

**Jukka Saarela**

## **ELINKEINOPALVELUT 2030**

**Kunnalliset elinkeinopalvelut tulevaisuudessa**

**Opinnäytetyö YAMK**

**CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU**

**Teknologiaosaamisen johtaminen YAMK-koulutus**

**Toukokuu 2022**



## TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

<b>Centria-ammattikorkeakoulu</b>	<b>Aika</b> Toukokuu 2022	<b>Tekijä/tekijät</b> Jukka Saarela
<b>Koulutus</b> Teknologiaosaamisen johtaminen YAMK		<input type="checkbox"/> AMK <input checked="" type="checkbox"/> YAMK
<b>Työn nimi</b> ELINKEINOPALVELUT 2030. Kunnalliset elinkeinopalvelut tulevaisuudessa		
<b>Työn ohjaaja</b> Kaija Arhio	<b>Sivumäärä</b> 34	
<b>Työelämäohjaaja</b> Maria Sorvisto		
<p>Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Ylivieskan kaupunki. Opinnäyte työ tehtiin osana elinkeinopalveluiden kehittämistä.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kerätä tietoa eri toimijoilta siitä, millainen olisi heidän tai heidän organisaationsa ihanteellinen elinkeinopalvelu 2030. Samalla selvitettiin, millaisia palveluita tai osaamista he kokivat tarpeelliseksi tulevaisuuden elinkeinopalveluissa.</p> <p>Työn tietoperustassa käytiin läpi yleisesti nykyisiä elinkeinopalveluiden nykyisiä toimintamalleja, periaatteita sekä elinvoimaan liittyviä tehtäviä. Tärkeitä tutkimisen kohteita olivat yritysten vastuullinen toimintaympäristö sekä hyvä kunnan hallinnollinen toimintatapa.</p> <p>Opinnäytetyön varsinaisessa tutkimusosuudessa tehtiin kvalitatiivinen haastattelu, johon osallistui 29 henkilöä. Henkilöt edustivat laajasti yritystoimintaan liittyviä organisaatioita. Haastattelut toteutettiin Teams -ohjelmistolla. Haastattelut analysoitiin ja niistä tehtiin yhteenveto, jonka perusteella luotiin tärkeimmät kehittämiskohteet tulevaisuuden elinkeinopalveluille.</p> <p>Haastatteluiden perusteella ilmeni, että on löydettävissä kuusi erillistä kokonaisuutta, joiden perusteella elinkeinopalveluita voidaan kehittää. Nämä ovat yhden luukun toimintamalli, nuorten huomioonottaminen, digitaalisuus, alueellisuus, laatukriteerit sekä yhteisöllisyys.</p> <p>Kerätyn haastatteluaineiston perusteella luotiin skenaariomalli, jossa otetaan kantaa elinkeinopalveluiden tulevaisuuden mahdollisuuksista.</p>		

<b>Asiasanat</b> Alueellisuus, Digitaalisuus, Elinkeinopalvelut, Elinvoima, Laatukriteerit, Nuorten huomioonottaminen, Skenaario, Yhden luukun toimintamalli, Yhteisöllisyys
---

**ABSTRACT**

<b>Centria University of Applied Sciences</b>	<b>Date</b> May 2022	<b>Author</b> Jukka Saarela
<b>Degree programme</b> Master's degree programme in Technology Administration		
<b>Name of thesis</b> COMMONITY BUSINESS SERVICES 2030. Community business services in the future.		
<b>Centria supervisor</b> Kaija Arhio	<b>Pages</b> 34	
<b>Instructor representing commissioning institution or company</b> Maria Sorvisto		
<p>The client of the thesis was the city of Ylivieska. The thesis was done as part of the development of business services.</p> <p>The aim of this thesis was to gather information from different actors about what the ideal business service would be for them or their organization in 2030. At the same time, it was studied what kinds of services or expertise they felt were necessary in the business services of the future.</p> <p>The knowledge base of the work generally reviewed the current operating models, principles and vitality-related tasks of business services. Important areas of research were the responsible operating environment of companies and good administrative practice in the municipality.</p> <p>In the actual research part of the thesis, a qualitative interviews was conducted, in which 29 people participated. The individuals represented a wide range of business-related organizations. The interviews was conducted with Teams -software. The interviews were analyzed and summarized, on the basis of which the main areas for development for future business services were created.</p> <p>The interviews revealed that six separate entities can be found on the basis of which business services can be developed. These are the one-stop shop, youth inclusion, digitalisation, territoriality, quality criteria and community spirit.</p> <p>Based on the collected interview material, a scenario model was created in which a position is taken on the future possibilities of business services.</p>		

<p><b>Key words</b> Business services, Community, Digitalisation, One-stop shop, Quality criteria, Regionalism, Scenario, Taking into account young people, Vitality</p>
--

## **KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY**

### **EU**

Euroopan Unioni

### **ELY-keskus**

Elinkeino-, liikenne- sekä ympäristökeskukset

### **TE-Palvelut**

Työ- ja elinkeinopalvelut

### **Business Finland**

Kansainvälistymis- ja rahoituspalvelut

**TIIVISTELMÄ**  
**ABSTRACT**  
**KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY**  
**SISÄLLYS**

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>1</b>
<b>2 ELINKEINOPALVELUT .....</b>	<b>4</b>
2.1 Nykytila .....	4
2.2 Tulevaisuuden näkymät.....	6
2.3 Organisointi ja resurssit .....	7
2.4 Elinkeinopalvelujen rooli.....	8
2.5 Elinkeinopalveluiden toteuttaminen ja yhteistyö.....	8
2.6 Elinkeinopalvelut ja asiakaskokemus .....	9
<b>3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....</b>	<b>11</b>
3.1 Kvalitatiivinen tutkimus .....	11
3.2 Tutkimusmenetelmä .....	12
3.3 Tutkimuskysymykset .....	12
3.4 Tutkimusongelmat .....	13
3.5 Aineiston keruu .....	13
3.6 Tulosten hyödyntäminen ja kehittämisprosessin eteneminen.....	14
3.7 Aineiston analyysi.....	14
3.8 Luotettavuuden arviointi.....	14
<b>4 TUTKIMUSTULOKSET .....</b>	<b>16</b>
4.1 Vastaajien toiveet kehitettävistä pääteemoista.....	16
4.2 Vastaajien toiveet kehitettävistä asioista .....	17
4.2.1 Kiinteä ja jatkuva oppilaitosyhteistyö.....	17
4.2.2 Verkostojen luominen.....	17
4.2.3 Yhden henkilön/luokun -periaate.....	18
4.2.4 Yhteisöllisyys .....	18
4.2.5 Sosiaalisen median yhteisöt .....	18
4.2.6 Asiantuntijoiden erikoistuminen .....	19
4.2.7 Alueellinen laajempi yhteistyö .....	19
4.2.8 Digitaaliset palvelut.....	19
4.2.9 Työllistämispalvelut saman katon alla .....	20
4.2.10 Laatuksiteerit.....	20
4.2.11 Kansainvälisyys sekä kasvu .....	21
4.2.12 Yrityshautomot .....	21
4.2.13 Nimi.....	21
4.3 Tutkimuksen johtopäätökset.....	22
4.4 Skenaariotutkimus haastatteluiden tuloksista .....	22
4.4.1 Tulevaisuuden tutkimuksen näkökulma.....	22
4.4.2 Skenaarioiden määrittelyä .....	23
4.4.3 Skenaario, yhteenveto ja johtopäätökset .....	23
<b>5 ELINKEINOPALVELUT 2030.....</b>	<b>25</b>
5.1 Tulevaisuuden elinkeinopalvelujen painopisteet.....	26
5.2 Elinkeinopalvelujen tulevaisuuden rooli.....	28

5.3 Elinkeinopalvelujen toteuttaminen ja yhteistyö.....	28
5.4 Puuttuvat palvelut ja uudet avaukset.....	29
<b>6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....</b>	<b>30</b>
6.1 Jatkotoimenpiteet.....	32
6.2 Jatkotutkimusehdotukset .....	33
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>34</b>
<b>KUVAT</b>	
KUVA 1: Kunnan elinvoiman kolme osa-alueetta. (Paananen, Haveri & Airaksinen 2014, 13.) .....	6
KUVA 2: Organisaation strategia, tavoitteet ja tahtotila. (Fischer & Vainio 2014, 118.).....	9
KUVA 3: Kehittämiskohteet.....	16
KUVA 4: Skenaario toiminnoista .....	24
KUVA 5: Elinkeinopalveluiden kuusi kehittämiskohdetta.....	26
<b>TAULUKOT</b>	
TAULUKKO 1. Vastaajien jakauma .....	11

## 1 JOHDANTO

Suomessa elinkeinopalvelut on hoidettu joko kuntien sisäisinä toimintoina tai kuntaomisteisten yhtiöiden toimesta. Alueelliseen kehittämisen tarpeeseen on syntynyt kehittämisorganisaatioita, joissa yhteisenä tavoitteena on koko alueen kehittäminen. Erilaisten EU-rahoitusten myötä maakunnittain rahoitusinstrumenttien käyttöä hallinnoivat maakuntien liitot. TE-Palvelut sekä ELY-keskukset palvelevat yrityksiä niin työllistämisen- kuin rahoitusasioissa. Kansainvälistymiseen sekä voimakkaaseen kasvuun voivat yritykset hakea tukea Business Finland -palveluista. Kokonaisuudesta on muodostunut aikojen saatossa monimutkainen ja yrityksille sekä yrittäjille vieras konsepti.

Yritystoiminnan kasvu pitäisi olla kunnan intressinä jo siitä yksinkertaisesta syystä, että elinkeinotoiminnan menestyminen antaa kunnalle paremmat resurssit ja mahdollisuudet toteuttaa muita tavoitteitaan asukkaiden hyvinvoinnin kehittämiseksi. Tämän vuoksi olisi oletettavaa, että kunnan päätöksenteossa ja hallinto-organisaation toiminnassa yritystoiminnan edellytykset otettaisiin mahdollisimman hyvin huomioon. Tällöin kuntakohtaiset erot yritysten näkemyksissä oman sijaintikuntansa yritysilmapiirissä olisivat todennäköisesti pieniä. (Heinonen 2013, 11.)

Yrittäjille ja yrittäjäksi aikoville palveluissa on oltava monia tasoja. Tarvitaan elinkeinotoimijoiden, tilitoimistojen, vakuutusyhtiöiden ja pankkien antamaa lähineuvontaa, erikoistunutta perusneuvontaa, asiantuntijapalveluita ja liiketoiminnan kehittämispalveluita sekä tapauskohtaisesti myös erikoisasiantuntijapalveluita. Monipuoliset rahoituspalvelut liittyvät myös olennaisesti yrittäjyyden ja yritystoiminnan kehittämiseen. (Tall, Petäjä, Varamäki & Sorama 2016, 10.)

Yrittäjien näkökulmasta kunnilla on merkittävä vastuu alueellisen yritys ympäristön rakentumisesta. Yhteiskunnan näkökulmasta katsoen kuntien vastuulla on ylläpitää mahdollisimman hyvä hallinnollinen toimintaympäristö, joka edistää yritysten toiminta- ja kasvuedellytyksiä. Yritystoiminnan kehittäminen olisi otettava selkeämmin tavoitteeksi kunnan toiminnassa. Kokonaisuudessa on siis kyse päätöksenteon ja toiminnan asenteiden muuttamisesta. (Tall ym. 2016, 17.)

Kunnallinen elinkeinopolitiikka luo varsinaisen taustaa kokonaisuudelle, jolla kunta luo edellytyksiä yritystoiminnalle sekä yrittäjyydelle. Kunnat päivittävät elinkeinopolitiikan vähintään neljän vuoden välein kunnan strategiaprosessin aikana. Kunnallisten toimijoiden sekä valtuutettujen sitoutuminen

yrittäjyyden edistämiseen omalla paikkakunnalla tai alueellisesti on erittäin tärkeää oikeanlaisen toimintaympäristön rakentumisen vuoksi.

Yritysilmapiirin muodostumisessa kunnan ylimmän päätöksentekotason yleistä asenneilmapiiriä voidaan pitää ratkaisevana tekijänä, mutta myös tietyillä rakenteellisilla asioilla on vaikutusta. Suurten kuntien ongelmana on päätöksenteon hitaus ja oikeiden kontaktien löytyminen kuntakoon kasvaessa. Pienillä kunnilla ongelmana on niiden vähäisempi kiinnostus yritystoiminnan kehittämiseen. Toinen rakenteellinen ongelma liittyy ympäröivään seutukuntaan. Suurempien kuntien kehittämisen voimavarat vievät usein huomion koko alueen kehittämisessä. (Heinonen 2013.)

Toisaalta viime vuosina huomio kaikissa maakunnissa on kohdistunut sote-ratkaisujen pohtimiseen. Huomattavasti vähemmälle, melkein olemattoman huomion kohteeksi on jäänyt kunnallisen elinkeinotoimien tulevaisuus. Sote-ratkaisujen jälkeen kuntiin on jäämässä huomattavasti vähemmän toimintoja ja niiden kehittämiseen tulee varautua ja ennakoida tulevaa. Entistä tärkeämpää on, että kunnissa ja maakunnissa on vireää yrittäjyyttä ja menestyviä yrityksiä. (Tall ym. 2016, 10.)

Julkisen sektorin palvelukehitys tarvitsee kipeästi käyttäjälähtöistä ajattelua. Tarvitaan uudenlaisia toimintamalleja ja palveluita, jotka tekevät nykyiset käytännöt tarpeettomiksi ja ratkaisevat asiakkaan ongelman paremmin. (Miettinen 2014, 109.)

Käyttäjien tarpeiden, kontekstin, käyttäytymisen ja motiivien ymmärtäminen tuo varmistusta kehittämisvalintoihin. On kustannustehokasta selvittää ennen hankintavaihetta, mikä on se asia, joka käyttäjän näkökulmasta parhaiten ja palvelutuottajan kannalta tehokkaimmin ratkaisee käyttäjän ongelman. (Miettinen 2014, 115.)

Kunnallisten elinkeinopalveluiden perustana oli 1975 syntynyt laki valtionavustuksesta elinkeinoasiamiehen palkkaamiseen (L 7.3.1975/159). Tämän lain tavoitteena oli, että elinkeinoasiamies hoitaa elinkeinojen edistämiseen liittyviä tehtäviä kunnissa. Myöhemmässä vaiheessa asetuksella määriteltiin myös varsinaiset tehtävät, jotka olivat yritysten neuvonta, tietojen välittäminen ja yhteistyön edistäminen viranomaisten, yhteisöjen ja yritysten kesken, kuntaa ja yrityksiä koskevan elinkeinotoimintaan liittyvän tietoaineiston kerääminen ja ylläpitäminen sekä muiden toimialaan liittyvien asioiden hoitaminen (A 4.4.1975/243). Tästä lain ja asetuksen säätämisestä on kulunut jo lähes viisikymmentä vuotta. (Tall ym. 2016, 9.)



Tämän lopputyön tarkoituksena oli haastatteluiden perusteella pohtia ja luoda skenaarioita tulevaisuuteen, ovatko kunnallisten elinkeinopalveluiden tehtävät edelleen relevantteja vai tulisiko kunnallisissa elinkeinopalveluissa muuttaa toimintamalleja ja mihin suuntaan.

Tutkimuksessa haastateltiin 29 keskeistä elinkeinopalveluiden sidosryhmiin kuuluvaa henkilöä. Haastattelut toteutettiin Teamsilla ja niistä koostettiin yhteenveto. Tämän perusteella luotiin skenaariotaulukko tulevaisuuden elinkeinopalveluille sekä johtopäätökset jatkokehittämiselle.

Haastateltaville annettiin noin viikko aikaa valmistautua haastatteluun. Ennakolta annetussa sähköpostitehtävässä jokaiselle annettiin tehtäväksi suunnitella täysin uusi elinkeinopalvelu, joka mahdollisimman hyvin palvelisi haasteltavaa itseään tai hänen organisaatiotaan. Yllättävää oli, että haastattelujen alussa useampi haastateltava ei ollut pystynyt valmistautumaan haastatteluun, koska ei tunnistanut sanaa elinkeinopalvelu tai ei tunnistanut sen sisältöä. Toisaalta tämä antoi myös erittäin hyvän lähtökohdan tulevaisuuden palvelun kehittämiseksi, koska edes palvelu tai sen nimi ei ollut tunnistettavissa.

Haastattelut sujuivat vallitsevasta pandemiatilanteesta huolimatta varsin myönteisesti ja ne saatiin pidettyä aikataulussa. Haastattelujen perusteella syntyi selkeä käsitys siitä, mitä osa-alueita on kehitettävä tulevaisuuden elinkeinopalveluissa. Haastatteluissa kävi myös ilmi muita kehitettäviä asioita elinkeinopalveluihin ja niiden kehittämisestä voi ottaa vastuun haastattelun tehnyt organisaatio itsessään. Selkeiksi kehittämisen kohteiksi nousivat kuusi keskeistä osa-aluetta: nuoret, laatu, nimi, digitaalisuus, yhteisöllisyys sekä alueellisuus.

## 2 ELINKEINOPALVELUT

Elinkeinopalvelujen taustalla on jokaisen kunnan elinkeinopolitiikka sekä kunnan oma strategia. Edellytyksiä elinkeinopalveluille luodaan kunnan kaavoituksella, kunnallistekniikalla sekä päätösten yritysvaikutusten arvioinnilla. Elinkeinopalveluilla tuetaan yritysten sekä yrittäjien toimintaa sekä toteutetaan yritys- ja yrittäjäryhmiä koskevia toimenpiteitä (Tall ym. 2016, 19). Toimintaan liittyvät vahvasti erilaiset koulutukset, selvitykset, kehittämishankkeet sekä tapahtumat.

Kunnan omassa strategiassa on usein yhtenä pääpainopisteenä elinkeinopalvelut sekä niiden toiminta. Kunnat pyrkivät strategiallaan luomaan yrityksille sekä yrittäjille mahdollisimman toimivat palvelut ja niiden kautta elinvoimaisen elinkeinoelämän. Yrityksille sijoittuminen tiettyyn kuntaan on usein monen osatekijän summa. Tähän vaikuttavat niin ulkoiset tekijät kuin yrityksen sisäiset tekijät sekä alueelliset ja ympäristötekijät (Heinonen 2013, 26). Entistä voimakkaammin ovat lisääntymässä myös tarpeet työvoiman hankintaan sekä kehittämiseen.

### 2.1 Nykytila

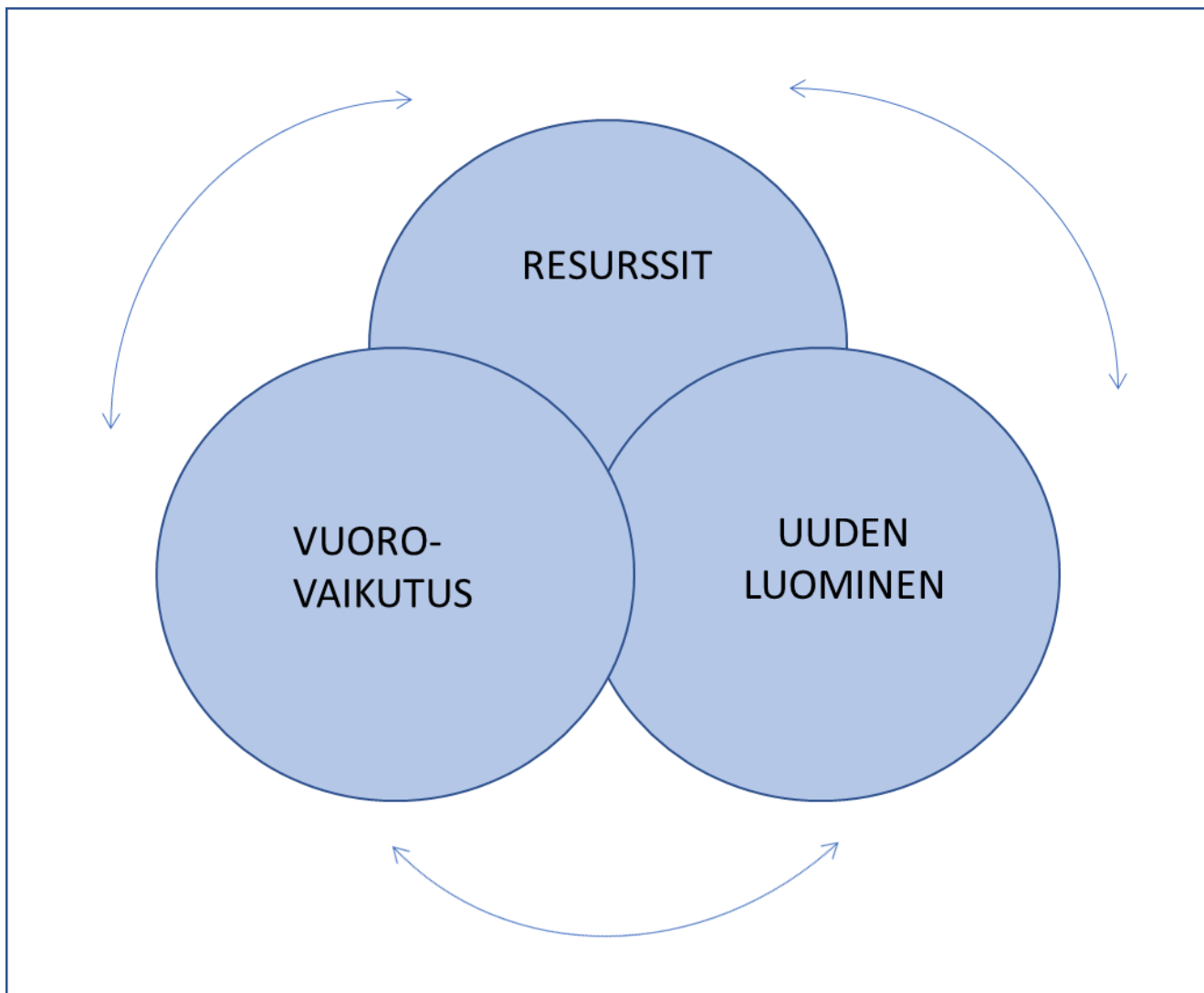
Yritys- ja elinkeinopalvelut ovat tyypillisesti yksittäisille yrityksille sekä yrittäjille tarjottavia reaktiivisia ja passiivisia palveluita, joita tarjotaan yrityksille hakemuksiin tai yhteydenottoihin perustavia. Nykyiset palvelut voivat olla rahallista tukea tai ei-rahallista palvelua, kuten neuvontaa tai koulutusta. Rahallisesti arvioituna selvästi suurin osa tarjottavista yrityspalveluista on ns. yritystukia eli yrityksille myönnettävää rahallista tukea. Kasvun ja uudistumisen kannalta tuli välttää helpon rahan tarjoamista ja keskittää huomio erityisesti tukeen, joka kohdistuu yrityksen osaamisen, kyvykkyyksien ja verkostojen vahvistamiseen. (Pekkala, Lamminmäki, Kaihovaara, Halme & Salminen 2016, 52.)

Kuntien roolina ovat peruspalveluiden tuottaminen, kuten yleinen ja alkuvaiheen neuvonta, koulutus ja rahoitusneuvonta. Hankerahoituksen avulla kunnat ovat tuottaneet myös kasvuyrityksille tarjottavia palveluita, kuten kansainvälistyminen, hautomotoiminta sekä erilaiset tuotteiden ja palveluiden kehittämisprojektit. Valtion tukemiin yrityspalveluihin kuuluvat rahoitukseen sekä kansainvälistymiseen liittyvät palvelut kuten esimerkiksi ELY- ja Business Finland -palvelut.

Rakenne on koettu yritysten kannalta raskaaksi ja myös hivenen epätasapainoiseksi, kuntien erilaisista resurssoinneista johtuen. Osaaminen ja rakenteet nimeä myöten koetaan vanhahtaviksi ja tämän vuoksi on aiheellista tarkastella elinkeinopalveluita kunta- sekä yrittäjänäkökulmasta katsoen uudestaan.

Hyvin useassa kunnassa on elinkeinopalvelut nimetty elinvoimapalveluiksi, joiden sisältö vaihtelee kunnittain. Elinvoimapalveluihin lasketaan mm. yrityspalvelut, työllistämispalvelut, markkinointi, kouttaminen ja monia muita kunnan elinvoimaan liittyviä palveluita. Näistä muodostuu usein varsin hallitsematon kokonaisuus, jonka sisältö jää ulkopuoliselle hataraksi. Viime vuosina puhunta kuntien elinvoimasta on tullut tavaksi. Mantraa elinvoimasta toistavat kuntien toiminnassa mukana olevat päättäjät ja viranhaltijat, kuntien asukkaat ja tutkijat. Kenties urauurtavana ja oivaltavana alkunsa saanut käsite, jolla on pyritty kuvaamaan kuntien yleistä hyvyttä ja kykenevyyttä, on liiallisen yleistymisen myöstä kokenut arvon laskun. (Paananen ym. 2014, 13.)

Kuntien elinvoimaisuudesta puhuminen on ongelmallista monin tavoin. Ensinnäkin termi on kärsinyt inflaation: sitä on käytetty lukuisissa yhteyksissä eri tavoin ja eri motiivein. Pulmallisuus liittyy myös siihen, että elinvoima näyttäytyy hyvin huokoisena käsitteenä, joka imee vaikutteita kulloisestakin määrittelijästä, ympäristöstä, johon sitä sovitetaan sekä ajasta, johon se sijoitetaan. Käsite osoittautuu myös hyvin abstraktiksi, mikäli sitä pyritään paloitlemaan tai jäsentämään. Se näyttäytyy ympäripyöreänä ja muuntuvana, ja sillä on useita sisältöjä sekä tarkoituksia. (Paananen ym. 2014, 98.) Tämä näkyi myös tässä tutkimuksessa, jossa sekä elinvoima että elinkeinopalvelut sekoittuivat ja niiden sisältö on näkökulmasta riippuen erilainen. Pahimmillaan koko käsitettä ei tunnisteta.



KUVA 1: Kunnan elinvoiman kolme osa-aluetta. (Paananen ym. 2014, 13.)

## 2.2 Tulevaisuuden näkymät

Kuntien tulevaisuuden näkymissä on tulossa isoja muutoksia, jotka tulevat väistämättä vaikuttamaan myös elinkeinorakenteisiin sekä kuntien tarjoamiin elinkeinopalveluihin. Työllistämiseen liittyvät palvelut tulevat uudistumaan kuntakokeilujen kautta TE-palveluiden työllistämispalveluiden siirtymisessä takaisin kuntiin 2024 alusta. Myös Sote-uudistus tulee vaikuttamaan kokonaisuuteen voimakkaasti, jolloin alueen elinvoimatekijät tulevat jokaisessa kunnassa uudelleen arviointiin ja niissä olennaisimpana

osana on yrittäjyyden ja elinvoimaisuuden tukeminen. Kuntien verotusoikeus tulee samalla muuttumaan ja entistä pienemmillä resursseilla tulee toteuttaa entistä haastavampia kokonaisuuksia niin työllistämisen kuin elinvoimaisuudenkin saralla. (Valtionvarainministeriö 2017.)

Yrittäjyys yleisesti ottaen tulee myös muuttumaan. Nuorten työllistyminen ja yrittäminen kulkevat jatkossa enemmän käsi kädessä ja varsinaisen yrittäjyyden ja työntekijänä työssä olemisen rajapinta on häilyvämpi. Entistä enemmän haetaan kokemuspohjaista tekemistä niin yrittäjyydestä kuin työntekijänä olemisesta. (Valtion nuorisoneuvosto 2019.)

Mahdollisuuksia löytyy verkostoista, kuten esimerkiksi Seutukaupunki-verkosto. Seutukaupungit voivat omilla ratkaisuillaan luoda pohjan menestykselle, kunhan vahvuudet tunnistetaan. Omaehtoisen kehittämisen lisäksi seutukaupunkiohjelman muut elementit ovat sopimuksellisuus, kumppanuus ja verkostokehittäminen. Alueeseen voidaan vaikuttaa myös korkeakouluopetuksen ja innovaatio- sekä teknologiarahoituksen keskittämällä. (Ala-Nissilä & Härmälä 2021, 23.)

### **2.3 Organisointi ja resurssit**

Kuntien elinkeinopalveluita on hoidettu eri tavoin eri kunnissa. Useissa kunnissa on edelleen käytössä elinkeinoasiamies-malli, joka siis lanseerattiin jo 70-luvulla. Monet kunnat ovat myös yhtiöittäneet elinkeinopalvelut, jotta toiminta olisi dynaamisempaa tai aktiivisempaa. Tällä tavoin myös elinkeinopalvelut voidaan helpommin budjetoida ja erilaisten rahoitusinstrumenttien käyttö on selkeämpää ja aktiivisempaa.

Elinkeinopalveluiden resurssointi vaihtelee laajasti eri puolella Suomea. Hyvin usein myös muut virkamiehet ja lautakunnat tekevät omassa roolissaan elinkeinotyötä. Elinkeinopalvelut tarjoavat suoria palveluita sekä välillisiä palveluita. Perusrakenteisiin kuuluu hyvin usein yrityskohtainen neuvonta alkavista yrityksistä omistajan vaihdoksiin saakka. Palveluiden välittäminen on erityisen tärkeää esimerkiksi koulutuspalveluiden kautta. Lisäksi tarjotaan verkostoitumis- ja yhteistyön edistämispalveluita. Välillisinä palveluina ovat sijoittumis-, asioiden edistämisen-, hanketoiminta- ja markkinointi- sekä matkailupalvelut. (Tall ym. 2016, 44.)

## 2.4 Elinkeinopalvelujen rooli

Elinkeinopalvelujen rooli eri kunnissa on hyvin erilainen. Yleisimmin roolin perustehtäviin luetaan yrittäjyyden edellytysten luominen, uusien työpaikkojen syntymisen edistäminen, alkavien yrittäjien palvelut sekä toimivien yritysten neuvonta. Muita rooleja on tarjolla aina tonttien välittämisestä työntekijöiden asumispalveluihin. Kirjo palveluista on hyvin laaja ja niiden tunnistaminen itsessään elinkeinopalveluksi on hyvin usein vaikeaa. Myös kunnallisten valtuutettujen kesken palveluiden roolit ja niiden tunnistaminen on monimuotoista.

Roolin kehitysnäkymässä on nähtävissä elinvoima-asioiden esiinnousu, digitaalisten palveluiden tarjoaman lisääntyminen, alueellisten hallintorakenteiden uusiutuminen, voimakkaampi kansainvälistyminen sekä kasvun tuomat haasteet niin kunnille kuin kuntien elinkeinotoimille. Työvoiman saatavuus ja sen tuomat haasteet sekä työvoimapalveluiden siirtyminen takaisin kuntiin luovat omat tulevaisuuden haasteet kuntakentälle. (Tall ym. 2016, 82.)

## 2.5 Elinkeinopalveluiden toteuttaminen ja yhteistyö

Näkemyksiä elinkeinopalveluiden toteuttamiseen ja yhteistyöhön nähdään neliosaisen vastuuajakautumisen kautta. On paikallinen toiminta, jossa tarjotaan lähipalveluita entiseen malliin. Tarvitaan myös seudullinen näkymä, joka tuottaa palveluita kansainvälistymisen ja kasvamisen portailla oleville yrityksille. Tätä kautta myös erilaiset rahoituskanavat voivat rahoittaa seudullisia kehittämishankkeita, joiden avulla yritystoimintaa sekä kehitystoimintaa voidaan kehittää.

Maakunnallisen tason yhteistyö merkitsee jatkossa entistä laajemmin koulutusyhteistyötä, tutkimusyhteistyötä sekä työllistämiseen ja Sote-toimintoihin liittyviä rakenteita. Kaavoituksessa tulevat esille maakuntakaavat ja niiden vetovoimaisuutta lisäävät roolitukset. Maakunnalliset neuvontapalvelut ovat tarpeellisia niille yrityksille, joiden kasvu on suurempaa sekä kansainvälistyminen on arkipäivää. Maakunnalliset rakenteet mahdollistavat myös rahoitukselliset palvelut aina EU-tasoa myöten.

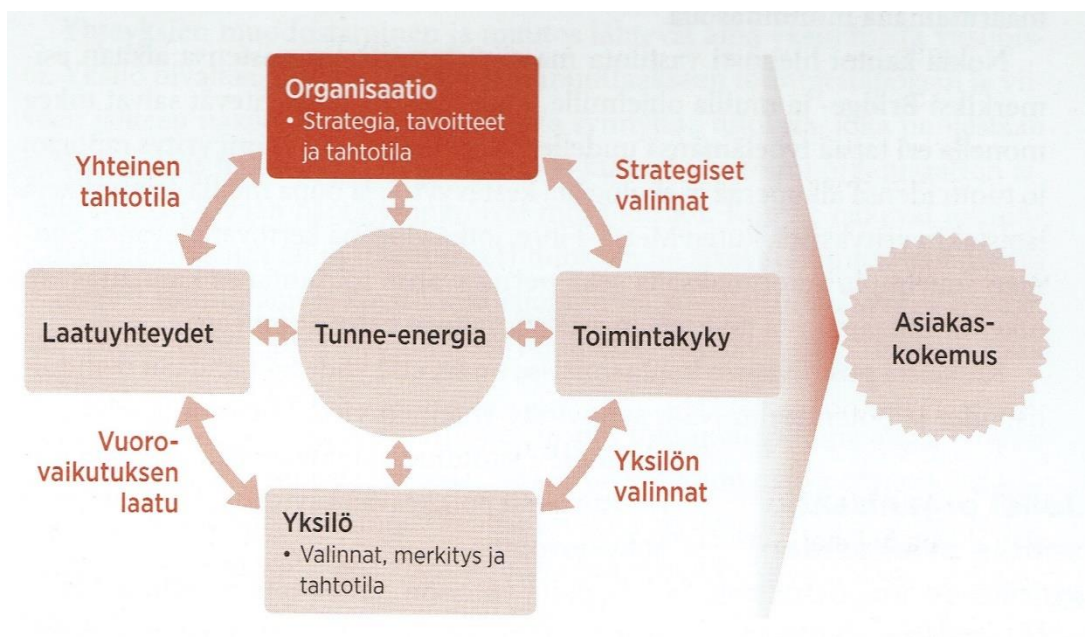
Valtakunnan tason yhteistyöhön liittyvät digitaaliset palvelut, Yritys-Suomi, suuret infrahankkeet, viennin edistäminen, korkeamman tason suorat ministeriön rahoitusmahdollisuudet sekä globaalitason kansainvälistymispalvelut. Valtakunnan tason palvelut liittyvät myös vahvasti globaaliin yhteistyöhön sekä yritysten vienti- ja tuontitoimintaan.

## 2.6 Elinkeinopalvelut ja asiakaskokemus

Kilpailuedun synnyttäminen palveluliiketoiminnassa edellyttää uudenlaista ajattelua ja toimintaa yli rajojen. Asiakaskokemuksella tarkoitetaan sellaista tunnetta ja kokemusta, joka saa asiakkaan palaamaan yhä uudestaan sekä kertomaan muille positiivisesta kokemuksestaan. Positiivinen asiakaskokemus syntyy, kun asiakas huomiodaan, asiakasta kuunnellaan ja pyritään ymmärtämään hänen tilanteensa, asiakkaaseen pidetään yhteyttä ja hänen kysymyksiinsä vastataan viipymättä. Lisäksi positiivinen asiakaskokemus tarkoittaa, että lupaukset pidetään ja palvelun laatu on korkea. (Fischer & Vainio 2014, 9.)

Tuloksia ei synny ilman, että joukko ihmisiä on sitoutunut jonkin yhteisen päämäärän saavuttamiseen. Näiden päämäärien pitää tietysti olla myös sellaisia, että niiden avulla pystytään tarjoamaan asiakkaalle sellaista palvelua ja kokemuksia, joita hän arvostaa ja joiden pariin hän haluaa palata. Etenkin asiantuntijaorganisaatiolle on tyypillistä se, että johtajuus ei ole vain tietyillä henkilöillä, vaan johtajuutta voivat ottaa myös eri asiantuntijat eri tavoin organisaation eri vaiheissa. (Fischer & Vainio 2014, 118.)

Kuntaorganisaatioissa asiakaskokemus jää hyvin usein pirstaleiseksi usean eri toimialueen ja viraston vuoksi. Myös poliittiset tekijät ja demokratian toteutuminen vaikuttavat henkilön kokemukseen ja aiheuttavat hyvin usein ikävän kokemuksen, jonka jakaminen esimerkiksi sosiaalisessa mediassa on tänä päivänä erittäin helppoa.



KUVA 2: Organisaation strategia, tavoitteet ja tahtotila. (Fischer & Vainio 2014, 118.)

Kuntaorganisaatiossa sekä elinkeinopalveluissa on käyty keskustelua paljon siitä, kuka tai mikä on kuntanäkökulmasta katsoen arvokkain asiakas tai yritys. Jotta toimija voi varmistaa, että strategisten asiakkuuksien johtamistoiminnot kohdistuvat oikeisiin asiakkaisiin ja että niihin kohdennetaan sopivia resursseja, sen tulee analysoida asiakantaansa säännöllisesti. Mikä olisi kunnan kannalta yritys, jonka menettäminen olisi kaikkein vastenmielisintä. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 41.)

Asiakaskokemusta on myös uusien sekä olemassa olevien palveluiden osalta syytä mitata. Mittareiden avulla on myös mahdollista kehittää asiakaskokemusta. Mittareita ja mittaamista kannattaa tarkastella erillään toisistaan, koska ensin on tärkeää tunnistaa toiminnan kannalta keskeiset asiakaskokemuksen tavoitteet ja niihin sopivat mittarit. Sen jälkeen on aika miettiä, miten mittaaminen käytännössä tapahtuu. Mittareita tarvitaan laadulliseen kehittämiseen, tehokkuuden kehittämiseen sekä asiakaspääoman kehittämiseen. Tällä tavoin mittarit ovat linjassa hyvän asiakaskokemuksen elementtien, tehokkuuden, helppouden ja tunteen kanssa. (Korkiakoski 2019, 64-65.)

Perinteisesti elinkeinotoimen asiakkuuksien mittaamiseen ei ole käytetty järjestelmällistä toimintaa. Yrittäjäjärjestöjen kansalliset tutkimukset ovat tuottaneet valtakunnallisia tuloksia, joiden tuominen kuntakohtaiseen toimintaan on jäänyt kuntien itsensä toteuttamiseksi. 70-luvulla annetut lait ja asetukset ovat vieläkin ohjanneet toimintaa enemmän kuin asiakkailta saadut kokemukset.



### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli löytää tärkeitä kohtia, joiden kautta voimme tarkastella tulevaisuuden elinkeinopalveluita. Päädyin tekemään kvalitatiivisen haastattelun, jonka perusteella saadun aineiston pohjalta on mahdollista luoda mahdollisuuksien askelmat tulevaisuuden elinkeinopalveluille. Haastatteluihin valittiin 30 haastateltavaa, joista yksi perui osallistumisensa. Haastateltavat ovat heterogeeninen ja summittainen otos henkilöistä ja organisaatioista, jotka ovat tekemisissä yrittäjyyden, yritystoiminnan, rahoituksen, opettamisen, opiskelun tai muutoin organisaationsa kautta tekemisissä yrittäjyyden kanssa.

TAULUKKO 1: Vastaajien jakauma

Ryhmä	Määrä/kpl
Yrittäjät	6
Oppilaitokset	9
Opiskelijat	4
Rahoittajat	2
Yrityspalvelut	4
Muut	4

Haastattelussa käytettiin metodina kertomushaastattelua ja haastattelut suoritettiin Teams-ohjelmistoa hyväksi käyttäen. Haastattelut tallennettiin ja tallenteet purettiin sekä analysoitiin. Näistä analyysistä muodostui tutkimustulokset, joiden pohjalta luotiin tarpeita tulevaisuuden elinkeinopalveluille.

#### 3.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Haastattelu on yksi tiedonhankinnan perusmuoto. On helppo ymmärtää, miksi on näin: hyvin joustavana menetelmänä haastattelu sopii monenlaisiin tarkoituksiin, sitä voidaan käyttää lähes kaikkialla ja sen avulla saadaan syvällistä tietoa. Haastattelu on keskustelu, jolla on tarkoitus. Tilanteessa toinen puhuu ja toinen kuuntelee. Haastatteluun sisältyy kuitenkin monia ongelmia ja onkin harkittava, mikä haastattelumuoto on tähän tutkimukseen sopivin. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 11.)

Tutkin mahdollisuutta tehdä tätä tutkimusta joko kvantitatiivisena tai kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusongelman mukaisesti päädyin kvalitatiiviseen haastattelututkimukseen, jotta pystyisimme hakemaan ratkaisuja mahdollisimman syvällisesti. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa otanta on suuri, mutta saatujen vastausten perusteella päätelmien tekeminen on varsin haastavaa. Toinen asia, jonka vuoksi valitsin kvalitatiivisen tutkimuksen puolelle, oli se, että tutkimukseen vastanneiden määrä on varmempi ja saadut tulokset ovat näin käytettävissä laajemmalla otannalla. Haastattelututkimuksessa on suurempi mahdollisuus motivoida haastateltavia sekä säätää aiheiden järjestystä. Haastattelu antaa myös mahdollisuuden joustavuudelle ja saadaan parempia esimerkkejä. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 36.)

### **3.2 Tutkimusmenetelmä**

Tutkimushaastattelu pohjautuu samoihin keinoihin ja samoihin kasvokkaista vuorovaikutusta koskeviin oletuksiin kuin muutkin keskustelut (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, S). Varsinaiseksi menetelmäksi valittiin puhelinhaastattelu (Teams), yhteiskunnallisen ja globaalin korona-pandemian vuoksi. Haastateltavat olivat etäällä toisistaan ja kasvokkain tapahtuva haastattelu oli mahdotonta yhteiskunnan asettamien rajoitusten vuoksi. Haastattelut suoritettiin kuitenkin Teams-ohjelmistolla ja näin pystyttiin haastattelut myös samalla tallentamaan. Haastatteluissa käytettiin myös menetelmiä virike-, asiantuntija- ja kertomushaastattelun keinoista. Teams-ohjelmisto mahdollisti myös haastateltavan sekä haastattelijan toisensa näkemisen ja ohjelmistoa on pandemian vuoksi totuttu käyttämään aiempaa enemmän.

### **3.3 Tutkimuskysymykset**

Virikemäisenä tutkimuskysymyksenä haluttiin antaa haastateltavalle mahdollisuus luoda omien tarkoituseriensä kautta ihanteellinen elinkeinopalvelu, josta hänelle olisi mahdollisimman paljon hyötyä joko itselleen tai organisaatiolleen tulevaisuudessa. Kysymyksen asetanta pidettiin mahdollisimman yksinkertaisena ja haastateltava oman kertomansa kautta pyrki luomaan ideaalisen tulevaisuuden elinkeinopalveluiden kuvan. Yksinkertaisesti haastateltavan oli luotava tyhjältä pöydältä hänelle ja hänen organisaatiolleen mahdollisimman toimiva elinkeinopalvelukokonaisuus ilman rajoituksia. Haastateltavalle annettiin aikaa noin viikko ennen varsinaista haastattelua, jotta hänellä oli mahdollisuus valmistautua haastatteluun.

Haastateltaville lähetetyn sähköpostin sisältö oli seuraava:

”Hei, lupasin ohjeistaa teitä, jotta pystytte valmistautumaan haastatteluun. Teen haastattelut siis Teamsilla ja nauhoitan ne lopputyön analyysia varten. Sen jälkeen nauhoitteet hävitetään, lopputyössä myös haastattelut ja niihin vastaaminen toteutetaan nimettömänä.

Kunnalliset elinkeinopalvelut on luotu Suomeen 70-luvulla ja niiden sisältöön ei juurikaan ole puututtu matkan varrella, enemmänkin on tutkittu ja kyselty asiakastyytyvää olemassa oleviin rakenteisiin. Tässä haastattelussa on aika tarttua tähän epäkohtaan.

Mieti siis jo etukäteen, miten elinkeinopalvelut palvelisivat juuri sinua ja omaa organisaatiotasi mahdollisimman tehokkaasti ja vastaten tarpeeseen, joka sinulla ja omalla organisaatiollasi olisi. Lähtökohdiana on ”puhdas pöytä” eli ikään kuin lähdemme rakentamaan kuntaan elinkeinopalveluja, missä niitä ei aiemmin ole ollut. Mieti myös oman itsesi sekä organisaatiosi kannalta vuosikymmen eteenpäin, onko näköpiirissä sellaisia tarpeita, joita ei tässä ajankohdassa vielä ole.”

### **3.4 Tutkimusongelmat**

Tutkimuksen aikana haastateltavien keskuudessa ei aina pystytty tunnistamaan elinkeinopalvelut -sanan sisältöä. Sana tai palvelu itsessään koettiin erityisesti nuorempien haastateltavien joukossa varsin vieraaksi. Uudempi elinvoima-sana koettiin samalla tavoin vieraaksi, eikä se pystynyt johdattelemaan haastateltavia oikeille urille haastattelun aluksi.

Haastattelun aikataulujen sopiminen ja tekeminen osoittautui myös haasteelliseksi. Parhaimmillaan haastattelu saattoi venyä lähes puolitoistatuntiseksi ja nopeimmillaan siitä selvittiin alle puolessa tunnissa. Teknologia itsessään toimi hienosti ja kaikki tallenteet saatiin talletettua. Ainoastaan verkkoyhteyksien taso vaihteli haastateltavien sijainnin perusteella.

### **3.5 Aineiston keruu**

Aineisto kerättiin elokuun – lokakuun aikana 2021. Haastatteluja pidettiin 29 kappaletta, yhteensä niihin meni aikaa noin 800 minuuttia ja keskimääräinen haastattelu kesti noin 28 minuuttia. Varsinaisten haastattelujen jälkeen aineisto käytiin vielä haastattelijan toimesta läpi kaksi kertaa marras-joulukuun 2021 aikana ja niistä tehtiin haastateltava kohtaiset yhteenvedot.

### **3.6 Tulosten hyödyntäminen ja kehittämisprosessin eteneminen**

Haastatteluaineisto purettiin litteroimalla ja analysoimalla saatu haastatteluaineisto. Litteroinnin tarkkuus määriteltiin keskusteluanalyysin tyyppisesti aineiston ja litteroinnin suuren määrän vuoksi. Tulokset koostettiin pääotsikkotasoisesti eri aihealueita kehittämisen kohteiksi. Nämä kehittämiskohteet jaoteltiin vielä alakohdiksi. Näiden kehittämiskohteiden kautta tehtiin skenaariomalli, jossa annetaan mahdollisuus toimijoille valita oma tie kohti uudentyyppisiä elinkeinopalveluita. Tässä työssä itsesään ei oteta kantaa, kuinka jokaisen toimijan tulisi toimia, jotta heidän elinkeinopalvelunsa olisivat 2030 mahdollisimman kattavat. Tämä työ antaa suuntaviivoja, mitä haastateltavat ovat itse toivoneet kunnallisilta elinkeinopalveluilta.

### **3.7 Aineiston analyysi**

Aineisto analysoitiin litteroimalla haastattelut ja jakamalla jokainen haastattelu alaryhmiin eri toimintojen löytämiseksi. Näistä haastattelupuruista löytyi pääotsikkotason kehittämiskohteet ja niiden alle soveltuvat pienemmät kohteet. Analyysissä haastattelukohteet anonymisoitiin ja saatiin kokonaiskuva haastatteluun osallistuneiden näkemyksistä tulevaisuuden elinkeinopalveluista.

### **3.8 Luotettavuuden arviointi**

Tutkimusaineiston elinkaareen on alettu kohdistaa yhä enemmän huomiota. Tämän vuoksi on todella tärkeää, että aineisto on luotettavaa ja takaa mahdollisimman pitkän elinkaaren. Nämä ratkaisut voidaan tehdä jo haastattelua edeltävässä vaiheessa. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa haluttiin tähdätä tulevaisuuteen ja vuoteen 2030. Tällöin aineisto on käytettävissä myös pitempään tämän varsinaisen tutkimuksen jälkeen.

Haastattelussa käytettiin eettisiä perusteita ja tutkittavat olivat mukana vapaaehtoisesti ja jokainen sai päättää itse, osallistuuko haastattelun vai ei. Haastattelua ennen käytiin läpi kaikkien osallistujien kesken periaatteet haastattelun aineiston yksityisyydestä. Varsinaisessa tutkimustyössä ei näy haastateltavien nimeä, eikä organisaatioita. Haastateltaville kerrottiin myös henkilötietolakien mukaisista käytän-

nöistä. Haastattelun eettinen ennakoarviointi tehtiin, jossa todettiin haastattelun olevan yleisluontoinen eikä näin ollen aiheuta turvallisuuteen eikä henkilökohtaisiin asioihin liittyviä aiheita. Tutkimuksessa ei myöskään altistettu tai kohdistettu tutkittavaa poikkeuksellisen voimakkaille ärsykeille eikä tarvittu erillistä huoltajan hyväksyntää kaikkien haastateltavien ollessa yli 18-vuotiaita.

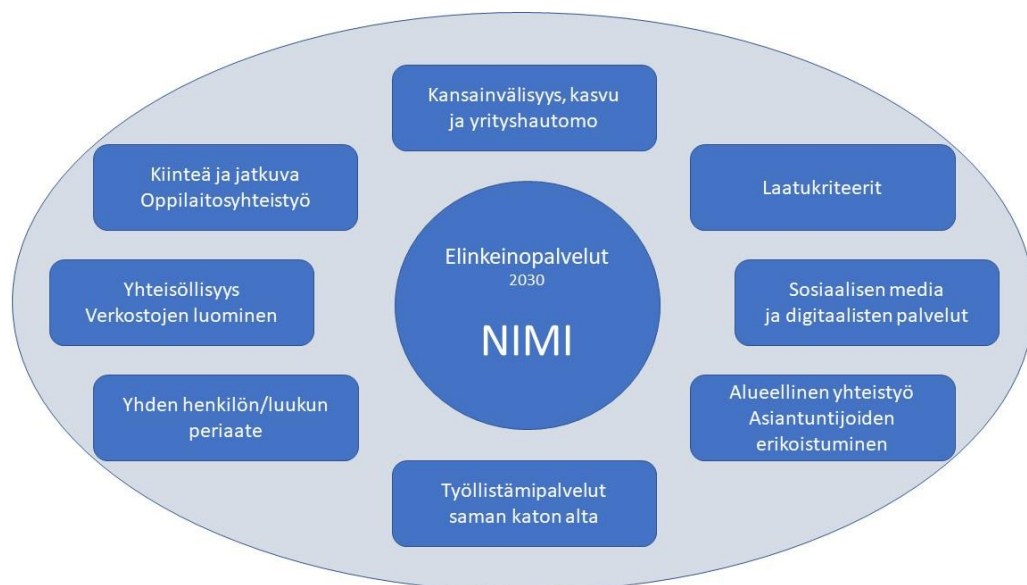
Haastateltavat anonymisoitiin haastattelijan johdosta heti tallennuksen purun jälkeen ja Teams-videotallenteet hävitetään tutkimusraportin julkaisemisen jälkeen. Itse haastattelututkimusaineisto on luotettava, eikä haastateltaviin ole vaikutettu tiettyjen vastausten saamiseksi.

## 4 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käsitellään haastattelututkimuksen tulokset. Tulokset on kerätty haastattelujen tuloksista ja niistä on koostettu yhteenvedot aiheittain. Varsinaiset tutkimuksesta havainnoidut ja kehitettäviä pääteemoja on 9 kappaletta, joista on koostettu 6 yhtenäistä kehittämiskohdetta. Haastattelutuloksien perusteella luotiin myös tulevaisuuden skenaariomalli, johon sisällön toivat nämä kehittämiskohteet.

### 4.1 Vastaajien toiveet kehitettävistä pääteemoista

Vastausten perusteella löytyi selkeitä pääteemoja, joiden avulla on mahdollista pureutua syvemmin kehitettäviin kohteisiin. Selkeitä nuoriin kohdistuvia kehittämiskohteita olivat kiinteän ja jatkuvan oppilaitosyhteistyö, yhteisöllisyys sekä sosiaalisen median hyödyntäminen. Palveluiden saatavuuteen vaikuttavat yhden luukun periaate, työllistämispalvelut, digitaaliset palvelut sekä palveluiden nimi. Laatu-kriteerit nousivat myös tärkeäksi kehittämiskohteeksi. Laatu määrittelee palveluiden samankaltaisuuden ja yhdenmukaisuuden kunnasta riippumatta. Kansainvälisyys, yrityshautomo, verkostoituminen sekä alueellinen yhteistyö koettiin myös tärkeiksi kehittämiskohteiksi.



KUVA 3: Kehittämiskohteet

## 4.2 Vastaaajien toiveet kehitettävistä asioista

Pääteemojen alapuolelle haastateltavat keräsivät eritasoisia kehitettäviä asioita.

### 4.2.1 Kiinteä ja jatkuva oppilaitosyhteistyö

Opiskelijoiden sekä opettajien kanssa on tehtävä vuosittaista yhteistyötä. Aiemmin yhteistyö on ollut pääsääntöisesti kutsusta paikalle tuloa, mutta jatkossa tästä on tehtävä toiminnallinen prosessi. Näiden yhteistyö tapaamisten tarkoituksena on pitää niin opiskelijat kuin opettajatkin ajan tasalla elinkeinoelämän ajankohtaisista asioista. Tämä foorumi on myös oivallinen väline kehittää oppilaitosten sekä kuntien välistä yhteistyötä esimerkiksi omistajanvaihdos tilanteissa. On ensiarvoisen tärkeää, että nuoret otetaan mukaan entistä aiemmin kehittämään yrittäjyyttä erityisesti omalla paikkakunnalla. Samalla tunnistetaan toimijat, joiden kanssa voi jatkossa tehdä yhteistyötä.

Opiskelijoiden harjoittelupaikkojen saatavuus sekä saanto ovat myös helppo tuoda esille tässä yhteistyömallissa. Eri oppilaitoksissa tehtävissä yrittäjyysopinnoissa sekä yrittäjyyspoluissa on oltava vahvasti mukana. Samalla myös opettajien ajan tasalla pitäminen, tuottaa entistä enemmän yrittäjyysmyönteistä kuvaa kunnan toiminnoista.

”Meille olisi tärkeää luontainen ja kiinteä yhteistyö”, kertoi yksi haastateltava.

### 4.2.2 Verkostojen luominen

Työelämäyhteistyöverkostot ovat erityisen tärkeitä. Niissä mukana oleminen aktiivisena toimijana on oleellista alueen ja kunnan kehittämisen kannalta. Jatkuva vuoropuhelu ja aktiivinen toiminta eri rahoitusorganisaatioiden kanssa on oleellista tietoperustaisen informaation saamiseksi sekä neuvontaorganisaatioihin ja yrityksiin. Verkostojen kautta voidaan toimia myös torittajana, jolloin tuodaan erilaisissa verkostotapaamisissa oman kunnan tai alueen yritysten toimintaa esille ja mahdollistetaan sitä kautta eri toimijoiden kehittyminen. Verkostojen kautta voidaan myös tuottaa kokemusasiantuntijuutta alueen yrityksille ja toimijoille.

### 4.2.3 Yhden henkilön/luukun -periaate

Haastattelussa nousi voimakkaasti esille yhden luukun/henkilön -periaate. Muutokset yrityksille suunnatuissa palveluissa ovat olleet varsin monimuotoisia ja tämän vuoksi yrittäjien sekä muiden toimijoiden on haastavaa löytää omiin tarpeisiin löytyvä palvelu. Tämän vuoksi haastateltavien keskuudessa tarve tietyn tyyppiseen avainasiakas-rakenteeseen nousi esille. Tällä saavutettaisiin monia tärkeitä etuja, jolla helpotettaisiin yrittäjien tai yrittäjiksi aikovien tiedon saantia. Samalla pystyttäisiin myös kohdennettuun viestintään sekä yhteisesti mietittyihin strategisiin valintoihin. Haasteelliseksi tämän toimintamallin tekee resurssointi sekä avainasiakkuuden määrittäminen.

”Elinkeinotoimella tulisi olla yrityskohtaiset henkilöt”, painotti yksi haastateltava.

### 4.2.4 Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyys nousi erityisesti esille nuorten kanssa tehdyissä haastatteluissa. Nuorten toimintamallit ja yhdessä tekeminen ovat avainsanoja tulevaisuudessa. Tämä mahdollistaa myös yritysten ja neuvontaorganisaatioiden toimimisen yhteisissä tiloissa. Yritysten saavutettavuus sekä yhdessä tekeminen tekevät yrittämisestä yhteisöllistä tekemistä.

### 4.2.5 Sosiaalisen median yhteisöt

Entistä enemmän tietoa etsitään erilaisista sosiaalisen median keskusteluympäristöistä. Tämän haastattelun aikana yksikään haastatteluun osallistuneista ei pitänyt kunnallisia elinkeinopalveluita ensisijaisena tiedon hankintalähteenä. Tietoa haetaan keskustelupalstoilta, joilla saavutetaan reaktiivinen vastaus ongelmaan nopeasti ja hyvin usein vielä asiantuntevasti. Kunnalliset elinkeinopalvelut tuottavat erilaisiin medioihin tietoa, mutta osallistuminen käytyyn keskusteluun jää tekemättä. Tämän vuoksi tieto sivuutetaan hyvin nopeasti. Sosiaalisen median keskusteluryhmissä elinkeinopalveluiden tulee olla mukana ja toimia operaattorina ja avaamassa keskusteluja sekä osallistua niihin aktiivisesti. Tämän kautta myös viestintä muuttuu reaktiiviseksi ja nopeaksi. Näitä kanavia käyttäen saada viesti perille äärimmäisen nopeasti, mutta on huomioitava myös viestin paikkansa pitävyys sekä relevanttius.

”Nopeasti lähtisin mukaan sosiaalisen median ryhmiin”, kertoi yksi haastateltava.



#### 4.2.6 Asiantuntijoiden erikoistuminen

Asiantuntijoiden erikoistuminen nousi esille myös useissa haastatteluissa. Neuvonnassa halutaan, että tieto on tarkasti omaan yritystoimintaan liittyvää ja asiantuntevaa. Asiantuntijan sijainnilla ei ole merkitystä. Myös yhteistyö yksityisten toimijoiden kanssa olisi hedelmällistä ja asiantuntijoiden rooli nousee tärkeäksi alueellisesti ja kansallisesti. Tarvitaan asiantuntijapooloja, joista asiakkaalla on mahdollisuus valita omiin tarpeisiin sopiva henkilö. Tällä saavutetaan asiantuntijoiden tason kehittyminen sekä asiakkaiden ongelmien nopeat ratkaisut.

Ongelmalliseksi asiantuntijoiden erikoistumisen tekevät poliittiset tekijät. Halu kehittää vain omaa aluetta tai kuntaa on hyvin vahva, eikä erikoisasiantuntijoiden palveluita haluta antaa naapurikunnan yrityksille. Kunnallisten elinkeinopalveluiden antamat omat konsulttipalvelut koetaan myös herkästi kilpailuvaksi toiminnaksi yksityisellä sektorilla.

#### 4.2.7 Alueellinen laajempi yhteistyö

Haastateltavien mukaan tarvitaan isompia toimijoita ja laajempia kanavia kehittämiseen. Kuntien välinen yhteistyö on tärkeää myös elinkeinotoimintojen kehittämisessä. Tarvitaan isompia alueellisia kokonaisnäkökulmia kehittämiseen. Tämän kehittämisen katsotaan olevan tärkeää, mutta poliittiset halut tuntuvat olevan toisenlaiset. Oman kylän tai kunnan kehittäminen on ensisijalla ja yhteinen koko alueen kehittäminen on haastavaa.

”Minkä ihmeen takia, kaikki kisaavat kaikkien kanssa?” kysyi yksi haastateltava.

#### 4.2.8 Digitaaliset palvelut

Vuoden 2021 syksyllä Suomessa aloitti kokonainen sukupolvi opinnot, joiden materiaalit ovat lähes pelkästään digitaalisessa muodossa. Jatko-opintopaikat joutuvat väistämättä sen todellisuuden eteen, että tulevat sukupolvet haluavat tietoa ja mahdollisuuksia kehittää omaa osaamistaan täysin digitaalisesti vuorokauden ympäri. Peruspalveluiden tulee olla jatkuvasti saatavilla digitaalisena. Mahdollisuudet hyödyntää chat-palveluita sekä tekoälyä nousivat esille haastateltavien keskuudessa. Liiketoiminta-

suunnitelmien ja talouslaskelmien osalta tekoälyn käyttö olisi jo nyt mahdollista. Haastateltavat kokivat myös, että tulevaisuuden yrityksissä digitaalisuus nousee vielä esille entistä enemmän. Tämän vuoksi myös neuvontaorganisaatioissa tulisi tähän asiaan panostaa pikaisesti ja olla samalla tien näyttäjänä.

#### **4.2.9 Työllistämispalvelut saman katon alla**

Haastattelujen ajankohtana kunnalliset työllistämiskokeilut olivat juuri käynnistyneet ympäri Suomea. Vuoden 2024 alussa palvelut siirtyvät kokonaisuudessaan TE-Palveluista kunnille. Haastateltavat kokivat yrityspalveluiden ja työllistämispalveluiden oleva niin lähellä toisiaan, että palveluiden tulisi sijaita fyysisestikin samoissa tiloissa. Työvoiman saatavuus ja yritysten kehittäminen ovat keskeisiä asioita ja hyvin usein nivoutuvat toisiinsa. Aiemmin tontit ja toimitilat nousivat keskiöön puhuttaessa yrittäjyydestä ja yritysten sijoittumisesta paikkakunnalle. Tällä hetkellä osaaminen ja osaava työvoima ovat tärkeämpiä sijoittumisperusteita. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli löytää suunta elinkeinopalveluille 2030 ja yhtenä tärkeimpänä on tarve löytää yhteiset palvelut niin työllistymiselle kuin yrityksen kehittämiseksi.

#### **4.2.10 Laatuksiteerit**

Haastatteluissa nousi esille myös yhtenäiset laatuksiteerit palveluille. Kuntakohtaisesti elinkeinopalvelut mielletään hyvin erilaisiksi. Elinkeinopalvelut sisältävät eri kunnissa erilaisia paleluja ja tämän vuoksi myös niiden hallinta on hyvin erilaista. Elinkeinopalveluiden henkilöstölle ei erityisesti ole mitään koulutusta tai tavoiteperustantaa. Henkilöstö on valikoitunut erilaisten EU-rahoitteisten hankkeiden kautta, joilla on pyritty kehittämään palveluita. Tämä on johtanut enemmän osaamisen hajautumiseen kuin varsinaisesti tarvepohjaiseen tarkasteluun. Laatuksiteerit toisivat yleisellä tasolla tarkemman seulan niin palveluille kuin henkilöstön osaamiselle. Laatuksiteerit mahdollistaisivat myös ulkopuolisten palveluiden oston tiettyihin tarpeisiin ja avaisiin näin yhteistyön yksityisten elinkeinotoimijoiden kanssa.

”Jokaisessa kunnassa tulee olla elinkeinopalvelut sekä laatuksiteerit vähimmäispalveluille”, painotti yksi haastateltava.

#### **4.2.11 Kansainvälisyys sekä kasvu**

Haasteltavien keskuudessa nousi yllättävän vähälle kansainvälisyyden ja kasvun tiedon hakeminen. Haastateltavat kokivat, että kunnallisesti perusneuvonta on riittävää ja kansainvälisyyteen sekä kasvuun haetaan tietoa muita kanavia käyttäen. Erityisesti kasvuun ja kansainvälistymiseen alueelliset poolit tai asiantuntijat ovat tärkeitä.

#### **4.2.12 Yrityshautomo**

Joidenkin haastateltavien kesken esille nousi hautomotoiminta. Heidän omat tai tuttavien kokemukset ovat olleet positiivisia ja sen pohjalta asia nousi esille. Hautomotoiminta on tärkeä malli ja sitä ei sovi unohtaa kehittäessä elinkeinopalveluita. Hautomotoiminnassa nousevat esille vahvasti jo edellä mainitut yhteisöllisyys, asiantuntijuus, alueellisuus sekä yhdessä toimiminen. Hautomotoiminta tuottaa osaamista ja osaavia yrityksiä, joilla selkeä kasvupotentiaali.

#### **4.2.13 Nimi**

Haastateltavien keskuudessa nousi yllättävä asia esille. Elinkeinopalvelut -nimi ei kerro erityisesti nuorille sisällöstä eikä palveluista. Nimi on outo ja osaltaan sen vuoksi palveluita ei osata edes hakea. Haastateltavien osalta osalle oli haastavaa osallistua haastatteluun, koska elinkeinopalvelut sanana ja toimintana ei ollut tuttu. Yrittäjäyyspalvelut ja yrityspalvelut ovat selkeämpiä ja kansankielisempiä, samoin työllistämispalvelut. Elinvoimapalvelut, jota monet kunnat ovat viime aikoina lanseeranneet, ei kerro haastateltaville sen enempää. Tämän vuoksi olisi ensiarvoisen tärkeää käydä keskustelua palveluiden nimestä ja sisällöstä erityisen tarkkaan.

”Elinkeinopalvelut on aikamoinen sanahirviö, siitä ei saa selville mitä se tarkoittaa”, ihmetteli yksi haastateltava.

### 4.3 Tutkimuksen johtopäätökset

Johtopäätöksenä tutkimuksesta todetaan, että elinkeinopalvelut sellaisenaan on tulossa tien päähän. Erityisesti nuoremman sukupolven yrittäjyyden osaamisen taso on huomattavasti korkeampi kuin aiemmin. Nuorten yrittäjyyden tiedon haku keskittyy digitaalisiin palveluihin ja erilaisiin keskustelupalstoihin, joita he käyttävät aktiivisesti ja saavat sieltä reaktiivista palvelua.

Haastattelun aikana oli merkille pantavaa, ettei yksikään haastatelluista olisi hakenut kunnallisista elinkeinopalveluista apua oman yrityksen perustamiseen. Sosiaalisen median aktiiviset keskustelupalstat, pankit ja yrittäjäjärjestöt olivat ne toimijat, joilta haastatellut olivat hakemassa tietoa itselleen. Skenaariotyön kautta on havaittavissa selkeät suuntaviivat elinkeinotoimen rakenteille ja niiden kehittämiseksi.

### 4.4 Skenaariotutkimus haastatteluiden tuloksista

Skenaario on tulevaisuuden käsikirjoitus, joka luonnostelelee toiminnan tulevaisuuden toimintaympäristön vaihtoehdot erilaisten olettamusten perusteella. Samalla se kuvaa kehityspolut nykyisyydestä tulevaisuuteen. Varsinaisesti skenaariotyökalu ei ole staattinen vaan se elää ja muuttuu ajan mukana. Skenaariotyöskentely on luonteltaan prosessi, joka johtaa kohti visionääristä johtamista. Skenaariotyöskentely hahmottaa toimintaympäristön kokonaisvaltaisesti. Tässä työssä hahmotettiin skenaario haastattelujen perusteella, joka mahdollistaa jatkokehittämiseksi informaatiota ja avustaa päätöksentekijöitä. (Meristö 1991, i).

#### 4.4.1 Tulevaisuuden tutkimuksen näkökulma

Tulevaisuuden tutkimuksen järjestelmällinen käyttö liittyy toiminnan strategiseen suunnitteluun. Strateginen suunnittelu edustaa tavoitteiden määrittämisen ja resurssien kehittämisen ylintä tasoa. Siinä on kysymys koko kokonaisuuden tavoitteiden asettamisesta tai muuttamisesta sekä resurssien kehittämisestä pitkällä aikavälillä. Muilla tasoilla tulkitaan kokonaisuuden päämäärät toimivien yksiköiden tavoitteiksi ja valitaan keinot, joilla asetettuihin tavoitteisiin pyritään. (Meristö 1991, 15-17.)

#### **4.4.2 Skenaarioiden määrittelyä**

Tehdyn haastattelututkimusaineiston perusteella on luotu skenaariotaulukko, jossa on luotu hypoteettinen tulevaisuudenkuvan, jossa on riittävän kokonaisvaltaisesti ja moniulotteisesti luonnosteltu tulevaisuuden kuva elinkeinopalveluiden rakenteista. Haastatteluaineiston pääotsikot luovat tulevaisuuden kuvan, jolla kunnalliset elinkeinopalvelut voivat luoda omista palveluistaan aktiivisia sekä toimintavoiltaan moderneja sekä haluttuja palveluja.

#### **4.4.3 Skenaario, yhteenveto ja johtopäätökset**

Skenaariossa on otettu kantaa siihen, että jos kunta päättää pitää palvelut ennallaan samalla kun olosuhdeympäristö muuttuu. Jos tilanne olosuhdeympäristössä edelleen menee hyvin, elinkeinopalvelut pystyvät toimimaan tarvittavalla tasolla. Jos tilanne taas olosuhdeympäristössä pysyy samalla tasolla, elinkeinopalvelut taantuvat ja kehittyminen jää toisarvoiseksi ja toimintamalli ei muutu. Jos tilanne olosuhdeympäristössä huonontuu, niin elinkeino- sekä kuntarakenne taantuu ja kunnan asukasluvu sekä yritysten määrä kääntyy laskuun. Kuntalähtöisissä elinkeinopalveluissa tarvitaan entistä enemmän palveluita, joissa ratkaistaan asioita entistä paremmin, laadukkaammin sekä merkityksellisemmin. Mitä paremmin asiat hoidetaan, sitä varmempi on elinkeinopalveluiden menestys.

Meneillään oleva rakennemuutos siirtää meidät tuotantokeskeisyydestä tietoyhteiskuntaan ja sisältöalouteen. Julkisen sektorin palvelujen kehitys tarvitsee kipeästi käyttäjälähtöistä ajattelua. Tarvitaan uudenlaisia toimintamalleja ja palveluita, jotka tekevät nykyiset käytännöt tarpeettomiksi ja ratkaisevat asiakkaan ongelmat paremmin.

Elinkeinopalvelut Ympäristöt	Toimitaan kuten ennenkin	Tehdään uudenlaisia tekoja
Menee hyvin	Pystytään pysymään yritysten ja yhteiskunnan mukana, kun ulkopuolella menee hyvin.	Otetaan nuoret mukaan Hyödynnetään digitalisaatio Verkostot/torittaminen Yhden luukun periaate
Menee kuten ennenkin	Toimintamalli ei muutu vaikka yhteiskunnan tila antaisi siihen mahdollisuuden.	Yhteisöllisyys Sosiaalinen media Erikoisasiantuntijat Laajemmat kokonaisuudet
Menee huonosti	Toimintaa arvostellaan, yritysten ja palvelujen määrä vähenee. Kunnan väkiluku laskee.	Työllistäminen Laatuksiteerit NIMI

KUVA 4: Skenaario palveluista

## 5 ELINKEINOPALVELUT 2030

Lähes 50 vuotta on kulunut siitä, kun valtiolta asetti lainsäädännöllä kunnat mahdollistamaan elinkeinopalvelut jokaiseen kuntaan. Rahoitus elinkeinoasiamiesten palkkaamiseen sekä tehtävien anto tulivat lainsäädännöstä sekä asetuksista. Perustehtävät ovat koko lailla pysyneet samantyyppisinä ja edelleen niillekin on tarve olemassa sekä kysyntä. Toimintoja on toteutettu erityyppisesti eri kunnissa erilaisilla organisaatiolla.

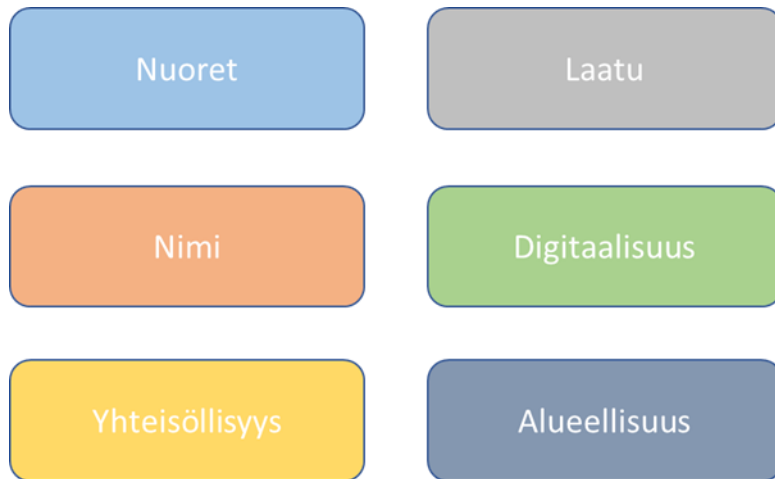
Yhä useammat yritys ihmiset myöntävät, että strategia ratkaisee yrityksen menestyksen pitkällä tähtäyksellä. Haaste menestykselle on kolmiportainen ja yleensä seuraava porrasväli on edellistä suurempi. Menestyvä yritys pystyy

1. luomaan menestystoimet
2. toteuttamaan ne hyvin ja
3. uusimaan toimet muuttuvien vaatimusten myötä.

Monet ihmiset sanovat, ettei strategioiden suunnittelu ole vaikeaa, vaan niiden toteutus (Kamensky 2006, 29). Tästä yrityselämän strategiajohtamisen rakenteesta olisi myös kunnallisella puolella opittavaa. Neljän vuoden välein tehtävät kuntastrategiat jäävät usein sanahelinän tasolle ja oikea toteutus jää tekemättä. Näin on myös käynyt elinkeinopalveluille.

## 5.1 Tulevaisuuden elinkeinopalvelujen painopisteet

Haastattelujen antamien vastausten perusteella on selkeästi nousemassa seuraavat kuusi tulevaisuuden painopistettä elinkeinopalvelujen kehittämiseen.



KUVA 5. Elinkeinopalveluiden kuusi kehityskohdetta

Haastattelujen ja niistä tehdyn yhteenvedon perusteella nousi siis kuusi erillistä kokonaisuutta, joita kannattaa kehittää. Näiden kuuden kehittämiskohteen perusteella voidaan luoda elinkeinopalvelut, jotka palvelevat tulevaisuudessa entistä paremmin niitä tarvitsevia henkilöitä sekä organisaatioita.

Nuorten huomioiminen elinkeinotyössä on jäänyt liian vähälle samoin opettajien. Erilaisilla projekteilla on pystytty luomaan hetkittäisiä yrittäjyyden kehittymistoimenpiteitä, mutta pitkäjänteinen kehittäminen on jäänyt pyynnöstä toteutettavaksi. Elinkeinomahdollisuudet on tuotava nuorille vuosittain tietoisuuteen sekä opettajia on pidettävä kunnan elinkeinotoiminnoista tietoisina jatkuvana prosessina. Tämä mahdollistaa yritystoiminnan jatkajien ja ostajien löytämisen entistä aktiivisemmin.

Laadun tuottaminen elinkeinopalveluissa on myös jäänyt hyvin usein tekemättä. Laatukriteeristö puuttuu lähes kokonaan ja yrittäjien sekä yrittäjiksi aikovien palvelut ovat hyvin erilaiset eri puolilla Suomea. Tämän vuoksi yrittäjyys sekä yrittäjät joutuvat eriarvoiseen asemaan kuntakohtaisesti. Henkilöstön palkkaaminen yrityspalveluihin on hyvin usein ollut projektikohtaista EU-hankeprojektien rahoittamana. Hankkeen päätyttyä palvelu ja henkilöt hyvin usein poistuvat organisaatiosta ja tulokset kehittä-



tämisessä jäävät pitkällä jännteellä laihoiksi. Laatukriteerien saaminen valtakunnalliseksi toimintamalliksi edellyttäisi yhdessä tehtävää kehittämistyötä esimerkiksi korkeakoulujen, kuntien ja yrittäjäjärjestöjen kanssa.

Palveluiden nimi nousi esille haastatteluissa. Nykyistä elinkeinopalvelu-nimeä tai elinvoima-nimeä ei tunnusteta tai sen sisältöä ei hahmoteta. Tähän liittyy myös yhden luukunperiaate, jossa niin yritykset kuin henkilötkin haluavat ongelmalleen ratkaisun mahdollisimman yksinkertaista väylää yhden henkilön kautta. Tarvitaan avainasiakkuus tai nimetty henkilö, joka on yrityksen tai yrittäjäksi aikovan yhteyshenkilö koko yrittäjäyksen matkan aikana, olipa kysymys tai ongelma mikä tahansa kunnallisiin viranomaispalveluihin liittyvä. Tavoitteena olisi toimintamalli, jossa yhden henkilön kautta saadaan aikaan prosessi, joka näkyy asiakkaalle aktiivisena toimintamallina. Ongelmalliseksi yhden luukun periaatteen tekee resurssointi, etenkin paikkakunnilla, joissa on aktiivinen yritystoiminta ja yrittäjäysoito. Toinen ongelmakohta on, miten määritellään kunnan kannalta avainasiakasyritys tai yrittäjäksi aikova. Onko perusteena esimerkiksi työllistävyys, kasvupotentiaali vai kansainvälisyys. Onko kunnan kannalta yksinyrittäjä yhtä tärkeä kuin iso työllistäjä. Näihin kysymyksiin on käytettävä aikaa kehittämistyötä tehtäessä.

Digitaalisuus tulee olemaan yksi keskeisimmistä kehittämiskohteista. Vuoden 2021 syksyllä aloitti Suomessa koulujärjestelmässä sukupolvi, jonka oppimateriaalit ovat käytännössä digitaalisia. Myös vallinnut pandemia opetti ihmiset käyttämään digitaalisia palveluita ja osaa niitä jo vaatia. Perustoinnot yrittäjäyden alkuvaiheessa helposti digitalisoitavissa, ja esimerkiksi liiketoimintasuunnitelman kommentoinnissa tekoälyn käyttö on jo nyt mahdollista. Aktiivinen toiminta internetin keskustelupalstoilla ja sosiaalisessa mediassa ovat selkeitä kehittämiskohteita. Passiivinen tiedottaminen ei johda tarvittaviin tuloksiin ja on entistä tärkeämpää osallistua keskusteluun ja sitä kautta kehittää omaa toimintaa entistä tavoitteellisemmaksi.

Yhteisöllisyys on tulevaisuudessa tärkeä voimavara niin yrittäjille kuin yrittäjiksi aikoville. Yhdessä tekeminen ja yhdessä kokeminen ovat tärkeitä asioita kokonaisuudessa. Erittely yrittäjiin ja virkamiehiin on jäämässä taka-alalle. Pitkäjänteinen yhdessä tekeminen ja luonteva yhteistyö vaatii panostusta ja itsensä likoon laittamista. Yhteisöllisyys tulee esiin vahvasti esimerkiksi hautomotoiminnassa. Yritykset itsessään ovat myös tehneet yhteisöllisiä toimipisteitä. Jatkossa yritykset, elinkeinopalvelut ja muut yritystoimintaan liittyvät toimivat voisivat toimia samoissa tiloissa ja siten luoda entistä enemmän tuloksia ja toisten tukemista kasvun sekä kansainvälistymisen toiminnoissa.

Kuntien tulee tehdä jatkossa entistä enemmän yhteistyötä yrittäjyyden eteen. Kuntakohtainen kilpailu on jäämässä taka-alalle ja jatkossa on keskityttävä oman koko alueen kehittämiseen ja sen antamiin mahdollisuuksiin. Yhdessä tekeminen koko alueen hyväksi on tärkeää ja mahdollistaa jatkuvan kehittymisen sekä resurssien mahdollisimman tarkan hyväksikäytön. Myös asiantuntijoiden osaamisen kehittyminen on erittäin tärkeää ja alueellisuus pystyy tuomaan sen esille entistä paremmin.

## **5.2 Elinkeinopalvelujen tulevaisuuden rooli**

Elinkeinopalveluilla on edelleen tärkeä rooli yhteiskunnassa ja entistä suuremmaksi rooli nousee maankuntaudistuksen jälkeen, jolloin kuntien vetovoima-asiat nousevat esille tärkeinä kehittämiskohteina. Sote-uudistus on toinen voimakkaasti elinvoimaan liittyvä tekijä, jonka takia kunnan roolitus on entistä tärkeämpää erityisesti elinkeino- ja yrittäjyystoimintojen kanssa. Työllistämiseen liittyvät palvelut siirtyvät kuntiin kokonaisuudessaan vuoden 2024 alusta ja se antaa mahdollisuuden alueelliseen yhteistyöhön entistä syvällisemmin. Koko alueen etu on työllistymisessä ja yrittäjyydessä ensiarvoisen tärkeää.

Elinkeinopalveluilla on jatkossakin paikkansa, kun palveluiden kehittäminen yhdessä kuntien roolien muuttamisessa otetaan tärkeään keskiöön. Entiset toimintamallit, jotka ovat jo 50 vuoden takaa, ovat tulleet tiensä päähän ja kuntien on pystyttävä uudenlaisen toimintamallin omaksumiseen ja yhdessä kehittämiseen muiden alueellisesti toimivien yrittäjyyttä edistävien toimijoiden kanssa.

## **5.3 Elinkeinopalvelujen toteuttaminen ja yhteistyö**

Elinkeinopalveluiden toteuttamisessa haastatellut kaipaisivat suurempia ja asiantuntevampia kokonaisuuksia. Tällä tavoin yritykset saisivat omille tarpeilleen asiantuntevampaa ohjausta ja kehitettävää. Yritysasiantuntijoiden roolit ja osaaminen nousee kehittämisen keskiöön. Tarvitaan entistä keskittyneempää osaamista ja asiantuntemusta.

Elinkeinopalvelut ja niiden toteuttamisen ratkaisut tehdään edelleen kuntakohtaisesti tai isompina alueellisina keskuksina yhdessä eri toimijoiden kesken, yhteisöllisesti. Elinvoimaisuuden eteen tehtävässä työssä on entistä tarkemmin otettava huomioon nuoret ja heidän intonsa toimia yrittäjänä ja sitä kautta kehittää omaa kotiseutuaan.

Uudenlainen yhteistyö myös yksityisen tai opetus sektorin kanssa elinkeinopalveluiden toteuttamisessa on otettava tarkkaan harkintaan. Asiantuntijapalvelut sekä jopa koko elinkeinopalveluiden tarjoaminen yksityiselle toimijalle olisi varmasti kehittävää ja jopa tuottavaa toimintaa. Yhteistyö esimerkiksi ammattikorkeakoulujen kanssa yrittäjyyden kurssitoiminnasta ja jopa yrittäjien perusneuvonnasta on otettava tarkasteluun, olisiko se mahdollista ja mitä hyötyjä siitä olisi mahdollista saada.

#### **5.4 Puuttuvat palvelut ja uudet avaukset**

Puuttuvina palveluina nousivat esille prosessimaiset nuorten opiskelijoiden sekä heidän opettajien kanssa tehtävät yhteistyöt. Tällä työlle on löydettävä aikaa jokaisessa kunnassa ja siihen on panostettava entistä enemmän. Tämä työ tuo tullessaan uusia yrityksiä alueelle ja sitä kautta elinvoimaa kuntaan. Tämän tyyppistä prosessimaista yhteistyötä oppilaitosten kanssa hyödyntävät jo yksityiset yritykset, jotka luovat opiskelijoille tietoisien tiekartan opinnoista työelämään.

Elinkeinopalvelut tarvitsevat myös laatukriteerit, joilla yrityksiä ohjataan. Tällä varmistetaan tasavertainen sekä -laatuinen palvelut kaikille yrityksille sekä yrittäjäksi aikoville kunnasta ja alueesta riippumatta. Laadulla varmistetaan myös yritysten toiminnan osaaminen sekä jatkuvuus. Laadulla voidaan myös määrittää entistä tarkemmin ne rajaehdot, joilla yrittäjyys on kannattavaa heti toiminnan alusta saakka.

Elinkeinopalveluiden tulee löytää toiminnalleen sopiva nimi, joka kuvaa paremmin toimintaa sekä antaa kuvan mitä palvelut sisältävät. Hälyttävää tutkimuksessa oli, ettei elinkeinopalvelu-sanaa tunnistettu ja haastatteluun oli vaikea valmistautua tämän vuoksi. Tämän vuoksi selkeät yrityspalvelut ja/tai työllistämispalvelut ovat kansankielisempiä ja helpommin ymmärrettävissä. Nykyhetken muotisana elinvoima ei kuvaa tarpeeksi selkeästi niitä sisältöjä ja haastatteluissa esille tulleita tarpeita, joita yrityskentässä tarvitaan.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Kunnallisten elinkeinopalvelujen uudistamiselle on tällä hetkellä suuri kysyntä. Elinkeinopalveluiden perustana oleva laki on vuodelta 1975. Tarpeet ovat kuitenkin hieman toiset kuin lähes viisikymmentä vuotta sitten. Tarjonta ja kysyntä eivät kohtaa.

Valtionavustuksesta elinkeinoasiamiehen palkkaamiseen asetetun lain tavoitteena oli, että elinkeinoasiamies hoitaa elinkeinon edistämiseen liittyviä tehtäviä kunnissa. Myöhemmässä vaiheessa asetuksella määriteltiin myös varsinaiset tehtävät, jotka olivat yritysten neuvonta, tietojen välittäminen ja yhteistyön edistäminen viranomaisten, yhteisöjen ja yritysten kesken, kuntaa ja yrityksiä koskevan elinkeinotoimintaan liittyvän tietoaineiston kerääminen ja ylläpitäminen sekä muiden toimialaan liittyvien asioiden hoitaminen.

Johtopäätöksenä tutkimuksesta voidaan todeta, että elinkeinopalvelut sellaisenaan on tulossa tiensä päähän. Erityisesti nuoret ja heidän yrittäjyyden osaamisen taso on huomattavasti korkeampi kuin aiemmin. Nuorten yrittäjyystiedon haku keskittyy digitaalisiin palveluihin ja erilaisiin keskustelupalstoihin, joita he käyttävät aktiivisesti ja saavat sieltä reaktiivista palvelua. Haastattelun aikana oli merkille pantavaa, ettei yksikään haastatelluista olisi hakenut kunnallisista elinkeinopalveluista apua oman yrityksen perustamiseen. Sosiaalisen median aktiiviset keskustelupalstat, pankit ja yrittäjäjärjestöt olivat ne toimijat, joilta haastatellut olivat hakemassa tietoa itselleen.

On siis ensiarvoisen tärkeää, että elinkeinopalveluita kehitetään jatkossa. Työni perusteella on esitettävissä kuusi selkeää kehittämiskohdetta. Nostan erityisenä esille prosessimaisen nuorten opiskelijoiden sekä heidän opettajiensa kanssa tehtävän yhteistyön. Tällä työlle on löydettävä aikaa jokaisessa kunnassa ja siihen on panostettava entistä enemmän. Tämä työ tuo tullessaan uusia yrityksiä alueelle ja sitä kautta elinvoimaa kuntaan.

Toisena kehittämiskohteena elinkeinopalvelut tarvitsevat myös laatukriteerit, joilla yrityksiä ohjataan. Tällä varmistetaan tasavertainen sekä -laatuinen palvelut kaikille yrityksille sekä yrittäjäksi aikoville kunnasta ja alueesta riippumatta. Laadulla voidaan myös taata yritysten alkutaipaleen sekä kehittämisen varmistaminen, riippumatta yrityksen sijainnista tai tavoitteista.

Kolmantena elinkeinopalveluiden tulee löytää toiminnalleen sopiva nimi, joka kuvaa paremmin toimintaa sekä antaa kuvan siitä, mitä palvelut sisältävät. Hälyttävää tutkimuksessa oli, ettei elinkeinopalvelu-sanaa tunnustettu ja haastatteluun oli vaikea valmistautua tämän vuoksi. Tämän vuoksi selkeät yrityspalvelut ja/tai työllistämispalvelut ovat kansankielisempiä sekä helpommin ymmärrettävissä. Nykyhetken muotiana elinvoima ei kuvaa tarpeeksi selkeästi niitä sisältöjä ja tarpeita, joita yritys kentässä tarvitaan. Lähes muotisanaksi noussut elinvoima, ei myöskään kerro palvelun tarvetta etsivälle, mitä palvelu itsessään pitää sisällään. Elinvoima koetaan abstraktiksi käsitteeksi ja sen käyttö on kokenut inflaation. Palveluiden tuotannon nimen tulee kuvata niitä tarpeita, joita palveluiden käyttäjillä on ja mihin he etsivät apua.

Seuraavana kehittämiskohteena nousi digitaalisuus. Vuoden 2021 lopulla Suomessa aloittivat nuoret toisen asteen opinnot, joiden oppikirjamateriaali on käytännössä täysin digitaalinen. Tämän joukon saapuessa yhteiskunnassa jatko-opintoihin tai yritys elämään he odottavat saavansa tiedon jatkossakin digitaalisena. Tämä on yhteiskunnallisesti iso muutos ja siihen tulee varautua jo hyvissä ajoin.

Nuoret tuovat mukaan myös uuden tavan ajatella ja toimintamalleihin kuuluu vahvasti yhteisöllisyys, joka nousi esille tutkimuksessa yhtenä kehittämisalueena. Yhteisölliset alustat, toiminnot sekä yhdessä tekeminen ovat tulevaisuudessa erittäin tärkeitä ja niiden antamat mahdollisuudet luovat uudenlaisia toimintamalleja. Yhteisöllisyys tuo entistä enemmän mahdollisuuksia verkostoitumiseen niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin.

Asiakaskokemus on myös syytä nostaa keskiöön. Vaikka tutkimuksessa ei varsinaisesti kysytty asiakaskokemuksesta tai sen tilanteesta eikä se noussut esille tutkimuksen aikana. Kuitenkin kaikki kehittämiskohteet nojaavat vahvasti asiakaskokemuksen kehittämiseen. Millainen tunne asiakkaalle jää, kun hän on elinkeinopalveluiden asiakkaana. Onko hän saanut omiin, ehkä elämänsä tärkeimpiin, kysymyksiin vastaukset, joiden pohjalta hän pystyy tekemään asiakkaan kannalta tärkeitä päätöksiä. Näillä päätöksillä on usein pitkäjänteiset vaikutukset asiakkaan omaan tilanteeseen sekä myös hänen läheisiinsä. On muistettava, että jokainen asiakkuus on kunnan kannalta ensiarvoisen tärkeä ja siihen panostaminen on satsaus tulevaan. Asiakkaan tuntemukset ja niiden pohjalta toiminnan kehittäminen ovat tärkeitä ja kehittämisen pohjana mittarit, joiden antaman tiedon perusteella toimintaa voidaan viedä eteenpäin.

Poliittiset rakenteet estävät hyvin usein alueellisen ja kuntien välisen yhteistyön elinkeinotoiminnan kehittämisessä. Tarvitaan entistä enemmän alueellista osaamista sekä elinkeinopalvelujen henkilöstön

erikoistumista. Niin erikoistuminen kuin kansainvälisyyskin tarvitsevat osaamista ja perinteinen yleisosaaminen ei enää riitä tukemaan yrittäjyyttä ja yrityksiä heidän valitsemillaan kehittämisaalueilla. Tarvitaan isompia kokonaisuuksia ja selkeää erikoistumista osaamiseen. Tähän sisältyvät myös henkilökohtaiset palvelut nimettyine asiantuntijoineen sekä niin sanottu yhden luukun -periaate.

Elinkeino- ja yrittäjyyspalvelut ovat tärkeitä jokaisen kunnan elinvoimaisuuden tarkastelussa ja niiden sisältöön on syytä panostaa erityisesti. On aivan selvää, että meidän on löydettävä väyliä ja toimenpiteitä, joilla pystytään tuomaan elinkeinopalvelut entistä paremmin esille ja ensisijaiseksi tiedon lähteeksi yrittäjyydestä.

### **6.1 Jatkotoimenpiteet**

On erittäin tärkeää, että tutkimuksessa esille tuodut asiat otetaan kunnallisella tasolla tarkkaan tarkasteluun tulevaisuuden osalta. Jokaisen kunnan on käytävä läpi omat vahvuutensa ja tarjolla olevat palvelut. Mitä infrastruktuuria on jo olemassa ja mitä tarvitaan lisää, jotta pystytään mahdollisimman kattavaan palvelurakenteeseen elinkeinopalveluiden osalta.

On pyrittävä rakentamaan luottamusta niin yrittäjien, virkamiesten sekä poliitikkojen kanssa, siten että se tuottaa jatkossakin mahdollisimman hyvän tuloksen niin kunnallisella kuin maakunnallisellakin tasolla. Palveluiden raamit ovat nyt tiedossa ja niiden kehittämiseen tarvitaan aikaa sekä jatkokehittämistä. Keskeiset asiat ovat selkeitä ja niiden kehittämiseen ei tarvita resursseja vaan pikemminkin toimintatapojen muuttamista ja eri asioiden priorisointia tulevaisuutta varten. On tulossa suuria muutoksia kuntakentän palveluissa ja niihin liittyy myös elinkeinopalveluiden uudistaminen vastaamaan asiakkaiden tarpeita.

Kehittämiskohteet on mahdollista toteuttaa selkeillä vastuujaolla sekä toimintaa tehostamalla. Tärkeää on havaita puutteet omassa toiminnassa ja pyrkiä kehittämään niitä vastaamaan tämän tutkimuksen tulosten osa-alueilla. Mahdollisuudet ovat hyvät ja kuntakohtaisiin kehittämiskohteisiin kannattaa panostaa. Kunnan ja alueen elinvoima on kiinni yrittäjyydestä ja palveluiden toimivuudessa. Näiden asioiden oikein hoitaminen vaikuttaa selkeästi kuntatalouteen nyt ja tulevaisuudessa.

## 6.2 Jatkotutkimusehdotukset

Haastattelututkimus onnistui hyvin ja tulokset ovat herättäneet kiinnostusta valtakunnan tasolla niin kuntaorganisaatiossa kuin rahoittajien piireissä. Ongelmat ja kehittämiskohteet ovat olleet jollakin tasolla tiedossa, mutta niihin tarttuminen on ollut vaikeaa. Tämän tutkimuksen kautta selkeät kehittämiskohteet on saatu selville ja tulevaisuuden elinkeinopalveluille on kehittämisen suuntaviivat löytyneet. Yllättävää tutkimuksen aikana oli havaita, miten vähän asiaa on tutkittu ja siihen liittyvää kirjallisuutta on rajallisesti. Ulkomailta saatavaa tietoa on myös vähän, tähän on syynä erilaiset toimintatavat eri puolilla maailmaa. Tutkimuksessa olisi voinut keskittyä vielä tarkemmin tiettyihin palveluiden tarvitsijaryhmiin, kuten esimerkiksi nuoret. Tämä olisi erittäin hyvä jatkotutkimuksen aihe ja mahdollistaisi palveluiden kehittämisen vielä uudelle tasolle. Toinen seurantatutkimuksen aihe voisi olla digitaalisuuden lisääntyminen palveluissa ja tulevaisuuden asiakkaiden digitaalisten palveluiden tarve. Olipa tutkimusaihe mikä tahansa näistä kuudesta kehityskohteesta, niiden tulosten kautta pystytään kehittämään elinkeinopalveluita entistä paremmiksi ja näin antamaan asiakkaille lisäarvoa heidän omissa kehittämistoimissaan.

## LÄHTEET

A 4.4.1975/159. *Asetus valtionavustuksesta kuntien elinkeinoasiamiesten palkkaukseen.*

Ala-Nissilä, O. & Härmälä, E. 2021. *Seutukaupungit ja voimavarojen Suomi.* Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Eerola, A. 2021. *Rieska-Leader Ry:n paikallinen kehittämisstrategia.* Ylivieska: Centria amk.

Fischer M. & Vainio S. 2014. *Potkua palvelubisnekseen.* Helsinki: Talentum.

Heinonen, J. 2013. *Kunnan yritysilmapiirin vaikutus yritystoiminnan kehittymiseen.* Turku: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. *Tutkimushaastattelu.* Helsinki: Yliopistopaino.

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. 2017. *Tutkimushaastattelun käsikirja.* Tampere: Vastapaino.

Korkiakoski K. 2019. *Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus.* Helsinki: Alma Talent.

L 7.3.1975/159. *Laki valtionavustuksesta kuntien elinkeinoasiamiesten palkkaukseen.*

Kamensky, M. 2006. *Strateginen johtaminen.* Helsinki: Talentum.

Meristö, T. 1991. *Skenaariotyöskentely yrityksen johtamisessa.* Helsinki: VAPK-kustannus.

Miettinen, S. 2014. *Muotoiluajattelu.* Tampere: Tammerprint Oy.

Paananen, H., Haveri, A. & Airaksinen, J. 2014. *Kunta elinvoiman johtajana.* Helsinki: Suomen kunta-liitto – Kuntatalon paino.

Pekkala, H., Lamminmäki, K., Kaihovaara, A., Halme, K. & Salminen, V. 2016. *Selvitys julkisista yrityspalveluista.* Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

Ruusuvuosi, J. & Tiittula, L. 2005. *Haastattelu – tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus.* Tampere: Vastapaino.

Storbacka K, Sivula P. & Kaario K. 2000. *Arvoa strategisista asiakkuuksista.* Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Tall, J., Petäjä, E., Varamäki, E & Sorama, K. 2016. *Kuntien elinkeinotoimien tulevaisuuden näkymät Etelä-Pohjanmaalla.* Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja.

Valtion nuorisoneuvosto. 2019. *Nuorisobarometri 2019.* Helsinki: Valtioneuvosto. Saatavilla: <https://tietoanuorista.fi/nuorisobarometri/>.

Valtionvarainministeriö. 2017. *Tulevaisuuden kunnan skenaariot ja visiot 2030.* Helsinki: Valtiovarainministeriö. Saatavilla: <https://vm.fi/julkaisu?pubid=17201>.