

Seinäjoen
ammattikorkeakoulun
julkaisusarja

B

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Juha Tall, Erkki Petäjä, Elina Varamäki ja
Kirsti Sorama

KUNTIEN ELINKEINOTOIMIEN TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT ETELÄ-POHJANMAALLA

Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja
B. Raportteja ja selvityksiä 117

Juha Tall, Erkki Petäjä, Elina Varamäki ja
Kirsti Sorama

KUNTIEN ELINKEINOTOIMIEN TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT ETELÄ-POHJANMAALLA

SeAMK 
SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

 **ETELÄ-POHJANMAAN LIITTO**
REGIONAL COUNCIL OF SOUTH OSTROBOTHNIA

Seinäjoki 2016

Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja
Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences

- A. Tutkimuksia Research reports
- B. Raportteja ja selvityksiä Reports
- C. Oppimateriaaleja Teaching materials

SeAMK julkaisujen myynti:
Seinäjoen korkeakoulukirjasto
Kalevankatu 35, 60100 Seinäjoki
puh. 020 124 5040 fax 020 124 5041
seamk.kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-7109-47-2 (verkkojulkaisu)
ISSN 1797-5573 (verkkojulkaisu)

ESIPUHE

Seinäjoen ammattikorkeakoulu toteutti Etelä-Pohjanmaan liiton toimeksiannosta selvityksen eteläpohjalaisten kuntien elinkeinotoimen tulevaisuuden näkymistä alkuvuonna 2016. Pää tavoitteena oli tuottaa kuntien ja niiden keskeisten sidosryhmien näkemyksiä kuntien elinkeinotoimen tulevaisuudesta sekä toimenpide-ehdotuksia kunnallisen elinkeinotoiminnan kehittämiseen. Samalla selvitettiin palvelusetelin käytön nykytilannetta ja suunnitelmia.

Aineisto kerättiin haastatteluilla. Kuntatoimijoita sekä muita keskeisiä sidos- ja yhteistyöryhmiä pyydettiin arviomaan kuntien elinkeinopalvelujen tulevaisuusvisioita ja keinoja tavoitellaan pääsemiseksi. Tutkimusaineisto on Etelä-Pohjanmaan mittakaavassa kattava ja arvokas.

Selvityksen kautta saatiin kerätyksi mittava määrä tietoa kuntien elinkeinotoimien nykytilasta ja tulevaisuuden näkymistä. Nämä yhdessä muualla maassa toteutettuihin toimintamalleihin perehtymisen kanssa antoivat monipuolisen pohjan johtopäätöksille ja erilaisille toimenpide-ehdotuksille.

Maakuntauudistuksen myötä kunnan rooli muuttuu yhä painokkaammin elinvoiman ja elinkeinon edistäjäksi. Tällä selvityksellä halutaan antaa eteläpohjalaiskunnille eväitä elinkeinopalveluidensa kehittämiseen ja yhteistyön vahvistamiseen. Yrittäjien odotuksia näille palveluille on kartoitettu jo aiemmin, ja tämän julkaisun myötä näkökulma täydentyy.

Työ eteläpohjalaiskuntien elinkeinotoimien kehittämiseksi jatkuu. Toivottavasti tämä tutkimus osaltaan toimii innoittajana kuntien pohdinnoille roolistaan elinvoiman edistäjinä. Perustana kehittämistyölle niin yrittäjyydessä kuin muuallakin on aina luottamus ja yhteistyö eri toimijoiden välillä. Sen rakentumiseen voi jokainen meistä vaikuttaa.

Etelä-Pohjanmaa tunnetaan yrittäjyysmaakuntana. Olemme luonnollisesti ylpeitä tästä vahvuudesta. Jotta pysyisimme kärkiasemassa tulevaisuudessakin, yrittäjyyttä on kyettävä palvelemaan ja edistämään kaikilla tahoilla, eikä vähiten julkisessa hallinnossa. Antakoon tämä selvitys ajattelemisen aihetta ja kehittämisideoita kaikille eteläpohjalaisille kuntatoimijoille ja yrittäjien sidosryhmille.

Asko Peltola

Maakuntajohtaja

Etelä-Pohjanmaan liitto

TIIVISTELMÄ

Juha Tall, Erkki Petäjä, Elina Varamäki ja Kirsti Sorama 2016. Kuntien elinkeinotoimien tulevaisuuden näkymät Etelä-Pohjanmaalla. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 117, 116 s.

Tutkimuksen päätavoitteena on tuottaa kuntien ja niiden keskeisten sidosryhmien näkemyksiä kuntien elinkeinotoimien tulevaisuudesta sekä toimenpide-ehdotuksia kunnallisten elinkeinotoimien kehittämiseen. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina. Tutkimusaineisto hankittiin haastatteleamalla kuntajohtajia, elinkeinotoimen vastuuhenkilöitä ja asiantuntijoita. Lisäksi hyödynnettiin julkisesti saatavilla olevaa materiaalia kuten kuntien ja elinkeinoyhtiöiden internetsivuja sekä elinkeinostrategioita ja -ohjelmia.

Kuntien tämän hetkisessä tilanteessa ja tulevaisuuden näkymissä merkittäviä tekijöitä ovat sote- ja aluehallintouudistukset ja niiden mukanaan tuomat muutokset. Etelä-Pohjanmaan kuntien elinkeinopalvelujen käytettävissä on noin 60 henkilötyövuoden resurssi ja noin 6 M€/v. Elinkeinopalveluilla tavoitellaan kunnan elinvoiman vahvistamista uusien, kehittyvien, kasvavien ja menestyvien yritysten kautta. Elinkeinopalvelut voidaan jakaa kahteen ryhmään: suoriin yrittäjille, yrityksille tai yritysryhmille suunnattuihin palveluihin ja välillisesti yritystoiminnan edistämiseen liittyviin palveluihin. Elinkeinopalvelujen keskeisimpiä vahvuuksia ovat yhteistyö yrittäjien kanssa ja osaava henkilöstö. Elinkeinotoimien vastuuhenkilöt haluaisivat olla vielä enemmän yhteydessä yrittäjiin ja keskittyä olennaiseen.

Kuntien elinvoiman ylläpitäminen ja kehittäminen tarvitsevat perustakseen vahvan elinvoimapolitiikan ja sen pohjalle rakentuvan elinvoimastrategiaprosessin. Kunnallisten elinkeinotoimijoiden näkökulmasta keskeisin johtopäätös on oman toimenkuvan kirkastaminen systemaattisesti ja asettamalla asioita tärkeysjärjestykseen. Olennaista on toteuttaa elinvoimapolitiikka ammattimaisesti ja keskeisten yhteistyötahojen luottamusta nauttien. Lisäksi raportissa esitellään hyviä toimintatapoja, puuttavia palveluja, uusia avauksia ja pilotteja.

Asiasanat

Elinkeinopalvelut, yrityspalvelut, yrittäjyys

Yhteystiedot

Juha Tall, Seinäjoen ammattikorkeakoulu, PL 412, 60101 Seinäjoki, juha.tall@seamk.fi

ABSTRACT

Juha Tall, Erkki Petäjä, Elina Varamäki & Kirsti Sorama 2016. Future outlook of the municipal business development activities in Seinäjoki Region. Publication of Seinäjoki University of Applied Sciences. Reports 117, 116 p.

The main objective of the study is to provide views of local authorities and their key interest groups on the future of municipal business development activities, as well as proposals for measures to develop the municipal business development activities. The study was carried out as theme interviews. The data was obtained from interviews with municipal managers, business development officers and experts. In addition, publicly available material was used including municipalities' websites and economic development strategies and programs.

The social and health reform and regional administration reform are the most important factors in the current situation and in the future outlook of the municipalities. The municipalities in Seinäjoki Region have in their use about 60 persons and 6 M€ / year on providing local business development activities. The business development activities aim at strengthening the municipal vitality by promoting new, developing, growing and successful firms. Business development services can be divided into two categories: direct services for entrepreneurs, firms or groups of firms and indirect services for promoting businesses. In the municipal business development activities the main strengths are cooperation with entrepreneurs and skilled employees. Business development officers want to increase cooperation with entrepreneurs and to focus on the essentials.

Maintaining and developing the vitality of the municipalities is built on a powerful vitality policy and vitality strategy process. The most important conclusion for the local business development officers is the need for the systematic clarification of the job description by prioritization. It is essential to implement the vitality policy professionally and in confidential cooperation with key partners. In addition, the report highlights good practices, missing services, new initiatives and pilots.

Keywords

Business development activities, business support services, entrepreneurship

Contact information

Juha Tall, Seinäjoki University of Applied Sciences
P.O. Box 412, FI-60101 Seinäjoki, FINLAND
juha.tall@seamk.fi

SISÄLLYS

ESIPUHE
TIIVISTELMÄ
ABSTRACT

1 JOHDANTO	9
1.1 Tutkimuksen tausta	9
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja viitekehys	11
1.3 Aikaisempia tutkimuksia kunnallisista elinkeinopalveluista ja palveluseleleistä	12
1.3.1 Yrittäjyyden ekosysteemi	12
1.3.2 Kunnalliset elinkeinopalvelut	19
1.3.3 Palvelusetelit.....	24
1.4 Yrittäjyys Etelä-Pohjanmaalla	26
1.5 Tutkimuksen toteuttaminen	31
1.5.1 Aineisto ja tiedonkeruu.....	31
1.5.2 Aineiston analysointi.....	36
1.6 Tutkimusraportin rakenne.....	37
2 TUTKIMUKSEN TULOKSET	38
2.1 Kunnan- ja kaupunginjohtajat sekä elinkeinotoimien vastaavat	38
2.1.1 Kuntien ja kaupunkien tila ja näkymät	38
2.1.2 Elinkeinostrategioiden painopisteet	39
2.1.3 Elinkeinopalvelujen organisointi ja resursointi	39
2.1.4 Elinkeinopalvelut.....	42
2.1.5 Elinkeinopalvelujen vahvuudet ja kehittämistarpeet.....	45
2.1.6 Kunnallisten elinkeinopalvelujen rooli	50
2.1.7 Julkisten elinkeinopalvelujen toteuttaminen ja yhteistyö	52
2.1.8 Palvelusetelien käyttö ja näkymät.....	57
2.2 Asiantuntijat ja yrittäjät	58
2.2.1 Organisaatioiden tila ja näkymät.....	58
2.2.2 Kunnallisten elinkeinostrategioiden painopisteet.....	59
2.2.3 Elinkeinopalvelut.....	60
2.2.4 Elinkeinopalvelujen vahvuudet ja kehittämistarpeet.....	64
2.2.5 Kunnallisten elinkeinopalvelujen rooli	66
2.2.6 Julkisten elinkeinopalvelujen toteuttaminen ja yhteistyö	68
2.2.7 Palvelusetelien käyttö ja näkymät.....	71
2.3 Haastatteluaineistojen vertailu	72
2.3.1 Kunnallisten elinkeinostrategioiden painopisteet.....	72

2.3.2 Kunnalliset elinkeinopalvelut	73
2.3.3 Elinkeinopalvelujen vahvuudet ja painopisteet	73
2.3.4 Kunnallisten elinkeinopalvelujen rooli	74
2.3.5 Julkisten elinkeinopalvelujen toteuttaminen ja yhteistyö	74
2.3.6 Palvelusetelien käyttö ja näkymät	75
2.3.7 Monimerkitykselliset käsitteet	75
2.4 Seudullisia kehittämissyhtiötä maakunnan ulkopuolelta	76
2.4.1 JOSEK	76
2.4.2 Jykes	79
2.4.3 VASEK	81
3 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDE-EHDOTUKSET	84
3.1 Johtopäätökset	84
3.2 Etelä-Pohjanmaan elinkeinopalvelut 2.0	86
3.2.1 Elinkeinopalvelujen lähtökohdat	86
3.2.2 Kunnalliset elinkeinopalvelut	88
3.2.3 Maakunnalliset ja seudulliset elinkeinopalvelut	88
3.2.4 Elinkeinopalvelujen työnjako	89
3.2.5 Palvelusetelijärjestelmä	91
3.3 Elinkeinoasiamies 2.0	93
3.4 Esimerkkejä hyvistä toimintatavoista	96
3.5 Puuttuvat palvelut, uudet avaukset ja pilotit	103
3.5.1 Puuttuvat palvelut	103
3.5.2 Uudet avaukset ja pilottihankkeet	105
3.6 Askelmerkit tästä eteenpäin	107
3.7 Jatkotutkimusehdotukset	108
LÄHTEET	110
LIITTEET	115

KUVIOT

KUVIO 1.	Tutkimuksen rakenne ja viitekehys.	12
KUVIO 2.	Etelä-Pohjanmaan väestöennuste vuodesta 2015 vuoteen 2040.	28
KUVIO 3.	JOSEKin verkkosivu.	77
KUVIO 4.	JOSEKin palvelut.	79
KUVIO 5.	Jykesin palvelut.	80
KUVIO 6.	VASEKin verkkosivu.	81
KUVIO 7.	VASEKin palveluja.	83
KUVIO 8.	Kunnallisen elinvoimapolitiikan toteuttajan rooli.	95
KUVIO 9.	Invest Kauhava.	98
KUVIO 10.	JOSEKin toiminnan tavoitteet ja niiden saavuttaminen 2015.	99
KUVIO 11.	Visitkauhava.	100
KUVIO 12.	Ähtärin matkailu.	100

TAULUKOT

TAULUKKO 1.	Esimerkkejä yrittäjyyden ekosysteemien kuvauksista.	15
TAULUKKO 2.	Yrittäjyyden ekosysteemiin liittyvän kehittämisjärjestelmän käyttöönottoon liittyvät edut ja haasteet (Lichtenstein & Lyons 2001).	17
TAULUKKO 3.	Eteläpohjalaisten kuntien kokonaisarvosanat elinkeinopolitiikasta (Suomen Yrittäjät 2014).	20
TAULUKKO 4.	Eteläpohjalaisten yrittäjien kokemukset elinkeinopalvelujen käytöstä ja saatavuudesta sekä tyytyväisyydestä niiden käyttöön (Siltamäki ym. 2015).	22
TAULUKKO 5.	Yrittäjien suhteellinen osuus työssäkäyvistä paikkakunnittain Etelä-Pohjanmaalla (Tilastokeskus 2016a).	27
TAULUKKO 6.	Eteläpohjalaisten kuntien asiantuntijapalveluyritykset ja niiden osuus yrityksistä (Tilastokeskus 2016c).	30
TAULUKKO 7.	Kuntajohtajien ja elinkeinovastaavien haastattelut.	33
TAULUKKO 8.	Asiantuntijoiden haastattelut.	35
TAULUKKO 9.	Eteläpohjalaisten kuntien elinkeinopalvelujen organisointi ja resursointi 2016.	41
TAULUKKO 10.	Eteläpohjalaisten elinkeinoyhtiöiden ja VASEKin toimintalueet ja resurssit.	42
TAULUKKO 11.	Kunnallisten elinkeinopalvelujen ryhmittely.	43
TAULUKKO 12.	Kunnallisten elinkeinopalvelujen vahvuuksien ryhmittely.	46
TAULUKKO 13.	Kunnallisten elinkeinopalvelujen palvelutarpeet.	47

TAULUKKO 14.	Kunnallisten elinkeinopalvelujen kehittämistarpeet.....	48
TAULUKKO 15.	Elinkeinopalvelujen kehittämistoimien aikaansaamisen edellytykset.	49
TAULUKKO 16.	Kunnallisten elinkeinopalvelujen rooli.	51
TAULUKKO 17.	Kunnallisten elinkeinopalvelujen roolin kehitysnäkymät.....	52
TAULUKKO 18.	Kunnallisten elinkeinopalvelujen toteuttaminen.....	54
TAULUKKO 19.	Kunnallisten elinkeinotoimijoiden yhteistyökumppanit.	55
TAULUKKO 20.	Yhteistyömahdollisuudet kunnallisten elinkeinopalvelujen toteuttamisessa.....	56
TAULUKKO 21.	Yhteistyön esteet kunnallisten elinkeinopalvelujen toteuttamisessa.....	57
TAULUKKO 22.	Kysymyksiä kunnallisten elinkeinostrategioista ja niiden painopisteistä.	60
TAULUKKO 23.	Useiden asiantuntijoiden näkemykset kuntien toteuttamista elinkeinopalveluista.	61
TAULUKKO 24.	Useiden asiantuntijoiden näkemykset yksityisistä elinkeinopalveluista.	62
TAULUKKO 25.	Asiantuntijoiden näkemykset keskeisistä yhteistyön esteistä kunnallisten elinkeinopalvelujen toteuttamisessa.....	70
TAULUKKO 26.	Elinkeinopalveluiden työnjako.....	91
TAULUKKO 27.	Ehdotus kunnallisen elinvoimapolitiikan toteuttajan toimenkuvan keskeisiksi elementeiksi.	95
TAULUKKO 28.	Esimerkkejä hyvistä toimintatavoista.	102
TAULUKKO 29.	Etelä-Pohjanmaalta puuttuvat elinkeinopalvelut.	105
TAULUKKO 30.	Uudet avaukset ja pilottihankkeet.	107

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Etelä-Pohjanmaalla on pitkä ja vahvat perinteet yrittäjyysmaakuntana. Yrittäjyydellä on keskeinen merkitys maakunnan koko elinkeinoelämässä. Yrittäjiä ja yrittäjyyttä arvostetaan Etelä-Pohjanmaalla. Eteläpohjalaisiin yrittäjiin luotetaan maakunnallisesti ja valtakunnallisesti. Maakunnan yrittäjien ammattitilpeys ja etiikka ovat korkeatasoisiksi tunnustettuja. Valtakunnallisissa vertailuissa useat eteläpohjalaiset kunnat ovat pärjänneet hyvin kunnallista elinkeino- ja yrittäjyysilmastoa sekä kunnallisia edistämistoimia arvioitaessa. Etelä-Pohjanmaan maakuntastrategian vision mukaan Etelä-Pohjanmaan tavoitteena on tarjota yrittäjille ja yrityksille paras yrittäjyyden ekosysteemi. Viime vuosina onkin maakunnassa panostettu näkyvästi omistajanvaihdosten ja kasvuyrittäjyyden ekosysteemin kehittämiseen ja paljon on saatu jo aikaiseksi näillä rintamilla. Sen sijaan panostaminen uusien yritysten synnyttämisen ekosysteemiin on jäänyt vähemmälle huomiolle. Myöskään paikallisen elinkeinoekosysteemin kehittämiseen ei ole kiinnitetty kovin paljon huomiota sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja organisoinnin viedessä lähes kaiken huomion ja energian.

Koko kansallista julkista yrittäjyyden edistämistä voidaan paikallisesta näkökulmasta tarkasteltuna pitää polarisoituneena 2000-luvun aikana. Yrittäjille suunnattuja palveluja ovat olleet toteuttamassa toisaalta kunnalliset elinkeinotoimijat sekä toisaalta TEM:n alaiset TE-toimistot ja ELY-keskukset. Lisäksi edellä mainittujen tahojen välimaastoon sijoittuvilla Uusyrityskeskuksilla on ollut vahva asema erityisesti uusien yrittäjien palvelujen tarjoajana. Yrittäjyyden edistämistyölle pitäisi olla ominaista pitkäjänteisyys ja järjestelmällisyys. Tähän päästäisiin keskeisten toimijoiden monipuolisella yhteistyöllä ja roolien ja palvelujen yhteensovittamisella.

Kunnallisten elinkeinopalvelujen historiassa yhtenä merkittävänä askeleena voidaan pitää vuonna 1975 voimaan tullutta lakia valtionavustuksesta kuntien elinkeinoasiamiesten palkkaukseen (L 7.3. 1975/159). Tuossa laissa elinkeinoasiamiehellä tarkoitettiin henkilöä, jonka tehtävänä on kunnanhallituksen, elinkeinolautakunnan tai vastaavan lautakunnan välittömässä alaisuudessa hoitaa elinkeinojen edistämistoimintaan kuuluvia tehtäviä. Vajaa kuukausi myöhemmin voimaan tullessa asetuksessa elinkeinoasiamiehen tehtävät ovat 1) yritysten neuvonta, 2) tietojen välittäminen ja yhteistyön edistäminen viranomaisten, yhteisöjen ja yritysten kesken, 3) kuntaa ja yrityksiä koskevan elinkeinotoimintaan liittyvän tietoaineiston kerääminen ja ylläpitäminen, 4) osallistuminen kunnan elinkeinopolitiikkaan liittyviin suunnittelutehtäviin ja 5) muiden toimialaansa kuuluvien asioiden hoitaminen (A 4.4.1975/243). Tämän kuvatun askeleen ottamisesta on kulunut yli 40 vuotta. Nyt aluehallintouudistusta valmisteltaessa on hyvä aika pohtia myös kunnan elinkeinotoimen roolia ja palveluja.

Yrittäjyyden edistämisenä on pitkät perinteet Etelä-Pohjanmaalla. Esimerkiksi 2006 päädyttiin silloisessa yrittäjyysohjelmassa laatimaan ja allekirjoittamaan yrittäjyyden edistämisen yhteistyösopimus (2006). Sopimuksen tavoitteena oli lisätä aluekehitysviranomaisten, yrityspalvelujärjestelmän julkisten rahoittajien, elinkeinoelämän järjestöjen, koulutus- ja tutkimusorganisaatioiden ja yrityspalveluyritysten yhteistyötä ja selkeytetään eri toimijoiden rooleja ja työnjakoa yrittäjyyden edistämiseksi. Sopimuksella oli 98 allekirjoittajaa 56 eri organisaatiosta.

Kunnallisten elinkeinopalvelujen huomion keskipisteessä tulisi olla nykyiset ja tulevat yrittäjät. Elinkeinopalvelujen tarve kasvaa yrityskoon pienenemisen myötä. Toisaalta uudet työpaikat syntyvät lähinnä pieniin yrityksiin. Pienimpien yritysten yrittäjät tarvitsevat palveluja eniten ja uudet yrittäjät tarvitsevat liiketoiminnan syntyvaiheessa sekä henkistä että aineellista tukea (vrt. Ruotsalainen 2011, 185). Yrityskoon kasvun myötä mahdollisuudet ja tarpeet asiantuntijapalvelujen markkinoille yksityisesti tuotettujen palvelujen käyttöön kasvavat. Paikkakunnalla tarjolla olevat elinkeinopalvelut ovat olennainen osa dynaamista yrittäjyyden ekosysteemiä.

Yrittäjille suunnattujen palvelujen tarjottimelta on löydettävä useita tasoja. Tarvitaan 1) elinkeinotoimien, tilitoimistojen ja pankkien antamaa lähineuvontaa, 2) erikoistunutta perusneuvontaa, asiantuntijapalveluja ja liiketoiminnan kehittämispalveluja sekä 3) aina kulloinkin tapauskohtaisesti myös erikoisasiantuntijapalveluja. Lisäksi yrittäjyyden edistämiseen liittyvät olennaisesti rahoituspalvelut.

Eteläpohjalaista yksityisten asiantuntijapalveluiden markkinaa voidaan pitää ohuena tarkoittaen sitä, että tarjonta on melko niukkaa tilitoimistopalveluja lukuun ottamatta. Myöskysyntäävoiluonnehtianiukaksi. Tilanteellesaattaaollatyyppillistäasiantuntijuuden ja palveluiden siiloutuminen. Yksittäisestä asiakkaasta pidetään kiinni kehdesta hautaan ja tarjotaan apua kaikkiin mahdollisiin eteen tuleviin ongelmiin. Proaktiivinen toiminta ja yhteistyön lisääminen eri toimijoiden kesken ja siihen kiinteästi liittyvien eri toimijoiden omien roolien kirkastaminen sekä asiantuntijapalvelujen kysynnän aktivoiminen ovat keskeisiä lääkkeitä Etelä-Pohjanmaan kaltaisen maakunnan tilanteeseen. Avainpelaajat löytyvät tässä tapauksessa kunnallisista elinkeinotoimista, TEM:n organisaatiosta ja yksityisistä ja puolijulkisista toimijoista.

Viime vuosina lähes kaikki huomio kaikissa maakunnissa on mennyt sote-ratkaisujen pohtimiseen. Huomattavasti vähemmälle, melkein pä olemattoman huomioon kohteeksi on jäänyt kunnallisen elinkeinotoimien tulevaisuus. Sote-ratkaisujen jälkeen kuntiin on jäämässä huomattavasti vähemmän toimintoja ja niiden kehittämiseen pitäisi varautua ja ennakoita tulevaa. Entistä tärkeämpää on, että kunnissa ja maakunnissa on vireää yrittäjyyttä ja menestyviä yrityksiä. Menestyville ja toimivalle elinkeinoelämän dynamiikalle on ominaista, että uusia yrityksiä syntyy, olemassa olevat yritykset kasvavat ja kehittyvät, omistajanvaihdoksia tapahtuu ja toisaalta elinkelvottomat yritykset poistuvat markkinoilta.

Elinkeinopalvelujen lisäksi tässä tutkimuksessa luodaan katsaus kuntien palvelusetelien käyttöön. Palvelusetelijärjestelmällä tarkoitetaan järjestelmää, jossa kunta sitoutuu maksamaan asiakkaan eli palvelun käyttäjän yksityiseltä palveluntuottajalta palvelusetelillä ostaman palvelun. Järjestelmässä kunta määrittää palvelusetelillä ostettavan palvelun, asettaa palvelusetelille arvon ja hyväksyy ne yksityiset palveluntuottajat, joilta asiakas voi ostaa palveluja palvelusetelillä. Palvelusetelijärjestelmän keskeiset toimijat ovat kunta, asiakas ja yksityinen palveluntuottaja. Kunnalle palvelusetelin käyttö tai sen käyttöönotto on luonteeltaan strateginen päätös, sillä palveluseteliä voidaan käyttää vaihtoehtona kunnan itse tuottamille tai ostopalveluna toteutettaville palveluille. Palvelusetelin käyttö tai tuleva käyttöönotto on jo mainittu monien kuntien palvelustrategioissa. Tällä hetkellä palveluseteli on käytössä lähinnä sosiaali- ja terveydenhuollossa sekä päivähoitossa. Palvelusetelin käyttö on toistaiseksi ollut kunnissa melko vähäistä, eikä palvelusetelijärjestelmällä ole siten ollut merkittävää vaikutusta kunnan ja seudun palvelujen tuotantorakenteeseen. Palvelusetelijärjestelmän eri osapuolten tähänastiset kokemukset palvelusetelin käytöstä ovat kuitenkin pääosin myönteisiä.

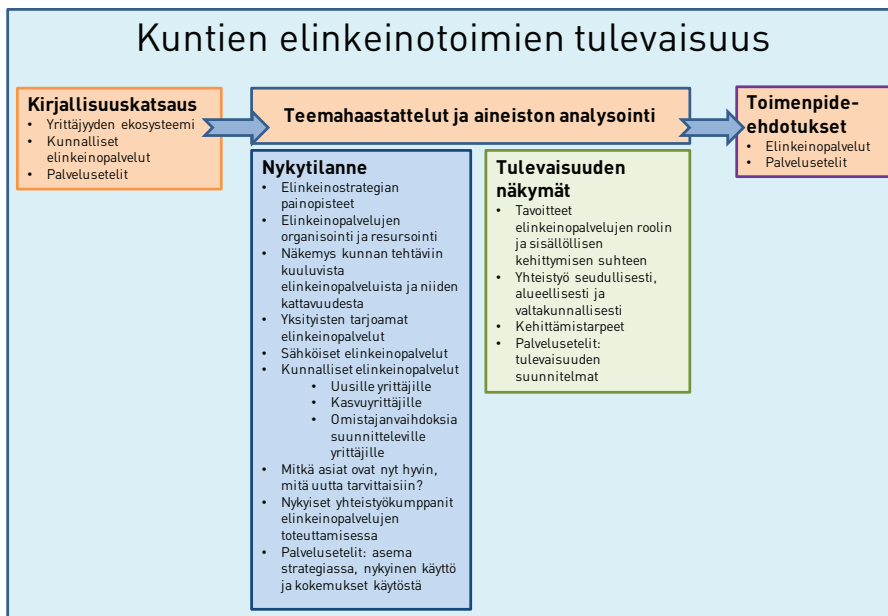
Tässä tutkimuksessa kunnallisella elinkeinopolitiikalla tarkoitetaan strategiaan perustuvaa pitkäjänteistä yrittäjyyden ja liiketoiminnan edistämiseen tähtäävää toimintaa (vrt. Ruotsalainen 2011, 177). Kokonaisuudessaan paikallisten ja alueellisten yhteisöjen elinvoimaisuuden tavoittelu näkyy kuntien perinteisesti harjoittaman elinkeinopolitiikan laajentumisena elinvoimapolitiikaksi, jonka toteuttamisesta on vastuussa koko kuntaorganisaatio ja erityisesti kunnan johto (Paananen, Haveri & Airaksinen 2014, 3). Tässä tutkimuksessa keskitytään kunnallisten elinkeinopalvelujen ja kuntien käytössä olevien palvelusetelien mahdollisuuksiin elinvoimaisuuden rakentamisessa. Tutkimus liittyy Etelä-Pohjanmaan liiton maakunnan kehittämisrahasta rahoittamaan Kuntien elinkeinotoimien tulevaisuuden näkyvät hankkeeseen, jonka Seinäjoen ammattikorkeakoulu on toteuttanut.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja viitekehys

Tämän tutkimuksen päätavoitteena on tuottaa kuntien ja niiden keskeisten sidosryhmien näkemyksiä kuntien elinkeinotoimen tulevaisuudesta sekä toimenpide-ehdotuksia kunnallisten elinkeinotoimien kehittämiseen. Tutkimuksen alatavoitteita ovat: 1) tehdä katsaus olemassa oleviin kuntien elinkeinopalveluja koskeviin selvityksiin, 2) haastatellen tuottaa näkemyksiä kuntasektorilta itseltään sekä muilta keskeisiltä sidos- ja yhteistyöryhmiltä kuntien elinkeinopalvelujen tulevaisuuden visioista sekä keinoista tavoiteltuaan pääsemiseksi, 3) tuottaa näkemystä, mitä palveluja yritysten tulisi saada omasta kunnasta tai seudun elinkeinoyhtiöltä ja mitä maakuntatasoisesti, 4) selvittää, mikä on kunnissa palvelusetelin käytön nykytilanne ja tulevaisuuden

suunnitelmat. Lisäksi tutkimukseen liittyen tehtävänä on herätellä keskustelua aihealueesta maakunnassa haastattelujen, seminaarien ja kolumnien muodossa.

Tutkimuksen aluksi tehdään kirjallisuuskatsaus aikaisempaan kunnallisiin elinkeinopalveluihin liittyvään tutkimukseen. Tässä tutkimuksessa uutta tietoa kootaan lähinnä teemahaastatteluilla, joissa keskitytään nykyiseen tilanteeseen ja tulevaisuuden näkymiin. Kirjallisuuskatsauksen ja haastatteluaineiston pohjalta laaditaan toimenpide-ehdotuksia kunnallisten elinkeinopalvelujen ja palvelusetelien käytön kehittämiseksi. Tutkimuksen viitekehys kuvataan oheisessa kuviossa (Kuvio 1).



KUVIO 1. Tutkimuksen rakenne ja viitekehys.

1.3 Aikaisempia tutkimuksia kunnallisista elinkeinopalveluista ja palveluseteleistä

1.3.1 Yrittäjyyden ekosysteemi

Alueen elinvoiman kehittäminen edellyttää yhteisöltä kykyä keskittyä yrittäjakeskeiseen talouden kehittämiseen ja järjestelmällistä lähestymistapaa yrittäjien kehittämiseen (Markley, Lyons & Macke 2015, 580). Talouden kehittymisen lopullisena tavoitteena on resurssien lisääminen ja hyvinvoinnin luominen (Lichtenstein & Lyons 2001, 3).

Kun halutaan ymmärtää alueellista yritysten kasvua ja kehittymistä tai yrittäjyyden olemassa oloa alueellisesti yleensäkin, voidaan tarkastelun kohteeksi ottaa yrittäjyyden ekosysteemi. Ekosysteemikäsitteen yritysmaailmaan toi alun perin James Moore (1993, 1996). Moore ja myöhemmin Lansiti ja Levien (2004) kuvasivat liiketoiminnan verkostomallia ekosysteeminä. Näin liiketoimintaekosysteemin lähikäsitteiksi voidaan tunnistaa klusteri ja arvoverkko (Apilo, Valkokari & Vesalainen 2014).

Isenberg (2011) keskittyi erityisesti yrittäjyyden ekosysteemiin. Hän esittää, että yrittäjyyden ekosysteemi koostuu muutamasta kymmenestä elementistä, joista muodostuvat seuraavat ekosysteemin osatekijät: (valtiojohdon)politiikka, säädösympäristö ja infrastruktuuri, rahoitus ja talous, kulttuuri, mentorit, neuvonantajat ja tukijärjestelmät, yliopistot ja korkeakoulut, koulutus ja valmennus, inhimillinen pääoma ja työvoima sekä lokaalit ja globaalit markkinat. Isenbergin (2011) mukaan yrittäjä tarvitsee ekosysteemiä erityisesti kehittyäkseen.

Mason ja Brown (2014) ehdottavat, että jokaisen yrittäjyyden ekosysteemin tulisi kasvaa orgaanisesti olemassa olevista toimialoista, jotka ovat jo osoittaneet kykynsä selviytyä paikallisissa olosuhteissa. Tästä syystä yrittäjyyden ekosysteemin luonne, koko ja muoto vaihtelevat paikallisten olosuhteiden mukaan. Ei ole olemassa ”maagista panosta”, joka ammuttaisiin alueelle tai talouteen stimuloimaan yrittäjyyden ekosysteemin kasvua. Kuitenkin valtiojohdon politiikalla voidaan varmistaa, että ekosysteemin osatekijät toimivat terveesti ja tehokkaasti. Tämä vaatii politiikalta kokonaisvaltaista näkemystä yrittäjyydestä huomioimalla sekä makro- että mikrotason politiikan. Kokonaisvaltaisen näkemyksen avulla helpotetaan sekä ”ylhäältä alas” että ”alhaalta ylös” lähestymistapoja samanaikaisesti.

On myös tärkeää alueellisesti huomioida, että pienille yrityksille suunnatut asiat ovat erilaisia kuin yrittäjämäisille yrityksille suunnatut. Ensimmäinen painottaa Masonin ja Brownin (2014) esittämää liiketoiminnallista (transactional) tukea. Tähän sisältyy esimerkiksi säädös- ja määräystenmukaisuuteen liittyviä asioita vaikkapa aloittavalle yritykselle. Yrittäjämäiset yritykset puolestaan tarvitsevat enemmän relationaalista tukea, joka on usein aikaan sidottua, dynaamista, strategisesti fokuksitunutta ja vertaispohjaista (Mason & Brown 2014). Viime mainittu on luonteeltaan geneeristä ja se sopii yrityksille, jotka hakevat keskimääräistä nopeampaa kasvua ja siitä johtuen niillä on myös keskimääräistä korkeampia riskiodotuksia.

Perinteiset politiikkalähestymistavat keskittyvät usein erityisiin yksilöihin ja yrityksiin, tai maantieteelliselle alueelle, jolla klusterit sijaitsevat. Tällöin painotetaan yritysten lukumäärän lisäämistä ja investoidaan start-up -ohjelmiin. Rahoituspolitiikassa keskitytään parantamaan bisnesenkeleiden ja riskipääoman saatavuutta. Perinteisellä politiikalla etsitään myös ”suuria voittajia” kohdistamalla rahoitusta ja ohjelmia erityisesti yrittäjyyden ekosysteemin joihinkin osiin (esim. yrityshautomoille,

riskipääomarahastoihin, yliopistotutkimukseen tai tutkimukseen ja kehittämiseen) mieluummin kuin ottamalla kokonaisvaltaisempi lähestymistapa. Mason ja Brown (2014) ehdottavat, että kasvuorientoitunut lähestymistapa yritysten kehittämiseen tulisi keskittyä ensisijaisesti tietynlaisiin yrityksiin, niiden verkostoihin ja siihen, miten niitä voisi muodostua klustereihin, joita ei ole tarkoitettukaan ”ikuisiksi”. Tämä liittyy verkostojen rakentamisen tukemiseen ja pienempien yritysten ja yrittäjien yhdistämiseen sellaisten kanssa, jotka auttavat niitä kasvamaan. Tällöin suunnataan huomio kokonaiseen ekosysteemiin eikä vain joihinkin osatekijöihin. Seuraavassa esitetään yrittäjyyspolitiikan yrittäjyyden ekosysteemiin liittyviä yleisiä periaatteita:

1. Ei voi luoda tyhjästä – yrittäjyyden ekosysteemien pitää kehittyä toimialoista, jotka ovat jo olemassa tietyllä alueella tai tietyssä maassa.
2. Poliitiikan lähestymistapojen tarve muuttuu ajan kuluessa – yrittäjyyden ekosysteemi on kompleksinen ja dynaaminen ja sen pitää kasvaa ja kehittyä orgaanisesti ja niiden evoluutiota ei voida kiirehtiä suorilla interventioilla.
3. Ei ole olemassa ”one-size” lähestymistapaa, joka soveltuisi kaikille – jokainen yrittäjyyden ekosysteemi on ainutlaatuinen ja sen koko ja muoto määräytyvät paikallisten olosuhteiden ja jokaisen siihen osallistuvan osatekijän mukaan.
4. Hallituksen aloitteellisuus on todennäköisesti tehotonta, jos se on eristäytynyttä – ei ole olemassa ”maagisia panoksia”, joita voidaan käyttää kasvun stimulointiin yrittäjyyden ekosysteemissä. Jokainen osatekijä on yhtä tärkeä ja jos joku osatekijä puuttuu, järjestelmä kaatuu tai epäonnistuu kasvamaan.
5. Yrittäjyyden ekosysteemi vaatii sekä ”top down” että ”bottom up” lähestymistavan – sekä makro- että mikrotason politiikkokokonaisuus on muotoiltava niin, että sillä stimuloidaan ja ylläpidetään yrittäjyyden ekosysteemiä.
6. Pienyritys- ja yrittäjyyspolitiikat on erotettava toisistaan – vaikka suurin osa on pk-yrityksiä, vain pieni osa niistä on kasvuorientoituneita.
7. Poliitiikat nopean kasvun yrityksille tulisi kuvastaa tällaisten yritysten monimuotoisuutta (nopean kasvun yrityksiä ei ole ainoastaan korkean teknologian aloilla). Lisäksi niiden kasvupolut ovat harvoin lineaarisia, harvat kasvuyritykset saavat riskirahoitusta ja monet kasvavat yritysostoin.

Oheisessa taulukossa on esimerkkejä yrittäjyyden ekosysteemien kuvauksista (Taulukko 1).

TAULUKKO 1. Esimerkkejä yrittäjyyden ekosysteemien kuvauksista.

Ekosysteemi	Osat	Keskeistä
1. Uudet yrittäjät (start-ups)		
Yrittäjyyden ekosysteemi uusille yrityksille (Feld 2012)	<ul style="list-style-type: none"> • yrittäjät • hallinto • yliopistot • investoijat • mentorit • palvelujen tarjoajat • isot yritykset 	<ul style="list-style-type: none"> • ekosysteemi rakentuu johtajista (yrittäjät) ja syöttäjistä (muut), joilla kaikilla omat roolit • yrittäjien tulee olla sitoutuneita kehittämiseen • tarjoaa viitekehysten ja työkaluja uusien yritysten perustamista tukevan yhteisön rakentamiseksi • kehitetty kuvaamaan kaupunkiyhteisöjä USA:ssa
Yrittäjyyden kehittämisjärjestelmä (Lichtenstein & Lyons 2001)	<ul style="list-style-type: none"> • kykyjen etsijä (tunnistaa ja värvää sopiva yrittäjiä) • arvioija (arvioi yrittäjien kykyjä ja tarpeita) • mentori-valmentaja (kehittävät kunkin yrittäjän ajattelua) • menestyksiin johtaja (koordinoi yrittäjäryhmien toimintaa) • välittäjä (tunnistaa markkinoilta mahdollisuuksia ja välittää niitä alueen yrityksille) • kehittämisjärjestelmän johtaja 	<ul style="list-style-type: none"> • koostuu kuudesta erilaisesta toisiaan tukevista toiminnosta ja niiden yhteistyöstä • muodostaa kaksi toisiinsa kietoutunutta järjestelmää: yrittäjien kehittäminen ja palvelujen tarjoajien hallinnointi
2. Kasvuyrittäjät (growth entrepreneurship)		
Kasvuyrittäjyyden viitekehys (Napier ym. 2013)	<ul style="list-style-type: none"> • sääntelyjärjestelmä • markkinatilanne • rahoituksen saatavuus • osaamisen luominen ja leviäminen • yrittäjävalmiudet • yrittäjyyskulttuuri 	<ul style="list-style-type: none"> • käytetään eri maiden vertailuun • viitekehystä käyttävät mm. OECD ja Tanska elinkeinoministeriö
3. Omistajanvaihdokset (business transfers)		
Yritysten omistajanvaihdosten ekosysteemi (Varamäki, Tall & Viljamaa 2013)	<ul style="list-style-type: none"> • yritysten omistajanvaihdos-prosessit, myyjät ja ostajat • asiantuntijat • rahoittajat • yritysten tukiorganisaatiot • omistajanvaihdos-markkinat ja taloudelliset olosuhteet • vero- ja muu lainsäädäntö • tietoisuuden herättely 	<ul style="list-style-type: none"> • ekosysteemin keskiössä yritysten ja liiketoimintojen omistajanvaihdokset, jotka nähdään prosessissa • muilla mainituilla tahoilla voi olla edistäviä ja estäviä vaikutuksia omistajanvaihdosten toteutumisen • kehitetty kuvaamaan valtakunnallista tilannetta eri Euroopan maissa

Yrittäjyyden ekosysteemiin kehittämiseen liittyy Markley'n ym. (2015, 590) mukaan muutamia keskeisiä periaatteita, jotka on hyvä huomioida:

1. Päähuomio yritysten kehittämisessä on siirrettävä palveluiden tarjoamisesta yrittäjien kehittämiseen.
2. Paikallistalous vaatii erilaisia yrittäjiä. Sen johdosta yrittäjien kehittämistoimien tavoitteena tulee olla monipuolisesti erilaisia yrittäjiä sen sijaan, että tavoiteltaisiin vain jotain tiettyä kyvykkyyttä.
3. Muutoksen aikaansaaminen edellyttää huomioin kiinnittämistä paikallisten yrittäjien suhdeverkoston kehittämiseen, jotta kaikkien yrittäjien ja yritysten suorituskyky paranisi.
4. Yrittäjät tarvitsevat huomattavan laajan kirjon erilaisia taitoja aloittaessaan ja kasvattaessaan yrityksiään. Tyypillisesti prosessin alussa yrittäjillä ei ole kaikkia heidän tarvitsemiaan taitoja: ne taidot voidaan tarkoituksellisesti kehittää prosessin edetessä.

Lichtensteinin ja Lyonsin yrittäjyyden kehittämisjärjestelmän eli ekosysteemin käyttöönottoon liittyy sekä etuja että haasteita (2001, 14–17) (Taulukko 2). Toimiakseen yhteisön on otettava käyttöön koko järjestelmä.

TAULUKKO 2. Yrittäjyyden ekosysteemiin liittyvän kehittämisjärjestelmän käyttöönottoon liittyvät edut ja haasteet (Lichtenstein & Lyons 2001).

Edut
<p>1. Yrittäjät</p> <ul style="list-style-type: none"> • tuovat tarvittavat resurssin yrittäjän ulottuville • tarjoavat henkistä tukea • mahdollistavat uuden osaamisen kehittämisen <p>Etujen myötä</p> <ul style="list-style-type: none"> • uuden liiketoiminnan kehittäminen tulee edullisemmaksi • yrittäjän menestyminen on todennäköisempää • menestyksen saavuttaminen nopeutuu • yritysten toiminnasta tulee edullisempaa (yhteisessä käytössä olevia resursseja) • liiketoiminnan käytössä olevat resurssit tuottavat enemmän
<p>2. Palvelujen tarjoajat</p> <ul style="list-style-type: none"> • luovat kysyntää • yhdistävät palvelujen tarjoajia asiakkaisiin, jotka ovat jo valikoituneita (parempia asiakkaita) • mahdollistavat ongelmien ennalta ehkäisyn eikä pelkästään niiden ratkaisemista • tuo synergiaetuja palvelujen tarjoajille • mahdollistavat koordinaation eri toimijoiden välillä
<p>3. Yhteisö</p> <ul style="list-style-type: none"> • mahdollistaa monimutkaisten yrittäjyyden kehittämiseen liittyvien ongelmien yhteisötason analyysin ja strategisten ratkaisujen tunnistamisen
Haasteet
<ul style="list-style-type: none"> • vaativat sitoutumista ja johtajuutta • edellyttävät keskeisiin henkilöihin ja organisaatioihin liittyvien toimintapoliittisten kysymysten ratkaisua • tarvitsee yrittäjien kehittämisestä vastuussa olevien organisaatioita muodostamista • kehittämisjärjestelmä on muokattava jokaisen toimintaympäristön vaatimusten mukaiseksi • kehittämisjärjestelmä on otettava käyttöön kokonaisuudessaan, jotta siitä saataisiin tavoitellut edut

Kunnat ovat aluetason tärkeimpiä julkishallinnon toimijoita, joilla on hallinnollista valtaa ja resursseja toteuttaa yritystoiminnan edellytyksiin suoraan vaikuttavia päätöksiä (Heinonen 2013, 208–212). Yrittäjien näkökulmasta kunnilla on merkittävä vastuu alueellisen yritystoimintaympäristön rakentumisesta. Yhteiskunnan näkökulmasta katsottuna kuntien vastuulla on ylläpitää mahdollisimman hyvä hallinnollinen toimintaympäristö, joka edistää yritysten toiminta- ja kasvuedellytyksiä. Yritystoimintaympäristön kehittäminen olisi monissa tapauksissa otettava selkeämmin tavoitteeksi kunnan toiminnassa. Kyse on erityisesti päätöksenteon ja toiminnan asenteiden muuttamisesta. Näin ollen paremman yritysilmapiirin muodostaminen ja sitä kautta yritysten toimintaedellytysten parantaminen kunnan alueella ei aina edellytä edes lisäsatsauksia resursseihin. Tärkeintä on, että yritystoiminnan tarpeet huomioidaan paremmin päätöksenteon kaikilla tasoilla ja että ymmärretään päätöksenteon nopeuden ja joustavuuden merkitys elinkeinotoiminnan kasvuedellytysten kannalta. Kuntien toiminnan kautta rakentuva hallinnollinen

toimintaympäristö vaikuttaa yritystoiminnan menestymiseen ja alueen kilpailukykyyn. Useimmiten taloudellisen kasvun luominen alueella, olipa sitten kysymyksessä kunta, maakunta tai valtio, edellyttää yrittäjyysvetoisuutta (Audretsch 2015, 12).

Heinosen tutkimuksen mukaan yritysilmapiiri on erityisesti julkishallinnon toiminnan asennetta kuvaava tekijä, joka mittaa ensisijaisesti sitä, miten julkishallinnon edustajat, poliittiset päätöksentekijät ja viranhaltijat, suhtautuvat yritystoiminnan tarpeiden huomioimiseen ja yritystoimintaedellytysten kehittämiseen (2013, 205–208). Kunnan yritysilmapiirin muodostumisessa kunnan ylimmän päätöksentekotason yleistä asenneilmapiiriä voidaan yhtenä keskeisenä tekijänä. Asenteet näkyvät esimerkiksi siinä, kuinka joustavana ja yritysten tarpeita hyvin ymmärtävänä neuvottelukumppanina kunta koetaan. Yrittäjät pitävät paikallisesti tarjolla olevia elinkeinopalvelujen roolia ja yritysilmapiiriä liiketoiminnan syntyprosessissa merkittävänä, vaikka keskeisimmässä roolissa nähdään yrittäjä itse (Ruotsalainen 2011, 160–161,181). Yrittäjät eivät esimerkiksi perusta yrityksiä siksi, että palveluja on saatavilla, vaan palveluilla on kysyntää ja niitä käytetään siksi, että meillä on yrittäjiä tai sellaiseksi haluavia (Lichtenstein & Lyons 2001, 5). Yrittäjien kokemissa käytännön tilanteissa yksittäisen kuntaorganisaatiossa työskentelevän henkilön toiminnalla on suuri vaikutus siihen, kuinka myönteisenä yrittäjät yritysilmapiirin kokevat (Heinonen 2013, 207).

Edelleen samaisessa Heinosen tutkimuksessa suurten kuntien rakenteellisiksi ongelmiksi havaitaan päätöksenteon hidastuminen ja oikean kontaktin löytymisen hankaloituminen (2013, 206–207). Pienimpien kuntien keskeinen ongelma yritysten kannalta on niiden vähäinen kiinnostus yritystoimintaympäristön kehittämiseen. Toisaalta pienillä kunnilla ei ole ongelmia tarjota kysyntään nähden riittävää palveluja osaamistarjontaa. Yritysten näkökulmasta katsottuna pienet ja keskisuuret yritykset ovat usein tyytymättömiä siihen, että niiden tarpeet huomioidaan kunnan toiminnassa suuria yrityksiä heikommin.

Paikallisen elinvoiman näkökulmasta aikaisemmassa tutkimuksessa tuodaan esille tarve tarkastella kuntien resursseja ja niiden kohdentamista päätöksenteon näkökulmasta (Paananen ym. 2014, 103). Audretschpuolestaankorostaan nimenomaisesti strategisen johtamisen näkökulmaa, joka rakentuu neljästä peruselementistä: alueen 1) resurssit (aineelliset ja aineettomat), 2) organisaatiot ja rakenteet (esim. pieniä vai suuria yrityksiä), 3) ihmiset, yksilöt ja heidän muodostamat sosiaaliset verkostot sekä 4) toteutettava politiikka (2015, 23–24). Yrittäjyyden ekosysteemin järjestelmällisen kehittämisen myötä yhteisö voi tehokkaasti, taloudellisesti, oikeudenmukaisesti ja jatkuvasti kehittää yrittäjiensä kyvykkyyttä ja olla mukana rakentamassa menestyviä yrityksiä (Lichtenstein & Lyons 2001, 17). Jokaisen kunnan ja maakunnan tulee rakentaa alueen omiin lähtökohtiin ja yleiseen markkinatilanteeseen perustuva paikallinen elinvoimastrategia (Audretsch 2015, 83).

1.3.2 Kunnalliset elinkeinopalvelut

Kunnallisten elinkeinopalvelujen taustan muodostaa kunnan elinkeinopolitiikka, jolla luodaan yleisiä edellytyksiä elinkeinoelämälle (esim. kaavoitus, kunnallistekniikka ja päätösten yritysvaikutusten arviointi), tuetaan yksittäisten yritysten ja yrittäjien toimintaa (esim. toimitilat, lainat, takaukset ja avustukset) sekä toteutetaan yritys- ja yrittäjäryhmiä koskevia toimenpiteitä (esim. koulutukset, selvitykset, kehittämishankkeet ja tapahtumat). Lähtökohtaisesti elinkeinopolitiikalla ymmärretään joko yksittäisen kunnan ja kuntajoukon toimintaa, jonka avulla pyritään vahvistamaan alueen elinkeinoelämää (Koski 2015, 8). Toisaalta Lichtensteinin ja Lyonsin mukaan yrittäjyyden edistämisen ensisijainen tehtävä tulee olla yrittäjien kehittäminen ja palvelujen tarjoaminen, ja palvelutarjottimen rakentaminen on toissijainen, mutta olennainen osa yrittäjyyden edistämistä (2001, 5). Elinkeinopolitiikalla on vahva asema ja perusteet vaikuttaa alueen strategiaan, jolla rakennetaan elinvoimaa (Audretsch 2015, 125). Sen sijaan kuntapäätäjien (johtavat viranhaltijat, valtuutetut, hallituksen ja lautakuntien jäsenet) mukaan suosikkeja elinvoiman parantamiseksi ovat kaavoitus ja maankäyttö sekä elinkeinojen edistäminen (Sandberg 2015). Sandbergin tutkimuksessa yritysneuvonnan palvelut jäivät listan häntäpäähän ja ovat vasta 15. sijalla.

Elinkeinopolitiikan toteuttajat vaikuttavat merkittävästi omilla asenteillaan ja toimintatavoillaan joko aktiivisesti tai passiivisesti yrittäjyyden edistämiseen (Ruotsalainen 2011, 172). Elinkeinopolitiikaltaan dynaamiset ja esimerkkeinä toimivat alueet eivät ainoastaan houkuttele ja värvää uusia yrittäjiä vaan kehittävät myös nykyisiä yrittäjiä (Lichtenstein & Lyons 2001, 4). Lisäksi on tärkeää huomata, että elinvoimaa ei rakenneta pelkästään kyvykkyyksillä ja valmiuksilla, vaan myös sydämellä ja sielulla (Audretsch 2015, 102). Yrittäjille onnistunut elinkeinopolitiikka konkretisoituu hyvinä ja laadukkaina elinkeinopalveluina (Ruotsalainen 2011, 175). Tosin elinkeinopalvelujen tarjoaman kehittämisen yksi haaste on, että dynaaminen ja kehittyvä elinkeinoelämä tarvitsee hyvin monenlaisia yrittäjiä (Lichtenstein & Lyons 2001, 6).

Kuntien näkökulmasta elinkeinopolitiikan tehostaminen on välttämätöntä verotulojen kasvattamiseksi (Suomen Yrittäjät 2014, 3). Väite perustuu Suomen Yrittäjien joka toinen vuosi toteuttamaan elinkeinopoliittinen mittaristo –kyselyn tuloksiin. Kyselyssä koko maan kaikkien kuntien saama kokonaisarvosana elinkeinopolitiikasta oli 6,6 (asteikolla 4–10). Näin ollen yrittäjät suhtautuvat kuntien elinkeinopolitiikkaan kriittisesti. Taustalla voi olla, että kunnat eivät ole hyödyntäneet riittävästi mahdollisuuksiaan kehittää elinkeinopolitiikkaa yhteistyössä yrittäjien kanssa. Lisäksi tulosta voi osaltaan selittää, että yrittäjien mielestä kunnat eivät ota päätöksenteossaan systemaattisesti huomioon päätösten vaikutuksia yrityksiin. Yrittäjät kokevat kunnan päätöksenteon yritys lähtöisyyden selvästi tärkeimmäksi elinkeinopolitiikan osa-alueeksi. Tämän tutkimuksen kohdealueen kuntien saamat kokonaisarvosanat elinkeinopolitiikasta vaihtelevat välillä 6,1–8,2 alueen keskiarvon ollessa 6,9 eli hieman maan keskiarvoa

korkeampi (Taulukko 3). Taulukossa ovat mukana kunnat, joista Suomen Yrittäjien kyselyyn vastasi vähintään viisi yrittäjää.

TAULUKKO 3. Eteläpohjalaisten kuntien kokonaisarvosanat elinkeinopolitiikasta (Suomen Yrittäjät 2014).

Kunta	Kokonaisarvosana (asteikolla 4–10)
Alajärvi	7,2
Alavus	7,5
Ilmajoki	8,2
Isokyrö	7,1
Kauhajoki	6,2
Kauhava	7,1
Kuortane	7,0
Kurikka	6,9
Lappajärvi	6,4
Lapua	6,7
Seinäjoki	6,8
Soini	6,2
Teuva	6,3
Ähtäri	7,4

Aikaisempi tutkimus nostaa keskeisiksi elinkeinopolitiikan onnistumiseen vaikuttaviksi tekijöiksi luottamuksen ja sitoutumisen (Ruotsalainen 2011, 200; Viinämäki & Katajamäki 2015, 120). Luottamusta pidetään jopa elinkeinopolitiikan tärkeimpänä resurssina (Viinämäki & Katajamäki 2015, 120). Elinkeinopolitiikan tulevaisuuden toimintamalleihin liittyvissä näkemyksissä korostuu vuorovaikutuksen lisääminen kunnan ja yritysten välillä (Ruotsalainen 2001, 165–167). Yhdeksi mielenkiintoiseksi jatkotutkimuksen kohteeksi aikaisemmassa tutkimuksessa nouseva tema on, saadaanko kunnallisella elinkeinopolitiikalla aikaan haluttuja tuloksia, ja miten prosesseja ja hallinnointia voidaan tehostaa ja yksinkertaistaa (Viinämäki & Katajamäki 2015, 128–129)? Lisäksi on syytä muistaa, että elinkeinopolitiikkaa voidaan aina tarvittaessa matkan varrella säätää ja ettei ole olemassa yhtä ainoaa kaikille sopivaa elinkeinopolitiikkaa (Audretsch 2015, 126).

Työ- ja elinkeinoministeriö selvitti aikoinaan erityisesti alle kolme vuotta toimineiden yritysten tuki- ja neuvontapalvelujen tarvetta (TEM 2010). Selvitys toteutettiin kyselytutkimuksena, jota täydennettiin teemahaastatteluilla (15 kpl). Kyselyyn vastasi 755 yrityksen edustajaa ja 311 asiantuntijaa. Kolmasosa (33 %) yrityksistä sijaitsi Uudellamaalla. Selvitys nostaa keskeisiksi suosituksiksi Yrityssuomi.fi – palveluiden kehitystyön sekä palveluiden tehostamisen ja kehittämisen. Sähköisten palvelujen kehittämistyön erityisinä haasteina nähdään yrityksille välttämättömän toiminnallisuuden kehittäminen, alueellisten osioiden painoarvon lisääminen, kasvuyritysten tarpeiden huomioiminen ja puhelinpalvelun yhdistäminen sähköiseen palveluun (TEM 2010, 11–12). TEM:n tutkimuksessa palveluiden tehostamisen ja kehittämisen taustalla on havainto, että yrittäjillä ja yritysneuvojilla on erilainen näkemys palvelutarpeista: yritysneuvojat korostavat palveluiden paikallista ja henkilökohtaista roolia ja yrittäjät näiden rinnalle ja jopa sijaan nopeasti saavutettavia sähköisiä palveluita. Yrittäjien mielenkiinto on oman liiketoiminnan kehittämisessä. Yhteiskunnan intressinä on laadukkaan yrityspalveluiden kokonaisuuden tehokas toteuttaminen.

Eteläpohjalaisten kuntien ja muiden toimijoiden tarjoamia elinkeinopalveluja selvitettiin vuonna 2015 valmistuneessa Vaasan yliopiston selvityksessä (Siltamäki, Vuorinen & Alakoski 2015). Selvitys tehtiin yritysten eli palvelun käyttäjien näkökulmasta ja se kartoitti elinkeinopalveluihin liittyviä toiveita ja toteumaa. Selvitys toteutettiin kyselytutkimuksena Etelä-Pohjanmaan Yrittäjien jäsenille ja siihen saatiin 840 vastausta. Vastausprosentti oli lähes 17 %. Selvityksessä vastaajat jaoteltiin kasvuorientoituneisiin yrityksiin sekä muihin yrityksiin. Kasvuorientoituneet yritykset käyttivät järjestään kaikkia elinkeinopalveluita muita yrityksiä enemmän ja niissä myös tunnettiin elinkeinopalvelut muita yrityksiä paremmin.

Edellä mainitun selvityksen mukaan eri kuntien välillä on eroja siinä, missä määrin yrittäjät käyttävät kunnan elinkeinopalveluja ja kuinka tyytyväisiä yrittäjät ovat näihin palveluihin. Tulosten yhteenveto on koottu oheiseen taulukkoon (Taulukko 4). Sähköisellä kyselylomakkeella olleet kysymykset käyttökokemuksista esitettiin kunkin elinkeinopalvelun kohdalla vain niitä käyttäneille vastaajille. Käytön määrää kysyttiin asteikolla 1=erittäin vähän ... 5=erittäin paljon, saatavuutta asteikolla 1=erittäin vaikeasti saatavilla ... 5=erittäin helposti saatavilla ja tyytyväisyyttä asteikolla 1=alitti selvästi ... 5=yllitti selvästi. Vaikka oppilaitosten ja seudullisten elinkeinotoimijoiden palveluita käyttäneitä tässä selvityksessä on määrällisesti vähän, niiden asiakkaat käyttävät näitä palveluja paljon. Yrittäjäjärjestön ja kauppakamarin palvelujen saatavuus arvioitiin parhaaksi ja niiden palveluihin oltiin myös tyytyväisiä. Selvityksessä eri palvelujen väliset erot ovat vähäisiä. Erityisesti pienten yritysten yrittäjät kokevat, että elinkeinopalveluiden tuottajat eivät huomioi heitä tarpeeksi (Siltamäki ym. 2015, 55).

TAULUKKO 4. Eteläpohjalaisten yrittäjien kokemukset elinkeinopalvelujen käytöstä ja saatavuudesta sekä tyytyväisyydestä niiden käyttöön [Siltamäki ym. 2015].

Elinkeinopalveluja käyttäneiden arviot: käytön määrä, saatavuus ja tyytyväisyys palveluihin	N	Käyttö	Saatavuus	Tyytyväisyys
		KA	KA	KA
Uusyrityskeskus	126	2,6	3,8	3,5
TE-toimisto	248	2,6	3,5	3,3
Ely-keskus	328	2,7	3,4	3,4
Kunnan elinkeinotoimijat	155	2,7	3,7	3,4
Seudun elinkeinotoimijat	61	2,9	3,5	3,3
Yrittäjäjärjestö	382	2,6	4,0	3,6
Kauppakamari	99	2,7	4,0	3,6
Verottaja	451	2,9	3,5	3,4
Finnvera	152	2,9	3,7	3,5
Tekes	45	2,8	3,4	3,3
Oppilaitos (yliopisto, amk tai opisto)	152	2,9	3,7	3,6
		Arviointiasteikko 1-5		

Edelleen samaisen selvityksen mukaan sähköisessä muodossa olevien elinkeinopalvelujen kehitysehdotuksina nousivat esiin helppokäyttöisyys, selkeys ja informaation löydettävyyys. Kaikilla elinkeinopalveluiden tuottajilla on omat verkkosivunsa, joissa on paljon tietoa. Kuitenkin yrittäjät kokevat sähköisessä muodossa olevan tiedon vaikeasti löydettäväksi ja vaikeaselkoiseksi. Kaikkiaan selvitys toteaa, että läheskään kaikilla yrittäjillä ei ole riittävästi selvillä, mitä palveluja kunnan elinkeinotoimen kautta on mahdollista saada. Pääasiassa kuntien omistamat kehittämissyhtiöt ovat yksi merkittävä elinkeinopalveluja toteuttava toimija. Nykyisillä kehittämissyhtiöillä voidaan nähdä kolme tehtäväkokonaisuutta: 1) yrityskehittäminen, 2) toimintaympäristön vahvistaminen ja 3) alueen markkinointi (Andersson 2015, 13). Kunnat omistajina rahoittivat näitä yhtiöitä keskimäärin 25 €/asukas/v (Andersson 2015, 12).

Kokonaiskuvaa julkisista yrityspalveluista ja niiden tuottajista on muodostettu keväällä 2016 ilmestyneessä TEM:n selvityksessä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016). Selvitys keskittyy yrityksille tieto- ja neuvontapalveluja, maksullisia kehittämisspalveluja, rahoituspalveluja ja toimintaympäristöä kehittäviä palveluja tuottavien julkisten organisaatioiden toimintaan. Yrityspalvelut jaoteltiin seuraavasti: 1) tieto- ja neuvontapalvelut, 2) maksulliset kehittämisspalvelut (konsultointi, koulutus, yms.), 3) rahoituspalvelut ja 4) verkostoituminen ja yritysten toimintaympäristön kehittäminen. Asiakassegmentteinä käytettiin työ- ja elinkeinoministeriön jo aikaisemmin vahvistamia ryhmiä: 1) yritystoimintaa suunnittelevat ja alkavat yrittäjät, 2) kotimarkkinoilla toimivat uudistuvat ja kasvuhakuiset yritykset ja 3) kansainvälistymällä kasvua

hakevat yritykset. Selvityksessä keskeisimpien kansallisten toimijoiden joukkoon nostetaan Finnvera, Tekes, Finpro (Export Finland, Invest In Finland ja Visit Finland), ELY-keskukset, TE-palvelut, Yritys-Suomi ja Maa- ja metsätalousministeriö (Euroopan maatalousrahaston maaseudun kehittämisrahoitus ja siihen sidottu kansallinen rahoitus).

TEM:n selvityksen perusteella yrityspalveluja on hyvin ja monipuolisesti yritysasiakkaille tarjolla, mutta niissä on alueellisia eroavaisuuksia. Selkeämmillä rooleilla ja palveluvalikoiman jäsentämisellä päästäisiin tehokkaampaan palvelutarjontaan. Tieto- ja neuvontapalveluissa toimijakentän laajuus ja sirpaleisuus ovat ilmeisintä. Toisaalta paikallisilla tieto- ja neuvontapalveluilla on merkittävä rooli yrityspalvelukentän kokonaisuudessa. Maksullisten neuvontapalvelujen osalta julkisten yrityspalvelutuottajien roolit ovat selkeitä: ELY-keskukset vastaavat näistä palveluista. Rahoituspalveluiden kirjo on laaja ja monimuotoinen. Verkostoitumispalvelut ja toimintaympäristön kehittämispalvelut muodostavat varsin hajanaisen yrityspalvelukokonaisuuden. Alueellisten ja kansallisten toimijoiden väliset roolit ja työnjako ovat ristiriitaisia.

Yrityspalvelujen katvealueita löytyi kasvuhakuisten pienten yritysten palvelutarjonnassa erityisesti rahoitus- ja kansainvälistymispalveluissa. Tosin ongelmat eivät liittyneet palvelujen puutteeseen, vaan nykyisen palvelujärjestelmän hajanaisuuteen.

Yrityspalvelujen kehittämistä selvityksessä tarkastellaan useista eri näkökulmista: asiakkaat, palvelutuotannon tehokkuus ja toimivuus, palvelutuotannon hallinnollinen toimivuus ja johtaminen, suuruuden ekonomia, kilpailukyky, markkinat, aluepolitiikka sekä palvelutuotannon turvallisuus, luotettavuus ja jatkuvuus.

Selvityksen mukaan uudistamistyölle on nyt tarvetta. Julkisten yrityspalvelutoimijoiden määrä on hyvin runsas ja palveluvalikoima erittäin kirjava. Yritysasiakkaan näkökulmasta kokonaisuuden hahmottaminen on vaikeaa. Yksi vaihtoehto on jakaa palvelut perus- (esim. yleinen neuvonta, koulutus ja rahoitus) ja erikoispalveluihin (esim. kasvurahoitus ja kansainvälistyminen). Lähtökohtaisesti peruspalvelut kannattaa tuottaa alueellisesti lähellä asiakasta ja vastaavasti vaativimmat, erikoistuneemmat ja resurssi-intensiiviset erikoispalvelut ovat järkeviä tuottaa kansallisesti. Yrityspalvelujärjestelmän kehittämisessä tulisikin tavoitteena olla toimivan ekosysteemin rakentaminen (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016, 55). Käytännössä tämä tarkoittaa eri toimenpiteiden koordinoitua, toimijoiden välisen yhteistyön rakentamista ja yhteisen vision rakentamista.

1.3.3 Palvelusetelit

Palvelusetelillä tarkoitetaan järjestämisvastuussa olevan kunnan palvelun saajalle myöntämää sitoumusta korvata palvelun tuottajan antaman palvelun kustannukset kunnan ennalta määräämään arvoon asti (L 24.7.2009/569). Palveluseteliin voi liittyä myös asiakkaan omavastuuosuus, joka tarkoittaa sitä osuutta yksityisen palvelun tuottajan palvelun hinnasta, jota kunnan myöntämän palvelusetelin arvo ei kata ja joka jää asiakkaan maksettavaksi.

Palvelusetelin käyttämisestä perustellaan useilla syillä, mm. kasvavalla palvelutarpeella, palvelutarpeiden huipuista ja ruuhkatilanteista selviytymisellä, asiakkaan valinnanvapauden lisääntymisellä, jonojen purkamisella ja yrittäjyyden edistämisellä (mm. Volk & Laukkanen 2007). Laajimmin palveluseteli on käytössä sosiaali- ja terveystalouden alalla.

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon palvelusetelistä tuli voimaan 2009 (L 1.8.2009/569). Lain mukaisesti kunta päättää mitä palveluja palveluseteleillä voi hankkia, hyväksyy palveluntuottajat ja pitää niistä luetteloa. Keskustelu palveluseteleistä kohdistuu pääsääntöisesti sosiaali- ja terveysalalle. Asiakkaalla on oikeus kieltäytyä palvelusetelistä, jolloin kunnan tulee ohjata hänet muilla tavoin järjestettävien palvelujen piiriin. Toisaalta, asiakkaalla ei ole oikeutta vaatia palvelua järjestettäväksi palvelusetelin avulla, vaan järjestämistapa pysyy edelleen kunnan päätöksenä (Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluseteli 2016). Toisin ilmaistuna palveluseteli on yksi keino lisätä, jonka avulla kunnat voivat huolehtia sosiaali- ja terveystalouden järjestämisvastuustaan. Palveluseteli on nähty monessa kohtaa kilpailutusta reilumpana järjestelmänä kunnassa toimivia alan yrityksiä kohtaan. Kilpailutuksen avulla valitaan vain muutama yritys palveluntuottajiksi, kun taas palvelusetelien kautta tarjoajina voi olla useampia yrityksiä. Asiakkaan kannalta katsottuna valinnanmahdollisuuksia on enemmän ja riski palveluntuottajan vaihtumisesta kilpailutuskauden päättyessä on pienempi.

Tällä hetkellä palvelun järjestäjä myöntää määrätyn arvoisia palveluseteleitä. Setelin arvo voi kattaa palvelun koko kustannuksen tai asiakas maksaa itse setelin arvon ja palvelun hinnan välisen erotuksen. Kunnan tulee hyväksyä palvelun tarjoajat. Palvelusetelin arvovoidaan määritellä myös esimerkiksi tulosidonnaisena. Palveluseteli voi olla painetun setelin lisäksi myös esim. sähköinen kortti tai viranomaispäätös. Verottaja puhuu vielä ainoastaan sosiaali- ja terveystalouden palveluseteleistä, mikä kertoo omaa kieltään siitä missä seteleitä eniten käytetään (Verohallinto 2016).

Suomen Yrittäjät ovat tunnustaneet palvelusetelin tukevan sosiaali- ja terveystalouden pieniä yrityksiä (Suomen Yrittäjät 2015). Muita aloja ajatellen ”palveluseteliyrittäjyys” voi olla porttina markkinoille pääsemisessä, tunnettuuden saavuttamisessa ja sitä

kautta auttaa yritystä oman paikan löytämisessä. Palvelusetelin käyttämisestä syntyvät säästöt tulevat osittain siitä, että setelin avulla hankittu palvelu on nimenomaan palveluaika. Kunta ei maksa esim. käyttämättä jääneistä ajoista tai sairauslomakorvauksista. Samalla säästytään myös raskailta kilpailutuksilta. Yrittäjien sananvaltaa edustava kirjanen keskittyy tarkastelemaan hyötyjä. Tulee kuitenkin myös huomioida, että palveluseteli ei ole yksiselitteisesti toimivin ratkaisu kaikissa tilanteissa, esimerkiksi silloin kun asiakkaan kognitio on heikentynyt tai valintojen tekeminen on muusta syystä vaikeaa.

Sitran tekemän selvityksen mukaan tärkeimmät perusteet palvelusetelin käyttöönotolle kunnassa ovat kasvava palvelujen tarve, palvelutarjonnan tai palvelujen sisällön monipuolistaminen ja yrittäjyyden edistäminen kunnassa (Tuominen-Thuesen 2009). Palvelusetelijärjestelmä mahdollistaa palvelutuotannon rakenteiden uudistamisen ja tukee palvelujen järjestämisen ja kehittämisen asiakaskeskeisyyttä. Asiakkaiden vaikutus- ja valintamahdollisuuksien lisääntyminen on yksi merkittävimmistä muutoksista nykyiseen toimintamalliin verrattuna. Palvelusetelijärjestelmä lisää toiminnan läpinäkyvyyttä. Järjestelmä edistää myös yksityisen sektorin liiketoimintaa ja liiketoiminnan kehittämistä sekä kannustaa julkista sektoria oman toiminnan kehittämiseen. Palvelusetelijärjestelmän onnistunut käyttöönotto edellyttää, että palveluseteli on riittävän houkutteleva vaihtoehto asiakkaalle ja palveluntuottajalle.

Kuntaliitto on selvittänyt palvelusetelien käyttöä kuntien ja yhteistoiminta-alueiden sosiaali- ja terveyspalveluissa sekä päivähoidossa alkuvuodesta 2015 (Nemlander & Sjöholm 2015). Selvitystä voidaan pitää sikäli kattavana, että siihen vastanneet kunnat ja yhteistoiminta-alueet kattavat 89 % Manner-Suomen väestöstä. Vastaajaorganisaatioista lähes 75 %:lla oli käytössä selvityksen kohteena olevia palvelusetelitä. Vastanneiden käytössä oli yhteensä 438 eri palveluseteliä. Näistä suurinta osaa (68 %) käytettiin sosiaalipalveluihin. Terveyspalvelujen osuus palvelusetelieistä oli 24 % ja lasten päivähoiton 8 %. Vastanneiden suunnitelmassa oli laajentaa palvelusetelien määrää 142 eri palvelusetelillä. Laajentamissuunnitelmat kohdistuivat lähinnä sosiaalipalveluihin (57 %), mutta myös terveyspalveluihin (39 %) ja lasten päivähoitoon (4 %). Selvityksen tulokset olivat niukkoja palvelusetelien varattujen ja käytettyjen euromäärien suhteen. Vastaajien palvelusetelien käyttöön liittyvistä kommentteista on seuraavaksi muutamia esimerkkejä: 1) palveluseteli vaihtoehtona kilpailuttamiselle tulee ehdottomasti säilyttää, 2) palvelusetelien käytön toivotaan laajentuvan ja 3) käyttäjät ovat tyytyväisiä.

Suomen Yrittäjät selvitti palvelusetelin käyttöä 30:ssä asukasluvultaan suurimmassa kaupungissa ja kunnassa (Suomen Yrittäjät 2015). Selvityksen mukaan palvelusetelillä tuotettu sote-palvelu on noin 20 prosenttia edullisempaa kuin kuntien oma tuotanto. Lisäksi palvelusetelillä tuotettu palvelu oli ostopalveluna toteutettua palvelua edullisempaa. Palveluseteli ei ollut lisännyt kustannuksia yhdessäkään kyselyyn

vastanneista 28 kunnasta. Viisi vastaajaa arvioi, että palvelusetelillä ei ole ollut kustannusvaikutusta. Selvien taloudellisten säästöjen lisäksi palvelusetelin eduksi nähtiin säästöt investoinneissa ja tilakustannuksissa sekä henkilöstön rekrytoinnin ja laskutuksen helpottuminen. Merkittäviä säästöjä arvioitiin syntyvän siitä, että palvelusetelillä tuotanto on aina vastikkeellista. Kunta maksaa vain käytetyt setelit. Selvityksessä vastaajat kokivat positiivisena sen, että palvelusetelijärjestelmä vapauttaa kilpailuttamiselta. Toisaalta palvelusetelien käytön volyymit ovat vielä varsin vaatimattomia. Muita kuin suoraan taloudellisia hyötyjä kuntalaisille ovat valinnanvapauden ja joustavuuden lisääntyminen sekä palvelujen saatavuuden paraneminen ja nopeutuminen.

Kuntien kehittämissyhtiöillä on ollut keskeinen rooli palvelusetelien käyttöä tukevan palvelutarjonnan vahvistamisessa (Andersson 2015, 25). Käytännössä tämä voi tarkoittaa mikroyritysten palvelujen näkyvyyden lisäämistä ja palvelusetelien käyttäjien tutustumismahdollisuuksien parantamista palvelusetelillä ostettavien palveluiden tarjontaan.

Hallitus päätti marraskuussa 2015, että osana sosiaali- ja terveystalouden uudistusta säädetään valinnanvapauslainsäädäntö (Hallitus 2015). Se mahdollistaa, että ihminen voi itse valita, käyttääkö julkisen, yksityisen vai kolmannen sektorin tuottamia palveluita. Lainsäädäntö on tarkoitus saada voimaan 1.1.2019. Palvelusetelijärjestelmää voidaan käyttää tulevassa valinnanvapausmallissa esimerkiksi säätämällä soite-alueille velvollisuus tarjota palveluseteliä aina vaihtoehtona omalle tuotannolle (Suomen Yrittäjät 2015, 5).

1.4 Yrittäjyys Etelä-Pohjanmaalla

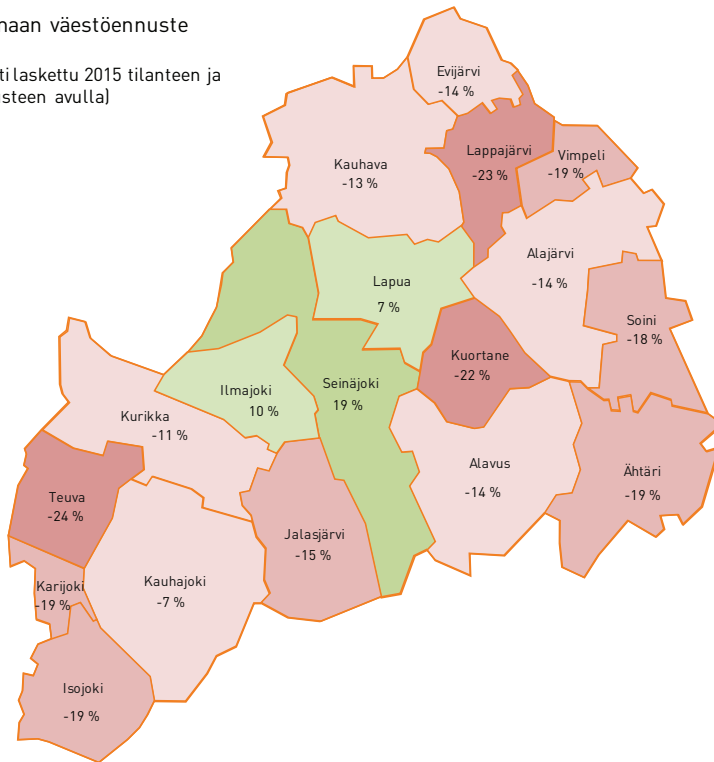
Etelä-Pohjanmaata pidetään yrittäjyysmaakunta. Pelkkä yritysten tai yrittäjien määrä sinänsä ei kerro asiasta koko totuutta vaan lukuja pitää suhteuttaa johonkin. Seuraavassa taulukossa esitetään yrittäjien osuutta paikkakunnittain Etelä-Pohjanmaalla 2013 (Taulukko 5). Valtakunnallisesti tarkasteltuna yrittäjien osuus työllisistä on ollut 13 % (Tilastokeskus 2016a). Kun eteläpohjalaisia kuntia verrataan tuohon lukuun, vain Seinäjoki (9 %) jää luvun alapuolelle. Muissa kunnissa yrittäjiä on enemmän. Kärkipaikkaa Etelä-Pohjanmaalla yrittäjien osuudessa suhteessa työllisiin pitää Karijoki (34 %), jota seuraavat Isojoki (29 %) ja Evijärvi (28 %). Tämä vahvistaa Etelä-Pohjanmaan yrittäjyysmaakunta-statusta.

TAULUKKO 5. Yrittäjien suhteellinen osuus työssäkäyvistä paikkakunnittain Etelä-Pohjanmaalla (Tilastokeskus 2016a).

Kunta/kaupunki	%
Alajärvi	22 %
Alavus	18 %
Evijärvi	28 %
Ilmajoki	22 %
Isojoki	29 %
Karjajoki	34 %
Kauhajoki	19 %
Kauhava	18 %
Kuortane	23 %
Kurikka	19 %
Lappajärvi	23 %
Lapua	19 %
Seinäjoki	9 %
Soini	25 %
Teuva	22 %
Vimpeli	19 %
Ähtäri	17 %

Valtakunnallisessa pitkän aikavälin tarkastelussa havaitaan, että väestö on siirtynyt maaseudulta ensin kuntakeskuksiin ja sitten maakuntakeskuksiin ja suuriin kaupunkiin. Sama kehitys jatkuu edelleen. Kuviossa 2 esitetään vuoden 2015 väestötiedon ja vuoden 2040 väestöennusteen vaikutusta maakunnan kuntiin (Tilastokeskus 2016d). Koko maakunnassa väestön ennustetaan vähenevän reilulla 700 henkilöllä vuoteen 2040 mennessä. Maakuntakeskus Seinäjoki houkuttelee lisää asukkaita. Ennusteessa positiivinen kehitys heijastuu Ilmajokeen ja Lapuaan, jotka onnistuvat kasvamaan Seinäjoen kyljessä. Seinäjoen keskustasta maantieteellisesti kauempana sijaitsevat kunnat eivät näyttäisi hyötävän naapuruudesta. Väestöennusteessa maakunnan reuna-alueilla asukasluvut kutistuvat huomattavasti, mikä on omiaan tarjoamaan reilusti haastetta näitä alueita edustavien kuntien elinvoimapolitiikalle.

Etelä-Pohjanmaan väestöennuste
vuoteen 2040
(muutosprosentti laskettu 2015 tilanteen ja
2040 väestöennusteen avulla)



KUVIO 2. Etelä-Pohjanmaan väestöennuste vuodesta 2015 vuoteen 2040.

Etelä-Pohjanmaalla on pyritty viimeisen 10 vuoden aikana panostamaan kasvuyrittäjyyden ja omistajanvaihdosten ekosysteemiin. Kasvuyrittäjyyden ekosysteemin toimivuutta voidaan mitata monilla mittareilla, mutta yleisin käytössä oleva on kasvuyritysten määrä, usein suhteutettuna yrityskantaan alueella. Etelä-Pohjanmaalla oli ajanjaksolla 2010–2014 liikevaihdolla mitaten kumulatiivisesti yli 30 % edellisestä vuodesta kasvaneita yrityksiä 13–14 % (Sorama ym. 2015).

Yksi ekosysteemin tehtävistä on erityisesti kasvuhaluisten yrittäjien ja yritysten tukeminen. Vuonna 2014 kasvuhaluisia yrityksiä on ollut Etelä-Pohjanmaalla 35 % yrityksistä ja sama määrä pyrki säilyttämään asemansa (Kettunen ym. 2015, 18). Kasvuyritysten kasvu voi olla orgaanista kasvua, mutta se voi syntyä myös fuusioiden seurauksena tai konsernin kautta.

Toimialoista maa-, metsä-, ja kalataloudessa Etelä-Pohjanmaalla on eniten kasvuyrityksiä (Sorama ym. 2015, 282). Niiden suhteellinen osuus alalla toimivista yrityksistä on 10 %. Toiseksi eniten kasvuyrityksiä on teollisuudessa (9 %). Rakentamisen

alalla, sekä kaupan, jakelun ja liikenteen alalla kasvuyrityksiä on 7 % yrityskannasta ja palveluissa 6 %. Kunnittain tarkasteltuna yrityskannasta suhteellisesti eniten kasvuyrityksiä on Evijärvellä, Kauhavalla ja Vimpelissä.

Elinkeinoelämän dynaamisuutta mitataan aloittavien ja lopettavien yritysten määrällä sekä yrityskannalla. Vuonna 2014 Etelä-Pohjanmaalla yrityskanta oli 13 864 yritystä, mikä oli 33 yritystä edellisvuotta vähemmän (Toimiala Online, 2016). Myös viimeisen kymmenen vuoden aikana yritysten määrä on vähentynyt, sillä lopettavia yrityksiä on ollut aloittavia enemmän. Toimialoittain tarkasteltuna saha-tavaran sekä puu- ja korkkituotteiden valmistuksen toimialalla Etelä-Pohjanmaalla yrityskanta on laskenut vuosien 2005 ja 2012 välillä kolmellakymmenellä yrityksellä, huonekaluteollisuudessa 26 ja elintarvikkeiden valmistuksen toimialalla 16 yrityksellä. Metallituotteiden valmistuksen toimialalla suunta on ollut positiivisempi ja yrityskanta on kasvanut 44 yrityksellä.

Dynaamisuutta voidaan mitata myös uusien ja nuorten yritysten määrällä. Uusiksi ja nuoriksi yrityksiksi määritellään yleisesti alle viisi vuotta vanhat yritykset. Vuonna 2014 näitä yrityksiä oli 8 % koko maan yrityksistä (Tilastokeskus 2016b). Suunta on ollut laskussa viimeisten vuosien aikana (2013 8 %; 2012 9 %; 2011 10 %). Vuonna 2014 Etelä-Pohjanmaalla uusia ja nuoria yrityksiä oli 7 % ja kuten koko maassa, suunta on ollut laskussa. Vastaavasti Satakunnassa uusia ja nuoria yrityksiä oli 6 %, Keski-Suomessa 6 % ja Pohjanmaalla 7 %. Etelä-Pohjanmaalla on hiukan enemmän nuoria yrityksiä kuin vertailumaakunnissa, vaikka koko maan lukuihin verrattuna jäämme alhaisemmalle tasolle. Etelä-Pohjanmaalla on jatkossakin syytä panostaa myös alkavien yritysten palveluihin.

Yleisesti ajatellaan, että julkisten elinkeinopalvelujen tarve kasvaa yrityskoon pienenemisen myötä. Yrityskoon voidaan ajatella vaikuttavan sekä palvelujen määrään että palvelutarjonnan painotuksiin. Vuonna 2014 Etelä-Pohjanmaalla oli keskimäärin 2,5 henkeä/yritys (Tilastokeskus 2016c). Vastaavasti luku oli Satakunnassa 3,3, Keski-Suomessa 3,1, Pohjanmaalla 3,4 ja Keski-Pohjanmaalla 3,0. Etelä-Pohjanmaalla yritykset työllistävät keskimäärin yhden henkilön vähemmän kuin yritykset koko maassa ja myös vähemmän kuin vertailumaakuntien yritykset.

Julkisia elinkeinopalveluja täydentämään tarvitaan myös yksityisiä asiantuntijapalveluita. Etelä-Pohjanmaan maakunta on suhteellisen pieni väkiluvultaan ja vaikka yrityksiä onkin suhteellisen paljon, ei kaikille palveluille kenties voidakaan odottaa löytyvän tarjontaa edes omalta seutukunnalta, eikä välttämättä koko maakunnasta. Etelä-pohjanmaan maakunta ei kovin hyvin pärjääkään yksityisten asiantuntijapalvelujen tarjonnan vertailussa. Maakunnallisen tarkastelun perusteella voidaan todeta, että asiantuntijapalveluja tarjoavien yritysten määrä vuosien 2007–2012 välillä on Etelä-Pohjanmaalla kasvanut maakunnista niukimmin (Tilastokeskus

2016c). Kuntakohtaisesti tarkasteltuna asiantuntijapalveluja tarjoavia yrityksiä (TOL 2008 luokat 62, 64–66, 69, 70–72, 74, 77–82, 85) on kunnissa melko tasaisesti, kun asiantuntijapalveluja tarjoavien yritysten määrä suhteutetaan kunnan koko yrityskantaan (Taulukko 6). Eniten suhteessa yrityskantaan asiantuntijapalveluja tarjoavia yrityksiä löytyy Seinäjoelta (17 %) ja vähiten Evijärveltä (7 %).

TAULUKKO 6. Eteläpohjalaisten kuntien asiantuntijapalveluyritykset ja niiden osuus yrityksistä (Tilastokeskus 2016c).

Kunta	Yrityksiä kpl	Asiantuntijapalveluyritysten osuus yrityksistä %
Alajärvi	95	13 %
Alavus	100	13 %
Evijärvi	19	7 %
Ilmajoki	108	14 %
Isojoki	17	9 %
Karjajoki	12	9 %
Kauhajoki	150	14 %
Kauhava	177	13 %
Kuortane	38	12 %
Kurikka	118	11 %
Lappajärvi	30	12 %
Lapua	142	13 %
Seinäjoki	654	17 %
Soini	17	8 %
Teuva	60	15 %
Vimpeli	37	14 %
Ähtäri	47	11 %
Yhteensä	1 821	

1.5 Tutkimuksen toteuttaminen

Seuraavassa on kuvattu tutkimuksen aineistonkeruuseen sekä aineiston analysointiin liittyviä vaiheita.

1.5.1 Aineisto ja tiedonkeruu

Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin laadullista tutkimusotetta, joka on parhaimmillaan tutkiessaan todellisia ihmisten ja organisaatioiden tapoja tehdä asioita (Stake 2010, 2). Tämän tutkimuksen pääasiallisena tarkoituksena on lisätä ymmärrystä kuntien elinkeinotoimista erittelemällä laadullista aineistoa sen sijaan, että tarkoitus olisi selittää elinkeinotoimia (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 16). Laadullinen aineisto on usein monipuolista ja kokonaisvaltaista (Miles 1994, 10). Kuntien elinkeinotoimet ja niiden tarjoamat elinkeinopalvelut ovat moniulotteinen ja kuntakohtainen ilmiö, josta tällaisten tietojen saamisessa laadullisen tutkimuksen keinot ovat käyttökelpoisia.

Tutkimuskohteiden valinta vaikuttaa merkittävästi laadulliseen tutkimukseen (Coyne 1997, 623). Tutkimuksen kohteiden valintastrategioita laadullisessa tutkimuksessa on useita (esim. Morse & Niehaus 2009, 63–76; Krippendorff 2004, 113–120), ja tutkittavien valinnan tulee olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85–86). Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteina olivat kaikki Etelä-Pohjanmaan maakunnan kuntien ja kaupunkien elinkeinotoimet. Lisäksi tutkimukseen otettiin Isonkyrön elinkeinotoimi. Isokyrö on päättänyt rakentaa sosiaali- ja terveystalonsa yhteistyössä Etelä-Pohjanmaan alueen kanssa. Tutkittavia tapauksia tässä tutkimuksessa oli yhteensä 18 kuntaa ja kaupunkia. Haastatteluaineistoa täydennettiin asiantuntijahaastattelulla. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että ne henkilöt joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon ja heillä on kokemusta asiasta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85).

Tutkimustoteutettiin teemahaastatteluina. Tutkimusaineisto hankittiin haastattelemalla kuntajohtajia, elinkeinotoimien vastuhenkilöitä ja asiantuntijoita. Analyysin kohteena oleva aineisto on kerätty alkaen joulukuussa 2015, ja viimeiset haastattelut on toteutettu maaliskuussa 2016 (18.12.2015–31.3.2016). Lisäksi hyödynnettiin julkisesti saatavilla olevaa materiaalia kuten kuntien ja elinkeinoyhtiöiden internetsivuja sekä elinkeinostrategioita ja -ohjelmia.

Haastattelun ja kyselyn idea on yksinkertainen. Kun haluamme tietää, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii niin kuin toimii, on järkevää kysyä asiaa häneltä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72). Tutkimuksen näkökulmasta haastattelu on sitä parempi, mitä kiinnostavampi tarina sen avulla saadaan (Myers 2009, 121). Haastattelun yksi etu on joustavuus. Haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä,

selventää ilmausten sanamuotoa ja käydä keskusteluja haastateltavan kanssa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73).

Yleisesti tutkimushaastattelut voidaan jakaa kolmeen ryhmään: määrämuotoiset tai vapaamuotoiset haastattelut ja teemahaastattelut (esim. Fontana & Frey 2000, 645–646; Myers 2009, 123–125). Teemahaastattelussa edetään keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa (esim. Myers 2009, 124; Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Teemahaastattelun kysymykset pyritään esittämään loogisessa järjestyksessä (Morse & Niehaus 2009, 92). Tässä tutkimuksessa teemahaastattelut jakaantuivat kolmeen vaiheeseen: kunnan/kaupungin/organisaation/yrityksen tulevaisuuden näkymät, kuntien/kaupunkien elinkeinopalvelut ja palvelusetelit (Liite 1). Aluksi haastateltavaa pyydettiin kertomaan edustamansa organisaation nykytilasta ja kehitysnäkymistä. Toisessa vaiheessa huomion kohteeksi otettiin elinkeinopalvelujen nykytila, tavoitteet ja yhteistyö sekä kehittämistarpeet. Lopuksi esitettiin muutama palvelusetelien käyttöön ja tulevaisuuden näkymiin liittyvä kysymys.

Kuntajohtajien ja elinkeinovastaavien haastatteluja toteutui yhteensä 26 kappaletta 18 eri kunnassa (Taulukko 7). Kahdessa haastattelussa mukana oli kaksi henkilöä, joten haastatteluihin osallistui yhteensä 28 henkilöä. Haastattelut taltioitiin ja aineistoa kertyi 28 h 50 min. Haastatteluja oli toteuttamassa neljä eri tutkijaa päätutkijan toteuttaessa kuitenkin 90 % kaikista haastatteluista. Menettely mahdollisti osaltaan tutkijatriangulaation hyödyntämisen tutkimuksen toteuttamisen eri vaiheissa. Teemahaastattelurunko oli kaikissa haastatteluissa sama. Toisin asiantuntijoiden osalta sitä oli hieman muokattu lähinnä siksi, että vastaajat eivät edustaneet mitään tiettyä kuntaa tai kaupunkia.

TAULUKKO 7. Kuntajohtajien ja elinkeinovastaavien haastattelut.

Kunta/ kaupunki	Haastateltava	Pvm.	Paikka	Kesto
Alajärvi	Vesa Koivunen	14.1.2016	Alajärvi	40 min.
Alavus	Pekka Ala-Mäenpää	5.1.2016	Alavus	70 min.
	Ulla Koivisto, Alavuden Kehitys Oy	21.1.2016	Alavus	100 min.
Evijärvi	Teemu Kejonen	20.1.2016	Frami	40 min.
Ilmajoki	Seppo Pirttikoski	12.1.2016	Ilmajoki	70 min.
	Rami Mattila	18.12.2015	Ilmajoki	120 min.
Isojoki	Linda Leinonen	19.1.2016	Isojoki	50 min.
Isokyrö	Eino Toivola	8.1.2016	Isokyrö	90 min.
Karjajoki	Viljo Kurvinen	3.2.2016	Karjajoki	45 min.
Kauhajoki	Keijo Kuja-Lipasti	19.1.2016	Kauhajoki	45 min.
	Olli Forsten, SEK	3.2.2016	Kauhajoki	50 min.
Kauhava	Markku Lumio	14.1.2016	Kauhava	60 min.
	Juha-Martti Kuoppala	26.2.2016	Kauhava	70 min.
Kuortane	Pentti Turunen	26.1.2016	Kuortane	45 min.
	Jyri Saranpää	21.1.2016	Kuortane	45 min.
Kurikka	Juha Luukko ja Anne Koskela	25.1.2016	Formu, Kurikka	40 min.
Lappajärvi	Tuomo Lehtiniemi	22.1.2016	Lappajärvi	50 min.
Lapua	Arto Lepistö	1.2.2016	Lapua	45 min.
	Jouko Vuolle	2.2.2016	Lapua	150 min.
Seinäjoki	Jorma Rasinmäki	2.2.2016	Seinäjoki	45 min.
	Markku Haapasalmi, Into Seinäjoki	9.2.2016	Frami	90 min.
	Hannu Kantonen, Into Seinäjoki	10.2.2016	Frami	45 min.
Soini	Stefan Sundberg	26.1.2016	Soini	65 min.
Teuva	Veli Nummela	6.2.2016	Frami	60 min.
Vimpeli	Anita Paavola ja Vesa Alanko-Luopa, JPYP	22.1.2016	Vimpeli	90 min.
Ähtäri	Jarmo Pienimäki	5.2.2016	Ähtäri	110 min.

Asiantuntijahaastatteluja toteutettiin 22 kappaletta ja niihin osallistui yhteensä 26 henkilöä (Taulukko 8). Tähän ryhmään kuului myös muutama yrittäjä. Asiantuntijat edustivat laajasti ja monipuolisesti elinkeinopalveluihin liittyviä keskeisiä toimijatahoja. Mukana oli haastateltavia elinkeinoelämän järjestöistä (5), julkisista rahoittajaorganisaatioista (4), maakunnan ulkopuolella toimivista kehittämissyhtiöistä (4), kuntaliitosta (2) ja muista yrittäjyyttä edistävästä organisaatioista (7). Lisäksi haastateltiin neljää yrittäjää. Taltioitua haastatteluaineistoa näistä haastatteluista kertyi 20 h 05 min eli edellisten kanssa yhteenlaskettuna tutkimuksessa oli kokonaisuudessaan haastatteluaineistoa 48 h 55 min. ja haastatteluihin osallistui yhteensä 54 henkilöä.

TAULUKKO 8. Asiantuntijoiden haastattelut.

Organisaatio	Haastateltava	Pvm.	Paikka	Kesto
ELY-keskus	Kari Rintala	22.1.2016	Seinäjoki	30 min.
	Annika Tuovinen ja Matti Keltamäki	26.1.2016	Seinäjoki	30 min.
EP:n kauppakamari	Heikki Tynjälä	8.2.2016	Seinäjoki	60 min.
Etelä-Pohjanmaan liitto	Asko Peltola, Heli Seppelvirta ja Heli Rintala	18.1.2016	EP-liitto, Seinäjoki	45 min.
	Lasse Anttila	1.2.2016	Frami	45 min.
Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät	Minna Sillanpää	18.1.2016	Seinäjoki	50 min.
	Anne Niemi	18.1.2016	Seinäjoki	45 min.
Kehittämisyhtiöt	Pekka Nuutinen, JOSEK	26.2.2016	Skype	60 min.
	Ari Hiltunen, Jykes	14.1.2016	Jyväskylä	75 min.
	Pekka Haapanen ja Stefan Råback, VASEK	12.2.2016	Frami	60 min.
Kuntaliitto	Timo Kietäväinen	9.3.2016	Helsinki	45 min.
	Jarkko Huovinen	18.2.2016	Helsinki	80 min.
Leader-ryhmät, Liiveri	Sinikka Koivumäki	26.2.2016	Frami	45 min.
MDI	Janne Antikainen	15.2.2016	Skype	50 min.
Sekes	Yrjö Westling	24.2.2016	Helsinki	90 min.
Suomen Yrittäjät	Anssi Kujala	12.2.2016	Frami	30 min.
	Antti Neimala	18.2.2016	Helsinki	75 min.
Uusyrityskeskus	Ari Loukasmäki	5.2.2016	Frami	50 min.
Yrittäjä	Vesa Ojala	22.2.2016	Kauhajoki	70 min.
	Antti Ala-Talkkari	30.3.2016	Lapua	75 min.
	Jani Takamaa	31.3.2016	Puhelin	45 min.
	Kaija Kuusela	26.2.2016	Seinäjoki	50 min.

1.5.2 Aineiston analysointi

Tutkimusaineiston analysoinnin ensimmäisessä vaiheessa tutkimusaineisto järjestettiin taulukoihin. Kuntajohtajien ja elinkeinotoimijoiden kymmenessä taulukossa oli yhteensä 30 saraketta ja asiantuntijoiden vastaavasti 22 saraketta eli näissä taulukoissa oli yhteensä 1022 ruutua. Tässä tutkimuksessa tutkimusaineisto analysoidaan aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmiä hyödyntäen.

Tutkimusaineiston taulukoihin järjestämisen jälkeen aineistoa koottiin taulukoihin ja kuvattiin tekstimuodossa. Taulukko 9 "Eteläpohjalaisten kuntien elinkeinopalvelujen organisointi ja resursointi 2016" lähetettiin kuntajohtajille validoitavaksi. Validoinnin yhteydessä tiedot täsmentyivät muutamien kuntien osalta, mutta suurimmassa osassa kuntia tiedoissa ei tapahtunut muutoksia. Lisäksi kehittämissyhtiöiden (JOSEK, Jykes ja VASEK) kuvaukset lähetettiin kustakin kehitysyhtiöstä haastattelulle henkilölle tarkistettavaksi. Alkuperäisiä ja koottuja taulukoita sekä tekstiä käytettiin johtopäätösten tekemisessä, jossa hyödynnettiin koko tutkijaryhmän osaamista. Esimerkit hyvistä toimintatavoista lähetettiin kustakin esimerkistä haastattelulle henkilölle tarkistettavaksi. Muutamissa tapauksissa saadun palautteen johdosta tekstiä hieman täsmennettiin.

Tutkimuksen luotettavuus ja sen arviointi ovat keskeisessä asemassa tulosten hyödyntämisen näkökulmasta. Tämän tutkimuksen erityispiirre on, että aineistossa oli mukana kaikkien kohdealueen kuntajohtajien haastattelut. Tosin tutkimustulosten yleistettävyyden osalta on muistettava, että lähtökohtaisesti aineisto hankittiin laadullisessa tutkimuksessa käytettävällä teemahaastattelumenetelmällä. Toisaalta otoksen kattavuuden johdosta voidaan sanoa, että tutkimus antaa ainakin kattavan kuvan eteläpohjalaisista elinkeinotoimista ja niiden tulevaisuuden näkymistä.

Tutkimusten luotettavuus voidaan jakaa kolmeen ryhmään: vakaus, toistettavuus ja tarkkuus (Krippendorff 2004, 214–216). Tutkimus ja sen tulokset ovat vakaita, jos toinen tutkija analysoi tekstiaineiston samalla tavalla ja päätyy samoihin tuloksiin. Tulokset ovat toistettavia, jos kaksi tutkijaa käyttää samoja analyysimenetelmiä ja analyysin yksiköitä ja päätyy samoihin tutkimustuloksiin. Tutkimus on tarkka, jos samoja menetelmiä hyödyntäen kootuista aineistoista saadaan samat tutkimustulokset. Tämän tutkimuksen vakautta ei erikseen ole testattu, mutta tutkimusaineistoa on hankkinut ja analysoinut useampi tutkija. Toistettavuus ja tarkkuus olisi mahdollista testata tutkimuksen julkaisemisen jälkeen. Tutkimuksen luotettavuuden arvioimisen mahdollistamiseksi tutkijan velvollisuus on dokumentoida tutkimuksen kulku ja havainnollistaa, että luokittelu on tapahtunut johdonmukaisesti (Silverman 2010, 290). Tämän tutkimuksen dokumentointi mahdollistaa johdonmukaisuuden tarkistamisen. Haastattelujen tallenteita säilytetään tutkimusraportin julkaisemisen jälkeen.

1.6 Tutkimusraportin rakenne

Raportti koostuu kolmesta pääluvusta. Johdantoluvussa on esitelty tutkimuksen taustaa, tavoitteet, aikaisempia tutkimustuloksia sekä käytetyt tutkimusmenetelmät. Toisessa luvussa esitellään tutkimuksen aineisto. Aluksi esitellään kuntajohtajien ja elinkeinovastaavien haastattelujensekä asiantuntijahaastattelujen antia kahden haastatteluryhmän tulosten vertailu. Lisäksi luvussa kuvataan kolme eri esimerkkiä seudullisista kehittämissyhtiöistä Etelä-Pohjanmaan ulkopuolelta. Kolmannessa luvussa ovat johtopäätökset, esimerkkejä hyvistä toimintatavoista ja kuvataan Etelä-Pohjanmaan kuntien elinkeinotoimien tulevaisuuden näkymiä. Lisäksi tehdään ehdotuksia Etelä-Pohjanmaalta puuttuvista elinkeinopalveluista, uusista avauksista ja muutamista pilottihankkeista. Luvun lopussa ovat jatkotutkimusehdotukset.

2 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa on esitetty tutkimuksen tulokset kunnallisten toimijoiden sekä asiantuntijoiden ja yrittäjien haastatteluihin pohjautuen.

2.1 Kunnan- ja kaupunginjohtajat sekä elinkeinotoimien vastaavat

2.1.1 Kuntien ja kaupunkien tila ja näkymät

Kuntien tämän hetkisessä tilanteessa ja tulevaisuuden näkymissä yhtenä suurena yhteisenä tekijänä on sote-uudistus ja sen mukanaan tuomat muutokset. Ne ovat haastatelluissa 18 kunnassa osin jo meneillään (11 mainintaa) ja osin tulevaisuutta (5 mainintaa).

Kunnista kahdeksassa haastateltavat mainitsivat nykyiseksi tai tulevaksi haasteeksi talouden. Talouden kiristyminen heijastuu kunnan toimintaan. Tulevaisuuden näkymissä siis tasapainoisen talouden löytäminen on avainasemassa. Kahdessa kunnassa ilmaistiin tyytyväisyys tämän hetken taloudelliseen tilanteeseen, samalla tiedostaen, että talouden kanssa on edelleen oltava tarkkana tulevaisuudessa.

Kuntien haasteena on saada alue ja talous säilymään elinvoimaisena. Haastatelluista viisi mainitsikin elinvoimapolitiikan tai elinvoiman lisäämisen ja lisäksi toiset viisi haastateltavaa kertoi panostuksesta yritysalueisiin /-tontteihin. Kahdessa kunnassa haastateltavat kiinnittivät huomionsa saatavilla oleviin elinkeinopalveluihin sekä niiden kehittämiseen.

Vaikka kuntien taloustilanne tiedostetaan tiukaksi, tuo viisi haastateltavaa esiin sen, että tällä hetkellä kunnan tilanne ja näkymät ovat vähintäänkin vakaat, tulevaisuuteen uskotaan tai se näyttää jopa lupaavalta. Yksi haastateltava pukee tulevaisuuden osalta sanoiksi sen, että tulevaisuus ei riipu pelkästään omista toimista, vaan myös monien muiden toimijoiden tekemisistä. Sote-uudistus on varmasti yksi tällaiseen kokonaisuuteen lukeutuva asia ja tuleekin mainituksi viisi kertaa tulevaisuuden näkymissä.

Kahdessa haastattelussa nousee esiin kunnan useat keskuksat ja suuri kiinteistömassa, jotka ovat osin kuntaliitosten seurausta. Kunnissa käydään keskusteluja siitä, kuinka toimintoja (mukaan lukien elinkeinotoiminnan) organisoidaan ja rahoitetaan tulevaisuudessa.

2.1.2 Elinkeinostrategioiden painopisteet

Tutkimusaineiston pohjalta arvioituna tutkimuksessa mukana olleista 18 kunnasta elinkeinostrategia löytyy 16 kunnasta. Yhdessä kunnassa sitä ei ole ja yksi kunta katsoo, että heillä noudatetaan seudullisen kehittämissyhtiön strategiaa. Lisäksi voidaan havaita, että kahdessa kunnassa elinkeinostrategiaa ollaan päivittämässä ja kolmen kunnan osalta tuli erikseen esille, että heillä on uusi elinkeinostrategia.

Lähtökohtaisesti elinkeinostrategioiden painopisteet ovat kuntakohtaisia. Etelä-Pohjanmaalla ei ole yhtään tapausta, että kahdella kunnalla olisi samat painopisteet elinkeinostrategioissaan. Toimialakohtaisia painotuksia löytyy 7 kunnasta. Elinkeinostrategian painopisteinä olevien toimialojen lukumäärä vaihteli 1–4 toimialaan. Asiakassegmenteistä aineiston mukaan arvioituna puhutaan kolmen kunnan elinkeinostrategioissa. Minimissään puhutaan kahdesta asiakassegmentistä (aloittavat ja toimivat yritykset) ja enimmillään kuudesta asiakassegmentistä (perustettavat ja aloittavat yritykset, kasvupotentiaalia ja vientimahdollisuuksia omaavat yritykset, ikääntyvät ja muuten yritystoiminnasta luopuvien yrittäjien yritykset, alueelle sijoittuvat ja haluttavat yritykset sekä kriisi- ja muutosvaiheen yritykset). Muita kuntien elinkeinostrategioissa esiin tulevia asioita ovat esimerkiksi kasvuhakuisten yritysten tukeminen, uusien yritysten perustamisen aktivointi, toimialaprofiloituneiden yritysalueiden kehittäminen, alueen markkinointi, yrityspalvelut, kehittämishankkeet ja yritysystävällinen päätöksenteko.

2.1.3 Elinkeinopalvelujen organisointi ja resursointi

Kunnan- ja kaupunginjohtajat käyttävät elinkeinopalveluihin omaa työaikaansa vaihtelevasti vaihteluvälillä ollessa 5 %:sta aina 60 %:iin saakka (Taulukko 9). Taulukon luvut työajan käytön, henkilötövuosien ja eurojen osalta on saatu haastattelueineistosta ja ne on lähetetty kuntajohtajille tarkistettavaksi. Vaikka luvut on edellä kuvatulla tavalla täsmennetty, eivät ne täsmälleen ottaen ole välttämättä suoraan vertailukelpoisia. Ilmoitettujen lukujen sisällä on varsin kirjava joukko erilaisia työnkuvia ja eri kunnissa budjetoinnin rakenne vaihtelee. Luvut eivät siis edusta välttämättä faktatietoa, vaan kunnan johdon ja elinkeinotoimen ilmoittamaa näkemystä asiasta.

Keskimäärin elinkeinopalveluihin kuntajohtajat käyttävät 25 % työajastaan. Tilastojen mukaan vuonna 2014 tutkimuksen kohdealueella asui lähes kaksisataatuhatta asukasta (198 254) ja yrityksiä alueella oli peräti 14 431 (Tilastokeskus 2016c). Kunnallisten elinkeinopalvelujen toteuttamisessa oli mukana yhteensä 57 henkilöä. Luvun ulkopuolella ovat kunnanjohtajat, joiden suhteellinen työaika henkilötövuodeksi lisäisi määrä vielä noin 4,5 henkilötövuodella eli näin arvioiden elinkeinopalveluja olisi kuntien ja seudullisten kehittämissyhtiöiden palkkalistoilla toteuttamassa 61,5

henkilöä. Kuntien itsensä esittämien lukujen valossa kunnallisten elinkeinopalvelujen taloudellinen resursointi (pois lukien kunnanjohtajien palkkakustannukset) Etelä-Pohjanmaalla on keskimäärin 30 €/as./v, mikä on hieman korkeampi kuin esimerkiksi kehittämissyhtiöiden kunnilta saaman rahoituksen valtakunnallinen keskiarvo 25 €/as./v (Andersson 2015, 12).

TAULUKKO 9. Eteläpohjalaisten kuntien elinkeinopalvelujen organisointi ja resursointi 2016.

Kunta/kaupunki	%	Asukkaita	Yrityksiä	Elinkeinoyhtiö	Htv	€/v
Alajärvi	50 %	10171	770	JPYP	2,5	233000
Alavus	25 %	12103	759	Alavuden Kehitys Oy	3	350000
Evijärvi	20 %	2651	270		0	45000
Ilmajoki	30 %	12181	771		1,5	300000
Isojoki	5 %	2198	200	SEK	0,5	70000
Isokyrö1)2)	5 %	4854	567	Vasek	1	70000
Karjajoki	5 %	1409	138	SEK	0,5	60000
Kauhajoki	20 %	14007	1102	SEK	5	500000
Kauhava	30 %	16908	1412		2	700000
Kuortane	20 %	3727	314		1	164000
Kurikka	20 %	22073	1622		3	1000000
Lappajärvi	20 %	3259	246		0	120000
Lapua	60 %	14733	1079		1,5	350000
Seinäjoki3)	20 %	60880	3857	INTO Seinäjoki	32	1560000
Soini	50 %	2273	206	JPYP	1	52000
Teuva	15 %	5543	413	SEK	0,4	210000
Vimpeli	20 %	3106	265	JPYP	0,5	72000
Ähtäri	30 %	6178	440		1,5	160000
Yhteensä		198 254	14 431		57	6 016 000
% = kunnanjohtajan tai kaupunginjohtajan työajasta elinkeinopalveluihin						
Asukkaita = 2014 (Lähde Tilastokeskus 2015)						
Yrityksiä = 2014 (Lähde Tilastokeskus 2015)						
Htv = montako henkilötyövuotta kunnassa käytetään elinkeinopalveluihin						
€/v = vuosittain kunnassa elinkeinopalveluihin käytettävä rahamäärä (palkat, markkinointi, kehittämishankkeet, EI infrainvestoinnit)						
1) Asukasluku vuodelta 2013						
2) Yritystoimipaikkojen lukumäärä 2012						
3) €/v vuonna 2015						

Tutkimuksen kohdealueella toimii viisi kehitysyhtiötä ja niistä kolme toimii useamman kunnan alueella (JPYP, SEK ja VASEK). Useamman kunnan alueella toimivien elinkeinoyhtiöiden rahoitus vaihtelee niin, että JPYP:n resurssit ovat noin 30, SEK:n 36 ja VASEK:n 14 €/asukas/v (Taulukko 10). Kaikkien viiden kehitysyhtiön rahoituksen keskiarvo on 27 €/asukas/v eli hieman valtakunnan keskiarvoa (25 €/asukas/v) enemmän.

TAULUKKO 10. Eteläpohjalaisten elinkeinoyhtiöiden ja VASEKin toiminta-alueet ja resurssit.

Elinkeino-yhtiö	Kuntia	Asukkaita	Yrityksiä	Htv	€/v
Alavuden Kehitys Oy	1	12 103	759	3	350 000
Into Seinäjoki	1	60 880	3857	32	1 600 000
JPYP	3	15 550	1241	7	450 000
SEK	4	23 157	1853	8	830 000
VASEK	7	115 000	8000	18	1 600 000

2.1.4 Elinkeinopalvelut

Kuntien elinkeinopalvelut eroavat kuntakohtaisesti paljon toisistaan. Elinkeinopalveluiden resurssit ovat erilaisia ja kunnissa on myös erilaisia käsityksiä, mitkä palvelut mielletään elinkeinopalveluiksi. Haastattelujen perusteella elinkeinopalveluilla tavoitellaan kunnan elinvoiman vahvistamista uusien, kehittyvien, kasvavien ja menestyvien yritysten kautta. Lisäksi elinkeinopalvelulla tavoitellaan kattavia palveluita sekä toimiville että aloittaville yrityksille.

Elinkeinopalvelut kunnissa voidaan ryhmitellä eri tyyppisiin palveluihin (Taulukko 11). Voidaan tunnistaa suoria yrittäjille, yrityksille tai yritysryhmille suunnattuja palveluita sekä välillisesti yritystoiminnan edistämiseen liittyviä palveluita. Suorat palvelut ovat tyypillisesti neuvontaa, sparrausta, suunnittelua tai tiedonhakua joko tuottamalla niitä itse tai ohjaamalla esimerkiksi asiantuntijapalveluihin. Välilliset palvelut liittyvät yhteistyön edistämiseen, yritysten edunvalvontaan kuntaorganisaatiossa, kaavoitukseen, tontti ja toimitilatarjontaan, hanketoimintaan, koulutukseen tai kuntamarkkinointiin. Jotkut palvelut, kuten esim. tonttitarjonta, ovat sekä välillisiä että suoria palveluita.

TAULUKKO 11. Kunnallisten elinkeinopalvelujen ryhmittely.

Suorat palvelut	
Yrityskohtainen (yrittäjän) neuvonta	<ul style="list-style-type: none"> • elinkeinoasiamies – palvelut • yrityksen perustamisen kannustaminen • aloittavien yritysten neuvonta • Uusyrittäjäkeskus-palvelut • starttirahalausunnot • yritysten kannustaminen kehittämään toimintaansa • kasvun tukeminen • yritysneuvonta ja sparraus • avustaminen LTS:n laadinnassa • neuvonta investointien rahoittamisessa ja hakemusten tekemisessä • toimitilat • investointi- ja korkotuki • linkkinä ov-asioissa • tiedonvälitys
Palveluiden välittäminen	<ul style="list-style-type: none"> • korkeakouluysteistyö • Yritys-Suomen palvelut
Yhteistyön edistäminen	<ul style="list-style-type: none"> • yhteydenpito yrityksiin • verkostoitumispalvelut • yritysten yhteistyö- ja kehittämishankkeet
Välilliset palvelut	
Sijoittuminen	<ul style="list-style-type: none"> • kaavoitus • sijoittumispalvelut (perusinfra, toimitilat, tontit, investoinnit, rakennusluvut, työvoiman saanti, asunnot)
Yritysten asioiden edistäminen	<ul style="list-style-type: none"> • yritysten toimintaedellytysten parantaminen • yrittäjyysasennetta kaupungin koko organisaatioon • kaupungin ja yritysten välisen yhteistoiminnan kehittäminen • yhteistyö yrittäjäjärjestön kanssa
Hanketoiminta	<ul style="list-style-type: none"> • yritysten kehittämishankkeiden neuvonta • hankepalvelut (yritysryhmähankkeet ja kehittämishankkeet) • Leader-toiminta
Markkinointi ja matkailu	<ul style="list-style-type: none"> • sijoittumisen markkinointi (kuntamarkkinointi, seutumarkkinointi) • matkailun edistäminen • kansainvälistyminen ja maahanmuuton koordinaatio

Yksityiset elinkeinopalvelut. Kaikissa kunnissa tunnistettiin yksityisiksi elinkeinopalveluiksi tilitoimistopalvelut, joita oli hyvin saatavilla. Osa tilitoimistoista tekee myös talous- ja rahoitusneuvontaa peruskirjanpidon lisäksi. Haastatteluaineiston mukaan useissa kunnissa (11) oli myös muita asiantuntijapalveluita tarjolla, konsultteja, lakipalveluita ja mainostoimistopalveluita. Lisäksi kaikissa kunnissa oli tarjolla rahoitus ja pankkipalveluja sekä useissa (11) kunnissa Uusyrittäjäkeskus -palvelut. Muutamissa kunnissa oli yksityistä toimitilatarjontaa. Maakuntakeskuksesta toimivia ja kunnissa saatavilla olivat mm. Finnveran, oppilaitosten ja järjestöjen palvelut.

Sähköiset elinkeinopalvelut. Yrittäjät hyödyntävät nykyisin sähköisiä palveluita vain vähäisessä määrässä, vaikka tarjontaa on runsaasti. Jotkut kunnat (4) kokivat, ettei heillä ole lainkaan sähköisiä palveluita, vaikka tosiasiaassa vähintäänkin elinkeinopalvelut ovat esillä kunnan internetsivuilla. Internet sivustojen laajuus vaihteli elinkeinoyhtiön laajoista sivustoista kunnan sivuilla oleviin elinkeinopalveluiden kuvaukseen ja yhteystietoihin. Internet toimii lähinnä perustiedon välittäjänä ja suunnattuna usein kunnan ulkopuolisille kävijöille.

Elinkeinopalveluiden internetsivujen kautta pääsee usein valtakunnallisiin palveluihin kuten Yritys-Suomi (4) ja Yritystulkki (4). Lisäksi siellä on linkkejä muihin valtakunnallisiin sähköisiin yrityspalveluihin.

Kunnilla on sähköiset yritysrekisterit, joillakin esitellään toimitila- ja tonttitarjontaa (4) sekä myytäviä yrityksiä (1). Myös kaupungin avoimet tarjouspyynnöt voivat olla esillä internet sivuilla (1). Joillakin paikkakunnilla (2) on tarjolla sähköistä asiointia mm. videoneuvotteluja, mutta sitä mahdollisuutta on hyödynnetty hyvin vähän.

Palvelut uusille yrittäjille. Palvelut uusille yrittäjille ovat keskeisesti esillä kunnan elinkeinopalveluissa. Palveluihin sisältyy sekä yleisiä yritysten perustamisen edistämispalveluja että yrittäjäkohtaisia palveluja. Hyvin monessa kunnassa (11) tehdään tiivistä yhteistyötä Uusyrityskeskuksen kanssa ja TE-toimiston kanssa. Yritysten perustamisen edistämisen palveluihin kuuluvat muun muassa säännölliset tiedotteet aloittavien yrittäjien startti-infot sekä valmennusohjelmat. Yrittäjäkohtaisiin palveluihin sisältyy yleinen neuvonta, yritysideoarviointi ja yrittäjän sparraus, liiketoiminnan suunnittelu (4) sekä lakisäätöiden asioiden läpikäynti ja rahoitusneuvonta (5). Aloittavia yrittäjiä ohjataan myös tarpeen mukaan tilitoimiston, TE-toimiston, ELY-keskuksen, Finnveran tai Tekes-palveluihin.

Uusille yrittäjille voidaan tarjota myös sijoittumispalveluita, joihin liittyvät toimitilat, tontit & infra, työvoima ja paikkakunnan palvelut. Yhdessä kunnassa voi saada korko- ja investointitukea ja yhdessä kaupungin tervetuloa -paketin.

Palvelut kasvuyrittäjille. Kunnissa panostetaan alueen kasvuyrityksiin. Tarjolla on samoja palveluja kun perustajille, yleistä kasvuyrittäjyyden edistämistä sekä yrityskohtaisia palveluja. Yhdessä kunnassa kasvuyritysten toimintaedellytyksiä parannetaan mm. kehittämishankkeilla ja keskustelemalla säännöllisesti nuorten yritysten (1–3 vuotta toimineet) kanssa kasvumahdollisuuksista.

Yrityskohtaiset palvelut toteutetaan tapauskohtaisesti yritykset tilanteen ja tarpeen mukaan. Ne voivat olla neuvontaa, sparrausta tai subventoituja asiantuntijapalveluja (2). Joissakin kunnissa on elinkeinotoimen omia asiantuntijaresursseja (3), jotka palvelevat kasvuhakuisia yrityksiä rahoituksen hakemisessa kansainvälistymisessä, yhteyksien luomisessa tai markkinatiedon hankkimisessa.

Kaavoituksella ja tonttitarjonnan kehittämällä luodaan kaikissa kunnissa pohjaa laajentavien yritysten toimitilarakentamiselle. Varsinaiseen toimitilarakentamiseen kunnat osallistuvat vaihtelevasti, joissakin kunnissa kunta voi rakentaa tilat lunastussopimuksella, joissakin siitä ollaan luopumassa. Kaikissa kunnissa kuitenkin välitetään tietoja tarjolla olevista toimitiloista.

Omistajanvaihdospalvelut. Lähes kaikissa kunnissa tärkeimpänä palveluna nähdään maakunnallinen omistajanvaihdospalvelu. Omistajanvaihdostilanteessa olevat yrittäjät voidaan ohjata sinne ja maakunnallisen palvelun kanssa yhteistyössä voidaan herätellä yrityksiä omistajanvaihdoksiin. Kahdessa kunnassa omistajanvaihdoksia edistetään yritysmarkkinat -tapahtumalla ja yhdessä kunnassa omalla kuntakohtaisella yrityspörssi -kauppapaikalla. Alueen yritykset tuntevat kunnan elinkeinotoimijat voivat tunnistaa omistajanvaihdostilanteet jo ennakoon ja herätellä yrittäjää käynnistämään valmistelut. Joissakin kunnissa (2) on myös mahdollista saada omistajanvaihdoksiin liittyviin selvityksiin ja arvonmäärityksiin subventoitua asiantuntija-apua.

2.1.5 Elinkeinopalvelujen vahvuudet ja kehittämistarpeet

Kunnallisten elinkeinopalvelujen vahvuuksia löytyy Etelä-Pohjanmaalta laaja kirjo. Niitä voidaan myös ryhmitellä eri tavoin. Oheiseen taulukkoon on koottu kaksi esimerkkiä tutkimuksessa esiin tulevien vahvuuksien ryhmittelystä (Taulukko 12). Tarkasteltaessa tiivistä ryhmittelyä, voidaan havaita yleisimpien vahvuuksien joukkoon nousevan palvelut, infra, yhteistyö yritysten kanssa, kunnan toiminta ja osaava henkilöstö. Kehittämistoiminta ja resurssit löytyvät elinkeinopalvelujen vahvuuksien joukosta kahdessa kunnassa. Mielenkiintoinen yksityiskohta on, että vaikka maakunnallinen omistajanvaihdospalvelu on saatavilla kaikissa kunnissa, vain yksi nostaa sen vahvuuksien joukkoon. Toisaalta tässä tutkimusaineistossa yksittäisten kuntien vahvuuksiksi jäävät myös toimivien yritysten kehittäminen, kunnan työllisyystilanne, perusinfra ja kunnan sijainti.

TAULUKKO 12. Kunnallisten elinkeinopalvelujen vahvuuksien ryhmittely.

Yksityiskohtainen ryhmittely		Tiivis ryhmittely	
Vahvuus	Kpl	Vahvuus	Kpl
• Yhteistyö yritysten kanssa	7	• Palvelut	9
• Osaava henkilöstö	6	• Inra	8
• Uusien yritysten neuvonta	4	• Yhteistyö yritysten kanssa	7
• Tonttitarjonta	4	• Kunnan toiminta	7
• Ketteryys	3	• Osaava henkilöstö	6
• Neuvontapalvelut	3	• Toimintaympäristö	3
• Toimitilatarjonta	3	• Kehittämistoiminta	2
• Kehittämistoiminta	2	• Resurssit	2
• Resurssit	2		
• Yrittäjyysilmapiiri	2		
• Nopeat palvelut	2		
• Toimivien yritysten kehittäminen	1		
• OV-asiat	1		
• Hyvä työllisyys	1		
• Perusinfra	1		
• Kunnan sijainti	1		

Puuttuvien elinkeinopalvelujen ja kehittämistarpeiden osalta kirjo on vielä elinkeinopalvelujen vahvuuksien valikoimaakin runsaampi. Vastaajilta tiedusteltiin, millaisia palveluja yrittäjät tarvitsisivat, mutta niitä ei ole tarjolla lainkaan tai ei ainakaan riittävässä määrin (Taulukko 13). Ylivoimaisesti yleisimmäksi kunnallisten elinkeinopalvelujen palvelutarpeeksi nousee yhteydenpito yrittäjiin (9), mutta myös lisää resursseja kaivataan useissa (5) kunnissa. Kahdessa kunnassa kaivataan omaa elinkeinoasiamiestä ja samoin kahdessa kunnassa on odotuksia digitalisaation hyödyntämisen suhteen. Loput palvelutarpeet tulivat esiin yksittäisten kuntien aineistossa. On kuitenkin syytä huomata, että aineiston hankkiminen teemahaastattelulla ja näin saadun tiedon tiivistäminen analyysiä varten nostavat parhaiten esiin haastatteluhetkellä haastateltavan mielessä päällimmäisenä olevat muutamat keskeiset ajatukset. Voidaan olettaa, että jos tässä esiin tulleiden palvelutarpeiden listan kanssa toteutettaisiin kyselytutkimus samalla kohderyhmälle,

nousisivat listalla olevat palvelutarpeet esiin huomattavasti useamassa kunnassa. Näin ollen tässä tutkimuksessa yksittäisille maininnoille jääneisiin palvelutarpeisiin on syytä huolellisesti paneutua.

TAULUKKO 13. Kunnallisten elinkeinopalvelujen palvelutarpeet.

Yleisin palvelutarve
<ul style="list-style-type: none"> • Enemmän yhteyttä yrittäjiin (9)
Usein ilmenneet palvelutarpeet
<ul style="list-style-type: none"> • Lisää resursseja (5) • Kunnalle oma elinkeinoasiamies (2) • Digitalisaation hyödyntäminen (2)
Yksittäiset maininnat palvelutarpeesta
<ul style="list-style-type: none"> • Pienten yritysten palvelut • Selkeyttä elinkeinopalveluihin • Kysynnän ja tarjonnan kohtaaminen • Sosiaalisen median hyödyntäminen • Alueen yhteisen elinkeinopolitiikan vahvistaminen • Kunnallisen päätöksenteon yritysvaikutusten arviointi • Asiakasnäkökulman huomioimien • Asiakasohjaus organisaatioiden välillä • Kunnan hankintatoimen kehittäminen • Yrittäjien yhteydenpito kuntaan • Keskustan kehittäminen • Kunnan organisaation kehittäminen • Invest In -toiminta • Alueen markkinointi • Tapahtuma-alustojen kehittäminen • Enemmän yrittäjien asioihin tarttumista kunnassa • Uusia avauksia • Lisää kaavoitettuja tontteja yritysten käyttöön • Palvelujen monipuolistaminen

Vastaajilta kysyttiin vielä erikseen kunnallisiin elinkeinopalveluihin liittyviä kehittämistarpeita. Kehittämistarpeet on jaettu kahteen ryhmään, useissa (3–6 kuntaa) kunnissa esiin tulleet kehittämistarpeet ja yhdessä tai kahdessa kunnassa esiin tulleet elinkeinopalvelujen kehittämistarpeet (Taulukko 14). Yleisimmin esiin tuleva kunnallisten elinkeinopalvelujen kehittämisen kohde on keskittyminen olennaiseen. Vastauksissa keskittymistä olennaiseen täsmennetään vielä esimerkiksi profiloitumiseksi, priorisoinniksi ja voimavarojen kohdentamiseksi siihen, missä tavoiteltuja tuloksia saadaan aikaiseksi. Resurssien puute mainittiin usein jo palvelutarpeiden yhteydessä ja myös kehittämistarpeena se saa toiseksi eniten mainintoja eri kunnista. Etelä-Pohjanmaalla näyttää olevan muutamia kuntia, joissa elinkeinopalvelujen toteuttamiseen selkeästi kaivataan lisää resursseja. Vastaavasti enemmän yhteyttä yrittäjiin kaivataan sekä palvelu- että kehittämistarpeissa.

Systematiikkaa ja pitäjäteisyyttä elinkeinopalveluihin liittyvässä strategiatyössä kaivataan tämän tutkimusaineiston mukaan kolmessa kunnassa.

Todennäköisesti kunnan rooli hallintouudistuksen jälkeen mietityttää jossain määrin kaikissakin kunnissa, vaikka se tässä elinkeinopalvelujen kehittämistarpeiden kohdassa nostettiin esiin vain kahdessa kunnassa. Elinkeinopalvelujen kehittämisen näkökulmasta seudullinen ja maakunnallinen yhteistyö mainittiin vain kahdessa samassa kunnassa. Kunnallisen päätöksenteon yritysystävällisyyden perään kyseltiin kahdessa kunnassa. Muut kehittämistarpeet mainittiin yksittäisissä kunnissa. Näiden suuri määrä (13 kpl) kuvastaa laajaa kehittämisenäkemyksen kirjoa, jonka taustalla voi olla vaikuttamassa kuntien erilaisuus, eroavaisuudet elinkeinopalvelujen rooleissa ja tavoitteissa sekä yksittäisten vastaajien henkilökohtaiset näkemykset.

TAULUKKO 14. Kunnallisten elinkeinopalvelujen kehittämistarpeet.

Useissa kunnissa
<ul style="list-style-type: none"> • Keskittyminen olennaiseen / fokuusoituminen (6) • Lisää resursseja (5) • Enemmän yhteyttä yrittäjiin (4) • Systemaattinen strategia (3)
Yhdessä tai kahdessa kunnassa
<ul style="list-style-type: none"> • Kunnan rooli hallintouudistuksen jälkeen (2) • Seudullinen yhteistyö (2) • Maakunnallinen yhteistyö (2) • Päätöksenteon yritysystävällisyys (2) • Elinkeinoasiamiespalvelut (2) • Yhteispalvelupiste (1) • Sähköisten palvelujen hyödyntäminen (1) • Yhden luukun periaate (1) • Yrittäjien palvelu ja eteenpäin ohjaaminen (1) • Yritysten rahoituspalvelut (1) • Panostuksia yritysten omistajanvaihdosten edistämiseen (1) • Infra-hankkeet (1) • Tiedotuksen vahvistaminen (1) • Toiminnan läpinäkyvyyden lisääminen (1) • Riittävästi kaavoitettua maata yritysten tarpeisiin (1) • Nykyisten elinkeinotoimen toimintaedellytysten turvaaminen (1) • Tutkimuksen, koulutuksen ja kehittämisen yhteistyö (1) • Koko kaupungin organisaatio mukaan toteuttamaan elinvoimapolitiikkaa (1)

Kehittämistoimien aikaansaamisen osalta tutkimusaineisto on suppeampi kuin palvelu- ja kehittämistarpeiden osalta. Tosin tässäkin kohtaa vastaajien näkemykset kattavan laajan kirjon hyvin eri tyyppisiä asioita. Oheiseen taulukkoon vastaukset on kirjattu esiintymismäärän mukaisesti useissa kunnissa esiin nostettuihin seikkoihin ja yksittäisissä kunnissa mainintoja saaneisiin tekijöihin, joilla tarvittavat kehittämistoimet saataisiin toteutettua (Taulukko 15). Lisäksi yksittäiset tekemistä kuvaavat sanat on

listattu erikseen. Tarvittavien elinkeinopalvelujen kehittämistoimien toteuttaminen edellyttää yhteistyötä, toimeenpanoa ja uusia toimintatapoja. Lisäksi useampia kuin yhden maininnan saivat yrittäjämäinen asenne koko kunnan organisaatiossa, onnistuminen rekrytoinneissa ja lisäresurssien osoittaminen elinkeinopalveluihin. Ilmeisesti ainakin yksittäisissä kunnissa tavoittelemisen arvoisia ovat luottamukselliset keskustelut, toimenkuvien tarkistamiset ja kuntien omien painopistealueiden löytäminen. Muita yksittäisiä mainintoja saivat kunnan johtoryhmän keskeinen rooli elinkeinopalvelujen kehittämisessä, ulkopuolisen asiantuntemuksen yhdistäminen paikallistuntemukseen ja omistajanvaihdoksista tiedottaminen ikääntyville yrittäjille. Ainakin tutkimuksen näkökulmasta mielenkiintoisia ovat myös yksittäisillä sanoilla erilaista tekemistä kuvaavat termit: keskittyminen, opettelu, aktiivisuus ja johtaminen.

TAULUKKO 15. Elinkeinopalvelujen kehittämistoimien aikaansaamisen edellytykset.

Useissa kunnissa
<ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyö: yrittäjien kanssa, kuntien välillä, maakunnallinen yhteistyö, yhteistyö valtiovallan kanssa [3] • Toimeenpano, päätökset [2] • Uudet toimintatavat, uudistuminen [2] • Yrittäjämäistä asennetta ja yhteydenpitoa yrittäjiin kunnan koko organisaatiossa [2] • Onnistumista rekrytoinneissa, oikeat henkilöt oikeisiin paikkoihin [2] • Lisäresurssien osoittaminen elinkeinopalveluihin [2]
Yksittäisessä kunnassa
<ul style="list-style-type: none"> • Luottamuksellinen keskustelu (yrittäjät – luottamushenkilöt – virkamiehet) • Ikääntyville yrittäjille tietoa omistajanvaihdoksista • Toimenkuvien tarkistaminen, työnjako • Kuntien löydettävä omat painopistealueensa ja lähdettävä viemään niitä eteenpäin • Kunnan johtoryhmällä keskeinen rooli • Riittävästi ulkopuolista asiantuntemusta yhdistettynä paikallistuntemukseen
<ul style="list-style-type: none"> • Keskittyminen • Opettelu • Aktiivisuus • Johtaminen

2.1.6 Kunnallisten elinkeinopalvelujen rooli

Kunnallisten elinkeinopalvelujen roolin suhteen näkemykset eri kunnissa muodostavat laajan kirjon. Tosin aineistosta nousee esiin muutamia teemoja, jotka nähdään kuuluvan elinkeinopalvelujen rooliin useammassa kuin yhdessä kunnassa (Taulukko 16). Neljä useimmin mainittua roolia kuvastavat nykyisin vallitsevaa näkemystä kunnallisten elinkeinopalvelujen keskeisistä rooleista: yrittäjyyden edellytysten luominen, uusien työpaikkojen syntyminen edistäminen, alkavien yrittäjien palvelu ja toimivien yritysten neuvonta. Suosituiksi haastajiksi elinkeinopolitiikan rooleissa jäävät tontit, toimitilat, rakennusluvut, kunnallistekniikka, yrittäjyyttä edistävä päätöksenteko, sijoittumispalvelut ja matalan kynnyksen palvelujen tarjoaminen yrittäjille. Käytännössä voidaan olettaa, että itse asiassa kaikki kunnat tarjoavat yrityksille tontteja, rakennuslupia ja kunnallistekniikkaa. Lisäksi tutkimusaineisto tukee ajatusta, että kaikki kunnat mielellään vastaanottavat uusia yrityksiä, mutta yritysten sijoittumiseen liittyvät palvelut vaihtelevat kunnittain. Toimitilojen tarjoaminen on myös kuntakohtaista. Osa kunnista tarjoaa toimitiloja ja osa ei ainakaan aloitteellisesti ole mukana tarjoamassa toimitiloja. Joissain kunnissa yksityisellä toimitilatarjonnalla voi olla merkittävä rooli yritysten toimitilatarjonnassa. Yrittäjyyttä edistävän päätöksenteon ja yrittäjille tarjottavien palvelujen kynnyksen korkeuden suhteen tavoitetaso todennäköisesti vaihtelee eri kunnissa. Yksittäisissä kunnissa esiin tulleista kunnallisten elinkeinopalvelujen rooleista voidaan muodostaa runsas ja monipuolinen tarjotin, kun kunnassa mietitään omien palvelujen profiloimista ja mahdollisia painotuksia.

TAULUKKO 16. Kunnallisten elinkeinopalvelujen rooli.

Rooli useissa kunnissa
<ul style="list-style-type: none"> • Yrittäjyyden edellytysten luominen (6) • Edistää uusien työpaikkojen syntymistä (5) • Tarjoaa alkavien yrittäjien palvelut (5) • Toimivien yritysten neuvonta (5)
Rooli kahdessa kunnassa
<ul style="list-style-type: none"> • Huolehtii tonteista ja rakennusluvista • Tarjoaa yrityksille toimitiloja • Rakentaa yritysten tarvitseman kunnallistekniikan • Yrittäjyyttä edistävä päätöksenteko • Yritysten sijoittumispalvelut • Tarjoaa matalan kynnyksen palveluja yrittäjille
Rooli yksittäisessä kunnassa
<ul style="list-style-type: none"> • Varmistaa oman alueen yksityisen palvelutuotannon menestyminen kilpailutuksissa • Työkalu, jonka avulla asioita saadaan tapahtumaan • Reitti, jolla yrittäjä saa vastaukset kysymyksiinsä ja ratkaisut ongelmiin • Asumismahdollisuudet työntekijöille • Toteuttaa elinvoimapolitiikkaa • Tiedottaminen yrittäjille tarjolla olevista palveluista • Painopisteenä kasvavat, vievät ja työllistävät yritykset • Kehittämishankkeiden suunnittelu ja toteutus • Verkostojen luonti ja hyödyntäminen • Logistiikkakeskuksen kehittäminen • Uuden liiketoiminnan edistäminen • Pitkän tähtäimen kehittämistyö ja tilanteisiin tarttuminen • Tarjoaa yrittäjille hyvää kumppanuutta

Runsaus ja monipuolisuus jatkuvat kunnallisten elinkeinopalvelujen kehitysnäkymissä (Taulukko 17). Tosin peräti kahdeksassa kunnassa nähdään kunnallisten elinkeinopalvelujen roolin olevan vahvistumassa. Neljässä kunnassa ajatellaan maakunnallisten elinkeinopalvelujen lisääntyvän. Kolmessa kunnassa uskotaan sosiaalisen median ja sähköisten palvelujen merkityksen kasvavan. Erilaisia yksittäisiä kunnallisten elinkeinopalvelujen kehitysnäkymiä aineistosta nousee peräti 26 kpl.

TAULUKKO 17. Kunnallisten elinkeinopalvelujen roolin kehitysnäkymät.

Kehitysnäkymät useissa kunnissa
<ul style="list-style-type: none"> • Kunnallisten elinkeinopalvelujen rooli vahvistuu (8) • Maakunnalliset elinkeinopalvelut lisääntyvät (4) • Sosiaalisen median ja sähköisten palvelujen merkitys kasvaa (3)
Kehitysnäkymät kahdessa kunnassa
<ul style="list-style-type: none"> • Elinvoimapolitiikan rooli vahvistuu • Uusi kuntastrategia valmistumassa • Seudullinen yhteistyö jatkuu • Tarvitaan palveluiden ja toimijoiden roolin selkiinnyttämistä • Kunta mielellään mukana kehittämishankkeissa
Kehitysnäkymät yksittäisissä kunnissa
<ul style="list-style-type: none"> • Aluehallintouudistus pakottaa uudistumaan • Uusia toimenpiteitä pitäisi miettiä, että maakunta pärjäisi jatkossa • Tulevaisuudessa kunta voi olla strateginen kumppani nykyistä useammalle yrittäjälle • Elinkeinopalveluihin ollaan lisäämässä resursseja • Yritysten sijoittumispalveluihin panostetaan • Painopisteenä yhden toimialan yritysten kehittäminen (kaupanala) • Elinkeinopalvelujen painopisteiden teemat elävät • Tarvitaan seutua suurempia kokonaisuuksia • Kunnan yrittäjyysimagon vahvistaminen • Henkilökohtaisten tapaamisten muoto muuttuu • Kunta mielellään mukana yritysten välisen yhteistyön edistämisessä • Elinkeinojohtajalle luottamukseen perustuva tiedonvälittäjän rooli • Ei kuntien yhteisiä elinkeinoyhtiöitä • Nykyisellä tiimillä ja nykyisillä resursseilla jatketaan • Elinkeinoasiamiesjärjestelystä käydään keskusteluja (tavoitteena saada kuntaan yksi henkilö yrittäjiä varten) • Elinkeinotoimijoiden välistä yhteistyötä tulee lisätä • Kaupunki ja elinkeinoyhtiö ovat uskottavia toimijoita • Palvelusetelien hyödyntäminen lisääntyy elinkeinopalveluissa • Toimintaa kehitetään yhdessä yritysten • Elinkeinopalvelujen myyntiin panostetaan • Uusyrittäjäkeskuksen roolia tarkastellaan • Pitkän tähtäimen kehittämistyötä ja tilanteisiin tarttumista (tilanne on haastava), suuria muutoksia ei ole odotettavissa • Suunnitteilla työpajoja yrittäjille • Toimivien yritysten kansainvälistymiseen ja vientiin panostetaan • Omistajanvaihdospalveluissa keskitytään myytävien yritysten kehittämiseen ja myyjän ja ostajan kohtaamisen edistämiseen • Elinkeinotoimen organisoitua pohditaan (kunnan organisaatiossa vain elinkeinoyhtiössä)

2.1.7 Julkisten elinkeinopalvelujen toteuttaminen ja yhteistyö

Vastaajilta tiedusteltiin, millä aluetasolla kunnallisia elinkeinopalveluja olisi hyvä toteuttaa. Oheisessa taulukossa kuvataan eri tasojen palvelut jaoteltuna kahteen ryhmään: useissa kunnissa esiin tulleet palvelut ja yksittäisten kuntien

näkemykset elinkeinopalvelujen toteuttamisen alueellisesta tasosta (Taulukko 18). Teemahaastattelussa vastaajaa pyydettiin kertomaan näkemyksistään neljän eri elinkeinopalvelujen toteuttamisen tason suhteen: paikallinen, seudullinen, maakunnallinen ja valtakunnallinen taso.

Paikallisesti kuntatasolla toteutettavista ylivoimaisesti suosituimman ryhmän muodostaa palvelu (14 kuntaa), jota aineistossa kutsuttiin elinkeino- tai yritysasiamiehen palveluksi, lähipalveluksi, kasvulliseksi palveluksi tai lähimmäksi luukuksi yrittäjälle. Yhdessä vastauksessa tuotiin esiin vielä ajatus, että kunnan pitää voida tarjota keskustelukumppani yrittäjille ja että yrittäjiä palvelemaan tarvitaan paikkakuntaan sitoutunut henkilö. Toiseksi eniten mainintoja saivat rakennusluvat, tontit ja kaavoitu (5). Seuraavina olivat yritysten sijoittumispalvelut (3) ja alueen elinkeinojen kehittäminen. Yksittäisiä mainintoja saivat toimivien yrittäjien verkostoituminen, yhteydet verkostoihin, elinvoimatehtävät, yrityskäynnit, elinkeinoyhtiön palvelut ja asuntoasiat (yleiset kuntalaisten elämään liittyvät asiat).

Seudullisesti toteutettaviksi elinkeinopalveluiksi eniten mainintoja saivat kehittämishankkeet (5), neuvontapalvelut (4) ja elinkeinotoimijoiden yhteistyö (4). Yhteistyöhön liittyen yksi vastaaja korosti tavoitteellisuutta. Yksittäisiä mainintoja saivat erityisosaamista vaativa neuvonta, koulutuspalvelut, alueen markkinointi, pienten yritysten rahoitus ja yhteislautakuntamalli.

Maakunnallisesti toteuttavaksi soveltuvista elinkeinopalveluista erottuu kolmen kärjeksi koulutuspalvelut (6), OV-palvelut (6) ja kehittämishankkeet (5). Kaksi tai useampia mainintoja saivat myös erityisosaamista edellyttävä neuvonta (3), neuvontapalvelut (2), maakuntakaava (2) ja maakunnallinen työnjako ja roolitus (2). Yksittäisiä mainintoja saaneita maakunnallisesti toteutettavissa olevia palveluja oli useita: maakuntakorkeakoulu, Tekes-palvelut, UYK-palvelut, kuntakeskusten kehittämispalvelut, työvoimapalvelut, yritystukipalvelut, elinkeinotoimijoiden yhteistyö, edunvalvonta, elinkeinoelämän edellytysten parantaminen, ELY & EPL ja tutkimus.

Valtakunnallisesti toteutettavaksi soveltuvien palvelujen suosituin (4 mainintaa) vaihtoehto oli Yritys-Suomi ja sähköiset palvelut yleensä. Kahteen mainintaan ylsivät yrittäjien edunvalvonta, työvoimamarkkinoiden toimivuus, infrahankkeet/päätieverkko/liikenne, säädösympäristön (johdonmukainen) kehittäminen, yhteistyö kansallisten verkostojen kanssa/strateginen yhteistyö ja viennin edistäminen/Finpro. Yksittäisissä kunnissa mainittuja valtakunnallisesti toteutettavaksi soveltuvia palveluja ovat innovaatiopolitiikka, Finnvera, Tekes, valtakunnallinen ilmapiiri, paikallisten vahvuuksien tukeminen, yrittäjyyden yleisinformaatio ja verotus (alv-tasot, kiinteistöverojen rajat, yhteisövero).

TAULUKKO 18. Kunnallisten elinkeinopalvelujen toteuttaminen.

	Usean kunnan näkemys	Yksittäisten kuntien näkemykset
Paikallisesti	<ul style="list-style-type: none"> • Elinkeinoasiamiespalvelut, lähipalvelut, kasvollinen palvelutarjonta, lähin luukku yrittäjille (14) • rakennusluvut, tontit ja kaavoitus (5) • yritysten sijoittumispalvelut (3) • alueen elinkeinojen kehittäminen (2) 	<ul style="list-style-type: none"> • toimivien yrittäjien verkostoituminen • yhteydet verkostoihin • elinvoimatehtävät • yrityskäynnit • elinkeinoyhtiön palvelut • asuntoasiat (yleiset kuntalaisten elämään liittyvät asiat)
Seudullisesti	<ul style="list-style-type: none"> • kehittämishankkeet (5) • neuvontapalvelut (4) • elinkeinotoimijoiden (tavoitteellinen) yhteistyö (4) 	<ul style="list-style-type: none"> • erityisosaamista vaativa neuvonta • koulutuspalvelut • alueen markkinointi • pienten yritysten rahoitus • yhteislautakuntamalli
Maakunnallisesti	<ul style="list-style-type: none"> • koulutuspalvelut (6) • omistajanvaihdospalvelut (6) • kehittämishankkeet (5) • erityisosaamista edellyttävä neuvonta: omistajanvaihdokset, kansainvälistyminen (3) • neuvontapalvelut (2) • maakuntakaava (2) • maakunnallinen työnjako ja roolitus kehityksen vauhdittamiseksi ja vetovoiman rakentamiseksi (2) 	<ul style="list-style-type: none"> • maakuntakorkeakoulu • Tekes-palvelut • UYK-palvelut • kuntakeskusten kehittämispalvelut • työvoimapalvelut • yritystukipalvelut • elinkeinotoimijoiden yhteistyö • edunvalvonta • elinkeinoelämän edellytysten parantaminen • ELY & EPL • tutkimus
Valtakunnallisesti	<ul style="list-style-type: none"> • Yritys-Suomi, sähköiset palvelut (4) • yrittäjien edunvalvonta (2) • työvoimamarkkinoiden toimivuus (2) • infrahankkeet, päätieverkko, liikenne (2) • säädösympäristön (johdonmukainen) kehittäminen (2) • yhteistyö kansallisten verkostojen kanssa, strateginen yhteistyö (2) • viennin edistäminen, Finpro (2) 	<ul style="list-style-type: none"> • innovaatiopolitiikka • Finnvera • Tekes • valtakunnallinen ilmapiiri • paikallisten vahvuuksien tukeminen • yrittäjyyden yleisinformaatio • verotus (alv-tasot, kiinteistöverojen rajat, yhteisövero)

Tutkimuksessa tiedusteltiin haastateltavilta kunnan nykyisiä yhteistyökumppaneita. Vastaukset on jaettu kolmeen ryhmään: yksittäistä organisaatiota tai montaa eri toimijaa tarkoittavat yhteistyösuhteet ja yleisesti yhteistyötä kuvaavat yhteistyösuhteet (Taulukko 19). Kolme eniten mainintoja saanutta yksittäistä organisaatiota ovat Uusyrittäjäkeskus, Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät ja ELY-keskus. Useita mainintoja saaneita useiden eri toimijoiden edustamia kunnallisten elinkeinotoimien yhteistyötahoja ovat maakunnan Leader-ryhmät (11), elinkeinoyhtiöt (10), pankit (4) sekä oppilaitokset ja koulutuksen tarjoajat (4). Yksittäisten kuntien yhteistyötä yleisesti kuvaavien mainintojen joukossa olivat maakuntataso, hankeyhteistyö ja yhteistyö maakunnan kärkiyritysten kanssa. Seudullinen yhteistyö ilmeisesti kanavoitui elinkeinoyhtiöihin liittyviin mainintoihin, koska siihen seutuyhteistyö tuli tämän kysymyksen kohdalla esiin vain tyyliin ”seudullinen yhteistyö on nykyisin lässähtänyt”.

TAULUKKO 19. Kunnallisten elinkeinotoimijoiden yhteistyökumppanit.

Organisaatiot	Toimijat	Yhteistyö yleisesti
Useissa kunnissa		
<ul style="list-style-type: none"> • UYK (10) • EPY (9) • ELY-keskus (7) • Finnvera (6) • Maakuntakorkeakoulu/Seamk (5) • Paikallinen yrittäjäyhdistys (4) • ProAgria (2) • Naapurikunta (2) • TE-toimisto (2) • Merinova (2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Leader-ryhmät (11) • Elinkeino-yhtiöt (10) • Pankit (4) • Oppilaitokset ja koulutuksen tarjoajat (4) 	
• Yksittäisissä kunnissa		
<ul style="list-style-type: none"> • Yliopistokeskus • Vaasan seudun matkailu • Suomen Yrittäjäopisto • Tekes • Härmän Matkailu Oy • Via Nordic Oy • Etelä-Pohjanmaan liitto • Etelä-Pohjanmaan kauppakamari 	<ul style="list-style-type: none"> • Tilintarkastajat • Team-Finland 	<ul style="list-style-type: none"> • Vaikuttamista ja edunvalvontaa maakuntatasolla • Hankeyhteistyötä maakuntarajojen yli ja valtakunnallisesti • Yhteistyö maakunnan kärkiyritysten kanssa

Yhteistyömahdollisuuksia elinkeinopalvelujen toteuttamiseksi tiedusteltiin vastaajilta kolmella eri tasolla: seudullisesti, maakunnallisesti ja maakuntarajat ylittäen (Taulukko 20). Seututasolla eniten mainintoja saivat elinkeino-yhtiö (5), seudullinen yhteistyö yleensä (3) ja kehittämishankkeet (2). Esimerkkeinä maakunnallisista yhteistyömahdollisuuksista pari mainintaa saivat UYK-palvelut, erikoisosaamista vaativat palvelut ja matkailuyritysten markkinointi. Maakuntarajat ylittävässä yhteistyössä selkeästi suosituimmiksi nousivat kehittämishankkeet (5) ja Äänekoskelle rakennettavaan Metsä Groupin biotuotetehtaaseen liittyvä yhteistyö (4).

TAULUKKO 20. Yhteistyömahdollisuudet kunnallisten elinkeinopalvelujen toteuttamisessa.

	Useissa kunnissa	Yksittäisissä kunnissa
Seudullisesti	<ul style="list-style-type: none"> • elinkeinoyhtiö (5) • seudullinen yhteistyö (3) • kehittämishankkeet (2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Elinkeinoasiamies • Leader-toiminta • Teak • Uudet toimintamallit (esim. koulutuksen ja elinkeinotoimen yhdistäminen) • Seudun markkinointi • Yrityspalvelut • Matkailuyritysten markkinointi • Hankinta-asiat
Maakunnallisesti	<ul style="list-style-type: none"> • UYK-palvelut (2) • Erikoisosaamista vaativat palvelut (2) • Matkailuyritysten markkinointi (2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kehittämishankkeet • Kauppakamari • EPY • Seamk/ Maakuntakorkeakoulu • Sedu • Elinkeinoyhtiöiden välinen yhteistyö • Suurempia, entistä useamman kunnan organisaatioita • Maakunnallinen toimiva yhteistyöverkko • Maakunnan markkinointi • Hankinta-asiat • Infra (tiet ja tietoliikenne, sähköverkko)
Maakuntarajat ylittäen	<ul style="list-style-type: none"> • Kehittämishankkeet (5) • Äänekosken tehtaaseen liittyvä yhteistyö (4) 	<ul style="list-style-type: none"> • Maakunnallinen yritysten sijoittumisen markkinointi • Koulutushankkeet • Seinäjoki-Vaasa yhteistyö • Infra (tie- ja junayhteydet, satamat) • Yritysten kansainvälistymispalvelut • Kansalliset liitot • Tulevaisuuteen satsaaminen • Sähkön riittävyyden turvaaminen • Matkailuyritysten markkinointi

Yhteistyömahdollisuuksien lisäksi vastaajia pyydettiin kertomaan näkemyksistään keskeisistä yhteistyön esteistä kunnallisten elinkeinopalvelujen toteuttamisessa. Useimmiten (6 mainintaa) mainituksi yhteistyön esteeksi nousi luottamuksen puute (Taulukko 21). Muita useissa puheenvuoroissa esiin nostettuja yhteistyön esteitä olivat kateus (4), asenteet (4) ja kuntien välinen kilpailu (3). Lisäksi kahden maininnan verran esteeksi kuvattiin hallinnon rajat, oman edun tavoittelu, lait (tietosuojala), epäselvä tilannekuva ja ettei tunnisteta yhteistyön mahdollisuuksia. Yksittäisissä kunnissa esiin tulleita yhteistyön esteitä elinkeinopalvelujen toteuttamisessa on suuri määrä ja ne edustavat perusluonteeltaan varsin erilaisia asioita alkaen esimerkiksi maakunnan huomioivan veturin puutteesta ja omista luottamustoimipaikoista.

TAULUKKO 21. Yhteistyön esteet kunnallisten elinkeinopalvelujen toteuttamisessa.

Yhteistyön esteet kunnallisten elinkeinopalvelujen toteuttamisessa	
<p>Useissa kunnissa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Luottamuksen puute (6) • Kateus (4) • Asenteet (4) • Kuntien välinen kilpailu (3) • Hallinnon rajat (2) • Oman edun tavoittelut (2) • Laki, tietosuoja (2) • Epäselvä tilannekuva (2) • Ei tunnusteta yhteistyön mahdollisuuksia (2) 	<p>Yksittäisissä kunnissa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maakunnallisen veturin puute (maakunnan huomioiva) • Mustasukkaisuus omista ideoista • Rajalliset resurssit (yhteistyö vaatii resursseja) • Yrittäjät vastustavat • Tahtotilan puuttuminen • Henkiset esteet • Kuntien erilaisuus • Luottamusmiestasolla esteitä (kostamista ja kiusantekoa) • Omat luottamustoimipaikat • Henkilökemia, persoonat • Hankebyrokratia • Luontevien yhteistyötapojen puute • Tulosten puute • Resurssien epäsuhta • Ei tunnusteta tosiasioita • Sitoutumisen puute • Yritysten välinen kilpailu • Eturistiriidat

2.1.8 Palvelusetelien käyttö ja näkymät

Tällä hetkellä palveluseteli on käytössä jollakin tavoin (omana toimintana tai sote liikelaitoksen kautta) neljässätoista tutkimuksen kohteena olleesta kahdeksastoista kunnasta. Kunnista kahdeksassa palveluseteli näkyy kunnan strategiassa, vastaavasti kahdeksassa se ei näy ja yhdessä kunnassa sitä on kuitenkin mietitty. Yleisimmin (11 kuntaa) palveluseteli on sosiaali- ja terveyspalveluiden alalla (päivähoito, kotihoito /-palvelut, siivous). Kahden kunnan osalta palveluseteli on käytössä seutukunnallisen liikelaitoksen kautta. Kahdessa kunnassa palvelusetelit ovat käytössä elinkeinopalveluissa. Lisäksi yksi kunta suunnittelee palvelusetelin käyttöönottoa elinkeinopalveluissa.

Kokemukset palveluseteleistä ovat pääsääntöisesti positiivisia. Yhdessä kunnassa tunnustettiin, että omia toimintatapoja on vielä hiottava palvelusetelien käytön suhteen. Neljässä kunnassa koettiin, että toiminnan hankaluutena on liian vähäinen yrittäjien määrä. Kuitenkin positiiviset näkemykset olivat vallalla, niihin lukeutuivat mm. valinnanvapaus ja mahdollisuus erilaisiin palveluvariaatioihin (4 mainintaa), palveluiden asiakasohjautuvuus ja kysynnän ja tarjonnan asettuminen oikeaan suhteeseen (2), kuntien säästyminen hankalilta kilpailutusprosesseilta (2), mallin

taloudellinen tehokkuus (2), läpinäkyvyyden ja joustavuuden lisääntyminen (3), malli antaa uusille yrityksille hyviä mahdollisuuksia ja kannustaa investoimaan (2).

Tulevaisuuden osalta kahden kunnan edustajilla ei ollut tiedossa suunnitelmia palvelusetelin käytön muuttamiseksi / aloittamiseksi tai lisäämiseksi. Kahden kunnan osalta tiedostettiin, että palvelusetelit ovat osa tulevaisuutta ja hyviä esimerkkejä on jo löydettävissä, mutta mitään suunnitelmia oman kunnan osalle ei ole tehty. Kuuden kunnan edustajat totesivat, että palveluseleiden suhteen toiminta pysyy jotakuinkin nykyisen kaltaisena myös tulevaisuudessa ja seitsemässä kunnassa oli selviä suunnitelmia toiminnan laajentamiseksi.

Toiminnan lisäämisen kannalla ovat yrittäjät. Toisaalta kunnan näkökulmasta yrittäjien vähäinen määrä ja yritysten toiminnan jatkuvuuden turvaaminen ovat palveluseleiden käyttömahdollisuuksien kannalta haastavia tekijöitä. Joissakin kunnissa harkitaan omien palveluiden ja ostopalveluiden siirtämistä palvelusetelien piiriin.

2.2 Asiantuntijat ja yrittäjät

Seuraavassa on keskeiset asiantuntijoiden ja yrittäjien haastatteluissa esiin tulleet asiat samoihin teemoihin kuin mitä edellä käsiteltiin kunnallisten toimijoiden osalta.

2.2.1 Organisaatioiden tila ja näkymät

Aluehallintouudistus nousee vahvasti esiin asiantuntijatahojen haastattelussa. 22 haastattelusta yhdeksän mainitsee sen nykytilanteen keskeisenä tekijänä ja lisäksi vielä kymmenes tulevaisuuden näkymänä. Elinkeinopolitiikka tuodaan esille viidessä vastauksessa. Vastaajat halusivat keskustelua siitä, mikä osa elinkeinopolitiikasta kuuluu kunnille ja mikä maakunnalle, siirtymisen elinkeinopolitiikasta elinvoimapolitiikkaan ja huomioivat kuntien hankintojen merkityksen elinkeinopolitiikkaan.

Nykytilan osalta haastateltavat tuovat esiin lisäksi nopeat kokeilut, pilotoinnit, maakuntakaavan merkityksen sekä kehittämissyhtiöiden toimintaedellytysten turvaamisen. Yrittäjät arvostavat, että olisi joku hoitamassa asioita eteenpäin, mahdollisuutta paikalliseen sopimiseen sekä keskustelua kuntien kanssa.

Tulevaisuuden osalta elinkeinopalveluiden organisoimiseen ja rahoitukseen liittyviä huomioita teki viisi haastateltavaa. Keskustelua tarvitaan sekä kunnallisten palvelujen, seutukunnallisten palvelujen työnjaon ja tehtävien suhteen, että

aluehallintouudistuksen mahdollisesti mukanaan tuomien uudistusten takia. Millaiseksi eri organisaatiot ja niiden roolit muodostuvat, jos maakuntahallinnon valtaa kasvatetaan? Esille nostetaan myös koko maakunnan kehityksen tukeminen, ei vai keskuskuntien; yritystoiminnan ja asumisen edellytykset pitää olla kunnossa koko maakunnassa. Tulevasta elinkeinopalvelujen rakenteesta toivotaan selkeää.

2.2.2 Kunnallisten elinkeinostrategioiden painopisteet

Tutkimukseen haastatellut asiantuntijat esittävät lukuisia kunnallisiin elinkeinostrategioihin liittyviä huomioita, joista tutkimusteeman näkökulmasta muutama keskeisin esitellään seuraavaksi. Ensinnäkin, kuntien käytössä olevat resurssit ja elinkeinostrategioiden laajuudet vaihtelevat eri kuntien välillä. Toiseksi, kuntien yhteistyön muiden toimijoiden kanssa vaihtelee tiiviistä yhteistyöstä lähes olemattomaan yhteistyöhön. Tosin yhteistyön kuvataan kokonaisuudessaan olevan paranemaan päin. Lisäksi muistutetaan tarpeesta tiivistää yhteistyötä elinkeinotoimien ja yritysten välillä. Kolmanneksi, jokaisesta kunnasta pitäisi löytyä joku, jonka tehtävänä olisi yrittäjien asioiden hoitaminen. Neljänneksi, yhtenä perusasiana tuotiin esiin näkemys, että jokaisesta kunnasta pitäisi löytyä kuntakohtainen elinkeinostrategia. Tämän tutkimuksen prosessin aikana tosin on ilmennyt viitteitä, että Etelä-Pohjanmaan kunnista kyllä löytyy elinkeinostrategiat, mutta niiden ajankohtaisuudessa on merkittäviä eroja. Elinkeinostrategia voi olla jo useita vuosia vanha dokumentti, jota tosin voidaan parhailaan olla uusimassa. Toisaalta muutamissa kunnissa elinkeinostrategian keskeiset osat on koottu yhdelle sivulle, jota hyödynnetään sekä organisaation sisäisissä keskusteluissa, että yhteistyössä sidosryhmien ja asiakkaiden kanssa. Viidenneksi, kuntien toteuttamia julkisia hankintoja on syytä tarkastella alueen yritysten näkökulmasta.

”Kuntien elinkeinostrategioissa tulisi lähteä alueen vahvuuksien hyödyntämisestä ja mahdollisuuksien esille tuomisesta.” Sinikka Koivumäki

Palvelujen toteuttamisen näkökulmasta kuntien tehtäviksi nähdään perusneuvonta, tilapalvelut, perusinfra, palveluihin ohjaaminen, yritysten toimintaedellytysten luominen ja yritysten aktiivisuutta parantavat toimet. Lähimpänä yrittäjä tapahtuvat palvelut sijoitetaan kuntiin. Kunnilta odotetaan mahdollistavaa toimintaa. Kuntien olisi haettava erilaisia keinoja auttaa yrityksiä. Lisäksi kaivataan asioiden tekemistä uudella tavalla. Toimitiloista ja tonteista huolehtimista pidetään perusasioina, joka ei dynaamisen elinvoimapolitiikan näkökulmasta katsottuna ole kuitenkaan riittävää tekemisen tasoa. Tavoittelemisen arvoisiksi toimenpiteiksi nähdään esimerkiksi jatkuva yrittäjien osaamistarpeiden kartoitus, proaktiivisuus yritysten suuntaan, asioiden sujuva päättäminen ja kunnan profiloituminen. Elinkeinopalvelujen tarjonnan lähtökohtana tulisi olla asiakkaiden tarpeet. Asiakastarpeet tulisi tunnistaa, analysoida

ja tehdä analyysin pohjalta johtopäätökset ja käynnistää toimenpiteet.

Alkavien yrittäjien palvelujen järjestämisen osalta tuodaan esiin yksittäistä kuntaa suuremmat kokonaisuudet ja yhteistyö eri toimijoiden kesken. Samoin Invest In –toiminnan osalta huomioissa otetaan kantaa yhtä kuntaa suurempien kokonaisuuksien puolesta.

Kuntien elinkeinostrategioiden painopisteiksi kaivataan kasvua ja kansainvälistymistä. Kuntien roolina on yhä vahvemmin elinvoiman luominen. Toisaalta avoimeksi kysymykseksi tässä aineistossa jää työllisyyteen liittyvä teema. Yksittäisissä kunnissa ilmenee sekä työttömyyttä että puutetta osaavasta työvoimasta. Tilannetta voidaan kuvata termillä kohtaanto-ongelma. Lisäksi todetaan, että 2010-luvulla työllistyminen tapahtuu lähinnä pienissä yrityksissä. Kuntien päätöksenteko vaikuttaa yrityksiin.

”Elinkeinostrategialla pitää tukea vetovoimaisten yritysten syntymistä.” Antti Ala-Talkkari

Kunnallisten elinkeinopalvelujen puolesta puhuvat asiantuntijat esittivät kunnallisiin elinkeinostrategioihin ja niiden painopisteisiin liittyen useita mielenkiintoisia kysymyksiä, jotka luetellaan oheisessa taulukossa (Taulukko 22).

TAULUKKO 22. Kysymyksiä kunnallisten elinkeinostrategioista ja niiden painopisteistä.

Kysymyksiä kunnallisista elinkeinostrategioista ja niiden painopisteistä
<p>Elinkeinostrategiat yleensä</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mitä tehtäviä jatkossa kunnilla ja mitä maakunnilla? • Miten pienillä kunnilla riittää resursseja elinkeinostrategian toteuttamiseen? • Kilpailevatko kunnat keskenään? • Miten pystytään yhteistyöhön? • Miten jaetaan vastuu työllisyyden hoidosta? • Miten yrityspalvelut organisoidaan? • Millainen olisi toimiva malli Etelä-Pohjanmaalla? <p>Elinkeinostrategioiden painopisteet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Miten kansainvälistymistä edistetään? • Tehdäänkö kunnissa nyt oikeita asioita, kohdennetaanko resurssit oikein?

2.2.3 Elinkeinopalvelut

Kuntien elinkeinopalveluista ja niiden toteuttamisesta asiantuntijoiden näkemykset muodostavat laajan ja monipuolisen kirjon. Oheiseen taulukkoon on koottu useiden asiantuntijoiden haastatteluissa esiin tulleet elinkeinopalvelut (Taulukko 23).

TAULUKKO 23. Useiden asiantuntijoiden näkemykset kuntien toteuttamista elinkeinopalveluista.

Useiden asiantuntijoiden näkemykset kuntien toteuttamista elinkeinopalveluista
<ul style="list-style-type: none"> • Infra [9] • Alkavien yritysten neuvonta [6] • Yritysten sijoittumispalvelut [6] • Kehittämishankkeet [5] • Perusneuvonta [4] • Kasvavien yritysten palvelut [3] • Omistajanvaihdospalvelut [2] • Kansainvälistymispalvelut [2]

Kaksi huomiota tuli esiin kahden eri asiantuntijan esittäminä näkemyksinä. Ensinnäkin, kunnan tulisi huomioida paikalliset yritykset hankintojen yhteydessä. Lisäksi vielä erikseen mainittiin palvelusetelien hyödyntäminen. Toiseksi, myöskin tässä kohdassa nousi esiin havainto, että elinkeinopalvelujen suhteen on rakentumassa uudenlaiset rajapinnat. Tähän saakka on keskustelut kuntien ja valtion välisestä rajapinnasta elinkeinopalvelujen toteuttamisessa. Nyt on rakentumassa uusi rajapinta, johon liittyen on käytävä keskustelut palvelujen järjestämisestä kunnissa, maakunnassa ja valtion toimesta. Maakunnan tulisi näkyä yhtenäisenä.

Yksittäisissä asiantuntijoiden näkemyksissä kuntien toteuttamille elinkeinopalveluille esitettiin suuri määrä erilaisia haasteita ja palvelutarpeita. Yrittäjille toivottiin tilaisuuksien järjestämistä. Yksi asiantuntija piti tärkeänä yhteistyötä eri toimijoiden kesken työllistämiskysymyksissä. Kunnan ei tarvitse tuottaa kaikkia elinkeinopalveluja itse ja yrittäjiä tulisi kyetä ohjaamaan asiassaan oikean asiantuntijan tai palvelun tarjoajan luo. Yrittäjän ja kunnan elinkeinopalvelujen välillä pitäisi olla mahdollisimman matala kynnyks, jos sitäkään. Tärkeäksi asiaksi nostetaan nykyisen yrittäjäkunnan vaaliminen. Yksi osa palveluja voisi olla perustietojen välittäminen yrittäjille valtakunnassa tarjolla olevista palveluista.

Rahoituksen hakeminen tuntuu olevan yksi yrittäjien kokema haaste, jossa kunnalla voisi olla edistävää roolia esim. rahoitushakemusten laadinnassa auttamisen muodossa. Yksi tapa järjestää elinkeinopalvelut on linjata ne yrityksen eri vaiheisiin: perustaminen, kasvu, kansainvälistyminen, omistajanvaihdokset ja toiminnan tervehtyttäminen. Olivat palvelut sitten millaisia tahansa, voisi olla hyvä kiinnittää huomioita myös niiden markkinointiin ja niistä tiedottamiseen yrittäjille. Toista markkinoinnillista näkökulmaa edustaa seudun markkinointi.

Yksi vastaaja piti tässä kohtaa haastattelua seudullisia elinkeinopalveluja toimivana tapana järjestää elinkeinopalveluja ja toinen oli sitä mieltä, että elinkeinoasiamiehen palvelut pitäisi löytyä joka kunnasta. Toimitilarekisteri voisi olla yksi tapa palvella yrittäjiä. Esihautomopalveluihin kiinnitti huomiota yksi haastateltava. Uudelta ja

nykyaikaiselta vaikutti näkemys alueen vetovoimaisuuden kehittämisestä asukkaiden ja yritysten näkökulmasta. Elinkeinopalvelujen uudeksi haasteeksi nostetaan yrittäjyyden ekosysteemin rakentaminen. Miten tarjotaan yrittäjille strategisia palveluja? Kysymystä voi tulkita tässä yhteydessä niin, että miten tarjotaan yrittäjien tarvitsemia palveluja ja vielä sellaisia, jotka myös todellisuudessa auttavat rakentamaan menestyvää liiketoimintaa.

Yksityiset elinkeinopalvelut. Suhteessa moneen muuhun haastattelussa mielenkiinnon kohteena olleeseen teemaan yksityisten elinkeinopalvelujen osalta asiantuntijoiden näkemykset muodostivat suhteellisen tiiviin kokonaisuuden. Eniten mainintoja (9) saivat erikoisosaamista vaativat palvelut, neuvonta ja konsultointi (Taulukko 24). Useasti esiin tulleita yksityisille elinkeinopalvelun tarjoajille sopivia palveluja olivat toimitila-, rahoitus-, koulutus- ja kansainvälistymispalvelut sekä lainopilliset palvelut. Uusyrityskeskukseen tarjoamat palvelut rinnastettiin kahdessa haastattelussa yksityisiksi palveluiksi.

TAULUKKO 24. Useiden asiantuntijoiden näkemykset yksityisistä elinkeinopalveluista.

Useiden asiantuntijoiden näkemykset yksityisistä elinkeinopalveluista
<ul style="list-style-type: none"> • Erikoisosaamista vaativa neuvonta ja konsultointi (9) • Toimitilapalvelut (4) • Koulutuspalvelut (3) • Lainopilliset palvelut (3) • Rahoituspalvelut (3) • Kansainvälistymispalvelut (2) • Aloittavan yrityksen palvelut, UYK-palvelut (2)

Sähköiset elinkeinopalvelut. Asiantuntijoiden haastatteluissa useimmiten (6) mainituksi sähköisiksi elinkeinopalveluiksi nousi julkiset palvelut, joista yksi esimerkki on verottajan palvelut. Muita usein mainituksi tulleita palveluja olivat Yritys-Suomi (4), toimitilarekisteri (3), palvelujen esittely (3), kehittämistyökalut (3), perusasiat ja -tiedot (3), TE-toimistojen palvelut (2), sähköisessä muodossa olevat neuvonta- ja asiointipalvelut (2) ja ennakointi- ja tilastotiedot (2). ELY-keskusten ja Tekesin palvelut kumpikin mainittiin kertaalleen sähköisten palvelujen yhteydessä. Yhden vastaajan kaipaamia sähköisiä palveluja olivat kaavatiedot, yritysrekisteri, tonttitarjonta, Yrityspörssi (myytävät yritykset), Yritystulkki, kokoustilat ja sähköisessä muodossa olevat neuvontapalvelut. Lisäksi sähköiseen muotoon kaivattiin verkostotyökaluja, lupa-asioiden käsittelyä, pankkipalveluja ja tietoja yhteyshenkilöistä.

Sähköisiin palveluihin liittyen asiantuntijoiden haastattelusta voidaan poimia useita heidän tekemiään havaintoja ja kommentteja. Asiantuntijoiden mukaan sähköisiä elinkeinopalveja on paljon tarjolla, mutta niitä käytetään vähän. Nuoremmat yrittäjät niitä ehkä kyllä käyttävät, mutta monille vanhemmille yrittäjille sähköisten palvelujen

hyödyntäminen on haasteellista. Eri ikäisten ja erilaisten yrittäjien välillä on eroja suhteessa henkilökohtaiseen palveluun ja nettipalveluun.

Sähköiset palvelut nähdään merkittävän panostuksen kohteena ja niiden kehittämisen kautta voidaan palvella myös eri kulttuuritaustaisia yrittäjiä. Lupa-asioissa yrittäjiä voitaisiin palvella yhtä kuntaa suuremmilla alueilla (vrt. verottajan valtakunnalliset palvelut). Tiedot paikallisista palveluista voivat hyvin olla tarjolla sähköisessä muodossa, mutta tarjolla tulisi olla myös mahdollisuus henkilökohtaiseen palveluun. Mitä räätälöidympi palvelu, sitä enemmän se vaatii henkilökohtaisuutta. Toisaalta verkko voi tuoda erikoisasiantuntemusta yrittäjän käyttöön.

”Yrittäjän toimisto on nykyään yrittäjän taskussa.” Antti Ala-Talkkari

Palvelut uusille yrittäjille. Uusien yrittäjien kunnallisissa elinkeinopalveluissa erottuu asiantuntijoiden haastatteluaineistosta kaksi teemaa, jotka toisaalta voisi tulkita myös yhdeksi yhteiseksi teemaksi. Asiantuntijoiden näkemysten mukaan kuntien tulisi tarjota uusille yrittäjille perusneuvontaa (10) ja Uusyrittäjäkeskuksen käytännössä toteuttamat palvelut (7). Lisäksi useita mainintoja saivat eteenpäin ohjaus (4), lähimmän luukun tarjoaminen (4), verkostoitumispalvelut (3) ja toimitilat (2). Yksittäisissä maininnoissa tuotiin esiin infotilaisuudet, henkilökohtaiset tapaamiset, liikeidean toteuttamisedellytysten arviointi, sijoittumispalvelut ja yritysmönteinen ilmapiiri. Tosin näistä viimeksi mainituista sijoittumispalvelu ja toimitilojen tarjoaminen ovat varsin lähellä toisiaan olevia palveluja ja toisaalta yritysmönteinen ilmapiiri voi olla vaikeasti nähtävissä palveluna. Liiketoimintasuunnitelman suhteen asiantuntijoiden näkemyksissä oli osittain ristiriitaisuuksia. Yksi kaipasi palvelua liiketoimintasuunnitelman laatimiseksi ja toinen oli yhtä vakaasti sitä mieltä, että liiketoimintasuunnitelman laatiminen kuuluu yrittäjän itsensä hoidettavien asioiden joukkoon. Kolmannen haastatellun asiantuntijan mielestä uusille yrittäjille voisi olla tarjolla apua liiketoimintasuunnitelman hiomiseen (sparraamiseen). Uusien yrittäjien palveluihin kaivattiin kansallisesti selkeää systeemiä.

Palvelut kasvuyrittäjille. Kasvuyrittäjien elinkeinopalvelujen osalta asiantuntija-haastatteluissa kolme suosituinta (4 mainintaa) palvelua olivat eteenpäin ohjaus, sekä rahoitus- ja kansainvälistymispalvelut. Kunnissa pitäisi olla kyky ohjata kasvuyrittäjä eteenpäin oikealle asiantuntijalle. Vakuusongelmat ja riskirahoittajan löytäminen ovat tyypillisiä kasvuyrittäjien haasteita. Kunnille käyttökelpoisia vaihtoehtoja auttaa kasvuyrittäjiä voisivat olla vuokrattavien toimitilojen tarjoaminen ja pääomarahastot. Kansainvälistymispalvelujen osalta erikseen mainittiin mikro- ja pienten yritysten palvelut ja kansainvälistymisen edistäminen. Muita useiden asiantuntijoiden haastatteluissa esiin tulleita elinkeinopalveluja olivat toimitilat (3), toimialakohtaiset kehittämishankkeet (3), infran rakentaminen (2), veturiyritysten verkostoitumispalvelut ja yritysten välinen yhteistyö (2) sekä markkinaselvitykset (2).

Yksittäisiä mainintoja saaneita palveluja olivat sijoittumispalvelut, osaavan työvoiman tarjoaminen, yrityskaupat (yritysten osien ostaminen ja myyminen), lähimmän luukun tarjoaminen, matkailun kasvuohjelma, esihautomopalvelut, kiihdyttämöpalvelut, yrityskohtainen mentorointi ja kasvustrategian suunnittelu. Lisäksi tuotiin esiin epäily siitä, että kasvuyrittäjien palveluja voisi järkevästi toteuttaa kuntatasolla. Maakuntataso nähtiin järkevämmäksi vaihtoehdoksi. Edelleen asiantuntijoiden toiveiden joukossa olivat kasvupotentiaalisten yritysten tunnistaminen, kasvuyrittäjyyden aktivointi, kohdennetut yhteydenotot yrittäjiin ja yksilölliset yrittäjäkohtaiset polut. Kasvuyrittäjien palveluihin kaivattiin kansallisesti selkeää systeemiä.

Omistajanvaihdospalvelut. Useimmiten [7] asiantuntijoiden näkemysten mukaan kunnallisten elinkeinopalvelujen tehtävänä on ohjata omistajanvaihdostilanteessa oleva yrittäjä eteenpäin oikealle asiantuntijalle. Muita usein mainittuja palveluja olivat herättelytoimenpiteiden toteuttaminen [5], omistajanvaihdospalvelut maakunta tai seututasoisesti toteutettuna [4] ja Yrityspörssin palvelujen tarjoaminen yrittäjille [2]. Yksittäiset asiantuntijat mainitsivat vielä tilaisuudet ja tapahtumat, lähin luukku (ensimmäinen kontaktipinta), mahdollisuudet vertaisoppimiseen (kokemusten jakaminen) sekä ikääntyvien yrittäjien valmennus ja koulutus. Lisäksi haastatteluissa kiinnitettiin huomiota siihen, että elinkeinotoimi tavoittaa parhaiten kunnassa pitkään toimineet yrittäjät. Yksi haastateltava toi esiin hiljaisen tiedon siirtämisen yrityksen ostajalle. Kunnissa tulisi olla näkemys tarjolla olevien omistajanvaihdospalvelujen kokonaisuudesta ja yrittäjät olisi kyettävä ohjaamaan sinne, missä heidän tarvitsemiaan palveluja on tarjolla. Omistajanvaihdosta sinällään pidettiin pitkäjänteisenä prosessina, johon liittyvät varsinaiset palvelut useimmiten toteuttavat yksityiset palvelujen tarjoajat. Myös omistajanvaihdospalveluihin kaivattiin kansallisesti selkeää toteuttamisjärjestelmää.

2.2.4 Elinkeinopalvelujen vahvuudet ja kehittämistarpeet

Asiantuntijoiden mukaan kunnallisten elinkeinopalvelujen selkeimmäksi vahvuudeksi nousee perusneuvonta [9], jolla tarkoitetaan esimerkiksi vanhan elinkeinoasiamieskonseptin mukaisia palveluja kunnassa. Muita useiden asiantuntijoiden esille ottamia vahvuuksia olivat paikallistuntemus [4], perusinfrastruktuuri [4], resurssit [4], yrittäjyysilmapiiri [3], asiakkaan ohjaus eteenpäin oikealle asiantuntijalle [2], yhteistyö yrittäjien kanssa [2] ja oikea asenne palvelu yrittäjiä [2]. Lisäksi yksittäiset asiantuntijat mainitsivat kunnan sisäisen yhteistyön, omistajanvaihdospalvelut, kehittämishankkeet, yritysten segmentoinnin, toimialakohtaiset erityisteemat ja osaavan henkilöstön. Edelleen joku totesi, että elinkeinopalvelujen vahvuuksissa on kuntien välillä suuria eroja. Yksi asiantuntija näki elinkeinopalvelujen tilanteen aikaisempaa parempana. Seudullisten kehittämissyhtiöiden mainittiin mahdollistavan erityisosaamisen kehittymisen eri toimialojen yritysten tarpeisiin.

"Nyt jo nähdään kuntarajojen yli. Yritystoiminta ei katso kuntarajoja, vaan markkinat ja työvoiman saatavuus ovat keskeisessä roolissa." Timo Kietäväinen

Asiantuntijoilta kysyttiin vahvuuksien lisäksi, mitä uutta kunnallisiin elinkeinopalveluihin pitäisi saada ja millaisia palveluja yrittäjät tarvitsisivat, mutta niitä ei ole tarjolla? Varsinaisesti puuttuvia palveluja mainittiin vain muutamia. Toisaalta asiantuntijat kertoivat lukuisia mielenkiintoisia havaintoja ja näkemyksiä elinkeinopalvelujen kehittämiseksi ja uudistamiseksi. Asiantuntijoilta useita mainintoja saivat yrittäjien välisen yhteistyön lisääminen ja yhteistyöfoorumien luominen (3), aikaisempaa runsaammat yhteydenotot yrittäjiin (3), kansainvälistymispalvelut (3), kunnallisten elinkeinotoimijoiden välisen yhteistyön lisääminen (2) ja yritysten kasvupalvelut (2). Yksi asiantuntija kaipasi lisää resursseja elinkeinopalvelujen toteuttamiseen. Muita yksittäisiä mainintoja olivat sähköiset palvelut, kansallisen tason yhteistyö, panostukset robotiikan hyödyntämiseen yrityksissä, innovaatioita edistävät palvelut, maakunnallinen elinkeinoyhtiö ja kunnallisten päätösten yritysvaikutusten arviointi.

Yhden haastatellun asiantuntijan mukaan kunnanjohtaja on vastuussa elinvoimapolitiikasta eikä voi sitä ulkoistaa toiselle henkilölle. Sote-uudistuksen myötä elinvoimapolitiikan roolin uskotaan korostuvan. Haasteeksi nähdään toimivien kokonaisuuksien ja uusien toimintamallien luominen kunnissa, maakunnissa ja kansallisesti. Koko elinkeinopalvelukenttä on uudistumassa maakuntahallinnon syntymisen myötä. Nyt tarvitaan suurempien kokonaisuuksien muodostumista. Jokaisessa kunnassa pitää olla uskoa tulevaisuuteen. Kuntaorganisaatiot tarvitsevat yritys näkökulman hyödyntämistä.

"Kunnat eivät voi ulkoistaa elinvoimapolitiikkaa, vaan se kuuluu kunnan strategisen johtamisen keskiöön." Ari Loukasmäki

Yksi asiantuntija totesi, että isot yritykset eivät juurikaan elinkeinopalveluja tarvitse, mutta että pienille yrityksille lähipalvelut ovat tärkeitä. Yhden näkemyksen mukaan toimitilojen tarjoamisessa on haasteita lähinnä syrjäisillä seuduilla, jossa myös infran rapistuminen ja saavutettavuuden säilyminen huolettavat. Yksi asiantuntija kaipasi lisää ja tarkempaa asiakassegmentointia. Ajan henki on, että vähemmillä resursseilla pitää saada enemmän tuloksia. Tarvitaan yhteistä tekemistä ja järkevien palvelujen esiin nostamista. Kehittämisrahoituksen hyödyntäminen suorista EU-lähteistä mainittiin yhtenä keinona hankkia lisäresursseja elinkeinopalveluihin kuuluvaan kehittämistyöhön. Panostuksia elinkeinopalveluihin ja strategista analyysiä on kuitenkin jatkettava.

Yhtenä uutena asiana nousi esiin kokeilukulttuuri ja sen vahvistaminen. Toinen mielenkiintoinen uusi ajatus oli avainhenkilöohjelmat, joilla mahdollistettaisiin yritysten uusien avainhenkilöiden sijoittuminen paikkakunnalle. Yrittäjien välisen

yhteistyön lisäämiseen liittyen todettiin, että määräaikaiset projektit sopivat siihen huonosti. Toisaalta kuntien ja yrittäjien välinen vuoropuhelu nähtiin keinoksi varautua tuleviin muutoksiin kuten esimerkiksi rakennemuutos. Yksi asiantuntija kaipasi lisää rohkeutta viedä eteenpäin valittuja asioita. On osattava tulkita tilanne ja tehdä oikeita valintoja. Elinkeinopalvelujen on näyttävä yrittäjille selkeänä kokonaisuutena ja yrittäjän on tiedettävä, kehen hän voi ottaa yhteyttä. Lisäksi on syytä muistaa, että eri kunnissa tilanne voi olla kovin erilainen.

”Sumussa on vain uskallettava ajaa. Karikoita on tunnistettava ja rohkeita valintoja on tehtävä.” Janne Antikainen

Asiantuntijoilla oli lukuisia ajatuksia siitä, mitä kehityksen aikaan saaminen elinkeinopalveluissa edellyttäisi. Kehittämistoimenpiteiden toteuttamisen sanottiin edellyttävän tahtoa, luottamusta, vastuullista näkemystä, uusia toimintatapoja ja vertaisoppimista. Elinkeinoimijoiden välille kaivattiin selkeitä vastuita, rooleja ja niiden kirkastamista, vahvuuksiin perustuvaa työnjakoa sekä yhteistyötä. Kuntakohtaiset elinkeinostrategiat tarvitaan lähtökohdaksi ja edelleen niiden tulee perustua ammattimaiseen elinkeinopolitiikkaan ja poliittisiin päätöksiin. Lisäksi on syytä muistaa kunnan johtavien virkamiesten aktiivisuuden ja asenteen merkitys. Säädöksiä ja lakeja on hyvä tulkita yritysmyönteisesti. Esimerkiksi yhteistyösopimuksilla voitaisiin määritellä eri toimijoiden tehtävät ja ne antaisivat hyvän pohjan johtamiselle. Toisaalta tulee muistaa päätöksenteon nopeuden merkitys dynaamisessa kehittämistyössä.

Elinkeinopalvelujen tarjottimen rakentaminen edellyttää yhteistyötä eri toimijoiden välillä. Henkilökysymystä pidetään tärkeänä (oikeat henkilöt oikeaan paikkaan). Uutena elementtinä tekemisen taustalle nostetaan vaikuttavuuden mittaaminen. Toinen uudehko näkemys on alueellisten palveluportaalien rakentaminen ja kehittäminen. Maakunnan tasolla on koottava joukkue, joka käynnistää keskustelun yhteisen toimintamallin rakentamiseksi.

2.2.5 Kunnallisten elinkeinopalvelujen rooli

Useat asiantuntijat näkivät kunnallisten elinkeinopalvelujen roolin mahdollistavana toimijana (3) ja lähipalvelujen tarjoajana (3). Muilta osin yksittäisten asiantuntijoiden näkemykset olivat tässäkin asiassa runsaat ja monipuoliset. Elinkeinopalvelujen toivottiin kannustavan kasvusta kiinnostuneita yrittäjiä ja tarjoavan mahdollisuutta henkilökohtaiseen palveluun. Yrittäjien tarvitsemää infraa tarjottiin osaltaan myös elinkeinopalvelujen rooliin. Elinkeinopalveluilta odotetaan uusia avauksia ja yrittäjien kanssa yhdessä tekemistä. Palvelujen tulisi olla joustavia ja ketteriä. Edistämistoimien kohteena nähdään sekä nykyiset että uudet liiketoiminnot. Lisäksi rooliin nähdään kuuluvan yhteistyö vertaisten kanssa ja verkostoissa tulisi osata toimia. Yksi

elinkeinopalvelujen keskeinen rooli on viestin vieminen kuntaorganisaatioon yrittäjien merkityksestä kuntien elinvoiman rakentamisessa.

Kunnallisilla elinkeinopalveluilla ei saa olla aiheuttamassa epätervettä kilpailua julkisten ja yksityisten toimijoiden välillä. Elinkeinopalveluilla ei saa tuottaa niitä palveluja, joita yksityiset yritykset voisivat tarjota. Jos kunnallinen palvelu voidaan ulkoistaa, olisi se myös ulkoistettava. Kilpailun sanotaan aina tekevän hyvää, mutta samaa ei voi sanoa kunnallisista monopoleista. Lisäksi yhden asiantuntijan mukaan on mahdollista, että päättäjien henkilökohtaiset sidokset kuntaan estävät objektiivista päätöksentekoa.

Kunnallisten elinkeinopalvelujen kehitysnäkymien suhteen eniten mainintoja (5) sai maakuntahallinnon uudistaminen ja sen vaikutukset elinkeinopalvelujen toteuttamiseen. Lähipalvelujen tarpeen tulevaisuudessakin mainitsi kaksi asiantuntijaa. Seuraavat kehitysnäkemykset ovat yksittäisten asiantuntijoiden esittämiä. Yhteistyö elinkeinopalvelujen toteuttamisessa on vahvistumassa. Elinkeinopalveluihin liittyviä toimintaympäristön muuttumista kuvaavia tekijöitä ovat muutosten toteutumismuutosten kiihtyminen, globalisaatio ja digitalisoituminen. Elinkeinopalvelujen pelikenttä muuttuu koko ajan. Kehittämishankkeet ovat tarjonneet helppoa rahaa, mutta nyt ollaan menossa kohti suoria EU-hankkeita. Yksityisiä toimijoita on tullut lisää elinkeinopalvelujen alalle ja tulee edelleen. Elinkeinopalveluja toteuttavat voimavarat on kyettävä uudistamaan, mutta se edellyttää strategista yhteenkuuluvuutta, joka käytännössä ei synny millään mahtipäätöksellä. Elinkeinoimijoiden yhteistyö on rakennettava yhteisille intresseille. Myös yhteistyö kunnan ja kuntalaisten välillä on todennäköisesti lisääntymässä. Jalkautuminen ja yrittäjien kohtaaminen ovat jatkossakin elinkeinopalvelujen toteuttamisen ytimessä.

Elinkeinopalvelujen tehtäväkentän ja palvelujen kohdejoukon uskotaan laajentuvan elinvoimapolitiikan asettuessa aikaisempaa vahvemmin kunnallispolitiikan keskiöön. Tämä tarjoaa yhden mahdollisuuden uudistaa palveluja. Palvelujen tason toivotaan paranevan ja lamalta toivotaan apua rönsyjen karsintaan. Toimintaa on parannettava koko ajan ja asiat on tehtävä kunnolla ja kerralla valmiiksi.

”Tulevaisuudessa elinkeinopalvelut ovat osa laajempaa elinvoimapolitiikkaa ja roolissa vahvistuvat eri toimijoiden kokoaminen yhteen ja toimiminen samaan suuntaan.” Timo Kietäväinen

Edellä mainittujen kehitysnäkymien lisäksi asiantuntijat esittivät muutamia elinkeinopalvelujen toteuttamisen tulevaisuuteen liittyviä kysymyksiä: suuntautuvatko kunnat sisään- vai ulospäin, kenen rooliin kuuluu yrittäjyyskasvatus jatkossa, minkälaiset kunnat meille on jäämässä?

2.2.6 Julkisten elinkeinopalvelujen toteuttaminen ja yhteistyö

Useiden (7) asiantuntijoiden mukaan paikallisella tasolla tulisi elinkeinopalvelujen tarjottimelta löytyä lähin luokku yrittäjille. Jokaisen kunnan pitäisi voida tarjota yrittäjille kasvot elinkeinopalveluille. Yrittäjien ohjaamisen asiassa eteenpäin mainitsi kaksi asiantuntijaa. Muutoin paikallisen tason elinkeinopalveluihin liittyvät näkemykset olivat yksittäisten asiantuntijoiden esittämiä. Näitä olivat perusneuvonta, paikallisen näkökulman edustaminen, sijoittumis- ja työvoimapalvelut, perusinfra rakentaminen, yrityskohtaiset palvelut ja vertaisoppimisen mahdollisuuksien tarjoaminen yrittäjille. Lisäksi tässäkin yhteydessä tuotiin esille elinkeinopalvelujen erilaiset tarpeet eri kunnissa. Toisaalta joku asiantuntija kyseenalaisti kuntatason kokonaisuudessaan liian pieneksi tuottamaan elinkeinopalveluja ja muistutti, ettei yrittäjillä ja yrityksillä ole kuntarajoja.

Seudullisesti toteuttavia elinkeinopalveja ovat useamman (2) asiantuntijan mukaan seutuyhteistyö ja kehittämissyhtiöt, perusneuvonta ja yrityksen perustamiseen liittyvät palvelut. Yksittäisiä mainintoja saivat toimialakohtainen kehittäminen ja kehittämishankkeet, rahoitusneuvonta, seutumarkkinointi, kansainvälistymisen edistäminen ja kasvupalvelut. Lisäksi tuotiin esiin isommat infrahankkeet, kaava-asiat, logistiikka ja seudun vetovoiman kehittäminen.

Asiantuntijoiden näkemyksen mukaan maakunnallisesti toteutettaviksi soveltuvista elinkeinopalveluista kaksi mainintaa saivat erikoisosaamista vaativat palvelut ja yritysten kansainvälistymispalvelut. Yksittäisten mainintojen lista maakunnallisesti toteutettavissa olevista elinkeinopalveluista on pitkä ja monipuolinen. Niitä ovat toimitila-, kehittämis-, kasvu-, vienti- ja verkostoituspalvelut, maakunnallinen Invest In -toiminta, velkasaneerauslausunnot, kehittämissyhtiöiden yhteistyöhankkeet, kehittämisrahoitus, toimialakohtainen kehittäminen, maakunnan profiilin rakentaminen, yritysten investointeihin liittyvät palvelut ja yritysten sijoittumispalvelut. Toisaalta tuotiin esiin näkemys, että maakunnallisuus ei tuo lisäarvoa eikä sovellu elinkeinopalvelujen toteuttamisen tasoksi.

*”Maakuntatason palvelut voisivat edustaa erikoisosaamista, jolloin resurssit olisivat laajemmassa käytössä ja paremmin hyödynnettävissä.” **Kari Rintala***

Maakunnallinen kehittämissyhtiö nähdään haasteellisena ja se edellyttäisi yhteistä näkemystä elinvoimapolitiikasta. Vastaavasti yksi asiantuntija sitten korostaa maakunnan vetovoiman rakentamista ja maakunnallisen yhteistyön merkitystä isommissa infrahankkeissa, kaava-asioissa ja logistiikkaan liittyvissä kysymyksissä. Lisäksi nostettiin esiin yhteistyö naapurimaakuntien kanssa.

*”Vahva maakuntakeskus tarvitsee vahvan maakunnan.” **Lasse Anttila***

Valtakunnallisina elinkeinopalveluja tuottavina organisaatioina mainittiin Finnvera, Tekes ja Finpro. Rahoituspalvelut ja -konseptit, sähköiset palvelut, toimialakohtainen kehittäminen, teknologian rahoitus nähdään soveltuviksi valtakunnan tasoisiksi elinkeinopalveluiksi. Lisäksi valtakunnan tasolle sijoitetaan erikoisosaamista vaativat palvelut, jotka liittyvä kansainvälistymiseen. Myös koulutusta halutaan nähdä toteutettavan valtakunnallisesti. Yksi asiantuntija mainitsee Yritys-Suomen, mutta lisää sen perään 2.0 tarkoittaen, että sitä tulisi kehittää palvelemaan erityisesti mikroyrittäjien tarpeita. Kansallinen elinkeinotoimijoiden verkottaminen ja kansalliset kehittämissohjelmat vaativat valtakunnallista toteuttamistasoa. Muina huomioina tuodaan esiin suomalaisten yritysten kilpailukyvystä huolehtiminen, maan vetovoiman rakentaminen ja vaatimus laajaan julkisten ja yksityisten toimijoiden yhteistyöhön.

Elinkeinopalvelujen toteuttamisen seudullisista yhteistyömahdollisuuksista useita (3) mainintoja sai kehittämissyhtiö. Yksittäiset asiantuntijat mainitsivat koulutuspalvelut osaavan työvoiman saamiseksi alueen yritysten tarpeisiin ja yritysten sijoittumispalvelut. Esimerkkejä seudullisesta yhteistyön toteuttamisesta asiantuntijat toivat esiin niukasti. Muita yksittäisiä kommentteja oli muutamia. Todettiin, ettei seudulliselle yhteistyölle pitäisi olla esteitä ja että mahdollisuuksia on paljon. Lähtökohtana pitäisi olla alueen elinkeinoelämän tarpeet.

Useat asiantuntijat mainitsivat maakunnallisina yhteistyömahdollisuuksina elinkeinotoimijoiden välisen yhteistyön (3) ja yritysten sijoittumispalvelut (2). Eri elinkeinotoimijoiden välistä yhteistyötä maakuntatasolla pidettiin jopa aivan keskeisenä osana elinkeinopalvelujen kehittämistä ja toteuttamista. Lisäksi yksittäiset asiantuntijat mainitsivat Invest In -toiminnan, yritysten omistajanvaihdos- ja kansainvälistymispalvelut, koulutuksen, kehittämishankkeet, matkailun edistämisen ja yritysten perustamispalvelut. Yhden näkemyksen mukaan elinkeinopalvelut saattavat tulla osittain maakuntahallinnon tehtäviksi. Edelleen kiinnitettiin huomiota maakunnan rakentamiseen houkuttelevaksi eri tasoisesti koulutetuille henkilöille. Lopuksi voidaan vielä todeta, että tässäkin yhteydessä tuotiin esiin palvelusetelit pohdittaessa palvelujen ostomahdollisuuksien kehittämistä.

Maakuntarajat ylittävästä yhteistyöstä elinkeinopalvelujen toteuttamisessa eniten asiantuntijoiden mainintoja saivat teema- ja toimialakohtaiset kehittämishankkeet (3) sekä yritysten maakuntarajat ylittävä yhteistyö (2). Yksittäiset asiantuntijat mainitsivat Äänekosken tehtaaseen liittyvän yhteistyön, matkailun edistämisen ja kasvuyrityspalvelut valtakunnan tasolla. Lisäksi erikseen kiinnitettiin huomioita yhteistyöhön Vaasan ja Tampereen kanssa. Voidaan myös kysyä, miten maakuntarajat ylittävää yhteistyötä tuetaan elinkeinopolitiikalla?

Keskeisistä yhteistyön esteistä eniten asiantuntijat kiinnittävät huomiota oman edun tavoitteluun (7) sekä elinkeinotoimijoiden ja kuntien väliseen kilpailuun (4).

Maakunnassa on valitettavasti esimerkkejä, jotka nostavat esiin tarpeen pohtia elinkeinopalvelujen etiikkaa. Muita useita mainintoja saaneita yhteistyön esteitä olivat rajalliset resurssit (3), kateus (2), yhteistyökulttuurin puute (2) ja hallinto- ja kuntarajat (2). Kokonaisuudessaan asiantuntijoiden esiin nostamat yhteistyön esteet elinkeinopalvelujen toteuttamisessa on koottu oheiseen taulukkoon (Taulukko 25).

TAULUKKO 25. Asiantuntijoiden näkemykset keskeisistä yhteistyön esteistä kunnallisten elinkeinopalvelujen toteuttamisessa.

Yhteistyön esteet kunnallisten elinkeinopalvelujen toteuttamisessa	
Useiden asiantuntijoiden mukaan <ul style="list-style-type: none"> • Oman edun tavoittelut (7) • Elinkeinoitoimijoiden ja kuntien välinen kilpailu (4) • Rajalliset resurssit (3) • Kateus (3) • Yhteistyökulttuurin puute (2) • Hallinto- ja kuntarajat (2) 	Yksittäisten asiantuntijoiden mukaan <ul style="list-style-type: none"> • Eturistiriidat • Tulevaisuusorientaation puute • Tietämättömyys faktoista • Kuntien erilaisuus • Reviirien vartiointi • Osaoptimointi • Luottamuksen puute • Ailahtelevaisuus • Asenteet • Ylimaakunnallisen yhteistyön vaikeus • Kyky suodattaa informaatiota • Hankerahoitus on täynnä rajoitteita

Lisäksi eri asiantuntijat esittivät lukuisan määrän erilaisia yhteistyön esteisiin liittyviä kommentteja. Esimerkiksi voidaan ajatella, että yhteistyö on itseltä pois tai että toinen hyötyy minun rahoilla. Voi myös olla, että oma havainnointi keskittyy näkemään erityisen tarkasti toisten hyödyt. Yksi asiantuntija epäili, että kuntapäätäjien yksisilmäisyys olisi yhteistyön esteenä. Joissain tapauksissa yksittäisen henkilön saavuttama asema voi muodostua yhteistyön esteeksi tai sitten yksinkertaisesti eri toimijoilla on näkemuseroja satsausten painopisteistä. Satsauksiin liittyen on mahdollista, että odotukset yhteistyön tuloksille ovat suurempia kuin satsaukset. Muutosvastarinnalla puolestaan on usein pitkät perinteet. Toisaalta joku asiantuntija totesi, että kuntien välillä on hyvä yhteistyö. Näinkin voi siis olla. Edelleen yksi asiantuntija toi esille, että yksittäiset kunnat eivät niinkään kilpaile keskenään vaan työssäkäyntialueet ja maakunnat.

”Kuntien välisen yhteistyön esteitä ovat näkemuserot satsausten painopisteissä ja lisäksi odotukset ovat usein suurempia kuin satsaukset.” Jarkko Huovinen

2.2.7 Palvelusetelien käyttö ja näkymät

Yrittäjien etujärjestö puhuu palvelusetelien mahdollisimman laajan hyödyntämisen puolesta. He rinnastavat palvelusetelin aseman rahoitusmalliksi ja korostavat sen valinnanvapauden mahdollistamisen vaikutuksia. He myös pohtivat, josko palvelujen arvot olisi mahdollista määritellä esimerkiksi maakunnallisesti, jolloin jokaisen kunnan ei tarvitsisi erikseen niitä määritellä. Tämä voisi helpottaa setelien käyttöön ottamista. Maakuntaliiton ja ELY:n tasolla palvelusetelin näkymistä kuntien strategioissa toivotaan.

Samalla kun strategisia päätöksiä palvelusetelien käyttämisestä toivotaan ja sen uskotaan lisäävän investointeja, on kuitenkin tullut kokemuksia, että yrityksiä ei ole syntynyt toivottuun tahtiin tai yritykset eivät ole saaneetkaan asiakkaita. Tosin neljässä vastauksessa tuodaan esille se, että tämä antaa uudenlaisia mahdollisuuksia yrittäjille ja edistää yksityisiä palveluja.

Vastauksien kokonaisuutta tarkastellessa voidaan havaita, että palveluseteliin suhtaudutaan kyllä varsin myönteisesti, mutta silti siihen liittyy edelleen useita epäilyksiä tai selvitettäviä asioita. Toimiiko palveluseteli kilpailutuslainsäädännön ja laadunvarmistuksen osalta kunnolla? Palvelurakenteen muuttaminen voi merkitä kipeitä ratkaisuja kunnissa. Kuntien omien kustannusrakenteiden avaaminen vertailulle vaatii osaamista ja halukkuutta, eikä se aina ole aivan helppoa. Palvelusetelien hyödyntäminen tulee saada pitkäjänteisiksi, jotta yrittäjät uskaltavat investoida. Toisaalta mietintää aiheuttaa, tuoko palveluseteli asiakkaalle aidon mahdollisuuden valita.

Elinkeinopalveluissakin palveluseteliä on kokeiltu. Siellä on saatu hyviä tuloksia sen suhteen, että konsulttien osaaminen on noussut. Palveluseteleitä on hyödynnetty myös nuorten työllistämiseen ja siitä saadut kokemukset ovat olleet yrittäjille myönteisiä. Yrittäjät ovat löytäneet hyviä kesätyöntekijöitä ja nuoria on saatu aktivoitua.

Tulevaisuuden suunnitelmien osalta 22 vastaajasta 14 suhtautui asiaan edelleen positiivisesti ja niistä 13 näkisi mielellään toiminnan laajenevan nykyisestä. Haastatellut asiantuntijat ja viranomaistahojen edustajat asettavat toiveita palvelusetelien käytön laajentamisesta kunnille.

Tulevaisuuden osalta todettiin myös, että sosiaali- ja terveystieteiden roolissa tulevaisuuden toimintatapojen muotoutumisessa. Toimintatavoissa ja menetelmissä nähdään kehitettävää esimerkiksi siinä, että palvelusetelillä tarjottavien tuotteiden ja palveluiden tulee olla hyvin tuotteistettuja. Myös elinkeinopalvelut voisivat olla palvelusetelien piirissä ja yritykset voisivat haastaa kunnallista palveluntuotantoa. Yksi haastateltava mainitsi sen, että palvelusetelisiin voi liittyä politisoitumista.

”Voisihan myös elinkeinopalvelut olla palvelusetelien piirissä – tähän asiaan ei ainakaan vielä ole tullut valinnanvapautta.” Anne Niemi

Kokonaisuudessaan haastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että palveluseteliin suhtaudutaan lähtökohtaisesti myönteisesti. Vain harvoissa haastatteluissa nostetaan esiin ongelmia. Kunnat ovat avainasemassa palvelusetelien käyttöön ottamisessa. Etenkin pienemmissä kunnissa kuitenkin mietityttää se, onko palvelusetelimalliin riittävästi yrittäjiä, jotta asetetut tavoitteet palveluiden valinnan mahdollisuuksista toteutuvat ja riittävätkö asiakasmäärät kannustamaan yritysten aloittamiseen tai investointeihin.

Palvelusetelimallilta odotetaan paljon: kustannussäästöjä, budjetoinnin helpottumista, yrittäjyyden tukemista, asiakkaan valinnanvapautta, yrittäjien osaamistason nousua ja palveluiden nopeutta. Käyttöön ottamisen hidasteiksi tunnistettavista asioista mainitaan palvelusetelien sopivan arvon määrittämisen hankaluus, riittävä palvelun tarjoajien määrä ja toisaalta riittävän asiakasmäärän saaminen palveluille (eli tarjonnan ja kysynnän sopiva suhde), palvelusetelien liian alhainen arvo ja muutosvastarinta. Lisäksi todetaan, että palvelusetelien käyttö on painottunut vahvasti sosiaali- ja terveysalan palveluihin.

2.3 Haastatteluaineistojen vertailu

Seuraavassa on vertailtu kahden vastaajaryhmän eli kunnallisten toimijoiden sekä asiantuntijoiden ja yrittäjien vastauksia keskeisiltä osin.

2.3.1 Kunnallisten elinkeinostrategioiden painopisteet

Kuntien elinkeinostrategioiden painopisteiden hallitsevin piirre on kuntakohtaisuus. Tosin toimialakohtaisia painopisteitä löytyy monista kunnista. Asiantuntijoiden näkemyksissä huomiota saavat elinkeinostrategioiden toteuttamiseen liittyvien resurssien suuri kuntakohtainen vaihtelu ja tämä vaihtelu koskee myös yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa. Lisäksi asiantuntijat korostavat tarvetta kuntakohtaisille elinkeinostrategioille ja että joka kunnasta pitää löytyä vähintään yksi henkilö, jonka tehtävänä on yrittäjien asioiden hoitaminen.

Asiantuntijat kokevat tärkeäksi, että lähimpänä yrittäjää tapahtuvat palvelut löytyvät omalta paikkakunnalta. Alkavien yrittäjien ja investoinninpalvelut nähdään soveltuvan toteutettaviksi yhtä kuntaa suuremmissa kokonaisuuksissa ja yhteistyössä eri toimijoiden kesken. Kuntien elinkeinostrategioiden painopisteiksi kaivataan kasvua ja

kansainvälistymistä. Kuntien roolissa elinvoiman luominen nousee tulevaisuudessa yhä vahvemmin esille.

2.3.2 Kunnalliset elinkeinopalvelut

Kuntajohtajien ja elinkeinotoimijoiden näkemysten pohjalta elinkeinopalvelut voidaan jakaa suoriin (yritys-/yrittäjäkohtainen neuvonta, palveluiden välittäminen ja yhteistyön edistäminen) ja välillisiin palveluihin (sijoittumispalvelut, yritysten/yrittäjien asioiden edistäminen, kehittämishankkeet sekä markkinointi ja matkailu). Asiantuntijahaastattelussa korostuvat puolestaan yrittäjien tarvitsemasta infrasta huolehtiminen, alkavien yritysten neuvonta ja yritysten sijoittumispalvelut. Lisäksi asiantuntijat kiinnittävät huomiota paikallisten yrittäjien huomioimiseen kuntien hankinnoissa ja elinkeinopalveluihin liittyvän uuden rajapinnan muodostumiseen. Kuntien ja valtion välinen keskustelu työnjaosta elinkeinopalvelujen suhteen on muuttumassa kuntien, maakunnan ja valtion väliseksi keskusteluksi.

Yksityisten elinkeinopalvelujen osalta kuntien aineistossa korostuu tilitoimistojen vahva asema. Asiantuntijat puolestaan korostavat erikoisosaamista vaativia palveluja, neuvontaa ja konsultointia. Sähköisten palvelujen osalta kunnissa tuodaan esiin niiden vähäistä roolia heidän palvelutarjonnassa ja asiantuntijat korostavat, että julkisten palveluiden tulisi olla tarjolla sähköisessä muodossa.

Molemmissa haastatteluryhmissä vallitsee yhteinen näkemys alkavien yrittäjien tarvitsemasta perusneuvonnasta ja Uusyrityskeskukseen vahvasta roolista palvelujen käytännön toteuttajana. Kasvuyritysten elinkeinopalveluissa kunnissa korostetaan tapauskohtaisuutta ja vastaavasti asiantuntijat nostavat esiin eteenpäin ohjauksen sekä rahoitus- ja kansainvälistymispalvelut. Omistajanvaihdospalveluihin liittyen nykyisellä maakunnallisella palvelulla on vahva rooli. Asiantuntijat nostavat kunnallisen elinkeinopalvelun keskeisimmäksi tehtäväksi yrittäjän ohjaamisen eteenpäin oikealle asiantuntijalle.

2.3.3 Elinkeinopalvelujen vahvuudet ja painopisteet

Vahvuuksien osalta molemmat ryhmä tuovat esiin lähes yhtä vahvasti perusneuvonnan, infran ja yrittäjyysilmapiirin. Sen sijaan kuntien näkemyksissä korostuvat yhteistyö yrittäjien kanssa, kunnan toiminta ja osaava henkilöstö. Asiantuntijat puolestaan nostavat esiin kuntia enemmän paikallistuntemuksen ja resurssit.

Nykyisten elinkeinopalvelujen kehittämisen osalta molemmissa ryhmissä nostetaan esiin tarve ottaa enemmän yhteyttä yrittäjiin. Sen sijaan vain asiantuntijoiden

puheenvuoroista voidaan havaita yrittäjien välisen yhteistyön lisääminen ja yhteistyöfoorumien luominen. Kunnissa keskeisimmiksi kehittämistarpeiksi puolestaan nousevat aikaisempaa parempi keskittyminen olennaiseen, ja lisäksi kaivataan kovasti lisää resursseja. Molemmille ryhmille yhteistä oli näkemys, että nykyisen tilanteen parantamisen yksi keskeinen edellytys on eri toimijoiden välisen yhteistyön vahvistaminen.

2.3.4 Kunnallisten elinkeinopalvelujen rooli

Kunnissa elinkeinopalveluiden rooliin nähdään vahvasti kuuluvan yrittäjyyden edellytysten luominen, uusien työpaikkojen syntyminen edistäminen, alkavien yrittäjien palvelu ja toimivien yritysten neuvonta. Asiantuntijat puolestaan korostavat kunnallisten elinkeinopalvelujen roolia mahdollistavana toimijana ja lähipalvelujen tarjoajana. Kunnissa tulevaisuuden näkymien hallitsevin piirre on kunnallisten elinkeinopalvelujen roolin vahvistuminen. Tosin toiseksi hallitsevaksi piirteeksi voidaan nostaa erilaisten yksittäisten kehitysnäkymien runsaus ja laaja kirjo. Sen sijaan asiantuntijoiden puheenvuoroissa keskeisimmin tulevaisuuden näkymässä korostui maakuntahallinnon uudistuminen ja sen vaikutukset elinkeinopalvelujen toteuttamiseen. Kuntien toiminnassa asiantuntijat näkivät kaksi vaihtoehtoa. Kunnat voivat jatkossa suuntautua joko sisään tai ulospäin.

2.3.5 Julkisten elinkeinopalvelujen toteuttaminen ja yhteistyö

Kuntatasolla toteuttavien elinkeinopalvelujen suhteen molemmat ryhmät nostavat esiin kasvullisen lähimmän luokun tarjoamisen yrittäjille. Tosin tällä ei tänä päivänä ehkä niinkään tarkoiteta mitään yksittäistä paikkaa ja siellä yrittäjää odottelevaa henkilöä, vaan pikemminkin yrittäjää ja yrittäjien asioita varten olevaa henkilöä, joka on saavutettavissa tai ottaa itse yhteyttä yrittäjiin. Seututasolla molemmille ryhmille on yhteistä kehittämishankkeiden näkeminen yhtenä toteuttamiskelpoisena yhteistyömuotona. Lisäksi seututasolla kaivattiin tavalla tai toisella elinkeinotoimijoiden yhteistyötä.

Maakuntatasolla toteutettavien palvelujen suhteen ryhmien näkemykset poikkesivat toisistaan. Kunnissa maakuntatason palveluiksi nähdään useimmiten koulutuspalvelut, omistajanvaihdospalvelut ja kehittämishankkeet. Sen sijaan asiantuntijoiden näkemyksissä maakuntatason palveluiksi useimmiten nostetaan erikoisosaamista vaativat palvelut ja yritysten kansainvälistymispalvelut. Kuntien näkemyksissä erikoisosaaminen sen sijaan oli vasta neljänneksi yleisin vaihtoehto noiden kolmen edellä mainitun jälkeen.

Yhteistyön esteiden osalta kuntien ja asiantuntijoiden näkemykset näyttävät poikkeavan merkittävästi. Kunnissa keskeisimmiksi yhteistyön esteiksi nähdään luottamuksen puute, kateus ja asenteet. Asiantuntijoiden näkemysten mukaan selkeimmäksi yhteistyön esteeksi nousee oman edun tavoittelu, joka kuntien keskuudessa sai vain pari mainintaa.

2.3.6 Palvelusetelien käyttö ja näkymät

Palvelusetelien käytön ja tulevaisuuden näkymien suhteen molempien haastateltujen ryhmien näkemykset olivat varsin yhteneviä. Palveluseteliin suhtaudutaan myönteisesti. Lisäksi kokemukset ovat myönteisiä, käytön uskotaan lisääntyvän ja palvelusetelien uskotaan tuovan lisäarvoa kaikille keskeisille osapuolille: kunnille, asiakkaille ja palveluja tuottaville yrittäjille. Edelleen palveluseteliin liittyvistä haasteista näkemykset ovat samansuuntaisia. Palveluseteliyrittäjien vähäinen määrä ja yritysten toiminnan jatkuvuuden turvaaminen nousevat keskeisiksi haasteiksi.

2.3.7 Monimerkitykselliset käsitteet

Haastatteluaineistoa analysoitaessa osoittautui, että keskeisten kunnallisten elinkeinotoimijoiden, asiantuntijoiden ja yrittäjien puheessa yksittäisillä termeillä tarkoitetaan itse asiassa varsin erilaisia asioita. Tämä termistölinen kohina saattaa vaikeuttaa esimerkiksi yhteistyöneuvottelujen etenemistä. Seuraavaksi kuvataan muutamia käytännön esimerkkejä yleisesti käytössä olevista termeistä ja niiden erilaisista sisällöistä.

Elinkeinopalvelut. Elinkeinopalvelulla voidaan tarkoittaa yhden kunnan palkkalistoilla olevan henkilön työpanosta, joka nähdään erilaisten palvelujen toteuttamisena. Tässä tapauksessa kunnalliset elinkeinopalvelut ovat ”yhden henkilön show”. Mainittu show voi olla hyvinkin, mutta ei välttämättä aina. Toisaalta elinkeinopalveluilla voidaan tarkoittaa useiden, jopa useiden kymmenien asiantuntijoiden muodostaman joukkueen toteuttamaa palvelutarjotinta, josta löytyy laaja kirjo erilaisia yrittäjien tarvitsemia palveluja. Yhden henkilön show tarjoaa todennäköisesti luontaisen mahdollisuuden tarjota kasvullisia elinkeinopalveluja. Asiantuntijatiimien tapauksessa palvelujen kasvullisuuden toteutuminen vaatii ehkä hieman enemmän sitä tavoittelevaa strategista ja operatiivista johtamista.

Matkailun edistäminen. Matkailun edistämällä voi joku tarkoittaa lähinnä kunnan asukkailleen järjestämää tapahtumaa, johon voi tulla mukaan myös entiset paikkakuntalaiset. Jossain kunnassa toivotaan, että kuntaan saataisiin matkailuun panostava yrittäjä. Toisessa kunnassa yrittäjät ovat jo investoineet huomattavia

summia matkailualan palveluihin ja kunnan kanssa toteutetaan toimenpiteitä koti- ja ulkomaisten matkailijoiden houkuttelemiseksi nauttimaan tarjolla olevista palveluista. Kunnat ovat erilaisia ja matkailun edistämällä voidaan tarkoittaa yksittäisen tapahtuman paikallista markkinointia ja kansainvälisen tason palvelujen (vrt. esim. PowerPark ja ÄhtäriZoo) kansainvälistä markkinointia.

Tapahtumat. Tapahtumalla voidaan tarkoittaa kuntavetoisesti järjestettyä kesä- tai talvitapahtumaa tai kyseessä voi olla kansainvälisesti tunnetun bändin keikka, joka toteutetaan yrittävävetoisesti ja johon myydään tuhansia useiden kymmenien eurojen arvoisia lippuja.

Kehittämishanke. Kehittämishankkeessa voi olla kyseessä yksittäisen yrityksen investointi, tuotekehitys tai markkinointiponnistus. Toisaalta kehittämishankkeessa voi olla mukana yritysryhmä ja kehittämisen kohteena koko toimialan toiminta alueella. Myös toteuttajatahojen kirjo voi olla laaja alkaen yksittäisestä yrittäjästä ja jatkuen useaan yritykseen, julkiseen tai puolijulkiseen organisaatioon ja päätyen mitä erilaisempia tarkoituksia edistäviin yhteisöihin.

2.4 Seudullisia kehittämissyhtiötä maakunnan ulkopuolelta

Benchmarkkauskohteiksi muualla Suomessa hyvin toteutettuihin elinkeinopalveluihin valittiin Joensuun Seudun Kehittämissyhtiö JOSEK Oy, Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy sekä Vaasanseudun Kehitys Oy VASEK.

2.4.1 JOSEK

Tilannekuva. Joensuun Seudun Kehittämissyhtiö JOSEK Oy:n päätoiminnot ovat vastuu seudun elinkeinotoimesta, yritysneuvonta, seudun markkinointi sekä toimialakehitys ja -rahoitus (Kuvio 3). Yhtiön omistajakuntien lukumäärä on seitsemän (Joensuu 57,7 %, Kontiolahti 10,3 %, Liperi 9,9 %, Outokumpu 6,7 %, Ilomantsi 5,7 %, Juuka 5,2 % ja Polvijärvi 4,5 %), joiden yhteinen asukasmäärä oli 31.12.2015 124.738. Alueella on noin 7000 yritysten toimipaikkaa.

KUVIO 3. JOSEKin verkkosivu.

JOSEKin yritysneuvonnan asiakasmäärä oli 1712 sisältäen Uusyrityskeskuksesta ostetun palvelun asiakkaat. Tästä omistajanvaihdosneuvonnassa oli 219 asiakasta. Toimintavuonna käynnistettiin uusina kehittämishankkeina hankinta-asiamiestoiminta, matkailun kasvuohjelman toteutus, tuotannollisten pk-yritysten kehittäminen, pk-yritysten valmennusohjelma kv-investointeihin, Venäjäpalveluiden kehittäminen sekä uusien avauksien etsiminen pk-yrityksille venäjänkielisiltä markkinoilta. Kokonaisuudessaan JOSEKissa oli yli 5000 asiakastapaamista vuoden 2015 aikana. JOSEKilla on omat tavoitteet, joiden toteutumista se myös mittaa: asiakas-, sidosryhmä- ja henkilöstötyytyväisyys, seudulle toteutuneet investoinnit, yritysten nettolisäys, alueen yritysten viennin kehitys, kokonaistyöpaikkojen määrä ja alueen yrittäjämönteisyys.

”Meillä JOSEKissa perus jalkatyö on hyvää (ruisleipä maistuu). Olemme onnistuneet luomaan työllemme luottamuksen ilmapiirin, jossa yksi keskeinen tekijä on jatkuva vuoropuhelu omistajien kanssa.” Pekka Nuutinen, JOSEK

Missio ja visio. JOSEKin missiona on yhteistyötä kehittämällä vahvistaa ja monipuolistaa elinkeinorakennetta, kehittää seudun kilpailukykyä ja parantaa elinkeinoelämän toimintaedellytyksiä kansainvälistyvässä ympäristössä. JOSEKin visiona on olla kuntien investointi tulevaisuuteen ja valtakunnallinen edelläkävijä, joka vahvistaa, verkottaa ja voimaannuttaa Joensuun seudun ja yritysten kehittämistä ja kansainvälistymistä.

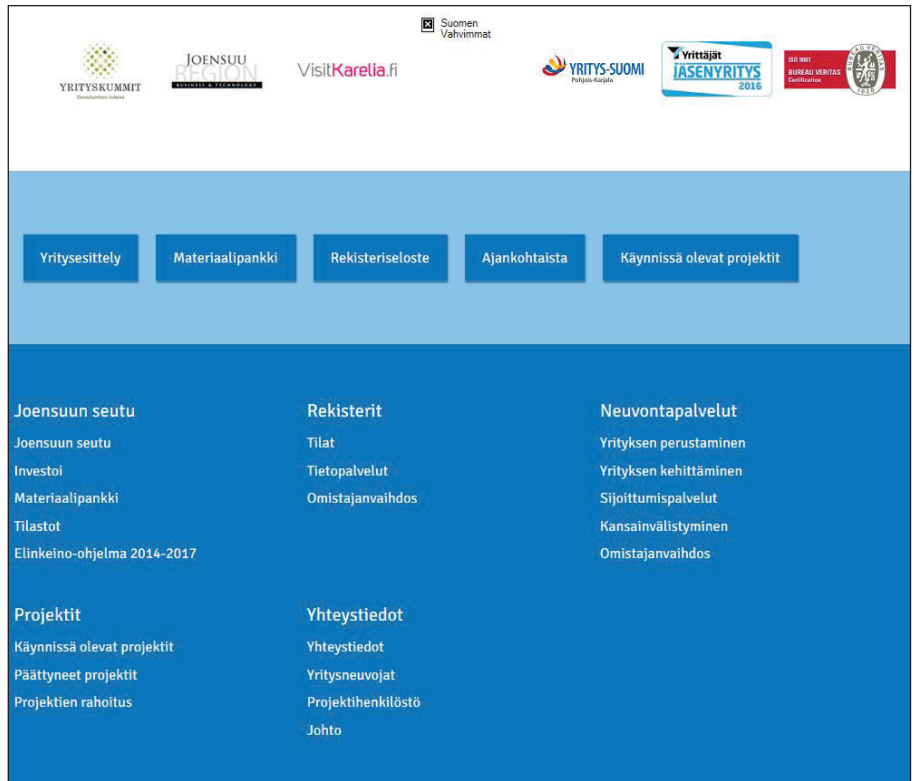
Lisäksi JOSEK on kirjannut omat arvonsa: asiakaskeskeinen toiminta, yhdessä tekeminen ja edelläkävijyys. Edelleen JOSEK puhuu kriittisistä menestystekijöistä, joita ovat omistajaohjaus, organisaation sisäiset prosessit, edelläkävijyys ja asiakkuudet.

Strategia. Joensuun kaupunkiseudun elinkeino-ohjelma 2014 – 2017 linjaa seudun elinkeino- ja yritystoiminnan kehittämistä ja tahtotilaa. Elinkeino-ohjelman lähtökohtana on olemassa olevan yritystoiminnan, osaamisen ja vahvuuksien edelleen kehittäminen, vahvistaminen ja kilpailukyyn parantaminen (= hyvästä vielä parempi), panostaminen niihin seudun vahvoihin sektoreihin, jotka ovat merkittäviä työpaikkamäärän perusteella ja joissa työpaikkakehitys on ollut suotuisaa viime vuosien aikana (=vaikuttavuus) sekä osaamislähtöisten tulevaisuuden kasvualojen kehittäminen ja vahvistaminen (= uudet avaukset).

Edellä oleviin lähtökohtiin perustuen Joensuun kaupunkiseudun 2014 – 2017 painopisteet rakentuvat kolmeen kategoriaan: 1) seudun vahvat ja kehittyvät toimialat (teollisuus, kauppa ja matkailu, hyvinvointi sekä luovat alat), 2) osaamislähtöiset tulevaisuuden kasvualat (metsäbiotalous sekä teknologia ja materiaalit) sekä 3) painopisteitä läpileikkaavat kehittämisen teemat (kansainvälistyminen, erityisesti Venäjä, koulutus ja osaaminen sekä seudun markkinointi ja viestintä).

Resurssit. JOSEKin käytössä oleva vuosittainen kuntien rahoitus on 24,23 €/asukas (tilanne 2015). Vastaavasti liikevaihtoa yritykselle kertyi noin 3,4 M€ vuonna, josta kuntien maksuosuus oli noin 3 M€. JOSEKin palveluksessa oli 24 henkilöä, joista 15 vakituisia ja 9 määräaikaista.

Palvelut. JOSEK tarjoaa yhteistyössä Pohjois-Karjalan Uusyrityskeskuksen kanssa maksutonta ja luottamuksellista neuvontaa yritystoimintaa suunnitteleville ja aloittaville yrittäjille (Kuvio 4). Muita neuvontapalveluja JOSEK tarjoaa yritysten kehittämiseen, sijoittumiseen, kansainvälistymiseen ja omistajanvaihdoksiin. JOSEKin muut palvelut liittyvät seutumarkkinointiin ja kehittämishankkeisiin. Vuonna 2015 JOSEK oli mukana rahoittamassa 49 eri hanketta.



KUVIO 4. JOSEKin palvelut.

2.4.2 Jykes

Tilannekuva - 2015. Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy on Jyväskylän seudun neljän kunnan – Jyväskylän (80 %), Laukaan (13 %), Muuramen (5 %) ja Uuraisten (2 %) - omistama, vuonna 1996 perustettu elinkeinoyhtiö. Jykesin omistus jakautuu suhteessa kuntien asukaslukuihin.

Jykes palveli vuonna 2015 yhteensä 1 267 yritysasiakasta Jyväskylän seudulla. Asiakastapahtumia oli 2 790, eli yli tuhat enemmän kuin vuonna 2014. Myös tyytyväisyys Jykesin palveluita kohtaan kasvoi merkittävästi. Kokonaistyytyväisyys Jykesin palveluihin vuonna 2015 oli 3,26 asteikolla 1–4. Jykesin palveluita käyttäneistä asiakkaista 98 % oli halukas suosittamaan Jykesin palveluita muille yrittäjille.

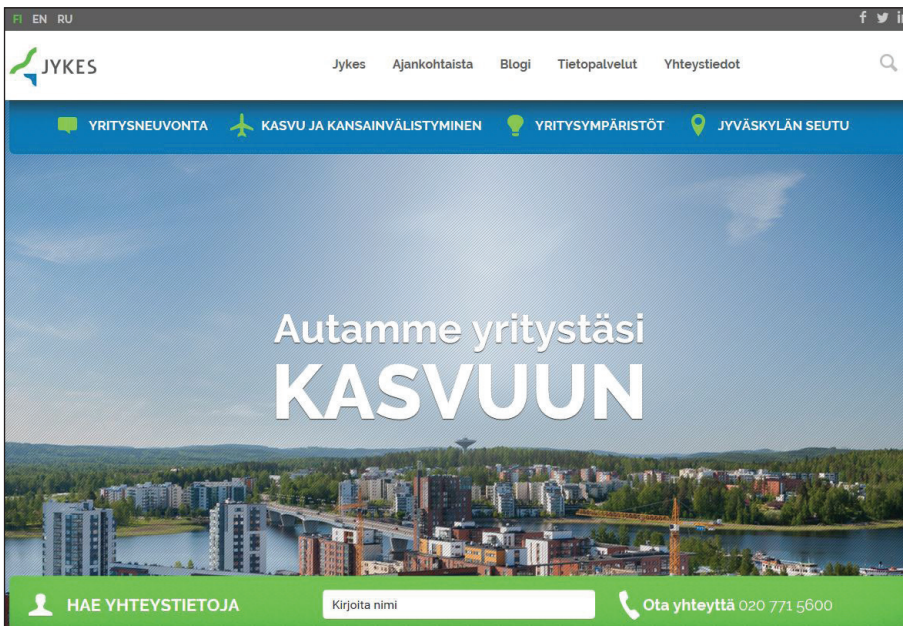
Missio ja visio. Missionaan Jykes haastaa yrityksiä kasvamaan ja luomaan työpaikkoja sekä kehittää Jyväskylän seudun yritys ympäristöä. Jykesin visiona on olla tulevaisuuden tekijä, joka vahvistaa Jyväskylän seudun ja yritysten kasvua, kehittämistä ja kansainvälistymistä. Asiakas lupaus kuuluu: autamme yritystäsi kasvuun!

Strategia. Jykes on mukana luomassa edelläkävijyyttä ja työllisyyttä Keski-Suomen alueelle. Laajat ja monipuoliset verkostot tarjoavat mahdollisuuden olla kehittämässä tulevaisuuden kärkialoja; kyberturvallisuutta ja biotaloutta. Keskeistä Jykesin uudessa strategiassa on proaktiivinen toimintatapa. Kasvuyrityksiä etsitään nyt aktiivisesti.

”Jykes tarvitsee aikaisempaa tarkempaa asiakassegmentointia, lisää sähköisiä palveluja ja mielellään myös lisää resursseja kokeilukulttuurin vahvistamiseksi elinkeinopalveluissa. Ajan henki on, että vähemmällä pitää saada aikaan enemmän.” Ari Hiltunen, Jykes

Resurssit. Jykesin vuosittainen rahoitus noin 23 €/asukas. Toimintaa on viime vuosina supistettu ja esimerkiksi matkailu ei enää kuulu Jykesin toimenkuvaan ja kansainvälistymispalveluja on vähennetty. Rahoituksesta on sovittu omistajakuntien kanssa vuosille 2016–2017. Jykesin palveluksessa on alkuvuonna 2016 yhteensä 30 työntekijää (vuonna 2014 keskimäärin 40).

Palvelut. Jykesin palvelut on jaettu seuraavasti: yrityspalvelut, kasvu- ja kehittämispalvelut, kansainvälistymispalvelut ja yritys ympäristön kehittäminen (Kuvio 5). Lisäksi Jykesillä on oma kyberturvallisuuden kehittämisohjelma. Yrityspalvelut jakaantuvat edelleen yrityksen perustamisneuvontaan, toimivien yritysten neuvontaan, omistajanvaihdosten neuvontaan ja rahoitusneuvontaan. Jykesissä on erikseen nimetyt omistajakuntien yhteyshenkilöt. Sähköisessä muodossa olevia palveluja ovat Jyväskylän seudun yrityshakemisto, ulkomaankaupantietokanta, kansainvälistyvän yrityksen Jade-tietopalvelu, Yritystulkki-palvelu sekä rekisterit vapaista toimitiloista ja tonteista.



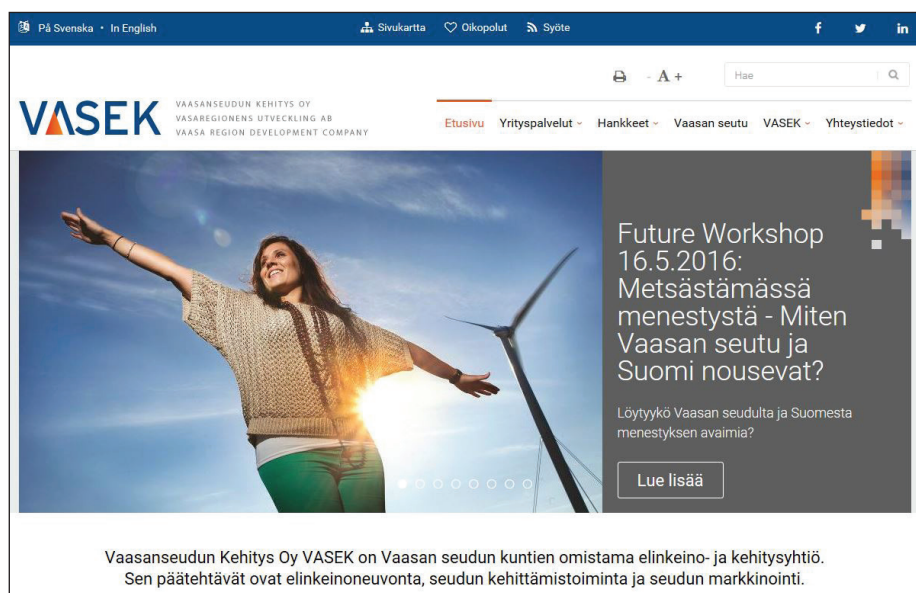
KUVIO 5. Jykesin palvelut.

2.4.3 VASEK

Tilannekuva. Vaasanseudun Kehitys Oy VASEK on Vaasan seudun kuntien (Iisokyrö, Korsnäs, Laihia, Maalhti, Mustasaari, Vaasa ja Vöyri) omistama elinkeino- ja kehitysyritys. Sen päätehtävät ovat elinkeinoneuvonta, seudun kehittämistoiminta ja seudun markkinointi. Vaasan seudun Uusyrityskeskus Startia toimii osana VASEKia.

Yritys- ja asiakaskontakteja VASEKilla oli vuonna 2015 yhteensä 4041 sekä eri yrityksiä ja asiakkaita 1858. Asiakaskontaktit jakaantuivat seuraavasti: aloittavat yritykset 1030, toimivien yritysten neuvonta 1385 ja omistajanvaihdosasiakkaat 465 tapaamista. Sidosryhmien edustajia tavattiin 1136 ja sijoittumispalveluja 24 kertaa. Startti, jatkostartti ja Finnveran lainan lausuntoja annettiin 132 kappaletta. VASEK oli vuonna 2015 mukana noin 30 laajemmassa kehityshankkeessa seudulla rahoittajan, yhteistyökumppanin tai ohjausryhmän jäsenen ominaisuudessa. VASEK koordinoi Yritys-Suomi toimintaa ja seudullista yrityspalveluyhteistyötä alueen 17 kumppaniorganisaation muodostamassa verkostossa. Vaasan seudun palvelut on koottu kolmella kielellä Yritys-Suomi palveluun.

VASEKin maaliskuussa 2015 uusituilla verkkosivuilla vierailtiin vuoden 2015 aikana yli 160 000 kertaa (Kuvio 6). Facebookin kautta tuleva liikenne kasvoi vuoteen 2014 verrattuna 8 %, LinkedInistä tuleva liikenne +80 % ja Twitteristä +35 %. Verkkosivuilla julkaistiin vuoden aikana yhteensä 114 uutista, artikkelia tai tiedotetta. Uutiskirje eVASEKistä julkaistiin vuoden aikana 26 numeroa. Vuoden 2015 lopussa uutiskirjeellä oli kaikkiaan 1 364 tilaajaa.



Vaasanseudun Kehitys Oy VASEK on Vaasan seudun kuntien omistama elinkeino- ja kehitysyritys. Sen päätehtävät ovat elinkeinoneuvonta, seudun kehittämistoiminta ja seudun markkinointi.

KUVIO 6. VASEKin verkkosivu.

Visio. VASEK haluaa olla paras kehitysyritys pohjoismaissa.

Strategia. Vaasan seudun elinvoimastrategian 2016–2020 tavoitteena on seudun kilpailukyvyyn ja elinvoiman vahvistaminen. Elinvoimastrategian painopisteitä ovat 1) kansainvälisesti kilpailukykyiset yritykset, 2) globaali osaaminen, 3) elinvoimainen toimintaympäristö sekä 4) toimivat ja houkuttelevat palvelut.

VASEKin strategiset painopisteet ovat puolestaan vuosille 2015–2016 yrityspalvelut, alue- ja toimialakehittäminen sekä seutuviestintä. Strategisten tavoitteiden toteutumista seurataan jatkuvasti ja vuosittaiset toimenpiteet vahvistetaan strategia-seminaarissa.

Yrityskehittämisen painopisteitä ovat 1) Invest and grow in Vaasa Region -konseptin kehittäminen, 2) Kansainvälistymispalvelujen tehokas tuottaminen (painopistealueena Pohjoismaat), 3) Uusiutuvan energiatuotannon viennin ja investointien edesauttaminen sekä rajanaapurikaupan edesauttaminen, 4) Toimialarajojen ylittävän liiketoiminnan kehittäminen, 5) Hyvinvointialan yrittäjyyden ja toimialan toimintaedellytysten kehittäminen (Vaasan seudun palvelusetelijärjestelmä, uuden teknologian käyttöönotto alalla) ja 6) Matkailualan yrityskehitys.

Seudullisen yrityspalvelukonseptin ja strategisten kumppanuuksien kehittämisen painopisteitä ovat 1) Seudulliset Yrityspalvelut ja Yritys-Suomi -konseptien vahvistaminen, 2) kansallisesti tiivis kumppanuus kehittäjäorganisaatioiden kattojärjestöjen kanssa ja 3) aktiivinen yhdessä tekeminen Team Finlandin kanssa.

Alue- ja toimialakehittämisessä VASEKin painopisteinä ovat 1) Vaasan seudun menestyminen kansallisessa vertailussa, 2) aluekehittämisen ja yrityspalvelutoimijoiden yhteistyön tiivistäminen ja toiminnan synkronointi, 3) strategisten hankkeiden edesauttaminen, 4) Vaasan seudun Kasvusopimus ja innovaatiokeskittymä (INKA), 5) ohjelmakausi 2014–2020 (kansallinen ja EU), 6) hanketoiminnan koordinaatio ja kunnallinen vastinrahoitus, 7) konseptien ja uusien avauksien kehittäminen, 8) toimialakohtaisen kehittämistyön organisointi, 9) yritysten toimintaedellytysten vahvistaminen (logistiikan kehittäminen, työvoiman saatavuuden turvaaminen, koulutuksen kehittäminen) ja 10) Vaasan seudun elinvoimastrategia 2015–2020.

Seutuviestinnän ja markkinoinnin koordinoimisen painopisteitä ovat 1) Vaasan seudun tunnettuus itse valitulla profiililla, 2) Vaasan seudun viestinnän vetovastuu, 3) operatiivisen yhteistyön tiivistäminen eri toimijoiden ja yritysten kesken, 4) brändityö (maassa- ja maahanmuutto, opiskelijat, invest in), 5) EnergyVaasa-konseptin ja -työn organisoiminen sekä 6) yhteistyö matkailumarkkinoinnin kanssa.

”Tarvitsemme enemmän yhteistyötä ja erikoistumista eri kehitysyritysten välille sekä pääomarahaston palvelemaan kasvuyritysten tarpeita.” Pekka Haapanen, VASEK

Resurssit. Omistajakuntien rahoitus VASEKille on 14 €/asukas eli 1,6 M€ vuonna 2015. VASEKin palveluksessa on 18 työntekijää.

Palvelut. VASEKin yrityspalvelujen tavoitteena on tuloksekas yritysten elinkaaren kattava perus- ja toimialakohtainen neuvonta sekä määrällisesti että laadullisesti. Neuvontapalvelut muodostuvat uusyritysneuvonnasta, kehittyvien yritysten neuvonnasta ja kasvuyrityspalvelujen kehittämistä sekä omistajan- ja sukupolvenvaihdosten neuvonnasta. Lisäksi VASEK:ssa on oma palvelusetelikoordinaattori palvelemaan palveluseteliyrittäjiä. Sähköisiä palveluja ovat yritysrekisteri, tontti- ja toimitilarekisteri ja LISSU (liiketoimintasuunnitelman laatiminen verkossa) (Kuvio 7).

Oikopolut

✔ Yhteystiedot	✔ Tilaa uutiskirje	✔ Omistajan- ja sukupolvenvaihdokset	✔ Luopin alla. Tarinoita yrittäjyydestä
✔ Yritysrekisteri	✔ Varaa aika Startiaan	✔ Palveluseteliyrittäjälle	✔ Artikkeleita
✔ Vapaat yritystontit ja -toimitilat	✔ Kansainvälistymispalvelut	✔ Rakentamisen tietopankki	✔ vaasanseutu.fi
✔ LISSU	✔ Yritystuot	✔ Käännös- ja tulkkauspalveluta	

© Vaasaneudun Kehitys Oy VASEK • Vasaregionens Utveckling Ab • Alatorn 1 A Nedre torget • VAASA 65100 • VASA • [info@vasek.fi] • (06) 317 7600

KUVIO 7. VASEKin palveluja.

3 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDE- EHDOTUKSET

Tässä luvussa on esitetty selvityksen keskeiset johtopäätökset sekä toimenpide-ehdotukset.

3.1 Johtopäätökset

Kuntien elinkeinopalveluissa on käytettävissä Etelä-Pohjanmaalla noin 60 henkilötyövuoden resurssit. Sitä voidaan pitää kokonaisuutena varsin merkittävänä, vaikka erot eri kuntien välillä ovat suuret tuloksellisuudelle. Tämä tutkimus ei suoraan osoittanut saavutettuja tuloksia tai toiminnan tehokkuutta, mutta voidaan päätellä, että näinkin merkittävän resurssin kyseessä ollen elinkeinopalveluiden johtamisella on suuri merkitys elinkeinopalveluiden tuloksellisuudessa. Toinen vähintään yhtä tärkeä asia tuloksellisuuden kannalta on yksittäisten elinkeinotoimijoiden osaaminen tehtävissään ja sen osaamisen kehittäminen.

Tutkimusaineistossa korostuu yhteistyön merkitys ja sen mahdollisuuksien hyödyntäminen. Yksi konkreettinen esimerkki, joka lukuisin eri tavoin tulee esille, on kunnallisen elinkeinotoimen ja yrittäjien välinen yhteistyö ja siinä vielä erityisesti vierailut ja tapaamiset yrittäjien kanssa. Toisaalta merkille pantavaa on, että erilaiset yrittäjät tarvitsevat erilaisia palveluja. Joskus riittää, että kunnassa kuunnellaan yrittäjän toiveita ja toteutetaan niitä mahdollisuuksien ripeästi. Joskus on tarpeen koota yrittäjiä yhteen pohtimaan toimialan yrityksille yhteisen kehittämishankkeen toteuttamismahdollisuuksia. Näyttäisi olevan mahdollista, että Etelä-Pohjanmaa olisi ensimmäinen maakunta, joka ottaa elinkeinopalvelujen kehittämisen yhdeksi kulmakiveksi yrittäjän. Perinteisesti elinkeinopalveluja on kehitetty erilaisten yritysten tarpeisiin. Voisiko lähtökohdaksi ottaa erilaiset nykyiset ja potentiaaliset uudet yrittäjät, ja heidän tarpeensa? Jos näin, kehittämistyön moottori tarvitsee yrittäjärekisterin. Ajatus on linjassa aikaisemman tutkimuksen kanssa, jonka mukaan kehittämisen päähuomio olisi siirrettävä palveluiden tarjoamisesta yrittäjien kehittämiseen (Markley ym. 2015). Toisaalta aikaisempi tutkimus myös korostaa sekä yrittäjien kehittämistä että palvelujen tarjoamista (Lichtenstein & Lyons 2001).

Yrittäjien näkökulmasta keskeisiä johtopäätöksiä on kaksi. Ensinnäkin, tutkimusaineisto antaa vahvan näytön siitä, että ainakin kunnissa tehdään ahkerasti töitä yrittäjyyden ja yrittäjien asioiden edistämiseksi. Toiseksi, jos yrittäjällä on edes vähäisimmissä määrin tunne, että kunnan elinkeinotoimessa tai kunnan elinkeinoasioista vastaavan henkilön toimesta ei ole riittävästi oltu häneen yhteydessä,

niin kannattaa itse olla aloitteellinen. Sähköposti, soitto, kortti tai kirje yrittäjältä otetaan kunnissa aina mielenkiinnolla vastaan. Jos yrittäjä vielä sattuisi esittämään vierailukutsun, niin kalenteriin tartutaan rivakalla otteella ja yhteinen hetki raivataan kalenteriin mahdollisimman nopeasti. Samalla kunnan elinkeinotoimesta vastuussa olevaa henkilöä autetaan kohdistamaan yhteydenottoja ja vierailuja juuri oikeaan yrittäjään.

Kuntien elinkeinotoimet tarjoavat mielellään lähimmän luokun yrittäjälle. Alkavan yrittäjän on hyvä olla aloitteellinen paitsi yrityksen sijaintipaikkakunnan elinkeinotoimeen niin myös Uusyrityskeskukseen, joka useimmissa tapauksissa on keskeinen asiantuntijapalvelua tarjoava taho. Kasvua suunnittelevan yrittäjän yhteydenotto kunnan elinkeinotoimessa on aivan erityisen toivottua. Omistajanvaihdostilanteessa olevan yrittäjän on hyvä keskustella suunnitelmistaan paitsi oman kunnan elinkeinotoimen edustajan kanssa niin myös Etelä-Pohjanmaan Yrittäjien omistajanvaihdospalveluista vastaavan henkilön kanssa.

Eteläpohjalaisessakin yrittäjyyden edistämiseen liittyvässä keskustelussa elinkeinopolitiikka yhä useammin korvautuu termillä elinvoimapolitiikka. Elinkeinopolitiikka on yksi osa elinvoimapolitiikkaa, mutta tärkein huomio on, ettei yrityksiä voida houkuttaa tai nykyisiä yrityksiä palvella parhaalla mahdollisella tavalla, mikäli kunnan elinvoima ei muutoin ole kunnossa tarkoittaen laajasti erilaisia palveluja niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla, asunto- ja tonttitarjontaa, vapaa-ajanviettomahdollisuuksia jne. Elinvoimapolitiikkaan liittyvän uudistuksen kanssa linjassa olisi yrityksistä puhuttaessa ottaa terminä käyttöön mikroyritys. Tänään ollaan jo tilanteessa, että useimmissa tapauksissa kun puhutaan pk-yrityksistä, niin itse asiassa tarkoitetaan mikroyrityksiä. Mikroyrityksiä on Suomen yrityskannasta noin 95 %, pieniä yrityksiä noin 4 % ja keskisuuria yrityksiä alle 1 %. Loput (0,1 %) ovat suuria yrityksiä. Vaikka kyseessä on pieni yksityiskohta, Etelä-Pohjanmaan maakunnan profiiliin sopisi hyvin asettaa mikroyritykset yhdeksi elinvoimapolitiikan peruspilariksi. Lisäksi aikaisemman tutkimuksen mukaan erityisesti pienten yritysten yrittäjät kokevat, että elinkeinopalvelujen tuottajat eivät huomioi heitä tarpeeksi (Siltamäki ym. 2015).

Kuntien elinvoiman ylläpitäminen ja kehittäminen tarvitsevat perustakseen vahvan elinvoimapolitiikan ja sen pohjalle rakentuvan elinvoimastrategiaprosessin. Elinvoimastrategian toteuttaminen vaatii resursseja, jotka käytetään palveluihin ja muihin kokonaisuuteen olennaisesti liittyviin toimenpiteisiin. Kuntajohtajien näkökulmasta tämän tutkimuksen keskeisin johtopäätös on, että jokaisella kunnan- ja kaupunginjohtajalla tulee olla johtava rooli elinvoimastrategiaprosessissa. Strategisen johtamisen näkökulmaa korostaa myös aikaisempi tutkimus (Audretsch 2015).

Kunnallisten elinkeinotoimijoiden näkökulmasta tutkimuksen keskeisimpiä johtopäätöksiä on kaksi. Ensinnäkin, oman toimenkuvan kirkastamisen ja asioiden

priorisoinnin kanssa on syytä tehdä systemaattista työtä. Mitä selkeämmäksi oman roolinsa ja oman työn tavoitteet saa, sitä innokkaammin voi sitten tehdä töitä tavoitteiden saavuttamiseksi. Toiseksi, kolikon toinen puoli on, että jatkossa monipuoliset ja aloitteellisesti hyödynnetyt yhteistyösuhteet ovat yhä arvokkaampia oman työn menestyksekkäässä hoitamisessa.

3.2 Etelä-Pohjanmaan elinkeinopalvelut 2.0

3.2.1 Elinkeinopalvelujen lähtökohdat

Tulevaisuuden elinkeinopalvelut Etelä-Pohjanmaalla muodostuvat kuntien, mahdollisesti seutujen ja maakuntien elinkeinopalveluista. Tutkimus tuottaa osin ristiriitaisia näkemyksiä tarkoituksenmukaisesta työnjaosta. Tämän tutkimuksen johtopäätöksiä tarkastellaan näkökulmasta, miten palvelun asiakkaat (yritykset, yrittäjät) saisivat helposti tarvitsemansa palvelut laadukkaina ja miten elinkeinopalveluilla edistetään maakunnan ja kuntien yritysten menestymistä. Samoin lähdetään siitä, että tulevaisuuden tehokkaat ja tulokselliset elinkeinopalvelut rakennetaan nykyisiä vahvuuksia vahvistamalla sekä heikkouksia poistamalla.

Kuntien oman palvelutuotannon näkökulmasta sote-uudistus on hoikentamassa tai on jo hoikentanut kuntaorganisaatioita alle puoleen nykyisestä koosta. Todennäköistä on, että ainakin joissain kunnissa etsitään kissojen ja koirien kanssa uutta tekemistä, jotta vanhaan toimintatapaan soveltuviksi rakennetut rakenteet voitaisiin ylläpitää. Elinkeinoelämän dynamiikan ja paikallisen elinvoiman näkökulmasta kuntien pitäisi itse asiassa vähentää vielä merkittävä osa sote-uudistuksen jälkeen jäävästä organisaatiosta ja keskittyä lähidemokratian hoitamiseen ja paikallisen elinvoimapolitiikan toteuttamiseen.

Tutkimusaineiston pohjalta elinkeinopalvelujen toteuttamisen organisoitumisen suhteen voidaan kiteyttää kolme päävaihtoehtoa, jotka eivät tässä ole prioriteettijärjestyksessä. Ensinnäkin, palvelujen toteuttaminen, kehittäminen ja markkinointi kootaan yhteen maakunnalliseen organisaatioon. Toiseksi, keskuskaupunkia ympäröivä maakunta kokoaa omat resurssit yhteen organisaatioon ja maakunnan elinvoiman luomista toteutetaan kahden organisaation yhteistyönä: maakunnan ja keskuskaupunki Seinäjoen elinkeino-yhtiöiden yhteistyönä. Kolmanneksi, nykyisillä rakenteilla mennään! Tämä tarkoittaisi nykyisten organisoitumisen muotojen jatkamista ja mahdollisesti niiden välisen yhteistyön kehittämistä. Edellä kuvatut vaihtoehdot on tarkoitettu innoittamaan asiaan maakunnassa liittyvää keskustelua.

Kunnallisten elinkeinopalvelujen toteuttamisen organisoitumismuodosta riippumatta tämä tutkimus nostaa huomion kohteeksi viisi kunnallisen elinkeinopolitiikan toteuttamiseen liittyvää keskeistä ominaisuutta. Ensinnäkin, toiminnan ja toimijoiden tulisi nauttia luottamusta. Vaatimus luottamuksesta koskee suhdetta yrittäjiin, kuntaan, vastaaviin muihin toimijoihin ja elinkeinotoimen tarvitsemiin maakunnallisiin ja valtakunnallisiin yhteistyökumppaneihin. Toiseksi, tekemisen tulee olla ammattimaista ja toimenpiteiden tulee perustua todennettuun tietoon. Faktat on tunnistettava ja tunnustettava. ”Toivotaan, toivotaan” -toimenpiteille tulee löytää riittävät perusteet, jos niitä otetaan osaksi toimenpideohjelmaa.

Kolmanneksi, elinvoimapolitiikan toteuttamisen tulee olla systemaattista. Kehittämistoimilla ja palveluilla tulee selkeä fokus ja rooli ja perusteltu paikka kokonaisuuden osana. Neljänneksi, yrittäjyyden edistämiseen tarvitaan pitkäjänteisyyttä. Yrittäjyystavallinen kulttuuri ei synny hetkessä ja osa toimenpiteistä vaikuttaa heti ja osa vasta vuosien päästä. Lopuksi, toimintaympäristön ja yrittäjien tarpeiden jatkuva uudistuminen edellyttää myös elinkeinotoimen palvelujen ja toimintatapojen jatkuvaa uudistamista. Uudistu tai kuihdu pois!

Joka tapauksessa on selvää, että elinkeinopalvelujen toteuttamisessa olisi syytä tehdä nykyistä enemmän yhteistyötä itsenäisten kuntien kesken. Maakunnan elinkeinotoimien verkostoa voisi verrata virtuaaliorganisaatioon tai kehittämisrenkaaseen. Virtuaaliorganisaatiossa toimijat ovat itsenäisiä, mutta tiiviimpään yhteistyöhön hakeudutaan aina tarpeen ja tilaisuuden tullen. Yhteistyö kaikkien kesken kulminoituu keskinäiseen tiedonvaihtoon, muilta oppimiseen ja hyvien käytänteiden jakamiseen. Virtuaaliorganisaatiossa voidaan myös järjestää koulutusta tai valmennusta yhteisesti mietittävistä asioista. Tiiviimpi yhteistyö voi sitten aina tapauskohtaisesti syntyä esimerkiksi kahden tai kolmen kunnan välille jonkun yhteisen resurssin hankintaan tai synergiahäyötyjen tarjoamiseen yhdistämällä useamman kunnan elinkeinotoimien osaamista ja resursseja. Kuten edellä todettiin, on maakunnassamme yli 60 henkilövuoden verran resursseja yritystoiminnan edistämiseen ja järkevällä yhteistyöllä tästä on saatavissa vielä nykyistä enemmän irti. Vaikka elinkeinoasiamiehet lähtökohdaisesti ovat yleisosaajia, on heillä kullakin omaa erikoisosaamista, joita olisi voitava hyödyntää nykyistä enemmän yli kuntarajojen.

Selvityksen tulokset antavat vahvan viitteen siitä, että yhteistyön lisääminen edellyttää nykyistä enemmän yhteistyöalustoja. Luonnollinen yhteistyö ilman formaalisia yhteistyöfoorumeita on aina parasta ja suositeltavaa, mutta arjen kiireissä ei aina tule oltua yhteyksissä muiden kuntien kollegoihin. Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät kutsuu vuosittain kuntien elinkeinohiukset Elinkeinoseminariin. On kuitenkin tarpeen olla muitakin yhteistyöfoorumeita esim. Etelä-Pohjanmaan liiton tai tulevaisuudessa maakunnan itsehallintoalueen kutsumana tai organisoimana. Lisäksi yksi hyvä

vaihtoehto olisi, että elinkeinotoimet vuorotellen kutsuvat toisten kuntien edustajia kylään esim. kaksi kertaa vuodessa. Yritysten kehittämisrenkaat toimivat sillä periaatteella, että kukin on vuorollaan isäntä. Isäntä esittelee aina omat ajankohtaiset kuulumiset ja mieltä askarruttavat asiat. Tämän lisäksi tapaamisille etukäteen määritellään aina joku tai jotkut teemat, joista erityisesti keskustellaan.

3.2.2 Kunnalliset elinkeinopalvelut

Kuntien nykyiset elinkeinopalvelut ovat sekä suoria yrityskohtaisia palveluita että epäsuoraa yritystoiminnan edistämistä. Palvelut ovat sekä reaktiivista yritysten tarpeisiin vastaamista, että proaktiivista yritysten tarpeiden ennakoimista.

Kuntien elinkeinopalveluiden suurimmat vahvuudet yrittäjien näkökulmasta ovat läheisyys, matala kynnys palveluihin sekä kasvollisuus ja henkilökohtaiset yhteydet yrittäjiin. Kunnallisen elinkeinopalvelun tulee tarjota yrittäjille lähin luokku, johon voi olla yhteydessä asiassa kuin asiassa. Elinkeinopalvelut toimivat myös linkkinä muuhun kuntaorganisaatioon sekä välittävät yhteyksiä seudullisiin ja maakunnallisiin palveluihin ja erikoisosaajiin.

Yksittäisten kunnallisten palveluiden heikkouksia ovat resurssien vähyyks suoraan yrittäjien palveluun sekä suurempien organisaatioiden osalta etääntyminen yrittäjien arjesta. Resurssien vähyyks suoriin yrityspalveluihin voi johtua palveluhenkilöstön moninaisista tehtävistä sekä tehtävien painottumisesta hallintoon ja yleiseen yritystoiminnan edistämiseen. Tasapaino suorien yrityspalveluiden ja yleisen yritystoiminnan edistämisen osalta on kuntakohtainen strategien valinta.

Elinkeinopalvelut ovat osa kunnan elinkeinostrategian toteuttamista ja niitä johdetaan sen tavoitteiden pohjalta. Kunnallisia elinkeinopalveluita olisi tärkeää kehittää vahvuuksien pohjalta entistä paremmaksi kasvolliseksi matalan kynnyksen lähipalveluksi, josta yrittäjän on helppo saada neuvoja, tietoa ja yhteyksiä muihin palveluihin ja asiantuntijoihin. Proaktiivista ja yritysten tulevista tarpeista lähtevää kohdennettua toimintaa olisi hyvä lisätä. Kun nämä ennakoimista ja edistämistoimet perustuva hyvään oman alueen yrityskehityksen ja yrittäjien tuntemiseen, ne kohdentuvat oikein ja ovat kustannustehokkaita.

3.2.3 Maakunnalliset ja seudulliset elinkeinopalvelut

Maakunnalliset ja seudulliset palvelut ovat nykyisin erikoisosaamista vaativia palveluita, joita jokaisen kunnan ei oletarokoituksen mukaista järjestää itse. Tällaisia ovat esimerkiksi alkavien yrittäjien neuvontapalvelut, omistajanvaihdospalvelut, yritystoiminnan

rahoituspalvelut, osa kasvuyrityspalveluista sekä kansainvälistymispalvelut ja sähköiset palvelut.

Monet maakuntatason palvelut ovat nykyisin valtion järjestämiä ja tukeutuvat kansallisen tason palveluihin. Toki maakunnallisesti hoidetaan mm. kaavoitusta ja infrahankkeiden edistämistä. Suuri kysymys uusia itsehallintoalueita muodostettaessa onkin tarkoituksenmukainen työnjako kunnallisen sekä seudullisten ja maakunnallisen palveluiden osalta. Palveluiden järjestämiseen vaikuttaa lisäksi myös se tosiseikka, että kunnat kilpailevat keskenään monissa asioissa. Harvat kunnan elinkeinopalveluin tai elinvoimaisuuteen liittyvien palveluiden vaikutukset rajoittuvat omaan kuntaan. Menestyvät yritykset ja uudet työpaikat heijastuvat koko työssäkäyntialueelle verotuloina useisiin kuntiin. Elinkeinopalveluissa kuntien pitäisi nähdä omien intressiensä lisäksi myös ne yhteiset intressit, joita voidaan paremmin ja tehokkaammin edistää yhteistyössä maakuntatasolla.

Maakunnallisten elinkeinopalveluiden roolia ja työnjakoa suunniteltaessa nousee esiin keskuskaupungin rooli niiden toteutuksessa. Tällä hetkellä keskuskaupungin elinkeinopalveluilla on vahva osaaminen ja resurssit koko maakuntaa palvelevassa aluekehittämisessä ja osin elinkeinopalveluissakin. Tämä on herättänyt muualla maakunnassa epäluuloa ja epäluottamusta sekä pelkoja ”kotiin päin vedosta”. Tähän saattaa olla yhtenä syynä se, että selkeä maakuntatason elinvoimastrategia tavoitteineen ja mittareineen puuttuu. Keskuskaupunki toteuttaa omaa elinkeinostrategiaansa, mikä lähtökohtaisesti on eri asia kuin maakunnan elinvoimastrategia. Tarvitaan siis selkeä maakunnan elinvoimastrategia, jota johdetaan maakuntavetoisesti ja jota toteuttavat parhaat resurssit mukaan lukien keskuskaupunki.

Lähtökohtana työnjaolle voisivat olla nykyiset vahvuudet, osaamiset ja palveluiden kustannustehokas toteutus. Tällöin maakunnallisesti olisi tarkoituksenmukaista järjestää erikoisosaamista vaativat palvelut, joille on vain harvakseltaan kysyntää yksittäisessä kunnassa. Kunnat voisivat tässä työnjaossa hoitaa lähipalvelut sekä kunnan sisäiset, kaavoitus, tontti ja infrapalvelut.

3.2.4 Elinkeinopalvelujen työnjako

Menestyvät yritykset muodostavat yhden keskeisen pohjan kuntien, maakuntien ja koko Suomen hyvinvoinnille. Hyvintoimivilla elinkeinopalveluilla on tulevaisuudessakin tärkeä rooli tämän menestyksen mahdollistajana. Elinkeinostrategiaa ja elinkeinopalveluita toteutetaan tärkeänä osana elinvoimapolitiikka ja elinvoimastrategiaa.

Tuleva hallintouudistus muuttaa merkittävästi elinkeinopalveluiden kenttää. Tämä muutos tulisikin nyt nähdä mahdollisuutena parantaa elinkeinopalveluiden tuloksia

ja vaikuttavuutta sekä kustannustehokkuutta. Ja mikä tärkeintä, muutos tulee näkyä myös asiakkaille, yrityksille, entistä selkeämpiä helpommin tavoitettavia, asiantuntevia palveluita.

Jäljempänä olevassa taulukossa on hahmoteltu tutkimuksen havaintojen pohjalta elinkeinopalveluiden työnjakoa kunta- ja seututason, maakuntatason ja valtakunnan tason välillä (Taulukko 26). Ajatuksena on, että elinkeinopalveluita johdetaan jokaisella tasolla oman elinkeinopolitiikan ja elinkeinostrategia pohjalta. Strategiat valmistellaan yhteistyössä toisiaan tukeviksi ja päällekkäisyyksiä välttäen. Elinkeinopalveluiden toteutus tehdään eri toimijoiden vahvuuksia hyödyntäen. Kunnissa panostetaan kenttätöihin, lähipalveluun ja yhteyksien välittämiseen sekä maakunnan ja valtakunnan tasolla erikoisosaamista vaativien palveluiden toteutukseen. Kaikissa malleissa tulee hyödyntää myös yksityistä palvelutarjontaa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016).

Palveluiden organisointiin on monia vaihtoehtoja, kunnat voivat tuottaa palvelut itse, yhdessä muiden kuntien kanssa tai elinkeinoyhtiön kautta. Kaikissa malleissa tukeutuen myös yksityiseen palvelutarjontaan.

TAULUKKO 26. Elinkeinopalveluiden työnjako.

	Kunta- tai seututaso	Maakuntataso	Valtakunnan taso
Lähtökohta	Kunnan tai seudun elinvoimapolitiikka ja elinvoimastrategia	Maakunnallinen elinvoimapolitiikka ja elinvoimastrategia	Valtakunnallinen elinvoimapolitiikka ja elinvoimastrategia
Strategia ja johtaminen	Kunnan tai seudun elinkeinostrategia, mittarit, resurssit, organisointi ja prosessit	Maakunnallinen elinkeinostrategia, mittarit, resurssit, organisointi ja prosessit	Kunnan tai seudun elinkeinostrategia, mittarit, resurssit, organisointi ja prosessit
Keskeiset palvelut	Lähimmän luokun reaktiiviset ja proaktiiviset palvelut yrittäjille Neuvonta, tiedon ja yhteyksien välitys Yritysten tarpeiden ennakointi ja toimintaedellytysten parantaminen Yritysnäkökulman esiintuominen Kaavoitus, infra, tontit, toimitilat	Erikoisosaamista vaativat palvelut kuten rahoitus, omistajanvaihdokset, innovaatiopalvelut, kasvuyrityspalvelut ja kansainvälistymispalvelut Kaavoitus ja infra Invest in-palvelut Yhteiset tietokannat esim. yrittäjät, yritykset, toimitilat, tontit	Yhteiskunnan toimivuus mm. lainsäädäntö, verotus, kansainvälien kauppa, koulutus, tutkimus Sähköiset yrityspalvelut Eritysrahoitus ja yritystuet
Palveluiden organisointi	Kuntien omina, kuntien yhteisinä tai elinkeino-yhtiöiden toteuttamana Täydentäviä palveluita yksityiseltä sektorilta	Itsehallintoalueiden johtama palvelu, jossa toteuttajia itsehallintoalueen omat asiantuntijat, kunnalliset elinkeino-yhtiöt tai toimijat ja yksityiset toimijat	Valtion organisoimana ja julkisten ja yksityisten toimijoiden toteuttamana

3.2.5 Palvelusetelijärjestelmä

Palvelusetelijärjestelmään kohdistetaan suuria odotuksia. Kansallisella tasolla on jo paljon esimerkkejä siitä, että yritykset ovat uskaltaneet investoida ja kehittää toimintaansa, asiakkaiden valinnanvapaus on lisääntynyt, kuntien palveluiden budjetointi on helpottunut ja ne ovat säästäneet palveluiden järjestämiskustannuksissa. Etelä-Pohjanmaalla tarjottavat palvelut ovat valtaosin sosiaali- ja terveysalan palveluita. Vain kahdessa kunnassa tarjotaan elinkeinopalveluita palvelusetelin avulla.

Etelä-Pohjanmaan alueen kunnista seitsemän on lisäämässä palveluseteleiden avulla tuotettua palvelutarjontaa ja kuusi kuntaa pysyttelee nykyisellä tasolla. Vaikka kokemukset ovat positiivisia, on myös kuntien toimintatavoissa kehitettävää, jotta palveluseteliä voidaan hyödyntää. Esimerkiksi sopivan arvon laskeminen palvelusetelille vaatii aikaa ja osaamista. Toisaalta useat kunnat ovat sen verran pieniä, että palvelusetelijär-

jestelmäkään ei riitä takaamaan yrityksille riittävää asiakaskuntaa. Näin ollen yritykset eivät ole halukkaita tai pysty investoimaan palveluiden tarjontaan, mikä taas heijastuu siihen, että palveluja tarjoavia yrityksiä ei kunnassa ole. Palvelusetelijärjestelmään tarjottavien palveluiden tulee olla myös hyvin tuotteistettuja, jotta ne ovat sisällöltään läpinäkyviä. Käytännössä tämä voisi tarkoittaa myös sitä, että kunnan ja palveluntarjoajien olisi hyvä käydä keskustelua siitä, millaiset ”palvelupaketit” tai tuotteet ovat niitä, mitä kunta haluaa ja toisaalta siitä, mitä yritykset pystyvät tarjoamaan. Kuuluuko esimerkiksi siivous kotipalveluun (kotipalvelun palveluseteli) vai ostetaanko se erikseen (kotipalvelun ja / tai siivouspalvelun palvelusetelit)?

Palveluseteleiden käytössä voidaan nähdä voimakasta poliittista ohjausta. Sosiaali- ja terveystieteille säädetty laki palvelusetelistä on lisännyt voimakkaasti sen käyttöä. Edelleen maakuntatasoiset toimijat haluaisivat palveluseteleiden näkyvän enemmän kuntien strategioissa. Kunnat käyttävätkin palveluseteleitä ja suhtautuvat niihin positiivisesti, mutta edelleen jotkut tekijät hidastavat niiden käyttöön ottamista. Osa on varmasti yritysten toimintaedellytyksiin ja asiakasmääriin liittyviä ja osa kuntien osaamiseen liittyviä tekijöitä. Onko olemassa jotakin muita tekijöitä ja mitä ne ovat (rakenteiden muuttamisen vaikeus, henkiset esteet, tiedon puute, olosuhteet joissa palveluseteli ei kuitenkaan toimi)?

Tulevaisuuden kannalta mielenkiintoisena kokeiluna voi pitää palvelusetelin käyttöä nuorten työllistämiseksi. Mallissa kunta osallistuu nuoren työllistämiseksi yrittäjälle syntyviin kuluihin. Voisiko tätä mallia laajentaa nuorisotyöttömyyttä ja syrjäytymistä vastaan taisteltaessa?

Elinkeinopalveluiden kannalta katsottuna palvelusetelijärjestelmää voidaan rakentaa oman kunnan sisälle, mutta se voisi olla yksi malli järjestää sellaisia asiantuntijapalveluita, joita kunnan palvelutarjontaan ei kuulu. Hankaluudeksi tässä mallissa tulee se, että tarvitaan ”portinvartija”, joka myöntää seteleitä. Toisin sanoen yrittäjä tai yrityksen perustamisesta kiinnostunut henkilö ei voisi enää suoraan kävellä vaikkapa paikallisen asiantuntijan luo, vaan ensin olisi käytävä keskustelemassa portinvartijan kanssa, jotta saa palvelusetelin. Käytännössä malli voisi toimia esimerkiksi joidenkin erikoispalveluiden osalta.

Toimivien palvelusetelijärjestelmien (vrt. sähköiset palvelusetelit ja niiden käytön reaaliaikainen seuraaminen) luominen ei ainakaan tämän tutkimuksen aineiston pohjalta arvioituna vaikuta yksinkertaiselta ja nopealta prosessilta. Monimutkaisuutta tulee jo yksistään siitä, että mukana on useita eri toimijoita (palvelun maksaja ja tuottaja ja asiakas), jotka näkevät saman asian katsoen sitä omista lähtökohdista. Teoreettisesti ajatellen palvelusetelinjärjestelmään liittyy uudenlaisten resurssien (osaaminen, periaatteet ja järjestelmät), uusien toimintatapojen ja uusien yhteistyösuhteiden käyttöönottoa. Näistä edellä mainituista erityisesti uusien toimintatapojen luomista pidetään haasteellisena.

Aikaisempi tutkimus nostaa kuntien elinkeinotoimet keskeiseen rooliin palvelusetelien käyttöä tukevan palvelutarjonnan vahvistamisessa (Andersson 2015). Seinäjoella on jo kokemusta palvelusetelityöryhmästä. Seuraava askel voisi olla hyödyntää tämän Seinäjoen työryhmän työn tuloksia maakunnallisesti koottavan palvelusetelityöryhmän toimintaan. Toiminnan dynamiikka nousisi luonnollisesti vielä seuraavalle tasolle, jos tämän työryhmän sihteerinä voisi toimia palvelusetelikoordinaattori.

3.3 Elinkeinoasiamies 2.0

Elinkeinoasiamieskonsepti täytti Suomen kunnat 1970-luvun lopulla, kun valtio tarjosi kunnille tätä tarkoitusta varten osoitettua valtionosuutta. Tuolloin elinkeinoasiamiehen tuli olla kunnan palveluksessa ja asetuksella määriteltiin toimenkuvaan kuuluvat tehtävät, jotka hieman tiivistäen olivat yritysten neuvonta, tietojen välittäminen ja yhteistyön edistäminen viranomaisten ja yritysten kesken, kuntaa ja yrityksiä koskevan tietoaineiston ylläpitäminen, osallistuminen elinkeinopolitiikan suunnitteluun ja muita toimialaansa kuuluvia tehtäviä. Nykyään vallitsee laaja yksimielisyys toimintaympäristön jatkuvasta muuttumisesta. Yksi tapa lähestyä kunnan elinvoimapolitiikan toteuttamisessa keskeisesti mukana olevan henkilön toimenkuvaa, on kysyä: mitkä asiat vanhan elinkeinoasiamiehen kuvassa ovat edelleen ajankohtaisia ja miltä osin tilanne on muuttunut?

Tämän tutkimuksen aineiston pohjalta voidaan linjata kunnallisen elinvoimapolitiikan tehokkaan toteuttamisen näkökulmasta muutamia keskeisiä asioita, jotka on mahdollista nähdä myös yhden avainhenkilön toimenkuvana (Taulukko 27). Jos yksinkertaisuuden vuoksi sitten lähdetäisiin nostamaan esiin keskeisimmät asiat, joita 2010-luvun kunnissa pitäisi toteutua ja joiden toteuttajaa voisi kutsua esimerkiksi termillä elinkeinoasiamies 2.0. Ensinnäkin, tutkimusaineisto nostaa monipuolisesti ja runsaasti esiin tarpeen tehdä proaktiivista yhteistyötä yrittäjien kanssa. Yrittäjiä on tavattava ja heitä on kuunneltava. Yrittäjien kohtaamat haasteet ovat usein varsin arkisia.

Toiseksi, yrittäjien välinen vuorovaikutus ja sen luominen tulee esille monissa eri haastatteluissa. On tärkeää, että paikkakunnan yrittäjät tapaavat toisiaan. Tapaamiset mahdollistavat myös vertaisoppimisen, joka on haluttua ja tehokasta myös yrittäjien keskuudessa, jos siihen vain tarjoutuisi mahdollisuuksia. Kolmanneksi, yrittäjien ja kunnan välinen vuorovaikutus tuntuu olevan välttämätöntä. Tälle vuorovaikutukselle on kovasti eduksi, jos yrittäjällä on edustaja auttamassa häntä ja hänen asiaansa aina oikeaan paikkaan ja oikean henkilön puheille.

Neljänneksi, yrittäjien kanssa vuorovaikutuksessa esiin tulevat yrittäjien asiat ja haasteet on hyvä saada vietyä eteenpäin. Yrittäjät tarvitsevat tapauskohtaisesti

osaamista, asiantuntijoita ja taloudellisia resursseja käyttöönsä. Samassa ulottuvuudessa on myös toinen suunta. Esimerkiksi keväällä 2016 valtakunnassa pohditaan uuden, noin 5000 € arvoiseksi suunnitellun innovaatio- ja palvelusetelin käyttöönottoa mikro- ja pk-yrityksille. Tällä summalla yritys voisi ostaa tarvitsemaansa asiantuntijapalvelua. Tämän uudenlaisen setelin markkinoinnissa sitä tarvitseville yrittäjille kuntien elinkeinotoimien palveluksessa olevat henkilöt ovat avainasemassa. Lisäksi on syytä muistaa, että maakunnan asiantuntijapalveluyrityksistä suurin osa on keskittynyt Seinäjoelle (Tilastokeskus 2016c). Maakunnan yrittäjät tarvitsevat välittäjää löytääkseen tarvitsemansa asiantuntijapalvelun.

Viidenneksi, kuntaorganisaatio tarvitsee jonkun, jonka tehtävänä on yrittäjänäkökulman esille tuominen. Näin ollen johtoryhmän jäsenyys voisi tarjota yhden näköalapaikan pitää yrittäjien näkökulmaa mukana kunnallisessa asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa. Kunnassa on hyvä tietää, miltä asiat näyttävät yrittäjien näkökulmasta katsottuna ja päätösten yritysvaikutukset on syytä ottaa huomioon jo valmisteluvaiheessa. Tämän ulottuvuuden haastavuus kasvaa kuntakoon kasvaessa. Esimerkiksi Seinäjoen kaupunki työllistää noin 3000 henkeä, mutta elinkeinopalveluiden parissa työskentelee vain 30 henkeä.

Kuudenneksi, tässä tutkimuksessa kunnanjohtajaa ollaan asettamassa kunnallisen elinvoimapolitiikan ylimmäksi vastuuhenkilöksi. On luonnollista, että yhteistyön kunnanjohtajan kanssa on oltava rakentavaa ja asioiden hoitamista edistävää. Seitsemänneksi, tulevaisuuden kunnan elinvoimapolitiikan toteuttamisessa mukana olevan henkilön on kyettävä huolehtimaan omasta vertaisoppimisesta ja toimimaan rakentavana osana maakunnan vastaavien muiden toimijoiden tiimissä.

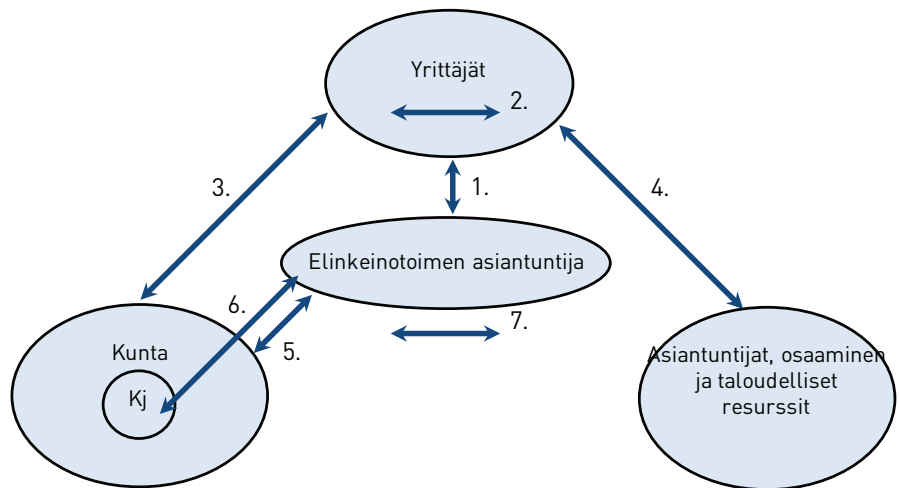
Toimenkuvasta riippumatta on joka tapauksessa aivan olennaista, että elinvoimapolitiikkaa toteutetaan käytännössä ammattimaisesti ja keskeisten yhteistyötahojen (yrittäjät, kunnanjohtaja ja kuntaorganisaatio ja kollegat) luottamusta nauttien. Tämän tutkimuksen valossa elinvoimapolitiikan toteuttajan roolissa näyttää hallitsevan välissä oleminen (yrittäjien ja asiantuntijoiden, yrittäjien ja kunnan sekä yrittäjien keskinäisessä kanssakäymisessä).

TAULUKKO 27. Ehdotus kunnallisen elinvoimapolitiikan toteuttajan toimenkuvan keskeisiksi elementeiksi.

Kunnallisen elinvoimapolitiikan toteuttajan toimenkuvan keskeiset elementit
1. Yhteistyö yrittäjien kanssa, tapaamiset yrittäjien kanssa
2. Yrittäjien välisen vuorovaikutuksen edistäminen
3. Yrittäjien ja kunnan välisen vuorovaikutuksen edistäminen
4. Osaamisen, asiantuntijoiden ja taloudellisten resurssien välittäminen yrittäjien käyttöön
5. Yrittäjyyšnäkökulman esille tuominen kuntaorganisaatiossa
6. Yhteistyö kunnanjohtajan kanssa
7. Tuo lisäarvoa kollegojen kanssa yhteiseen tiimiin, on hyvä tiimin jäsen

Tehtävää voi luonnehtia "välvyöhykän" hommaksi (Kuvio 8). Tosin toteuttamissysteemin pitää mahdollistaa vertaisoppiminen ja estää osaamisen siiloutuminen. Tarvitsemme maakuntajoukot toteuttamaan maakunnan elinvoimapolitiikkaa ja -strategiaa.

Elinkeinoasiamies 2.0



KUVIO 8. Kunnallisen elinvoimapolitiikan toteuttajan rooli.

3.4 Esimerkkejä hyvistä toimintatavoista

Tutkimuksen toteuttamisen yhteydessä on tullut esiin toimintatapoja ja käytäntöjä, jotka toimivat ja joita voisi harkita otettavan käyttöön myös muualla joko suoraan samanlaisina tai soveltaen. Esimerkit on kirjoitettu niin, että otsikon jälkeen on lyhyt kuvaus toimintatavasta ja lopuksi sulkuihin on merkitty yksi tai useampia esimerkkejä nykyisistä toteuttajatahoista. Esimerkit ovat aakkosjärjestyksessä.

Elinkeinoasiamiespalvelut. Suupohjan elinkeinotoimen kuntayhtymä SEK vastaa viiden kunnan (Isojoki, Karijoki, Kauhajoki, Kurikka ja Teuva) elinkeinoasiamiespalvelujen toteuttamisesta. Yrityspalveluja toteuttavat kolme henkilöä ovat mukana yrittäjien arjessa jopa hieman ennakkoiden ja auttavat esim. liiketoimintasuunnitelmien laatimisessa, rahoituksen hakemisessa, kasvu- ja kansainvälisyysasioissa sekä omistajanvaihdossa. Kunnissa palveluun ollaan tyytyväisiä. (SEK)

Elinvoimaohjelma. Homma hoidetaan Alavudella –elinvoimaohjelma rakentuu neljän peruspilarin varaan. **Houkutteleva yritys ympäristö** vetää puoleensa yrityksiä ja uusia asukkaita. **Innostava yritysilmapiiri** näkyy toiminnan joustavuutena ja ratkaisuhakuisuutena. **Mahdollistava toimintatapa** luo pohjan asioiden linjakkaalle etenemiselle ja ilmenee yhteen hiileen puhaltamisena sekä toimijoiden saumattomana yhteistyönä. **Rohkea tekeminen** edellyttää uusien ratkaisujen etsimistä ja riskinoton sietämistä. Alavus vauhdittaa myönteisen kasvun kierteen syntymistä ja vahvistumista viestimällä houkuttelevasta yritys ympäristöstä edistämällä omalla toiminnallaan innostavaa yritysilmapiiriä ja mahdollistavaa toimintatapaa sekä tekemällä rohkeita päätöksiä.

Vaasan seudun elinvoimastrategian 2016–2020 tavoitteena on edelleen vahvistaa seudun kilpailukykyä ja elinvoimaa. Menestyvä kehitystyö on jatkuva prosessi. Vaasan seutu kilpailee osaavasta työvoimasta ja innovaatioista muun maailman kanssa. Seudun kunnilla tulee olla vahva yhteinen visio Vaasan seudun kehittämisestä tulevaisuudessa sekä lisäksi toimintakykyä. Kuntien strategisesti tärkeät partnerit ovat elinkeinoelämän lisäksi korkeakoulut, toisen asteen koulutus, kehitysyhtiöt, kauppakamari, eri rahoittajat, yrittäjät ja seudun edunvalvonta Brysselissä. Elinvoimastrategian painopisteet ovat **kansainvälisesti kilpailukykyiset yritykset, globaali osaaminen, elinvoimainen toimintaympäristö** sekä **toimivat ja houkuttelevat palvelut**.

Ähtärin kaupungin toiminta-ajatus on olla matkailustaan ja hyvistä palveluista sekä monipuolisesta elinkeinorakenteesta tunnettu väljän asumismukavuuden tarjoava luonnonläheinen palvelukeskus, joka tarjoaa vakinaisille ja loma-asukkaille laadukkaat ja monipuoliset koulutus-, sosiaali-, terveydenhuolto- ja vapaa-ajanpalvelut. Ähtäri pyrkii luomaan edellytykset koulutuksen kautta kehittämiseksi, yrittäjyyden edistymiseksi sekä

turvallisille ja viihtyisille elinolosuhteille. Toiminta-ajatus toteutuu edesauttamalla ja rakentamalla yritysten sekä muiden sidosryhmien toimintaedellytyksiä kaavoituksen, riittävän tonttitarjonnan, toimivan infran ja aktiivisen elinkeinotoiminnan keinoin. Toiminta-ajatuksen keskeisenä tavoitteena on edistää yrittäjyyttä luomalla ja ylläpitämällä toimintaedellytykset kaikenlaiselle yritystoiminnalle. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että 1) yrittäjyyttä edistetään ja elinkeinoelämän tarpeet tunnistetaan, 2) yritysilmapiiri pidetään avoimena ja luottamuksellisena, 3) yrityksiä hyödynnetään julkisen sektorin vastuulla olevien palvelujen tuotannossa, 4) yrityksiä kohdellaan tasapuolisesti esimerkiksi pienhankinnoissa, 5) yhteistyö yrittäjien kanssa on tiivistä ja säännöllistä, 6) myötäeletään yritysten menestyksessä ja haasteissa ja 7) kuntalaisille järjestetään hyvät, taloudellisen liikkumavaran mukaiset peruspalvelut ja harrastusmahdollisuudet. (Alavus, Vaasan seutu, Ähtäri)

Hankinta-asiamiestoiminta. Hankinta-asiamiestoiminnan päätavoitteena on edistää pienyritysten osallistumista julkisiin hankintoihin sekä lisätä hankintaosaamista niin yritys- kuin kuntasektorillakin ja niiden kautta vaikuttaa alueen elinkeinoelämän elinvoimaisuuteen. Tarjolla on konkreettista apua ja koulutusta esim. tarjouskilpailutuksiin osallistumiseen ja muihin julkisissa hankinnoissa askarruttaviin kysymyksiin. Palvelu on maksutonta ja kuuluu kaikille alueen yrittäjille. Järjestettävien yhteistilaisuuksien lisäksi hankinta-asiamies jalkautuu myös yksittäisiin yrityksiin. Osatavoitteet ovat: 1) parantaa yritysten osaamista ja aktiivisuutta osallistumaan julkisiin hankintoihin ja sitä kautta parantaa yritysten elinvoimaisuutta ja kasvupotentiaalia, 2) lisätä kuntasektorilla hankintayksiköiden hankintaosaamista, jonka vaikutuksesta hankintoja pystytään toteuttamaan mahdollisimman edullisesti ja järkevästi aluepoliittista näkökulmaa unohtamatta, 3) luoda toimintamallit ja välineet, joiden avulla hankintayksiköt saavat laadukkaampia, parempia sekä kilpailukykyisempiä tarjouksia entistä laajemmalta yritysjoukolta sekä 4) hakea nykyiseen verrattuna enemmän ja parempaa keskusteluyhteyttä eri toimijoiden välille, jolloin em. tavoitteilla on mahdollisuus aktualisoitua toiminnan tasolle. Hankinta-asiamiestoiminta toteutetaan määräaikaisena yhteistyöhankkeena ja siihen on palkattu yksi henkilö. (JOSEK)

Invest In -konsepti. Kauhavan kaupunki on koonnut kattavasti yrittäjille ja yrityksille tarkoitettu sijoittumispalvelut online-muotoon (Kuvio 9). Palvelussa löytyvät vapaat liike-, toimisto-, teollisuus- ja varastotilat, liike- ja teollisuustontit, Kauhavalla myynnissä olevat yritykset sekä esitellään Kauhavan kaupungin kehityskeskuksen palvelut. Seinäjoella on ollut viime vuosien aikana muutamia hankkeita, joiden myötä invest in -toimintaa on voitu toteuttaa ja kehittää, mutta keväällä invest in -työtä tehdään yhteistyössä Finpron kanssa. Seinäjoen kokemukset invest in -toiminnasta ja sen tuloksista ovat rohkaisevia. (Kauhava, Seinäjoki)



KUVIO 9. Invest Kauhava.

Kasvuyritysten kehittämisrahasto. Alavuden kaupunki on osoittanut Alavuden Kehitys Oy:n käyttöön reilut 280 000 € sijoitettavaksi oman pääoman ehtoisina lainoina alavutelaisiin kehittyviin ja kasvaviin yrityksiin. Vastineeksi Alavuden Kehitys Oy saa läsnäolo- ja puheoikeuden sijoituksen kohteena olevan yrityksen hallituksessa. Pääomalainan myöntämisestä päättää Alavuden Kehitys Oy:n hallitus. Kohdeyrityksen rahoituksessa ovat useimmiten mukana myös pankki ja Finnvera. (Alavuden Kehitys Oy)

Kaupungin palvelusetelityöryhmä. Seinäjoen kaupungilla on ollut oma erillinen työryhmä miettimässä palvelusetelien hyödyntämistä. Seinäjoki onkin nostanut tavoitteekseen palvelusetelien käytön kaksinkertaistamisen. Seinäjoesta ollaan rakentamassa palvelusetelien mallikaupunkia Suomeen. (Seinäjoki)

Palvelusetelikoordinaattori. VASEKin SOTE-alaan perehtynyt yritysneuvoja auttaa SOTE-alan yrittäjiä hakeutumaan palvelusetelipalveluiden tuottajaksi tai rekisteröitymään arvonlisäverottomien yksityisten sosiaalipalveluiden tuottajaksi. VASEKin verkkosivuilla ylläpidetään lisäksi kattavaa ohje- ja materiaalipankkia tätä tarkoitusta varten. VASEK järjestää vuotuisia yhteistyötapaamisia palvelusetelipalveluita tuottavien yritysten kanssa. Mukana tapaamisissa ovat yrittäjien lisäksi kotipalveluohjaajat ja kotihoidon johtoa. Palvelusetelin koordinaatiotyö edistää merkittävästi kunnan ja yksityisten palvelutuottajien välistä yhteistyötä. (VASEK)

Tavoitteiden toteutumisen mittaaminen. JOSEKilla on yksilöidyt ja mitattavat tavoitteet omalle toiminnalleen ja niiden toteutumista myös seurataan (Kuvio 10).

		TAVOITE	TOTEUMA
TAVOITTEET JA TOTEUMA	Asiakastyytyväisyys (SEKES, asteikko 1...4)	≥ 3,25	3,41, kyllä
	Sidosryhmyytyväisyys (JOSEK, asteikko 1...4)	≥ 3,25	3,48, kyllä
	Henkilöstötyytyväisyys (JOSEK, asteikko 1...4)	≥ 3,25	3,74, kyllä
	Toteutunut investointipäättös seudulle	≥ 50 tp	ei
	Yritysten nettolisäys (PRH)	≥ 100/v	181, kyllä
	Viennin kehitys (tammi-kesäkuun tieto)	≥ valtak. ka. - 4,6 %	+ 2,4 % kyllä
	Kokonaistyöpaikkojen kehitys (tammi-kesäkuun tieto)	≥ valtak. ka. - 0,2 %	+ 0,8 % kyllä
	Joensuun yrittäjämysteisyys (Taloustutkimus, tavoite 3 parhaan joukossa yli 50 000 as. kaupungit)	1.- 3.	4. ei

KUVIO 10. JOSEK:n toiminnan tavoitteet ja niiden saavuttaminen 2015.

Toimitilat ja tontit online -palveluna. Seinäjoen kaupungin kehitysyritys Into Seinäjoki Oy tarjoaa avointa ja maksutonta palvelua, joka välittää tietoa Seinäjoen kaupungin alueella vapaina olevista toimisto-, liike- ja teollisuuskäyttöön tarkoitettuja toimitiloista ja tonteista. Kohderyhmänä on lähinnä Seinäjoen kaupungissa toimivat, toimintaansa aloittavat, laajentavat tai kaupunkiin sijoittuvat yritykset. Toimitilojen ja tonttien ilmoittaminen tapahtuu sähköisellä lomakkeella. Useita toimitiloja/tontteja ilmoittavat tahot saavat halutessaan käyttöönsä käyttäjätunnuksen ja salasanan, joilla he pääsevät muokkaamaan ilmoituksiaan. (Into Seinäjoki)

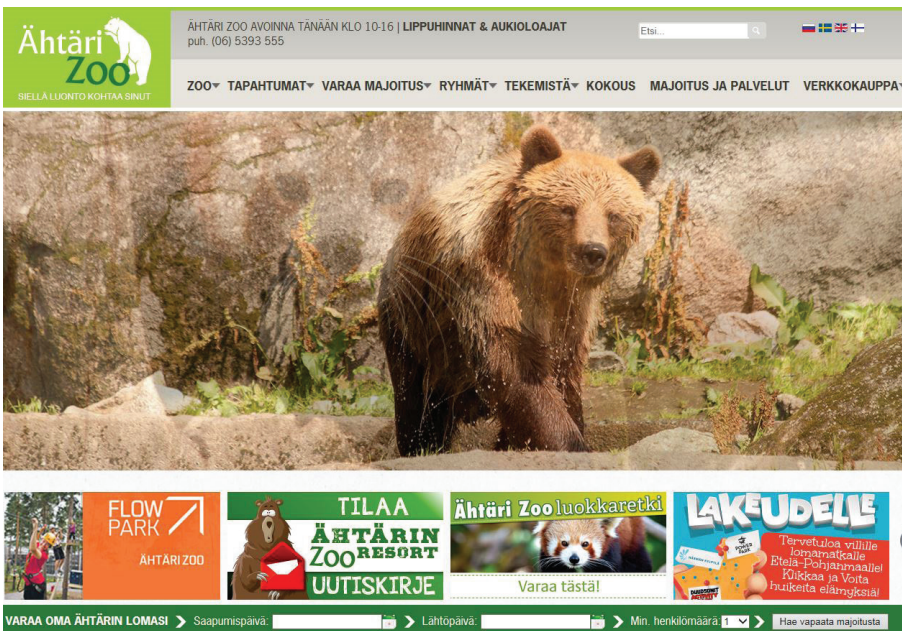
Tulevaisuuden kärkialojen kehittämishankkeet. Jyväskylän kaupunkiseutu on valittu Innovatiiviset kaupungit 2014-2020 -ohjelmassa kyberturvallisuusteeman kansalliseksi koordinaattoriksi. Keski-Suomen nykyinen ja kehittyvä osaaminen luovat erinomaisen pohjan kansainvälisesti vetovoimaisen kyberturvallisuuskeskittymän muodostamiselle Jyväskylän kaupunkiseudulle. Se rakentuu nykyisten toimijoiden ympärille ja yhteistyölle, jossa osapuolet vahvistavat toistensa osaamista. Kehittämishanke tarjoaa 1) kasvua ja kansainvälistymistä tavoitteleville yrityksille alustan omien liiketoimintatieteiden jatkotyöstämiseen julkisen rahan avulla, 2) kyberturvallisuusyrityksille ja asiakasorganisaatioille tavan luoda luottamus- ja yhteistyöverkoston ja 3) julkisille toimijoille tavan hyödyntää kyberturvallisuusosaamista palvelujen digitalisoitumisen tukemiseen. (Jykes)

Uusien yrittäjien neuvontapalvelu. Uusyrittäjäkeskus Neuvoa-antava palvelee aloittavia yrittäjiä seuraavissa asioissa: yritysidean arviointi, neuvonta liikeidean kehittämisessä ja liiketoimintasuunnitelman laatimisessa, neuvonta rahoituksessa, verotuksessa, talouslaskelmien teossa, yrityksen ja yrittäjän vakuutusasioissa, yrityksen perustamisen menetelyssä ja rekisteröinnissä sekä yritysmuodon valinnassa. Palvelut ovat aloitettaville yrittäjille maksuttomia. Lisäksi Uusyrittäjäkeskus antaa lausuntoja rahoittajille. (Etelä-Pohjanmaan Uusyrittäjäkeskus)

Visit –konsepti. Kauhava ja Ähtäri ovat koonneet monipuolisesti alueen yritysten palvelut verkkoon omiksi sivustoiksi (Kuviot 11 ja 12). Palvelutarjottimen ytimessä ovat Kauhavalla PowerPark ja Härmän Kylpylä ja Ähtärissä eläinpuisto ja siihen liittyvät palvelut. Kauhavan kaupunki otti kesällä 2014 käyttöön Visitkauhava.fi matkailumarkkinointikokonaisuuden matkailuneuvonnan työkaluksi. Visitkauhava kokoaa matkailijoille suunnatut käyntikohteet, ruokailu- ja ostosmahdollisuudet, nähtävyydet ja ryhmäpalvelut yhteen helposti markkinoitavaksi kokonaisuudeksi. Visitkauhava koostuu sähköisestä portaalista ja painetuista esitteistä. Palvelu toimii suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi. (Kauhava, Ähtäri)



KUVIO 11. Visitkauhava.



KUVIO 12. Ähtäriin matkailu.

Yrittäjien ja kunnan välinen yhteistyö. Ilmajoella kunnan elinkeinotoimen edustajalla ja yrittäjähdistyksen hallituksen jäsenillä on jo vuosia kestänyt monipuolinen yhteistyö- ja sparraussuhde. Esimerkiksi yritysasiamies osallistuu säännöllisesti yrittäjähdistyksen hallituksen kokouksiin, mutta ei aivan joka kerta. Viestit pienissä ja vähän suuremmisakin asioissa kulkevat yrittäjiltä kuntaan ja myös toisinpäin. Yhteistyöllä haetaan proaktiivisesti synergiahyötyjä molemmin puolin. Kunta esimerkiksi toimii vahvana taustatukena vuosittaisessa Meillä osatahan – tapahtumassa, jossa yrittäjähdistys on pääjärjestäjän roolissa. Tapahtuma tarjoaa yrittäjille mahdollisuuden tuoda esiin palveluja ja tuotteita. Toisaalta tapahtuma kokoaa kuntalaiset tutustumaan paikallisten yrittäjien palvelu- ja tuotetarjoomaan. Yhteistyön kulttuuria ei rakenneta hetkessä, vaatii se molemmilta osapuolilta aikaa ja pitkäjänteisiä tavoitteellisia ponnistuksia. (Ilmajoki)

”Ilmajoella yrittäjät ja kunta pelaavat samaan maaliin.” Rami Mattila

Yrittäjien palvelupiste. Yrityspalvelupiste Formussa yrittäjä saa käytännön neuvoja yrityksen perustamiseen, kehittämiseen, rahoitukseen ja omistajanvaihdoksiin liittyvissä asioissa. Formussa toimivat Kurikan kaupungin yritysasiamies, Etelä-Pohjanmaan maakuntakorkeakoulu, Leader Suupohja sekä ajanvarauksella Uusyrityskeskus Neuvoa-antava, Kansainvälisyyskeskus Inka, TE-toimisto, Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät/Omistajanvaihdospalvelut ja Finnvera. Ennakolta ilmoitettuina iltoina Formu muuntautuu yrittäjille avoimeksi työtilaksi, jossa on käytettävissä yritys- ja korkeakouluasiamiesten neuvonta-, ideointi- ja sparrauspalvelut. Yrittäjä tarvitsee vain oman laitteen ja Formu tarjoaa nettiyhteyden ja kahvit. Yrittäjät voivat kirjoittaa liiketoimintasuunnitelmaansa, täyttää lomakkeita, kysellä vinkkejä tai päivittää sosiaalista mediaa. (Kurikka)

Yrityslähtöiset kehittämishankkeet. Useilla alueilla on onnistuttu pääsemään tilanteeseen, että alueella jo toimivien yritysten tarpeista on rakennettu kehittämishankkeita vauhdittamaan toimialan kehittymistä. JPYP:llä on esimerkiksi hanke, jonka tavoitteena on vaikuttaa alueen elinkeinoelämän uudistumiseen ja vastata rakennustuotealan osaamiskeskittymän kasvu- ja kansainvälistymistarpeisiin. Hankkeessa toteutettujen toimenpiteiden tuloksena alueen kärkialoille saadaan lisää vientiyrityksiä ja syntyy uusia liiketaloudellisia ratkaisuja ja palvelumalleja asiakas- ja kysyntälähtöisyys huomioiden. Toimenpiteiden vaikutuksesta yritysten kilpailukyky paranee, markkina-alueet lisääntyvät, vientiä harjoittavien yritysten määrä ja viennin volyyymi kasvavat. Lapualla puolestaan on käynnistetty useita energia-alan ja yleensä uusiutuvan energian yritysten tarpeista lähteviä maakunnallisia kehittämishankkeita, joiden suunnittelusta ja toteutuksesta on vastannut lähinnä Etelä-Pohjanmaan energiatoimisto Thermopolis Oy yhteistyössä kaupungin elinkeinotoimen kanssa. (JPYP, Lapua)

Yritysten omistajanvaihdospalvelut. Etelä-Pohjanmaan Yrittäjien maakunnallinen omistajanvaihdospalvelu tarjoaa asiakkailleen henkilökohtaista perusneuvontaa yrityksen myymiseen ja ostamiseen liittyvissä asioissa, auttaa julkisten osto- ja myynti-ilmoitusten laatimisessa (Yrityspörssi), tukee yrityskaupan osapuolia alueen omistajanvaihdospalveluverkostoa ja asiantuntijoita hyödyntäen sekä järjestää koulutustilaisuuksia omistajanvaihdoksen eri teemoista. Neuvontapalvelu on asiakkailleen maksutonta ja se on tarkoitettu yrittäjäjärjestön jäsenyydestä riippumatta alueen kaikille mikro- ja pienyrittäjille ja sellaiseksi aikoville henkilöille. Omistajanvaihdospalvelun rahoittaa alueen kunnat (85 %) ja Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät (15 %). (Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät)

Esimerkit hyvistä toimintatavoista on koottu oheiseen taulukkoon (Taulukko 28). Lisäksi taulukossa mainitaan kaikkien 16 toimintatavan toteuttajataho tai -tahot.

TAULUKKO 28. Esimerkkejä hyvistä toimintatavoista.

Toimintatapa	Toteuttaja
Elinkeinoasiamiespalvelut	Suupohjan Elinkeinotoimen kuntayhtymä SEK
Elinvoimaohjelma	Alavus,VASEK, Ähtäri
Hankinta-asiamiestoiminta	Joensuun Seudun Kehittämisyhtiö JOSEK
Invest In –konsepti	Kauhava, Seinäjoki
Kasvuyritysten kehittämisrahasto	Alavus/Alavuden Kehitys Oy
Kaupungin palvelusetelityöryhmä	Seinäjoki
Palvelusetelikoordinaattori	Vaasanseudun Kehitys Oy VASEK
Tavoitteiden toteutumisen mittaaminen	Joensuun Seudun Kehittämisyhtiö JOSEK
Toimitilat ja tontit online-palvelu	Into Seinäjoki
Tulevaisuuden kärkialojen kehittämishankkeet	Jyväskylän seudun kehittämisyhtiö Jykes
Uusien yrittäjien neuvontapalvelu	Etelä-Pohjanmaan Uusyrityskeskus
Visit –konsepti	Kauhava, Ähtäri
Yrittäjien ja kunnan välinen yhteistyö	Ilmajoki
Yrittäjien palvelupiste	Kurikka
Yrityslähtöiset kehittämispalvelut	JPYP, Lapua
Yritysten omistajanvaihdospalvelut	Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät

3.5 Puuttuvat palvelut, uudet avaukset ja pilotit

Seuraavassa on muutamia haastatteluiden myötä esiin tulleita ideoita puuttuvista palveluista ja uusista avauksista.

3.5.1 Puuttuvat palvelut

Tontit ja toimitilat verkossa. Useilla kunnilla on käytössä omia sovelluksia, joiden avulla tiedot vapaista tonteista ja toimitiloista ovat verkossa. Hyödynnettävän teknologian, markkinoinnin vahvistamisen ja erityisesti potentiaalisten ja nykyisten yrittäjien näkökulmasta vähintään maakunnan tasolla toimiva verkkopalvelu toisi merkittäviä etuja nykyiseen hajanaiseen tilanteeseen nähden. Toteutus vaatisi todennäköisesti hyvää yhteistyötä julkisten ja yksityisten toimijoiden kesken. Liikkeelle asiassa voitaisiin lähteä esimerkiksi maakunnallisen kehittämishankkeen muodossa.

Investoi Etelä-Pohjanmaalle – Invest in Seinäjoki Region. Ajatusta kuntien yhteisestä sijoittumispalvelusta on ehditty Etelä-Pohjanmaalla jo testata. Lähtökohtaisesti voidaan todeta, että yritysten ja yritysten investointien sijoittuminen eri paikkakunnille on tarjonnut monipuolisen ja haasteita täynnä olevan kilpailutilanteen kuntien välille. Tilanne on saattanut joissain tapauksissa johtaa tilanteeseen, että kunnat keskittyvät kisaamaan keskenään ja unohtavat itse maalin ja tavoitteen.

Toisaalta voidaan olettaa, että yritysten ja investointien sijoittumispäätökset tehdään yhä useammin kilpailutilanteessa ilmenevien tosiasioiden ja ammattimaisen valmistelun pohjalta. Jos sijoittumispalveluihin Etelä-Pohjanmaalla on vähänkään kiinnostusta, tulisi ponnistuksessa tavoitella ammattimaista toimintaa ja riittäviä resursseja. Tästä näkökulmasta katsottuna parhaimmalta vaikuttaa tilanne, että kaikki maakunnan kunnat löytävät tässä asiassa toisensa. Kansainvälisessä kanssakäymisessä englannin kielellä on hallitseva rooli. Toisaalta englannin kielen taipuminen saattaa olla suomalaisessa suussa vielä joissain tapauksissa vähän kankeaa. Asiaa voi jokainen maistella sanomalla vuorotellen ”South Ostrobothnia” ja ”Seinäjoki Region”. Lisäksi esimerkiksi googlemaps:in antamasta vastauksesta haulle south ostrobothnia löytyy kyllä muutamia tuttuja nimiä, mutta ei sanoja ”south ostrobothnia”. Näin ollen yksi hyvä kompromissi voisi olla ponnistuksen brandäys suomeksi nimelle ”Investoi Etelä-Pohjanmaalle” ja sama englanniksi ”Invest In Seinäjoki Region”. Invest In -toimintaa tulisi voida luonnehtia lähinnä proaktiiviseksi ja selektiiviseksi.

Etelä-Pohjanmaan sijoittumispalvelut yrittäjille ja muille asukkaille. Elinvoimapolitiikan yleistymisen myötä yrittäjyyden edistämisen käsite on laajentumassa kattamaan myös henkilöstön ja sitä kautta heidän myös heidän perheitään.

Käytännössä voidaan sanoa, että kysymyksessä on kunnan asukkaiden eli kuntalaisten ja heidän tarvitsemiensa palvelujen huomioiminen. Jos kuitenkin pidetään lähestymisen näkökulmana yrittäjyyden edistäminen, voidaan tässä tapauksessa kyseeseen tulevaa palvelua kutsua esimerkiksi sijoittumispalveluksi. Esimerkiksi Seinäjoella tämän tyyppisestä toiminnasta on jo kokemusta Maaseutuviraston paikkakunnalle sijoittumisen yhteydessä. Palvelun tavoitteena voisi olla esimerkiksi paikkakunnalle muuttamassa olevien uusien työntekijöiden ja heidän perheidensä tarvitsemien asioiden, palvelujen ja tietojen kokoaminen sähköiseen muotoon helposti tutustuttavaksi.

Pienten kasvuyritysten pääomarahasto (riskirahasto). Pienissä yrityksissä kasvu on rahoituksen näkökulmasta haasteellinen tilanne. Pienille yrittäjille on tyyppistä, että sekä kasvun että myös omistajanvaihdosten (joihin useimmiten liittyy myös kasvun tavoittelu) rahoittamiseksi yrittäjä tarvitsee pankin ja Finnveran lisäksi pääomarahoitusta. Etelä-Pohjanmaalle tarvitaan pienten yritysten rahoitukseen keskittyvä kasvurahasto. Pääomarahoitajia aikaisemmin käyttäneet yrittäjät ovat tyytyväisiä pääomarahoitajien määräaikaiseen rooliin yrityksen rahoittajina, hallitustyöskentelyn systematisoijina ja rahoitusosaamisen tuojina. Toisaalta suurin osa pienistä yrityksistä jää nykyisten pääomarahastojen sijoitusfokuksen ulkopuolelle.

Rahaston toimintatapaan voisi olennaisesti kuulua mahdollisuus osallistua hallitustyöskentelyyn eli käytännössä mahdollisuus nimetä yksi hallituksen jäsen. Rahoitettavat tapaukset voisivat olla orgaanisesti tai yritysostoja hyödyntäen kasvavia yrityksiä ja yritysten sukupolvenvaihdoksia. Ajatuksena olisi tuoda pienten yritysten rahoitusmarkkinoille ”viisasta rahaa” (smart money)! Pienten kasvuyritysten rahaston käynnistäminen antaisi positiivisen signaalin koko pienyrityskentälle ja sen toimijoille. Esimerkiksi jo viiden miljoonan euron potin kokoaminen nostaisi rahaston uskottavaksi toimijaksi pääomasijoitusmarkkinoilla. Kuntatasolle tuotuna tämä tarkoittaisi noin 25 €/as. panostusta koko maakunnassa (esim. Seinäjoki noin 1,5 M€, Karijoki 0,035 M€ ja muut kunnat siitä väliltä). Vertailun vuoksi Alavus on panostanut nykyiseen kasvurahastoonsa noin 23 €/as. Mahdolliseen toimintatapaan liittyen voidaan vielä todeta, että rahaston pääoma voisi olla mukaan lähtevien tahojen omassa käytössä, kunnes tarvetta ilmenee.

Yrittäjärekisteri. Vallitseva tilanne on, että eri toimijoilla käytössä olevat rekisterit ovat yritysrekistereitä ja pohjautuvat yrityksiin ja niiden Y-tunnuksiin. Erilaiset yritysrekisterit kertovat usein tietoja esimerkiksi yrityksen yhteystiedoista, koosta ja toimialasta. Yrittäjäjärjestöillä on luonnollisesti tällaiset rekisterit, mutta niissä on noin 60 % yrittäjistä. Jos elinvoimapolitiikan keskiöön nostetaan yrittäjä ja halutaan lähtökohdaksi yrittäjän henkilötunnus, tulisi tätä varten olla eri toimijoiden käytettävissä yrittäjien perustietoihin perustuva rekisteri eli yrittäjärekisteri. Ensimmäisenä askeleena voisi olla esimerkiksi toteutettavuus selvityksen toteuttaminen.

Toimenpiteet näiden puuttuviksi havaittujen palvelujen tuomiseksi olennaiseksi osaksi maakunnassa tarjolla olevia elinkeinopalveluja tulisi käynnistää välittömästi. Puuttuvat palvelut on koottu oheiseen taulukkoon (Taulukko 29).

TAULUKKO 29. Etelä-Pohjanmaalta puuttuvat elinkeinopalvelut.

Etelä-Pohjanmaalta puuttuvat elinkeinopalvelut
1. Tontit ja toimitilat verkossa sähköisenä palveluna 2. Investoi Etelä-Pohjanmaalle – Invest In Seinäjoki Region 3. Etelä-Pohjanmaan sijoittumispalvelut yrittäjille ja asukkaille 4. Pienten yritysten pääomarahasto 5. Yrittäjärekisteri

3.5.2 Uudet avaukset ja pilottihankkeet

Elinvoimapolitiikka: mitä tarkoittaa Etelä-Pohjanmaan elinvoimapolitiikka?

Muutamissa Etelä-Pohjanmaan kunnissa ja esimerkiksi VASEK:ssa elinvoimapolitiikka on jo käytössä arjen strategiatyössä. Toisaalta termi on suhteellisen uusi ja maakuntatasolla sitä ei vielä ole siinä määrin käytetty, että olisi mahdollista kuvata mitä sillä käytännössä tarkoitetaan. Ajatuspaja olisi yksi vaihtoehto koota maakunnan keskeisiä toimijoita antamaan kaikille osallistujille yhteinen sisältö tälle uudelle termille.

Kuntien ja maakunnan elinvoimastrategiat. Yrittäjien tarpeista lähtevä ja heidän kanssa yhteistyössä etenevä maakunnan elinvoimastrategiaprosessi voisi parhaimmillaan tarjota perustan ja kehittämissuunnan maakunnassa yrittäjille tarjolla oleville elinkeinopalveluille. Tosin kuntien erilaisuudesta johtuen jokaisella kunnalla tulisi olla oma ajanmukainen elinvoimastrategia, joka mahdollistaisi niiden huomioimisen ja tukemisen maakuntatasolla.

Sähköiset elinkeinopalvelut. Yrittäjien sähköinen asiointi kunnan kanssa (esim. lomakkeet ja hakemukset) on vaihtelevalla tasolla jo arkipäiväistä. Tosin palveluja pidetään usein kömpelöinä ja jopa vanhanaikaisina. Digitaalisuuden tuomista mahdollisuuksista hyödynnetään vain vähän. Maakunnallisella kehittämishankkeella voitaisiin koota riittävästi resursseja ja osaamista kuntien käyttöön sähköisten palvelujen päivittämiseksi ajanmukaiseen lyöntiin.

Etelä-Pohjanmaan palvelusetelityöryhmä. Kokemukset ja tulevaisuuden näkymät palvelusetelijärjestelmästä ovat Etelä-Pohjanmaalla varsin positiiviset. Toisaalta käyttö on vielä vähäistä ja painottuu sosiaali- ja terveysalalle. Lisäksi digitalisoituminen tarjoaa aivan uusia mahdollisuuksia hyödyntää sähköisiä järjestelmiä osana pal-

velusetelijärjestelmää ja sen kehittämistä. Maakunnallinen kehittämishanke ohjausryhmineen ja palvelusetelikoordinaattoreineen olisi yksi tapa viedä asiaa ripeästi eteenpäin maakunnassa. Potentiaalisia yhteistyökumppaneita voisivat olla esim. asiasta kiinnostuneet kunnat, yrittäjäjärjestö paikallisyhdistyksineen ja maakunnan liitto. Kehittämispöytäkirjan resursoinnin suhteen yksi vaihtoehto voisi olla selvittää yhteistyömahdollisuuksia maaseuturahaston kanssa. Etelä-Pohjanmaallahan tässä olisi kyseessä merkittävä maaseudun palvelujen kehittäminen vastaamaan nykyajan vaatimuksia tarpeen mukaisista ja laadukkaista palveluista mukaan lukien elinkeino-palvelut.

Elinkeinopalvelujen palvelutarjotin. Tämän tutkimuksen tulosten kirjo antaa viitteitä siitä, että elinkeinopalvelujen tarjottimen tarjontaa voisi selkeyttää eri toimijoiden roolin kirkastamisella ja yhteistyön terävöittämisellä. Palvelutarjottimet pitäisi saada kuntoon. Omistajanvaihdosten palvelutarjotin on selkiytynein kokonaisuus ja se toimii Yrityspörssin yhteydessä. Kasvuyrittäjyyden aktivointihankkeessa ollaan parhaillaan kokoamassa kasvuyrittäjyyteen liittyvää palvelutarjotinta. Vähiten pohdintaa on tehty start up -palvelutarjottimen suhteen. Palvelutarjottimet ovat oleellinen osa elinkeinoasiamiesten työkalupakkia eli elinkeinoasiamiesten tärkeä rooli on tunnistaa ja tiedostaa palvelun tarjoajat ja ohjata omia asiakkaita erityisosaajien palveluiden ääreen.

Kunnallinen työllisyyden hoito. Keväällä 2016 käynnissä olevassa poliittisessa keskustelussa on merkkejä siitä, että työllisyyden hoito siirtyy kuntien vastuulle. Jos Etelä-Pohjanmaalla uskotaan näin myös käytännössä käyvän, olisi varmaan perusteltua ottaa asiaan ammattimainen ote ja laittaa työllisyysasiat ajanmukaiseen kuntoon. Sinällään työllisyyttä on osattu, ainakin työttömien suhteellisella määrällä mitattuna, Etelä-Pohjanmaalla hoitaa paremmin kuin maakunnissa keskimäärin. Pilottihankkeeseen saataisiin paremmin resursseja, mikä mukaan lähtisi useampi kunta. Yhtä kuntaa laajempaa pilottialuetta puoltaa lisäksi näkemys, jonka mukaan työssäkäyntialueiden koko joko on kasvanut tai ainakin sen pitäisi kasvaa. Lisäksi tässä yhteydessä kannattaa muistaa, että kohtaanto-ongelma on yksi yleisimmistä työllisyyteen liittyvistä haasteista. Avoimissa työpaikoissa tarvittava ja tarjolla oleva osaaminen eivät kohta.

Palvelualoite. Palvelualoite on yrityksille ja järjestöille tarjottu mahdollisuus tehdä aloite kunnan toimialaan kuuluvan palvelutehtävän kilpailuttamisesta ja ulkoistamisesta tai kokonaan yksityistämisestä. Tavoitteena on, että palvelu voidaan tuottaa laadullisesti paremmin ja halvemmilla kustannuksilla jonkin ulkopuolisen palveluntuottajan toimesta. Palvelualoite voi koskea mitä tahansa kunnan toiminnan osaa joka ei ole lakisääteinen viranomaistehtävä tai kunnan strateginen toiminto. Palvelualoitteessa lopullisen päätöksen jatkotoimenpiteistä tekee kunta itse. Mikäli palvelualoite hyväksytään kunnan luottamuselimissä, tulee aloitteen kohteena

oleva hankinta kilpailuttaa avoimesti. Etelä-Pohjanmaalla voisi käynnistää pilottina kehittämishankkeen edistämään yrittäjiltä kunnille tulevien palvelualoitteiden syntymistä.

Kunnalliset hankinnat alueen yrittäjien näkökulmasta. Kunnallisia hankintoja toteuttavien tahojen ja paikallisten yrittäjien yhteistyön kehittämiseksi Etelä-Pohjanmaalla on ponnisteltu jo vuosia. Tässäkin tutkimuksessa niiden merkitys paikallistaloudelle korostuu erityisesti JOSEK:in kohdalla, jossa on erikseen nimetty hankinta-asiamies. Jos Etelä-Pohjanmaalla halutaan tehdä loikka eteenpäin tässä asiassa, niin seuraavaksi voisi kokeilla, mitä maakunnallinen hankintaosaaja voisi tilanteen merkittäväksi korjaamiseksi tehdä.

CHAT - Etelä-Pohjanmaan elinkeinopalvelut. Esimerkiksi pankeissa ja Seinäjoen korkeakoulukirjastossa on asiakaspalvelun osaksi liitetty chat-palvelu. Tästä näkökulmasta katsottuna, on suorastaan ihme, että sellainen palvelu ei vielä ole tarjolla yrittäjille. Tosin Yritys-Suomessa chat-palvelu on jo käytössä ja oman maakunnallisen chat-palvelun kehittämisen sijasta voisi ajatella, että valtakunnallinen palvelu riittää.

TAULUKKO 30. Uudet avaukset ja pilottihankkeet.

Uudet avaukset ja pilottihankkeet
1. AJATUSPAJA: mitä tarkoittaa elinvoimapolitiikka Etelä-Pohjanmaalla?
2. Kuntien ja maakunnan elinvoimastrategiat
3. Sähköiset elinkeinopalvelut
4. Etelä-Pohjanmaan palvelusetelityöryhmä
5. Elinkeinopalvelujen palvelutarjotin
6. Kunnallinen työllisyyden hoito
7. Palvelualoite
8. Kunnalliset hankinnat yrittäjien näkökulmasta & maakunnallinen hankintaosaaja
9. CHAT – Etelä-Pohjanmaan elinkeinopalvelut

3.6 Askelmerkit tästä eteenpäin

Eteläpohjalaisten kuntien elinkeinotoimien keskeisiä vahvuuksia ovat tarjolla olevat elinkeinopalvelut, yritysten tarvitsema infrastruktuuri, yhteistyö yritysten kanssa ja osaava henkilöstö. Näiden vahvuuksien päälle on tukeva lähteä rakentamaan toiminnan kehittämistä ja uusia toimintatapoja. Seuraavassa on nostettu esiin tärkeimmät asiat, mitä maakunnallisella ja kuntatasolla voitaisiin tehdä.

Taloudellisia resursseja maakunnassa käytetään kuntien elinkeinopalveluihin kuntien omien näkemysten mukaan noin 6 M€ ja kunnallisten elinkeinopalvelujen kanssa

tehdään töitä noin 60 henkilön voimin. Resursseja toivotaan kuitenkin lisää, sillä vaikka maakuntatasoisesti resurssi on jo nykyin iso, ei resurssi yksittäisessä kunnassa ole suuri. Koska resursseja ei kuitenkaan todennäköisesti ole mahdollisuus saada jatkossakaan lisää, olennaista on, että maakuntatasoisesti voitaisiin tehdä vielä nykyistä tiiviimpää yhteistyötä. Toisaalta luottamuksen puute nousee keskeisimmäksi yhteistyön esteeksi. Myös aikaisempi tutkimus nostaa luottamuksen jopa elinkeinopolitiikan tärkeimmäksi resurssiksi (Viinamäki & Katajamäki 2015). Lisäksi kunnissa on merkkejä elinkeinopalvelujen toteuttamisesta yhä tiiviimmin oman kuntaorganisaatioiden sisällä (vrt. Koivisto 2016), joka voi johtaa osaamisen siiloutumiseen, kuntakohtaisiin palvelumonopoleihin ja vertaisoppimisen mahdollisuuksien vähenemiseen.

Käytännössä luottamus eri osapuolten välille rakentuu yhteisen tekemisen ja onnistumisten kautta. Tämä edellyttää toisaalta aiemmin mainittuja yhteistyöalustoja ja -foorumeita ja niihin liittyen yhteisiä kehittämishankkeita tai muita kehittämistoimia, joissa luontevasti tehdään yhdessä asioita. Jo pelkästään tässä tutkimuksessa mainittujen puuttuvien palvelujen, uusien avauksien ja pilottihankkeiden liikkeelle laittaminen aina asiakohteisesti teemasta innostuneiden kuntien kanssa tarjoaa lukuisia onnistumisen mahdollisuuksia. Tässä tutkimuksessa tulee esille ajatus 60 hengen tiimistä, ns. elinkeinopalvelujen maakuntajoukoista, joka ammattimaisesti tekee töitä elinkeinopalvelujen toteuttamisen, markkinoinnin ja kehittämisen kanssa. Vertaisoppimisen mahdollisuuksien hyödyntäminen on keskeinen osa yhteistyön tarjoamia hyötyjä. Etelä-Pohjanmaan liitto voisi kutsua lähiaikoina elinkeinoasiamiehet ja kuntajohtajat koolle, ja sen jälkeen ryhmä voisi kokoontua pari kertaa vuodessa kunkin kunnan toimiessa vuorollaan isäntänä. Yhteistyön lisäksi maakuntatasolla voitaisiin pohtia, vastaako nykyinen maakuntastrategia maakunnallista elinvoimastrategiaa vai kaipaisiko se täydennystä.

Kuntatasolla keskeisiksi asioiksi nousevat olennaiseen keskittyminen, yhteydenpidon lisääminen yrittäjiin ja systemaattinen strategia. Olennaista olisi käynnistää kunnan elinvoimastrategiaprosessi, jonka osa elinkeinostrategia on. Jatkuvasti muuttuva ja monimuotoistuva toimintaympäristö edellyttää kuntien elinvoimapolitiikan toteuttamiselta dynaamisuutta, joka voidaan saavuttaa nopeasti ja kustannustehokkaasti vain monipuolisella ja hedelmällisellä yhteistyöllä. Tärkeää on siis maakuntatasolla yhteistyö kollegoiden kanssa, mutta kunnan sisällä yhteistyö kaikkien muiden toimintojen kanssa parhaan lopputuloksen aikaansaamiseksi yritysten ja yrittäjien näkökulmasta.

3.7 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen painopisteenä olivat kunnalliset elinkeinotoimet ja tutkimusaineistoa koottiin useilla kymmenillä teemahaastatteluilla. Yhtenä

jatkotutkimuksen aiheena voisi olla kuntien elinvoimastrategiaprosessien toimintatutkimus. Tutkimukseen voitaisiin ottaa mukaan esimerkiksi kolme asiasta kiinnostunutta kuntaa ja verrokiksi maakunnallinen elinvoimastrategiaprosessi. Toinen tässä tutkimuksessa esiin tullut mielenkiintoinen tutkimuksen kohde on pienten yritysten kasvun ja kehittymisen rahoittamiseen keskittyvän pääomarahaston toteutettavuus selvitys. Mikroyritysten kasvu on kevään 2016 aikana noussut valtakunnallisenkin elinkeinopoliittisen keskustelun kohteeksi. Tässä tutkimuksessa pienten yritysten kasvun rahoitukseen liittyvät haasteet tulivat esiin useissa eri haastatteluissa. Kolmas ja erityisesti asiantuntijahaastatteluissa esiin nostettu tutkimuksellinen haaste on arjen sujuvuutta eteläpohjalaisissa kunnissa selvittävä tutkimus. Toteuttamistapana voisi olla asukkaille ja yrittäjille suunnattu online-kysely.

LÄHTEET

- A 4.4.1975/159. Asetus valtionavustuksesta kuntien elinkeinoasiamiesten palkkaukseen.
- Andersson, M. 2015. Kehittämissyhtiö – toimiva innovaatio. Seudullisten kehittämissyhtiöiden rooli työ- ja elinkeinopolitiikan edistämässä. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, TEM raportteja 39/2015. [Viitattu 29.12.2015]. Saatavana: https://www.tem.fi/files/42921/TEMrap_39_2015_web.pdf
- Apilo, T., Valkokari, K., & Vesalainen, J. 2014. Ekosysteemit verkottuneessa liiketoiminnassa. Teoksessa: T. Apilo, K. Kaunisto, M. Koskela, A. Rajala, J. Salminen & K. Valkokari (toim.) Ekosysteemit ja verkostojen parviäly: tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. [Verkkojulkaisu]. Espoo: VTT. VTT Technology 152. [Viitattu 12.8.2015]. Saatavana: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2014/T152.pdf>
- Audretsch, D. 2015. Everything in its place: Entrepreneurship and the strategic management of cities, regions, and states. New York, NY: Oxford University Press.
- Coyne, I. 1997. Sampling in qualitative research. Purposeful and theoretical sampling: mergig or clear boundaries? *Journal of advanced nursing* 26 (3), 623 - 630.
- Feld, B. 2012. Startup communities: Building an entrepreneurial ecosystem in your city. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Hallitus. 2015. Hallituksen linjaus 7.11.2015. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 30.12.2015]. Saatavana: <http://vnk.fi/documents/10616/1865308/Hallituksen+linjaus+aluejaon+perusteet%2C+sote-uudistuksen+askelmerkit+ja+aluejakomalli.pdf/0e5e4239-01b0-401b-b683-f82a9cb4ddb7>
- Heinonen, J. 2013. Kunnan yritysilmapiirin vaikutus yritystoiminnan kehittymiseen. [Verkkojulkaisu]. Turku: Turun kauppakorkeakoulu. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A, 10:2013. Väitösk. [Viitattu 4.1.2016]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-328-6>
- Iansiti, M. & Levien, R. 2004. Creating value in your business ecosystem. *Harvard Business Review*, Mar 2004, 68–78.
- Isenberg, D. 2011. How to foment an entrepreneurial revolution. The Babson Entrepreneurship Ecosystem Project. 10th international Entrepreneurship Forum, Bahrain. 2011.
-

- Kettunen, S., Rossinen, M., Viljamaa, A., Varamäki, E., Vuorinen, T., Kinnunen, P. & Ylimäki, T. 2015. Etelä-Pohjanmaan yrittäjyyskatsaus 2015. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 106.
- Koivisto, T. 2016. Pidimmekö lupauksemme? Keskisuomalainen 30.4.2016, 38.
- Koski, A. 2015. Elinkeinot kuntaliitoksissa: Tutkimuksen näkökulmia. [Verkojulkaisu]. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. [Viitattu 4.1.2016]. Saatavana: http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=3100
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteessä. Tampere: Vastapaino.
- Krippendorff, K. 2004. Content analysis: an introduction to its methodology. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- L 7.3.1975/159. Laki valtionavustuksesta kuntien elinkeinoasiamiesten palkkaukseen.
- L 24.7.2009/569. Laki sosiaali- ja terveydenhuollon palvelusetelistä.
- Lichtenstein, G. & Lyons, T. 2001. The entrepreneurial development system: Transforming business talent and community economies. *Economic development quarterly* 15 (1), 3–20.
- Markley, D., Lyons, T. & Macke, D. 2015. Creating entrepreneurial communities: building capacity for ecosystem development. *Community development* 46 (5), 580–598.
- Mason, C. & Brown, R. 2014. Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship. Final Report to OECD, Paris 2014.
- Miles, M. 1994. *Qualitative data analysis: and expanded sourcebook*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Moore, J. 1993. Predators and prey: A new ecology of competition. *Harvard business review* May–June, 75–86.
- Moore, J. 1996. *The death of competition: Leadership and strategy in the age of business*. New York: HarperBusiness.
- Morse, J. & Niehaus, L. 2009. *Mixed method design: principles and procedures*. Walnut Creek, CA: Left Coast Press.

- Myers, M. 2009. Qualitative research in business & management. London: Sage.
- Napier, G., Rouvinen, P., Johansson, D., Finnbjörnsson, T., Solberg, E. & Pedersen, K. 2013. Nordic growth entrepreneurship review 2012: Understanding growth in young Nordic firms: Summary Report. [Verkkojulkaisu]. Oslo: Nordic Innovation. Nordic Innovation Publications 2013:10. [Viitattu 30.12.2015]. Saatavana: http://www.nordicinnovation.org/Global/_Publications/Reports/2013/NGER_2012_summaryReport_2013_web.pdf
- Nemlander, A. & Sjöholm, M. 2015. Selvitys palvelusetelien käytöstä kuntien ja yhteistoiminta-alueiden sosiaali- ja terveystalouksissa sekä päivähoitossa – tilanne vuoden 2015 toukokuussa. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 29.12.2015]. Saatavana: http://www.kunnat.net/fi/Kuntaliitto/media/tiedotteet/2015/08/20150821palvelusetelinkaytto/150820%20Palvelusetelin_k%C3%A4ytt%C3%B62015.pdf
- Paananen, H., Haveri, A. & Airaksinen, J. 2014. Kunta elinvoiman johtajana. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Suomen Kuntaliiton julkaisusarja Acta 255. [Viitattu 29.12.2015]. Saatavana: http://shop.kommunerna.net/product_details.php?p=3027
- Ruotsalainen, T. 2011. Paikallinen elinkeinopolitiikka pk-yritysten kehittymisen edistäjänä. [Verkkojulkaisu]. Joensuu: Itä-Suomen yliopisto. Väitösk. [Viitattu 29.12.2015]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-0529-1>
- Sandberg, S. 2015. ARTTU2: Päättäjätutkimus. [Verkkojulkaisu]. Turku: Åbo Akademi. [Viitattu 6.5.2016]. Saatavana http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/projektit/arttu2/tapahtumat/20151210arttuseminaari/03_Siv%20Sandberg_Päättäjien%20kuntakuva_10%2012%202015.pdf
- Siltamäki, M., Vuorinen, T. & Alakoski, H. 2015. Tutkimus elinkeinopalveluiden käytöstä, laadusta ja tunnettuudesta Etelä-Pohjanmaalla 2014. [Verkkojulkaisu]. Vaasa: Vaasan yliopisto. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 205. [Viitattu 29.12.2015]. Saatavana: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-625-8.pdf
- Silverman, D. 2010. Doing qualitative research: a practical handbook. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sorama, K., Varamäki, E., Joensuu, S., Viljamaa, A., Laitinen, E. K., Petäjä, E., Lämsiluoto, A., Heikkilä, T. & Vuorinen T. 2015. Mistä tunnet sä kasvajan – seurantatutkimus eteläpohjalaisista kasvuyrityksistä. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 20.
-

- Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluseteli 2016. [Verkkoartikkeli]. Kuntaliitto. [Viitattu 14.3.2016]. Saatavana: <http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/soster/hallinto-jarjestaminen-tuottaminen/palveluseteli/Sivut/default.aspx>
- Stake, R. 2010. Qualitative research: studying how things work. New York: The Guilford Press.
- Suomen Yrittäjät. 2014. Elinkeinopoliittinen mittaristo 2014. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 29.12.2015]. Saatavana: http://www.yrittajat.fi/File/Od8541be-5b7a-4389-9c60-705d5d410a2c/ELPO_SY_2014.pdf
- Suomen Yrittäjät. 2015. Palveluseteli – Tehoa ja joustoa: Selvitys 30 suurimman kunnan palvelusetelikokemuksista. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 30.12.2015]. Saatavana: http://www.yrittajat.fi/File/a4312680-db8f-49ac-9f39-1931a2243b37/Palveluseteli_tehoa_ja_joustoa2015.pdf
- TEM 2010. Tutkimus 2–3 vuotta toimineiden yritysten palvelutarpeista. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ- ja yrittäjyys 24/2010. [Viitattu 4.1.2016]. Saatavana: <http://docplayer.fi/729092-Tutkimus-2-3-vuotta-toimineiden-yritysten-palvelutarpeista.html>
- Tilastokeskus 2016a. Työvoimatutkimus. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Tilastokeskus. [Viitattu 10.3.2016]. Saatavana: www.tilastokeskus.fi/til/tyti/tau.html
- Tilastokeskus 2016b. Yritykset 2016. [Tilastotietokanta]. Helsinki: Tilastokeskus. [Viitattu 10.3.2016]. Saatavana: http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__yri__aly/?tablelist=true
- Tilastokeskus 2016c. Alueellinen yritystoimintatilasto. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Tilastokeskus. [Viitattu 10.3.2016]. Saatavana: www.stat.fi/til/alyr
- Tilastokeskus 2016d. Väestöennuste 2015 iän ja sukupuolen mukaan alueittain 2015–2040. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Tilastokeskus. [Viitattu 4.5.2016]. Saatavana: http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__vrm__vaenn/?tablelist=true&rxid=f1e0c470-312b-4465-9531-aa3dfc92ad15
- Toimiala Online 2016. Yritykset ja toimialat 2013, Aloittaneet ja lopettaneet yritykset. [Verkkojulkaisu]. Tilastotietokanta. [Viitattu: 10.3.2016]. Saatavana: www.toimialaonline.fi
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuominen-Thuesen, M. 2009. Palvelusetelin käyttöönotto kunnissa. Helsinki: Suomen itsenäisyyden juhlarahasto. Sitran selvityksiä 9.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2016. Selvitys julkisista yrityspalveluista. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 10/2016. [Viitattu 22.3.2016]. Saatavana: https://www.tem.fi/files/44888/TEMjul_10_2016_web_11032016.pdf

Varamäki, E., Tall, J. & Viljamaa, A. 2013. Business transfers in Finland – Sellers' perspective. Proceedings of EURAM2013, Istanbul, Turkey 26–29.6.2013.

Verohallinto 2016. Palveluseteli verotuksessa 2016. [Verkkosivu]. [Viitattu 14.3.2016]. Saatavana: [https://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Ennakkoperinta/Palveluseteli_verotuksessa\(27592\)](https://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Ennakkoperinta/Palveluseteli_verotuksessa(27592))

Viinamäki, O. & Katajamäki, M. 2015. Luottamuksesta elinvoimaa kunnille. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: KAKS – Kunnallisan kehittämissäätiö. Kunnallisan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut 87. [Viitattu 29.12.2015]. Saatavana: http://www.kaks.fi/sites/default/files/TutkJulk_87_net.pdf

Volk, R. & Laukkanen, T. 2007. Palvelusetelin käyttö kunnissa. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 38.

LIITTEET

LIITE 1. Teemahaastattelu.

Teemahaastattelu, kunnan-/kaupunginjohtajat ja elinkeinovastaavat

Kunta/kaupunki _____

Haastateltavan nimi _____

Haastattelija _____

Pvm ja klo ____/____ 2016, alkoi _____ ja päättyi _____

Kesto _____ min.

Teemahaastattelu jakautuu kolmeen vaiheeseen: kunnan/kaupungin tulevaisuuden näkymät, elinkeinopalvelut ja palvelusetelit.

A. Kunnan/Kaupungin tulevaisuuden näkymät

- mitä keskeistä on kunnan nykyisessä tilanteessa?
- mitkä ovat kunnan keskeiset tulevaisuuden näkymät?

B. Kunnan/Kaupungin elinkeinopalvelut

B1. Nykytila

- Kunnan elinkeinostrategian painopisteet (TOP3-5)?
- Organisointi: kuka vastaa elinkeinostrategian toteuttamisesta?
- Resursointi (elinkeinopalvelut; htv ja €/v)?
- Mitä kaikkia palveluja tai tehtäviä kunta katsoo kuuluvan elinkeinopalveluihinsa, kuinka kattavia nämä palvelut ovat?
- Mitkä ovat keskeiset yksityisten toimijoiden tarjoamat elinkeinopalvelut?
- Mitkä ovat keskeiset sähköisessä muodossa tarjolla olevat elinkeinopalvelut?
- Mitä elinkeinopalveluja kunta/kaupunki erityisesti tarjoaa?
 - Uusille yrittäjille
 - Kasvuyrittäjille
 - Omistajanvaihdoksia suunnitteleville yrittäjille
- Kunnan/kaupungin elinkeinopalvelujen nykytila
 - Mitkä asiat ovat nyt hyvin?
 - Mitä uutta tarvittaisiin (palvelut, joita yrittäjät tarvitsisivat, mutta niitä ei ole tarjolla)?
- millaista yhteistyötä ja keiden kanssa elinkeinopalvelujen toteuttamisessa tehdään tällä hetkellä?

- paljonko vastaajan työajasta kohdistuu elinkeinopalveluihin liittyvien asioiden hoitamiseen?
(0 – 10 – 20 – 30 – 40 – 50 – 60 – 70 – 80 – 90 – 100 %)

B2. Tavoitteet ja yhteistyö

- millainen rooli kunnan elinkeinopalveluilla tulisi olla?
- miten arvelette elinkeinopalvelujen muuttuvan sisällöllisesti seuraavien vuosien aikana?
- mitkä ovat oman kuntanne lähiajan näkymät elinkeinopalvelujen suhteen?
- millä tasolla mitäkin elinkeinopalveluja olisi hyvä toteuttaa?
 - paikallisesti oman kunnan toimesta
 - seudullisesti
 - alueellisesti (maakuntatasolla)
 - valtakunnallisesti
- millaisia yhteistyömahdollisuuksia elinkeinopalvelujen toteuttamisessa nähdään?
 - seudullisesti
 - maakuntatasoisesti
 - maakuntarajat ylittäen
- millaisia keskeisiä esteitä yhteistyölle (kenen kanssa?) elinkeinopalvelujen toteuttamisessa on nähtävissä?

B3. Kehittämistarpeet

- mitkä ovat näkemyksenne mukaan keskeisimmät kunnan elinkeinopalveluihin liittyvät kehittämistarpeet (TOP 3-5)?
- mitä näiden edellä mainittujen toimenpiteiden aikaan saaminen vaatisi?

C. Palvelusetelit

- Miten palvelusetelit näkyvät kunnan/kaupungin strategiassa?
 - Millaisia palveluseteleitä kunnassa/kaupungissa on nyt käytössä, millaisiin palveluihin niitä käytetään?
 - Millaisia kokemuksia kunnalla/kaupungilla on palveluseteleiden käytöstä (myönteisiä/kielteisiä)?
 - Millaisia tulevaisuuden suunnitelmia on palveluseteleiden suhteen?
-

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUSARJA - PUBLICATIONS OF SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

A. TUTKIMUKSIA - RESEARCH REPORTS

1. Timo Toikko. Sosiaalityön amerikkalainen oppi. Yhdysvaltalaisen caseworkin kehitys ja sen yhteys suomalaiseen tapauskohtaiseen sosiaalityöhön. 2001.
 2. Jouni Björkman. Risk Assessment Methods in System Approach to Fire Safety. 2005.
 3. Minna Kivipelto. Sosiaalityön kriittinen arviointi. Sosiaalityön kriittisen arvioinnin perustelut, teoriat ja menetelmät. 2006.
 4. Jouni Niskanen. Community Governance. 2006.
 5. Elina Varamäki, Matleena Saarakkala & Erno Tornikoski. Kasvuyrittäjyyden olemus ja pk-yritysten kasvustrategiat Etelä-Pohjanmaalla. 2007.
 6. Kari Jokiranta. Konkretisoituva uhka. Ilkka-lehden huumekirjoitukset vuosina 1970-2002. 2008.
 7. Kaija Loppela. "Ryhmässä oppiminen - tehokasta ja hauskaa": Arviointitutkimus PBL-pedagogiikan käyttöönotosta fysioterapeuttikoulutuksessa Seinäjoen ammattikorkeakoulussa vuosina 2005-2008. 2009.
 8. Matti Ryhänen & Kimmo Nissinen (toim.). Kilpailukykyä maidontuotantoon: toimintaympäristön tarkastelu ja ennakointi. 2011.
 9. Elina Varamäki, Juha Tall, Kirsti Sorama, Aapo Länsiluoto, Anmari Viljamaa, Erkki K. Laitinen, Marko Järvenpää & Erkki Petäjä. Liiketoiminnan kehittyminen omistajanvaihdoksen jälkeen - Casetutkimus omistajanvaihdoksen muutostekijöistä. 2012.
 10. Merja Finne, Kaija Nissinen, Sirpa Nygård, Anu Hopia, Hanna-Leena Hietaranta-Luoma, Harri Luomala, Hannu Karhu & Annu Peltoniemi. Eteläpohjalaisten elintavat ja terveystietoisuus : TERVAS - terveelliset valinnat ja räätälöidyt syömisen ja liikkumisen mallit 2009 - 2011. 2012.
-

-
11. Elina Varamäki, Kirsti Sorama, Anmari Viljamaa, Tarja Heikkilä & Kari Salo. Eteläpohjalaisten sivutoimiyrittäjien kasvutavoitteet sekä kasvun mahdollisuudet. 2012.
 12. Janne Jokelainen. Hirsiseinän tilkemateriaalien ominaisuudet. 2012.
 13. Elina Varamäki & Seliina Päällysaho (toim.) Tapio Varmola – suomalaisen ammattikorkeakoulun rakentaja ja kehittäjä. 2013.
 14. Tuomas Hakonen. Bioenergiaterminaalin hankintaketjujen kantavuus eri kuljetusetäisyyksillä ja -volyymeilla. 2013.
 15. Minna Zechner (toim.). Hyvinvointitieto: kokemuksellista, hallinnollista ja päätöksentekoa tukevaa? 2014.
 16. Sanna Joensuu, Elina Varamäki, Anmari Viljamaa, Tarja Heikkilä & Marja Katajavirta. Yrittäjyysaikomukset, yrittäjyysaikomusten muutos ja näihin vaikuttavat tekijät koulutuksen aikana. 2014.
 17. Anmari Viljamaa, Seliina Päällysaho & Risto Lauhanen (toim.). Opetuksen ja tutkimuksen näkökulmia: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. 2014.
 18. Janne Jokelainen. Vanhan puuikkunan energiakunnostus. 2014.
 19. Matti Ryhänen & Erkki Laitila (toim.). Yhteistyö- ja verkostosuhteet: Strateginen tarkastelu maidontuotantoon sovellettuna. 2014.
 20. Kirsti Sorama, Elina Varamäki, Sanna Joensuu, Anmari Viljamaa, Erkki K. Laitinen, Erkki Petäjä, Aapo Länsiluoto, Tarja Heikkilä & Tero Vuorinen. Mistä tunnet sä kasvajan - seurantatutkimus eteläpohjalaisista kasvuyrityksistä. 2015.
 21. Sanna Joensuu, Anmari Viljamaa, Marja Katajavirta, Salla Kettunen & Anne-Maria Mäkelä. Markkinaorientaatio ja markkinointikyvykyys eteläpohjalaisissa kasvuyrityksissä. 2015.
 22. Ari Haasio, Minna Zechner & Seliina Päällysaho (toim.) Internet, verkkopalvelut ja tietotekniset ratkaisut opetuksessa ja tutkimuksessa. 2015.
-

B. RAPORTTEJA JA SELVITYKSIÄ - REPORTS

1. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta soveltavan osaamisen korkeakoulututkimus- ja kehitystoiminnan ohjelma. 1998.
 2. Elina Varamäki - Ritva Lintilä - Taru Hautala - Eija Taipalus. Pk-yritysten ja ammattikorkeakoulun yhteinen tulevaisuus: prosessin kuvaus, tuotokset ja toimintaehdotukset. 1998.
 3. Elina Varamäki - Tarja Heikkilä - Eija Taipalus. Ammattikorkeakoulusta työelämään: Seinäjoen ammattikorkeakoulusta 1996-1997 valmistuneiden sijoittuminen. 1999.
 4. Petri Kahila. Tietoteollisen koulutuksen tilanne- ja tarveselvitys Seinäjoen ammattikorkeakoulussa: väliraportti. 1999.
 5. Elina Varamäki. Pk-yritysten tuleva elinkaari - säilyykö Etelä-Pohjanmaa yrittäjämaakuntana? 1999.
 6. Seinäjoen ammattikorkeakoulun laatujärjestelmän auditointi 1998-1999. Itsearviointiraportti ja keskeiset tulokset. 2000.
 7. Heikki Ylihärsilä. Puurakentaminen rakennusinsinöörin koulutuksessa. 2000.
 8. Juha Ruuska. Kulttuuri- ja sisältötuotannon koulutusselvitys. 2000.
 9. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta soveltavan osaamisen korkeakoulu. Tutkimus- ja kehitystoiminnan ohjelma 2001. 2001.
 10. Minna Kivipelto (toim.). Sosionomin asiantuntijuus. Esimerkkejä kriminaalihuolto-, vankila- ja projektityöstä. 2001.
 11. Elina Varamäki - Tarja Heikkilä - Eija Taipalus. Ammattikorkeakoulusta työelämään. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta 1998-2000 valmistuneiden sijoittuminen. 2002.
 12. Varmola T., Kitinoja H. & Peltola A. (ed.) Quality and new challenges of higher education. International Conference 25.-26. September, 2002. Seinäjoki
-

Finland. Proceedings. 2002.

13. Susanna Tauriainen & Arja Ala-Kaupila. Kivennäisaineet kasvavien nautojen ruokinnassa. 2003.
 14. Päivi Laitinen & Sanna Välisaari. Staphylococcus aureus -bakteerien aiheuttaman utaretulehduksen ennaltaehkäisy ja hoito lypsykarjatiljoilla. 2003.
 15. Riikka Ahmaniemi & Marjut Setälä. Seinäjoen ammattikorkeakoulu – Alueellinen kehittäjä, toimija ja näkijä. 2003.
 16. Hannu Saari & Mika Ojennus. Toiminnanohjaus kehityskohteena pk-yrityksessä. 2004.
 17. Leena Niemi. Sosiaalisen tarkastelua. 2004.
 18. Marko Järvenpää (toim.) Muutoksen kärjessä. Kalevi Karjanlahti 60 vuotta. 2004.
 19. Suvi Torkki (toim.). Kohti käyttäjäkeskeistä muotoilua. Muotoilijakoulutuksen painotuksia SeAMK:ssa. 2005.
 20. Timo Toikko (toim.). Sosiaalialan kehittämistyön lähtökohta. 2005.
 21. Elina Varamäki & Tarja Heikkilä & Eija Taipalus. Ammattikorkeakoulusta työelämään. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta v. 2001–2003 valmistuneiden sijoittuminen opiskelun jälkeen. 2005.
 22. Tuija Pitkäkoski, Sari Pajuniemi & Hanne Vuorenmaa (ed.). Food Choices and Healthy Eating. Focusing on Vegetables, Fruits and Berries. International Conference September 2nd – 3rd 2005. Kauhajoki, Finland. Proceedings. 2005.
 23. Katariina Perttula. Kokemuksellinen hyvinvointi Seinäjoen kolmella asuinalueella. Raportti pilottihankkeen tuloksista. 2005.
 24. Mervi Lehtola. Alueellinen hyvinvointitiedon malli – asiantuntijat puhujina. Hankkeen loppuraportti. 2005.
 25. Timo Suutari, Kari Salo & Sami Kurki. Seinäjoen teknologia- ja innovaatiokeskus Frami vuorovaikutusta ja innovatiivisuutta edistävänä ympäristönä. 2005.
 26. Päivö Laine. Pk-yritysten verkkosivustot – vuorovaikutteisuus ja
-

kansainvälistyminen. 2006.

27. Erno Tornikoski, Elina Varamäki, Marko Kohtamäki, Erkki Petäjä, Tarja Heikkilä, Kirsti Sorama. Asiantuntijapalveluyritysten yrittäjien näkemys kasvun mahdollisuuksista ja kasvun seurauksista Etelä- ja Keski-Pohjanmaalla –Pro Advisor –hankkeen esiselvitystutkimus. 2006.
 28. Elina Varamäki (toim.) Omistajanvaihdosnäkömät ja yritysten jatkuvuuden edistäminen Etelä-Pohjanmaalla. 2007.
 29. Beck Thorsten, Bruun-Schmidt Henning, Kitinoja Helli, Sjöberg Lars, Svensson Owe and Vainoras Alfonsas. eHealth as a facilitator of transnational cooperation on health. A report from the Interreg III B project "eHealth for Regions". 2007.
 30. Anmari Viljamaa, Elina Varamäki (toim.) Etelä-Pohjanmaan yrittäjäyyskatsaus 2007. 2007.
 31. Elina Varamäki - Tarja Heikkilä - Eija Taipalus - Marja Lautamaja. Ammattikorkeakoulusta työelämään. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta v.2004–2005 valmistuneiden sijoittuminen opiskelujen jälkeen. 2007.
 32. Sulevi Riukulehto. Tietoa, tasoa, tekoja. Seinäjoen ammatti-korkeakoulun ensimmäiset vuosikymmenet. 2007.
 33. Risto Lauhanen & Jussi Laurila. Bioenergian hankintalogistiikka. Tapaus-tutkimuksia Etelä-Pohjanmaalta. 2007.
 34. Jouni Niskanen (toim.). Virtuaalioppimisen ja -opettamisen Benchmarking Seinäjoen ammattikorkeakoulun, Seinäjoen yliopistokeskuksen sekä Kokkolan yliopistokeskuksen ja Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakouun Averkon välillä keväällä 2007. Loppuraportti. 2007.
 35. Heli Simon & Taina Vuorela. Ammatillisuus ammattikorkeakoulujen kielten- ja viestinnänopetuksessa. Oulun seudun ammattikorkeakoulun ja Seinäjoen ammattikorkeakoulun kielten- ja viestinnänopetuksen arviointi- ja kehittämishanke 2005–2006. 2008.
 36. Margit Närvä - Matti Ryhänen - Esa Veikkola - Tarmo Vuorenmaa. Esiselvitys maidontuotannon kehittämiskohteista. Loppuraportti. 2008.
 37. Anu Aalto, Ritva Kuoppamäki & Leena Niemi. Sosiaali- ja terveysalan
-

yrittäjyyspedagogisia ratkaisuja. Seinäjoen ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveysalan yksikön kehittämishanke. 2008.

38. Anmari Viljamaa, Marko Rossinen, Elina Varamäki, Juha Alarinta, Pertti Kinnunen & Juha Tall. Etelä-Pohjanmaan yrittäjyyskatsaus 2008. 2008.
 39. Risto Lauhanen. Metsä kasvaa myös Länsi-Suomessa. Taustaselvitys hakkuumahdollisuuksista, työmääristä ja resurssitarpeista. 2009.
 40. Päivi Niiranen & Sirpa Tuomela-Jaskari. Haasteena ikäihmisten päihdeongelma? Selvitys ikäihmisten päihdeongelman esiintyvyydestä pohjalaismaakunnissa. 2009.
 41. Jouni Niskanen. Virtuaaliopetuksen ajokorttikonsepti. Portfoliotyyppinen henkilöstökoulutuskokonaisuus. 2009.
 42. Minttu Kuronen-Ojala, Pirjo Knif, Anne Saarijärvi, Mervi Lehtola & Harri Jokiranta. Pohjalaismaakuntien hyvinvointibarometri 2009. Selvitys pohjalaismaakuntien hyvinvoinnin ja hyvinvointipalveluiden tilasta sekä niiden muutossuunnista. 2009.
 43. Vesa Harmaakorpi, Päivi Myllykangas ja Pentti Rauhala. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Tutkimus-, kehittämis ja innovaatiotoiminnan arviointiraportti. 2010.
 44. Elina Varamäki (toim.), Pertti Kinnunen, Marko Kohtamäki, Mervi Lehtola, Sami Rintala, Marko Rossinen, Juha Tall ja Anmari Viljamaa. Etelä-Pohjanmaan yrittäjyyskatsaus 2010. 2010.
 45. Elina Varamäki, Marja Lautamaja & Juha Tall. Etelä-Pohjanmaan omistajanvaihdosbarometri 2010. 2010.
 46. Tiina Sauvula-Seppälä, Essi Ulander ja Tapani Tasanen (toim.). Kehittyvä metsäenergia. Tutkimusseminaari Seinäjoen Framissa 18.11.2009. 2010.
 47. Autio Veli, Björkman Jouni, Grönberg Peter, Heinisuo Markku & Ylihärsilä Heikki. Rakennusten palokuormien inventaariotutkimus. 2011.
 48. Erkki K. Laitinen, Elina Varamäki, Juha Tall, Tarja Heikkilä & Kirsti Sorama. Omistajanvaihdokset Etelä-Pohjanmaalla 2006-2010 -ostajaryitysten ja ostokohteiden profiilit ja taloudellinen tilanne. 2011.
 49. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä & Marja Lautamaja. Nuorten, aikuisten
-

sekä ylemmän tutkinnon suorittaneiden sijoittuminen työelämään-seurantatutkimus Seinäjoen ammattikorkeakoulusta v. 2006-2008 valmistuneille. 2011.

50. Vesa Harmaakorpi, Päivi Myllykangas and Pentti Rauhala. Evaluation Report for Research, Development and Innovation Activities. 2011.
 51. Ari Haasio & Kari Salo (toim.). AMK 2.0 : Puheenvuoroja sosiaalisesta mediasta ammattikorkeakouluissa. 2011.
 52. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Juha Tall & Erno Tornikoski. Eteläpohjalaiset yrittäjät liiketoimintojen ostajina, myyjinä ja kehittäjinä. 2011.
 53. Jussi Laurila & Risto Lauhanen. Pienen kokoluokan CHP -teknologiasta lisää voimaa Etelä-Pohjanmaan metsäkeskusalueelle. 2011.
 54. Tarja Keski-Mattinen, Jouni Niskanen & Ari Sivula. Ammattikorkeakouluopintojen ohjaus etätyömenetelmillä. 2011.
 55. Tuomas Hakonen & Jussi Laurila. Metsähakkeen kosteuden vaikutus polton ja kaukokuljetuksen kannattavuuteen. 2011.
 56. Heikki Holma, Elina Varamäki, Marja Lautamaja, Hannu Tuuri & Terhi Anttila. Yhteistyösuhteet ja tulevaisuuden näkymät eteläpohjalaisissa puualan yrityksissä. 2011.
 57. Elina Varamäki, Kirsti Sorama, Kari Salo & Tarja Heikkilä. Sivutoimiyrittäjyyden rooli ammattikorkeakoulusta valmistuneiden keskuudessa. 2011.
 58. Kimmo Nissinen (toim.). Maitotilan prosessien kehittäminen: Lypsy-, ruokintaja lannankäsittely- sekä kuivitusprosessien toteuttaminen; Maitohygienian turvaaminen maitotiloilla; Teknologisia ratkaisuja, rakennuttaminen ja tuotannon ylösajo. 2012.
 59. Matti Ryhänen & Erkki Laitila (toim.). Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla : Verkostomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edellytyksiä. 2012.
 60. Jarkko Pakkanen, Kati Katajisto & Ulla El-Bash. Verkostoitunut älykkäiden koneiden kehitysympäristö : VÄLKKY-projektin raportti. 2012.
 61. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Juha Tall, Aapo Länsiluoto & Anmari Viljamaa. Ostajien näkemykset omistajanvaihdoksen toteuttamisesta ja onnistumisesta.
-

2012.

62. Minna Laitila, Leena Elenius, Hilikka Majasaari, Marjut Nummela, Annu Peltoniemi (toim.). Päihdetyön oppimista ja osaamista ammattikorkeakoulussa. 2012.
 63. Ari Haasio (toim.). Verkko haltuun! - Nätet i besittning!: Näkökulmia verkostoituvaan kirjastoon. 2012.
 64. Anmari Viljamaa, Sanna Joensuu, Beata Tajjala, Seija Råttts, Tero Turunen, Kaija-Liisa Kivimäki & Päivi Borisov. Elävästä elämästä: Kumppaniyrityspedagogiikka oppimisympäristönä. 2012.
 65. Kirsti Sorama. Klusteriennakointimalli osaamistarpeiden ennakointiin: Ammatillisen korkea-asteen koulutuksen opetussisältöjen kehittäminen. 2012.
 66. Anna Saarela, Ari Sivula, Tiina Ahtola & Antti Pasila. Mobiilisovellus bioenergiaalan oppimisympäristöksi Bioenergia-asiantuntijuuden kehittäminen työelämälähtöisesti -hanke. 2013.
 67. Ismo Makkonen. Korjuri vs. koneketjuenergia puunkorjuussa. 2013.
 68. Ari Sivula, Risto Lauhanen, Anna Saarela, Tiina Ahtola & Antti Pasila Bioenergia-asiantuntijuutta kehittämässä Etelä-Pohjanmaalla. 2013.
 69. Juha Tall, Kirsti Sorama, Piia Tulisalo, Erkki Petäjä & Ari Virkamäki. Yrittäjyys 2.0. – menestyksen avaimia. 2013.
 70. Anu Aalto & Salla Kettunen. Hoivayrittäjyys ikääntyvien palveluissa - nyt ja tulevaisuudessa. 2013.
 71. Varpu Hulsu, Tuomas Hakonen, Risto Lauhanen & Jussi Laurila. Metsänomistajien energiapuun myyntihalukkuus Etelä- ja Keski-Pohjanmaan metsäkeskusalueella. 2013.
 72. Anna Saarela. Nuoren metsänhoitokohteen ympäristön hoito ja työturvallisuus: Suomen metsäkeskuksen Etelä- ja Keski-Pohjanmaan alueyksikön alueella toimivien energiapuuyrittäjien haastattelu. 2014.
 74. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Juha Tall, Anmari Viljamaa & Aapo Länsiluoto. Omistajanvaihdoksen toteutus ja onnistuminen ostajan ja jatkajan näkökulmasta. 2013.
-

-
75. Minttu Kuronen-Ojala, Mervi Lehtola & Arto Rautajoki. Etelä-Pohjanmaan, Keski-Pohjanmaan ja Pohjanmaan hyvinvointibarometri 2012: ajankohtainen arvio pohjalaismaakuntien väestön hyvinvoinnin ja palvelujen tilasta sekä niiden muutossuunnista. 2014.
 76. Elina Varamäki, Juha Tall, Anmari Viljamaa, Kirsti Sorama, Aapo Länsiluoto, Erkki Petäjä & Erkki K. Laitinen Omistajanvaihdos osana liiketoiminnan kehittämistä ja kasvua - tulokset, johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset. 2013.
 77. Kirsti Sorama, Terhi Anttila, Salla Kettunen & Heikki Holma. Maatilojen puurakentamisen tulevaisuus: Elintarvikeklusterin ennakointi. 2013.
 78. Hannu Tuuri, Heikki Holma, Yrjö Ylkänen, Elina Varamäki & Martti Kangasniemi. Kuluttajien ostopäätöksiin vaikuttavat tekijät ja oheispalveluiden tarpeet huonekaluhankinnoissa: Eväitä kotimaisen huonekaluteollisuuden markkina-aseman parantamiseksi. 2013.
 79. Ismo Makkonen. Päästökauppa ja sen vaikutukset Etelä- ja Keski- Pohjanmaalle. 2014.
 80. Tarja Heikkilä, Marja Katajavirta & Elina Varamäki. Nuorten ja aikuisten tutkinnon suorittaneiden sijoittuminen työelämään – seurantatutkimus Seinäjoen ammattikorkeakoulusta v. 2009–2012 valmistuneille. 2014.
 81. Sari-Maarit Peltola, Seliina Päällysaho & Sirkku Uusimäki (toim.). Proceedings of the ERIAFF conference "Sustainable Food Systems: Multi-actor Cooperation to Foster New Competitiveness of Europe". 2014.
 82. Sarita Ventelä, Heikki Koskimies & Juhani Kesti. Lannan vastaanottohalukkuus kasvinviljelytiloilla Etelä- ja Pohjois-Pohjanmaalla. 2014.
 83. Maciej Pietrzykowski & Timo Toikko (Eds.). Sustainable welfare in a regional context. 2014.
 84. Janne Jokelainen. Log construction training in the Nordic and the Baltic Countries. PROLOG Final Report. 2014.
 85. Anne Kuusela. Osallistava suunnittelun tiedonhankintaprosessi kolmannen iän asumisympäristötarpeiden kartoittamisessa: CoTHREE-projektin raportti. 2015.
-

-
87. André Kaufmann & Hannu Ylinen. Preliminary thermodynamic design of a stirling cooler for mobile air conditioning systems: Technical report. 2015.
 88. Ismo Makkonen. Bioöljyjälöstamon investointiedellytykset Etelä-Pohjanmaan maakunnassa. 2014.
 89. Tuija Vasikkaniemi, Hanna-Mari Rintala, Mari Salminen-Tuomaala & Anmari Viljamaa (toim.). FramiPro - kohti monialaista oppimista. 2015.
 90. Anmari Viljamaa, Elina Varamäki, Arttu Vainio, Anna Korsbäck ja Kirsti Sorama. Sivutoiminen yrittäjyys ja sivutoimisesta päätoimiseen yrittäjyyteen kasvun tukeminen Etelä-Pohjanmaalla. 2014.
 91. Elina Varamäki, Anmari Viljamaa, Juha Tall, Tarja Heikkilä, Salla Kettunen & Marko Matalamäki. Kesken jääneet yrityskaupat - myyjien ja ostajien näkökulma. 2014.
 92. Terhi Anttila, Hannu Tuuri, Elina Varamäki & Yrjö Ylkänen. Millainen on minun huonekaluni? Kuluttajien huonekaluhankintoihin arvoa luovat tekijät ja markkinasegmentit. 2014.
 93. Anu Aalto, Anne Matilainen & Maria Suomela. Etelä-Pohjanmaan Green Care -strategia 2015 - 2020. 2014.
 94. Kirsti Sorama, Salla Kettunen & Elina Varamäki. Rakennustoimialan ja puutuotetoimialan yritysten välinen yhteistyö : Nykytilanne ja tulevaisuuden suuntaviivoja. 2014.
 95. Katariina Perttula, Hillevi Eromäki, Riikka Kaukonen, Kaija Nissinen, Annu Peltoniemi & Anu Hopia. Kropsua, hunajaa ja puutarhan tuotteita: ruokakulttuuri osana ikäihmisten hyvää elämää. 2015
 96. Heikki Holma, Salla Kettunen, Elina Varamäki, Kirsti Sorama & Marja Katajavirta. Menestystekijät puutuotealalla: aloittavien ja kokeneiden yrittäjien näkemykset. 2014.
 97. Anna Saarela, Heikki Harmanen & Juha Tuorila. Happamien sulfaattimaiden huomioiminen tilusjärjestelyissä. 2014.
 98. Erkki Kytönen, Juha Tall & Aapo Länsiluoto. Yksityinen riskipääoma pienten yritysten kasvun edistäjänä Etelä-Pohjanmaalla. 2015.
-

-
99. Eliisa Kallio, Juhani Suojaranta & Ari Sivula. Seinäjoen ammattikorkeakoulun Elintarvike- ja maatalouden yksikön työharjoitteluprosessin kehittäminen virtuaalimaailloilla: oppimisympäristö työharjoittelun tukena. 2015
 100. Tarja Heikkilä & Marja Katajavirta. Seinäjoen ammattikorkeakoulun opiskelijabarometri 2014. Tutkintoon johtavassa koulutuksessa olevien nuorten toisen ja valmistuvien vuosikurssien sekä aikuisopiskelijoiden tulokset. 2015.
 101. Juha Tall, Elina Varamäki, Salla Kettunen & Marja Katajavirta. Perustamalla tai ostamalla yrittäjäksi - kokemukset yrittäjäuran alkutaipaleelta. 2015
 102. Sarita Ventelä (toim.), Toni Sankari, Kaija Karhunen, Anna Saarela, Tapio Salo, Markus Lakso & Tiina Karsikas. Lannan ravinteet kiertoon Etelä- ja Pohjois-Pohjanmaalla: Hydro-Pohjanmaa -hankkeen loppujulkaisu 1. 2014.
 103. Anmari Viljamaa, Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Sanna Joensuu & Marja Katajavirta. Sivutoimiyrittäjät - pysyvästi sivutoimisia vai tulevia päätoimisia? 2015.
 104. Eija Rintamäki, Pia-Mari Riihilahti & Helena Hannu. Alumnista mentoriksi: Korkeakouluopinnoista sujuvasti työelämään -hankkeen raportti. 2015
 105. Sanna Joensuu, Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Marja Katajavirta, Jaakko Rinne, Jonna Vuoto & Kristiina Hietanen. Seurantatutkimus Koulutuskeskus Sedusta v. 2010-2013 valmistuneille työelämään sijoittumisesta sekä yrittäjyytsaikomusten kehittymisestä. 2015.
 106. Salla Kettunen, Marko Rossinen, Anmari Viljamaa, Elina Varamäki, Tero Vuorinen, Pertti Kinnunen & Tommi Ylimäki. Etelä-Pohjanmaan yrittäjyytsatsaus 2015. 2015.
 107. Kirsti Sorama, Salla Kettunen, Juha Tall & Elina Varamäki. Sopeutumista ja keskittymistä: Case-tutkimus liiketoiminnan myymisestä osana yrityksen kehittämistä ja kasvua. 2015.
 109. Marko Matalamäki, Kirsti Sorama & Elina Varamäki. PK-yritysten kasvupyrähdysten taustatekijät : suunnitelman toteuttamista vai tilaisuuden hyödyntämistä? 2015.
 110. Erkki Petäjä, Salla Kettunen, Juha Tall & Elina Varamäki. Strateginen johtaminen yritysostoissa. 2015.
-

-
111. Juha Tall, Elina Varamäki & Erkki Petäjä. Ostokohteen liiketoiminnan haltuunotto ja integrointi: Yrityksen uudistuminen yrityskaupassa. 2015.
 112. Aapo Jumppanen & Sulevi Riukulehto. Puskasta Framille: viisikymmentä vuotta tekniikan koulutusta Seinäjoella. 2015.
 113. Salla Kettunen, Elina Varamäki, Juha Tall & Marja Katajavirta. Yritystoiminnasta luopuneiden uudet roolit. 2015.
 114. Risto Lauhanen. Seinäjoen ammattikorkeakoulun Elintarvike- ja maatalousyksikön opettajien ja hankehenkilökunnan näkemykset alansa tutkimus- ja kehittämistoiminnasta. 2015.
 115. Mari Salminen-Tuomaala. Kansainvälisen tutkimus- ja kehittämistoiminnan edistäminen ammattikorkeakoulussa: sillanrakentamista ja brokerointiosaamista. 2015.
 116. Ari Sivula, Timo Suutari, Aapo Jumppanen & Maria Ahvenniemi. AB Seinäjoki: Kohti agrobiotalouden innovaatioyhteisöä. 2016.

C. OPPIMATERIAALEJA - TEACHING MATERIALS

1. Ville-Pekka Mäkeläinen. Basics of business to business marketing. 1999.
 2. Lea Knuutila. Mihin työhajausta tarvitaan? Oppimateriaalia sosiaalialan opiskelijoiden työnohjauskurssille. 2001.
 3. Mirva Kuni & Petteri Männistö & Markus Välimaa. Leikkauspelot ja niiden hoitaminen. 2002.
 4. Kempas Ilpo & Bartens Angela. Johdatus portugalin kielen ääntämiseen: Portugali ja Brasilia. 2011.
 5. Ilpo Kempas. Ranskan kielen prepositio-opas : Tavallisimmat tapaukset, joissa adjektiivi tai verbi edellyttää tietyn preposition käyttöä tai esiintyy ilman prepositiota. 2011.
-

-
6. Risto Lauhanen, Jukka Ahokas, Jussi Esala, Tuomas Hakonen, Heikki Sippola, Juha Viirimäki, Esa Koskiniemi, Jussi Laurila & Ismo Makkonen. Metsätoimihenkilön energialaskuoppi. 2014.
 7. Jyrki Rajakorpi, Erkki Laitila & Mari Viljanmaa. Esimerkkejä maatalousyritysten yhteistyöstä: näkökulmia maitotilojen verkostoihin. 2014.
 8. Douglas D. Piirto. Leadership : A lifetime quest for excellence. 2014.
 9. Hilikka Niemelä. Ohjelmoinnin perusrakenteet. 2015.
 10. Ilpo Kempas & João Veloso. Espanjan kautta portugaliin: Kontrastiivinen katsaus iberoromaaniseen lähisukukieleen opiskelun tueksi. 2016.

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Seinäjoen korkeakoulukirjasto
Kalevankatu 35, PL 97, 60101 Seinäjoki
puh. 020 124 5040 fax 020 124 5041
seamk.kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-7109-47-2 (verkkojulkaisu)
ISSN 1797-5573 (verkkojulkaisu)