisuuksiin paikkakunnalla, vaikka yrittäjät itse viime kädessä päättävät, mihin kuntaan yritys perustetaan tai minne yritys laajentaa toimintojaan. Tutkimustulos on yhdensuuntainen aikaisempien käsitysten ja tutkimustulosten kanssa elinkeinopoliittisen ilmaston tärkeydestä paikallisessa elinkeinopoliitikassa (Ollila 1987, 38, 69-76; Amdam 2000; Niittykangas 2003, 196-200; Meyer-Stamer 2005, 240; Filppula 2008, 253). Elinkeinoilmastolla on tärkeä merkitys, kun yritys hakeutuu ja pysyy

alueella. Elinkeinoilmastolla on merkitystä erityisesti uusien yritysten perustamisessa. Positiivisen vireen, innostavan ja rohkaisevan ilmapiirin aistii ja näkee eri tilanteissa. Elinkeinoilmastolla on henkinen merkitys, mutta yhtä lailla tarvitaan tekoja. Oikeat asenteet johtavat tekoihin, ja teot ovat yrittäjille konkreettisia asioita. Myönteinen ilmasto luo itse lisää myönteisyyttä ympärilleen. Myönteinen ilmasto innostaa yrittämään. Myönteinen ilmasto luo ja lisää luottamusta kunnan suuntaan siitä, että kunta tukee yrityksiä ja osallistuu yritysten kehittämiseen luomalla yleisiä edellytyksiä yritystoiminnalle. Myönteinen elinkeinoilmasto ilmenee siten, että kunta tekee mm. yrityksiä koskevat päätökset nopeasti, kunnallistekniikka järjestetään sovitussoikeudessa ja sopimukset laaditaan ilman viivytyksiä eri tilanteissa. Nopea päätöksentekokyky on myös imagotekijä.

*”Kyllä sillä on hirveän iso merkitys. Sellainen positiivinen vire pitäisi olla” (K3). ”Hyvin tärkeä. Myönteinen kehittämishenki on tärkeä. Erittäin tärkeä myös yrittäjien keskuudessa, ei yksin kunnan suuntaan” (Y11). ”Se ilmenee siten, että tietynlaiset asenteet, oikeanlaiset asenteet johtavat tekoihin lopulta, ja niitä tekoja tarvitaan” (K9).*

Kuntapäättäjien mukaan yrityksiä syntyy enemmän myönteisen elinkeinoilmaston kuntiin, ja yrittäjät luovat toisille yrittäjille mielikuvan kunnan elinkeinoilmastosta (Hietala 1987, 123-124). Kuntapäättäjät pitivät tärkeänä myös yrittäjyysilmastoa (Wuori ym. 1999, 20-21). Sen mukaan on tärkeätä, että yrittäjät kannustavat toisiaan ja kunnassa olevien yrittäjien välille syntyy yhteinen tahtotila mm. samalla toimialalla olevien yritysten kesken, jolloin mahdollistetaan uusien kehittämismahdollisuuksien syntyminen ja uusien yritysten perustaminen esimerkiksi alihankintatoimintaan. Seutuvaikuttajat korostivat vuorovaikutuksen ja yhdessä tekemisen merkitystä eri toimijoiden välillä eri tilanteissa. Yrittäjien mukaan myönteinen yrittäjyysilmasto helpottaa yritysten välistä yhteistyötä. Lisäksi yrittäjät pitivät tärkeänä, että eri toimijoiden, kuten esimerkiksi kunnan ja yrittäjien välillä on erilaista yhteistoimintaa. Ihmisten väliset keskinäiset suhteet koettiin tärkeiksi. Lisäksi on tärkeätä, että yrittäjät kuuluvat yrittäjyysyhteisöön. Elinkeinopoliittinen ilmasto on parantunut kunnissa ja seudulla 2000-luvulla. Seudulla ei ole kuitenkaan samanlaista elinkeinopoliittista ilmastoa ja yrittäjyysperinnettä kuin Pohjanmaalla, mutta parempaan suuntaan ollaan menossa.

### **6.3 ELINKEINOPOLIITTIKAN TOIMINTAMALLIT**

Tutkimuksen loppuvaiheessa halusin selvittää, onko kuntien ja seudun elinkeinopoliittikka muuttunut 2000-luvulla sekä kuinka kuntien ja kehittämissuhteiden elinkeinopoliittikan toimintamallit ovat muuttumassa. Kyse on siitä, miten kunnissa ja kehittämissuhteissä pitää toimia ja millaista elinkeinopoliittikkaa pitää jatkossa harjoittaa, jotta pk-yritysten kehittymiselle taataan paras mahdollinen toimintaympäristö. Lisäksi halusin tietää, miten tutkimuksessa esillä olleiden tilannetekijöiden muutokset vaikuttavat elinkeinopoliittikan toimintamalleihin tulevaisuudessa.

Esiymmärryksen mukaan Ylä-Savon kuntien elinkeinopoliittikka on muuttunut 2000-luvulla kuntavetoisesta elinkeinopoliittikasta laaja-alaisempaan ja yhteistyöhaakuisempaan elinkeinopoliittikkaan. Muutamat kunnat ovat perustaneet tilayhtiöitä

hoitamaan toimitilojen rakennuttamisen, ja seudullinen kehittämissyhtiö aloitti toimintansa 2000-luvun puolessavälissä. Yhtiön toiminta on laajentunut mm. siten, että se päättää seuturahan jakamisesta aluekehitystyöhön. Käsitykseni mukaan tulevaisuudessa kuntien ja seudun elinkeinopolitiikassa korostuu vuorovaikutuksen merkitys, mikä tarkoittaa sitä, että toimijoiden on merkittävästi enemmän tehtävä yhteistyötä pk-yritysten kanssa. Asuin- ja elinympäristön laatuun on kiinnitettävä enemmän huomiota ammattitaitoisen työvoiman saamiseksi ja pysyttämiseksi seudulla.

### **Kuntien elinkeinopolitiikan muuttuminen 2000-luvulla**

Kuntapäätäjien mukaan elinkeinopolitiikka koetaan jokaisessa kunnassa erittäin tärkeänä, ja siihen halutaan aktiivisesti panostaa sekä henkisellä että fyysisellä tasolla. Elinkeinopolitiikassa tehdään nykyisin enemmän yhteistyötä eri toimijoiden, kuten esimerkiksi yrittäjien, yrittäjäyhdistysten, Ylä-Savon Kehitys Oy:n ja koulutusorganisaatioiden kanssa. Esimerkiksi yrittäjät tai yrittäjäyhdistysten edustajat pyritään ottamaan mukaan elinkeinostrategioiden laadintaan.

Elinkeinopolitiikka on jäntevöitynyt strategiatyön, yritysten hankkimisen ja tukitoimenpiteiden osalta kaikissa kunnissa. Kunnissa laaditaan lyhyet ja tiiviit elinkeinostrategiat tai vastaavat elinkeinojen kehittämistä koskevat strategiat. Strategiaasiakirja ei ole yksityiskohtainen, vaan siinä keskitytään isoihin linjoihin. Strategiassa pyritään huomioimaan ympäristön muuttuminen, ja sitä pyritään päivittämään useammin kuin kerran neljässä vuodessa. Elinkeinopolitiikka on jäntevöitynyt myös yritysten hankkimisen osalta siten, että uusien yritysten ja yrittäjien taustat selvitetään entistä tarkemmin ja uusiin hankkeisiin lähdetään huolellisen analyysin perusteella. Kunnat luovat yritystoiminnalle yleisiä edellytyksiä, mutta yritystakausten antamiseen suhtaudutaan aikaisempaa kriittisemmin. Toimitilojen rakennuttamiseen ja yritysneuvontaan keskittyneet tilayhtiöt ovat tuoneet elinkeinopolitiikkaan enemmän vaikuttavuutta ja osaamista erityisesti Lapinlahdella, Varpaisjärvellä ja Vieremällä.

Seutuvaikuttajien mielestä kuntien elinkeinopoliittinen ajattelu on laajentunut työssäkäyntialueen kattavaksi. Enää ei kilpailla yrityksistä verissä päin, vaan tärkeintä on yrityksen sijoittuminen Ylä-Savoon. Yritysten sijoittuminen Ylä-Savoon hyödyttää kaikkia kuntia, koska työvoima liikkuu ja työssä käydään ristiin kuntien välillä. Kuntien elinkeinopolitiikka perustuu alueen omiin vahvuuksiin, ja kunnat ovat panostaneet esimerkiksi mekaaniseen puunjalostusteollisuuteen ja teknologia-teollisuuteen. Elinkeinopolitiikassa on hakeuduttu kohti yhteistä elinkeinopolitiikkaa strategiatyön avulla, koska seudulle on laadittu Ylä-Savon elinkeinostrategia. Tavoitteena on, että kuntien elinkeino-ohjelmat ovat yhdensuuntaiset seudun elinkeinostrategian kanssa. Kunnat ovat antaneet myös elinkeinopolitiikan koordinointi- ja operatiivista vastuuta Ylä-Savon Kehitys Oy:lle, koska yhtiö päättää seuturahan jakamisesta ja huolehtii muutamien kuntien yritysneuvontapalveluista.

Yrittäjien mukaan kuntien elinkeinopolitiikka on muuttunut yritystoimintaa tuktavaksi. Kunnat ja kuntien omistamat tilayhtiöt ovat aktiivisesti rakennuttaneet toimitiloja yrityksille silloin, kun siihen on ollut aihetta. Lapinlahden, Varpaisjärven ja Vieremän kuntien tilayhtiöt saivat kiitosta osakseen hyvin hoidetusta toiminnasta. Kaikkien kuntien elinkeinopolitiikka on muuttunut kannustavampaan suuntaan. Lisäksi ennakointi on lisääntynyt, koska esimerkiksi asuin- ja teollisuusalueita kaavoitetaan jopa kymmenen vuoden tarpeisiin.

*”Kyllä se on virkistynyt ja jäntevöitynyt, ja että se koetaan entistä tärkeämmäksi. Se on nous-  
sut merkittävään tärkeään asemaan. Yleensä nähdään, että se yritystoiminta on se ykkösjut-  
tu. Elinkeinopolitiikka on kunnan tärkeimpiä juttuja” (K8). ”Tuli niin kuin nämä yhtiöt ja  
yhteiset yhtiöt, tilayhtiöt” (Y11). ”On muuttunut, nyt ei ole enää näpertelyä. Toiminta on  
päämäärätietoista. Suurimmat linjat on valettu” (Y11).*

Kuntapäättäjät ja seutuvaikuttajat antoivat elinkeinopolitiikan muuttumisesta ja on-  
nistumisesta hiukan positiivisemmän kuvan kuin yrittäjät. Kuntien välillä on eroja,  
mutta pääpiirteissään elinkeinopolitiikka on muuttunut kuntien välillä samaan, yrit-  
täjyyttä enemmän huomioon ottavaan suuntaan. Toisissa kunnissa elinkeinopolitiikka  
on tuottanut enemmän tulosta kuin toisissa kunnissa joko kunnan aktiivisten toimen-  
piteiden tai onnellisen sattuman seurauksena. Kuntapäättäjien ja yrittäjien mukaan  
elinkeinopolitiikka on tuottanut tulosta erityisesti Lapinlahdella, Varpaisjärvellä ja  
Vieremällä. Iisalmen ja Kiuruveden kaupunkien pk-sektori on myös kehittynyt. Myös  
Keiteleen kunta ovat säilyttäneet asemansa pk-sektorin osalta. Sen sijaan Pielaveden  
ja Sonkajärven elinkeinopoliittista tilannetta pidettiin hiukan ongelmallisena, koska  
kunnissa ei ole kovinkaan paljon pk-yritystoimintaa. Taulukossa 40 on yhteenvedo  
kuntien elinkeinopolitiikan muuttumisesta 2000-luvulla.

*Taulukko 40. Kuntien elinkeinopolitiikan muuttuminen 2000-luvulla*

<b>Kuntapäättäjät</b>	<b>Seutuvaikuttajat</b>	<b>Yrittäjät</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elinkeinopolitiikka koe- taan erittäin tärkeänä.</li> <li>• Elinkeinopolitiikassa tehdään enemmän yh- teistyötä.</li> <li>• Elinkeinopolitiikka on jäntevöitynyt strategia- työn, yritysten hankki- misen ja tukitoimenpitei- den osalta.</li> <li>• Tilayhtiöiden perustami- nen on tuonut elinkei- nopolitiikkaan tehoa ja se on ammattimaistunut erityisesti Lapinlahdella, Varpaisjärvellä ja Vieremällä.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elinkeinopoliittinen ajattelu on laajentunut työssäkäyntialueen kat- tavaksi.</li> <li>• Elinkeinopolitiikka perustuu alueen omiin vahvuuksiin.</li> <li>• Elinkeinopolitiikassa on hakeuduttu kohti yhteis- tä elinkeinopolitiikkaa strategiatyön avulla.</li> <li>• Elinkeinopolitiikan koor- dinointi- ja operatiivista vastuuta on laajennettu kehittämisyrityksille.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elinkeinopolitiikka on muuttunut yritystoimin- taa tukevaksi kunnan ja kunnan omistamien ti- layhtiöiden toimenpiteillä erityisesti Lapinlahdella, Varpaisjärvellä ja Vieremällä.</li> <li>• Elinkeinopolitiikka on muuttunut kannusta- vampaan suuntaan, ennakointi on lisääntynyt erityisesti Iisalmessa.</li> <li>• Elinkeinopolitiikkaan ei ole tullut oleellista muutosta Kiuruvedellä, Keiteleellä, Pielavedellä ja Sonkajärvellä.</li> </ul>

### **Kehittämisyrityksen elinkeinopolitiikan muuttuminen 2000-luvulla**

Kehittämisyrityksen elinkeinopolitiikan muuttumiseen liittyvä keskustelu jäi osittain  
puutteelliseksi yrittäjien kohdalla, koska yrittäjistä peräti puolet ei osannut arvioi-  
da, millä tavalla kehittämisyrityksen elinkeinopolitiikka on muuttunut 2000-luvulla.  
Yrittäjien antamat vastaukset olivat kuitenkin samansuuntaiset erityisesti kunta-  
päättäjien kanssa, mikä tukee yhteistä näkemystä siitä, että Ylä-Savon Kehitys Oy:n

perustaminen on ollut oikea päätös vuonna 2004. Myös seutuvaikuttajat pitivät organisaatiomuutosta perusteltuna ratkaisuna siinä tilanteessa, kun haluttiin seudulle yksi toimija. Kuntapäätäjien ja yrittäjien mukaan kehittämissyhtiö on lisännyt yhteistyötä kuntien, yrittäjien ja muiden toimijoiden kuten esimerkiksi koulutusorganisaatioiden kanssa.

*”Ylä-Savon Kehityksen perustaminen oli hyvä ratkaisu, kun se aikanaan perustettiin Ylä-Savon Matkailun ja Talousalueen liiton jälkeen” (Y1). ”Organisaatiomuutos on ollut hyvä, hanketoiminta on mennyt nyt parempaan suuntaan kuin takavuosina” (K4). ”Yrityksiin nähdän on paljon aktiivisempi ote ja se on toisaalta näkynyt siellä kunnissa” (K12).*

Kuntapäätäjät katsoivat, että kehittämissyhtiön aikana seudun elinkeinopolitiikka on monipuolistunut mm. hanketyön takia, koska yhtiö päättää seuturahan jakamisesta aluekehitystyöhön. Elinkeinoasioiden hoitaminen on nykyisin aktiivisempaa yhtiön henkilöstön taholta.

Seutuvaikuttajien mielestä yhtiön osaaminen on parantunut henkilöstön uudistumisen myötä. Yhtiön rooli on vahvistunut seudullisena toimijana, mikä osaltaan johtuu vuoden 2004 organisatorisista ratkaisuista. Yhtiö on nyt myös uskottavampi yhteistyökumppani, kun alueella on yksi toimija ja toimintakulttuurit on hiottu yhteen. Yhtiö vastaa myös elinkeinopolitiikan seudullisesta koordinoinnista, koska Ylä-Savoon on yhtiön toimesta laadittu yhteinen elinkeinostrategia. Lisäksi verkostoituminen on lisääntynyt yrityksiin hanketyön kautta.

Yrittäjien mukaan kehittämissyhtiön harjoittamalla elinkeinopolitiikalla ja hanke-toiminnalla on ryhdytty tukemaan erityisesti teknologiateollisuutta, joidenkin mielestä ehkä jopa liikaakin. Yrittäjien mielestä yhtiön rooli on yleisellä tasolla selkiytynyt ja toiminta on muuttunut aktiivisemmaksi, vaikka yhtiön toimintaa kohtaan on ajoittain esitetty myös kritiikkiä. Yrittäjien suunnalta on ajoittain esitetty kritiikkiä mm. siitä, että yhtiön hallituksessa on liian vähän yrittäjien edustajia.

Tutkimustulokset olivat samansuuntaiset aikaisempien tulosten kanssa, joiden mukaan seudullisen kehittämissyhtiön tehtävänä on mm. alueen kuntien elinkeinostrategioiden koordinointi ja yritysneuvonta (Lamminmäki 2007, 38-39). Taulukossa 41 on yhteenveto kehittämissyhtiön elinkeinopolitiikan muuttumisesta 2000-luvulla.

Taulukko 41. Kehittämissyhtiön elinkeinopolitiikan muuttuminen 2000-luvulla

Kuntapäättäjät	Seutuvaikuttajat	Yrittäjät
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ylä-Savon Kehitys Oy:n perustaminen.</li> <li>• Yhteistyö on lisääntynyt.</li> <li>• Elinkeinopolitiikka on monipuolistunut.</li> <li>• Elinkeinoasioiden hoitamien on aktiivisempaa yhtiön henkilöstön taholta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ylä-Savon Kehitys Oy:n perustaminen.</li> <li>• Yhtiön rooli on vahvistunut seudullisena toimijana.</li> <li>• Yhtiö vastaa elinkeinopolitiikan koordinoimista.</li> <li>• Osaaminen on parantunut.</li> <li>• Verkostoituminen on lisääntynyt hanketyön kautta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ylä-Savon Kehitys Oy:n perustaminen.</li> <li>• Yhteistyö on lisääntynyt.</li> <li>• Elinkeinopolitiikalla tuetaan erityisesti teknologiateollisuutta.</li> <li>• Yhtiön rooli on selkiytynyt ja toiminta on muuttunut aktiiviseksi.</li> </ul>

### Kuntien elinkeinopolitiikan toimintamallit tulevaisuudessa

Kuntien elinkeinopolitiikan toimintamalleissa korostuivat yleiset edellytykset, vuorovaikutus, työvoimakysymykset ja kuntarajat ylittävä elinkeinopoliittinen yhteistyö. Kuntapäättäjät ja yrittäjät korostivat kunnan merkitystä yleisten edellytysten luomisessa yritystoiminnalle. Yleisten edellytysten luominen yritystoiminnalle on kunnan perustehtävä. Toimintaympäristö muuttuu nopeasti. Tarvitaan reagointiherkkyyttä, koska yrityksiä koskevat päätökset on tehtävä nopeasti. Tulevaisuudessa on kiinnitettävä enemmän huomiota toimitilojen fyysiseen ympäristöön kilpailtaessa yritysten työvoimasta silloin, kun kunta tai kunnan omistama tilayhtiö omistaa toimitilat.

Kaikki olivat yksimielisiä siitä, että kuntien on lisättävä vuorovaikusta kuntien ja yritysten välillä. Kuntien tehtävänä on ensisijaisesti pitää yhteyttä yrityksiin, ei toisinpäin. Kuntien edustajien on kierrettävä yrityksissä ja keskusteltava yrittäjien kanssa yrittäjyyteen ja yrityksen kehittämiseen liittyvistä asioista.

*”Minun mielestä kuntapäättäjien pitäisi enemmän seurata, mitä siinä omassa kunnassa tapahtuu ja nimenomaan siellä yritysrintamalla. Jos me ei tiedetä, että mitä siellä tapahtuu, niin ei myö voida niitä mahdollisuuksia niille hirveästi rakentaa” (K10). ”Kyllä se minusta on se yhteydenpito, että siellä ollaan ne tuntosarvet ojossa. Käydään silloin tällöin. Kysellään missä mennään ja mitä te tarvitte. Se henkilökohtainen kontakti niihin päättäjiin” (Y6). ”Puitteet pitäisi olla kunnolliset yritystoiminnalle. Se on perusasia, eikä se siitä muutu miksikään” (Y9). ”Kyllä ne ovat nämä olemassa olevien yritysten toimintaedellytysten ylläpitäminen ja parantaminen. Yrittäjähenkisyys. Parantamisen piirissä yhtenä tulee tämä houkuteltavuus työvoiman saamiselle ja pysyvyydelle” (Y3).*

Kuntien on tehtävä sellaisia asuntopoliittikkaan, yleiseen viihtyvyyteen ja peruspalvelujen kehittämiseen liittyviä päätöksiä, jotka edesauttavat ammattitaitoisen työvoiman sijoittumista kuntiin. Seutuvaikuttajien mukaan on tärkeitä, että kunnat tekevät nykyistä tiiviimmin elinkeinopolitiikassa yhteistyötä yli kuntarajojen,

koska mm. työvoima liikkuu yli kuntarajojen. Kuntapäätäjien ja yrittäjien mukaan kunnan on osallistuttava aktiivisesti yritysten verkostoitumisen edistämiseen, jotta tavoitetaan ne potentiaaliset yritykset, jotka haluavat osallistua ja laajentaa yrityksen välisiä verkostosuhteita.

Tutkimukseen osallistuneiden mielestä kuntien tulisi antaa elinkeinopolitiikkaan liittyvien operatiivisten asioiden hoitaminen alan ammattilaisten, kuten esimerkiksi kehittämissyhtiön tai tilayhtiöiden henkilökunnan hoidettavaksi. Kuntien työntekijöillä ei välttämättä ole riittävää osaamista ja ammattitaitoa yritysneuvonnasta. Esimerkiksi kehittämissyhtiössä joku on erikoistunut alkavien uusien yritysten neuvontaan, toinen eri toimialoihin ja kolmas omistajan vaihdoksiin. Toisaalta kunta voisi antaa yrityksille myös palvelusetelin, jolla yritys voisi ostaa yritysneuvontapalveluita haluamaltaan taholta.

Kuntapäätäjät katsoivat, että kunnan on tuettava yrityksiä niiden kansainvälistymispyrkimyksissä ja autettava yrityksiä niiden sukupolvenvaihdoksissa etsimällä tarvittaessa jatkajaa yrityksille. Seutuvaikuttajien mielestä kuntien on kiinnitettävä huomiota siihen, että kunnat tuntevat yritysten strategiat paremmin ja strategisessa suunnittelussa kiinnitettään huomiota ennakointiin. Tämä on tärkeätä, jotta yritysten kehittämistarpeet pystytään paremmin hahmottamaan ja tekemään tarvittavat päätökset nopeasti.

Yrittäjät kiinnittivät huomiota ennakointiin, jotta esimerkiksi yrityksille kaavoitetaan riittävästi vetovoimaisia teollisuustontteja. Lisäksi seutuvaikuttajat pitivät tärkeänä, että kuntien elinkeino-ohjelmat tukevat seudullista elinkeinostrategiaa. Yrittäjien mukaan on tärkeätä, että kunnan imago on vetovoimainen ja kunnassa on vahva yrittäjähenki. Kunnan vetovoimaisuus koostuu useista eri tekijöistä, kuten esimerkiksi siitä, että peruspalvelut ovat kunnossa ja kunnassa vallitsee kehittämisen meininki. Hyvän yrittäjähengen aistii ja sen maine kiirii yli kuntarajojen.

Kuntapäätäjien ja yrittäjien mukaan on tärkeätä, että kunnan perusopetuksessa ymmärretään yrittäjyyden merkitys ja se huomioidaan paremmin opetustyössä. Tästä johtuen yrittäjyyden siemen on kylvettävä jo perusasteella. Taulukossa 42 on yhteenveto kuntien elinkeinopolitiikan toimintamalleista tulevaisuudessa.

Taulukko 42. Kuntien elinkeinopolitiikan toimintamallit tulevaisuudessa

Kuntapäättäjät	Seutuvaikuttajat	Yrittäjät
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunta luo heti yleisiä edellytyksiä yritystoiminnalle.</li> <li>• Kunta lisää vuorovaikutusta kunnan ja yritysten välillä.</li> <li>• Kunnan päätökset tukevat ammattitaitoisen työvoiman saamista kuntaan.</li> <li>• Kunta osallistuu verkostoitumisen edistämiseen.</li> <li>• Kunta tukee yrityksiä niiden kv-pyrkimyksissä.</li> <li>• Kunta antaa elinkeinopolitiikan käytännön asioiden hoitamisen ammattihenkilöille.</li> <li>• Kunta auttaa yrityksiä sukupolvenvaihdoksissa etsimällä tarvittaessa jatkajaa yrityksille.</li> <li>• Kunnan perusopetuksessa ymmärretään yrittäjyyden merkitys.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunnat tekevät elinkeinopolitiikkaa yli kuntarajojen.</li> <li>• Kunta lisää vuorovaikutusta kunnan ja yritysten välillä.</li> <li>• Kunnan päätökset tukevat ammattitaitoisen työvoiman saamista kuntaan.</li> <li>• Kunta luo heti yleisiä edellytyksiä yritystoiminnalle.</li> <li>• Kunta tuntee yritysten strategiat paremmin.</li> <li>• Kunta kiinnittää strategisessa suunnittelussa huomiota ennakointiin.</li> <li>• Kunta antaa elinkeinopolitiikan käytännön asioiden hoitamisen ammattihenkilöille.</li> <li>• Kunnan elinkeino-ohjelma on yhdensuuntainen seudun elinkeinostrategian kanssa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunta luo heti yleisiä edellytyksiä yritystoiminnalle.</li> <li>• Kunnan päätökset tukevat ammattitaitoisen työvoiman saamista kuntaan.</li> <li>• Kunta lisää vuorovaikutusta kunnan ja yritysten välillä.</li> <li>• Kunnan imago on vetovoimainen.</li> <li>• Kunta osallistuu verkostoitumisen edistämiseen.</li> <li>• Kunta antaa elinkeinopolitiikan käytännön asioiden hoitamisen ammattihenkilöille.</li> <li>• Kunnassa on vahva yrittäjähenkilö.</li> <li>• Kunta kiinnittää huomiota ennakointiin.</li> <li>• Kunnan perusopetuksessa ymmärretään yrittäjyyden merkitys.</li> </ul>

### Kehittämisyrityksen elinkeinopolitiikan toimintamallit tulevaisuudessa

Kuntapäättäjät ja yrittäjät olivat harvinaisen samaa mieltä kehittämisyrityksen keskeisimmistä uusista toimintamalleista ja niiden tärkeysjärjestyksestä. Keskeisintä on yritysneuvonnan organisoiminen yritysten tarpeiden pohjalta, koska yrittäjät tietävät itse parhaiten, mitä palveluita he tarvitsevat. Tämän takia on erittäin tärkeää, että yritys lisää vuorovaikutusta yritysten suuntaan ja tekee enemmän yhteistyötä yritysten kanssa. Verkostoitumisen edistäminen koettiin tärkeäksi, ja se onnistuu parhaiten, kun yritys lisää yhteistyötä yritysten kanssa. Yhtiön tehtävänä on osallistua verkostojen luomiseen yritysten kanssa.

*”Ehkä se on sitä, että mentäisiin sinne yrityksiin käymään, miten teillä nyt menee kun olette tässä vuoden pyörineet, onko mitään mihin tarviitte apua, ongelmia, että niin kuin ne jätetään tavallaan yksin” (K10). ”Jos jossain pitäisi vielä enemmän jalkautua, niin siellä kehittämisyrityksessä. Nyt niillä on niin kuin tiskillä tämmöinen tuote ja me nyt myydään tätä ja tehdään asiat näin. Mehän ollaan täällä ja meidän kanssa voi tulla juttelemaan. Nimenomaan sen kupin kääntäminen toisinpäin, että ne menee juttelemaan. Työpanos pitäisi hoitaa suurimmaksi osaksi kentällä” (K2). ”Siis se jonkun kehittämisyrityksen toimenkuvaan voisi varsin hyvin sopia se, että pelkästään kutsutaan yrittäjiä yhteen keskustelemaan jostain asiasta. Että ne tyypit saataisiin liikkeelle vähän omista koloistaan, vähän toisenlaiseen. Koska usein käy niin, että*



*yritykset ja firmat ovat niin kiinni siinä päivoittaisessa hommassa, että olisi erittäin hyvä nähdä muita, vaihtaa ajatuksia ja niin pois päin” (Y2). ”Verkostoituminen on varmasti se ainut konsti, millä tulevaisuudessa pärjätään. He voisivat olla niin kuin välittäjinä. Saattaa asioita ja yrityksiä yhteen” (Y6).*

Kuntapäättäjät ja yrittäjät suhtautuivat hanketyöhön kaksijakoisesti. Hanketyö koettiin hyväksi, mutta yhtä lailla siihen kohdistui kritiikkiä. Hankeista on oltava käytännön hyötyä yrityksille ja hankkeiden pitää luoda jotain uutta. Hankkeilla on oltava myös kyvykkäät vetäjät. Yhtiön pitää tukea esimerkiksi sellaisia hankkeita, jotka vahvistavat yritysten osaamisen tasoa. Hankkeiden valintaan tarvitaan enemmän kriittisyyttä.

Kuntapäättäjien ja yrittäjien mukaan yhtiön on autettava yrityksiä enemmän niiden kansainvälistymisessä. Yhtiön avustuksella yritykset voivat solmia jopa uusia kaupallisia yhteistyösuhteita. Kuntapäättäjien ja yrittäjien mielestä yhtiön on panostettava enemmän myös seutumarkkinointiin. Tähän tarkoitukseen on käytettävä enemmän seuturahaa. Seutuvaikuttajat yhtyivät tähän näkemykseen, mutta sen lisäksi he sälyttivät seutuviestinnän ja seutumarkkinoinnin vastuuta myös kunnille ja yrityksille. Kunnat ja erityisesti yritykset on saatava mukaan seutumarkkinointiin, ainakin silloin, kun alueella uhkaa olla tai on työvoimapula. Muutonkin on tärkeätä, että seudun yritykset markkinoisivat osaltaan seutua ja seudun kuntia liikkeussaan maailmalla.

Seutuvaikuttajien mukaan keskeisintä on laajentaa yritysneuvontaa seudun kaikkiin kuntiin, koska kaikki kunnat eivät osta yhtiöltä yritysneuvontapalveluita siinä laajuudessa kuin yhtiö haluaisi. Seutuvaikuttajien mukaan yhtiön on lisättävä vuoro vaikutusta yhtiön ja yritysten välillä. Kaikki voitava ei ole vielä tehty. Yhtiössä on kiinnitettävä enemmän huomiota myös henkilökunnan rekrytointiin, koska ammattitaitoinen henkilökunta lisää yhtiön uskottavuutta ja on yhtiölle kilpailuvaltti. Seutuvaikuttajat olivat samaa mieltä siitä, että yhtiön on kirkastettava otettaan yritysten verkostoitumisen edistämiseksi.

Kuntapäättäjät pitivät tärkeänä, että yhtiö auttaa tarvittaessa yrityksiä sukupolvenvaihdoksissa etsimällä aktiivisesti jatkajaa yrityksille. Yhtiön on järjestettävä aktiivisesti erilaista koulutusta yrittäjyyden eri teemoista ja tarvittaessa etsittävä jopa kouluttajia yrityksiin. Seutuvaikuttajat katsoivat, että yhtiön elinkeinostrategia on samalla tavalla kuin kuntien kohdalla yhdensuuntainen kuntien elinkeino-ohjelmien kanssa.

Yrittäjät korostivat ammattitaitoisen työvoiman saamista yrityksiin, minkä vuoksi on tärkeätä, että myös ennakoitiin kiinnitetään vakavaa huomiota. Yhtiöllä on oltava jonkinlainen näkemys seudun kehityskuvasta tulevaisuudessa. Yrittäjät pitivät tärkeänä sitä, että yhtiössä on osaavaa ja eri yrittäjyyden osa-alueisiin erikoistunutta henkilökuntaa. Yrittäjien mukaan kehittämissyhtiön on tulevaisuudessa osallistuttava myös aktiivisemmin innovaatio toiminnan edistämiseen. Jos yhtiö haluaa olla seudun keskeisin kehittämissuunnan näyttävä, niin sen pitää määrittää selkeästi seudun kehittämisen suunta. Taulukossa 43 on yhteenveto kehittämissyhtiön elinkeinopolitiikan toimintamalleista tulevaisuudessa.

Taulukko 43. Kehittämisyhtiön elinkeinopolitiikan toimintamallit tulevaisuudessa

Kuntapäätäjät	Seutuvaikuttajat	Yrittäjät
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhtiön yritysneuvonta organisoidaan yritysten tarpeiden pohjalta.</li> <li>• Yhtiön tehtävänä on lisätä vuorovaikutusta yhtiön ja yritysten välillä.</li> <li>• Yhtiö osallistuu aktiivisesti yritysten verkostoitumisen edistämiseen.</li> <li>• Yhtiö suhtautuu hankkeisiin entistä kriittisemmin.</li> <li>• Yhtiö auttaa yrityksiä niiden kv-pyrkimyksissä.</li> <li>• Yhtiö panostaa enemmän seutumarkkinointiin.</li> <li>• Yhtiö auttaa yrityksiä sukupolvenvaihdoksissa etsimällä aktiivisesti jatkajaa yrityksille.</li> <li>• Yhtiö järjestää aktiivisesti erilaista koulutusta yrittäjyyden eri teemoista ja tarvittaessa etsii kouluttajia yrityksiin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhtiön tavoitteena on laajentaa yritysneuvontaa koskemaan kaikkia seudun kuntia.</li> <li>• Yhtiön tehtävänä on lisätä vuorovaikutusta yhtiön ja yritysten välillä.</li> <li>• Yhtiö kiinnittää enemmän huomiota henkilökunnan rekrytointiin.</li> <li>• Yhtiö osallistuu aktiivisesti yritysten verkostoitumisen edistämiseen.</li> <li>• Yhtiö osallistuu kuntien ja yritysten ohella aktiivisemmin seutuviestintään ja seutumarkkinointiin.</li> <li>• Yhtiön elinkeinostrategia on yhdensuuntainen kuntien elinkeino-ohjelmien kanssa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhtiön yritysneuvonta organisoidaan yritysten tarpeiden pohjalta.</li> <li>• Yhtiön tehtävänä on lisätä vuorovaikutusta yhtiön ja yritysten välillä.</li> <li>• Yhtiö osallistuu aktiivisesti yritysten verkostoitumisen edistämiseen.</li> <li>• Yhtiö suhtautuu hankkeisiin entistä kriittisemmin.</li> <li>• Yhtiö auttaa yrityksiä niiden kv-pyrkimyksissä.</li> <li>• Yhtiö panostaa enemmän seutumarkkinointiin.</li> <li>• Yhtiö panostaa enemmän tulevaisuuden ennakointiin työvoiman saamiseksi yrityksiin.</li> <li>• Yhtiö kiinnittää enemmän huomiota henkilökunnan rekrytointiin.</li> <li>• Yhtiö osallistuu aktiivisemmin innovaatiotoimintaan.</li> <li>• Yhtiö määrittelee selkeän kehittämissuunnan.</li> </ul>

## Tilannetekijöiden muutosten vaikutus elinkeinopolitiikan toimintamalleihin ja keinoihin

Tutkimukseen osallistuneiden selkeä sanoma oli se, että yritykset kilpailevat jatkossa entistä enemmän ammattitaitoisesta työvoimasta. Sen vuoksi on erittäin tärkeätä, että tulevaisuudessa elinkeinopolitiikan keinot ja toimintamallit tukevat ammattitaitoisen työvoiman saamista yrityksiin, vaikka yritykset itse viime kädessä päättävät sen, millaista työvoimaa he tarvitsevat yritykseen. Elinkeinopolitiikan toimintamallit ja keinot tulee suunnata sellaisiin toimenpiteisiin, joilla on konkreettista merkitystä yritysten henkilökunnalle.

*”Pitkällä aikajänteellä ihmisten hyvinvointi todennäköisesti tulee kasvamaan, niin silloin se asuinympäristö ja asuinympäristön viihtyvyys on yksi, harrastusmahdollisuudet. Se on niin kuin yksi merkittävä tekijä siihen, että mitenkä saadaan sitä osaavaa työvoimaa” (Y13).*

Kuntapäättäjien ja seutuvaikuttajien mielestä elinkeinopolitiikan toimijoiden on harjoitettava tulevaisuudessa sellaista elinkeinopolitiikkaa, joka edistää merkittävästi enemmän yritysten verkostoitumista.

Yrittäjien mukaan tulevaisuuden elinkeinopolitiikassa korostuvat ensisijaisesti strategiset kysymykset sekä asuin- ja elinympäristön laatuun liittyvät tekijät. Kunnat ja seutu voivat merkittävästi vaikuttaa alueensa asuin- ja elinympäristön laatuun ja houkuttelevuuteen. Strategian merkitys tulee tulevaisuudessa korostumaan myös paikallisessa elinkeinopolitiikassa. Kuntien ja seudun strategiset päätökset vaikuttavat keskeisesti mm. johtamiseen, verkostoitumiseen sekä asuin- ja elinympäristön kehittämiseen. Kuntapäättäjät ja seutuvaikuttajat olivat samaa mieltä strategian tärkeydestä sekä asuin- ja elinympäristöön panostamisesta, mutta he eivät nostaneet näitä tekijöitä keskiöön.

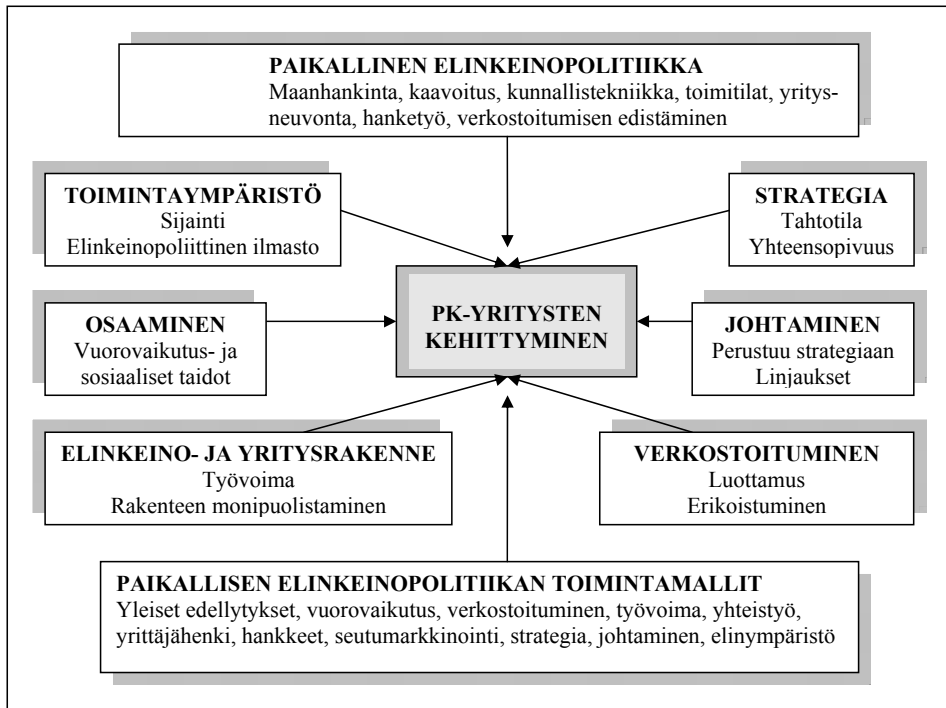
Tutkimukseen osallistuneet olivat samaa mieltä siitä, että tulevaisuudessa on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota myös elinkeinopolitiikan johtamiseen. Elinkeinopoliittisten asioiden valmisteluun ja päätöksentekoon osallistuvat johtajat vaikuttavat merkittävästi omilla asenteillaan ja toimintatavoillaan joko aktiivisesti tai passiivisesti yrittäjyyden ja liiketoiminnan edistämiseen kunnissa ja seudulla. Sen vuoksi tulevaisuuden elinkeinopolitiikassa korostuu myös johtajuuden merkitys kunnissa ja kehittämissyhtiössä johtajan statusta kantavien henkilöiden osalta. Taulukossa 44 on yhteenveto tilannetekijöiden muutosten vaikutuksesta elinkeinopolitiikan toimintamalleihin ja keinoihin.

*Taulukko 44. Tilannetekijöiden muutosten vaikutus elinkeinopolitiikan toimintamalleihin ja keinoihin*

<b>Kuntapäättäjät</b>	<b>Seutuvaikuttajat</b>	<b>Yrittäjät</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkostoitumisen edistäminen.</li> <li>• Strategian määrittäminen.</li> <li>• Elinkeinopolitiikan johtaminen.</li> <li>• Asuin- ja elinympäristön laatuun panostaminen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkostoitumisen edistäminen.</li> <li>• Strategian määrittäminen.</li> <li>• Elinkeinopolitiikan johtaminen.</li> <li>• Asuin- ja elinympäristön laatuun panostaminen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategian määrittäminen.</li> <li>• Asuin- ja elinympäristön laatuun panostaminen.</li> <li>• Verkostoitumisen edistäminen.</li> <li>• Elinkeinopolitiikan johtaminen.</li> </ul>

## **6.4 TULOSTEN YHTEENVETO**

Valtuusto päättää elinkeinopolitiikan linjasta, tavoitteista ja suunnasta. Elinkeinopolitiikka pitää perustua alueen omiin luontaisiin vahvuuksiin ja vahvoin toimialoihin. Elinkeinopolitiikan tuloksellisuuteen vaikuttavat asenteet, tahtotila ja suotuisan kehityksen kehä. Seutukunnan keskuksen ja reuna-alueen kuntien elinkeinopolitiikan pitää perustua kumppanuuteen, profiloitumiseen ja toisiaan täydentävään elinkeinopolitiikkaan.



Kuvio 11. Elinkeinopolitiikka ja pk-yritysten kehittyminen

Pk-yritysten kehittämiseen vaikuttavat useat eri tekijät, kuten kuviosta 11 havaitaan. Kokonaisvaltaisessa elinkeinopolitiikassa korostuu laaja-alaisuus. Elinkeinopolitiikan tulee näkyä kaikessa kunnallisessa toiminnassa, ja asioita on katsottava elinkeinoelämän kautta. Kokonaisvaltaisessa elinkeinopolitiikassa määritellään kehittämisen suunta. Elinkeinopolitiikassa korostuu myös verkostoituminen. Kokonaisvaltainen elinkeinopolitiikka on tukevaa toimintaa, ja sillä luodaan edellytyksiä yritystoiminnalle kunnassa. Kunta vastaa mm. maanhankinnasta, kaavoituksesta, kunnallistekniikasta ja toimitilojen rakennuttamisesta, tai se on erillisen tilayhtiön tehtävänä. Seudullinen kehittämissyhtiö vastaa mm. yritysneuvonnasta, hanketyöstä ja verkostoitumisen edistämisestä.

Kunnan ja seutukunnan elinkeinopolitiikan merkitys liiketoiminnan syntyprosessissa on merkittävä silloin, kun yritys aloittaa toimintansa. Elinkeinopolitiikka vaikuttaa yrityksen liiketoiminnan syntyprosessiin liikeidean syntymisen jälkeen tapahtuvassa yrityksen käynnistys-, toteutus- ja kasvuvaiheessa. Vaikutus konkretisoituu yleisten edellytysten luomisen kautta. Yritysten kehittämiseen vaikuttavat myös kunnan ja kehittämissyhtiön strategia, johtaminen, verkostoituminen, elinkeino- ja yritysraakenne, osaaminen ja toimintaympäristö.

Kuntien ja seudullisen kehittämissyhtiön strategiassa määritellään toimijoiden elinkeinopoliittinen tahtotila pk-yritysten kehittämiseksi. Strategian on oltava joustava, mutta sillä on oltava myös ohjaava vaikutus. Kuntien ja seudullisen kehittämissyhtiön elinkeinostrategiat ja -ohjelmat on oltava keskenään yhteensopivat, jolloin ne

täydentävät ja tukevat toisiaan. Johtaminen perustuu kuntien ja kehittämissyhtiön strategiaan ja toimijoiden tekemiin linjauksiin, jotka vaikuttavat pk-yritysten kehittymiseen. Linjauksien merkitys näkyy konkreettisesti yleisten edellytysten luomisen kautta yritystoiminnalle. Verkostoitumisessa on tärkeää luottamus ja erikoistuminen. Verkostokumppaneiden on voitava luottaa esimerkiksi siihen, että kukin hoitaa oman tehtävänsä verkoston jäsenenä. Kunnat voivat antaa esimerkiksi yritysneuvontapalveluiden hoitamisen seudullisen kehittämissyhtiön tehtäväksi, koska yhtiöllä on enemmän erikoisosaamista yritysneuvonnasta kuin kunnilla.

Elinkeino- ja yritysrakenteessa korostuivat työvoimakysymykset sekä elinkeino- ja yritysrakenteen monipuolistaminen. Seudulla on oltava ammattitaitoista työvoimaa, jotta yritykset voivat kehittyä. Myönteinen asia on se, että maataloudesta on vapautunut hyvää työvoimaa teollisuuden tarpeisiin. Haasteena on edelleen elinkeino- ja yritysrakenteen monipuolistaminen sekä jossain määrin myös ammattitaitoisen työvoiman saaminen yrityksiin.

Osaaminen nousee tärkeäksi tekijäksi. Elinkeinopolitiikan toimijoiden osaamisen taso on parantunut 2000-luvulla. Toimijoilla on oltava erityisesti sosiaalisia- ja vuorovaikutustaitoja kun he neuvottelevat yritysten kanssa yritysten kehittämiseen liittyvistä asioista. Toimintaympäristö vaikuttaa pk-yritysten kehittymiseen. Sijainnilla ja elinkeinopoliittisella ilmastolla on merkitystä pk-yritysten kehittämisessä. Ympäristön on oltava houkutteleva yritysten henkilökunnalle, jotta yritykset saavat ammattitaitoista työvoimaa yritysten tarpeisiin.

Yleisten edellytysten luominen yritystoiminnalle on myös tulevaisuudessa kuntien perustehtävä. Kuntien ja kehittämissyhtiön on lisättävä vuorovaikusta yritysten välillä. Kuntien on tulevaisuudessa kiinnitettävä enemmän huomiota toimintilojen fyysiseen ympäristöön ja tehtävä sellaisia asuntopolitiikkaan, yleiseen viihtyvyyteen ja peruspalvelujen kehittämiseen liittyviä päätöksiä, jotka edesauttavat ammattitaitoisen työvoiman sijoittumista kuntiin. Kuntien ja kehittämissyhtiön on osallistuttava aktiivisesti yritysten verkostoitumisen edistämiseen yritysten välisten verkostosuhteiden lisäämiseksi. Kuntien tulisi antaa elinkeinopolitiikkaan liittyvien operatiivisten asioiden hoitaminen alan ammattilaisten, kuten esimerkiksi kehittämissyhtiön tai tilayhtiöiden henkilökunnan hoidettavaksi. Kuntien on tehtävä elinkeinopolitiikassa enemmän yhteistyötä yli kuntarajojen, koska mm. työvoima liikkuu yli kuntarajojen. Kunnissa on oltava vahva yrittäjähenkki.

Kehittämissyhtiön on vastaavasti organisoitava yritysneuvonta yritysten tarpeiden pohjalta. Yhtiön pitää tukea sellaisia hankkeita, jotka vahvistavat yrityksen osaamisen tasoa. Seuturahaa on käytettävä enemmän seutumarkkinointiin. Tilannetekijöiden muutokset vaikuttavat elinkeinopolitiikan toimintamalleihin ja keinoihin siten, että tulevaisuudessa korostuvat verkostoitumisen edistäminen, strategiset kysymykset, elinkeinopolitiikan johtaminen sekä asuin- ja elinympäristön laatuun liittyvät tekijät. Elinkeinopolitiikan käytännön toimijat vaikuttavat merkittävästi omilla asenteillaan ja toimintatavoillaan joko aktiivisesti tai passiivisesti yrittäjyyden edistämiseen kunnissa ja seudulla.

# 7 Johtopäätökset

## 7.1 TULOSTEN POHDINTAA JA VASTAUKSET TUTKIMUS- TEHTÄVIIN

### 7.1.1 Kuntien ja seutukunnan elinkeinopolitiikan lähtökohdat

Tutkimuksen ensimmäisenä alatehtävänä oli selvittää, *mitkä ovat paikallisen elinkeinopolitiikan lähtökohdat eri osapuolten näkökulmasta?* Tutkimuksessa haettiin vastausta tutkimustehtävään tarkastelemalla elinkeinopolitiikan lähtökohtia ja perusteluja, tavoitteita sekä kuntien ja seutukunnan elinkeinopolitiikan nykytilannetta.

#### **Kuntien elinkeinopolitiikan lähtökohdat ja perustelut**

*Ullkoiset ja sisäiset tilannetekijät* vaikuttavat elinkeinopolitiikan harjoittamiseen. Huoli kuntien väestörakenteesta ja erityisesti sen vinoutumisesta on aiheellinen, koska koulutettu työvoima muuttaa Etelä-Suomeen ja kasvukeskuksiin. Talouslaman ja taantuman aikana työvoimaa on yritysten tarpeisiin, mutta nousu- ja korkeasuhdanteen aikaan koulutetusta ja ammattitaitoisesta työvoimasta on jopa pula. Ylä-Savossa on mm. vahva metalliteollisuuden rakenne, tausta ja teollinen perinne, vaikka Ylä-Savossa ei ole vielä sellaista yrittäjyyden perinnettä kuin Pohjanmaalla. Tätä perinnettä tulee vaalia ja edistää sen edelleen kehittymistä panostamalla esimerkiksi alihankintatoimintaan siten, että alihankintatoiminta lisääntyy ja jää seudulle.

*Elinkeinopolitiikan tuloksellisuuteen vaikuttavista tekijöistä* oli erilaiset käsitykset. Kuntapäätäjät korostivat asenteiden ja tahtotilan merkitystä. Kaikki lähtee liikkeelle arvoista, asenteista ja tahtotilasta. On oltava myönteinen asenneilmasto ja laaja yhteinen poliittinen tahtotila, jotta asioihin voidaan yhteisrintamalla sitoutua eri toimijoiden kanssa. Seutuvaikuttajat ja yrittäjät korostivat suotuisan kehityksen kehän synnyttämää vaikutusta elinkeinopolitiikan tuloksellisuuteen vaikuttavana tilannetekijänä (Wuori ym. 1999), koska erityisesti yrittäjät kokevat itse konkreettisesti suotuisan kehityksen kehän vaikutukset eri suhdannetilanteessa.

Elinkeinopolitiikassa ei aina onnistuta. Kritiikkiä tulee enemmän yrittäjiltä kuin kuntalaisilta. Yrityskritiikkiä tulee yrityksiltä, ja se kohdistuu kuntaan. Tyytymättömämpiä ovat pienyrittäjät. Kunnassa on myös yleistä tyytymättömyyttä, kun tuloksia ei tule tai on panostettu väärin kohteisiin. (Pirkola 1994; Pirkola 1997; Sallinen 2007.) Elinkeinopolitiikasta annetaan aina kiritiikkiä, erityisesti silloin, kun tulee takaiskuja, mutta niitä pitäisi peilata aina senhetkiseen tilanteeseen jolloin ratkaisut on tehty. Kritiikkiin ei saa juuttua, pitää olla realistinen, mutta ei ylivarovainen. Elinkeinopolitiikan näkyvyyttä ei tunneta riittävän hyvin, on karsimättömyyttä. Elinkeinopolitiikka on pitkäjänteistä työtä, jossa myös onnellisella sattumalla voi olla merkittävä positiivinen osuus elinkeinopolitiikan tuloksellisuuteen. Elinkeinopolitiikka on muuttunut 2000-luvulla terveempään suuntaan, riskit arvioidaan tarkemmin ja päätökset tehdään huolellisesti. Kritiikistä huolimatta

myös kuntalaiset ymmärtävät elinkeinopolitiikan merkityksen kunnan hyvinvoinnin kannalta.

*Seutukunnan keskuksen ja reuna-alueiden elinkeinopolitiikan* pitää perustua: 1) kumpuanteeseen, 2) profiloitumiseen ja 3) toisiaan täydentävään elinkeinopolitiikkaan. Kuntien pitää lisätä keskinäistä yhteistyötä ja vuoropuhelua (Suomen Kuntaliitto 1994; Kaskinen 2003). Elinkeinopolitiikkaa ei pidä rakentaa kunnissa sille pohjalta, että eri elinkeinot kilpailevat keskenään. Kunnat ja seutukunnan keskus eivät voi myöskään kilpailla keskenään yrityksistä. Tärkeintä on olemassa olevien yritysten säilyminen seudulla ja uusien yritysten sijoittuminen seudulle. Seudun on kokonaisuutena oltava houkutteleva ympäristö yritysten ja työvoiman sijoittumiseksi seudulle, jolloin siitä hyötyvät pitkällä tähtäimellä seudun kaikki kunnat. Kuntien välillä on elinkeinopolitiikassa jonkinasteinen luottamuspuola. Tällöin vaarana on kokonaisuuden hämärtyminen ja keskinäisen kilpailun lisääntyminen. Seutukunnan keskus ja reuna-alueen kunnat eivät voi tehdä elinkeinopolitiikassa interventioita, vaan yritysten on annettava sijoittua siihen kuntaan, johon yritykset itse haluavat sijoittua. Interventiot johtavat luottamuspuolaan. Elinkeinopoliittisen syvällisen yhteistyön esteenä saattaa olla myös pelko mahdollisista kuntaliitoksista.

*Seutuyhteistyön sopimiseen vaikuttavat työntö- ja vetotekijät.* Keskeiset työntötekijät olivat työnjakoon ja resurssien yhdistämiseen liittyvät tekijät. Kunnan on perusteltua antaa esimerkiksi yritysneuvonta ja hanketoiminta seudulliselle kehittämissyhtiölle, jos kunnalla ei ole omaa työntekijää elinkeinotoimissa tai kunta haluaa tehostaa osaamisen vuoksi elinkeinoneuvontaansa.

Keskeisin vetovoimatekijä oli visio eli näkymä yhteisestä päämäärästä, linjauksista, strategiasta ja kehittämisen suunnasta (Haveri 2004; Kolehmainen 2001; Lamminmäki 2007). Ylä-Savon Kehitys Oy:llä on kuitenkin seudun keskeisenä elinkeinopoliittisena toimijana vielä kasvun ja profiloitumisen paikka. Seudullisen elinkeinopolitiikan tavoitteet, strategia ja painopistealueet on tehtävä niin selväksi ja tunnetuksi, että kenellekään ei jää epäselväksi, mikä on seudullisen elinkeinopolitiikan tahtotila.

Ylä-Savo on maantieteellisesti selkeä ja yhtenäinen alue moneen muuhun alueeseen verrattuna. Näitä tekijöitä seutu ei voi juurikaan muuttaa tai ne muuttuvat hitaasti. Siksi olisikin tärkeätä, että olemassa olevat vahvuudet hyödynnettäisiin tehokkaammin. Tärkeätä on kunnan asenneilmasto siinä tilanteessa, kun päätöksiä tehdään yhteistyöstä. Lisäksi seudullinen yhteistyö voi henkilöityä muutamiin vahvoihin henkilöihin, joko edistäen tai haitaten yhteistyön syntymistä ja syventämistä. Seudullisen kehittämissyhtiön hallinnossa on oltava myös rahoittajien edustajat. Enemmistön jäsenistä pitäisi olla kuitenkin yrittäjien ja elinkeinoelämän edustajia, koska yrittäjillä on konkreettinen kosketuspinta yrittäjyyteen ja liiketoiminnan kehittämiseen sekä parempi näkemys yritysten kehittämisestä ja kasvualoista. Kehittämissyhtiön hallintoelinten luottamuspaikat eivät voi olla kuntapolitiikoinnin foorumeita, poliittisen uran kasvualustoja tai palkintopaikkoja, jossa pääasiassa politikoidaan eikä keskitytä seudun kokonaisvaltaiseen kehittämiseen.

*Seudullisen elinkeinopolitiikan omistamiseen vaikuttavista tekijöistä* vallitsi erilaiset näkemykset. Kuntapäätäjät ja seutuvaikuttajat korostivat hyvin voimakkaasti strategisella tasolla tehtävää työtä kun taas yrittäjät korostivat operatiivisella tasolla tehtävää työtä. Strategiatyötä on tehty seudullisen elinkeinopoliittisen strategian kautta. Myös

luottamus ja sitoutuminen nousevat keskiöön (Laukkanen & Niittykangas 2003), koska ilman niitä seutua ei voida kehittää kokonaisvaltaisesti, vaan kuntien yksittäiset tarpeet kumpuavat etusijalle. Seudun menestyminen pitää tietyissä tilanteissa laittaa oman kunnan edun edelle. Pitää voida esimerkiksi hyväksyä se, että kaikki kunnat eivät hyödy seuturahapäätöksistä samalla tavalla kuin toiset kunnat hyötyvät.

Henkilöstöresursseilla on merkitystä seudullisen elinkeinopolitiikan onnistumiseen vaikuttavana tekijänä, koska ihmiset tekevät työtä seudun kehittämisen hyväksi. Luottamushenkilöhallinnon pitää toimia päämäärätietoisesti ja asiaansa uskoen. Samalla on huolehdittava siitä, että strategisella ja operatiivisella tasolla työskentelee yhteistyökykyisiä, vahvalla itsetunnolla varustettuja ja työhönsä sitoutuneita johtajia ja osajia. Seudun kokonaisvaltaisen elinkeinopolitiikan ensimmäinen kulminaatiopiste on siinä, kuinka erilaisia verkostoja johdetaan seudulla (Kolehmainen 2001; Drabenstott 2006), kuka toimii strategisena johtajana ja kuka operatiivisena johtajana. Toinen kulminaatiopiste on siinä, miten vuorovaikutus toimii eri toimijoiden välillä (Kuhmonen ym. 2007).

*Seudullisen elinkeinopolitiikan hyödyistä ja haitoista sekä ruusuista ja risuista* annettiin mielenkiintoista palautetta. Kuntapäätäjät ja seutuvaikuttajat katsoivat hyötynäkökohtia strategiselta tasolta, kun taas yrittäjät lähestyivät hyötynäkökohtia operatiiviselta, käytännön tasolta. Seudullisen elinkeinopolitiikan keskeisimpänä hyötynäkökohtana oli yhteisten painopistealueiden löytäminen ja hyväksyminen sekä yhteisen tahtotilan löytäminen. Mielestäni seudullisessa elinkeinopolitiikassa tulisi olla myös ennakkoluuloton ja avarakatseinen, jotta ei sivuuteta uusia yrittäjyyden mahdollisuuksia ja potentiaalisia muita tulevaisuuden kasvualoja.

Yrittäjille hyöty konkretisoituu hyvänä ja laadukkaana palveluna, jota he saavat kehittämissyhtiöltä. Yritysneuvonta on perusteltua antaa seudullisen kehittämissyhtiön tehtäväksi silloin, kun kunnalla ei ole osoittaa kyseiseen tehtävään omaa yrittäjyyden ja liiketoiminnan kehittämiseen perehtynyttä henkilöä. Tällöin on huolehdittava siitä, että palvelua annetaan läheisyysperiaatteella kunnassa. Yritysneuvojan pitää tulla kuntaan yritysten lähelle, eikä neuvojan pääpaikka voi olla puhtaasti keskuskaupungissa. Palvelun onnistumiseen vaikuttaa erittäin keskeisesti se, millaisen henkilön kehittämissyhtiö osoittaa kunnalle. Kaikki kunnat eivät osta kehittämissyhtiöltä yritysneuvontapalveluita. Pelätään, että elinkeinopolitiikkaa alkaa keskittyä liikaa seudun keskuskaupunkiin ja yritystoimintaa ei ohjata sen jälkeen enää pieniin kuntiin. Näitä epäluuloja voidaan hälventää ja vähentää lisäämällä vuorovaikutusta ja yhteistyötä kuntien kanssa sekä noudattamalla läheisyysperiaatetta neuvontapalveluissa. Kyse on pitkälti luottamusasiasta ja siitä, minkä lisäarvon yrittäjät saavat kun neuvontapalvelut ostetaan siihen erikoistuneelta kehittämissyhtiöltä.

Kehittämissyhtiön tulee jatkossa kiinnittää huomiota siihen, että yritysneuvonnan ja hanketyön laatutaso ei heikkene. Hanke- ja ohjelmatyöstä ei saa tulla byrokratian kehto tai projektien pyörityskerho. Hankerahoituksista ja tehdyistä päätöksistä on tiedotettava paremmin rahoittajille. Tiedon puute lisää epäluuloja ja kritiikkiä hanketoiminnan onnistumisesta. Kehittämissyhtiön tulisikin uudistaa ja kehittää hankkeiden raportointia kuntien ja rahoittajien suuntaan. Liian pienistä kymmenien tuhansien euron hankkeista on päästävä erilleen.

Seudullinen kehittämissyhtiö sai moitteita siitä, että vuoropuhelu yrittäjien kanssa ja yrityksiin jalkautuminen on riittämätöntä. Yrittäjien henkinen tukeminen koettiin



riittämättömäksi. Henkiseen tukemiseen pitäisi huonoina aikoina kiinnittää enemmän huomiota, eikä jättää yrittäjiä yksin. Hyvinä aikoina yrityksiä kehdutaan, yrityksissä vierailaan ja ehkäpä joskus yrityksen menestymisestä otetaan kiitos myös selaisille tahoille, jolle se ei ehkä kuuluisi. Olemassa olevat yritykset ovat yhtä tärkeitä kuin uudet yritykset. Pitää hyväksyä se, että kaikki yritykset eivät välttämättä halua kasvaa, vaan myös monet pienet yritykset ovat tärkeitä. Päättäjien välisten kitkatekijöiden ja jännitteiden poistamiseen tulee kiinnittää huomiota, koska liiallinen riiteily voi lamaannuttaa seudun kehittämisen pitkäksi aikaa.

### **Kuntien ja seutukunnan elinkeinopolitiikan tavoitteet**

*Kuntien elinkeinopolitiikan tavoitteena* on ensisijaisesti työpaikkojen luominen. Työpaikkoja pitää syntyä olemassa oleviin ja uusiin yrityksiin. (Uusitalo 1990, 1994; Bond 2003; Linnamaa 2004; Meyer-Stamer 2005.) Tavoitteena on luoda myös yleisiä edellytyksiä yritystoiminnalle, yritysten syntymiselle ja kasvulle. Kun tässä tavoitteessa onnistutaan, sen seurauksena syntyy kuntaan työpaikkoja. (Nupponen 1986; Wuori ym. 1999; Sallinen 2007.) Kuntien elinkeinopolitiikan tavoitteena on oltava kokonaisvaltainen elinkeinopolitiikka. Kokonaisvaltaisessa elinkeinopolitiikassa huomioidaan muutkin yritykset kuin vain ainoastaan pk-yritykset.

*Seutukunnan elinkeinopolitiikan tavoitteet* eivät voi paljon poiketa eri kuntien elinkeinopolitiikan tavoitteista. Elinkeinopolitiikan tärkein tavoite on yhteisen tahtotilan muodostaminen ja sen edistäminen. Tärkeätä on löytää seudun yhteiset tekijät, hankkeet ja erityisesti vetovoimatekijät. Seudullisia vahvuuksia tulisi hyödyntää paremmin. Tärkeätä on myös työpaikkojen luominen (Blakely 1994) ja verkostoitumisen edistäminen (Suomen Kuntaliitto 1994). Tutkimus paljastaa, että seudullisen elinkeinopolitiikan yhteistyön intensiteetissä on vielä parantamisen varaa. Yhteisen elinkeinopoliittisen tahtotilan muodostaminen, sen edistäminen ja siihen sitoutuminen on perusasia, jota ilman ei voi edetä seuraavalle tasolle. Seudullinen elinkeinopolitiikka on nähtävä yhtenä isona elinkeinopolitiikan toimintakenttänä. Seudullisen elinkeinopolitiikan tavoite on oltava niin selvästi määritelty ja tiedotettu, että eri toimijat ymmärtävät ne ja niihin on mahdollista sitoutua laajalla rintamalla.

### **Kuntien ja seutukunnan elinkeinopolitiikan nykytilanne**

*Kokonaisvaltainen elinkeinopolitiikka kunnan ja seudun näkökulmasta* määriteltiin eri tavalla. Kuntapäättäjät ja seutuvaikuttajat lähestyivät asiaa laajemmasta näkökulmasta. Yrittäjät korostivat konkreettisempaa näkökulmaa. Kunnan hyvinvoinnin ja kilpailukyvyn kannalta onkin erittäin tärkeätä, että elinkeinopolitiikan, yrittäjyyden ja liiketoiminnan tärkeä merkitys tiedostetaan koko kuntaorganisaatiossa. Kokonaisvaltaista elinkeinopolitiikkaa pitää rakentaa alueen kilpailukyvyn kahdeksan peruselementin kautta (Sotarauta 2001; Kostainen 2002; Linnamaa 2004). Ylä-Savon seudulla kilpailukyvyn peruselementeistä ovat kunnossa seuraavat elementit: yritykset, inhimilliset voimavarat, asuin- ja elinympäristön laatu ja infrastruktuuri. Sen sijaan seuraavat elementit kaipaavat vielä parantamisen varaa: verkostoihin kuuluminen sekä instituutiot ja toimiva kehittäjäverkosto. Seudullinen kehittämissyhtiö voisi tässä kehittämistyössä profiloitua merkittävästi enemmän verkostoitumisen edistämisen ja verkostojen rakentamisen osa-alueella yhteistyössä

kuntien ja yritysten kanssa, koska seudulle tuskin saadaan uusia innovatiivisia yritystoiminnan kehittämistä edistäviä tutkimuslaitoksia.

Seudulle tarvitaan luovaa jännitettä (Sotarauta 2001; Kostiainen 2002; Linnamaa 2004), mistä johtuen on tärkeitä, että seudulla otettaisiin rohkeasti vastaan myös uusia haasteita ja uusiin mahdollisuuksiin tartuttaisiin rohkeasti kiinni riskit tiedostaen. Ylä-Savoon tarvitaan lisää asiaansa uskovia ja päämäärätietoisia yrittäjiä.

Tutkimuksen perusteella elinkeinopolitiikka voidaan määritellä seuraavasti: Paikallinen elinkeinopolitiikka on ensisijaisesti kuntien ja seudun alueen omiin vahvuuksiin ja uusiin mahdollisuuksiin sekä kuntien ja alueen samansuuntaiseen strategiaan perustuvaa pitkäjänteistä yrittäjyyden ja liiketoiminnan edistämiseen tähtäävää toimintaa, jossa korostuvat eri toimijoiden välinen luottamus, sitoutuminen, yhteistyö, kumppanuus ja verkostoitumisen edistäminen. Elinkeinopolitiikka on laaja-alaista ja kokonaisvaltaista. Kunnan päätöksiä arvioidaan yritysvaikutusten näkökulmasta joko välittömästi tai välillisesti. Yrittäjyyden ja liiketoiminnan merkitys tiedostetaan poikkihallinnollisesti kaikissa kunnan toiminnoissa kunnan hyvinvoinnin ja kilpailukyvyn kannalta. Yrittäjyyden ja liiketoiminnan merkityksen korostaminen aloitetaan kunnissa jo perusasteella ja seudun tehtävänä on huolehtia koulutuksen ennakoinnista yhdessä koulutusorganisaatioiden kanssa, jotta alueella on saatavilla ammattitaitoista työvoimaa yritysten tarpeisiin.

*Työnjako kunnallisessa ja seudullisessa elinkeinopolitiikassa* perustuu yhteisymmärrykseen toimijoiden keskinäisestä työnjaosta. Kunta luo yleisiä edellytyksiä yritys-toiminnalle (Hannus & Hallberg 2000; Hannus ym. 2009). Seutukunnan elinkeinopolitiikassa korostuu alueen elinkeinopolitiikan koordinointi ja vastuu alueen yhteisestä näkyvyydestä. (Blakely 1994; Haveri 1994; Sotarauta & Linnamaa 1997; Saartenoja 2001; Laukkanen 2006; Katajala 2006).

Koska kunnilla on itsehallinto, jokainen kunta itse päättää, mikä on työnjako kunnallisessa ja seudullisessa elinkeinopolitiikassa. Kuntien ja seudun elinkeinopolitiikan pitää nivoutua kiinteästi yhteen. Seudulla on oltava taho, joka koordinoi, yhteensovittaa koko seudun elinkeinopolitiikkaa, muodostaa seudulle yhteisen elinkeinopoliittisen tahtotilan, vastaa seudun elinkeinopolitiikan suunnittelusta, linjaamisesta, strategiatyöstä, kehittämisestä ja johtamisesta. Toimijalla on oltava kokonaiskäsitely seudun yrityksistä, elinkeinopolitiikan tilasta, mahdollisuuksista ja kasvualoista.

Seudullisen elinkeinopolitiikan näkyvyyden edistämiseen on kiinnitettävä enemmän huomiota. Seudullisen kehittämissyhtiön on otettava vahvempi rooli ja ote seutumarkkinoinnissa yhdessä kuntien ja yrittäjien kanssa. Seutumarkkinoinnissa on oleellista halu-, tahto-, tapa-, sisältö-, kohderyhmä- ja ajoituskysymykset. Seuturahaa on käytettävä enemmän seutumarkkinointiin. Kuntien on turvattava rahoituksen riittävyys markkinointiin, koska näkyvyyden lisäämiseen tarvitaan taloudellisia panostuksia.

Kunnan ja kunnan omistamien tilayhtiöiden tehtävänä on tehdä laajaa yhteistyötä yrittäjien ja muiden toimijoiden kanssa yrittäjyyden ja liiketoiminnan edistämiseksi. Yhteistyö yrittäjien kanssa ja yrittäjien henkinen tukeminen ei maksa paljon, mutta se voi olla eri tilanteissa merkittävä kädenojennus yrittäjille. Hyvä yritysilmasto, yrittäjien kuuleminen ja heidän kanssaan käytävät säännölliset keskustelut ovat yhtä lailla tärkeitä elinkeinopoliittista työtä kuin toimitilojen rakennuttaminen

y yrityksille. Kuntien tai kuntien omistamien tilayhtiöiden kannattaisi harkita esimerkiksi vastaanottohallien rakentamista uusille yrityksille, jolloin yrittämisen aloituskynnys olisi yrittäjällä matalampi. Kuntien tai kuntaparin pääosin omistamat tilayhtiöt ovat perusteltuja, koska ne voivat mm. keskittyä toimitilojen rakennuttamiseen ja tarvittaessa tietyn tasoiseen yritysneuvontaan. Lisäksi yritysten investointihankkeet ovat nykyään jo niin mittavia, että etenkin pienten kuntien on niihin yksin lähes mahdoton vastata kunnan taloudellisen liikkumavaran puitteissa. Investoinnit rasittavat merkittävästi kuntien tulosta poistojen ja korkomenojen kautta ja tasetta lainojen osalta. Hyvä asia on myös se, että yrittäjien asioilla ei tehdä politiikkaa kunnan eri toimielimissä. Päätöksenteon nopeudesta ja suoraviivaisuudesta (Helin & Valkama 1993, 1, 21; Valkama 1994, 223-234) on selvää etua yrittäjillä, joilla useinkaan ei ole aikaa odottaa kunnan moniportaisten toimielinten poliittisia ratkaisuja ja päätösten lainvoimaiseksi tuleamista.

Tutkimustulosten perusteella kunnan laaja-alainen yrittäjyyttä ja liiketoimintaa edistävä elinkeinopolitiikka voidaan jakaa neljään eri päälohkoon, jotka ovat yleinen elinkeinopolitiikka, yleinen kohdennettu elinkeinopolitiikka, uutta luova elinkeinopolitiikka ja yhteinen elinkeinopolitiikka. Yleisellä elinkeinopolitiikalla luodaan kunnassa yrityksille toimintaedellytyksiä. Toimenpiteinä ovat mm. maanhankinta, kaavoitus, kunnallistekniikan järjestäminen teollisuusalueella toimiville yrityksille, asuntotuotannosta huolehtiminen ja yritysneuvonta. Yleinen kohdennettu elinkeinopolitiikka on räätälöityä elinkeinopolitiikkaa, jossa kunta tai kunnan omistama tilayhtiö esimerkiksi rakennuttaa yritykselle toimitilat joko vuokraus- tai lunastusperiaatteella.

Uutta luova elinkeinopolitiikka perustuu tiiviiseen yhteistyöhön yrittäjien kanssa ja innovatiiviseen uusia mahdollisuuksia etsivään elinkeinopolitiikkaan. Se hyväksyy riskinoton ja kannustaa käynnistämään uusia kehittämishankkeita. Myös kunnan tehtävä on verkostoitumisen edistäminen, vaikka se kuuluu suuremmalla painoarvolla seudullisen tai alueellisen kehittämissyhtiön tehtäviin. Yhteinen elinkeinopolitiikka on kuntaparin tai alueen elinkeinopolitiikkaa, jossa kunta on mukana. Kunta on yhtenä osakkaana mukana kuntaparin tilayhtiössä ja seudullisessa kehittämissyhtiössä, jonka kautta kunta osallistuu laajemmin elinkeinoelämän kehittämiseen sekä yrittäjyyden ja liiketoiminnan edistämiseen. Yhteisellä elinkeinopolitiikalla määritellään alueen elinkeinopoliittinen tahtotila, suunta ja linjaukset.

Kuntien elinkeinopolitiikka on tänä päivänä luonteeltaan yleistä ja kohdennettua elinkeinopolitiikkaa. Näin on oltava, koska kunnan tehtävänä on yleisten edellytysten luominen yritystoiminnalle. Tästä huolimatta kuntien tulisi voimakkaammin siirtyä perinteisestä elinkeinopolitiikasta uutta luovaan ja laajemman alueen yhteiseen elinkeinopolitiikkaan, jotta alueelle saataisiin uusia yrityksiä. Laaja-alainen yrittäjyyttä ja liiketoimintaa edistävä elinkeinopolitiikka hyväksyy sen, että yritys sijoittuu muuhun kuin omaan kuntaan ja siitä hyötyvät pitkällä tähtäimellä alueen kaikki kunnat.

Seudullisen kehittämissyhtiön keskeisimmät tehtävät ovat yritysneuvonta, hanke-työ ja verkostoitumisen edistäminen. Kehittämissyhtiö koordinoi hankkeita ja ohjaa yrityksiä eri kehittämishankkeisiin mukaan. Yhtiön on tiedotettava yrityksille erilaisista projekteista ja rahoitusohjelmista. Seudullisen kehittämissyhtiön on profiloituttava verkostoitumisen edistämistehtävässä. Kehittämissyhtiön tehtävänä on toimia

koordinaattorina ja koota erilaiset toimijat verkostoiksi, koska yhtiöllä on laajempi käsitys alueen yrityksistä, yritysrakenteesta ja kasvavista toimialoista kuin yksittäisellä kunnalla.

Tutkimustulosten perusteella seudun laaja-alainen yrittäjyyttä ja liiketoimintaa edistävä elinkeinopolitiikka voidaan jakaa samalla lailla kuin kunnan elinkeinopolitiikka neljään eri päälohkoon, jotka ovat yleinen elinkeinopolitiikka, yleinen kohdennettu elinkeinopolitiikka, uutta luova elinkeinopolitiikka ja yhteinen elinkeinopolitiikka. Yleisellä elinkeinopolitiikalla luodaan seudun tai alueen yrityksille toimintaedellytyksiä. Toimenpiteinä ovat mm. yritysneuvonta, edun ajaminen ja edunvalvonta, ennakointi sekä seutumarkkinointi. Yleinen kohdennettu elinkeinopolitiikka on räätälöityä elinkeinopolitiikkaa, jossa yritykset ovat mukana. Yritykset ovat mukana erilaisissa projekteissa ja hankkeissa.

Uutta luova elinkeinopolitiikka perustuu tiiviiseen yhteistyöhön yrittäjien kanssa ja innovatiiviseen uusia mahdollisuuksia etsivään elinkeinopolitiikkaan. Se hyväksyy riskinoton ja kannustaa käynnistämään uusia kehittämishankkeita. Kehittämisyhtiön tehtävä on verkostoitumisen edistäminen, innovaatiotoiminta, käynnistävää kehittäminen ja kansainvälistymisen edistäminen. Yhteinen elinkeinopolitiikka on alueen elinkeinopolitiikkaa, jossa kunnat ja yritykset ovat mukana. Kunnat ovat osakkaana seudullisessa tai alueellisessa kehittämisyhtiössä ja osallistuvat sitä kautta laajemmin elinkeinoelämän kehittämiseen sekä yrittäjyyden ja liiketoiminnan edistämiseen. Yhteisellä elinkeinopolitiikalla määritellään alueen elinkeinopoliittinen tahtotila, suunta ja linjaukset. Kehittämisyhtiö ottaa vetovastuun alueen yhteisestä strategiatyöstä ja seudun toimijat sitoutuvat yhteisesti noudattamaan valittua strategiaa ja linjaa. Lisäksi alueen kärkihankkeista vallitsee yhteisymmärrys.

Seudun elinkeinopolitiikassa tulisi kuntien ohella voimakkaammin siirtyä perinteisestä yleisestä ja kohdennetusta elinkeinopolitiikasta uutta luovaan ja alueen yhteiseen elinkeinopolitiikkaan, jotta alueelle saataisiin uusia yrityksiä. Kuntien elinkeinopoliittiset voimavarat ovat rajalliset, mistä johtuen on perusteltua yhdistää voimavarat. Liian hajanainen elinkeinopolitiikka johtaa siihen, että jokainen tekee elinkeinopoliittista työtä vajailla resursseilla tai puoliteholla, jolloin lopputulos ei ole alueen kannalta paras mahdollinen. Kyse on pitkälti poliittisesta luottamuksesta ja siitä, millaisia tuloksia seudullinen kehittämisyhtiö saa aikaan.

Yhtäältä pitäisi kysyä, tarvitaanko seudullista kehittämisyhtiötä, kun samaan aikaan Suomessa on mitä erilaisimpia muita neuvontajärjestöjä, joilta yrittäjät saavat neuvontapalveluita? Esimerkiksi Ylä-Savon Kehitys Oy:ssä tehtyjen yrityskontaktien perusteella voidaan vastata, että kyllä tarvitaan. Tämän jälkeen kaikista oleellisin asia on se, että yhtiössä työskentelee ammattitaitoista, innovatiivista, sitoutunutta, korkealla työmoraalilla ja luottamusta herättäviä työntekijöitä, koska he ovat kehittämisyhtiön kasvot.

*Kunnan elinkeinopolitiikan keinot ja tukitoimet yrityksen elinkaaren aikana* yrityksille vaihtelevat yritysten tarpeiden mukaan. Kuntien tai kuntien omistamien tilayhtiöiden tehtävänä on rakennuttaa yrityksille toimitiloja tai osoittaa yrityksille mahdollisesti vapaana olevia toimitiloja. Toimitiloihin on myös tehtävä yritysten esittämät tarvittavat peruskorjaus- ja muutostyöt, jotta yritystoiminnan harjoittamisessa ei ole fyysisiä esteitä. Yritysneuvonta, maanhankinta, kaavoitus ja kunnallistekniikan järjestäminen

ovat sellaisia perustehtäviä, joiden osalta kunnat eivät voi juurikaan erottautua ja joiden järjestämisessä harvoin tulee ongelmia yrityksen elinkaaren aikana. Yrittäjä tarvitsee kannustajan ja kumppanin, ja kunnan yritysneuvonnasta tai yritysryhteydestä vastaavien henkilöiden tehtäviin tämä kuuluu hyvin. Tärkeätä on se, että kunnan virkamiehet ohjaavat yrittäjän sellaisten yritysneuvojen luokse, jotka antavat yrityksen perustamiseen liittyvää neuvontaa, mikäli sitä ei ole kunnasta saatavilla.

Yritykselle voidaan antaa kunnan takaus sekä aloittamisvaiheessa että yrityksen kasvuvaiheessa. Takausten myöntämiseen tulee suhtautua kriittisesti, ottaen huomioon kunnan talustilanne ja mahdollinen tulevaisuudessa realisoituva kunnan velanmaksukyky. Takausten myöntäminen ei saa olla maantapa, vaan se arvioidaan aina erikseen tapauskohtaisesti. Harkinnassa on otettava huomioon mm. senhetkinen yleinen talous- ja suhdannetilanne, yrityksen kasvunäkymät, yrityksen työllistävä vaikutus, yrittäjän yrittäjäkokemus ja ammattitaito sekä muiden rahoittajien näkemykset ja tukitoimenpiteet yrityksen pelastamiseksi. Usein yrityksen työntekijät asuvat hajallaan seudun eri kunnissa ja tästä johtuen olisi perusteltua nostaa keskusteluun esimerkiksi se, että seudun kunnat yhteisvastuullisesti tai tietyllä osuudella osallistuisivat yritystakausten myöntämiseen, jotta rasite ei olisi kohtuuttoman suuri erityisesti pienille kunnille.

Vuokrahelpotukset ja erilaiset maksusuunnitelmat ovat käyttökelpoisia tukitoimenpiteitä yrityksille sen elinkaaren aikana. Kunnan tulee yleensä suhtautua myös muihin yritysten rahoitusjärjestelyihin ja osakkuuksiin erittäin pidättäytyvästi, koska kunnan ensisijainen tehtävä on palvelujen järjestäminen ja tuottaminen kuntalaisille. Kunta ei voi olla liiketoiminnassa mukana muuten kuin väliaikaisesti, jos kunnan interventiolla voidaan auttaa yritys pahimman yli kohti vakaampia aikoja ja kasvun tielle.

*Kehittämisyhtiön elinkeinopolitiikan keinot ja tukitoimet yrityksen elinkaaren aikana* yrityksille ovat osittain erilaiset kuin kunnan kohdalla. Seudullisen kehittämisyhtiön tärkein tehtävä on yritysneuvonta yrityksen kaikissa tilanteissa ja yrityksen eri elinkaaren aikana. Koska kehittämisyhtiöllä on laaja kontaktipinta ja hyvät suhteet eri toimijoihin, sen johdosta olisi jopa suotavaa, että yhtiön osaamista käytetään hyväksi yritysten edun ajamisessa ja -valvonnassa, jos yritykseltä tulee pyyntö. Koska kaikki yritykset eivät myöskään tunne ja käytä kehittämisyhtiön palveluita, olisi äärimmäisen tärkeätä, että yhtiö kiinnittäisi merkittävästi enemmän huomiota yhtiön tarjoamien palveluiden tunnetuksi tekemiseen.

Ei pidä odottaa, että yritykset ottavat yhteyttä yhtiöön, vaan on toimittava myös päinvastoin. Yritykset tarvitsevat kumppaneita, jotka puhuvat samaa kieltä pk-yritysten kehittämisestä. Näiden asioiden edistämiseksi olisi tärkeätä lisätä keskinäistä yhteistyötä yrittäjien kanssa. Kehittämisyhtiön tehtävänä on mennä yrittäjyyden alkulähteille, yrityksiin. Seudulla ei ole vielä valmiutta perustaa alueelle yhteistä tilayhtiötä, joka rakennuttaa yrityksille toimitiloja. Tämä johtuu siitä, että kunnat haluavat itse päättää ja vaikuttaa siihen, millaista elinkeinopolitiikkaa kunnissa harjoitetaan. Lisäksi pelätään sitä, että sen jälkeen yritykset sijoittuvat joko alueen keskuskaupunkiin tai alueen vahvempiin kuntiin. Yhteisestä tilayhtiöstä ja sen mahdollisesti tuomasta lisäarvosta paikallisen elinkeinopolitiikan kehittämiseksi kannattaa kuitenkin keskustella viimeistään siinä vaiheessa, kun kuntarakenne alkaa Ylä-Savossa muotoutua uudestaan.

## 7.1.2 Tilannetekijät

Tutkimuksen toisena alatehtävänä oli selvittää, *miten eri osapuolten tilannetekijät vaikuttavat elinkeinopolitiikan mahdollisuuksiin vaikuttaa pk-yritysten kehittymiseen?* Tutkimuksessa haettiin vastausta tutkimustehtävään tarkastelemalla ensin yrittäjyyden syntymistä ja kehittymistä ja miten kunnan ja kehittämissyhtiön strategia, johtaminen, verkostoituminen, elinkeino- ja yritys rakenne, osaaminen ja toimintaympäristö vaikuttavat pk-yritysten kehittymiseen.

### **Yrittäjyyden syntyminen ja kehittyminen**

*Kunnan elinkeinopolitiikan merkitystä liiketoiminnan syntyprosessissa* ei voi väheksyä, vaikka tutkimukseen osallistuneiden mielestä yrityksen liiketoiminnan syntyprosessiin vaikuttaa ensisijaisesti yrittäjä itse (Bygrave 1994, 3) ja tilanne, jolloin yritys päätetään perustaa. Näin täytyy olla, koska yrittäjä ottaa riskin ja kantaa vastuun yritystoiminnan onnistumisesta. Toisaalta myös ympäristö (Bygrave 1994, 3; Glancey 1998) ja sitä kautta kunnan elinkeinopolitiikka vaikuttaa yrityksen liiketoiminnan syntyprosessiin liikeidean syntyminen jälkeen tapahtuvassa yrityksen käynnistys-, toteutus- ja kasvuvaiheessa.

Tutkimustulokset puoltavat tätä näkökulmaa, koska kuntapäätäjistä enemmistö, seutuvaikuttajat ja myös yrittäjistä enemmistö olivat sitä mieltä, että kunnan elinkeinopolitiikan merkitys yrityksen liiketoiminnan syntyprosessissa on merkittävä silloin, kun yritys aloittaa toimintansa. Kaikki pienyrittäjät pitivät kunnan elinkeinopolitiikan merkitystä liiketoiminnan syntyprosessissa merkittävänä. Sen sijaan keskisuurten yritysten edustajista ainoastaan kolmasosa yhtyi tähän näkemykseen. Perusteluna oli se, että yrittäjä itse vastaa pitkälti liiketoiminnan käynnistämisestä. Uusi yritys tarvitsee kuitenkin esi- ja perustamisvaiheessa monenlaista yritysneuvontaa ja toimitilat, jossa se voi harjoittaa yritystoimintaa.

Kunnan tai kunnan ja kuntaparin omistaman tilayhtiön rooli korostuu, koska ne voivat eri tilanteissa rakennuttaa yritykselle joustavasti, nopeasti ja luottamuksellisesti sen tarvitsemat toimitilat. Ne yrittäjät, jotka pitivät kunnan elinkeinopolitiikan merkitystä vähäisenä, olivat pääosin sellaisten yritysten edustajia, jotka olivat toimineet jo useita vuosia tai kymmeniä vuosia, toimintaa harjoitettiin yrityksen omissa tuotantotiloissa ja yritykset kuuluivat keskisuurten yritysten ryhmään. Kun taas myönteisesti suhtautuvissa yrittäjissä oli sekä niitä, jotka toimivat kunnan tai tilayhtiön rakennuttamissa ja omistamissa tuotantotiloissa tai heillä oli omat tuotantotilat. Kunnan elinkeinopolitiikan merkitys korostuu yrityksen liiketoiminnan syntyprosessin käynnistys-, toteutus- ja kasvuvaiheessa nimenomaan niiden yritysten kohdalla, joilla ei ole mahdollisuutta itse rakentaa tuotantotiloja, vaan siihen tarvitaan ulkopuolinen toimija. Koska kunta ja yritys ovat erittäin merkittäviä yhteistyökumppaneita, on varsin perusteltua, että kunta tai kunnan ja kuntaparin omistama tilayhtiö ottaa yhteiskuntavastuuta ja rakennuttaa yrityksille tuotantotiloja. Kuntien on tuettava erityisesti pienyrityksiä. Tämä on tärkeää silloin, kun yritys kasvaa ja yrityksessä on vireillä laajennushanke.

*Seutukunnan elinkeinopolitiikan merkitystä liiketoiminnan syntyprosessissa* ei voi jättää huomioimatta. Kuntapäätäjistä suurin osa, seutuvaikuttajat ja yrittäjistä hieman yli puolet oli sitä mieltä, että seutukunnan elinkeinopolitiikan merkitys yrityksen liiketoiminnan syntyprosessissa on merkittävä erityisesti silloin, kun yritys aloittaa

toimintansa. Merkitys on lähes yhtä tärkeä myös koko yrityksen elinkaaren aikana, jos yritys tarvitsee kehittämissyhtiön yritysneuvontapalveluita. Erityisesti kokematomammat yrittäjät kääntyvät usein kehittämissyhtiön puoleen saadakseen yhtiöltä erilaisia neuvontapalveluita.

Ympäristötekijöiden (Bygrave 1994, 3; Glancey 1998; Shane 2003) merkitystä ei voi vähätellä liiketoiminnan syntyprosessissa. Kehittämissyhtiön tulee saattaa asioita ja yrityksiä yhteen. Lähes kaikki pienyrittäjät pitivät seutukunnan elinkeinopoliittikan merkitystä liiketoiminnan syntyprosessissa merkittävänä, mutta ainoastaan kolmasosa keskisuurten yritysten edustajista yhtyi tähän näkökulmaan. Tässä suhteessa seudullinen kehittämissyhtiö on onnistunut omassa tehtävässään kohtuullisen hyvin panostaessaan mikro- ja pienyritysten liiketoiminnan tukemiseen tähtääviin toimenpiteisiin.

*Uusien yritysten synty- ja perustamisprosessiin vaikuttavat sisäiset ja ulkoiset tilanne-tekijät.* Kun yrittäjäksi aikovalla henkilöllä on vahva sisäinen polte, tulisi kuntien ja kehittämissyhtiön kaikin keinoin tukea tätä poltetta, koska onnistuessaan yrittäjästä voi tulla jopa kansainvälisesti tunnettu yrittäjä, kuten tuli esimerkiksi metsäkoneyhtiö Ponsse Oyj:n perustajasta Einari Vigenistä. Markkinatilanteeseen kunnat ja kehittämissyhtiö eivät voi vaikuttaa, mutta kunnan muut toimenpiteet, kuten mm. kuntaimago, yrittäjäystävällisyys, kunnan elinkeinopoliittinen ilme, toimitilojen järjestäminen, neuvontapalveluiden toimivuus ja työvoiman saamisessa auttaminen ovat sellaisia tekijöitä, joilla on yrityksen syntymis- ja perustamistilanteessa oma merkityksensä.

*Uusien yritysten menestymiseen vaikuttavat ulkoiset tekijät.* Toimitilojen merkitystä ei pidä väheksyä, koska ilman toimitiloja tuotannollinen yritys ei voi toimia. Kunnan tai tilayhtiön on huolehdittava siitä, että yrityksillä on asianmukaiset ja turvalliset toimitilat, koska ne vaikuttavat keskeisesti mm. yrityksen työprosesseihin, kustannuksiin, henkilökunnan työturvallisuuteen ja työhyvinvointiin sekä yrityksen julkikuvaan ja imagoon eri tilanteissa. Markkinoiden merkitystä korostetaan, koska uudet yritykset ovat toiminnan alkuvaiheessa vielä tuntemattomia. Niiden on saatava mm. asiakkaiden ja rahoittajien luottamus, jotta ne voivat menestyä kilpailuilla markkinoilla.

*Yrityksen sisäiset ja ulkoiset haasteet yrityksen kehittämisessä* ovat moninaiset. Yrityksen kolme keskeisintä sisäistä haastetta olivat henkilöstön rekrytointi, yrityksen johtaminen ja tuottavuuden parantaminen yrityksessä. Ammattitaitoisen työvoiman saaminen ja työvoiman vähäinen vaihtuvuus ovat elinehto yritysten menestymiselle. Erityisesti kasvuyritykset tarvitsevat lisää pätevää työvoimaa. Työvoiman saamisessa voivat kunnat ja seudullinen kehittämissyhtiö auttaa yrityksiä, ja niiden tulisi ottaa tässä tehtävässä näkyvämpi rooli.

## **Strategia**

*Kuntien elinkeinostrategiaan kirjattavat asiat pk-yritysten kehittämisen näkökulmasta* oli mielenkiintoinen teema. Kunnan strategia vaikuttaa myös pk-yritysten kehittämiseen, koska siinä määritellään kunnan elinkeinopoliittinen tahtotila yrittäjyyden edistämiseksi (Laukkanen & Niittykangas 2003; Laukkanen 2006). Kuntien käytäytymisessä korostuu pitkäntähtäimen strateginen ajattelu, tavoitteellisuus ja keskittyminen tiettyihin ydinasioihin ja -teemoihin. Tutkimuksen perusteella strate-

gia voidaan määritellä seuraavasti: Strategia on tapa, jolla mennään kohti valittua tahtotilaa ja visiota. Strategia on suurten linjojen pitkän tähtäimen ydintoiminnat sisältävä suunnitelma, joka sisältää tavoitteet ja painopistealueet organisaation ja toimintojen kehittämiseksi.

Paikallinen ympäristö on olennainen osa pienten yritysten toimintaa ja kasvua (Malecki 1997; Ikola ym. 2004, 52; Niittykangas 2007, 32), mistä johtuen on perusteltua, että kuntien strategioissa korostuvat erityisesti mm. asuinympäristö ja vapaa-ajanpalvelujen parantamiseen liittyvät tekijät. Kunnan elinkeinostrategian on oltava väljä kehys, joustava strategia (Ala-Mutka 2008), joka ei sido liikaa kuntaa, mutta ilmaisee kunnan tahtotilan pk-yritysten tukemiseksi.

Strategialla on oltava ohjaava vaikutus. Yrityksiä on kohdeltava myös tasapuolisesti. Toisaalta strategialta edellytetään reagointiherkkyyttä, koska yritysten tarpeet ja tilanteet voivat vaihdella hyvinkin nopeasti. Liian sitova strategia estää luovien ratkaisujen tekemisen kunnassa. Strategian on seurattava aikaa ja yleistä talouskehitystä. Strategiata on päivitettävä aktiivisesti, ja se on muutoinkin laadittava yhdessä keskeisten yrittäjien ja yrittäjäjärjestöjen kanssa.

Strategiassa määritellään eri toimenpiteille vastuutahot. Lisäksi seurannasta on sovittava. Elinkeinostrategiaan kirjataan, mitkä ovat kunnan tarjoamat toimintaedellytykset mm. pk-yrityksille. Strategiassa on otettava kantaa, mikä on kunnan tontti-, kaavoitus-, infrastruktuuri-, toimitila- ja yritysneuvontapolitiikka sekä miten kunta suhtautuu vakuuksien, avustusten ja lainojen myöntämiseen. Strategiassa on määriteltävä kunnan ja yritysten välisen yhteistyön muodot, jotka ohjaavat kunnan virkajohdon ja elinkeinoasioista vastaavien henkilöiden työtä neuvotellessa yrittäjien kanssa. Strategiassa on otettava kantaa siihen, mitä kunta aikoo tehdä ammattitaitoisen työvoiman saamiseksi kuntaan. Ammattitaitoisen työvoiman saaminen on yritysten toiminnan kannalta yksi keskeisimmistä menestystekijöistä erityisesti noususuhdanteen aikana.

*Seudun elinkeinostrategiaan kirjattavista asioista pk-yritysten kehittymisen näkökulmasta* oltiin pääosin yksimielisiä. Seudun strategia vaikuttaa myös pk-yritysten kehittämiseen, koska siinä määritellään seudun elinkeinopoliittinen tahtotila yrittäjyyden edistämiseksi (Laukkanen & Niittykangas 2003; Laukkanen 2006). Kehittämisyhtiön on kuitenkin hahmotettava paremmin oma roolinsa elinkeinojen kehittäjänä ja yhtiön on määriteltävä tarkemmin oma perustehtävä. Seudun elinkeinostrategiaan on kirjattava kehittämisyhtiön toimenpiteet mm. pk-yritysten verkostoitumisen edistämiseksi, yritysneuvontapolitiikan suuntaviivat, toimenpiteet työvoiman saamiseksi alueelle sekä yhteistyön muodot kehittämisyhtiön ja oppilaitosten välille ammattitaitoisen työvoiman saamiseksi yrityksiin. Strategiassa on otettava kantaa myös aluekehittämiseen. Strategiassa määritellään seudun tahtotila alueen edun ajamisessa ja edunvalvonnassa.

Seudullisen elinkeinostrategian on oltava joustava (Ala-Mutka 2008), jotta seudulla on kyky reagoida ajassa oleviin sekä tarpeisiin että mahdollisuuksiin. Seudullinen elinkeinostrategia tulee pääpiirteissään laatia samalla tavalla soveltuvin osin kuin kunnan elinkeinostrategia, ottaen huomioon alueellinen laajempi näkökulma yrittäjyyden edistämiseksi. Koska yritysten tarpeet ja tilanteet muuttuvat nopeasti, on seudullisen strategian oltava koko ajan reaalijassa ottaen samalla huomioon myös tulevaisuuden näkymät.



Seudullinen elinkeinostrategia ei ole toteutunut parhaalla mahdollisella tavalla, mutta nyt Ylä-Savossa ollaan oikealla tiellä, kun seudullinen elinkeinostrategia sovitaan yhteen kuntien elinkeino-ohjelmien kanssa. Nähtäväksi jää, miten seutu ja kunnat sitoutuvat siihen keskipitkällä ja pitkällä tähtäimellä. Sitoutumiseen vaikuttaa oleellisesti mm. se, miten seudullinen elinkeinostrategia on laadittu, miten se markkinoidaan seudun kuntiin ja yrityksiin sekä kuinka seudullisen elinkeinostrategian toimeenpanoon liittyvää prosessia johdetaan seudulla sekä poliittisella että operatiivisella tasolla eri tilanteissa.

*Yritysten strategian huomioiminen kunnan elinkeinostrategiassa* oli varsin mielenkiintoinen teema. Tutkimukseen osallistuneista kaikista henkilöistä vajaa kolmasosa oli sitä mieltä, että kunta tuntee oman kunnan pk-yritysten strategiat. Kunnilla on vielä paljon tehtävää, jotta kuntien elinkeinojen kehittämissstrategiat olisivat yhdensuuntaiset yritysten strategisten tarpeiden kanssa. Pk-yritysten strategiat otetaan kunnissa huomioon siten, että yritysten strategiasta keskustellaan pääasiassa satunnaisesti ja yleisellä tasolla ylimmän virka- ja luottamusmiessjohdon sekä elinkeinoasioista vastaavien toimihenkilöiden kanssa. Kuntien ei ole tarkoituksenmukaista kirjata kuntien elinkeinostrategioihin pk-yritysten strategioita, koska yritysten strategiset asiat ovat yritysten asioita, yritysten tilanteet muuttuvat nopeasti, eivätkä yritysten asiat kuulu julkiseen keskusteluun. Sen sijaan kaikista oleellisin asia on se, että kunnan ylin virka- ja luottamusmiessjohto tietää ja tuntee yleisellä tasolla yritysten strategiat, olkoonkin yrityksen strategia kasvustrategia tai jokin muu.

Pk-yritykset tarvitsevat eri tilanteissa kunnan apua ongelmien ratkaisemiseksi. Keskinäisen vuoropuhelun lisäämisestä on etua molemmille osapuolille, jolloin kunnat voivat paremmin varautua omissa suunnitelmissaan yritysten tarpeisiin. Yrittäjien tarpeiden kartoittaminen ja näkemysten huomioon ottaminen on elinkeinopolitiikan toimijoille jatkuva haaste. Keskinäisen vuorovaikutuksen lisäämisen avulla kunnat voivat merkittävästi enemmän parantaa kunnan harjoittaman elinkeinopolitiikan imagoa, luottamusta, laatua ja sisältöä.

Kunnilla on vielä paljon tehtävää viestinnässä, tiedottamisessa, markkinoinnissa ja vuorovaikutuksen lisäämisessä, jotta yritykset edes tutustuisivat oman kuntansa elinkeinostrategiaan. Toisaalta yritykset eivät ole riippuvaisia kuntien elinkeinostrategioiden sisällöistä, mutta keskinäisen yritysten tarpeista lähtevän elinkeinopolitiikan kannalta olisi perusteltua, että myös yritykset suunnitelmallisesti seuraisivat ja tutustuisivat oman kuntansa elinkeinostrategiaan. Strategian yhteensopivuutta koetellaan viimeistään eri tilanteissa silloin, kun yrityksellä on esimerkiksi tarve tehdä yhteistyötä kunnan kanssa yrityksen laajennushankkeen toteuttamiseksi.

*Yritysten strategian huomioiminen seudun elinkeinostrategiassa* oli niin ikään haasteellinen teema. Tutkimukseen osallistuneista kaikista henkilöistä selvä vähemmistö oli sitä mieltä, että kehittämissyhtiö tuntee seudun pk-yritysten strategiat. Kehittämissyhtiöllä on vielä paljon tehtävää, jotta se tekee itsensä entistä tunnetummaksi pk-yritysten keskuudessa, saavuttaa yritysten luottamuksen ja hyödyntää omassa strategisessa johtamistyössä yritysten aidot tämän hetken ja tulevaisuuden tarpeet. Kehittämissyhtiön tulisi tuntea pk-yritysten strategiat merkittävästi paremmin kuin mitä ne tällä hetkellä tuntevat.

Pk-yritysten strategiat otetaan kehittämissyhtiössä huomioon siten, että yritysten strategioista keskustellaan yleisellä tasolla pääasiassa elinkeinoneuvonnasta vastaa-

vien työntekijöiden kanssa. Tämä ei kuitenkaan riitä, vaan myös kehittämissyhtiön johdon on tunnettava paremmin pk-yritysten strategiat yrittäjyyden edistämiseksi. Toisaalta pitää muistaa se, että kehittämissyhtiön ei ole tarkoituksenmukaista kirjata yhtiön elinkeinostrategioihin pk-yritysten strategioita, koska yritysten strategiset asiat ovat yritysten sisäisiä asioita.

Kehittämissyhtiöllä on vielä paljon tehtävää kuntien ohella viestinnässä, tiedottamisessa, markkinoinnissa ja vuorovaikutuksen lisäämisessä, jotta yritykset edes tutustuisivat seudun elinkeinostrategiaan. Toisaalta yritykset eivät välttämättä ole myöskään riippuvaisia seudun elinkeinostrategian sisällöstä, mutta keskinäisen yritysten tarpeista lähtevän elinkeinopolitiikan kannalta olisi perusteltua, että yritykset suunnitelmallisesti seuraisivat ja tutustuisivat oman seudun elinkeinostrategiaan. Pääasia on se, että yritysjohto arvioi omassa mielessään yrityksensä strategian yhteensopivuutta seudun elinkeinostrategian kanssa. Strategian yhteensopivuutta koetellaan viimeistään eri tilanteissa silloin, kun yrityksellä on esimerkiksi tarve tehdä yhteistyötä seudun kanssa yrityksen kehittämishankkeiden toteuttamiseksi.

Yhteenvetona voidaan todeta, että elinkeinostrategiat on nostettava elinkeinopoliittiseen keskusteluun ainakin pk-yrittäjien, yrittäjäjärjestöjen, oppilaitosten, kuntien ja seudullisen kehittämissyhtiön yhteisillä foorumeilla. Keskustelun avaaminen kuuluu ensisijaisesti kunnille ja seudulliselle kehittämissyhtiölle.

## **Johtaminen**

*Kunnan elinkeinopoliittisilla linjauksilla on merkitystä pk-yritysten kehittämisessä.* Kunnissa strategista johtamista toteutetaan kuntastrategian kautta. Strategiaprosessin ja strategisena johtajana toimii ensisijaisesti kunnan- tai kaupunginjohtaja (Rannisto 2005, 73-76). Vaikka johtaminen on virkamiesvetoista, kyse on myös poliittisesta ohjauksesta ja sitoutumisesta, koska kuntastrategiassa määritellään kunnan kehittämisen päälinjat. Päämäärätietoinen sovittuun strategiaan perustuva johtaminen ja asioiden osaaminen tuovat kuntaan myös eri tilanteissa uskottavuutta ja auktoriteettia.

Kaikki kuntapäätäjät, seutuvaikuttajat ja yrittäjistä reilusti yli puolet oli sitä mieltä, että kunnan elinkeinopoliittisilla linjauksilla on merkitystä pk-yritysten kehittämisessä. Pienyrittäjistä puolet ja keskisuurten yritysten edustajista enemmistö olivat sitä mieltä, että kunnan elinkeinopoliittisilla linjauksilla on merkitystä pk-yritysten kehittämisen näkökulmasta. Tulos on yllätys siinä mielessä, että liiketoiminnan syntyprosessissa kaikki pienyrittäjät pitivät kunnan elinkeinopolitiikan merkitystä liiketoiminnan syntyprosessissa merkittävänä. Sen sijaan keskisuurten yritysten edustajat ajattelivat päinvastoin, eli heistä reilusti yli puolet piti kunnan elinkeinopolitiikan merkitystä liiketoiminnan syntyprosessissa vähäisenä.

Tutkimustulokset viittaisivat siihen, että mikro- ja pienyritykset tarvitsevat liiketoiminnan syntymisvaiheessa kunnan sekä henkistä että fyysistä tukea. Vaikuttaa siltä, että pienyrityksen kasvaessa ja kehittyessä se etäännyy kunnan henkisen ja fyysisen tuen piiristä. Näin täytyy olla, jotta pienyritys oppii liiketoiminnan harjoittamisen ja etenee kohti seuraavaa vaihetta, aina sinne saakka, kunnes siitä tulee keskisuuryritys. Keskisuuret yritykset toimivat isoimmissa puitteissa, jolloin kunnan elinkeinopoliittisilla linjauksilla, kuten esimerkiksi maa-alueiden hankkimisella ja kaavoitusratkaisuilla on huomattava vaikutus keskisuuren yrityksen kehittämiseen. Kunnan elinkeinopoliittisilla linjauksilla on erityisesti merkitystä yksittäisten yri-

tysten kohdalla eri tilanteissa silloin, kun yritys esimerkiksi pyytää kuntaa rakennuttamaan toimitilat teollisuusalueelle. Kun elinkeinopoliittinen linja ja yritysten tarpeet kohtaavat ja ovat yhteensopivat, elinkeinopoliitiikan johtaminen on onnistunut. Elinkeinopoliittisilla linjauksilla on mahdollistava merkitys. Samalla se suuntaa kunnan elinkeinojen kehittämistä.

*Kehittämisyhtiön elinkeinopoliittisilla linjauksilla on merkitystä pk-yritysten kehittämisessä.* Ylä-Savon Kehitys Oy:ssä strategista johtamista toteutetaan yhtiön aluekehittämisen viitekehyksen kautta, joka koostuu kolmesta asiakokonaisuudesta. Näitä ovat yhtiön palvelukokonaisuudet, Ylä-Savon yhteinen elinkeinopoliitiikka ja Ylä-Savo 2020 -ajattelu. Yhtiön strategisena johtajana toimii yhtiön toimitusjohtaja.

Kuntapäätäjistä enemmistö, seutuvaikuttajat ja yrittäjistä puolet oli sitä mieltä, että kehittämisyhtiön elinkeinopoliittisilla linjauksilla on merkitystä pk-yritysten kehittämisessä. Sekä pienyritysten että keskisuurten yritysten edustajista puolet katsoi, että kehittämisyhtiön elinkeinopoliittisilla linjauksilla on merkitystä pk-yritysten kehittämisen näkökulmasta. Tutkimustulos on lähes yhdensuuntainen seutukunnan elinkeinopoliitiikan merkityksestä liiketoiminnan syntyprosessissa, jonka mukaan yrittäjistä yli puolet oli sitä mieltä, että seutukunnan elinkeinopoliitiikan merkitys yrityksen liiketoiminnan syntyprosessissa on merkittävä erityisesti silloin, kun yritys aloittaa toimintansa. Merkille pantava näkökulma oli yrittäjien keskuudessa se, että enemmistö pienyrittäjistä ja kolmasosa keskisuurten yritysten edustajista pitivät seutukunnan elinkeinopoliitiikan merkitystä liiketoiminnan syntyprosessissa merkittävänä.

Tutkimustulosten perusteella on arvioitavissa, että kehittämisyhtiöllä on vielä paljon tehtävää, jotta se vakiinnuttaa asemansa vahvana elinkeinopoliitiikan toimijana omassa perustehtävässään ja äänitorvena seudulla. Yhtiön on osaltaan edistettävä alueella yrittäjyyttä korostavan elinkeinoilmaston parantamista. Seudulla on jatkossa oltava muitakin hyviä hankkeita kuin Rautainen Savo-hanke.

*Kunnan ja seudun elinkeinopoliittisen strategian laadinnassa vaaditaan johtamisen näkökulmasta monenlaisia taitoja.* Elinkeinopoliitiikan laadintaan osallistuvat tahot ovat ensinnäkin keskeisessä roolissa silloin, kun kuntiin ja seudulle laaditaan yhteistä elinkeinopoliitiikkaa. Seudullisen elinkeinostrategian laadinta- ja koordinoituvastuu kuuluu selkeästi seudulliselle kehittämisyhtiölle. Kehittämistyöhön on saatava mukaan kunnissa ja seudulla seudun kärkiyritykset ja erikokoiset yritykset eri toimialoilta. Tämä on tärkeätä, koska esimerkiksi pienillä yrityksillä on erilaiset tarpeet, intressit, näkemykset ja odotukset elinkeinopoliitiikasta kuin suuryrityksillä. Kehittämistyöhön on saatava mukaan aktiiviset yrittäjät, joilla on vahva kokemus yrittäjyydestä ja liiketoiminnasta sekä näkemystä tulevaisuuden yritystoiminnasta ja kasvualoista.

Kehittämisyhtiöiden suurin haaste on siinä, kuinka saadaan seulottua ja motivoitua potentiaaliset yrittäjät mukaan elinkeinopoliittiseen kehittämistyöhön. Seutustrategian laatimisessa kuntien mukanaolo on tärkeätä, koska kunnat rahoittavat seudullista kehittämisyhtiötä. Yrittäjäystävien, kuten esimerkiksi koulutusorganisaatioiden mukanaolo on välttämätöntä koulutuksen ennakoinnin ja ammatitaitoisen työvoiman turvaamiseksi yrityksiin. Lisäksi kehittämistyöhön pitäisi osallistua myös yrittäjäjärjestöjen edustajat (Suomen Kuntaliitto 1994; Kotonen 2007), koska järjestöillä on mm. tietoa alueen yritystoiminnasta. Kunnallisjohtajat ja kehittämisyhtiön toimitusjohtaja ovat avainhenkilöitä, joiden johdolla kuntiin ja seudulle

laaditaan elinkeinopoliittinen strategia. Strategian laatiminen ei kuitenkaan onnistu ilman kunnan vaikuttajaeliittiin kuuluvien henkilöiden ja seutuhallituksen tukea.

Strategiatyöhön osallistuvilla henkilöillä on oltava sosiaalisia taitoja ja vuorovaikutustaitoja. Näitä ovat mm. yhteistyökykyisyys, neuvottelutaito, toisten henkilöiden mielipiteiden kuunteleminen ja kunnioittaminen. Visiointikykyä tarvitaan eri tilanteissa. Lisäksi tarvitaan alueen yritystoiminnan tuntemusta ja päätöksentekokykyä. Johtajuuden merkitys korostui strategioiden laatimisessa. Strategian laatimisessa tarvitaan enemmän luovuutta kuin pelkkää mekaanista tekniikkaa. Strategian laatiminen on johtamisen näkökulmasta haasteellista, koska pitäisi ymmärtää toimintaympäristön muutoksia paremmin. Samalla pitäisi ymmärtää ja hahmottaa myös heikkoja signaaleja ja erilaisia megatrendejä. Seudullisen strategian laatimisessa on erittäin tärkeitä hahmottaa isot asiat pienistä asioista, ja seudun yhteinen kokonaisuus ja etu.

Luottamus tulee yhteistyön ja vuorovaikutuksen kautta. Sitoutumista ei synny, jos ei ole luottamusta. Näistä asetelmista johtuen yrittäjät on otettava tiiviimmin mukaan kuntien ja seudun strategiatyöhön. Strategian laatimisen tärkeys korostuu erityisesti niissä tilanteissa, kun kunnissa ja seudulla alkaa mennä heikommin. Strategian laatiminen pitää aloittaa ajoissa, ennen kuin on liian myöhäistä. Yhtä tärkeää on tehdä eri tilanteissa valintoja ja päätöksiä alueen ja pk-yritysten kehittämiseksi.

## **Verkostoituminen**

*Kunnan, kehittämissyhtiön ja yrityksen välisessä yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa on parantamisen varaa. Yksikään yritys ei maininnut Ylä-Savon Kehitys Oy:n olevan yrityksen verkostokumppani. Tutkimustulos on huolestuttava, jos seudun yritykset eivät tunnusta kehittämissyhtiötä verkostokumppanikseen. Kunnilla ja yrityksillä on keskenään sekä epämuodollisia että muodollisia verkostosuhteita. Ensisijaisesti kunnallisjohtajien tehtävänä on luoda operatiivisella tasolla tiiviitä verkostosuhteita kaikkiin pk-yrityksiin. Verkostosuhteiden rakentamiseen ja ylläpitämiseen on osallistuttava kunnan vaikuttajaeliittiin kuuluvien luottamushenkilöiden. Ongelmana on se, että keskeiset luottamushenkilöt saattavat vaihtua joka neljäs vuosi, jolloin yrityksiin ei synny niin kiinteitä suhteita kuin toivoisi. Kuntien johtavat viranhaltijat ja yritysten toimitusjohtajat saattavat vaihtua vieläkin tiheimmin.*

Tärkeätä on se, että viranhaltijoista ja luottamushenkilöistä riippumatta kunta instituutiona omaksuu yrittäjyyttä arvostavan ja tukevan toimintakulttuurin. Verkostoituminen ei saa olla kuitenkaan itseisarvo, vaan siitä on ensinnäkin oltava sekä toiminnallista että taloudellista hyötyä eri osapuolille. Toinen asia on luottamus, koska kaikkien osapuolten on voitava luottaa siihen, että verkostossa toimivilla on yhteiset pelisäännöt, niitä noudatetaan ja kaikki hyötyvät verkoston toiminnasta ainakin pitkällä tähtäimellä. Kolmas keskeinen asia on sitoutuminen. Ilman sitoutumista verkosto toimii vajavaisesti. Verkosto ei voi toimia niin, että osapuolet osallistuvat verkoston toimintaan omien mieltymyksiensä mukaisesti vain satunnaisesti.

Kunnallisjohtajat, Ylä-Savon Kehitys Oy:n yritysneuvojat, projektityöntekijät ja tilayhtiöiden henkilökunta tekevät yritysvierailuja yrityksiin. Mitä pienempi kunta, sitä tiiviimmät ovat kunnallisjohtajien yhteistyösuhteet yrityksiin. Sen sijaan Ylä-Savon Kehitys Oy:n johto ja erityisesti kuntien luottamushenkilöt ja yhtiön hallitus tekevät yritysvierailuita harvoin. Ylä-Savon Kehitys Oy:n yhteistyö hakee vielä

jossain määrin muotoaan sekä kuntien että yritysten suuntaan. Yhtiön toimintaa ei tunneta riittävän hyvin kunnissa ja yrityksissä. Kehittämissyhtiön ylimmän johdon ja mahdollisuuksien mukaan myös yhtiön hallituksen on lisättävä pk-yritysten kanssa käytävää vuoropuhelua enemmän. Erityisesti yritysten välisen verkostoitumisen kannalta olisi äärimmäisen tärkeitä, että kehittämissyhtiön kaikki työntekijät jalkautuisivat pk-yrityksiin merkittävästi enemmän kuin miten tällä hetkellä on toimittu.

Tutkimuksen perusteella nousee kolme asiaa keskiöön. Ensinnäkin se, että ainakin kuntien virkajohdon, kuntien vaikuttajaeliittiin kuuluvien luottamushenkilöiden, Ylä-Savon Kehitys Oy:n johdon ja yhtiön hallituksen on jalkauduttava merkittävästi enemmän pk-yrityksiin eri tilanteissa. Ei riitä se, että kunnallisjohtajat vierailevat pk-yrityksissä 1-2 kertaa vuodessa ja luottamushenkilöt harvemmin. Suurempien kuntien johdon ja luottamushenkilöiden on otettava käyttöön aktiivisempi toimintamalli yritysvierailujen toteuttamiseksi. Kuntien päättäjillä, kehittämissyhtiön johdolla ja hallituksella tulisi olla systemaattinen suunnitelma siitä, miten, milloin ja millä kokoonpanolla pk-yrityksissä käydään. Pienissä kunnissa tämä ei liene liian iso tehtävä, koska kunnissa ei ole liikaa pk-yrityksiä. Säännölliset yritysvierailut ja yrittäjätapaamiset ovat erinomainen tapa osoittaa yrittäjille, että heidän työtään arvostetaan. Kyse ei ole ajankäytöstä, vaan halusta ja tahdosta, yrittäjyyttä aidosti arvostavasta toimintakulttuurista.

Toiseksi, kuntien ja Ylä-Savon Kehitys Oy:n on otettava käyttöön kolmikantamalli, jossa ovat mukana myös kuntien yritykset. Näihin kolmikantakeskusteluihin osallistuisivat vuorollaan jokaisen kunnan ylin virka- ja luottamusjohto, kunnan keskeisimmät pk-yritykset ja Ylä-Savon Kehitys Oy:n edustajat. Suuremmissa kunnissa neuvottelupöydässä voisivat olla osallisena yritykset toimialoittain. Nämä keskustelut edesauttaisivat yrityksiä esimerkiksi verkostoitumisessa, mahdollisten uusien innovaatioiden ja liiketoimintaideoiden syntymisessä.

Kolmanneksi on tärkeitä, että Ylä-Savon Kehitys Oy:n hallituksessa olevat kuntien luottamushenkilöt ja kunnallisjohtajat kertovat kukin oman kuntansa kunnallishallitusten jäsenille avoimemmin yhtiössä vireillä olevista asioista lukuun ottamatta liikesalaisuuden piiriin kuuluvia asioita. Avoimuus hälventää epäluuloja ja lisää luottamusta yhtiön toimintaan. Myös yhtiön johdon tulisi lisätä yhteydenpitoa kunnallishallituksiin. Yrittäjäyhdistykset ovat tärkeitä toimijoita, joiden merkitystä ei pidä väheksyä paikallistasolla kunnissa. Yhdistykset voivat merkittävästi kehittää yrittäjien ja kunnan välisiä suhteita myönteiseen suuntaan niin halutessaan.

*Klusterit ja niiden merkitys* osoittautui haasteelliseksi teemaksi, koska toimijoilla on erilaiset yhteistyökumppanit ja intressit. Kunnat ovat olleet mukana maito-, metsä-, metalli- ja matkailutoimialojen kehittämissyhteisöissä Ylä-Savon Kehitys Oy:n kautta, mutta varsinaisten yritysklustereiden syntymiseen elinkeinopolitiikalla ei ole paljon vaikutettu. Vieremän kunta erottuu kuitenkin muista kunnista selvimmän edukseen, koska kunnassa on Ponsen kumppanuuskylä sekä kunnan ja tilayhtiön toimenpiteillä, kuten esimerkiksi teollisuushallien rakentamisella on edistetty ryppäiden syntymistä. Kylässä toimii metsäkoneita valmistava Ponsse Oyj ja useita Ponsen alihankkijoita. Alihankkijat ovat tulleet kuntaan Ponsen ansiosta ja yhtiön houkuttelemana.

Ylä-Savossa on löydettävissä strategisen verkoston (Jarillo 1988; Kohtamäki 2005, 26, 254, 257-258) piirteitä, koska esimerkiksi Ponsse toimii seudulla eräänlaisena ve-

turi- ja kärkiyrityksenä, jonka ympärille on muodostunut alihankintatoimintaa ja kumppanuuksien tiivistymä. Vaikka seudulla on vähän varsinaisia isoja yritysklusteriteita (Porter 1998), edistävät ne silti yritysten välistä yhteistyötä ja kehittymistä sekä täydentävät yritysten liiketoimintaa. Samalla ne jäsentävät toimialaa ja sen ko-koa. Kyse on kaiken kaikkiaan yritysten kilpailuedusta. (Porter 1998.)

Klusteriajattelu on jäämässä seudulla osittain taka-alalle, koska entistä enemmän ollaan menossa osaamisen ja innovaatioiden kehittämiseen. Keskeistä on yritysten uudistuminen tuotekehittelyn kautta, innovaatiotoiminnan lisääminen ja tehokkuu- den parantaminen. Tämä suuntaus on perusteltu ja siihen pitää tähdätä.

Toisaalta klusteriajattelua ei saa jättää taka-alalle, koska klusterit, ryppäät ovat verkostoitumisen yksi toimintamahdollisuus ja -malli. Yritys- ja toimialaryppäitä tulisi löytää ja perustaa veturi- ja kärkiyritysten ympärille. Klusteriajattelun pohjalta tulisi omaksua hämähäkinseinin muotoinen verkostomalli, jonka keskiössä on alue- en veturi- ja kärkiyritys. Seitin reunoilla toimivat sellaiset yritykset, joilla on liike- toimintasuhteita pääasiassa veturi- ja kärkiyrityksen, mutta samalla myös muiden seitissä mukana olevien yritysten kanssa. Alueelle tulisi saada synnytettyä useita seittejä, jolloin seitit voisivat olla vierekkäin sekä laajeta ja kiinnittyä verkon tavoin toisiinsa isommaksi seitiksi. Tärkeätä on se, että seudulle syntyy ja kehittyy eri toi- mialoilta Ponsen kaltaisia veturi- ja kärkiyrityksiä.

Kuntien ja Ylä-Savon Kehitys Oy:n tehtävänä on edistää ryppäiden syntymistä samalla tavalla kuin Vieremä on tehnyt, vaikka siihen liittyy tietyt riskit erityisesti talouslaman aikana. Jos mitään ei tehdä, riskiä ei oteta, niin voidaan olla varmoja, ettei mitään kehittymistä tapahdu kunnassa ja seudulla.

*Verkostoitumisen keskeiset haasteet* voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin haasteisiin. Ulkoiset haasteet liittyvät niihin tilanteisiin, kun toimijat etsivät itselleen verkos- tokumppania tai pyrkivät tietyn verkoston jäseneksi. Sisäiset haasteet liittyvät eri tilanteisiin, miten verkoston jäsenet toimivat verkostossa. Toimijalla pitää olla jotain substanssiosaamista ja sen on tuotava verkostoon jotain lisäarvoa, jotta se pääsee verkoston jäseneksi. Kuntien ja erityisesti Ylä-Savon Kehitys Oy:n tehtävänä on jär- jestää sellaisia mahdollisuuksia, että yritykset, joilla on yhteisiä tarpeita ja motiivei- ta, kohtaavat erilaisilla foorumeilla ja verkostoitumista syntyy. Erityisesti Ylä-Savon Kehitys Oy:n tehtävänä olisi löytää yritysverkostoon ne oikeat kumppanit ja yhdis- tää verkoston osat yhteen "connecting people" -tyyliin. Ylä-Savon Kehitys Oy voisi myös selvittää, mitä palveluita alueen yritykset voisivat tarjota toisille yrityksille. Tällöin yrityksille tulisi vähitellen mielikuva alueen verkosto-osaajista.

Verkostojen rakentaminen edellyttää laajaa yrityskantaa, jotta ne toimisivat te- hokkaasti. Nyt kun seudulle on laadittu seudullinen elinkeinostrategia, kehittämis- yhtiön on otettava näkyvämpi rooli alueellisen kehittäjäverkoston muodostamisessa (Linnamaa & Sotarauta 2001, 63). Ylä-Savon seudun kehittäjäverkostoon on koottava sellaisia toimijoita, jotka omalla toiminnallaan ja keskinäisellä yhteistyöllä vaikutta- vat olennaisesti seudun kehitykseen, ja siten edesauttavat seudun yrityksiä kehitty- mään. Verkostoon on valittava seudun avainyrityksiä eri toimialoilta ja erikokoisista yrityksistä.

Kuntien tehtävänä on ylläpitää kehittäjäverkostoa. Kunnissa käytännön vastuu on kunnallisjohtajilla ja elinkeinoasioista vastaavilla työntekijöillä. Näiden tehtävä- nä on johtaa kehittäjäverkostoa, jakaa tietoa eri toimijoille ja koordinoita verkoston

toimintaa. Toimijoilla on oltava yhteiset tavoitteet ja päämäärät sekä samansuuntaiset näkemykset verkoston tärkeydestä ja merkityksestä. Yritysverkoston ja kehittäjäverkoston toiminnan kannalta on tärkeitä verkoston sisällä vuorovaikutuksen ja yhteistyökykyisyyden ylläpitäminen eri toimijoiden välillä. Verkostossa olevilla toimijoilla on oltava vahva ammattitaito ja osaaminen, jotta verkosto toimii hyvin eri tilanteissa. Jokaisen on ansaittava paikkansa verkostossa.

Haasteena on verkoston aktiivisena pitäminen ja verkosto-osaaminen (Hakanen ym. 2007, 22, 24). Verkosto-osaaminen on tärkeä asia verkoston käytännön toimivuuden kannalta, jotta tieto kulkee verkoston sisällä ja toimijoilla on verkostossa yhteinen toimintakulttuuri. Verkoston ylläpitämiseen on osallistuttava kaikkien verkoston jäsenten, mutta verkoston jäsenillä voi olla erilaisia rooleja verkostossa riippuen osapuolten sitoutumisesta ja verkoston mukanaan tuomista hyödyistä. Keskinäinen luottamus, sen rakentaminen ja ylläpitäminen ovat verkoston toiminnan kannalta tärkeät tekijät (Mackinnon ym. 2004, 100-102; Vuorinen 2005, 264-270; Hakanen ym. 2007, 22, 24; Miller ym. 2007, 640), johon on osallistuttava kaikkien verkoston jäsenten.

### **Elinkeino- ja yritys rakenne**

*Kunnan elinkeinopolitiikalla on vaikutettu elinkeino- ja yritys rakenteen muuttumiseen kunnassa 2000-luvulla.* Kuntapäätäjistä enemmistö, seutuvaikuttajat ja yrittäjistä lähes puolet arvioi, että kunnan elinkeinopolitiikalla on vaikutettu kunnan elinkeino- ja yritys rakenteen muuttumiseen kunnassa 2000-luvulla. Vaikuttaa siltä, että yrittäjät eivät tunne kuntien elinkeinopolitiikan sisältöä ja toimenpiteitä tai eivät seuraa, mitä toimenpiteitä kunnat tekevät yrittäjyyden ja liiketoiminnan edistämiseksi eri tilanteissa. Varpaisjärven kuntapäätäjät ja yrittäjät olivat samaa mieltä siitä, että Varpaisjärven kunnan harjoittama elinkeinopolitiikka on vaikuttanut selvästi kunnan elinkeino- ja yritys rakenteen muuttumiseen kunnassa. Pielaveden kunnassa asia nähtiin päinvastoin.

Yleisesti ottaen kuntien elinkeinopolitiikalla on ollut myönteinen merkitys elinkeino- ja yritys rakenteen muuttumiseen kunnassa 2000-luvulla. Lähes kaikissa Ylä-Savon kunnissa on lisääntynyt joko mekaaninen puunjalostusteollisuus tai teknologiateollisuus. Kunnat ovat käyttäneet elinkeino- ja yritys rakenteen muuttamiseen useita keinoja. Tilayhtiöitä on perustettu, toimitiloja on rakennettu yrityksille, kunnat ovat panostaneet elinkeinoilmaston ja yritysneuvonnan laatutason parantamiseen. Kuntien kaavoituspolitiikka on ollut yritysmyönteistä. Kunnat ovat sitoutuneet myös yksittäisten yritysten tukemiseen.

Kuntien aktiivisella, yrittäjyyttä arvostavalla ja uusia mahdollisuuksia etsivällä elinkeinopolitiikalla voidaan vaikuttaa kuntien elinkeino- ja yritys rakenteen muuttumiseen. Kuntien elinkeinopolitiikalla on ollut myönteinen merkitys niissä kunnissa, joissa kuntien virkamiehet hoitavat elinkeinoasioita aktiivisella otteella tai elinkeino- ja yritysasiat hoidetaan siihen erikoistuneiden tilayhtiöiden kautta. Elinkeinopolitiikan eriyttäminen kunnasta siihen erikoistuneille tilayhtiölle on tuonut elinkeinopolitiikan laatuun ja sisältöön lisää tehokkuutta ja ammattitaitoa.

Kuntien ja yritysten välinen päämäärätietoinen yhteistyö näyttäisi tuovan parhaimman tuloksen elinkeino- ja yritys rakenteen muuttamiseen kunnassa. Yhteiskunnan rakennemuutos ja globaalit markkinavoimat vaikuttavat merkittävästi osaltaan yritysten sijoittumiseen kuntiin ja siten kuntien elinkeino- ja yritys raken-

teen muuttumiseen.

*Kehittämissyhtiön elinkeinopolitiikalla on jossain määrin vaikutettu elinkeino- ja yritysra-  
kenteen muuttumiseen seudulla 2000-luvulla. Kuntapäätäjistä hieman yli puolet, seutu-  
vaikuttajat ja yrittäjistä lähes puolet arvioi, että kehittämissyhtiön harjoittamalla elin-  
keinopolitiikalla on vaikutettu elinkeino- ja yritysra-  
kenteen muuttumiseen seudulla 2000-luvulla. Kehittämissyhtiön harjoittaman elinkeinopolitiikan sisältöä ja toimen-  
piteitä ei tunneta tai ei seurata, mitä toimenpiteitä kehittämissyhtiö tekee yrittäjyyden  
ja liiketoiminnan edistämiseksi eri tilanteissa. Kehittämissyhtiön käyttämiä keinoja  
ovat olleet hanketyö ja yritysneuvonta.*

Rautainen Savo -hanke on vaikuttanut myönteisesti siihen, että seudulla on li-  
sääntynyt teollisuuden osuus ja teknologiateollisuus on noussut merkittäväksi työn-  
antajaksi. Ehkä muutos olisi tapahtunut ilman kyseistä hanketta. Rautainen Savo  
-hankkeen merkitystä ei voi kuitenkaan väheksyä, koska alihankintaverkostot ovat  
lisääntyneet teknologiateollisuudessa. Yritykset ovat olleet avainasemassa muutok-  
sen aikaansaamisessa. Kehittämissyhtiön toimenpiteillä, kuten hanketoiminnalla ja  
yritysneuvonnalla on voitu eri tilanteissa auttaa yrityksiä selvittämään yritysten  
perustamistilanteeseen ja laajennushankkeisiin liittyviä toiminta- ja liiketoiminnan  
kehittämismahdollisuuksia. Erityisesti pienet alkavat yritykset tarvitsevat kehittä-  
missyhtiön palveluita yritystoiminnan alkuvaiheessa ja eri tilanteissa yrityksen kas-  
vun aikana. Yrittäjistä puolet oli sitä mieltä, että oman kunnan ja seudun elinkei-  
no- ja yritysra-  
kenteen muuttuminen on vaikuttanut myönteisesti oman yrityksen  
kehittymiseen. Perusteluna oli se, että maataloudesta on vapautunut hyvää työvoi-  
maa teollisuuden tarpeisiin. Erityisesti kasvuyrityksille tämä on tärkeätä, jotta kun-  
nissa ja seudulla on tarjolla hyvää työvoimaa pk-yrityksille.

*Kunnan elinkeinopolitiikan haasteet elinkeino- ja yritysra-  
kenteen näkökulmasta olivat  
moninaiset. Kunnan elinkeinopolitiikan keskeisimmät haasteet ovat kuntien elin-  
keino- ja yritysra-  
kenteen monipuolistaminen, ammattitaitoisen työvoiman saami-  
nen yrityksiin, olemassa olevien yritysten pysyminen ja uusien yritysten saaminen  
kuntiin, kuntien vetovoimaisuuden lisääminen sekä kunnan ja yritysten välisen  
vuorovaikutuksen lisääminen. Kuntien vetovoimaisuuteen vaikuttavat useat eri tek-  
ijät, kuten esimerkiksi kunnan yleinen tunnettavuus, asuin- ja elinympäristö, kult-  
tuuriympäristö, kauppojen palvelutaso ja julkiset palvelut.*

Keskeisin vetovoimatekijä on kuitenkin hyvän maineen omaavat yritykset ja yri-  
tyskanta. Sellaiset yritykset, joilla on omistajasta riippumatta paikkakunnalla jatku-  
vuutta. Kunta ei ole mitään, jos siellä ei ole yritystoimintaa. Kunnan vetovoimaisuus  
lähtee yrityksistä, mistä johtuen yritysten merkitys on kunnan olemassa ololle elin-  
ehto.

Kuntien pitää profiloitua elinkeinopolitiikassa. Kuntien on päätettävä, mihin toi-  
mialoihin kannattaa panostaa ja osoittaa tukitoimia. Tämä edellyttää sitä, että kunti-  
en johtavat viranhaltijat ja luottamushenkilöt pystyvät näkemään vähän kauemmas,  
ennakoimaan tulevia muutoksia, hahmottamaan erilaisia vaihtoehtoja ja valitse-  
maan parhaimmat vaihtoehdot elinkeinopolitiikassa. Yrityksiä on tuettava uuden  
teknologian hyödyntämisessä ja innovaatiotoiminnan lisäämisessä. Jos ei taloudelli-  
sesti, niin on ainakin kannustettava yrityksiä tähän.

Kuntien elinkeinopolitiikassa on panostettava yrittämismahdollisuuksien esiin-  
tuontiin, uusyrityshankintaan ja uusyrityspotentiaalain luomiseen. Yritysideoita



liikkuu maailmalla paljon, kyse on vain siitä, kuka ottaa ne eri tilanteissa kiinni ja ryhtyy jalostamaan niistä uutta kukoistavaa tuotetta tai palvelua. Yritysten lopettaminen, siirtyminen toiselle paikkakunnalle tai konkurssit ovat lähes aina kunnalle menetys. Toisaalta yritysten vaihtuvuus voi olla myös mahdollisuus, jolloin lopettaneen yrityksen tilalle tulee hyvin menestyvä ja työllistävä yritys.

*Kehittämisyhtiön elinkeinopolitiikan haasteet elinkeino- ja yritysraakenteen näkökulmasta* olivat jossain määrin samat kuin kuntien kohdalla. Keskeisin haaste on elinkeino- ja yritysraakenteen monipuolistaminen seudulla ja ammattitaitoisen työvoiman saaminen yrityksiin. Haasteena on myös seudun vetovoimaisuuden lisääminen ja seudun yhtenäisenä säilyminen. Seudun vetovoimaisuudesta huolehtiminen kuuluu sekä kuntien että kehittämisyhtiön tehtäviin. Yhtenä keskeisenä haasteena on kehittämisyhtiön panostaminen kehittyviin ja kasvaviin toimialoihin. Yhtiön pitäisi ottaa vahvempi rooli koulutuspolitiikan ohjaamisessa oppilaitosten suuntaan, jota seudulla on tarjolla yritysten tarpeisiin ammattitaitoista koulutettua työvoimaa. Kaikkein keskeistä on koulutuksen ennakointi. Toinen asia on se, kuinka nuoret saadaan kiinnostumaan teollisuuden ammateista. Yksi vaihtoehto on lisätä yhteistoimintaa perusasteen kanssa antamalla enemmän tietoa teollisuuden ammateista. Perusasteen yläkoulujen oppilaiden tulisi tehdä yritysvierailuja merkittävästi enemmän kuin mitä nykyisin tehdään.

Kehittämisyhtiön on autettava yrityksiä viennissä, koska erityisesti pienyrityksillä on puutteita kansainvälistymistaidoissa. Pk-yritysten on pystyttävä vastaamaan ympäristössä tapahtuviin muutoksiin ja kehittymään muutoksen mukana. Kunnan ja seudun elinkeino- ja yritysraakennetta ei monipuolisteta hetkestä, vaan kyse on sitoutumista pitkäjänteiseen ensisijaisesti omiin vahvuuksiin perustuvaan kehittämistyöhön, jossa sattumallakin voi olla oma tärkeä myönteinen merkitys.

## **Osaaminen**

*Elinkeinopolitiikkaa toteuttavan henkilöstön osaamiseen* oltiin tyytyväisiä. Kuntien, kehittämisyhtiön ja tilayhtiöiden elinkeinopolitiikan toimijat ovat ammattitaitoisia, ja heidän osaamisen taso on 2000-luvulla koko ajan parantunut. Koulutus on eduksi, mutta myös tekemällä oppii. Tutkimuksessa korostui kokemuksen merkitys. Kokemus lisää osaamista ja tuo varmuutta elinkeinoasioiden hoitamiseen. Pitkään elinkeinopolitiikassa mukana olleet toimijat tuntevat yritykset sekä yritys- ja kehittäjäverkot. Elinkeinopolitiikan harjoittaminen on pitkäjänteistä työtä, mistä johtuen on suotavaa, että toimijat eivät vaihdu tiheästi. Sama henkilö luo turvallisuuden tunteen, kun yrityksen kehittämisestä keskustellaan yrityksen kanssa.

Toisaalta henkilökuntaa on rohkeasti myös vaihdettava, jos luottamus horjuu. Luottamus rakentuu kokemuksen kautta. Luottamus saavutetaan tekemällä asioita yhdessä yrittäjien kanssa eri tilanteissa. Elinkeinopolitiikan toimijoiden on tärkeää saavuttaa erityisesti yrittäjien, mutta samalla myös omistajien luottamus.

Vuorovaikutusta on lisättävä yritysten suuntaan erityisesti laman ja taloustaantumien aikana. Yrittäjiä ei saa jättää yksin. Yritysneuvonnan laatutasoon on kiinnitettävä huomiota. Korkea laatu takaa sen, että yhtiön palveluilla on kysyntää. Yhtiöllä on oltava kilpailukykyiset palvelut. Henkilökunnan rekrytointiin, uudistumiskykyyn ja kouluttautumiseen on panostettava. Yritysneuvontaan, projekteihin ja hankkeiden vastuuhenkilöiksi on palkattava ammattitaitoista hyvän koulutuksen ja

käytännön yritystoiminnan omaavia henkilöitä. Kehittämissyhtiön on kiinnitettävä erityistä huomiota projektityöntekijöiden palkkaamiseen, jotta projektit tuottaisivat tulosta. Projektit eivät voi olla vastavalmistuneiden maistereitten käytännön opinahjoja, joissa hankitaan ensimmäiset kosketuspinnat käytännön yrittäjyyteen.

Elinkeinopolitiikan korkeakoulussa ollaan erityisesti silloin, kun kuntaan tai seudulle tulee yritystakaiskuja. Kehittämissyhtiön henkilökunnan tulee toimia yrityslähtöisesti, ei byrokraattisesti. Yhtiössä on myös paljon erikoisosaamista, jolloin haasteeksi tulee keskinäisen tiedon hyödyntäminen yhtiön sisällä eri tilanteissa. Jos yhtiössä ei ole erikoisosaamista jostain yksittäisestä yritysasiasta, on sitä palvelua hankittava muualta.

Kuntien, kehittämissyhtiön ja tilayhtiöiden päättäjien on määriteltävä elinkeinopolitiikan käytännön toimijoille viitekehys, jonka puitteissa toimijat voivat neuvotella ja sopia yrittäjien kanssa yritysten kehittämisestä, jotta yrittäjät voivat luottaa siihen miten yrityksen kehittämisasioita viedään joustavasti ja tehokkaasti hyvään lopputulokseen ilman turhia muita interventioita. Henkilöstön on seurattava toimialojen kehittymistä ja oltava muutoinkin aikaansa edellä kehittämistoiminnassa. Kuntien, kehittämissyhtiön ja tilayhtiöiden on säännöllisesti arvioitava oman henkilökunnan pätevyyttä ja palvelun laatutasoa esimerkiksi itsearviointilla, asiakaspalvelukyseylyillä ja kehityskeskustelujen avulla.

*Osaaminen on muuttunut 2000-luvulla.* Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä tarvitaan yhä enemmän erilaisia taitoja elinkeinopolitiikan toimijoilta eri tilanteissa. Taitovaatimukset ovat kasvaneet 2000-luvulla. Sosiaaliset taidot ovat äärimmäisen tärkeitä kaikessa inhimillisessä toiminnassa. Tarvitaan lisää erityisesti vuorovaikutustaitoja ja johtamiskokemusta. Toimijoiden on ymmärrettävä yrittäjien ajattelua ja kieltä. Johtamiskokemuksen hankkiminen on tärkeätä, koska nykyään kunnissa ja kehittämissyhtiössä johdetaan entistä enemmän ammattilaisia. Johtajilla itsellään on oltava osaamista, jotta heitä arvostetaan. Haasteena on kunnan ja yritysten näkemysten yhteensovittaminen eri tilanteissa. Myös kokonaisuuksien ja erilaisten trendien ymmärtäminen on tärkeätä.

Kuntapäättäjät tarvitsevat lisää yritystoiminnan yleistä tuntemusta ja globaalitalouden parempaa ymmärtämistä. Kuntapäättäjien pitää syventyä ja tutustua enemmän yrittäjien arkeen ja käytännön liiketoiminnan kehittämiseen. Kunnan kokonaisvaltaisen kehittämisen kannalta olisi suotavaa, että valtuustoissa olisi enemmän yrittäjiä. Jos ei ole, tärkeintä on se, että kuntapäättäjillä on positiivinen asenne yrittäjyyttä kohtaan, valtuusto arvostaa yrittäjiä ja on kiinnostunut yritystoiminnan kehittämisestä.

## **Toimintaympäristö**

*Kunnan ja seudun sijainnin merkityksestä yrityksen kehittämiseen* käytiin mielenkiintoista keskustelua. Kaikki kuntapäättäjät ja yrittäjistä yli puolet katsoi, että sijainnilla on suuri merkitys yrityksen kehittämiseen. Seutuvaikuttajat ja yrittäjistä vajaa puolet oli sitä mieltä, että sijainnilla on merkitystä, mutta se ei ole ratkaiseva tekijä yrityksen kehittämisessä. Hyvät liikenneyhteydet mahdollistavat yrityksen kehittämisen (Littunen 1991, 61-66; Ikola ym. 2004, 52). Huono sijainti lisää yrityksen kuljetuskustannuksia, mutta yritys voi kompensoida ylisuuret kuljetuskustannukset olemalla kustannustehokkaampi jossain toisessa asiassa. Yrityksen sijaintipaikan valintaan vaikuttaa mm. työvoimatekijät (Littunen 1991, 61-66; Niittykangas 1994, 9-10, 16;

Hautamäki 2000, 120-131).

Koska yritykset korostavat ammattitaitoisen työvoiman palkkaamista ja yrityksessä pysymistä yrityksen kehittämisessä, tulisi kuntien kiinnittää erityistä huomiota mm. asuinympäristön viihtyvyyteen, turvallisuuteen sekä vapaa-ajan palvelujen järjestämiseen ja laatutasoon. Pitää muistaa, että myös maaseutualueet voivat tarjota pk-yritysten kasvulle suotuisat puitteet (Kalantaridis & Christos 2009) ja se alue korjaa potin, joka tarjoaa yrityksessä työskenteleville turvallisen ja virikkeellisen elinympäristön (Niitykangas 2007, 32).

Sijainnista, luonnonolosuhteista ja elinkeinorakenteesta johtuen seudun elinkeinopolitiikka pitää perustua ensisijaisesti seudun omiin luontaisiin vahvuuksiin ja niiden kehittämiseen. Erityisen tärkeitä on vahvojen toimialojen puu- ja teknologia-teollisuuden edelleen kehittäminen, alihankintatoiminnan lisääminen, tutkimus- ja kehittämistoimintaan panostaminen, jalostusasteen nostaminen sekä uusien mahdollisuuksien etsiminen.

*Kunnan ja seudun asuin- ja elinympäristön houkuttelevuuteen vaikuttavat tekijät ovat moninaiset. Työpaikka on ihmisille tärkeä. Alueelta on löydyttävä työpaikka mielellään molemmille perheenjäsenille. Työntekijät eivät vaihda työpaikkaa pelkästään työn takia, vaan valintaan vaikuttavat useat eri tilannetekijät. Sen vuoksi on tärkeää, että väestön vähenemisestä huolimatta myös näillä seuduilla kehitetään julkisia palveluita ja muita palveluita.*

Kuntien on jatkossa kiinnitettävä entistä enemmän huomiota asuin- ja elinympäristön laatutekijöihin lisäämällä virkistys- ja viheralueita sekä parantamalla taajamien liikenneturvallisuutta. Kunnilla on kaavoitusmonopoli. Kunnat voivat vielä parantaa oman asuin- ja elinympäristönsä viihtyvyyttä oikeilla kaavoitusratkaisuilla ja suuntaamalla määrärahoja taajamien ja teollisuusalueiden fyysisen ilmeen parantamiseen. Uusia teollisuushalleja ja toimitiloja rakennettaessa tulee kiinnittää huomiota niiden julkisivuun, koska myös ne vaikuttavat kunnan julkisuuskuvaan. Kuntien tulee kiinnittää huomiota kaavoitusratkaisuihin myös siihen, että uusista asuin- ja teollisuusalueista tulee taajamamiljöön ja sen lähialueen kannalta riittävän vetovoimaisia.

Kuntien vetovoimaisuus koostuu useista eri tekijöistä, joihin yritykset ja yritysten työvoima kiinnittävät huomiota. Sen vuoksi on tärkeää, että kuntien peruspalvelut ja siihen liittyvä fyysinen ympäristö on kokonaisuuden kannalta kunnossa ja hyvin hoidettu. Työ ei lopu koskaan kesken, aina on parannettavaa, myös teollisuusalueilla.

Jos kehittämissyhtiö on seudun ääni ja kasvot, sen on otettava näkyvämpi rooli seudun asuin- ja elinympäristön parantamisessa. Vaikka tämä tehtävä ei ole yhtiön tärkeimpiä tehtäviä, sen pitää intensiivisemmin vaikuttaa esimerkiksi seudun keskuskaupungin teollisuusalueiden kaavoitussuunnitelmiin, koska yhtiöllä on tai pitäisi olla paras tieto ja näkemys alueen yritysten kehitystarpeista ja mahdollisesta uudesta yritystoiminnasta. Seudun vetovoimatekijöiden pitää perustua todellisuuteen. Kehittämissyhtiön on osaltaan markkinoitava seutua mm. luonnonkauniina, viihtyisänä, turvallisenä lähipalvelujen asuin- ja elinympäristönä. Kehittämissyhtiön on jatkossa suunnattava hankerahoitusta sellaisiin koko seutua hyödyttäviin asuin- ja elinympäristöä parantaviin hankkeisiin, joilla on seudun myönteisen tunnetavuuden ja seutukuvan kannalta merkitystä. Seudulla on oltava vetovoimaisia kes-

kiasteen oppilaitoksia. Kehittämisyhtiön on jalkauduttava enemmän myös alueen oppilaitoksiin ja tuotava seutua ja seudun yrityksiä esille oppilaitosten oppilaille. Tämä on tärkeätä, jotta seudulla opiskelevat oppilaat saadaan kiinnitettyä Ylä-Savoon.

*Elinkeinopoliittisella ilmastolla on tärkeä merkitys, jopa suuri merkitys yritystoiminnan kehittämismahdollisuuksiin paikkakunnalla (Niittykangas 2003, 196-200). Kuntien ja kehittämissyhtiön tehtävänä on ylläpitää ja kehittää elinkeinoilmastoa myönteiseen suuntaan (Meyer-Stamer 2005, 240) sekä tukea ja saattaa yrityksiä yhteen yrittäjyysilmaston kehittämiseksi (Wuori ym. 1999, 20-21) eri tilanteissa. Kunnilla ja kehittämissyhtiöllä on oltava kokonaisvastuu elinkeinopoliittisen ilmaston kehittämisessä (Wuori ym. 1999, 20-21). Hyvä elinkeinopoliittinen ilmapiiri syntyy yksilöiden vuorovaikutuksen summana. Hyvä ilmapiiri syntyy luottamuksesta ja kannustavasta suhtautumisesta yrittäjiin ja yrittäjyyteen. Kuntien ja seudun elinkeinopoliittikan toimijoiden on oltava notkeita, letkeitä ja puhuttava yrittäjien kanssa samaa kieltä yrittäjyyden ja liiketoiminnan tärkeydestä, jotta elinkeinopoliittinen ilmasto on kunnassa ja seudulla hyvä. Yritysten välinen verkostoituminen parantaa ja vahvistaa myös yrittäjähenkä ja yrittäjyysilmastoa.*

### **7.1.3 Elinkeinopoliittikan toimintamallit**

Tutkimuksen kolmantena alatehtävänä oli selvittää, *kuinka paikallisen elinkeinopoliittikan toimintamallit ovat muuttumassa?* Tutkimuksessa haettiin vastausta tutkimustehtävään selvittämällä elinkeinopoliittikan toimintamallit.

*Kuntien elinkeinopoliittikka on muuttunut 2000-luvulla siten, että yrittäjät tai yrittäjähdistysten edustajat pyritään ottamaan mukaan esimerkiksi kuntien elinkeinostrategioiden laadintatyöhön. Tämä on oikea suunta, mutta toiminnan pitää olla jatkuvaa. Yrittäjien ja kunnan välisiä suhteita on koko ajan pidettävä ajan tasalla. Tutkimuksen perusteella voidaan nostaa keskiöön neljä keskeisintä johtopäätöstä, jotka ovat 1) elinkeinopoliittisen ajattelun muuttuminen, 2) strategiatyön jäntevöityminen, 3) tilayhtiöiden merkityksen korostuminen ja 4) yhteistyön lisääntyminen kehittämissyhtiön kanssa. Elinkeinopoliittisen ajattelun laajentuminen työssäkäyntialueen kattavaksi on oikea, koska toimitilainvestoinnit ovat suuret, työvoima liikkuu ja kukin kunta vuorollaan kantakoon kortensa kehoon elinkeinojen kehittämisen saralla. Strategiatyön jäntevöityminen on perusteltua, koska toimintaympäristö muuttuu nopeasti. Tarvitaan reagoitiherkkyyttä ja eri tilanteisiin perustuvaa mukautumiskykyä. Strategioiden on muututtava ajassa ja paikassa. Strategiatyössä ei ole ratkaisevaa strategia-asiakirjan sivumäärä, vaan laatu, siihen uskominen ja sitoutuminen. Yhtälaillla on oltava pelisilmää muuttaa strategiaa tarvittaessa.*

Tilayhtiöt ovat tuoneet pienten kuntien elinkeinopoliittikkaan tehoa ja ammattitaitoa lisää. Tämä on oikea suunta. Elinkeinopoliittikassa korostuu erikoistuminen yrittäjyyden ehdoilla. Elinkeinopoliittikan operatiivinen ja konkreettinen hoitaminen on annettava alan ammattilaisten tehtäväksi. Elinkeinopoliittikka on lisääntynyt Ylä-Savon Kehitys Oy:n kanssa, koska kunnat ovat antaneet seuturahapäätösten tekemisen kehittämissyhtiölle ja muutamat kunnat myös ostavat yritysneuvontapalveluita yhtiöltä.

Kukin kunta päättäkään itsehallintonsa perusteella omista lähtökohdistaan, mikä on oikea tapa toteuttaa kuntien elinkeinopoliittikkaa. Toisaalta kaikkia kuntia ei voi

velvoittaa ostamaan esimerkiksi yritysneuvontapalveluita kattavasti kehittämissyhtiöltä, vaikka kuinka ihanteelliselta tilanteelta se tuntuisikin, koska jokaisella kunnalla on omat erityispiirteensä, tarpeet ja odotukset elinkeinopolitiikan onnistumisesta.

*Kehittämissyhtiön elinkeinopolitiikka on muuttunut 2000-luvulla.* Ylä-Savon Kehitys Oy:n perustaminen on ollut perusteltu ratkaisu vuonna 2004. Yhtiöllä on ollut aktiivinen ote elinkeinopoliittisen ajattelun uudistamisessa kohti seudullista elinkeinopolitiikkaa. Jää nähtäväksi, miten kehittämissyhtiö onnistuu suurten linjojen vetämisessä ja sitouttamisessa, kun seudulle on laadittu yhteinen Ylä-Savon elinkeinostrategia. Yrityksiä kun tuskin kovinkaan paljon kiinnostavat erilaiset strategiat, koska yritykset tekevät perustamispäätökset yritysten omista lähtökohdista käsin. Sen sijaan yritysneuvonnan antaminen ja hankkeiden koordinointi on ollut konkreettista yritys­lähtöistä toimintaa, jota yritykset edelleenkin tarvitsevat. Hanketyötä ja hankkeiden vaikuttavuutta on arvioitava jatkuvasti, jotta seuturahaa ei käytettäisi tuloksettomiin hankkeisiin.

Elinkeinopolitiikkaa tekevät ja asioita hoitavat ihmiset. Luottamushenkilöhallinnon toimivuuteen sekä henkilöstön rekrytointiin ja ammattitaitoon on kiinnitettävä jatkuvasti huomiota. Mahdolliset yhtiön sisäiset henkilöstöristiriidat on pyrittävä käsittelemään yhtiön sisällä julkisuuden ulkopuolella, koska julkinen riitely nakertaa yhtiön luottamusta ja uskottavuutta seudullisena toimijana.

*Kuntien elinkeinopolitiikan toimintamallit tulevaisuudessa* oli haasteellinen keskusteluteema. Tutkimuksessa saatiin selville, että kuntien on lisättävä merkittävästi vuorovaikutusta kuntien ja yritysten välillä. Kuntien tehtävänä on ensisijaisesti pitää yhteyttä yrityksiin, ei toisinpäin. Kuntien edustajien on jalkauduttava enemmän yrityksiin. Päävastuu kuuluu kunnallisjohtajille ja yritysneuvonnasta vastaaville henkilöille. Kunnallisjohtajien on pidettävä jatkuvasti yhteyttä pk-yrityksiin. Kuntapäätäjien pitää kiertää säännöllisesti yrityksissä esimerkiksi 2 - 3 yritystä toimialoittain kerrallaan. Kierros pitää tehdä vähintään puolen vuoden välein. Tällöin yritykset huomaavat, että kuntapäätäjät arvostavat yrityksiä, ovat aidosti kiinnostuneita kunnan yritystoiminnasta, yrittäjien tarpeista ja kehitysnäkymistä.

Ammattitaitoisen työvoiman saaminen nousi tärkeäksi asiaksi. Kuntien on kiinnitettävä huomiota mm. peruspalvelujen turvaamiseen ja saatavuuteen, asuin- ja elinympäristön viihtyvyyteen sekä vapaa-ajan palveluvalikoimaan. Kyse on perheiden hyvinvointiin liittyvistä asioista.

Yleisten edellytysten luominen yritystoiminnalle on edelleen tärkein elinkeinopoliittinen perustehtävä, josta ei voi missään olosuhteissa tinkiä. Toimitilojen fyysiseen ympäristöön on kiinnitettävä huomiota, koska se voi olla myös kilpailuvaltti. Sen sijaan yritysten henkinen työhyvinvointi ja yritysten sisäinen kehittäminen kuuluvat yrityksille, eikä kunnan pidä tehdä interventioita sille osa-alueelle. Verkostoitumisen merkitys korostui useassa kohdassa, ja jo sen edistämiseksi on lisättävä kuntien ja yritysten välistä yhteistoimintaa.

Erikoistumisen merkitys tulee esille kaikessa inhimillisessä toiminnassa, niin myös yritysneuvonnassa. Kuntien on perusteltua antaa yritysneuvonta siihen erikoistuneille toimijoille, joko seudulliselle kehittämissyhtiölle, omalle tilayhtiölle, tai yritykset voivat ostaa palvelun kunnan antamalla palvelusetelillä haluamaltaan toimijalta.

Yrittäjyyskasvatus on tärkeä asia. Perusopetuksessa yrittäjyys sisältyy läpäisyperiaatteella eri oppiaineisiin. Tässä suhteessa olisi tärkeätä, että opettajien täyden-

nyskoulutusta lisättäisiin, jotta huomattaisiin, missä sitä voitaisiin antaa ja soveltaa. Tärkeätä olisi myös huomata, että yrittäjyyskasvatusta tulisi antaa myös keski- ja korkea-asteella, jotta yrittäjyyden siemen jatkaisi kasvuun. Elinkeinopolitiikassa pitäisi panostaa myös nuoriin, jotta nuoret kiinnittyisivät kotiseudulle.

*Kehittämissyhtiön uudet toimintamallit tulevaisuudessa* oli myös haasteellinen teema. Kehittämissyhtiön on lisättävä yhteistyötä yritysten kanssa, kuunneltava yrityksiä ja otettava yritysten kehittämistarpeet huomioon omassa toiminnassaan ja toimintansa kehittämisessä. Kehittämissyhtiön on organisoitava yritysneuvonta yritysten tarpeiden pohjalta, koska yrittäjät tietävät itse parhaiten, mitä palveluita he tarvitsevat. Toimintaympäristö muuttuu nopeasti, minkä vuoksi yhtiön on säännöllisesti tehtävä palvelutarveyskyselyitä eri yrityksille ja eri toimialoilla toimiville yrityksille, jotta yhtiö pystyy paremmin vastaamaan yritysten tarpeisiin.

Yrityksiin jalkautumisen seurauksena voidaan avata paremmin portteja myös yritysten verkostoitumisen edistämiseksi. Yhtiö voisi luoda myös yrityskummiverkoston, jossa vanhemmat yrittäjät toimisivat nuorempien yrittäjien mentorina.

Yhtiön tehtävänä on saattaa asioita ja yrityksiä yhteen. Yhtiö voisi koota yritysjohtajien innovaatiopiiriin pohtimaan esimerkiksi seudun tutkimus- ja kehittämistoiminnan lisäämisen mahdollisuuksia, innovaatiotoiminnan lisäämistä sekä seudun tulevaisuuden kuvaa. Seutumarkkinointi ja seutuviestintä ovat näkyvää toimintaa. Sen vuoksi on tärkeätä, että markkinointia tehdään jatkuvasti ja seutua pidetään oikeilla teemoilla esillä sekä tarpeen mukaan tehdään kohdemarkkinointia. Yhtiön rooliin kuuluisi vallan mainiosti seutuviestinnän merkityksen korostaminen myös yrittäjien suuntaan, jotta yritykset osaltaan markkinoisivat seutua maailmalla liikkuessaan. Yrittäjille tulee antaa seudusta kuvaava markkinointisalkku, koska yritykset eivät välttämättä tunne riittävän hyvin seutua, seudun kaikkia yrityksiä ja seudun monipuolista palveluvalikoimaa.

*Tilannetekijöiden muutosten vaikutuksesta elinkeinopolitiikan toimintamalleihin ja keinoihin* käytiin mielenkiintoista keskustelua. Yritykset kilpailevat jatkossa entistä enemmän ammattitaitoisesta työvoimasta. Elinkeinopolitiikan keinot ja toimintamallit tulee suunnata sellaisiin toimenpiteisiin, joilla on konkreettista merkitystä myös yritysten henkilökunnalle. Tässä suhteessa nousee keskiöön asuin- ja elinympäristöön liittyvät tekijät.

Strategian merkitys tulee tulevaisuudessa korostumaan paikallisessa elinkeinopolitiikassa. Kuntien ja seudun strategiset päätökset vaikuttavat keskeisesti mm. johtamiseen, verkostoitumiseen sekä asuin- ja elinympäristön kehittämiseen. Kunnat ja erityisesti kehittämissyhtiö voivat toimia katalysaattorina eli kertoa verkostoitumisen mahdollisuuksista yrityksille. Tärkeätä on se, että yritykset eivät ole yksin. Yrityksillä on yhteistyökumppaneita, partnereita myös seudulla, joiden kanssa yrittäjät voivat keskustella yritystoimintaan liittyvistä asioista. Toisaalta strategia ei yksin riitä, vaan tarvitaan myös luottamusta eri toimijoiden välille, jotta kuntien ja seudun elinkeinopolitiikka tuottaa tulosta ja edistää yritysten kehittymistä.

Kehittämissyhtiön rooli on tulevaisuudessa vastuullinen, koska seudun pitää toimia avarasti, eikä sulkeutua ulkopuolisen silmissä. Seudun on oltava kiinnostava ja haluttu alue esimerkiksi sijoittajille. Kyse on siitä, mikä on seudun yhteistyön maine, henki ja ilmapiiri sekä sisäisesti että ulospäin. Kuntien on toimittava vastuullisesti ja osallistuttava yhteishengen rakentamiseen. Seudulla tulisi ottaa käyttöön ajattelupa-

tapa: ”Anna kaverin loistaa, minun vuoro tulee myöhemmin.”

Tilannetekijöiden osalta tulee huomata se, että ne ovat koko ajan mukana muutoksessa. Noususuhdanteen aikana korostuvat toiset tilannetekijät kuin laskusuhdanteen aikana. Esimerkiksi noususuhdanteen aikana tarvitaan yrityksen kasvuun ammattitaitoista työvoimaa, jolloin seudulla on oltava tarjolla yrityksen työntekijöille erilaisia asumisvaihtoehtoja.

Tutkimuksen päätehtävänä oli, *miten paikallinen elinkeinopolitiikka vaikuttaa pk-yritysten kehittymiseen?* Edellä esitetyt vastaukset tutkimuksen alatehtäviin antavat yhdessä vastauksen myös tutkimuksen päätehtävään.

## 7.2 TUTKIMUKSEN KONTRIBUUTIO

Kuntien elinkeinopolitiikkaa on tutkittu kunnallispolitiikan, kunnallisoikeuden ja kunnallishallinnon viitekehyksessä, mutta sitä ei ole sanottavammin tutkittu ja yhdistetty liiketoiminnan kehittämisen viitekehykseen. Aikaisemmat tutkimukset (Uusitalo 1994; Kahila 1997; Koski 1988; Kahila 1997; Pirkola 1997; Laukkanen & Niittykangas 2003; Sallinen 2007; Filppula 2008; Lauronen 2009) ovat tarkastelleet elinkeinopolitiikkaa suppeammasta näkökulmasta, kuin mitä tässä tutkimuksessa on tutkittu. Lisäksi hyvin harvoin elinkeinopolitiikkaa on tarkasteltu yhtä perusteellisesti ja kokonaisvaltaisesti kuin tässä tutkimuksessa. Aikaisemmissa tutkimuksissa elinkeinopolitiikkaa on tarkasteltu pääasiassa kuntien näkökulmasta, mutta tässä tutkimuksessa elinkeinopolitiikkaa tarkastellaan laajemmassa kontekstissa, koska paikallinen elinkeinopolitiikka muodostuu nykyään kunnan ja seudun elinkeinopolitiikasta.

Tutkimuksessa on mukana yrittäjyyden viitekehys, koska esimerkiksi Ylä-Savon seutu on riippuvainen pienistä teollisista yrityksistä. Näiden yritysten kehitys on myös sidoksissa toimintaympäristön tarjoamiin mahdollisuuksiin ja paikalliseen yrittäjäpotentiaaliin. Ylä-Savossa on alihankintayrityksiä, jotka ovat sijoittuneet päähankkijan läheisyyteen. Kunnat ovat kehittäneet toimintaympäristöä esimerkiksi kaavoitusratkaisulla, mikä edistää potentiaalisen yrittäjyyden realisoitumista ja toimivien yritysten kehittymistä. (Niittykangas ym. 1994; 9-10, 16.) Lisäksi paikallinen elinkeinopolitiikka vaikuttaa liiketoiminnan syntyprosessissa yrityksen käynnistys-, toteutus- ja kasvuvaiheessa (Bygrave 1994, 3). Tutkimuksessa välittyy myös kuntapäätäjien, seutuvaikuttajien ja yrittäjien näkemykset paikallisesta elinkeinopolitiikasta ja sen toimivuudesta Ylä-Savossa.

Tutkimus paljastaa, että paikallinen elinkeinopolitiikka vaikuttaa pk-yritysten kehittymiseen. Esimerkiksi metsäkoneyhtiö Ponsse Oyj:n toiminnan kehittymiseen vaikutti osaltaan myös Vieremän kunta, kun kunta otti riskin ja kunnanvaltuustossa yli 30 vuotta sitten kiireellisenä asiana päätettiin yhden äänen enemmistöllä rakennuttaa yritykselle teollisuushalli (Juutilainen 2010, 29). Tutkimus osoittaa, että paikallinen elinkeinopolitiikka on hyvin monisyinen asia, eikä ole olemassa oikeaa tapaa tai tiettyä standardia toteuttaa paikallista elinkeinopolitiikkaa. Jokainen kunta ja kaupunki sekä seutu itse päättävät, millaista elinkeinopolitiikka ne harjoittavat alueellaan. Paikallisen elinkeinopolitiikan onnistumiseen ja tuloksellisuuteen vaikuttavat hyvin monet eri ajassa ja paikassa vaikuttavat tekijät. Elinkeinopolitiikka on myös tilannesidonnaista politiikkaa. Vuorovaikutus on tärkeä kunnan ja seudun

elinkeinopolitiikan menestystekijä.

Tutkimuksessa oli mukana seudullinen kehittämissyhtiö, joka toimii kuten yritys. Kehittämissyhtiö toimii samalla alueellisena kehittäjänä. Aikaisemmissa tutkimuksissa tutkimuksen kohteena eivät ole olleet sanottavammin seudulliset kehittämissyhtiöt. Kuntien ja seudullisen kehittämissyhtiön on sovittava keskinäisestä työnjaosta. Tutkimus osoittaa, että kunta luo ensisijaisesti yleisiä edellytyksiä yritystoiminnalle ja seudullinen kehittämissyhtiö koordinoi alueen elinkeinopolitiikkaa ja vastaa alueen näkyvyydestä.

Tutkimuksessa hyödynnettiin kontingenssilähestymistapaa, strategisista johtamisteoriaa ja verkostoteoriaa, joita ei ole aikaisemmin yhdessä sovellettu elinkeinopolitiikkaa ja yrittäjyyttä koskevissa tutkimuksissa. Lähestymistapa valittiin, koska tutkimuksessa haluttiin selvittää paikallisen elinkeinopolitiikan ja pk-yritysten kehittymisen välinen vuorovaikutus erityisesti strategian, johtamisen ja verkostoitumisen tilannetekijöiden viitekehyksessä.

Tilannetekijöiden merkitys näkyy pk-yritysten kehittämisessä yritysten esi-, perustamis- ja kasvuvaiheessa. Yritykset tarvitsevat esimerkiksi kunnan tai kuntaparin omistaman tilayhtiön yritysneuvontapalveluita, tontin ja toimitilat. Kuntien ja seudullisen kehittämissyhtiön strategiassa määritellään näiden toimijoiden elinkeinopoliittinen tahtotila pk-yritysten kehittämiseksi. Kuntien ja seudullisen kehittämissyhtiön elinkeinostrategiat ja elinkeino-ohjelmat on oltava keskenään yhteensopivat, jotta strategiatyöllä voidaan vaikuttaa ja edistää yrittäjyyden ja liiketoiminnan kehittämistä. Johtamisen merkitys korostuu kunnissa ja seudullisessa kehittämissyhtiössä eri tilanteissa. Johtaminen perustuu organisaation strategiaan ja toimijoiden tekemiin linjauksiin. Johtamisen avulla kunta ja seudullinen kehittämissyhtiö linjaavat oman suhtautumistapansa esimerkiksi pk-yritysten kehittämiseksi. Yritysten välinen verkostoituminen on tärkeätä eri tilanteissa, mutta erityisesti esi- ja perustamisvaiheen jälkeen.

Tutkimuksessa määriteltiin paikallinen elinkeinopolitiikka ja strategia uudella tavalla. Kunnan ja seudun laaja-alainen yrittäjyyttä ja liiketoimintaa edistävä elinkeinopolitiikka luokiteltiin aiemmista käsityksistä poiketen neljään eri päälohkoon, jotka ovat yleinen elinkeinopolitiikka, yleinen kohdennettu elinkeinopolitiikka, uutta luova elinkeinopolitiikka ja yhteinen elinkeinopolitiikka. Lisäksi tutkimuksessa esitettiin verkostoitumisen edistämiseksi hämähäkin seittimalli, joka on ainakin maaseutumaisilla alueilla merkittävä uudelleenahmotus. Maaseutumaisille alueille on yleensä vaikea saada uutta yritystoimintaa, jolloin potentiaalisesti mahdollisuudeksi nousee alihankintatoiminnan lisääminen alueella olevan kärki- ja veturiyrityksen ympärille.

Toivottavasti tutkimus herättää akateemisissa piireissä keskustelun paikallisen elinkeinopolitiikan tärkeydestä pk-yritysten kehittämiseksi. Tutkimustyötä on tehtävä lisää yrittäjien keskuudessa, jotta yrittäjien näkemykset, tarpeet ja odotukset saataisiin paremmin selville.



### 7.3 TUTKIMUKSEN RAJOITTEET JA JATKOTUTKIMUSAIHEET

Tutkimus toteutettiin Ylä-Savossa, joka asettaa omat rajoitteensa tutkimuksen yleistettävyydelle. Tutkimustulosten yleistäminen yksittäisessä case-tutkimuksessa voidaan tehdä vain teoreettisiin olettamuksiin, mutta ei populaatioihin tai laajempiin kokonaisuuksiin (Yin 1994, 21). Tämä tutkimus osoitti, että elinkeinopolitiikkaa ei poikkeaa elinkeinopolitiikan teoreettisista malleista ja näkemyksistä. Yinnin (2003, 48-53) mukaan monitapaustutkimus on kuitenkin paremmin yleistettävissä kuin yksittäinen tapaustutkimus. Koska tutkimus oli luonteeltaan vertaileva monitapaustutkimus, voidaan tutkimuksen tuloksia hyödyntää soveltuvien osien myös muualla kuin Ylä-Savossa. Tutkimus antaa arvokasta tietoa paikallisen elinkeinopolitiikan ja pk-yritysten kehittymisen välisestä vuorovaikutuksesta ja sen toimivuudesta. Erityisesti yrittäjien kannanottoja ei voi sivuuttaa. Tutkimuksessa esitetään mm., kuinka elinkeinopolitiikan toimintamallit ovat muuttumassa ja joiden käyttöönottamisesta on hyötyä eri elinkeinopolitiikan toimijoille. Tutkimuksen tuloksia voivat hyödyntää erityisesti kuntien sekä seudullisten tai alueellisten kehittämissyhtiöiden toimijat.

Tutkimus rajattiin koskemaan Ylä-Savon seutua taloudellisten ja aikataulullisten syiden vuoksi. Tutkijalle oli myös etua siitä, että tutkija tunsu seudun ja elinkeinopolitiikan toimijat entuudestaan. Teemahaastattelu olisi ollut lähes mahdotonta toteuttaa jossain muualla alueella, koska se olisi edellyttänyt tutkijalta erittäin paljon ylimääräistä perehtymistä alueen elinkeinopolitiikkaan, elinkeinopolitiikan toimijoihin ja toimintaympäristöön.

Tutkimustyötä tulisi laajentaa muihin seutukuntiin tai jopa maakuntiin. Erityisen hedelmällistä olisi tehdä vertaileva tutkimus yrittäjyydestään tunnetun Pohjanmaan ja jonkun muun alueen välillä paikallisen elinkeinopolitiikan ja pk-yritysten kehittymisen välisestä vuorovaikutuksesta. Mielenkiintoista olisi myös selvittää, mitkä ovat yhteisen laajemman alueen elinkeinopolitiikan esteet ja menestystekijät. Tutkimuksessa nousi keskiöön elinkeinopolitiikan onnistumiseen vaikuttavana tekijänä luottamus ja sitoutuminen. Tästä syystä olisi perusteltua selvittää tarkemmin, mitkä tekijät ja asiat ovat luottamuksen ja sitoutumisen taustalla. Tutkimuksessa korostettiin verkostoitumisen merkitystä. Verkostoitumisesta on tehty paljon tutkimuksia, mutta joukkoon mahtunee vielä uusia tutkimuksia. Mielenkiintoista olisi selvittää, miten kärki- ja veturiyrityksen ympärille rakennetaan tehokas hämähäkinseinin mallin mukainen verkosto, jonka ympärille muodostuu aina uusia seittejä.

# Lähteet

- Abetti, Pier A. (2004): Government-Supported Incubators in the Helsinki Region, Finland: Infrastructure, Results, and Best Practices. *Journal of Technology Transfer* 29, 19-40.
- Airaksinen, Jenni (2004): Kehittämisen kuntayhtymä, verkostojen johtamista hierarkioiden avulla? Teoksessa: Kaija Majoinen & Janne Mäki & Terhi Tammi (toim.), *Seutujohtamisen vaihtoehtot*. Helsinki: Sisäasiainministeriö, Suomen Kuntaliitto, 105-123. [WWW-dokumentti]. <[http://www.intermin.fi/intermin/images.nsf/files/156750EE29DCA640C2256E47003EA115/\\$file/seutujohtamisen\\_vaihtoehtot\\_190204.pdf](http://www.intermin.fi/intermin/images.nsf/files/156750EE29DCA640C2256E47003EA115/$file/seutujohtamisen_vaihtoehtot_190204.pdf)>. Luettu 5.4.2008.
- Ala-Mutka, Jukka (2008): *Strategiamalli*. Economica. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Alasuutari, Pertti (1999): *Laadullinen tutkimus*. 3 uudistettu painos. Jyväskylä: Osuuskunta Vastapaino.
- Alueiden kehittämislaki (2002): Suomen asetuskokoelma 602. Helsinki.
- Amdam, Jorgen (2000): Confidence Building in Local Planning and Development. Some Experience from Norway. *European Planning Studies* 8 (5), 581-600.
- Anttila, Pirkko (2006): *Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen*. 2. painos. Artefakta 16. Tallinna: Akatiimi Oy.
- Anttiroiko, Ari-Veikko (1993): *Systeemiteoria kunnallistieteellisen tutkimuksen paradigmaattisena lähtökohtana*. Teoksessa: Ari-Veikko Anttiroiko – Olavi Kallio – Pentti Rönkkö. *Systeemiteoria kunnallistieteellisen tutkimuksen lähestymistapana*. Tampereen yliopisto kunnallistieteiden laitos, julkaisusarja 4/1993. Tampere: Tampereen yliopisto, 2-29.
- Anttiroiko, Ari-Veikko (1996): *Learning Economy. An Essay on Globalization and Learning Economy as a Challenge to Local Government*. University of Tampere. Department of Local Government Studies. Report Series 34/1996. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Aronen, Kauko (2007): Mikä on kuntien elinkeinopolitiikan vaikuttavuus? Teoksessa: Sari Saastamoinen (toim.), *Elinkeinopolitiikalla menestykseen. Onko elinkeinopolitiikka kunnan menestyksen tae?* Seminaarikirja 36. Kunnallistieteen päivät. Tampere: Kunnallistieteen yhdistys – Förening för kommunalvetenskap ry, 23-24.
- Baker, Wayne E. (1992): *The Network Organization in Theory and Practise*. In Nitin Nohria & Robert G. Eccles (eds.), *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*. Boston: Harvard Business School Press, 397-429.
- Barnett, Neil J & Crowther, David E. A. (1998): *Community Identity in the Twenty First Century. A Postmodernist Evaluation of Local Government Structure*. *International Journal of Public Sector Management* 11 (6), 425-439.
- Baron, Robert A. & Markman, Gideon D. (2000): *Beyond Social Capital: How Social Skills can Enhance Entrepreneurs' Success*. *Academy of Management Executive* 14(1), 106-116.
- Barringer, Bruce R. & Jones, Foard F. & Neubaum, Donald O. (2005): *A Quantitative Content Analysis of the Characteristics of Rapid-Growth Firms and Their Founders*. *Journal of Business Venturing* 20 (5), 663-687.
- Baum, Robert J. & Locke, Edwin A. & Smith, Ken G. (2001): *A Multidimensional Model of Venture Growth*. *Academy of Management Journal* 44 (2), 292-303.
- Beaudry, Catherine & Swann, G. M. Peter (2009): *Firm Growth in Industrial Clusters of the United Kingdom*. *Small Business Economics* 32, 409-424.

- Belussi, Fiorenza & Arcangeli, Fabio (1998): A Typology of Networks: Flexible and Evolutionary Firms. *Research Policy* 27, 415-428.
- Bennett, R. J. & Fuller, C. & Ramsden, M. (2004): Local Government and Local Economic Development in Britain: an Evaluation of Developments Under Labour. *Progress in Planning* 62, 209-274.
- Benson-Rea, Maureen & Wilson, Heather (2003): Networks, Learning and the Lifecycle. *European Management Journal* (21)5, 588-597.
- Besser, Terry L. & Miller, Nancy & Perkins, Robert K. (2006): For the Greater Good: Business Networks and Business Social Responsibility to Communities. *Entrepreneurship & Regional Development* 18 (4), 321-339.
- Bhide, Amar (1996): The Questions Every Entrepreneur Must Answer. *Harvard Business Review* 74 (6), 120-130.
- Birkinshaw, Julian & Nobel, Robert & Ridderstråle (2002): Knowledge as a Contingency Variable: Do The Characteristics of Knowledge Predict Organization Structure? *Organization Science* 13(3), 274-289.
- Blair, John P. (1999): Local Economic Development and National Growth. *Economic Development Review* 16 (3), 93-97.
- Blair, John P. (2004): How Local Competition for Economic Activity Affects National Competitiveness. *Competitiveness Review* 14 (1-2), 18-25.
- Blakely, Edward J. (1994): *Planning Local Economic Development. Theory and Practice*. London: Sage Publications.
- Blakely, Edward J. & Bradshaw Ted K. (2002): *Planning Local Economic Development. Theory and Practice. Third Edition*. Thousand Oaks California: Sage Publications.
- Bond, Patrick (2003): Debates in Local Economic Development Policy and Practice. *Urban Forum* 14(2-3), 147-164.
- Botchway, Quaye & Goodall, George and Noon David & Lemon, Mark (2002): Emergence-Based Local Economic Development Model: A Way Forward in Responding to Turbulent Operating Environments. *Entrepreneurship & Regional Development* 14(2), 155-174.
- Bourgeois, L. J & Eisenhardt, Kathleen (1988): Strategic Decision Processes in High Velocity Environments: Four Cases in the Microcomputer Industry. *Management Science* 34(7), 816-835.
- Bridge, Simon & O' Neill, Ken & Cromie, Stan (1998): *Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business*. Basingstoke: MacMillan Press ltd.
- Bruun, Santtu von (2005): Kuntien tulevaisuus. Kuntajohdon ja asiantuntijoiden näkemyksiä kuntien tulevaisuudesta. Kunta-alan tulevaisuusbarometri. Acta nro 179. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Bryan, Jane (2006): Training and Performance in Small Firms. *International Small Business Journal* 24(6), 635-660.
- Buss, Terry F. & Vaughan, Roger J. (1993): Local Economic Development in Hungary: From Communism to Democracy. *Economic Development Review* 11 (2), 51-56.
- Bygrave, William D. (1994): The Entrepreneurial Process. In Bygrave, William (ed.), *The Portable MBA in Entrepreneurship*. New York: John Wiley & Sons Inc, 1-27.
- Cabus, Peter (2001): The Meaning of Local in a Global Economy: The Regions Advocacy of Local Interests as a Necessary Component of Current Global / Local Theories. *European Planning Studies* 9 (8), 1011-1029.
- Camagni, Roberto P. (1992): Development Scenarios and Policy Guidelines for the Lagging Regions in the 1990s. *Regional Studies* 26(4), 361-374.

- Camagni, Roberto (1995): The Concept of Innovative Milieu and its Relevance for Public Policies in European Lagging Regions. *Papers in Regional Science* 74 (4), 317-340.
- Chandler, Alfred D. (1962): *Strategy and Structure*. Massachusetts: The M.I.T. Press.
- Chaston, Ian & Mangles, Terry (2000): Business Networks: Assisting Knowledge Management and Competence Acquisition within UK Manufacturing Firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 7(2), 160-170.
- Chetty, Sylvie K. & Wilson, Heather I.M (2003): Collaborating with Competitors to Acquire Resources. *International Business Review* 12, 61-81.
- Chrisman, James J. & Bauerschmidt Alan & Hofer, Charles W. (1998): The Determinants of New Venture Performance: An Extended Model. *Entrepreneurship Theory and Practise* 23(1), 5-29.
- Churchill, Neil C. & Lewis, Virginia L. (1983): The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review* 61(3), 30-50.
- Claver, Enrique & Llopis, Juan & Gascò, Jose` L & Molina, Hipo`lito & Conca, Francisco J. (1999): Public Administration. From Bureaucratic Culture to Citizen – Oriented Culture. *The International of Public Sector Management* 12 (5), 455-464.
- Cooper, Arnold C. (1993): Challenges in Predicting New Firm Performance. *Journal of Business Venturing* 8(3), 241-253.
- Cox, Anna M & Alwang, Jeffrey & Johnson, Thomas G. (2000): Local Preferences for Economic Development Outcomers: Analytical Hierarchy Procedure. *Growth and Change* 31, 341-366.
- D' Arcy, Eamonn & Giussani, Bruno (1996): Local Economic Development: Changing the Parameters? *Entrepreneurship and Regional Development* 8 (2), 159-178.
- Davidsson, Per & Kirchoff, Bruce & Hatemi-J, Abdunnasser & Gustavsson, Helena (2002): Empirical Analysis of Business Growth Factors Using Swedish Data. *Journal of Small Business Management* 40(4), 332-349.
- Davidsson, Per & Wiklund, Johan (2000): Conceptual and Empirical Challenges in the Study of Firm Growth. In Donald L. Sexton & Hans Landström (eds.), *Handbook of Entrepreneurship*. Oxford: Blackwell Publishers ltd, 26-44.
- De, Dennis (2000): SME policy in Europe. In Donald L. Sexton & Hans Landström (eds.), *Handbook of Entrepreneurship*. Oxford: Blackwell Publishers ltd, 87-106.
- Delmar, Frederic & Davidsson, Per (2000): Where Do They Come From? Prevalence and Characteristics of Nascent Entrepreneurs. *Entrepreneurship & Regional Development* 12(1), 1-23.
- Delmar, Frederic & Davidsson, Per & Gartner, William B. (2003): Arriving at the High-Growth Firm. *Journal of Business Venturing* 18, 189-216.
- Denzin, Norman K. & Lincoln, Yvonna S. (2005a): The Discipline and Practice of Qualitative Research. In Norman K. Denzin & Yvonne S. Lincoln (eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research Third Edition*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc., 1-32.
- Denzin, Norman K. & Lincoln, Yvonna S. (2005b): Paradigms and Perspectives in Contention. In Norman K. Denzin & Yvonne S. Lincoln (eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research Third Edition*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc., 183-190.
- De Propriis, Lisa (2002): Types of Innovation and Inter-Firm Co-Operation. *Entrepreneurship & Regional Development* 14(4), 337-353.
- Dobbs, Matthew & Hamilton, R.T. (2007): Small Business Growth: Recent Evidence and New Directions. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Reseach* 13(5), 296-322.
- Donaldson, Lex (2001): *The Contingency Theory of Organizations*. USA: Sage Publications, Inc.

- Drabenstott, Mark (2006): Rethinking Federal Policy for Regional Economic Development. *Economic Review* 91 (1), 115-142.
- Drazin, Robert & Van de Ven, Andrew H. (1985): Alternative Forms of Fit in Contingency Theory. *Administrative Science Quarterly* 30, 514-539.
- Duchesneau, Donald A. & Gartner, William B. (1990): A Profile of New Venture Success and Failure in an Emerging Industry. *Journal of Business Venturing* 5 (5), 297-312.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989): Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review* 14(4), 532-550.
- Elinkeinoelämän keskusliitto & Ernst ja Young (2008): Kasvun ajurit 4. Miten kasvu rahoitetaan? Kasvuyritysten ja pk-yritysten vertailua. Helsinki: Elinkeinoelämän keskusliitto & Ernst ja Young. [WWW-dokumentti]. <[http://pda.ek.fi/www/fi/tutkimukset\\_julkaisut/2008/Kasvun\\_Ajurit\\_4\\_net.pdf](http://pda.ek.fi/www/fi/tutkimukset_julkaisut/2008/Kasvun_Ajurit_4_net.pdf)>. Luettu 15.8.2009.
- Eriksson, Päivi & Koistinen, Katri (2005): Monenlainen tapaustutkimus. *Julkaisuja* 4:2005. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. [WWW-dokumentti]. <[http://www.kuluttajatutkimuskeskus.fi/files/4957/2005\\_04\\_verkkojulkaisu\\_tapaustutkimus.pdf](http://www.kuluttajatutkimuskeskus.fi/files/4957/2005_04_verkkojulkaisu_tapaustutkimus.pdf)>. Luettu 11.1.2009.
- Eriksson, Päivi & Kovalainen, Anne (2008): *Qualitative Methods in Business Research*. Great Britain: Sage Publications Ltd.
- Eskelinen, Heikki (2007): Aluekehityksen strategiat ja aluerakenteen muutoksen reunaehdot. Teoksessa: Erja Horttanainen ja Raija Salo (toim.), *Kunnat ja globalisaatio*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 18-25. [WWW-dokumentti]. <<http://hosted.kuntaliitto.fi/intra/julkaisut/pdf/p070202140505P.pdf>>. Luettu 2.4.2008.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998): *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Osuuskunta Vastapaino.
- Euroopan unioni (2000): Pienyrityksiä koskeva eurooppalainen peruskirja. [WWW-dokumentti]. <[http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/charter/docs/charter\\_fi.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/charter/docs/charter_fi.pdf)>. Luettu 1.4.2008.
- Euroopan unioni (2008): Alueiden palveluksessa. EU:n aluepolitiikka 2007-2013. Tammikuu 2008. Euroopan unionin julkaisuautoimisto.
- Euroopan yhteisöjen komissio (2003): Euroopan unionin virallinen lehti 20.5.2003. [WWW-dokumentti]. <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:FI:PDF>>. Luettu 31.10.2008.
- European Commission (2003): *Green Paper. Entrepreneurship in Europe*. Bryssel. 21.1.2003. Document Based on COM (2003) 27 Final. Bryssel: Commission of the European Communities.
- Filppula, Juhani (2008): Yrityskummit kunnallisen elinkeinopolitiikan ja yritystoiminnan kehittäjinä sekä asiantuntija-arvioijina. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Tampere: Tampereen yliopisto. [WWW-dokumentti]. <<http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-7256-5.pdf>>. Luettu 28.-29.8.2008.
- Forrant, Robert (2001): Pulling Together in Lowell: The University and the Regional Development Process. *European Planning Studies* 9 (5), 613-628.
- Freel, Mark S. (1998): Policy, Prediction and Growth: Picking Start-Up Winners? *Journal of Small Business and Enterprise Development* 5(1), 19-32.
- Freel, Mark S. (2000): Do Small Innovating Firms Outperform Non-Innovators? *Small Business Economics* 14, 195-210.
- Freel, Mark S. (2003): Sectoral Patterns of Small Firm Innovation, Networking and Proximity. *Research Policy* 32, 751-770.

- Fritsch, Michael (2008): How Does New Business Formation Affect Regional Development? Introduction to the Special Issue. *Small Business Economics* 30, 1-14.
- Fritsch, Michael & Mueller, Pamela (2008): The Effect of New Business Formation on Regional Development Over Time: The Case of Germany. *Small Business Economics* 30, 15-29.
- Fry, Louis W. & Smith, Deborah A. (1987): Congruence, Contingency, and Theory Building. *Academy of Management Review* 12(1), 117-132.
- Gadamer, Hans-Georg (2004): Hermeneutiikka. Ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa. Suomentanut Ismo Nikander. Tampere: Vastapaino.
- Gaskell, George (2000): Individual and Group Interviewing. In Martin W. Bauer & George Gaskell (eds.), *Qualitative Researching. With Text, Image and Sound. A Practical Handbook*. Great Britain: Sage Publication Ltd., 38-56.
- Genosko, Joachim (1997): Networks, Innovative Milieux and Globalization: Some Comments on a Regional Economic Discussion. *European Planning Studies* 5 (3), 283.
- Gibb, Allan A. (1993): Key Factors in the Design of Policy Support for the Small and Medium Enterprise (SME) Development Process: an Overview. *Entrepreneurship & Regional Development* 5, 1-24.
- Gibb, Allan & Adhikary, Deepak (2000): Strategies for Local and Regional NGO Development: Combining Sustainable Outcomes with Sustainable Organizations. *Entrepreneurship & Regional Development* 12(2), 137-161.
- Gilad, Benjamin & Levine, Philip (1986): A Behavioral Model of Entrepreneurial Supply. *Journal of Small Business Management* 24(4), 45-53.
- Glancey, Keith (1998): Determinants of Growth and Profitability in Small Entrepreneurial Firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 4(1), 18-27.
- Greiner, Larry E. (1972): Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review* 50, 37-46.
- Gresov, Christopher (1989): Exploring Fit and Misfit with Multiple Contingencies. *Administrative Science Quarterly* 34, 431-453.
- Grönfors, Martti (2008): Laadullisen tutkimuksen kenttätöyömenetelmät. Sofia – Vilkka. [WWW-dokumentti]. <[http://homepage.mac.com/vilkka/Kirjat/Laadullisen\\_tutkimuksen.pdf](http://homepage.mac.com/vilkka/Kirjat/Laadullisen_tutkimuksen.pdf)>. Luettu 5.3.2009.
- Guba, Egon G. & Lincoln, Yvonna S. (1994): Competing Paradigms in Qualitative Research. In Norman K. Denzin & Yvonne S. Lincoln (eds.), *Handbook of Qualitative Research*. USA: Sage Publications, Inc., 105-117.
- Guba, Egon G. & Lincoln, Yvonna S. (2005): Paradigmatic, Controversies, Contradictions, and Emerging Confluences. In Norman K. Denzin & Yvonne S. Lincoln (eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research Third Edition*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc., 191-215.
- Gubrium, Jaber F. & Holstein, James A. (2008): The Constructionist Mosaic. In James A. Holstein & Jaber F. Gubrium (eds.), *Handbook of Constructionist Research*. USA: The Guilford Press, 3-10.
- Hakanen, Matti & Heinonen, Upi & Sipilä, Petri (2007): Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita.
- Hannus, Arno & Hallberg, Pekka (2000): Kuntalaki. Porvoo: Werner Söderström lakitieto Oy.
- Hannus, Arno & Hallberg, Pekka & Niemi, Anne E. (2009): Kuntalaki. 4. uudistettu painos. Juva: WSOYpro Oy.

- Hansen, Niles (1992): Competition, Trust and Reciprocity in the Development of Innovative Regional Milieux. *Papers in Regional Science* 71(2), 95-105.
- Harisalo, Risto & Rajala, Tuija & Ståhlberg, Krister (1992): *Kunnallispolitiikka*. Helsinki: VAPK-kustannus.
- Harjula, Heikki & Prättälä, Kari (2004): *Kuntalaki – Tausta ja tulkinnat*. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: Talentum.
- Harjula, Heikki & Prättälä, Kari (2007): *Kuntalaki – Tausta ja tulkinnat*. 7., uudistettu painos. Jyväskylä: Talentum.
- Hautamäki, Lauri (2000): *Maaseudun menestyjät. Yritykset kehityksen vetureina*. Kunnallisan kehittämissäätöön tutkimusjulkaisu, nro 23. Vammala: Kunnallisan kehittämissäätö.
- Hautamäki, Lauri (2002): *Teollistuva maaseutu – menestyvät yritykset maaseudun voimavarana*. Kunnallisan kehittämissäätöön tutkimusjulkaisu, nro 34. Vammala: Kunnallisan kehittämissäätö.
- Haveri, Arto (1994): *On Adaptive and Strategic Behaviour of Local Level Communities. The Perspective of Specialization and Cooperation*. *Acta Universitatis Tamperensis Ser A*. vol. 393. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Haveri, Arto (2004): *Seutujohtaminen osana paikallista hallintaa*. Teoksessa: Kaija Majoinen & Janne Mäki & Terhi Tammi (toim.), *Seutujohtamisen vaihtoehdot*. Helsinki: Sisäasiainministeriö, Suomen Kuntaliitto, 19-36. [WWW-dokumentti]. <[http://www.intermin.fi/intermin/images.nsf/files/156750EE29DCA640C2256E47003EA115/\\$file/seutujohtamisen\\_vaihtoehdot\\_190204.pdf](http://www.intermin.fi/intermin/images.nsf/files/156750EE29DCA640C2256E47003EA115/$file/seutujohtamisen_vaihtoehdot_190204.pdf)>. Luettu 3.4.2008.
- Healey, Patsy (1996): *Consensus – Building Across Difficult Divisions: New Approaches to Collaborative Strategy Making*. *Planning Practice and Research* 11 (2), 207-216.
- Heikkinen, Eila (2007): *Yrittäjän persoonallisuus ja sen yhteys yrityksen kasvuun Big Five –teorian mukaan tarkasteltuna*. Väitöskirja. Jyväskylä Studies and Business and Economics 60. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. [WWW-dokumentti]. <<http://dissertations.jyu.fi/studbusi/9789513931346.pdf>>. Luettu 19.8.2008.
- Helin, Heikki & Valkama, Pekka (1993): *Kunnallistalous käännekohtassa*. Kunnallistalouden karikat, kantokykyluokka ja liikkumavara, yhtiöittäminen kunnallishallinnossa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Heuru, Kauko (2000): *Kunnan päätösvallan siirtyminen*. Oikeudellinen tutkimus kunnanvaltuuston vallasta suomalaisen kunnallishallinnon demokraattisten arvojen ja tehokkuusarvojen ristipaineessa. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto, kunnallistieteiden laitos. [WWW-dokumentti]. <<http://acta.uta.fi/pdf/951-44-4862-6.pdf>>. Luettu 25.-26.3.2008.
- Heuru, Kauko (2001): *Itsehallinnon aika*. *Polemia*-sarjan julkaisu nro 40. Vammala: Kunnallisan kehittämissäätö.
- Heuru, Kauko & Mennola, Erkki & Ryyänen, Aimo (2001): *Kunnallinen itsehallinto. Kunnallisoikeuden perusteet*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hietala, Kari (1987): *Yrittäjyyden edistäminen. Myyttejä, mielikuvia, asenneilmastoja*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hilhorst, Jos G. M. (1998): *Industrialization and Local/Regional Development Revisited. Development and Change* 29, 1-26.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme Helena (2001): *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Helsingin yliopisto.

- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2005): Tutki ja kirjoita. 11. painos. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme Helena (2008): Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hitt, Michael & Ireland, R. Duane (2000): The Intersection of Entrepreneurship and Strategic Management Research. In Donald L. Sexton & Hans Landström (eds.), Handbook of Entrepreneurship. Oxford: Blackwell Publishers Ltd, 45-63.
- Hjalmarsson, Dan & Johansson, Anders W. (2003): Public Advisory Services - Theory and Practice. *Entrepreneurship & Regional Development* 15(1), 83-98.
- Hoskisson, Robert E. & Hitt, Michael A. & Wan, William P. & Yiu Daphne (1999): Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum. *Journal of Management* 25 (3), 417-456.
- Houben, G. & Lenie K. & Vanhoof, K. (1999): A Knowledge-Based SWOT-Analysis System as an Instrument for Strategic Planning in Small and Medium Sized Enterprises. *Decision Support Systems* 26, 125-135.
- Huggins, Robert (2000): The Success and Failure of Policy-Implanted Inter-Firm Network Initiatives: Motivations, Processes and Structure. *Entrepreneurship and Regional Development* 12(2), 111-135.
- Hughes, James T. (1998): The Role of Development Agencies in Regional Policy: An Academic and Practitioner Approach. *Urban Studies* 35 (4), 615-626.
- Humphrey, John & Schmitz, Hubert (1996): The Triple C Approach to Local Industrial Policy. *World Development* 24 (12), 1859-1877.
- Huovinen, Jari (2007): Tapayrittäjäyys – Tilannetekijät toiminnan taustalla ja yrittäjäkokemuksen merkitys yritystoiminnassa. Väitöskirja. Kuopion yliopiston julkaisu- ja H. Informaatioteknologia ja kauppatieteet 7. Kuopio: Kuopion yliopisto. [WWW-dokumentti]. <<http://www.uku.fi/vaitokset/2007/isbn978-951-781-986-2.pdf>>. Luettu 23.-24.12.2008.
- Iisalmen Teollisuuskylä Oy (2010): Teollisuus- ja toimitiloja yritysten tarpeisiin. [WWW-dokumentti].<<http://www.iisalmi.fi/?depid=11468>>. Luettu 25.1.2010.
- Ikola, Arto & Rothovius, Timo & Sahlström, Petri (2004): Yritystoiminnan tukeminen kunnissa. Kunnallissalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisu nro 40. Vammala: Kunnallissalan kehittämissäätiö.
- Izquierdo, Carmen Camarero & Carrion, Carlos Hernandez & Gutierrez, Sonia San Martin (2008): Developing Relationships Within the Framework of Local Economic Development in Spain. *Entrepreneurship & Regional Development* 20(1), 41-65.
- Jarillo, Carlos J. (1988): On Strategic Networks. *Strategic Management Journal* 9(1), 31-41.
- Jennings, Peter L. & Beaver, Graham (1995): The Managerial Dimension of Small Business Failure. *Journal of Strategic Change* 4, 185-200.
- Jeppesen, Soeren (2005): Enhancing Competitiveness and Securing Equitable Development: Can Small, Micro, and Medium-Sized Enterprises (SMEs) Do the Trick? *Development in Practice* 15(3&4), 463-474.
- Jepson, Edward J. Jr. & Haines, Anna L (2003): Under Sustainability. *Economic Development Journal*, 45-53.
- Johannisson, Bengt (1987): Entrepreneurship and Creativity – An Dynamic Environments for Small Business. Report från Högskolan i Växjö, ser. 1. Ekonomi och politik 7, Växjö.



- Johannisson, Bengt (1990): Community Entrepreneurship – Cases and Conceptualization. *Entrepreneurship & Regional Development* 2, 71-88.
- Jones, Gareth M. (1994): Partnership in Local Economic Development Growing Business in the UK. (Lessons from Continental Europe: Promoting Partnership for Local Economic Development and Business Support in the UK). *Business in the Community and Coopers & Lybrand* (1994). *European Planning Studies* 2 (3), 383-387.
- Jones-Evans, Dylan & Klofsten, Magnus (1997): Universities and Local Economic Development: The Case of Linköping. *European Planning Studies* 5 (1), 77-93.
- Juutilainen, Seppo (1989): Kolmen kunnan elinkeinotutkimus, Kuorevesi – Mänttä – Vilppula. Tampereen yliopisto, kunnallistieteiden laitos. Suunnittelusarja 36:89, loppuraportti. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Juutilainen, Jouko (2010): Einari. Savon Sanomat, sunnuntaisuomalainen.
- Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy, (2008): [WWW-dokumentti]. <<http://www.jykes.fi/jykes/>>. Luettu 30.3.2008.
- Jääskeläinen, Jari (2006): Alueellinen elinkeinopolitiikka - hajanaisuudesta koordinaatioon? Kauppa- ja teollisuusministeriö, julkaisuja 26/2006. KTM elinkeino-osasto. Helsinki: Edita Publishing Oy. [WWW-dokumentti]. <[http://ktm.elinar.fi/ktm\\_jur/](http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/)>. Luettu 2.4.2008.
- Kahila, Petri (1997): Kolme maata ja kolme elinkeinopolitiikkaa: Suomi, Saksa ja Irlanti. Väitöskirja. Turun yliopisto, matemaattis-luonnontieteellinen tiedekunta, maantiede. Turun yliopiston julkaisuja, sarja c osa 138. Turku: Turun yliopisto.
- Kaivo-oja, Jari (2003): Tulevaisuuden tekeminen strategisen ajattelun valossa. Teoksessa: Matti Kamppinen & Osmo Kuusi & Sari Söderlund. Tulevaisuudentutkimus. Perusteet ja sovellukset. 2., korjattu painos. Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran Toimituksia 896. Tampere: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, 226-249.
- Kaljunen, Leena (2011): Johtamisopit kuntaorganisaatioissa – Diskursiivinen tutkimus sosiaali- ja terveystoimesta 1980-luvulta 2000-luvulle. Väitöskirja. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 422. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto. [WWW-dokumentti]. <<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/67018/isbn%209789522650405.pdf?sequence=1>> Luettu 30.4.2011.
- Kalantaridis, Christos (2009): SME Strategy, Embeddedness and Performance in East Cleveland North East England. *International Small Business Journal* 27 (4), 496-521.
- Kallio, Olavi (1993): Systeemiteoria kunnallistieteellisessä tutkimuksessa. Teoksessa: Ari-Veikko Anttiroiko – Olavi Kallio – Pentti Rönkkö. Systeemiteoria kunnallistieteellisen tutkimuksen lähestymistapana. Tampereen yliopisto kunnallistieteiden laitos, julkaisusarja 4/1993. Tampere: Tampereen yliopisto, 30-48.
- Kallio, Olavi (1995): Ympäristön vaikutus kuntaorganisaation toimintaan. Kunnan toimintaympäristön tilannetekijöiden merkitys etsittäessä selityksiä kuntien toimintamallien ja rakenteen muuttumiseen 1980-luvun alusta 90-luvun alkuun. Väitöskirja. Acta Universitatis Temperensis, ser A vol. 457. Kunnallistieteiden laitos. Vammala: Tampereen yliopisto.
- Kamensky, Mika (2000): Strateginen johtaminen. Jyväskylä: Kauppakaari Oyj.
- Kamensky, Mika (2008): Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

- Kamppinen, Matti & Malaska, Pentti (2003): Mahdolliset maailmat ja niistä tietäminen. Teoksessa: Matti Kamppinen & Osmo Kuusi & Sari Söderlund. Tulevaisuudentutkimus. Perusteet ja sovellukset. 2., korjattu painos. Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran Toimituksia 896. Tampere: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, 55-115.
- Kamppinen, Matti & Malaska, Pentti & Kuusi Osmo (2003): Tulevaisuudentutkimuksen peruskäsitteet. Teoksessa: Matti Kamppinen & Osmo Kuusi & Sari Söderlund. Tulevaisuudentutkimus. Perusteet ja sovellukset. 2., korjattu painos. Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran Toimituksia 896. Tampere: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, 19-53.
- Kanter, Rosabeth (1995): Thriving locally in the Global Economy. *Harvard Business Review* September-October, 151-160.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2009): Strategiaverkko. Helsinki: Talentum.
- Kaskinen, Juha (2003): Onko elinkeinopolitiikalla tulevaisuutta? Kuntien ja seutujen elinkeinopolitiikan tulevaisuusbarometri. Suomen Kuntaliitto. Kauppa- ja teollisuusministeriö. Acta nro 159. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Kast, Fremont E. & Rosenzweig, James E. (1973): Contingency Views of Organization and Management. Chicago: Science Research Associates, Inc.
- Kast, Fremont E. & Rosenzweig, James E. (1985): Organization and Management. A Systems and Contingency Approach. Singapore: McGraw-Hill Book Company.
- Katajala, Virpi (2006): Seudulliset elinkeinoyhtiöt aluekehittämisen verkostossa. Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Sente-julkaisu 20/2006. Tampere: Tampereen yliopisto. [WWW-dokumentti]. <[http://www.sjoki.uta.fi/sente/netlibrary/J\\_20\\_2006\\_Seudulliset%20elinkeino-yhti%20f6t.pdf](http://www.sjoki.uta.fi/sente/netlibrary/J_20_2006_Seudulliset%20elinkeino-yhti%20f6t.pdf)>. Luettu 29.-30.4.2008.
- Keating, Michael (1998): Size, Efficiency and Democracy: Consolidation, Fragmentation and Public Choice. In David Judge & Gerry Stoker & Harold Wolman (eds.), *Theories of Urban Politics*. London: Sage Publications, 117-134.
- Keiteleen kunta (2010): Elinkeinoelämä. [WWW-dokumentti]. <<http://www.keitele.fi/?deftid=13691>>. Luettu 25.1.2010.
- Keski-Savon Kehittämissyhtiö Oy, (2008): [WWW-dokumentti]. <<http://www.keski-savo.fi/>>. Luettu 30.3.2008.
- Kettunen, Pertti (1998): Elinkeinopolitiikan taito. Polemia-sarjan julkaisu nro 30. Vammala: Kunnallisan alan kehittämissäätiö.
- Kiuruveden kaupunki (2010): Yhtymät ja tytäryhteisöt. [WWW-dokumentti]. <<http://www.kiuruvesi.fi/?deftid=15399>>. Luettu 25.1.2010.
- Kohtamäki, Marko (2005): Strategisen verkoston ohjaus. Toimittajien toimijoiden kokemuksia kärkiyritysten ohjauksessa. Väitöskirja. Acta Wasaensia. No 147. Liiketaloustiede 62. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa: Vaasan yliopisto. [WWW-dokumentti]. <<http://lipas.uwasa.fi/julkaisu/acta/acta147.pdf>>. Luettu 1.10.2008-2.10.2008.
- Koillis-Savon Kehitys Oy, (2008): [WWW-dokumentti]. <<http://www.koillis-savo.net/>>. Luettu 30.3.2008.
- Kolehmainen, Jari (2001): Yritykset ja alueet tietointensiivisessä globaalitaloudessa. Kilpailukyky kohtalonyhteytenä. Tampereen yliopisto, alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. SENTE-julkaisu 12/2001. Tampere: Tampereen yliopisto. [WWW-dokumentti]. <[http://www.sjoki.uta.fi/sente/netlibrary/J\\_12-2001\\_Yritykset\\_ja\\_alueet.pdf](http://www.sjoki.uta.fi/sente/netlibrary/J_12-2001_Yritykset_ja_alueet.pdf)>. Luettu 1.5.2008 ja 8.12.2008.

- Koski, Arto (1988): Kunnat ja teollisuus. Tutkimus maaseutukuntien teollisuuspolitiikasta ja sen merkityksestä teollisuuden sijaintitekijänä 1960-1978 esimerkkialueilla Varsinais-Suomessa, Keski-Suomessa ja Kainuussa. Väitöskirja. Turun yliopiston maantieteen laitoksen julkaisuja, nro 117. Turku: Turun yliopiston maantieteen laitos.
- Koskinen, Antero (1996): Pienyritysten kehityskaaret ja areenat. Väitöskirja. Helsinki School of Economics and Business Administration. Acta Universitatis oeconomicae Helsingiensis A-116. Helsinki: Helsingin kauppa- ja kauppakorkeakoulu.
- Kostiainen, Juha (1999): Kaupunkiseudun kilpailukyky ja elinkeinopolitiikka tietoyhteiskunnassa. Teoksessa: Markku Sotarauta (toim.), Kaupunkiseutujen kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Acta nro. 106, 1. painos. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 41-74. [WWW-dokumentti]. <<http://hosted.kuntaliitto.fi/intra/julkaisut/pdf/p050616113520%5B.pdf>>. Luettu 3.4.2008.
- Kostiainen, Juha (2002): Urban Economic Development Policy in the Network Society. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto. [WWW-dokumentti]. <<http://acta.uta.fi/pdf/951-44-5429-4.pdf>>. Luettu 1.5.2008.
- Kostiainen, Juha (2007): Kaupunkiseutujen kehitys ja itseuudistuminen. Käsitteellistä perustaa etsimässä. Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Sente työraportteja 16/2007. Special Working Paper on Self-Renewal Capacity. Tampere: Tampereen yliopisto. [WWW-dokumentti]. <<http://www.sjoki.uta.fi/sente/netlibrary/Kaupunkiseutujen%20kehitys.pdf>>. Luettu 15.4.2008.
- Kotonen, Ulla (2007): Elinkeino- ja elinkeinopolitiikalla menestykseen. Voiko kunta omilla toimillaan vaikuttaa alueen elinkeinorakenteeseen ja alueen menestymiseen? Teoksessa: Sari Saastamoinen (toim.), Elinkeino- ja elinkeinopolitiikalla menestykseen. Onko elinkeinopolitiikka kunnan menestyksen tae? Seminaarikirja 36. Kunnallistieteen päivät. Tampere: Kunnallistieteen yhdistys – Förening för kommunalvetenskap ry, 7.
- Kuhmonen, Tuomas & Kronström, Katri & Niittykangas, Hannu (2007): Paikallinen työpaikka-kehitys ja elinkeinopolitiikka maaseutukunnissa – arvioita Keski-Suomesta. Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta, julkaisuja n:o 168/2007. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Kuntalaki (1995): Suomen asetuskokoelma 365. Helsinki. [WWW-dokumentti]. <<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1995/19950365>>. Luettu 20.1.2008.
- Kuntaliitto (2009): Yrityksille myönnettävät valtiontukia koskevat periaatteet. Yleiskirje 3.8.2009, 18/80/2009.
- Kyrö, Paula (1997): Yrittäjyyden muodot ja tehtävä ajan murroksissa. Väitöskirja. Jyväskylä Studies in Computer Science, Economics and Statistics 38. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Kyrö, Paula (2004): Tutkimusprosessi valintojen polkuna. Saarijärvi: Tampereen yliopisto, ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Lainema, Matti & Lahdenpää, Markku & Puolakka, Pekka (2001): Strategisen johtamisen areena ja horisontti. Porvoo: WSOY.
- Laitinen, Hanne (1998): Tapaustutkimuksen perusteet. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 55. Sosiaalitieteiden laitos. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Laki valtionavustuksesta elinkeinojen edistämiseen kunnissa (1988): Suomen asetuskokoelma 1280. Helsinki. [WWW-dokumentti]. <<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1988/19881280>>. Luettu 20.1.2008.
- Laki valtionavustuksesta elinkeinojen edistämiseen kunnissa annetun lain kumoamisesta (1998): Suomen asetuskokoelma 1063. Helsinki. [WWW-dokumentti]. <<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1998/19981063>>. Luettu 20.1.2008.

- Lamminmäki, Lauri (2007): Elinvoimainen kunta. Kasvun ja työllisyyden edistäjänä. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Laukkanen, Mauri (1999): Yrittäjyyden ja uuden liiketoiminnan jäljillä. Paikallinen kehittäminen kansainvälistyvässä maailmassa. Kuopion yliopiston selvityksiä E. Yhteiskuntatieteet 8. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Laukkanen, Mauri (2006): Yritykset tervetuloa! Kehittämistoimi seututalouden käynnistäjänä. Tampere: Talentum.
- Laukkanen, Mauri & Niittykangas, Hannu (2003): Local Developers as Virtual Entrepreneurs – Do Difficult Surroundings Need Initiating Interventions? *Entrepreneurship & Regional Development* 15(4), 309-331.
- Laurila, Hannu (2007): Globalisaatio ja paikallinen julkistalous. Teoksessa: Erja Horttanainen ja Raija Salo (toim.), *Kunnat ja globalisaatio*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 42-52. [WWW-dokumentti]. <<http://hosted.kuntaliitto.fi/intra/julkaisut/pdf/p070202140505P.pdf>>. Luettu 22.2.2008.
- Lauronen, Mirja (2009): Yrittäjämäinen elinkeinopolitiikka. Kolmevaiheinen, diskurssianalyttinen tarkastelu kunnan elinkeinopolitiikan roolista ja tehtävistä. Väitöskirja. Jyväskylä *Studies in Business and Economics* 73. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. [WWW-dokumentti]. <<http://dissertations.jyu.fi/studbusi/9789513934903.pdf>>. Luettu 19.4.- 20.4.2009.
- Lawrence, Paul R. & Lorsch, Jay W. (1969): *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*. USA: Richard D. Irwin, Inc.
- Lechner, Christian & Dowling, Michael & Welp, Isabell (2006): Firm Networks and Firm Development: The Role of Relational Mix. *Journal of Business Venturing* 21, 514-540.
- Lee, Don Y. & Tsang, Eric W. K. (2001): The Effects of Entrepreneurial Personality, Background and Network Activities on Venture Growth. *Journal of Management Studies* 38 (4), 583-602.
- Lehtonen, Mikko (1998): Merkitysten maailma. Kulttuurisen tekstintutkimuksen lähtökohtia. 2. painos. Tampere: Vastapaino.
- Lemay, Bernard & Bryant, Christopher (2000): A Model for Developing Foreign Investment Programs. *Economic Development Review* 16(4), 51-58.
- Lemola, Tarmo (2007): Kaupungin kehitys sattumaa vai elinkeinopolitiikkaa? Teoksessa: Sari Saastamoinen (toim.), *Elinkeino- ja elinkeinopolitiikkaa menestykseen. Onko elinkeinopolitiikka kunnan menestyksen tae? Seminaarikirja* 36. Kunnallistieteiden päivät. Tampere: Kunnallistieteiden yhdistys – Förening för kommunalvetenskap ry, 13.
- Lempinen, Sini (2008): Innovoiden eteenpäin? Helsingin, Oulun, Vaasan ja Lahden kaupunkiseutujen innovaatiostrategioiden tarkastelua. Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Sente työraportteja 18/2008. Special Working Paper on Self-Renewal Capacity. Tampere: Tampereen yliopisto. [WWW-dokumentti]. <<http://www.sjoki.uta.fi/sente/netlibrary/innovoiden%20eteenpain.pdf>>. Luettu 10.4.2008.
- Levy, John M. (1990): What Local Economic Developers Actually Do? *Journal of the American Planning Association* 56 (2), 153-160.
- Leväsvirta, Leena (1999): Kuntien hallinto muuttuvassa toimintaympäristössä. Kunnallisten luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden roolit sekä niiden yhteensopivuus toimintaympäristön kanssa. Väitöskirja. Suomen Kuntaliiton acta-sarja 114/1999. Tampereen yliopisto. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Lindbom, Maria (1994): Kunnat ja eurooppalainen aluekehitys. Kunnallisalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut nro 3. Jyväskylä: Kunnallisalan kehittämissäätiö.

- Linnamaa, Reija (1996): Paikallinen elinkeinopolitiikka LED-ideologian toteuttamisvälineenä. Tampereen yliopisto, alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. SENTE-julkaisu. [WWW-dokumentti]. <[http://www.sjoki.uta.fi/sente/netlibrary/Led\\_ReijaLinnamaa.pdf](http://www.sjoki.uta.fi/sente/netlibrary/Led_ReijaLinnamaa.pdf)>. Luettu 1.5.2008.
- Linnamaa, Reija (1999): Kaupunkiseudun kilpailukyvn rakenteelliset ja dynaamiset elementit. Teoksessa: Markku Sotarauta (toim.), Kaupunkiseutujen kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Acta. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 18-40. [WWW-dokumentti]. <<http://hosted.kuntaliitto.fi/intra/julkaisut/pdf/p050616113520%5B.pdf>>. Luettu 18.4.2008.
- Linnamaa, Reija (2004): Verkostojen toimivuus ja alueen kilpailukyky. Väitöskirja. HAUS-julkaisuja 1/2004. Tampere: HAUS kehittämiskeskus Oy.
- Linnamaa, Reija & Sotarauta, Markku (2001): Verkostot instituutioiden ja järjestelmien kahleissa. Teoksessa: Markku Sotarauta & Nina Mustikkamäki (toim.), Alueiden kilpailukyvn kahdeksan elementtiä. Acta. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 60-76. [WWW-dokumentti]. <http://hosted.kuntaliitto.fi/intra/julkaisut/pdf/p050617104020J.pdf>>. Luettu 1.9.2008.
- Littunen, Hannu (1989): Aloittavien teollisuusyritysten menestystekijät. Jyväskylän yliopisto. Keski-Suomen taloudellinen tutkimuskeskus, julkaisuja 98. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Littunen, Hannu (1991): Yritysten sijaintitekijät ja hyvä toimintaympäristö. Jyväskylän yliopisto. Keski-Suomen taloudellinen tutkimuskeskus. Julkaisuja 109. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Littunen, Hannu (1998): Uusien yritysten menestyminen. Osa V: Yritysten kasvuhaluus. Jyväskylän yliopisto. Keski-Suomen Taloudellinen tutkimuskeskus. Taloustieteellinen osasto/Tutkimuskeskus. Julkaisu 143. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Littunen, Hannu (2000): Networks and Local Environmental Characteristics in the Survival of New Firms. *Small Business Economics* 15 (1), 59-71.
- Littunen, Hannu (2001): The Birth and Success of New Firms in a Changing Environment. Väitöskirja. Jyväskylä Studies in Business and Economics 8. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Littunen, Hannu & Tohmo, Timo (2003): The High Growth in New Metal-Based Manufacturing and Business Service Firms in Finland. *Small Business Economics* 21 (2), 187-200.
- Littunen, Hannu & Virtanen, Markku (2006): Differentiating Growing Ventures From Non-Growth Firms. *The Entrepreneurship and Management Journal* 2, 93-109.
- Littunen, Hannu & Virtanen, Markku (2009): Differentiating Factors of Venture Growth – From Statics to Dynamics. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 15(6), 535-554.
- Low, Murray B. & MacMillan, Ian C. (1988): Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges. *Journal of Management* 14(2), 139-161.
- Lumpkin, G. T. & Dess, Gregory G. (1996): Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *Academy of Management Review* 21(1), 135-172.
- Mackinnon, Danny & Chapman, Keith & Cumbers, Andrew (2004): Networking, Trust and Embeddedness Amongst SMEs in the Aberdeen Oil Complex. *Entrepreneurship & Regional Development* 16 march, 87-106.
- Macpherson, Allan (2005): Learning How to Grow: Resolving the Crisis of Knowing. *Technovation* 25, 1129-1140.
- Macpherson, Allan & Holt, Robin (2007): Knowledge, Learning and Small Firm Growth: A Systematic Review of the Evidence. *Research Policy* 36, 172-192.

- Maillat, Denis (1998): Innovative Milieux and New Generations of Regional Policies. *Entrepreneurship & Regional Development* 10(1), 1-16.
- Majoinen, Kaija (2001): Mitä virkaa valtuustolla? Kuntalailla säädetyn valtuuston perustehtävän monitahoarviointi. Väitöskirja. *Acta-väitöskirjasarja* 2/2001. Joensuun yliopisto, julkisoikeuden laitos. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Majoinen, Kaija & Mäki, Janne & Tammi, Terhi (2004): Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus. Teoksessa: Kaija Majoinen & Janne Mäki & Terhi Tammi (toim.), *Seutujohtamisen vaihtoehtot*. Helsinki: Sisäasiainministeriö, Suomen Kuntaliitto, 13-16. [WWW-dokumentti]. <[http://www.intermin.fi/intermin/images.nsf/files/156750EE29DCA640C2256E47003EA115/\\$file/seutujohtamisen\\_vaihtoehtot\\_190204.pdf](http://www.intermin.fi/intermin/images.nsf/files/156750EE29DCA640C2256E47003EA115/$file/seutujohtamisen_vaihtoehtot_190204.pdf)>. Luettu 2.4.2008.
- Majoinen, Kaija & Tammi, Terhi (2004): Seutusopimus seutujohtamisen välineenä. Teoksessa: Kaija Majoinen & Janne Mäki & Terhi Tammi (toim.), *Seutujohtamisen vaihtoehtot*. Helsinki: Sisäasiainministeriö, Suomen Kuntaliitto, 37-52. [WWW-dokumentti]. <[http://www.intermin.fi/intermin/images.nsf/files/156750EE29DCA640C2256E47003EA115/\\$file/seutujohtamisen\\_vaihtoehtot\\_190204.pdf](http://www.intermin.fi/intermin/images.nsf/files/156750EE29DCA640C2256E47003EA115/$file/seutujohtamisen_vaihtoehtot_190204.pdf)>. Luettu 2.4.2008.
- Malecki, Edward J. (1997): *Technology & Economic Development. The Dynamics of Local, Regional and National Competitiveness*. London: Harlow Longman.
- Martikainen, Minna & Nikkinen, Jussi (2004): Suomalaisten pk-yritysten menestyminen ja kasvu: kasvun determinantit, innovatiivisuus ja eri yritysraenteet. Suomen yrittäjät. [WWW-dokumentti]. <[http://www.yrittajat.fi/sy/home.nsf/e150b0b9a95085bac2256c290038d389/b4393cf035412cfbc2256f0e002e6bc5/\\$FILE/Pk\\_yrityksetPK.pdf](http://www.yrittajat.fi/sy/home.nsf/e150b0b9a95085bac2256c290038d389/b4393cf035412cfbc2256f0e002e6bc5/$FILE/Pk_yrityksetPK.pdf)>. Luettu 9.8.2008.
- McCann, Philip (2001): *Urban and Regional Economics*. Oxford: Oxford University Press.
- Metsämuuronen, Jari (2008): Laadullisen tutkimuksen perusteet. *Metodologia-sarja* 4. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: International Methelp Ky.
- Meyer-Stamer, Jörg (2005): Local Economic Development: What Makes it Difficult; What Makes it Work. In Paolo Giordano & Francesco Lanzafame & Jörg Meyer-Stamer (eds.), *Asymmetries in Regional Integration and Local Development*. Inter-American Development Bank: Washington DC, 215-257. [WWW-dokumentti]. <<http://www.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2007/00090.pdf#page=226>>. Luettu 23.11.2009.
- Miller, Nancy J. & Besser, Terry & Malshe, Avinash (2007): Strategic Networking Among Small Businesses in Small US Communities. *International Small Business Journal* 25(6), 631-665.
- Mintzberg, Henry (1994): *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Cornwall: Prentice Hall.
- Mintzberg, Henry & Quinn, James Brian (1991): *The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases*. Second Edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Moreno, Ana M & Casillas, Jose' C. (2007): High-Growth SMEs Versus Non-High-Growth SMEs: A Discriminant Analysis. *Entrepreneurship & Regional Development* 19(1), 69-88.
- Morgan, Gareth (1997): *Images of Organization*. USA: Sage Publications, Inc.
- Mukkala, Kirsi (2004): *Agglomeration Economies in the Finnish Manufacturing Sector*. University of Jyväskylä School of Business and Economics. Working Paper Nro 279/2004. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Mustakangas, Ella & Kiviniemi, Markku & Vihinen, Hilka (2004): Kunta maaseudun kehittämisessä – maaseutu kunnan kehittämisessä. Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus. Maa- ja elintarviketalous 57. Helsinki: MTT taloustutkimus.
- Mäki-Fränki, Petri (2006): Pk-yritysten kasvu ja kasvuhakuisuus. Tutkimus suomalaisella yrityskyselyaineistolla. Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisuja 41/2006, elinkeino-osasto. Helsinki: Edita Publishing Oy.

- Niittykangas, Hannu (1992): Maaseudun yritystoiminnan kehittymismahdollisuudet. Väitöskirja. Jyväskylä Studies in Computer Science, Economics and Statistics 21. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Niittykangas, Hannu (2003): Yrittäjä ja yrityksen toimintaympäristö. Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta n:o 134:2003. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Niittykangas, Hannu (2005): Unelmat siivittävät toimintaamme. Teoksessa: Eija Valli & Hannu Niittykangas (toim.), Alueellisen kehityksen tulevaisuudenkuvat – keskiössä Karstula. Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta, julkaisuja n:o 146/2005. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 8-16.
- Niittykangas, Hannu (2007): Ajatuksia kiinnittymisestä yrittäjyyttä koskevaan keskusteluun. Working paper n:o 342/2007. Jyväskylän yliopisto taloustieteiden tiedekunta. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Niittykangas, Hannu & Kauko-Valli, Sofia (2007): Yrittäjäpolven vaihdos paikallisen kehittämisen kohteena. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta, Working Paper N:o 339/2007. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Niittykangas, Hannu & Nenonen, Tuomo & Tervo, Hannu (1992): Yritystoiminnan muuttuva toimintaympäristö ja 1990-luvun pk-politiikka. Jyväskylän yliopisto, Keski-Suomen taloudellinen tutkimuskeskus. Julkaisuja 117. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Niittykangas, Hannu & Tervo, Hannu & Storhammar, Esa (1994): Kehittyvän toimintaympäristön piirteitä etsimässä. Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden laitos. Working paper n:o146/1994. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Nupponen, Pekka (1986): Kuntien elinkeinopolitiikka ja yhteiskunnan kehitys. Yhdentoista esimerkkikunnan tarkastelua. Tampereen yliopisto, aluetieteen laitos, tutkimuksia sarja B 40/1986. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Näsi, Juha & Aunola, Manu (2001): Yritysten strategiaproessit. Yleinen teoria ja suomalainen käytäntö. Met-julkaisuja 5/2001. Jyväskylä: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Näsi, Juha & Aunola, Manu (2005): Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Met-julkaisuja 12/2001. 2. uudistettu painos. Tampere: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- O'Donnell, Aodheen & Gilmore, Audrey & Cummins, Darryl & Carson, David (2001): The Network Construct in Entrepreneurship Research: A Review and Critique. *Management Decision* 39(9), 749-760.
- Okko, Paavo (1989): Suomen aluekehityksen ja aluepolitiikan nykyvaihe. *Kansantaloudellinen aikakauskirja* 411-423.
- Okko, Paavo (2002): Integraatioympäristön ja kasvutekijöiden muutos Suomen aluekehityksen taustavoimina. Teoksessa: Alueiden tulevaisuuden haasteet – osaaminen, yhteistyö, hyvinvointi. Sisäasiainministeriön julkaisu 12. Pukkila: Sisäasiainministeriö, 9-24
- Okko, Paavo & Miettälä, Asko & Hyvärinen, Jari (1998): Globalisaatio ja aluerakenteen muutos. Suomen Itsenäisyyden juhlarahasto. Sitra 177. Helsinki: Sitra.
- Ollila, Petri (1987): Kunnan elinkeinopolitiikka – käsitteellisiä rakennusosia elinkeinopolitiikan suunnitteluun, toteutukseen ja tutkimiseen. Helsingin yliopiston Maatalousekonomian laitoksen julkaisuja 27. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Oulasvirta, Lasse & Brännkärr, Christer (2001): Toimiva kunta. Vantaa: Kuntakoulutus Oy.
- Parker, Rachel & Bradley, Lisa (2000): Organisational Culture in the Public Sector: Evidence from Six Organisations. *The International Journal of Public Sector Management* 13 (2), 125-141.

- Pasanen, Mika (1999): Monet polut menestykseen. Pk-yritykset Pohjois-Savossa. Kuopion yliopiston selvityksiä E. Yhteiskuntatieteet 15. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Pasanen, Mika (2000): Menestystä jäljittämässä. Tutkimus pohjoissavolaisista pk-yrityksistä. Lisensiaatintutkimus. Kuopio: Kuopion yliopisto. Kauppatieteiden laitos.
- Pasanen, Mika (2003): In Search of Factors Affecting SME Performance. The Case of Eastern Finland. Väitöskirja. Kuopion yliopiston julkaisuja H. Informaatioteknologia ja kauppatieteet 1. Kuopio: Kuopion yliopisto. [WWW-dokumentti]. <<http://www.uku.fi/vaitokset/2003/isbn951-781-980-3.pdf>>. Luettu 21.-25.7.2008.
- Peevo, Hanna (2007): Innovatiivisuuden haasteita kaupunkiseudun kehittämisessä. Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Sente – julkaisu 25/2007. Tampere: Tampereen yliopisto. [WWW-dokumentti]. <<http://www.sjoki.uta.fi/sente/netlibrary/Innovatiivisuuden%20haasteita.pdf>>. Luettu 22.4.2008.
- Perry, Martin (2007): Business Environments and Cluster Attractiveness to Managers. *Entrepreneurship & Regional Development* 19(1), 1-24.
- Petrakos, George C. (1996): Small Enterprise Development and Regional Policy. *Eastern European Economics* 34 (2), 31-64.
- Phelps, Robert & Adams, Richard & Bessant, John (2007): Life Cycles of Growing Organizations: A Review with Implications for Knowledge and Learning. *International Journal of Management Reviews* 9(1), 1-30.
- Phillips, Bruce D. & Kirchoff, Bruce A. (1989): Formation, Growth and Survival; Small Firm Dynamics in the U.S. Economy. *Small Business Economics* 1, 65-74.
- Pielaveden kunnan elinkeinotoimisto (2010): Elinkeinoimisto. [WWW-dokumentti]. <<http://www.pielavesi.fi/?deptid=13573>>. Luettu 25.1.2010.
- Pielaveden Teollisuushallit Oy (2010): Pielaveden teollisuushallit Oy. [WWW-dokumentti]. <<http://www.pielavesi.fi/?deptid=13572>>. Luettu 25.1.2010.
- Pietiläinen, Tarja & Lehtimäki, Hanna & Keso, Heidi (2005): Liiketoimintaosaamisen lähtökohdat – innovatiivinen ja verkostomainen yrittäjyys. *Teknologiakatsaus* 175/2005. Helsinki: Tekes. [WWW-dokumentti]. <<http://www.tekes.fi/julkaistut/liiketoimintaosaaminen.pdf>>. Luettu 5.9.2008.
- Pikkala, Sari (1997): Pystynkö vaikuttamaan? Luottamushenkilöt ja viranhaltijat vastaavat. Teoksessa: Sari Pikkala (toim.), Kunnat ja päättäjät. Kunta-Suomi 2004-tutkimuksia nro 9. Nro 85. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 103-123.
- Pirkola, Hannu (1994): Elinkeinoimien hinta. Kuntien yritystukipäätösten kustannusten ja hyötyjen arviointia. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Pirkola, Hannu (1997): Kuntien yritystuet. Kustannus-hyötytarkastelu suorien yritystukien vaikutuksista kuntien talouteen. Väitöskirja. Acta-sarjan julkaisuja yhdessä Åbo Akademin kanssa. 75/1997. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Pirkola, Hannu (2007): Elinkeino-politiikan vaikuttavuus. Teoksessa: Sari Saastamoinen (toim.), Elinkeino-politiikalla menestykseen. Onko elinkeino-politiikka kunnan menestyksen tae? Seminaarikirja 36. Kunnallistieteen päivät. Tampere: Kunnallistieteen yhdistys – Förening för kommunalvetenskap ry, 22.
- Pohjois-Savon liitto (2003): Pohjois-Savon työpaikat ja työvoima vuonna 2000.
- Pohjois-Savon liitto (2010a): Työpaikat Pohjois-Savossa 31.12.2008.
- Pohjois-Savon liitto (2010b): Verotulot, vuosikate, lainakanta ja omavaraisuusaste (euroa/as.). [WWW-dokumentti]. <<http://www.pohjois-savo.fi/fi/psl/liitetiedostot/tilastot/2009/tp0509.pdf>>. Luettu 30.6.2010.



- Pohjois-Savon liitto (2010c): Väkiluku vuodesta 1980 alkaen. [WWW-dokumentti]. <<http://www.pohjois-savo.fi/fi/psl/liitetiedostot/tilastot/2009/VAKI8000.pdf>>. Luettu 30.6.2010.
- Porter, Michael E. (1998): Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, November-December, 77-90.
- Puttonen, Pauli (2002): Kunnalliset yhtiöt vallan välineinä. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kunnallistieteiden laitos. Tampere: Tampereen yliopisto. [WWW-dokumentti]. <<http://acta.uta.fi/pdf/951-44-5415-4.pdf>>. Luettu 15.1.2009.
- Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelma, 19.4.2007. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. [WWW-dokumentti]. <<http://www.valtioneuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/pdf/hallitusohjelma-painoversio-040507.pdf>>. Luettu 1.4.2008.
- Rannisto, Pasi-Heikki (2005): Kunnan strateginen johtaminen. Tutkimus Seinäaapurikuntien strategiaprosessien ominaispiirteistä ja kunnanjohtajista strategisina johtajina. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Yhdyskuntatieteiden laitos. Tampere: Tampereen yliopisto. [WWW-dokumentti]. <<http://acta.uta.fi/pdf/951-44-6275-0.pdf>>. Luettu 25.-26.8.2008.
- Ritsilä, Jari J. (1999): Regional Differences in Environments for Enterprises. *Entrepreneurship & Regional Development* 11 (3), 187-202.
- Ritter, Thomas & Wilkinson Ian F. & Johnston, Wesley J. (2004): Managing in Complex Business Networks. *Industrial Marketing Management* 33, 175-183.
- Robson, Paul J. A. & Bennett, Robert J. (2000): SME growth: The Relationship with Business Advice and External Collaboration. *Small Business Economics* 15, 193-208.
- Rosenfeld, Stuart A. (1996): Does Cooperation Enhance Competitiveness? Assessing the Impacts of Inter-Firm Collaboration. *Research Policy* 25, 247-263.
- Rubin, Barry M. & Zorn, C. Kurt (1985): Sensible State and Local Economic Development. *Public Administration Review* 45 (2), 333-339.
- Ruostetsaari, Ilkka & Holttinen, Jari (2001): Luottamushenkilö ja valta. Edustuksellisen kunnallisdemokratian mahdollisuudet. Kunnallisanalan kehittämissäätö. Tutkimusjulkaisu nro 29. Vammala: Kunnallisanalan kehittämissäätö.
- Ryynänen, Aimo (1992): Uuteen kunnallislakiin – kuntien Suomeen. Tampere: Finnpublishers.
- Ryynänen, Aimo (1996): Kunnan uusi toimintamalli. Oikeudellinen rakennetutkimus kunnallisen kansanvallan sisällöstä ja ilmenemisestä. Jyväskylä: Mermerus Oy.
- Ryynänen, Aimo (1999): Muuttuva kunnallisoikeus. Kunnallisoikeuden käsikirja. Tampere: Mermerus Oy.
- Ryynänen, Aimo & Lehkonen, Raimo & Mennola, Erkki (1995): Kunnallisoikeus. Johdatus kunnan oikeudellisen aseman perusteisiin. 2. uudistettu painos. Helsinki: Painatuskeskus Oy.
- Saartenoja, Antti (2001): Aluerakenteen muutos ja paikallinen elinkeinopolitiikka, Jämtland, Västernorrland, Etelä-Pohjanmaa ja Keski-Suomi. Sarja B:21. Seinäjoki: Helsingin yliopiston Maaseudun tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Saatsi, Asko (2005): Metaklusteri. Systemiteoreettinen näkökulma yrityksen, klusterin ja seudun menestystekijöihin Ylä-Savossa. Väitöskirja. *Acta Wasaensia*. No 151. Liiketaloustiede 64. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa: Vaasan yliopisto. [WWW-dokumentti]. <<http://lipas.uwasa.fi/julkaisu/acta/acta151.pdf>>. Luettu 6.10.-7.10.2008.
- Salli, Paavo (2004): Liikelaitosten ja osakeyhtiöiden soveltuvuus seudulliseen yhteistyöhön. Teoksessa: Kaija Majoinen & Janne Mäki & Terhi Tammi (toim.), Seutujohtamisen vaihtoehdot. Helsinki: Sisäasiainministeriö, Suomen Kuntaliitto, 124-140. [WWW-dokumentti]. <[http://www.intermin.fi/intermin/images.nsf/files/156750EE29DCA640C2256E47003EA115/\\$file/seutujohtamisen\\_vaihtoehdot\\_190204.pdf](http://www.intermin.fi/intermin/images.nsf/files/156750EE29DCA640C2256E47003EA115/$file/seutujohtamisen_vaihtoehdot_190204.pdf)>. Luettu 2.4.2008.

- Sallinen, Sini (2007): Kunnan itselleen ottamat tehtävät ja niiden oikeudelliset reunaehdot. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto, oikeustieteen laitos. [WWW-dokumentti]. <<http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-6867-4.pdf>>. Luettu 2.-3.3.2008.
- Sandberg, William R. & Hofer, Charles W. (1987): Improving New Venture Performance: The Role of Strategy, Industry Structure, and the Entrepreneur. *Journal of Business Venturing* 2(1), 5-28.
- Scott, Allen J. (2001): Globalization and the Rise of City-regions. *European Planning Studies* 9 (7), 813-826.
- Scott, Mel & Bruce, Richard (1987): Five Stages of Growth in Small Business. *Long Range Planning* 20(3), 45-52.
- Shane, Scott (2003): A General Theory of Entrepreneurship. The Individual-Opportunity Nexus. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Shane, Scott & Kolvereid, Lars (1995): National Environment, Strategy, and New Venture Performance: A Three Country Study. *Journal of Small Business Management* 33 (2), 37-50.
- Shepherd, Dean & Wiklund, Johan (2009): Are We Comparing Apples With Apples or Apples With Oranges? Appropriateness of Knowledge Accumulation Across Growth Studies. *Entrepreneurship Theory and Practice* 33(1), 105-123.
- Sherer, Susan A. (2003): Critical Success Factors for Manufacturing Networks as Perceived by Network Coordinators. *Journal of Small Business Management* 41 (4), 325-345.
- Sihlongonyane, Mfaniseni Fana (2003): Local Economic Development in Swaziland: The Case of Manzini City. *Urban Forum* 14(2-3), 244-263.
- Silander, Mika & Tervo, Hannu & Niittykangas, Hannu (1997): Uusi aluepolitiikka ja yritysten sijaintikäyttäytyminen. Jyväskylän yliopisto, Keski-Suomen taloudellinen tutkimuskeskus, julkaisu 142. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Simmie, James (1997): The Origins and Characteristics of Innovation in Highly Innovative Areas. In James Simmie (ed.), *Innovation, Networks and Learning Regions? Regional Policy and Development* 18. London: Jessica Kingsley Publishers, 13-31.
- Simons, Magnus & Lehtoranta, Olavi & Liukko, Timo & Airola, Merja & Ilomäki, Kaisa & Mikkola, Markku & Hyötyläinen, Raimo & Pohto, Petteri (2007): Keskisuurten kasvuyritysten mahdollisuudet ja haasteet. Kasvuyrittäjyyden tutkimushanke elinkeinopolitiikan suunnittelun ja valmistelun tueksi. KTM julkaisuja 8/2007. Elinkeino-osasto. Helsinki: Edita Publishing Oy. [WWW-dokumentti]. <[http://www.innovaatiostrategia.fi/files/download/jul8elo\\_2007.pdf](http://www.innovaatiostrategia.fi/files/download/jul8elo_2007.pdf)>. Luettu 14.8.2009.
- Smith, Helen Lawton & Glasson, John & Chadwick, Andrew (2005): The Geography of Talent: Entrepreneurship and Local Economic Development in Oxfordshire. *Entrepreneurship & Regional Development* 17 (6), 449-478.
- Sonkajärven kunta (2010): Yrittäminen Sonkajärvellä. [WWW-dokumentti]. <<http://www.sonkajarvi.fi/?deptid=14647>>. Luettu 24.1.2010.
- Sotarauta, Markku (2001): Kehittämispelit ja alueiden kilpailukyvyn kahdeksan elementti. Teoksessa: Markku Sotarauta & Nina Mustikkamäki (toim.), *Alueiden kilpailukyvyn kahdeksan elementtiä*. Acta. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 193-207. [WWW-dokumentti]. <<http://hosted.kuntaliitto.fi/intra/julkaisut/pdf/p050617104020J.pdf>>. Luettu 15.3.2008.
- Sotarauta, Markku & Kolehmainen, Jari & Sutinen, Kirsi (2007): Tampereen kaupunkiseudun elinkeinostrategian perusta. Kehittämisfilosofian etsintä ja strategian suuntaviivojen hahmottelu. Sente työraportteja 15/2007. Tampere: Tampereen yliopisto, alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö.

- Sotarauta, Markku & Linnamaa, Reija (1997): Kaupunkiseudun elinkeinopolitiikka ja prosessien laatu. Tampere, Turku, Oulu, Seinäjoki, Vammala ja Parkano benchmarking-vertailusa. Tampereen yliopisto. Aluetieteen ja ympäristöpolitiikan laitos. Sarja A, 19. Tampere. [WWW-dokumentti]. <[http://www.sjoki.uta.fi/sente/netlibrary/Kaupunkiseudun\\_elinkeinopol.pdf](http://www.sjoki.uta.fi/sente/netlibrary/Kaupunkiseudun_elinkeinopol.pdf)>. Luettu 20.4.2008.
- Sotarauta, Markku & Linnamaa, Reija (1998): Crossing the Many Borders: Finnish Local Development Policies Facing New Challenges. *European Planning Studies* 6 (2), 227-234.
- Sotarauta, Markku & Linnamaa, Reija & Viljamaa, Kimmo (1999): Elinkeino poliittisen seutuyhteistyön kulminaatiopisteet. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 4/99, 437-448.
- Sotarauta, Markku & Mustikkamäki, Nina & Linnamaa, Reija (2001): Alueet uusien haasteiden edessä. Teoksessa: Markku Sotarauta & Nina Mustikkamäki (toim.), Alueiden kilpailukyvyyn kahdeksan elementtiä. Acta. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 13-20. [WWW-dokumentti]. <<http://hosted.kuntaliitto.fi/intra/julkaisut/pdf/p050617104020J.pdf>>. Luettu 16.3.2008.
- Stake, Robert E. (2005): Qualitative Case Studies. In Norman K. Denzin & Yvonne S. Lincoln (eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research Third Edition*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc., 443-466.
- Stalk, George J. & Pecaut, David K. & Burnett, Benjamin (1996): Breaking Compromises, Breakaway Growth. *Harvard Business Review* 74 (5), 131-139.
- Stel, Andre' Van & Suddle, Kashifa (2008): The Impact of New Firm Formation on Regional Development in the Netherlands. *Small Business Economics* 30, 31-47.
- Storey, David (1994): *Understanding the Small Business Sector*. London: Routledge.
- Storhammar, Esa (2010): Toimintaympäristö ja pk-yritykset. Havaintoja yritysten toimintaan vaikuttavista tekijöistä. Väitöskirja. *Studies in Business and Economics* 89. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Suomen Kuntaliitto (1994): *Kunta työllisyyden edistäjänä*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Suomen Kuntaliitto (2010): [WWW-dokumentti]. <[http://www.kunnat.net/k\\_peruslistasivu.asp?path=1;29;102942](http://www.kunnat.net/k_peruslistasivu.asp?path=1;29;102942)>. Luettu 21.1.2010.
- Suomen perustuslaki (1999): Suomen asetuskokoelma 731. Helsinki. [WWW-dokumentti]. <<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>>. Luettu 20.1.2008.
- Syrjälä, Leena & Ahonen, Sirkka & Syrjäläinen, Eija & Saari, Seppo (1996): *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. 1.-3. painos. Rauma: Kirjayhtymä Oy.
- Sääski, Kaija & Vornanen, Jouni & Asikainen, Jaakko (1998): *Yhteiskunta ja hallinto*. 1.-2. painos. Porvoo: Weilin+Göös.
- Tashakkori, Abbas & Teddlie, Charles (1998): *Mixed Methodology. Combining Qualitative and Quantitative Approaches*. Applied Social Research Methods Series, Volume 46. USA: Sage Publications, Inc.
- Taylor, Steven J. & Bogdan, Robert (1984): *Introduction to Qualitative Research Methods. The Search for Meanings*. Second edition. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Teddlie, Charles & Tashakkori Abbas (2009): *Foundations of Mixed Methods Research. Integrating Quantitative and Qualitative Approaches in the Social and Behavioral Sciences*. USA: Sage Publications, Inc.
- Tenhunen, Lauri (2007): *Public-Private Partnership (PPP) toimintamallit alueellisessä elinkeinostrategiassa*. Case InnoSteel. Helsinki: Yrityssanoma Oy.
- Terluin, Ida J. (2003): Differences in Economic Development in Rural Regions of Advanced Countries: an Overview and Critical Analysis of Theories. *Journal of Rural Studies* 19, 327-344.

- Tilastokeskus (2010a): Teollisuuden alue- ja toimialatilasto. [WWW-dokumentti]. <<http://pxweb2.stat.fi/Dialog/Saveshow.asp>>. Luettu 30.9.2010.
- Tilastokeskus (2010b): Yrityskanta, aloittaneiden ja lopettaneiden määrä. [WWW-dokumentti]. <<http://pxweb2.stat.fi/Dialog/Saveshow.asp>>. Luettu 4.10.2010.
- Tilastokeskus (2011a): Tilastotietoja. Yritysrekisteri.
- Tilastokeskus (2011b): Yritysrekisterin vuositilasto 2009. [WWW-dokumentti]. <[http://www.tilastokeskus.fi/til/syr/2009/syr\\_2009\\_2010-11-26\\_fi.pdf](http://www.tilastokeskus.fi/til/syr/2009/syr_2009_2010-11-26_fi.pdf)> Luettu 28.4.2011.
- Tohmo, Timo (2007): Regional Economic Structures in Finland. Analyses of Location and Regional Economic Impact. Väitöskirja. Jyväskylän Studies in Business and Economics 57. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Toivola, Tuija (2005): Yrittäjyys verkostotaloudessa. Yksin tekemisestä verkostomaiseen toimintaan. Väitöskirja. Acta Wasaensia No 144. Liiketaloustiede 60. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2009): Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu laitos. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Turunen, Hannu & Maljojoki, Pentti & Neuvonen, Lasse (1990): Kunnallinen elinkeinopolitiikka työtoimintana. Elinkeinopoliittisen työn kohde – ja teorianhistoriasta Suomen kehitys-alueaseutukunnissa 1950-luvulta 1980-luvun lopulle. Joensuun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja. Sarja A n:o 3. Joensuu: Joensuun yliopisto.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2008a): EU:n alue- ja rakennepoliittikka. [WWW-dokumentti]. <<http://www.tem.fi/index.phtml?s=2152>>. Luettu 27.3.2008.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2008b): Valtakunnalliset alueiden kehittämisen tavoitteet vuosiksi 2007-2011. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Alueiden kehittäminen 3/2008. Helsinki: Edita Publishing Oy. [WWW-dokumentti]. <[http://www.tem.fi/files/18648/temjul\\_3\\_2008\\_alueiden\\_kehittaminen.pdf](http://www.tem.fi/files/18648/temjul_3_2008_alueiden_kehittaminen.pdf)>. Luettu 30.3.2008.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2009): Yrittäjyyskatsaus 2009. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, työ ja yrittäjyys 54/2009. Helsinki: Edita Publishing Oy. [WWW-dokumentti]. <[http://www.tem.fi/files/25013/TEM\\_54\\_2009\\_tyo\\_ja\\_yrittajyys.pdf](http://www.tem.fi/files/25013/TEM_54_2009_tyo_ja_yrittajyys.pdf)>. Luettu 20.1.2010.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2010): Suomen aluekehittämisstrategia 2020. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Alueiden kehittäminen 23/2010. Helsinki: Edita Publishing Oy / Ab / Ltd.
- Uusitalo, Eero (1990): Kunnan aktivoiva elinkeinopolitiikka. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Uusitalo, Eero (1994): Maaseutupolitiikan keinot. Elinkeinojen edistäminen maaseudun kehittäjäyhteisöissä. Väitöskirja. Jyväskylä: Kunnallisanalan kehittämissäätiö.
- Uusitalo, Hannu (1995): Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. 2 painos. Juva: WSOY.
- Uusitalo, Hannu (1997): Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Juva: WSOY.
- Valkama, Pekka (1994): Yhtiöittäminen kunnallishallinnossa. Teoksessa: Ari-Veikko Anttiroiko (toim.), Kunnallishallinto & politiikan taloustiede. Uusi poliittinen taloustiede kuntien hallinnon, talouden ja ympäristösuhteiden analyysikeyhyksenä. Tampereen yliopisto. Kunnallistieteiden laitos, julkaisusarja 1:1994. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Valli, Eija & Niittykangas, Hannu (2006) (toim.): Houkuttavaa tulevaisuutta rakentamassa – case Jämsänseutu. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta, julkaisuja n:o 156/2006. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Valtioneuvoston asetus alueiden kehittämisestä (2002): Suomen asetuskokoelma 1224. Helsinki. [WWW-dokumentti]. <<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20021224>>. Luettu 23.3.2008.

- Vanhala, Sinikka & Laukkanen, Mauri & Koskinen, Antero (2002): Liiketoiminta ja johtaminen. 3. uudistettu painos. Keuruu: Ky-Palvelu Oy.
- Varamäki, Elina & Järvenpää, Marko (2004): Verkostotasaisen suorituskykymittariston kehittämisen tavoitteet ja perustelut. Teoksessa: Elina Varamäki (toim.), Kärkiyritysverkoston suorituskyky – teoreettinen viitekehys. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 262. Liiketaloustiede 95. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa: Vaasan yliopisto, 14-42.
- Varpaisjärven kunta (2009): Talousarvio vuodelle 2010, taloussuunnitelma vuosille 2010-2012.
- Varpaisjärven kunta (2010): Toimintakertomus ja tilinpäätös vuodelta 2009.
- Vartiainen, Perttu (1998): Suomalaisen aluepolitiikan kehitysvaiheita. Sisäasiainministeriö, aluekehitysosaston julkaisu 6:1998. Helsinki: Sisäasiainministeriö.
- Varto, Juha (1992): Laadullisen tutkimuksen metodologia. Hygieia-sarja. Tampere: Kirjayhtymä.
- Verheul, Ingrid & Carree, Martin & Santarelli, Enrico (2009): Regional Opportunities and Policy Initiatives for New Venture Creation. *International Small Business Journal* 27 (5), 608-625.
- Vesalainen, Jukka (1995): The Small Firm as an Adaptive Organization. *Organizational Adaptation Versus Environmental Selection Within Environmental Change*. Väitöskirja. Acta Wasaensia. No. 42. Business Administration No. 16. Management and Organization. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Vesalainen, Jukka (2006): Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. 2. painos. *Teknoliateollisuuden julkaisuja* 8/2006. Vantaa: Teknoliateollisuus ry.
- Vieremän kunta (2010): Vieremän Toimitilat Oy etsii toimitusjohtajaa. [WWW-dokumentti]. <<http://www.vierema.fi/?newsid=6905&deptid=15716&languageid=3&news=1>>. Luettu 25.1.2010.
- Viik, Taina (1989): Elinkeinoelämän edistäminen ja kunnan yleinen toimiala. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 1989/3, 236-248.
- Vilkka, Hanna (2005): Tutki ja kehitä. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Viitala, Riitta & Jylhä, Eila (2004): Menestyvä yritys. Liiketoimintaosaamisen perusteet. 5.-6. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitostien Ykköstilat Oy (2010): Viitostien Ykköstilat Oy. [WWW-dokumentti]. <<http://www.lapinlahti.fi/?page=yritystoiminta.viitostienykkostilat>>. Luettu 25.1.2010.
- Virtanen, Erkki & Lipponen, Hannu (2006): Elinkeinopolitiikan suuntaviivat. *KTM julkaisuja* 35/2006. Helsinki: Edita Publishing Oy. [WWW-dokumentti]. <[http://julkaisurekisteri.ktm.fi/ktm\\_jur/ktmjur.nsf/All/288BFBF1CA938097C22571F40038D5E9/\\$file/jul35elo\\_2006.pdf](http://julkaisurekisteri.ktm.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/All/288BFBF1CA938097C22571F40038D5E9/$file/jul35elo_2006.pdf)>. Luettu 14.8.2009.
- Vuorinen, Tero (2005): Verkostot organisoitumisen muotona. Hermeneuttinen analyysi kahdenvälisten suhteiden rakentumisesta kärkiyrityskontekstissa. Väitöskirja. Acta Wasaensia. No 150. Liiketaloustiede 63. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Vyakarman, Shailendra, Jacobs, Robin & Handelberg, Jari (1999): Exploring the Formation of Entrepreneurial Teams: The Key to Rapid Growth Business? *Journal of Small Business and Enterprise Development* 6 (2), 153-165.
- Waters, Rupert & Lawton Smith, Helen (2002): Regional Development Agencies and Local Economic Development: Scale and Competitiveness in High-technology Oxfordshire and Cambridgeshire. *European Planning Studies* 10 (5), 633-649.
- Weill, Peter & Olson, Margrethe (1989): An Assessment of the Contingency Theory of Management Information Systems. *Journal of Management Information Systems* 6(1), 59-85.

- Westhead, Paul & Wright, Mike (1998): Novice, Portfolio, and Serial Founders in Rural and Urban Areas. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 22 (4), 63-100.
- Westling, Yrjö (2000): Kuntien rooli paikallisessa kehittämisessä. Teoksessa: Yrjö Westling (toim.), *Elinkeinopolitiikka ja elinvoima*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 10-12.
- Wilkinson, Ian & Young, Louise (2002): On Cooperating Firms, Relations and Networks. *Journal of Business Research* 55, 123-132.
- Wilson, Heather I.M & Appiah-Kubi, Kofi (2002): Resource Leveraging Via Networks by High-Teknology Entrepreneurial Firms. *Journal of High Technology Management Research* 13, 45-62.
- Woods, Michael (2005): *Rural Geography. Processes, Responses and Experiences in Rural Restructuring*. London: Sage Publications Ltd.
- Wuori, Olli & Niemi-Iilahti, Anita (1999): Kuntien elinkeinopolitiikka – taistelua rakenneteki- jöiden ehdoilla. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 1999/4, 449-459.
- Wuori, Olli & Niemi-Iilahti, Anita & Muotio, Marko (1999): Onnistunutta elinkeinopolitiikkaa etsimässä. Tutkimus kuntien elinkeinopolitiikan muutoksesta ja vaikutuksista. Suomen Kuntaliitto, ACTA-sarja nro 109, Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Yin, Robert K. (1994): *Case Study Research. Design and Methods*. Second Edition. USA: Sage Publications inc.
- Yin, Robert K. (2003): *Case Study Research: Design and Methods*. 3. Edition. USA: Sage Publications.
- Ylä-Savon Kehitys Oy (2004): Osakassopimus.
- Ylä-Savon Kehitys Oy (2008a): [WWW-dokumentti]. <<http://www.yla-savo.fi/?deptid=12382>>. Luettu 30.3.2008.
- Ylä-Savon Kehitys Oy (2008b): Yhteistyösopimus Ylä-Savon Kehitys Oy:n ja Ylä-Savon kau- punkien ja kuntien välillä.
- Ylä-Savon Kehitys Oy (2010a): Hallituksen toimintakertomus tilikaudelta 1.1.-31.12.2009.
- Ylä-Savon Kehitys Oy (2010b): Seuturahahan käyttö. [WWW- dokumentti]. <<http://www.ylasavon-kehitys.fi/?deptid=21700>>. Luettu 9.6.2010.
- Ylä-Savon Kehitys Oy (2010c): Yhtiön historiaa. [WWW- dokumentti]. <<http://www.ylasavon-kehitys.fi/?deptid=20910>> Luettu 9.6.2010.
- Ylä-Savon Kehitys Oy (2010d): Yrittäjyyttä ja elinvoimaa Ylä-Savoon. [WWW- dokumentti]. <<http://www.ylasavonkehitys.fi/?deptid=20874>>. Luettu 9.6.2010.
- Ylä-Savon Kehitys Oy (2010e): Hallituksen päätös 6/2010.
- Ylä-Savon Kehitys Oy (2011): [WWW-dokumentti]. Yritysrekisteri. <<http://uppersavo.tx.fi/>> Luettu 28.4.2011.
- Ylä-Savon Talousalueen liitto ry (2001): Aluekeskus Iisalmi – ympärillä Ylä-Savo.
- Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä (2010): Ytj-tietopalvelu – yrityshaku. [WWW-dokumentti]. <<http://www.ytj.fi/yrityshaku.aspx?path=1547;1631;1678&kielikoodi=1>>. Luettu 25.1.2010.
- Zwikael, Ofer & Globerson, Shlomo (2006): From Critical Success Factors to Critical Success Processes. *International Journal of Production Research* 44(17), 3433-3449.
- Ääneseudun Kehitys Oy (2008): [WWW-dokumentti]. <<http://www.aanekoski.fi/yrityjille/neseu- dunkehitysoy/>>. Luettu 30.3.2008.

## HAASTATTELU

- Hälinen Irja (2010): Assistentti. Ylä-Savon Kehitys Oy. Puhelinhaastattelu 25.1.2010.

# Liitteet

## LIITE 1. PAIKALLISTA ELINKEINOPOLITIIKkaa KÄSITEL- LEET TIETEELLISET ARTIKKELIT.

### Tutkija(t), artikkeli, tutkimustyyppi, otos ja tutkimuksen keskeisimmät tulokset

**Filppula, J.** 2008. Yrityskummit kunnallisen elinkeinopolitiikan ja yritystoiminnan kehittäjinä sekä asiantuntija-arvioijina.

Empiirinen tutkimus. Tutkimuksen perusjoukon muodostivat kaikki 200 yrityskummiä. Tutkimukseen valittiin 120 yrityskummiä, joista 77 (64,17 %) osallistui tutkimukseen. Yrityskummeille lähetettiin kyselylomake. Tutkimuksessa oli mukana koko Suomi Ahvenanmaata lukuun ottamatta. Vastaamatta jättivät Kymenlaakson, Pohjanmaan ja Pohjois-Karjalan yrityskummit.

Tutkimuksessa selvitettiin, kuinka ulkopuoliset elinkeinopolitiikan asiantuntija-arvioijat arvioivat kunnallisen elinkeinopolitiikan toimivuutta. Samalla selvitettiin myös kuntien elinkeinopolitiikassa ja yritystoiminnassa esiintyvät ongelma-alueet ja kehittämisen mahdollisuudet. Tutkimuksessa saatiin selville, että kuntien tulisi painottaa yhteistyötä omaehtoisessa kunnallisessa elinkeinopolitiikassa, panostaa vallitsevan yrityskulttuurin selkiyttämiseen, olemassa olevaan yritystoimintaan ja sen kehittämiseen, yritysten ja kunnan väliseen vuorovaikutussuhteeseen, poliittisen- ja ammattijohtajuuden selkiyttämiseen sekä aktiivisen otteen luomiseen uuden ja innovoivan yritystoiminnan saamiseksi kuntaan. Kunnilta ja valtiolta odotetaan yritystoiminnan vauhdittamiseen taloudellista, toiminnallista ja lainsäädännöllistä yritystoimintaa selkiyttävää ja helpottavaa tukea. Yrityskummit olivat sitä mieltä, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa yritystoiminnan kehittämiseen. Yrityskummien tehtävänä on neuvontatyö ja heidän tärkeimmäksi rooliksi nousi kehittäjän rooli.

\*\*\*\*

**Kahila, P.** 1997. Kolme maata ja kolme elinkeinopolitiikkaa: Suomi, Saksa ja Irlanti.

Empiirinen tutkimus. Tutkimuksessa oli mukana kaksi suurta ja kaksi pientä esimerkkikaupunkia. Suomessa kaupungit olivat Pori, Turku, Forssa ja Salo; Saksassa Cottbus, Lyypekki, Juterbog ja Neustadt in Holstein; Irlannissa Cork, Limerick, Athlone ja Kilkenny. Tutkija haastatteli kaupunkien elinkeinopolitiikasta vastaavia virkamiehiä, kauppakamarin ja yrittäjäjärjestön edustajia. Haastattelujen avulla selvitettiin kaupunkien elinkeinopolitiikan organisaatio, rooli, toteutus ja kokonaisvaikutus, kaupungin elinkeinopoliittinen ilmasto sekä elinkeinopolitiikan nykyvaihe ja tulevaisuus.

Tutkimuksen painopiste oli yhteiskunnallisten ja rakenteellisten muutosten tarkastelussa, jota empiirinen aineisto tuki. Tutkimuksessa kuvataan kohdemaiden elinkeinopolitiikan muodostumista sekä siihen vaikuttavia keskeisiä tekijöitä. Tutkimuksessa ei suoraan vertailla kohdemaiden ja kaupunkien elinkeinopolitiikan tuloksellisuutta. Tutkimuksessa saatiin selville, että elinkeinopolitiikka on monimuotoista, alati muuttuvaa ja yhteiskunnallisia kehityssuuntauksia seuraava toimintamuoto. Tutkijan mukaan paikallishallintojärjestelmän kannalta elinkeinopolitiikan muotoutumisprosessissa on ratkaisevinta riittävän paikallisen toimivallan määrä. Vuorovaikutus on tärkeä elementti onnistuneessa elinkeinopolitiikassa. Vuorovaikutusta tulee tehdä osapuolten välillä ohjaavasti ja neuvoa-antavasti, mutta ei sääntelevästi. Paikalliset sijaintitekijät ovat elinkeinopolitiikan muotoutumisessa tärkeitä tekijöitä. Kuntien elinkeinopolitiikan toteuttamisen kannalta tärkeät paikallisen tason ulottuvuudet ovat elinkeino- ja hallintoilmasto. Elinkeinopolitiikan kehittämistyön painopisteen tulee aina olla paikallisella tasolla, koska elinkeinopolitiikan rooli kehittämistyössä ei synny regulatorisista säännöistä ja määräyksistä vaan se muodostuu aina jäljestäpäin elinkeinopolitiikan tekijöistä, heidän havainnoistaan ja valinnoistaan.

\*\*\*\*

**Koski, A.** 1988. Kunnat ja teollisuus.

Tutkimus maaseutukuntien teollisuuspolitiikasta ja sen merkityksestä teollisuuden sijaintitekijänä 1960–1978.

Empiirinen tutkimus. Kolme aluetta: Varsinais-Suomi (9 kuntaa), Keski-Suomi (9 kuntaa) ja Kainuu (7 kuntaa).

Tutkimuksessa tuodaan esille kolmen alueen kuntien teollisuuspolitiikan piirteet vuosina 1960-1978 ja esitetään malli teollisuuden sijaintitekijöiden ketjuuntumisesta ja vaikutuksesta yritysten sijoittumiseen. Sijaintitekijät muodostavat keskenään ketjun, josta on vaikea erottaa yhtä sijaintitekijää. Kunnan teollisuuspolitiikka teollisuuden sijaintitekijänä kanavoituu kiinteästi kunnan sijaintiattraktiivisuuden kautta. Kunta, joka sijaitsee heikon yleisen sijaintiattraktiivisuuden alueella ja, jonka oma sijaintiattraktiivisuus oli heikko, oli rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa teollisuuspolitiikan avulla teollisuuden määrään paikkakunnalla. Mitä parempi oli kunnan alueen yleinen ja kunnan oma sijaintiattraktiivisuus, sitä enemmän voitiin kuntien teollisuuspolitiikalla vaikuttaa yritysten sijoittumiseen.

\*\*\*\*

**Kostiainen, J.** 2002. Urban Economic Development Policy in the Network Society.

Tutkimus kaupunkiseudun kehittämisestä ja elinkeinopolitiikasta globaalin tietoyhteiskunnan eli verkostoyhteiskunnan viitekehyksessä. Verkostoyhteiskuntaa on tulkittu Castellsin virtojen tila – käsitteen avulla.



Empiirinen tutkimus. Tutkimus tehtiin Helsingin, Turun, Tampereen, Oulun ja Jyväskylän seuduilla.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että kaupunkiseuduille on tärkeitä seudun kilpailukyky, innovatiivinen miljö ja kaupunkiseudun kehittäjäverkostot. Kaupunkiseudun kilpailukyvyssä on kyse siitä, kuinka seutu pystyy vetämään puoleensa tärkeitä virtoja. Tuloksien mukaan kaupunkiseutujen elinkeinopolitiikka on muuttunut 1990-luvulta 2000-luvun alkupuolelle. Kaupunkiseudun kehittämisen toimintaympäristö on muuttunut kansallisesta globaaliksi, toimintaympäristön tyyppi paikkojen tilasta virtojen tilaksi, kehittämispolitiikan tyyppi subventiopolitiikasta kilpailukykypolitiikkaan ja tavoiteltava elinkeinorakenne monipuolisesta hallittuun klusteripohjaiseen erikoistumiseen. Lisäksi korostetaan kaupunkiseudun kilpailukyvyyn kokonaisvaltaista kehittämistä ja markkinoinnissa imagomarkkinointia ja brändien rakentamista. Kaupunkiseudun kehittämisen organisoituminen tapahtuu entistä enemmän verkostojen muodossa ja keskeinen kehittämistoimija on kaupunkiseudun oppiva kehittäjäverkosto.

\*\*\*\*

**Laukkanen, M & Niittykangas, H** 2003. Local developers as virtual entrepreneurs – do difficult surroundings need initiating interventions?

Empiirinen tutkimus. Tutkimuksessa haastateltiin kahdeksaa (8) kunnallisjohtajaa Itä-Suomessa Pohjois-Savossa, koska kunnanjohtajat ovat keskeisiä elinkeinopolitiikan toimijoita kunnissa.

Tuloksien mukaan yrittäjyys on avaintekijä siihen, kuinka seudut menestyvät. Seudut ja kunnat voivat luoda yritystoiminnalle yleisiä edellytyksiä silloin, kun seudulla ja kunnalla menee hyvin. Mikäli alue ei menesty niin hyvin kuin on oletettu, on seudun ja kunnan muutettava omaa strategiaansa ja tehtävä interventioita. Seudun kunnallisjohtajien ja paikallisten toimijoiden on otettava käyttöön käynnistävän kehittämisen menetelmät silloin, kun seudun markkinamekanismit eivät toimi riittävän tehokkaasti. Keinoja ovat yritysten tasolla liiketoimintaa edistävät ja käynnistävät ja edellytyksiä luovat toimenpiteet.

\*\*\*\*

**Lauronen, M** 2009. Yrittäjämäinen elinkeinopolitiikka. Kolmevaiheinen, diskrsi-analyytinen tarkastelu kunnan elinkeinopolitiikan roolista ja tehtävistä.

Empiirinen tutkimus. Tutkimukseen valittiin peruskunniksi Laukaa, Muurame, Jyväskylän maalaiskunta ja Uurainen. Vertailukuntina olivat Tuupovaara ja Ala-Härmä. Vastaajina olivat kunnanhallituksen jäsenet, johtavat viranhaltijat ja paikallisen yrittäjähdistyksen hallituksen jäsenet. Vastaajia oli yhteensä 176. Vastaajille lähetettiin kyselylomake.

Tutkimuksen tuloksien mukaan kunnan suhde valtioon, markkinoihin ja yhteiskuntaan on voimakkaassa muutoksessa. Kunnalliset päättäjät ovat suurien haasteiden edessä. Heidän olisi kyettävä tarkastelemaan nykyisyyttä, näkemään muutokset ja niiden suunnat, uhat ja mahdollisuudet, luomaan yhteinen tahtotila arvoiksi ja valitsemaan keinot halutun tulevaisuuden tekemiseksi. Tämä edellyttää tietoa, osaamista, luovuutta ja innovaatioita. Kysymys on uusista asenteista ja tavoista nähdä kehitys ja siihen vaikuttavat voimat. Kysymys on myös oman organisaation roolin ymmärtämisestä osana kehitystä.

Kunnan elinkeinopolitiikalle on tullut uusia haasteita ja se siitä on tullut kunnan keskeinen tehtävä. Kunta toimii elinkeinopolitiikassa mahdollistajan roolissa. Tämä edellyttää kunnalta aktiivista toimintaa yrittäjyyden edistämisessä, yritysten toimintaedellytysten kehittämisessä ja yritysten uudistumisen tukemisessä. Tulevaisuudessa innovaatio toiminnasta muodostuu keskeinen kuntien selviytymisen mahdollisuus. Tämä tarkoittaa sitä, että yritysten innovaatiokapasiteetti on saatava käyttöön. Myös elinkeinopolitiikan rooli laajenee kunnissa. Tuloksena syntyy yrittäjämäinen elinkeinopolitiikka, joka tähtää kohti yritysmaista kuntaorganisaatiota ja yrittäjämäistä poliittis-hallinnollista organisaatiota.

Tutkimuksessa nousi keskeiseksi myös yrittäjämäinen yksilö, aktiivinen, omaehtoinen toimija. Tutkijan mukaan demokratia on muuttumassa, eikä enemmistön demokratia enää kannata. Tulevaisuudessa yksilön rooli vahvistuu ja yksilöiden ryhmät, vähemmistöt käyttävät valtaa.

\*\*\*\*

**Pirkola, H.** 1997. Kuntien yritystuet.

Kustannus-hyötytarkastelu suorien yritystukien vaikutuksista kuntien talouteen.

Empiirinen tutkimus. Tutkimuksessa mukana kaikki Suomen kunnat ja kaupungit (439 kpl). Lisäksi tutkimuksessa oli 3 case-tapausta.

Tutkimuksessa kuvataan, miksi kunnat harjoittavat elinkeinopolitiikkaa ja osallistuvat yritysten tukemiseen. Tulokset paljastivat, että tilojen rakentaminen ja yritysten lainojen takaaminen ovat suosituimpia tukimuotoja. Erilaisten tukien myöntäminen yrityksille on maan tapa. Tukija myönnetään, koska tärkeitä tekijöitä ovat kuntalaisten työllistäminen, uusien veronmaksajien saaminen ja työttömyyden pienentäminen. Yrityksistä ja tukien myöntämisestä ei tehdä ennakkolaskelmia kovin usein. Myös turvaavista vakuuksista tingitään usein. Mitä korkeampi on veroäyrin hinta ja mitä ahtaammalla kunta on, sitä aktiivisemmin kunta hakee apua elinkeinopolitiikan tukitoimista. Tutkija esittää yritystukipolitiikan uramallin. Malliin on kerätty olennaiset tekijät, jotka vaikuttavat tukihankkeesta kunnan talouteen siivilöityviin kustannuksiin ja hyötyihin. Tutkimuksessa todetaan, että kunta voi ajautua joko taantumisuralle tai kehitysuralle. Tähän vaikuttavat monet eri tekijät, mutta myös kuntien luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden ammattitaidolla, neuvotteluasetelmalla ja yritysten ominaisuuksilla on vaikutusta siihen, mille uralle hanke kääntää kehityksen suunnan. Kaikkien osatekijöiden yhteisvaikutuksesta riippuu, mille ke-

hitysuralle kunta joutuu. Tutkimuksessa tuodaan esille myös laskentamalleja päätöksenteon avuksi tukihankkeiden arviointia varten.

\*\*\*\*

**Ritsilä, J. J.** 1999. Regional differences in environments for enterprises.

Empiirinen tutkimus. Tutkimuksen kohteena olivat kaupunki- ja maaseutualueet Suomessa.

Maaseutu- ja kaupunkialueiden toimintaympäristötutkimus paljasti, että maaseutumaisille alueille on tyypillistä kansallista keskiarvoa alhaisempi koulutustaso, teknologiataso, klusteroituminen ja pendelöimisaste sekä tiheästi asuttuja alueita matalampi uusien yritysten perustamisaste ja alhaisempi kuntien yhteistyön intensiteetti. Näiden asioiden parantaminen voisi olla myös elinkeinopolitiikan tavoitteena. Tulokset myös osoittivat, että uusien yritysten muodostumiseen liittyvä innovaatiotoiminta on voimakkaampaa tiheään asutuilla alueilla kuin maaseudulla. Innovaatiopolitiikan keskeisenä tavoitteena tulee olla koulutuksen parantaminen, uusien tukitoimenpiteiden kehittäminen yrityksien perustajille ja samalla tulisi kehittää uusia toimintamuotoja, joilla helpotetaan uuden teknologian ja organisaatiomenetelmien käyttöönottoa.

\*\*\*\*

**Sallinen, S.** 2007. Kunnan itselleen ottamat tehtävät ja niiden oikeudelliset reunaehdot.

Normatiivinen tutkimus.

Tutkimuksessa keskityttiin ainoastaan kunnan vapaaehtoiseen tehtäväpiiriin. Tutkimuksen kohteena oli yksinomaan kunnan elinkeinopolitiikka sisältäen kunnan elinkeinotoiminnan tukemisen, yleiset edellytykset ja kunnan oman liiketoiminnan. Tutkimustehtävänä oli selvittää, mitkä ovat kunnan vapaaehtoisen tehtäväpiirin oikeudelliset reunaehdot elinkeinopolitiikan alueella ja miten kunnan vapaaehtoinen tehtäväpiiri toteuttaa kunnallista itsehallintoa.

Kunnan elinkeinopolitiikka on vapaaehtoista toimintaa. Kuntalain 2 § mahdollistaa joustavasti sen, että elinkeinopolitiikka voi olla erilaista eri kunnissa ja aikakausina. Toisaalta Euroopan unionin jäsenyys on vaikuttanut oikeudellisten ehtojen lisääntymiseen, eikä kunta voi harjoittaa elinkeinopolitiikkaa niin vapaasti kuin ennen. Aikaisemmin elinkeinopolitiikan rajat muodostuivat korkeimman hallinto-oikeuden oikeuskäytännön kautta. Rajat pohjautuivat kuntalain ja edeltävän kunnallislain kunnan tehtäviä koskevia väljän normin tulkintoihin. Nykyään kunnan harjoittamassa elinkeinopolitiikassa on otettava huomioon kuntalain lisäksi muutakin lainsäädäntöä. Elinkeinopolitiikan oikeudelliset reunaehdot ovat lisääntyneet, koska kunnan on otettava huomioon myös perustuslaki, hallintolaki, yhdenvertaisuuslaki, hankintasäännökset, kilpailunrajoitussäännökset ja valtioneuvoston päätökset. Elinkeinopolitiikan oikeudellisten reunaehtoisten tarkoituksena on yritysten ta-

sapuolinen kohtelu ja kilpailun turvaaminen. Kunta ei saa elinkeinopolitiikallaan rajoittaa kilpailua. EU:n valtioneuvoston päätökset vaikuttavat, miten ja missä laajuudessa kunnat voivat tukea tai avustaa yksittäisiä yrityksiä. Kestävän kehityksen periaatteen kautta kunnalla on laajemmat mahdollisuudet harjoittaa elinkeinopolitiikkaa ja tukea yrityksiä, mutta EU:n valtioneuvoston päätöksien johdosta keinot ovat rajoitettuja. Tukitoimet ja avustukset ovat edelleen sallittuja tukimuotoja, mutta päätöksenteossa on otettava huomioon EU:n valtioneuvoston päätökset. Lopullinen tulkinta tapahtuu komissiossa ja Euroopan yhteisöjen tuomioistuimessa.

\*\*\*\*

**Uusitalo, E.** 1994. Maaseutupolitiikan keinot. Elinkeinojen edistäminen maaseudun kehittäjäyhteisöissä.

Empiirinen tutkimus. Kirjallisuustutkimus, jota täydensi tutkijan osallistuva havainnointi. Tutkimuksessa käytettiin toimintatutkimuksen piirteitä.

Tutkimuksen tuloksena on kokonaisuus maaseutupolitiikan toimintalinjoista ja keinoista. Tutkimuksessa käsitellään myös kunnan elinkeinopolitiikkaa. Kunta toimii maaseutupolitiikan ytimessä ja kunta on keskeinen maaseudun kehittäjä. Kunta on paikallisessa kehittämistyössä keskeinen yhteistoiminnan osapuoli ja yhteisöllisyyden rakentaja. Keskusten ja maaseudun välinen vuorovaikutus on suurelta osin riippuvainen kuntien ratkaisuista. Kuntien välinen yhteistyö on kiinteystymässä, jolloin useampien palvelujen järjestäminen nähdään seudullisena, vuorovaikutusta ja sopimista edellyttävänä kysymyksenä. Projektitoiminta, kylätoiminta ja yrittäjien kiinteän taloudellisen yhteistyön muodot ovat lähivuosina yhä tärkeämpiä maaseutupolitiikan toteuttamisen tapoja. Kunnan omien voimavarojen niukkeneminen voidaan osin korvata laajapohjaisemmalla yhteistyöllä.

\*\*\*\*

**Wuori, O & Niemi-Iilahti, A.** 1999. Kuntien elinkeinopolitiikka – taistelua rakennetekijöiden ehdoilla.

Empiirinen tutkimus. Tutkimuksessa olivat aluksi mukana kaikki Suomen kunnat, lukuun ottamatta Ahvenanmaata. Tutkimuksen kolmannessa ja viimeisessä vaiheessa mukana oli 14 kuntaa, joista seitsemän oli kaupunkimaista kuntaa, kolme taajaan asuttua kuntaa ja neljä maaseutumista kuntaa. Tutkimus käsitti ajanjakson 1975-1995.

Tutkimuksessa todettiin, että kuntien elinkeinopolitiikan vaikuttavuutta on vaikea mitata, mutta kuntien omalla elinkeinopolitiikalla on positiivisia vaikutuksia kuntien kehitykseen. Tulokset paljastivat, että teollisuuden merkitys kasvaa syrjäisemmillä alueilla ja rintamailla on vallalla tietoyhteiskunnan suuntainen kehitys. Tietoyhteiskunta kehittyy alueilla, jotka ovat pystyneet hyötymään teollisuudesta yhteiskunnasta ja ovat samalla monipuolistaneet elinkeinorakennettaan.

Myönteistä kehitystä on edesauttanut positiivinen valmius muutokseen. Näillä alueilla myös koulutetut henkilöt voivat hyödyntää omaa osaamistaan paremmin. Maakuntakeskuksissa ja niiden lähialueilla elinkeinopoliittinen aloitteellisuus on siirtynyt yrityksiin. Syrjäisemmillä alueilla elinkeinopoliitiikan painopiste on edelleen kunnassa. Elinkeinopoliitiikan tavoitteet ja keinot ovat syrjäisemmillä alueilla perinteisemmät kuin maakuntakeskuksien lähellä sijaitseissa kunnissa. Yhteistyö on 1990-luvun puolivälissä lisääntynyt sekä alueellisesti että eri organisaatioiden välillä. Pienissä kunnissa keskeisin tavoite on äyrimäärän kasvu. Mikäli elinkeinopoliittikka muuttuu seudulliseksi, tällöin keskeiseksi kysymykseksi muodostuu se, kuka johtaa seudullista elinkeinopoliittikkaa ja kuka siitä hyötyy eniten. Rakenteelliset tekijät ovat vahva selitys elinkeinopoliitiikan mahdollisuuksiin ja elinkeinopoliitiikan vaikuttavuuteen. Yleiset edellytykset on oltava kunnossa, jotta kunnissa voidaan harjoittaa onnistunutta elinkeinopoliittikkaa.

## LIITE 2. ELINKEINOPOLITIIKAN ERILAISET KÄSITTEET

**Turusen ym.** (1990, 18) mukaan kunnallisella elinkeinopolitiikalla tarkoitetaan kaikkien niiden välillisten ja välittömien toimenpiteiden kokonaisuutta, joilla kunta vaikuttaa elinkeinojen kehittymiseen. Toimenpiteiden puuttuminen tai toimenpiteistä luopuminen voidaan lukea kunnallisen elinkeinopolitiikan piiriin. Kunnissa tehtävä elinkeinopoliittinen työ voi olla joko aktiivista tai passiivista.

**Haveri** (1994, 37-39) toteaa tutkimuksessaan, että Graham on käyttänyt käsitettä "local industrial policy", ja jota hän pitää laajempänä kuin "municipal industrial policy". "Local industrial policy" määrittävät niin kunta kuin myös muut intressiryhmät. Kunnallisen elinkeinopolitiikan (the industrial policy of the municipalities) sijasta olisi yksinkertaisempaa käyttää käsitettä kehittämisselitykettä (development policy). Termin käyttöä Haveri perustelee sillä, että elinkeinotoiminnan edistäminen tarkoittaa kunnan kokonaisvaltaista kehittämistä ja päinvastoin. Elinkeinopolitiikan toteutuksesta vastaavaa yksikköä ei voida myöskään pitää eristyksessä kunnan kokonaisvaltaisesta kehittämisestä.

**Uusitalo** (1994, 160-161) määrittelee elinkeinopolitiikan avarasti: "Elinkeinopolitiikka sisältää kaikki kunnan toiminnot, joiden avulla luodaan ihmisille edellytyksiä hankkia toimeentuloa ja työllistää itsensä tai toisia ihmisiä." Avara elinkeinopolitiikan määritelmä ei ole sitoutunut mihinkään elinkeinonhaaraan sisältäen näin ollen myös maaseutupolitiikan. Uusitalon tutkimuksessa käsitteitä maaseutu- ja elinkeinopolitiikka käytetään lähes rinnakkain paikallistason kysymyksissä.

**Pirkola** (1997, 42, 46) määrittelee tutkimuksessaan elinkeinopolitiikan seuraavasti: "Kunnan elinkeinopolitiikka on se ajan ja paikan mukaan muuttuva kokonaisuus toimenpiteistä, joilla kunta pyrkii edistämään paikallisen elinkeinoelämän kehittämistä." Paikallisen elinkeinopolitiikan perustehtävänä on työpaikkojen luominen tai olemassa olevien työpaikkojen säilyttäminen sekä paikallistalouden aktivoiminen. (vrt. Blakely & Bradshaw 2002, xvi.)

**Sallinen** (2007, 1) yhtyy Pirkolan näkemykseen toteamalla, että kunnan elinkeinopolitiikka tarkoittaa kunnan alueen elinkeinotoiminnan edistämistä, kehittämistä ja tukemista. Elinkeinopolitiikan tarkoituksena on saada kuntaan uusia yrityksiä ja saada yritykset pysymään alueella. Tarkoituksena on luoda edellytyksiä yritysten toimimiselle kunnan alueella.

**Kettunen** (1998, 12) määrittelee elinkeinopolitiikan kunnassa tulevaisuutta koskevien periaatteellisten linjausten tekemiseksi ja kunnan elinkeinojen kehittämisen strategiaksi. Se on kokonaisuus, johon sisältyy suunnittelu, linjanveto ja konkreettiset toimet, joita elinkeinopolitiikan toteuttamiseksi tehdään. Elinkeinojen kehittämiseksi tarkoitetaan konkreettisia toimia ja päätöksiä.

**Wuoren ym.** (1999, 18, 159-160) mielestä kunnallinen elinkeinopolitiikka tarkoittaa suppeassa mielessä yritystoiminnan sijaintitekkijöiden tarjonnasta huolehtimista ja kysyntätekijöiden tarjonnan sopeuttamista niiden kysyntään. Kunnan tehtävänä on yritystoiminnan yleisten edellytysten luominen, kuten mm. tonttien ja kunnallisteekniikan järjestäminen sekä jossain määrin myös toimitilojen ja työvoiman saataavuuden turvaamisesta huolehtiminen. Laajemman määritelmän mukaan elinkeinopolitiikassa on kyse tietyn alueen, kunnan ja seutukunnan kokonaisvaltaisesta kehittämisestä. (ks. esim. Kostiainen 2002, 31; Kaskinen 2003, 17-18; vrt. Drabenstott 2006.)

**Lamminmäki** (2007, 31) määrittelee elinkeinopolitiikan julkisen vallan toimiksi, joiden tarkoituksena on yhteiskunnan taloudellisen perustan vahvistaminen, sen uudistumisesta huolehtiminen ja sellaisen toimintaympäristön luominen, joka edistää yritysten syntymistä, toimintaa, kasvua, kilpailukykyä ja työllisyyttä.

**Filppula** (2008, 36-37) toteaa: ”Kunnallinen elinkeinopolitiikka tarkoittaa kunnallista kokonaisvaltaista omaehtoista elinkeinopolitiikkaa, joka on innovatiivista, olemassa olevan yritystoiminnan kannustamista ja huomioimista, uuden yritystoiminnan etsimistä, kehittämistä ja synnyttämistä, toimi- ja yritystilojen rakentamista yrityksille, tarvittaessa tukitoimenpiteitä ja niiden kehittämistä yhteistyössä valtion ja EU:n kanssa. Kokonaisvaltaisella omaehtoisella elinkeinopolitiikalla annetaan tilaa, uudistetaan koulutusta, luodaan uusia työpaikkoja, varmistetaan kansalaisten hyvinvointia, varmistetaan taloudellinen pohja peruspalvelujen turvaamiselle, luodaan mahdollisuudet toimiviin kulttuuri- ja vapaa-ajan palveluihin sekä kehittyvään infrastruktuuriin. Elinkeinopolitiikan kautta rakennettu hyvinvointi on pitkäjänteistä vuosikymmenten kestävää, rakentavaa ja luottamuksellista yhteistoimintaa.”

### LIITE 3. ALUEPOLITIIKAN KESKEISET MALLIT JA VAIHEET SUOMESSA (VARTIAINEN 1998).

	<b>Teollistava kehitys- aluepolitiikka</b>	<b>Aluepoliittinen suunnittelu</b>	<b>Ohjelmaperusteinen aluekehittäminen</b>
<b>Yhteiskunta- politiikan päämäärä</b>	Teollinen yhteiskunta	Hyvinvointiyhteis- kunta	Osaamisen yhteiskunta
<b>Ydinajatus</b>	Talouden kasvu, teol- listaminen	Elinolosuhteet, palvelut	Innovatiivisuus, omaehtoisuus
<b>Toimenpide- kokonaisuudet</b>	Kehitysaluelait	Yhdentävä ja moni- tasoinen aluesuun- nittelujärjestelmä	Ongelmakeskeiset ja aluekohtaiset ohjelmat
<b>Keskeiset toimijat</b>	Kehitysalueiden neu- vottelukunta, KTM	Valtioneuvoston kanslia, ministeriöt, lääninhallitukset	EU, eri aluetasojen kansalliset viranomai- set ja alueen yritys- ym. organisaatiot
<b>Toiminnan norma- tiivinen perusta</b>	Lainsäädäntö	Asiantuntijuus	Kumppanuus
<b>Keskeiset keinot</b>	Teollisuuden ym. pe- ruselinkeinojen tuki	Keskushallinnon eri sektoreiden toimen- piteiden koordinointi	Paikallisten yritysten ym. toimijoiden tuki
<b>Suunnittelupara- metrit</b>	Tukiprosentit	Väestö- ja työ- paikkasuunnitteet, budjetti	Ohjelmat, evaluointi
<b>Alueiden rooli</b>	Tukialueet	Suunnittelun objekti, projektialueet	Kehittämisen subjekti
<b>Hallitseva malli ajanjaksolla</b>	1966–1975	1975–1988	1989-



## LIITE 4. YLÄ-SAVON YRITYKSET TOIMIALOITTAIN VUONNA 2010 (TILASTOKESKUS 2011A; YLÄ-SAVON KEHITYS 2011)

Toimiala (Tol 2008)	Iisal- mi	Keite- le	Kiu- ru- vesi	Lapin- lahti	Piela- vesi	Sonka- järvi	Var- pais- järvi	Viere- mä	Yh- teen- sä
<b>Maatalous, metsätalous, kalatalous</b>	48	13	62	27	24	25	22	40	261
<b>Kaivostoiminta ja louhinta</b>	3	0	9	3	7	4	2	14	42
<b>Teollisuus</b>	103	12	56	42	24	18	22	25	302
<b>Sähkö-, kaasu- ja lämpöhuolto, jäähdytys- liiketoimi</b>	1	1	2	2	1	1	1	1	10
<b>Vesihuolto, viemäri- ja jätevesihuolto, jätehuolto</b>	18	3	4	9	5	10	4	6	59
<b>Rakentaminen</b>	129	14	77	63	26	37	19	25	390
<b>Tukku- ja vä- hittäiskauppa</b>	197	18	80	58	24	26	20	25	448
<b>Kuljetus – ja varastointi</b>	93	13	55	38	32	29	14	20	294
<b>Majoitus- ja ravitsemis- toiminta</b>	39	3	14	14	7	8	5	9	99
<b>Informaatio – ja viestintä</b>	16	0	8	8	1	3	1	0	37
<b>Rahoitus- ja vakuutus- toiminta</b>	15	1	3	3	2	1	1	1	27
<b>Kiinteistöalan toiminta</b>	141	4	13	9	9	3	2	2	183
<b>Ammatillinen tieteellinen ja tekninen toiminta</b>	99	5	31	31	19	18	7	11	221
<b>Hallinto- ja tukipalvelu- toiminta</b>	41	6	18	18	17	12	8	10	130
<b>Koulutus</b>	18	1	6	3	2	1	1	1	33
<b>Terveys- ja so- siaalipalvelut</b>	38	3	16	11	15	8	5	7	103
<b>Taiteet, viihde- ja virkistys</b>	12	1	9	9	2	3	2	5	43
<b>Muu palvelu- toiminta</b>	82	8	23	25	12	9	8	8	175
<b>Kotitalouksien toiminta työn- antajina</b>	1	0	0	0	0	0	0	0	1
<b>Yhteensä</b>	1 094	106	486	376	229	216	141	210	2 858

## **LIITE 5. KUNTIEN ELINKEINOPOLITIIKAN HISTORIAKATSAUS**

### **1865 – 1950**

Kuntien elinkeinopolitiikan oikeudellisen sääntelyn katsotaan alkaneen vuoden 1865 kunnallisasetuksessa, jossa on maininta kunnan jäsenten yhteisten talousasioiden hoitamisesta. Vuoden 1917 kunnallislaisissa kunnan yhdeksi tehtäväksi määriteltiin elinkeinopolitiikan hoitaminen. Systemaattisempi elinkeinopolitiikan hoitaminen alkoi kunnissa vasta toisen maailmansodan jälkeen, kun jälleenrakennustöiden vähentymisen johdosta Suomeen tuli korkea työttömyys ja tarvittiin uusia keinoja työttömyyden vähentämiseksi. (ks. esim. Nupponen 1986, 5-16, 133-140; ks. esim. Sotarauta & Linnamaa 1997, 42-49; Ikola ym. 2004, 47-48; ks. esim. Linnamaa 2004, 76.)

### **1950 – 1960 LUKU**

1950-luvulla moneen kuntaan perustettiin teollistamislautakunta ja elinkeinopolitiikka omaksuttiin kunnan tehtäväksi. 1960-luvulla kuntien elinkeinopolitiikan keinovalikoima monipuolistui ja kunnat alkoivat houkutellessa yrityksiä muuttamaan kuntaan. Kunnissa alettiin luoda yrityksille yleisiä edellytyksiä; maankäytön suunnittelu lisääntyi, kaavoitustoiminta käynnistyi ja teollisuustoimitiloja ryhdyttiin rakentamaan. 1950–1960 luvun elinkeinopolitiikkaa kutsuttiin infrastruktuuripolitiikaksi. 1960-lukua on kutsuttu myös teollistamispolitiikan vaiheeksi, koska tuolloin alkoi aktiivinen, tietoinen elinkeinopolitiikan aikakausi. Kunnat ryhtyivät yleisten toimintaedellytysten kehittämisen lisäksi mm. rakentamaan teollisuushalleja ja myöntämään takauksia yrityksille. 1960-luvun loppupuolella elinkeinopolitiikassa siirryttiin kaikkia elinkeinoja edistävään politiikkaan. Tämän seurauksena mm. kuntien teollistamislautakunnat muuttuivat elinkeinolautakunniksi. Tuolloin perustettiin myös ensimmäiset elinkeinosihteerien virat kuntiin. (Uusitalo 1994, 168-169; ks. esim. Kahila 1997, 107-108; ks. esim. Sotarauta & Linnamaa 1997, 42-49; ks. esim. Sotarauta & Linnamaa 1998; Wuori ym. 1999, 29; Ikola ym. 2004, 47-49; Katajala, 2006, 22-23; Sallinen 2007, 3.)

### **1960 – 1970 LUKU**

1960- ja 1970-lukujen vaihteen maaltapako johti yhä aktiivisempaan elinkeinopolitiikkaan ja tavaksi tuli yritysten taloudellinen tukeminen. Lainananto ja teollisuustilainvestoinnit nelinkertaistuivat 1970-luvun aikana. Myös takausten määrä kolminkertaistui. Vuonna 1976 kunnille myönnettiin valtionosuutta elinkeinoasiamiehen viran perustamiseen, mikä lisäsi virkamiesten ja elinkeinolautakuntien määrää kunnissa. 1970-luvulla katsottiin, että elinkeinopolitiikan hoitaminen on koko kunnan asia ja se on sisällytettävä myös kuntasuunnitelmaan. 1970-luku oli kauttaaltaan elinkeinopolitiikan vahvistumisen aikaa ja elinkeinoasiamiesjärjestelmä otettiin laajasti käyttöön. (Uusitalo 1994, 168-169, 173-186; ks. esim. Kahila 1997, 107-109; ks. esim. Sotarauta & Linnamaa 1997, 42-49; ks. esim. Sotarauta & Linnamaa

1998; Pirkola 1997, 54; Wuori ym. 1999, 29; Ikola ym. 2004, 47-49; Katajala 2006, 22-23; Sallinen 2007, 3.)

## 1980 – 1990 LUKU

1980-luvulla elinkeinopolitiikassa korostuivat strategiatyö, yritysilmaston parantaminen, yrittäjyyden edistäminen ja pk-yritysten tukeminen. Kunnat myös palkkasivat lisää henkilökuntaa erilaisiin elinkeinoneuvonta-, matkailu- ja projektitehtäviin. Myös elinkeinolautakuntaorganisaatioita uudistettiin ja perustettiin kehitysyrityksiä. Yritysneuvonta- ja koulutuspalvelut lisääntyivät ja teollisuuskyliä ryhdyttiin rakentamaan. Elinkeinopoliittinen toiminta nähtiin osana koko kunnan kehittämistä ja siitä tuli suunnitelmallista ja laaja-alaista toimintaa. (Uusitalo 1994, 168-169; ks. esim. Kahila 1997, 110-111; Pirkola 1997, 54; ks. esim. Sotarauta & Linnamaa 1997, 42-49; ks. esim. Sotarauta & Linnamaa 1998; Wuori ym. 1999, 29; Ikola ym. 2004, 47-49; Katajala 2006, 22-23; ks. esim. Kostiainen 2007, 6; Sallinen 2007, 3-4.) Vuoden 1989 alusta lukien tuli voimaan laki valtionavustuksesta elinkeinojen edistämiseen kunnissa. Lain 1 §:n mukaan kunnan tulee huolehtia alueellaan elinkeinojen edistämistoimintaan kuuluvista tehtävistä. Näitä tehtäviä varten kunnassa tulee olla elinkeinoasiamiehen virka tai näiden tehtävien hoitaminen tulee järjestää muulla tavalla. (Laki valtionavustuksesta elinkeinojen edistämiseen kunnissa 1988/1280.) Laki kumottiin tarpeettomana vuoden 1999 alusta lukien, koska kunnat saavat elinkeinojen edistämisen perusteella valtionosuutta, joka sisältyy yleiseen valtionosuuteen. Kyse on kunnan normaalista toiminnasta, joka on kunnan omassa intressissä ja, jonka laajuuden tulisi jatkossakin olla kuntien itsensä harkinnassa. (Laki valtionavustuksesta elinkeinojen edistämiseen kunnissa annetun lain kumoamisesta 1998/1063.)

1990-luvulla kunnallinen elinkeinopolitiikka nähtiin kunnan ja seudun kehittämisen välineenä. Elinkeinopolitiikka oli kokonaisvaltaista kehittämistä. Kunnissa tehtiin periaatelinjauksia ja strategioita, joiden mukaisesti kunta pyrki edistämään alueensa elinkeinoelämän kehittymistä. Elinkeinojen kehittämistyöhön tuli mukaan myös muita aluetason toimijoita. Kunnan elinkeinopolitiikka vahvistui, laajentui ja keinot monipuolistuivat. Tähän vaikuttivat 1990-luvun lama ja Euroopan unionin jäsenyys. Elinkeinopolitiikan keinoina olivat perinteiset keinot, mutta sen lisäksi kunnat osallistuivat mm. kansainvälistymisen edistämiseen, yritysten verkottumiseen ja innovaatiojärjestelmien kehittämiseen. Kunnat harjoittivat elinkeinopolitiikkaa yhä useammin yhtiöiden kautta tai osallistuivat liiketoimintaan. Kunnat olivat osakkaina tai rahoittajina teknologiakeskuksissa, teollisuuskylissä, yrityshautoimoissa, yrityskeskuksissa ja seudullisissa kehittämissyhtiöissä. Uudenlaisia keinoja ovat osallistuminen erilaisiin projekteihin ja toimenpiteet, joilla pyritään yritysten osaamistason kohottamiseen sekä alueellisten riskisijoitusyritysten alkupääoman rahoittaminen tai muutaman kunnan yhteisen riskisijoitusyhtiön perustaminen. (Sallinen 2007, 4-5.) Westling (2000, 10-12) arvioi tämän lisäksi, että kuntien elinkeinopolitiikka on myös erilaistunut kuntien omista lähtökohdista johtuvista syistä. Kaupunkikunnat ovat painottaneet tavoitteissaan enemmän osaamisen kehittämistä verkottumisen avulla, koska kaupungissa on oppilaitoksia. Maaseutukunnat ovat useimmiten keskittäneet hanketyön seutukunnan yhteiselle organisaatiolle. Turusen ym. (1990, 33-129) mielestä kuntien elinkeinopoliittista työtä ovat enempi

ohjanneet ylempien hierarkiatasojen kuten läänin- ja valtakunnantason ratkaisut ja toimenpiteet. Kuntien elinkeino- ja teollistamispolitiikkaa ovat ohjanneet pitkälti kehitysaluelait.

## 2000 - LUKU

Sotarauta ja Linnamaa (1997, 42; 1998) toteavat, että paikallinen elinkeinopolitiikka on nykyään kunta- ja seututasolla tapahtuvaa toimintaa elinkeinotoiminnan edistämiseksi. Kuntien elinkeinopolitiikassa korostuu verkostoituminen ja kunnilla on useita kumppaneita mukana elinkeinon kehittämistyössä. Kostiaisen (2002, 57-58) mukaan erityisesti kaupunkiseutujen elinkeinopolitiikka on muuttunut 1990-luvulta 2000-luvun alkupuolella. Kaupunkiseudun kehittämisen toimintaympäristö on muuttunut kansallisesta globaaliksi, toimintaympäristön tyyppi paikkojen tilasta virtojen tilaksi, kehittämisselityksen tyyppi subventiopolitiikasta kilpailukykypolitiikkaan ja tavoiteltava elinkeinorakenne monipuolisesta hallittuun klusteripohjaiseen erikoistumiseen. Lisäksi korostetaan kaupunkiseudun kilpailukykyyn kokonaisvaltaista kehittämistä ja markkinoinnissa imagomarkkinointia ja brändien rakentamista. Kaupunkiseudun kehittämisen organisoituminen tapahtuu entistä enemmän verkostojen muodossa ja keskeinen kehittämistoimija on kaupunkiseudun oppiva kehittäjäverkosto. Laurosen (2009) mielestä kunta toimii elinkeinopolitiikassa mahdollistajan roolissa ja kunnan tulee toimia aktiivisesti yrittäjyyden edistämiseksi. Myös elinkeinopolitiikan rooli laajenee kunnissa ja tuloksena syntyy yrittäjämäinen elinkeinopolitiikka.

## **LIITE 6. TEEMAHAASTATTELURUNKO**

### **Kuntien elinkeinopolitiikan lähtökohdat ja perustelut**

- Ulkoiset ja sisäiset tilannetekijät.
- Elinkeinopolitiikan tuloksellisuuteen vaikuttavat tekijät.
- Seutukunnan keskuksen ja reuna-alueiden elinkeinopolitiikka.
- Seutuyhteistyön sopimiseen vaikuttavat työntö- ja vetotekijät.
- Seudullisen elinkeinopolitiikan onnistumiseen vaikuttavat tekijät.
- Seudullisen elinkeinopolitiikan hyödyt ja haitat sekä ruusut ja risut.

### **Kuntien ja seutukunnan elinkeinopolitiikan tavoitteet**

- Kuntien elinkeinopolitiikan tavoitteet.
- Seutukunnan elinkeinopolitiikan tavoitteet.

### **Kuntien ja seutukunnan elinkeinopolitiikan nykytilanne**

- Kokonaisvaltainen elinkeinopolitiikka kunnan ja seudun näkökulmasta.
- Työnjako kunnallisessa ja seudullisessa elinkeinopolitiikassa.
- Kunnan elinkeinopolitiikan keinot ja tukitoimet yrityksen elinkaaren aikana.
- Kehittämissyhtiön elinkeinopolitiikan keinot ja tukitoimet yrityksen elinkaaren aikana.

### **Yrittäjyyden syntyminen ja kehittyminen**

- Kunnan elinkeinopolitiikan merkitys liiketoiminnan syntyprosessissa.
- Seutukunnan elinkeinopolitiikan merkitys liiketoiminnan syntyprosessissa.
- Uusien yritysten synty- ja perustamisprosessiin vaikuttavat sisäiset ja ulkoiset tilannetekijät.
- Uusien yritysten menestymiseen vaikuttavat ulkoiset tekijät.
- Yrityksen sisäiset ja ulkoiset haasteet yrityksen kehittämisessä.

### **Strategia tilannetekijänä**

- Kuntien elinkeinostrategiaan kirjattavat asiat pk-yritysten kehittämisen näkökulmasta.
- Seudun elinkeinostrategiaan kirjattavat asiat pk-yritysten kehittämisen näkökulmasta.
- Yritysten strategian huomioiminen kunnan elinkeinostrategiassa.
- Yritysten strategian huomioiminen seudun elinkeinostrategiassa.

### **Johtaminen tilannetekijänä**

- Kunnan elinkeinopoliittisten linjauksien merkitys pk-yritysten kehittämisen näkökulmasta.
- Kehittämissyhtiön elinkeinopoliittisten linjauksien merkitys pk-yritysten kehittämisen näkökulmasta. Kunnan ja seudun elinkeinopoliittisen strategian laadinnassa vaadittavat taidot.

### **Verkostoituminen tilannetekijänä**

- Kunnan, kehittämissyhtiön ja yrityksen välinen yhteistyö ja vuorovaikutus.
- Klusterit ja niiden merkitys.
- Verkostoitumisen keskeiset haasteet.

### **Elinkeino- ja yritys rakenne tilannetekijänä**

- Kunnan elinkeinopolitiikan vaikutus elinkeino- ja yritys rakenteen muuttumiseen kunnassa 2000-luvulla.
- Kehittämissyhtiön elinkeinopolitiikan vaikutus elinkeino- ja yritys rakenteen muuttumiseen seudulla 2000-luvulla.
- Kunnan elinkeinopolitiikan haasteet elinkeino- ja yritys rakenteen näkökulmasta.
- Kehittämissyhtiön elinkeinopolitiikan haasteet elinkeino- ja yritys rakenteen näkökulmasta.

### **Osaaminen tilannetekijänä**

- Elinkeinopolitiikkaa toteuttavan henkilöstön osaaminen.
- Osaamisen muuttuminen 2000-luvulla.

### **Toimintaympäristö tilannetekijänä**

- Kunnan ja seudun sijainnin merkitys yrityksen kehittämiseen.
- Kunnan ja seudun asuin- ja elinympäristön houkuttelevuuteen vaikuttavat tekijät.
- Elinkeinopoliittinen ilmasto.

### **Elinkeinopolitiikan toimintamallit**

- Kuntien elinkeinopolitiikan muuttuminen 2000-luvulla.
- Kehittämissyhtiön elinkeinopolitiikan muuttuminen 2000-luvulla.
- Kuntien elinkeinopolitiikan toimintamallit tulevaisuudessa.
- Kehittämissyhtiön elinkeinopolitiikan toimintamallit tulevaisuudessa.
- Tilannetekijöiden muutosten vaikutus elinkeinopolitiikan toimintamalleihin ja keinoihin

**TERTTU RUOTSALAINEN**  
*Paikallinen  
elinkeinopolitiikka  
pk-yritysten kehittymisen  
edistäjänä*

Paikallinen elinkeinopolitiikka muodostuu nykyään kunnan ja seutukunnan elinkeinopolitiikasta. Tutkimuksessa selvitettiin, miten paikallinen elinkeinopolitiikka vaikuttaa pk-yritysten kehittymiseen. Aihetta tarkastellaan tilannetekijöitä korostavan kontingenssilähestymistavan kautta. Tutkimuksessa käytettiin tutkimusstrategiana tapaustutkimusta. Tutkimus kuuluu yrittäjyyden alaan.



UNIVERSITY OF  
EASTERN FINLAND

PUBLICATIONS OF THE UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND  
*Dissertations in Social Sciences and Business Studies*

ISBN 978-952-61-0528-4

ISSN 1798-5749