

Tiina Immonen

MIKKELIN KAUPUNGIN
ELINVOIMA- JA
KILPAILUKYKYSTRATEGIAN
ARVIOINTI

Yhteistyöorganisaatioiden ja sidosryhmien
näkökulma

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma


Toukokuu 2012




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU <small>Mikkeli University of Applied Sciences</small>	Opinnäytetyön päivämäärä 14.5.2012	
Tekijä Tiina Immonen	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Liiketalouden koulutusohjelma, taloushallinto	
Nimeke Mikkelin kaupungin elinvoima ja kilpailukykystrategian arviointi – Yhteistyöorganisaatioiden ja sidosryhmien näkökulma		
Tiivistelmä Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa Mikkelin kaupungille käyttäjälähtöistä tietoa siitä, mitä mieltä kaupungin yhteistyöorganisaatiot ja sidosryhmät ovat Mikkelin kaupungin elinvoima- ja kilpailukykystrategiasta ja sen toimeenpanosta. Lisäksi tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään, miten hyvin elinvoima- ja kilpailukykystrategia edistää alueen kehittämistä ja kehittymistä. Työn toimeksiantajana on Mikkelin kaupunki, joka on viime vuosina toiminut edelläkävijänä käyttäjälähtöisessä kehittämisessä ja sen hyödyntämisessä osana kunnan toimintaa ja päätöksentekoa. Työn teoriaosuus muodostuu kunnan elinkeinotoiminnan kehittämisen ja käyttäjälähtöisen kehittämisen käsittelystä. Kunnan elinkeinotoiminnan kehittämisessä tarkastelen ensin kunnan roolia ja tämän jälkeen kunnan alueella toimivien kehitysorganisaatioiden roolia ja merkitystä kehitystoiminnassa. Käyttäjälähtöiseen kehittämiseen ja sen hyödyntämiseen on paneuduttu enimmäkseen julkisen sektorin näkökulmasta. Tutkimusmenetelmät jakautuivat laadulliseen ja määrälliseen tutkimukseen. Pääasiallinen tutkimusaineisto saatiin kahdesta fokus-ryhmäkeskustelusta, joihin osallistui Mikkelin kaupungin keskeisimpien yhteistyöorganisaatioiden edustajia. Tutkimuksessa on myös hyödynnetty aineistoa, joka on saatu Mikkelin kaupungin henkilöstölle, yhteistyöorganisaatioille ja alueen yrityksille lähetetystä kyselytutkimuksesta. Kyselytutkimuksesta saatua aineistoa on hyödynnetty erityisesti laadullisen aineiston ja soveltuvien osin myös määrällisen aineiston osalta. Tutkimuksista saatujen tulosten perusteella Mikkelin kaupunki on onnistunut strategian luomisessa ja tavoitteiden asettamisessa yleisesti kohtuullisen hyvin. Linjauksilla on myönteistä vaikutusta erityisesti alueen kehittämiseen. Elinvoima- ja kilpailukykystrategia on kuitenkin haastava kokonaisuus ja tulosten perusteella osa linjauksista on vaikeaselkoisia. Strategiassa esitettyjen linjausten lisäksi on myös paljon muita asioita, joihin tulosten perusteella tulisi kiinnittää huomiota.		
Asiasanat (avainsanat) aluekehitys, elinkeinopolitiikka, kilpailukyky, käyttäjälähtöisyys, sidosryhmät, strategia		
Sivumäärä 74 s. + liitteet 28	Kieli Suomi	URN
Huomautus (huomautukset liitteistä)		
Ohjaavan opettajan nimi Heli Aaltonen	Opinnäytetyön toimeksiantaja Mikkelin kaupunki	

DESCRIPTION

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Date of the bachelor's thesis 14 May 2012
Author Tiina Immonen	Degree programme and option Business Management, Financial Management	
Name of the bachelor's thesis Assessment of Mikkeli's vitality and competitive strength strategy - The perspective of cooperation organizations and interest groups		
Abstract <p>The purpose of this bachelor's thesis was to gather information about Mikkeli's vitality and competitive strength strategy to the city of Mikkeli. One goal was to find out what the cooperation organizations and the interest groups thought about the strategy and its execution. In addition I aimed to find out how well the strategy improved the development of Mikkeli area. This bachelor's thesis was assigned by the city of Mikkeli. Mikkeli has been a pioneer when it comes to the invocation of information that has been gathered directly from the inhabitants of the municipality.</p> <p>The theoretical framework of this thesis consists of the development of industrial and commercial activities in the municipality and user-oriented development. I deal with the roles and significance of the municipality and the development organizations in the development activity. User-oriented development and its invocation are mainly focused from the public sector's point of view.</p> <p>In this study I used both qualitative and quantitative research methods. The principal research material was gathered by using two focus group discussions. The participants of the focus group discussions work for the central cooperation organizations of the city of Mikkeli. In this study I have also used the research material from the questionnaire study. The questionnaire study was sent to the personnel, cooperation organizations and companies of the city of Mikkeli. I have especially used the qualitative material of the questionnaire study. The quantitative material has also been used when it has been applicable.</p> <p>Based on the research results the city of Mikkeli has generally succeeded to create the strategy and set the goals fairly well. Alignments have a positive influence especially on the development of Mikkeli area. However, the vitality and competitive strength strategy is challenge and some of the alignments are difficult to understand. The research results indicate that the city of Mikkeli should also take into consideration many other subjects that aren't named in the strategy.</p>		
Subject headings, (keywords) areal development, industrial policy, competitive strength, user orientation, interest groups, strategy		
Pages 74 p. + attachments 28	Language Finnish	URN
Remarks, notes on appendices		
Tutor Heli Aaltonen	Bachelor's thesis assigned by The city of Mikkeli	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	KUNNAN ELINKEINOTOIMINNAN KEHITTÄMINEN	2
2.1	Kunnan rooli elinkeinotoiminnan kehittämisessä.....	3
2.1.1	Kunnan elinkeinopolitiikka.....	4
2.1.2	Kunnan elinkeinotoimi ja sen johtaminen	5
2.1.3	Elinkeinotoiminnan tukeminen.....	7
2.2	Muiden organisaatioiden ja sidosryhmien rooli kehitystoiminnassa.....	9
2.2.1	Elinkeinoyhtiöt.....	10
2.2.2	Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset.....	11
2.2.3	Kauppakamarit.....	13
2.2.4	Yrittäjäjärjestöt	14
2.2.5	Kunnan henkilöstö elinkeinostrategian toteuttajina.....	16
3	KÄYTTÄJÄLÄHTÖINEN KEHITTÄMINEN	18
3.1	Käyttäjälähtöinen innovaatiopolitiikka.....	18
3.2	Käyttäjien rooli käyttäjälähtöisessä kehittämisessä.....	20
3.3	Julkisen sektorin innovaatiotoiminta	23
3.4	Käyttäjälähtöisyys osana kuntien toimintaa	25
3.5	Käyttäjälähtöisen innovaatiopolitiikan haasteet	26
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	27
4.1	Toimeksiantajan esittely	27
4.2	Tutkimusmenetelmät	29
4.3	Tutkimusaineistojen hankinta.....	33
4.4	Tutkimusaineistojen analysointi	37
5	TULOKSET	40
5.1	Visio: Modernin palvelun kasvukeskus Saimaan rannalla	40
5.2	Modernein yritysten kehitys- ja palvelujärjestelmä.....	42
5.3	Notkea maankäyttö ja kaavoitus	44
5.4	Mikkeli on kärkialoistaan tunnettu	46
5.5	Kiinnostava keskusta houkuttelee yrityksiä ja asukkaita.....	48
5.6	Palvelut, palvelukulttuuri ja luonto vetovoiman ja kasvun lähteinä.....	50
5.7	Muita huomioitavia asioita ja strategian toteutumisen näkyminen	52
5.8	Kaupungin tarjoamat peruspalvelut ja asenneilmasto	54

6	JOHTOPÄÄTÖKSET	55
6.1	Johtopäätökset.....	55
6.2	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti.....	63
7	PÄÄTÄNTÖ	66
	LÄHTEET.....	68

LIITTEET

- 1 Ryhmäkeskusteluihin osallistuneiden henkilöiden organisaatiotiedot
- 2 Vahvistuskirje
- 3 Kyselylomake
- 4 Mikkelin kaupungin elinvoima- ja kilpailukykystrategia
- 5 Taulukot 4–28

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aiheena on Mikkelin kaupungin elinvoima- ja kilpailukykystrategian käyttäjälähtöinen arviointi kaupungin yhteistyöorganisaatioiden ja sidosryhmien näkökulmasta. Mikkelin kaupunki on ollut edelläkävijä käyttäjälähtöisessä kehittämisessä ja sen hyödyntämisessä osana kaupungin toimintaa. Opinnäytetyöni tavoitteena on tuottaa Mikkelin kaupungille käyttäjälähtöistä tietoa siitä, mitä mieltä kaupungin yhteistyöorganisaatiot ja sidosryhmät ovat elinkeino- ja kilpailukykystrategiasta ja strategian toimeenpanosta. Opinnäytetyöni on tehty osana Living Labs: käyttäjälähtöinen palvelukehitys Etelä-Savossa -hanketta. Hanketta rahoittavat Euroopan Sosiaalirahasto ja Etelä-Savon ELY-keskus.

Käyttäjälähtöisen arvioinnin avulla pyrin ensinnäkin selvittämään, mitä mieltä yhteistyöorganisaatiot ja sidosryhmät ovat Mikkelin kaupungin elinvoima- ja kilpailukykystrategiasta. Toisena tutkittavana näkökohtana on se, miten hyvin strategia edistää alueen kehittämistä ja kehittymistä ja miten asetettuihin tavoitteisiin on mahdollista päästä. Tutkimus on rajattu käsittämään vain Mikkelin alue ja Mikkelin alueen kehitys. Yhteistyöorganisaatioiden ja sidosryhmien osalta tutkimuksessa on otettu huomioon Mikkelin kaupungin keskeisimmät kumppanit, jotka myös elinvoima- ja kilpailukykystrategiassa on mainittu.

Opinnäytetyöni viitekehys muodostuu kunnan elinkeinotoiminnan kehittämisestä ja käyttäjälähtöisestä kehittämisestä. Kunnan elinkeinotoiminnan kehittämistä on lähestytty käsittelemällä ensin kunnan roolia kehitystoiminnassa. Tämän jälkeen on tarkasteltu muutamien kunnan alueella toimivien organisaatioiden roolia ja merkitystä elinkeinotoiminnan kehittämisessä. Sidosryhmien osalta teoriaosuudessa on käsitelty myös kunnan oman henkilöstön merkitystä kunnan strategioiden toteutuksessa. Käyttäjälähtöisen kehittämisen osuudessa on paneuduttu käyttäjälähtöiseen innovaatiopolitiikkaan, käyttäjien rooliin käyttäjälähtöisessä innovaatiopolitiikassa, julkisen sektorin innovaatiotoimintaan, käyttäjälähtöisyyden hyödyntämiseen ja näkymiseen osana kuntien toimintaa sekä haasteisiin, joita käyttäjälähtöinen innovaatiopolitiikka voi tuoda mukanaan.

Opinnäytetyöni tutkimusosa muodostuu kahdesta fokus-ryhmäkeskustelusta ja Mikkelin kaupungin henkilöstölle, yhteistyöorganisaatiolle ja alueen yrityksille lähetetystä

kyselytutkimuksesta. Fokus-ryhmäkeskusteluiden tavoitteena oli saada laajasti laadullista aineistoa Mikkelin kaupungin yhteistyöorganisaatioiden edustajilta. Kyselytutkimuksen osalta keskityn niihin henkilöihin, jotka kyselytutkimuksessa ilmoittivat työntantajakseen Mikkelin kaupungin. Hyödynnän työssäni kyselytutkimuksen avulla saatua aineistoa erityisesti laadullisen aineiston ja soveltuvien osin määrällisen aineiston osalta. Tutkimusosassa olen näin ollen keskittynyt enemmän laadulliseen tutkimukseen ja sen menetelmien soveltamiseen omassa tutkimuksessani. Tutkimusten toteutuksen, aineistojen hankinnan ja analysoinnin kuvausten jälkeen käyn läpi tulokset, minkä jälkeen esittelen tulosten pohjalta tehdyt johtopäätökset.

2 KUNNAN ELINKEINOTOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Suomalainen kunta on asukkailleen yhteisö. Kunnan tehtävänä huolehtia hyvinvointipalveluista ja luoda edellytyksiä, joiden avulla vahvistetaan kunnan elinvoimaa. Samalla kun kunta toimii yhteisönä asukkailleen, se toimii myös palveluiden järjestäjänä ja paikallisen sekä alueellisen elinvoiman vahvistajana ja ylläpitäjänä. Talouden ja paikallisen elinvoiman kasvun sekä hyvinvoinnin takaamisen kokonaisvaltaisesti mahdollistaa kuntien itsehallinto. Kunnille on tärkeää miettiä oman kunnan ja alueen elinvoimaisuutta sekä yrittää edistää sitä. Kunnat ovat erilaisia, joten lähtökohdat, painopisteet, keinot ja haasteet riippuvat kunnasta itsestään ja toimintaympäristöstä, jossa kunnat toimivat. Kunnan menestyminen edellyttää, että kunta löytää omat vahvuutensa ja harjoittaa strategista, pitkäjänteistä päätöksentekoa. (Elinvoimainen kunta 2012, 3, 10.)

Usein alueellinen kehittäminen nähdään eri yhteiskuntaelämän alojen, erilaisten intressiryhmien tavoitteiden, keinojen ja strategioiden sovittamisena yhteen sekä toiminnan koordinoituna siten, että alueen kilpailukykyä pyritään edistämään. Alueellisessa kehittämisessä priorisoidaan ja tehdään valintoja, joilla alueet tavoittelevat kilpailukykyä ja menestystä pitkällä tähtäimellä. Oleellista ei ole ainoastaan löytää oikeita toimintalinjoja, vaan kyky sitouttaa myös alueen toimijat kehittämistoimenpiteisiin. (Saapunki & Leskinen 2005, 11.)

2.1 Kunnan rooli elinkeinotoiminnan kehittämisessä

Kunnat voidaan karkeasti jaotella neljään erilaiseen ryhmään: kaupungit, kaupunkien läheinen maaseutu, ydinmaaseutu ja harvaan asuttu maaseutu. Sijoittuminen kaupunkiin tarjoaa etuja, sillä sekä samanlaiset että erilaiset toiminnot vaikuttavat hyödyllisesti toisiinsa. Tästä syystä sijoittuminen kaupunkiin on suositumpaa ja kaupungeissa hinnat, vuokrat ja palkat ovat korkeampia. Parhaimmat kehittymisedellytykset ovat kaupunkien läheisillä maaseuduilla, missä myös hyvinvointi on korkeaa. Ydinmaaseudulla on tärkeitä alkutuotantoalueita. Harvaan asutuilla maaseuduilla ongelmana on nuorten poismuutto ja palveluiden katoaminen, mikä johtaa väistämättä huonon kehityksen kierteeseen. (Elinvoimainen kunta 2012, 10.)

Markkinoiden hyödyntäminen ja yhteistyörakenteiden muodostaminen niin yritystoiminnan kehityksessä kuin palveluiden organisoinnissa korostuvat kaupunkien ja kaupunkien läheisten maaseutujen alueilla. Näillä alueilla markkinoilla on paljon mahdollisuuksia. Uudistumiskykyinen yhteisö on aktiivisesti tukemassa siihen kuuluvien yksilöiden uskallusta ja kykyä hyödyntää näitä mahdollisuuksia. Haasteena on kuitenkin löytää ne tavat, joilla kunta omien toimenpiteidensä avulla voi tukea kuntalaisia omaaloitteisuuteen sekä alueen yrityksiä ja järjestöjä aktiivisuuteen markkinoiden hyödyntämisessä. Ydinmaaseudulla ja harvaan asutulla maaseudulla korostuvat ympäristön vetovoimaisuus, palveluiden säilyttäminen ja yhteisöllisyyden luominen. Kun ympäristö on viihtyisä ja alueelle saadaan uutta toimintaa aktiivisten kuntalaisten ja muiden toimijoiden ansiosta, alue vetää puoleensa uusia asukkaita. Näille alueille haasteena on kuitenkin kaupallisten palveluiden ja liikenneyhteyksien säilyttäminen. (Elinvoimainen kunta 2012, 10.)

Kuntalaissa on säädetty kunnan tehtävästä eli toimialasta. Perinteisesti kunnan toimiala jaetaan yleiseen toimialaan ja erityistoimialaan. Tehtävät, jotka kunta voi omilla päätöksillään ottaa hoidettavakseen, kuuluvat yleiseen toimialaan. Erityistoimialan tehtävät kunnan on eri lakeihin sisältyvien säännösten nojalla hoidettava. Kuntapalveluista puhuttaessa käytetään usein nimikettä peruspalvelut. Tällä tarkoitetaan kaikkia tehtäviä, joiden järjestämis- ja rahoitusvastuu on kunnilla ja jotka perustuvat erityislainsäädäntöön. Peruspalveluiden lisäksi kunnat hoitavat monia yleiseen toimialaan kuuluvia tehtäviä, jotka ovat kunnille vapaaehtoisia. Keskeisiä tehtäviä yleisellä toi-

mialalla ovat muun muassa kunnan elinkeinopolitiikka ja sen kehittäminen sekä yritystoiminnan tukeminen. (Harjula ym. 2004, 22.)

2.1.1 Kunnan elinkeinopolitiikka

Elinkeinopolitiikka on monitasoista toimintaa, jota voidaan tarkastella niin globaalisti kuin paikallisesti kuntatasolla. Julkisen vallan lisäksi keskeisiä toimijoita ovat niin yrittäjät ja yritykset kuin rahoituslaitokset ja erilaisia palveluita tuottavat organisaatiot. Kuntien näkökulmasta tarkasteltuna elinkeinopolitiikalla tarkoitetaan kaikkia paikallistason toimenpiteitä, joiden avulla on mahdollisuus parantaa yritysten fyysistä ympäristöä, tuotantopanosten saatavuutta, osaamista ja palveluita sekä toimintaan liittyviä säädöksiä ja päätöksentekokäytäntöjä. Olosuhteiden ollessa suotuisat on mahdollista luoda perustaa yritysten kilpailukyvyn parantamiselle, työllisyyden lisäämiselle, laadukkaille palveluille ja kunnan elinvoimaisuudelle. (Elinkeinopolitiikka 2011.) Myös Harjula ym. (2004, 40) mainitsevat nämä tekijät, kun on kyse kuntien pyrkimyksestä kehittää aktiivisesti kilpailukykyään. Lisäksi viime vuosina etenkin Euroopan Unionin ohjelmapolitiikka ja kotimaan osaamis- ja aluekeskusohjelmat ovat vahvistaneet merkittävästi kuntien omaehtoista kehittämistä.

Anttiroikon ym. (2007, 225) mukaan kunnat ovat toimineet yhä aktiivisemmin ja monipuolisemmin alueensa kehittäjinä. Syinä tähän mainitaan yhteiskunnan muuttuminen teollisesta yhteiskunnasta palveluyhteiskunnaksi ja edelleen tieto- ja tietämysyhteiskunnaksi. Kunnilta muutos edellyttää kaukana perinteisestä hallintotoiminnasta olevia toimenpiteitä, kuten kehittämisprojektien toteutusta ja kurssien järjestämistä. Osa kehittämistehtävistä edellyttää kuitenkin onnistuakseen toimenpiteitä, jotka menevät vielä pitemmälle. Tällaisia ovat esimerkiksi investoinnit, tuotekehitys, markkinointi ja immateriaalioikeudet.

Tulevaisuudessa kunnan tarjoamien elinkeinopalvelujen asema tulee todennäköisesti muuttumaan, sillä ne eivät ole samalla tavalla ratkaisevassa asemassa, kun yritykset miettivät sijaintipaikkaansa. Elinkeinopalveluiden toimivuuden sijaan yrityksille on olennaisempaa, toimiiko kunnan elinkeinopolitiikka siten, että yrityksille mahdollistetaan samat lähtökohdat kuin kilpailijoille. Yksittäisten tekijöiden sijaan yrityksen kehittämisstrategiaan sopiva kokonaisuus nähdään tärkeänä sijaintipaikkaa mietittäessä. Kokonaisuuden kannalta merkittäviä tekijöitä ovat esimerkiksi osaaminen, asiakkaat

ja verkostot. Erityisesti tiiviit verkostosuhteet ovat tekijä, jolla voidaan sitoa yrityksiä paikkakunnalle. Näin ollen elinkeinopolitiikassa kannattaisi tulevaisuudessa keskittyä verkostojen rakentamiseen yritysten ja osajien välille. (Katajala 2006, 24.)

2.1.2 Kunnan elinkeinotoimi ja sen johtaminen

Käytännön tasolla elinkeinopolitiikkaa hoitaa kunnassa elinkeinotoimi (Harjula ym. 2004, 40). Saapungin ja Leskisen (2005, 12) mukaan kaikissa kunnissa elinkeinopalveluja tuotetaan jossain muodossa. Elinkeinopalvelut sisältävät muun muassa rahoitukseen ja yrityksen perustamiseen liittyvää neuvontaa, yrityksen ja liiketoiminnan aloittamisessa avustamista ja yritysten muun kehitystoiminnan edistämistä. Myös kunnan ja paikkakunnan matkailun markkinointi hoidetaan usein elinkeinotoimen kautta. Lisäksi kunnan elinkeinotoimi usein hoitaa ja järjestee yritysten toimitiloihin liittyviä asioita ja tarjoaa sijoittumispalveluita yrityksille, jotka tulevat alueen ulkopuolelta. Kunnat ovat elinkeinopalvelujen ohella rahoittajia ja osakkaita uusyrityskeskuksissa, yrityshautomoissa, teknologiakeskuksissa ja ammattikorkeakouluissa. Edellä mainitut organisaatiot täydentävät omalta osaltaan kunnallisia ja seudullisia yrityspalveluita.

Elinkeinotoimen tärkeänä tehtävänä on myös luoda yritystoiminnalle toimintaedellytyksiä, mikä vahvistaa esimerkiksi verotulojen osalta kunnan resurssipohjaa. Elinkei-
nopolitiikan merkitys on suuri, sillä kaikki muu kunnan toiminta voidaan nähdä myös osana elinkeinopolitiikkaa. Kun kunta kaikessa päätöksenteossa ottaa huomioon näkökulman, joka edistää yritysten ja elinkeinoelämän toimintaa, se vahvistaa samalla omaa kilpailukykyään ja vetovoimaansa. Elinkeinotoimi on keskeisessä roolissa, kun on kyse elinkeinoelämän kokonaisvaltaisesta kehittämisestä. (Harjula ym. 2004, 40.) Hyvien edellytysten luomisen tärkeyttä Ikola (2004, 61) perustelee sillä, ettei käskemällä tai suunnittelemalla synnytetä innovaatioita ja uusia ajatusmalleja. Sen sijaan kunta pystyy luomaan edellytyksiä, jotta halutut asiat tapahtuisivat. Suunnittelemalla ja asettamalla tavoitteita voidaan seurata edellytysten oikeanlaista kehitystä. Tähän päästään keräämällä tietoa maailmalta ja yrityksiltä sekä etsimällä kehitysideoita ja malleja jatkojalostusta varten. Pyrkimyksenä on luoda yhteydet monille eri tahoille ja selvittää, miten ihmiset ajattelevat ja toimivat. Tässä strategiassa edellytysten kehittäminen on elinkeinojen kehittämistä.

Jotta kunnan elinkeinopolitiikka olisi tuloksellista, edellytetään kunnan päättäjiltä ja yrittäjiltä sekä yrityksiltä aktiivista vuorovaikutusta, johon myös kiinnitetään huomiota ja jota kehitetään jatkuvasti. Olennaista on, että osapuolet asettavat yhdessä selkeät tavoitteet, joita on mahdollista seurata. Lisäksi tavoitteiden kautta on voitava mitata onnistumista. Tätä tarkoitusta varten jokaisessa kunnassa tulee olla elinkeinopoliittinen ohjelma, joka on laadittu valtuustokauden mittaiseksi. Elinkeinopoliittinen ohjelma on yrittäjähdistyksen ja kunnan johdon yhteisen valmistelun tulos, jonka toteutumista seurataan ja arvioidaan säännöllisesti. (Suomen Yrittäjät 2009, 4.)

Yrittäjälähtöisyys on kunnassa tapahtuvan päätöksenteon kannalta tärkeää. Toiminnan avoimuus ja läpinäkyvyys ovat perusedellytyksiä, jotta yrittäjälähtöinen päätöksenteko on mahdollista. Elinkeinopolitiikan johtamisessa ja organisoinnissa on pyrittävä selkeyteen ja siihen, että toiminta on tietyn henkilön vastuulla. Toimintaan on myös osoitettava selkeät resurssit. Kun kunnassa harjoitetaan pitkäjänteistä elinkeinopolitiikkaa ja yrityslähtöistä päätöksentekoa, yrittäjät rohkaistuvat investoimaan ja kehittämään toimintaansa. Myös päätösten yritysvaikutusten arvioiminen etukäteen on merkittävä osa päätöksenteon yrittäjälähtöisyyttä. (Suomen Yrittäjät 2009, 4.)

Kunta edustaa paikallista, tietyn alueen etua, minkä vuoksi se on itse vastuussa omasta elinvoimastaan. Tämän vuoksi kunnan tavoitteena on päästä niin palveluihin liittyvissä päätöksissään kuin muissakin järjestelyissään ratkaisuihin, joilla se parhaiten edistää kuntalaisten hyvinvointia ja kunnan elinvoimaa. Kunnan tehtäväkenttä on kuitenkin kokonaisuutena monimutkainen ja haastava. Kuntalaisten ja kunnan alueella toimivien yhteisöjen tavoitteet ja niiden moninaisuus voivat olla hyvin erilaisia kunnan tavoitteiden kanssa, minkä vuoksi kunnan johtaminen on tasapainoilua erilaisten pyrkimysten ja tavoitteiden välissä. (Haveri ym. 2009, 34–35) Lauslahden (2003, 250–251) mukaan päätöksenteko kunnissa on paljon syvempää ja monitasoisempaa verrattuna yritysten päätöksentekoon. Kuntien päätöksenteossa vaikuttavat niin kuntalaisten tarpeet ja odotukset kuin poliittiset tavoitteet sekä järkevyyt. Kunnissa tehtävät päätökset eivät vaikuta ainoastaan Suomen taloudelliseen asemaan vaan myös kuntien lähiympäristön hyvinvointiin, kuntalaisiin ja yrityksiin. Ennakoivilta investointipäätöksillä esimerkiksi pystytään selviämään taantumasta ja näin ollen estämään mahdollisen heikomman suhdanteen haitalliset vaikutukset kuntalaisten elämään ja yritysten elinkelpoisuuteen.

Tulevaisuudessa kuntien elinkeinotoimet tulevat kohtamaan monia haasteita. Kuntaliitossa meneillään olevaan Uusi Kunta 2017 -kehittämishankkeeseen kuuluva, erityisesti kuntien elinvoimaisuutta tarkasteleva, hanke ”Elinvoiman eväät” pyrkii vastaamaan näihin tulevaisuuden haasteisiin. Hankkeen tavoitteena on nostaa elinvoimaisuuden vahvistaminen entistä näkyvämmäksi osaksi kuntien toimintaa, syventää elinkeinopolitiikan käsitettä, sen instrumentteja ja vahvistaa elinkeinopolitiikan strategista merkitystä. Tärkeänä näkökulmana on pyrkiä selvittämään, kuinka kuntien elinvoimaisuutta voidaan luoda verkostojohtamisen ja markkinoiden kautta suoritettavan johtamisen keinoin. (Kietäväinen 2011.) Elinvoimanäkökulma on mahdollista liittää kaikkeen kunnalliseen päätöksentekoon. Pelkistettynä tällä tarkoitetaan, että vaikutuksia arvioidaan pitkällä aikavälillä kuntatalouden lisäksi myös paikallistalouden näkökulmasta. On tärkeää huomioida, miten päätös vaikuttaa kuntalaisten, yritysten ja järjestöjen toimintaan sekä aktiivisuuteen kehittää sitä. (Kunnan rooli paikkakunnan elinvoimaisuuden rakentajana 2011.)

2.1.3 Elinkeinotoiminnan tukeminen

Kuntien tukimuotoihin vaikuttavat kunnan sijainti, elinkeinotoiminnan tilanne ja kuntien resurssit (Ikola ym. 2004, 65). Oulasvirran ja Brännkärrin (2001, 53) mukaan kunnan pääasiallisena tehtävänä on keskittyä luomaan ja parantamaan yleisiä edellytyksiä yritystoiminnalle. Näin ollen välitön tuki suoraan yrityksille tai yksityisille yrittäjille voi kuulua vain erityisin perusteluin kunnan toimialaan. Periaatteessa myös lainojen myöntäminen yrityksille ja lainojen takaaminen ovat toimintaa, joka ei kuulu kuntien tehtäviin, vaan soveltuu parhaiten rahoituslaitoksille. Takauksia luottojen vakuudeksi on kuitenkin mahdollista myöntää, kun takauksen kohteena ovat esimerkiksi sellaiset luotot, jotka on otettu työpaikkojen varmistamisen tai uusia työpaikkoja synnyttävien investointien johdosta. Ikola ym. (2004, 19) mainitsevat, että kunnille kolme tärkeintä syytä tukea yritystoimintaa ovat työpaikkojen syntyminen, verotulojen lisääntyminen ja kunnan asukasluvun kasvaminen. Muita selvästi tärkeitä syitä ovat alueen teollisuuden monipuolistuminen ja kunnan elävöityminen yleisesti.

Suoran yritystuen, lainojen antamisen ja takaamisen sijaan kunnat pyrkivät tukemaan yrityksiä muilla tavoin (Oulasvirta & Brännkärr 2001, 53). Ikola ym. (2004, 66) mainitsevat tärkeimmiksi tukimuodoiksi, kaavoittamisen, yrityksen tarvitsemien toimitilojen rakentamisen, työvoiman hankinnassa auttamisen, liikenneyhteyksien parantami-

sen, tontin myymisen alennettuun hintaan, tontin tai toimitilojen vuokraamisen alennuksella ja ilmaiset vesi-, sähkö-, kaukolämpö- tai viemäri liittymät. Katajalan (2006, 25) mainitsema alkavien yritysten neuvonta ja yritysneuvonta yleensä voidaan myös nähdä elinkeinotoimintaa tukevana keinona.

Kaavoittaminen on yksi kunnan perustehtävistä. Kunnan näkökulmasta kaavoittamisen etuna yritystoimintaa tuettaessa on sen riskittömyys ja monesti kaavaa muutetaan yritysten tarpeiden mukaisesti. Toimitilojen rakentamisesta puhuttaessa esiin nousevat vuokra- ja lunastushallien rakentaminen. Nämä tuovat kunnalle omat riskinsä, sillä tällaisten hallien ”käsiin jääminen” on todellinen vaara. Riskeihin on osattava varautua ja mahdollisesti kunnalle menoeriä aiheuttavista seikoista mainittava sopimuksessa. (Ikola 2004, 66–67.)

Ikolan ym. (2004, 67) mukaan työvoiman hankinnassa auttamisesta voi muodostua kunnalle edullinen tai kallis erä, riippuen käytettävistä keinoista. Jos parannetaan yhteistyötä työvoimatoimiston kanssa ja saadaan tätä kautta työvoimaa, ei kustannuksia juurikaan koidu. Toisaalta esimerkiksi räätälöityjen koulutusten ja kurssien järjestäminen on kallista ja mikäli yritys vetäytyy kesken koulutuksen tai sen jälkeen, aiheutuu kunnalle mittavia kuluja. Riskien minimoimiseksi onkin viisasta sopia kirjallisesti, paljonko yritys palkkaa uutta työvoimaa ja mahdollisesti ehdot toimenpiteistä, mikäli yritys ei kykene täyttämään lupauksiaan.

Liikenneyhteyksien parantaminen tai rakentaminen vaatii yleensä kunnilta pistoraiteiden rakentamista tai tieliittymien tekemisestä suoraan yrityksen alueelle. Tuesta aiheutuva rahallinen kustannus kunnalle riippuu hyvin paljon siitä, hyötykö uusista liikenneyhteyksistä pelkästään yksi yritys, vai onko siitä hyötyä useammille tahoille. Kaavoittamisen, liikenneyhteyksien parantamisen ja rakentamisen lisäksi myös tontin myyminen alennettuun hintaan on kunnalle kohtuullisen riskitön tapa tukea yritystoimintaa. Keinon päätavoitteena on pyrkiä sitouttamaan yrityksiä kunnan alueelle. Tontin myymiseen alennuksella liittyy tontin tai muun kohteen vuokraaminen alennuksella. Kun kunta vuokraa kohteen alle markkina- tai rakennushinnan, pyrkimyksenä on saada tuottoa uusien työntekijöiden verotuloista. Ilmaisten vesi-, sähkö-, kaukolämpö- tai viemäri liittymien perusteluna on yhtiön maksamista käyttömaksuista saatava hyöty. Tuki ei kuitenkaan välttämättä takaa suurta vaikutusta tuettavalle yritykselle, koska käyttömaksut saattavat olla jo valmiiksi edullisia. (Ikola ym. 2004, 67–68)

Katajala (2006, 25) selvittää, että alkavien yritysten neuvonta käsittää arvioinnin yritystoiminnasta ja toiminnan auttamisen alkuun. Myös niin kutsuttu perusneuvonta, eli erilaisista luvista, yhtiömuodoista, rahoitusmahdollisuuksista kertominen ja kunnan palveluiden esittely, kuuluu osana neuvontaan. Alueella jo toimivia yrityksiä on mahdollista auttaa kehittämishankkeiden ideoinnissa ja suunnittelussa sekä edistää yritysten verkostoitumista ja tiedottamista uusista asioista.

2.2 Muiden organisaatioiden ja sidosryhmien rooli kehitystoiminnassa

Kunta voi edistää ja tukea alueensa yritystoimintaa monin eri tavoin. Kunnalla on usein verkosto, jonka avulla se tukee elinkeinotoiminnan ja yritysten kehityksessä, koulutetun työvoiman saatavuutta ja innovaatiotoimintaa kunnan alueella. Tällaiseen verkostoon voi kuulua kunnan lisäksi esimerkiksi kehitysyhtiöitä, oppilaitoksia, yrityksiä, tutkimuslaitoksia ja muita kehittämissyhteisöjä. Kunnan ja yhteistyöorganisaatioiden verkosto voi yhdessä luoda kilpailuetua paikkakunnalle. Tämä kilpailuetu antaa yrityksille mahdollisuuden kehittyä, uudistua ja selviytyä kansainvälisessä kilpailussa. (Elinvoimainen kunta 2012, 5.)

Elinkeinopolitiikka ja elinkeinotoiminnan kehittäminen ovat yhä enemmän muodostuneet tehtäväksi koko kuntaorganisaatioille. Elinkeinopolitiikan ja elinkeinotoiminnan kehittäminen sekä hoito ovat yhä useammin järjestelty monin eri tavoin. (Alue- ja elinkeinokehitys 2006.) Paikallisesti toimivat kehittämissyhteisöt, joita ovat kuntien ja seutukuntien omistuksessa olevat kehitysyhtiöt ja kunnallinen elinkeinotoimi, ovat osa kansallista yrityspalvelujärjestelmää. Kansallinen yrityspalvelujärjestelmä koostuu niin valtakunnallista, kuin alueellisista ja paikallisista toimijoista, joiden kokonaisjärjestelmä on hyvin kattava. Yrityksille ja yrittäjille tarjotaan monipuolisia palveluita, joskin palveluiden hahmottaminen voi olla vaikeaa, sillä useiden organisaatioiden ja palvelukonseptien tuottamat palvelut ovat varsin samankaltaisia. Näiden lisäksi eri organisaatiot toteuttavat projekteja ja hankkeita, joiden tuottamien kehityspalveluiden kohderyhmänä ovat erityisesti pk-yritykset. (Saapunki & Leskinen 2005, 6.)

Saapungin ja Leskisen (2005, 7) mukaan alue- ja paikallistasolla toimivissa kehitysorganisaatioissa työskentelee yritysneuvojia, -tutkijoita ja -asiamiehiä. Heidän pääasiallisena tehtävänä on toimialueella aloittavien ja jo toimivien yritysten opastaminen ja

auttaminen liiketoiminnan kehittämiseen ja viranomaisasiointiin liittyvissä asioissa ja ongelmissa. Näiden tehtävien lisäksi kehitysorganisaatioiden henkilöstö pyrkii opastamaan asiakasta järjestelmässä eteenpäin sopivan palvelun tai oikean asiantuntijan luo. Tavallisin osa-alue neuvonnassa on yritystoimintaa aloittavien yrittäjien ja yritysten opastaminen. Seudulliset ja kunnalliset kehittämissyhteisöt ovat kuitenkin laajentaneet toimintaansa. Ne eivät enää keskity pelkästään perinteiseen yritysneuvontaan, vaan ne toimivat myös toimialueensa elinkeinostrategian mukaisten hankkeiden toteuttajina ja ovat osallisina muun muassa riskirahoitustoiminnassa, kansainvälisessä investointimarkkinoinnissa ja osaamis- ja aluekehitysohjelmien koordinoinnissa.

2.2.1 Elinkeinoyhtiöt

Elinkeinopolitiikkaa on Katajalan (2006, 26) mukaan mahdollista organisoida kunnassa muillakin tavoin kuin kunnan elinkeinotoimen vastuulle. Kunnissa on viime aikoina yleistynyt niin kutsuttu yhtiömalli, joka tarkoittaa, että elinkeinopolitiikan hoitaminen on organisoitu kunnan omistuksessa olevaan itsenäiseen yhtiöön kunnan muun hallinnon ulkopuolelle. Yhtiö voi olla yhden tai useamman kunnan omistama ja mukana voi olla myös yrittäjien edustajia. Elinkeinoyhtiöt toimivat haasteellisessa ja monimutkaisessa ympäristössä, jossa keskeisiä yhteistyökumppaneita ovat kuntien lisäksi toiminta-alueen yrittäjät ja yritykset, tutkimus- ja koulutusyksiköt, muut toimijat yrityspalvelujärjestelmässä sekä julkiset hankerahoittajat (Saapunki & Leskinen 2005, 30).

Yhtiöt on mahdollista jaotella kolmen tyyppisiin elinkeinoyhtiöihin: kehitysyhtiöihin, yrityspalveluyhtiöihin ja teollisuuskiinteistöosakeyhtiöihin. Kehitysyhtiöt keskittyvät toiminnassaan markkinointiin, konsultointipalveluihin, tuotekehitykseen ja riskipääoman sijoittamiseen aloittaviin yrityksiin. Yrityspalveluyhtiöiden toimenkuva on samanlainen kuin elinkeinoasiamiehillä, ja kiinteistöyhtiöt järjestävät toimitiloja yrityksille. Nykyisin elinkeinoyhtiöiden jaottelulla ja sillä, mitä yhtiöt varsinaisesti keskittyvät tekemään, ei ole kuitenkaan suurta yhteyttä. Elinkeinoyhtiöiden tavoitteena on hoitaa elinkeinopolitiikkaan ja aluekehittämiseen liittyviä asioita monipuolisesti ja laaja-alaisesti, joten esimerkiksi kiinteistöpalveluyhtiöt voivat järjestää toimitilojen lisäksi yrityksille muita palveluja yhtiön kautta. (Katajala 2006, 26–27.)

Elinkeinoyhtiöt eivät toimi pelkästään yhden kunnan alueella vaan ne ovat usein seudullisia ja niiden tehtävät ulottuvat laajemmalle alueelle. Seudullisten elinkeinoyhtiöi-

den pääasialliset tehtävät ovat hyvin samankaltaisia kuin kunnan elinkeinotoimen. (Katajala 2006, 32–33.) Saapunki ja Leskinen (2005, 30) selvittävät, että seudun elinkeinostrategian toteuttaminen, jota erilaiset kehittämishankkeet palvelevat, korostuu elinkeinoyhtiöiden tehtävänmäärittelyssä. Elinkeinoyhtiöiden ydintehtäviä ovat muun muassa seudulla toimivien yritysten kilpailukyvyn parantaminen ja ylläpitäminen uusien työpaikkojen luomiseksi ja vanhojen säilyttämiseksi, seudullisten elinkeinopoliittiseen kehittämiseen ja investointeihin liittyvien hankkeiden käynnistäminen ja koordinointi, uusien yritysten ja asukkaiden houkuttelevuus paikkakunnalle, yrittäjyyden edistäminen ja yritysten kokonaisvaltainen palvelu sekä elinkeinopoliittinen edunvalvonta niin valtakunnallisesti kuin kansainvälisesti.

Katajalan (2006, 32–33) mukaan edellä mainittuja tehtäväkenttään kuuluvia kokonaisuuksia voidaan pitää laaja-alaisina ja haastavina. Esimerkiksi yritysten kilpailukyvyn parantamiseen ja ylläpitämiseen voi kuulua hyvinkin vaihtelevia toimenpiteitä. Monesti seudullisten elinkeinoyhtiöiden kehittämisspalvelut ovat tärkeämpiä pienille yrityksille, sillä usein suuremmat yritykset hoitavat kehitystoimintaan liittyvät tehtävät itse, jolloin kehittämissyhtiön toiminta saattaa painottua ainoastaan pk-yrityksiin. Suuret yritykset ovat kuitenkin seudulle merkittäviä, joten niidenkin tarpeet tulisi ottaa huomioon. Laajoja kokonaisuuksia käsittää myös yritysten kokonaisvaltainen palvelu, mikä puolestaan asettaa haasteita toimijoiden väliselle yhteistyölle, jotta tällaisia kokonaisuuksia olisi mahdollista hallita.

2.2.2 Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset

Verrattain uudet organisaatiot, Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset (ELY-keskukset), aloittivat toimintansa vuoden 2010 alusta kooten osan entisten työ- ja elinkeinokeskusten, alueellisten ympäristökeskusten, tiepiirien, lääninhallitusten liikenne- ja sivistysosaston sekä Merenkululaitoksen tehtävistä. Osa edellä mainittujen organisaatioiden tehtävistä taas siirtyi samaan aikaan perustetuille aluehallintovirastoille (AVI). Yhteistyössä elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten kanssa toimivat maakuntien liitot, kun taas työ- ja elinkeinotoimistot ovat ELY-keskusten alaisuudessa toimivia organisaatioita. (ELY-keskukset 2011.)

ELY-keskusten vastuualueet voidaan jakaa kolmeen erityyppiseen alueeseen: elinkeino, työvoima, osaaminen ja kulttuuri on yksi vastuualue, toinen on liikenne ja infra-

struktuuri ja kolmas ympäristö ja luonnonvarat. ELY-keskusten toimintaperiaatteet ovat kaikkialla samat, mutta ne voivat poiketa jonkin verran toisistaan tehtäviensä ja osittaisen erikoistumisensa puolesta. Asioiden hoituminen tasapuolisesti toiminta-alueella on kuitenkin turvattu, sillä keskuksat hoitavat monia tehtäviä toistensa puolesta. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset aloittivat toimintansa 2009.)

ELY-keskusten tehtäväkenttään yritysten näkökulmasta kuuluu monia samankaltaisia tehtäviä kuin esimerkiksi elinkeinoyhtiöiden. Keskuksat tarjoavat yrityksille neuvontaa sekä rahoitukseen ja kehittämistyöhön liittyviä palveluita. Tämän lisäksi keskusten tehtäviä ovat työllisyysperusteiset tuet ja työvoimakoulutus, maatalo- ja kalatalousasiat, maahanmuuttoasiat ja erilaiset EU:n hankkeet. Keskuksille kuuluu myös monia ympäristöön ja liikenteeseen liittyviä tehtäviä, kuten esimerkiksi ympäristön- ja luonnonsuojelu ja tilan seuranta, alueiden käytön ja rakentamisen ohjaus, maanteiden kunnossapito ja liikenneturvallisuus sekä erilaiset lupa-asiat. (ELY-keskukset 2011.)

ELY-keskukset tukevat pk-yritysten perustamista, kasvua ja kehitystä, mitä voi pitää hyvin keskeisenä ja tärkeänä tehtävänä yrittäjien ja yritysten näkökulmasta. Apuvälineinä tähän on neuvonta-, koulutus- ja kehittämispalveluiden sekä rahoituksen tarjoaminen. ELY-keskusten tarjoamat palvelut yrityksille ovat monipuolisia, sillä mainittujen palveluiden lisäksi keskuksat auttavat aloittavia yrityksiä liikeidean arvioinnissa, yritystoiminnan aloittamisessa ja toiminnan hallitsemisessa. Myös yrityksen rekisteröintiin liittyvät asiat on mahdollista hoitaa ELY-keskuksessa tai yrityspalveluverkoston alueellisessa neuvontapisteessä. Palvelut yritystoiminnan kasvuun ja kehittämiseen esimerkiksi kansainvälistymisen, liiketoiminnan ja johtamistaitojen tehostamisen, teknologian ja innovaatioiden kehittämisen, henkilöstön osaamisen ja ammattitaidon päivittämisen ja uusien työntekijöiden kouluttamisen saralla ovat merkittävä osa keskusten tehtäväkenttää. Keskuksat voivat myös harkinnanvaraisesti osallistua yritysten kehityshankkeiden rahoittamiseen. Alueellisen ja paikallisen elinkeinotoiminnan, sen kehittämisen ja tukemisen kannalta ELY-keskuksilla on huomattava merkitys. (Yrittäjyys 2011.)

Olellainen osa yritysten toimintaa on myös työvoimaan liittyvät asiat ja kysymykset, joita ELY-keskukset pyrkivät myös osaltaan hoitamaan. Työmarkkinoiden toimivuuden edistäminen tarvittavia työvoimapalveluita suunnittelemalla ja työllisyyttä hoitamalla ovat osa ELY-keskusten ja TE-toimistojen välistä yhteistyötä. Kehittämällä ja

koordinoimalla työvoimapalveluita, edistämällä työllisyyttä ja ehkäisemällä syrjäytymistä ja syrjintää, ELY-keskusten on mahdollista osaltaan auttaa yrityksiä niiden liiketoiminnassa ja näin ollen kehittää ja edistää alueellista elinkeinotoimintaa ja kilpailukykyä. (Työvoima ja työllisyys 2011.)

2.2.3 Kauppakamarit

Yritysten alueellisena, valtakunnallisena ja globaalina yhteistyöverkostona toimii kauppakamari. Kauppakamarit vaikuttavat muun muassa koulutukseen ja osaavan työvoiman saatavuuteen liittyviin kysymyksiin sekä alue- ja liikennepolitiikkaan, millä pyritään edistämään yritysten toimintaa ja kasvua. Tärkeänä osana kauppakamarien työtä on toimia yhteistyössä niin kuntien kuin viranomaisten ja yhteiskunnan muiden päättäjien kanssa. Suomessa on yhteensä 19 paikallista kauppakamaria ja näiden yhteiselimenä toimii Keskuskauppakamari. (Kauppakamari 2011.)

Jalaksen (2005, 21–25) mukaan kauppakamarin tehtäväksi kauppakamarilaissa on määritelty toiminta-alueensa elinkeinoelämän toimintaedellytysten kehittäminen ja sille määrättyjen ja säädettyjen julkisten tehtävien hoitaminen. Kauppakamarien yhteiselimenä toimiva Keskuskauppakamari hoitaa samoja tehtäviä koko maan laajuisesti. Elinkeinoelämän toimintaedellytysten kehittäminen edellyttää talous- ja veropolitiikan sekä yritysten fyysisen ja lainsäädännöllisen ympäristön pitämistä kilpailukykyisenä.

Yhteiskunnan päätöksentekoon vaikuttamalla ja tarjoamalla asiantuntijapalveluita kauppakamarit lisäävät yritysten alueellista, kansallista ja kansainvälistä kilpailukykyä. Kauppakamarijärjestön toiminta edesauttaa paitsi jäsenyritysten, myös elinkeinoelämän ja koko suomalaisen yhteiskunnan taloudellista menestystä. Paikallisesti kauppakamari on merkittävä toimija, sillä painopistealueillaan kauppakamarilla on paras asiantuntemus paikallisesta elinkeinoelämästä, kattava yritysverkosto ja tehokas niin alueellinen kuin valtakunnallinenkin edunvalvontaorganisaatio. (Kauppakamari 2011.)

Alueellisesti kauppakamarit toimivat keskeisenä edunvalvonta-, yhteistyö- ja palveluorganisaationa. Kun on kyse yrityksille tärkeistä asioista, kauppakamari vaikuttaa alueellaan viranomaisiin jo kyseisten asioiden suunnittelu- ja valmisteluvaiheessa. Edun-

valvonnassa painottuu jäsenyritysten näkemysten esille tuominen ja asioiden vieminen eteenpäin. Edunvalvonnan näkökulmasta keskeisimpiä asioita ovat muun muassa osaavan työvoiman saatavuus, koulutuksen kehittäminen vastaamaan yritysten tarpeita ja aluesuunnittelu. Aloitteet, lausunnot, kokousten ja seminaarien järjestäminen sekä yhteistyöprojektit ovat keinoja, joilla kauppakamarit pyrkivät kehittämään yritysten toimintaedellytyksiä. Muita vaikuttamisen välineitä ovat kyselyt ajankohtaisista asioista ja erilaiset selvitykset. Avainasemassa tulosten aikaansaamisessa ovat ennen kaikkea verkostoituminen ja yksityisen ja julkisen sektorin välinen kumppanuus ja yhteistyö. (Elinkeinoelämän edunvalvontaa 2012.)

2.2.4 Yrittäjäjärjestöt

Suomessa yrittäjäjärjestöillä on takanaan pitkä historia. Suomen Yrittäjät on toiminut vuodesta 1996 lähtien, mutta historia ulottuu kuitenkin yli 100 vuotta taaksepäin aikaisempien yrittäjäjärjestöjen ansiosta. Tästä voidaan todeta, että suomalaisille yrittäjille on aina ollut tärkeää, että heillä on yhteinen kanava, jolla vaikuttaa päätöksentekoon. Järjestön rakenne on kolmiportainen: keskusjärjestönä toimii Suomen Yrittäjät ja sen alla yhteensä 21 aluejärjestöä sekä 400 paikallisyhdistystä. Suomen Yrittäjät on elinkeinoelämän suurin keskusjärjestö yli 113 000 jäsenyrityksen voimalla. Tavoitteena tällä yrittäjien keskusjärjestöllä on parantaa yrittäjien asemaa ja edellytyksiä yrittämiseen. Lisäksi järjestö pyrkii rakentamaan parempaa yhteiskuntaa yrittäjyyden mahdollistamiseksi ja huolehtimaan yrittäjien puolesta heidän edunvalvonnastaan.

(Suomen Yrittäjät – pk-yritysten ja yrittäjien asialla 2011.)

Yrittäjäjärjestöjen pääpainopisteinä kuntavaikuttamiseen on kehittää vaikutusarviointikäytäntöjä osaksi kunnallista päätöksentekoa sekä elinkeinopolitiikka, jossa korostuvat suunnitelmallisuus ja yrittäjälähtöisyys. Pääpainopisteessä on myös pyrkimys hyödyntää yksityistä sektoria entistä paremmin osana julkista palvelujärjestelmää. Elinkeino-ohjelmiin liittyvänä tavoitteena on, että Suomen jokaisessa kunnassa laadittaisiin voimassa oleva elinkeino-ohjelma yhteistyössä yrittäjien kanssa. (Elinkeinopolitiikka 2010.)

Jäsenyrityksilleen Suomen Yrittäjät -järjestö tarjoaa monipuolisia palveluita erilaisissa yrittäjyyteen ja elinkeinotoimintaan liittyvissä asioissa ja ongelmissa, kuten neuvonta-, tiedotus- ja koulutuspalveluita. Tiedotus- ja koulutuspalveluiden merkitys muuttuvas-

sa ympäristössä on huomattava, minkä takia uusimpien tietojen helppo saatavuus esimerkiksi yrittämiseen ja yritystoimintaan liittyvistä asioista, verotuksesta, markkinoinnista ja työnantajakysymyksistä on yrittäjille tärkeää. Suomen Yrittäjien tarjoamien palveluiden lisäksi suuri merkitys on alueellisilla yrittäjäjärjestöillä, jotka tarjoavat alueellisia palveluita ja etuuksia jäsenyrityksilleen. (Suomen Yrittäjät 2011)

Aluejärjestöt ovat tiiviissä yhteistyössä paikallisten yrittäjäjyhdistysten kanssa. Aluejärjestön merkittävimpänä tehtävänä on tukea ja kannustaa paikallisia yhdistyksiä vaikuttamaan oman kuntansa ja alueensa elinkeinopolitiikan päätöksiin. Aluejärjestöt auttavat ja tukevat paikallisia yhdistyksiä monin eri tavoin, esimerkiksi keräämällä tarvittavaa tietoa lausuntoja tai tiedonantoja varten, auttamalla hankkeissa ja työryhmissä sekä järjestämällä erilaisia tapahtumia ja tilaisuuksia yrittäjille sekä mahdollisesti myös kunnan edustajille. Kuten Suomen Yrittäjät, myös aluejärjestöt teettävät erilaisia tutkimuksia ja kyselyitä, joiden avulla pyritään selvittämään yrittäjyyden yleisiä tai tietyn aihealueen asioita. Tuloksia arvioidaan yhdessä paikallisten yhdistysten ja kunnan edustajien kanssa ja pyritään tarvittaessa kehittämään ongelmakohtia parempaan suuntaan. Viime aikoina erityisen ajankohtainen asia on ollut yritysvaikutusten arviointi kunnissa. Tämä on otettu kunnissa vastaan hyvin vaihtelevasti, vaikka yrittäjäjärjestöjen tavoitteena on, että yrittäjälähtöinen ajattelu olisi arkipäivää jokaisessa kunnassa. Aluejärjestöt pyrkivätkin auttamaan omalta osaltaan paikallisyhdistyksiä viemään yritysvaikutusten arviointi läpi omissa kunnissaan. Paikallisten yrittäjäjyhdistysten tärkein tehtävä on toimia yhteistyössä kunnan virkamiesten ja luottamushenkilöiden kanssa, kun on kyse kunnan elinkeinopolitiikkaan liittyvistä asioista. Tavoitteena on, että yrittäjäjyhdistysten edustajat yhteistyössä kunnan edustajien kanssa laativat kunnan elinkeinostrategian, jota myös pidetään yllä, päivitetään ja seurataan yhdessä. (Haavikko 2012.)

Tynkkysen (2011, 2) mukaan lähitulevaisuus tuo erityisesti paikallisille yrittäjäjyhdistyksille monia haasteita. Kuntaliitoskeskustelut ajavat yrittäjäjyhdistykset pohtimaan oman organisaationsa toimintaa. Isommat kuntakokonaisuudet asettavat paikallisyhdistyksille haasteita, sillä uuden kunnan alueella toimii useita yrittäjäjyhdistyksiä ja päättäjien suuntaan olisi toimittava yhdessä. Tulevat kuntavaalit ovat merkittävässä asemassa, kun on kyse yrittäjien edunvalvonnasta. Elinkeinoelämän toimintaedellytykset ja sitä kautta menestyminen ovat ensiarvoisen tärkeitä myös kunnan kannalta, oli kyse sitten isommista tai pienemmistä kuntakokonaisuuksista. Yritystoiminnan

jatkuvuuden takaaminen korostuu yrittäjäjärjestöjen painopistealueena niin valtakunnallisesti, alueellisesti kuin paikallisestikin. Yrittäjien luopuessa yrittäjätoiminnasta ikääntymisen johdosta on tärkeää säilyttää yritysten jatkuvuus, jotta kannattavuutta ja työllistävää vaikutusta ei menetetä. Myös osaavan työvoiman saatavuus on tärkeä tekijä, kun edistetään yritystoiminnan jatkuvuutta ja menestystä.

2.2.5 Kunnan henkilöstö elinkeinostrategian toteuttajina

Kunnassa toimivat organisaatiot ja sidosryhmät toimivat omalla kentällään kehittääkseen kunnan elinkeinoelämän edellytyksiä. Samalla ne myös toteuttavat kunnan elinkeinostrategiaa. On kuitenkin huomattava, että muiden organisaatioiden ja sidosryhmien lisäksi kunnan henkilöstöllä on myös merkittävä rooli elinkeinostrategian toteuttajina ja elinkeinoelämän kehittäjinä.

Ranniston (2009, 126) mukaan kuntien strategiaprosesseihin on perinteisesti päässyt mukaan vain suppea joukko ihmisiä. Etenkin strategian valmisteluvaiheeseen ei ole juuri kutsuttu mukaan muita kuin ylimpään johtoon kuuluvia henkilöitä. Yleistä on, että henkilöstö, samoin kuin paikkakunnalla toimivat sidosryhmät, puuttuvat prosessista. Strategian toteutumisen kannalta keskeisimpien toimijoiden ja ryhmien jäädessä strategiaprosessien ulkopuolelle vähenee toimijoiden välinen luottamus ja heidän tavoitteensa jäävät usein huomiotta. Tämä johtaa siihen, että yleiset strategian toteutumismahdollisuudet heikkenevät ja erityisesti tämä korostuu monimutkaisten ongelmien yhteydessä.

Kun kunnan strategiaprosessiin otetaan mukaan kaikki sellaiset tahot, joista strategian tavoitteiden saavuttaminen on olennaisesti riippuvainen, strategiaprosessin osallistujamäärä kasvaa. Samalla myös toimijoiden valta kasvaa. Tavoitteita saavutetaan enemmän ja ollaan yhdessä voimakkaampia, kun valtaa luovutetaan myös toisille. Strategiaan liittyvää keskustelua voidaan käydä esimerkiksi kunnan Internet-sivuilla tai kunnan organisoimiin erilaisiin tilaisuuksiin on mahdollista varata aikaa keskusteluun strategian tavoitteista. Kunnan henkilöstö voi myös omien palaveriensä sisällä aktivoitua. Strategiselle keskustelulle on mahdollista keksiä paljon erilaisia tapoja, muotoja ja tilaisuuksia. Tämä edellyttää vain sitä, että päästään eroon haastavasta valta-ajattelusta. Tämän päivän osallistumishankkeissa on yleistä, että törmätään ihmisten haluttomuuteen vaikuttaa ja keskustella asioista. Näin voi käydä myös kunnan strate-

giaprosessissa. Henkilöstön kuiva suhtautuminen vaikuttamiseen ja keskusteluun kertoo kuitenkin enemmän tottumuksen ja vaikutusmahdollisuuksiin uskomisen puutteesta kuin haluttomuudesta osallistua. Ajan kuluessa tilanne muuttuu ja ihmiset tarttuvat haasteeseen vaikuttaa. (Rannisto 2009, 126.)

Strategiasta on hyötyä vain silloin, kun se toteutetaan. Tämä puolestaan vaatii sen, että organisaation jäsenet toteuttavat strategiaa. Strategia on mahdollista toteuttaa, kun organisaation jäsenet työskentelevät saavuttaakseen yhteiset tavoitteet. (Mantere ym. 2003, 140) Mantereen ym. (2003, 73) mukaan organisaation kunkin jäsenen ja strategian välillä vallitsee yhteys ja organisaation jokaisen jäsenen työllä on merkitystä sen kannalta, miten strategian toteutuminen onnistuu. Yhteys voi olla vahva tai heikko. Tämä yhteys on mahdollista tehdä näkyväksi ja sitä voi myös kehittää. Tämä edellyttää sitä, että jäsenet ymmärtävät oman roolinsa strategian toteuttamisessa ja hahmottavat, miten yksittäinen henkilö tai koko ryhmä voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa strategian toteutumiseen. Kaikki voivat oman työnsä kautta toteuttaa strategiaa hyvin tai huonosti.

Määttä ja Ojala (1999, 76) kirjoittavat, että strategian saamisessa osaksi eri yksiköiden toimintaa ohjauksesta muodostuu keskeinen prosessi. Yksikön kannalta on oleellista tunnistaa sellaiset asiat, joiden toteuttamisessa yksikkö on keskeisessä roolissa. Esimerkiksi koko kuntaa, sen tulevaisuutta ja valintoja jäsentävä strategia, jonka kunnan luottamushenkilöt ja virkamiehistö ovat laatineet, toimii keskeisenä viestinä kunnan eri hallintokunnille. Hallintokunnat haastetaan arvioimaan ja pohtimaan omaa panostaan ja rooliaan strategian toteuttamisessa. Jotta päästäisiin aitoon sopimiseen ja sitoutumiseen, edellytetään osapuolten välille välitöntä vuorovaikutusta. Esimerkiksi strategisen linjauksen ”asukasystävällinen profiili” voi välittömästi ajatella kuuluvan kunnan tekniselle toimelle, jolloin teknisen toimialan asiat nähdään nousevan kriittiseksi menestystekijäksi. Tämän linjauksen voisi toisaalta nähdä yhtä lailla kuuluvan myös sosiaali-, terveys- ja sivistystoimelle, koska esimerkiksi koulut, kirjastot ja kansalaisopistot ovat asioita, jotka kuuluvat kyseisille toimialoille. Näin ollen edellä mainituilla toimialoilla voisi samalla tavalla olla osaamista ja näkemystä, kun kunta lähtee toteuttamaan asukasystävällistä profiilia.

3 KÄYTTÄJÄLÄHTÖINEN KEHITTÄMINEN

Innovaatiopolitiikkaa ohjaavaksi uudeksi näkökulmaksi ovat vakiintumassa käyttäjä- ja ihmislähtöisyys (Ruckenstein ym. 2011, 11). Käyttäjälähtöisyydellä tarkoitetaan käyttäjän aktiivista osallistamista ja osallistumista tutkimus-, kehitys- ja innovaatio-toimintaan. Käyttäjä on tällöin aktiivinen ja mahdollisuuksien mukaan myös tasa-arvoinen toimija passiivisen tarkkailun ja seurannan kohteen sijaan. (Orava 2009, 11.)

Yleensä käyttäjälähtöisyydellä tavoitellaan vastaamista tuotteiden tai palvelujen loppukäyttäjien tarpeisiin tai uusien tarpeiden luomista. Tällaisia voivat olla esimerkiksi palvelujen ja tuotteiden helppokäyttöisyys, esteettisyys, ympäristöystävällisyys, huollettavuus, edullisuus tai personoitavuus, eli muokattavuus ja muunneltavuus käyttötarkoituksen ja käyttäjän henkilökohtaisten mieltymysten mukaan. (Lappalainen ym. 2010, 16.) Hyysalon (2009, 93, 290) mukaan on tärkeää, että käyttäjät pääsevät osallistumaan lähes kaikkien uusien tuotteiden kehittämiseen viimeistään ennen tuotteiden toista sukupolvea. Se, että jätetään selvittämättä, millä tavoin käyttäjät voivat tukea tuotteen kehitystyötä, on merkittävän osaamisresurssin haaskaamista. Virheiden ennakointi tulee usein huomattavasti edullisemmaksi kuin niiden korjaaminen valmiissa tuotteessa. Käyttäjien hyödyntäminen tuotteen suunnittelussa ja kehittämisessä auttaa myös markkinointia ja myyntiä, sillä hyvin käyttäjilleen sopiva tuote tai palvelu myy itse itseään.

Ruckensteinin ym. 2011, 24 mukaan teknologiakeskeisen innovaatiotoiminnan kalleus on edistänyt käyttäjälähtöisyyttä. Teknologiakeskeisen innovaatiotoiminnan ongelmana on nähty tuottajien ja kuluttajien näkemysten kohtaamattomuus. Käyttäjälähtöisyydellä halutaan nopeuttaa innovaatioiden markkinoille tuloa lyhentämällä tuottajien ja kuluttajien välillä vallitsevaa etäisyyttä. Tuotteita ja palveluita on mahdollista kehittää ja parannella eteenpäin käyttäjiltä saadun tiedon ja testauskokemusten perusteella.

3.1 Käyttäjälähtöinen innovaatiopolitiikka

Työ- ja elinkeinoministeriö (2011) on määritellyt käyttäjälähtöisen innovaatiopolitiikan seuraavasti: ”Käyttäjälähtöinen innovaatiopolitiikka edistää käyttäjien tarpeisiin ja järjestelmälliseen osallistamiseen perustuvaa innovaatiotoimintaa sekä yksityisellä että julkisella sektorilla.” Käyttäjälähtöisen innovaatiopolitiikan tavoitteena on edistää

innovaatiotoimintaa, jossa käyttäjät pääsevät osallistumaan innovaatioprosessiin. Poliitiikalla vahvistetaan tietoisuutta, tutkimusta ja osaamista, jotka liittyvät käyttäjälähtöiseen innovaatiotoimintaan ja sen hyötyihin. Lisäksi politiikalla edistetään käyttäjälähtöistä innovaatiotoimintaa tukevien kehittämisalustojen perustamista. Näiden lisäksi tavoitteena on hyödyntää menetelmiä, jotka mahdollistavat käyttäjätarpeiden ja markkinatrendien tunnistamisen, ennakoinnin ja analysoinnin. (Käyttäjälähtöinen innovaatiopolitiikka 2011.) Oravan (2009, 5) mukaan tavoitteisiin pyritään nostamalla osaamistasoa, uudistamalla sääntelyä ja kehittämällä kannusteita ja infrastruktuuria. Innovaatioalustat ja kehitysympäristöt, jotka perustuvat yksityisen ja julkisen sektorin väliseen yhteistyöhön, ovat konkreettisia toimintamalleja, joiden avulla voidaan kehittää tätä infrastruktuuria.

Taustalla käyttäjälähtöisessä innovaatiopolitiikassa on näkemys siitä, että yritysten menestys perustuu entistä enemmän käyttäjien varaan. Uusien palveluiden tai tuotteiden kehittäminen ei yksinään riitä, koska yhä useammin arvonluonti perustuu ratkaisuihin, jotka on räätälöity käyttäjiä varten. Kun käyttäjälähtöisyys tunnistetaan, syntyy samalla uusia menetelmiä tutkimukseen ja analysointiin, joiden myötä luodaan kilpailuetuja. (Käyttäjälähtöinen innovaatiopolitiikka 2011.) Huomio on kohdennettu käyttäjälähtöisyyteen, koska käyttäjien valta markkinoilla on kasvussa. Internetin ja globalisaation ansiosta käyttäjillä on aiempaa paremmat mahdollisuudet tuotteiden vertailuun ja valintaan sekä tuottajien, tuotteiden ja palveluiden sisältöihin vaikuttamiseen. Lisäksi käyttäjien mahdollisuudet osallistua palvelujen ja tuotteiden kehittämiseen ovat lisääntyneet. Käyttäjistä on tullut myös entistä tiedostavampia ja vaativampia, mikä johtuu paitsi tietoisuuden lisääntymisestä ja asenteiden muutoksista, myös tieto- ja viestintäteknologioiden tarjoamista uusista mahdollisuuksista sekä koulutus- ja osaamistason noususta laajalla rintamalla. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011.)

Käyttäjälähtöisessä innovaatiopolitiikassa painottuu ensinnäkin tuotteiden ja palveluiden kehittäminen käyttäjien tarpeista. Sen lisäksi käyttäjien ja käyttäjäyhteisöjen osallistumisella kehitystyöhön ja käyttäjien omien innovaatioiden hyödyntämisellä entistä tehokkaammin on merkittävä painoarvo. Käyttäjälähtöisen innovaatiopolitiikan painopiste on yksittäisten markkinatoimijoiden läheisyydessä. Toimijoita ovat palveluiden ja tuotteiden käyttäjät sekä niitä tarjoavat yritykset ja organisaatiot. Käyttäjistä puhuttaessa tarkoitetaan yleensä yksittäisiä loppukäyttäjiä, joita voivat kuluttajien lisäksi olla myös kansalaiset (julkisten palveluiden yhteydessä) ja erilaiset käyttäjien

yhteenliittymät ja käyttäjäyhteisöt sekä -massat. Yritykset on myös mahdollista lukea käyttäjiksi silloin, kun ne toimivat jonkin palvelun tai tuotteen lopullisina käyttäjinä. Käyttäjämassoilla tarkoitetaan esimerkiksi Internetissä toimivia käyttäjistä muodostuvia ryhmiä, jotka ovat suuria ja joiden yksiselitteinen rajaaminen on haastavaa tai jopa mahdotonta. (Kysyntä- ja käyttäjälähtöinen innovaatiopolitiikka 2010, 13.)

Työ- ja elinkeinoministeriön (2011) mukaan käyttäjälähtöisellä innovaatiopolitiikalla on mahdollista tuoda lisäarvoa yrityksille ja kunnille. Käyttäjälähtöisyydellä on mahdollistaa saavuttaa uudenlaisia kilpailuetuja yrityksille ensinnäkin siitä syystä, että käyttäjien tarpeet huomioidaan jo kehitysprosessin alkuvaiheessa. Käyttäjiltä saatu tieto ja tunnistetut tarpeet merkitsevät uusia mahdollisuuksia arvonluontiin. Koska trendejä tunnistetaan aikaisemmin, myös pääsy kansainvälisille markkinoille vauhdittuu. Lisäksi kaupallistamiseen liittyvät riskit vähenevät. Käyttäjälähtöisyys vaikuttaa myös julkisten palveluiden laatuun ja tuottavuuteen, sillä sen avulla kyky tuottaa asiakaskohtaista lisäarvoa paranee. Lisäksi käyttäjälähtöisyydellä voidaan lisätä kuntalaisten vaikutusmahdollisuuksia ja sitä kautta sitoutuneisuutta, koska he pääsevät itse vaikuttamaan palveluiden sisältöön.

Ihmis- ja käyttäjälähtöisyydellä kehittämistoiminnalla on jo tuotettu menestystarinoita niin Suomessa kuin muualla maailmassakin. Käyttäjälähtöisyys on trendi, jonka voi odottaa yleistyvän nopeasti innovaatiokeskustelussa. Koska käyttäjälähtöisyys luo entistä tiiviimpiä suhteita ihmisten ja yritysten välille, tulee käyttäjistä lähtöisin oleva innovaatiotoiminta herättämään uusia poliittisia ja eettisiä kysymyksiä. Käyttäjälähtöisessä innovaatiotoiminnassa hyödynnetään ihmisten välisiä sosiaalisia suhteita, avataan niille uusia mahdollisuuksia ja ohjataan niiden kulkua. Sekä yritykset että ihmisten väliset suhteet muuttuvat tässä prosessissa, mikä vaikuttaa vääjäämättä siihen, millainen elämämme tulevaisuudessa tulee olemaan. Myös poliittisella tasolla tulee varautua tähän muutokseen. (Ruckenstein ym. 2011, 139–140.)

3.2 Käyttäjien rooli käyttäjälähtöisessä kehittämisessä

Käyttäjien rooli ja käyttäjälähtöisyyden merkitys innovaatiotoiminnassa on viime vuosina kasvanut nopeasti ja kasvun odotetaan jatkuvan edelleen. Muun muassa käyttäjien tarpeita analysoivien menetelmien kehittyminen, Internet ja aikaisempaa käyttäjäystävällisemmät tietotekniikan sovellukset ovat syinä muutokseen käyttäjälähtöisyy-

den yleistymisessä. Perinteisen tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan alhainen onnistumistodennäköisyys on eräs keskeinen tekijä, jolla on ollut vaikutusta käyttäjien roolin vahvistumiseen innovaatiotoiminnassa. (Kysyntä- ja käyttäjälähtöinen innovaatiopolitiikka 2010, 32.)

Kun on kyse yritysten tai julkisen sektorin palveluiden ja tuotteiden kehittämisestä, käyttäjät voidaan nähdä huomattavana resurssina. Käyttäjien kehitystoiminnassa sama rooli riippuu monista asioista. Keskeisimpiä näkökohtia ovat yrityksen tahtotila, osaaminen ja tavoiteltu innovaatio. Kun käyttäjien rooli tällaisessa vuorovaikutuksessa on vahva, innovoinnista käytetään usein termiä *co-creation*. On kuitenkin huomattava, että kaikkea avointa innovaatiotoimintaa ei välttämättä voi nähdä käyttäjälähtöisenä innovaatiotoimintana. Kun yritykset esimerkiksi avaavat innovaatioprosessiaan ja päästävät ulkopuoliset osallistumaan siihen, suurimpana tavoitteena voi olla uusien ideoiden keräämien ja ulkopuolisten käyttäjäresurssien osallistaminen yrityksen omaan innovaatioprosessiin. Jos kyseessä olisi käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta, toiminnan päätavoitteena tulisi olla perusteellisemmän ymmärryksen hankkiminen käyttäjien tarpeista. (Kysyntä- ja käyttäjälähtöinen innovaatiopolitiikka 2010, 31.)

Perinteisessä tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä hyödynnetään markkinatutkimusta ja asiakkailta saatua palautetta, joka useimmiten koostuu kerätystä asiakaspalautteesta ja myyntiin liittyvästä tiedosta. Tämä ei kuitenkaan ole sopiva lähtökohta, jos halutaan arvioida varsinaista käyttäjäkokemusta. Sen sijaan käyttäjätietoon perustuvan kehittämisen avulla voidaan luoda miellyttävä ja hyödyllinen tuote sen tosiasiallisille käyttäjille. (Miettinen ym. 2011, 13–14.) Hyysalon (2009, 18–19) mukaan käyttäjätieto sisältää syvempää ja tarkempaa tietoa käyttäjistä verrattuna asiakaspalautteisiin tai markkinatutkimuksiin. Tällaisen tiedon avulla voidaan täydentää ja yhdistää markkina- ja asiakastietämystä, jotka helposti jäävät toisista erilleen. Käyttäjätieto ei ole pelkästään asiakas- tai markkinatietoa, vaan se liittyy ihmisten tosiasiallisiin toimiin ja keskittyy ostopäätösten ja yleisten luokitteluiden takana oleviin asioihin ja ilmiöihin.

Hyysalon (2009, 94–95) mukaan käyttäjistä lähtöisin olevan tiedon avulla voidaan parhaimmillaan ymmärtää toiveita ja kokemuksia, joita käyttäjäkunnalla on. Erityisesti käyttäjiltä saadun tiedon merkitys korostuu konseptisuunnittelu- ja testausvaiheissa, sillä näiden vaiheiden aikana käyttäjät voivat osoittaa suoraan, mitä he tarvitsevat ja

vaativat tuotteelta. Tällainen toimintatapa on usein tehokkaampaa kuin tarvittavan tiedon kerääminen muilla keinoilla ja välittäminen edelleen tuotekehitystiimille. Käyttäjien kanssa yhteistyön kautta on mahdollista saada tietoa ja osaamista kaikkiin osa-alueisiin käytön suunnittelussa.

Yksinkertaisin tapa osallistaa käyttäjiä mukaan tuotekehitykseen, on keskustella joidenkin käyttäjien kanssa tietystä tuotekehityksen ongelmasta. Yleistymässä on myös se, että käyttäjän kanssa keskustellaan tuotteesta kokonaisvaltaisesti aina tuoteideasta koko tuotteen ominaisuuksiin asti. Keskusteluissa voidaan käyttää apuna erilaisia havainnollistuksia ja malleja, koska niiden on nähty helpottavan käyttäjien ja tuotesuunnittelijoiden erilaisten näkökulmien ja osaamisen kommunikointia. Usein käytettyjä ja hyväksi havaittuja apuvälineitä ovat myös esimerkiksi työtehtävien listaukset, työkulkujen mallintaminen, toimimattomat mallit ja koekäytössä olevan tuotteen ongelmalistaukset. (Hyysalo 2009, 94–95.)

Hyysalo (2009, 95) esittää, että sen lisäksi, että käyttäjät pystyvät suoraan esittämään tarpeitaan ja vaatimuksiaan tuotetta kohtaan, edellä mainitulla suoralla käyttäjyhteistyöllä on myös muita hyötyjä. Suora käyttäjyhteistyö tuo sellaista tietoa, joihin tuotekehittäjät eivät välttämättä olisi osanneet kiinnittää huomiota, minkä lisäksi se vähentää aikaa, joka kuluu käyttööntöön perehtymiseen. Toisaalta suoran käyttäjyhteistyön riskeinä voivat olla ajan tuhlaantuminen, jos käytetään tehottomia tai epärealistisia työskentelytapoja. On myös tärkeää tiedostaa, että väärin käyttäjien valinta tai vain tietyn käyttäjäryhmän näkökulmaan jumittuminen voivat aiheuttaa riskejä toiminnalle. Huomioitavaa on myös se, etteivät käyttäjät aina itsekään ole tietoisia nykyisistä tai tulevista tarpeistaan, mikä voi muodostaa rajoitteita onnistumiselle.

Käyttäjillä on myös mahdollisuus tuottaa itse innovaatioita omiin tarpeisiinsa. Tällaisia innovaatioita kutsutaan käyttäjäinnovaatioiksi. Motivaatio käyttäjäinnovaatioiden kaupallistamiseen vaihtelee kehittäjien keskuudessa, mutta yrityksille käyttäjäinnovaatiot tarjoavat merkittävän lähteen uusille ideoille ja huomattavan potentiaalisen kaupallistamiselle. Käyttäjäinnovaatioiden vahvuutena on se, että niiden kehittäjät kehittävät ratkaisuja omiin tarpeisiinsa, jolloin tuottajien innovaatiotoiminnan rajoitteet, kuten esimerkiksi markkinoiden pieni koko, puuttuvat. Käyttäjien kehittäessä ratkaisuja omiin tarpeisiinsa, he saattavat myös luoda aivan uusia edelläkävijäratkaisuja, jollaisia ei vielä ole markkinoilla. Tuotteiden ja palveluiden muokkaaminen voi myös

johtaa radikaaleihin innovaatioihin tai uusien käyttötapojen löytymiseen. (Kysyntä- ja käyttäjälähtöinen innovaatiopolitiikka 2010, 31–32.)

3.3 Julkisen sektorin innovaatiotoiminta

Innovaatiotoimintaa on yleensä tarkasteltu aluekehittämisen ja yksityisen sektorin näkökulmasta, jolloin julkisen sektorin innovaatiotoiminta on jäänyt kokonaan tarkastelun ulkopuolelle. Vaikka ensimmäisiä tutkimuksia innovatiivisesta kunnallishallinnosta onkin tehty jo 1980-luvulla, on Suomessa kuntien innovatiivista toimintaa tutkittu vähän. Vasta 2005 – luvun tienoilla Suomessa lähti liikkeelle laajempi kunta-alan innovaatiotutkimus. (Jäppinen 2011a, 68–69.)

Uusien tuotteiden ja teknologisten innovaatioiden innovaatiotoiminta kuuluu perinteisen ajattelun mukaan vain yritystoimintaan. Julkisella sektorilla on monia erityispiirteitä, mistä johtuen sitä pidetään byrokraattisena, eikä sen nähdä kykenevän tuottamaan innovaatioita. Kuntien uudet toimintamallit ja uudistetut palvelut ovat yhteiskunnallisia ja sosiaalisia innovaatioita, kun innovaatiota tarkastellaan sen laajemman määritelmän mukaan. Tämän lisäksi huomattavat hallintouudistukset ja merkittävät muutokset julkisen sektorin toimintalogiikassa voidaan nähdä käsitteellisinä uudistuksina tai systeemi-innovaatioina. (Jäppinen 2011a, 74.)

Jäppisen (2011a, 69) mukaan yksityisen ja julkisen sektorin innovaatiotoiminta eroaa toisistaan, minkä vuoksi esimerkiksi erityisesti yksityisen sektorin tuoteinnovaatioihin liitettyjä näkemyksiä ei voi suoraan siirtää julkisen sektorin innovaatioihin. Muun muassa julkisen sektorin innovaatioiden luonne ja innovaatiotoiminnan liikkeelle panevat voimat ovat eroja yksityisen ja julkisen sektorin innovaatiotoiminnassa. Myös toiminnan keskeisissä tavoitteissa voidaan nähdä eroja yksityisen ja julkisen sektorin välillä. Yksityisellä sektorilla toiminnan keskeinen tavoite on hankkia omistajilleen taloudellista tuottoa, kun julkisen sektorin, erityisesti kuntasektorin, tavoite on tuottaa sellaisia palveluita ja hallintoa, jotka edistävät kuntalaisen hyvinvointia. Julkisella sektorilla innovaatioprosessin saattavat alkuun niin poliittiset päättäjät kuin käyttäjät itse palvelutilanteessa. Julkisella sektorilla palveluita ja hallintoa uudistetaan myös usein avoimessa verkostossa.

Julkinen sektori voi toimia niin innovaatioiden mahdollistajana kuin käyttäjänä ja soveltajana. Keinoja, joilla julkinen sektori voi mahdollistaa innovaatiotoimintaa, ovat esimerkiksi avoin innovaatiotoiminta, käyttäjävetoinen palvelujen kehittäminen, kannustaminen innovatiiviseen toimintakulttuuriin ja innovatiivisen johtamisen sekä luovan oppimisen edistäminen. (Jäppinen 2011a, 77.) Julkiselle sektorille on olemassa myös toinen aktiivinen rooli. Sen lisäksi, että julkinen sektori voi luoda edellytyksiä, se voi myös tukea tutkimus- ja innovaatiotoimintaa luomalla itse julkisten hankintojen ja niiden innovaatioiden avulla innovatiivisia markkinoita. Erityisen potentiaalisia sovellusalueita tälle ovat esimerkiksi hyvinvointipalvelut, energia ja ympäristö. (Tiede- ja teknologianeuvosto 2006, 33.)

Julkisella sektorilla käyttäjälähtöisyyttä ja siihen liittyviä menetelmiä hyödynnetään julkisten palvelujen uudistamisessa. Eräs hyödynnettävä käytännön toteuttamiskeino on palvelumuotoilun menetelmät, jolla tarkoitetaan palvelujen kehittämistä, suunnittelua ja innovointia muotoilun menetelmiä apuna käyttäen. Kyse on käyttäjien hyödyntämisestä palveluiden suunnittelussa ja palvelukokemuksen parantamisesta. Hyödyntämällä palvelumuotoilun eri menetelmiä on mahdollista tuottaa entistä laadukkaampia palveluita, jotka vastaavat paremmin käyttäjien tarpeisiin. Palvelumuotoilusta ja sen menetelmien hyödyntämisestä voidaan nähdä koituvan selkeitä hyötyjä, tosin julkisella sektorilla menetelmä on vielä varsin uusi. Palveluita suunniteltaessa otetaan huomioon sekä käyttäjien että tuottajan näkökulmat. Palveluita pyritään suunnittelemaan siten, että ne tuottavat hyödyllisen tuloksen käyttäjän kannalta ja ovat käyttäjän saavutettavissa ja hyödyllisiä, mutta toisaalta tuottajalle kustannustehokkaita ja kokonaisuuden kannalta järkevästi tuotettavissa. Palveluiden muotoiluprosessien uskotaan tuottavan perinteisten ratkaisujen rinnalle uusia innovatiivisia ja käyttäjälähtöisiä vaihtoehtoja. (Kysyntä- ja käyttäjälähtöinen innovaatiopolitiikka 2010, 47, 86.)

Käyttäjälähtöistä innovaatiotoimintaa hyödyttää, kun julkisen sektorin toimintoja ja tietoaaineistoja avataan entistä laajemmin ulkopuolisille toimijoille. Lisäksi se luo arvon luomiseen merkittäviä mahdollisuuksia. Tietoaaineistojen käytölle ja eteenpäin jalostukselle ei ole varsinaisia esteitä, sillä vain osa julkisen sektorin hallussa olevista tiedoista on luottamuksellisia. Avoimen innovaatiotoiminnan mahdollisuuksia voidaan hyödyntää laajemminkin, kun julkisen sektorin toimintoja avataan. Tätä kautta luodaan mahdollisuudet uusien ratkaisujen ja palveluiden syntymiselle, joilla on positiiv-

vista vaikutusta sekä julkisen sektorin toimintaan että kokonaan uusien markkinoiden syntymiseen. (Kysyntä- ja käyttäjälähtöinen innovaatiopolitiikka 2010, 44.)

3.4 Käyttäjälähtöisyys osana kuntien toimintaa

Kuntalaiset ovat perinteisesti voineet vaikuttaa kotikuntansa asioihin kunnallisvaaleissa, mikä on näkyvin ja tärkein toteuttamispaikka asukasdemokratialle. Viime aikoina kiinnostus tähän tapaan on kuitenkin alentunut, mikä näkyy armottomasti kunnallisvaalien äänestysaktiivisuudessa. Ihmisten kiinnostusta ja innostusta politiikkaa kohtaan on yritetty kovasti herättää sen sijaan, että politiikasta olisi yritetty tehdä ihmisiä kiinnostavaa. Niin kauan kun ainoat tavat toteuttaa asukasdemokratiaa ovat kunnallispalautteen antaminen, tiedon tarjoaminen asukkaille kyselytilaisuuksissa tai mahdollisuudet aloitteiden tekoon, pyrkimys todelliseen vuorovaikutukseen puuttuu. Keinojen ongelmana on, että kuntalainen asetetaan ulkopuolisen rooliin, mikä taas ei tue todellista osallistumista ja päätöksiin sitoutumista. Ihmisille on annettava mahdollisuus olla aidosti mukana kaikissa sellaisissa asioissa, joita yksin edustuksellinen demokratia ei hoida. (Utti 2004, 158–159.)

Käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta on kuntalaiselle uudempi ja innovatiivisempi tapa osallistua palvelutuotannon suunnitteluun ja kehittämiseen. Kuntapalveluissa käyttäjälähtöisyydellä tarkoitetaan kehittämistä, joka lähtee asukkaiden tarpeista ja jossa kehittämisen painopiste siirretään tuottajakeskeisyydestä käyttäjälähtöisyyteen. (Käyttäjälähtöisyys kunnissa 2011.) Jäppinen (2011b) kertoo, että palvelumuotoilulla saadaan julkisen sektorin toimintaan uusia menetelmiä, joiden avulla voidaan tunnistaa myös käyttäjien piileviä tarpeita. Lisäksi on mahdollista tuottaa radikaaleja innovaatioita ja parannuksia sekä palveluihin että tuotteisiin. Käyttäjälähtöisyys tuo mukanaan poikkisektoriaalisia prosesseja, jotka uudistavat palvelutuotantoa ja auttavat yrityksiä ja kuntia parantamaan kilpailukykyään. Kun käyttäjälähtöisyyttä käytetään systemaattisesti, sen vaikutukset näkyvät tuottavuuden ja laadun paranemisena.

Demokratian näkökulmasta tarkasteltuna innovaatiotoiminnasta on kuntien kannalta lisää hyötyä. Kun lisätään kuntalaisten osallistumista ja parannetaan vaikuttamismahdollisuuksia, on mahdollista palauttaa kansalaisten luottamusta poliittista ja hallinnollista toimintaa kohtaan. Tällä keinoin myös tuotetut palvelut ja päätöksenteko saadaan vastaamaan enemmän kuntalaisten tarpeisiin. Käyttäjälähtöisyyden hyödyt näkyvät

myös palveluhenkilöstön palautteesta. Käyttäjälähtöisyyden avulla voidaan jakaa palvelujen suunnitteluvastuuta, mikä henkilöstön näkökulmasta tarkasteltuna lisää työtyytyväisyyttä. (Jäppinen 2011a, 161.)

Niin kansainvälisessä innovaatiopolitiikassa kuin kansallisessa kehittämistoiminnassa käyttäjälähtöisyys on uusi asia. Suomessa edelläkävijöitä käyttäjälähtöisessä innovaatiotoiminnassa ovat muun muassa Helsinki, Tampere, Kuopio, Mikkeli ja Espoo. Nämä kaupungit ovat jo ottaneet asiakas- ja käyttäjälähtöisyyden osaksi kuntastrategiaa. (Käyttäjälähtöisyys kunnissa 2011.) Jäppisen (2011b) antamien esimerkkien mukaan Mikkeli toteutti yhdessä Kuntaliiton kanssa vuonna 2009 Edelläkävijäkunta Living Lab -kokeilun, jossa tähdättiin käyttäjälähtöiseen kuntapalvelujen kehittämiseen. Helsinki puolestaan on uudistanut elinkeinopalveluitaan palvelumuotoilun avulla vuosina 2008–2010 Yritysmuotoinen Helsinki -hankkeessa.

3.5 Käyttäjälähtöisen innovaatiopolitiikan haasteet

Käyttäjälähtöisen innovaatiopolitiikan ja kehittämisen ongelmana on edelleen sen vähäisyys suomalaisissa yrityksissä ja organisaatioissa. Hyysalon (2009, 22–23) mukaan käyttäjätiedon keräämisen ja hyödyntämisen vähäisyys leimataan usein koskemaan vain pieniä ja alkavia yrityksiä, mikä ei täysin pidä paikkaansa. Valtaosalla suomalaisista tuotekehitysyrityksistä on matkaa siihen, että käyttäjätieto nähdään ongelman sijaan kilpailuetuna.

Lappalaisen ym. (2010, 4, 129) mukaan käyttäjälähtöisyys asettaa haasteita yrityksille, jotka hyödyntävät kehitystoiminnassaan systemaattisemmin käyttäjiä. Keskeisin haaste liittyy siihen, että käyttäjälähtöisyyden konkreettisia hyötyjä liiketoiminnalle voi olla vaikea osoittaa. Yrityksen tai organisaation sisällä saatetaan joutua perustelemaan ja argumentoimaan hyvinkin vahvasti käyttäjien osallistamista tuotekehitysprosessiin, mikä johtuu siitä, että toiminnan hyötyjen mittaaminen ja todentaminen on tällä hetkellä haastavaa. Tämän vuoksi tulevaisuudessa tulisi kehittää malleja, joiden avulla käyttäjälähtöisyyden todellisia hyötyjä pystyttäisiin osoittamaan. Käyttäjien tiiviistä osallistumisesta kehitystoimintaan voi myös aiheutua joitain ongelmia immateriaalioikeuksien osalta, joten tulevaisuudessa immateriaalioikeuksien hallinta tulee korostumaan.

Julkisen sektorin näkökulmasta Lehenkaren ym. (2009, 13) mukaan kansallisen ja alueellisen käyttäjälähtöisen innovaatiopolitiikan haasteena on se, että käyttäjälähtöisyyttä tulisi hyödyntää myös politiikkatoimenpiteiden suunnittelussa. Suunnittelun tulisi myös vastata olemassa olevaan kysyntään ja pystyä tunnistamaan julkisten toimijoiden toimenpiteille olevat tarpeet, toimenpiteiden tarjoamat mahdollisuudet sekä rajoitukset. On myös huomattava, etteivät kaikki toimintamuodot sovi kaikkiin tilanteisiin ja tarpeisiin, vaan toimintoja on pystyttävä räätälöimään ja paketoimaan niin, että ne vastaavat kyseisen alueen ja sen toimijoiden erityispiirteisiin ja -tarpeisiin.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa kerron tutkimuksestani ja sen toteutuksesta. Ensimmäisessä alaluvussa on esitelty lyhyesti toimeksiantaja, eli Mikkelin kaupunki. Näkökulmana on ollut erityisesti Mikkelin kaupungin asema edelläkävijänä käyttäjälähtöisessä kehittämisessä. Toimeksiantajan esittelyn yhteydessä on myös esitelty lyhyesti Mikkelin kaupungin elinvoima- ja kilpailukykystrategia. Seuraava alaluku käsittelee tutkimuksessani käytettyjä tutkimusmenetelmiä, eli laadullista ja määrällistä tutkimusta yleisesti sekä sitä, miten ja miksi käytän kyseisiä menetelmiä tutkimuksessani. Pääpaino on enemmän laadullisen tutkimuksen kuvailussa. Kolmannessa alaluvussa kerron yleisesti laadullisen ja määrällisen tutkimuksen aineistoista. Lisäksi luvussa on kuvattu, millä tavoin olen hankkinut tutkimukseni aineistot. Viimeisessä alaluvussa käsittelem aineistojen analysointia.

4.1 Toimeksiantajan esittely

Mikkeli on hieman alle 50 000 asukkaan kaupunki Etelä-Savossa. Sen lisäksi, että Mikkeli on Etelä-Savon maakuntakeskus, se on myös merkittävä hallinnollinen keskus. Mikkelin kaupungin strategian tavoitteena on olla modernin palvelun kasvukeskus Saimaan rannalla. Kuntakentässä strategia on ainoa laatuaan. Tätä kuvastaa esimerkiksi se, että kaupunki on ottanut sosiaalisen median ja käyttäjälähtöisyyden hyödyntämisen toimintaansa ohjaaviksi tekijöiksi. (Mikkeli – modernin palvelun kasvukeskus Saimaan rannalla 2012.)

Mikkelin kaupungin strategian tavoite kuvastaa kaupungin tahtoa uudistua ja kehittyä. Aina vuoteen 2020 ulottuva visio modernista palvelun keskuksesta Saimaan rannalla toistuu myös Mikkelin kaupungin elinvoima- ja kilpailukykystrategiassa. Elinvoima- ja kilpailukykystrategian linjaukset ovat seuraavat: ”modernein yritysten kehitys- ja palvelujärjestelmä, notkea kaavoitus ja maankäyttö, kärkialoistaan tunnettu, kiinnostava keskusta sekä palvelut, palvelukulttuuri ja luonto vetovoiman ja kasvun lähteinä.” (Mikkelin kaupungin elinkeinostrategia 2011–2015 2012.) Mikkelin kaupungin elinvoima- ja kilpailukykystrategia löytyy liitteestä 4.

Yritysten kehitys- ja palvelujärjestelmän avulla pyritään nostamaan osaamisen kärkialoja niin kansalliselle kuin kansainvälisellekin tasolle. Yritykset ovat erilaisia ja ne toimivat kukin erilaisessa vaiheessa ja tilanteessa, mikä vaikuttaa myös tarvittavaan apuun ja tukeen. Linjauksella pyritäänkin vaikuttamaan siihen, että yritykset saisivat itselleen sopivaa palvelua juuri tiettyyn hetkeen. Maankäytön ja kaavoituksen osalta pyritään tehokkuuteen, tuloksellisuuteen ja notkeuteen. Yrityslähtöisyys ja ennakointi ovat tärkeässä roolissa. Kärkialoiksi elinvoima- ja kilpailukykystrategiassa on määriteltä ympäristöturvallisuus, bioenergia, sähköinen arkistointi, asiointi ja digitointi, matkailu sekä palveluliiketoiminta. Ympäristöturvallisuudessa korostuu esimerkiksi Mikkelin kaupungin rooli edelläkävijänä ympäristö- ja energiataloudellisissa ratkaisuissa. Sähköinen arkistointi, asiointi ja digitointi ovat merkittävässä roolissa, sillä Mikkelissä on kansakunnan arkistoinnin ja sähköisen muistin päämaja. Keskustan kehitys on Mikkelissä ollut nopeaa. Torin ympärille on kehittynyt monipuolisesti palveluita ja kaupunkiasumista, minkä avulla pyritään houkuttelemaan niin asukkaita, palveluiden käyttäjiä kuin yrittäjiä ja yrityksiä. Mikkelin pyrkii luomaan vetovoimaa ja kasvua palveluiden, palvelukulttuurin ja luonnon avulla. Palveluissa ja palvelukulttuurissa korostuvat mutkaton palveluasenne ja asiakaslähtöisyys. Luonnon merkitys nähdään huomattavana kaikille jokapäiväisessä elämässä, sillä Mikkelin on myös vahva maaseutukaupunki, jossa esimerkiksi maa- ja metsätaloudella, matkailulla ja energian tuotannolla on merkittävä rooli. (Mikkelin kaupungin elinkeinostrategia 2011–2015 2012.)

Mikkelissä käyttäjälähtöisyyttä ja osallisuutta hyödynnetään, kun kehitetään nykyai-kaista palvelutarjontaa. Mikkelistä luodaan kaupunki, jossa ihmisillä on mahdollisuus päästä aidosti vaikuttamaan siihen, miten kaupunkia ja sen palveluita kehitetään. Kaupunkiorganisaatio pyrkii siihen, että palveluprosessien ja toimintatapojen kehittämi-

sessä on mahdollisimman paljon huomioitu käyttäjälähtöisyys. Käyttäjälähtöisyys nähdään moderneimpana keinona kasvattaa tehokkuutta kunnallisessa palvelutuotannossa. (Mikkeli – modernin palvelun kasvukeskus Saimaan rannalla 2012.)

Mikkelin kaupunki on ollut edelläkävijänä käyttäjälähtöisessä kuntakehittämisessä Suomessa. Käyttäjälähtöisyys näkyy kaupungin toiminnassa esimerkiksi Mikkelifoorumissa, jossa kuntalaiset pääsevät keskustelemaan kaupungin kehittämisestä ja sitä kautta vaikuttamaan kehitystoimenpiteisiin. Jatkossa käyttäjälähtöisyyttä pyritään laajentamaan osaksi myös muita palveluita ja toimintoja. Ajatuksena käyttäjälähtöisyyden hyödyntämisessä on ennen kaikkea käyttäjien saaminen mukaan kehitystyöhön. Käyttäjälähtöisyydellä halutaan taata käyttäjien ja palveluiden parempi kohtaminen, jolloin tuloksena on tyytyväisen asiakkaan lisäksi myös palvelun tehokkaampi kohdentuminen, joka puolestaan lisää tuottavuutta. (Kuitunen 2009.)

4.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyöni on laadullinen tutkimus, jossa hyödynnetään myös määrällisellä tutkimusmenetelmällä hankittua aineistoa. Pääpaino opinnäytetyössäni on laadullisessa tutkimuksessa ja laadullisen aineiston analysoinnissa. Määrällisen tutkimuksen osuus on pienempi, mutta hyödynnän määrällisen tutkimuksen keinoin saatua aineistoa soveltuvien osien, kun arvioin, miten Mikkelin kaupungin elinvoima- ja kilpailukykystrategian toteutuksessa on onnistuttu kaupungin yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien sekä henkilökunnan edustajien mielestä. En ota tutkimuksessani huomioon kyselyyn vastanneiden alueen yritysten mielipiteitä, koska Arttu Hänninen käsittelee yritysnäkökulmaa omassa opinnäytetyössään.

Laadullinen tutkimus

Laadulliselle tutkimukselle on luonteenomaista prosessorientoituneisuus. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tavoitteena on saavuttaa tutkittavien näkökulma, heidän mielipiteensä ja näkemyksensä tutkimuksen kohteena olevasta asiasta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija toimii inhimillisenä aineistonkeruun välineenä, minkä vuoksi aineistoon liittyvät näkökulmat ja tulkinnat kehittyvät vähitellen tutkijan tietoisuudessa sitä mukaa, kun tutkimusprosessi etenee. Tästä ominaispiirteestä johtuen tutkimuksen eri elementtien, esimerkiksi tutkimustehtävän, teorianmuodostamisen, aineiston ke-

räämisen ja sen analysoinnin, joustava kehittyminen tutkimusprosessin edistyessä korostuu. (Kiviniemi 2001, 68.)

Laadullinen, eli kvalitatiivinen, tutkimus voidaan karkeimmillaan ymmärtää yksinkertaisesti aineiston ja analyysin kuvaamiseksi ei-numeraalisin keinoin. Tällaista aineistoa on mahdollista analysoida monella eri tavalla ja myös kvantitatiiviset, eli numeraaliset, keinot ovat mahdollisia. Laadulliselle tutkimukselle on olemassa muutamia tyyppillisiä piirteitä, tunnusmerkkejä. Laadullisen tutkimuksen tunnusmerkkejä ovat muun muassa tutkittavien näkökulma, aineistonkeruumenetelmä, teoreettinen tai harkinnanvarainen otanta, aineiston laadullis-induktiivinen analyysi ja hypoteesittomuus. Lisäksi tutkimuksen tyyli ja tietty esitystapa tuloksissa, tutkijan oma asema sekä narratiivisuus ovat esimerkkejä ehdotetuista laadullisen tutkimuksen tunnusmerkeistä. (Eskola & Suoranta 1998, 13–15.)

Eräs keino laadullisen tutkimuksen toteuttamiseen on käyttää ryhmäkeskustelua. Fokus-ryhmä on tietyn tyyppinen ryhmä, jolla on erityispiirteitä tarkoituksensa, kokonsa, kokoonpanonsa ja menettelytapansa suhteen. Fokus-ryhmäkeskustelujen tarkoituksena on kuunnella ja kerätä tietoa. Keskustelu on keino ymmärtää, mitä mieltä ihmiset ovat tietystä ongelmasta, tuotteesta tai palvelusta. Fokus-ryhmät muodostetaan osallistujista, joilla on toistensa kanssa sellaisia samanlaisia ominaisuuksia, jotka ovat tärkeitä tutkijalle ja olennaisia tutkimuksen kannalta. Tutkimuksen tarkoitus määrittää, mitä samankaltaiset ominaisuudet ovat. Tämä samankaltaisuus toimii myös pohjana osallistujien rekrytoinnille. Yhteneväisiä asioita ryhmän jäsenten välillä voivat olla esimerkiksi ammatti, ikä, tuotteen tai palvelun aikaisempi käyttö tai sukupuoli. (Krueger & Casey 2000, 4, 10, 72.)

Fokus-ryhmissä on yleensä viidestä kymmeneen henkilöä, mutta koko voi vaihdella muutamasta jopa kahteentoista. Ryhmän on oltava tarpeeksi pieni, jotta kaikilla osallistujilla on mahdollisuus jakaa näkemyksiään, mutta toisaalta niin iso, että tietoa saadaan tarpeeksi. Kun ryhmän koko ylittää kaksitoista henkilöä, ollaan tilanteessa, jossa osallistujat haluavat puhua, mutta eivät saa siihen tilaisuutta, koska keskustelussa ei ole sopivia taukoja. Tällaisissa tilanteissa osallistujat saattavat alkaa kuiskia mielipiteitään vierustovereilleen, mikä on selvä merkki siitä, että ryhmä on liian iso. Pienet, 4-5 henkilön ryhmät antavat enemmän mahdollisuuksia jakaa ideoita, mutta pieni ko-

ko voi tarkoittaa samalla pienempää ideoiden kokonaismäärää. (Krueger & Casey 2000, 10.)

Eräs yleinen käytötapa ryhmäkeskustelulle on pyrkiä saamaan selville, mitä mieltä osallistujat ovat keskustelun aiheena olevasta ilmiöstä ja mikä heidän asenteensa on sitä kohtaan. Ryhmäkeskustelu on tyypillinen metodi esimerkiksi tilanteessa, jossa halutaan saada selville tietyn kuluttajaryhmän mielipiteitä tietyistä tuotteista. (Valtonen 2005, 226.) Krueger ja Casey (2000, 10–11) kirjoittavat, että tutkija vertailee aineistoa, joka on saatu useammasta ryhmäkeskustelusta. Tämä on erona verrattuna muihin ryhmäkokoontumisiin, joiden tavoitteena on keskustelun päätyttyä yleensä saavuttaa yhteisymmärrys, tarjota suosituksia tai tehdä annettujen vaihtoehtojen perusteella päätös. Fokus-ryhmä on luonnollisempi ympäristö kuin vastaava yksilöhaastattelu, sillä osallistujat vaikuttavat toinen toisiinsa, kuten normaalistikin elämässä.

Opinnäytetyössäni sovellan laadullista tutkimusta fokus-ryhmäkeskusteluiden kautta. Keskusteluista voidaan tutkimukseni yhteydessä puhua fokus-ryhmäkeskusteluina, sillä keskusteluihin osallistujat on valittu siten, että mahdollisimman moni Mikkelin kaupungin yhteistyöorganisaatioista on edustettuna. Lisäksi osallistujia valittaessa on pyritty hakemaan organisaatioista sellaisia henkilöitä, jotka osaavat ja pystyvät kommentoimaan strategiaa organisaationsa puolesta. Ryhmäkeskusteluihin on päädytty monista eri syistä, joista tärkeimpänä on keskusteluista saatavan tiedon laajuus ja syvällisyys. Koska tutkimuksen tavoitteena on kerätä eri yhteistyöorganisaatioiden mielipiteitä ja näkemyksiä strategiasta, ryhmäkeskustelut ovat erittäin hyvä keino saavuttaa tämä tavoite. Fokus-ryhmäkeskusteluiden kautta hyödynnetään myös käyttäjälähtöisyyttä, mikä on hyvä huomata, koska opinnäytetyö on toteutettu osana Living Labs: käyttäjälähtöinen palvelukehitys Etelä-Savossa -hanketta.

Fokus-ryhmäkeskusteluiden lisäksi laadullista aineistoa on saatu Webropol-kyselystä, jonka aiheena oli Mikkelin elinvoima- ja kilpailukykystrategia. Hyödynnän tutkimuksessani kyselyn kautta saatua laadullista aineistoa, joka on saatu kyselyn avoimista kysymyksistä. Kyselyn kautta saatava laadullinen aineisto on tärkeää hyödyntää, koska sitä kautta tulee myös esille Mikkelin kaupungin sidosryhmien, erityisesti henkilöstön, näkemyksiä strategiasta.

Määrällinen tutkimus

Määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusta voidaan kutsua myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Määrällistä tutkimusmenetelmää käytetään, kun halutaan selvittää kysymyksiä, jotka liittyvät lukumääriin ja prosentteihin, riippuvuuksia eri asioiden välillä tai muutoksia, jotka ovat tapahtuneet tutkittavassa ilmiössä. Määrällinen tutkimus edellyttää otosta, joka on riittävän suuri ja edustava. Yleensä aineiston keruussa käytetään tutkimuslomakkeita, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Määrällisessä tutkimuksessa asioita kuvataan numeeristen suureiden avulla ja tutkimuksen tuloksia on mahdollista havainnollistaa taulukoiden tai kuvioiden avulla. Kvantitatiivisella tutkimuksella saadaan kartoitettua olemassa oleva tilanne, mutta asioiden syitä ei pystytä riittävästi selvittämään. Usein kvantitatiivista tutkimusta arvostellaan pinnallisuudesta, koska tutkija ei pääse tarpeeksi syvälle tutkittavien maailmaan. Tällöin on vaarana, että tutkija tekee tuloksistaan vääriä tulkintoja, etenkin jos tutkittava kohde on tutkijalle outo. (Heikkinen 2005, 16.)

Määrällistä tutkimusta voidaan soveltaa käyttämällä kyselyä. Kyselylomakkeella suoritettuna tutkimuksen yhtenä hyvänä puolena on se, ettei tutkijan olemus tai läsnäolo vaikuta vastauksiin, kuten esimerkiksi haastatteluissa voi käydä. Jos kyselylomakkeelle on laadittu valmiit vastausvaihtoehdot, kyselylomakkeella voidaan esittää runsaasti kysymyksiä. Kyselylomakkeella kysymykset esitetään jokaiselle vastaajalle täysin samanmuotoisina, mikä parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Kysely on helppoa ja edullista lähettää vastaajille postin tai sähköpostin kautta laajemmallekin alueelle, minkä lisäksi etuna on myös se, että vastaaja voi valita itselleen parhaan ajankohdan vastaamiselle. (Valli 2001, 101.)

Sovellan opinnäytetyössäni laadullisen tutkimuksen lisäksi myös hieman määrällistä tutkimusta. Määrällistä tutkimusta edustaa Mikkelin kaupungin elinvoima- ja kilpailukykystrategian arviointiin liittyvä Webropol-kysely. Kysely (liite 3) lähetettiin Mikkelin kaupungin henkilöstölle, sidosryhmille ja yhteistyöorganisaatioille sekä alueen yrityksille. Opinnäytetyössäni keskityn kuitenkin vain sellaisten vastaajien näkemyksiin, jotka ovat kyselyn taustatietoihin vastanneet työnantajakseen Mikkelin kaupungin. Näin saadut näkemykset ovat pääasiassa Mikkelin kaupungin henkilöstön ja muiden kaupungin sidosryhmien edustajien näkemyksiä.

4.3 Tutkimusaineistojen hankinta

Tutkimusaineiston hankinnassa on käytetty fokus-ryhmäkeskusteluja ja Webropol-kyselyä. Fokus-ryhmäkeskusteluiden avulla pyrin hankkimaan mahdollisimman syvälistä ja laajaa laadullista aineistoa Mikkelin kaupungin tärkeimpien yhteistyöorganisaatioiden edustajilta. Webropol-kyselyllä on hankittu sekä laadullista että määrällistä tutkimusaineistoa niin Mikkelin kaupungin yhteistyöorganisaatioilta ja sidosryhmiltä kuin kaupungin henkilöstöltä. Tätä aineistoa pyrin hyödyntämään myös mahdollisimman kattavasti siten, että keskityn tarkastelemaan aineistoa, joka on saatu kyselyn kautta sellaisilta henkilöiltä, jotka ovat ilmoittaneet työnantajakseen Mikkelin kaupungin.

Laadullinen tutkimusaineiston hankinta

Laadullisessa tutkimuksessa on luonteenomaista tutkia ilmiöitä monesta eri näkökulmasta ja problematisoida näkökulmia, jotka voivat olla jo itsestään selviä. Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on kerätä aineistoa, jonka avulla on mahdollista suorittaa mahdollisimman monenlaisia tarkasteluja. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistolle on ominaista sen ilmaisullinen monitasoisuus, rikkaus ja monimutkaisuus. (Alasuutari 2011, 83–84.)

Eskolan ja Suorannan (1998, 60–62) mukaan yleisin laadullisen tutkimuksen aineistoon liittyvä kysymys koskee aineiston kokoa, eli miten paljon aineistoa täytyy olla, jotta sitä on riittävästi. Yleisesti voidaan sanoa, että aineiston koolla ei ole välitöntä merkitystä, eikä se välittömästi vaikuta laadullisen tutkimuksen onnistumiseen. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston koon määrittämiseksi ei ole olemassa mekaanisia sääntöjä, sillä kysymys on aina tapauksesta, mutta esimerkiksi aineiston kylläntymistä voidaan pitää yhtenä riittävään aineiston kokoon liittyvänä tekijänä. Aineiston kylläntymisellä tarkoitetaan sitä, että aineisto on riittävä, kun uusista tapauksista ei saada enää tutkimusongelman kannalta uutta tietoa.

Tutkimukseni laadullisen tutkimuksen aineisto on kerätty kahden fokusryhmäkeskustelun ja Webropol-kyselyn avoimien kysymysten avulla. Fokusryhmäkeskusteluiden kohdalla pohdin mahdollisia osallistujia keskusteluihin yhdessä opinnäytetyöni ohjaajan kanssa, mikä takasi sen, että keskusteluun osallistuvat henki-

löt ovat organisaatiossaan henkilöitä, jotka osaavat kommentoida Mikkelin kaupungin elinvoima- ja kilpailukykystrategiaa. Osallistujia pyrittiin rekrytoimaan myös niin, että mahdollisimman monesta Mikkelin kaupungin yhteistyöorganisaatiosta olisi edustaja ryhmäkeskusteluissa. Liitteessä 1 esitettyyn taulukkoon 1 on koottu ryhmäkeskusteluihin osallistuneiden henkilöiden organisaation toimiala ja henkilöiden asema organisaatiossa.

Osallistujien rekrytointi tapahtui viikoilla 5 ja 6. Otin potentiaalsiin osallistujiin yhteyttä suoraan puhelimitse ja kerroin toimeksiannosta sekä keskustelun tarkoituksesta ja tavoitteesta. Henkilöille, jotka ilmoittivat mahdollisuudestaan ja halukkuudestaan osallistua ryhmäkeskusteluun, lähetin sähköpostilla vahvistuskirjeen osallistumisesta. Vahvistuskirje (liite 2) sisälsi tietoa toimeksiannosta ja tarkemmat tiedot keskustelun ajankohdasta, kestosta ja paikasta. Osa henkilöistä, joille soitin, eivät itse päässeet osallistumaan keskusteluun, mutta he levittivät tietoa ryhmäkeskusteluista organisaatiossaan, mitä kautta löytyi myös muutamia osallistujia. Maanantaina 20. helmikuuta lähetin osallistujille tekstiviestillä muistutuksen ryhmäkeskusteluista.

Keskustelut järjestettiin tiistaina 21. helmikuuta ja keskiviikkona 22. helmikuuta kello 8.30–10.00 Mikpolin kokoustila Kuitulassa. Ryhmäkeskusteluihin ilmoittautuneita henkilöitä oli yhteensä 14, mutta peruutuksien takia lopulliseksi osallistujamääräksi tuli 11. Keskustelut nauhoitettiin ja varmuuden vuoksi keskusteluissa oli koko ajan päällä kaksi nauhuria. Ryhmäkeskusteluiden osallistujilla oli halutessaan mahdollisuus tutustua ennalta Mikkelin kaupungin elinvoima- ja kilpailukykystrategiaan, mutta tämä ei ollut välttämätöntä, sillä strategian visio ja linjaukset esiteltiin lyhyesti pääpiirteittäin keskustelun alussa. Keskusteluissa käytiin strategia kokonaisuudessaan läpi, mutta keskustelun helpottamiseksi ja sujuvuuden takaamiseksi strategia oli jaoteltu teemoihin vision ja strategian linjausten mukaan. Näin ollen keskusteluiden teemoiksi muodostuivat:

1. Modernin palvelun kasvukeskus Saimaan rannalla
2. Modernein yritysten kehitys- ja palvelujärjestelmä
3. Notkea maankäyttö ja kaavoitus
4. Mikkelin on kärkialoistaan tunnettu
5. Kiinnostava keskusta houkuttelee yrityksiä ja asukkaita
6. Palvelut, palvelukulttuuri ja luonto vetovoiman ja kasvun lähteenä

Keskustelujen moderaattorina toimi Minna Pasila. Minun tehtäväni ryhmäkeskustelujen aikana oli kirjoittaa muistiinpanoja keskustelusta yleensä ja havainnoida keskustelujen yleistä tunnelmaa, sujuvuutta sekä muita seikkoja, jotka eivät välttämättä nauhoituksissa tule ilmi, mutta jotka voivat fokus-ryhmäkeskusteluita analysoitaessa olla merkittäviä.

Fokus-ryhmäkeskusteluiden lisäksi laadullista aineistoa on saatu myös Webropol-kyselyssä olleista avoimista kysymyksistä. Kyselyssä haluttiin kerätä niin määrällistä kuin laadullistakin aineistoa, minkä takia kyselyssä oli useita avoimia kysymyksiä. Näihin avoimiin kysymyksiin tuli useita kommentteja, kysymyksiä, perusteluja ja huomautuksia, jotka liittyivät Mikkelin kaupungin elinvoima- ja kilpailukykystrategian visioon, strategiaan linjauksiin ja strategian toteuttamiseen.

Määrällisen tutkimusaineiston hankinta

Määrällisessä tutkimuksessa kaikki, missä luodaan eroja havaintoyksikköjen välille ja määritellään ero symboleiden avulla, on mittaamista. Mittaamisessa käytetään mittaasteikkoa, jolle tutkija pyrkii ryhmittelemään, järjestämään tai luokittelemaan ja vakiomaan tutkittavat muuttujat. Muuttujat ovat määrällisessä tutkimuksessa usein asioina käsitteellisiä, minkä takia ne pitää purkaa kysymyksiksi ja vastausvaihtoehdoiksi. (Vilka 2007, 36.)

Vehkalahti (2008, 42–43) kirjoittaa, että aineiston keräämiseen ja mittareiden laatimiseen vaaditaan paljon työtä. Kun ajatellaan tutkimuksen luotettavuutta, on sekä mittauksesta että tiedonkeruusta huolehdittava erityisen hyvin, sillä molemmat vaiheet ovat ainutkertaisia. Otannassa perusjoukko ja otos ovat tärkeimmät käsitteet. Perusjoukko muodostuu niistä henkilöistä, joista tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita. Ne vastaajat, jotka ovat tulleet valituiksi, muodostavat tutkimuksen otoksen. Otannan ideana on, että tulokset, jotka on saatu perusjoukkoa kooltaan huomattavasti pienemmän otoksen perusteella, voidaan yleistää koskemaan perusjoukkoa.

Edellä mainittujen lisäksi myös otoskoko on tärkeä. Otoskoko voi kuitenkin joissain määrin olla vain toissijainen kysymys ja vain yksi tekijöistä, jotka vaikuttavat tutkimuksen luotettavuuteen. Otoskoko vaikuttaa siihen, miten hyvin otos kuvaa perusjoukkoa. Tarkkuus ei kuitenkaan kasva suorassa suhteessa otoskokoön nähden ja tä-

män takia on syytä miettiä, miten paljon otoskokoa on järkevää kasvattaa. Hyvällä otanta-asetelmalla on mahdollista tehdä luotettavia johtopäätöksiä pienemmästäkin otoskoosta. Kun ajatellaan tutkimuksen kokonaisluotettavuutta, on mittaukseen myös syytä panostaa. (Vehkalahti 2008, 43.)

Heikkinen (2005, 47) kirjoittaa, että kyselylomakkeen laatiminen on yksi kvantitatiivisen tutkimuksen tärkeimmistä vaiheista. Ennen kuin kyselylomakkeen laatiminen aloitetaan, on tutkimuksen tavoite oltava täysin selvillä ja tutkijan on tiedettävä, mihin kysymyksiin kyselyllä haetaan vastauksia. On selvitettävä, mitkä ovat sellaisia taustatekijöitä, joilla voi olla vaikutusta tutkittaviin asioihin, ellei niistä ole teoriasta etukäteen saatu tietoa. Lisäksi on varmistettava, että tutkimuslomakkeen kysymysten avulla saadaan selvitettyä tutkittava asia ja millaisia kysymyksiä lomakkeessa käytetään, sillä kysymysten parantelu tai muuttaminen ei ole mahdollista enää tiedonkeruun jälkeen.

Määrällisen tutkimusaineiston hankinnassa on käytetty Webropol-kyselyä (liite 3). Itse en ole ollut osallisena kyselyn tekemisessä, vaan sen ovat laatineet Heli Aaltonen ja Minna Pasila. Kehitysjohtaja Soile Kuitunen on kommentoinut kyselyä Mikkelin kaupungin puolelta. Kyselyssä kysyttiin vastaajien mielipiteitä Mikkelin kaupungin elinvoima- ja kilpailukykystrategian visiosta ja strategisista linjauksista. Asteikkona käytettiin Likertin asteikkoa, jonka Vilkka (2007, 46) kertoo olevan paljon käytetty, kun on kyse mielipideväittämisestä ja jonka perusidea on, että lähdetessä asteikon keskikohdasta toiseen suuntaan samanmielisyys kasvaa ja toiseen suuntaan samanmielisyys vähenee.

Kysely lähetettiin Mikkelin kaupungin henkilöstölle, sidosryhmille, yhteistyöorganisaatioille ja alueen yrityksille 2. helmikuuta 2012. Yhteensä vastaanottajia oli noin 2 500. Vastausaikaa annettiin ensin helmikuun 17. päivään ja tämän jälkeen vielä maaliskuun 2. päivään asti. Noin viikkoa ennen kyselyn määräaikaa vastaanottajille lähetettiin muistutusviesti, jossa vastaanottajia kehoitettiin vastaamaan kyselyyn. Kyselyyn vastasi yhteensä 196 henkilöä. Näistä yhteensä 139 vastaajan työnantaja oli Mikkelin kaupunki. Kyselyyn vastanneista henkilöistä, joiden työnantaja on Mikkelin kaupunki, hieman yli viidesosa oli organisaatiossaan ylempiä toimihenkilöitä, noin 25 % alempia toimihenkilöitä ja hieman yli puolet työntekijöitä. Suurin yksittäinen edustettu toimiala oli sosiaali- ja terveystoiminta. Muita olivat maatalous, metsätalous ja kalatalous, koulutus, hallinto- ja tukipalvelutoiminta sekä muu palveluliiketoiminta.

Vastaajista 24,5 % oli miehiä ja 75,5 % naisia. Liitteessä 5 olevista taulukoissa 22–28 on esitetty vastaajien taustatiedot.

4.4 Tutkimusaineistojen analysointi

Sekä laadullisen että määrällisen aineiston analysoinnissa keskityn analysoimaan aineistoa, jotka on saatu vastaajilta, joiden työnantaja on Mikkelin kaupunki. Analysoinnin ulkopuolelle on jätetty alueen yritysten edustajilta saatu aineisto. Koska tutkimukseni on pääasiassa laadullinen tutkimus, keskityn erityisesti laadullisen tutkimusaineiston analysointiin. Määrällistä tutkimusaineistoa hyödynnän siltä osin, kun se soveltuu tutkimukseen.

Laadullisen aineiston analysointi

Eskola (2001, 133) kirjoittaa litteroinnin olevan vaihe, joka yllättää monet työläydellään ja tylsyydellään. Litteroinnin voi tehdä monella eri tavalla ja valinta tapojen välillä riippuu siitä, millaista analyysia aikoo aineistosta tehdä. Aineiston purkaminen on joka tapauksessa hidasta ja siihen kannattaa varata aikaa. Huolimatta siitä, että työvaihe on työläs, aineistot kannattaa yleensä purkaa kokonaan.

Keskusteluista saadun aineiston analysoinnin helpottamiseksi litteroin keskustelut. Yksi keskustelu kesti noin puolitoista tuntia, mikä tarkoitti suunnilleen kuuden tunnin litterointi-urakkaa ja 25–30 sivua kirjoitettua aineistoa. Kirjoitin keskustelut puhtaaksi niin tarkasti kuin mahdollista ja pyrin myös tunnistamaan henkilön, joka kulloinkin keskustelussa puhui. Keskusteluissa käytettiin kahta nauhuria, mikä osoittautui aineistoa purettaessa hyväksi asiaksi. Epäselvissä kohdissa, kuten puhujan puhuessa hiljaa tai keskustelijoiden kommentoimissa samanaikaisesti, toisen nauhurin nauhoitus oli usein selkeämpi kuin toisen, joten sain aineiston purettua melko tarkasti, eikä epäselviä kohtia juuri jäänyt.

Ryhmäkeskustelut tuottavat aineistoa, jota voi lähestyä monin eri tavoin (Valtonen 2005, 238). Laadullisen tutkimuksen aineiston analysointi on aineistolähtöistä. Sen sijaan, että muuttujia olisi luokiteltu etukäteen, analysoinnissa eritellään aineistosta ne teemat, jotka voidaan tulkita merkityksellisiksi tutkittavan asian kannalta. Aineiston analysoinnissa tavoitellaan kokonaisvaltaisuutta siten, että tutkimuksen kohdetta pyri-

tään käsittämään suhteessa asiayhteyteensä ja erityispiirteisiin, joita tutkittavilla tapahtumilla on. (Kiviniemi 2001, 68.)

Fokus-ryhmäkeskusteluiden tuloksia analysoidessa on syytä jättää numerot pois, sillä ne ovat harhaanjohtavia. Usein lukijat haluavat muuttaa numerot prosenteiksi ja heijastaa niitä perusjoukkoon. Tämä ei ole viisasta, sillä fokus-ryhmien otos on liian pieni. Kaikki eivät vastaa kaikkiin kysymyksiin, joku voi kommentoida useita kertoja samaan kysymykseen ja joku ei keskustele ollenkaan. Kun kuvataan, kuinka moni keskustelija puhui asiasta tietyllä tavalla, kannattaa numeroiden sijasta käyttää määreitä, esimerkiksi *ei kukaan*, *muutamia*, *useita*, *useimmat* tai *kaikki*. (Krueger & Casey 2000, 141.)

Fokus-ryhmäkeskusteluista saadun aineiston analysoinnissa lähdin liikkeelle siitä, että erittelin aineistosta teemat, jotka keskusteluissa olivat olleet esillä. Keskusteluiden tarkempi analysointi tapahtui Webropol-kyselyssäkin olleiden väittämien perusteella. Vision kohdalla lähdin erittelemään näkökulmia seuraavien väitteiden perusteella: ”Visio kuvaa hyvin Mikkelin kaupungin tulevaisuutta”, ”Visio on saavutettavissa.” ja ”Visio on konkreettinen.”. Eri linjausten kohdalla aineiston analysointi tapahtui väitteiden ”Tällä linjauksella on myönteistä vaikutusta alueen kehittymiseen.” ja ”Tämä sopii hyvin Mikkelin kaupungin tavoitteeksi.” avulla. Käytin erittelyssä apunani erivärisiä yliviivaustuseja, joilla merkitsin tietyn väitteen alle kuuluvia näkemyksiä. Kun olin käynyt tietystä teemasta käydyn keskustelun läpi molempien päivien aineistosta, kirjoitin lyhyen yhteenvedon esiin nousseista asioista. Aineistoa analysoitaessa oli kuitenkin muistettava, että pääpaino oli itse keskustelussa, ei niinkään yksittäisten henkilöiden yksittäisissä kommentteissa.

Webropol-kyselystä saadun laadullisen aineiston analysoinnin aloitin sillä, että valitsin SPSS-ohjelmassa tarkasteltavaksi joukoksi ainoastaan ne vastaajat, jotka olivat vastanneet kyselyssä työnantajakseen Mikkelin kaupungin. Tämän jaon jälkeen teemoittelin vastauksia ensin karkeasti positiivisiin, negatiivisiin ja neutraaleihin kommentteihin sekä kommentteihin, jotka eivät varsinaisesti liittyneet strategiaan, vaan kyselyyn ja sen toteuttamiseen. Saaduista ryhmistä lähdin erottelemaan vastauksia samojen teemojen mukaisesti, kuin fokus-ryhmäkeskustelujenkin aineistoa. Lisäksi vastauksista nousi monia muita teemoja ja näitä esille nousseita teemoja ryhmittelin

kokonaisuudeksi sen mukaan, miten paljon niitä loppujen lopuksi oli. Teemoittelun jälkeen kirjoitin yhteenvedot esiin nousseista asioista.

Määrällisen aineiston analysointi

Vehkalahden (2008, 51) mukaan tutkimuksen aineistoon tutustuminen kannattaa aloittaa selailemalla ja tutkiskelemalla, miltä aineiston sisältämä informaatio näyttää. Tallentamalla koko aineiston itse, voi varmistua siitä, että on nähnyt jokaisen luvun ja numeron. Tämä on hyvin perusteellinen tapa aineiston käsittelyn aloittamiselle. Verkkolomakkeiden myötä tallentaminen on kuitenkin käynyt harvinaisemmaksi, mutta selailun avulla on yksinkertaista tarkistaa, että ainakin päällisin puolin aineistossa on kaikki asiat kunnossa.

Määrällisessä tutkimuksessa analyysimenetelmäksi valitaan menetelmä, jolla saadaan tietoa siitä, mitä tutkitaan. Analyysitavan valinta riippuu siitä, tutkitaanko vain yhtä muuttujaa vai riippuvuutta useamman muuttujan välillä ja muuttujien vaikutusta toisiinsa. Sijaintilukuja käytetään, kun halutaan saada tietoa yhden muuttujan jakaumasta. Sijaintiluvut, joista tavallisimpia ovat keskiarvo ja moodi, ovat tunnuslukuja, jotka kuvaavat havaintoarvojen sijaintia. Hajontalukuja käytetään, kun halutaan tietää, kuinka havaintoarvot eroavat toisistaan. Jos taas halutaan analysoida riippuvuutta kahden muuttujan välillä, voidaan käyttää esimerkiksi ristiintaulukointia ja korrelaatiokerrointa. (Vilka 2007, 119.)

Vilkan (207, 120) mukaan tunnuslukuja käyttämällä voi esittää helposti numeraalista tietoa muun muassa vastaajien mielipiteistä, tyytyväisyydestä tai asenteista. Tunnuslukuja laskettaessa on helpointa käyttää tilasto-ohjelmia. Ristiintaulukointi ja korrelaatiokerroin auttavat, jos halutaan tietoa siitä, ovatko eri muuttujat riippuvaisia toisistaan. Ristiintaulukoinnin ja korrelaatiokertoimen avulla on mahdollista päätellä, että joillain havaituilla asioilla on vaikutusta toisiinsa, mutta suoraa syy-seuraus-suhdetta ei voida tehdä tämän perusteella.

Samoin kuin laadullisen aineiston, myös määrällisen aineiston analysoinnissa keskityn vastauksiin, jotka oli saatu erottelemalla SPSS-ohjelmalla erikseen ne vastaajat, jotka olivat ilmoittaneet työnantajakseen Mikkelin kaupungin. Näin ollen määrällisen aineiston analysoinnissa ei ole huomioitu alueen yritysten edustajien näkökulmia.

Vastaajia, jotka olivat vastanneet kyselyssä työnantajakseen Mikkelin kaupunki, oli yhteensä lähes 140. Tämä suoritettu jako oli ensimmäinen askel aineiston analysoinnissa. Muuten analysoin määrällistä aineistoa SPSS – ohjelmasta saatavien tulosteiden ja Microsoft Excel – ohjelman avulla. Analysoinnissa on keskitytty ainoastaan yhden muuttujan jakaumaan, joten tämän vuoksi en ole nähnyt tarpeelliseksi tehdä esimerkiksi ristiintaulukointeja eri muuttujaryhmien välille.

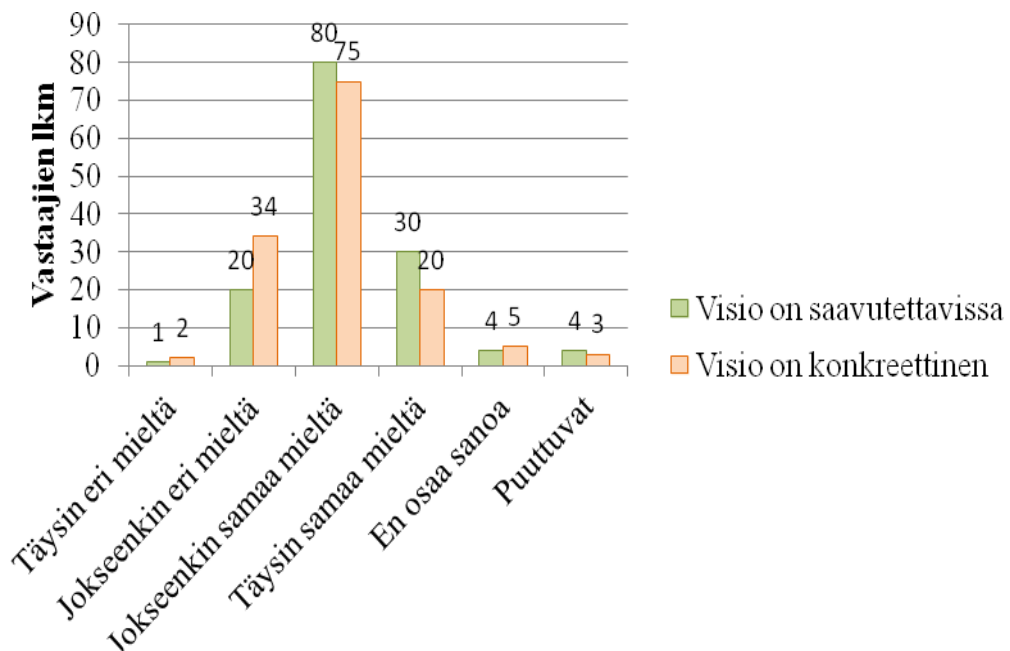
5 TULOKSET

Tutkimuksen tuloksissa on yhdistetty kahdesta ryhmäkeskustelusta ja kaupungin henkilöstölle, sidosryhmille ja yhteistyöorganisaatiolle lähetetystä Webropol-kyselystä saadut tulokset. Webropol-kyselystä saaduista tuloksista tarkastelen ainoastaan niitä vastauksia, jotka on saatu henkilöiltä, jotka kyselyssä ilmoittivat työnantajakseen Mikkelin kaupungin. Kyselyyn vastasi kaiken kaikkiaan yhteensä 196 henkilöä, joista 139 vastaajan työnantajana oli Mikkelin kaupunki. Ryhmäkeskusteluihin osallistui yhteensä 11 henkilöä. Tuloksia on käsitelty ryhmäkeskusteluissa ja kyselyssä käytettyjen teemojen mukaisessa järjestyksessä, jokainen omassa alaluvussaan.

5.1 Visio: Modernin palvelun kasvukeskus Saimaan rannalla

Elinvoima- ja kilpailukykystrategian visio ”Modernin palvelun kasvukeskus Saimaan rannalla” herätti ryhmäkeskustelun osallistujien välille paljon keskustelua. Ensimmäinen huomion arvoinen keskustelun tuloksissa oli, että yleisesti vision nähtiin kuvaavan Mikkelin kaupungin tulevaisuutta. Useimmat keskustelijat pitivät tärkeänä näkökohtana sitä, että visiossa on otettu kantaa kasvamiseen. Kuntien ja alueiden välillä kiristyvän kilpailun nähtiin vaikuttavan myös Mikkelin alueeseen ja näin ollen alueen kasvu nähtiin tärkeänä pärjäämisen edellytyksenä tulevaisuutta ajatellen. Nykyistä kehitystä pidettiin yleisesti positiivisena suuntana, jota tulisi myös jatkaa ja erityisesti keskustan kasvamisesta ja kehittymisestä saadut tunnustukset nähtiin arvokkaina. Kyselyn tulokset puoltavat myös vision kuvaavuutta Mikkelin kaupungin tulevaisuudesta, sillä vastanneista henkilöistä yhteensä lähes 80 % oli jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väitteestä ”Visio kuvaa hyvin Mikkelin kaupungin tulevaisuutta.”.

Toinen molempien keskusteluiden tuloksissa esille noussut asia oli visiossa käytettyjen sanamuotojen tulkinnan haastavuus ja se, että kaikki eivät välttämättä tulkitse visiota samalla tavalla sanamuotojen tulkinnanvaraisuudesta johtuen. Myös kyselyn tuloksissa usea vastaaja oli kritisoinut visiota konkreettisuuden puutteesta. Muutamat keskustelijat ja kyselyyn vastanneet henkilöt näkivät tämän jossain määrin myös haasteena vision saavutettavuuden kannalta. Jos kaikki strategian toteuttajat eivät ymmärrä visiota ja sen käsitteitä samalla tavalla, strategian yhdenmukainen toteuttaminen voi olla haasteellista. Toisaalta kyselyn tulokset selvittivät, että suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että visio on saavutettavissa (kuvio 1). Kuviosta 1 nähdään myös, että vaikka osa kyselyyn vastanneista henkilöistä oli kritisoinut visiota konkreettisuuden puutteesta, on suurin osa vastaajista silti sitä mieltä, että visio on konkreettinen.



KUVIO 1. Vision saavutettavuus ja konkreettisuus

Erityisesti sana *moderni* herätti ryhmäkeskusteluissa keskustelua ja kysymyksiä, mitä sillä käytännössä tarkoitetaan ja miten se eroaa niin sanotusta tavallisesta palvelusta. Sanan tulkinnanvaraisuutta kuvasi se, että keskusteluiden tuloksissa nousi esille monia eri näkemyksiä siitä, mitä tämä ilmaisu voisi käytännön tasolla tarkoittaa. Moderni yhdistettiin esimerkiksi käyttäjälähtöisyyteen, jossa korostuu interaktiivisuus ja uudet teknologiat sekä toisaalta myös teknologialähtöisyyteen, jossa merkittävässä osassa ovat erilaiset nykyaikaiset kehitysalustat, tietoliikennevälineet, palvelut ja avoin verkko, jota yritykset ja eri toimijat voivat hyödyntää. Toisaalta käsitteestä *moderni palve-*

lu nousi esille mielikuva henkilökohtaisesta palvelusta, joka saattaisi muodostua vastaiskuksi nykyisin vallalla olevalle itsepalvelulle.

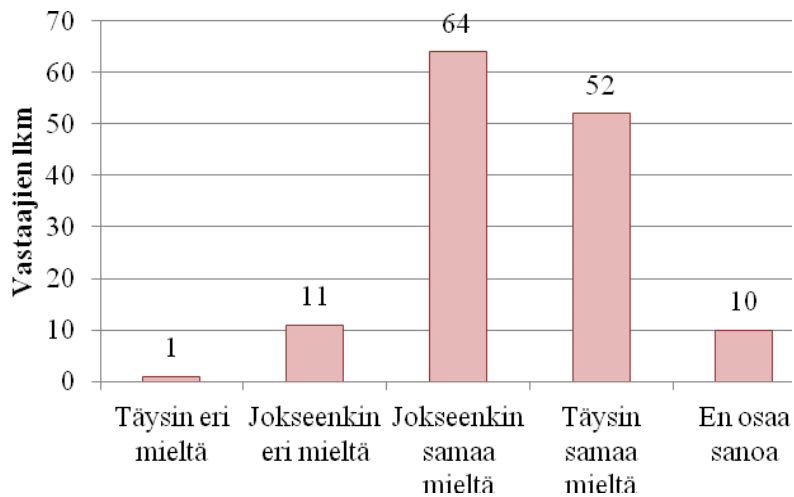
Kolmas, erityisesti kyselyn ja jonkin verran myös ryhmäkeskusteluiden, tuloksissa esiin noussut asia oli palvelukulttuuri ja sen merkitys. Useampi kyselyyn vastannut henkilö kommentoi paitsi vision, myös linjausten vapaamuotoisten vastausten yhteydessä Mikkelin kaupungin palvelukulttuuria ja sen kehittämistarvetta asiakaslähtöisempään suuntaan sekä kaupungin yleistä asenneilmastoa. Sekä ryhmäkeskustelujen, että kyselyn tuloksissa näkyi myös selkeitä kannanottoja Mikkelin kaupungin omiin palveluihin ja niiden kehittämistarpeeseen. Koska nämä teemat nousivat tuloksissa selkeästi esille useissa eri kohdissa, käsittelen niitä selkeyden vuoksi viimeisenä omassa alaluvussa.

5.2 Modernein yritysten kehitys- ja palvelujärjestelmä

Strategian ensimmäisestä linjauksesta, moderneimmasta yritysten kehitys- ja palvelujärjestelmästä, ensimmäinen esille noussut asia keskusteluiden tuloksissa oli sen tärkeys ja tarpeellisuus. Sen sijaan kyselyn tuloksissa yritysten kehitys- ja palvelujärjestelmästä ei ollut erityisesti kommentoitu lukuun ottamatta joitakin yksittäisiä näkökohtia linjaukseen liittyen. Keskusteluissa yritysten kehitys- ja palvelujärjestelmä nähtiin paitsi yritysten myös alueen kehittymisen kannalta tärkeänä ja kehittämisen arvoisena asiana. Myös kyselyn tulokset osoittavat, että linjauksella on vaikutusta alueen kehittämiseen, sillä vastanneista 51,8 % oli jokseenkin samaa mieltä ja 33,8 % täysin samaa mieltä siitä, että linjaus vaikuttaa myönteisesti alueen kehittämiseen. Suurin osa kyselyyn vastanneista näki linjauksen myönteiset vaikutukset myös omaan organisaatioonsa. Yhteensä lähes 60 % kyselyyn vastanneista henkilöistä oli jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että linjauksella on myönteistä vaikutusta oman organisaation kehitykseen. Toisaalta kyselyn vastaajat eivät välttämättä osanneet arvioida linjauksen vaikutuksia omaan organisaatioonsa, sillä 18 % vastanneista oli vastannut väitteeseen, ettei osaa sanoa.

Ryhmäkeskusteluiden tuloksista kävi ilmi, että yritysten kehitys- ja palvelujärjestelmän osalta on menty parempaan suuntaan. Tästä esimerkkinä on se, että joitakin päällekkäisyyksiä kehitys- ja palvelujärjestelmien toiminnassa on onnistuttu karsimaan. Kehityskohteita ja tekemistä paitsi kehitys- ja palvelujärjestelmien päällekkäisten toi-

mintojen, myös muiden teemojen kohdalta löytyy kuitenkin edelleen. Tästä johtuen asian tavoitteeksi ottaminen sai osakseen myönteistä palautetta molemmissa ryhmäkeskusteluissa. Sama tulos tuli hyvin selkeästi esille myös kyselytutkimuksen tuloksista. Kuviosta 2 näkyy, että kyselyyn vastanneiden henkilöiden mielestä asia sopii Mikkelin kaupungin tavoitteeksi.



KUVIO 2. Tämä sopii Mikkelin kaupungin tavoitteeksi

Keskusteluiden tuloksissa toinen esille noussut asia oli haasteet tunnettuudessa. Yritysten kanssa yhteistyössä toimivat keskustelijat toivat esille sen, että yritys kentässä on havaittavissa epä tietoisuutta palveluiden tarjoajista ja siitä, mistä on saatavilla apua kulloinkin vallitsevassa tilanteessa ja erilaisiin ongelmiin, ei pelkästään yrityksen perustamiseen ja yritystoiminnan aloittamiseen liittyviin. Keskustelijat olivat samoilla linjoilla sen asian suhteen, että palveluita ja palveluntarjoajia on alueella paljon ja tämä on hyvä asia. Palveluiden tunnetuksi tekemisessä ja niiden saattamisessa yritysten ja yleensä palveluiden tarvitsijoiden tietoon on kuitenkin vielä omat haasteensa.

Kyselyn avointen kysymysten tuloksissa eräs esille noussut asia oli linjauksen vaikeaselkoisuus. Sana *moderni* ei herättänyt kyselyssä ihmetystä, toisin kuin ryhmäkeskusteluissa, vaan kyselyn vastaajat kritisoivat linjausta ylipäänsä epäkonkreettiseksi ja vaikeaselkoiseksi. Vastaajissa epäilyksiä herätti se, miten linjaus toteutetaan käytännössä ja tuleeko se toimimaan, vai jääkö pelkäksi puheeksi. Kuten visiossa, myös tässä linjauksessa ryhmäkeskusteluissa keskustelua herätti sana *moderni* ja mitä sillä tarkoitetaan, kun on kyse yritysten kehitys- ja palvelujärjestelmästä. Yritysten kehitys- ja palvelujärjestelmässä tärkeinä ominaisuuksina tuli esille pitkäjänteisyys. Pitkäjäntei-

sydellä tarkoitettiin sitä, että asiakkaat pystyvät löytämään kumppanin pitkäjänteiseen yhteistyöhön. Ylipäänsä nähtiin tärkeänä se, että toimijat pystyisivät olemaan pitkäjänteisiä ja uskomaan siihen, ettei asioita tapahdu hetkessä, vaan yritysten kehittyminen ja kehittäminen voi viedä aikaa odotettua enemmän. Keskusteluiden tuloksissa vikkelyys ja reagointi yritysten tarpeisiin nousivat myös esiin pitkäjänteisen toiminnan ohella.

5.3 Notkea maankäyttö ja kaavoitus

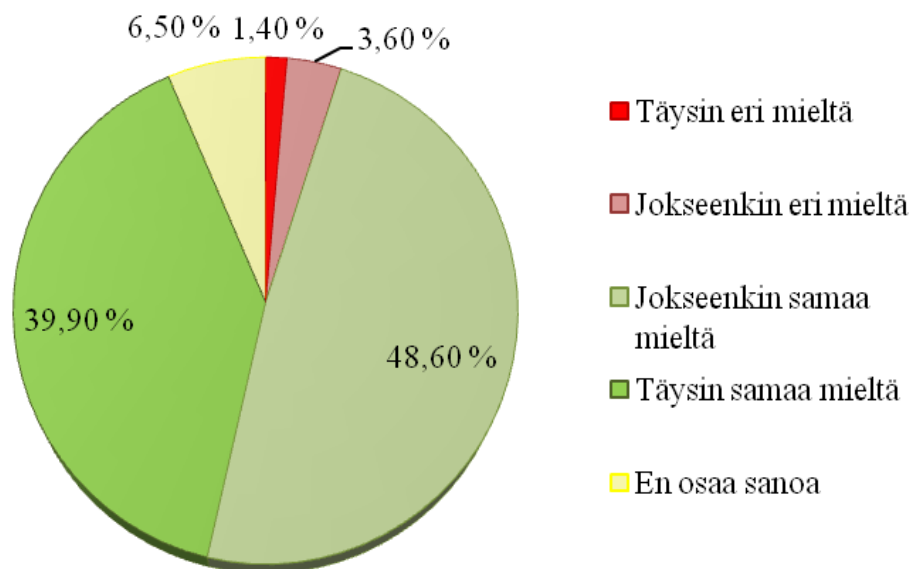
Maankäyttö ja kaavoitus herättivät paljon keskustelua molemmissa keskusteluryhmissä. Myös kyselyn avoimeen kysymykseen maankäytöstä ja kaavoituksesta tuli hyvin paljon perusteluita sekä vapaamuotoisia kommentteja aiheeseen liittyen. Osa kyselyyn vastanneista oli kommentoinut maankäyttöä ja kaavoitusta jo visioon liittyvän avoimen kysymyksen kohdalla.

Keskusteluiden ja kyselyn tulosten perusteella voidaan ensimmäiseksi todeta, että maankäyttö ja kaavoitus ovat tärkeä ja olennainen osa alueen elinvoimaa ja kilpailukykyä, mutta myös hyvin haastava kokonaisuus. Keskustelijat olivat kuitenkin sitä mieltä, että tämän linjauksen avulla voidaan vaikuttaa alueen kehittymiseen monesta eri näkökulmasta. Myös kyselyn tulosten perusteella linjauksella näyttää olevan vaikutusta alueen kehittymiseen. Vastaajista 46,8 % oli jokseenkin samaa mieltä ja 34,5 % täysin samaa mieltä siitä, että linjauksella on myönteistä vaikutusta alueen kehittymiseen. Linjauksen myönteisiä vaikutuksia vastaajien omaan yrityksen tai organisaation kehittymiseen ei kuitenkaan nähty yhtä selkeinä, sillä tämän kysymyksen kohdalla vastaukset jakautuivat melko paljon (taulukko 2).

TAULUKKO 2. Linjaus vaikuttaa myönteisesti oman yritykseni/organisaationi kehittymiseen

	Lukumäärä	Prosenttia vastanneista	Prosenttia kaikista
Täysin eri mieltä	7	5,0	5,0
Jokseenkin eri mieltä	21	15,1	15,1
Jokseenkin samaa mieltä	54	38,8	38,8
Täysin samaa mieltä	24	17,3	17,3
En osaa sanoa	33	23,7	23,7
Kaikki yhteensä	139	100,0	100,0

Keskusteluiden tuloksista toinen selkeästi ilmi tullut asia oli, että aikaisemmin Mikkelin alueella maankäyttö ja kaavoitus ovat toimineet hitaasti, eivätkä prosessit ole edenneet tarpeeksi nopeasti. Samansuuntaisia tuloksia saatiin myös kyselystä. Muutamit keskustelijat totesivat, että maankäyttö ja kaavoitus ovat olleet jopa alueen kehittämisen kannalta hidastavia tekijöitä. Näin ollen maankäytön ja kaavoituksen ottaminen strategiseksi linjaukseksi ja kehittämistarpeiden tunnustaminen saivat osakseen positiivisia ja myönteisiä kommentteja. Kuviosta 3 selviää, että selvästi suurin osa kyselyyn vastanneista henkilöistä oli myös sitä mieltä, että kaavoitus ja maankäyttö sopivat Mikkelin kaupungin tavoitteeksi. Keskusteluissa asian esille ottaminen koettiin tarpeellisenä myös siitä syystä, että maankäyttö ja kaavoitus ovat hitaita prosesseja, minkä vuoksi kuluu aikaa, ennen kuin maankäytössä ja kaavoituksessa on mahdollista olla kärkitasolla.



KUVIO 3. Tämä sopii Mikkelin kaupungin tavoitteeksi

Keskustelun tuloksista kolmas esille noussut asia oli, että maankäytöllä ja kaavoituksella on tärkeä merkitys esimerkiksi asumisen ja matkailun kannalta. Asumiseen liittyen kaavoitus ja maankäyttö ovat keskustelijoiden mukaan merkittävässä osassa työvoiman houkuttelevuuden kannalta. Keskustelijat olivat sitä mieltä, että kaavoituksen avulla on mahdollista houkutella alueelle osaavaa työvoimaa, joka puolestaan toimii houkuttimena yrityksille. Vastakkaisena näkökohtana tuli kyselyn muutamissa vastauksissa esille se, ettei kaavoituksessa voida huomioida ainoastaan yritysten tarpeita.

Muun muassa eräs vastaaja kommentoi seuraavasti: ”Maankäytössä yrityslähtöisyys on nopeasti käyty tie, eikä asukkaita aina palvele samat asiat kuin yrityksiä. Turha on luoda yrityksille infraa, jos yrityksen palveluille ei ole ostajia.”

Asumiseen ja matkailuun liittyen keskusteluiden tuloksissa nousi esille myös näkökulma maankäytön ja kaavoituksen olennaisesta merkityksestä maatalouteen, sen ylläpitämiseen ja kannattavuuteen sekä maaseudun maisemallisuuden vaalimiseen. Muutamat keskustelijat näkivät kaupungin keskustan ulkopuolisten alueiden kehittämisen ja toisaalta maaseutumaiseman säilyttämisen alueen kokonaisuutta tukevana tekijänä mielenkiintoisena näkökulmana. Yhtä lailla kyselyn tuloksissa oli useita mainintoja keskustan ulkopuolisten alueiden maankäytön ja kaavoituksen tärkeyden huomioimisesta. Kommenteissa korostettiin kaupungin virkeiden reuna-alueiden ja kauniiden virkistysalueiden säilyttämisen merkittävyyttä.

Viimeisenä huomioitavana asiana keskusteluiden ja kyselyiden tuloksissa oli *notkea*-sanana mahdollisesti herättämät vääränlaiset mielikuvat. Keskustelijat painottivat, että maankäytön ja kaavoituksen tulisi olla ennen kaikkea tavoitteellista ja näkemyksellistä. Sanan ei välttämättä nähty kuvaavaan tavoitteellista tai näkemyksellistä maankäyttöä ja kaavoitusta. Samansuuntaisia tuloksia saatiin myös kyselystä. Muutamat vastaajat olivat kommentoineet, että sanana *notkea* on epämääräinen, huonosti asiayhteyteen sopiva ja saattaa luoda myös vääränlaisia mielikuvia tai viitata jopa ohi virallisen sopimisen. Toisaalta yleisesti linjauksen muoto toi etenkin keskustelijoiden mielestä esille sen, että asian tiimoilta halutaan mennä parempaan suuntaan ja parannusta entiseen on havaittavissa.

5.4 Mikkeli on kärkialoistaan tunnettu

Strategian linjaus siitä, että Mikkeli on kärkialoistaan tunnettu, herätti runsaasti keskustelua fokus-ryhmissä, mutta kyselyssä tätä linjausta ei ollut erityisesti kommentoitu tai vastauksia perusteltu. Lähinnä kommentteja oli tullut siitä, että linjaus on vaikeasti ymmärrettävä ja vastaajat halusivat nähdä, miten linjaus käytännön tasolla toteutetaan. Keskustelijoiden mukaan tämä sopi Mikkelin kaupungin tavoitteeksi, sillä kärki-toimialojen avulla on mahdollista synnyttää positiivisia mielikuvia kaupungista ja alueesta. Suurin osa kyselyyn vastanneista henkilöistä oli myös samaa mieltä linjauksen sopivuudesta Mikkelin kaupungin tavoitteeksi. Vastaajista yhteensä lähes 90 % oli

vastannut olevansa jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että linjaus kärkialojen tunnettuudesta sopii tavoitteeksi.

Kärkialojen myönteiset vaikutukset kyselyyn vastanneiden henkilöiden omaan organisaatioon olivat kohtalaisen selkeät. 55,1 % vastanneista oli jokseenkin samaa mieltä ja 18,1 % täysin samaa mieltä väitteestä, että linjaus kärkialoista vaikuttaa myönteisesti vastaajan oman organisaation kehittymiseen. Toisaalta melko suuri osa vastanneista henkilöistä (17,4 %) oli vastannut ”En osaa sanoa”. Aluekehityksen kannalta se, että Mikkeli olisi tunnettu tietyistä kärkitoimialoista, olisi sekä keskustelijoiden että kyselyyn vastanneiden mielestä tavoittelemisen arvoista. Taulukon 3 perustella voidaan sanoa, suurin osa kyselyn vastaajista näkee, että linjaus vaikuttaa myönteisesti alueen kehittymiseen.

TAULUKKO 3. Linjauksella on myönteistä vaikutusta alueen kehittymiseen

	Lukumäärä	Prosenttia vastanneista	Prosenttia kaikista
Täysin eri mieltä	2	1,4	1,5
Jokseenkin eri mieltä	3	2,2	2,2
Jokseenkin samaa mieltä	77	55,4	56,2
Täysin samaa mieltä	49	35,3	35,8
En osaa sanoa	6	4,3	4,4
Vastanneita	137	98,6	100,0
Ei vastausta	2	1,4	
Kaikki yhteensä	139	100,0	

Keskustelussa kärkitoimialoista heräsi ensinnäkin kysymys siitä, mikä on se taso, jolla Mikkeli tavoittelee tunnettuutta. Onko tavoitteena olla tunnettu Itä-Suomessa, Suomessa vai kansainvälisesti? Tavoitellaanko tunnettuutta vain kärkitoimialoilla työskentelevien asiantuntijoiden keskuudessa vai pitäisikö myös tavallisten kansalaisten osata mainita joku Mikkelin kärkialoista? Näiden kysymysten lisäksi keskustelijat pohtivat sitä, että vaikka tunnettuuden tavoittelemisen kärkitoimialojen avulla on hyvä asia, on kärkitoimialojen perässä pysyminen ollut hieman haastavaa. Useampi keskustelija mainitsi, että kärkitoimialat ovat aikaisemmin vaihtuneet melko tiuhaan tahtiin.

Keskustelijat näkivät tärkeänä linjaukseen liittyvänä seikkana myös sen, että olisi tarpeellista saada yritykset mukaan saattamaan Mikkeliä tunnetuksi. Se, että Mikkeli

olisi tunnettu, esimerkiksi kärkitoimialoistaan, toisi etua myös yrityksille, erityisesti rekrytoinnissa. Keskustelijoiden mukaan yritykset voisivat itsekin hyötyä Mikkelin kärkitoimialoista. Esimerkiksi digitointi, sähköinen asiointi ja arkistointi nähtiin alana, josta myös yritykset voisivat hyötyä, kun ne vain huomaisivat sen tuomat edut ja mahdollisuudet.

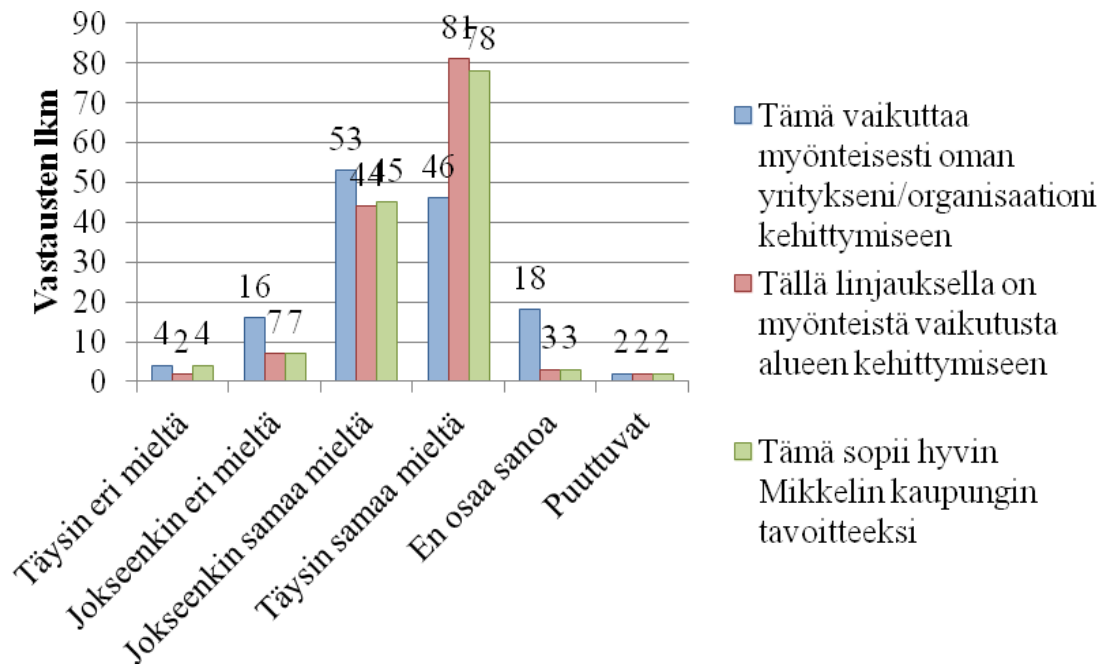
Keskustelijoiden mukaan kärkitoimialoista digitoinnilla, sähköisellä asioinnilla ja arkistoinnilla nähtiin olevan mahdollisuuksia tulevaisuudessa. Keskustelijat näkivät myös ympäristöturvallisuuden mahdollisuutena, mutta siihen liittyy myös haasteita esimerkiksi sen suhteen, miten Mikkelin onnistuu erottautumaan edukseen verrattuna muihin toimijoihin. Palveluita kärkitoimialana kommentoitiin liian laajaksi verrattuna muihin kärkitoimialoihin ja niillä erottautuminen nähtiin myös haastavana. Palveluiden osalta keskusteluissa nousi kritiikkiä siitä, ettei strategiassa ole otettu kantaa kaupungin peruspalveluihin, kuten päivähoitoon ja peruskouluihin. Tämä asia tuli esille myös kyselyssä useissa eri kohdissa, minkä vuoksi asiaa käsitellään erikseen omassa alaluvussa muiden tulosten jälkeen.

5.5 Kiinnostava keskusta houkuttelee yrityksiä ja asukkaita

Strategian linjaus kiinnostavasta keskustasta ja sen yrityksiä sekä asukkaita houkuttelevasta vaikutuksesta nähtiin hyvänä, mikä on tuloksissa ensimmäinen huomioitava asia. Keskustelijat uskoivat tähän linjaukseen ja sen huomattavaan merkitykseen alueen kehittämisen ja kehittämisen kannalta. Se, että keskusta houkuttelee asukkaita, toimii houkuttimena myös yrityksille, koska alueella on työvoimaa. Toisaalta kuvio toimii myös toisinpäin: alueella toimivat yritykset houkuttelevat asukkaita ja työntekijöitä. Samanlaisia tuloksia saatiin myös kyselystä.

Keskusteluiden tuloksista nousi toisena seikkana esille se, että aiemmin keskustan kehittämiseksi oli todelliset tarpeet. Kehittämisessä on onnistuttu, mistä kertoo esimerkiksi Mikkelin saama Vuoden Kaupunkikeskusta 2012 -palkinto. Kyselyssä oli myös useita vastauksia, joissa keuhuttiin keskustan kehittämisen onnistumista: *”Mikkelin keskusta on uudistunut ja elävöitynyt nopeasti ja se näkyy.”* *”Tässä on onnistuttu! Hieno!”* Keskustelijoiden mielestä keskustan kehitys on nyt saatu hyvälle alulle ja sitä on hyvä lähteä jatkamaan. Keskustan fyysiset puitteet ja miljöö on hyvässä kunnossa, joten tulevaisuudessa pitäisi pyrkiä tuottamaan myös sisältöä ja kehittämään

sitä edelleen. Kyselyn tuloksissa esille nousi kuitenkin epäilevämpi linja sen suhteen, miten pitkään keskustan kehittämistä kannattaa jatkaa. Useampi vastaaja mietti, onko alueella tarpeeksi asiakkaita ja ostovoimaa pitämään kaikki liikkeet kannattavina. Toisaalta keskustan viimeaikaisen kehityksen toivottiin houkuttelevan asiakkaita ja ostovoimaa myös muualta. Kuvioista 4 nähdään kuitenkin, että suurin osa kyselyyn vastanneista näkee linjauksen vaikuttavan myönteisesti sekä alueen että oman yrityksensä kehittämiseen. Kuvion 4 mukaan linjaus sopii myös Mikkelin kaupungin tavoitteeksi.



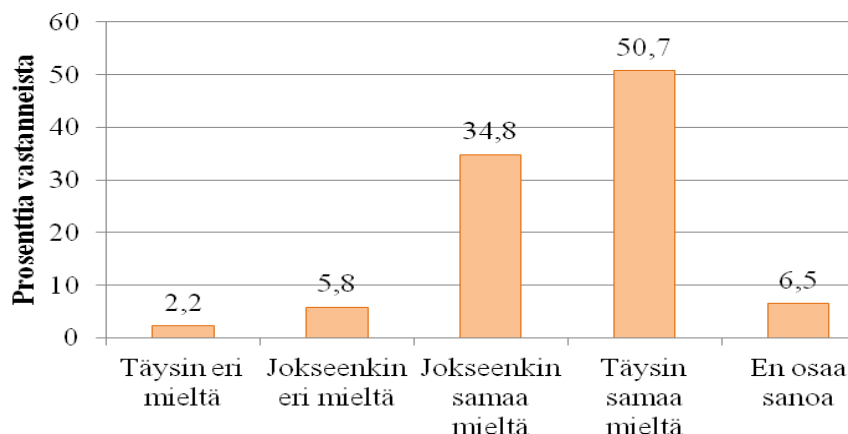
KUVIO 4. Linjaus: Kiinnostava keskusta houkuttelee yrityksiä ja asukkaita

Sekä keskustelijat, että useat kyselyyn vastanneet henkilöt esittivät, että kaupungin keskustan kehittämisen lisäksi tulisi muistaa myös keskustan lähialueiden houkuttelevuus. Kolmas keskusteluiden ja kyselyn tuloksista esille noussut asia oli, että vaikka keskustan kehitys nähtiin positiivisena ja merkityksellisenä asiana, Mikkelillä on mahdollisuudet sallia asutusta ja yritystoimintaa myös muualle, kuin pelkästään keskustan alueelle. Kaikkea ei tarvitsisi keskittää torin ympärille, vaan keskustan lähialueiden tulisi yhtä lailla houkutella asukkaita ja yrityksiä, sillä kaikki eivät halua asua tai toimia pelkästään keskustassa. Tässä näkökulmassa keskusta nähtiin viihtyisän alueen houkuttelevana lisänä, mutta se, että keskusta on houkutteleva, edellyttää myös muiden asioiden, esimerkiksi julkisen liikenteen, toimivuutta.

Keskustan kehittämiseen liittyen keskusteluiden tuloksissa viimeisenä nousi esille nuorten ja nuorempien ikäluokkien huomioiminen keskustan kehittämiseen ja uudistamiseen liittyvissä asioissa. Tuloksissa tuli esille se, että kaupungin keskustan kehittämisessä tulisi ottaa ehkä enemmän nuorempien ikäluokkien mielipiteet huomioon. Keskustassa tulisi olla sellaista houkuttelevuutta, joka kannustaisi myös nuoria ja työssä käyviä ihmisiä muuttamaan keskustaan asumaan. Tällä keinoin keskustaan saataisiin myös lisää elinvoimaa. Tämä näkökulma herätti keskusteluissa eriäviä mielipiteitä siitä, haluavatko ihmiset asua kaupungin keskustassa vai eivät. Keskustelussa heräsi kysymys muun muassa siitä, haluavatko nuoret muuttaa tulevaisuudessa keskustaan asumaan, vaikka se olisikin miljööltään houkutteleva ja viihtyisä vai onko suuntana enemmän keskustan lähialueet.

5.6 Palvelut, palvelukulttuuri ja luonto vetovoiman ja kasvun lähteinä

Viimeisenä keskustelun teemana oli strategian linjaus palveluista, palvelukulttuurista ja luonnosta vetovoiman ja kasvun lähteinä. Useimmat keskustelijat olivat sivunneet aihetta jo esimerkiksi vision kohdalla, mutta täsmensivät vielä näkemyksiään tämän linjauksen kohdalla. Samoin kyselyn tuloksissa oli useita kommentteja liittyen Mikkelin kaupungin palvelukulttuuriin jo aiempien avoimien kysymysten yhteydessä.



KUVIO 5. Tämä sopii Mikkelin kaupungin tavoitteeksi

Ensimmäiseksi keskustelijoilta ja kyselyyn vastanneilta henkilöiltä tuli palautetta liittyen yleisesti Mikkelin palveluihin ja palvelukulttuuriin ja siihen, että molemmilla osaluodeilla olisi vielä parantamisen varaa. Asiakaslähtöisyyttä ja palveluhenkisyttä tulisi

kehittää ja niiden merkitystä korostaa nykyistä enemmän. Kuviosta 5 huomataan, että kyselyn tulokset puoltavat linjauksen sopivuutta Mikkelin kaupungin tavoitteeksi. Keskusteluiden tuloksissa nousi esille kuitenkin kysymys siitä, mitä erikoista Mikkelin palveluissa ja palvelukulttuurissa on ja onko Mikkelillä ylipäänsä mahdollisuutta erottautua palveluilla ja palvelukulttuurilla muista kaupungeista. Sama näkökohta tuli jonkin verran esille myös kyselyn tuloksista, mutta tulosten perusteella voidaan todeta, että suurin osa vastaajista suhtautui linjaukseen ja sen sopivuuteen kaupungin tavoitteeksi myönteisesti.

Keskusteluissa ja kyselyn tuloksissa toisena selkeästi korostuneena asiana oli luonnon merkitys keskustan ulkopuolella ja erityisesti maaseudulla. Keskusteluiden tuloksissa tuli ilmi maaseudun elinvoiman merkitys alueen houkuttelevuudelle. Tuotanto pitää maaseudun elinvoimaisena ja elinvoimainen maaseutu voi tukea ihmisten positiivista kuvaa Mikkelin kaupungista. Lisäksi esille tuli se, että kaupungin pitäisi keskustan ohella huomioida myös maaseudun kehittäminen. Keskustan ulkopuolisten alueiden merkitystä kommentoivat muutamat kyselyyn vastanneet henkilöt seuraavasti: *”Ei pelkkää keskustan kiillotusta, vaan myös reuna-alueet kukoistamaan.”*, *”Palvelujen turvaaminen laadukkaina laajenevan kaupungin kaikissa osissa on hyvin haasteellista. Varottava ettei kaikkia palveluita keskitetä keskustaan, vaan huolehditaan palvelujen säilymisestä myös muissa keskuksissa.”*

Vaikka maaseutu nähtiin tekijänä, jota voisi paremmin huomioida alueen vetovoimaisuuden lisääjänä, keskusteluissa pohdittiin sen erottavuutta. Samoin kuin palveluiden ja palvelukulttuurin kohdalla, myös luonnon kohdalla pohdittiin, mikä Mikkelin luonnossa voi olla erottava tekijä verrattuna muihin maaseutukaupunkeihin, joita Suomessa on paljon. Eräänä näkökohtana erottuvuuteen nostettiin luomu, josta tosin keskustelijoiden mielipiteet erosivat melko paljon. Toisaalta luomu nähtiin mahdollisena erottavana tekijänä, sillä perusteella, että luomu-uskoisia alkaa olla koko ajan enemmän ja ruualle on aina olemassa markkinoita. Toisaalta taas epäiltiin sitä, että luomu on pelkkä mielikuva, jonka avulla ei ole mahdollisuutta erottautua. Lisäksi tuloksissa nousi esille myös näkökulma siitä, että alueena Mikkeli ei ole pääasiallista luomutuotantoaluetta tai johtava luomutuotannon maakunta, eivätkä luomun markkinat tulevaisuudessa välttämättä kasva.

Viimeisenä esille nousseena asiana oli keskustelijoiden näkemys käsitteiden moniselitteisyydestä, mikä oli tullut esille myös aikaisempien linjausten kohdalla. Muutamat kyselyyn vastanneet henkilöt taas kritisoivat linjausta hankalasti ymmärrettäväksi ja toivoivat, että esitys olisi ollut konkreettisempaa. Keskustelijoiden mukaan esimerkiksi kasvun luonnosta voi käsittää monella eri tavalla, riippuen täysin lukijasta, eivätkä kaikki käsitykset välttämättä luo hyviä mielikuvia. Toisaalta tämän asian yhteydessä tuli ilmi mielipiteet siitä, että Mikkellillä olisi mahdollisuuksia hyödyntää ja kehittää bioenergiaa, etenkin, kun se on valittu yhdeksi Mikkelin kärkitoimialoista. Ylipäänsä linjauksesta keskusteltaessa suurin osa keskustelijoista painotti, että vetovoimaa ja kasvua saadaan luotua ennen kaikkea luomalla työpaikkoja. Palveluilla, palvelukulttuurilla ja luonnolla voi olla merkitystä, mutta niiden haasteeksi voi koitua heikohko erottuvuus.

5.7 Muita huomioitavia asioita ja strategian toteutumisen näkyminen

Webropol-kyselyssä vastaajilta kysyttiin visioon ja linjauksiin liittyvien kysymysten lisäksi vastaajien mielipiteitä siitä, mitä muita yritysten kannalta tärkeitä asioita strategiassa pitäisi ottaa huomioon ja miten strategian toteutuminen vastaajien mielestä näkyy yritysten käytännön toiminnassa. Molempiin kysymyksiin tuli paljon vastauksia ja mielipiteitä. Muiden huomioon otettavien asioiden kohdalla yleisimmiksi teemoiksi nousivat yritystoiminnan tukemiseen ja työvoimaan, kaupungin omiin palveluihin, asiakkaisiin ja asiakaspalveluun sekä näkyvyyteen ja markkinointiin liittyvät asiat. Strategian toteutumisen näkymisen kohdalla keskeisimpinä teemoina tuloksissa olivat yrityksiin ja yritystoimintaan sekä palveluihin liittyvät näkökulmat.

Yritysten kannalta tärkeitä asioita, joita strategiassa tulisi ottaa huomioon ja jotka liittyvät yritystoiminnan tukemiseen ja työvoimaan, mainittiin useita. Useat vastaajat olivat sitä mieltä, että yritysten ja yritystoiminnan tukemista pitäisi pohtia tarkemmin ja miettiä keinoja, joiden avulla Mikkelin alueelle saataisiin uusia yrityksiä. Yritysten ja osaavan työvoiman kohtaaminen sekä osin työvoiman saatavuus nähtiin myös haasteena, johon tulisi kiinnittää huomiota. Tähän näkökulmaan liittyen koulutuksella nähtiin olevan merkitystä yritysten työvoiman saatavuuteen. Koulutuksen monipuolisuus ja oppilaitosten välinen yhteistyö nähtiin tekijänä, jolla voidaan vaikuttaa osaavan työvoiman ja yritysten kohtaamiseen. Esimerkiksi eräs vastaaja korosti koulutuksen tärkeyttä seuraavasti: ”*Koulutuksen korostaminen, siten että yrityksille on tarjolla riit-*

tävästi koulutettua työvoimaa. Erityisen tärkeää on saada korkeasti koulutettua työvoimaa, joka voi myös synnyttää uutta ja uusilla aloilla toimivaa yritystoimintaa.”

Kaupungin omia palveluita kommentoitiin myös tämän kysymyksen kohdalla runsaasti. Vaikka asiaan perehdytään vielä erikseen, yleisesti voidaan sanoa, että vastaajien mielestä kaupunki voi kilpailla myös omilla palveluillaan, kun niihin kiinnitetään huomiota, ne ovat laadukkaita ja niitä on tarjolla riittävästi. Yritysten tarjoamiin palveluihin liittyen asiakkaiden huomioiminen yritysten linjauksissa nykyistä paremmin nähtiin asiana, joka strategiassa pitäisi vastaajien mielestä ottaa huomioon. Esimerkiksi palvelualltius ja asiakasvolyyymi olivat yksittäisiä seikkoja, jotka vastauksissa mainittiin asiakkaisiin ja asiakaspalveluun liittyen.

Alueen markkinointiin ja näkyvyyteen liittyvät asiat olivat myös sellaisia, joihin vastaajien mielestä strategiassa pitäisi huomioida. Useat vastaajat olivat todenneet, että markkinointi ja osapuolten välisen yhteistyön hyödyntäminen markkinoinnissa toisivat laajempaa näkyvyyttä. Alueen matkailun kehittäminen ja loma-asukkaiden huomioiminen olivat myös näkökohtia, jotka pitäisi ottaa huomioon.

Useiden vastaajien mielestä strategian toteutuminen näkyy yritysten käytännön toiminnassa siten, että alueelle syntyy uutta liiketoimintaa eri aloille ja yritystoimintaa pyritään kehittämään. Yritysten on nähty olevan aiempaa enemmän esillä ja toimivan paremmin yhteistyössä keskenään, tukien yhdessä alueellista kehittymistä. Yrityksillä nähdään olevan mahdollisuuksia vaikuttaa asioihin ja tämän avulla yritykset ja palveluntuottajat on mahdollista saada uskomaan strategian toteutumiseen ja sitoutumaan sen toteuttamiseen. Strategian toteutuminen näkyisi myös siinä, että alueelle syntyisi lisää työpaikkoja ja yrityksillä olisi mahdollista saada osajia erilaisiin tarpeisiin. Strategian toteutumisen kommentoitiin näkyvän myös rohkeutena investoida ja luottaa tulevaan.

Strategian toteutuminen näkyy useiden vastaajien mielestä myös palveluissa. Palveluiden nähtiin parantuvan ja monipuolistuvan. Halu palvella hyvin, yksilöllisesti ja joustavasti lisäävät asiakasvirtoja. Hyvän maineen ja vetovoiman nähtiin houkuttelevan tulijoita muualtakin.

5.8 Kaupungin tarjoamat peruspalvelut ja asenneilmasto

Strategian vision ja useiden linjausten kohdalla niin ryhmäkeskusteluiden kuin kyselynkin tuloksissa nousi esille kaupungin omat peruspalvelut ja kaupungin asenneilmasto. Nämä teemat toistuivat kokonaisuuteen nähden niin usein, että niiden käsitteleminen tuntui olennaiselta. Koska teemat nousivat esiin useissa eri kohdissa, selkeyden vuoksi niitä on käsitelty omassa alaluvussaan.

Ensimmäinen useasti esille noussut asia oli kaupungin omat peruspalvelut ja niiden kehittämistarve. Ryhmäkeskusteluissa heräsi ihmetystä siitä, miksei strategiassa oletettu kantaa kaupungin tarjoamiin peruspalveluihin. Keskustelijoiden mukaan peruspalvelut ovat osa elinkeinopolitiikkaa ja sitä kautta ne ovat myös alueen kehittämiseen vaikuttavia tekijöitä. Esimerkiksi koulujen houkuttelevuus, aloituspaikat ja työpaikkojen turvaaminen valmistuville opiskelijoille nähtiin peruspalveluina, joilla olisi mahdollista vaikuttaa alueen kilpailukykyyn. Muuttavalle työikäiselle väestölle esimerkiksi lasten päivähoidon ja koulujen järjestäminen järkevästi nähtiin merkittävänä kilpailutekijänä. Vastaavia tuloksia liittyen kaupungin peruspalveluihin saatiin myös kyselystä.

Keskusteluiden tuloksissa nousi esiin, että perusasiat olisi ensin saatava kuntoon ja vasta sen jälkeen mietittävä, mikä on esimerkiksi kaupungin visiossa mainittua modernia palvelua. Kyselyn avoimissa vastauksissa kommentoitiin myös kaupungin omia palveluita ja niiden kehittämistä. Kaupungin tarjoamien palveluiden nähtiin olevan vetovoimaisuuden lisäämisen kannalta olennainen tekijä, kun ihmiset valitsevat uutta kotikuntaa. Kaupungin peruspalvelujen hyvä toimivuus ja saavutettavuus nähtiin potentiaalisena kilpailutekijänä. Eräs vastaaja kiteytti asian seuraavasti: *”Kaupunki voi kilpailla myös sillä, että sen peruspalvelut on hoidettu hyvin; vanhuksilla, lapsilla ja terveydenhuollossa hyvät oltavat ja palveluita riittävästi.”*

Toinen merkittävä esille käynyt asia, erityisesti kyselyn tuloksissa, oli kaupungin asenneilmasto. Asia nousi myös esille toisessa ryhmäkeskustelussa aiheuttaen jonkin verran keskustelua. Erityisesti kyselyn tuloksista kävi ilmi, että asenneilmastossa olisi tarvetta kehittämiselle. Mikkelin kaupungin asenneilmasto ja sen kehittämisen tarve nousi kyselyssä esiin muun muassa seuraavasti: *”Mikkelin ongelmana, näin muualta tulleena, on edelleenkin sisäänpäin lämpiävyys.”*, *”Mikkeli on liian paljon sisäänpäin*

lämpenevä ja myhäilevä.”, ”Ongelmana Mikkelillä on nihkeä asenneilmasto. Sen voittaminen lienee kehityksen suurimpia haasteita.”. Tämän nähtiin vaikuttavan esimerkiksi nuorten halukkuuteen jäädä alueelle. Nykyisen asenneilmaston muuttaminen nähtiin tulevaisuuden kehityksen kannalta yhdeksi haasteeksi yhdessä palvelukulttuurin kehittämisen kanssa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitän tutkimusten tulosten perusteella tehdyt johtopäätökset ja asiat joihin Mikkelin kaupungin kannattaisi kiinnittää huomiota. Tehdyt johtopäätökset on käsitelty samassa järjestyksessä kuin aiemmin saadut tulokset eli strategian visio, linjaukset ja muut esille nousseet asiat omina kohtinaan. Johtopäätösten lisäksi otan kantaa tutkimusten ja saamieni tulosten validiteettiin ja reliabiliteettiin.

6.1 Johtopäätökset

Visio: Modernin palvelun kasvukeskus Saimaan rannalla

Tutkimusten tulosten perusteella voidaan todeta, että vision laatimisessa on onnistuttu kohtuullisen hyvin. Mikkelin kaupungin elinvoima- ja kilpailukykystrategian visio ”Modernin palvelun kasvukeskus Saimaan rannalla” kuvaa Mikkelin kaupungin tulevaisuutta. Visiota voidaan myös pitää saavutettavana ja konkreettisena siitä huolimatta, että etenkin kyselyn tuloksissa visiota kritisoitiin konkreettisuuden puutteesta ja siitä, että visioon on ympätty monia eri asioita, jolloin visiosta tulee turhan ”kaikensyleilevä”. Tämän pelättiin myös hankaloittavan vision saavutettavuutta. Tulosten perusteella Mikkelin kaupungin tulisikin vision kohdalla kiinnittää huomiota siihen, että visiossa on paljon käsitteitä, joita kaikki eivät välttämättä ymmärrä samalla tavalla. Se, että sekä yksittäisten käsitteiden että koko vision merkitystä avattaisiin käytännönläheisemmästä näkökulmasta, voisi tuoda visioon lisää siihen kaivattua konkreettisuutta ja auttaa strategian yhdenmukaisessa toteuttamisessa.

Modernein yritysten kehitys- ja palvelujärjestelmä

Elinvoima- ja kilpailukykystrategian linjaus moderneimmasta yritysten kehitys- ja palvelujärjestelmästä näyttäisi tulosten perusteella vaikuttavan jonkin verran vastaajien oman organisaation kehittymiseen. Alueelliseen kehittymiseen linjauksen myönteiset vaikutukset sen sijaan ovat erittäin suuret. Tämä saatu tulos tukee esitystä siitä, että kunnan ja yhteistyöorganisaatioiden, esimerkiksi paikallisten tai seudullisten kehittämissyhteisöjen, verkoston avulla voidaan luoda kilpailuetua paikkakunnalle. (Elinvoimainen kunta 2012, 5.) Tulosten perusteella linjaus sopii myös erittäin hyvin Mikkelin kaupungin tavoitteeksi.

Jotta yritysten kehitys- ja palvelujärjestelmällä voidaan luoda Mikkelin kaupungin alueelle kilpailukykyä, tulee jatkossa kiinnittää huomiota eri toimijoiden ja yleensä koko järjestelmän tunnettuuteen. Yrityskentässä piilee vielä epätietoutta eri toimijoista, minkä lisäksi toimijoiden tarjoamien palveluiden hahmottaminen näyttää olevan haastavaa erityisesti sen suhteen, miltä taholta voi kysyä apua mihinkin ongelmaan. Sama ongelma palvelujen hahmottamisessa tuli esille myös teoriassa. Saapunki ja Leskinen (2005, 6) kirjoittivat, että yrityksille ja yrittäjille tarjottavien monipuolisten palveluiden hahmottaminen voi olla hankalaa, koska useat eri toimijat tuottavat samankaltaisia palveluja. Saatujen tulosten perusteella yrityskentässä vallitsevaa epätietoisuutta tulisi jatkossa pyrkiä vähentämään, eri toimijoiden tarjoamia palveluita selkiyttämään ja mahdollisia päällekkäisyyksiä karsimaan, jotta yritysten kehitys- ja palvelujärjestelmistä saataisiin mahdollisimman paljon hyötyä sekä yrittäjille ja yrityksille, että alueellisen kehittymisen ja kilpailukyvyn kannalta.

Tämän linjauksen kohdalla tuloksissa nousi esiin myös linjauksessa käytettyjen käsitteiden moniselitteisyys. Tuloksissa nousi esille monia eri ominaisuuksia, joita kehitys- ja järjestelmillä tulisi olla, jotta ne olisivat toimivia. Linjauksen kohdalla olisikin hyvä tarkentaa strategiassa, mitä esimerkiksi käsite *moderni* pitää sisällään, kun on kyse yritysten kehitys- ja palvelujärjestelmästä.

Notkea maankäyttö ja kaavoitus

Tulosten perusteella voidaan todeta, että maankäytöllä ja kaavoituksella on merkittävä rooli alueen kehittymisen ja kilpailukyvyn kannalta. Sen lisäksi, että kaavoitus kuuluu

kunnan perustehtäviin, sillä on myös olennainen rooli, kun houkutellaan yrityksiä kunnan alueelle. (Ikola 2004, 66–67.) Vaikka kaavoittaminen on kunnalle kohtuullisen riskitön keino tukea yritystoimintaa, sitä voidaan kaiken kaikkiaan pitää haastavana kokonaisuutena. Tutkimusten tulosten perusteella kaavoituksella ja maankäytöllä on erittäin suuri myönteinen vaikutus erityisesti alueen kehittymiseen. Myönteistä vaikutusta on jonkin verran myös vastaajien omien organisaatioiden kehittymiseen, tosin tässä yhteydessä tulokset jakautuivat melko paljon, mikä saattaa osaltaan kuvata maankäytön ja kaavoituksen sekä sen vaikutusten hahmottamisen haastavuutta.

Maankäyttöön ja kaavoitukseen liittyvien kehitystarpeiden tunnustaminen ja asioiden ottaminen omaksi strategiseksi linjaukseksi on ollut Mikkelin kaupungilta erittäin hyvä ratkaisu. Maankäyttöön ja kaavoitukseen on selvästi kaivattu muutosta joustavampaan ja nopeampaan suuntaan, mikä näkyy tuloksissa selkeästi. Tulosten perusteella linjaus sopii erinomaisesti Mikkelin kaupungin tavoitteeksi. Joustavampien ja nopeampien prosessien tavoittelu tulisi aloittaa mahdollisimman pian, koska kaavoitus ja maankäyttö ovat hitaita prosesseja ja niissä kehittyminen vie aikaa.

Strategian linjauksessa on maankäytön ja kaavoituksen osalta huomioitu etenkin yritysten ja yritystoiminnan näkökulma. Tämä näkökulma on tärkeä, kuten jo teorian yhteydessä aiemmin on todettu. Tutkimusten tulosten perusteella Mikkelin kaupungin tulisi huomioida ja ottaa kantaa maankäytön ja kaavoituksen osalta myös matkailuun, asumiseen ja maatalouteen. Linjauksessa maankäytön ja kaavoituksen nähtiin käsittävän vain keskustan lähellä olevat alueet, jolloin keskustan ulkopuolisten alueiden pelättiin jäävän huomiotta. Saatujen tulosten perusteella maankäytössä ja kaavoituksessa tulisi kiinnittää huomiota myös keskustan ulkopuolisiin alueisiin ja niiden elinvoiman ja kilpailukyvyn ylläpitämiseen, koska kaikkea yritystoimintaa ei nähty tarpeelliseksi keskittää pelkästään keskustan alueelle. Keskustan ulkopuolisten alueiden huomioiminen asutuksen suhteen on myös tärkeä näkökulma alueen kehittymisen ja kilpailukyvyn kannalta. Järkevillä paikoilla olevat, kohtuuhintaiset tontit houkuttelevat yhtäläillä asukkaita, työntekijöitä ja yrityksiä.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että linjauksen muoto herätti ristiriitaisia tunteita. Tämä kuvastaa osaltaan sitä, että linjauksessa käytetty sana *notkea* voidaan tulkita niin positiivisena kuin negatiivisena kuvauksena alueen maankäytöstä ja kaavoituksesta. Toisaalta sana kuvaa muutosta parempaan suuntaan entiseen verrattuna ja sitä, millai-

sia tulevaisuudessa halutaan asian tiimoilla olla. Toisaalta olisi kuitenkin hyvä tiedostaa myös mahdollinen negatiivinen sävy, jonka sana voi saada. Sana *notkea* tulisi selvittää tarpeeksi hyvin, jottei hyväksi tarkoitettusta asiasta pääse syntymään vääranlaisia mielikuvia.

Mikkeli on kärkialoistaan tunnettu

Elinvoima- ja kilpailukykystrategian linjaus siitä, että Mikkeli on kärkialoistaan tunnettu, on tulosten perusteella melko haastava linjaus. Etenkin kyselyn tulosten perusteella voidaan sanoa, että linjaus on vaikeasti ymmärrettävä ja sen toteutumisen näkymistä epäillään. Linjauksen myönteisiä vaikutuksia kyselyyn vastanneiden henkilöiden oman organisaation kehittymiseen on jokseenkin hankalaa nähdä, mikä osaltaan varmasti kertoo haasteista ymmärtää linjauksen tarkoitus ja merkitys. Tulosten perusteella voidaan kuitenkin sanoa, että linjauksella on myönteisiä vaikutuksia kyselyyn vastanneiden henkilöiden omaan organisaatioon. Selkeämmät myönteiset vaikutukset linjauksella on alueen kehittymiseen. Se, että Mikkeli on kärkialoistaan tunnettu, sopii myös erittäin hyvin kaupungin tavoitteeksi, vaikka linjaukseen liittyy muutamia haasteita.

Tulosten perusteella ensimmäisenä linjaukseen liittyvänä haasteena on se, ettei strategiassa ole selkeästi määritelty, millä tasolla Mikkeli tavoittelee tunnettuutta. Tähän kysymykseen olisi syytä ottaa tarkemmin kantaa. On merkittävä ero siinä, tavoitellaanko tunnettuutta alueellisella tasolla vai kansallisella tai jopa kansainvälisellä tasolla.

Toinen linjaukseen liittyvä haaste on yritysten mukaan saaminen. Jotta tavoite on mahdollista saavuttaa, tulisi alueen yritykset saada osallistumaan kärkialojen tunnetuksi tekemiseen. Tavoitteen saavuttamisen kannalta yritysten rooli nähdään huomattavana. Tämä näkökulma tuli esille myös teoriaosuudessa, jossa todettiin, että kunnan elinkeinopolitiikan tuloksellisuus edellyttää kunnan päättäjiltä ja yrittäjiltä sekä yrityksiltä aktiivista vuorovaikutusta. (Suomen Yrittäjät 2009, 4.) Tulosten perusteella tähän näkökohtaan tulisi kiinnittää huomiota ja miettiä sellaisia toimenpiteitä, joilla yritykset saataisiin ensinnäkin kiinnostumaan asiasta ja toisekseen näkemään kärkialat ja niiden kautta saatavan tunnettuuden myönteisenä mahdollisuutena omalle yritys-toiminnalle.

Kiinnostava keskusta houkuttelee yrityksiä ja asukkaita

Elinvoima- ja kilpailukykystrategian linjaus kiinnostavasta keskustasta, joka houkuttelee yrityksiä ja asukkaita on tavoitteena erittäin onnistunut. Saatujen tulosten perusteella voidaan myös sanoa, että linjauksella on hyvin vahvat myönteiset vaikutukset niin alueen kuin vastaajien omien organisaatioiden kehittämiseen. Keskustan kehittämisessä on päästy hyvään vauhtiin ja kehitystoimintaa kannattaisi jatkaa myös tulevaisuudessa. Keskustan ulkoiset puitteet ja miljöö ovat hyvässä kunnossa, joten jatkossa kannattaisi erityisesti pyrkiä luomaan ja kehittämään sisältöä.

Keskustan merkitys alueen kehittämiseksi ja kilpailukykyä on huomattava, mutta keskustan kehittämisen ohella tulisi muistaa myös keskustan ulkopuoliset alueet. Teoriassa todettiin, että kaupunkien läheisillä maaseuduilla hyvinvointi on korkeaa ja näillä alueilla myös kehittämisedellytykset ovat hyvät (Elinvoimainen kunta 2012, 10.) Mikkelin kaupungin olisikin hyvä huomioida keskustan kehittämisen ohella myös lähialueet keskustan ulkopuolella, sillä nämä alueet monipuolisine asumis- ja virkistytymismahdollisuuksineen luovat yhtäläillä elinvoimaa ja kilpailukykyä alueelle. Mikkelin kaupungin elinvoima- ja kilpailukykystrategiassa (liite 4) todetaan, että Mikkelissä näkyy maaseutumaisuuden ja kaupunkimaisuuden mielenkiintoinen yhdistelmä. Tämä näkökohta on tärkeä pitää mielessä, kun mietitään keskustan ja muiden alueiden kehittämistä. Keskustan kehittämisen ohella maaseudun elinvoimaisuuden ja maaseutumaisuuden säilyttäminen on tärkeää, etenkin kun Mikkelin elinvoima- ja kilpailukykystrategiassaan linjataan myös vahvaksi maaseutukaupungiksi.

Vaikka Mikkelin kaupunki on edistyksellisesti hyödyntänyt käyttäjälähtöisyyttä kehittämistoimenpiteissään, tulosten perusteella tätä tulisi hyödyntää jatkossa vieläkin vahvemmin. Keskustan kehittämiseen tulisi entistä vahvemmin ottaa nuoret ikäluokat mukaan. Kuten elinvoima- ja kilpailukykystrategiassa todetaan, Mikkelistä on muodostunut mielenkiintoinen ja vetovoimainen asuinpaikka, joka houkuttelee erityisesti nuoria ja lapsiperheitä. Näiden ryhmien hyödyntäminen kehitystoiminnassa olisi hyvä huomioida jatkossa paremmin, sillä kuten teoriaosuudessakin todettiin (Hyysalo 2009, 93, 290), on tärkeää, että käyttäjät pääsevät osallistumaan kehitystoimintaan. Kun tuote tai palvelu sopii käyttäjilleen, se myy ja markkinoi itse itsensä.

Palvelut, palvelukulttuuri ja luonto vetovoiman ja kasvun lähteinä

Tulosten perusteella strategian viimeisen linjauksen myönteisiä vaikutuksia kyselyyn vastanneiden henkilöiden omien organisaatioiden kehittämiseen ei nähty erityisen selkeinä. Sen sijaan linjaus näyttää tulosten perusteella vaikuttavan myönteisesti alueen kehittämiseen. Siitä huolimatta, että tuloksissa ilmeni epäilyjä sen suhteen, miten Mikkeli pystyy erottautumaan palveluilla, palvelukulttuurilla ja luonnolla muista vastaavista maaseutukaupungeista, linjaus nähdään sopivan kaupungin tavoitteeksi.

Tulosten perusteella Mikkelin kaupungin palveluissa ja palvelukulttuurissa on kehittämisen tarvetta. Tämä osaltaan varmasti puoltaa sitä, että kyseisten kokonaisuuksien ottaminen omaksi tavoitteekseen strategiassa on positiivinen merkki siitä, että kehitystarpeet on tunnistettu ja niihin halutaan jatkossa panostaa ja kiinnittää huomiota entistä enemmän. Palveluita ja palvelukulttuuria tulisi jatkossa kehittää enemmän asiakaslähtöiseen suuntaan sekä korostaa palveluasennetta. Tämän tulisi näkyä kaikkialla Mikkelin kaupungin alueella, ettei se jäisi vain tiettyjen yritysten tai organisaatioiden valttikortiksi, vaan että koko alue pystyisi luomaan kilpailuetua asiakaslähtöisillä palveluilla ja palvelukulttuurilla. Vaikka hyvät palvelut ja asiakaslähtöinen palvelukulttuuri ovat tavoittelemisen arvoisia asioita, olisi hyvä miettiä, pystytäänkö niiden avulla todella erottautumaan muista kaupungeista.

Kuten jo aikaisemmin on todettu, tulosten perusteella keskustan ulkopuolisten alueiden, maaseudun ja luonnon merkitys Mikkelin kaupungin elinvoimaa ja kilpailukykyä edistävinä tekijöinä on huomattava. Mikkeli ei kuitenkaan ole ainut maaseutukaupunki Suomessa, joten olisi tärkeää miettiä, miten luonnon avulla on mahdollista erottautua ja miten sitä hyödynnetään vetovoiman ja kasvun lähteenä. Keinot luonnon hyödyntämiseen alueen kilpailutekijänä tulisi tuoda selkeästi esille, olivatpa ne sitten matkailuun ja virkistäytymiseen tai bioenergian kehittämiseen ja hyödyntämiseen liittyviä.

Tulosten perusteella vetovoimaa ja kasvua saadaan ennen kaikkea luomalla työpaikkoja ja toimintaedellytyksiä yrityksille. Sama näkökohta on tullut esille myös teoriassa, sillä Harjulan ym. (2004, 40) mukaan kunta vahvistaa omaa kilpailukykyään ja vetovoimaansa, kun päätöksenteossa otetaan huomioon näkökulma, joka edistää yritysten ja elinkeinoelämän toimintaa. Palveluilla, palvelukulttuurilla ja luonnolla on

merkitystä, mutta niiden kohdalla olisi tärkeää miettiä, voidaanko niiden avulla todella erottautua muista kaupungeista ja jos voidaan, niin miten.

Muita huomioitavia asioita ja strategian toteutumisen näkyminen

Yritysten kannalta tärkeimmät strategiassa huomioitavat asiat ovat tulosten perusteella yritystoiminnan tukemiseen ja työvoiman saatavuuteen liittyvät asiat. Yritystoiminnan tukeminen on tärkeää, sillä sen avulla kunta saavuttaa monia erilaisia hyötyjä aina työpaikkojen syntymisestä yritystoiminnan monipuolistumiseen. (Ikola ym. 2004, 19.) Tulevaisuudessa tulisi miettiä keinoja, joiden avulla Mikkelin alueelle saataisiin houkutelua uutta yritystoimintaa. Strategian linjaus kärkialoista auttaa varmasti omalta osaltaan uusien yritysten syntymiseen, mutta olisi tärkeää huomioida myös muiden toimialojen yritykset. Alueella jo olemassa olevia yrityksiä ei myöskään saisi unohtaa, vaan niiden toiminnan tukemiseen tulisi yhtälailla kiinnittää huomiota, jotta ne jatkossakin pysyisivät alueella.

Koulutukseen liittyvät kysymykset työvoiman saatavuuden kannalta ovat myös asioita, joita tulevaisuudessa tulisi huomioida. Kunta voi auttaa yrityksiä työvoiman hankinnassa parantamalla yhteistyötä eri tahojen kanssa. (Ikola ym. 2004, 67.) Jotta Mikkelin alueelle saataisiin lisää uutta yritystoimintaa, täytyy löytyä osaavaa työvoimaa. Toisaalta myös vahva yritystoiminta ja työpaikat houkuttelevat asukkaita ja työntekijöitä. Jatkossa paitsi alueen oppilaitosten keskinäistä yhteistyötä, myös oppilaitosten ja yritysten välistä yhteistyöverkostoa tulisi tiivistää, jotta yritysten ja osaavan työvoiman kohtaamattomuus ei olisi enää ongelma. Verkoston merkitys on suuri, sillä kunnan ja yhteistyöorganisaatioiden välisellä verkostolla voidaan luoda kilpailuetua paikkakunnalle. (Elinvoimainen kunta 2012, 5.) Koulutukseen liittyvät kysymykset ovat kuitenkin hankalia ja tulevaisuudessa menestyviä toimialoja on haastavaa ennustaa, mikä väistämättä hankaloittaa myös oppilaitosten toimintaa esimerkiksi koulutusalojen ja aloituspaikkojen suhteen.

Strategian toteutuminen tulee tulosten perusteella näkymään siten, että alueelle syntyy uutta yritystoimintaa eri toimialoille ja yritystoimintaa pyritään kehittämään. Strategian kaikilla linjauksilla pyritään vaikuttamaan myönteisesti alueen kehittämiseen. On selvää, että jos strategian toteuttamisessa onnistutaan, alueen yritystoiminta kehittyy ja uutta liiketoimintaa syntyy. Kaiken kaikkiaan kyse on toimintaedellytysten luomisesta

(Harjula ym. 2004, 40). Kun yritysten kehitys- ja palvelujärjestelmää onnistutaan tehostamaan, maankäytöstä ja kaavoituksesta saadaan joustavaa, kärkialat tuovat tunnettuutta, keskusta ja muut alueet houkuttelevat uusia yrityksiä ja asukkaita ja palvelut, palvelukulttuuri ja luonto toimivat omalta osaltaan vetovoimaa luovana tekijänä, on yritysten toimintaedellytykset erinomaisessa kunnossa. Tämä kuitenkin vaatii toimenpiteitä jokaisen linjauksen kohdalla, jotta tavoitteisiin on mahdollista päästä.

Jotta strategia toteutuisi ja alueelle tulisi lisää yritysten vaatimia toimintaedellytyksiä, täytyy myös yritykset saada mukaan strategian toteuttamiseen. Mikkelin kaupunki on hyödyntänyt käyttäjälähtöisyyttä monissa toiminnoissaan, joten myös strategian toteutumisen kannalta olisi tärkeää, että alueen yrityksillä ja yrittäjillä olisi myös jatkossa mahdollisuuksia vaikuttaa. Tulosten perusteella voidaan todeta, että jo nyt alueen yrityksillä ja yrittäjillä on vaikutusmahdollisuuksia. Vaikutusmahdollisuuksien turvaaminen myös jatkossa on tärkeää, jotta elinvoima- ja kilpailukykystrategian toteuttajat saadaan yhdessä toimimaan yhteisen hyvän eteen ja uskomaan strategian toteutumiseen.

Kaupungin tarjoamat peruspalvelut ja asenneilmasto

Kunnan tehtävänä on tuottaa asukkailleen palveluita ja vahvistaa sekä ylläpitää alueellista elinvoimaa (Elinvoimainen kunta 2012, 10.) Sekä kyselyn että ryhmäkeskustelujen tulosten perusteella voidaan todeta, että kunnan peruspalvelut ovat tärkeitä, sillä niiden puuttuminen elinvoima- ja kilpailukykystrategiasta huomattiin ja tätä asiaa ihmeteltiin hyvin avoimesti. Terveysten ja koulutukseen liittyvät peruspalvelut koetaan tärkeinä osana elinkeinopolitiikkaa ja näin ollen merkittävänä vaikuttajana elinvoimaan ja kilpailukykyyn. Myös Harjulan ym. (2004, 40) mukaan kaikki kunnan toiminta voidaan nähdä myös osana elinkeinopolitiikkaa. Teemana kaupungin tarjoamat peruspalvelut nousi niin kyselyn kuin ryhmäkeskustelujen tuloksissa esille hyvin selkeästi, mistä voidaan päätellä, että asiaan kaivataan kannanottoa.

Mikkelin kaupungin elinvoima- ja kilpailukykystrategiassa palvelut ovat hyvin merkittävässä osassa, kun on kyse elinvoiman ja kilpailukykyyn edistämisestä. Se, että tulosten perusteella monet halusivat kaupungilta kannanottoa peruspalveluihin ja niiden rooliin elinvoiman ja kilpailukykyyn edistäjinä, on ymmärrettävä. Tämä asia olisi hyvä huomioida jatkossa ja miettiä, mitä toimenpiteitä on mahdollista tehdä sen eteen,

että kunnan peruspalvelut voisivat myös toimia kilpailutekijänä. Kuten Haveri ym. (2009, 34–35) kirjoittavat, kunnan tavoitteena on niin palveluihin liittyvissä päätöksissään, kuin muissakin järjestelyissään pyrkiä ratkaisuihin, joilla se parhaiten pystyy edistämään kuntalaisten hyvinvointia ja kunnan elinvoimaa.

Mikkelissä vallitseva asenneilmasto on tulosten perusteella asia, johon tulisi kiinnittää huomiota. Nihkeää ja sisäänpäin lämpenevää asenneilmastoa pidetään ongelmana, jolla voi olla vaikutusta myös kaupungin kehittymiseen ja vetovoimaisuuteen. Erityisesti ongelmana tulosten perusteella nähdään se, että huonohko asenneilmasto vaikuttaa nuorten haluun jäädä alueelle. Asenneilmaston muuttaminen on tulevaisuuden kehittymisen kannalta haaste, jonka ratkaisemiseen pitää tarttua. Tulevaisuutta ajatellen pitäisi pyrkiä lisäämään avoimuutta ja vähentämään mielikuvaa sisäänpäin lämpenevästä kaupungista, jossa on nihkeä asenneilmasto. Kehitysaskleet strategian tavoitteiden saavuttamiseksi voivat vähentää edellä mainittuja ikäviä mielikuvia, mutta asenneilmaston parantamisen ja avoimuuden lisäämisen voisi itsenäisenä teemana myös huomioida.

6.2 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Puhuttaessa mittauksen luotettavuudesta erotetaan kaksi perustetta, jotka ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Lyhyesti kuvattuna validiteetti kertoo, mitataanko sitä, mitä oli tarkoitus ja reliabiliteetti puolestaan sen, miten tarkasti mittaus suoritetaan. Toimivat suomennokset validiteetille ja reliabiliteetille voisivat olla pätevyys ja tarkkuus. (Vehkalahti 2008, 40–41.) Validiteetin ja reliabiliteetin arviointi kuitenkin eroaa hieman riippuen siitä, onko tutkimusaineisto laadullinen vai määrällinen (Ruusu vuori ym. 2010, 26–27).

Ruusuvuoden ym. (2010, 26–27) mukaan laadullisessa tutkimuksessa validiteetin arvioiminen tarkoittaa arviointia kerättyjen aineistojen ja niistä tehtävien tulkintojen käypyydestä. Tutkijan on esimerkiksi arvioitava, onko hän valinnut oikean aineiston voidakseen vastata tutkimuskysymykseen mahdollisimman hyvin ja osuvasti. Lisäksi on arvioitava, onko kohdetta käsitteellistetty ja tulkittu systemaattisen analyysin mahdollistamien keinojen avulla.

Kysely- ja haastattelututkimuksissa validiteettiin vaikuttaa ensisijaisesti se, miten hyvin kysymysten laadinnassa on onnistuttu, eli onko niiden avulla mahdollista saada tutkimusongelmaan ratkaisu. Kun on kyse sisäisestä validiteetista, tarkoitetaan sitä, vastaavatko mittaukset käsitteitä, jotka on esitetty tutkimuksen teoriaosassa. Kun tutkimus on ulkoisesti validi, myös muut tutkijat tulkitsevat samalla tavalla kyseiset tutkimustulokset. (Heikkilä 2005, 186.)

Ryhmäkeskusteluiden avulla onnistuin saamaan laajan aineiston, joka mielestäni antoi hyvin vastauksia tutkittavaan asiaan. Keskustelujen eteneminen oli suunniteltu etukäteen, mikä vaikutti keskustelujen sujuvuuteen. Vaikka keskustelijat ajoittain eksyivätkin hieman varsinaisesta teemasta, keskustelut yleisesti antoivat selkeitä vastauksia tutkimusongelmiin. Uskon, että jos ryhmäkeskustelut toteutettaisiin lähiaikoina uudelleen, olisivat saamani tulokset samankaltaisia kuin tässä tutkimuksessa saamani.

Kyselytutkimuksen osalta uskon, että tutkimus on pätevä. Kyselylomake valmisteltiin huolella ja lomaketta sekä siinä esitettyjä kysymyksiä arvioi useampi eri taho niin tutkimuksen toimeksiantajan kuin toteuttajan puolelta. Kyselylomaketta myös testattiin ennen kyselyn lähettämistä vastaanottajille. Uskon, että myös kyselytutkimuksella ja sen kysymyksillä onnistuin saamaan vastauksia tutkimusongelmaani. Myös kyselytutkimuksen osalta uskon, että vastaukset olisivat samanlaisia, jos tutkimus toistettaisiin jonkin ajan päästä uudelleen. On kuitenkin huomattava, että toistettaessa niin ryhmäkeskustelut kuin kyselytutkimuskin, vastauksiin voisi vaikuttaa se, miten nopealla aikataululla elinvoima- ja kilpailukykystrategiaa toteutetaan ja mihin asioihin Mikkelin kaupunki kiinnittää näkyvästi huomiota. Jos tiettyihin asioihin otetaan kantaa nopeasti, samat asiat eivät välttämättä nousisi uudelleen vastauksissa esiin huomioon otettavina asioina.

Ruusuvuoren ym. (2010, 27) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen analyysissä korostuvat systemaattisuuden ja luotettavuuden kriteerit tarkkojen instrumenttien sijaan. Kaikki tutkimuksen aikana tehdyt valinnat, rajaukset ja periaatteet, jotka ohjaavat analyysin etenemistä, avataan systemaattisessa analyysissä. Lisäksi lukijalle näytetään, mitä aineiston kokonaisuus sisältää ja kuvataan ne aineistosta ne osat, joihin päähavainnot rakentuvat. Tämä lisää luotettavuutta. Sen lisäksi, että esitellään aineiston vahvuuksia, on mahdollisten rajoitteiden käsitteleminen myös tärkeää.

Heikkilän (2005, 187) mukaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa mittauksessa reliabiliteetti voidaan määrittellä kykynä tuottaa tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. Mittaamalla useampaan kertaan sama tilastoyksikkö voidaan todeta tutkimuksen sisäinen reliabiliteetti. Mittaustulosten ollessa samat mittaus on reliabeli. Tutkimuksen ulkoisella reliabiliteetilla taas tarkoitetaan sitä, että suoritettut mittaukset voidaan toistaa myös muissa tutkimuksissa ja tilanteissa. Yleensä puutteellinen reliabiliteetti johtuu satunnaisvirheistä, jotka voivat aiheutua otannasta tai erilaisista mittaus- ja käsittelyvirheistä. Tiettyyn rajaan saakka tulosten tarkkuus riippuu otoksen koosta. Mitä pienemmästä otoksesta on kyse, sitä sattumanvaraisempia ovat myös saadut tulokset. Tällaista voi olla esimerkiksi epätarkka tieto todellisesta keskiarvosta.

Uskon, että ryhmäkeskusteluista saadut tulokset ovat luotettavia, koska ryhmäkeskusteluihin osallistuneita henkilöitä oli tarpeeksi ja he olivat organisaatioissaan sellaisia henkilöitä, jotka pystyivät arvioimaan Mikkelin kaupungin elinvoima- ja kilpailukykystrategiaa. Ryhmäkeskusteluissa ei keskusteltu mistään henkilökohtaisesta, joten uskon, että keskusteluihin osallistuneet henkilöt kertoivat rehellisiä mielipiteitään ja näkemyksiään. Muutamit osallistuneet henkilöt olivat olleet osallisina elinvoima- ja kilpailukykystrategiaa valmistelemissa tapaamisissa, joten heillä oli mahdollisesti parempaa tietoa strategiasta verrattuna muihin osallistujiin. Mielestäni tämä ei kuitenkaan näkynyt henkilöiden mielipiteissä tai näkemyksissä, kun seurasin keskusteluita. Ryhmäkeskusteluiden tuloksia analysoidessani keskityin keskusteluihin kokonaisuutena, enkä esimerkiksi tietyn henkilön tiettyyn vastaukseen, joten myös tästä syystä uskon tutkimukseni ja tulosten luotettavuuteen ryhmäkeskusteluiden osalta.

Kyselytutkimuksen osalta uskon, että tulokset ovat melko luotettavia. Aineistoni käsitteli riittävän suuren määrän vastaajia, mutta koska aineisto oli vain osa koko kyselytutkimuksen aineistoa, voi tällä suoritettulla jaolla olla pieniä vaikutuksia tulosten luotettavuuteen. Kysymys siitä, mikä vastaajan työnantaja on (Mikkelin kaupunki vai joku muu) on osittain tulkinnanvarainen erityisesti yhteistyöorganisaatioiden osalta, sillä kumpikin vastaus voi olla oikea. Näin ollen voi olla mahdollista, ettei käsittelemäni aineisto käsitä kaikkia Mikkelin kaupungin yhteistyöorganisaatioihin kuuluvien henkilöiden vastauksia. Lisäksi on tärkeää huomata, että kyselytutkimuksen vastausprosentti on todella alhainen, vaikka aineistoa kertyikin kohtuullisen hyvin.

7 PÄÄTÄNTÖ

Kunnan elinvoimaisuus ja kilpailukykyisyys ovat tärkeitä asioita niin kunnalle ja sen asukkaille kuin kunnan alueella toimiville yrityksille. Mikkelin kaupungin elinvoima- ja kilpailukykystrategian tavoitteena on viitoittaa kaupungin ja sen ympäristön kehittymistä ja menestymistä. Elinvoima- ja kilpailukykystrategian käyttäjälähtöinen arviointi on tärkeää, sillä sen avulla strategian toteuttajat pääsevät ilmaisemaan mielipiteensä strategiasta ja strategian tavoitteista sekä niiden vaikutuksesta alueen kehittämiseen ja kehittymiseen. Käyttäjälähtöisyyden ja käyttäjiltä kerätyn tiedon hyödyntäminen on eräs Mikkelin kaupungin toiminnan ohjenuorista, joten myös tästä syystä strategian käyttäjälähtöisellä arvioinnilla on merkitystä.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut monipuolinen prosessi. Kunnan elinvoima ja kilpailukyky tuntuivat alussa kaukaisilta ja jopa hieman kuivilta käsitteiltä, mutta mitä tarkemmin olen opinnäytetyöprosessin aikana aiheeseen perehtynyt, sitä kiinnostavamalta aihe on vaikuttanut. On ollut yllättävää huomata, miten arkipäiväisiltäkin tuntuville asioilla, kuten vaikkapa lähikaupan asiakaspalvelulla tai alueen kouluilla, on vaikutusta alueen elinvoimaan ja kilpailukykyyn. Käyttäjälähtöisyys ja sen luomat mahdollisuudet kunnan toimintojen ja palveluiden kehittämisessä on ollut kiinnostava näkökulma, jota itse en ollut tullut edes ajatelleeksi ennen tutustumistani aiheeseen opinnäytetyön tekemisen kautta.

Yleisesti opinnäytetyön tekeminen sujui mielestäni yllättävän mutkattomasti. Opinnäytetyöni aiheen sain lokakuussa 2011, minkä jälkeen aloin tutustua aiheeseen ensin Mikkelin kaupungin elinvoima- ja kilpailukykystrategian ja sen jälkeen aiheeseen liittyvän kirjallisuuden kautta. Viitekehysten kirjoittaminen sujui muutamia jumiutumisia lukuun ottamatta sujuvasti. Tutkimuksen osalta erityisesti fokusryhmäkeskustelut olivat itselleni aivan uusi muoto kerätä tutkimusaineistoa. Haastavinta ryhmäkeskustelujen osalta oli mielestäni osallistujien rekrytointi, sillä täysin tuntemattomille ihmisille soittaminen ja ryhmäkeskustelujen tarkoituksen ja tavoitteen esittäminen tarpeeksi selkeästi tuntui aluksi jännittävältä. Huomatessani henkilöiden kiinnostuksen ja myönteisen suhtautumisen asiaa kohtaan jännitys onneksi helpotti ja loppua kohden asian hoitaminen sujui alkua huomattavasti paremmin. Ryhmäkeskustelujen toteuttaminen oli itselleni aivan uusi kokemus, josta uskon hyötyväni vielä myöhemminkin. Myös fokus-ryhmäkeskustelujen aineiston analysointi paitsi yksinään

myös yhdessä kyselytutkimuksesta saadun aineiston kanssa oli mielenkiintoista ja antoi kokemusta niin laadullisen kuin määrällisen tutkimusaineiston käsittelystä. Omassa toiminnassani opinnäytetyöprosessi on kehittänyt pitkäjänteisyyttä ja järjestelykykyä.

Uskon, että opinnäytetyöstäni on hyötyä työn toimeksiantajalle, koska Mikkelin kaupunki saa elinvoima- ja kilpailukykystrategiaan liittyviä mielipiteitä ja näkemyksiä, jotka on kerätty strategian käyttäjiltä ja toteuttajilta. Tutkimuksista saatujen tulosten perusteella Mikkelin kaupunki voi edelleen kehittää elinvoima- ja kilpailukykystrategiaansa. Lisäksi Mikkelin kaupunki voi kiinnittää huomiota myös sellaisiin asioihin, joita strategiassa ei välttämättä ole huomioitu, mutta joilla silti voi olla merkitystä alueen elinvoiman ja kilpailukykyyn kehittämiseen ja ylläpitoon. Strategian käyttäjälähtöinen arviointi viestii siitä, että Mikkelin kaupungin asukkailla, yrityksillä ja organisaatioilla on mahdollisuuksia vaikuttaa alueensa asioihin. Opinnäytetyöstä ja sen tekemisestä on ollut hyötyä myös minulle. Työni aiheen kautta olen päässyt paneutumaan monipuolisesti kunnan elinkeinotoimintaan ja sen eri toteuttajiin, mikä on antanut aivan uudenlaisen näkökulman omaan asuinalueeseeniinkin vaikuttavista asioista ja tahoista.

Mikkelin kaupungin elinvoima- ja kilpailukykystrategian visio ulottuu vuoteen 2020 ja strategia itsessään on laadittu alueen elinvoiman ja kilpailukykyyn kehittämisen ohjenuoraksi useammalle vuodelle. Tulevaisuudessa Mikkelin kaupungin elinvoima- ja kilpailukykystrategian ympäriltä löytyy varmasti lisää tutkimuskohteita. Jatkossa voisi esimerkiksi selvittää, miten strategian tavoitteisiin pääsemisessä on onnistuttu tai onko tutkimuksen tuloksissa esitettyjä merkkejä strategian toteutumisen näkymisestä yritysten käytännön toiminnassa nähtävissä. Mahdollista olisi myös selvittää, onko tässä työssä esitettyihin, strategian arvioinneissa esiin nousseisiin muihin näkökohtiin ja alueen elinvoimaan ja kilpailukykyyn vaikuttaviin asioihin kiinnitetty huomiota. Opinnäytetyötä varten tehdyistä tutkimuksista saatu aineisto on niin kvantitatiivisen kuin kvalitatiivisen aineiston osalta hyvin laaja, joten sen hyödyntäminen jatkossa on mahdollista eri yhteyksissä.

LÄHTEET

Alasuutari, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Alue- ja elinkeinokehitys 2006. Suomen kuntaliiton WWW-sivut. http://hankinnat.fi/k_perussivu.asp?path=1;29;102942;486;496;29562. Päivitetty 28.6.2006. Luettu 21.2.2012.

Anttiroiko, Ari-Veikko, Haveri, Arto, Karhu, Veli, Ryyränen, Aimo & Siitonen, Pentti (toim.) 2007. Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet. Kunnallistutkimuksia. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset aloittivat toimintansa 2009. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen WWW-sivut. http://www.elykeskus.fi/fi/uutiset/uutiset_etusivu/Sivut/Elinkeino_liikenne_ja_ymparistokeskuksetaloittivattoimintansa.aspx. Päivitetty 30.12.2009. Luettu 12.12.2011.

Elinkeinoelämän edunvalvontaa 2012. Keskuskauppakamarin WWW-sivut. <http://www.keskuskauppakamari.fi/Kauppakamarit/Edunvalvonta>. Ei päivitystietoja. Luettu 2.1.2012.

Elinkeinopolitiikka 2011. Suomen kuntaliiton WWW-sivut. <http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/aek/elinkeinopolitiikka/Sivut/default.aspx/> Päivitetty 17.8.2011. Luettu 16.11.2011.

Elinkeinopolitiikka 2010. Suomen yrittäjien WWW-sivut. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/edunvalvonta/elinkeinopolitiikka/>. Päivitetty 19.10.2010. Luettu 3.12.2011.

Elinvoimainen kunta 2012. Suomen kuntaliitto. PDF-dokumentti. http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/aek/elinkeinopolitiikka/Documents/Elinvoimainen_kunta.pdf. Ei päivitystietoja. Luettu 8.2.2012.

ELY-keskukset 2011. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen WWW-sivut. <http://www.ely-keskus.fi/FI/ELYKESKUKSET/Sivut/default.aspx>. Päivitetty 18.11.2011. Luettu 12.12.2011.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino.

Haavikko, Mirja 2012. Haastattelu 17.1.2012. Toimitusjohtaja. Etelä-Savon Yrittäjät.

Harjula, Heikki, Lundström, Ilona, Kirvelä, Torsti, Majoinen, Kaija & Myllyntaus, Oiva 2004. Toimiva kunta. Sipoo: Silverprint Oy.

Haveri, Arto, Majoinen, Kaija & Jäntti, Anni 2009. Haastava kuntajohtaminen: moniarvoisuus, monimutkaisuus ja hallinta. Teoksessa Haveri, Arto, Majoinen, Kaija & Jäntti, Anni (toim.) Haastava kuntajohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy, 26–42.

Heikkilä, Tarja 2005. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hyysalo, Sampsa 2009. Käyttäjä tuotekehityksessä. Tieto, tutkimus, menetelmät. Helsinki: Otavan kirjapaino Oy.

Ikola, Arto, Rothovius, Timo & Sahlström, Petri 2004. Yritystoiminnan tukeminen kunnissa. Tutkimus. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

Jalas, Kari 2005. Merirosvoja ja muita kaupan esteitä. OP-ryhmän talousjulkaisu 2/2005, 21–25. Verkkolehti. <https://www.op.fi/media/liitteet?cid=150253997&srcpl=3>. Päivitetty 7.6.2005. Luettu 29.11.2011.

Jäppinen, Tuula 2011a. Kunta ja käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta. Actaväitöskirja. Kuntaliiton verkkojulkaisu. PDF-dokumentti. http://shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/acta230_ebook.pdf. Päivitetty 15.11.2011. Luettu 18.12.2011.

Jäppinen, Tuula 2011b. Käyttäjälähtöinen kunta. Kolumni. WWW-dokumentti. <http://www.udi.fi/kolumnit/kayttajalahtoinen-kunta>. Päivitetty 14.1.2011. Luettu 18.11.2011.

Katajala, Virpi 2006. Seudulliset elinkeinoyhtiöt aluekehittämisen verkostossa. Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. SENTE-julkaisu 20/2006. PDF-dokumentti.

http://www.uta.fi/laitokset/yhdt/sente/julkaisut/sentejulkaisut/J_20_2006_Seudulliset%20elinkeinoiht%C3%B6t.pdf. Päivitetty 24.5.2006. Luettu 18.11.2011.

Kauppakamari 2011. Keskuskauppakamarin WWW-sivut. <http://www.keskuskauppakamari.fi/Kauppakamarit>. Ei päivitystietoja. Luettu 29.11.2011.

Kietäväinen, Timo 2011. Elinvoiman eväät – hankkeen taustat ja tavoitteet. WWW-dokumentti.

<http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/tapahtumat/aineisto/2011/elinvoiman-eva-2011-11-22>. Päivitetty 22.11.2011. Luettu 25.12.2011.

Kiviniemi, Kari 2001. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Jyväskylä: PS-kustannus, 68–84.

Krueger, Richard A. & Casey, Mary Anne 2000. Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research. London, New Delhi: Sage Publications, Inc.

Kuitunen, Soile 2009. Kehittämisen trilogia: osa III. Mikkelin kehittämisen tarina syyskuusta 2008 heinäkuulle 2009. Mikkelin kaupungin kehitysjohtajan WWW-blogi. http://www.mikkeli.fi/fi/sisalto/13_ajankohtaista/soile_kuitusen_blogi. Päivitetty 3.7.2009. Luettu 16.2.2012.

Kunnan rooli paikkakunnan elinvoimaisuuden rakentajana 2011. Suomen kuntaliiton WWW-sivut. <http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/uutisia/2011/Sivut/elinvoiman-eva-2011-11-22>. Päivitetty 1.2.2011. Luettu 25.12.2011.

Kysyntä- ja käyttäjälähtöinen innovaatiopolitiikka 2010. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. PDF-dokumentti.
http://www.tem.fi/files/27546/Jasentely_ja_toimenpideohjelma.pdf. Ei päivitystietoja. Luettu 8.2.2012.

Käyttäjälähtöinen innovaatiopolitiikka 2011. WWW-dokumentti.
<http://www.tem.fi/index.phtml?s=2854>. Päivitetty 19.5.2011. Luettu 21.11.2011.

Käyttäjälähtöisyys kunnissa 2011. WWW-dokumentti.
<http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/tuke/hankkeet/innovatiiviset-palvelut/k%C3%A4ytt%C3%A4j%C3%A4l%C3%A4ht%C3%B6isyys/Sivut/default.aspx>. Ei päivitystietoja. Luettu 18.11.2011.

Lappalainen, Inka, Apilo, Tiina, Eerola, Annele, Konttinen, Jari & Pelkonen, Antti 2010. Monimuotoinen käyttäjälähtöisyys yritysten uudistuvassa innovaatiotoiminnassa. Huomioita käyttäjälähtöisen innovaatiopolitiikan kehittämiseen. VTT tiedotteita. PDF-dokumentti. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2010/T2536.pdf>. Ei päivitystietoja. Luettu 16.3.2012.

Lauslahti, Sanna 2003. Menestyvä kunta – Kuntalaislähtöinen talousjohtaminen. Vantaa: Dark Oy.

Lehenkari, Janne, Kautonen, Mika, Lemola, Tarmo & Viljamaa, Kimmo 2009. Innovaatiotoiminta muutoksessa. Uudet toimintatavat ja niitä tukevat politiikkatoimenpiteet alue- ja paikallistasolla. PDF-tiedosto. <http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/tuke/hankkeet/innovatiiviset-palvelut/innovaatiopolitiikka/innovaatiotoiminta/Documents/Innovaatiotoiminta%20muutoksessa%20-julkaisu.pdf> Ei päivitystietoja. Luettu 2.4.2012.

Mantere, Saku, Hämäläinen, Virpi, Aaltonen, Petri, Ikävalko, Heini & Teikari, Veikko 2003. Organisaation strategian toteuttaminen. Suunnitelmista käytäntöön. Helsinki: Edita Prima Oy.

Miettinen, Satu, Raulo, Miikka & Ruuska Juha 2011. Johdanto. Teoksessa Miettinen Satu (toim.) Palvelumuotoilu. Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Tampere: Tammerprint Oy, 12–17.

Mikkeli – modernin palvelun kasvukeskus Saimaan rannalla 2012. WWW-dokumentti. http://www.mikkeli.fi/fi/sisalto/03_mikkeli_tieto/01_perustiedot/. Ei päivitystietoja. Luettu 16.2.2012.

Mikkelin kaupungin elinkeinostrategia 2011–2015 2012. PDF-dokumentti. http://www.mikkeli.fi/en/liitteet/03_mikkeli-tieto/03_julkaisut/mikkelin_kaupungin_elinkeinostrategia_2010.pdf. Ei päivitystietoja. Luettu 19.2.2012.

Määttä, Seppo & Ojala, Timo 1999. Tasapainoisen onnistumisen haaste. Johtaminen julkisella sektorilla ja balanced scorecard. Helsinki: Edita Oy.

Orava, Janne 2009. Living Lab -toiminta Suomessa. Seinäjoen Teknologiakeskus Oy. Aluekeskusohjelman verkostojulkaisu 3/2009. PDF-dokumentti. <http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/tuke/hankkeet/innovatiiviset-palvelut/innovaatiopolitiikka/Living%20Lab/Documents/Living%20Lab%20-toiminta%20Suomessa%20-julkaisu.pdf>. Päivitetty 4.12.2009. Luettu 21.11.2011.

Oulasvirta, Lasse & Brännkärr Christer 2001. Toimiva kunta. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Rannisto, Pasi-Heikki 2009. Strategian toteuttaminen monimutkaisuuden olosuhteissa. Teoksessa Haveri, Arto, Majoinen, Kaija & Jäntti, Anni (toim.) Haastava kuntajohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy, 120–130.

Ruckenstein, Minna, Suikkanen, Johannes & Tamminen Sakari 2011. Unohda innovointi. Keskity arvonluontiin. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitran julkaisusarja (Sitra 291). Helsinki: Edita Prima Oy.

Ruusuvuori, Johanna, Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, Johanna, Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 9–38.

Saapunki, Juha & Leskinen, Jari 2005. Julkiset rahoitusjärjestelmät seudullisten kehitysyhteisöjen hanketoiminnassa. Suomen Kuntaliitto. PDF-dokumentti. <http://www.kommunportalen.org/binary.asp?path=255;264;271;573;75562;80416;80418;80419&field=FileAttachment&version=1>. Päivitetty 14.3.2005. Luettu 2.12.2011.

Suomen Yrittäjät 2011. Yrittäjäyys kantaa Suomea. Suomen Yrittäjien esittelykalvot. PDF-dokumentti. http://www.yrittajat.fi/File/d4f2ff34-733d-464c-b909-c6db312fe652/SY_esittely_2011.pdf. Päivitetty 12.9.2011. Luettu 12.12.2011

Suomen Yrittäjät 2009. Yrittäjäyys turvaa lähipalvelut. Kunnan elinkeinopoliittisen ohjelman työkirja. Tausta-aineisto. http://www.yrittajat.fi/File/42091fe9-e447-4a7f-9ce4-0664c43849cb/elpo2009_tyokirja_osa.pdf. Päivitetty 2009. Luettu 13.1.2012.

Suomen Yrittäjät – pk-yritysten ja yrittäjien asialla 2011. Suomen yrittäjien WWW-sivut. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/suomenyrittajat/>. Ei päivitystietoja. Luettu 3.12.2011.

Tiede- ja teknologiakeskus 2006. Tiede, teknologia, innovaatiot. Linjaraportti 2006. http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Tiede/tutkimus-_ja_innovaationeuvosto/TTN/julkaisut/liitteet/Linjaraportti_2006.pdf?lang=fi. Päivitetty 27.6.2006. Luettu 25.12.2011.

Tynkkynen, Heikki 2011. Kohti uusia kuntarakenteita. Taludentekijät 5, 2.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2011. Käyttäjälähtöisen innovaatiopolitiikan jäsentely ja sisällöt. PDF-dokumentti. http://www.tem.fi/files/23425/Kayttajalahtoisin_innovaatiopolitiikan_viiitekehikko.pdf. Päivitetty 29.11.2011. Luettu 16.3.2012.

Työvoima ja työllisyys 2011. WWW-dokumentti. <http://www.ely-keskus.fi/fi/Elinkeinottojoasaaminenjakulttuuri/Tyovoimajatyollisyys/Sivut/default.aspx>. Päivitetty 5.7.2011. Luettu 12.12.2011.

Utti, Jaana 2004. Kiihdytyksiä omenapuutarhassa. Luottamusta, luovuutta ja johtajuutta Imatralla. Keuruu: Sun Innovations.

Valli, Raine 2001. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Jyväskylä: PS-kustannus, 100–112.

Valtonen, Anu 2005. Ryhmäkeskustelut – millainen metodi? Teoksessa Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa (toim.) Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino, 223–241.

Vehkalahti, Kimmo 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Vammala: Tammi

Vilka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Yrittäjyys 2011. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen WWW-sivut. <http://www.ely-keskus.fi/FI/ELINKEINOTTOJOAOSAAMINENJAKULTTUURI/YRITYSTOIMINTA/Sivut/default.aspx>. Päivitetty 15.11.2011. Luettu 12.12.2011.

Ryhmäkeskusteluihin osallistuneiden henkilöiden organisaatiotiedot

TAULUKKO 1. Ryhmäkeskusteluihin osallistuneiden henkilöiden organisaation toimiala ja henkilöiden asema organisaatiossa

Henkilö	Organisaation toimiala	Asema organisaatiossa
A	Valtion hallinto ja aluekehitys	Johtaja
B	Elinkeinoelämän järjestö	Toimitusjohtaja
C	Teknologia	Toimitusjohtaja
D	Teknologia	Varatoimitusjohtaja
E	Yritysneuvonta	Ylempi toimihenkilö
F	Koulutus	Ylempi toimihenkilö
G	Koulutus	Ylempi toimihenkilö
H	Koulutus	Ylempi toimihenkilö
I	Koulutus	Alempi toimihenkilö
J	Palveluliiketoiminta ja matkailu	Ylempi toimihenkilö
K	Maa- ja metsätalous	Yrittäjä/osakas

Tervetuloa ryhmäkeskusteluun

Kiitämme mielenkiinnostanne tutkimustamme kohtaan. Vahvistamme osallistumisenne ryhmäkeskusteluun, jonka aiheena on Mikkelin kaupungin elinvoima- ja kilpailukykystrategian arviointi.

Mikä on ryhmäkeskustelun tavoite?

Ryhmäkeskustelun tavoitteena on tuoda esille käytännön näkemyksiä ja kokemuksia ja vaihtaa mielipiteitä strategiasta. Haluamme selvittää, miten strategian toimeenpanossa on onnistuttu ja miten siinä asetetut tavoitteet olisivat saavutettavissa. Ryhmäkeskusteluun osallistuu noin 6-8 henkilöä. Yksittäisen keskusteluun osallistujan tietoja tai näkemyksiä ei julkaista siten, että niitä voisi tunnistaa tuloksista.

Keskustelun aika ja paikka

Päivä: Keskiviikko 22.2.2012
Aika: Kello 8.30 – noin 10.00, kahvitarjoilu 8.15 alkaen
Paikka: Mikkelin ammattikorkeakoulu, kokoustila Kuitula, Mikpolin 3. kerros, Patteristonkatu 2, 50100 Mikkeli
Sisäänkäynti Mikpolin pääovesta. Liitteenä myös kartta.

Valmistautuminen keskusteluun

Keskusteluun ei tarvitse valmistautua etukäteen, sillä esittelemme strategian pääkohdat keskustelun alussa. Jos haluatte tutustua aiheeseen ennen keskustelua, löydätte strategian seuraavasta linkistä:

http://www.mikkeli.fi/fi/liitteet/03_mikkeli-tieto/03_julkaisut/mikkelin_kaupungin_elinkeinostrategia_2010.pdf

Teidän osallistumisenne ja näkemyksenne ovat erittäin tärkeitä tutkimuksen onnistumiseksi. Mikäli Teille tulee este ja joudutte perumaan osallistumisenne, pyydämme ilmoittamaan siitä etukäteen, puh. xxx xxx xxxx.

Ystävällisin terveisin

Arttu Hänninen
Mikkelin ammattikorkeakoulu
Liiketalouden laitos
xxx xxx xxxx
etunimi.sukunimi@mail.mamk.fi

Tiina Immonen
Mikkelin ammattikorkeakoulu
Liiketalouden laitos
xxx xxx xxxx
etunimi.sukunimi@mail.mamk.fi

Lisätietoja strategiasta antaa tutkimuksen toimeksiantaja kehitysjohtaja Soile Kuitunen, puh. xxx xxx xxxx ja tästä tutkimuksesta yliopettaja Heli Aaltonen, puh. xxx xxx xxxx

Mikkelin elinvoima- ja kilpailukykystrategian arviointi

Pyydämme Teitä arvioimaan Mikkelin kaupungin elinvoima- ja kilpailukykystrategian osa-alueita ottamalla kantaa niitä koskeviin väittämiin. Vastaaminen vie aikaa 8 - 10 minuuttia. Yksittäisen vastaajan tietoja ei tuloksista voi tunnistaa.

Tämän tutkimuksen toteuttaa Mikkelin ammattikorkeakoulun liiketalouden laitos. Lisätietoja strategiasta antaa Soile Kuitunen [REDACTED] ja tutkimuksesta Heli Aaltonen, [REDACTED]

1. MIKKELIN KAUPUNGIN ELINKEINOPOLITIIKAN VISIO 2020

Luekaa ensin alla oleva Mikkelin kaupungin elinkeinopolitiikan visio 2020 ja sen osa-alueet. Arvioikaa visiota yhtenä kokonaisuutena ottamalla kantaa kolmeen väittämään:

"Mikkeli - Modernin palvelun kasvukeskus Saimaan rannalla!"

- Mikkeli on modernein yritysten kehitys- ja palvelujärjestelmä.
- Maankäyttö ja kaavoitus toimivat notkeasti.
- Mikkeli on edelläkävijä turvallisuudessa sekä ympäristö- ja energiataloudellisissa ratkaisuissa.
- Kaupunki on kansakunnan arkistoinnin ja sähköisen muistin päämaja.
- Mikkelin kiinnostava keskusta houkuttelee yrityksiä ja asukkaita.
- Palveluista, palvelukulttuurista ja luonnosta Mikkeli saa vetovoimaa ja kasvua.

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä	en osaa sanoa
Visio kuvaa hyvin Mikkelin kaupungin tulevaisuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visio on saavutettavissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visio on konkreettinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vapaamuotoisia kommentteja ja/tai perusteluja

Seuraava -->



Mikkelin elinvoima- ja kilpailukykystrategian arviointi

2. MIKKELIN YRITYSTEN KEHITTÄMINEN

Arvioika strategista linjausta:

"Mikkelissä on modernein yritysten kehitys- ja palvelujärjestelmä"

Suomen asiakaslähtöisin ja modernein kehitys- ja palvelujärjestelmä nostaa osaamisen kärkialat kansalliselle ja kansainväliselle huipputasolle.

Yrityspalvelut syntyvät verkostossa osaamista yhdistäen. Elävät yritykset sitten millaisia murroskohtia tahansa kasvunsa ja kehityksensä vaiheissa, pystymme kanavoimaan menestyksen mahdollistavan palvelukirjon.

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä	en osaa sanoa
Tämä linjaus vaikuttaa myönteisesti oman yritykseni/organisaationi kehittymiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tällä linjauksella on myönteistä vaikutusta alueen kehittymiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tämä sopii hyvin Mikkelin kaupungin tavoitteeksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vapaamuotoisia kommentteja ja/tai perusteluja

<-- Edellinen Seuraava -->



Mikkelin elinvoima- ja kilpailukykystrategian arviointi

3. MIKKELIN KAAVOITUS JA MAANKÄYTTÖ

Arvioikaa strategista linjausta:

"Mikkelin maankäyttö ja kaavoitus toimivat notkeasti "

Yritysten tarpeisiin reagoidaan tehokkaasti ja tuloksellisesti. Maankäytössä ja kaavoituksessa ote on ennakoiva. Katse kaukana tulevaisuudessa luodaan yrityksille menestyksen mahdollisuuksia.

Katse juurissa ja arvoissa säilytetään ja vahvistetaan ainutlaatuista ympäristön ja menestyvän yritystoiminnan kohtaamista. Yrityslähtöisyydessä rakennetaan yhdessä yritysten kanssa maankäyttöä ennakoivasti.

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä	en osaa sanoa
Tämä linjaus vaikuttaa myönteisesti oman yritykseni/organisaationi kehittymiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tällä linjauksella on myönteistä vaikutusta alueen kehittymiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tämä sopii hyvin Mikkelin kaupungin tavoitteeksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vapaamuotoisia kommentteja ja/tai perusteluja

<-- Edellinen Seuraava -->



Mikkelin elinvoima- ja kilpailukykystrategian arviointi

4. MIKKELIN KÄRKITOIMIALAT

Arvioika strategista linjausta:

"Mikkeli on kärkialoistaan tunnettu. "

Mikkeli on ympäristö- ja energiataloudellisten ratkaisujen edelläkävijä ja määrätietoinen kehittäjä.

Mikkeli panostaa turvallisuuteen, turvallisuusosaamiseen ja innovointiin. Kaupungissa yhdistetään kiinnostavalla tavalla perinteinen turvallisuusliiketoiminta uusiin mahdollisuuksiin.

Kansakunnan arkistoinnin ja sähköisen muistin päämaja on Mikkelissä. Pala jokaisen suomalaisen historiaa on varmassa tallessa huippuluokan osaamisella ja teknologialla tallennettua.

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä	en osaa sanoa
Tämä linjaus vaikuttaa myönteisesti oman yritykseni/organisaation kehittymiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tällä linjauksella on myönteistä vaikutusta alueen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tämä sopii hyvin Mikkelin kaupungin tavoitteeksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vapaamuotoisia kommentteja ja/tai perusteluja

<-- Edellinen Seuraava -->



Mikkelin elinvoima- ja kilpailukykystrategian arviointi

5. MIKKELIN KESKUSTAN KEHITTÄMINEN

Arvioi strategista linjausta:

"Mikkelin kiinnostava keskusta houkuttelee yrityksiä ja asukkaita."

Mikkelin keskusta tunnetaan elävyydestään ja Suomen ripeimmästä kasvuvauhdista. Toimivan torin ympärille ovat sijoittuneet monipuoliset palvelut ja kaupunkiasuminen.

Mikkelin keskusta imee puoleensa – kaukaa mailta ja kaukomailla. Niin palveluiden käyttäjiä kuin menestyskukaisia yrittäjiä.

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä	en osaa sanoa
Tämä linjaus vaikuttaa myönteisesti oman yritykseni/organisaationi kehittymiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tällä linjauksella on myönteistä vaikutusta alueen kehittymiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tämä sopii hyvin Mikkelin kaupungin tavoitteeksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vapamuotoisia kommentteja ja/tai perusteluja

<-- Edellinen Seuraava -->



Mikkelin elinvoima- ja kilpailukykystrategian arviointi

6. MIKKELIN PALVELUJEN JA VETOVOIMATEKIJÖIDEN KEHITTÄMINEN

Arvioi strategista linjausta:

"Palveluista, palvelukulttuurista ja luonnosta Mikkelissä saa vetovoimaa ja kasvua"

Mikkeli on palveluistaan ja palvelukulttuuristaan tunnettu. Rikkaasta kulttuuriperinnöstä, maaseutumaisuuden ja kaupunkimaisuuden mielenkiintoisesta yhdistelmästä ja monimuotoisuudesta voidaan ammentaa moneen: hyvään maineeseen, matkailuun, markkinointiin ja yritysten menestymiseen.

Vahvaa taloutta rakentaneet julkinen sektori ja yritykset ovat vaalineet luontoarvoja maan moderneimpia palveluita kehittäessään niin, että nyt ne ovat yhdessä mutkattomasti saavutettavissa.

Mikkeli on vahva maaseutukaupunki, jonka nykyaikaiset, toimivat maa- ja metsätilat, monipuoliset liitännäiselinkeinot, matkailu ja energian tuotanto tuovat oman lisänsä kaupungin menestymiseen ja maaseudun asuttuna pysymiseen.

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä	en osaa sanoa
Tämä linjaus vaikuttaa myönteisesti oman yritykseni/organisaationi kehittymiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tällä linjauksella on myönteistä vaikutusta alueen kehittymiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tämä sopii hyvin Mikkelin kaupungin tavoitteeksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vapaamuotoisia kommentteja ja/tai perusteluja

<-- Edellinen Seuraava -->



Mikkelin elinvoima- ja kilpailukykystrategian arviointi

7. Mitä muita yritysten kannalta tärkeitä asioita strategiassa pitäisi mielestänne ottaa huomioon?

8. Miten strategian toteutuminen mielestänne näkyy yritysten käytännön toiminnassa?

<-- Edellinen Seuraava -->



Mikkelin elinvoima- ja kilpailukykystrategian arviointi

TAUSTATIEDOT

Sukupuoli

- Mies
 Nainen

Työnantajanne

- Mikkelin kaupunki
 Muu yritys/ organisaatio

Asemanne yrityksessä/ organisaatiossa

- yrittäjä/ osakas
 toimitusjohtaja
 ylempi toimihenkilö
 alempi toimihenkilö
 työntekijä
 muu

Yrityksenne/ organisaationne toimiala (valitkaa toimiala alasvetovalikosta)

A Maatalous, metsätalous ja kalatalous

Henkilöstömäärä

- 1-4
 5-9
 10-19
 20-49
 50-99
 100-249
 250-499
 500-

Mihin seuraavista Mikkelin kärkitoimialoista yrityksenne/organisaationne toiminta ensisijaisesti liittyy?

- Ympäristöturvallisuus
 Bioenergia
 Sähköinen arkistointi, asiointi ja digitointi
 Matkailu
 Palveluliiketoiminta
 Ei mihinkään edellä mainituista

Yrityksenne/organisaationne kotipaikka

- Mikkelä
 Muu, mikä?

Kiitämme vastauksistanne!

<-- Edellinen Lähetä





Mikkelin kaupungin elinkeinostrategia 2011–2015



Modernin
palvelun
kasvukeskus
Saimaan rannalla

Mikkelin kaupungin elinvoima- ja kilpailukykystrategia

1. Johdanto

Mikkeli – modernin palvelun kasvukeskus Saimaan rannalla viitoittaa Mikkelin kehittämistä ja uudistumista. Strategia ilmentää halumme kasvaa, kehittyä ja uudistua modernina palvelun keskuksena Saimaan rannalla. Kaupunkistrategian ja elinkeinostrategian visio on sama.

Tarvitsemme elinkeinostrategiaa viitoittamaan Mikkelin elinkeinoelämän ja –ympäristön kehittymistä. Horisontin on oltava yhtä valtuustokautta pidemmällä. Elinkeinostrategia on keskeinen kaupungin johtamisen väline. Se syventää ja tarkentaa soveltuvin osin kaupunkistrategiaa. Elinkeinostrategialla ohjaamme haluttuun, yhteisesti valittuun suuntaan kaupungin elinkeinopolitiikkaa. Tunnistamme siinä ne keinot, joilla haluttuun suuntaan on mahdollista päästä. Elinkeinostrategiassa tehdään valintoja. Tuloksiin ja vaikuttavuuteen pääsemiseksi on välttämätöntä, että kaupungin elinkeinopolitiittiset linjaukset ovat riittävästi linjassa seudun ja maakunnan kehittämislinjauksien kanssa.

Mikkelin kaupungin elinkeinopolitiikan perustehtävänä on auttaa yrityksiä menestymään. Yhteistyössä elinkeinopolitiikan eri toimijoiden kanssa haluamme luoda erinomaiset olosuhteet yritysten kansalliselle ja kansainväliselle kilpailukyvyllä sekä mahdollistaa työllisyyden, laadukkaat palvelut ja kaupungin elinvoimaisuuden.

Kaupungin elinkeinopolitiikan toteuttajat

Mikkelin kaupungin elinkeinopolitiikan toteutuksessa kaupungin vastuulla on erityisesti huolehtia yleisestä elinkeinopolitiikasta eli maankäytöstä, toimitiloista ja tonteista. Kaupunki ohjaa omalla toiminnallaan myös kohdennettua ja kokeilevaa elinkeinopolitiikkaa, muun muassa suuntaamalla tukea kärkialueille sekä uusien kilpailukykytekijöiden tunnistamiseen ja löytämiseen tähtäävälle toiminnalle.

Käytännössä Mikkelin kaupungin elinkeinoelämän kehittämisen operatiivisista tehtävistä Mikkelin kaupunkikonsernissa vastaavat siihen kuuluvat keskeiset kehittämisorganisaatiot Miset Oy ja Miktech Oy. Lisäksi tärkeitä elinkeinoympäristön kehittämiseen vaikuttavia tahoja ja kumppaneita ovat yliopistokeskus, Mikkelin ammattikorkeakoulu, Etelä-Savon ammattiopisto, yrittäjäjärjestöt ja Kauppakamari, maakuntaliitto ja Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (ELY).

Mikkelin seudun elinkeinoyhtiö Miset Oy on Mikkelin seudun seitsemän kunnan omistama seudullinen elinkeinoyhtiö, joka toimii yrittäjien, omistajien sekä muiden päättäjien tavoitteiden seudullisena kokoajana. Yhtiön palveluilla ja kehittämistyöllä pyritään parantamaan Mikkelin seudun yritysten kilpailukykyä niin kotimaisilla kuin ulkomaisillakin markkinoilla. Miset Oy:n perustehtävänä on auttaa yrityksiä esimerkiksi toimitila- tai työvoimakysymyksissä sekä tehostaa yritysten liiketoimintaa.



Mikkelin kaupungin elinvoima- ja kilpailukykystrategia

Mikkelin teknologiakeskus Miktech Oy edistää Mikkelin seudun tutkimustoiminnan ja elinkeinoelämän toimintaedellytyksiä keskittyen uuden teknologian synnyttämiseen ja käyttöönottoon sekä teknologiayhtiöiden liiketoiminnan kehittämiseen. Miktech Oy edistää innovatiivisten yritysten kasvua, kehitystä ja kilpailukykyä, sekä tukee koko alueen innovaatio- ja osaamisympäristön kehittämistä.



Kuvio 1. Elinkeinopolitiikan toteuttajat ja Misetin ja Miktechin nykyiset tehtävät ja työnjako.



2. Mikkelin elinkeinoympäristö muutoksissa

Yritysten toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa. Se merkitsee yrittäjille, yrityksille ja yrityksiä kehittäville organisaatioille monia haasteita mutta avaa myös uusia mahdollisuuksia. Mikkelin kaupungin elinkeinostrategian perustehtävä on kyetä vastaamaan niihin haasteisiin, joita kaupungilla on elinkeinoelämänsä kehittämisessä.

- Mikkelä on yhteisöllinen. Suomi *ikääntyy* vauhdilla, niin Mikkelissäkin. Täällä kuitenkin ikääntyvät, lapsiperheet ja nuoret kohtaavat turvallisessa ja hyvien palveluiden kaupunkiympäristössä. Mikkelistä on muodostunut mielenkiintoinen ja vetovoimainen asuinpaikka erityisesti nuorille ja lapsiperheille. Uusia hyvinvointipalveluihin liittyviä toimintamalleja ja palveluita voidaan kehittää joustavasti ja ennakkoluulottomasti – yrityksiä, kaupunkia ja asukkaita hyödyttäen.
- Mikkelissä menestytään. *Talouden suunta* on jatkuvasti positiivinen valtakunnallisista talouden taantumista välittämättä.
- Mikkelä on *osaamisen kaupunki*. Täällä on vahvasti kehittyvä, monialainen yliopistokeskus, vetovoimainen ammattikorkeakoulu ja dynaamiset toisen asteen oppilaitokset. Jatko- ja täydennyskoulutusmahdollisuudet ovat poikkeuksellisen hyvät.
- Mikkelä on *pk-yritysten menestyksen keidas*. Täällä palveluyritysten rooli on keskeinen ja Mikkelissä erityisesti kaupan alalla kehitys- ja investointivauhti on kova.
- Mikkelä on mukana *globaalissa kehityksessä*. Suomen moderneimmat yrityspalvelut mahdollistavat yritysten pääsyn globaaleihin arvo- ja tuotantoketjuihin.
- Mikkelä on *vihreä menestyjä*. Ympäristötietoiset kuluttajat juurruttavat vihreitä arvoja ja yritysten taloudellinen menestys rakentuu myös niiden pohjalle. Vireällä maaseudulla ja sen elinkeinoilla luodaan elinvoimaa ja kilpailukykyä houkuttellen matkailijoita, vierailijoita ja pysyviä asukkaita Mikkeläin.

3. Mikkelin osaamisen kärjet kilpailukykytekijöinä

Mikkelillä on monia vahvuuksia elinkeino- ja osaamisympäristössään. Haluamme strategiassa korostaa eritoten niitä osaamisen kärkiä, joilla Mikkelin on mahdollista erottautua muista kaupungeista ja alueista. Kyse on Mikkelin kilpailukykytekijöistä.

Osaamisen kärjet koskevat niin yritystoimintaa, tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaa kuin yritysten kehittymistä vauhdittavaa julkistakin



toimintaa. Tavoitteenamme on että Mikkelin kilpailukyky nojaa erityisesti ympäristö- ja energiaosaamiseen, sähköiseen arkistointiin, turvallisuusosaamiseen sekä palveluihin ja palveluosaamiseen.



4. Mikkelin elinkeinopolitiikan missio, visio ja strategiset linjaukset

Mikkelin kaupungin elinkeinopolitiikan tehtävänä on auttaa yrityksiä menestymään.

Yhteistyössä ja verkostoituneena yrittäjien ja yritysten, koulutus- ja innovaatiopalveluja sekä yrityskehityspalveluja tuottavien organisaatioiden ja rahoituslaitosten kanssa kaupunki luo erinomaiset olosuhteet yritysten kansalliselle ja kansainväliselle kilpailukyvyille. Elinkeinopolitiikallaan kaupunki mahdollistaa työllisyyden, laadukkaat palvelut ja kaupungin elinvoimaisuuden.

Mikkelin kaupungin elinkeinopolitiikan visio vuoteen 2020:

”Mikkeli- Modernin palvelun kasvukeskus Saimaan rannalla!”

Mikkelissä on modernein yritysten kehitys- ja palvelujärjestelmä.

Maankäyttö ja kaavoitus toimivat notkeasti.

Mikkeli on kärkialoistaan tunnettu. Mikkeli on edelläkävijä turvallisuudessa sekä ympäristö- ja energiataloudellisissa ratkaisuisa. Kaupunki on kansakunnan arkistoinnin ja sähköisen muistin päämaja.

Mikkelin kiinnostava keskusta houkuttelee yrityksiä ja asukkaita.

Palveluista, palvelukulttuurista ja luonnosta Mikkeli saa vetovoimaa ja kasvua.





Strategiset linjaukset:

1. Modernein yritysten kehitys- ja palvelujärjestelmä.
2. Notkea kaavoitus ja maankäyttö.
3. Kärkialoistaan tunnettu.
4. Kiinnostava keskusta.
5. Palvelut, palvelukulttuuri ja luonto vetovoiman ja kasvun lähteinä.

Kuvio 2. Mikkelin elinkeinostrategia.



Modernein yritysten kehitys- ja palvelujärjestelmä

Suomen asiakaslähtöisin ja modernein yritysten kehitys- ja palvelujärjestelmä nostaa osaamisen kärkialat kansalliselle ja kansainväliselle huipputasolle. Yrityspalvelut syntyvät verkostossa osaamista yhdistäen. Elävät yritykset sitten millaisia murroskohtia tahansa kasvunsa ja kehityksensä vaiheissa, pystymme kanavoimaan menestyksen mahdollistavan palvelukirjon. Juuri tuohon hetkeen ja juuri tuolle yritykselle. Sitä on yrityslähtöisyys.

Notkea kaavoitus ja maankäyttö

Yritysten tarpeisiin reagoidaan tehokkaasti ja tuloksellisesti. Se on selvää. Mutta notkeus ja yrityslähtöisyys on paljon muutakin: maakäytössä ja kaavoituksessa ote on ennakoiva. Katse kaukana tulevaisuudessa luodaan yrityksille menestyksen mahdollisuuksia. Katse juurissa ja arvoissa säilytetään ja vahvistetaan ainutlaatuisia ympäristön ja menestyvän yritystoiminnan kohtaamista. Yrityslähtöisyydessä rakennetaan yhdessä yritysten kanssa maankäyttöä ennakoivasti.

Kärkialoistaan tunnettu

Mikkeli on ympäristö- ja energiataloudellisten ratkaisujen edelläkävijä ja määrätietoinen kehittäjä. Ilmastonmuutoksen hillintä, valtioiden päästövähennystavoitteet, kustannustehokkuuden vaatimukset, kuluttajien vihreän tietoisuuden leviäminen sekä Mikkelin metsät ja puhdas luonto tarjoavat mahdollisuuksia yritysten menestykselle.

Mikkeli panostaa turvallisuuteen, ja turvallisuusosaamiseen ja innovointiin. Kaupungissa yhdistetään kiinnostavalla tavalla perinteinen turvallisuusliiketoiminta uusiin mahdollisuuksiin, Suomen turvallisimmassa ympäristössä.

Kansakunnan arkistoinnin ja sähköisen muistin päämaja on Mikkelissä. Paluu menneisyyteen ja juurille tapahtuu täällä. Pala jokaisen suomalaisen historiaa on varmassa tallessa huippuluokan osaamisella ja teknologialla tallennettua.

Kiinnostava keskusta

Mikkelin keskusta tunnetaan elävyydestään ja Suomen ripeimmistä kasvu vauhdistaan. Se on rakentunut niin kuin kaupunkikeskustojen on keskiajalta lähtien kuulunutkin: toimivan torin ympärille ovat sijoittuneet monipuoliset palvelut ja kaupunkiasuminen. Mikkelin keskusta imee puoleensa – kaukaa mailta ja kaukomailla. Niin palveluiden käyttäjiä kuin menestyshakuisia yrittäjiä.



Palvelut, palvelukulttuuri ja luonto vetovoiman ja kasvun lähteinä

Palveluista, palvelukulttuurista, luonnosta ja kulttuuriperinnöstä Mikkelissä saa vetovoimaa ja kasvua.

Mikkeli on palveluistaan ja palvelukulttuuristaan tunnettu. Palvelut ja mutkaton palveluasenne läpileikkaavat kaikki toimialat ja koko kulttuurin. Mikkelissä hyvin palvelluiksi tulevat niin yritykset, vierailijat kuin asukkaatkin. Palvelusektori kehittyy ja uudistuu asiakkaita entistä paremmin palvellen. Rikkaasta kulttuuriperinnöstä, maaseutumaisuuden ja kaupunkimaisuuden mielenkiintoisesta yhdistelmästä ja monimuotoisuudesta voidaan ammentaa moneen: hyvään mainekuvaan, matkailuun, markkinointiin ja yritysten menestymiseen.

Mikkeli on puhdas. Vahvaa taloutta rakentaneet julkinen sektori ja yritykset ovat vaalineet luontoarvoja maan moderneimpia palveluita kehittäessään niin, että nyt ne ovat yhdessä mutkattomasti saavutettavissa. Luonto-arvot ovat läsnä matkailijalle vapaa-ajan elämyksissä, asukkaille ja yrittäjille - jokaisessa arkipäivässä.

Mikkeli on vahva maaseutukaupunki, jonka nykyaikaiset, toimivat maa- ja metsätilat, monipuoliset liitännäiselinkeinot, matkailu ja energian tuotanto tuovat oman lisänsä kaupungin menestymiseen ja maaseudun asuttuna pysymiseen.



Visio: Modernin palvelun kasvukeskus Saimaan rannalla

TAULUKKO 4. Visio kuvaa hyvin Mikkelin kaupungin tulevaisuutta

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	2	1,4	1,5
Jokseenkin eri mieltä	21	15,1	15,3
Jokseenkin samaa mieltä	93	66,9	67,9
Täysin samaa mieltä	16	11,5	11,7
En osaa sanoa	5	3,6	3,6
Vastanneita	137	98,6	100,0
Ei vastausta	2	1,4	
Kaikki yhteensä	139	100,0	

TAULUKKO 5. Visio on saavutettavissa

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	1	,7	,7
Jokseenkin eri mieltä	20	14,4	14,8
Jokseenkin samaa mieltä	80	57,6	59,3
Täysin samaa mieltä	30	21,6	22,2
En osaa sanoa	4	2,9	3,0
Vastanneita	135	97,1	100,0
Ei vastausta	4	2,9	
Kaikki yhteensä	139	100,0	

TAULUKKO 6. Visio on konkreettinen

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	2	1,4	1,5
Jokseenkin eri mieltä	34	24,5	25,0
Jokseenkin samaa mieltä	75	54,0	55,1
Täysin samaa mieltä	20	14,4	14,7
En osaa sanoa	5	3,6	3,7
Vastanneita	136	97,8	100,0
Ei vastausta	3	2,2	
Kaikki yhteensä	139	139	100,0

Modernein yritysten kehitys- ja palvelujärjestelmä

TAULUKKO 7. Linjaus vaikuttaa myönteisesti yritykseni/organisaationi kehittymiseen

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	6	4,3	4,3
Jokseenkin eri mieltä	28	20,1	20,1
Jokseenkin samaa mieltä	57	41,0	41,0
Täysin samaa mieltä	23	16,5	16,5
En osaa sanoa	25	18,0	18,0
Kaikki yhteensä	139	100,0	100,0

TAULUKKO 8. Tällä linjauksella on myönteistä vaikutusta alueen kehittymiseen

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Jokseenkin eri mieltä	6	4,3	4,4
Jokseenkin samaa mieltä	72	51,8	52,6
Täysin samaa mieltä	47	33,8	34,3
En osaa sanoa	12	8,6	8,8
Vastanneita	137	98,6	100,0
Ei vastausta	2	1,4	
Kaikki yhteensä	139	100,0	

TAULUKKO 9. Tämä sopii hyvin Mikkelin kaupungin tavoitteeksi

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	1	,7	,7
Jokseenkin eri mieltä	11	7,9	8,0
Jokseenkin samaa mieltä	64	46,0	46,4
Täysin samaa mieltä	52	37,4	37,7
En osaa sanoa	10	7,2	7,2
Vastanneita	138	99,3	100,0
Ei vastausta	1	,7	
Kaikki yhteensä	139	100,0	

Notkea maankäyttö ja kaavoitus

TAULUKKO 10. Linjaus vaikuttaa myönteisesti yritykseni/organisaationi kehittämiseen

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	7	5,0	5,0
Jokseenkin eri mieltä	21	15,1	15,1
Jokseenkin samaa mieltä	54	38,8	38,8
Täysin samaa mieltä	24	17,3	17,3
En osaa sanoa	33	23,7	23,7
Kaikki yhteensä	139	100,0	100,0

TAULUKKO 11. Tällä linjauksella on myönteistä vaikutusta alueen kehittämiseen

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	2	1,4	1,5
Jokseenkin eri mieltä	8	5,8	5,9
Jokseenkin samaa mieltä	65	46,8	47,8
Täysin samaa mieltä	48	34,5	35,3
En osaa sanoa	13	9,4	9,6
Vastanneita	136	97,8	100,0
Ei vastausta	3	2,2	
Kaikki yhteensä	139	100,0	

TAULUKKO 12. Tämä sopii Mikkelin kaupungin tavoitteeksi

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	2	1,4	1,4
Jokseenkin eri mieltä	5	3,6	3,6
Jokseenkin samaa mieltä	67	48,2	48,6
Täysin samaa mieltä	55	39,6	39,9
En osaa sanoa	9	6,5	6,5
Vastanneita	138	99,3	100,0
Ei vastausta	1	,7	
Kaikki yhteensä	139	100,0	

Mikkeli on kärkialoistaan tunnettu**TAULUKKO 13. Linjaus vaikuttaa myönteisesti yritykseni/organisaationi kehittämiseen**

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	4	2,9	2,9
Jokseenkin eri mieltä	9	6,5	6,5
Jokseenkin samaa mieltä	76	54,7	55,1
Täysin samaa mieltä	25	18,0	18,1
En osaa sanoa	24	17,3	17,4
Vastanneita	138	99,3	100,0
Ei vastausta	1	,7	
Kaikki yhteensä	139	100,0	

TAULUKKO 14. Tällä linjauksella on myönteistä vaikutusta alueen kehittämiseen

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	2	1,4	1,5
Jokseenkin eri mieltä	3	2,2	2,2
Jokseenkin samaa mieltä	77	55,4	56,2
Täysin samaa mieltä	49	35,3	35,8
En osaa sanoa	6	4,3	4,4
Vastanneita	137	98,6	100,0
Ei vastausta	2	1,4	
Kaikki yhteensä	139	100,0	

TAULUKKO 15. Tämä sopii hyvin Mikkelin kaupungin tavoitteeksi

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	2	1,4	1,5
Jokseenkin eri mieltä	5	3,6	3,7
Jokseenkin samaa mieltä	56	40,3	41,2
Täysin samaa mieltä	64	46,0	47,1
En osaa sanoa	9	6,5	6,6
Vastanneita	136	97,8	100,0
Ei vastausta	3	2,2	
Kaikki yhteensä	139	100,0	

Kiinnostava keskusta houkuttelee yrityksiä ja asukkaita**TAULUKKO 16. Linjaus vaikuttaa myönteisesti yritykseni/organisaationi kehittymiseen**

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	4	2,9	2,9
Jokseenkin eri mieltä	16	11,5	11,7
Jokseenkin samaa mieltä	53	38,1	38,7
Täysin samaa mieltä	46	33,1	33,6
En osaa sanoa	18	12,9	13,1
Vastanneita	137	98,6	100,0
Ei vastausta	2	1,4	
Kaikki yhteensä	139	100,0	

TAULUKKO 17. Tällä linjauksella on myönteistä vaikutusta alueen kehittämiseen

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	2	1,4	1,5
Jokseenkin eri mieltä	7	5,0	5,1
Jokseenkin samaa mieltä	44	31,7	32,1
Täysin samaa mieltä	81	58,3	59,1
En osaa sanoa	3	2,2	2,2
Vastanneita	137	98,6	100,0
Ei vastausta	2	1,4	
Kaikki yhteensä	139	100,0	

TAULUKKO 18. Tämä sopii hyvin Mikkelin kaupungin tavoitteeksi

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	4	2,9	2,9
Jokseenkin eri mieltä	7	5,0	5,1
Jokseenkin samaa mieltä	45	32,4	32,8
Täysin samaa mieltä	78	56,1	56,9
En osaa sanoa	3	2,2	2,2
Vastanneita	137	98,6	100,0
Ei vastausta	2	1,4	
Kaikki yhteensä	139	100,0	

Palvelut, palvelukulttuuri ja luonto vetovoiman ja kasvun lähteinä

TAULUKKO 19. Tämä vaikuttaa myönteisesti yritykseni/organisaationi kehittämiseen

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	3	2,2	2,2
Jokseenkin eri mieltä	17	12,2	12,2
Jokseenkin samaa mieltä	58	41,7	41,7
Täysin samaa mieltä	39	28,1	28,1
En osaa sanoa	22	15,8	15,8
Kaikki yhteensä	139	100,0	100,0

TAULUKKO 20. Tällä linjauksella on myönteistä vaikutusta alueen kehittämiseen

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	2	1,4	1,4
Jokseenkin eri mieltä	11	7,9	8,0
Jokseenkin samaa mieltä	57	41,0	41,3
Täysin samaa mieltä	60	43,2	43,5
En osaa sanoa	8	5,8	5,8
Vastanneita	138	99,3	100,0
Ei vastausta	1	,7	
Kaikki yhteensä	139	100,0	

TAULUKKO 21. Tämä sopii hyvin Mikkelin kaupungin tavoitteeksi

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	3	2,2	2,2
Jokseenkin eri mieltä	8	5,8	5,8
Jokseenkin samaa mieltä	48	34,5	34,8
Täysin samaa mieltä	70	50,4	50,7
En osaa sanoa	9	6,5	6,5
Vastanneita	138	99,3	100,0
Ei vastausta	1	,7	
Kaikki yhteensä	139	100,0	

Taustatiedot

TAULUKKO 22. Vastaajan sukupuoli

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Mies	34	24,5	24,5
Nainen	105	75,5	75,5
Vastanneita	139	100,0	100,0

TAULUKKO 23. Vastaajan asema yrityksessä/organisaatiossa

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Ylempi toimihenkilö	30	21,6	21,6
Alempi toimihenkilö	34	24,5	24,5
Työntekijä	73	52,5	52,5
Muu	2	1,4	1,4
Vastanneita	139	100,0	100,0

TAULUKKO 24. Vastaajan yrityksen/organisaation henkilöstömäärä

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
1-4	6	4,3	4,7
5-9	13	9,4	10,2
10-19	20	14,4	15,7
20-49	25	18,0	19,7
50-99	14	10,1	11,0
100-249	15	10,8	11,8
250-499	8	5,8	6,3
500-	26	18,7	20,5
Vastanneita	127	91,4	100,0
Ei vastausta	12	8,6	
Kaikki yhteensä	139	100,0	

TAULUKKO 25. Vastajaan yrityksen/organisaation kotipaikka

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Mikkeli	129	92,8	96,3
Muu	5	3,6	3,7
Vastanneita	134	96,4	100,0
Ei vastausta	5	3,6	
Kaikki yhteensä	139	100,0	

TAULUKKO 26. Vastajaan yrityksen/organisaation kotipaikka, jos muu kuin Mikkeli

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Vastanneita	136	97,8	97,8
Kangasniemi	1	,7	,7
Puumala	1	,7	,7
Ristiina	1	,7	,7
Kaikki yhteensä	139	100,0	100,0

TAULUKKO 27. Kärkitoimiala, johon vastajaan yrityksen/organisaation toiminta ensisijaisesti liittyy

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Ympäristöturvallisuus	5	3,6	3,8
Bioenergia	1	,7	,8
Sähköinen arkistointi, asiointi ja digitointi	4	2,9	3,1
Palveluliiketoiminta	37	26,6	28,2
Ei mihinkään edellä mainituista	84	60,4	64,1
Vastanneita	131	94,2	100,0
Ei vastausta	8	5,8	
Kaikki yhteensä	139	100,0	

TAULUKKO 28. Vastaajan yrityksen/organisaation toimiala

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Maatalous, metsätalous ja kalatalous	12	8,6	8,6
Vesihuolto, viemäri- ja jätevesihuolto, jätehuolto ja muu ympäristön puhtaanapito	3	2,2	2,2
Rakentaminen	1	,7	,7
Majoitus- ja ravitsemustoiminta	2	1,4	1,4
Kiinteistöalan toiminta	1	,7	,7
Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta	4	2,9	2,9
Hallinto- ja tukipalvelutoiminta	10	7,2	7,2
Julkinen hallinto ja maanpuolustus;; pakollinen sosiaalivakuutus	9	6,5	6,5
Koulutus	12	8,6	8,6
Terveys- ja sosiaalipalvelut	67	48,2	48,2
Taiteet, viihde ja virkistys	4	2,9	2,9
Muu palveluliiketoiminta	10	7,2	7,2
Toimiala tuntematon	4	2,9	2,9
Kaikki yhteensä	139	100,0	100,0