



**UUSIEN YHTEISTYÖMUOTOJEN KAUTTA  
KOHTI ASIAKASLÄHTÖISEMPÄÄ  
KEHITYSTYÖTÄ**

**Case Mara Yritysklinikka**

**Anna Partanen**

**Opinnäytetyö**

**Joulukuu 2008**

**Matkailu-, ravitsemis- ja talousala**



**JYVÄSKYLÄN  
AMMATTIKORKEAKOULU**

Tekijä(t)  PARTANEN, Anna	Julkaisun laji Opinnäytetyö	
	Sivumäärä 39	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____ saakka	
Työn nimi UUSIEN YHTEISTYÖMUOTOJEN KAUTTA KOHTI ASIAKASLÄHTÖISEMPÄÄ KEHITTÄMISTYÖTÄ Case: Mara Yritysklinikka		
Koulutusohjelma Matkailun koulutusohjelma		
Työn ohjaaja PAUKKU, Päivi		
Toimeksiantaja(t) Mara Yritysklinikka, Matti Härkönen		
Tiivistelmä Työn tarkoituksena oli selvittää Keski-Suomen alueen matkailuun ja Matkailu-, ravitsemis- ja talous-alaan liittyvää hanketoimintaa sekä tutkimus- ja kehittämistyötä. Tämän lisäksi tarkoitus oli löytää uusia yhteistyömuotoja kehittäjäorganisaatioiden ja Mara Yritysklinikan välille. Tarkoituksena oli myös tuoda esille kehittämistyössä kohdattuja haasteita.  Tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusotetta. Työ tehtiin Mara Yritysklinikan ja sen päällikön, Matti Härkösen toimeksiannosta. Työtä varten haastateltiin neljää kehittäjätoimijaa: Jyväsräihi Ry:tä, Jykes Oy:tä, Yrityspalvelukeskus Luotsia ja Ääneseudun Kehitys Oy:tä. Tutkimus toteutettiin tapaamisina heinä-syyskuussa 2008.  Työ osoitti, että olosuhteiden asettamista haasteista huolimatta kehittämistyö koetaan tärkeäksi osaksi alan kehitystä. Kehittäjäkentän pirstaleisuus ja rahoitukseen liittyvät haasteet tunnistetaan, ja niihin pyritään vastaamaan parhaalla mahdollisella tavalla. Kehittäjillä on aito halu parantaa yhteistyötä ja tehdä toiminnasta entistä asiakaslähtöisempää.  Tutkimuksen tuloksena Mara Yritysklinikan ja muiden toimijoiden välille syntyi uusia yhteistyömuotoja. Myös yhteisiä projekteja käynnistettiin tämän tutkimuksen johdosta. Tutkimuksen pohjalta syntyneistä kontakteista voidaan rakentaa pohjaa uusille projekteille.		
Avainsanat (asiasanat) Mara Yritysklinikka, kehittämistyö, kehittäjätoimijoiden yhteistyö		
Muut tiedot		

Author(s)  PARTANEN, Anna	Type of Publication Bachelor's thesis	
	Pages 39	Language Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until _____	
Title WITH NEW CO-OPERATION WAYS TOWARDS A FRIENDLIER CUSTOMER SATISFACTION Case: Mara Yritysklinikka		
Degree Programme Degree Programme in Tourism		
Tutor(s) PAUKKU, Päivi		
Assigned by Mara Yritysklinikka, Matti Härkönen		
Abstract <p>The aim of this thesis was to study tourism and services-related projects as well as research and development work in Central Finland. Another purpose was to find new ways of co-operation between Mara Yritysklinikka of Jyväskylä University of Applied Sciences and other organisations conducting development work. In addition, the aim was also to bring up some of the challenges that developers face in their work.</p> <p>The thesis was commissioned by Mara Yritysklinikka and Matti Härkönen, it's director. Four development organisations, Jyväsräi Ry, Jykes Oy, Yrityspalvelukeskus Luotsi and Ääneseudun Kehitys Oy, were interviewed for this thesis between July - September 2008.</p> <p>The results showed that, despite the challenges organisation conducting development work face, they recognise the importance of co-operation in order to achieve a better customer satisfaction. Developers seem to have willingness to improve the co-operation between each other.</p> <p>As a result of the Bachelor's Thesis new connections could be made and projects in which Mara Yritysklinikka can be involved were found. These projects were launched due to the Bachelor's thesis. The new contacts will enable launching new projects in the future.</p>		
Keywords Mara Yritysklinikka, development work, co-operation between developers		
Miscellaneous		

## SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>3</b>
1.1 Mara Yritysklinikka	4
1.2 Työn tavoitteet ja menetelmät	6
<b>2 HANKETYÖN REUNAEDOT</b>	<b>7</b>
<b>3 HANKETYÖ MENETELMÄNÄ KEHITTÄMISTYÖSSÄ</b>	<b>9</b>
3.1 Master Plan	10
3.2 Rahoitus	10
<b>4 MANNER-SUOMEN MAASEUDUN KEHITTÄMISOHJELMA 2007–2013</b>	<b>12</b>
4.1 Kehittämishojelman rahoitus	13
4.2 Toimintalinjat	13
<b>5 JYVÄSRIIHI RY</b>	<b>14</b>
5.1 Jyväsriihen tehtävät toimintaryhmänä	14
5.2 Jyväsriihi Ry:n haastattelun tulokset	15
5.2.1 Tukitasot	16
5.2.2 Jyväsriihi Ry:n rahoittamat hankemuodot	17
5.2.3 Yhteistyöideat Jyväsriihi Ry:n kanssa	18
<b>6 JYKES OY KEHITTÄJÄTOIMIJANA</b>	<b>20</b>
6.1 Jykes Oy:n haastattelun tulokset	20
6.2 Uusi palveluala	22
6.3 Kehitysideat	23
6.4 Yhteistyöideat Jykes Oy:n kanssa	24
<b>7 YRITYSPALVELUKESKUS LUOTSI</b>	<b>25</b>
7.1 Yrityspalvelukeskus Luotsin haastattelun tulokset	25
7.2 Yhteistyöideat Yrityspalvelukeskus Luotsin kanssa	26
<b>8 ÄÄNESEUDUN KEHITYS OY</b>	<b>28</b>
8.1 Ääneseudun Kehitys Oy:n haastattelun tulokset	28
8.2 Kylät kasvualueen reunalla-kehityshanke	30
8.3 Yhteistyöideat	31

	2
<b>9 POHDINTA</b>	<b>33</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>36</b>
<b>LIITTEET</b>	<b>38</b>
Liite 1. Haastatellut henkilöt	38
Liite 2. Haastatteluissa käytetyt teemat	39

## **KUVIOT**

KUVIO 1. Jyväsräihi Ry:n toiminta-alue	15
KUVIO 2. Kalastusta Kapeenkoskella	28

## 1 JOHDANTO

Yrityksen toiminnalle on elintärkeää alan kehityksessä mukana pysyminen sekä kehityksen tuomiin haasteisiin vastaaminen. Alan trendejä tulisi ennustaa ja alalla tapahtuvat muutokset vaativat reagointia. Yrittäjän pitäisi näin ollen olla oman alansa huippuosaaja, mutta myös visionääri omalla alallaan. Parhaimmassa tapauksessa näin onkin. Usein tiedetään, miten pitäisi kehittyä, mutta työkaluja ei välttämättä ole. Hanketoiminta on yksi yrittäjän mahdollisuuksista kehittyä ja kasvaa.

Tutkimus- ja kehittämistyötä tekevät kehittämissyhtiöt tarjoavat ammattitaitoansa ja tukeensa yrittäjille, olivat yrittäjät sitten uransa alkutaipaleella tai jo vahvasti yritystoiminnassa mukana. Oman toiminta-alueensa sisällä nämä kehittäjätoimijat pyrkivät viemään yrityksiä toiminnassaan oikeaan kehityssuuntaan seuraten alan tulevaisuuden näkymiä, mutta myös määrättyjä strategioita.

Haasteita eivät kehittämistyötä tekevtkään tahot jää. Rahoituskysymykset, alan näyttäytyminen yrittäjille pirstaleisena ja kehittäjätoimijoiden välisen yhteistyön kehittymättömyys kasaavat esteitä alan kasvulle yhteiseen suuntaan. Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää Keski-Suomen alueen matkailuun ja Matkailu-, ravitsemis- ja talous-alaan liittyvää hanketoimintaa sekä tutkimus- ja kehittämistyötä. Tämän lisäksi tarkoituksena oli löytää uusia yhteistyömuotoja Mara Yritysklinikan sekä Jyväskylän Matkailu-, ravitsemis- ja talous-yksikön ja muiden haastateltujen toimijoiden välille ja tuoda myös esille niitä asioita, joita kehittämällä kehitystyöstä saataisiin tehokkaampaa ja asiakaslähtöisempää. Tässä työssä käsitellään neljää eri kehittäjätoimijaa, Jyväsräihi Ry:tä, Jykes Oy:tä, Yrityspalvelukeskus Luotsia ja Ääneseudun Kehitys Oy:tä.

## 1.1 Mara Yritysklinikka

Työn toimeksiantajana on Mara Yritysklinikka. Matti Härkönen, Mara Yritysklinikan päällikkö, koki tarvetta selvittää Keski-Suomen hanketoiminnan tilaa murrosvaiheessa, jossa uusi hankekausi oli aluillaan.

Mara Yritysklinikan toimintamallin kehitystyö aloitettiin huhtikuun alussa 2003 Jyväskylän ammattikorkeakoulun ja Vaasan ammattikorkeakoulun yhteisellä, Länsi-Suomen läänin rahoittamalla kehittämishankkeella. Huhtikuusta 2006 lähtien Mara Yritysklinikka on toiminut yritysrahoitteisena kehittäjäyksikkönä Matkailu-, ravitsemis- ja talousalan T&K-tiimin sisällä. (Härkönen 2007,15.)

Mara Yritysklinikan tehtävänä on toimia Jyväskylän ammattikorkeakoulun toimialueen matkailu-, ruokapalvelu-, ravintola-, elintarvike- ja toimitilapalveluyritysten tutkimus- ja kehittämiskumppanina tarjoamalla asiantuntijoiden ja opiskelijoiden tietoja ja taitoja alan yritysten kilpailukuvun parantamiseksi. Klinikkan pääasiallinen toiminta on yritys- ja organisaatiokohtaisten kehitysprojektien käynnistämistä, koordinoimista ja asiakasyritysten pitkän aikavälin kehittämistyön hallinnoimista.

Tämän lisäksi klinikkan toimintaa ohjaa opintojen elinkeinoelämälähtöinen sisällön tuottaminen. Erilaisten opintojaksojen ja projektiopintojen yhteyteen kaivataan jatkuvasti haastavia yritys- ja elinkeinoelämästä lähtöisiä kehittämisprojekteja. Tietyn tyyppisiä projekteja aikataulutetaan myös Matkailu-, ravitsemis- ja talousalan yksikön koulutustarpeiden mukaan. (Mts. 14 -15.)

Tavoitteena on tarjota yrityksille ja organisaatioille kehittäjä- ja tutkimuskumppani ja tuoda tietoa yhteistyöorganisaatioille alan trendeistä, rahoittajista sekä alan muista kehittäjätoimijoista. Näiden tavoitteiden lisäksi Mara Yritysklinikka pyrkii tarjoamaan ammattikorkeakoulun henkilöstölle haastavia projekteja T&K osaamisen kehittämiseksi sekä opiskelijoille näytön paikkoja. (Opas Mara Yritysklinikan toimeksiantoihin 2008, 6.)

## **Toimeksiantojen eri muodot**

Yksikön ulkopuolella tehdyt tutkimus- kehittämis- ja koulutusprojektit ovat Mara Yritysklinikan toimeksiantoja. Yrityselämän ja opiskelijoiden välisessä yhteistyössä on kolme eri toimeksiantotyyppiä:

### **1. Mara yritysklinikan toimeksianto**

Mara Yritysklinikka sopii asiakkaan kanssa toimeksiannon sisällöstä, tavoitteesta ja budjetista. Palvelu on maksullista. Asiantuntijoille budjetoidaan projektitiimin ohjaamiseen ylimääräisiä tunteja. Toimeksiantoa hallinnoi klinikka, joka myös vastaa toimeksiantoa koskevista sopimuksista.

### **2. Jyväskylän ammattikorkeakoulun sisäiseen ja alan kehittämiseen kuuluvat toimeksiannot**

Matkailu-, ravitsemis- ja talousalan henkilöstöltä tulevan toimeksiannon tavoitteena on Jyväskylän ammattikorkeakoulun tai toimialan kehittäminen. Hyötyä ulkopuolisille yrityksille tai organisaatioille ei haeta. Klinikalla ei ole roolia toimeksiannon läpiviennissä. Mahdollisista kuluista sovitaan projektissa mukana olevan asiantuntijan kanssa.

### **3. Opiskelijan itse koordinoima toimeksianto**

Opiskelija selvittää itse projektin sopivuuden opinnäytetyöksi tai projektiopinnoksi. Tällaisessa toimeksiannossa on käynyt ilmi, ettei asiakas halua klinikalta asiantuntijapalveluita projektin läpivientiin eikä myöskään klinikan laatutakuita. Projektin kulujen seurannasta opiskelija vastaa itsenäisesti. (Mts. 3 - 4.)



## Case-kuvauksia

Lukuvuonna 2007-2008 suurin osa 100 toteutetusta tutkimus- ja kehittämisprojekteja tuli Keski-Suomen alueelta. Toiminnan kehittyessä on kuitenkin havaittu tarvetta tämän kaltaiselle palvelulle myös Keski-Suomen alueen ulkopuolella. (Mts. 4.)

Mara Yritysklinikka on toteuttanut kirjon erilaisia tutkimus- ja kehittämisprojekteja. Esimerkkeinä voisi mainita kokous- ja elämyskohde Kallioplanetaarion kahvilan suunnittelun. Projektitiimi koostui restonomiopiskelijoista. Yhdessä projektin asiantuntijan ruokatuotannon lehtori Mika Sacshen kanssa tiimi toteutti kahvilan toiminnan ja linjaston suunnitteluprojektin. Projektiin kuuluivat myös ravintolasalin suunnittelu sekä palvelu- ja tuotekehitystyö.

Tuotekehitysprojektina erittäin onnistunut Hirvelän talkkunan uutuustuotteen ”Kuiturouheen” paketin ja markkinointiviestinnän suunnittelu oli myös restonomiopiskelijoiden tekemä projekti. Tässä projektissa paketin visuaalisessa suunnittelussa tehtiin yhteistyötä viestinnän opiskelijoiden kanssa. Vuonna 2007 Hirvelän Kaurakuitunen sai erityismaininnan INNOELMA-kilpailussa. INNOELMA-palkinnon tarkoituksena on pienyrityäjyyden ja innovatiivisten tuotteiden ja palveluiden arvostuksen lisääminen. (Casekuvauksia Mara Yritysklinikan opiskelijaprojekteista 2008.)

### 1.2 Työn tavoitteet ja menetelmät

Työn tavoitteena on selvittää Keski-Suomen alueen matkailu-, ravitsemis- ja talous-alaan liittyvää hanketoimintaa sekä tutkimus- ja kehittämistyötä ja löytää uusia muotoja yhteistyölle. Tarkoituksena ei ainoastaan ole löytää yhteistyökumppaneita Mara Yritysklinikalle, vaan tuoda myös esille niitä asioita, jotka hankaloittavat kehittämistyötä. Näihin asioihin pyrkimyksenä on myös löytää ratkaisuja, jotta kehittäjätoimijoiden yhteistyö saataisiin vankemmaksi. Vieden samalla alaa yhteisesti samaan kehityssuuntaan.

Tämän tavoitteen saavuttamiseksi tapasimme yhdessä Mara Yritysklinikan päällikön Matti Härkösen kanssa neljän eri kehittäjäorganisaation edustajia.

Nämä kyseiset organisaatiot valittiin yhteistyössä Matti Härkösen kanssa. Kriteerinä valinnalle oli Härkösen kokema tarve tietää juuri näistä toimijoista.

Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Aineisto kerättiin heinä-syyskuussa 2008. Haastattelumenetelmänä käytettiin avointa, eli ei-strukturoitua haastattelua. Avoimessa haastattelussa haastatteli ei välttämättä ohjaile keskustelua, vaan aiheen muutos lähtee haastateltavasta itsestään (Metsämuuronen 2006, 115). Tapaamiset olivat luonteeltaan keskustelunomaisia, ja näissä käytettiin ennalta sovittuja teemoja. (Liite 2.) Tapaamisiin otti osaa kaksi kunkin (Jyväskylän Ry:tä lukuun ottamatta) organisaation edustajaa, Mara Yritysklinikan päällikkö Matti Härkönen ja minä. (Liite 1.)

## 2 HANKETYÖN REUNAEDDOT

### **Valtakunnallinen matkailustrategia**

Valtakunnallisen matkailustrategiassa matkailun kasvun painopistealueet ovat matkailukeskusten ja teemapohjaisten palveluiden ja tuotteiden kehittämisessä. Yhtenä strategisena tavoitteena on saada aikaan tuloksellinen ja verkostomainen hallinto- ja aluerajat ylittävä ja ennakoiva matkailun kehittämisen toimintatapa. Yhtenä päätavoitteena on rahoituksen tehokas kohdennus ja selkeä työnjako sovittuihin painopistealueisiin. (Suomen matkailustrategia vuoteen 2020 ja toimenpideohjelma vuosille 2007 - 2013, 18.)

Matkailun kasvun kehittämisessä tavoitteena on uudistumisen tukeminen, kannattavan kasvun, kilpailukykyyn ja osaamisen lisääminen. Strategia tukee kilpailua yritysten välillä, jotta kehittymiskykyiset ja -haluiset yritykset kasvavat kilpailun myötä entistä vahvemiksi. Julkisella rahoituksella tuetaan näiden tavoitteiden toteutumista. Alueella toimivien matkailun toimialatiimien tulisi yhdessä alueen kehittäjien kanssa entistä paremmin koordinoita rahoitusten käyttöä, jotta niiden hyöty saada maksimoitua.

Teemapohjaisen matkailun odotetaan kasvavan. Teemapohjaiset kehittämisohjelmat sekä markkinointi ja myynti kokoavat yhteen verkostoon erityisesti luonto-, ohjelmapalvelu- ja majoituksen pk-yrityksiä ympäri Suomea sekä muita matkailuyrityksiä, myös matkailukeskuksia. Konkreettisiin tuloksiin tähtäävien teemapohjaisten kehittämisohjelmien tekeminen on haastavaa, mutta tulevaisuudessa niiden rooli hanketyön suuntaajana ja kokoajana on suuri. (Mts. 23.)

Matkailun toimijoiden työnjakoa ja vastuualueita tulisi selkeyttää, ja toiminnan verkostoitumista tulisi lisätä. Verkostomainen toimintatapa hyödyttää kaikkia osapuolia ja tarjoaa näin mahdollisuuden matkailun kehittämisen nopeudelle, kustannustehokkuudelle ja vaikuttavuudelle. Toimijoiden tietoisuus toistensa toiminnasta auttaa heitä hyödyntämään toistensa osaamista ja yhteisiä rajapintoja aiempaa tehokkaammin, hahmottamaan toimijakenttä kokonaisuudessaan ja itsensä sen osana sekä arvioimaan alaa ja siihen liittyvää toimijakenttää ammattimaisemmin. (Mts. 27.)

### **Keski-Suomen matkailuelinkeinon strategia**

Matkailun kehittämisen strategiset painopistealueet ovat Suomen matkailupoliittisten linjausten mukaiset veturiyritysten tukeminen, matkailuverkostot ja niiden kehittäminen, maakuntatasolla kehitettävät kärkiteemat sekä muut kehittämiskohteet ja uudet avaukset.

Koska matkailun kehittämiseen suunnatut investoinnit pienenevät toimintakaudella 2007 - 2013, tulee niiden kohdentamista tarkentaa.

Lähtökohtana on, että julkinen tuki matkailuelinkeinolle kanavoituu ensisijaisesti matkailukeskittymien kautta. Näin taataan riittävä vaikuttavuus. Matkailukeskusten veturi asema tunnustetaan. Hankinta- ym. verkostojen ja yritysten välisen yhteistyön kautta veturiyritysten läheisyydessä sijaitsevat kohteet integroituvat mukaan kasvuun.

Kehitettävänä kärkiteemoina ovat edelleen hyvinvointi sekä kokous- ja kongressi toiminta. Mukana on myös maaseutu- ja vesistömatkailu. Muina kehittämiskohteina ovat mm. markkinointi- ja myyntitoiminnot, kansainvälisyys, koulutus sekä matkailua palveleva tieto- ja viestintäteknologiainfrastrukturi.

Toimenpideohjelman 2006 - 2010 mukaisesti verkostojen kehittämistoimenpiteiden sisältö määräytyy yritysten toiminnan tason perusteella. Kehitystoimenpiteiden tavoitteena on nostaa valtakunnan ja maakunnan toimivien yritysten tasoa ja kehittää jo kansainväliselle tasolle yltäneitä yrityksiä.

Matkailun tuotekehitys tapahtuu pääasiallisesti yritys- ja matkailukeskustasolla. Tavoitteena on innovatiivisuus, tuotteissa voidaan hyödyntää esimerkiksi luovan alan yritysten osaamista. Kehittämistoiminnassa huomioidaan asiakkaiden tarpeet, asiakaspalautteet. Samalla hyödynnetään alan tutkimuksia. Tiedon valuttaminen suunnitellaan yhdessä yritysten, kehittäjäorganisaatioiden sekä hankkeiden kesken. (Keski-Suomen matkailuelinkeinostrategia 2010 & toimenpideohjelma 2006 - 2010, 11.)

### 3 HANKETYÖ MENETELMÄNÄ KEHITTÄMISTYÖSSÄ

Hankkeiden syntymisprosessi on jokaisessa hankkeessa yksilöllinen. Yrittäjälähtöisissä hankkeissa yrittäjällä on usein selkeä ongelma, johon haetaan ratkaisua. Taustalla on usein aikaisemmin toteutettuja koulutus- ja kehittämishankkeita, joiden ansiosta yrittäjien yhteistyö ja verkostoituminen on parantunut. Tästä yhteistyöstä on saatu pohja yritysten mahdollisille yhteisille hankkeille.

Koulutus- ja kehittämisorganisaatioiden toteuttamissa hankkeissa ovat perustana aikaisemmat organisaatioiden tekemät hankkeet. Vanhoja hankkeita jatketaan tai niitä kehitetään kokemusten pohjalta uuteen suuntaan. Kunnan toteuttamissa hankkeissa tarve lähtee alueen yrittäjien tarpeista mutta myös halusta vauhdittaa yritysten kehitystä. (Kataja 1998, 23 - 24.)

Hankkeissa painotetaan yritysten kasvua ja niiden kehittymistä. Tarkoitus on pyrkiä tehokkuuteen ja karsia hankkeiden päällekkäisyyksiä. Ensisijaisesti rahoitetaan maaseutumatkailun kehittämisen painopisteitä tukevia yrityshankkeita ja kehitetään toimivia yrityksiä ja niiden laatua. Myös aloittavia

yrietyksiä tuetaan yhdessä toimintaryhmien kanssa. (Ahonen & Ruponen 2007, 66.)

### 3.1 Master Plan

Yksi Suomen matkailustrategian tukema matkailun kehittämisen muoto on kokonaisvaltainen matkailukeskusten strateginen kehittäminen yksittäisten hankkeiden sijaan. Valintojen tekeminen ja kasvusysäysten aikaansaaminen samanaikaisesti luo uutta tehoa investoinneille ja kehittämispanostuksille sekä tehokkaalle julkiselle rahoitukselle. Näiden keskusten kokonaisinvestoinnit voivat kohota huomattaviin summiin kun puhutaan strategisten sekä maankäytön kokonaisvaltaisista suunnitelmista. Tämä kokonaisuus koostuu niin liiketoimintaa harjoittavien kuin infrastruktuuristen hankkeiden investointitarpeista ja toiminnallisesta kehittämisestä. Näitä suunnitelmia joissa yhdistyy aluesuunnittelu, kaavoitus, konkreettinen rakentaminen ja asiakasnäkökulmaa palvelevat toiminnalliset tarpeet, on alettu kutsumaan Master Planeiksi. Master Planien toteuttaminen on matkailukeskuksen yritysten yhteisen tahtotilan ilmaisumuoto. Tällä hetkellä Suomessa on laadittu tai työn alla 20-30 Master Plan luonteista suunnitelmaa, näistä tunnetuimpiin lukeutuu myös Himoksen Master Plan suunnitelma. (Harju-Autti & Ryymin 2007, 36.)

### 3.2 Rahoitus

Rahoitus Suomen matkailuun tulee monelta eri taholta. Suomen matkailua rahoitetaan sekä EU:n toimesta että kansallisesti. Julkisina rahoittajina toimivat kunnat, ministeriöt, maakuntien liitot ja TE-keskukset. Koska rahoittajien päätösvalta rajoittuu sekä alueellisesti että hallinnollisesti, ovat matkailuhankkeet usein pirstaleisia. Tästä syystä myös tarpeellisia laajempia hankekokonaisuuksia ei voida toteuttaa. Esimerkiksi vuosina 2000–2003 toteutettiin osittain tai kokonaan julkisella tuella 3555 matkailua edistävää hanketta, joiden kokonaisrahoitus oli 383,2 miljoonaa euroa. (Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisu 2007, 11.)

Te-keskus tukee hanketoimintaa niin rakennerahastoiden kuin kotimaisen julkisen ja yksityisen rahoituksen avulla. Maakunnan yhteistyöryhmä (MYR) antaa merkittävimpien hankkeiden ohjelmanmukaisuudesta lausunnon rahoituksen myöntävälle taholle. Esimerkiksi Euroopan aluekehitysrahasto tukee hankkeita, jotka kehittävät yrityksiä, innovaatioiden syntymistä ja verkottumista.(EU:n rakenne- ja aluepolitiikka, 2008.)

Matkailuasioissa päävastuu on kauppa- ja teollisuusministeriöllä. Yksinomaan matkailun edistämistä varten kauppa- ja teollisuusministeriön alaisena toimii Matkailun edistämiskeskus, jolle myönnetään vuosittain noin 16 miljoonaa euroa valtion budjettirahaa. (Havas, Jaakonaho, Rantanen & Sievers. 2006, 27.) Vuonna 2005 MEK sai budjettirahoitusta 16,3 miljoonaa euroa. Tämän lisäksi matkailuelinkeino rahoitti MEK:n kanssa yhteistyössä tehtyjä hankkeita kolmella miljoonalla eurolla. (Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisu, 11.)

Valtion ja kuntien tehtävänä on vastata alueellisesta kehittämisestä sekä tukea alueen yritysten ja muiden toimijoiden kehittämishankkeita. EU:n rakennerahastoista tuetaan hankkeita jotka edistävät yritystoimintaa, innovaatioita ja verkottumista.. Suomi saa tukea kahdesta eri rakennerahastosta: Euroopan aluekehitysrahastosta ja Euroopan sosiaalirahastosta. Rakennerahastot on tarkoitettu parantamaan heikompien alueiden kilpailuedellytyksiä ja vähentämään alueiden välisiä eroja. Tukea rahastoista voivat hakea yritykset, oppilaitokset, tutkimuslaitokset, kunnat ja seutukunnat. (Vipuvoimaa EU:lta, 1)

EU-hankkeissa tarvitaan oman rahoituksen lisäksi usein myös kunnallista rahoitusta. Kansallinen rahoitus koostuu valtion ja kunnan rahoituksesta. Kansallista rahoitusta tarvitaan EU tuen rinnalle. Kuntarahoitusta tarvitaan silloin kun välittömänä tai välillisenä hyödynsaajana on kunta itse tai niiden alaisuudessa toimivat organisaatiot. Kuntarahaa on kaikki kunnalta tai sen alaisuudessa toimivilta organisaatioilta tuleva raha, esimerkiksi koulutuskuntayhtymät, säätiöt, yhdistykset ja liikelaitokset. (Kuntarahoitus EU hankkeissa 2008,1.)

Keski-Suomen liitto myönsi vuonna 2008 Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy:lle matkailun kansainväliseen markkinointiin EU-tukea 213 700 euroa. Tämän hankkeen tavoitteena on Keski-Suomen matkailustrategiassa muun muassa matkailutulon kasvattaminen viidellä prosentilla ja alan yritysten liikevaihdon kasvu kuudella prosentilla vuodessa. Tärkeimmille markkinointialueille Venäjälle, Baltian maihin ja saksankieliseen Eurooppaan markkinoidaan muun muassa kokous- ja kongressimatkoja, hyvinvointimatkailua ja mökkilomia. Matkailustrategian mukaan Keski-Suomessa tulisi vuonna 2010 olla 3-5 kansainvälisesti tunnettua matkailukeskittymää. (EU-rahaa kansainväliseen matkailun markkinointiin 2008, 9.)

#### 4 MANNER-SUOMEN MAASEUDUN KEHITTÄMISOHJELMA 2007–2013

Manner-Suomen maaseudun kehittämissuunnitelma 2007–2013 antaa mahdollisuuksia hyvin erilaisten toimintojen tukemiseen. Ohjelman tavoitteena on parantaa maa- ja metsätalouden kilpailukykyä, tukea ympäristöystävällistä ja kestävästä maataloutta, edistää maaseudun alueen asukkaiden hyvinvointia ja monipuolista yritystoimintaa sekä kannustaa paikallislähtöiseen kehittämistyöhön.

Ohjelman tavoitteena on kilpailukykyyn parantaminen eri keinoin. Maaseudun mikroyritysten käynnistystä, kasvua, kehittämistä ja investointeja voidaan auttaa muun muassa aloitustuen, koulutuksen ja alueellisten klusterihankkeiden avulla. Maaseudun asukkaiden palveluihin ja maaseutualueiden elämänlaatuun liittyviä hankkeita tuetaan sekä alue- että paikallislähtöisesti. Leader-toimintaryhmien paikalliset suunnitelmat tukevat ja aktivoivat pieniä ja alkavia yrityksiä sekä myös paikallista aloitteellisuutta ja yhteistyötä. Koulutus-, kehittämis- ja investointihankkeilla edistetään etenkin paikallisilla, enintään toimintaryhmän alueen kokoisia kehittämistoimia. Leader-toimintaryhmien kautta avautuu mahdollisuus myös maaseudun kansainvälisiin hankkeisiin.

#### 4.1 Kehittämishojelman rahoitus

Manner-Suomen maaseudun kehittämishojelma saa julkisen rahoituksensa Euroopan maaseudun kehittämisen maatalousrahastosta ja kansallisista varoista. Julkisia varoja on käytettävissä yhteensä 6 626 miljoonaa euroa, josta noin 31 prosenttia on peräisin maatalousrahastosta. Kansallinen rahoitusosuus sisältää valtion ja kuntien rahoitusta. Julkisen rahoituksen lisäksi yksityistä rahoitusta arvioidaan kertyvän 782 miljoonaa euroa. Ohjelman kokonaisrahoituksen arvioidaan olevan 7 408 miljoonaa euroa.

#### 4.2 Toimintalinjat

Ohjelmassa on neljä eri toimintalinjaa, joiden kautta strategian painopisteitä käytännössä toteutetaan. Toimintalinja neljä pitää sisällään Leader-toimintatavan, jossa julkisen rahoituksen osuus on noin 242 000 euroa, osuus julkisesta rahoituksesta on 3,7 prosenttia.

Manner-Suomen ohjelman neljä eri toimintalinjaa ovat:

- toimintalinja 1)  
maa- ja metsätalouden kilpailukyvyn parantaminen
- toimintalinja 2)  
ympäristön ja maaseudun tilan parantaminen
- toimintalinja 3)  
maaseudun elinkeinoelämän monipuolistaminen  
maaseutualueiden elämänlaadun parantaminen
- toimintalinja 4)  
Leader-toimintatapa

(Ideoista tuloksiksi 2007, 6-7.)

Seuraavaksi käsitellään neljän eri kehitysorganisaation toimintaa ja niitä haasteita, joita kehittäjät työssään kohtaavat. Tapasimme yhdessä Matti Härkösen kanssa edustajia Jyväskylän Ry:stä, Jykes Oy:stä,



Yrityspalvelukeskus Luotsista sekä Ääneseudun Kehitys Oy:stä. Tämän lisäksi seuraavissa kappaleissa käsitellään mahdollisia yhteistyömuotoja Mara Yritysklinikan, Jyväskylän ammattikorkeakoulun Marata-yksikön ja tapaamiemme kehittäjätoimijoiden välillä.

## 5 JYVÄSRIIHI RY

Ensimmäinen haastattelutapaamisemme oli Jyväsräiä Ry:n toiminnanjohtaja Pirjo Ikäheimosen kanssa. Tarkoituksenamme oli yhdessä Matti Härkösen kanssa saada enemmän tietoa heidän toiminnastaan ja mahdollisuuksista löytää joitain niistä rajapinnoista joissa Jyväskylän Ammattikorkeakoulu ja Jyväsräiä Ry voisivat tehdä yhteistyötä. Yhtenä tapaamisen tarkoituksena oli myös tuoda esille Yritysklinikan toive saada kehittäjätoimijoiden toiminnasta yhtenäisempää ja asiakaslähtöisempää.

### 5.1 Jyväsräiähen tehtävät toimintaryhmänä

Jyväsräiä toimii maa -ja metsätalousministeriön hyväksymänä Leader- kauden toimintaryhmänä vuosina 2007 - 2013. Ohjelma on osa Kesäi-Suomen maaseutuohjelmaa ja Manner-Suomen maaseudun kehittämisojelmaa. Jyväsräiähelle on myönnetty vuosille 2007 - 2013 kehittämistyöhön 3 miljoonaa euroa julkista rahoitusta, tämä koostuu maaseuturahaston, kuntien ja valtion panostuksesta. Lisäksi maaseudun kehittämistyöhön käytetään 1,6 miljoonaa euroa yksityistä rahoitusta mikä kootaan hankkeiden ja yritystukien omarahoitusosuuksilla. Kuviossa 1 näkyy Jyväsräiä Ry:n toiminta-alue ohjelmakaudella 2003 – 2017.



KUVIO 1. Jyväsräihi Ry:n toiminta-alue

Toimintaryhmän tehtävät:

- Tiedottaa rahoitusmahdollisuuksista
- Ohjaa ja neuvoo hankesuunnitelmien, -hakemusten ja –raporttien laadinnassa sekä maksatuksiin liittyvissä asioissa
- Hanketoimintaan liittyvien koulutusten järjestäminen
- Päättää oman kehityksensä mukaisesta hankerahoituksesta
- Seuraa ja valvoo rahoittamiensa hankkeiden toimenpiteiden tarkoituksenmukaisuutta
- Seuraa oman kehittämisohjelmansa toteutumista
- Raportoi kehittämistoimenpiteistä viranomaisille ja toiminta-alueensa kunnille (Jyväsräihi Ry toimintaryhmänä, 2008.)

## 5.2 Jyväsräihi Ry:n haastattelun tulokset

Jyväsräihi toimii rekisteröitynä yhdistyksenä, jossa on jäsenenä alueen asukkaita, alueen yhteisöjä joissa on kuntia, rekisteröityjä yhdistyksiä sekä yrityksiä. Jyväsräihen hallinto rakentuu hallituksesta, joka päättää muun muassa hankerahoituksesta. Hallitus valitaan kolmikannasta. Tämä tarkoittaa sitä, että kolmas osa hallituksen jäsenistä on asukkaiden edustajia, kolmasosa edustaa yhteisöjä ja kolmasosa kuntia. Jyväsräihen päätehtävänä on toimia Leader-rahoituksen myöntävänä organisaationa. Omia hankkeita Jyväsräihi on

toteuttanut yhden, osana Aluna-hanketta. Omakin hanke on suunnitteilla, mikäli sille on tarvetta. Tarkoituksena saada ne pienet yhdistykset mukaan, joilla ei ole mahdollisuutta omia hankkeita toteuttaa. Lähtökohtana Jyväskylässä ei kuitenkaan ole käynnistää omia hankkeita, vaan he toimivat nimenomaan rahoittajan ominaisuudessa.

Koko ohjelmakaudelle rahoituskehys on noin 4,7 miljoonaa euroa, josta julkista rahoitusta noin 3 miljoonaa euroa. Tämä jakautuu vuosittain myöntövaltuuteen, tänä vuonna tuo summa on noin puoli miljoonaa euroa. Summa tulee olemaan sama myös ensi vuonna. Tämä puoli miljoonaa jakautuu erilaisiin hankkeisiin. Hankeasetuksen asettaman reunaehdon mukaan julkisen tuen osuus hankkeessa tulee olla vähintään viisi tuhatta euroa. Hankkeen minimikoko tulee olla vähintään 7500 euroa, jotta julkisen tuen osuus täyttyy. Tämä asettaa ongelman niiden yhdistysten kohdalla, joiden vuosibudjetti saattaa olla kaksi kolme tuhatta euroa. Hankkeiden maksimikoko tulee myös asetuksesta, jonka mukaan julkisen tuen osuus voi maksimissaan olla 150 000 euroa oman rahoituksen lisäksi.

Aikaisemmalla kaudella Jyväskylässä rahoitettiin joko kehittämis tai investointihankkeita. Tällä kaudella Manner-Suomen ohjelma on rakennettu eri hankemuotojen ympärille. Uudet hankemuodot koetaan Jyväskylässä hankaloittavaksi tekijäksi. Ajatuksena on ehkä ollut, että hankkeiden kategorisoiminen olisi helpompaa, mutta käytännössä tämä hankaloittaa toimintaa, koska kehittämishankkeissa ei saa antaa koulutusta eikä koulutushankkeissa voi tehdä kehittämistä. Tämä taas hankaloittaa toteutusta sekä hidastaa hankkeiden käynnistymistä. Viime vuoden syyskuussa käynnistyneen hankekauden aikana muutamista hankkeista on saatu päätöksiä, mutta TE- keskusten rahoituspäätöksiä joudutaan odottamaan lokakuuhun asti.

### 5.2.1 Tukitasot

Suomessa toimii 55 toimintaryhmää. Keski-Suomessa neljä, jokaisella ryhmällä on oman alueen painotuksensa. Esimerkiksi Jyväskylässä elinkeinojen kehittämiseen ja yritystukiin kokonaisrahoituksesta menee puolet

ja toinen puoli maaseudun hanketukiin. Suurin osa Jyväskylän rahoituksesta menee toimintalinja kolmoseen, eli maaseudun elinkeinoelämän monipuolistamiseen ja maaseutualueiden elämänlaadun parantamiseen. Tämä pitää sisällään muun muassa matkailun kehittämisen, mikroyritysten tukemisen ja maaseudun kyläyhdistysten tuet. Toimintaryhmien tulee kerätä 4,7 miljoonan rahoituskehiksestä 30 prosenttia yksityistä rahoitusta. Tämän takia Jyväskylässä on määritelty hieman tiukemmat tukirajat kuin asetuksessa. Koulutushankkeissa tukiprosentti on 75 ja yleishyödyllisissä investointihankkeissa 70. Yleishyödyllisissä kehittämishankkeissa tämä prosentti on 85.

### 5.2.2 Jyväskylä Ry:n rahoittamat hankemuodot

#### **Yleishyödyllinen kehittämishanke**

Yleishyödyllisen kehittämishankkeen lähtökohtana on, että se hyödyttää mahdollisimman monia alueen asukkaita. Hankkeessa voidaan edistää asukkaiden palveluja ja parantaa kylän viihtyisyyttä esimerkiksi järjestämällä kulttuuri- tai liikuntatapahtumia. Hanke voi olla myös nuorten projekti, ympäristöprojekti tai kansainvälinen yhteistyöhanke.

#### **Elinkeinollinen kehittämishanke**

Hankkeen tarkoituksena ei ole hyödyttää yksittäistä yrittäjää vaan toimialaa. Elinkeinollisella hankkeella pyritään monipuolistamaan maaseudun elinkeino toimintaa. Esimerkiksi maaseutumatkailun kehittämiseksi voidaan kehittää yhteisiä tuotteita tai markkinoida aluetta yhteisesti kansainvälisille markkinoille. Esimerkiksi maaseudun mikroyritysten toimintaympäristön tai yritysten yhteistoimintaa kehittämällä edistetään koko alueen yrittäjien liiketoimintaa.

#### **Koulutushanke**

Hankkeessa tuetaan ammattimaista koulutusta, joka kestää vähintään 200 oppituntia ja vastaa opintomäärältään korkeintaan 30 opintoviikkoa. Koulutushankkeet lisäävät osaamista välittävät tietoa esimerkiksi uudesta

teknologiasta. Kohderyhmänä koulutukselle voi olla maanviljelijät, metsänomistajat, maaseudun yrittäjät tai kylien kehittäjät.

### **Yleishyödyllinen investointihanke**

Tuella voidaan korjata tai laajentaa kyläyhteisön yhteisiä rakennuksia tai hankkeita yhteisiä koneita, laitteita tai käyttöoikeuksia yhteisiä tiloja tai alueita varten. Tämän lisäksi tuetaan myös pienimuotoista tie-, vesihuolto- sekä tietoliikenneverkkojen rakentamista. Yleishyödyllisestä investointihankkeesta voidaan rahoittaa esimerkiksi patikkareitistö tai näkötorni.

(Ideoista tuloksiksi 2007, 3.)

Näiden tukimuotojen lisäksi Jyväskylän Oy myöntää yritystukia. Nämä ovat samantapaisia tukia kuin esimerkiksi TE-keskuksen myöntämät yritystuet. Yritystuet jakautuvat kehittämis-, investointi sekä käynnistystukeen. Tällaisen hankemuodon kohderyhmänä voi olla esimerkiksi jokin tietty yritysten toimiala. Kyseessä voi olla toimialan selvityshanke tai laajempi verkostoitumishanke. Jyväskylässä on havaittu ongelmalliseksi saada hakijan idea sopimaan johonkin hankemuotoon, jotta rahoitusta voitaisiin hakea. Usein kuulemma käykin niin, että joko yrittäjän hankeideasta joudutaan jättämään jotain olennaista pois tai se joudutaan pilkkomaan useaan pienempään hankkeeseen, jotta rahoitusta voitaisiin hakea. Matti Härkönen kokee saman ongelman omassa työssään. Usein yrittäjä, ei jaksakaan vaivautua tukihakemusten tekemiseen. Tässä kohtaa hankebyrokratia käy ylivoimaiseksi. Näin ollen yrittäjä usein luovuttaa, ja päättää tehdä projektin kokonaan omalla rahalla. Vaikuttaakin siltä, että hakeminen on tehty liian vaikeaksi. Tämän lisäksi rahoituspäätökset tulevat Pirjo Ikäheimosen mukaan liian hitaasti.

#### 5.2.3 Yhteistyöideat Jyväskylän Ry:n kanssa

Pirjo Ikäheimonen näkee Jyväskylän ammattikorkeakoulun roolin Jyväskylän toiminnassa asiantuntijaorganisaationa esimerkiksi tapauksessa jossa Jykes Oy hakisi yritysryhmän kehittämishanketta. Tällainen yritysryhmähanke tarkoittaa hanketta, jonka tulee pitää sisällään vähintään kolme hanketta. Tällaisessa tapauksessa, riippuen yritysten tarpeista, heille räätälöidään

erilaisia kehittämistoimia. Tässä kohtaa Jyväskylän ammattikorkeakoulu voisi toimia asiantuntijaosapuolena.

Leader- toiminnassa tärkeintä Jyväsräi Ry:lle on, että hankkeissa pystytään vastaamaan paikallisen tason tarpeisiin. Hankkeen lähtökohta ei pidä olla se, että Jyväskylän ammattikorkeakoulu saa itselleen hanketoimintaa ja palkattua omia työntekijöitään. Hankkeen tarve nousee aina mikroyrityksestä tai maaseudun asukkaista, ja tämän tarpeen taustat pitää pystyä osoittamaan hanketukea haettaessa. Tämä asia nousee suurimmaksi ongelmaksi silloin, kun hakija on joku muu kuin paikallinen mikroyritys tai kyläyhdistys.

Matti Härkönen tuo on samaa mieltä yrityksen tarpeiden tyydyttämisestä. On kuitenkin totta, että kehittäjätoimijoiden kenttä esittäytyy aika pirstaleisena yrittäjille. Lähtökohtana onkin se, että toimintaa pystyttäisiin jollain tavalla yhdistämään, jotta toiminta saataisiin asiakasystävällisemmiksi.

Suurin osa yrittäjän ajasta menee käytännön toiminnan pyörittämiseen. Tärkeää olisi hankeprojektin käynnistysvaiheessa saada mahdollisimman monen asiantuntijaorganisaation edustaja mukaan luomaan sapluunaa hankkeelle. Tässä kohtaa kuitenkin raha tulee ongelmaksi, kuka rahoittaisi tällaisen toiminnan. (Ikäheimonen 2008.)

Hanketuen hakuprosessissa yritykset tuntuvat Ikäheimosen mukaan tarvitsevan apua. Käynnistyvät yritykset tarvitsevat erityistä ohjausta tuotehinnoittelussa ja asiakaskartoituksissa. Ikäheimosen mukaan ammattikorkeakoulun opiskelijat olisivat hyvä vaihtoehto tämän tuen tarjoaksi. Myös hankesuunnitelmien sekä hankehakemuksien tekeminen tuottaa ongelmia. Kun yritys aloitetaan tarpeesta, liiketoimintasuunnitelma usein puuttuu. Sen olemassaolo on kuitenkin tärkeää tukea haettaessa. Yksi yhteistyön mahdollisuus olisikin esimerkiksi liiketoimintasuunnitelman tekeminen asiantuntijan avulla. Jyväskylän ammattikorkeakoulu olisi tässä kohtaa kuitenkin maksullinen vaihtoehto.

Lopputuloksena Pirjo Ikäheimonen kokee, että tilanteessa jossa mikroyritykset, jotka toimivat Jyväskylän Ry:n toiminta-alueella, ottavat Mara Yritysklinikkaan yhteyttä, voidaan heidät tarpeen mukaan ohjata Jyväskylän Ry:n puoleen. Tämä kuitenkin tilanteessa jossa investointihankkeessa hankkeen kokonaiskustannukset ovat yli 2000 euroa investointien osalta. Samalla periaatteella kehittämishankkeissa raja on 1000 euroa.

Tapaamisen jälkeen Mara Yritysklinikka on saanut yhteydenottoja asiakkailta, joita oli Jyväskylän toimesta neuvottu ottamaan yhteyttä juuri Yritysklinikkaan.

## 6 JYKES OY KEHITTÄJÄTOIMIJANA

Toisena haastateltavana oli Jykes Oy:n palvelualan johtaja Risto Kinnunen sekä luovien ja osaamisintensiivistenalojen kehityspäällikkö Carita Harju. Koska Jykes Oy:n kanssa kontakteja oli luoto aikaisemminkin, odotukset olivat positiivisia. Jyväskylän tapaamisessa heränneet ajatukset kehittäjäkentän pirstaleisuudesta ja siihen vaadittavien toimenpiteiden tarpeellisuudesta saivat tukea tässä tapaamisessa.

Jykes Oy:n toimintaan kuuluu Jyväskylän alueen yritysten kilpailukyvyn parantaminen ja toiminnan kehittäminen. Palveluillaan se pyrkii kehittämään yritysten toimintaedellytyksiä sekä elinkeino yhteistyötä Jyväskylän seudulla ja lähi kunnissa. Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö on Jyväskylän seudun viiden kunnan – Jyväskylän kaupungin, Jyväskylän maalaiskunnan, Laukaan, Muuramen ja Uuraisten - omistama elinkeino yhtiö.

### 6.1 Jykes Oy:n haastattelun tulokset

*”Kyllä tässä niinku aikamoinen haaste on....että kyllä tää on aika hajallaan, tää kaikki...kyllä tässä välillä semmosta voimattomuutta tuntee.” Risto Kinnunen, palvelualueen johtaja, Jykes Oy*

Jykes Oy:n matkailuun liittyvä toiminta lähti aikoinaan liikkeelle kokonaisvaltaisemmasta matkailun seutumarkkinoinnista, pitäen sisällään muun muassa myyntipäiviä sekä matkailumessuja. Jykesin kautta palkattiin ensimmäinen matkailukoordinaattori, jonka tehtävänä oli koota yrityksiä markkinointihankkeisiin. Tällöin heräsi myös kysymys siitä, onko mahdollista saada koko maakunta yhteisen markkinoinnin taakse. Tämä ei kuitenkaan koskaan onnistunut, syynä tähän oli seutujen halu luoda omaa kuvaa ja operoida omalla alueellaan. Tämä nähdään edelleen haasteena, mille ei vielä ole keksitty ratkaisua.

Vuosi sitten Keski-Suomen liitto aktivoi matkailukeskuksia kehittämistyöhön, jossa neljä viisi keskeistä toimijaa tekivät yhteistyötä, keskeisenä teemana kansainvälinen markkinointi. Markkinointitoimenpiteisiin on resursoitu kaksi henkilöä, Jykesin palveluksessa toimiva Ari Ålander, sekä matkailukoordinaattorina Jyväskylän Matkailussa toimiva Susanna Sarvilinna.

Risto Kinnusen mukaan Ari Ålanderilla on toiminnassaan nimenomaan maakunnallinen näkökulma matkailukeskusten, kuten Summassaari, Piispala, Peurunka, Himos ja Paviljonki, kautta. Markkinointistrategia on rakentunut näiden keskusten pohjalta. Tätä työtä on tarkoitus jatkaa ainakin seuraavat kolme vuotta. Jykes on mukana myös lukuisissa pienemmissä projekteissa, jotka ovat enemmän alueellisia ja liittyvät Master Plan-ohjelmiin. Näihin lukeutuvat Laajavuori sekä Paviljonki, Paviljonki lähinnä kongressikeskuksen kautta. Laajavuoreen taas haetaan sijoittajia, ja tarkoituksena heillä on palkata myyntipäällikkö Jykesin palvelukseen. Tässä projektissa on mukana myös Peurunka, jolla on myös tarve saada uusia sijoittajia alueelle.

Pienemmillä matkailuyrityksillä on kehitysprojekteja, joissa on toimittu yritysneuvonnan tasolla. Nämä eivät sinänsä ole hankkeita, eikä niissä ole oltu niin aktiivisesti mukana. Enemminkin voidaan puhua yhteisistä kehittämissponnistuksista. Esille on noussut myös kysymys siitä, pitäisikö resursseja olla enemmän myös yritysten yhteisiin kehittämissprojekteihin.



## 6.2 Uusi palveluala

Keskustelussa tuli esille myös matkailu-, luovan, liikunnan ja hyvinvointialan yritysten lokeroinnin omiksi toimialoikseen. Kuitenkin viimeisen vuoden aikana Jykes Oy:n yhtenä kehitysprosessina on ollut katsoa tätä kokonaisuutta uusin silmin. Tätä uutta näkökulmaa on nimetty uudeksi palvelualaksi. Tässä ajattelumallissa korostetaan luovaa otetta palveluihin ja matkailuyrityksen tuotteiden tarkastelua laajemmasta näkökulmasta.

Yritysprosessissa, jossa yritys ottaa yhteyttä Jykes Oy:hyn on yritetty ensin saada kuvaa siitä, miten yrityksen kannattaisi toimia. Näistä yrityksistä nostetaan esille tietynlaisia ryppäitä niin sanottuun tehokonsultointiin. Jykesissä pyritäänkin siihen, että näitä eri aloja voitaisiin sekoittaa keskenään. Tärkeää Harjun mukaan on tietää, missä toiminnassa yritykset ovat mukana, minkä jälkeen niiden palveluitaan lähdetään innovatiivisesti kehittämään. Pyrkimyksenä on, että yritykset tukisivat jotain verkostoa tai isompaa kokonaisuutta tällä alueella.

Harju kokee esimerkiksi ”Himoksen alueen yrittäjien” muodostumisen haasteelliseksi. Hänen mukaansa luova palvelu tulee rakentaa niin, että se palvelee konseptina. Tuotekehityksen ja tuotteiston uudistamisen nimissä hypättäisiin näin matkailun ulkopuolelle ja tuotaisiin elämyksiä muilta aloilta.

Jykes Oy:n näkökulmasta ei ole mitään merkitystä sillä, kuka tällaista yritysrypystä kehittäisi. Jykes Oy korostaa avointa keskustelua, koska erilaisia kehittämisstrategioita kyllä löytyy, esimerkiksi matkailualalle omansa ja hyvinvointialalle omansa. Näitä strategioita olisi hyvä linkittää yhteen.

Kun katsotaan tulevaisuuteen, esimerkiksi tähän saakka Jyväskylä on nähty kokous- ja tapahtumakaupunkina, ja tällaisena kaupunki haluaa itsensä nähtävän. Tässäkin asiassa sisältö ratkaisee, eivät puitteet. Tällä tavalla näihin isoihinkin asioihin osattaisiin tuoda lisää sisältöä. (Kinnunen 2008.)

### 6.3 Kehitysideat

Eri alojen strategiat tulisi koota tietyn konseptin ympärille, oli kyseessä sitten vaikkapa Paviljongin alue. Jykes Oy:ssä kehittämistarpeita ei ole hankkeistettu, vaan ne on vain tuotu esille. Yrityksiä osataan näin neuvoa ja tuoda esille laajempi kehitystarve pelkästään oman yrityksen kehittämisen sijasta. (Harju 2008.)

Harju kokee tärkeänä myös matkailualan trendien tuntemisen, jotta tiedettäisiin, mihin suuntaan ala kehittyy. Trendejä tutkineena hän on huomannut, että matkailijoilla on kaikilla eri tarpeet. Tämä tulisi tuoda esille yrittäjille mutta myös strategioissa.

Myös kehittäjien verkoston tuntemus on olennainen osa kehitystyötä sekä se, että opitaan tunnistamaan kehityshaluiset yritykset. Niistä Jykes Oy:n tulee olla erittäin kiinnostunut. Huomiota tulisi kiinnittää myös siihen, että yrityksen toiminnat palvelevat seudullisia strategioita. Matti Härkönen kokee myös, että on tärkeää pitää mielessä se, kuinka pystytään varmistamaan rypäsyrytysten kasvu trendien ja yhteisten tavoitteiden mukaiseen suuntaan. Ongelmana on yritysten saaminen mukaan kehitystyöhön. Harju on entistä vakuuttuneempi siitä, että visiojohtamisella kiinnostus saataisiin heräämään.

Vuosien aikana tehtyjen tutkimusten tuloksena tiedetään ongelman ydin. Nyt pitäisi kehittää prosesseja niiden ongelmien ratkaisemiseksi. Visioita ja trendejä on tutkittu, ehkä liikaakin. Käytännön työtä ei ole yhteistyössä toteutettu juuri lainkaan, vaan toimijat keskittyvät omiin projekteihin. Yhteistyön kautta saavutettuja konkreettisia tuloksia ei ole. (Harju 2008.)

Tärkeää on käydä läpi yksittäisten yritysten kehitystarpeita. Eri maakuntien Master Planit pitävät sisällään valtavia toimenpidekokonaisuuksia. Näihin toimenpiteisiin yksittäisten yritysten taso ei riitä. Useat Master Planit ovat liian kunnianhimoisia. Usein on hieno visio valmiina, mutta mitään konkreettista ei tapahdu. Tärkeää on löytää oikeat yritykset, jotka pystyvät nämä toimenpiteet

käytännössä toteuttamaan. Master Planeja ei pitäisi enää rahoittaa, vaan varoja tulisi suunnata yritysten starttirahoitukseen. (Kinnunen 2008.)

#### 6.4 Yhteistyöideat Jykes Oy:n kanssa

Keskustelussa tuli esille nimenomaan se, miten saataisiin yrittäjille yhtenäisempi kuva kehittäjistä. Jykes Oy on enemmän mukana isoissa matkailukeskustyyppisissä asioissa, joihin sen hankkeetkin liittyvät. Neuvontaa ja klinikkatyötä voisi tehdä huomattavasti enemmän yhteistyössä, varsinkin, kun yritykset vaihtelevat koko ajan. Tämä palvelisi myös Mara Yritysklinikkaa asiakkaan ottaessa yhteyttä kehitystarpeensa kanssa, jonka taustalla saattaa olla esimerkiksi Master Plan-ohjelma. Matti Härkönen kokee, että Mara Yritysklinikalle olisi tärkeää tietää esimerkiksi Master Planeihin liittyvistä tehdyistä päätöksistä. Näin ollen asiakkaan tuotekehitys sekä yritysilmene rakentuisivat samaan suuntaan.

Yhteistyötä voitaisiin tehdä esimerkiksi yrittäjyyden käynnistämisen ja kehittämisen saralla. Kehittäjäorganisaatioiden yhteistyö pitäisi saada päivittäisen yhteistyön tasolle. Esimerkkinä on Yrityspalvelukeskus Luotsi, jossa matkailullista neuvontaa ei juuri ole. Tässä kohtaa Jyväskylän ammattikorkeakoulun rooli voisi olla suurempikin. Matkailukeskukset ja yritykset on koottu, mutta nyt tulisi koota yhteen kehittäjät. Pienellä kehittäjien asiantuntijaryhmällä olisi helppo luoda polku kehitysprosessille yhteistyössä Keski-Suomen liiton kanssa. (Kinnunen 2008.)

Ensimmäinen yhteistyön askel voisi olla Luotsin ja Mara Yritysklinikan klinikkapalveluiden vertaileminen ja läpikäynti. Tämä olisi malli ja sapluuna sille, kuinka kehittäjät tulevat asiakkaiden näkyville ja kuinka yrityksiä palvellaan. Muodostettaisiin yhteinen asiakasnäkökulmasta lähtevä malli, sen sijaan, että pyrittäisiin eri tahojen omiin tavoitteisiin. Harjun mukaan esimerkiksi jonkinlainen foorumi, johon asiakas voitaisiin heti kutsua, olisi hyvä idea. Näin yritykset tietäisivät, missä piirissä heitä koskevia asioita hoidetaan.

Tähän liittyen yhdeksi puheenaiheeksi nousi huhtikuussa 2008 Piispalassa järjestetty SILE-hankeklinikkapäivä Jalostamo. Tapahtuman ideana oli antaa

asiantuntijatietoa alan kehitysmahdollisuuksista matkailualan ja elämysteollisuuden yrityksille ja yrittäjiksi aikoville. Tästä syntyi idea Tislaamolle.

Jalostamo-päivää voitaisiin viedä askel eteenpäin, ja tislaamoon voisi kutsua toimijoita esimerkiksi Master Plan-ohjelmista. Yritykset valittaisiin nimenomaan kehitysnäkökulmasta, yrityksen kehittymiskyvyn ja kasvumahdollisuuksien mukaan.

## 7 YRITYSPALVELUKESKUS LUOTSI

Jykesin tapaamisesta lähtenyt ajatus vertailla Yrityspalvelukeskus Luotsin ja Mara Yritysklinikan toimintaa johti tapaamiseen Luotsin yrityspalvelupäällikön Risto Kovalan ja yrityskehittäjän Saila Pulkkisen kanssa. Tämän projektin kannalta jo tapaaminen sinällään nähtiin edistysaskeleena.

Yrityspalvelukeskus Luotsi tukee vasta yrittämistä suunnittelevia ja jo vahvasti yritysmaailmassa toimivia yrityksiä Jyväskylän alueella, oli kyseessä sitten pienempi kehitysidea tai halu päästä yrittäjäksi. Luotsin toiminta-ajatuksena on tarjota kaikki yrittäjän tarvitsemat palvelut maksuttomasti samasta osoitteesta. Tämä tapahtuu joko oman osaamisen kautta tai yhteistyöverkoston asiantuntijoiden avulla.

### 7.1 Yrityspalvelukeskus Luotsin haastattelun tulokset

Yrityspalvelukeskus Luotsi haluaa antaa itsestään kuvan yhden luukun toimijana. Tämä tarkoittaa sitä, että yrittäjän ei tarvitse käydä läpi koko Suomen yrityspalvelujärjestelmää löytääkseen itselleen parhaan avun. Jyväskylän seudulla tämä palveluiden sekava tarjonta on pyritty yksinkertaistamaan Luotsin avulla. Tämä idea ei ole Luotsin oma, vaan ajatus on lähtenyt KTM:n mietinnöstä, jonka kunnianhimoisena tavoitteena on nostaa Suomen julkinen yritysneuvonta ja kehittämisjärjestelmä maailman kärkimaiden joukkoon.

Luotsin takaa löytyy neljä kumppania: Jykes Oy, Uusyrityskeskus, Keski-Suomen TE-keskus sekä Jyväskylän työvoimatoimisto. Luotsi on valmis syventämään ja laajentamaan yhteistyötä. Koska asiakkaita tulee monelta alalta, on yhteistyöverkoston oltava kattava, jotta yritysneuvonnan taso säilyy.

*"Harhakäsitystä siitä, että me ite osattaisiin kaikki, ei ole. Eikä me siihen pystyttäiskään, eikä kyllä haluttaisikaan. Risto Kovala, yrityspalvelupäällikkö, Yrityspalvelukeskus Luotsi*

Palvelukumppaneista pisimmälle on päästy rahoitusyhtiö Finnveran kanssa. Yhteistyötä on tehty pitkään, ja yhteisiä asiakkaita löytyy paljon. Tätä yhteistyötä on entisestään tiivistetty. Yhtenä esimerkkinä se, että samaa Luotsin antamaa lausuntoa starttirahoista voidaan hyödyntää myös Finnveran käsittelyssä, mikä nopeuttaa Finnveran toimintaa. Parannettavaa Kovalaisen mukaan löytyy muun muassa siitä, että pystyttäisiin tulevaisuudessa tarjoamaan myös rekisteröintipalvelun yrityksille. Yhteistyön kehittäminen koetaan tärkeäksi nimenomaan TE-keskuksen ja Jyväskylän Työvoimatoimiston kanssa.

## 7.2 Yhteistyöideat Yrityspalvelukeskus Luotsin kanssa

Luotsissa sen rooli nähdään niin sanottuna ruohonjuuritason toimijana. Luotsin henkilökunta tapaa yrittäjiä ja etsii mahdollisia kehittämistarpeita. Näiden kehittämistarpeiden tullessa esille, esimerkiksi matkailu- ja elämys-teollisuuden alan yrityksissä, Luotsista ohjataan asiakas esimerkiksi Yritysklinikalle.

Yhtenä ongelmana on tiedonvälitys eri toimijoiden välillä. Tiedon jakaminen kehittäjätoimijoiden välillä ei-luottamuksellisissa yritystiedoissa tulisi saada prosessinomaiseksi. (Pulkinen 2008.)

Kysyttäessä lisäarvosta jota Mara Yritysklinikka voisi mahdollisesti Luotsille tuoda, Kovala nosti esiin Yritysklinikan tarjoamat asiantuntijapalvelut, erityisosaamisen ja kyvyn mennä kehittämistyössä syvemmälle kuin Luotsi. Luotsi nimenomaan haluaisi työkaluja Yritysklinikalta tilanteeseen, jossa sen

asiakkaan tarpeet ovat tulleet esille. Tämän lisäksi sisäisen viestinnän tukemiseksi Yritysklinikalta voitaisiin tulla kertomaan omasta toiminnasta laajemmin Luotsin henkilökunnalle. Näin se saisi tiedon niistä palveluista, joita Yritysklinikalla on tarjota.

Pulkkinen oli erittäin kiinnostunut palvelun muotoilusta ja siitä mitä se Yritysklinikassa käytännössä tarkoittaa. Erityistä mielenkiintoa herättivät palvelun muotoilussa käytettävät työkalut. Uutena asiana Pulkkiselle tullut palvelun muotoilu päätettiin ottaa tarkemman käsittelyn alle Mara Yritysklinikan ja Jyväskylän ammattikorkeakoulun matkailu-, ravitsemis- ja talousalan yksikön toimesta.

Näiden ideoiden lisäksi Pulkkinen haluaisi ehdottomasti kehittää Yritysklinikan kanssa hankeklippäpäiviä ja koota hankeklippäpäiviä matkailu- ja elämysteollisuuden teeman alle. Alalla voitaisiin näin tehdä tietoisuuksia esimerkiksi yrityspalvelun muotoilusta. Yritysklinikan osallistuminen kaksi kertaa vuodessa Luotsin järjestämään uusyrityspäiväiltaan nähtiin myös mahdollisena. Tässä tapahtumassa voisi vieraila Yritysklinikan edustaja kertomassa klinikan toiminnasta sekä mahdollisesti Yritysklinikan asiakkaana ollut yrittäjä, joka voisi kertoa omista positiivisista kokemuksistaan klinikan asiakkaana.

Jykes Oy:n ja Palvelukeskus Luotsin kanssa ensimmäinen vaihe on Mara Yritysklinikan palveluiden tuotteistaminen, mikä tarkoittaa tässä kohtaa sitä, että Mara Yritysklinikan pitäisi koota toiminnastaan esite. Esitteen avulla Luotsin ja Jykes Oy:n on helpompi tuoda Mara Yritysklinikan palveluja esille omille asiakkailleen, ja esite helpottaisi myös Luotsin sisäistä toimintaansa. Näin pystytään tarjoamaan yhteistyömalli. Myös Yrityspalvelukeskus Luotsin tapaamisessa esille tullut palvelun muotoilu on saanut lisähuomiota tämän projektin aikana. Palvelun muotoilua, siihen perehtyneitä tahoja sekä työkaluja on tarkoitus tutkia laajemmin opinnäytetyönä.

## 8 ÄÄNESEUDUN KEHITYS OY

Ääneseudun Kehitys Oy on Äänekosken ja Konneveden yhteinen kehittämissyhtiö, joka on perustettu vuonna 2003. Yhtiö toimii yhteistyössä kuntien kanssa tuottaen palveluja elinkeinoelämälle ja huolehtimalla ohjelmaperustaisen aluepolitiikan toteuttamisesta. Palveluita yrityksille Äänekosken Kehitys tuottaa niiden elinkaaren kaikissa vaiheissa. Näihin lukeutuvat muun muassa perustamisvaihe, kehittäminen, koulutus ja kansainvälistyminen. Tämän lisäksi yhtiö suunnittelee ja toteuttaa kehittämishankkeita yhteistyössä kuntien, yritysten ja muiden organisaatioiden kanssa. Tapasimme Ääneseudun Kehitys Oy:n kehityspäällikkö Sakari Aho-Pynttärin sekä toimitusjohtaja Jouko Variksen.

### 8.1 Ääneseudun Kehitys Oy:n haastattelun tulokset

Keskustelu lähti liikkeelle Äänekosken seudun matkailutoiminnan tilasta. Puhtaasti matkailullisena panostuksena Äänekoskella toimii kalastuskohde Kapeenkoski Oy. Perusteet sille, miksi kunnat ovat tähän projektiin halunneet panostaa, löytyvät Äänekosken elinkeinoperustan suurimmasta kivijalasta, metsäteollisuuden yhteistyöstä sekä Keitelelen laskureitistön tilasta ja siinä tapahtuneista muutoksista. Tämä on Jouko Variksen mukaan hyvä esimerkki maailmalle Keski-suomalaisen metsäteollisuuden kyvystä uusiutua ja hoitaa myös ympäristösuojelukysymys.



KUVIO 2. Kalastusta Kapeenkoskella

Kapeenkoski kohteena on lähellä Jyväskylää ja Peurunkaa. Yksi tärkeimmistä tekijöistä on lähellä sijaitseva yleisen virkistyskäytön alue, mikä ei kuulu Kapeenkosken yrittäjän vuokrasopimukseen. Ilman sitä kunnat eivät olisi lähteneet tukemaan kohdetta. Varis kertoo, että Suomen perhokalastajat ovat sanoneet Kapeenkosken olevan yksi Suomen upeimmista kalastuskohteista. Kapeenkoskelle on Variksen mukaan löytynyt kehityshakuinen yrittäjä jolle toivotaan menestystä. Tärkeää on luoda lisäarvoa elämysverkostoon linkittymällä muihin toimijoihin.

Matkailu Äänekoskella on osa palvelurakennetta, mutta sitä ei erityisesti painoteta. Kapeenkoskea voidaan kuitenkin pitää kärkikohteena johon on panostettu. Varis näkee, että heidän alueen ja koko Jyväskylän pohjoispuoleisen Keski-Suomen matkailun toimialan panostus on heikoin:

*” Siihen on paljon panostettu, mutta tunnistettavaa kasvua ei ole...merkittävin panostus on tapahtunut kohteeseen josta ei julkisuudessa sillä tavalla puhuta.” Jouko Varis, toimitusjohtaja Ääneseudun Kehitys Oy*

Suurimpana panostuskohteena on maaseudun maatilojen yhteyteen rakennetut kesämökit. Epäselvää Varikselle kuitenkin on, mikä on näiden matkailuperusteiden rahoitettujen kesämökkien todellinen käyttöaste.

Kysyttäessä mahdollisista toimenpiteistä kesämökkiläisten tilanteen tarkastelemiseen Aho-Pynttari vastaa, että pientä pyrkimystä tähän suuntaan on, yhtenä esimerkkinä uuden Äänekosken matkailuesite. Suurin tulovirta kuitenkin on mökkeilijät, väkimäärä nousee mökkisesongin aikana kymmenellä prosentilla.



## 8.2 Kylät kasvualueen reunalla-kehityshanke

Kylät kasvualueen reunalla hanke sai alkunsa keväällä 2008. Äänekosken kaupunki ja Laukaan kunta käynnistivät kolmen kylän, Äijälän, Sumiaisten ja Konginkankaan kehityshankkeen. Pilottihanke korostaa verkottumista ja sen tavoitteena on hakea uusia mahdollisuuksia ja yhdistää vahvuuksia kylien kehittämisessä. Hanke pyrkii integroimaan eri toimijoiden ja kylien oman aktiivisuuden tehokkaaksi vuorovaikutteiseksi maaseudun kylien kehitykseksi, tavalla, jota jatkossa voitaisiin soveltaa myös muilla kyläalueilla.

Taustalla on myös Jyväskylä-Äänekoski kasvualueen kehittämisstrategia. Kasvualueen reunalla olevien kylien osalta vahvan ydinalueen merkitys korostuu ja avaa uusia mahdollisuuksia kylien kehittämiseen.

(Kylät kasvualueen reunalla 2008, 4.)

Esiselvityksen yhteydessä järjestettiin neljä seminaaria, joihin osallistui yhteensä lähes 100 henkeä. Esille nousivat saavutettavuus, luonto ja vesistö, keskusten ja niiden työpaikkojen läheisyys sekä yhteistyö ja verkkotuminen. Yhtenä haasteena koettiin Vihreän väylän kehittäminen. Vihreä väylä on maisematie mikä kulkee Laukaan Kusaasta Äijälän ja Sumiaisten kautta Konginkankaalle, nelostien risteykseen. Kyliä yhdistäväksi mahdollisuudeksi nousi yhteistyö Vihreän väylän kehittämiseksi sekä yhteisen ajattelun ja toiminnan organisoimisen lähtökohdaksi sekä imagon ja markkinoinnin yhteiseksi arvoksi.

Vihreän väylän kehittämisen pohjalta esiselvityksessä päädyttiin esittämään seitsemää eri toimenpidekokonaisuutta. Alussa tärkeimpänä hankkeena pidettiin yhteistä organisoitumista, jonka tueksi esitetään Vihreä väylä-yhdistyksen perustamista ja kyläkoordinaattori-hanketta. Vihreä väylä nostetaan yhteiseksi kehittämisen teemaksi ja brändiksi. Konkreettinen toteuttaminen etenee sekä opastus- ja palvelukeskusten toteuttamisella, jossa avainalueeksi on ehdotettu Lintulahden kehittämistä monipuoliseksi tie- ja vesiliikenteen kohteeksi ja Vihreän väylän toiseksi pääksi toisen sijoituessa Kuusaaseen.

Matkailukohteiden kehittäminen eri osapuolten aktiivisena yhteistyönä, esimerkkinä Matilanvirta ja Sumiaisten raitti, suunnataan valittaville markkinasegmenteille. Samanaikaisesti on tarkoituksenmukaista käynnistää osahankkeita erillisrahoitusmahdollisuuksien esimerkiksi kylien kehittämissuunnitelmia ja niiden toteuttamista Leader-rahoituksella. (Mts. 3.)

### 8.3 Yhteistyöideat

Yksi tärkeä syy tapaamiseen Äänekoskella oli kartoittaa alueiden kehityssuunnitelmia, jotta alueen yrittäjät voisivat viedä toimintaansa samaan suuntaan. Projekteja on monenlaisia, eivätkä yrittäjät useinkaan ole tietoisia alueensa kehityssuunnitelmista. Esimerkiksi palvelujen ja tuotteiden kehityksessä tulisi Mara Yritysklinikankin pystyä liittämään tuotekehitys siihen laajempaan kontekstiin missä yritys toimii.

Vaikkakaan Ääneseudulla ei määrätietoisesti toteuteta muiden kehitysyhtiöiden tavoin esimerkiksi Master Plan tyyppisiä matkailuhankkeita, on heillä tahtoa viedä tiettyjä asioita eteenpäin. Jo edellä mainittu Vihreä väylä-hanke nähdään yhtenä niistä kohteista, jossa saattaisi olla tarvetta kehittämistyölle.

Aho-Pynttäri painottaa, että Ääneseudun Kehitys Oy:n ansaintalogiikkaan ei kuulu yritysten tyrkyttäminen mukaan Mara Yritysklinikan projekteihin.

#### **Tarve ravintolalle**

Äänekoski on yli 20 000 asukkaan kaupunki, asukkaista 11 000 asuu kaupunkialueella. Kaava-alueen yhtenä vahvimmin kasvavana alueena Äänekoskella ei ole ravintolaa, mikä olisi auki kello 22 jälkeen.

Hotellien taso on myös hyvin alhainen suhteessa siihen, että Äänekoski on yksi seitsemästä Suomalaisesta korkeateknologian seutukunnasta. Tähän esimerkiksi Jyväskylä ei tule missään tapauksessa yltämään nähtävissä olevien vuosikymmenien aikana. (Varis 2008.)

Tämän lisäksi Äänekosken bruttokansantuote, mikä heijastaa väestön tulotasoa, on Suomessa sijalla viisi. 70 prosenttia bruttokansantuotteesta tulee ulkomailta. Väestön tulotaso on noin 13 000 euroa läpi koko populaation, kun sama luku Keski-Suomessa on alle 10 000 euroa. Kyseessä on siis erittäin hyvinvoiva, kasvava alue jolla on kansainvälistä teollisuutta, eikä tällä alueella ole ravintolaa.

Kysyttäessä Varikselta, onko heillä suunnitelmia tilanteen kehittämiseksi esimerkiksi eri ketjujen kanssa, hän ottaa puheeksi Keskimaan, jolla hänen mukaansa on yli puolet Keski-Suomen ravintola-alan liiketoiminnan volyyymista. Keskimaan ammattitaidosta ja huippuosaamisesta ei ole pienintäkään epäilystä, eikä kyvystä arvioida myös Äänekosken liiketoimintamahdollisuuksia. Keskimaan suunnitelmiin ei kuitenkaan sisälly tämän kaltaisen palvelun tuomista Äänekoskelle. Tämän on Variksen mukaan muidenkin ravintolatoimen harjoittajien arvio.

Tämä saattaisi olla näytön paikka Matkailu-, ravitsemis- ja talousalan ammattilaisille, esimerkiksi tutkimuksen tai opinnäytetyön muodossa. Tätä tulisi tutkia, mikä tähän tilanteeseen on syynä, ja miten se saataisiin muuttumaan.

Tapaamisessa esille tullut Vihreä väylä, yksi Kylät kasvualueen reunalla kehityshankkeen projekteista, on tapaamisen jälkeen otettu tarkemman tarkkailun alle. Vihreä väylä kehittämisprosessissa on tarkoitus käyttää seutubrändi- työkalua, tarkoituksena tunnistaa seudulliset kilpailukykytekijät ja näin sitouttaa Ääneseudun alueen yrittäjiä. Tähän liittyvä suunnittelutyöpaja on tarkoitus järjestää marras-joulukuussa 2008.

.

## 9 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Keski-Suomen alueen matkailuun ja Matkailu-, ravitsemis- ja talousalaan liittyvää hanke sekä tutkimus- ja kehittämistyötä. Tämän lisäksi tarkoituksena oli löytää uusia yhteistyömuotoja Mara Yritysklinikan, Matkailu-, ravitsemis- ja talous-yksikön ja Keski-Suomen alueen kehittäjätoimijoiden välille hanke-, tutkimus- ja kehittämistyön muodossa. Tässä työssä huomio kiinnittyi erityisesti matkailuun sekä laajemmin Matkailu-, ravitsemis- ja talousalaan liittyvään kehittämistyöhön. Aihe oli ajankohtainen niin Mara Yritysklinikalle kuin Jyväskylän ammattikorkeakoulun Matkailu-, ravitsemis- ja talous-yksiköllekin, joka on vahvasti mukana oman alansa kehitystyössä. Ohjelmakauden 2007 - 2013 alkuvaihe kasvatti tarvetta selvittää Keski-Suomen muiden kehittäjäorganisaatioiden tilannetta ja tulevia projekteja. Tapasimme yhdessä Mara Yritysklinikan päällikön Matti Härkösen kanssa neljän eri kehittäjätoimijan edustajia heinä-elokuussa 2008. Tarkoituksena oli löytää konkreettisia, toteutettavissa olevia yhteistyömalleja joilla saataisiin kehitystyöstä asiakaslähtoisempää vieden alaa yhteiseen kasvusuuntaan. Näissä tapaamisissa väistämättä käytiin keskustelua myös niistä asioista, jotka luovat esteitä kehitykselle ja hankaloittavat kehittämistyötä.

Yritystoiminnan kehittämisen lähtökohtana on esille tullut ongelma. Ongelma on havaittu, ja tälle ongelmalle on tarve löytää ratkaisu. Ratkaisun löytämiseksi tarvitaan kehittämistyön asiantuntijoita ja oikeat työkalut sekä halu ja kyky kehittyä.

Kehittäjäorganisaatiot pyrkivät kehittämään asiakkaidensa toimintaa, mutta mitä tarvitaan kehitettäessä itse asiantuntijoiden palveluita? Juuri niitä samoja asioita kuin missä tahansa tarvelähtöisessä kehitystyössä. Tämän lisäksi tarvitaan riittävää tietämystä muista alan toimijoista sekä avointa keskustelua. Tärkeintä kuitenkin on aito halu kehittää oman alueensa palvelurakennetta ja hyvinvointia.

Tämän tutkimuksen aikana kuva niin sanotun kehittäjäkentän näyttäytymisestä pirstaleisena asiakkaalle ja toimijoiden välisen yhteistyön kehittämättömyys tulivat itselleni yllätyksenä. Eri toimijat tiesivät yllättävän vähän toisistaan ja toistensa toiminnasta. Tämä on yksi kynnyskysymys puhuttaessa esimerkiksi hankkeiden päällekkäisyyksistä, joita tulisi ehdottomasti välttää.

Voi hyvin kuvitella, kuinka vaikeaa asiakkaan on löytää oikea ratkaisu ongelmaansa tästä ”kehittäjäviidakosta”, kun ei tiedä missä juuri hänen asioitaan hoidetaan ja mihin oikeastaan ottaa yhteyttä. Tämä ongelma vaatii ehdottomasti kehittäjätoimijoiden entistä vahvempaa yhteistyötä asiakaslähtöisemmän palvelun nimissä. Näin asiakkaita voitaisiin neuvoa laajemmasta näkökulmasta, palvelun seudullisia strategioita, eikä ainoastaan oman yrityksen lähtökohdista.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että rahoituskysymykset, rahoituspäätösten pitkittyminen, hakukriteerien mutkistuminen ja Master Planien liiallinen rahoitus koetaan turhauttavina sekä hankaloittavina. Carita Harju toi esille saman asian, jonka perään myös minä tämän tutkimuksen tuoman tiedon perusteella kuulutan: kehittäjien yhteen kokoaminen. Aidolla yhteistyöllä ja avoimella keskustelulla kehittäjien kesken saadaan aikaan yhtenäisempi kuva toiminnasta niin asiakkaille kuin itse kehittäjillekin. Avoin keskustelu on myös elinehto kehitykselle ja innovatiiviselle yhteistyölle.

Kaiken kaikkiaan päällimmäiseksi ajatukseksi tapaamisista jäi toimijoiden aito halu parantaa toimintaansa sekä myös yhteistyöverkostoa. Tapaamisissa korostuivat yhteistyön tärkeys ja tarve tarkkailla kehityssuuntaa laajemmasta näkökulmasta. Tämä näkyi myös tutkimuksen tuloksissa. Konkreettisia yhteistyömuotoja saatiin aikaan, ja joitain yhteisiä projekteja on jo käynnistetty. Näistä esimerkkeinä ovat Ääneseudun Kehitys Oy:n kanssa suunniteltu seutubrändi-projekti sekä Jykes Oy:n kanssa tehdyt suunnitelmat yhteistyön käynnistämiseksi sekä palvelun muotoilun lähempi tarkastelu. Uskon myös, että tämän tutkimuksen sekä tapaamisten avulla syntyneiden ajatusten pohjalta Mara Yritysklinikan toiminta kehittyy entisestään. Toivottavasti työssä

esiintyneistä kehittäjätoimijoista syntyy pitkäaikaisia yhteistyökumppaneita asiakaslähtöisemmän kehittämistyön nimissä.

## LÄHTEET

Ahonen, M., Ruponen J. 2007. Maaseutumatkailun kehittäminen Keski-Suomessa 2000-2013. Toim. E.Ijäs. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 70.

Casekuvauksia Mara Yritysklinikan opiskelijaprojekteista. 2008. Esite Jyväskylän ammattikorkeakoulun Matkailu-, ravitsemis ja talousalanyksikön opiskelijaprojekteista. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, M.Härkönen.

EU-rahaa kansainväliseen matkailun markkinointiin. 2008. Suur Jyväskylän lehti 18.10.2008, 9.

EU:n rakenne- ja aluepolitiikka. 2008. Keski-Suomen Te-keskuksen sivusto.Viitattu 16.10.2008. [www.te-keskus.fi](http://www.te-keskus.fi), EU:n rakenne- ja aluepolitiikka.

Harju, C. 2008. Osaamisintensiivistenalojen kehityspäällikkö, Jykes Oy. Haastattelu 6.8.2008.

Harju-Autti & Ryymin. 2007. Toimialaraportti 10. Matkailun yleisosa. KTM:n ja TE-keskusten julkaisu. Viitattu 28.7.2008. [www.toimialaraportit.fi](http://www.toimialaraportit.fi), matkailu, matkailun yleisosa ja syksy 2007.

Havas, Jaakonaho, Rantanen & Sievers. 2006. MATKA 2020. Matkailukoulutuksen määrällinen ja laadullinen ennakointi. Haaga instituutin ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Härkönen, M. 2007. Mara Yritysklinikalla koulutus- ja aluekehitystehtävä käsi kädessä. Teoksessa Saumatonta yhteistyötä. Opinnäytetyöt hankkeissa ja aluekehitystyössä. Toim. A.Nurminen ja P. Paukku. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, 14-18. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 71.

Ideoista tuloksiksi. 2007. Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelma 2007-2013. Esite maaseudun hanketuista.

Ikäheimonen, P. 2008. Toiminnanjohtaja, Jyväsräihi Ry. Haastattelu 5.8.2008.

Jyväsräihi Ry toimintaryhmänä. Jyväsräihi Ry:n sivusto. Viitattu 28.9.2008. [www.jyvasraihi.fi](http://www.jyvasraihi.fi), toiminta, Jyväsräihi toimintaryhmänä.

Kasvun eväät. Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelma 2007 - 2013. Esite kehittämisohjelmasta.

Kataja, J-P. 1998. "Hanketyö on kovaa hommaa". Tuloksekkaan maaseudun kehittämishankkeen mallit. Raportteja ja artikkeleita numero 159. Helsinki Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos..

Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisu. 2007. Viitattu 28.7.2008. [http://ktm.elinar.fi/ktm\\_jur/](http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/), aikajärjestyksessä, 2000-luku ja KTM Julkaisuja.

Keski-Suomen matkailuelinkeinostrategia 2010 & toimenpideohjelma 2006-2010. 2006. Viitattu 6.10.2008. <http://www.keskisuomi.fi/filebank/1108-matkailustrategia2010.pdf>

Kinnunen, R. 2008. Palvelualojen johtaja, Jykes Oy. Haastattelu 6.8.2008

Kuntarahoitus EU-hankkeissa, Euroopan Unionin rakennerahaton tiedote 21.2.2008. Viitattu 31.7.2008. [www.keskisuomi.fi](http://www.keskisuomi.fi), hankerahoitus.

Kylät kasvualueen reunalla. 2008. Esiselvitys 26.5.2008. Äänekosken Kaupungin, Laukaan kunnan ja Ääneseudun Kehitys Oy:n käynnistämän hankkeen raportti.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus.

Opas Mara Yritysklinikan toimeksiantoihin. 2008. Toim. M. Härkönen.

Pulkinen, S. 2008. Yrityskeskittäjä, Yrityspalvelukeskus Luotsi. Haastattelu 9.9.2008.

Suomen matkailustrategia vuoteen 2020 & Toimenpideohjelma vuosille 2007-2013. 2006. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisuja 21/2006. Viitattu 19.9.2008. <http://julkaisurekisteri.ktm.fi>, 2000-luku.

Varis, J. 2008. Toimitusjohtaja, Ääneseudun Kehitys Oy. Haastattelu 20.8.2008.

Vipuvoimaa EU:lta. Viitattu 12.10.2008. [www.rakennerahastot.fi](http://www.rakennerahastot.fi), rakennerahastotoiminta Suomessa.



## LIITTEET

### Liite 1. Haastatellut henkilöt

- Jyväsräihi Ry

Toiminnanjohtaja Pirjo Ikäheimonen 5.8.2008

- Jykes Oy

Palvelualan johtaja Risto Kinnunen ja osaamisintensiivistenalojen kehityspäällikkö Carita Harju 6.8.2008

- Yrityspalvelukeskus Luotsi

Yrityspalvelupäällikkö Risto Kovalu ja yrityskehittäjä Salla Pulkkinen 9.9.2008

- Ääneseudun Kehitys Oy

Kehityspäällikkö Sakari Aho-Pynttari ja toimitusjohtaja Jouko Varis 20.8.2008

## Liite 2. Haastatteluissa käytetyt teemat

- Mara Yritysklinikan toiminnan esittely
- Haastateltavan organisaation toiminnan esittely
- Toimintojen vertailu
- Kehittämistyön nykytila ko. organisaatiossa
- Toiminnassa kohdatut haasteet
- Uusien yhteistyömuotojen ideointi