

Arttu Hänninen

MIKKELIN KAUPUNGIN
ELINVOIMA- JA
KILPAILUKYKYSTRATEGIAN
ARVIOINTI YRITYSTEN
NÄKÖKULMASTA

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma


Toukokuu 2012




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences	Opinnäytetyön päivämäärä 14.5.2012		
Tekijä(t) Arttu Hänninen	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Liiketalouden koulutusohjelma		
Nimeke Mikkelin kaupungin elinvoima- ja kilpailukykystrategian arviointi yritysten näkökulmasta			
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten Mikkelin alueen yritykset arvioivat elinvoima- ja kilpailukykystrategiaa sekä sen toimeenpanoa ja toteutusta. Työn toimeksiantaja on Mikkelin kaupunki. Työn tutkimusongelmana oli selvittää yritysten ja yrittäjien suhtautuminen Mikkelin kaupungin elinvoima- ja kilpailukykystrategiaan ja sen eri osa-alueisiin sekä heidän suhtautuminen strategian toimeenpanoon ja toteutukseen.</p> <p>Työn teoriaosuus koostui strategioista ja niiden jalkauttamista. Siinä käsitellään strategioiden merkitystä johtamisessa, kuntien strategioita sekä elinkeinostrategioita. Strategioista esitellään ensin yleistä tietoa, minkä jälkeen esiteltiin varsinaisesti elinkeinostrategiat.</p> <p>Tutkimuksena työssä käytettiin sekä laadullista että määrällistä tutkimusta. Laadullinen tutkimus suoritettiin fokus-ryhmäkeskusteluina ja määrällinen tutkimus Webropol-kyselyinä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää yritysten ja yrittäjien suhtautumista elinvoima- ja kilpailukykystrategiaan sekä sen visioon ja eri linjauksiin.</p>			
Asiasanat (avainsanat) elinkeinopolitiikka, strategia, käyttäjälähtöisyys, kunnat			
Sivumäärä 54 + 24	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Kieli Suomi</td> <td style="width: 50%;">URN</td> </tr> </table>	Kieli Suomi	URN
Kieli Suomi	URN		
Huomautus (huomautukset liitteistä)			
Ohjaavan opettajan nimi Heli Aaltonen	Opinnäytetyön toimeksiantaja Mikkelin kaupunki		

DESCRIPTION

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Date of the bachelor's thesis 14 May 2012	
Author(s) Arttu Hänninen		Degree programme Business Management	
Name of the bachelor's thesis Evaluation of the economic strategy of Mikkeli from the company perspective			
Abstract The purpose of this thesis was to find out how companies rated Mikkeli's economic strategy, and its implementation and execution. The thesis was assigned by the city of Mikkeli. The research question was to find out how companies and entrepreneurs estimated Mikkeli's economic strategy and its different parts, and how they estimated its implementation and execution. In the theoretical framework, I introduced strategies and their meaning in management together with the economic strategies of municipalities. I first introduced general information about strategies and then I introduced economic strategies. In the thesis I used quantitative and qualitative research methods. Qualitative research was made by a focus group conversation and quantitative research was made by as Webropol questionnaire. The purpose of the research was to determine how companies and entrepreneurs dealt with Mikkeli's economic strategy, and its vision and different orientations.			
Subject headings, (keywords) industrial policy, strategy, user-oriented, municipalities			
Pages 54 + 24		Language Finnish	
URN			
Remarks, notes on appendices			
Tutor Heli Aaltonen		Bachelor's thesis assigned by The city of Mikkeli	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	JULKISHALLINNON STRATEGIAT	2
2.1	Strategioiden merkitys johtamisessa.....	2
2.1.1	Strategian tulkitseminen.....	4
2.1.2	Strategian mittaaminen	6
2.2	Kuntien strategiat ja johtaminen	8
2.2.1	Strategian mittaaminen	9
2.2.2	Balanced Scorecard suomalaisessa julkishallinnossa	13
3	ELINKEINOSTRATEGIAT.....	15
3.1	Alueellinen kilpailukyky	16
3.2	Verkostojen luominen.....	18
3.3	Huomioitavia asioita elinkeinostrategiassa.....	19
4	TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTON HANKINTA.....	21
4.1	Käyttäjälähtöinen kehittäminen	22
4.2	Laadullinen tutkimus	23
4.3	Määrällinen tutkimus	26
5	TULOKSET	29
5.1	Mikkeli – Modernein palvelun kasvukeskus Saimaan rannalla	32
5.2	Mikkelissä on modernein yritysten kehitys- ja palvelujärjestelmä.....	35
5.3	Mikkelin maankäyttö ja kaavoitus toimivat notkeasti	38
5.4	Mikkeli on kärkialoistaan tunnettu	41
5.5	Mikkelin kiinnostava keskusta houkuttelee yrityksiä ja asukkaita.....	44
5.6	Palveluista, palvelukulttuurista ja luonnosta Mikkeli saa vetovoimaa ja kasvua.....	46
5.7	Muuta.....	49
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	49
6.1	Omat pohdinnat	49
6.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	51
7	PÄÄTÄNTÖ	52
	LÄHTEET.....	53
	LIITTEET	

- 1 Kyselylomake
- 2 Mikkelin kaupungin elinvoima- ja kilpailukykystrategia
- 3 Jakaumataulukot

1 JOHDANTO

Elinkeinopolitiikan hyvä suunnittelu on tärkeää kunnille. Hyvin suunniteltu ja toteutettu elinkeinopolitiikka luo kaupunkiin kilpailukykyä, joka houkuttaa alueelle yrityksiä. Yritykset luovat työpaikkoja ja verotuloja. Toisaalta taas verotulot ovat välttämättömiä kaupungin kilpailukyvyn säilyttämiselle ja parantamiselle.

Elinkeinopolitiikan suunnittelussa kaupungit luovat elinkeinostrategioita, joiden avulla ne pystyvät parantamaan alueen kilpailukykyä. Nykyisessä globaalissa maailmassa yritykset siirtävät helposti tuotantoaan halvemman työvoiman maihin ja lähemmäksi asiakkaita. Yrityksille täytyy luoda jokin syy jäädä alueelle tai tulla alueelle. Tätä varten tarvitaan hyvää elinkeinopolitiikkaa.

Pelkkä strategioiden luominen ei kuitenkaan riitä, vaan ne on pystyttävä toteuttamaan eli strategiat on jalkautettava. Tämä tarkoittaa sitä, että strategia ei saa jäädä vain epämääräiseksi paperiksi vaan sen on ohjattava jokapäiväistä työskentelyä. Henkilöstö eli strategian toteuttajat on saatava ymmärtämään strategian tärkeys ja ottamaan se jokapäiväisen työskentelyn ohjenuoraksi.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää, kuinka yritykset arvioivat Mikkelin kaupungin elinvoima- ja kilpailukykystrategiaa sekä sen toimeenpanoa ja toteutusta. Tarkoitus on selvittää yritysten mielipiteitä strategiasta käyttäjälähtöisesti. Yritykset ovat se taho, joiden toimiin elinvoima- ja kilpailukykystrategiat vaikuttaa eniten. Tämän takia on tärkeää saada yritysten mielipide strategiasta. Opinnäytetyön toimeksiantajana on Mikkelin kaupunki. Tämä opinnäytetyö kuuluu osana ESR-rahoitteiseen hankkeeseen Living Labs: käyttäjälähtöinen palvelukehitys Etelä-Savossa.

Opinnäytetyön viitekehyksessä kerron strategioista, strategioiden merkityksestä johtamisessa ja strategioiden jalkauttamisesta. Tämän jälkeen kerron kuntien strategioista ja niiden toteuttamisesta. Sen jälkeen kerron elinkeinostrategioista.

2 JULKISHALLINNON STRATEGIAT

Strategia on käsitteenä hyvin hankalaselkoinen ja moniulotteinen. Yleensä strategioiden katsotaan olevan jonkinlainen tulevaisuuden suunnitelma. Sillä siis luodaan suunnitelmat siitä, mihin suuntaan ollaan menossa tai halutaan mennä. Sitä voidaan pitää myös keinona, jolla niukat resurssit saadaan suunnattua tehokkaasti, välttämään mahdolliset riskit ja hyödyntämään tulevaisuuden tuomat mahdollisuudet mahdollisimman tehokkaasti. Strategiat voidaan luokitella kahteen eri kategoriaan: suunnitellut strategiat ja tilanteen mukaan syntyvät strategiat. Suunniteluissa strategioissa on ajatuksena aina selvä ero strategian suunnittelussa ja toteutuksessa. Tilanteen mukaan syntyvät strategiat ovat taas ennemminkin tietynä aikana voimassa ollut ”toiminta- ja käyttäytymismalli”. Organisaatio on toiminut tämän mallin mukaisesti ja se on ollut toteutunut strategia. (Määttä & Ojala 2001, 41.)

Strategioita luotaessa on tehtävä toimintaympäristöanalyysi. Toimintaympäristöanalyysi on edellytys onnistuneelle strategiatyölle. Toimintaympäristöllä tarkoitetaan ulkoista toimintaympäristöä, johon ei voida itse vaikuttaa. Sen tarkastelulla kartoitetaan mahdolliset tulevaisuuden näkymät. (Kuntaliitto 2008, 41.) Toimintaympäristön muutokset jaetaan yleensä kolmeen ryhmään: trendit, epävarmat ja heikot signaalit. Trendeillä tarkoitetaan toimintaympäristön muutoksia, joilla on suuri vaikuttavuus ja todennäköisyys. Epävarmoilla toimintaympäristön muutoksilla tarkoitetaan sellaisia toimintaympäristön muutoksia, joihin liittyy suuria epävarmuuksia. Ne voivat olla sekä uhkia että mahdollisuuksia. Heikoilla signaaleilla tarkoitetaan sellaisia toimintaympäristön muutoksia, jotka eivät ole selvästi näkyvillä, mutta toteutuessaan voivat vaikuttaa voimakkaasti. (Kuntaliitto 2008, 42.) Kuntaliiton mukaan (2008, 43) yksi esimerkki tällaisesta on ihmisten eliniän pidentyminen.

2.1 Strategioiden merkitys johtamisessa

Strategioita luodaan, jotta saavutettaisiin jotakin (Mantere 2006, 9). Sillä luodaan suuntaviivat tavoitteisiin pääsemiseen. Strategiatyössä tärkeintä on toteuttaminen (Mantere 2006, 9). Ilman onnistunutta toteutusta strategiatyö on ihan turha. Strategian laatijat ja toteuttajat ajattelevat asioita aina eri tavalla. Usein strategian luojista tuntuu, että toteuttajat eivät ymmärrä tai halua toteuttaa strategiaa. Strategian toteuttajista taas

tuntuu, että se ei ole olennaista heidän kannaltaan ja he voivat jatkaa työtänsä niin kuin ennenkin. Tekijöiden ja toteuttajien on luotava yhteinen kieli, jotta strategian toteutus onnistuisi. (Mantere 2006, 10.) Yhteinen kieli on myös tärkeää strategian luojien kesken, jotta strategian luominen onnistuisi (Kuntaliitto 2008, 44). Tämän takia viestintä nousee erityisen tärkeäksi luojien ja toteuttajien välillä. (Mantere 2006, 10.) Strategian luojien on aina tärkeää pohtia myös sitä, mitä strategisia valintoja tehdään ja lisäksi sitä, miten se saadaan viestittyä toteuttajille niin, että strategian sisältö ja tavoitteet tulevat kaikille selviksi (Mantere 2006, 17).

Strategian luonnissa viestintä on tärkeä osa, jotta strategia onnistuisi. Tämä on otettava huomioon jo strategiaa luotaessa. Ne on luotava heti alusta lähtien viestinnällisesti järkevään muotoon. (Mantere 2006, 19.) Tällöin tavoitteet selviävät strategian toteuttajille paremmin. Se motivoi paremmin toteuttamaan strategiaa. Monesti ajatellaan, että strategia on jokin pakollinen asia, jota tehdään, jos aikaa jää (Mantere 2006, 22).

Strategia voi epäonnistua monella tavalla. Se voi olla liian kattava. Tällöin siinä on liian monta eri tavoitetta. Hyvässä strategiassa ei saa olla liian montaa eri tavoitetta. Tällöin ydintavoitteet jäävät mieleen ja niitä on helpompi toteuttaa. Strategiassa voi myös olla ongelmana, että siinä ei ole sanottu tavoitteita tarpeeksi selkeästi. Strategia on hieno juhlapuhe siitä, miten kaikkien pitäisi sitoutua tiettyihin tavoitteisiin, mutta tavoitteet eivät tule siitä ilmi. Strategia voi olla myös ristiriitainen. Tällöin siinä on kaksi tai useampia keskenään ristiriitaista tavoitetta. Tällöin ongelmana on, että toteuttaja ei tiedä mitä nyt pitäisi tehdä. (Mantere 2006, 20.)

Strategian luomiseen ja toteuttamiseen liittyy myös käsite strategiaprosessi. Strategiaprosessi pitää sisällään niin strategian suunnittelua, toteuttamista kuin tilanteen seuranta. Strategiaprosessin toimintaa on tärkeä viestittää toteuttajille. Tämä on tärkeää, koska myös toteuttajat osallistuvat strategiaprosessiin. (Mantere 2006, 31.) Strategian toteuttajat ovat niitä henkilöitä, jotka näkevät, miten strategia käytännössä toimii. Heidän on siis tärkeää tuntea strategia ja se, miten sitä toteutetaan käytännössä. Tällöin he voivat tuottaa tietoa strategian toteutumisen seuranta varten. Strategian suunnittelijat saavat silloin hyvin tietoa sen mahdollisista ongelmista ja siitä missä onnistuttu.

Strategian sisällöstä kertomisessa toteuttajille on myös usein vaikeuksia. Strategioita on saatettu tehdä kuukausikaupalla ja sen jälkeen toteuttajien uskotaan sisäistävän ajatuksen parin tunnin mittaisessa tiedotustilaisuudessa (kalvosulkeisissa). Strategian sisäistäminen on oikeasti myös pitkä prosessi kuten sen luominenkin. Usein ongelmat johtuvat nimenomaan strategian liian vaikeasta kielestä. (Mantere 2006, 36.) Strategia-assa käsitteet eivät saa olla liian monimutkaisia (Kuntaliitto 2008, 44). Jos strategiassa on käytetty hienoja sanoja, kuten visio ja missio, sitä ei välttämättä ymmärretä. Tämän takia ei riitä, että strategia esitellään ja sen jälkeen laitetaan verkkoon näkyviin vaan sitä pitää käydä läpi säännöllisesti. Strategian viestintä on tärkeää, mutta samalla se on myös hankalaa. Viestinnässä tulee ongelmia muun muassa siinä, että keskeneräistä strategiaa ei aina voida vielä julkistaa. Strategian toteuttajat ja sen “kohderyhmä” kuitenkin haluavat saada koko ajan tietoa mihin ollaan menossa. (Mantere 2006, 44.)

2.1.1 Strategian tulkitseminen

Strategia tulisi olla tehty tiiviiseen muotoon. Tämä on tärkeää sen takia, että silloin siihen jää jäljelle selvät suuntaviivat. Lisäksi sen tiivistäminen pakottaa jättämään pois joitakin asioita koska jokainen haluaa aina saada strategioihin omia tavoitteitaan. Strategian tiivistäminen ja karsiminen pakottaa päättämään, mitkä asiat strategiaan halutaan ottaa, eikä siitä tule sekavaa paperia, jossa päätetään tehdä monia eri asioita, mutta siinä ei kuitenkaan ole minkäänlaista punaista lankaa. (Mantere 2006, 54.) Strategia pitää aina tehdä selkeäksi ja innostavaksi, koska silloin sitä noudatetaan innokkaasti (Kuntaliitto 2008, 44).

Monesti strategian laatijat pelkäävät, että toteuttajat lukevat ja tulkitsevat strategiaa väärin. Pelätään, että toteuttaja ryhtyy toteuttamaan omaa strategiaansa, kun ei ymmärrä varsinaisen strategian sisältöä. Toisaltaan taas toteuttajat pohtivat usein, miten tämän strategian kuuluisi vaikuttaa minun työhön ja mitä muutoksia minun pitäisi tehdä omassa työskentelyssäni. Kun strategiaa ryhdytään toteuttamaan, on tärkeää, että toteuttajilta kerätään palautetta. Tätä tehdään yleensä siitä syystä, että sillä uskotaan pidettävien toteuttajien paremmin motivoituneena. Tärkeämpää olisi kuitenkin huomata se, että toteuttajilta saatu palaute on tosi arvokasta tietoa strategian laatijoille. Toteuttaja on se henkilö, joka huomaa käytännön työssään strategian hyvät ja huonot puolet. Toteuttajilta saatu palaute auttaa kehittämään sitä eteenpäin. Joskus on käytetty

myös keinona strategian toteuttamisen onnistumisella, että alaisille ei edes kerrota strategiasta tarkkaan, vaan esimerkiksi esimies kommentaa, miten asiat kuuluisivat hoidettavaksi. Tässä on kuitenkin ongelmana se, että esimies ei kuitenkaan ehdi olla määräävässä jossakin paikassa. Toinen keino, jota on käytetty, on erilaisten mittareiden käyttäminen. Nämäkin ovat ongelmallisia, koska sitten niiden mukaan toimitaan tosi tarkasti välittämättä mitään siitä seuraa. Paras tapa olisi keskustella strategiasta toteuttajan kanssa ja antaa heidän tulkita sitä itse. He ovat usein niitä, jotka parhaiten tietävät, miten voisivat muuttaa työskentelyänsä, jotta strategia toteutuisi. (Mantere 2006, 55.)

Edellä mainitsin, että strategia tulisi olla tehty tiiviiseen muotoon. Vaikka tämä tiivistäminen onkin varmasti strategian laatijan kannalta hyvä ja selkeä, se ei välttämättä avaudu strategian toteuttajalle, joka lukee hyvää tiivistä pakettia. Tämä johtuu siitä, että toteuttaja ei tiedä strategian suunnittelupalaverissa yms. käytyä taustakeskustelua, joissa näin tiiviiseen tietopakettiin on päästy. (Mantere 2006, 58.) Tämä voi koitua ongelmaksi motivaation kannalta. Esimerkiksi jos Mikkelin elinkeinostrategiaa tehdessä on käyty vilkasta keskustelua siitä miksi se on parasta toteuttaa näin. Sen jälkeen sitä on tiivistetty ja siinä todetaan lyhyesti ja ytimekkäästi keskeinen tavoite, niin se ei välttämättä aukea henkilölle, joka ei ole strategian taustakeskustelua kuullut. Mitään sanomaton tiivis sanoma esimerkiksi ”pyrimme houkuttelemaan Mikkeliin uusia yrittäjiä” ei innosta ketään toimimaan tehokkaammin. Strategian kuuluisi toimija toteuttajille ohjenuorana päivittäiseen työhön ja valintoihin. Se toimii myös motivaatiotekijänä, koska sen mukaan toimiminen tuo toteuttajalle tunteen, että hän tekee töitä jonkin asian/tavoitteen eteen. Strateginen ajattelu toteuttajien keskuudessa on tärkeää. (Mantere 2006, 60.)

Strategian ottaminen osaksi jokapäiväistä työtä ei ole kuitenkaan niin helppoa kuin voisi luulla. Strategisessa ajattelussa, jota toteuttajan toivotaan käyttävän, ei riitä että strategia osataan ulkoa. Edes se, että ymmärtää sen keskeiset kohdat yleisellä tasolla, ei riitä. Strategia on pystyttävä sisäistämään kokonaisuudessaan ja sen vaikutukset omaan työhön on ymmärrettävä. Tätä ymmärrystä ei kuitenkaan tule pelkästään strategian luojan pitämällä kalvosulkeisilla, vaan strategiseen ajatteluun opitaan tekemällä. On tärkeää oppia huomaamaan, mitkä asiat omassa työssä ovat osana strategiaa. Kun sen vaikutukset omaan työhön ymmärretään täysin, hyödyttää sekä yksilöä itseään että koko organisaatiota. (Mantere 2006, 60.)

Jokaisella organisaation jäsenellä on aina suuri merkitys strategian jalkauttamisessa. Strategian toteuttajat omaksuvat aina jonkinlaisia rooleja. On ihmisiä, jotka ovat aktiivisesti perehtymässä asioihin kokonaisuutena. He haluavat kehittää strategiaa jatkuvasti eteenpäin. He etsivät koko ajan parannuksia ja kehityksiä strategiaan. Toinen ryhmä on toteuttajat, jotka ymmärtävät strategian ja sen vaikutuksen omaan työhön, mutta eivät ole kiinnostuneita kehittämään sitä. Heille riittää, että he tietävät, mitä heidän odotetaan tekevän. Lisäksi on myös aina olemassa kyynikoita, jotka vastustavat kaikkea ja suhtautuvat kaikkeen negatiivisesti. On tärkeää, että toteuttaja tasolla on aktiivisia ihmisiä, jotka haluavat olla koko ajan vaikuttamassa strategiaan, mutta sen lisäksi tarvitaan myös niin sanottuja tavallisia toteuttajia, jotka keskittyvät täysin strategian toteuttamiseen. Jokaiselle strategian toteuttajalle on aina pyrittävä löytämään oikea rooli. Aktiivinen toteuttaja turhautuu, jos ei pääse kehittämään strategiaa eteenpäin. Tavallinen toteuttaja taas turhautuu, jos joutuu aktiivisen asemaan, koska hänellä ei ole kiinnostusta kehittää sitä ja strategian aktiivisen kehittämisen odottaminen tällaiselta henkilöltä lisää kohtuuttomasti hänen työtaakkaansa. (Mantere 2006, 86.)

2.1.2 Strategian mittaaminen

Strategiat ovat tärkeitä ja niitä luodaan sen takia. Strategiat kuuluvat kaikenlaiseen toimintaan ja niitä pitää olla olemassa. Se ei kuitenkaan yksistään riitä vaan se pitää myös toteuttaa. Usein juhlapuheissa puhutaan hienoista strategioista, joita on tehty. Monesti kuitenkin sen käytäntöön vieminen on paljon haastavampaa. Strategia luodaan, mutta käytännössä sillä ei ole mitään merkitystä vaan operatiivinen toiminta jatkuu edelleen samaan malliin kuin se on aina ennenkin ollut. Tämän takia strategian toteutusta pitää pystyä mittaamaan jotenkin. Mittaaminen on kuitenkin vaikeaa. Tämä on etenkin julkishallinnon puolella, jossa strategioita ei voida mitata tuloslaskelmia katsellen niin kuin yrityksissä.

Strategioissa ja niiden suunnittelussa on olemassa aina kaksi osa-aluetta: se mitä strategia sisältää ja se miten se saadaan otettua käyttöön. Strategian sisältöön liittyy mm. minkälaiset tavoitteet asetetaan, joihin strategialla pyritään eli visio ja missio. Strategian toteutus on sitten se osa, mitä strategia tarkoittaa konkreettisesti. Strategian toteuttamisen vaikeus on monesti olemassa, mutta se ei ole koko totuus asiasta. Jos to-

teutus ei onnistu, on vika yleensä strategiassa. Tällöin on saatettu ottaa lähes mahdottomia tavoitteita, joita ei käytännössä pystytä saavuttamaan. (Ylisirniö 2011, 22.)

Usein strategia saattaa olla olemassa ja se on virkamiehillä vahvasti mielessä, mutta käytännön toteuttajilla ei kuitenkaan ole tarkkaa tietoa siitä, mikä se strategia on ja mitä sillä haetaan. Jos strategia on olemassa, mutta operatiivisen työn tekijöillä ei ole strategiasta kunnollista tietoa, saattaa käydä niin, että strategian suunnittelijat ja toteuttajat elävät eri maailmoissa. Usein tulee myös ongelmaksi, että strategiasta ei jakseta välittää, kunhan vain homma toimii. (Ylisirniö 2011, 29.)

Jotta strategia voisi onnistua, se vaatii erittäin huolellisen suunnittelutyön. Jos suunnittelu työn ei ole ollut loppuun asti mietittyä, strategian toteutusvaiheessa joudutaan keksimään puuttuvat asiat. Tällöin toiminta ei ole enää yhdenmukaista vaan erilaisia asioita sovelletaan paljon. Tällöin strategian tavoite jää toteutumatta. Toisaltaan myöskään strategian liiallinen suunnittelu ei edistä asioita, vaan silloin energia keskittyy pelkästään suunnitteluun ja toteutustyö ei etene ollenkaan. Strategian suunnitteluun ja toteutukseen pitää siis löytää sopiva suhde; Miten paljon resursseja käytetään strategian luomiseen ja miten paljon sen toteuttamiseen. (Ylisirniö 2011, 34.) Strategian mittaamisessa tärkeintä on se, että se tukee päätöksen tekoa. Tehdäänkö tietyt asiat oikein, vai ei. Sen kuuluu siis tukea päätöksen tekoa, jotta nähdään toimiiko strategia. (Ylisirniö 2011, 35.) Julkishallinnon strategioissa tämän mittaaminen ei kuitenkaan ole niin helppoa kuin yksityisellä puolella. Käytännön toteutuksessa tärkeää on se, että sitä ei yritetä toteuttaa kokonaisena, vaan se on pilkottava pienempiin osiin ja tavoitteisiin (Ylisirniö 2011, 38).

Strategisten tavoitteiden ja käytännön työlle pitäisi aina löytää jonkinlainen linkki. Strategiaa luotaessa pitää siis kehittää keinot, jolla tavoitteisiin päästään. Jos strategia luodaan ja sitten kehitetään käytännön toteutus, työ ja strategia tulee jäämään toisistaan erilleen. Käytännössä toteutetaan ihan erilaista strategiaa, kuin mitä oli alun perin tehty. Strategiaa luotaessa on aina tärkeää luoda myös keinot, joilla asetettuihin tavoitteisiin päästään. (Ylisirniö 2011, 69.)

Strategiaa luotaessa on tärkeää huomioida sellainen asia, että jokaisella on oma arvo maailma. Tämä tarkoittaa siis sitä, että ihmiset pitävät strategiassa arvossaan tiettyjä

asioita. Jonkun mielestä on tärkeää panostaa asiaan X, kun taas jonkun mielestä asia Y on paljon tärkeämpi. Tällainen ilmiö on hyvä ottaa huomioon strategiaa luotaessa, sillä toteuttavat henkilöt toimivat kuitenkin oman arvomaailmansa mukaisesti. (Ylisirniö 2011, 104.)

2.2 Kuntien strategiat ja johtaminen

Julkishallinnon on luotava strategioita samoin kuin yritystenkin. Sillä luodaan suunta- viivoja haluttuun päämäärään pääsemiseksi. Julkishallinnon strategiat kuitenkin poikkeavat tavallisista yritysten ja organisaatioiden strategiasta. Julkishallinnossa niiden tehtävänä on palvella kunnan asukkaita. Kunnan poliittiset päättäjät ja virkamiehet ovat vastuussa kansalaisille. Julkishallinnon toimet vaikuttavat aina sekä yrityksiin että yksityisiin kotitalouksiin. Yhteiskunnan on luotava puitteet mm. talouselämälle eli toisin sanoen sen on luotava talouskasvua, työllisyyttä ja hyvinvointia.

Julkishallinnon toiminta on vuosien saatossa kehittynyt merkittävästi. Nykyisin toimitaan globaaleilla markkinoilla, joten kilpailu erilaisista investoinneista on kiristynyt. Kuitenkin edelleen toimiva talous on ainut tie hyvinvointiin. Tästä johtuen julkishallinto on pakotettu suunnittelemaan tarkemmin omia strategioitaan, joilla taataan hyvät toimintaedellytykset yrityksille, jotka joutuvat alistumaan globaalille kilpailulle vaikka toimivatkin Suomen maaperällä. Yleisiin strategioihin liittyy myös muita kansainvälistymisen tuomia haasteita. Näitä ovat muun muassa ympäristöasiat. (Määttä 2001, 10.) Myös julkishallinnon johtaminen on nykyisin muuttunut merkittävästi. Siihen on tullut mukaan yritysmaailmasta tutut tulos- ja palvelujohtaminen. Nykyiset kuntapäätäjät joutuvat painimaan melkein samanlaisten ongelmien kanssa kuin yritysjohtajatkin. Tämä johtamisen muuttuminen tuo muutoksen myös julkishallinnon strategioiden määrittelyyn. (Määttä & Ojala 2001, 18.) Kunnan johtamisen on oltava visionääristä. Tämä tarkoittaa sitä, että ei riitä, että vain eletään sen mukaan miten on tänäkin päivänä eletty vaan kuntien on mietittävä sitä tulevaisuuden tilaa, johon he pyrkivät. (Kuntaliitto 2008, 31.) Visio on se tila, johon pyritään 5 - 10 vuoden päästä (Kuntaliitto 2008, 44). Visioita luotaessa on kuitenkin tärkeää tiedostaa myös tämän hetkinen tilanne. Näihin on apuvälineinä esimerkiksi erilaiset organisaatioanalyysit, jossa pohditaan kunnan organisaation työnjakoa. Myös yhteistyö toisten kuntien kanssa on tärkeää. Tällöin voidaan saada synergiaetuja. Kuntien välisessä yhteistyössä on kuitenkin

tärkeää muistaa, että kunnat ovat keskenään tasavertaisia eikä niin, että joku on määrävässä asemassa. (Kuntaliitto 2008, 31.)

2.2.1 Strategian mittaaminen

Yritysmailmassa käytetään usein strategian ja sen tavoitteiden mittaamiseen Balanced Scorecard -järjestelmää. Siinä luodaan mittarit yrityksen tuloksen seuraamiseen monelta eri näkökannalta. Monesti tuloksia mitataan vain talouden pohjalta, mutta se ei yksistään riitä vaan tulosta on mitattava paljon laajemmalla skaalalla mittareita. Balanced Scorecard -mallissa mitataan neljän eri osa-alueen näkökulmasta. Näitä ovat talousnäkökulma, asiakasnäkökulma, prosessinäkökulma ja oppimisen ja kehittymisen näkökulma. Mittareita tulee siis olla monenlaisia, mutta niitäkään ei kuitenkaan saa olla liikaa. Mittareiden suunnittelu on tärkeä vaihe strategian ja jalkauttamisen suunnittelua. Ne eivät saa olla pelkästään mittaamassa yhtä asiaa. Mittareiden tulee olla tukemassa visiota ja strategiaa, joka on asetettu. Mittareiden avulla strategisista valinnoista tehdään selviä tavoitteita. Tässä tulee aina muistaa, että tavoitteet on tarkoitettu toteutettavaksi. Sen takia ne on pidettävä koko ajan mielessä. Balanced Scorecard ei kuitenkaan ole pelkkä mittari. Se on strateginen johtamisjärjestelmä. (Määttä & Ojala 2001, 22; Kuntaliitto 2008, 33.)

Johtamisessa on aina tärkeää pystyä mittaamaan tuloksia, jotta nähdään ollaanko menossa haluttuun suuntaan. Julkisella puolella mittareita ei kuitenkaan usein ole olemassa tai niillä ei voida mitata vaikuttavuutta kattavasti. Sellaista toimintaa, jota ei voida mitata, ei voida myöskään johtaa. Julkisella puolella voidaan soveltaa Tasapainoista onnistumisstrategiaa. Se ei ole pelkkä tulostittari, vaan siinä arvioidaan laajasti kokonaisuonnistuminen sekä laadullisesti, että määrällisesti. Sitä käytettäessä on otettava huomioon ettei mittarit välttämättä anna täysin objektiivista kuvaa onnistumisesta. Tärkeää on etsiä sellaiset mittarit, joilla voidaan mitata kriittisiä menestystekijöitä. (Määttä & Ojala 2001, 63.) Kriittiset menestystekijät ovat sellaisia tavoitteita, joissa on onnistuttava, jotta päästään haluttuun tilaan. Oikeanlaisilla mittareilla nähdään onko onnistuttu pääsemään asetettuihin kriittisiin menestystekijöihin. (Kuntaliitto 2008, 45.) Seuranta ja arviointi ovat strategian toteutuksessa tärkeää (Kuntaliitto 2008, 46). Menestystekijät on hyvä pilkkoa osiin, jotta niiden mittaaminen helpottuu (Määttä & Ojala 2001, 63). Jotta mittaaminen onnistuisi, on tavoitteiden oltava selkeät (Kuntaliit-

to 2008, 46). Tällöin mittareista ja mittaustuloksista saadaan tarkempia. Tämä on myös tärkeää henkilöstön sitoutumisen ja motivoimisen kannalta. Pienempiin osiin jaettuja mittareita ymmärretään paremmin, kuin laajoja kokonaisuuksia. Lisäksi tällä vältetään tavoitteiden ja niiden saavuttamisen onnistumisen väärinkäsitykset. (Määttä & Ojala 2001, 63.)

Julkishallinnosta puhuttaessa on tärkeää muistaa se, että mittaaminen ei ole niin merkittävä, vaikka se tärkeää onkin. Tämä johtuu siitä, että julkishallinnon toiminnan luonne eroaa merkittävästi yritysmaailmasta. Yritysmaailmassa tärkeintä on aina omistaja-arvon kasvattaminen. Julkisella puolella taas tärkeintä on pystyä tarjoamaan kansalaisille laissa määrätty palvelut. Yritysmaailmassa asiakkaat äänestävät jaloillaan hyvin nopeasti, jos toiminta ei ole sellaista, kuin on haluttu. Julkishallinnon puolella kansalaisilla ei ole mahdollista vaihtaa palvelun tarjoajaa, jos palvelu ei miellytä. Tämän takia pelkkä taloudellinen mittaaminen ei riitä vaan on kehitettävä monia muita mittareita. (Määttä & Ojala 2001, 26.)

Jotta julkishallinnon toimijat voisivat olla kilpailukykyisiä, niiden on kehitettävä jatkuvasti. Tätä varten julkishallinnon organisaatioille on annettu tietynlainen strateginen liikkumavara. Jotta tämä liikkumavara, johon kuuluu mm. taloudelliset resurssit, osaaminen, vastuu ja toimivallan väliset suhteet voitaisiin hyödyntää, tarvitaan jatkuvasti paljon tietoa ja asiantuntemusta. Toisaalta tämä voi tarkoittaa virkamiesvallan lisääntymistä, koska poliittisella päätöksentekijällä ei aina ole käytettävissään täyttä tietoa kaikista asioista. Tämän takia julkishallinnon strategioita suunnitellessa virkamiesten ja poliitikkojen on kehitettävä yhteistyötään. Virkamiesten on toimittava aktiivisesti ja ennakoivasti. Näin saadaan luotua paras mahdollinen lopputulos, koska strategioiden luominen ja toteuttaminen vaatii hyvää johtamista. (Määttä & Ojala 2001, 35.)

Julkishallinnon puolella aivan kuten yritysmaailmassakin on kuitenkin olemassa epävarmuus siitä mitä tulevaisuudessa tulee tapahtumaan. Tästä on hyvänä osoituksena maailmantalouden kriisi, joka on pakottanut myös yhteiskunnan uudistuksiin verotulojen vähentyessä. Julkisten organisaatioiden tapaan hyödyntää strateginen liikkumavara vaikuttaa se, miten ne suhtautuvat tulevaan. Nämä tulevaisuuteen suhtautumisen tavat voidaan jakaa kolmeen osaan: tulevaisuuteen ajautujat, tulevaisuuteen sopeutujat ja

tulevaisuuden tekijät (Määttä & Ojala 2001, 37). Tulevaisuuteen ajautujat suhtautuvat tulevaisuuteen ajatuksella, että tulevaisuuteen ei voida vaikuttaa. He vain katsovat mitä tulevaisuus tuo tullessaan, eivätkä pyri vaikuttamaan siihen mitenkään. Tulevaisuuteen sopeutujat ajattelevat suunnilleen samalla tavalla kuin tulevaisuuteen ajautujat. He kuitenkin ajattelevat, että tulevaisuutta on mahdollista ennustaa. Näin he pyrkivät varautumaan tulevaan jo hyvissä ajoin. Tulevaisuuteen sopeutujat ymmärtävät strategian tärkeyden ja pyrkivät hyödyntämään strategisen liikkumavaran, mutta heillä on usein ongelmana se, että strategian suunnitelmat ja käytännön teot eroavat merkittävästi toisistaan. Tulevaisuuden tekijät taas ovat aktiivisia ja heidän ajattelunsa lähtee siitä, että tulevaisuuteen on mahdollista vaikuttaa. Tulevaisuuden tekijöiden on tärkeää pystyä hyödyntämään strateginen liikkumavara. Heille strategia on tärkeää ja sen avulla pystytään luomaan tulevaisuutta. (Määttä & Ojala 2001, 37.)

Julkishallinnossa johdon on tärkeää kehittää strategioitaan jatkuvasti kuten yritystenkin. Tämän takia on tärkeää koko ajan seurata ulkoista toimintaympäristöä, jonka kanssa julkiset organisaatiot ovat koko ajan tekemisissä ja joita varten ko. organisaatio on luotu. Usein muutostarpeet eivät lähde liikkeelle julkishallinnon organisaation sisältä vaan sen ulkopuolelta. Tämän takia julkisten organisaatioiden strategista liikkumavaraa on lisätty merkittävästi. Vastuuta on näin siirretty organisaation johdolle ja sitä kautta on luotu puitteet organisaation jatkuvalle kehittämiselle. Julkihallinnon organisaatioilta odotetaan monesti vakautta ja pitkäjänteisyyttä. Tämän takia organisaatiot eivät voi jämähtää vanhaan tuttuun ja turvalliseen vaan niiden on kehitettävä jatkuvasti. Tästä johtuen on tärkeää, että erilaisissa tilanteissa tapahtuvat muutokset pystytään tunnistamaan ja ymmärtämään. (Määttä & Ojala 2001, 39.)

Strategioita ja niiden johtamista on pidetty usein hyvin erityislaatuisena johtamisena. Tähän on selityksenä mm. se että niihin liittyy joku tulevaisuuteen liittyvä tavoite, joka tuo mukanaan epävarmuuden. Toisekseen strategia on kokonaisvaltainen ja se edellyttää jokaista tarkistamaan omaa toimintaansa kriittisesti ja mahdollisesti edellyttää tekemään muutoksia. Muutokset koetaan pelottaviksi, koska ei voida tietää, mitä ne tuovat tullessaan. (Määttä & Ojala 2001, 43.)

Strategian toteuttaminen on melko ongelmallista. Monesti strategiat ja operatiivinen johtaminen eivät kohtaa. Esimerkiksi budjettia luotaessa ei välttämättä oteta huomioon

strategiaa. Johtaminen on usein irrallaan asetetuista tavoitteista. Monesti strategisen johtamisen tärkein kysymys on miten saadaan aikaan halutut muutokset ja tavoitteet. Strategisessa johtamisessa virkamiesjohto on merkittävässä asemassa. Heidän on omassa johtamistyössään kyettävä huomioimaan strategiset tavoitteet. Poliitikot ovat aina viime kädessä niitä henkilöitä, joiden vastuulla muutosten ja tavoitteiden saavuttaminen on, mutta heidän aika ja voimavaransa eivät riitä. Tämän takia virkamiehet ovat merkittävässä asemassa. Jotta voitaisiin luoda tulevaisuutta, eikä vain odottaa ja katsoa mitä se tuo tullessaan on johdon panostettava strategian jalkauttamiseen käytännössä eikä vain paperilla. (Määttä & Ojala 2001, 44.) Strategian käytäntöön viemisessä merkittävä työkalu on vuosittainen talousarvio. Siinä määritellään, paljonko kunkin toimintaan varataan rahaa. (Kuntaliitto 2008, 46.)

Usein ongelmana strategian jalkauttamisessa on käytännön toimien puuttuminen. Monesti tehdään paljon erilaisia analyyseja ja vastaavia. Voimavarat kulutetaan niihin, mutta käytännössä ei tehdä mitään. Tärkeä asia mikä pitää huomioida, jos halutaan saavuttaa halutut muutokset ja tavoitteet, on käytännön tekojen tekeminen. Vain tekemällä sen mitä on suunniteltu muutokset ja tavoitteet on mahdollista saavuttaa. (Määttä & Ojala 2001, 44.) Toki mittaaminenkin ja analyysit ovat tärkeitä, jotta pystytään näkemään mihin suuntaan ollaan menossa, mutta niihin ei saa tuhjata liikaa voimavaroja.

Jotta organisaation strategiat onnistuisivat, niiden on perustuttava organisaation olemassaolon syyille. Tämä on tärkeää, koska nykyinen toimintaympäristö on nopeasti muuttuva. Julkishallinnon organisaation on tärkeää koko ajan miettiä miksi se on olemassa ja valita tulevaisuuden suunta, johon se haluaa kehittyä. Tähän hyvä keino on kartoittaa mitä tulevaisuus mahdollisesti tuo tullessaan. Strategian luomisessa ja toteuttamisessa on useasti ongelmana se, että erilaista tietoa tulevaisuudesta on liikaa ja niiden pohjalta on vaikea lähteä kehittämään strategiaa. (Määttä & Ojala 2001, 46.)

Strategiaprosessi on organisaatiolle myös oppimisprosessi. Strategioita luodessa ja niitä toteuttaessa saadaan paljon erilaista oppia strategiaprosessien kehittämisestä. Jotta organisaatio voisi menestyä, sen on kehityttävä ja opittava uutta jatkuvasti. Strategiaprosessin yhteydessä saadut tiedot ja taidot ovat tosi tärkeitä. Tämä auttaa organi-

saatiota luomaan tulevaisuutta, eikä vain ajautumaan siihen. (Määttä & Ojala 2001, 47.)

Strategian onnistumisen edellytys on se, että jokainen siihen jollain tavalla osallistuva henkilö, pystyy olemaan vuorovaikutuksessa strategian luojan kanssa. Strategian toteutus on jatkuvasti eteenpäin menevä prosessi, johon vaikuttaa suoraan se mitä toteuttajat tekevät. Strategian toteuttajat ovat niitä henkilöitä, jotka parhaiten näkevät miten strategia onnistuu käytännössä ja miten sitä tulisi kehittää. Olemalla vuorovaikutuksessa toteuttajien kanssa saadaan heidän kokemus hyödynnettyä strategiaa kehitettäessä. (Määttä & Ojala 2001, 47.) Jotta vuorovaikutus strategian luojien ja toteuttajien välillä onnistuisi, edellyttää se jatkuvaa viestintää. Viestintä ei saa olla vain yhden kerran tapahtunut luento, jossa selitetään mitä on päätetty. Kun viestintä on jatkuvaa, saadaan toteuttajat motivoitumaan paremmin yrittämään päästä asetettuihin päämääriin ja tavoitteisiin.

2.2.2 Balanced Scorecard suomalaisessa julkishallinnossa

Balanced Scorecard -mallin ja käytännönhankeiden pohjalta on kehitetty konsepti Tasapainoinen onnistuminen. Se on keinovalikoima strategisen johtamisen ja sen onnistuneisuuden mittaamiseen. Se on keino arvioida strategian luomista, toteuttamista ja arviointia. Sen keskeinen tavoite on tehdä mahdolliseksi strateginen johtaminen tulevaisuuden tekijänä. Tasapainoinen onnistumisstrategia eroaa yrityksissä käytettyyn Balanced Scorecardiin siinä, että siinä huomioidaan julkishallinnon erilainen toimintamalli verrattuna yrityksiin. Julkishallinnossa poliittiset päättäjät päättävät asioista. Virkamiesten tehtävänä on tuoda esiin mahdollisuuksia ja olla poliittisten päättäjien keskustelukumppanina päätöksiä tehtäessä. (Määttä & Ojala 2001, 50; Kuntaliitto 2008, 44.)

Julkishallinnon toimintojen tavoitteet eroavat jonkun verran yritysmaailmasta. Yritysmaailmassa tavoite on aina loppupeleissä tuottaa voittoa osakkeenomistajille. Julkishallinnossa tavoite on sen sijaan taata kansalaisille, yrityksille ja muille toimijoille hyvät puitteet toimia. Tärkeimpänä tavoitteena on kilpailukyvyyn säilyttäminen, jotta yhteiskunnassa olisi toimivia yrityksiä, jotka luovat työpaikkoja. Työ tuo taas yhteiskunnalle vaurautta ja verotuloja kehittää palveluita ja kilpailukykyä. Kilpailukyvyyn

säilyttäminen edellyttää osaamista ja tahtoa tehdä päätöksiä siitä, mihin suuntaan halutaan kehittyä. Tasapainoisen onnistumisen strategia tarjoaa mahdollisuuden kehittää haluttuja toimintoja pitkällä aikavälillä. Jotta tämä menetelmä toimisi, on mietittävä muutamia asioita. Näitä ovat miksi strategia tehdään, kuinka paljon halutaan vaikuttaa tulevaan, millaista strategiaa halutaan (mitä tavoitteita ja määränpäitä asetetaan), kuka vastaa strategian eteenpäin viennin eri osa-alueista. Jos näitä asioita ei ole mietitty, vaikeuttaa se strategian jalkauttamista.

Kun julkishallinnon strategiaa luodaan, on tärkeää miettiä mikä on haluttu tila, johon pyritään (visio) ja toiminta-ajatus. Monesti julkishallinnon organisaatioiden olemassa olo perustuu lakiin, eikä erillisiä tavoitteita toiminnalle luoda. Julkishallinnon organisaatioillekin olisi hyvä pystyä luomaan jonkinlainen toiminta-ajatus siitä miten toimitaan. Toiminta-ajatus on tärkeää strategioiden ja johtamisen kannalta. On tärkeää että toiminta-ajatus on kaikkien organisaation jäsenten ”hyväksymä”. Tällöin kaikki toimii samojen tavoitteiden mukaisesti.

Strategiaa luotaessa on mietittävä aina erilaisia näkökulmia, joiden avulla luodaan strategian suunta. Näiden näkökulmien pohjalta lähdetään miettimään strategiaa. Jotta strategia onnistuisi, erilaisia näkökulmia on pohdittava kokonaisuutena. Eri näkökulmien välille on löydettävä tasapaino, jotta strategiasta tulisi kokonaisuutena onnistunut. (Määttä & Ojala 2001, 58.) Lisäksi näihin näkökulmiin on mietittävä tasapuolisesti kriittiset menestystekijät (Määttä & Ojala 2001, 52.). Määttä ym. esittää (2001, 58) onnistuneen julkishallinnon strategian jakautuvan neljään näkökulmaan: kansalaisen ja poliittisen päätöksentekijän näkökulma, resurssien hallinta ja taloudellinen näkökulma, organisaation suorituskyvyn ja toimivuuden näkökulma sekä työyhteisön ja henkilöstön näkökulma.

Ensimmäinen näkökulma pitää sisällään kansalaisten ja heidän valitsemine poliittisten päättäjien odotukset ja tavoitteet strategialle. Kansalaisten ja poliittisen päätöksentekijän näkökulma eli vaikuttavuus voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan: asiakasvaikuttavuus ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus. Tämä jako riippuu siitä, kuinka välittömästi organisaatio vaikuttaa asiakkaisiin. Yleensä mitä ylempänä organisaatio toimii, sitä enemmän sillä on yhteiskunnallista vaikuttavuutta, kun taas lähempänä ruohonjuuritasoa toimivilla toimijoilla on enemmän asiakasvaikuttavuutta. Asiakasvaikutta-

vuuden näkökulma valitaan, jos organisaation on tarkoitus palvella tiettyä asiakasta esim. yritysasiakasta. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus näkökulma sopii taas enemmän sellaiselle organisaatiolle, jolla ei suoraan ole asiakaskontaktia, vaan jonka tarkoitus on pikemminkin olla esim. hallinto-organisaationa, kuten ministeriöt. Toinen näkökulma pitää sisällään sen, miten organisaatio käyttää sille annettuja määrärahoja (verovarvoja). Resurssien hallinnan ja talouden näkökulmasta on tärkeää pohtia, että organisaatiolle kohdennetut määrärahat käytetään tehokkaasti ja niin, että sen vaikuttavuus säilyy ja paranee. Kolmannessa näkökulmassa pohditaan sitä, kuinka hyvä organisaatio on rakenteeltaan toteuttamaan sille annettua tehtävää. Suorituskyvyn ja toimivuuden näkökulma pitää sisällään kaikki prosessit ja toiminnot, joita tehdään tavoitteen pääsemiseen. Näiden pohtiminen on tärkeää, jotta löydetään ne prosessit, joiden kehittämällä on eniten organisaation vaikuttavuutta parantavia seurauksia. Neljännessä pohditaan henkilöstön jaksamista ja osaamista. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, kuinka varmistetaan henkilöstön jaksaminen (työkyky) ja kehittyminen. Työyhteisön ja henkilöstön näkökulman pohtimisen tavoitteena on tunnistaa ja huomioida ne tekijät, joilla parannetaan työntekijöiden jaksamista ja motivaatioita. Tämä on tärkeä osa jotta organisaation yhteiskunnallinen vaikuttavuus säilyisi. (Määttä & Ojala 2001, 58.)

Kun eri näkökulmia pohditaan, on jokaisesta näkökulmasta mietittävä 2 - 5 tärkeintä tekijää. Näitä kutsutaan kriittisiksi menestystekijöiksi. Ne ovat niitä tekijöitä, joilla on kaikista eniten merkitystä strategian ja organisaation toiminnan vaikuttavuuden varmistamiseksi. (Määttä & Ojala 2001, 62.)

3 ELINKEINOSTRATEGIAT

Elinkeinostrategia on kunnan tai kaupungin luoma suunnitelma siitä, miten se saa luoda ja ylläpidettyä yritystoimintaa alueella. Elinkeinopolitiikalla on tarkoitus luoda yrityksille hyvät edellytykset toimia. Tämä parantaa alueen kilpailukykyä ja elinvoimaisuutta. (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2006, 10.; Kuntaliitto 2008, 7.) Elinkeinostrategia on kunnan strategia, jolla suunnitellaan se, miten kunta saa houkuteltua toimivia yrityksiä kuntaan. Elinkeinostrategian tavoitteiden määrittelyssä otetaan huomioon alueelliset olosuhteet. Tavoitteisiin vaikuttavat sekä alueen sisäiset olosuhteet, että ulkoiset olosuhteet. Elinkeinostrategiaan, niin kuin yleensäkin strategioihin, voi-

daan liittää erilaisia tuloskortteja, joihin asetetaan tavoite mihin pyritään ja mittari siitä kuinka tavoitteeseen on päästy.

Hyvällä elinkeinopolitiikalla taataan yritysten toiminnan edellytykset. Kuntien elinkeinopolitiikalla on tärkeä rooli kunnan toiminnassa, jotta saadaan taattua jo olemassa olevien yritysten toiminta ja uusien yritysten syntyminen. Toimivat yritykset tuovat kunnalle verotuloja. Näillä verotuloilla pystytään kehittämään muun muassa hyvinvointipalveluita, joilla saadaan turvattua ihmisten hyvinvointi ja sitä kautta yritysten työvoiman saatavuus, jotta yritykset voisivat toimia kilpailukykyisesti. (Kuntaliitto 2008.) Tämä on eräänlainen kehä, jossa toimivat yritykset tuovat verotuloja, joilla parannetaan kunnan asukkaiden hyvinvointia, joka tukee yritysten toimintaa. Elinkeinostrategian luomisesta vastaa kaupunki. Kaupunki voi tehdä sen kuitenkin yhteistyössä alueellisten toimijoiden ja yritysten kanssa, jolloin siihen saadaan lisää näkemystä.

3.1 Alueellinen kilpailukyky

Elinkeinostrategian tehtäviä alueellisen kilpailukyvyn parantamiseen ovat alueellisten instituutioiden kehittäminen, mahdollisten PPP-toimintamallien kehittäminen ja yhteistyö, verkostojen kehittäminen ja ylläpitäminen, klustereiden luonti, yritysten kehityspalveluiden kehittäminen. Näillä tarjotaan muun muassa erilaisia tieto- ja taitopalveluita sekä varmistaa yritysten pääoman saaminen. (Tenhunen 2007, 15.)

Elinkeino toiminnassa tapahtuu paljon muutoksia. Näillä muutoksilla on paljon vaikutusta alueiden elinkeinopolitiikkaan. Näitä vaikutuksia ei voi estää, mutta niihin voi varautua. Tällaisia muutoksia ovat väestönmuutos, ympäristöasiat jne. (Kaskinen 2003, 27.)

Kuntien ja kaupunkien on tärkeää pohtia omaa alueellista kilpailukykyä. Elinkeinostrategioiden keskeinen tehtävä on alueellisen kilpailukyvyn kasvattaminen (Tenhunen 2007, 7). Alueellisella kilpailukyvyllä tarkoitetaan alueen kykyä luoda ja ylläpitää sellaista toimintaa, jolla saadaan lisättyä kyseisen alueen taloudellista hyvinvointia (Tenhunen 2007, 11).

Alueiden kilpailukyky muodostuu Tenhusen mukaan (2007, 12) kehittämistoiminnasta, inhimillisestä pääomasta, asuin- ja elinympäristöstä, instituutioista, verkostoista sekä infrastruktuurista. Inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan osaavaa ja koulutettua työvoimaa, jota yritykset tarvitsevat pärjätäkseen. Asuin- ja elinympäristö on tärkeää, jotta kaupunkiin saadaan houkutelua työvoimaa. Myös imagolla on merkitystä alueelliseen kilpailukykyyn. Se muotoutuu edellä mainittujen tekijöiden varaan. (Tenhunen 2007, 13.) Tilastokeskuksen (2008, 1) mukaan kilpailukykyyn merkittävä tekijä on yritysten sopeutuminen muuttuvaan toimintaympäristöön. Kun edellä mainitut tekijät ovat kunnossa ja alueella on hyvä maine, se houkuttelee yrityksiä investoimaan paikkakunnalle. Kaupunkien kasvu ja menestyminen on riippuvaista yritysten sijainti ja tuotantopäätöksistä (Laakso & Loikkanen 2004, 69). Tuotannon määrän, aineellisen pääoman, työllisyyden sekä väestön kasvulla on kiinteä yhteys toisiinsa. Jotta yksi asia voisi kehittyä, on myös muiden kehityttävä. (Laakso & Loikkanen 2004, 107.)

Edellä mainitut alueellisen kilpailukykyyn tekijät ovat toisistaan riippuvaisia. Kun alueen kilpailukykyä halutaan kehittää, on mietittävä kokonaisuutta ja kilpailukykytekijöiden keskinäistä riippuvuutta. Yhteistyö on merkittävässä asemassa kehitettäessä alueen kilpailukykyä. Tässä on erityisen tärkeää se, että toimijat kykenevät hyödyntämään muiden aikaansaamia tuloksia. (Tenhunen 2007, 14.) Tämä tarkoittaa sitä, että ei käytetä resursseja sellaisten asioiden luomiseen mitkä joku toinen on jo keksinyt vaan hyödynnetään nämä keksinnöt ja keskitytään luomaan jotakin uutta. Tällainen toiminta on tärkeää nykyisissä muuttuvissa olosuhteissa, missä pitää koko ajan oppia uutta ja luoda uusia innovaatioita (Tenhunen 2007, 14).

Alueellisten kilpailukykyelementtien kuntoon saamisen ideana on pystyä viemään tehokkaasti tuotettuja tuotteita alueen ulkopuolelle niin, että niillä on arvoa ostajille. Alueellisten kilpailukykyyn ajatuksena on myös se, että alueellisia resursseja (muun muassa inhimillistä pääomaa ja kehittämistoimintaa) pystytään hyödyntämään yrityksissä. (Tenhunen 2007, 14.) Tässä asiassa kaupungit ovat riippuvaisia toisistaan. On oltava muita alueita, joihin tuotteita pystytään viemään. Näin kaupunki pystyy erikoistumaan siihen toimintaan, mitä se parhaiten pystyy tekemään. (Laakso & Loikkanen 2004, 96.)

Yritysten menestymisen kannalta on tärkeää riittävä osaaminen. Osaamista pystytään parhaiten parantamaan yhteistyöllä eri organisaatioiden ja yritysten välillä. Yritysten on menestyäkseen kyettävä hyödyntämään sisäisiä ja ulkoisia resursseja (Tenhunen 2007, 14.) Sisäiset resurssit ovat yrityksen omia resursseja. Ulkoiset resurssit voivat olla muun muassa erilaisilta verkostoilta ja yhteiskunnalta saatuja resursseja. Tenhusen mukaan (2007, 15) tutkimukset osoittavat verkostoitumisen olevan tärkeää alueellisen kilpailukyvyyn kehittymiseen. Myös alueellisten instituutioiden merkitys on suurta vaikka sitä ei aina kyetä ymmärtämään. Tähän vaikuttaa osaltaan se, että instituutioiden tieto on niin sanottua hiljaista tietoa, jota ei välttämättä nähdä.

3.2 Verkostojen luominen

Merkittävää kunnan elinkeinopolitiikassa on verkostojen luominen. Nämä verkostot voivat olla oppilaitosten, tutkimuslaitosten ja yritysten väliset yhteistyökuviot. Nämä verkostot luovat yrityksille kilpailuetua, koska niiden ansiosta yritysten osaaminen ja tietotaito paranevat. Tämä kilpailuetu on merkittävä toimittaessa kansainvälisillä markkinoilla. Kunta voi myös tukea yrityksiään tarjoamalla esimerkiksi toimitiloja. Tämä ei kuitenkaan yksistään riitä vaan kunnan on panostettava osaamisen kehittämiseen. Tämä on elinkeinostrategioiden keskeinen tehtävä. (Kuntaliitto 2008.) Tässä onnistumisen merkittävä kulmakivi on edellä mainitsemani yhteistyön kehittäminen. Jotta elinkeinostrategia onnistuisi, on julkisen vallan (mm. kunnan, valtion) kyettävä luomaan verkosto, jossa eri tason toimijoiden tekemiset tukevat toisiaan (Huovinen 2011).

Verkostoituminen voidaan jakaa kahteen ryhmään. Näitä ovat perusliiketoiminta- ja innovaatioverkostot. Perusliiketoimintaverkostoilla tarkoitetaan sellaisia verkostoja, joiden ideana on toimia yrityksen jokapäiväisessä liiketoiminnassa. Innovaatioverkostojen ideana on kehittää uusia asioita muun muassa teknologiaa. Näissä verkostoissa kanavoituu hyvin eri yritysten ja organisaatioiden osaaminen jonka avulla pystytään kehittämään uusia asioita. (Tenhunen 2007, 20.) Tenhusen mukaan (2007, 23) innovaatioverkostot voivat olla määräaikaista projektiverkostoja, pidempikestoisia sosiaalisia verkostoja tai kulloisenkin tavoitteen mukaisia teemaverkostoja.

Verkostoilla on merkitystä alueellisessa kilpailukyvyssä, etenkin jos alueen yritykset koostuvat pääosin pienistä ja keskisuurista yrityksistä. Verkostoissa yrityksillä on mahdollisuus tehdä yhteistyötä ja jakaa tietoa keskenään. Tällaisissa verkostoissa voi olla mukana myös muita toimijoita, kuin vain yrityksiä. Esimerkiksi erilaiset kehittämisorganisaatioita kuten Miktech. (Tenhunen 2007, 20.) Tenhusen mukaan (2007, 21) erilaisissa liiketaloustieteen piireissä on esitetty väittämä, että tulevaisuudessa kilpailu tapahtuu entistä enemmän erilaisten verkostojen kesken. Ei niinkään yritysten kesken.

Verkostoja on olemassa erilaisia. Edellä mainitun verkostojen lisäksi on olemassa myös jako, jossa verkostot jaetaan satunnaisiin ja mittakaavattomiin verkkoihin. Mittakaavattomissa verkoissa on muutama keskeinen tekijä, jonka varaan verkostot rakentuvat. Satunnaisissa verkostoissa eritoimijat toimivat enemmän yhdessä keskenään eikä siinä ole mitään niin sanottua kokoavaa voimaa, jonka varaan verkostot rakentuu. (Tenhunen 2007, 21.) Mietittäessä elinkeinostrategiassa verkostoja on tärkeää satsata verkostojen keskeisiin napoihin. Tällöin vältetään, ettei verkosto pääse hajoamaan keskeisen navan pettäessä.

3.3 Huomioitavia asioita elinkeinostrategiassa

Elinkeinostrategiaa luotaessa on otettava huomioon monia erilaisia asioita. Näitä voivat olla erilaiset rajoitukset, joita esimerkiksi EU asettaa. Lisäksi elinkeinostrategian suunnittelussa on otettava huomioon ympäristön muutokset.

Suomi kuuluu Euroopan unioniin. Tämä luo omat rajoituksensa kuntien harjoittamalle elinkeinopolitiikalle, koska EU:lla on olemassa kilpailulainsäädäntö, joka rajoittaa yhteiskunnallisen tuen antamista yrityksille. (Kuntaliitto 2008.) Euroopan Unioni pyrkii entistä vahvemmin vaikuttamaan EU:n sisämarkkinoiden kehittämiseen (Huovinen 2011). Kuntien elinkeinopolitiikan suunnitelmien toteuttamisessa on mahdollista käyttää EU:n rakennerahastoa. Siitä on tullut viime vuosina merkittävä hankkeiden käynnistämiseen ja toteuttamiseen liittyvä rahoituskeino. (Kuntaliitto 2008.)

Nykyisin suuri ongelma lähes kaikessa toiminnassa on väestön ikääntyminen. Tämä ongelma koskee sekä julkista sektoria että yksityistä sektoria. Kunnilta poistuu monia työntekijöitä eläkkeelle eikä uusia työntekijöitä saada niin helposti tilalle. Tähän on-

gelmaan ainut ratkaisu on tuottavuuden kehittäminen. Tuottavuuden on noustava oleellisesti, jotta työntekijöiden poistuma voidaan korvata. Tämä edellyttää melkoisia innovaatioita. Yksi keino saada lisää innovaatioita on tuoda uusia toimijoita hoitamaan julkishallinnon tehtäviä. Nämä toimijat ovat esimerkiksi yksityisiä yrityksiä. (Kuntaliitto 2008.) Yrityksillä olisi taloudellinen intressi kehittää toimintaa tehokkaammaksi. Toki on myös varmistettava, että palveluiden laatu ei kärsi tästä. Toinen haaste on nuorten syrjäytyminen (Kuntaliitto 2008, 22). Tämä aiheuttaa sen, että työvoimaa ei ole niin paljoa saatavilla.

Kuntien on usein tuettava palveluiden tuottajaksi tulevia yksityisten yritysten syntymistä. Tämä on merkittävää etenkin maaseudulla, jossa yksityinen kysyntä on liian pientä palveluyrityksille. Palveluiden tuottamisen ulkoistamisessa yksityisille yrityksille on kuitenkin se etu että ne voivat tarjota palveluita myös yksityisille asiakkaille, jotka maksavat palvelun itse. Tällainen toiminta laajentaa kunnan palvelutarjontaa. (Kuntaliitto 2008.) Laajempi palvelutarjonta voi houkutella kuntaan lisää asukkaita.

Suomi toimii globaaleilla markkinoilla. Tämä tuo Suomelle selvää hyötyä, mutta myös haittaa. Hyötyjä on se, että Suomeen tulee ulkomaisia yrityksiä, jotka luovat työpaikkoja. Haittana tässä on se, että myös Suomesta lähtee yrityksiä ulkomaille. Suomen on entistä enemmän mietittävä omaa kilpailukykyään, joka on ollut melko hyvää. Suomella on kuitenkin edelleen monia vahvuuksia. Näitä ovat mm. hyvä teknologia ja koulutus. Suomen on entistä enemmän panostettava kilpailukyyn parantamiseen, jotta täällä olisi kannattavia ja toimivia yrityksiä. (Määttä 2001, 31.) Globaalit markkinat tuovat lisää haasteita myös kuntien elinkeinostrategian suunnitteluun. Yritykset joutuvat kokoajan miettimään sijaintiaan. Yritysten on jatkuvasti etsittävä paikkoja, joissa ne voivat toimia kustannustehokkaasti (esimerkiksi siirryttävä halvemmän työvoiman maihin) Lisäksi yritysten on toimittava mahdollisimman lähellä asiakkaita, joten tämäkin lisää houkutusta siirtää toimintaa toiseen maahan, jos asiakkaat ovat siellä. (Kuntaliitto 2008.) Nykyisin markkinat ohjaavat elinkeinoelämää paljon enemmän, kuin yhteiskunnalliset tahot (Huovinen 2011). Toisaltaan globaalisti toimivat markkinat voivat olla myös mahdollisuus kunnille saada houkuteltua kansainvälisiä yrityksiä.

Kuntien ei kannata yrittää selvittää kaikista elinkeinotoiminnan kehittämisestä yksin, vaan niiden kannattaa tehdä yhteistyötä. Tällä tavalla saadaan luotua erilaisia kehittämisisorganisaatioita, joiden toiminta voi olla erikoistunut tiettyyn asiaan. Koska toiminnassa on mukana useita kuntia, tämä voidaan toteuttaa kustannustehokkaasti. Tämän kaltainen seudullinen yhteistyö helpottaa myös yhteistyötä esimerkiksi Finnveran ja Tekesin kanssa. Valtioneuvosto teki 2006 periaatepäätöksen Yritys-Suomi palvelun uudistamisesta. Tämä uudistus antaa kunnille paremman mahdollisuuden kehittää seudullista yhteistyötään. Tämä auttaa tehostamaan muun muassa yritysten markkinaehtoisen yrityspalveluiden hankkimista. (Kuntaliitto 2008.)

Julkishallinnon puolella, kuten yritysmaailmassakin, organisaatioilla on käytettävissään tietyn verran resursseja. Näillä resursseilla organisaatiot tuottavat palvelunsa. Julkisten palveluiden on oltava kilpailukykyisiä, jotta yhteiskunta toimisi tehokkaasti. Julkisessa hallinnossa esiintyvä tehottomuus ja huonous aiheuttavat helposti kauaskantoisia seurauksia. Jos Suomessa on huonosti toimiva julkinen sektori, yritykset äänestävät helposti jaloillaan. (Määttä & Ojala 2001, 33.) Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tuotantoa siirretään ulkomaille. Yritysten houkuttelu takaisin ei ole kovin helppoa, joten yritysten siirtyminen ulkomaille on erittäin huolestuttavaa kehitystä. Julkishallinnon tehtävä on luoda puitteita ihmisten hyvinvoinnille ja yritysten selviämiseksi. Silti tämä ei riitä, vaan myös yhteiskunnalla tulee olla näkemys siitä, mihin suuntaan yhteiskuntaa halutaan kehittää (Määttä & Ojala 2001, 34).

4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTON HANKINTA

Tässä luvussa kerron toimeksiantajasta. Lisäksi kerron siitä mitä toimeksiantaja haluaa tältä opinnäytetyöltä. Kerron myös mitä tutkimusmenetelmiä käytin tässä tutkimuksessa.

Toimeksiantajana tässä tutkimuksessa on Mikkelin kaupunki. Mikkeli on vajaan 49 000 asukkaan kaupunki. Mikkeli sijaitsee Etelä-Savossa Saimaan rannalla. Toimeksiantaja haluaa selvittää kuinka Mikkelin alueen yritykset arvioivat elinvoima- ja kilpailukykystrategiaa, sen toimeenpanoa ja toteutusta.

Mikkelin kaupungin elinvoima- ja kilpailukykystrategiassa on tehty linjauksia Mikkelin elinkeinopolitiikan suuntaviivoista. Elinvoima- ja kilpailukykystrategiassa on määriteltävisä visio siitä, minkälaiseksi Mikkelin halutaan kehittyvän. Tämän lisäksi siinä on tehty erilaisia linjauksia eri tavoitteista, joilla visioon päästään. Nämä linjaukset koskevat Mikkelin yritysten kehittämistä, maankäyttöä ja kaavoitusta, kärkitoimialoja, keskustan kehittämistä sekä palveluiden ja vetovoimatekijöiden kehittämistä. (Liite 2.)

4.1 Käyttäjälähtöinen kehittäminen

Tässä opinnäytetyössä tehty laadullinen tutkimus on pyritty tekemään käyttäjälähtöisesti. Käyttäjälähtöisyydellä tarkoitetaan sitä, että käyttäjät ovat mukana kehittämässä esimerkiksi kunnan tai muun toimijan palveluita. Käyttäjälähtöisessä kehittämisessä suunnittelua siirretään tuottajakeskeisestä kehittämisestä käyttäjakeskeisyyteen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että palveluita kehitetään asiakkaiden tarpeiden mukaan. (Jäppinen 2011.) Käyttäjän osallistuminen palveluiden kehittämiseen tuo paljon arvokasta tietoa käyttäjien tarpeista (Nyström & Leminen 2011, 2). Perinteisesti puhuttaessa kunnasta, kuntalaisilla on ollut mahdollisuus kehittää palveluita kunnallisen demokratian muodossa esimerkiksi pyrkimällä kunnanvaltuustoon tai erilaisiin luottamustoimiin. Toinen uudempi tapa vaikuttaa palveluihin, on käyttäjälähtöinen kehittäminen, jossa asiakkaat (tai kuntalaiset) osallistuvat palveluiden suunnitteluun ja tuottamiseen yhdessä palveluita tuottavan organisaation ja sen henkilöstön kanssa. Tämä tuo organisaatioille mahdollisuuden tunnistaa asiakkaiden piilotarpeita ja tuoda sitä kautta mahdollisuuden uuteen ja innovatiiviseen palveluiden kehittämiseen. (Jäppinen 2011.)

Käyttäjälähtöisyydestä on monia hyötyjä. Käyttäjälähtöisyys ei tarkoita vain sitä että pistetään asiakkaat keksimään uusi tuote, vaan se tarkoittaa sitä että kuunnellaan heidän mielipidettään. Käyttäjät ovat ideoiden luoja, eivätkä vain passiivisia tutkimuskohteita (Ranti & Kivikangas 2011, 15). Repon (2010) mukaan klassikkoesimerkki käyttäjälähtöisestä kehittämisestä on maastopyörä. Pyörätehtaat keskittyivät aikaisemmin valmistamaan vain katukäyttöön tarkoitettuja pyöriä. Innokkaimmat maastopyöräharrastajat ryhtyivät rakentelemaan omia pyöriä ja tästä syntyi lopulta suuret markkinat.

Mikkeli on käyttäjälähtöisessä kehittämisessä edelläkävijä. Mikkelin kaupunki teki vuonna 2009 Kuntaliiton kanssa Living Lab -kokeilun, jonka tarkoituksena oli kunta- palveluiden kehittäminen. Myös Helsinki on käyttänyt samanlaista kokeilua elinkei- nopalveluitaan uudistaessa. Tämän kaltaisia käyttäjälähtöisiä toimintoja on myös ollut Kuopiossa ja Tampereella. (Jäppinen 2011.)

Käyttäjälähtöinen kehittäminen vaatii aktiivisia kuntalaisia onnistuakseen. Aktiiviset kuntalaiset voivat toimillaan kehittää julkisia palveluita enemmän käyttäjälähtöisiksi. (Jäppinen 2011.) Jos tällainen kehitys yleistyy, se tuo kuntalaisia enemmän mukaan päätöksentekoon ja auttaa tekemään kunnan palveluista enemmän asiakkaiden (kunta- laisten) tarpeita vastaavan.

Tässä opinnäytetyössä käyttäjälähtöisyys on pyritty toteuttamaan niin, että strategian toimeenpanoa arvioivat ne yritykset, joita strategia koskee käytännössä. Elinvoima- ja kilpailukykystrategialla on vaikutusta yritysten toimintaan. Tässä työssä käyttäjäläh- töisyys on pyritty toteuttamaan siten, että on pyydetty yrittäjiä ja yrityksiä arvioimaan ja antamaan näkemyksiä elinvoima- ja kilpailukykystrategian toimeenpanosta ja toteu- tumisesta. Tällöin strategiaa saadaan vastamaan sen käyttäjien eli yrittäjien ja yritys- ten tarpeita.

4.2 Laadullinen tutkimus

Käytän opinnäytetyöni tutkimuksessa ensisijaisesti laadullista tutkimusta. Laadullises- sa tutkimuksessa pyritään saamaan syvällisempi kuva tutkittavasta ilmiöstä, kuin mää- rällisessä tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkitta- vaa kohdetta kokonaisvaltaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa ei kerätä suu- ria määriä niin kuin määrällisessä tutkimuksessa vaan sitä kerätään periaatteessa sen verran, että uudet tapaukset eivät enää tuo uutta tietoa. Laadulliseen tutkimukseen voidaan kerätä aineistoa monella tapaa. Näitä ovat mm. haastattelut, kyselylomakkeet, joissa on avoimia kysymyksiä tai ryhmäkeskustelut. (Saaranen-Kauppinen & Puus- niekka 2006.)

Teen opinnäytetyössäni laadullisen tutkimuksen. Tutkimus toteutetaan ryhmäkeskusteluina. Näiden keskustelujen tarkoitus on tuoda esille yritysten käytännön näkemyksiä, kokemuksia ja mielipiteitä strategiasta. Näin pyrimme selvittämään miten strategian toimeenpanossa on onnistuttu ja miten siinä olevat tavoitteet olisivat saavutettavissa. Ryhmäkeskustelut ovat ajankäytön kannalta tehokas tapa toteuttaa tutkimus (Escalada & Heong, 1). Tällä tavalla pystytään saamaan useamman henkilön mielipide esille samalla kertaa, eikä tarvitse käydä haastattelemassa jokaista erikseen.

Valitsin opinnäytetyöhöni laadullisen tutkimuksen, koska aihe on sellainen, että se vaatii tutkimukseen osallistujalta perehtymistä strategiaan. Ryhmäkeskustelujen etuna on, että siellä strategia voidaan esitellä etukäteen ja keskustella siitä sitten sen jälkeen. Lisäksi keskusteluissa pystytään tuomaan syvällisempää tietoa, siitä miten yritykset suhtautuvat strategiaan ja miten ne haluaisivat kehittää sitä.

Laadullisen ja määrällisten menetelmien yhdistämisellä saadaan aikaan laajempi näkemys strategiasta. Pelkkä määrällinen tutkimus ei välttämättä olisi tuonut esille mahdollisia uusia näkökulmia ja ajatuksia, joita tutkija ei ole tullut ajatelleeksi. Tämä palvelee paremmin toimeksiantajan tavoitteita. Myös määrällisessä tutkimuksessa olisi ollut etuja verrattuna laadulliseen. Yksi etu, joka sillä olisi saavutettu, on että olisi pystytty saamaan laajempi näkemys strategiasta. Kyselyjä olisi voitu lähettää monelle yritykselle, mutta toisaltaan kysely ei olisi tuonut niin syvällistä tietoa.

Laadullisen tutkimusaineiston hankinta

Tutkimusaineistoa laadullisessa tutkimuksessa voidaan kerätä monella tapaa. Paras aineiston keruutapa riippuu siitä, mitä tutkitaan eli tutkimusongelmasta. Yleensä tutkimusaineisto kerätään selvittämään tutkimusongelmaa, mutta on myös mahdollista kerätä lisätietoja ja uutta näkemystä jo aikaisemmin olleeseen aineistoon tai etsiä tutkimusaineistoon uusi tutkimusongelma. Kun on valittu, minkälaista tutkimusaineistoa kerätään, tulee päättää, miten ja minkälaista tutkimusaineistoa kerätään, kuinka paljon aineistoa kerätään sekä kuinka paljon aineistoa tulee kerätä, jotta se olisi tarpeeksi kattavaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Aineiston keruumenetelmä tulee harkita hyvin tarkkaan. Keruumenetelmää päättäessä tulee huomioida muun muassa se minkälaiset resurssit (aika ja taloudelliset resurssit) on käytettävissä. Lisäksi aineistonkeruumenetelmä vaikuttaa siihen, minkälaisia tutkimustuloksia saadaan, joten on mietittävä tarkkaan, minkälaista aineistoa halutaan. Eri menetelmät tuovat erilaisia näkökulmia asioihin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Omassa opinnäytetyössäni aineistonkeruumenetelmänä olivat ryhmäkeskustelut. Aineistoa ei siis kerätty pelkästään kyselylomakkeella. Aineisto syntyi keskustelujen perusteella. Aineiston hankintaa varten järjestimme keskustelutilaisuudet, johon kutsuttiin yritysten edustajia keskustelemaan strategiasta.

Yritykset valittiin listan perusteella, jossa oli erikseen alle 50 hengen yritykset ja yli 50 hengen yritykset. Ensisijaisesti soitin aina yrityksen toimitusjohtajalle tai yrittäjälle, koska heillä on näkemystä siihen miten elinvoima- ja kilpailukykystrategiaa voitaisiin kehittää niin, että se vastaa yritysten tarpeita.

Ryhmäkeskusteluihin osallistujat kutsuttiin puhelimitse. Puhelimesta heille esiteltiin tutkimus ja sen tarkoitus sekä kysyttiin kiinnostusta osallistua keskustelutilaisuuteen. Pääosin suhtautuminen tutkimukseen oli myönteistä. Tämän jälkeen heille lähetettiin vahvistussähköposti, jossa oli tarkentavia tietoja ryhmäkeskusteluista. Keskustelujen lähestyessä tutkimukseen osallistuville lähetettiin vielä muistutustekstiviesti.

Keskustelut järjestettiin Mikkelin ammattikorkeakoulun kokoustila Kuitulassa. Keskusteluissa oli tarjolla aamukahvit. Keskusteluun osallistumisesta ei maksettu palkkoita.

Keskusteluihin osallistui yhteensä yhdeksän henkilöä. Ensimmäiseen keskusteluun osallistui 5 henkilöä. Toiseen keskusteluun osallistui 4 henkilöä.

Ryhmäkeskustelutilaisuudessa oli PowerPoint-esitys, jonka avulla esiteltiin strategian pääkohdat ja se toimi apuna keskusteltaessa eri aihealueista. Lisäksi keskusteluissa kerättiin taustatiedot vastaajista taustatietolomakkeella. PowerPoint-esityksen ja taustatiedot lomakkeen suunnittelivat Heli Aaltonen ja Minna Pasila. Keskustelun mode-

raattorina toimi Heli Aaltonen. Keskustelun kestivät noin puolitoista tuntia. Keskustelut etenivät sujuvasti ja niissä nousi esille paljon erilaisia näkemyksiä strategiaan liittyen. Tunnelma keskusteluissa oli hyvä ja asiallinen.

Keskustelut nauhoitettiin ja sen jälkeen litteroitiin sanatarkasti. Kirjoitettua aineistoa tuli ensimmäisestä keskustelusta 24 sivua ja toisesta keskustelusta 27 sivua. Aineiston analysointi tapahtui sen jälkeen keskusteluissa nousseiden ajatusten ja mielipiteiden pohjalta. Analysointi aloitettiin siltä pohjalta, että tulokset jaettiin ensin aihealueittain. Niiden pohjalta lähdetään sitten etsimään asiakokonaisuuksia. Esimerkiksi strategiassa oli hyvää innovaatiotoiminnan kehittäminen, strategiassa kehitettävää oli yritysten ja oppilaitosten yhteistyön merkityksen korostaminen jne.

Opinnäytetyössäni on tärkeää, etteivät yksittäisen keskustelijan (yrityksen edustajan) näkemykset tule julki. Niiden julkitulo voisi vaikuttaa yrityksen imagoon. Tutkimukseen kutsutuille yrityksille lähettämässäni vahvistuskirjeessäkin luvattiin, ettei yksittäisen keskustelijan tietoja tai näkemyksiä julkaista siten, että niitä voitaisiin tunnistaa tuloksista. Tästä johtuen on erityisen tärkeää, että vahvistuskirjeessä annettu lupaus pidetään. Tähän voi tuoda haastetta se, että jos tutkittava tuo näkemyksissään ilmi omaa toimialaansa koskevia asioita ja toimiala on harvinaisempi, voi olla haastavaa saada tutkimustuloksia tehtyä siten, ettei niistä tunnisteta kyseistä yritystä.

4.3 Määrällinen tutkimus

Toisena tiedonkeruu menetelmänä tässä opinnäytetyössä on käytetty määrällistä tutkimusta. Määrällisessä tutkimuksessa pyritään keräämään paljon numeerista dataa. Määrällinen tutkimus soveltuu hyvin, kun halutaan tutkia ison joukon mielipiteitä jostakin asiasta. Vastausmahdollisuudet tällaisessa tutkimuksessa ovat suppeammat, minkä vuoksi määrällisessä tutkimuksessa ei saada välttämättä vastaajan mielipiteitä niin hyvin esille kuin laadullisessa tutkimuksessa, jossa vastaaja voi vastata kysymyksiin laajemmin. Tutkimusaineistoa voidaan kerätä monella tapaa esimerkiksi internetin välityksellä välitetyillä kyselyillä tai paperisilla kyselylomakkeilla. Internet-kyselyt ovat yleistyneet koko ajan (KvantiMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto 2010). Kyselyille annetaan aina jokin määräaika, johon mennessä kyselyyn on vastattava.

Määrällisessä tutkimuksessa tutkimusaineisto on aina numeraalista. Eli kaikki tieto mitä kerätään, muutetaan numeraaliseen muotoon. Määrällisessä tutkimuksessa vastausvaihtoehdot ovat yleensä annettu valmiiksi, eikä avoimia kysymyksiä ole. Tällöin jokaiselle vaihtoehdolle voidaan antaa numero, jota käytetään sitten tulosten tulkinnassa. Tutkimustieto esitellään tutkimustuloksissa tunnuslukuina. Tulosten tulkinta selitetään kuitenkin sanallisesti, koska pelkät numerot ja taulukot eivät avaudu suurelle yleisölle. (Vilka 2007, 14.)

Määrällisen tutkimuksen, niin kuin minkä tahansa tutkimuksen on oltava objektiivista. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkija ei saa vaikuttaa vastaajaan saadakseen haluamaansa dataa. Määrällisessä tutkimuksessa, joka yleensä suoritetaan kyselylomakkeilla, tämä harvemmin tulee ongelmaksi. Yleensä määrällinen tutkimus suoritetaan kyselylomakkeilla, jolloin tutkija ei pääse niinkään vaikuttamaan tutkittavaan. Lisäksi tutkimuksen otannan ollessa suuri yhden vastaajan vastauksilla ei ole hirveän suurta merkitystä tutkittavaan asiaan. (Vilka 2007, 16.) Vastaajista käytetään nimitystä havaintoyksikkö, eli henkilö jonka mielipiteitä tutkimuksella selvitetään (KvantiMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto 2010).

Tutkimustulosten tulkinnan on myös oltava objektiivista. Tämä ei kuitenkaan aina onnistu, koska tutkija ei pysty täysin sulkemaan tutkimusta tehdessään pois omaa arvomaailmaansa ja mielipiteitään. (Vilka 2007, 16.) Tämä on otettava huomioon tutkimustuloksia tulkittaessa ja raportoitaessa. Myös tutkijan mahdolliset sidonnaisuudet on otettava tutkimuksissa neutraalisuutta arvioitaessa huomioon.

Määrällisessä tutkimuksessa otannan on oltava suurta. Tällöin taataan, että tutkimus vastaa perusjoukon mielipidettä ja näkemystä asiasta. Liian pieni otoskoko lisää riskiä vääränlaisille tuloksille, jotka eivät vastaa perusjoukon näkemyksiä lainkaan. Tutkimuksen vastaajien vähimmäismäärän tulisi olla vähintään sata, jotta tulos olisi luotettava. Tähän kuitenkin vaikuttaa perusjoukon suuruus. (Vilka 2007, 17.) Perusjoukolla tarkoitetaan sitä joukkoa, jonka mielipiteitä halutaan tutkia. Koko perusjoukon tutkiminen on yleensä lähes mahdotonta, siksi perusjoukosta valitaan yleensä otos. (KvantiMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto 2010.) Mitä suurempi perusjoukko on, sitä enemmän on oltava havaintoyksiköitä. Jotta saataisiin edustava otos, on mietittävä tarkkaan, minkälainen otos otetaan, jotta mitään ryhmää ei suosittaisi. Paras

tapa saada edustava otos on arpoa satunnaisesti otokseen valittavat havaintoyksiköt. Joissain tapauksissa kuitenkin otoksen satunnainen valinta on lähes mahdotonta. (KvantiMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto 2010.)

Tutkimusaineiston läpikäynti aloitetaan, kun määräaika on umpeutunut. Vastauksia voi kuitenkin alkaa tarkistamaan saman tien kun niitä tulee. Tämän tarkistuksen idea on saada karsittua asiattomat vastaukset. Myös puutteellisesti täytetyt lomakkeet poistetaan. Jos tutkimuksessa on paljon puutteellisesti täytettyjä lomakkeita tai tyhjiä kysymyskohtia on tutkimuksessa olleet kysymykset olleet liian hankalia ymmärtää. Tämän takia tutkimuksen kyselyn suunnitteluun on panostettava merkittävästi. Epäonnistunut kysely voi pilata koko tutkimuksen. Puutteellisesti täytetyt lomakkeet ja tyhjät kysymyskohdat voivat viitata myös siihen, että perusjoukolla ei ole tietoa asiasta. Tällöin perusjoukkoon on voitu valita tai siihen on valikoitunut vääränlaisia ihmisiä, joilla ei ole tietoa tutkittavasta asiasta. Kun aineisto on tarkistettu, on tarkistettava tutkitun aineiston kato. Tutkitun aineiston kadolla tarkoitetaan tutkimuksesta puuttuvia tietoja. (Vilka 2007, 106.)

Tutkimuksessa voi olla myös puuttuvia havaintoja. Näitä voivat olla esimerkiksi yksittäiset kysymykset, joihin on jätetty vastaamatta tai niihin on vastattu niin epäselvästi, että siitä ei saa täysin selkoa. Puuttuvia havaintoja voidaan käsitellä monella tapaa. Ne voidaan ottaa tutkimukseen mukaan ja käsitellä omana luokkana tai ne voidaan jättää pois tutkimuksesta. Jos puuttuvat havainnot otetaan mukaan tutkimukseen, niiden erityisluonne on tiedostettava tutkimustuloksia analysoitaessa. Tämä vaihtoehto on hyvä, jos muuttuja ei ole olennainen tutkimuksen kannalta. Jos tutkimustulokset pääteitäänkin poistaa tutkimuksesta, niin on varmistuttava, ettei se vääristä tutkimustuloksia. Tämä tulee ongelmaksi silloin jos puuttuvia havaintoja on jossakin vastausryhmässä paljon. Lisäksi havaintoyksiköiden poistaminen vähentää otoksen kokoa. (Vilka 2007, 108; KvantiMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto 2010.)

Tutkimuksessa voi olla yhtensä vastausvaihtoehtona ”en osaa sanoa”. Tämä helpottaa tutkimukseen osallistuvan henkilön vastaamista, koska se ei pakota häntä ottamaan asiaan kantaa. Tämä on hyvä etenkin silloin, jos tutkimukseen vastaavalla henkilöllä ei välttämättä ole tietoa tutkittavasta aiheesta. Vastausvaihtoehto ”en osaa sanoa” voi kuitenkin myös aiheuttaa ongelmia. Tässä vastausvaihtoehdossa ei voida tietää minkä

takia vastaaja on vastannut näin. Siihen voi olla useampiakin syitä. Kyselyyn vastaaja voi vastata ”en osaa sanoa”, jos hänellä ei ole tietoa tutkittavasta aiheesta tai hän ei osaa ottaa kantaa asiaan. Tällöin tämä vastaus on huomioitava tutkimustuloksissa. Vastaaja voi vastata ”en osaa sanoa” myös sen takia, että hän ei ymmärrä kysymystä tai ei viitsi vaivautua miettimään ja vastaamaan kysymykseen. Jos ”en osaa sanoa” on vastattu sen takia, että vastaaja ei tiedä asiasta tai hänellä ei ole kantaa asiaan on tällöin vastaus otettava tutkimuksessa huomioon. Jos ”en osaa sanoa” on vastattu sen takia, ettei vastaaja viitsi vastata kyselyyn tai ymmärrä kysymystä tämä ei silloin mitata tutkittavaa asiaa millään tavalla. Tämä on tosin erittäin vaikeata sanoa, minkä takia vastaaja on vastannut ”en osaa sanoa”. Sitä olisi hyvä käydä läpi hieman tapauskohtaisesti. On myös mahdollista jättää tämä vaihtoehto pois ja pakottaa vastaaja ottamaan kantaa asiaan. (Vilka 2007, 108.)

Kyselylomake rakennettiin opinnäytetyötä varten siten, että siinä kysyttiin ensin vastaajan mielipidettä visiosta ja sitten strategian eri linjauksista. Jakamalla näin kyselystä saatiin selkeä kokonaisuus, johon vastaaminen oli helppoa. Kyselyssä kysyttiin vastaajan mielipidettä eri asioista siten, että visiossa kysyttiin kuinka hyvin se kuvaa Mikkelin kaupungin tulevaisuutta, onko visio saavutettavissa oleva ja onko visio konkreettinen. Strategian linjauksissa kysyttiin miten strategia vaikuttaa vastaajan oman yrityksen kehittymiseen, onko linjauksella vastaajan mielestä myönteistä vaikutusta alueen kehittymiseen ja sopiiko linjaus Mikkelin kaupungin tavoitteeksi.

Kyselylomakkeen suunnitteli Heli Aaltonen. Kyselylomake on liitteessä 1. Kysely lähetettiin vastaajille sähköpostilla. Sama kysely lähetettiin Mikkelin alueen yrityksille, kaupungin henkilöstölle ja muille sidosryhmille, joiden vastauksia käytettiin toisessa opinnäytetyössä. Tässä opinnäytetyössä on käytetty yrityksiltä saatuja vastauksia. Tulokset analysoitiin SPSS-ohjelmalla.

5 TULOKSET

Tässä luvussa esittelen tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden lukumäärät ja toimialat. Lisäksi esittelen tulokset, joita tutkimuksesta on saatu. Käsittelen ensin ryhmäkeskusteluista saadun aineiston. Tämän jälkeen käsittelen Webropol-kyselystä saadun aineiston.

Tulosten hankinnassa on käytetty kahta ryhmäkeskustelua ja Webropol-kyselyä. Ryhmäkeskusteluihin osallistui yhteensä yhdeksän henkilöä. Ensimmäisessä keskustelussa oli 5 osallistujaa ja toisessa keskustelussa oli neljä osallistujaa. Webropol-kyselyyn vastasi 196 henkilöä. Tähän analyysiin on otettu 51 yrityksiä edustaneen vastaajan aineisto.

TAULUKKO 1. Ryhmäkeskusteluihin osallistuneet

Keskusteluun osallistuja	Yrityksen toimiala	Yrityksen henkilöstömäärä
A	Toimisto- ja tietotekniikan palvelut	20 – 49
B	Ympäristönhuolto	10 – 19
C	Taloushallintopalvelut / Tilitoimisto	5 – 9
D	Rakentaminen	5 – 9
E	Ydinvoimalan konsultointi & laitetoimitukset	10 – 19
F	Tarkastus & Testaus	50 – 99
G	Painaminen & Media	100 – 249
H	Elintarvike	100 – 249
I	Betoniteollisuus	100 – 249

Ryhmäkeskusteluissa oli edustettuna sekä suuria että pieniä yrityksiä. Lisäksi edustettuna oli monia erilaisia toimialoja. Taulukossa 1 näkyy ryhmäkeskusteluihin osallistuneiden yritysten koot ja toimialat.

TAULUKKO 2. Webropol-kyselyyn vastanneiden yritysten henkilöstömäärä

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
1 – 4	9	17,6	18,4
5 – 9	8	15,7	16,3
10 – 19	5	9,8	10,2
20 – 49	15	29,4	30,6
50 – 99	3	5,9	6,1
100 – 249	3	5,9	6,1
250 – 499	3	5,9	6,1
500 –	3	5,9	6,1
Vastanneita	49	96,1	100,0
Ei vastausta	2	3,9	
Kaikki yhteensä	51	100,0	

Myös Webropol kyselyyn saatiin laaja otos. Kyselyssä oli edustettuna monen kokoisia yrityksiä (TAULUKKO 2.). Tämä antaa monipuolisesti tietoa erikokoisten yritysten ajatuksista.

TAULUKKO 3. Vastajaan yrityksen toimiala

	Lukumäärä	Prosenttia
Maatalous, metsätalous ja kalatalous	3	5,9
Teollisuus	7	13,7
Sähkö-, kaasu- ja lämpöhuolto, jäähdytysliiketoiminta	2	3,9
Vesihuolto, viemäri- ja jätevesihuolto, jätehuolto ja muu ympäristön puhtaanapito	2	3,9
Rakentaminen	3	5,9
Tukku- ja vähittäiskauppa; moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien korjaus	2	3,9
Kuljetus ja varastointi	2	3,9
Majoitus- ja ravitsemustoiminta	2	3,9
Informaatio ja viestintä	4	7,8
Kiinteistöalan toiminta	2	3,9
Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta	4	7,8
Hallinto- ja tukipalvelutoiminta	1	2,0
Julkinen hallinto ja maanpuolustus;; pakollinen sosiaalivakuutus	2	3,9
Koulutus	3	5,9
Terveys- ja sosiaalipalvelut	5	9,8
Taiteet, viihde ja virkistys	2	3,9
Muu palveluliiketoiminta	3	5,9
Toimiala tuntematon	2	3,9
Yhteensä	51	100,0

Webropol-kyselyyn vastasi laaja joukko eri toimialojen edustajia (taulukko 3). Tämä antaa paremman kuvan yritysten ja yrittäjien suhtautumisesta strategiaan. Eri toimialoilla on yleensä hieman erilaiset tarpeet ja intressit.

5.1 Mikkeli – Modernein palvelun kasvukeskus Saimaan rannalla

Ensimmäisenä ryhmäkeskusteluissa käsiteltiin Mikkelin kaupungin elinkeinopolitiikan visiota. Molemmissa keskusteluissa heräsi ensimmäisenä kysymys siitä mikä on moderni. Tätä sana valintaa ei täysin ymmärretty. Lisäksi keskustelussa heräsi kysymys siitä miten modernia voidaan mitata. Strategian onnistumista tulisi kyetä mittaamaan jollakin tavalla. Keskustelussa pohdittiin sitä, minkälaiset mittarit pitäisi asettaa sille että ollaanko modernein. Keskustelussa moderni sana herätti myös kysymyksiä

sen takia, että vision pitäisi kertoa organisaation arvoista. Keskusteluihin osallistujat pohtivat, että voidaanko modernia pitää jonkinlaisena arvona. Osallistujien mielestä vision olisi oltava niin yksinkertainen, että sitä ei tarvitse selitellä millään tavalla.

Keskusteluun osallistujat pohtivat, että modernilla voitaisiin tarkoittaa uudistumiskykyistä. Tällä tarkoitettiin sitä, että Mikkelin kaupungin pitäisi pystyä katsomaan tulevaan ja uudistumaan jatkuvasti. Kaikessa suunnittelussa on tärkeää huomioida se mikä ovat tarpeet tulevaisuudessa. Tästä nostettiin esimerkkinä kaavoitus, joka olisi kyettävä suunnittelemaan niin, että siinä huomioidaan mahdollinen tulevaisuuden tarve.

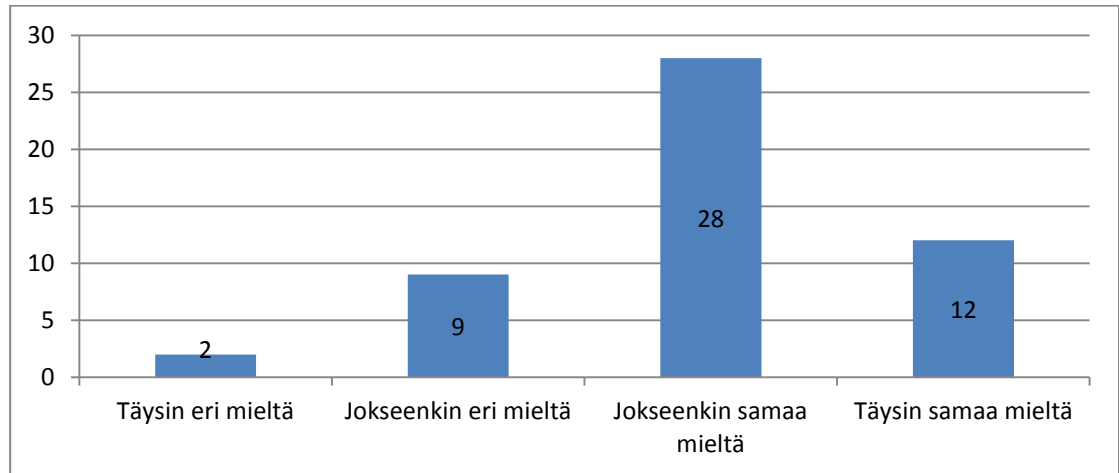
Keskustelijat pitivät tavoitetta tulla kasvukeskukseksi tärkeänä, mutta samalla myös haastavana. Tässä nostettiin esille mahdollisuus ryhtyä yhteistyöhön muiden kaupunkien ja kuntien kanssa. Tällä ajettiin takaa sitä, että ei pitäisi kilpailla lähialueiden kanssa vaan pyrkiä yhteistoimin edistämään alueen kehitystä. Esimerkkinä tästä keskustelussa nostettiin jonkinlainen yhteistyöverkosto, jonka avulla aluetta pystyttäisiin kehittämään eteenpäin.

Keskusteluihin osallistujat pitivät visiota kokonaisuutena hyvänä, jos ajatellaan sitä virkamiesten ja luottamushenkilöiden ohjenuorana. Pientäkin kasvua pidettiin hyvänä pienelle paikkakunnalle. Tässä nousi keskustelussa esille myös se, että on ajateltava muunkinlaista kasvua, kuin vain väestönkasvua.

Sijaintia Saimaan rannalla pidettiin keskustelussa Mikkelille hyvänä kilpailuetuna. Tässä tosin nostettiin esille myös se, että Saimaata ei ole keskusteluihin osallistuneiden mielestä tarpeeksi hyödynnetty. Keskustelussa heräsi ajatus siitä, että Mikkelistä pitäisi kyetä luomaan ”Järvi-suomen pääkaupunki”. Luontokin pidettiin tärkeänä Mikkelin kaupungille. Keskustelussa pohdittiin sitä, että ulkomaalaisille Mikkelin alueen luonto on eksoottinen kokemus. Myös Venäjän läheisyyttä pidettiin Mikkelin kaupungille hyvänä, koska se luo paljon erilaisia mahdollisuuksia.

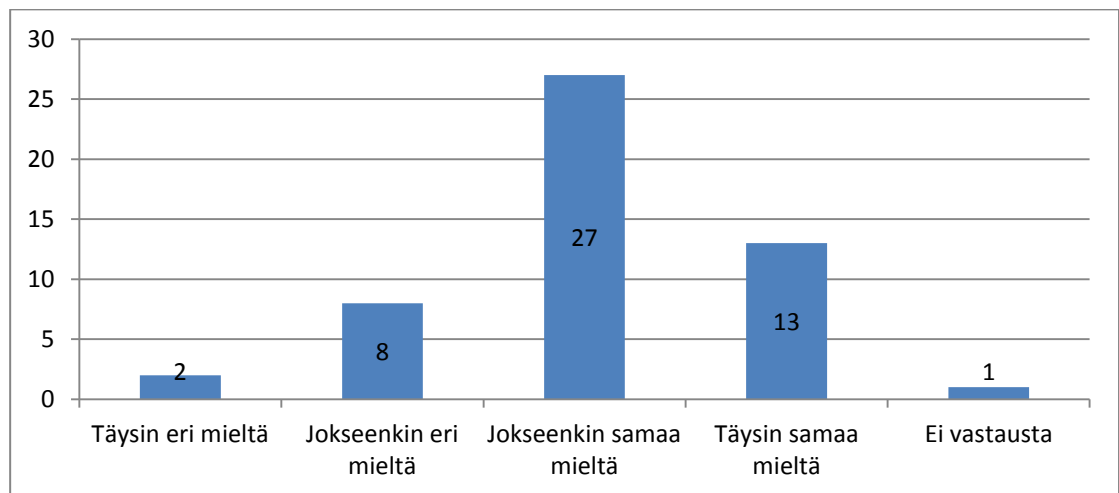
Keskusteluun osallistujat pitivät tärkeänä sitä, että visio ohjaisi käytännön tekemistä. Vision kuuluisi olla sellainen, että sen mukaisesti aina toimitaan, eikä käytännön tilanteessa toimita vain sen hetken edun mukaisesti. Keskusteluissa nousi esille myös se,

että visiosta olisi puhuttava koko ajan. Tällöin se pysyisi aina mielessä ja se ohjaisi paremmin tekemistä.



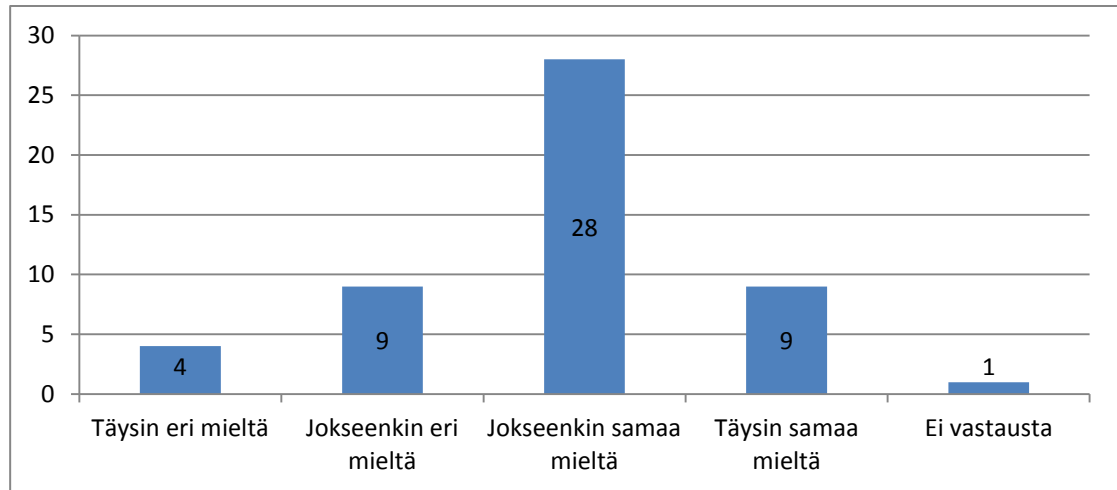
KUVIO 1. Visio kuvaa hyvin Mikkelin kaupungin tulevaisuutta

Webropol kyselyyn vastanneet olivat visiossa luodusta tulevaisuuden kuvasta pääosin samaa mieltä. Suurin osa vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä, joten jonkinlaista tarkennusta visioon kaivataan. Asiasta oltiin myös hieman eri mieltä. (Kuvio 1.)



KUVIO 2. Visio on saavutettavissa

Samoin vision saavutettavuutta pidettiin melko hyvänä. Tämä on hyvä, koska visiota pidetään sellaisena, että se on mahdollista toteuttaa. Tämä on tärkeää lähettäessä toteuttamaan visiota käytännössä. (Kuvio 2.)



KUVIO 3. Visio on konkreettinen

Kokonaisuutena visiota pidettiin melko konkreettisenä. Pääosa vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä. (Kuvio 3.) Vision toteuttaminen on helpompaa silloin kun se on konkreettinen.

5.2 Mikkeliissä on modernein yritysten kehitys- ja palvelujärjestelmä

Toisena keskustelun aiheena oli elinvoima- ja kilpailukykystrategian ensimmäinen linjaus. Tässäkin keskusteluissa nousi esille taas ongelmallinen sana moderni. Tähän linjaukseen esitettiin käytettäväksi mieluummin sanaa joustava tai kannustava. Keskustelijat ajattelivat, että sana moderni ei välttämättä puhuttele yrityksiä, jotka hakeutuvat Mikkeliin. Moderni ei välttämättä kuvasta täysin sitä minkälaista palvelua Mikkeliin hakeutuvat yritykset saa.

Keskustelussa nousi jälleen esille se, että sanojen on kuvatta käytännön tekemistä. Tästä johtuen pidettiin tärkeänä sitä, että tehdään oikean laisia sanavalintoja. Keskustelijat pitivät strategiaa tällä hetkellä vaikeaselkoisena. Lisäksi siihen kaivattiin enemmän konkreettisia asioita siitä, mitä aiotaan tehdä.

Keskustelussa korostettiin myös sitä, että yritysten kehitys- ja palvelujärjestelmän olisi oltava joustava ja nopea. Yhtenä ratkaisuna keskustelussa nostettiin esille yhtiöittäminen kuten esimerkiksi Naistinki Oy. Keskustelijat ajattelivat, että yhtiönä erilaiset toimijat pystyisivät toimimaan joustavammin eikä kaikkia asioita tarvitsisi kierrättää

valtuuston kautta. Toimijoilla pitäisi keskustelijoiden mielestä olla oikeasti valtuuksia päättää asioista.

Tukijärjestelmiä pidettiin keskusteluissa hieman kankeina. Sen ajateltiin vähentävän yritysten halukkuutta hakeutua ja hyödyntää tukijärjestelmiä. Keskustelussa nousi esille, että tukijärjestelmiä suunniteltaessa pitäisi ottaa entistä enemmän huomioon asiakaskunta eli se minkälaisia yrityksiä täällä on, jotka sitä tukea mahdollisesti tarvitsevat.

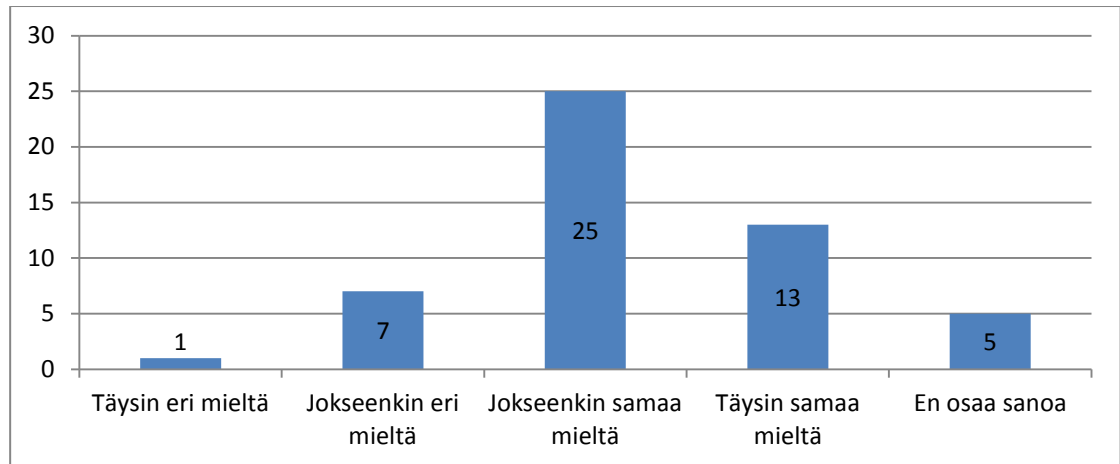
Osallistujat pitivät tärkeänä, että näillä toimijoilla on myös dynaamiset ja ajan tasalla olevat johtajat. Tämän ajateltiin parantavan palveluita, kun toimijat ovat ajan tasalla tämän hetkisistä tarpeista. Lisäksi näillä toimijoilla pitäisi keskusteluun osallistuneiden mielestä olla tarpeeksi rahaa ja resursseja, jotta ne voisivat toimia tarpeeksi suurella volyyymilla.

Keskusteluissa korostettiin sitä, että tukijärjestelmien tulisi toimia nykyistä enemmän yhden luokun –periaatteella. Tämän katsottiin helpottavan yritysten toimintaa. Tällä ajettiin keskusteluissa takaa sitä, että periaatteen palveluissa pitäisi olla sellainen, että kun yrittäjä tai yritys ottaa yhteyttä kaupunkiin ja kertoo tarpeistaan niin sen jälkeen kaupunki suunnittelee kokonaisen paketin jota tarjoaa yritykselle. Tämä edellyttää sen, että asiakkaan tarpeet kartoitetaan huolella. Tähän keskustelussa esitettiin esimerkiksi sitä, että kaupungilla olisi joka yritykselle oma yhteyshenkilö tai tiimi, joka vastaa kaupungin puolelta kyseisen yrityksen asioista.

Keskustelussa korostettiin, että kaupungin on tärkeää tarjota erilaisia tukia silloin, kun yritykset investoivat. Keskustelussa heräsi myös sellainen ajatus, että kaupunki voisi toimija yhteistyökumppanina yrityksille, kun he kehittävät uusia tuotteita ja palveluita. Tämä auttaisi pieniäkin yrityksiä kehittämään omia palveluitaan. Pienillä yrityksillä katsottiin olevan potentiaalisia ideoita, jotka voisivat toteutuessaan luoda lisää työpaikkoja.

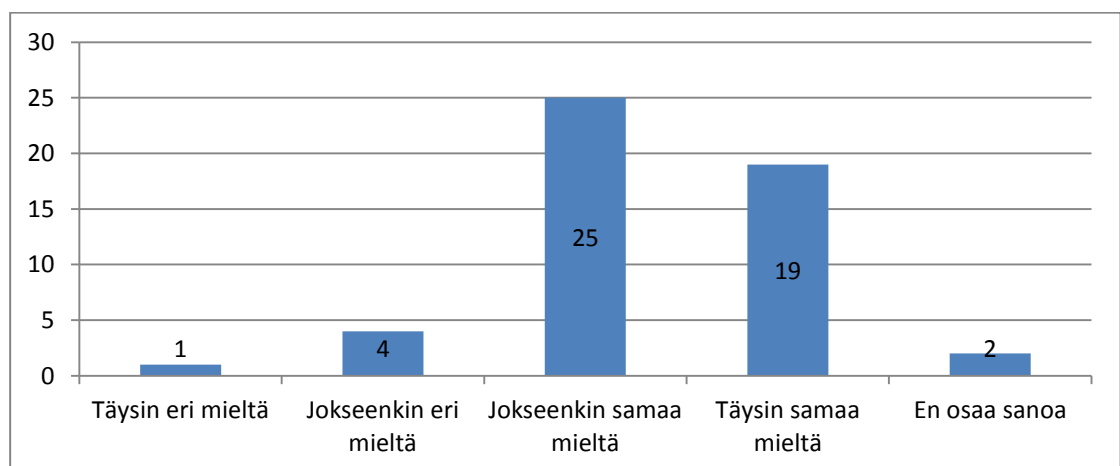
Keskustelussa keskusteltiin siitä, että yrityksiä ajateltaessa koulut ovat avainasemassa. Keskustelussa nostettiin esille se, että koulutuksen on oltava sellaista, että se palvelee yritysten tarpeita. Lisäksi on huomioitava se, että yritysten työvoiman tarve muuttuu

koko ajan. Tämän takia pidettiin tärkeänä, että koulut tarkastelevat koulutustarjontaansa jatkuvasti. Keskustelussa nostettiin esille myös se, että nuorten työelämävalmiuksiin olisi panostettava enemmän. Tällä hetkellä nuorten työelämävalmiuksia pidettiin esteenä työllistymiselle ja tätä kautta ongelmana yritysten työvoiman saannille.



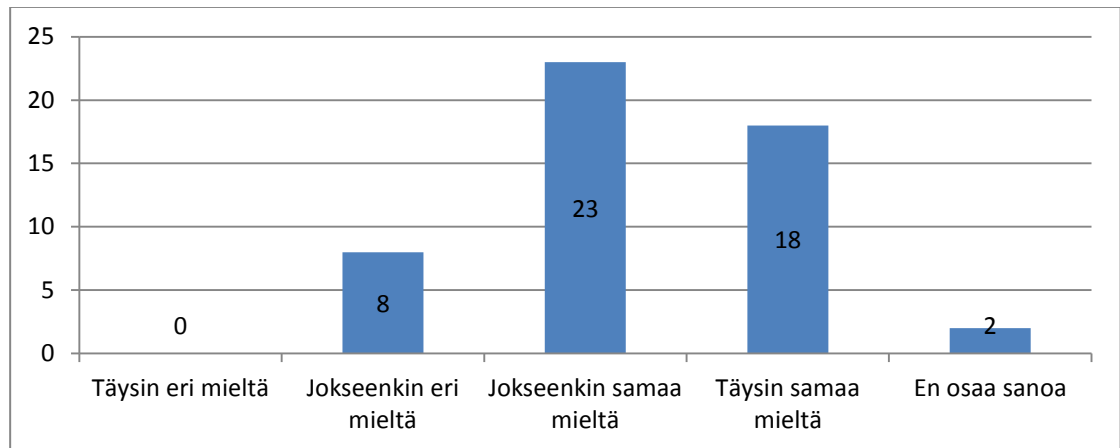
KUVIO 4. Modernein yritysten kehitys- ja palvelujärjestelmä, vaikuttaa myönteisesti oman yritykseni kehittymiseen

Webropol-kyselyssä tämän linjauksen katsotaan vaikuttavan myönteisesti yritysten kehittymiseen (Kuvio 4). Enemmistö oli sitä mieltä, että ainakin jossain mielessä tällä linjauksella on myönteistä vaikutusta oman yrityksensä kehittymiseen. Vastaajissa oli kuitenkin myös niitä, jotka olivat hieman eri mieltä asiasta tai eivät osanneet sanoa.



KUVIO 5. Modernein yritysten kehitys- ja palvelujärjestelmä vaikuttaa myönteisesti alueen kehittymiseen

Myös alueen kehittämiseen tätä linjausta pidettiin pääosin hyvänä. Pääosa vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Tällöin voidaan tulkita, että suhtautuminen visioon on myönteinen. (Kuvio 5.)



KUVIO 6. Mikkelissä on modernein yritysten kehitys- ja palvelujärjestelmä. Tämä sopii hyvin Mikkelin kaupungin tavoitteeksi

Linjauksen katsottiin myös sopivan hyvin Mikkelin kaupungin tavoitteeksi. Tässäkin pääosa oli jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä, joten suhtautuminen tähän on pääosin myönteistä. (Kuvio 6.)

5.3 Mikkelin maankäyttö ja kaavoitus toimivat notkeasti

Keskusteluissa korostettiin sitä, että kaavoitus on kehityksen avain asia. Keskusteluihin osallistuneiden mielestä kaavoitus on ollut aikaisemmin huonoa, mutta se on parantunut nyt merkittävästi. Keskustelussa pidettiin sanavalintaa notkea hyvänä. Keskustelussa heräsi myös ajatus siitä, että kaavoitus voisi olla kaupungille hyvä bisneksen teko mahdollisuus, koska kaavoituksessa kaupungilla on monopoli asema. Tämä toisi kaupungille myös rahaa.

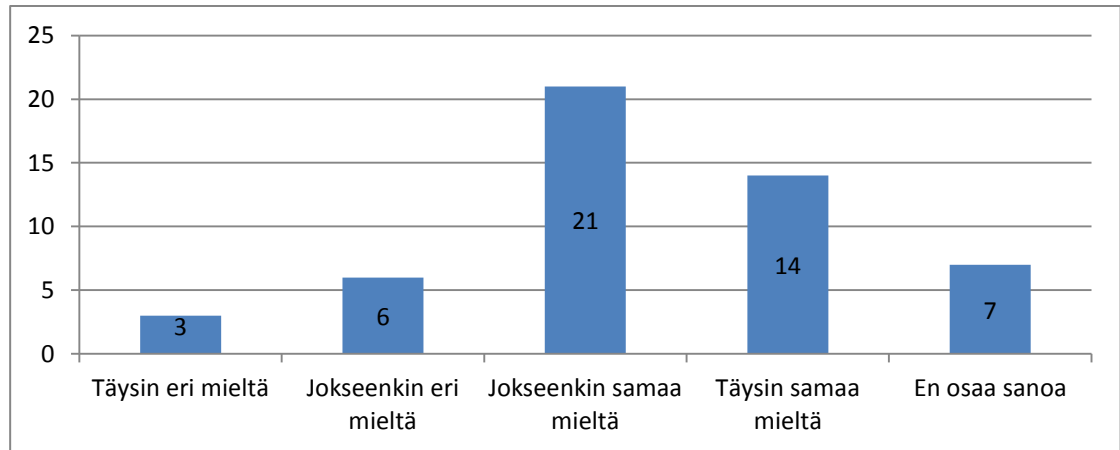
Kaavoituksella on vaikutusta kaupungin asumisen hintatasoon. Kaavoittamalla tarpeeksi asuntoja pystyttäisiin alentamaan asumisen kustannuksia. Keskusteluissa Mikkelin kaupungin asumisen hintatasoa pidettiin liian kovana. Tämän katsottiin vaikuttavan yritysten työvoiman saantiin. Jos työvoimaa ei ole saatavilla, niin ei tule myöskään yrityksiä.

Keskustelussa nousi esille myös tässä asiassa se, että kaavoituksen on oltava tarpeeksi väljä. Tulevaisuudessa voi olla jotain sellaista liiketoimintaa, jota ei tänä päivänä vielä tiedetä olemassa olevankaan. Kaavoitukseen olisi siis jätettävä joustamisen varaa. Keskustelussa nousi esille se, että kun kaavoituksessa ennakoidaan mahdollisia tulevia tarpeita, niin sillä voitaisiin nopeuttaa kaavoitusasioiden käsittelyä. Jos kaavoitusta ei ole mietitty tarpeeksi ennakoivasti kaavoitusasioiden käsittely tulee kestämään pidempään ja yrietykset voivat hakeutua muualle.

Kaavoituksesta keskusteltaessa nostettiin esille Mikkelille tyypillinen vastustamisen-kulttuuri. Uusia asioita vastustetaan liian paljon. Tätä pidettiin haasteena etenkin virkamiehille. Tässä nostettiin esille se, että aina olisi kyettävä tekemään uudistuksia, jolloin niitä saataisiin paremmin läpi. Kaavoitusasioista keskusteltaessa pidettiin myös tärkeänä, että niissä ollaan tarpeeksi kovia. Jos jotakin asiaa pidetään tärkeänä kaupungin kehittymiselle, niin sitä asiaa on silloin ajettava eteenpäin eikä jätävä miettimään mitä joku tästä asiasta ajattelee. Tästä nostettiin esille Mikkelin toriparkki, jota vastustettiin aluksi kiivaasti. Kaavoitusongelmista keskusteluissa nousi esille se, että ne olisi kyettävä pitämään omana tietona. Jos kaavoitusongelmat leviävät, niin se vähentää kaupungin houkuttelevaisuutta.

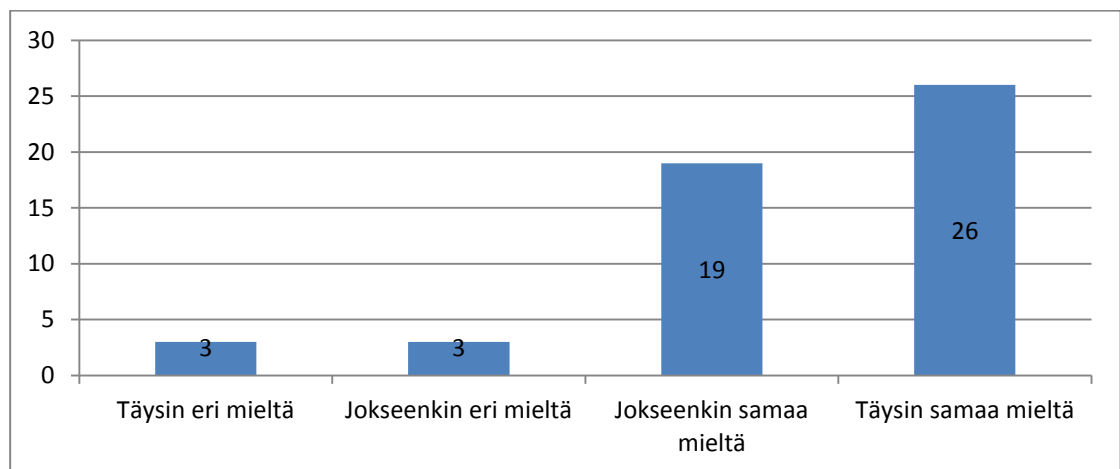
Kaavoitusasioissa nostettiin myös esille asenteen tärkeys. Kun asenne on kohdillaan, niin asiat hoituvat paremmin. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että erilaisia uudistuksia lähtee ajamaan useampi ihminen. Tällöin asiat toteutuvat paremmin. Lisäksi tärkeänä pidettiin käytännön tekemistä. Pelkät hienot sanat eivät edistä mitään.

Palvelun tärkeyttä korostettiin keskusteluissa. Kun yritys saa Mikkelissä hyvää palvelua, niin sana lähtee leviämään, vaikka yritys ei tulisikaan tänne. Tämä antaa hyvän kuvan kaupungista. Tässä asiassa nousi esille myös, että on tärkeää, että virkamiehet kuuntelevat asiakasta ja sitä minkälaisia tarpeita hänellä on. Tällä tavoin on mahdollista löytää parhaat mahdolliset ratkaisut asiakkaan tarpeisiin.



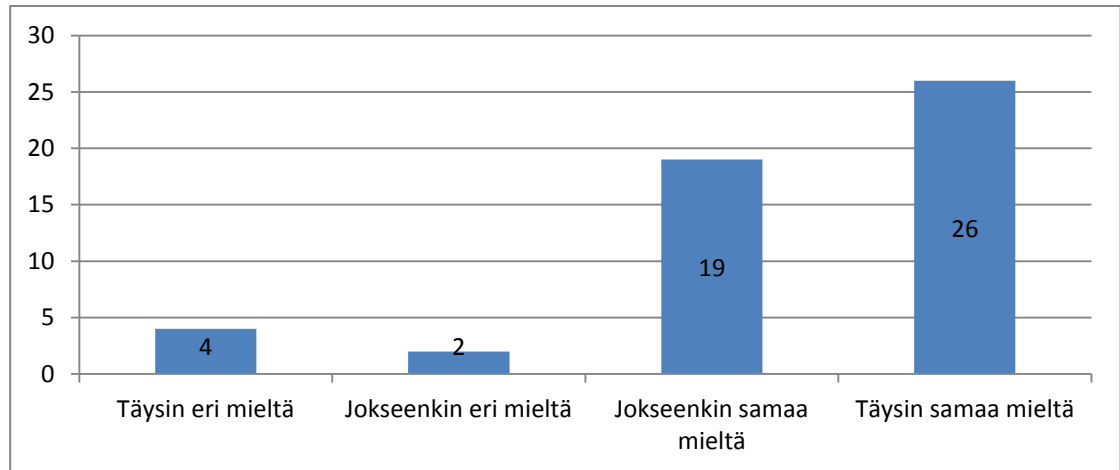
KUVIO 7. Mikkelin maankäyttö ja kaavoitus toimivat notkeasti. Tämä vaikuttaa myönteisesti oman yritykseni kehittämiseen

Webropol kyselyssä maankäytöllä ja kaavoituksella katsottiin olevan vaikutusta yritysten toimintaan. Joukossa oli tosin myös niitä jotka olivat eri mieltä tai eivät osanneet sanoa. (Kuvio 7.) Tämä vahvistaa ryhmäkeskusteluissa esiin nousutta kaavoituksen tärkeyttä.



KUVIO 8. Mikkelin maankäyttö ja kaavoitus toimivat notkeasti. Tällä linjauksella on myönteistä vaikutusta alueen kehittämiseen

Mikkelin maankäytöllä ja kaavoituksella ajatellaan olevan myönteistä vaikutusta alueen kehittämiseen. Pääosa vastaajista oli sitä mieltä, että tämä on myönteistä alueen kehityksen kannalta. (Kuvio 8.) Alueen kehittämisen kannalta kaavoitusta pidettiin merkittävämpänä, kuin oman yrityksen kehittämisen kannalta.



KUVIO 9. Mikkelin maankäyttö ja kaavoitus toimivat notkeasti. Tämä sopii hyvin Mikkelin kaupungin tavoitteeksi

Maankäytön ja kaavoituksen notkeutta pidettiin myös hyvänä Mikkelin kaupungin tavoitteeksi. Tästä asiasta oltiin pääosin samaa mieltä. Joukossa oli kuitenkin myös muutama, jotka olivat asiasta täysin eri mieltä. (Kuvio 9.)

5.4 Mikkeli on kärkialoistaan tunnettu

Keskustelussa keskusteltiin siitä, että onko kärkitoimialat tällä hetkellä jaoteltu järkevästi. Niitä voisi keskusteluun osallistuneiden mielestä osittain yhdistää. Tässäkin asiassa keskusteluissa nousi esille yhteistyö muiden alueiden kanssa. Etenkin matkailussa keskusteluissa pohdittiin mahdollisuutta kehittää Saimaan matkailua yhteistyössä muiden Saimaan kaupunkien kanssa. Turistit, jotka tulevat Saimaalle käyvät myös muissakin kaupungeissa. Yhteistyö lisää myös markkinoinnin volyyymia, josta osa tulee myös Mikkeliin. Lisäksi keskusteluissa pohdittiin sitä, että Mikkeliä ja Saimaata pitäisi saada enemmän mielikuvissa samaksi alueeksi. Keskusteluissa pohdittiin myös, että teollisuuden vähyys voi olla osaltaan vahvuus markkinoitaessa matkailua. Matkailua pidettiin Mikkelille tärkeänä, koska elinkeinorakenne on täällä sellainen, että on paljon palvelualan yrityksiä.

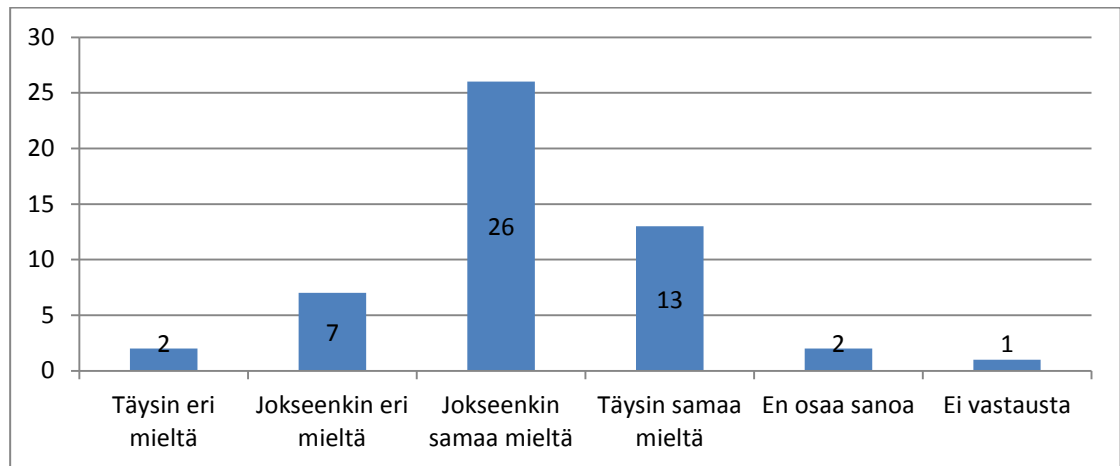
Keskusteltaessa matkailusta nostettiin myös esille kakkosasumisen tärkeys. Kun ihmiset tulevat Mikkeliin omille kakkosasunnoille, he tuovat rahaa alueelle. Tämän ympärille pohdittiin myös mahdollisuutta bisneksen tekoon, koska näitä kakkosasuntoja voitaisiin myös vuokrata turisteille. Mikkelillä ei ole paljoa omaa rantaviivaa, mutta mökkejä rannoilla on, joten tätä voitaisiin hyödyntää matkailussa. Keskusteluissa nou-

si myös esille, että kakkosasumisen houkuttelevaisuutta voitaisiin lisätä rakentamalla etätyömahdollisuuksia. Tällaisia voisivat olla esimerkiksi jotkut konttorit, joista voisi vuokrata työpisteen työntekoa varten.

Keskusteluissa Mikkelin vahvuutena matkailun osalta pidettiin hyvää sijaintia. Tämä on lyhyen ajomatkan päässä esimerkiksi Joroisten kentältä. Tätä voitaisiin hyödyntää markkinoinnissa.

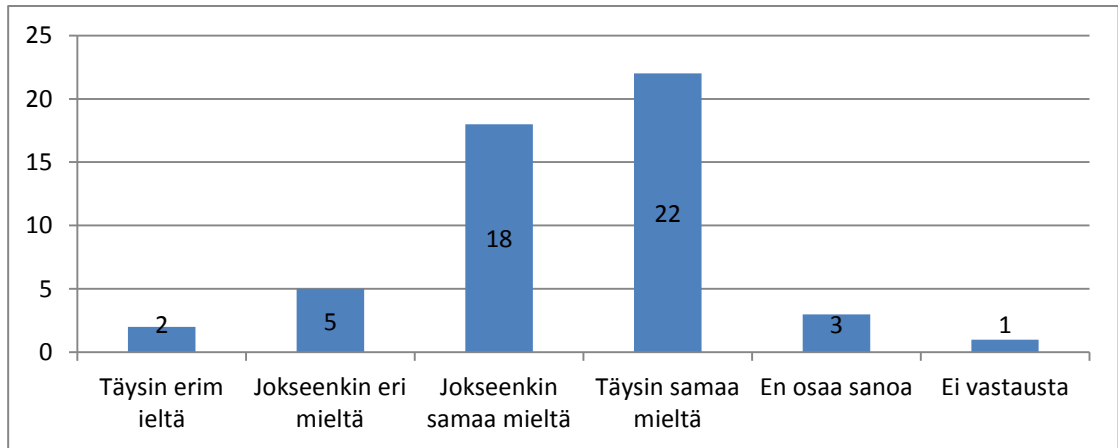
Keskusteluissa bioenergia nostettiin tärkeäksi asiaksi. Bioenergiaa pidettiin isona asiana maailmalla. Esimerkkinä nostettiin Saksan päätös lopettaa ydinvoimalat Fukushima ydinvoimalaonnettomuuden jälkeen.

Keskusteluissa pohdittiin myös sitä, että rajaavatko ne liikaa Mikkelin elinkeinoelämää. Jos näitä kärkitoimialoja on rajattu liian tiukasti, se voi vähentää alueen houkuttelevuutta potentiaalisten yritysten silmissä, jotka eivät toimi juuri elinvoima- ja kilpailukykystrategiassa mainituilla kärkitoimialoilla.



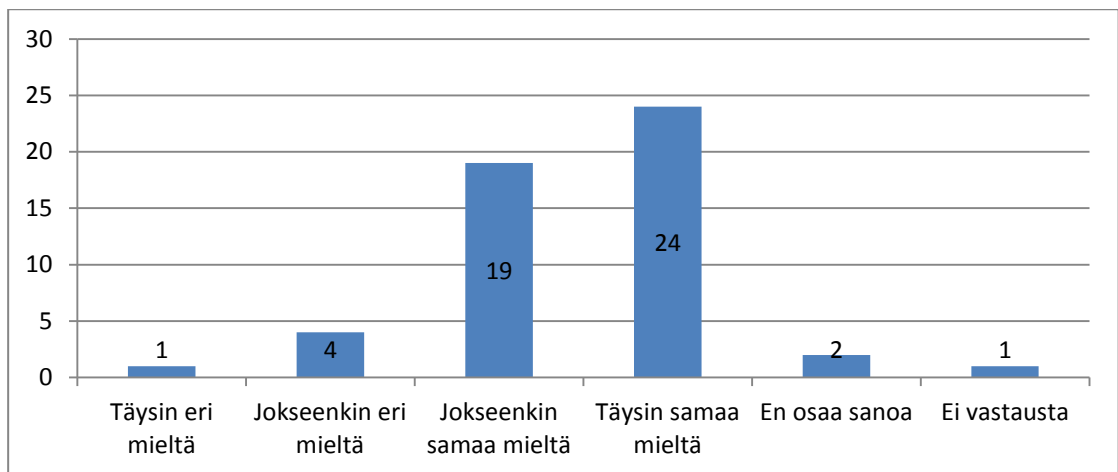
KUVIO 10. Mikkelin on kärkialoistaan tunnettu. Tämä vaikuttaa myönteisesti oman yrityksen kehittämiseen

Kuviosta 10 nähdään kärkitoimialojen vaikuttavan myönteisesti vastaajan yrityksen kehittämiseen Webropol kyselyyn vastanneiden mielestä. Joukossa oli myös eri mieltä olevia. Osa vastaajista ei osannut sanoa onko tällä vaikutusta alueen kehittämiseen.



KUVIO 11. Mikkelin on kärkialoistaan tunnettu. Tällä linjauksella on myönteistä vaikutusta alueen kehittymiseen

Webropol kyselyssä tämän katsottiin myös vaikuttavan myönteisesti alueen kehittymiseen. Tässä kysymyksessä oli myös ihmisiä, jotka eivät osanneet sanoa mielipidettään asiaan. Pääosa suhtautui kuitenkin jälleen myönteisesti asiaan. (Kuvio 11.)



KUVIO 12. Mikkelin on kärkialoistaan tunnettu. Tämä sopii hyvin Mikkelin kaupungin tavoitteeksi

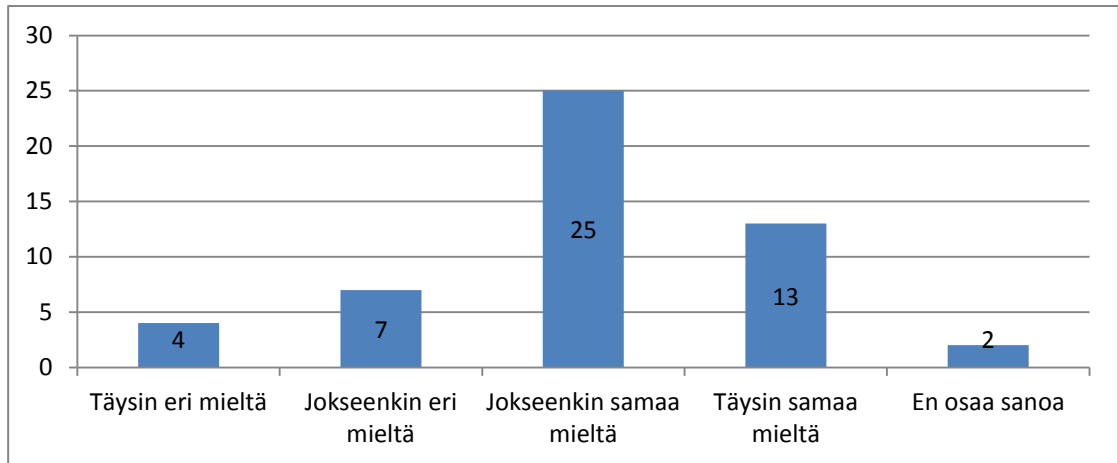
Tätä linjausta pidettiin pääosin sopivana Mikkelin kaupungin tavoitteeksi. Pääosa vastaajista oli edelleen myönteisellä kannalla. Joukossa oli myös joitakin erimielisiä. (Kuvio 12.)

5.5 Mikkelin kiinnostava keskusta houkuttelee yrityksiä ja asukkaita

Keskusteltaessa Mikkelin keskustan kehittämisestä nousi esille se, että keskustaan on nyt panostettu paljon ja sitä pidettiin kohtuullisen hyvänä. Siinä on nyt hyvä vauhti päällä. Keskustelussa korostettiin kuitenkin sitä, että siihen ei saa nyt vain tuudittautua vaan kehittämistä on jatkettava edelleen. Keskustan on uudistauduttava koko ajan. Esille nousi myös, että keskustasta puhuttaessa ei saa ajatella pelkkä torialuetta vaan keskustan on oltava laajempi, kuin pelkkä tori. Esimerkkinä nostettiin, että satama olisi saatava kiinteäksi osaksi keskustaa, joskin junaradan sijainti on hieman ongelmallinen. Keskustan kehittämiseen olisi myös saatava kaikki mukaan. Esimerkiksi taloyhtiöt, jotka voisivat panostaa julkisivuihin, jotta keskusta näyttäisi hyvältä. Tässä nousi keskusteluissa esille ongelma, joka on omistuksen sirpaleisuus. Ei ole olemassa sellaista toimijaa, joka voisi päättää parannuksista, koska omistus on niin sirpaleista. Lisäksi kauppakeskusten välillä kulkemisen helppoutta pidettiin tärkeänä.

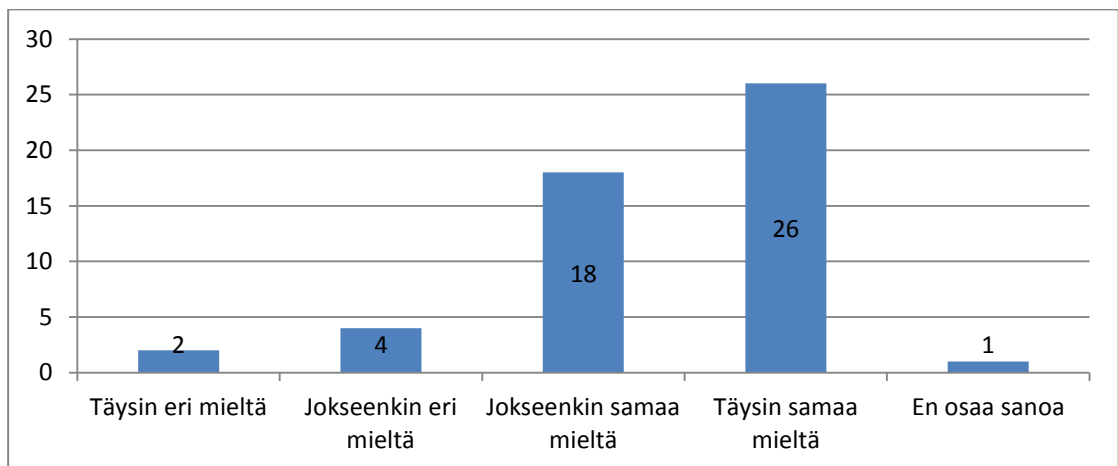
Keskusteluissa keskustassa olevia tapahtumia pidettiin hyvänä. Niitä tosin kaivattiin lisää. Näillä voisi houkutella keskustaan lisää kävijöitä. Esimerkkinä nostettiin erilaiset kulttuuritapahtumat.

Keskusteluissa myös puhuttiin siitä, että keskustan kehittämistä olisi hyvä pitää esillä julkisuudessa. Tällä saataisiin kaupungille hyvää mainetta. Esille nousi kuitenkin myös se, että odotuksia ei saisi nostaa liian isoksi. Jos odotukset ovat liian korkeat ja tekeminen jää vähemmälle se voi tuottaa pettymyksiä.



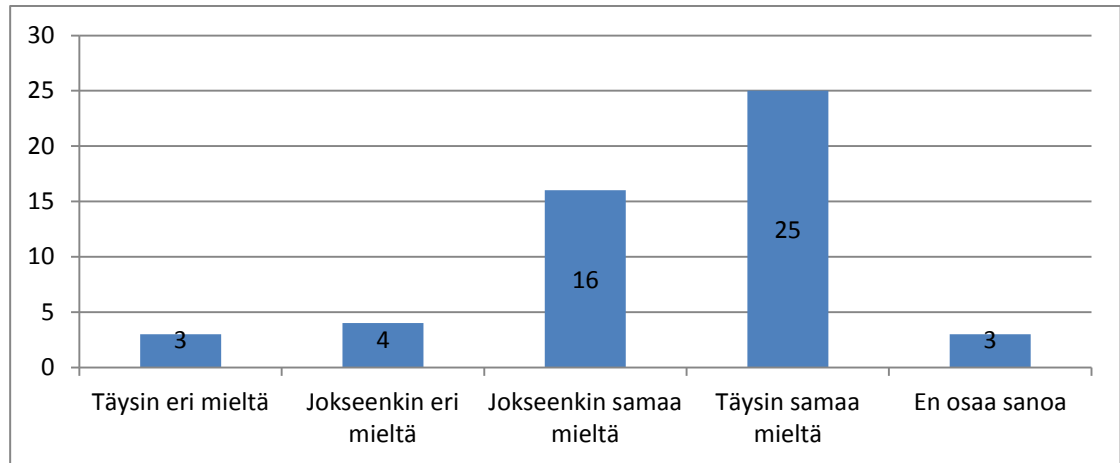
KUVIO 13. Mikkelin keskustan kehittäminen. Tämä vaikuttaa myönteisesti oman yritykseni kehittämiseen.

Webropol kyselyyn vastanneiden mielestä tämä linjaus vaikuttaa myönteisesti yrityksiin. Suurin osa oli jokseenkin samaa mieltä. Joukossa tosin oli myös ihmisiä, jotka olivat jokseenkin tai täysin eri mieltä. (Kuvio 13.)



KUVIO 14. Mikkelin keskustan kehittäminen. Tällä linjauksella on myönteistä vaikutusta alueen kehittämiseen.

Keskustan kehittämisellä on myös vaikutusta alueen kehittämiseen. Suurin osa oli täysin samaa mieltä. Suurimman osan vastaajista mielestä tällä on myönteistä vaikutusta alueen kehittämiseen. (Kuvio 14.)



KUVIO 15. Mikkelin keskustan kehittäminen. Tämä sopii hyvin Mikkelin kaupungin tavoitteeksi.

Tätä myös pidettiin erittäin hyvänä Mikkelin kaupungin tavoitteeksi (Kuvio 15). Tässä kysymyksessä vastaajien jakauma oli lähes samanlainen, kuin kuviossa 14. Kantansa ilmaisematta jättäneitä oli tässä hieman enemmän.

5.6 Palveluista, palvelukulttuurista ja luonnosta Mikkelin saa vetovoimaa ja kasvua

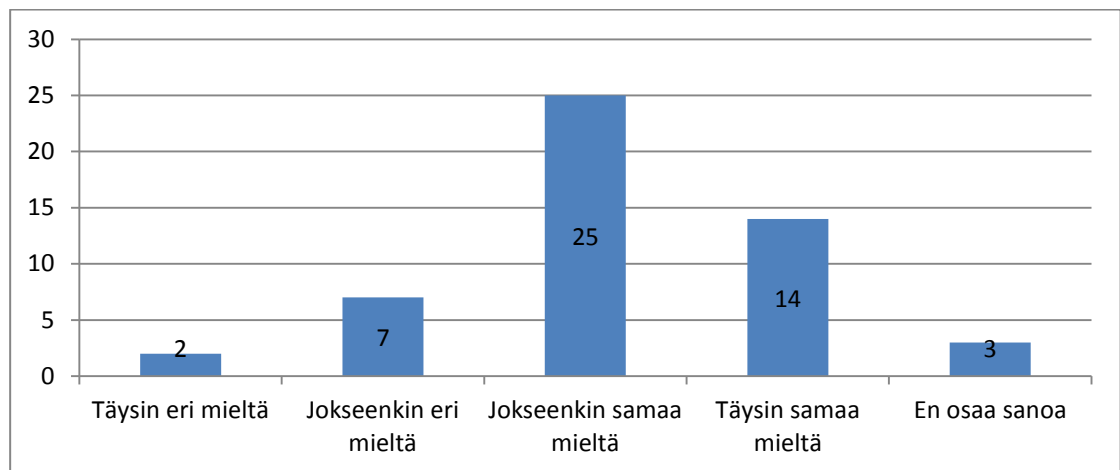
Keskusteltaessa tästä linjauksesta nostettiin esille jälleen kerran matkailun tärkeys. Tässä asiassa luontoa pidettiin avain-asemassa. Keskustelijoiden mielestä luonto pitäisi nostaa ensimmäiseksi. Lisäksi toiseksi tärkeäksi asiaksi nostettiin puhtaus. Puhtautta ja luontoa tulisi nostaa enemmän esille, jotta sitä voitaisiin myydä paremmin. Rauhallsuuttakin pidettiin hyvänä valttikorttina Mikkelille. Mikkelissä kadut eivät ole täynnä ihmisiä vaan Mikkelissä on tilaa liikkua. Keskusteluissa korostettiin sitä, että Mikkelissä on paljon sellaisia asioita, jotka ovat asukkaille arkipäivää, mutta ulkomalaisille ne voivat olla eksoottisia kokemuksia. Jopa ihan pienetkin asiat voivat olla sellaisia.

Keskusteluihin osallistujat nostivat esille sen, että kehitettäessä matkailua olisi hyvä luoda erilaisia pakettiratkaisuja. Esimerkkinä nostettiin Lapin matkailu, jossa pakettiratkaisut on onnistuttu toteuttamaan paremmin. Keskusteluissa nostettiin esille se, että Mikkelissä olisi hyvä olla jonkinlainen kokoava voima, joka kehittäisi matkailupaketteja yhdessä alueen yritysten kanssa. Keskusteluissa pohdittiin sitä, että monenlaisille palveluille olisi varmasti kysyntää, mutta niille ei ole tarjontaa. Tämän epäiltiin johtu-

van siitä, että kesäsesonki, joka on matkailun kannalta tärkeää, on niin lyhyt. Tosin tässä nostettiin esille se, että kaikkea voi myydä esimerkiksi talvea.

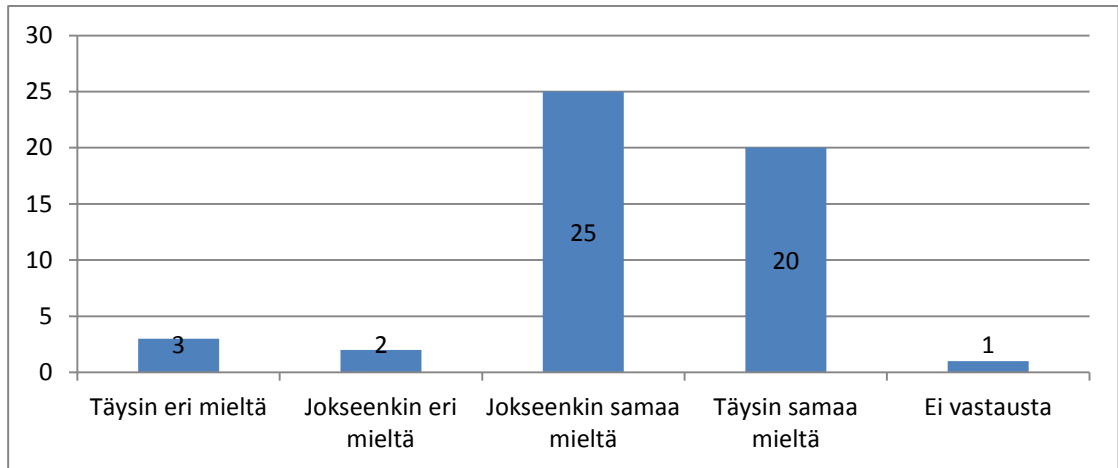
Keskusteluissa pohdittiin myös kulttuurin merkitystä. Keskusteluissa pohdittiin mahdollisuutta saada Mikkeliin esimerkiksi samanlaisia tapahtumia kuten Savonlinnan oopperajuhlat tai Porin jazzit. Nämä eivät kuitenkaan välttämättä tuo kaupungille mitään, koska esimerkiksi Savonlinnakin on hiljainen muulloin paitsi oopperajuhlien aikaan. Nämä tapahtumat eivät kannata alueen elinkeinoa koko vuotta. Kuitenkin esimerkiksi kuninkuusraveja ja muita sellaisia pidettiin hyvänä. Keskusteluissa heräsi ajatus siitä, että Marskia ja päämajakaupunkia pitäisi hyödyntää enemmän. Marskin ympärille olisi esimerkiksi mahdollista rakentaa erilaisia tapahtumia.

Myös palvelukulttuuriin panostamista pidettiin tärkeänä. Matkailijat eli asiakkaat tuovat alueelle rahaa. Ongelmana kuitenkin pidettiin sitä, että miten kaupunki voi vaikuttaa alueen yritysten palvelukulttuuriin. Konkreettiset teot eivät tässä asiassa välttämättä oli mahdollisia.



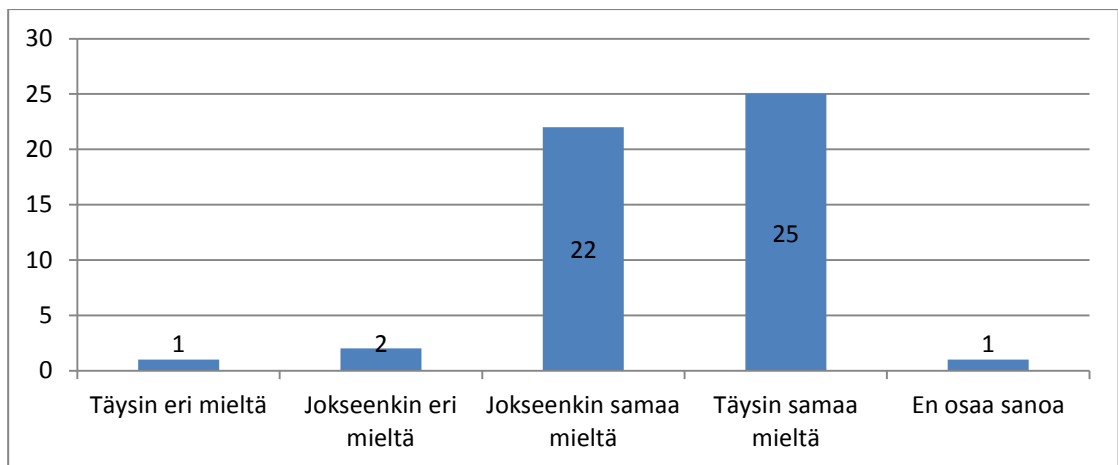
KUVIO 16. Mikkelin palvelujen ja vetovoimatekijöiden kehittäminen. Tämä vaikuttaa myönteisesti oman yritykseni kehittymiseen

Webropol kyselyssä Mikkelin palvelujen ja vetovoimatekijöiden kehittämistä pidettiin tärkeänä asiana alueen yritysten kannalta. Suurin osa vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä asiasta. Asiasta oltiin myös jossain määrin erimieltä. (Kuvio 16.)



KUVIO 17. Mikkelin palvelujen ja vetovoimatekijöiden kehittäminen. Tällä linjauksella on myönteistä vaikutusta alueen kehittämiseen.

Tätä pidettiin myös hyvänä alueen kehittämisen kannalta. Eri mieltä asiasta oli vain 5 vastaajaa. Tämän voi tarkoittaa, että sillä ajatellaan olevan suuri merkitys alueen kehittämisen kannalta. (Kuvio 17.)



KUVIO 18. Mikkelin palvelujen ja vetovoimatekijöiden kehittäminen. Tämä sopii hyvin Mikkelin kaupungin tavoitteeksi

Tätä linjausta pidettiin myös hyvänä tavoitteena Mikkelin kaupungille. Tämän linjauksen ajateltiin vaikuttavan myönteisesti alueen kehittämiseen. (Kuvio 18.) Luultavasti siksi sitä pidettiin myös sopivana Mikkelin kaupungin tavoitteeksi.

5.7 Muuta

Keskusteluissa korostettiin lopuksi vielä kaavan tärkeyttä alueen kehittämiseen. Lisäksi koulutuksen tärkeyttä korostettiin. Koulutuksen olisi vastattava enemmän yritysten tarpeita. Strategiassa kaivattiin tarkennusta siihen, että mitkä ovat konkreettisia tekoja, joilla asetettuihin tavoitteisiin päästään. Myös strategian konkreettisista teoista ja tuloksista tiedottamista kaivattiin. Näitä pidettiin tärkeänä viestinä yrityksille ja yrittäjille, joihin nämä asiat vaikuttaa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esittelen johtopäätökset, joihin päädyin tutkimustuloksista. Käyn myös läpi tutkimuksen luotettavuuden. Tässä luvussa on kaksi alalukua. Ensimmäisessä esittelen johtopäätökset ja toisessa luvussa käyn läpi tutkimuksen luotettavuutta.

6.1 Omat pohdinnat

Tutkimuksessa nousi esille, että kaavoitusta pidettiin kaikista keskeisimpänä kehittämisen osa-alueena. Kaavoitusongelmat eivät houkuttele yrityksiä alueelle. Kaavoituksen olisi oltava nopeaa. Tällä tarkoitetaan sitä, kun yritys tarvitsee tontin tai toimitilat, niin ne olisi pystyttävä osoittamaan mahdollisimman nopeasti. Kaavoituksessa tärkeää olisi myös sataman kehittäminen. Sataman voisi paremmin yhdistää osaksi keskustaa. Tässä kuitenkin on omat haasteensa, johtuen rautatien sijainnista.

Oikeanlainen kaavoitus on myös tärkeää asumisen kustannusten kannalta. Tämä vaikuttaa myös yritystoimintaan, koska halvemmilla asumiskustannuksilla saadaan houkuteltua alueelle lisää osaavaa työvoimaa. Osaava työvoima on erittäin tärkeää yritystoiminnan kannalta ja se kuuluu Tenhusen mukaan (2007, 12) yhteen alueiden kilpailukyvyyn kehittämisen elementteihin.

Keskustan nykyiseen kehitykseen ollaan tyytyväisiä. Nyt on kuitenkin tärkeää muistaa se, että nyt ei saa jäädä paikalleen vaan keskustan kehittämistä on jatkettava edelleen. Keskusta kehittämällä houkutellessa kävijöitä keskustaan. Tämä vaikuttaa myös yrityksiin, koska käydessään keskustassa ihmiset voivat myös ostaa jotain.

Kärkitoimialoihin kaivattaisiin tarkennuksia. Niiden valitsemisessa on oltava tarkkana, lisäksi niitä ei saa rajata liian jyrkästi. Kärkitoimialojen rajaaminen liian jyrkästi voi aiheuttaa sen, että tänne ei saada houkuteltua muunlaista liiketoimintaa. Uusien yritysten saaminen on alueen elinvoimaisuuden kannalta merkittävää, koska yritykset luovat työpaikkoja ja työpaikkojen kautta tulee verotuloja. Jos yrityksiä rajautuu liian jyrkästi määritellyn strategian takia pois vähentää se verotuloja ja näin hankaloittaa alueen kehittymistä.

Luontoa pidettiin Mikkelille tärkeänä “luonnonvarana”. Tätä pitäisi kyetä hyödyntämään paremmin. Tällä hetkellä ongelmana siinä on palvelukentän sirpaleisuus. Tähän voisi kehittää jonkin kokoavan voiman, joka kokoaisi hajanaisen palvelukentän. Puhdas luonto on monelle ulkomaalaiselle sellainen kokemus, jota he eivät välttämättä omassa kotimaassaan pääse kokemaan. Tämän takia se olisi nostettava suurempaan arvoon. (Laitinen 2010.)

Yrityksille suunnatut palvelut olisi myös tärkeää pystyä toteuttamaan niin sanotulla yhden luukun -periaatteella. Tällöin kaupungin puolelta olisi yksi vastuuhenkilö, joka vastaisi kaikesta yhteistyöstä kaupungin ja yrityksen välillä. Tämä tekisi yritykselle asioinnista helppoa ja sujuvaa. Jos yrityksiä juoksutetaan luukulta toiselle niin se kulluttaa yrityksen voimavaroja ja ne resurssit ovat poissa tuottavasta toiminnasta. Hyvällä ja helposti saatavilla olevalla palvelulla luodaan hyvä mielikuva kaupungista. Tällöin sana hyvästä palvelusta lähtee leviämään ja se lisää kaupungin kiinnostavuutta yritysten silmissä.

Sanavalintoihin olisi hyvä kiinnittää huomioita strategiassa. Strategian pitäisi olla sellainen, että siitä saa heti selville mikä on tavoite, eikä joudu kysymään, että mitä tuo tarkoittaa. Etenkin sana moderni on ongelmallinen, koska se herätti monesti kysymyksiä, mitä sillä tarkoitetaan. Tällaiset sanat voisi olla hyvä vaihtaa, niin että strategiassa asiat tulevat heti ilmi, eikä niitä joudu selittämään.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan sitä, miten tutkimus on onnistuttu toteuttamaan siten, että se on tehty täysin neutraalisti, eikä tutkimusmenetelmä ole ollut sellainen, että tutkimuksen tuloksista ei tule täysin rehellistä kuvaa tutkittavasta asiasta. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös se, ketkä ovat rahoittaneet tutkimuksen. Usein rahoittajat toivovat, että tutkimus toisi heille positiivista mainetta, joten on oltava tarkkana, ettei sorru ottamaan sellaista näkökantaa asioihin, jotka ovat rahoittajien kannalta edullinen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tässä tutkimuksessa toimeksiantaja ei ole rahoittajana, joten tällä ei ole vaikutusta luotettavuuteen.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää, että tutkija suhtautuu asioihin objektiivisesti. Tämä kuitenkin voi olla ongelma, koska tutkija ei pysty täysin olemaan objektiivinen koskaan. Monesti tutkijan omat näkemykset ja elämäkokemus vaikuttaa tutkijan suhtautumiseen aiheeseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tässä tutkimuksessa uskon, ettei tämä ole noussut ongelmaksi, koska en ole aikaisemmin perehtynyt tämän kaltaisiin strategioihin, joten minulla ei ole ollut mielipiteitä asiasta aiemmin ja pystyn suhtautumaan hankkimiini tietoihin neutraalisti.

On myös tärkeää että tutkittavan kohteen, eli tutkimukseen osallistuvien ihmisten anonymiteetti säilyy tutkimuksen aikana. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimustulokset on julkaistava siten, ettei tuloksista käy ilmi niiden henkilöiden henkilöllisyys, jotka ovat tutkimukseen osallistuneet. Tämä seikka on otettava tarkasti huomioon, kun tutkimustuloksia julkaistaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tässä tutkimuksessa ei ole julkaistu kenenkään osallistujan nimiä, eikä yksittäisen keskustelijan mielipiteitä niin, että niitä voitaisiin tunnistaa tuloksista.

Ryhmäkeskustelutilanteissa keskustelujen annettiin edetä vapaasti ryhmäkeskusteluun osallistuneiden nostamien asioiden mukaan. Keskusteluissa ei pyritty suuresti vaikuttamaan asioiden kulkuun. Näin pystyttiin saamaan esille sellaisia asioita, jotka ovat yrityksille ja yrittäjille tärkeitä asioita ja joita he halusivat nostaa esille. Ryhmäkeskustelut olivat mielestäni luotettavia, koska niissä nousi esiin melko paljon samoja asioita.

Kyselytutkimuksessa kysyttiin mielestäni oikeita asioita. Niillä pystyttiin kartoittamaan mielipidettä laajalta vastaaja joukolta. Kyselytutkimuksen tuloksia voi pitää mielestäni luotettavana.

7 PÄÄTÄNTÖ

Minulla ei ollut valmista aihetta opinnäytetyöhöni. Sain tämän aiheen koulun kautta. Koin aiheen silloin kiinnostavana ja mielenkiintoisena.

Työn tekeminen oli mielenkiintoista ja siihen liittyi monia erilaisia asioita, jotka tekivät opinnäytetyön tekemisestä mukavaa. Näitä mielenkiintoisia asioita oli muun muassa osallistujien saaminen ryhmäkeskusteluun.

Mielestäni saavutin opinnäytetyötä tehdessäni ne tavoitteet, jotka olin itselleni asettanut. Pääsin muun muassa perehtymään kuntien elinkeinopolitiikkaan. Lisäksi sain paljon ymmärrystä siitä, minkälaisia asioita on otettava huomioon, kun halutaan luoda elinvoimainen ja kilpailukykyinen alue.

LÄHTEET

Aineistotyypit. 2010. KvantiMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. WWW-dokumentti. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/tutkimus/aineistotyypit.html>. Päivitetty 8.12.2010. Luettu 1.3.2012.

Escalada M. & Heong K.L. Focus group discussion. PDF-Dokumentti. <http://ricehoppers.net/wp-content/uploads/2011/07/Tools-Focus-group-discussion.pdf>. Ei päivitystietoa. Luettu 21.4.2012

Huovinen, Jarkko. Elinkeinopolitiikka. Suomen Kuntaliitto. WWW-dokumentti. <http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/aek/elinkeinopolitiikka/Sivut/default.aspx>. Päivitetty 17.8.2011. Luettu 10.1.2012.

Jäppinen, Tuula. Käyttäjälähtöinen kunta. Udi. WWW-dokumentti. <http://www.udi.fi/kolumnit/kayttajalahtoinen-kunta>. Ei päivitystietoa. Luettu 11.1.2011.

Kaskinen, Juha 2003. Onko elinkeinopolitiikalla tulevaisuutta? Kuntien ja seutujen elinkeinopolitiikan tulevaisuusbarometri. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Laakso, Seppo & Loikkanen, Heikki 2004. Kaupunkitalous Johdatus kaupungistumiseen, kaupunkien maankäyttöön sekä yritysten ja kotitalouksien sijoittumiseen. Helsinki: Gaudeamus Kirja Oy.

Laitinen, Joonas 2010. Puhdas luonto Suomen käyntikortti maailmalla. Yle. WWW-dokumentti. http://yle.fi/uutiset/puhdas_luonto_suomen_kayntikortti_maailmalla/1383101. Päivitetty 21.1.2010. Luettu 21.4.2012.

Mantere, Saku 2006. Organisaation strategian toteuttaminen: suunnitelmista käytäntöön. Helsinki: Edita.

Määttä, Seppo & Ojala, Timo 2001. Tasapainoisen onnistumisen haaste Johtaminen julkisella sektorilla ja balanced scorecard. Helsinki: Edita/Hallinnon kehittämiskeskus HAUS & Valtiovarainministeriö.

Nyström, Anna-Greta & Leminen Seppo 2011. Johdanto. Teoksessa Nyström, Anna-Greta & Leminen Seppo (toim.) Innovoitko yhdessä asiakkaittesi kanssa, näkemyksiä Living Lab -toimintaan. Vantaa: Hansaprint Oy, 2 – 6.

Otos ja otantamenetelmät. 2003. KvantiMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. WWW-dokumentti. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/otos/otantamenetelmat.html>. Päivitetty 2.9.2003. Luettu 1.3.2012.

Puuttuvat havainnot. 2003. KvantiMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. WWW-dokumentti. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/puuttuvat/puuttuvat.html>. Päivitetty 2.9.2003. Luettu 1.3.2012.

Ranti, Tuomas & Kivikangas Markus 2011. Living Lab –menetelmän rooli ja haasteet yritysten innovaatiotoiminnassa. Teoksessa Nyström, Anna-Greta & Leminen Seppo (toim.) Innovoitko yhdessä asiakkaittesi kanssa, näkemyksiä Living Lab -toimintaan. Vantaa: Hansaprint Oy, 15 – 20.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006. Aineiston hankinta. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. WWW-dokumentti.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6.html>. Ei päivitystietoa. Luettu 4.3.2012.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006. Aineiston määrä ja tutkittavat. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. WWW-dokumentti.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2.html. Ei päivitystietoa. Luettu 4.3.2012.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006. Millaista aineistoa ja miten. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. WWW-dokumentti.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_1.html. Ei päivitystietoa. Luettu 4.3.2012.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006. Tutkijan asema ja tutkimuksen arviointi. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. WWW-dokumentti.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3.html>. Ei päivitystietoa. Luettu 4.3.2012.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006. Tutkijan asema. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. WWW-dokumentti.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_2.html. Ei päivitystietoa. Luettu 4.3.2012.

Suomen Kuntaliitto 2008. Kunta muuttuvassa maailmassa.

Suomen Kuntaliitto 2008. Vastuullinen valtuutettu

Tenhunen, Lauri 2007. Public-private partnership (PPP) toimintamallit alueellisessa elinkeinostrategiassa. Järvenpää: Yrityssanoma Oy

Tilastokeskus 2008. Kuntapuntari 2/2008.

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

Virtanen, Erkki & Lipponen, Hannu 2006. Elinkeinopolitiikan suuntaviivat. Kauppa- ja teollisuusministeriö. KTM Julkaisuja 35/2006. Edita Publishing Oy.

Ylisirniö, Pekka 2011. Strategian mittaaminen. Helsinki: WSOYpro.

Mikkelin elinvoima- ja kilpailukykystrategian arviointi

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

Tämän tutkimuksen toteuttaa Mikkelin ammattikorkeakoulun liiketalouden laitos. Lisätietoja strategiasta antaa Soile Kuitunen puh. 044 794 2010 ja tutkimuksesta Heli Aaltonen, puh. 050 591 3215.

1. MIKKELIN KAUPUNGIN ELINKEINOPOLIITIIKAN VISIO 2020

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

"Mikkeli - Modernin palvelun kasvukeskus Saimaan rannalla!"

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

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

Vapaamuotoisia kommentteja ja/tai perusteluja

Seuraava -->



Mikkelin elinvoima- ja kilpailukykystrategian arviointi

2. MIKKELIN YRITYSTEN KEHITTÄMINEN

Arvioi strategista linjausta:

"Mikkelissä on modernein yritysten kehitys- ja palvelujärjestelmä"

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

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

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

Vapaamuotoisia kommentteja ja/tai perusteluja

<-- Edellinen Seuraava -->



Mikkelin elinvoima- ja kilpailukykystrategian arviointi

3. MIKKELIN KAAVOITUS JA MAANKÄYTTÖ

Arvioikaa strategista linjausta:

"Mikkelin maankäyttö ja kaavoitus toimivat notkeasti "

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

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

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

Vapaamuotoisia kommentteja ja/tai perusteluja

<-- Edellinen Seuraava -->



Mikkelin elinvoima- ja kilpailukykystrategian arviointi

4. MIKKELIN KÄRKITOIMIALAT

Arvioi strategista linjausta:

"Mikkeli on kärkialoistaan tunnettu."

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

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

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

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

Vapaamuotoisia kommentteja ja/tai perusteluja

<-- Edellinen Seuraava -->



Mikkelin elinvoima- ja kilpailukykystrategian arviointi

5. MIKKELIN KESKUSTAN KEHITTÄMINEN

Arvioikaa strategista linjausta:

"Mikkelin kiinnostava keskusta houkuttelee yrityksiä ja asukkaita."

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

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

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

Vapaamuotoisia kommentteja ja/tai perusteluja

<-- Edellinen Seuraava -->



Mikkelin elinvoima- ja kilpailukykystrategian arviointi

6. MIKKELIN PALVELUJEN JA VETOVOIMATEKIJÖIDEN KEHITTÄMINEN

Arvioikaa strategista linjausta:

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

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

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

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

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

Vapaamuotoisia kommentteja ja/tai perusteluja

<-- Edellinen Seuraava -->



Mikkelin elinvoima- ja kilpailukykystrategian arviointi

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

8. Miten strategian toteutuminen mielestänne näkyy yritysten käytännön toiminnassa?

<-- Edellinen Seuraava -->



Mikkelin elinvoima- ja kilpailukykystrategian arviointi

TAUSTATIEDOT

Sukupuoli

- Mies
 Nainen

Työnantajanne

- Mikkelin kaupunki
 Muu yritys/ organisaatio

Asemanne yrityksessä/ organisaatiossa

- yrittäjä/ osakas
 toimitusjohtaja
 ylempi toimihenkilö
 alempi toimihenkilö
 työntekijä
 muu

Yrityksenne/ organisaationne toimiala (valitkaa toimiala alasvetovalikosta)

A Maatalous, metsätalous ja kalatalous

Henkilöstömäärä

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

Mihin seuraavista Mikkelin kärkitoimialoista yrityksenne/organisaationne toiminta ensisijaisesti liittyy?

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

Yrityksenne/organisaationne kotipaikka

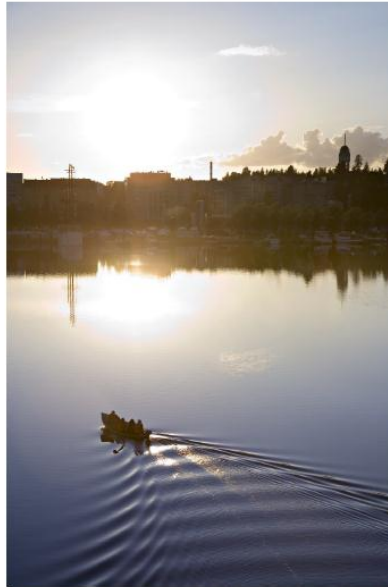
- Mikkelä
 Muu, mikä?

Kiitämme vastauksistanne!

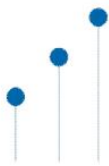
<-- Edellinen Lähetä



Mikkelin kaupungin elinvoima- ja kilpailukykystrategia



Mikkelin kaupungin elinkeinostrategia 2011–2015



Modernin
palvelun
kasvukeskus
Saimaan rannalla

Mikkelin kaupungin elinvoima- ja kilpailukykystrategia

1. Johdanto

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

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

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

Kaupungin elinkeinopolitiikan toteuttajat

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

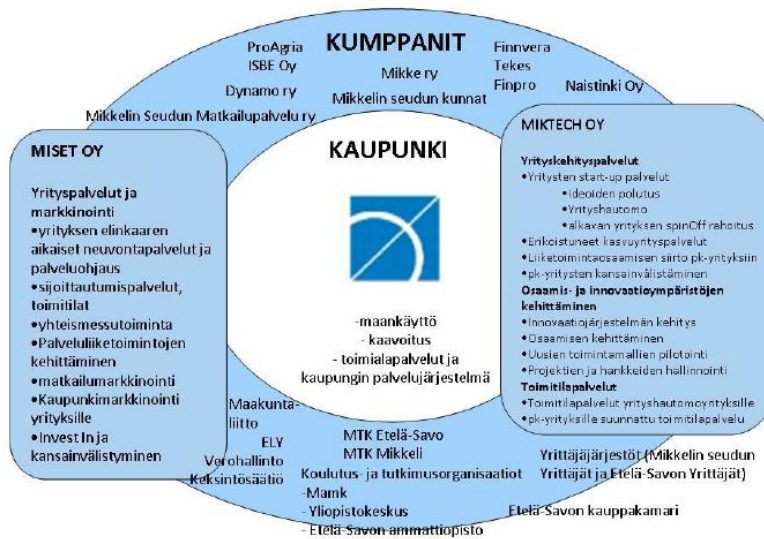
Käytännössä Mikkelin kaupungin elinkeinoelämän kehittämisen operatiivisista tehtävistä Mikkelin kaupunkikonsernissa vastaavat siihen kuuluvat keskeiset kehittämisorganisaatiot Miset Oy ja Miktech Oy. Lisäksi tärkeitä elinkeinoympäristön kehittämiseen vaikuttavia tahoja ja kumppaneita ovat yliopistokeskus,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

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



Mikkelin kaupungin elinvoima- ja kilpailukykystrategia

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



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



Mikkelin kaupungin elinvoima- ja kilpailukykystrategia

2. Mikkelin elinkeinoympäristö muutoksissa

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

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

3. Mikkelin osaamisen kärjet kilpailukykytekijöinä

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

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



Mikkelin kaupungin elinvoima- ja kilpailukykystrategia

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



Mikkelin kaupungin elinvoima- ja kilpailukykystrategia

4. Mikkelin elinkeinopolitiikan missio, visio ja strategiset linjaukset

Mikkelin kaupungin elinkeinopolitiikan tehtävänä on auttaa yrityksiä menestymään.

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

Mikkelin kaupungin elinkeinopolitiikan visio vuoteen 2020:

"Mikkeli- Modernin palvelun kasvukeskus Saimaan rannalla!"

Mikkelissä on modernein yritysten kehitys- ja palvelujärjestelmä.

Maankäyttö ja kaavoitus toimivat notkeasti.

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

Mikkelin kiinnostava keskusta houkuttelee yrityksiä ja asukkaita.

Palveluista, palvelukulttuurista ja luonnosta Mikkeli saa vetovoimaa ja kasvua.



Mikkelin kaupungin elinvoima- ja kilpailukykystrategia



Strategiset linjaukset:

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

Kuvio 2. Mikkelin elinkeinostrategia.



Mikkelin kaupungin elinvoima- ja kilpailukykystrategia

Modernein yritysten kehitys- ja palvelujärjestelmä

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

Notkea kaavoitus ja maankäyttö

Yritysten tarpeisiin reagoidaan tehokkaasti ja tuloksellisesti. Se on selvää. Mutta notkeus ja yritysälähtöisyys on paljon muutakin: maankäytössä ja kaavoituksessa ote on ennakkoiva. Katse kaukana tulevaisuudessa luodaan yrityksille menestyksen mahdollisuuksia. Katse juurissa ja arvoissa säilytetään ja vahvistetaan ainutlaatuista ympäristön ja menestyvän yritystoiminnan kohtaamista. Yritysälähtöisyydessä rakennetaan yhdessä yritysten kanssa maankäyttöä ennakkoivasti.

Kärkialoistaan tunnettu

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

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

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

Kiinnostava keskusta

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



Mikkelin kaupungin elinvoima- ja kilpailukykystrategia

Palvelut, palvelukulttuuri ja luonto vetovoiman ja kasvun lähteinä

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

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

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

Mikkeli on vahva maaseutu- ja kaupunki, jonka nykyaikaiset, toimivat maa- ja metsätalot, monipuoliset liitännäiseläimet, matkailu ja energian tuotanto tuovat oman lisänsä kaupungin menestymiseen ja maaseudun asuttuna pysymiseen.



Mikkelin kaupungin visio**TAULUKKO 1. Visio kuvaa hyvin Mikkelin kaupungin tulevaisuutta**

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista
Täysin eri mieltä	2	3,9
Jokseenkin eri mieltä	9	17,6
Jokseenkin samaa mieltä	28	54,9
Täysin samaa mieltä	12	23,5
Total	51	100,0

TAULUKKO 2. Visio on saavutettavissa

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	2	3,9	4,0
Jokseenkin eri mieltä	8	15,7	16,0
Jokseenkin samaa mieltä	27	52,9	54,0
Täysin samaa mieltä	13	25,5	26,0
Vastanneita	50	98,0	100,0
Ei vastausta	1	2,0	
Kaikki yhteensä	51	100,0	

TAULUKKO 3. Visio on konkreettinen

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	4	7,8	8,0
Jokseenkin eri mieltä	9	17,6	18,0
Jokseenkin samaa mieltä	28	54,9	56,0
Täysin samaa mieltä	9	17,6	18,0
Vastanneita	50	98,0	100,0
Ei vastausta	1	2,0	
Kaikki yhteensä	51	100,0	

Mikkelissä on modernein yritysten kehitys- ja palvelujärjestelmä**TAULUKKO 4. Modernein yritysten kehitys- ja palvelujärjestelmä vaikuttaa myönteisesti oman yritykseni kehittymiseen**

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vas- tanneista
Täysin eri mieltä	1	2,0	2,0
Jokseenkin eri mieltä	7	13,7	13,7
Jokseenkin samaa mieltä	25	49,0	49,0
Täysin samaa mieltä	13	25,5	25,5
En osaa sanoa	5	9,8	9,8
Yhteensä	51	100,0	100,0

TAULUKKO 5. Modernein yritysten kehitys- ja palvelujärjestelmä vaikuttaa myönteisesti alueen kehittymiseen

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin eri mieltä	1	2,0
Jokseenkin eri mieltä	4	7,8
Jokseenkin samaa mieltä	25	49,0
Täysin samaa mieltä	19	37,3
En osaa sanoa	2	3,9
Total	51	100,0

TAULUKKO 6. Mikkelissä on modernein yritysten kehitys- ja palvelujärjestelmä. Tämä sopii hyvin Mikkelin kaupungin tavoitteeksi

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin eri mieltä	0	0,0
Jokseenkin eri mieltä	8	15,7
Jokseenkin samaa mieltä	23	45,1
Täysin samaa mieltä	18	35,3
En osaa sanoa	2	3,9
Yhteensä	51	100,0

Mikkelin maankäyttö ja kaavoitus toimivat notkeasti

TAULUKKO 7. Mikkelin maankäyttö ja kaavoitus toimivat notkeasti. Tämä vaikuttaa myönteisesti oman yritykseni kehittymiseen

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin eri mieltä	3	5,9
Jokseenkin eri mieltä	6	11,8
Jokseenkin samaa mieltä	21	41,2
Täysin samaa mieltä	14	27,5
En osaa sanoa	7	13,7
Yhteensä	51	100,0

TAULUKKO 8. Mikkelin maankäyttö ja kaavoitus toimivat notkeasti. Tällä linjauksella on myönteistä vaikutusta alueen kehittymiseen

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin eri mieltä	3	5,9
Jokseenkin eri mieltä	3	5,9
Jokseenkin samaa mieltä	19	37,3
Täysin samaa mieltä	26	51,0
Yhteensä	51	100,0

TAULUKKO 9. Mikkelin maankäyttö ja kaavoitus toimivat notkeasti. Tämä sopii hyvin Mikkelin kaupungin tavoitteeksi

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin eri mieltä	4	7,8
Jokseenkin eri mieltä	2	3,9
Jokseenkin samaa mieltä	19	37,3
Täysin samaa mieltä	26	51,0
Total	51	100,0

Mikkeli on kärkialoistaan tunnettu**TAULUKKO 10. Mikkeli on kärkialoistaan tunnettu. Tämä vaikuttaa myönteisesti oman yrityksen kehittymiseen**

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	2	3,9	4,0
Jokseenkin eri mieltä	7	13,7	14,0
Jokseenkin samaa mieltä	26	51,0	52,0
Täysin samaa mieltä	13	25,5	26,0
En osaa sanoa	2	3,9	4,0
Vastanneita	50	98,0	100,0
Ei vastausta	1	2,0	
Kaikki yhteensä	51	100,0	

TAULUKKO 11. Mikkeli on kärkialoistaan tunnettu. Tällä linjauksella on myönteistä vaikutusta alueen kehittymiseen

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	2	3,9	4,0
Jokseenkin eri mieltä	5	9,8	10,0
Jokseenkin samaa mieltä	18	35,3	36,0
Täysin samaa mieltä	22	43,1	44,0
En osaa sanoa	3	5,9	6,0
Vastanneita	50	98,0	100,0
Ei vastausta	1	2,0	
Kaikki yhteensä	51	100,0	

TAULUKKO 12. Mikkeli on kärkialoistaan tunnettu. Tämä sopii hyvin Mikkelin kaupungin tavoitteeksi

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	1	2,0	2,0
Jokseenkin eri mieltä	4	7,8	8,0
Jokseenkin samaa mieltä	19	37,3	38,0
Täysin samaa mieltä	24	47,1	48,0
En osaa sanoa	2	3,9	4,0
Vastanneita	50	98,0	100,0
Ei vastausta	1	2,0	
Kaikki yhteensä	51	100,0	

Mikkelin kiinnostava keskusta houkuttelee yrityksiä ja asukkaita

TAULUKKO 13. Mikkelin keskustan kehittäminen. Tämä vaikuttaa myönteisesti oman yritykseni kehittymiseen.

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin eri mieltä	4	7,8
Jokseenkin eri mieltä	7	13,7
Jokseenkin samaa mieltä	25	49,0
Täysin samaa mieltä	13	25,5
En osaa sanoa	2	3,9
Yhteensä	51	100,0

TAULUKKO 14. Mikkelin keskustan kehittäminen. Tällä linjauksella on myönteistä vaikutusta alueen kehittymiseen.

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin eri mieltä	2	3,9
Jokseenkin eri mieltä	4	7,8
Jokseenkin samaa mieltä	18	35,3
Täysin samaa mieltä	26	51,0
En osaa sanoa	1	2,0
Yhteensä	51	100,0

TAULUKKO 15. Mikkelin keskustan kehittäminen. Tämä sopii hyvin Mikkelin kaupungin tavoitteeksi.

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin eri mieltä	3	5,9
Jokseenkin eri mieltä	4	7,8
Jokseenkin samaa mieltä	16	31,4
Täysin samaa mieltä	25	49,0
En osaa sanoa	3	5,9
Yhteensä	51	100,0

Palveluista, palvelukulttuurista ja luonnosta Mikkeli saa vetovoimaa ja kasvua

TAULUKKO 16. Mikkelin palvelujen ja vetovoimatekijöiden kehittäminen. Tämä vaikuttaa myönteisesti oman yritykseni kehittämiseen

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin eri mieltä	2	3,9
Jokseenkin eri mieltä	7	13,7
Jokseenkin samaa mieltä	25	49,0
Täysin samaa mieltä	14	27,5
En osaa sanoa	3	5,9
Yhteensä	51	100,0

TAULUKKO 17. Mikkelin palvelujen ja vetovoimatekijöiden kehittäminen. Tällä linjauksella on myönteistä vaikutusta alueen kehittämiseen.

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	3	5,9	6,0
Jokseenkin eri mieltä	2	3,9	4,0
Jokseenkin samaa mieltä	25	49,0	50,0
Täysin samaa mieltä	20	39,2	40,0
Vastanneita	50	98,0	100,0
Ei vastausta	1	2,0	
Kaikki yhteensä	51	100,0	

TAULUKKO 18. Mikkelin palvelujen ja vetovoimatekijöiden kehittäminen. Tämä sopii hyvin Mikkelin kaupungin tavoitteeksi

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin eri mieltä	1	2,0
Jokseenkin eri mieltä	2	3,9
Jokseenkin samaa mieltä	22	43,1
Täysin samaa mieltä	25	49,0
En osaa sanoa	1	2,0
Yhteensä	51	100,0