

Alueen vire, jarrut ja elinvoima

Case Etelä-Savo

Kenttäraportti III

Antero Koskinen

2020

Saatteeksi

Ajatus *alueen vireen, jarrujen ja elinvoiman* kartoittamisesta heräsi Liikesivistysrahaston aluetoimikunnan kokouksessa 7. toukokuuta 2019. Kipinän keskustelulle saimme kuulemistamme yrittäjien kokemuksista ja lehdissä olleista kuntien erilaisista elinvoimapolitiikan esimerkeistä. Päätimme toimia.

Aloitimme *yrittäjien ja yritysjohtajien* kartoitukset haastatteluilla ja kysymyslomakkeella toukokuun lopussa. Juhannusta odotellessa oli jo selvää, että kartoitusta on laajennettava. Teeman innoittamina myös yrittäjät vinkkasivat toisista yrittäjistä, joilla olisi kerrottavaa. Saamamme palaute kannusti. ”Olette oikealla asialla”, sanoi moni. Kaikkia yrittäjiä ei haastateltu, mutta yhteydet toimivat. Yrittäjien aineisto oli koossa marraskuussa.

Päättäjien ja vaikuttajien kartoituksen käynnistimme elokuun lopussa. Oivalsimme, että kolikosta on katsottava toinenkin puoli. Vain siten tavoittelemamme rakentava keskustelu alueen kehittämistä voi käynnistyä. Toinen kartoitus tehtiin ottamalla yhteyttä ja toimittamalla ja kysely sähköpostilla. Saatteessa pohjustimme kyselyä ja soitoissa perustelimme kartoituksen tavetta. Niille päättäjille, joihin yhteyttä emme saaneet, lomake lähetettiin saatteen kera suoraan.

Ajankohta tehdä kysely päättäjille ei ollut paras mahdollinen. Heillä oli vuoden kiireisin aika eli kuntien tilinpäätösten viimeistely ja tulevan vuoden talousarvion käsittely meneillään. Tämä ja ehkä osaltaan myös Saimaan vesistön myrskyisät puhurit aikaan saivat vastauskatoa. Onneksi Kymijoen vesistön Mäntyharjun reitin varrelta oli tynempää ja arvostettavia kannanottoja saimme riittävästi.

Yhtä kaikki. *Yrittäjäkartoituksen aineistoanalyysi ja raportin kokoaminen* käynnistyi marraskuussa ja raportti saatettiin tiedoksi vastaajille helmikuussa 2020. *Päättäjäkyselyn analyysi ja raportointi* alkoi tammikuussa ja toinen raportti toimitettiin vastaajille maaliskuussa. Nyt huhtikuussa meillä on kolmas, kokoa-va ja eteenpäin vievä raportti edessämme. Uskomme siitä löytyvän syytykkeitä alueen kehitystyöhön.

Kiitämme kaikkia kartoituksissa mukana olleita. Toivomme, että olemme innostaneet ja kannustaneet alueen vahvoja yrittäjiä ja päättäjiä rakentavaan vuoropuheluun ja vahvaan vaikuttamiseen alueen vireen kohottamiseksi ja elinvoimaisen yritystoiminnan kasvun aikaansaamiseksi.

Kiitämme Liikesivistysrahastoa mukana olosta hankkeemme toteuttamisessa. Rahaston taloudellinen tuki kulukorvauksiimme on ollut erittäin tärkeä panos tälle hankkeelle. Rahoituksen tultua alueen ulkopuolelta se on symbolisesti vaikuttanut myös myönteisesti aluetalouteen. Hankkeessamme ei ole maksettu palkkoja tai palkkioita, eikä siihen ole käytetty verorahoja.

Iloitsemme siitä, että hankeajatuksistamme ei tullut savolaista projektia. Yksi työryhmämme jäsen otti asian omakseen. Puolen vuoden aikana hän on tuottanut, rakentanut ja kirjoittanut hankkeesta kolme raporttia. Kiitämme *Antero Koskista* ja toteamme, että tässä jos missä ”*eläkeläisen kiky -tunnit ovat olleet hyötykäytössä*”, kuten hän itse on asian ilmaissut.

Mikkelissä 28. huhtikuuta 2020

Liikesivistysrahaston aluetoimikunnan työryhmä

Kari Manninen
Puheenjohtaja

Matti Kunnas
Jäsen

Alueen vire, jarrut ja elinvoima

Case Etelä-Savo

Kenttäräportti III

Antero Koskinen

Saatteeksi	2
Sisällysluettelo	3
1 Lähtökohtia ja tavoitteita	5
2 Oma tila	7
2.1 Alueen vire	7
2.2 Valmius tehdä päätöksiä	8
2.3 Organisaatioiden valmius	9
2.4 Toiminnan tila ja kunto	10
2.5 Talouden tila	11
2.6 Tiivistelmä	12
3 Kynnyksiä ja ongelmia	13
3.1 Yritysten riskejä	13
3.2 Hallinnon riskejä	15
3.3 Estoja ja patoutumia	17
Yrittäjyyden arvostus	
Alueen kannustavuus	
Alueen vauhtipyörät	
3.4 Kulttuurien kitkaa	27
Alueen kulttuuri	
Politikoinnin kitkaa	
Yhteydenpidon riskejä	
Yrittäjien vaikutusmahdollisuus	
3.5 Tiivistelmä	37
4 Signaaleja ja suuntimia	39
4.1 Elinvoiman näkymiä	39
Maakunnan elinvoima	
Talousalueen elinvoima	
Kotikunnan elinvoima	
Yritysten elinvoima	
4.2 Elinvoimapolitiikan arvosanoja	44
Maakunnan todistus	
Talousalueiden todistus	
Kotikunnan todistus	
Yritysten todistus	
4.3 Alueen kehyskuvia	50
Alueen uhkatekijöitä	
Alueen mahdollisuuksia	
4.4 Alueen kannustimia	56
Kotikunnan päätöksenteko	
Yritysten vahvistaminen alueella	
4.5 Tiivistelmä	64

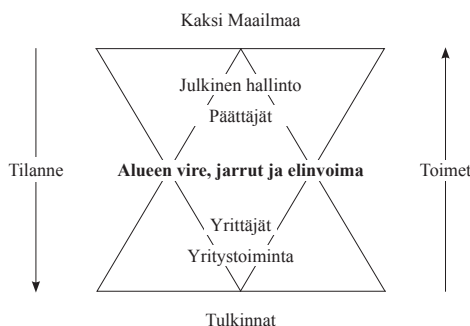
5 Kooste	64
5.1 Toteutuksesta hieman	66
5.2 Lähtötilasta hieman	68
5.3 Näkymistä hieman	70
5.4 Johtopäätöksiä	
6 Case Etelä-Savo	73
6.1 Case ja eri lähestymistapoja	73
6.2 Avainsanoista aivomyrskyä	74
6.3 Strategialle perustaa	76
6.4 Tarpeista motivaatiota	77
6.5 Ajattelusta avaruutta	79
6.6 Kysymyksistä suuntaa	81
6.7 Strategiasta elinvoimaa	82
Liitteet	85
Liite 1. Kartoitusten arvioijille	
Liite 2. Kuvat ja taulukot	
Liite 3. Lukemistoa	
Liite 4. Liite MT erillisenä	

1 Lähtökohtia ja tavoitteita

Tehdyt kartoitukset ovat tuoneet esille kaksi erilaista maailmaa. Yrittäjät ja yritysjohtajat kohtaavat ja kokevat markkinoiden paineet. Julkisen hallinnon päättäjät toimivat omien organisaatioiden sisällä kupruilevien ja ulkoa tulevien paineiden puristuksessa. Elinvoiman asioissa keskinäisen kanssakäymisen rajapinta on ohut ja vuorovaikutus on hälyttävän heikkoa.

Kolmas raportti kuvaa kahta maailmaa asettamalla yrittäjien ja päättäjien vastaukset samoihin kysymyksiin rinnakkain. Tästä syntyy tilannekuva, josta voi tehdä tulkintoja ja johtopäätöksiä sekä hahmottaa rakentavia ratkaisuja ja toimia, joiden käynnistämistä kumpikin osapuoli toivoo ja odottaa.

Vastausten sisällönanalyysi viittaa siihen, että ajatukset päättäjien ja yrittäjien mielisissä kiertävät aivan kuin kehää. Ei oikein hahmoteta sitä, kuka tai mikä organisaatio ottaisi vastuun ja ensimmäisen askeleen. Elinvoiman vahvistamisen tarpeesta ollaan samaa mieltä, mutta tulkinnat keinoista ja kanavista vaihtelevat. Epävarma tilanne ja toimijoiden mielen murros vähentävät vireyttä muutosten hallintaan. Toiset painaisivat kaasua ja toiset jarruttavat, jolloin toimeen ei tartuta. Kuntien ja alueen talous on rapautumassa jo syksyn tiedoilla, ilman Koronaakin. Yritykset voivat pääsääntöisesti paremmin. Kulkutaudin vaikutukset eivät vielä tarkastelussa näy, mutta varmaa on, että tilanne ei ole ainakaan parempi.



Kuva 1. Alueet ja toimijat paineissa

Tilanteessa, jossa visiot ovat unihiekkaa eivätkä aiemmat strategiat jalkaudu, alueen vireen ja elinvoiman vahvistamiselta puuttuu suunta ja tavoitteellinen sisältö. Kärjet ja johtajat.

On aika ryhdistäytyä. Rohjettava tehdä päätöksiä. Ryhdyttävä töihin. Tämä koskee yhtä lailla yritysten kuin hallinnon vastuun kantajia. On aika löytää maakunnan, kuntien ja yritysten yhteiset tavoitteet ja strategiat elinvoiman vahvistamiseksi aivan uudella otteella. Rakentava, raadollinenkin, keskustelu on käytävä. Yhteiset linjat ja ratkaisut on löydettävä. Selkeät työnjaot ja vastuut on määriteltävä. Tavoitteet ja tiukka aikataulu on asetettava. Tulostittareista ja tulosten arvioinnista on päätettävä. Vastuu alueesta ja tulevasta kehityksestä on täysimääräisesti päättäjillä ja yrittäjillä.

Kahden Etelä-Savossa tehdyn kenttäkartoituksen yhdistelmä tarjoaa mahdollisuuden itse kullekin tulkita tilannetta ja tehdä omat johtopäätökset. Mutta sille, että mitään ei tehdä, tarvitaan varsin painavat perusteet. ”Kuha kahotaan ja ootellaan” -ajattelu sopii kuhan kalastajalle kyisistä, salakarikkoisista vesistä. Elinvoimaa etsivälle ja hyvinvointia hakevalle se ei enää riitä eikä sovi.

Raportin raamit, rakenne ja rajaukset

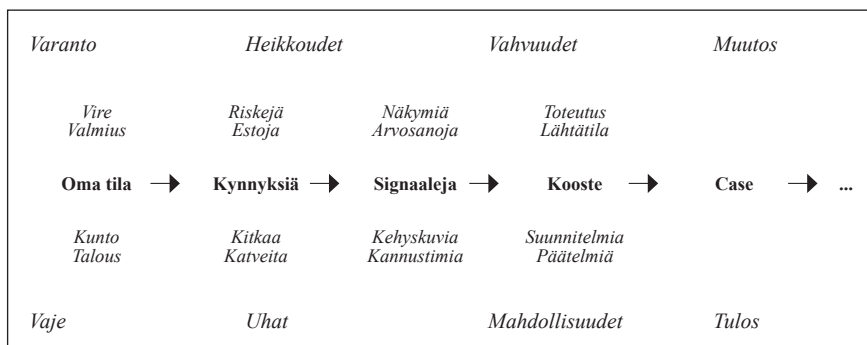
Aiemmissa kartoituksissa koottujen aineistojen rinnakkainen tarkastelu tuo esille erot ja kuilun julkisen hallinnon päätöksenteon ja yritysten suoraviivaisemman johtamisen välillä. Tässä suhteessa strategisen suunnittelun ja toimeenpanon välittömän ohjauksen sekä myös vastuunkannon keskittämisen edut ovat yrityksissä suuremmat kuin kuntien hallintokäytäntö. Siinäähän tärkeiden päätösten teko jyvitetään monelle taholle ja moneen portaaseen. Kun lopulliset ratkaisut tehdään varovaisessa ja eri suuntiin vetävässä valtuustossa, tulos on usein huono kompromissi, eivätkä asiat etene.

Kun maakunnassa on monta julkisen hallinnon toimijaa ja päättäjää, yksikään alueella toimiva taho tai yksikään päättäjä ei nouse muiden yläpuolelle henkiseksi johtajaksi. Kun laivassa ei ole kipparia, on vain monta perämiestä, alus on kuin lastu laineilla. Tämä sopii tasapäistävään politiikkaan ja täyttää hajota ja hallitse -periaatteen tavoitteet. Mutta se ei sovi alueen vireen ja elinvoiman tavoitteluun, ponnistusten suuntaamiseen ja suunnitelmien toimeenpanoon. Varsinkaan nyt, kun alkaa olla hätä.

Vuoden 2019 kartoituksiin perustuvat **raamit** osoittavat, että yritysten ja julkisen hallinnon oma tila on toisistaan selvästi poikkeava. Kasvun ja kehityksen kynnyksiä on paljon, mutta mikäli tahtoa on, nämä voidaan poistaa tai niitä voidaan ainakin madaltaa. Arvioissa tunnustetaan, että alueen elinvoima on selvästi uhattuna. Valmiutta tehdä korjaavia päätöksiä hallinnossa kuitenkin on. Yhteinen suunta on kuitenkin vielä määrittelemättä.

Virittäytymisessä muutokseen tärkeätä on tunnistaa se strateginen kartta, jossa suuntaa kompassilla otetaan. Muutos edellyttää uutta ajattelua, tarpeiden ja liikevoiman tunnistamista. Tämän jälkeen alueen strategialle ja tavoitteille voidaan löytää tukevampi ponnistus pohja. Käynnistettävien uuden suunnan prosessien on oltava kuitenkin selvästi johdettuja. Työnjako kaikille mukana oleville tulee tehdä selväksi ja vain sellaisia omia virityksiä, jotka tukevat ja vahvistavat kokonaistavoitteita, voidaan pitää hyväksyttävänä.

Raportin **rakenteen** voi hahmottaa pääpiirteissään kehyksenä. Luvut 2-5 tukeutuvat aiempiin kartoituksiin ja koottuihin raportteihin. Case rohkaisee luopumaan perinteisen ajattelun, toiminnan ja suhtautumistavan kahleista. Se kannustaa pohtimaan niitä mahdollisuuksia, joita alueella on ja joiden perustalle alueen kehittämisen strategia voidaan luontevasti rakentaa.



Kuva 2. Raportin rakenne ja kehys

Raportin tarkastelujen **rajauksia** voi esittää neljä. **Ensiksi:** Viime vuonna tehtyjen kenttäkartoitusten antama mielikuva yritysten ja julkisten organisaatioiden tilasta ja kootut vastaukset ja niissä esille tuodut arviot on nähtävä ajankohtaan liittyvinä ilmiöinä. Joten ne eivät tuo esille tämän kevään tilannetta tai tunnelmaa.

Toiseksi: Tarkastelut koko alueen tilanteesta ovat suuntaa antavia, aineistojen otokset ovat olleet rajallisia. Kyselyjen vastaajina on ollut vain osa alueen yrittäjistä ja yritysjohtajista (myöh. käsite yrittäjät) kuten myös vain osa alueella merkittävässä asemassa toimivista päättäjistä ja vaikuttajista (myöh. käsite päättäjät).

Kolmanneksi: Raportti ei ole tieteellinen tutkimus, ennuste tai opinnäyte. Kartoituksen validiteetin ja reliabiliteetin ja muun arvioinnin tueksi ensimmäiseen liitteeseen on koottu tarvittavaa aineistoa, joten vastuu siirretään tässä kriitikoille.

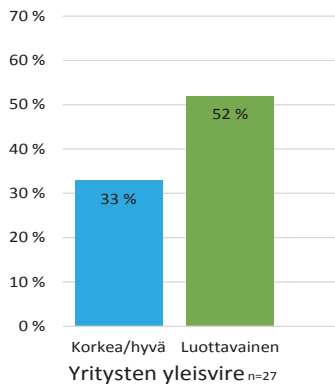
Neljänneksi: Kartoitukset ja raporttien kokoaminen on suoritettu rajallisilla resursseilla, joten täydentävät tutkimukset ovat hyvinkin tarpeen. Raportissa tarkastelut painottuvat alkuluvuissa kuviin ja taulukoihin, mutta sen jälkeen esille nousevat enemmän vastausten ydinviestit. Kommentoiva lähestyminen saa sijaa asteittain yhä enemmän raportin edetessä.

2 Oma tila

Yritykset ja kunnat elävät eri maailmoissa. Niiden *vire*, *valmiudet*, *kunto* ja *talous* ovat melkein pä toistensa peilikuvia. Värit viittaavat tilaan. Taulukoissa olevat vastausten *perustelut* selittävät ainakin osin eron.

2.1 Alueen vire

Yrityksissä yleisvire on joko *korkea*, *hyvä* tai *luottavainen* (85 %). **Kotikunnissa** yleisvire on päättäjien ja vaikuttajien arvioiden mukaan yleisesti (57 %) *epävarma*. Lähes joka kolmannessa (29 %) kunnassa yleisvire on korkeintaan *luottavainen*.

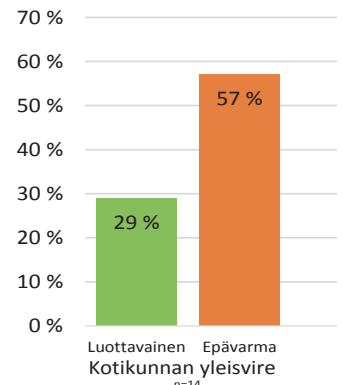


Kuva 3 a. Yritysten vire

Yritysten korkea ja hyvä vire perustuu hyvään henkilökuntaan ja siihen, että tavoitteet ovat tiedossa.

Kilpailukyky, osaaminen ja vakaa asiakunta pitävät yllä luottavaisuuden tunnetta.

Kunnissa luottavaisuutta koetaan, kun töitä tehdään hyvässä hengessä ja usko omaan työhön on vahva.



3 b. Kotikunnan vire

Epävarmuutta kunnissa herättää Sote, mutta myös puuttuva itsetunto ja rohkeutta kuluttava toimintakulttuuri. Kun taloudessa on voimakkaita sopeutustarpeita, myös toimijoiden yhtenäisyys on hakusessa.

Taulukko 1. Yritysten ja kotikunnan vire

Yritysten yleisvire

Korkea/hyvä (33 % vastaajista)

- Hyvä.
- Hyvä henkilökunta ja tiedämme mihin tähtäämme.
- Laajennushankkeita tehty ja on tekeillä.
- Liiketoiminnan onnistunut suunnan muutos matkanjärjestämiseen.
- Liikevaihto ja tulos erinomainen.
- Nuorekasta eteenpäin menoa.
- Paljon uusia asiakkaita.
- Tulevaisuuden uskoa on, hyvä verkosto.
- 4 vastausta ilman perusteluja

Luottavainen (52 % vastaajista)

- Ketjun omistus pohja muuttunut.
- Kilpailukyky tervehtyy.
- Luotamme omaan osaamiseemme.
- Paljon hyviä asioita menossa.
- Tilaus- ja tarjouskanta.
- Toimiala on muutoksessa, mutta toistaiseksi olemme pärjänneet hyvin myös muuttuvassa ympäristössä ja luotamme, että näin on myös jatkossa.
- Vaikka juuri nyt tilauskanta on heikko, näkymät ovat lupaavia.
- Vakaa asiakaskunta.
- 6 vastausta ilman perusteluja

→ **Hyvä henkilökunta**
→ **Tavoitteet tiedossa**

Hyvä yhteishenki ←
Usko omaan työhön ←

Sote ←
Itsetunto ←
Toimintakulttuuri ←

→ **Kilpailukyky**
→ **Osaaminen**
→ **Itseluottamus**
→ **Vakaa asiakaskunta**

Kotikunnan yleisvire

Luottavainen (29 % vastaajista)

- Elämä jatkuu.
- Hyvä yhteishenki, isoja päätöksiä tehty.
- Meillä on tehty vuosia hyvää työtä ja uskotaan kuntatalouden ahdingosta huolimatta omaan tekemiseemme.
- Yrityksillä menee hyvin tai kohtalaisesti.

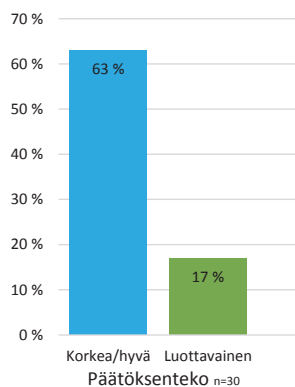
Epävarma (57 % vastaajista)

- Epävarmuus Soten tulevaisuudesta ja seutukunnan elinvoimasta jatkossa.
- Itsetuntoa puuttuu, eikä keskitytä oleelliseen. Tämä vaikuttaa koko toimintakulttuuriin ja vie terän myös henkilöstöltä, jolloin johtavien virkamiesten rohkeus tuoda asioita esiin ja päätösesityksiin heikkenee.
- Kunnan ja yritysten kanssa ongelmia yhteistyön saralla.
- Taloudelliset haasteet vähentävät kehittämismahdollisuuksia.
- Kaupungin heikko taloustilanne vaikuttaa negatiivisesti.
- Yhtenäisyys hakusessa.
- Voimakkaat talouden sopeutustarpeet.
- Väestökehitys huolestuttava, sen myötä verotulojen kehitys. Toisaalta paljon mahdollisuuksia, mutta toteutuvatko. Soteratkaisu auki. Maakunnan tulevaisuus uhattu.

2.2 Valmius tehdä päätöksiä

Yritysten valmius tehdä päätöksiä on yleensä *korkealla* (63 %) tai *luottavainen* (17 %). Vastaavasti *kotikunnissa päätöksenteko on epävarma* (64 %) tai *matala* (15 %). Täysin päinvastoin.

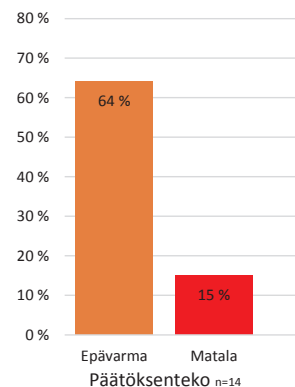
Perustelut todentavat ja kärjistävät eron. Siinä missä yrityksissä luotetaan hyvään johtoon, johtoryhmään ja hallitukseen, siinä kunnissa keskustellaan ja odotetaan ulkopuolista tilanteen ratkaisijaa.



Kuva 4 a. Yritysten valmius

Yrityksissä painotetaan kokemusta ja osaamista, kunnista ei löydy yhteistä näkemystä, eikä päätöksiä kyetä tekemään.

Politikointi, edunvalvonta ja yhteistyön puute estävät tarpeellisten päätösten teon. Johtamiselle ei jää tilaa.



Kuva 4 b. Kotikunnan valmius

Yrityksissä painotetaan valmiutta tehdä nopeita päätöksiä, kun hallinto on hereillä ja johtoryhmässä on sekä kokemusta että osaamista. Luottamus on korkealla erityisesti perheyrityksissä.

Kunnissa tahti on toinen. Kokonaiskuva on epäselvä. Linjauksia ja päätösten painopisteitä ei kyetä tekemään. Keskustelua ja toimintaa kunnissa ohjaa vanha kulttuuri, josta ei kyetä irtautumaan ja uudistamaan toimintaa.

Taulukko 2. Yritysten ja kotikuntien päätöksenteon valmius

Yritysten valmius

Korkea/hyvä (63 % vastaajista)

- Hyvä;
- Hyvä hallinto;
- Hyvä johto ja hallitus
- Hyvä johtoryhmä + hallitus;
- Ketjun omistus pohja muuttunut;
- Kova kokemus johtoryhmästä;
- On osaamista;
- Perheyrittäjä (2 vastausta);
- Pienessä yrityksessä valmius nopeisiin päätöksiin;
- Pieni yritys on ketterä;
- Vientimarkkina luo uskoa, puurakentaminen globaalissa kasvussa;
- 7 vastausta ilman perusteluja

Luottavainen (17 % vastaajista)

- Hallinto on hereillä;
- Kotimainen omistaja;
- Päätökset perheen kesken.
- 2 vastausta ilman perusteluja

- **Johto ja hallinto**
- **Kokemus ja osaaminen**
- **Nopeat päätökset**
- **Yrityksen luonne**

- Keskustelukulttuuri** ←
- Näkemys puuttuu** ←
- Politikointi** ←
- Johtamiselle ei tilaa** ←

Kotikunnan valmius

Epävarma (64 % vastaajista)

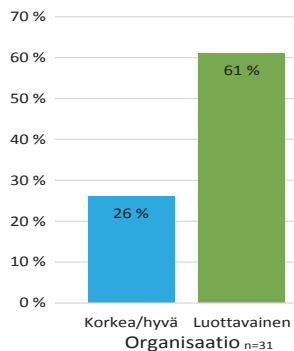
- Epävarmuustekijöitä on. Vanhasta vaikea luopua.
- Keskustellaan paljon, mutta odotellaan liikaa jonkun ulkopuolisen esim. valtion tulevan apuun.
- Luottamushenkilöillä ei ole omaa näkemystä tulevasta.
- Painopistettä uuteen ei ole saatu käännettyä.
- *Perustelut puuttuvat.*
- Poliittisia päätöksiä on vaikea saada ja toimeenpano ontuu.
- Puuttuu ”isäntä talosta”. Poliittiset johtajat (esim. ryhmyrit) aika kevyttä joukkoa. Puuttuu kokonaisuuksien ja talousasioiden hallitsijoita. Operatiivisen ja päättäjätason organisaation rooli tuntuu epäselvältä! Seuraukset näin, kun ei ole isäntää ja riittävän tason omaavia päättäjiä!
- Päätöksenteko seutukunnan ja valtakunnan tasolla ei ole oikein linjassa.
- Yhteistyö heikkoa poliittisella tasolla.

Matala (15 % vastaajista)

- Tähän hetkeen vaikuttavat välttämättömät päätökset olisi pitänyt tehdä jo aikaa sitten, poliitikoilta puuttuu yhtenäistä näkemystä ja rohkeutta.
- Viitataan edellä mainittuun (Muuttotappio, ikääntyvä väestö ja ristiriitainen päätöksen tekokyky), kuntaliitokset ja alueellinen edunvalvonta menevät kokonaisuuden edelle.

2.3 Organisaatioiden valmius

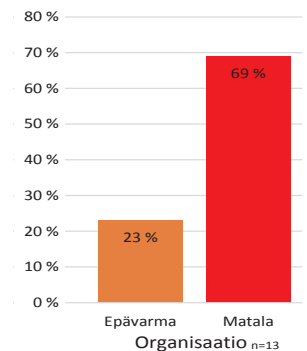
Kunnissa valmius toimia on yleisesti *matala* (69 %) tai *epävarma* (23 %). **Yrityksissä** valmius on liki samassa suhteessa *luottavainen* (61 %) tai *korkea, hyvä*. Poikkeama on ilmeinen.



Kuva 5 a. Yritysten valmius toimia

Sitoutuminen yrityksiin vahvistaa päätöksenteon kykyä. Se ylläpitää organisaation yhteenkuuluvuutta, kiinteyttä ja synnyttää koheesiota.

Yrityksissä *sopeudutaan* muutoksiin paremmin kuin kuntaorganisaatioissa. Kun yhteiset arvot ja tavoitteet on tunnustettu ja tiedostettu, toiminnan johtaminen ja suuntaus onnistuu yrityksissä paremmin kuin kunnissa.



Kuva 5 b. Kunnan valmius toimia

Selityksiä kuntien tilanteeseen voi etsiä myös paisuneista organisaatiosta, uudistamisen muutosten vastarinnasta ja poliittista ristiriidoista. Kun päätöksiä ei kyetä tekemään, organisaatio elää epätietoisuudessa ja sekasorrossa. Yritysten organisaatioiden valmius toimia perustuu muutosten hallintaan ja osaamiseen.

Taulukko 3. Yritysten ja kotikuntien organisaatioiden valmius toimia

Yritysten organisaatioiden valmius

Korkea/hyvä (26 % vastaajista)

- Hyvät osaajat.
- Nuori, osaava ja arvostettu organisaatio.
- Orkesteri kunnossa.
- Toimii.
- 4 vastausta ilman lisäperusteluja

Luottavainen (61 % vastaajista)

- Aletaan tottua muutokseen.
- Alueen koulutustarjonta ei vastaa meidän tarpeita.
- Arvoihin sitoutunut henkilöstö.
- Kasvanut toiminta vaatii organisaation kehittämistä.
- Kokenutta ja uutta henkilöstöä sopivassa suhteessa.
- Luottavainen.
- Lähes toivotunlainen.
- Osaaminen hyvällä tasolla.
- Saatu uusia ammattilaisia.
- Sukupolvenvaihdos suunnitelmassa.
- Uusi organisaatio ketjussa.
- 8 vastausta ilman perusteluja

- Muutosten hallinta
- Osaaminen
- Sitoutuminen
- Sopeutumiskyky

- Ylisiuri organisaatio ←
- Muutosvastarinta ←
- Ristiriidat ←
- Politiikointi ←
- Päätöksenteko ongelma ←

Kotikunnan organisaation valmius

Luottavainen (23 % vastaajista)

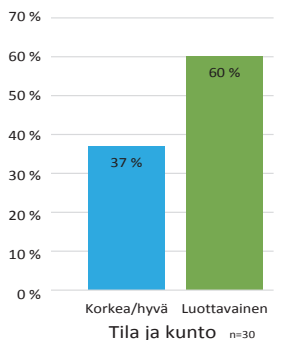
- Erilaisia variaatioita on hahmoteltu, organisaatio on varsin tietoinen tilanteesta.
- Pyrimme reagoimaan edes jollain tasolla proaktiivisesti, mutta meidän nykyisellä palvelutasolla voisi palvella 20 % isompaakin väestöpohjaa. Toiminnan tehostamisen aika on nyt ennen kuin talous pakottaa toimimaan kriisikuntakriteerien pelossa.
- Tilanne tunnistettu.

Epävarma (69 % vastaajista)

- Maakuntaliitto tehnyt hyvää työtä, mutta maakunnassa ristivetoa ja sen vuoksi maakunnan kohtalo vaakalaudalla. Mikkelissä ja seutukunnissa tehty rakennemuutos- sote ja erikoissairaanhoidon laitettu yhteen jo pari vuotta sitten (maakuntamallin valmistelua).
- Muutosvastarinta on havaittavissa ja uusien toimenpiteiden ja prosessien juokutus on tuskallisen hidasta.
- Onko ylimmän johdon rohkeus kadonnut? Kun kriisi iskee olisi tutkittava niiden kuntien toimenpiteet, jotka ovat olleet painumassa kriisikunnaksi ja oikaisseet taloutensa, esim. Puumala.
- Organisaatioissa YT -neuvottelut, mikä vie energiaa.
- Organisaatiot riippuvaisia poliittisesta päätöksenteosta.
- Perustelut puuttuvat.
- Vertaa taloudellinen tila ja ongelmat: ei siis toimi. Johto/isäntä, ammattitaito ja osaaminen puuttuvat.
- Virkamiesjohdolla on valmius tehdä päätösesityksiä, mutta onko luottamusjohdolla valmius tehdä päätöksiä.
- Virkamiestasolla valmiutta löytyy, mutta päätöksiä ei saada aikaan.

2.4 Toiminnan tila ja kunto

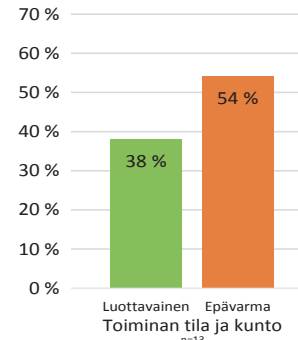
Yritysten tila ja kunto on *luottavainen* (60 %) ja myös *korkealla tai hyvällä* tasolla (37 %). Sen sijaan **kunnissa** tilanne on yleisesti (54 %) *epävarma*, mutta osassa kuntia ollaan myös *luottavaisia* (38 %).



Kuva 6 a. Yritysten tila ja kunto

Yrityksissä tyytyväiset asiakkaat, hyvät tilat ja ajantasaiset koneet ja laitteet tukevat toimintaa. Suunniteltujen investointien teko ajallaan ja tuotekehitystyö sekä toiminnan tehostaminen myös henkilökuntaa vähentämällä on osoittautunut oikeiksi toimiksi.

Kunnissa on monta toisiinsa kytkeytyvää ongelmaa, jotka ylläpitävät epävarmuutta.



Kuva 6 b. Kotikunnan tila ja kunto

Organisaatioiden uudistaminen on kesken, henkilöstö on urautunutta, uusia ammattilaisia on vaikea rekrytoida, kun maine työnantajana rapistuu. Tavoitteet ovat tiedossa, mutta toimintakykyä ei ole.

Taulukko 4. Yritysten ja kotikunnan tila ja kunto

Yritysten toiminnan tila ja kunto

Korkea/hyvä (37 % vastaajista)

- Asiakastyytyväisyys hyvä, talous paranee koko ajan.
- Hyvä.
- Hyvät tilat toimintaan.
- Hyvät, uudet toimipaikat.
- Investoitu sekä tuotteiden kehittämiseen että toiminnan parantamiseen merkittävästi viime vuonna.
- Kasvanut myynti vähemmällä henkilöstöllä parempaa tulosta.
- Koneet ja laitteet ajan tasalla, asiakkailla menee nousujohteisesti.
- Korkealaatuinen investointiohjelma toteutettu ajallaan.
- 3 vastaus ilman lisäperusteluja

Luottavainen (60 % vastaajista)

- Hyvät vaativat ja isot asiakkaat ympäri Eurooppaa.
- Kehitetty paljon.
- Paranee, ei vielä riittävä, suunta kuitenkin selvillä.
- Osaamista on.
- Tonttivarastossa parantamista.
- Tulos parantunut vuosittain, rakennus ja tontti ostettu.
- Uusi organisaatio ketjussa.
- 11 yritystä ilman perusteluja

- Tyytyväiset asiakkaat
- **Onnistuneet investoinnit**
- **Suunta selvillä**
- **Tulokset parantuneet**

- Rakenteita korjattava** ←
- Toiminta rapautunut** ←
- Urautumista** ←
- Ammattilaisten puute** ←
- Menetty maine** ←

Kotikunnan toiminnan tila ja kunto

Luottavainen (38 % vastaajista)

- Aina on ollut laskuja ja nousuja, olennaista on itse pystyä ennakoimaan ja vaikuttamaan niiden suuruuteen. Tällä hetkellä epävarmuuksia on paljon, mutta niitä on ennakoitu ja sen mukaisesti myös pyritty varautumaan.
- Essote -kuntayhtymä jatkaa joka tapauksessa oli soteratkaisu mikä tahansa. Entiseen ei tämän suhteen paluuta. Kunnissa tehty tämän jälkeen organisaatiouudistuksia. Mikkelissä vielä kesken palvelurakennemuudistus ja tavoiteorganisaation toteuttaminen.
- Isoimmat investoinnit tehty ja karsinnat myös, nyt eletään suu sakkia myöten, niin pärjätään.
- Meillä on vielä rakenteita, jotka eivät vastaa tätä päivää ja niitä tulemme kovallakin kädellä muuttamaan ja osaltaan ulkoistamaan tehokkuuden saamiseksi. Lisäksi meillä on tarpeeseen nähden liikaa tilaa, josta pitää päästä eroon myymällä tai purkamalla.
- Tavoitteet tiedetään.

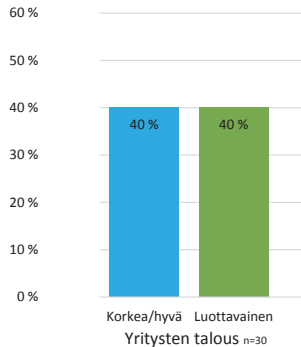
Epävarma (54 % vastaajista)

- Ei kovin suurta varmuutta tulevaisuuslinjoista.
- Eletään ”Ruusun unta”, kun kertaluontoiset tuloerät ovat hämänneet. Sote -ratkaisu hallitsee tilaa ja kuntoa.
- Epävarma tilanne rapauttaa perustoimintaa ja mainekuvaa vähä vähältä.
- * Henkilöstö on pitkään palveluttu ja omiin tapoihinsa tottunut. Eläköityminen tuo mahdollisuuksia, mutta kilpailu ammattitaitoisesta henkilöstöstä on kansallisesti kovaa. Alueen vetovoima heikko sekä palkkataso huonompi kuin verokkikaupungeissa joten on haastavaa saada kovan tason ammattilaisia organisaatioon.
- Palveluita tulisi kyetä uudistamaan ja tuottavuutta parantamaan. Sote palveluiden kustannukset kasvavat liian nopeasti.
- *Perustelut puuttuvat.*
- Surkea.

2.5 Talouden tila

Kuntien talouden tila on hälyttävä. Joka toisessa (50 %) se on *matala*, ja yli kolmasosalla (36 %) talous on *epävarmalla* pohjalla. **Yritysten** tilanne täydellinen vastakohta.

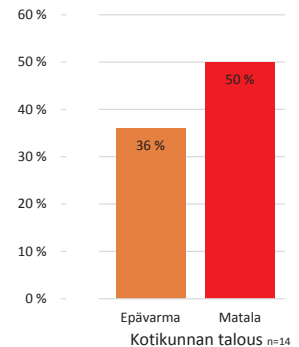
Neljässä yrityksessä kymmenestä (40 %) talous on *korkealla* tai *hyvällä* tasolla ja yhtä monessa yrityksessä talouteen suhtaudutaan *luottavaisesti*. Epävarmuutta kunnissa synnyttää epäyhtenäinen kehittämislinja, sote ja synkät tilastoennusteet.



Kuva 7 a. Yritysten talous

Kuntien alijäämäiset, tappiolliset taseet, ovat seurauksia aiemmista päätöksistä tai niiden tekemättä jättämisestä oman toiminnan ja organisaation uudistamisesta.

Yrityksissä tulos ja tase ovat kunnossa. Takana on joko useampi hyvä vuosi tai edellinen vuosi on ollut ennätysellinen. Suuret muutokset toiminnassa on ajoissa tehty.



Kuva 7 b. Kotikunnan talous

Yritykset hallitsevat taloudenpidon ja pitävät velkaantumisen kurissa. Kunnassa ei varauduta tuleviin palvelutarpeisiin, kun eletään vuosibudjetin ajassa ja kun talouden kokonaiskuva ei ole selvillä.

Taulukko 5. Yritysten ja kotikunnan talous

Yritysten talouden tila

Korkea/hyvä (40 % vastaajista)

- Hintataso markkinoilla nousee.
- Hyvä.
- Takana useita hyviä vuosia.
- Tulostaso omassa sarjassa valtak.:n nro 1.
- Vahva tase.
- Viime vuoden 2018 tulos ennätys tasoa.
- Yrityksemme tekee tasaisesti tulosta.
- 5 vastausta ilman lisäperusteluita

Luottavainen (40 % vastaajista)

- Aiemmat sukupolvet pitäneet huolta.
- Kehitysprojektit tukevat.
- Pitkään jatkunut kehitys, tasainen kassavirta.
- Suhdanneherkkä toimiala.
- Suuret muutokset tehty.
- Tällä hetkellä hyvä, muutokset tulevat äkkiarvaamatta.
- Vahvistunut oleellisesti kehittämistoimien myötä.
- Yrityksellä vähän velkaa ja tulos parantunut vuosittain.
- 4 vastausta ilman lisäperusteluita

- Hyvä tulos, vahva tase
- Pitkäjänteinen työ
- Onnistumisia
- Talous hallinnassa
- Velkaa vain vähän

- Ennakoimattomuus ←
- Synkät ennusteet ←
- Epävarmuus ←
- Alijäämäinen talous ←
- Talousrealismi puuttuu ←
- Todellinen tila piilossa ←

Kotikunnan talouden tila

Epävarma (36 % vastaajista)

- Epäyhtenäinen kehittämislinja päätöksenteossa.
- Jos SOTE asiaan ei tule ratkaisua niin rahat loppuu.
- Kuntataloudessa on tällä hetkellä paljon epävarmuuksia, ja budjetin laadinta ensi vuodelle on erittäin haasteellista. Talouden yleinen kehitys, verotulotilitysten ongelmat, valtionosuusjärjestelmän uudistaminen, työ- ja virkaehtosopimusneuvottelujen keskeneräisyys, väestökehitys, suuret investointitarpeet.
- Yritysten investoinnit laahaavat.
- Väestörakenne iäkäs. Muuttoliike Mikkelissä onneksi vielä +122 tänä vuonna. Väestöennuste laskeva. Vaikuttaa verotuloihin.

Matala (50 % vastaajista)

- Konkurssissa/kriisissä.
- Kuntatalous heikko kaikissa kunnissa.
- Perustelut puuttuvat.
- Suorastaan heikko, väestön väheneminen vaikuttaa verotulokertymään ja valtionosuuksiin. Samaan aikaan ikääntyvä väestö tarvitsee enemmän lakisääteisiä sosiaali- ja terveyspalveluita. Mikkelissä seuraavat 10 vuotta tulee vuosittain 1000 yli 75 vuotiaista. Heidän palvelutarpeensa luonnollisista syistä kasvaa.
- Talouden realiteeteilta ummistettu silmät. Palveluiden perkaamisen avuksi vaikkapa kuntakysely, missä selvitetään kansalaisten mielipiteet eri palveluiden tarpeellisuus, esim. kaupunginorkesterin euron toiminta-avustus on n. 600.000 euroa.
- Taseen alijäämiä ei saada katettua ilman omaisuuden myyntiä.
- Tämä on kaikilla tiedossa ja todellisuudessa tilanne on vielä julkista keskustelua pahempi.

2.6 Tiivistelmä

Päätelmää, että **yrittäjät** ja **päättäjät** elävät ja toimivat kahdessa maailmassa, voi punnita tiivistämällä tarkastelut vireydestä ja valmiuksista, tilasta ja kunnosta sekä taloudesta.

Yleisvire on **yrityksissä** korkealla tai luottavainen, mutta **kunnissa** vire on yleisesti joko epävarma tai korkeimmillaankin vain luottavainen. Yrityksissä tavoitteet ovat tiedossa. Itseluottamus on korkealla. Kilpailukyky on kunnossa, osaaminen vakaalla pohjalla ja valittu henkilökunta on osaavaa. Osassa kuntia yhteishenki on korkealla ja uskoa omaan työhön riittää. Osassa taas itsetuntoa toimijoilta puuttuu, kun operatiivista toimintaa ja päätöksentekoa jarrutetaan yksityiskohtiin puuttumalla. Lisäksi sote -ratkaisujen epävarmuus kuluttaa virettä ja voimavaroja.

Valmius tehdä päätöksiä on **kunnissa** heikko ja **yrityksissä** korkealla. Kunnissa *epävarmuutta* synnyttää yhteisen näkemyksen puute ja heikko keskustelukulttuuri. Päätöksiä ei saada tehtyä ja toimeenpano ontuu. Politikoinnista johtuen johtamiselle ei jää tilaa. Kun päätöksenteko myöskään seutukuntien ja valtakunnan tasolla ei ole linjassa, niin alueen edunvalvonta menee kaiken muun edelle. Yrityksissä päätökset tehdään nopeasti, johto ja hallinto ovat samoilla linjoilla. Kokemus ja osaaminen ovat isojen yritysten vahvuuksia. Pienten yritysten etuna on ketteryys, perheyrityksissä yhteenkuuluvuus.

Organisaatioiden valmius poikkeaa selvästi. **Kunnissa** muutosvastarinta jarruttaa uudistamista, politiikointi synnyttää ristiriitoja ja hidastaa päätöksentekoa. Organisaatio on ylisuuri ja yt -neuvottelut vievät energiaa. **Yrityksissä** on arvoihin sitoutunut henkilökunta ja sopeutumiskykyä. Kun organisaatio on suoraviivainen, kokemus ja ammattitaito tulevat esille muutoksiin varautumisessa ja niiden hallinnassa.

Toiminnan tila ja kunto ovat **yrityksissä luottavaisella** tai **korkealla** tasolla, kun suunta on selvillä ja tulos parantunut, kiitos onnistuneiden investointien ja tyytyväisten asiakkaiden. **Kunnissa** näkymä on useimmiten *epävarma*, kun rakenteita ei ole saatu korjattua ja toiminta on rapautunut. Henkilökunta on urautunutta, eikä uusia ammattilaisia saada rekrytoitua, kun maine on menetetty. Pahimmillaan tilanne voi olla, että eletään ruusun unta ja koetaan, mitään ei voida tehdä. Parhaimmillaan luotetaan tilanteesta selvittävän, kun tavoitteet ovat tiedossa.

Talouden tila useassa **kunnassa** on heikko, matala tai epävarma. Synkät ennusteet luovat epävarmuutta. Verotulojen putoaminen on kuluttanut talouden liikkumavaran. Talousrealismin puute yhdessä kehityksen ennakoimattomuuden kanssa synnyttää epävarmuutta. Kriisin merkit ovat tiedossa, mutta valmiutta käänteen tekemiseen ei ole. **Yrityksissä** talous on hallinnassa, tulos on hyvä ja tase vahva. Taustalla on pitkäaikainen kehitystyö ja muutosten teko ajallaan. Onnistuminen markkinoilla on tuonut tasaisen kassavirran ja velat on kyetty pitämään kurissa investoinneista huolimatta.

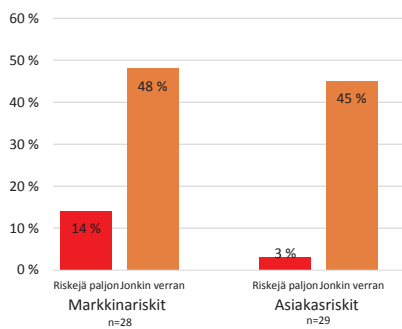
Kokeneet **yrittäjät** tietävät, että suhdanteet voivat muuttua nopeasti ja siksi he pyrkivät varautumaan myös yllätyksiin. Kunnissa virkavastuulla toimivat **päättäjät** ovat muutoksiin valmiita punnitessaan talouden näkymiä pidemmällä tähtäyksellä. Mikäli viime kädessä päätöksen tekevien luottamusmiesten ajattelun ajajänne kantaa vain vaalikauden, sama tilannekuva saattaa johtaa poikkeavaan tilannetulkintaan.

3 Kynnykset ja ongelmat

Yrittäjien ja päättäjien toimintaa ohjaavat monet *ulkoiset* ja *sisäiset* prosessit ja mekanismit. Pieni katsaus riskien ja jarrujen lähteille, tuo esille niitä esteitä ja ongelmia, joiden hallinnasta on kysymys myös arkisessa työssä ja toiminnassa. Olkoonkin, että pyrkimys kaikilla on sama: ylläpitää ja vahvistaa elinvoimaisuutta, sitä ei voi kiistää, etteivätkö myös erilaiset lähtökohdat asettaisi arjen sujuvalle toiminnalle rajoitteita toimia oikein ja oikea aikaisesti.

3.1 Yritysten riskejä

Yritysten liiketoiminnan riskit avoimilla markkinoilla syntyvät yritysten välisessä *kilpailussa* (62 %) ja *asiakassuhteissa* (48 %).



Kuva 8 a. Yritysten liiketoimintariskit

Paljon riskejä syntyy tilanteessa, kun pienet yritykset ostetaan pois markkinoilta tai kun kilpailijat kokoavat muutoin voimansa yhdistymällä isommaksi.

Jonkin verran riskitaso nousee, mikäli julkinen taho toimija vaikuttaa alueen markkinoihin omilla toimillaan.

Maailmankylän muutoksia yritykset eivät voi välttää. Kilpailun valtiit on mietittävä uusiksi ilmastouhan alla niin alueen elintarvikkeiden kuluttajamarkkinoinnissa kuin yritysten välisessä kilpailussa globaalisti.

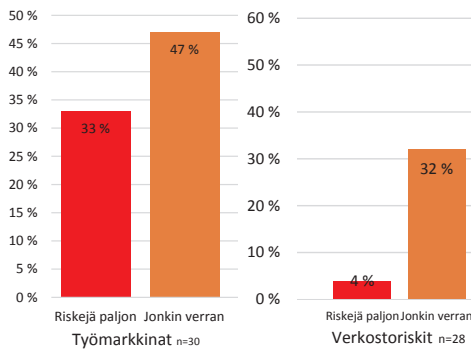
Avoimilla markkinoilla toimittaessa kilpailu on ikuinen ongelma ja siihen on sopeuduttava. **Asiakasriskejä** ilmenee *paljon* tai ainakin *jonkin verran*, mikäli yritysasiakkaat on etsittävä muualta kuin omalta alueelta.

Pienen yrityksen riskinä on usein myös oma rajallinen kapasiteetti suhteessa ison asiakkaan tarpeisiin. Huoli asiakasuskollisuuden ylläpitämisestä edellyttää osuvaa ja onnistunutta markkinointia. Asiakaskäyttäytymisen muutos ja asiakkaiden kasvavat vaatimukset mm. tuotteiden alkuperästä lisäävät kuluja ja paineita.

Taulukko 6 a. Yritysten välisen kilpailun ja asiakassuhteiden riskit

Kilpailun riskit		Asiakasriskit
<p>Riskejä paljon (14 % vastaajista, 3 perustelua)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Edessä konsolidaatiokehitys • Markkinat/markkinointi arvaamattomia • Olemme riippuvaisia energiatarvikkeista. <p>Jonkin verran (48 % vastaajista, 13 perustelua)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ikuinen ongelma • Ilmastovaarat ja kilpailuvaltiin muuttuminen • Julkisella toimijalla on monopoliasema • Kilpailu • Kilpailu alalla kovaa, koska perustettu uusia yrityksiä todella paljon • Kova kv-kilpailu • Laskeva väestökehitys • Markkina kasvaa ja uusia kilpailijoita tulee • Olemme globaaleilla markkinoilla • PSO 2 muutokset • Uuden kuluttajaliiketoiminnan hallinta • Väestön kato uhkaa toimintaedellytyksiä • Vähenevä, ikääntyvä asiakaskunta 	<p>→ Konsolidisaatio</p> <p>→ Julkinen monopoli</p> <p>→ Yritysten kilpailu</p> <p>→ Supistuva asiakaskunta</p> <p>Asiakkaat muualla ←</p> <p>Isot asiakkaat ←</p> <p>Korvaavat tuotteet ←</p> <p>Kirstynyt kilpailu ←</p>	<p>Riskejä paljon (3 % vastaajista)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaat etsittävä muualta kuin omalta alueelta. <p>Jonkin verran (45 % vastaajista, 11 perustelua)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asiakaskunta siirtymässä korvaaviin tuotteisiin. • Asiakkaat ovat huonokuntoisia ja asiakassuhteissa julkinen puoli sanelee liikaa. • Asiakkaat lopettavat alueella, uudet haettava alueen ulkopuolelta. • Asiakkaat suuria ja hankkeet isoja suhteessa meidän liikevaihtoomme. • Energia. • Kaikki riippuu markkinoinnin onnistumisesta. • Kilpailu koventunut, joten huoli asiakassuhteiden säilymisestä lisääntynyt. • Kova kilpailu. • Lojaliteetin vahvistaminen vaikeaa. • Merkittävä osa asiakkaista asuu maakunnan ulkopuolella, jolloin on vaarana, että asiakassuhteen pito laimenee. • Vaativat todella paljon selvittämään asioita esim. raaka-aineiden alkuperästä asti, johon tiedon saaminen on todella haasteellista ja aikaa vievää.

Yritysten kasvua ja kitkatonta *toimintaa* rajoittava **ulkoinen riski** liittyy **työmarkkinoihin** (80 %). Tässä suhteessa *verkostoitumisen* (36 %) riskejä tuodaan esille vähemmän, ovathan ne myös seurausta enemmän omasta tavasta toimia johtuvia **sisäisiä riskejä** kuin ulkopuolelta syntyviä.



Kuva 8 b. Työmarkkinoiden ja verkostojen riskit

Paljon riskejä työmarkkinoilla syntyy, mikäli yritys ei löydä alueelta halukkaita, osaavia ja työsuhteeseen sitoutuvia työntekijöitä.

Ongelma johtuu osin alan koulutuksen vähäisyydestä ja osuvuudesta, mutta myös työn hinnasta.

Jonkin verran riskejä ammattitaitoisen työvoiman rekrytoinnille syntyy alueellisesti, mikäli yritys toimii usealla paikkakunnalla. Myös lyhyet työsuhteet ja alan suhdannevaihtelut nostavat riskitasoa.

Verkostoitumisessa on erilaisia ongelmia. Alueen hallinnon keskinäinen *erimielisyys* projisoituu herkästi myös yritysten toimintaan. Epäluuloisuus mahdollisten liikekumppaneiden välillä kasvaa torailun kiihtyessä. Perisynti, *katheus*, voi olla myös esteenä verkottumiselle, kun yrittäjät pohtivat enemmän sitä, mitä toinen voi verkottumisesta hyötyä kuin sitä, mitä yhteistä hyvää voitaisiin saada aikaan.

Ehkä alueen *kulttuurista* johtuu, että alueelle ei ole syntynyt samanlaisia toimialakeskittymiä kuin muualla. Mikäli yritykset keskenään kykenisivät sopimaan työnjaosta vaikkapa periaatteella ”hakkaa sie, mie lakkaan ja tuo kolmas pakkaa”, alihankinta- tai osavalmistussopimusten solmimisellekin löydetäisiin selvät sävelet.

Kaikissa yrityksissä ei tahdota, ei osata, eikä ymmärretä verkostoitumista. Silloin sitä ei synny, ei rakenneta, eikä hyödynnetä. *Kahdella yrityksellä kolmesta* (64 %) verkostot ovat *hallussa* tai *riskejä ei ollut*.

Taulukko 6 b. Yritysten riskit työmarkkinoilla ja verkostoissa

Yritysten työmarkkinariskit

Riskejä paljon (33 % vastaajista)

- Ei ole halukkaita tekijöitä.
- Kilpa osaajista on kiristynyt.
- Koulutetun työvoiman saatavuus/pysyvyys
- Kustannukset vs. kilpailijat
- Metallialan koulutus heikkoa paikkakunnalta
- Osaavaa työvoimaa tai koulutettavia ei saatavilla.
- Osaavan ja sitoutuneen työvoiman saanti haastavaa.
- Rekrytointi toistaiseksi onnistunut, onneakin on ollut, suuret riskit jo nyt ja etenkin tulevaisuudessa.
- Työn hinta, usein halvempaa teettää ulkomailla.

Jonkin verran (47 % vastaajista)

- Ammattitaitoisen henkilökunnan tarvittava saanti.
- Ammattityövoimasta pula, timpureita tarvitaan.
- Emme saa enää tekijöitä monille paikkakunnille
- Lyhyeen työsuhteeseen hankala saada kotimaista työvoimaa
- Maakunnan ikärakenne voisi kohentua, kun nuorten naisten työpaikkoja luodaan lisää.
- Osaavia ammattilaisia vähän.
- Saako hyvää työvoimaa. Alalla jonkin verran suhdanneherkkyyttä.
- Suomalainen työvoima hukassa, tätä ei valtiovalta ymmärrä.
- Työntekijöiden saanti hankaloituu
- Työvoiman saatavuus (kokit)
- Työvoiman saatavuus hankalaa
- Uhka osaavan työvoiman pulasta.
- Valtakunnan poliittinen ilmapiiri.

- Tekijöistä puute
- Osaajista puute
- Sitoutujista puute
- Koulutuksesta puute

Tahtoa puuttuu ←
Työnjakoa ei tehdä ←
Kumppanit kaukana ←
Ei osata, ymmärretä ←

- Lyhyet työsuhteet
- Erityisammattit
- Suhdanteet
- Palkkataso

Yritysten verkostoriskit

Riskejä paljon (4 % vastaajista)

- Kaupunkien erimielisyys, yhteinen tahto puuttuu

Jonkin verran (32 % vastaajista, 8 perustelua)

- Asiakkaat eivät ole verkossa. Toteutuu vain yhteistyökumppaneiden kanssa.
- Ei ymmärretä alueella verkostumisen tärkeyttä, katheus iskee.
- Muiden laitetoimittajakumppaneiden taloudellinen menestys.
- Osaajia ei ole lähellä.
- Puuttuu osaavia ja luotettavia alihankkijoita.
- Pääasiakkaan verkoston toiminta.
- Saman alan osaajia vähän tai saman alan palveluja vähän.
- Vaativat paljon esim. sertifikaatteja ja auditoiteja, mitkä maksavat paljon.

3.2 Hallinnon riskejä

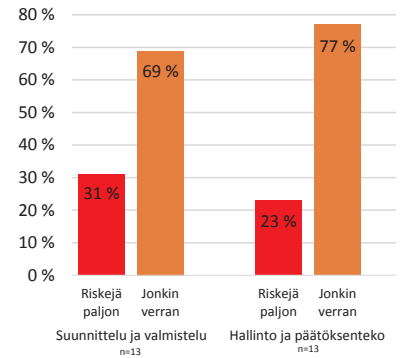
Päätäjät kohtaavat omassa hallinnossaan paljon riskejä. Yksikään päättäjä ei todennut tiedusteltujen riskien olevan hallinnassa, tai ettei niitä olisi. Päinvastoin. Niitä on, ja aika perustavanlaatuisia.

Toisaalta, jos *suunnittelu* ja *valmistelu* kuten yleinen *hallinto* ja *päätöksenteko* olisivat riskittömiä, niitä ei tarvittaisikaan. Niiden tunnistaminen edesauttaa kuitenkin sitä, että niiden juurisyihin voidaan ylipäätään puuttua. Eihän kukaan tahallaan organisaation *sisäistä toimintaa* tahdo jarruttaa. Eihän? Vai josko sittenkin? Katsotaanpa ensin niitä jarruja, esteitä ja hidasteita, mihin ne liittyvät.

Suunnittelussa ja valmistelussa *paljon riskejä* syntyy yhteisen näkemyksen ja yhteistyön puutteesta.

Jonkin verran riskejä sisältyy kaavoitukseen kautta linjan: asiakkaiden kuuleminen, valmistelun viivästys valmistelussa ja hidaskäytännön eteneminen.

Kun tulevaisuuskuva on hakusessa, osaamisessa on puutteita ja rahoituspohja on liian kapea, ongelmia syntyy.



Kuva 9 a. Hallinnon riskit

Hallinnossa ja päätöksenteossa *paljon riskejä* liittyy unohtettuihin tai hyödyntämättä jääneisiin strategisiin kärkeihin, yhteydenpitoon yrityksiin ja niiden kanssa tehtävään yhteistyöhön. Pitkäjänteisessä kehitystyössä ymmärrys voi jäädä populistisen polemiikin varjoon.

Jonkin verran riskejä on, kun yhteinen linja puuttuu, päättäjät eivät luota valmistelijoihin tai päätöksenteko on ennakoimatonta. Rahapuutteeseen vetoaminen hidastaa asioiden etenemistä, muutoksenhakuoikeus ja valitukset jarruttavat päätösten toimeenpanoa.

Julkisten hankintojen kohdalla yritysvaikutusten arvioinnin vaiheeseen eteneminen ei riitä ja käytäntöjen toteuttamisessa, ehkä suuntaamisessa ja noudattamisessa on vielä tekemistä. Erilaiset poliittiset tavoitteet tuovat omat ongelmansa hallintoon ja päätöksentekoon.

Taulukko 7 a. Julkisen hallinnon riskit toiminnassa

Suunnittelu ja valmistelun riskit

- Riskejä paljon** (31 % vastaajista)
- Puutteellisuus saattaa tulla esille vasta päätöksenteossa ja silloin voi vuosienkin työ mennä hukkaan/viivästyä, esim. kaavoitus.
 - Strategianäkemyksestä puuttuu.
 - Yhteinen keskustelufoorumi puuttuu.
 - Yhteistyö liian vähäistä yritysten kanssa.

- Riskejä jonkin verran** (69 %)
- Asiakkaiden kuulemisessa on ilmeisiä ongelmia.
 - Ei ole resursseja (henkilöitä ja osaamista).
 - Kaavoitus laahaa perässä.
 - Maailma muuttuu nopeasti.
 - On liian hidasta kaavoituksen valmistelua.
 - *Perustelut puuttuvat.*
 - Puutteita osaamisessa.
 - Tulevaisuuskuva vähän hakusessa.
 - Valmisteluun saatava jo alusta alkaen kaikki toimijat mukaan. Lisäksi hankkeiden rahoituspohjaa saatava mahdollisimman laajaksi.

- **Näkemyksestä puuttuu**
- **Kaavoitus ongelma**
- **Asiakkaita ei kuulla**
- **Tulevaisuuskuva ei ole**

- Yhteydenpito ontuu** ←
- Ymmärrys puuttuu** ←
- Politiikka** ←
- Valitukset** ←

Hallinto ja päätöksenteon riskit

- Riskejä paljon** (23 % vastaajista)
- Liian vähän yhteydenpitoa ja yhteistyötä yritysten kanssa.
 - Populismin peikko vaanii ja ymmärrys pitkäjänteisestä kehittämisestä sekä isosta kuvasta on aika heikko suurimmalla osalla poliitikoista. Tämä on tosin ymmärrettävää koska elinvoimamaisema on vaativa alue.
 - Strategiset kärjet hukassa tai hyödyntämättä.

- Riskejä jonkin verran** (77 % vastaajista)
- Elinvoima katsotaan kuuluvan yrityksen itsenäisyyteen.
 - Erilaisia poliittisia tavoitteita.
 - Hankinnoista on päästy yritys -vaiheeseen, miten se todellisuudessa toteutuu, tämä vaatii vielä viilaamista.
 - Laajempi ymmärrys puuttuu.
 - Monet hyvät suunnitelmat eivät etene päätöksentekoon ja konkreettisiin toimijoihin. Usein syytetään rahanpuutetta.
 - *Perustelut puuttuvat.*
 - Päätöksenteko ennakoimatonta ja hidasta (ei luoteta virkamiesvalmisteluun).
 - Riskit voidaan kohtuudella arvioida ja niihin valmistautua, toki laaja muutoksenhakuoikeus on aina olemassa.
 - Valitukset vievät aikaa ja rahaa.
 - Yhtenäinen linja puuttuu.

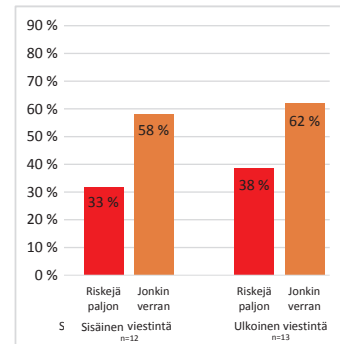
Viestintä on taitolaji. Se voi olla hienovaraista ja kohottavaa. Tai sitten tyrkyttävää ja torjuvaa. Yritysten kohdalla ääripäävät tulevat mainontapropagandassa selvästi esille. Ei alueella, mutta televisiossa ja netissä.

Julkinen hallinto tyypillisesti *tiedottaa* asioista ja tapahtumista. Julkisuuslaki velvoittaa myös avaamaan kaikki viralliset asiakirjat julkisuudelle. Kun viestinnän prosessia ei ymmärretä, itse ei hoideta ja hallita, kaikki alueen asioiden riepottelu jää kärjistäviä uutisia etsiville toimittajille.

Joka kolmas päättäjä arvioi **sisäiseen viestintään** liittyvän *paljon riskejä*. Kun kukaan ei kannata asiasta huolta tai vastuuta, yksittäisten tapausten esille tulo korostaa usein alueen haavoittuvuutta.

Kun kukaan ei puhu maakunnan puolesta, eikä yhteistä kanavaa ole, lehdet voivat uutisoinnillaan rakentaa alueen sisälle enemmän muuria kuin siltoja.

Jonkin verran ongelmia syntyy, kun verkostot eivät toimi tai yhteisiä keskusteluja ei käydä.



Kuva 9 b. Sisäisen ja ulkoisen viestinnän riskit

Kun tieto toimijoiden välillä ei kulje, yhteistä linjaa alueen sisällä ei synny. Kielteiset uutiset sysäävät liikkeelle, ruokkivat ja ylläpitävät alueen kurjistumisen kierrettä.

Myös **ulkonen viestintä** vaatii yhteisen maakuntalehden. Maakunnan eripurana näkyminen ja kuuluminen myös alueen rajojen ulkopuolella on merkittävä *riski* alueen imagolle ja tavoitellulle mielikuvalle. Tästä puuttuu resursseja, todetaan.

Siitäkin huolimatta, että tänä päivänä monikanavaviestintä on vaikeasti hallittavissa oleva kokonaisuus, vielä suurempi ongelma syntyy siitä, että viestintä on irrallista, sattumavaraista ja jätetään hoidettavaksi tahoille, joilla vastuuta kokonaisuudesta ei ole.

Taulukko 7 b. Sisäisen ja ulkoisen viestinnän riskit

Sisäisen viestinnän riskit

Riskejä paljon (33,3 % vastaajista)

- Alueella takerrutaan yksittäistapauksiin ja virheitä varmaan sattuu jatkossakin vaikka niitä ei tietoisesti haluta tehdä.
- Kukaan ei ota vastuuta ja tee jotakin asian eteen.
- Meillä ei ole varsinaisesti maakunnan viestintäväyettä esim. mediassa. Tällä hetkellä maakunnan puolesta ei viesti kukaan. Esim. Itä- ja Länsi-Savo lehdet asettavat enemmänkin maakunnan osia vastakkain eivätkä millään tavoin puhu maakunnan puolesta, koska meillä ei ole varsinaisesti maakunnan viestintäväyettä esim. mediassa. Tällä hetkellä maakunnan puolesta ei viesti kukaan.
- Yhteisiä kanavia puuttuu.

Riskejä jonkin verran (58,3 % vastaajista)

- Ei riittävästi yhteistä keskustelua.
- Etelä-Savossa ei osata eikä ymmärretä verkostoitumisen merkitystä.
- Kurjistumisen kierre päällä, kun Länsi-Savo ja Itä-Savo -lehdet taistelevat vain omista alueistaan ja ylläpitävät näin maakunnan kahtiajakoa. Näin ei synny yhteistä viestintää.
- Lehdistö mielellään uutisoi ”negatiivisia” asioita Facebookin puskaradiot levittävät väärinymmärryksiä faktoja jolloin asioiden oikealle taustalle tulee selittelyn maku.
- *Perustelut puuttuvat.*
- Tieto ei kulje toimijoiden välillä.
- Yhtenäinen linja puuttuu.

- Vastuuta ei oteta
- Kanava puuttuu
- Ongelmat yleistetään
- Kurjistumisen kierre

- ← Aluelehti puuttuu
- ← Irrallinen viestintä
- ← Ei hallita
- ← Resurssivaje

Ulkoisen viestinnän riskit

Riskejä paljon (38,5 % vastaajista)

- Ei ole yhteistä maakuntalehteä.
- Eripura näkyy ja kuuluu kauas, hyvä viesti ei niinkään...
- Nykyisen infon maailmassa maakunnan puolesta ei taida olla kenelläkään suunnitelmaa siitä, miten toimitaan.
- Puutteelliset resurssit.
- Riitely kantaa kauas ja kerran tuhrattua mainetta on vaikea paikata.

Riskejä jonkin verran (61,5 % vastaajista)

- Alueen media uutisoi ajoittain hyvinkin negatiivisesti alueen kehityksestä ja alueen toimista. Viestintä tulisi saada enemmän positiiviseksi ja toivoo ylläpitäväksi.
- Alueelta tulee ristiriitaisia viestejä.
- Kurjistumisen kierre päällä, kun Länsi-Savo ja Itä-Savo -lehdet taistelevat vain omista alueistaan ja ylläpitävät näin maakunnan kahtiajakoa. Näin ei synny yhteistä viestintää.
- Lehdistö mielellään uutisoi ”negatiivisia” asioita.
- Maakunnan sisällä eriäviä näkemyksiä. Puuttuu selkeä viestintästrategia.
- *Perustelut puuttuvat.*
- Someaikakautena vaikea hallita viestintää.
- Verkostoituminen puuttuu, viestintä on irrallista ja saa usein negatiivisen sävyn.

3.3 Estoja ja patoutumia

Alueen vire ja elinvoimaisuus ilmenee aktiivisena, ennakkoluulottomana ja uutta synnyttävänä toimintana.

Talouden näkökulmasta tarkasteltuna yritykset ovat tässä avainasemassa. Alueen näkökulmasta ajatellen tavoitteena on tasapainoinen, mielellään kasvava aluetalous, uusia toimijoita, yrityksiä ja kansalaisia puoleensa vetävä, tasapainoinen ja hyvinvoiva yhteisö.

Kysyttäessä voidaanko yhdessä toimimalla vaikuttaa alueen kehitykseen, ensimmäiseksi on pohdittava sitä arvostammeko ja kannustammeko sellaisia toimijoita, joiden aktiivisuudesta ja uutta luovasta toiminnasta alueen tuottavat työpaikat ja aluetalous ja viimekädessä kaikin puolin hyvinvointi on riippuvainen.

Eli halutaanko ja osataanko alueella arvostaa ja kannustaa yrittäjiä ja yritystoimintaa? Vastaukset osoittavat, että aivan tasapainossa asiat alueella eivät tässä suhteessa ole.

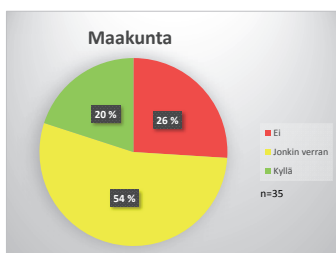
Yrittäjyyden arvostus

Arvostuksessa on kysymys siitä pitääkö jotakin laadultaan, moraalisesti tai eettisesti ylevänä, antaa arvoa ja pitääkö jotakin tärkeänä.

Yrittäjyyden kohdalla on kysymys siitä, arvostaako niitä perimmäisiä yrittäjyyden motiiveja, joiden kautta aikain tutkimuksissa ja myös tässä kohdejoukossa (kenttäraportti I) on esille tuotu. Yrittäjille tärkeintä on aikaansaamisen tarve, suoritusmotivaatio, uudistumisen tunne ja tarve, luovuus, sekä vapaus toimia riippumattomana ja hallinnan, itsen kontrollin tunne.

Tutkimuksissa raha tai valta eivät ole koskaan nousseet esille tärkeimpinä yrittäjien toiminnan paloa ja aktiivisuutta ylläpitäviksi motiiveiksi. Kuitenkin on niin, että juuri näihin viitaten joidenkin mieliin nämä pyrkimykset nousevat aina ensisijaisiksi, kun yrittäjyydestä puhutaan tai sen arvostuksesta on kysymys. Tähän yrittäjien ja päättäjien vastausten perusteluissakin viitataan.

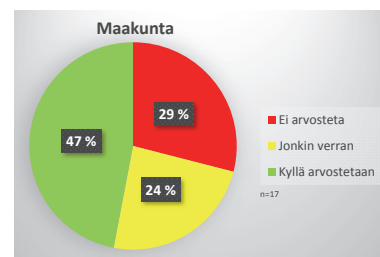
Yrittäjien näkemys *yrittäjyyden arvostuksesta maakunnassa* saa vahvistusta *päättäjien* arvioista.



Kuva 10 a. Yrittäjien näkemys

Joka neljäs (26 %) yrittäjä arvioi, että maakunnassa yrittäjyyttä *ei arvosteta*.

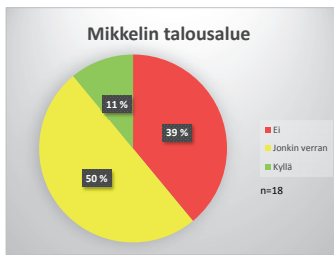
Päättäjistä vielä useampi (29 %) on samaa mieltä. Kuitenkin *jonkin verran arvostusta* yrittäjien mielestä (54 %) on olemassa. Joka toisen (47 %) päättäjän mielestä yrittäjyyttä kyllä arvostetaan.



Kuva 10 b. Päättäjien näkemys

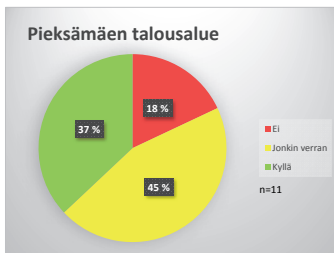
Maakunnassa yrittäjyyden arvostukseen tähän saakka ole kiinnitetty juurikaan huomiota julkisella sektorilla ja tulokset näyttävät tältä. Ehkä asia on perusteltua nostaa esille myös tärkeimmissä päätöspöydissä ja tehdä asialle jotakin.

Talosalueittain yrittäjien näkemykset poikkeavat suuresti. Vaikka osin tämän voi selittää sillä, että tarkastelussa mukana olevat vastaajat ovat satunnaisesti valikoituneita eivätkä esimerkiksi toimialoittain suhteutettuina ja vastaajien määrät eri alueilla poikkeavat, vertailu tarjoaa pohdittavaa eri alueille.

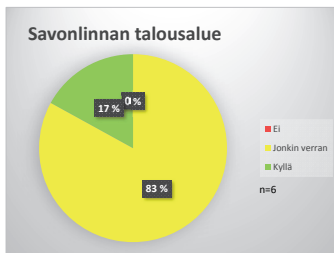


Mikkelin talousalueella yrittäjyyden arvostus on huteralla tasolla. Joka toinen yrittäjä (50 %) uskoo arvostusta olevan *jonkin verran*, mutta neljä kymmenestä (39 %) kokee, että *arvostusta ei ole*.

Aluevertailussa tulos on kaikkein heikoin.



Pieksämäen talousalueella on eniten yrittäjiä (37 %), jotka uskovat yrittäjyyttä *arvostettavan*. Mutta myös tällä talousalueella on myös heitä (18 %, jotka arvioivat, että arvostusta ei ole.



Savonlinnan talousalueella yrittäjyyden arvostus on alueista korkein. Valtaosa vastaajista (83 %) arvioi arvostusta olevan *jonkin verran* ja muut (17 %) yrittäjät ovat sitä mieltä, että *yrittäjyyttä arvostetaan*.

Rajoituksena alueiden vertailulle on todettava, että vastaajien määrät ovat epäsuhteessa toisiinsa nähden. Siten mielikuva erilaisesta yrittäjyyden arvostuksesta on korkeintaan suuntaa antava.

Kuva 10 c. Arvostus alueilla

Yllättäen tulokset saavat kuitenkin vahvistusta päättäjien arvioista. Lähes kolmasosa (29 %) heistäkin on sitä mieltä, että yrittäjyyttä *ei arvosteta* alueella.

Joka neljäs päättäjä (24 %) uskoo arvostusta olevan *jonkin verran*. Vajaa puolet (47 %) päättäjistä arvioi arvostusta kuitenkin olevan.

Yrittäjien ja päättäjien perustelut yrittäjyyden arvostuksesta alueilla ovat osin samansuuntaisia, osin ei. Ilmeistä on, että kummallakin puolella on paitsi ennakkoluuloja myös epäilyjä ja erilaisia käsityksiä asian tilasta ja arvostuksen tasosta. Jopa merkityksistä.

Yrittäjät tuovat esille sen, että *arvostusta ei ole*, kun yrittäjyyttä ei ymmärretä. Tämä kuten myös viittaukset vanhaan hallintoon ja yrityspalvelujen puutteeseen viittaavat siihen, että yrittäjyyden kulttuurissa kaikki ei ole aivan kohdallaan.

Puheissa lämpöä riittää, päätökset ja teot puuttuvat. Kaupungin johtoa ei yrityksissä näy, tokko edes tuntevat muita kuin isoimmat yritykset. Kuulemisesta puhumattakaan. Poliitikot saattavat elää vielä taistojen tiellä. Viittaukset koskevat *Mikkelin talousaluetta*, erityisesti kaupunkia.

Pieksämäen talousalueella kritiikki liittyy ensisijaisesti vain julkisiin hankintoihin, joissa pienillä yrityksillä on vaikeuksia.

Päättäjät ovat toisella tavalla huolestuneita. Varsin suoraan todetaan, että kun focus, yrittäjyys ei ole elinvoimapolitiikan polttopisteessä, aktiivisiin toimiin ei ryhdytä. Kielteiset asenteet ja ymmärtämättömyys voivat tällöin vaikuttaa yrittäjyyden arvostukseen ja päätöksentekoon. Jopa ajohdinin mahdollisuuteen viitataan.

Poikkeuksen voivat saada vain suuret yritykset, joiden työpaikkoja arvostetaan tiettyyn pisteeseen saakka. Päättäjien näkemysten jakautumisesta yrittäjyyden arvostuksen suhteen kannetaan huolta.

Taulukko 8 a. Perusteluja sille, että yrittäjyyttä ja yritystoimintaa ei arvosteta

Yrittäjien perustelut		Päättäjien perustelut
<p>Mikkelin talousalue (9 perustelua)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ei arvosteta, ei haluta ymmärtää. • Laajassa kuvassa ei. Palvelukulttuuria yritysten hyväksi ei ole. • Myönteisyyttä yritteliäisyyteen voi näkyä puheiden tasolla, mutta ei välity päätöksenteossa käytännön tasolle asti. • Olemassa olevia yrityksiä päätetään karkuun muille alueille. • Ollaan valmiita kaatamaan sovittuja hankkeita/päättäjät. • Tämä on vanha hallintokaupunki. Ei ymmärretä. Täällä tuskin edes puhutaan yrityksistä. Kaupunki suree rahapulaa, leikkaa muutaman kymppin kirjastoista, mutta uusina tulonlähteinä tulevat mieleen vain kunnallisveron nosto tai valtioneudet. En usko, että kaupungin johto edes tietää, josko täällä ylipäätään on muita kuin muutama iso yritys. Miten monta yritysvierailua johtajat tekevät viikossa? • Yksittäisiä, isompia yrityksiä pyritään miellyttämään, mutta yleinen ilmapiiri yritystoimintaa kohtaan on negatiivinen. • Yrittäjät nähdään liian usein edelleenkin riistäjinä. <p>Pieksämäen talousalue (2 perustelua)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kuntien tarjouspyynnöissä pienyrityksillä on vaikeuksia. • Voisi vetää vähän kotiinpäin. 	<ul style="list-style-type: none"> → Ymmärrys → Kulttuuri → Valikointia → Puheita, ei tekoja → Poliittikkaa → Hankintapolitiikka <p style="text-align: center;"> Ajattelu ← Asenteet ← Ymmärrys ← Focus, toimet ← Poliittikka ← Valikoivuus ← </p>	<p>Ei (5 perustelua)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arvioikoon tämän kohdan yrittäjät, mutta eipä täällä näy mitään aktiivista yritystoiminnan/työllisyyden kasvua. • Focus puuttuu ja negatiivisia asenteita tulee esille liian usein. • Ei ymmärretä yritteliäisyyttä eikä edes haluta ymmärtää. Poikkeuksia toki valtuustossa on, mutta liian vähän. • Poikkeuksen tekee hoiva-alan suuryritykset, joiden tuomat uudet työpaikat eivät olleetkaan tärkeitä. Menetimme siitä syystä noin 50 työpaikkaa. • Välillä yrittäjät kokevat joutuvansa ajohdinin kohteeksi.

Perustelut näkemykselle, että yrittäjyyttä *arvostetaan jonkin verran*, ovat lähellä toisiaan ja ne poikkeavat enemmän vain ilmaisuiltaan.

Yrittäjät tuovat esille kaikilla talousalueilla *myönteisiä merkkejä* antaen tunnustusta eri tahoille. Asiakkaat ja kansalaiset, elinkeinojärjestöt ja yrittäjyyttä arvostavat virkamiehet. Mikkelisä tunnustusta yrittäjiltä saavat kaupungin yhtiöt Naistinki ja Miksei. Pieksämäellä yrittäjyyden eteen toimivat aktiiviset ja yrittäjien asiaa kuuntelevat virkamiehet. Savonlinnan talousalueella arvostetaan rakennettua infraa, kaupungin tuke- maa täsmäkoulutusta ja asiakkuutta.

Eräät yrittäjien perustelut tässäkin kohdassa voi tulkita vähemmän mairitteleviksi. Toimien jääminen puheiden tasolle, politiikka ja arvostuksen jakautuminen eri tavoin eri alojen yrityksiin ovat tällaisia. Viittaukset hallinnon toimien hitauteen ja jäykkyyteen osoittavat, että täyttymättömiä toiveita joustavista palveluista vielä on.

Päättäjien vastauksista perusteluista voi nostaa esille virkamiesten ja päättäjien erilaisen lähestymistavan yrittäjyyden kysymyksiin ja kesken jääneen yritysvaikutusten arvioinnin. Ehkä on myös niin, että päättäjien omat intressit tai henkilökohtaiset näkemykset vaikuttavat ratkaisuihin, suuntaan jos toiseen. Yleisestä arvostuksesta uskotaan kuitenkin alueelta löytyvän.

Taulukko 8 b. Perusteluja sille, että yrittäjyyttä ja yritystoimintaa arvostetaan jonkin verran

Yrittäjien perustelut

Mikkelin talousalue (9 perustelua)

- Aktiivisia toimijoita: Miksei, kauppakamari, yrittäjien yhdistys.
- Asiakkaat ja yleisö arvostaa kyllä, päätöksentekijöistä ei aina voi sanoa samaa.
- Ei riittävästi, ei näy käytännön toimenpiteissä.
- Juhlapuheissa kyllä, mutta käytännössä voisi toiminta olla paljon joustavampaa ja yritysmuotoisempaa – nyt on virkamiesvalta
- Kaupungin valtuusto/hallitus eivät ole kovin yrittäjämysteisiä.
- Liian jäykkää ja hidasta toimintaa, lopussa yleensä positiivinen päätös, liian poliittinen toimintatapa.
- Naistinki -yhtiön toiminta ja Miksei: molemmat hyödyllisiä yrityksille.
- Olen kokenut, että kaupungin päättäjät pitävät yritystämme tärkeänä.
- Saimme juuri vuoden yrittäjäpalkinnon. Pitää kuitenkin muistaa, että tuo palkinto tuli yrittäjiltä.
- Virkamiestasolla ollaan valmiita Betsimään yhdessä joustavia ratkaisuja.

Pieksämäen talousalue (5 perustelua)

- Arvostetaan esim. luomalla jatkuvasti uusia pienyrityksiä paikkakunnalle.
- Hyvin arvostetaan virkamiesten ja yrittäjien tasolla. Luottamusmiesten tasolla se on haasteellista, koska he arvostavat vain itseään ja ääniä. Muutama itseään täynnä oleva valtuutettu tekee tosi pahaa jälkeä paikkakunnalle haluttavien uusien oppineiden perheiden saamiseksi. Luonto.
- Maaseudun yritysten arvostus vähäisempää, valitettavasti.
- Yritetään kuunnella yrityksiä.
- Yritystoiminta nostettu keskusteluun.

Savonlinnan talousalue (5 perustelua)

- Infra järjestellään kuten tieliittymiä; myös kaavajärjestelyjä on hoidettu kohtuullisen hyvin.
- Kaupunki tukee sähköinsinöörien koulutusta.
- Kuntalaiset arvostavat, mutta päättäjät vain juhlapuheissa, käytännön toimet ovat yrittäjän harteilla.
- Olemme saaneet tunnustusta työllistäjänä.
- Savonlinnan kaupunki käyttää yritykseni palveluja.

Päättäjien perustelut

Jonkin verran (4 perustelua)

- Kyllä, mutta päätöksenteon yritysvaikutusten arviointi ei oikein toimi.
- Joissain yksittäistapauksissa päättäjän/päättäjien omat intressit ja henkilökohtaiset käsitykset kyseisestä yrityksestä/yrittäjästä vaikuttavat yritystoiminnan edistämässä joko hidastavasti tai ylikorostavasti, vaikka meidän virkamiesten ohjenuorana on tasapuolinen yritysten kohtelu samoilla kriteereillä.
- Päättäjillä on monenlaisia mielipiteitä. Suurin osa arvostaa, mutta on myös hyvin kriittisiä.
- Yleisesti arvostetaan.

- **Asiakkaat**
- **Kansalaiset**
- **Elinkeinojärjestöt**
- **Virkamiehet**
- **Rakennettu infra**
- **Täsmäkoulutus**
- **Kaupungin asiakkuus**

- Lähestymistapa** ←
- Yrva kesken** ←
- Omat intressit** ←
- Yleinen arvostus** ←

- **Puhetta**
- **Jäykkää toimintaa**
- **Joustamatonta**
- **Politiikka**
- **Valikoivuus**

Perustelut sille, että yrittäjyyttä ja yritystoimintaa *arvostetaan* alueella saatiin lukumääräisestikin vähemmän yrittäjien vastauksista (6) vaikka kaiken kaikkiaan vastaajia oli yli kaksi kertaa enemmän kuin päättäjien kyselyssä, jossa kahdeksan vastaajaa (8) suppeammasta joukosta perusluja toi esille.

Eri talousalueilla *yrittäjät* nostivat esille myönteisinä havaintoina ja kokemuksina sen, että kunta on ollut mukana tilojen järjestelyissä ja tukenut myös yritystoimintaa kuntamarkkinoinnissaan.

Työntekijöiden sitotumista pidetään myös yrittäjyyden arvostuksen merkinä. Elineinoasiamiehen mukana oloa yrittäjien järjestötoiminnassa pidetään tärkeänä. Kun yrittäjyyden merkitys ymmärretään ja sitä arvostetaan, sen osoituksena yrittäjille voidaan antaa myös tunnustusta.

Päättäjät pitävät arvostuksen merkinä sitä, että myös puolueissa yrittäjyydestä puhutaan myönteisesti ja tahdotaan yritystoimintaa edistää tilanteessa, jolloin ne luovat työpaikkoja. Kaavoituksella ja tonttitarjon-

nalla arvostusta voidaan myös osoittaa ja voimistunut kanssakäyminen kunnan ja yrittäjien kesken lisää arvostusta.

Yrittäjyyden yleisen arvostuksen nousun rinnalla tuodaan esille myös epäilyksiä siitä, että ne toimet jäävät vain puheiden tasolle.

Taulukko 8 c. Perusteluja sille, että yrittäjyyttä ja yritystoimintaa arvostetaan

Yrittäjien perustelut		Päättäjien perustelut
<p>Mikkelin talousalue (2 perustelua)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kunta edesauttaa uusien tilojen rakentamisessa ja osallistuu yhteismarkkinointiin. • Työtekijöiden sitoutuneisuus ja ylpeys omasta työpaikasta osoittaa sen. <p>Pieksämäen talousalue (4 perustelua)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Järjestetään toimitiloja. • Kunnassa on yritysmyönteinen ilmapiiri, mm. kunnan elinkeinoasiamies on yrittäjähdistyksemme sihteeri. Yhteisiä messuja järjestetään jne. • Toimiva infra. • Palkitaan ja mediassa kirjoitetaan positiivisesti. <p>Savonlinnan talousalue (1 perustelu)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yrittäjyyden merkitys ymmärretään ja tunnustetaan hyvin. 	<p>→ Tiloja rakennetaan</p> <p>→ Kuntamarkkinointi</p> <p>→ Toimiva infra</p> <p>→ Elinkeinoasiamies</p> <p>→ Ymmärrystä</p> <p>→ Tunnustusta</p> <p>→ Työntekijät sitoutuvat</p> <p>Myönteiset puheet ←</p> <p>Edistämistoimet ←</p> <p>Kaavoitus ←</p> <p>Tonttitarjonta ←</p> <p>Kanssakäyminen ←</p> <p>Yleinen arvostus ←</p>	<p>Kyllä arvostetaan (8 perustelua)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kaikki puolueyhmittymät Mäntyharjussa puhuvat yritysten menestymisestä ja kuinka sitä voisi edistää, ja kuinka ne tuovat työpaikkoja. • Kyllä arvostetaan, vaikkakin yrittäjien puolelta on tullut toisenlaistakin viestiä. Esimerkiksi kaavoitusta ja rakennusvalvontaa moititaan joustamattomaksi. Tähän pitää saada muutos. Lisäksi tonttitarjonta on hidasta. Kaupungin on kuunneltava herkällä korvalla yrittäjiä ja parantaa toimintaa/palveluja. • Kyllä, esimerkiksi: Kunta luo omalla toiminnallaan edellytyksiä mahdollisuuksia mukaan yrittäjille ja yritystoiminnalle. Yrittäjien yhteistyö on viime vuosina kehittynyt niin yrittäjien kesken kuin kunnankin kanssa. Kunta on yksi maamme pienyritysvaltaisimmista ja pk-yrittäjiä on runsaasti, yrittäjyyttä sitäkin enemmän. Yhteistyössä pyritään luomaan uusia mahdollisuuksia sekä tukemaan niin uusia kuin jo toimivia yrityksiä. • Minusta yrittäjyysmyönteisyys on kasvanut valtakunnallisesti jo pidemmän aikaa ja kehitys koskee myös Mikkelä. Eli yrittäjyys koetaan entistä enemmän mahdollisuutena oman työuran pohjaksi ja positiiviset onnistumiset luo uskoa edelleen. Kyse on mielestäni ihan maailmanlaajuisesta ilmiöstä. • Puheissa kyllä arvostetaan helposti, mutta toimissa ei päästä eteenpäin. • Pyritään olemassa olevin resurssein auttamaan olemassa olevia yrityksiä ja myös uusia yrityksiä. Tietysti puheet ovat aina parempia kuin sitten lopulliset teot, koska aina tulee esteitä ja rajoitteita. • Yhteisiä tilaisuuksia pidetty ja lisätään yhteistyötä vahvasti. • Ymmärretään, mistä alueen elinvoima tulee. Mm. Kaavoitus hoidettu, toimitiloja rakennettu ja yritysten kasvuinvestointeja tuettu. Yrityksiltä osaltaan puuttuu kunnianhimoa kasvaa.

Alueen kannustavuus

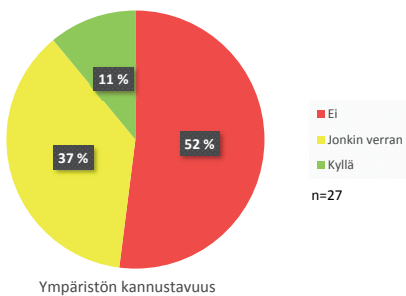
Aluetalouden näkökulmasta tarkasteltuna yritykset ovat avainasemassa. Kun tavoitteena on tasapainoinen ja kasvava aluetalous, tarvitaan yrityksiä ja uusia toimijoita sekä asukkaita puoleensa vetävä, tasapainoinen ja hyvinvoiva yhteisö. Kysymys on tällöin siitä, toimitaanko alueella kannustavasti ja voidaanko yhdessä toimimalla vaikuttaa alueen kehitykseen.

Yrittäjien kannustaminen tarkoittaa samaa kuin oman pelijoukkueen kirittäminen parempiin suorituksiin. Lievimmässä tapauksessa se voi olla hiljaista hyväksymistä, mutta askel parempaan otetaan, jos edes käsiä taputetaan kentän laidalta menoa seurattaessa.

Keskenään yrittäjät kannustavat toisiaan olalle lyömälle, toisensa hyväksyen hyrisemällä ja yhdessä uusia mahdollisuuksia etsimällä. Alueen viireessä ja elinvoimaisuudessa tämä ilmenee ennakkoluulottomana ja aktiivisena, uutta synnyttävänä toimintana. Kysymys on tällöin siitä, toimitaanko alueella kannustavasti ja voidaanko yhdessä toimimalla vaikuttaa alueen kehitykseen.

Yrittäjien ja päättäjien arviot alueen kannustavuudesta poikkeavat merkittäväällä tavalla. Joka toisen (52 %) **yrittäjän** näkemyksen mukaan se, että alue toimintaympäristönä *ei ole kannustava*, innovaatioihin innostava ja uusia liiketoimintamahdollisuuksia tarjoava.

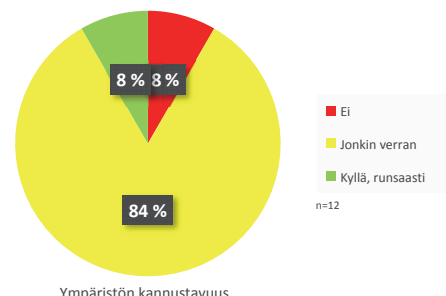
Kun reilu kolmannes (37 %) yrittäjistä on myös sitä mieltä, että toimintaympäristö kannustaa *jonkin verran* kannustava, ja vain joka kymmenes (11 %) toteaa kannustusta alueella olevan, mitä ilmeisimmin jossakin on joko aukkoja tiedossa tai asiat eivät ole kunnossa.



Kuva 11 a. Yrittäjien näkemys

Päättäjät ovat asiasta eri mieltä. Suurin osa heistä (84 %) arvioi alueen olevan jonkin verran kannustavan,

Tämä on ymmärrettävää. Sisältyyhän vastuu tästä heidän rooteliinsa.



Kuva 11 b. Päättäjien näkemys

Vastausten **perustelut** tuovat esille sen, että syitä kannustavuuden ilmenemisen erilaisiin arviointeihin voi löytää kolikon kummaltakin puolelta.

Yrittäjät näkevät, että toimintaympäristö ei kannusta tänä päivänä syystä, että muutosvastarinta alueella uusia ideoita kohtaan on liian suurta. Kun nuoret ja osaava työvoima muuttavat pois, kantaväestö vähenee ja ikääntyy, markkinat supistuvat ja kasvu on haettava muualta. Myös alueen sisäiset ristiriidat, yrittäjien motiivien epäily, alueen etujen ajamisen heikkoudet ja johtaminen tuodaan esille kehityksen esteinä.

Päättäjistä vain yksi arvioi, että toimintaympäristö ei ole kannustava, koska ristiriidat riivaavat ja repivät aluetta, eikä yksimielisyyttä tavoitteista löydetä. Vastaajan arvion mukaan syynä voi olla joko kateus tai vanhat poliittiset arviot yrittäjien tavoitteista ja yrittäjyyden luonteesta,

Taulukko 9 a. Toimintaympäristö ei kannusta

Yrittäjien perusteluja

Ei, koska: (14 perustelua)

- Alueen potentiaali heikkenee vuosi vuodelta, kaupunkia johdetaan niin että mahdollisuudet supistuvat kaiken aikaa.
- Alueella paljon eläkeläisiä, nuoret muuttaa pois. Muutosvastarinta uusia ideoita kohtaan liian suurta.
- Ei.
- Ei varsinaisesti.
- Ei, koska alueen katse kohdistuu sisäiseen valtapereliin.
- Ei koska yritysten merkitystä ei ymmärretä. Ajatellaan yritysten ajavan vain omaa etuaan ja yhteiskunnallista merkitystä ei ymmärretä.
- Kotiseutu hiipuu ja kasvu haettava muualta.
- Kunta ei tue yrittäjyyttä näkyvällä tavalla eikä ole mukana yrittäjyydessä
- Mikkeli ja Savonlinna riitelevät aina ja kaikesta - ei ymmärretä, että tällä tavoin niitä ei enää kohta ole. Kukaan ei aidosti aja maakunnan etua, paitsi OK ja OP.
- Muuttotappio johtaa työvoimapulaan.
- Täällä ei ole korkeakoulutasoista osaamista, osaaajista valtava pula, ympäristö masentava.
- Täällä ei ole kumppaneita eikä riittävästi vientiyrityksiä.
- Väijäämättä markkina tulee supistumaan, koska ikäjakauma on haasteellinen.
- Väki vähenee ja vanhenee, rahoitukselle ei kysyntää.

→ Muutosvastarinta
 → Muuttoliike
 → Supistuvat markkina
 → Osaaajien puute
 → Yrittäjien epäilyt
 → Kuntajohtaminen

Ristiriidat ←
 Kateus ←
 Epäluulot ←

Päättäjien perusteluja

Ei, koska: (1 perustelu)

- Kateus vie kalatkin vedestä. Tästä käydään jatkuvasti ristiriitaista keskustelua, toisaalta työpaikkoja on saatava, mutta samalla pelätään, että yritykset ja varsinkin yrittäjät ovat oman edun tavoittelijoita ja riistäjiä.

Päättäjät, joiden mielestä toimintaympäristön on *jonkin verran* kannustava, perustelevat näkemystään osin jo tehdyillä toimilla ja osin alueen yleisillä edellytyksillä.

Yritystoiminnan vireyttämiseksi ja yritystoiminnan kannustamiseksi on palkattu uusia toimijoita, erilaisia kehittämisalustoja on suunniteltu ja julkista kehittämisrahoitusta arvioidaan olevan käytettävissä hankkeisiin riittävästi. Ammattikorkeakoulun ja yliopistoyhteyksien arvioidaan myös innovaatioympäristönä tarjoavan uudelle yritystoiminnalle mahdollisuuksia.

Toisaalta tunnustetaan, että esimerkiksi EU:n kehittämisrahoituksen hakeminen on aikaa ja paneutumista vaativa prosessi, johon pienimmät yritykset eivät ole valmiita, ja että kuntien palvelumahdollisuudet ovat rajallisia.

Uhkakuva tuodaan esille se, että julkiset toimijat ulkoistavat itsensä alueen vireyden ja elinvoiman vastuusta, jolloin jotkut kehittämisen osa-alueet jäävät toisten varjoon tai unohtuvat kehittämisen arvoisina kohteina. Myös parrasvalojen sammuminen asuntomessujen hypen jälkeen huolestuttaa.

Yrittäjät, joiden mielestä alue on *jonkin verran*, joltain osin *kannustava*, tuovat esille yritysten välisen kanssakäymisen merkityksen ja keskinäisen innovoinnin sekä alueen laatutyöhön kykenevän väestön ja lupaavat markkinanäkymät.

Yksi kunta saa kiitosta siinä, että on mukana tilakysymyksiä ratkottaessa ja alue siitä, että tarjolla on jonkin verran tarjolla sopivaa koulutusta ja kehittämishankkeita.

Taulukko 9 b. Toimintaympäristö on jonkin verran kannustava

Yrittäjien perusteluja

Kyllä jonkin verran: (10 perustelua)

- Alueella asuu pitkäjänteiseen laatutyöhön kykenevää väestöä.
- Alueella toimivien yritysten yhteistapaamiset ja innovointi.
- Ei erityisiä esteitä, jonkin verran alan koulutusta ja sopivia kehittämishankkeita.
- Kasvava asiakaskunta on voimavara.
- Koska on tarvetta laajemmalle ravintola-toiminnalle.
- Kunta on ollut mukana tilakysymyksiä ratkottaessa.
- Käytännössä meidän alan yritys ei voisi toimiakaan aivan taajamassa. Tilaa tarvitaan ja tuotannosta aiheutuva pöly- yms. haittaa.
- Kotikunnassa yksin toimiminen, maakunnassa yhdessä.
- Markkinatilanne toimialalla on kohtalaisen hyvä.
- Xamk, Miksei, LUT.

- Aktiivinen väestö
- Yritykset yhdessä
- Kasvava asiakaskunta
- Kotikunnan tuki
- Koulutusta, hankkeita

- Uusia toimijoita ←
- Kehittämislustat ←
- Julkinen rahoitus ←
- Koulutus ja tutkimus ←
- Alueen mahdollisuudet ←

Päättäjien perusteluja

Kyllä jonkin verran: (10 perustelua)

- Ainakin pyrkimys on tähän. Kunnassa on panostettu yrityspuolen resursseihin (matkailusihteeri, kehittämisspäällikkö, kehittämishankkeet), joilla tuetaan niin olemassa olevia kuin uusia yrityksiä sijoittamaan, laajentamaan kuin kehittämään toimintaansa.
- Julkisrahoitteisista resursseista se ei ole kiinni: EU-rahoitus, XAMK ja LUT Savo.
- Kehittämislustat.
- Mainekuva on saatava paremmaksi. Mikkeli kylpi parrasvaloissa onnistuneitten Asuntomessujen aikana, nyt tämä positiivinen vaikutus on hukattu!!!
- Mikkeli ja Etelä-Savo ympäristönä on ihanteellinen monenlaisen liiketoimintaan ja varsinkin uudet kehittämislustat (Biosairila, Memory campus jne).
- Mikkelin kehitysalustat mm. Metsä-Sairila.
- Niin kauan kuin Etelä-Savo, Pohjois-Savo saavat EU-rahaa investointeihin ja kehityshankkeisiin niin mahdollisuuksia on. Tosin näiden hakeminen vaatii aikaa ja paneutumista jota pienimmillä yrityksillä ei ole. Kuntien tarjoamat palvelut ovat rajallisia.
- Saimaan seutu tarjoaa toiminnallisia ja mielikuvallisia mahdollisuuksia yrityksille.
- Töitä on tehty ja tehdään jatkossakin. Kysymyksessä mainitut asiat ovat keskeisiä elinvoiman elementtejä ja kaupunki yms. muut toimijat eivät voi tästä ulkoistaa itseään vaan pyrittävä tukemaan jokaista osa-aluetta parhaansa mukaan ihan kuten on aina ollut. Toinen juttu sitten on pääsemmekö yhdessä syvemmälle ja toimet nykyistä vaikuttavammaksi.
- Yritysten tukena on oman alansa innovaatioympäristö, mutta tietoisuus ei ole riittävällä tasolla molemmin puolin.

Yrittäjät, jotka toteavat toimintaympäristön olevan kannustava tuovat esille oman yritysporukan, kotiseudun luonnon, ympäristön puhtauden ja kauneuden sekä sopivan koon asua ja toimia. Kunnan toimista huolimatta.

Ainoa **päättäjä**, jonka mielestä alueella on runsaasti kannustavia mahdollisuuksia kasvuun, innovatiiviseen toimintaan ja kehittymiseen, siirtää vastuun yrittäjille. Kannustusta on, jos se osataan hyödyntää.

Taulukko 9 c. Toimintaympäristö on kannustava

Yrittäjien perusteluja

Kyllä, runsaasti: (3 perustelua)

- Hyvä yritysporukka pitää hyvää henkeä.
- Koska täällä on ihmisen hyvä asua, kunnan toimista huolimatta.
- Kotikuntamme ja seutu on luonoltaan kaunis ja puhdas ja kooltaan sopivan pieni paikka asua ja toimia (nyk. paikka).

- Vahva oma porukka
- Luonto ja ympäristö
- Asuinkunta

Itse oivallettava ←

Päättäjien perusteluja

Kyllä, runsaasti: (1 perustelu)

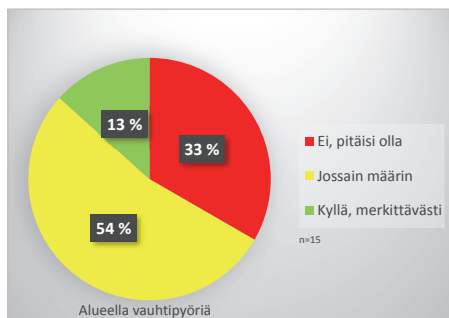
- On, jos se osataan hyödyntää.

Alueen vauhtipyörät

Alueen vireyden ja elinvoimaisuuden kehittämisessä sillanrakentajina pidetään alueella toimivia kouluksien ja tutkimuksen yksiköitä. Niiden toiminnan rahoitukseen on osoitettu merkittäviä summia alueen saamaa julkista rahoitusta, EU:n kehittämisrahoitusta ja valtion tukea.

Kymmenien miljoonien kysymys kuuluu, miten nämä vauhtipyörät todella toimivat ja onko jättirahoituksesta ollut alueen tavoitteiden toteutumisessa todellista hyötyä?

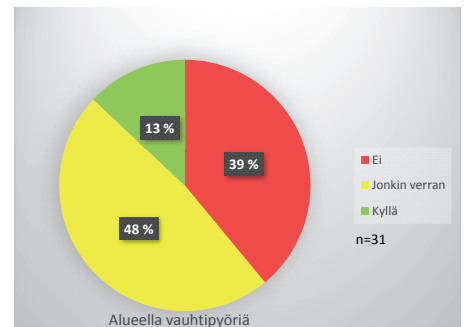
Yrittäjistä melkoinen joukko (39 %) on sitä mieltä alueella *ei ole kehityksen vauhtipyöriä* ja **päätäjät** ovat yllättäen samoilla linjoilla. Heistäkin joka kolmas (33 %) toteaa, että sellaisia *ei ole, mutta pitäisi olla*.



Kuva 12 a. Yrittäjien näkemys

Puolet kummastakin ryhmästä kuitenkin arvioi sellaisia olevan *jonkin verran*.

Vain joka kymmenes (13 %) arvioi sellaisia olevan merkittävässä määrin.



Kuva 12 b. Päätäjien näkemys

Perusteluissaan yrittäjät pitävät tärkeänä, että olisi sellainen taho, jota voisi helposti lähestyä ja joiden kautta voisi tavata toisia yrittäjiä ja käydä hyödyllisiä keskusteluja. Ammattikorkeakoululta odotetaan aktiivisempaa toimintaa ja laajempaa yhteistyötä yliopistojen kanssa toivotaan. Ihmetellään myös, miksi niin moni taho tekee samoja asioita ilman kunnan yhteistyötä. Myös yrittäjävastainen ilmapiiri tuodaan esille.

Päätäjien puolella kritiikki on saman suuntaista. Yrityksissä tehtäviä opinnäytetöitä, yhteisiä tutkimus ja kehitystyöhankkeita olisi lisättävä, sillä niiden kautta voisi myös edistää osaavien tekijöiden rekrytointia ja työllistymistä yrityksiin. Myös hautomotoiminnassa nähdään olevan lisäämisen mahdollisuuksia. Kouluis- sa voisi olla yrittäjyyden päivä, jolloin yritystoiminta tehdään kiinnostavaksi ja yritysvierailuilla ne voisi myös tehdä tutummiksi.

Taulukko 10 a. Yrittäjyyden vauhtipyöriä ei ole, pitäisi olla**Yrittäjien perusteluja****Ei, pitäisi olla:** (12 perustelua)

- Ammattikorkeakoulun aktiivisempi näkyvyys.
- Ehdottomasti olisi oltava taho, jota olisi helppo lähestyä ja jossa olisi kollegoita, joiden kanssa voisi puhua ja viettää jopa vapaa-aikaa.
- Ei. (*kolme vastausta ilman perustelua*)
- Keskeiset päättäjät ovat päinvastoin luoneet yrittäjyysvastaista ilmapiiriä.
- LVT esimerkki onnistuneesta hautomosta.
- Miksi niin moni taho tekee samoja asioita ilman kunnan yhteistyötä?
- Olemassa on moniakin organisaatioita. Yrittäjyyden esittelyyn, kannustamiseen ja auttamiseen sekä verkottumiseen liittyvää toimintaa vaan on edelleenkin aktivoitava.
- Vahvempi yhteistyö Jyväskylän yliopistoon.
- Vientirytyksiä lisää!
- Yhteistyötä joka suuntaa pitäisi parantaa, ollaan liian nurkkakuntaisia. Kunnassa pitää olla oikeasti toimivat elinkeinopalvelut.

- **Yhdistävä tahon tarve**
- **Yrittäjyysvastaisuutta**
- **Aktiivisuutta lisää**
- **Päällekkäistä toimintaa**
- **Nurkkakuntaisuutta**
- **Vientirytyksiä lisää**

- Yrittäjyyden päiviä** ←
- Opinnäytetöitä** ←
- T&K -yhteistyötä** ←
- Hautomotoiminta** ←
- Palvelua laajemmin** ←
- Osaamista yrityksiin** ←

Päättäjien perusteluja**Ei, pitäisi olla:** (5 perustelua)

- Ihmettelen. Syyskuun alussa muistaakseni on yrittäjien päivä. Miksi tätä päivää ei käytetä tehokkaasti nuorille yrittäjien lanseerauspäivänä yrittäjyydestä kouluilla tai siihen liitetynä yrityksissä käynneille jne. On vain joku kirjoitettu ja monistettu yleisön osastokirjoitus lehdissä ja siihen se jää. Tai, missä ovat kummiluokat? Olen tästä puhunut ja kirjoittanut yrittäjäjärjestön edustajille. Tämä kiinnostuksen herättämiseksi.
- Miksi yritysten ja yliopistojen/myös ammattikorkeakoulun välille ei synny yhteistyötä tutkimuksen ja tuotekehityksen tai entistä enemmän päättötyö-, väitöskirja -tasolle jne? Tai yleensä esim. yliopistotasoa hallituksiin ym. Pyöritään vain omissa porukoissa esim. sukulaistai perhehallituksissa. Jos halutaan kasvaa ja maailmalle, yliopistomaailmaa enemmän mukaan kehittämisprojekteihin. Julkishallinnon elämän meno on niin byrokraattista ja kankeaa, että sieltä ei taida hyvin suurilla massoilla löytyä apua!
- Yliopisto/amk pitäisi kehittää yhdessä aloittavien yritysten ns. hautomotoimintaa.
- XAMKin pitäisi kehitystoiminnassa enemmän levittäytyä Mikkelin ja Savonlinnan ulkopuolelle.
- Opinnäytetöitä yrityksille, jota kautta yritys voisi saada osaavaa työvoimaa..

Molemmassa vastaajaryhmissä nousevat esille tutut toimijat. Kehittämissyhtiö Miksei Oy ja koulutuksen järjestäjinä ammattiopistot ja ammattikorkeakoulu. Myös kauppakamari, TE -keskus, yliopistokeskus ja jopa seurakuntakeskus tuodaan Uusyrityskeskukseen ohella esimerkkeinä esille toimijoista.

Toimijoilta odotetaan kuitenkin enemmän ja näkyvämpiä tuloksia, päällekkäisyyksien poistamista ja aktiivisempaa palvelutoimintaa. Hajanaisuus poistuisi keskinäisellä työnjaolla ja tätä kautta myös mielikuva eri aloihin erikoistuvista, toisiaan tukevista ja yristyksen kumppaneina toimivista vauhtipyöristä terävöityisi.

Taulukko 10 b. Yrittäjyyden vauhtipyöriä jonkin verran**Yrittäjien perusteluja****Jossain määrin:** (16 perustelua)

- Alueen yrittäjien toistensa sparraaminen.
- Kasvanut metsäteollisuus.
- Kauppakamaritoiminta tuo yhteistyötä yritysten kesken.
- Kehitysyhtiö Miksei.
- Lapaskankaan teollisuusalueen positiivinen vire,
- Miksei, Kauppakamari.
- Miksei Mikkelin, Xamk, Kauppakamari.
- Miksei, Uusyrityskeskus.
- Miksi niin moni taho tekee samoja asioita ilman kunnan yhteistyötä?
- Pieksämäen kaupungin elinkeinotoimen ihmiset ovat aktivoituneet ja auttaneet yrityksiä siinä.
- Some-näkyvyyteen on panostettu, voi nostaa alueen imagoa yllättävän hyvin.
- Nuoria korkean profiilin toimijoita tarvittaisiin. Mökkitontteja misseille ja jääkiekkoliijoille...
- Pieksämäen rallikuski Lappi voisi olla edustava suurlähettiläs maakunnallemme?
- TE -keskus yrityspuoli.
- Uusyrityskeskus.
- Xamk, Esedu, SamiEdu.
- Xamk, Miksei, Uusyrityskeskus.

- **Yrittäjät keskenään**
- **Metsäteollisuus**
- **Teollisuusalue**
- **Elinkeinotoimi**
- **Kauppakamari**
- **Miksei Oy**
- **Esedu**
- **Ammattikorkeakoulu**
- **TE-keskus**
- **Uusyrityskeskus**
- **Päällekkäisyyttä**

- Esedu** ←
- Miksei Oy** ←
- Ammattikorkeakoulu** ←
- Seurakuntaopisto** ←
- Spesia** ←
- Yliopistokeskus** ←
- Tulokset eivät näy** ←
- Hajanaisuutta** ←

Päättäjien perusteluja**Jossain määrin:** (8 perustelua)

- Etelä-Savon Koulutus, Seurakunta opisto ja jossain määrin Spesia ammattiopisto.
- Maakunnassa on innovaatioita ja kehittämisajatuksia, kunhan saadaan lisää yhtenäisyyttä näkemyksiin.
- Miksei ja Esedu.
- Miksei jonkin verran.
- Oppilaitokset tekevät varmasti parhaansa, mutta kokonaisuus on hajanainen.
- Seudulliset/kunnalliset kehittämissyhtiöt tiettyjen aktiivisten henkilöiden toimesta.
- Xamk, Miksei.
- Xamk, Esedu, MUC niittäneet mainetta, mutta voi kysyä miten se näkyy yritystoiminnan edistämässä? Myös Miksein pitäisi pystyä parempaan.

Yrittäjät tuovat esille merkittävänä vauhtipyörinä lukion ja kaksi ammattiopistoa sekä Varkaudessa toimivan Uusyritystyskeskuksen. **Päättäjät** nostavat esille kehittämissyhtiön, ammattiopiston ja Mikkelin seudulla toimivan Uusyritystyskeskuksen. Kärkivalinnat ovat mielenkiintoisia. Voi hyvin kysyä, miksi eniten julkista rahoitusta saaneet toimijat eivät nouse esille vauhtipyörä -listalla?

Taulukko 10 c. Yrittäjyyden vauhtipyöriä on merkittävästi

Yrittäjien perusteluja

Kyllä, merkittävästi: (4 perustelua)

- Jos yrityksen omistuksen verotus olisi kannustavampi, kuten monissa kilpailijamaissa, yritykset alkaisivat vaihtaa omistajia ja kasvamaan.
- Pieksämäen lukio ja Esedu.
- Samiedu eli ammattiopisto. Yliopistohan täältä juuri kupattiin pois ja laitettiin mielettömästi rahaa Joensuun yliopistoon sen sijaan, että olisi pitäydäytty valmiissa infrassa.
- Väälä Varkaudessa.

→ Pieksämäen lukio
→ Esedu
→ Samiedu
→ Väälä

Miksei Oy ←
Esedu ←
Dynamo ←

Päättäjien perusteluja

Kyllä, merkittävästi: (2 perustelua)

- Uusien ja kehittyvien yritysten Start Up & hautomotoiminta/ Mikkelin kehitysyhtiö Miksei Oy.
- Kehitysyhtiö Mikseillä on start up-yrityksneuvontaa, rahoitusneuvontaa. Lisäksi ESEDU ammattiopistossa on koulutusta yrittäjän tutkintoon, liiketalouteen. Uusyritystyskeskus Dynamo toimii myös.

3.4 Kulttuurien kitkaa

Kulttuuri on vuorovaikutusta ja yhteydenpitoa, vaikuttamista lähimmäisiimme ja ympäristössämme oleviin toimijoihin. Sanovat, että kulttuuri on koko ajan läsnä kaikessa, ja että jo olemassa olemalla vaikuttamme toisiimme. Väittävät jopa, että puhuminen ja tiedon jakaminen lisäävät ymmärrystä!

Tällaista *opetetaan kouluissa* jo ensimmäisiltä luokilta lähtien. Meille iäkkäämmille ei tällaista aikanaan osattu opettaa. Siksiköhän meidän onkin välillä niin vaikeata ymmärtää toisiimme? Hämmästyttävää, kun vielä väittävät, että lukeva kansa kehittyy! Opastavat, että kulttuurierojen ymmärtämiseksi pitäisi tiedostaa oma kulttuuri ja sen vaikutus omiin asenteisiin ja vuorovaikutukseen. Ja että uusia toimintamalleja pitäisi opetella. Vielä vanhalla iällä. Mihinkähän tässä vielä joutuukaan?

Kulttuurien tutkimusala on laaja. Alue- ja kulttuurintutkimuksen rinnalla tutkitaan mm. kulttuuriperintöä ja kansantiedettä sekä kulttuureihin liittyen tehdään erikseen kielten tutkimusta. Kun tutkijat ova enemmän kiinnostuneita maailmanlaajuisista kulttuureista, alueellinen kulttuurin ja kielten tutkimus, perinteiden, tapojen sekä murteiden tutkimus on saanut vähemmän huomiota osakseen. Pääaineena kulttuuria voi tutkia Suomessa vain yhdessä yliopistossa ja sielläkin syleillään enemmän maailmoja kuin alueita.

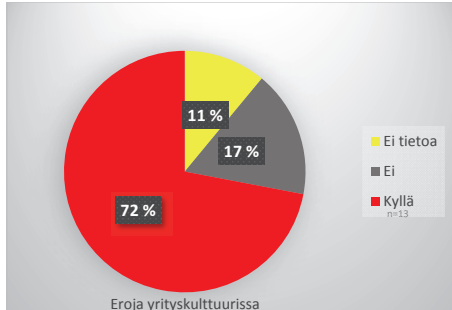
Kartoituksissa esille nousseet ilmiöt tarjoavat alueen *kulttuurin tutkimukselle useita kohteita*. Tärkeätä olisi tuoda esille alueen elinkeinojen rakenteen muotoutumisen historia, yrittäjyyden kulttuurin juuria ja poliittisen käyttäytymisen perimmäisiä kysymyksiä.

Tällöin voisi etsiä vastauksia useisiin avoimiin kysymyksiin, esimerkiksi. Miksi maan metsävaltaisimmassa maakunnassa puuta ei jalosteta, vaan se myydään raaka-aineena alueen ulkopuolelle? Onko alueen yritteliäisyyden kulttuurilla omia juuria vai onko se enemmän muualta muuttaneiden mukanaan tuomaa elinvoimaa? Millainen on alueen väestön demograafinen kuva, onko eteläsavolaisuudella juuria ja onko omaa kulttuuria ylipäättään olemassakaan? Onko alueen poliittisessa kulttuurissa jotain alueelle ominaista ja miten se on yhteydessä elinkeinojen juuriin ja yrittäjyyden ja yritystoiminnan arvostukseen?

Alueen kulttuuri

Yrittäjiltä kysyttiin kenttäkartoituksessa, *Mikäli olette toimineet usealla paikkakunnalla, poikkeavatko eri alueiden yrityskulttuurit tai kuntapäätäjien ratkaisut toisistaan? Jos, niin miltä osin ja miten?*

Myös **päätäjiltä** kysyttiin: *Poikkeavatko eri alueiden yrityskulttuurit tai kuntapäätäjien ratkaisut toisistaan? Jos, niin miltä osin?*



Kuva 13 a. Yrittäjien näkemys

Vastaukset kysymyksiin osoittavat, että alueen kulttuurissa on eroja sekä kuntien välillä että niiden sisällä, eri syistä.

Niin ikään kulttuuri eroaa alueella muista alueista.



Kuva 13 b. Päätäjien näkemys

Yrittäjät odottavat nopeita päätöksiä, ei lautakuntakäsittelyjä. Päätäjät viittaavat resursseihin ja riskeihin. Moni hakisi Pohjanmaalta oppia yrittäjien ja päätäjien välisen yhteistyön kehittämiseen.

Taulukko 11. Eroja alueen yrityskulttuurissa

Yrittäjien perusteluja

Ei tietoa. (2 vastausta ja perustelut)

- Ei ole toimittu muilla paikkakunnilla.
- Ei tietoa sivutoimipaikan (Joensuu) asioista.

Ei. (3 vastausta ja perustelut)

- Kuntapäätäjät ohjataan ajattelemaan liian suppeasti yksittäisen kunnan asioita ja etuja
- Nykyiset yritykset saman kunnan alueella
- Pieni toiminta Vantaalla, ei kosketuspintaa kaupungin päätöksentekoon.

Kyllä. (13 vastausta ja perustelut)

- Aiemmin toimintaa useamman kunnan alueella, mutta samassa maakunnassa, jolloin en havainnut suurta eroa kuntien välillä.
- Henkilökunnan koulutus, motivaatio ja pysyvyys voi olla suurta.
- Mäntyharju on yrittäjämyönteisin kunta, pienten kuntien taloustilanne selvästi kaupunkia parempi.
- Mäntyharjulla on ymmärretty puurakentamisen tärkeys, mutta Mäntyharjussa on investoitu betonirakentamiseen 70-luvun Neuvostoliiton malliin.
- Muualla suhtaudutaan paluumuuttajien houkutteluun ja tukemiseen konkreettisesti positiivisesti. Yrityksiä kuunnellaan enemmän ja tarjotaan notkeita palveluita.
- Muutin pois kotikaupungista naapurikuntaan, koska ei ymmärretty yritystoimintaa.
- Omalla paikkakunnalla palvelujen osto tapahtuu helposti, koska kyse on yritysten välisestä ostopaikasta, ei tarvita lautakuntien päätöksiä. • Henkilöt ovat myös tiedossa hyvin. Savonlinnaan on hankala päästä palveluntarjoajaksi. Päätäjät on paljon ja vaatimukset melkein mahdottomia.
- Ovat kiinnostuneita yrittämisestä ja haluavat saada kasvua alueelleen.
- Puola ja Krakova on aivan eri tasolla kilpailukyvyyn suhteeseen.
- Pienillä paikkakunnilla kaikki yleensä sujuu, Juva, Sulkava, kaupungeissa on vaikeampaa, erityisesti Savonlinnassa.
- Päätösten nopeus on suurin muuttaja. 2. Virkamiesten kanssa voi sopia asioista ja ne pitää, eikä luottamusmiehet niitä sivuuta, joustavuus.
- Tietysti, eri maissa on kovin erilaiset kulttuurit. Myös toimipaikan koko vaikuttaa. Mitä pienempi paikkakunta, sitä enemmän merkitystä yrityksen ympäristöllä on.
- Vahvat kuntapäätäjät voivat panoksellaan avartaa ajattelua ja koko kunnan toimintaa.

- Eroja kunnissa
- Eroja kaupungeissa
- Muualla kuunnellaan
- Muualla ripeämpää
- Nopeus tärkeintä
- Muutto: ei ymmärretty
- Ei tarvita lautakuntia
- Päätäjät vaikuttavat
- Ulkomailla eri tavoin

- Alueellisia eroja ←
- Resurssit erilaisia ←
- Erimielisyyttä ←
- Pienet notkeampia ←
- Päätäjien arvopohja ←
- Riskien ottokyky ←
- Riskien kantokyky ←
- Muualla kuunnellaan ←
- Kulttuuri erilaista ←

Päätäjien perusteluja

Ei, sillä: (2 vastausta ja perustelut)

- Ainahan aidan takana ruoho on parempaa.
- Ei ole varmastikaan olennaisia eroja.

Kyllä, sillä: (11 vastausta ja perustelut)

Alueen sisäisiä eroja (5)

- Isommissa kaupungeissa on enemmän resursseja suunnitella ja neuvotella asioista. Lisäksi päätöksenteossa on esim. jaostoja, jossa asioita voidaan käsitellä / valmistella ”pienemmässä” kokoonpanossa.
- Kehittämistoimenpiteistä eri puolilla ollaan jonkin verran eri mieltä.
- Mikrotasollakin toimintaympäristöissä on eroja. Lisäksi poliittinen kenttä on eri kunnissa erilainen.

- Pienemmät kunnat ovat perinteisesti notkeampia ihan niiden kokoon ja käsiteltävien asioiden ”suuruudesta” johtuen. Lisäksi joissakin kunnissa politiikkaan hakeutuu ja myös pääsee pelipaikoille yrittäjiä (esim. Pertunmaa). Kyse on ihan vaan siitä, minkälaista arvopohjaa kunnanvaltuustossa milloinkin on ja tämä voi vaihdella suuresti esim. Mikkelin seudun kuntien välillä. Toisaalta kyse on myös ihmisten välisistä suhteista ja joskus se vaan on helpompaa linjata yhdessä kuin joskus toiste. On Mikkelinkin päätöksenteossa nähty parinkymmenen vuoden aikana erilaisia ”komboja”...

- Riskinsietokyky ja siten myös riskinotto kyky ovat erilaisia. Tällä hetkellä virallisissa suunnitelmissa kaikki kunnat ja kaupungit ovat kasvuhakuisia, mutta realistisesti se ei ole mahdollista. Kuitenkin esim. ennusteet ovat arvioita, joten siellä, missä on hyviä näkemystä tulevalta, nähdään myös mahdollisuuksia, ei vain uhkia.

Eroja alueiden välillä (6 vastausta ja perustelut)

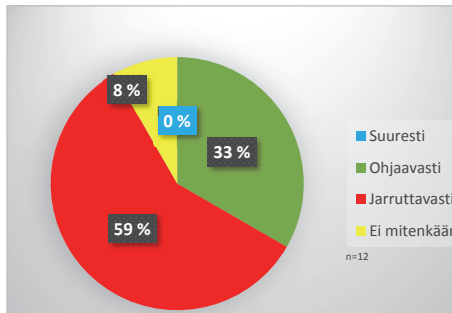
- Erilaiset alueelliset profilit, historia, kokoavien persoonien/toimijoiden esiintyminen jopa kansanluonteet.
- Jos vertaa esim. Seinäjoen aluetta ja Mikkelin aluetta ja kuntapäätäjien toimintaa.
- Malliesimerkki: Pohjanmaalla ovat yritykset ja kuntapäätäjät tekevät vahvaa yhteistyötä.

- Rannikko-Pohjanmaalla kukaan ei ilkeä olla työtön.
- Toimintatapakulttuuri on eri alueilla erilainen ja sitä kautta muodostuvat näkemykset.
- Toisilla alueilla kuunnellaan herkäällä korvalla ja myös reagoidaan nopeasti yritysten pulmiin.

Politikoinnin kitkaa

Yrittäjien kenttäkartoituksen vastausten lisääntyessä pantiin merkille, että avoimissa vastauksissa viitattiin usein politiikkaan ja sen merkitykseen yrityspalvelujen tasoon ja toimivuuteen. Vaikka politiikasta yrittäjiltä ei mitään kysytykään.

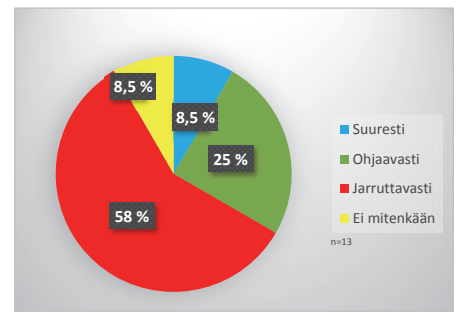
Niinpä **päättäjien** kartoitukseen liitettiin kysymys: *Miten arvioitte poliittisten voimasuhteiden vaikuttavan alueen vireeseen, elinvoimaan ja yritysten päätöksentekoon?* Vastaukset yllättivät. Yrittäjät olivat oikeassa, politiikalla on merkitystä. Suunta käy selville tästä.



Kuva 14 a. Yhteistyö ja työnjako

Kunnan koko vaikuttaa ilmeisen suuresti siihen miten poliitikot toimivat ja yhteistyö onnistuu.

Kun tilannetietoisuus on hukassa, yritysten tarpeet jäävät takalalle.



Kuva 14 b. Tilannetietoisuus

Perusteluista käy ilmi niin poliittisten voimasuhteiden merkitys päätöksiin kuin myös jarrutus yhdessä toimimiseen. Arvopohja ja erilainen todellisuuden tulkinta vaikuttavat tilannetietoisuuteen.

Taulukko 12 a. Poliittiset voimasuhteet: kanssakäyminen ja tilannetietoisuus

Yhteistyö ja työnjako

- Suuresti** (Ei yhtään vastausta)
- Ohjaavasti** (4 vastausta ja perustelut)
- Kaikilla ryhmillä omia asioita, joista pidetään kiinni.
 - Löytyy onneksi ymmärrystä sille, että asioita voidaan tehdä yhdessä naapurienkin kanssa.
 - Monet tulevaisuuden suunnitelmat vaativat toteutuakseen poliittisia päätöksiä.
 - Poliittisten voimasuhteiden mukaan jaetaan paikat, puheenjohtajuudet ja heillä on suuri merkitys miten organisaatio toimii ja reagoi asioihin.
- Jarruttavasti** (7 vastausta, 6 perustelua)
- Eri puolueet näkevät valtuutetun roolin eri tavalla. Tästä johtuen tilanteiden tunnistaminen näyttäytyy eri päättäjillä eri tavoin, toisilla mahdollisuutena ja toisilla uhkana.
 - Kaikki poliittiset ryhmät ovat sisäisesti rikki ja sitten omia agenda ajavia mielipide vaikuttajia on monta jotka eivät aja yhteistä etua vaan populistista näkökulmaa.
 - Kyse tämän hetken tilanteesta, aivan keskeinen lähtökohta johon liittyvää vuoropuhelua tulee alueellamme parantaa.
 - *Perustelut puuttuvat.*
 - Poliittisia voimasuhteita monissa yhteistyö/työnjakokysymyksissä on alueellinen ulottuvuus. Toki myös yhteistyön tekemisen taidoissa olisi kehitettävää.
 - Riitaisaa.
 - Yhteispeli heikko ryhmien kesken.
- Ei mitenkään** (1 vastaus ja perustelu)
- Hyvät ideat saavat laajasti tukea.

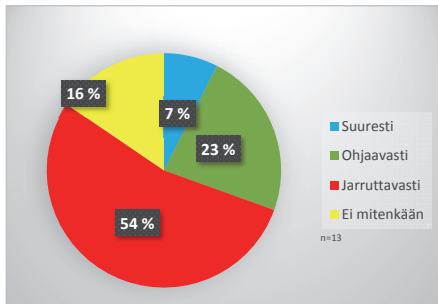
- **Osin toimii**
- **Paikkajako määrää**
- **Näkemyseroja**
- **Heikko yhteistyö**

- ← **Voimasuhteet**
- ← **Tilanne hukassa**
- ← **Irti todellisuudesta**
- ← **Eri arvopohjat**

Tilannetietoisuus

- Suuresti** (1 vastaus ja perustelu)
- Poliittisten voimasuhteiden mukaan jaetaan paikat, puheenjohtajuudet
- Ohjaavasti** (3 vastausta, 2 perustelua)
- Monet tulevaisuuden suunnitelmat vaativat toteutuakseen poliittisia päätöksiä.
 - *Perustelut puuttuvat.*
 - Tilannetietoisuus vaihtelee poliittisten kantojen mukaan.
- Jarruttavasti** (7 vastausta ja perustelut)
- Aika paljon eletään 80-luvulla eikä tunnista / hyväksytä toimintaympäristön muutosta.
 - Eletään irrallaan todellisuudesta ja realiteeteista.
 - Ei näköjään toimi: vrt. emokaupungin tilanne.
 - Eri puolueet näkevät valtuutetun roolin eri tavalla. Tästä johtuen tilanteiden tunnistaminen näyttäytyy eri päättäjillä eri tavoin, toisilla mahdollisuutena ja toisilla uhkana.
 - Kaikki poliittiset ryhmät ovat sisäisesti rikki ja sitten omia agenda ajavia mielipidevaikuttajia on monta, jotka eivät aja yhteistä etua vaan populistista näkökulmaa.
 - Poliitikassa on monia kantoja ja hyvä niin. Valitettavasti tällä hetkellä riittävä yksituumaisuutta kompromissien löytämiseksi ei paikallisilla poliittisilla tahoilla ei löydy... ks. edellinen & eli on vahvasti sidoksissa poliittiseen arvopohjaan eli mitä esim. käsitteellä ”elinvoima” kuka mitään ymmärtää sen olevan... Luonnollisesti vahvasti yrittäjämönteiset puolueet ajavat yrittäjien etua ja päinvastoin.
 - Taloudellisen tilanteen vaikutuksia ei oikein sisäistetä.
- Ei mitenkään** (1 vastaus ja perustelu)
- Tilannekuva on jaettu.

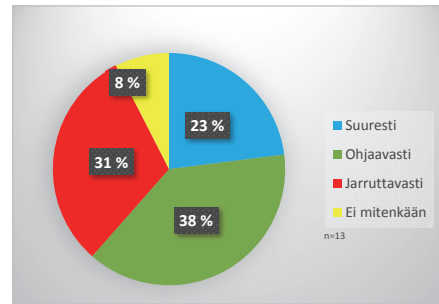
Vahva voimasuhde luo kasvun mahdollisuuden. **Luottamusmiehet** voivat vaikuttaa elinvoimaan. Riitaisa **valtuusto** voi estää kasvuhakuisuuden. Ehkä oikeampi tapa olisi päättää ne periaatteet, joiden pohjalta **viranhaltijat** valmistelevat asiat.



Kuva 14 c. Kasvuhakuisuus

Kasvun mahdollisuuksia ei ole tunnustettu: sisältö, merkitys ja suunta eivät ole selvillä. Jarrutusta.

Valmistelussa on vahva poliittinen ohjaus. Myös eripuraa ja häiriköintiä esiintyy.



Kuva 14 d. Asioiden valmistelu

Yhteinen tahtotilaa vakauttaa, mutta yksittäiset päättäjät voivat ohjailta liikaa valmistelua ja virkamiesten rohkeus murenee. Päätöksissä tyydyttävä kompromisseihin. Pienissä kunnissa hyvät ideat etenevät.

Taulukko 12 b. Poliittiset voimasuhteet: kasvuhakuisuus ja asioiden valmistelu

Kasvuhakuisuus

Suuresti (1 vastaus ja perustelu)

- Kaupungin luottamushenkilöorganisaatio pystyy vaikuttamaan kaupungin maineeseen, vaikuttamaan elinvoimaan omilla päätöksillään ja ulostuloillaan ja ohjaamaan päätöksentekoa joustavaksi.

Ohjaavasti (3 vastausta ja perustelut)

- Eri puolueilla on erilaiset näkökulmat aluekehittämiseen, elinvoimaan ja yrittäjyyteen liittyen.
- Jos voimasuhde on vahva niin se on luo mahdollisuuden kasvuun.
- Monet tulevaisuuden suunnitelmat vaativat toteutuakseen poliittisia päätöksiä.

Jarruttavasti (7 vastausta, 6 perustelua)

- Kaikki poliittiset ryhmät ovat sisäisesti rikki ja sitten omia agenda ajavien mielipide vaikuttajia on monta, jotka eivät aja yhteistä etua vaan populistista näkökulmaa.
- Liikaa asioiden tahallista väärinymmärrystä ja asioiden kaunistelua sekä negatiivisia asenteita.
- Perustelut puuttuvat.
- Poliitikassa on monia kantoja ja hyvä niin. Valitettavasti tällä hetkellä riittävää yksituumaisuutta kompromissien löytämiseksi ei paikallisilla poliittisilla tahoilla ei löydy...
- Riitaisa porukka; ei löydy yhteistä ja näkemyksellistä linjaa.
- Riitaisa valtuusto estää kasvuhakuisuuden.
- Tontti asioissa yms. riitaisuutta ja jälkiselvittelyjä.

Ei mitenkään (2 vastausta ja perustelut)

- Hyvät ideat eivät kaadu poliittisiin näkemuseroihin.
- En ole huomannut, että poliittisesti on yritetty edistää kasvuhakuisuutta muussa kuin puheissa (koskee kaikkia 6 ryhmää).

- Eri näkökulmat
- Ei ajeta yhteistä etua
- Ei yhteistä linjaa
- Väärinymmärrystä
- Asioiden kaunistelua

- Politiikka ohjaa ←
- Kompromisseja ←
- Valmistelua häiritään ←
- Rohkeus murenee ←
- Hyvät ideat etenevät ←

Asioiden valmistelu

Suuresti (3 vastausta ja perustelut)

- Tehdyt poliittiset päätökset eli olemassa olevien voimasuhteiden mukaiset päätökset ohjaavat suuresti asioiden valmistelua esim. virkamiestasolla = virkamies valmistelee ja poliitikko päättää.
- Vahva puoluepoliittinen johtajuus ohjaa.
- Yhteisen näkemyksen puuttuminen ja valmistelun haasteellisuus eripuraisessa ympäristössä heikentää ja vaikeuttaa valmistelua. Välttämättä ei saada aikaiseksi parasta mahdollista ratkaisua, vaan kompromissi.

Ohjaavasti (5 vastausta, 3 perustelua)

- Mikkelin seudulla löytyy tahtotilaa yhteiselle asioiden valmistelulle, mikä luo tiettyä vakautta.
- Mikkelissä on ollut huono tapa se, että yksittäiset luottamushenkilöt ovat ohjailleet viranhaltijoita. Oikea tapa on päättää demokraattisesti periaatteet, joiden pohjalta viranhaltijat tekevät valmistelut.
- Monissa asioissa tarvitaan yhteistyötä poliittisten päätöksentekijöiden kanssa.
- Perustelut puuttuvat.
- Perustelut puuttuvat.

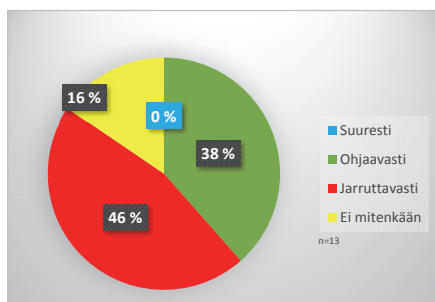
Jarruttavasti (4 vastausta, 3 perustelua)

- Ei yhteistä linjaa.
- Kaikki poliittiset ryhmät ovat sisäisesti rikki ja sitten omia agenda ajavia mielipide vaikuttajia on monta jotka eivät aja yhteistä etua vaan populistista näkökulmaa.
- Perustelut puuttuvat.
- Virkamiesten rohkeus alentunut, kun yhteinen näkemys päättäjiltä puuttuu.

Ei mitenkään (1 vastaus ja perustelu)

- Virkamiehiä ei rajoiteta jos idea on hyvä.

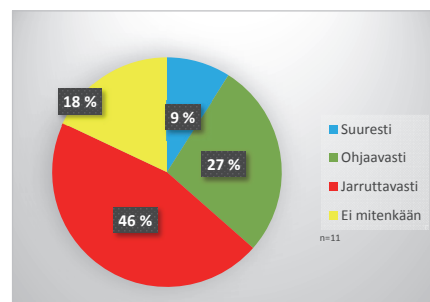
Itsenäiset kunnat tekevät omia päätöksiään, alueen etu ei ole ensisijainen. Yhteistyö valmistelijoiden kanssa luo mahdollisuuden hyvään lopputulokseen. Yli vaalikauden menevissä prosesseissa vastuuvirkkamiehillä on enemmän valtaa ja vastuuta huolehtia kokonaisuuden edistämisestä pitkäjänteisesti.



Kuva 14 e. Kaavoitus

Kaavoituksessa jarrutusta enemmän kuin ohjausta.

Yritysten, teollisuuden ja asuntojen tontteja uupuu kirkonkyläliepeiltä.



Kuva 14 f. Verotus

Verotus on yksi tärkeimmistä päätöksissä. Nyt tehdään kriisipäätöksiä, kun ei ole aikaisemmin tarkasteltu tulosta ja tasetta. Korotukset myrkyä ja huono signaali kunnassa ja ulospäin.

Taulukko 12 c. Poliittiset voimasuhteet: kaavoitus ja verotus

Kaavoitus

Suuresti (Ei yhtään vastausta)
Ohjaavasti (5 vastausta, 4 perustelua)
 • Näkemykset kasvun kohdentamisesta alueellisesti vaihtelee.
 • *Perustelut puuttuvat.*
 • Kaavoitus on osa kehittämistoimia.
 • Tehdyt poliittiset päätökset, eli olemassa olevien voimasuhteiden mukaiset päätökset, ohjaavat suuresti asioiden valmistelua esim. virkamiestasolla = virkamies valmistelee ja poliitikko päättää, joskin kaavoituksessa on monesti kyse yli vaalikauden menevästä prosessista, jolloin vastuuvirkkamiehellä on mielestäni enemmän valtaa ja vastuuta huolehtia kokonaisuuden edistämisestä pitkäjänteisesti. Ainahan tämä ei onnistu ja yksittäisiä tapauksia nousee silloin tällöin julkisuuteen ja moni hyvä asia jää niiden varjoon.
 • Yhteistyö valmistelijoiden kanssa luo mahdollisuuden hyvään lopputulokseen.
Jarruttavasti (6 vastausta, 5 perustelua)
 • Kaavoituksen sujuvuutta voidaan helposti ja vaivattomastikin viivästyttää eri poliittisten puolueiden näkemyksiä myötäillen, mikä on usein omiaan aiheuttamaan viivytyksiä/peruuntumisia elinvoimaa lisäävillekin hankkeille.
 • Kaikki poliittiset ryhmät ovat sisäisesti rikki ja sitten omia agenda ajavia mielipide vaikuttajia on monta jotka eivät aja yhteistä etua vaan populistista näkökulmaa.
 • Missä ovat yritysten, teollisuuden ja asuntojen tontit niin cityssä kuin kirkonkyläliepeillä?
 • *Perustelut puuttuvat.*
 • Poliittista vääntöä on siitä, miten paljon yksityistä yritystä saa alueelle tulla.
 • Vauhtia lisää.
Ei mitenkään (2 vastausta, 1 perustelu)
 • Jokainen kunta tekee itsenäisesti ratkaisuja.
 • *Perustelut puuttuvat.*

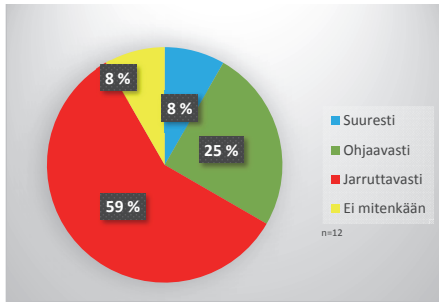
→ Osa kehittämistoimia
 → Virkamiehiä ohjataan
 → Viivyttämistä
 → Poliittista vääntöä
 → Ryhmät rikki

Poliittinen päätös ←
 Eri näkemyksiä ←
 Vaikea yhteensovittaa ←
 Kriisipäätöksiä ←
 Ei valmiutta sopeuttaa ←

Verotus

Suuresti (1 vastaus ja perustelu)
 • On yksi tärkeimmistä poliittisista päätöksistä ja tietysti eri puolueilla on eri näkemyksiä asian osalta...
Ohjaavasti (3 vastausta ja perustelut)
 • Eri puolueilla eri näkemykset talouden ja toiminnan yhteensovittamisesta.
 • Veronkorotuksiin ollaan enemmän valmiita kuin palveluiden sopeuttamiseen.
 • Verotus luo pohjan palveluille.
Jarruttavasti (5 vastausta, 4 perustelua)
 • Kaikki poliittiset ryhmät ovat sisäisesti rikki ja sitten omia agenda ajavia mielipide vaikuttajia on monta, jotka eivät aja yhteistä etua vaan populistista näkökulmaa.
 • Kriisipäätökset, kun ei ole ollut näkemystä ja ymmärtämistä katsella aikaisemmin tulosta ja tasetta!
 • *Perustelut puuttuvat.*
 • Poliittiset voimasuhteet vaikuttavat kunnan päätöksiin veroista ja taksoista.
 • Veronkorotukset ovat myrkyä ja huono signaali.
Ei mitenkään (2 vastausta ja perustelut)
 • Ei ole keskusteltu.
 • Jokainen kunta tekee itsenäisesti ratkaisuja oma tilanne huomioiden.

Maine muodostuu pitkässä juoksussa. Poliittiset jännitteet heijastuvat mielikuviin. Se, miten asioita yhdessä hoidetaan, välittyy myös muualle. Kun poliittiselta puolelta tulee vastustusta yksityiseen yritystoimintaan, maine kiirii kauas.

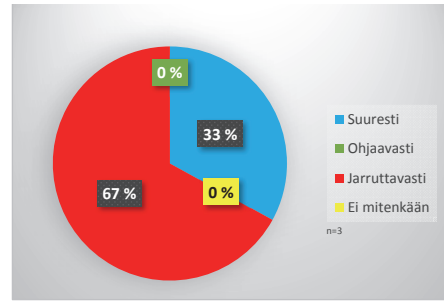


Kuva 14 g. Alueen maine

Maine kiirii kauas, hyvä ja huono.

Poliitikot vastuussa, silti yhteinen huoli.

Koko seutukunnan vire ja elinvoima kärsivät politiikan sekoilusta.



Kuva 14 h. Muuta huomionarvoista

Kaikkien toimiminen samaan suuntaan on ensiarvoisen tärkeää. Lisäksi yhteinen kanava yrittäjien kanssa - elinvoimafoorumi - on edelleen työn alla, vaikka sitä on yritetty viedä eteenpäin.

Taulukko 12 d. Poliittiset voimasuhteet: alueen maine ja muuta huomionarvoista

Alueen maine

Suuresti (1 vastaus ja perustelu)

- Mielikuvat vaikuttavat moniin asioihin.

Ohjaavasti (3 vastausta ja perustelut)

- Alueen maine muodostuu pitkässä juoksussa ja mahdolliset ääri-ilmiöt (positiiviset tai negatiiviset) ilmiöt vaikuttavat hetkellisesti, mutta muuten on pitkäjänteistä ja yli vaalikauden ulottuvaa työtä.

- Se, miten asioita yhdessä hoidetaan, välittyy myös muualle niin hyvässä kuin pahassa. Valitettavasti hyvä kello kauas kuuluu, paha vielä kauemmaksi on viime aikoina toteutunut täällä turhan hyvin.

- Tehdään yhdessä työtä alueen vetovoiman hyväksi.

Jarruttavasti (7 vastausta, 5 perustelua)

- Asuntomessujen hype hukattu ja kuntalaiset voivat kysyä, onko tämä enää ”yhteinen kylä”?
- Jos poliittiselta puolelta tulee vastustusta yksityiseen yritystoimintaan, maine kiirii kauas.
- Kaikki poliittiset ryhmät ovat sisäisesti rikki ja sitten omia agendaa ajavia mielipide vaikuttajia on monta jotka eivät aja yhteistä etua vaan populistista näkökulmaa
- Kaupungin taloudellinen tilanne heikko, päätökset puuttuvat ja markkinoinnin osaaminen vajavaista.

- Perustelut puuttuvat.

- Perustelut puuttuvat.

- Poliittiset jännitteet heijastuvat mielikuviin.

Ei mitenkään (1 vastaus ja perustelu)

- Yhteinen jaettu huoli.

→ Syntyy pitkäjänteisesti

→ Vetovoiman perusta

→ Murtuu hetkessä

→ Poliitikot vastuussa

→ Yhteinen huoli

Kaupunki sekoilee ←

Yhtiöt eivät toimi ←

Jarrutusta ←

Muuta huomionarvoista

Suuresti (1 vastaus ja perustelu)

- Mikkelissä kaupungin ”työrukkaneen” yrityksiin päin (yritysneuvonta ym.) on Kehitysyhtiö Miksei, kaavoitus on teknisellä puolella ja tilatarjonta Naistingilla. Lisäksi kaupunginhallituksen jaoston tehtävä on toimia elinvoimajaostona. Lisäksi kaupungilla on useita konserniyhtiöitä. Tämän kaiken toimiminen samaan suuntaan on ensiarvoisen tärkeää. Lisäksi yhteinen kanava yrittäjien kanssa - elinvoimafoorumi on edelleen työn alla, vaikka sitä on yritetty viedä eteenpäin.

Ohjaavasti (Ei yhtään vastausta)

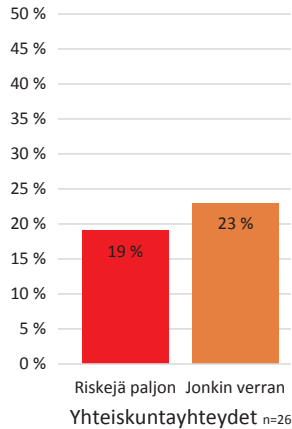
Jarruttavasti (2 vastausta ja perustelut)

- Me -henki puuttuu!
- Mikkelin kaupungin poliittinen sekoilu on vaikuttanut koko seutukunnan vireeseen ja elinvoimaan.

Ei mitenkään (Ei yhtään vastausta)

Yhteydenpidon riskejä

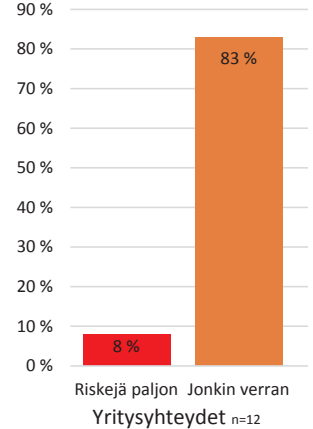
Yrittäjien ja päättäjien yhteydenpito on riskialtista. Onnistuessaan toimivat suhteet ja yhteydet johtavat yhteiseen hyvään. Väliin tulevista kitkatekijöistä voi tulla kuitenkin kynnyksiä, joiden yli ei päästä. Tällöin vuorovaikutus onnahtelee.



Kuva 15 a. Yrittäjien riskit

Päättäjistä valtaosa (83 %) arvioi riskejä olevan *jonkin verran* yhteydenpidossa yrityksiin.

Yrittäjistä joka viides (19%) toteaa *riskejä olevan paljon* yhteiskuntasuhteissa. Vielä useampi (23%) arvioi niitä olevan *jonkin verran*.



Kuva 15 b. Päättäjien riskit

Perusteluissaan päättäjät tuovat esille useita ongelmia yhteydenpidossa yrityksiin. Aktiivisuutta on lisätävä ilmeisesti puolin ja toisin. Ajanpuutteen vuoksi vain isoja yrityksiä ehditään tavata, pienempiä yrityksiä ei löydy rekistereistä ja yhteinen foorumi puuttuu.

Ongelma on myös se, että ei ole toimijaa, kun ei tiedetä kuka hoitaa tai ottaisi vastuun. Puutteelliset resurssit voivat viitata sekä henkilöstöpulaan tai rahan puutteeseen. Ilmeisintä kaikessa on, edellä olevista syistä johtuen, että tieto ei kulje yrityksistä päätöksentekijöille.

Yrittäjät tuovat esille *yhteiskuntasuhteissa* toisenlaisia ongelmia. Päätöksenteko onnahtelee, kehittämisen suunnan ollessa hukassa. Poliitiikan arvioidaan vaikuttavan arvaamattomasti päätöksiin ja myös virkamiesten suhtautumiseen. Rajoittavia säännöksiä ja byrokratiaa karsastetaan.

Kun yhteiskuntayhteyksissä on kitkaa, esteitä ja ongelmia, yrityksen toiminnan koetaan olevan uhattuna. Kun toimialan hyväksyttävyyttä asetetaan kyseenalaiseksi ja vientiyrittäjien lupa viivästyy, ongelmia syntyy.

Merkille pantavaa on, että yli puolella *yrityksistä* (58 %) yhteiskuntayhteydet ovat kunnossa tai riskejä ei ollut. Sen sijaan *päättäjistä* yhtä lukuun ottamatta kaikki olivat huolissaan yhteydenpidosta yrityksiin ja kanssakäymisestä yrittäjien kanssa.

Taulukko 13 a Yhteydenpidon riskit yrityksissä ja hallinnossa

Yrittäjien perusteluja

Riskejä paljon (19 % vastaajista)

- Mikkelin päätöksenteko ontuu pahasti.
- Toimialan hyväksyttävyys vaarantuu.
- Poliittiset päätökset arvaamattomia ja vaikuttavat paljon.
- Rajoittavia säännöksiä ja byrokratiaa paljon.
- Yhteinen suunta puuttuu – kuka ajaa oikeasti Etelä-Savon etua?
- Yliopisto puuttuu.

Jonkin verran riskejä (23 % vastaajista)

- Kilpailun muuttuminen ja sijoittautuminen.
- Niissä on aina uhka.
- Toimivat suhteet viranomaisiin.
- Venttilupakysymykset voivat hankaloittaa liiketoimintaamme.
- Virkamiestoiminnan politisoituminen ja sitä kautta kielteinen suhtautuminen liiketoimintaan.

- **Päätöksenteko ontuu**
- **Suunta puuttuu**
- **Politiikka**
- **Byrokratia**
- **Toimiala uhattuna**
- **Kilpailu**
- **Sijoittuminen**

- Aktiivisuutta lisää** ←
- Isot edellä edetään** ←
- Ei toimijaa** ←
- Ei resursseja** ←
- Tieto ei kulje** ←
- Foorumi puuttuu** ←
- Yrityksiä ei löydy** ←

Päätäjien perusteluja

Riskejä paljon (8,33 % vastaajista)

- Puutteelliset resurssit.

Riskejä jonkin verran (83,3 % vastaajista)

- Aktiivisuutta lisää.
- Kaikkia ei tavoiteta, vain isompien yritysten kanssa ennätetään säännöllisesti olla yhteyksissä. Silloin jää suuren pienen PK-yritysten viesti kuulematta.
- Kuka hoitaa tai ottaisi vastuun?
- Kyse on loppupelissä yksilöiden välisistä yhteyksistä, mutta tilanteet muuttuu nopeastikin.
- On ollut, pyritään koko ajan parantamaan tilannetta.
- Sitä ei tehdä riittävästi.
- Tällä hetkellä ei taida olla toimijaa, joka on yhteydessä yrityksiin edes omalla alueellaan, koska toimijat eri luokituksella rekisteröity. Kaupparekisterissä ei kaikki yritykset, järjestöjen jäseniä vain osa, osa maatalousyrittäjistä ei näy yrittäjärekisterissä, vaikka toiminta olisikin merkittävää.
- Yhteinen foorumi puuttuu vielä Mikkelissä. Tätä on suunniteltu ja vastikään oli työpaja jossa oli mukana Mikkelin kaupunki, yrittäjät ja kauppakamari. Tämä oli hyvä alku, mutta mukaan tarvitaan vielä koulutuksen ylläpitäjät. Säännöllinen yhteydenpitokanava tulee rakentaa.
- Yhteydenpitoja on, mutta ei päättäjille asti tietoa ole saatavilla mitä viestiä yritykset tuovat keskusteluissa esiin. Saati analyysejä alueen yritysten tilasta.
- Yhteyksiä ei ole tarpeeksi.

Päättäjistä kaksi kolmesta (75 %) on myös sitä mieltä, että vastuu yhteydenpidosta kuuluu myös yrityksille itselleen. Syynä on joko yritysten halu keskittyä vain omien asioitensa hoitoon ja koteloituminen omaan kuoreensa. Tai sitten vaatimattomuus, jota pidetään hyveenä. Taustalla voi olla myös ikääntymisen ongelmia tai pienten yritysten muita ongelmia ja myös taitamattomuutta. Selvästi annetaan myös ymmärtää, että kun poliitikot ajavat omaa asiaansa, yritystenkin pitäisi osata hoitaa omat asiansa.

Taulukko 13 b. Yritysten oma riski

Yritysten omat riskit

Riskejä paljon (25 % vastaajista)

- Joillakin aloilla on pulaa osaavasta työvoimasta. Rahoituksesta on pulaa.
- Vaatimattomuutta pidetään hyveenä.
- Yritykset keskittyvät omaan bisnekseen.

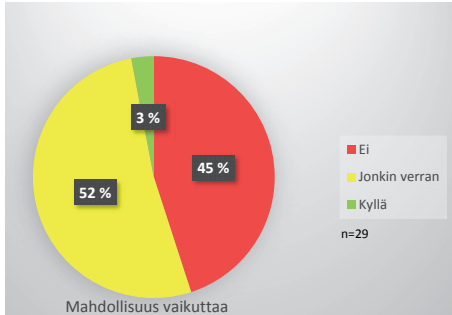
Riskejä jonkin verran (50 % vastaajista)

- Ajamme omaa asiaamme ja yrittäjiä koskettaa ihan samat lainalaisuudet kuin poliitikkojakin...
- Aktiivisuutta lisää ja yritykset ulos kuorestaan.
- Ikääntymisen ja henkilöstön saatavuus vähentävät mahdollisuuksia.
- Paljon pieniä yrityksiä, joilla ei riittävästi liiketoimintaosaamista.
- Yritykset elävät liiaksi vain omaa elämäänsä.
- Yrittäjät ovat ikääntynyttä ja yritykset pieniä.

- Vaativattomuus** ←
- Omassa kuoressa** ←
- Ikääntyminen** ←
- Yritysten pienuus** ←
- Taitamattomuus** ←
- Työvoiman saatavuus** ←

Yrittäjien vaikutusmahdollisuus

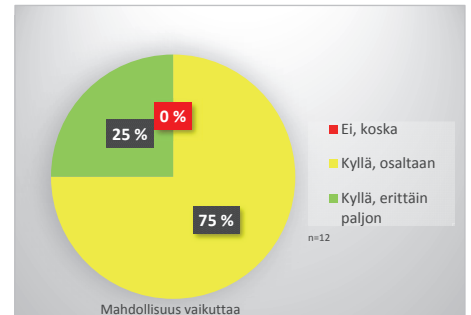
Näkemykset siitä, voivatko yrittäjät vaikuttaa kunnalliseen tai alueen päätöksentekoon poikkeavat varsin selvästi toisistaan. **Päätäjistä** kolme neljästä (75 %) uskoo vaikutusmahdollisuuksia *jonkin verran* olevan ja kaikki muut (25 %) näkevät niitä olevan *erittäin paljon*.



Kuva 16 a. Yrittäjien näkemys

Yrittäjien näkemyksen mukaan mahdollisuuksia vaikuttaa on *jonkin verran* (52 %).

Lähes yhtä moni (45 %) arvioi, että hänellä heillä *ei ole* mahdollisuutta vaikuttaa.



Kuva 16 b. Päätäjien näkemys

Yrittäjien perustelut voi jakaa kolmeen. Yksi ryhmä on heitä, joilla ei ole aikaa tai kiinnostusta asioihin ja vaikuttamiseen. Toiset sanovat, ettei heitä kuunnella tai oteta tosissaan. Kolmas ryhmä haluaisi vaikuttaa, mutta hallinto jyrää tai toiminta on niin säänneltyä, ettei siihen voi vaikuttaa.

Päätäjistä yksikään vastaaja ei uskonut, etteikö yrittäjä voisi vaikuttaa päätöksentekoon.

Taulukko 14 a. Ei mahdollisuuksia vaikuttaa

Yrittäjien perusteluja

En, koska: (10 perustelua)

- En, neljä vastausta ilman perustelua.
- Ei ole aikaa ja kiinnostusta. Haluan keskittää voimavarat oman yrityksen kehittämiseen.
- Ei ole vaikutuskeinot tiedossa
- Julkinen puoli on niin hallitseva ja heidän ei tarvitse ottaa huomioon yksityisiä palveluita, koska valtio ja kunta takaa heidän toimintansa, meni se sitten hyvin tai huonosti.
- Keskeiset päättäjät eivät halua kuulla meitä.
- Oma ajanpuute on ensimmäinen rajoittava tekijä.
- Päätökset tehdään valtakunnan tasolla, Savonlinna on diktatuuri.
- Toimialamme on hyvin voimakkaasti säänneltyä.
- Vaikka on kontakteja julkiselle puolelle niin minua ei oteta tosissaan.

- **Ei aikaa**
- **Ei kiinnostusta**
- **Ei kuunnella**
- **Ei oteta tosissaan**
- **Hallinto jyrää**
- **Toiminta säännösteltyä**

Päätäjien perusteluja

Ei voi vaikuttaa: (ei vastauksia)

Päätäjistä siis suurin osa (75 %) arvioi yrittäjillä olevan jonkin verran vaikutusmahdollisuuksia päätöksiin. Edellytyksenä on, että yrittäjät ovat mukana jo asioiden valmisteluvaiheesta lähtien ja pitävät keskusteluissa yhteyttä päättäjiin prosessin edetessä. Säännöllinen yhteydenpito edellyttää kuitenkin päättäjien tuntemista. Hyvänä pidetään myös osallistumista asiaan liittyviin tilaisuuksiin, joissa valmisteleviin virkailijoihin voi olla yhteydessä.

Erityisesti ajatusten esille tuonti on tärkeää yritysvaikutusten arviointiprosessissa käsiteltäessä maankäyttöä ja kaavoitusta yritysten tonttien osalta. Myös julkisten hankintojen yhteydessä yrittäjät voivat edistää yhteisen näkemyksen löytämistä. Uusia kehitysideoita kaivataan.

Yrittäjät, joista joka toinen (52 %) arvioi mahdollisuuksia vaikuttaa olevan jonkin verran, viittaavat perusteluissaan toiveittensa läpisaamiseen, toimivaan verkostoonsa ja omaan kokemukseensa julkisessa hallinnossa.

Hyvät keskusteluyhteydet sekä paikallisiin että alueen kansanedustajiin, mutta myös etujärjestöihin tukevat ajatusta, että voi vaikuttaa päätöksentekoon. Mukana olo laajemminkin yhteiskunnallisessa toiminnassa vahvistaa myös tunnetta vaikuttaa asioiden hoitoon.

Ilmeistä on, että mitä isompi yritys on, sitä helpompi on ylläpitää toimivia yhteyksiä päätöksentekijöihin. Isojen yritysten näkökulmasta asia todennäköisesti on hyvä ratkaisu. Alueen ja pienempien yritysten näkökulmasta ajatellen vain oman yrityksen edun ajaminen on kuitenkin ongelma. Myös se on ilmeinen ongelma, että yrityksen asia ei välttämättä kiinnosta ketään, jolloin toiveitakaan ei kunnella.

Taulukko 14 b. Jonkin verran mahdollisuuksia vaikuttaa

Yrittäjien perusteluja		Päätäjien perusteluja
<p>Kyllä osaltani, sillä: (15 perustelua)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esitin omia toiveitani maisemointisuunnittelussa ja laajennushankkeissa, asiat etenivät esitykseni mukaisesti. • Kaupungin päättäjiin ja alueen kansanedustajiin on helppo olla yhteydessä. • Kuopion alueen kauppakamari on aktiivinen. • Kyllä meitä isona tokovi jo hieman kuunnellaan • Kyllä, mutta en halua sitä avata. • Kuulun oman toimialajärjestön hallitukseen. • Olen aktiivinen, mutta vaikuttamisintoni niin kuin kaikkien muidenkin, riippuu useinkin ympäristön valvutuneisuudesta ja innokkuudesta kuunnella. Nyt Mikkelä näyttää todella vähän kuuntelevan ketään. ”Omia ongelmia” pyöritellään omissa ympyröissä! Myllystä tulee ulos veroäyrin korotuksia, asukkaiden huononevaa palvelua ja valitusta valtionavun riittämättömyydestä! • Olen mukana erilaisissa järjestöissä esim. Suomalais-Venäläisen kauppakamarin hallituksessa. • Olin mukana kunnallisessa päätöksenteossa kolme valtuustokautta ja tunnen päättäjiä. • Omissa asioissa. • Poliitikot kuuntelevat. Valtakunnan tasolla ääni ei kuulu. • Päätäjien kanssa on hyvä yhteistyö. • Vanhat verkostot toimivat. • Yhteydet poliittisiin päättäjiin eri tasoilla ja etujärjestöihin ovat hyvät, tilannekuva ja mielipiteet välittyvät varmasti eteenpäin. • Yrityksemme on mukana yhteiskunnallisessa toiminnassa melko laajalti. 	<p>→ Yhteydet toimivat → Verkosto kunnossa → Päättäjät tuttuja → Aiempi kokemus auttaa → Järjestöissä mukana</p> <p>Prosessissa mukana ← Jatkuva yhteydenpito ← Tunnettava päättäjät ← Järjestövaikuttamista ←</p>	<p>Kyllä, osaltaan (9 perustelua)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Että valmisteluvaiheessa käydään keskustelut. • Hyvässä valmistelussa tehdään myös yritysvaikutusten arviointia ja valmisteluprosesseissa on huomioitava eri osapuolet, joihin asialla on vaikutusta. Esim. maankäytössä on olennaista, että on käytössä sopivia tontteja yms. myös yritystoimintaan. • Kun pidetään yhteyttä päätöksentekijöihin, niin sitä kautta on saatavissa tuloksia aikaiseksi. • Kyllä pitämällä yhteyttä päättäjiin. • Säännöllisellä yhteydenpidolla päättäjiin sekä valmisteleviin virkamiehiin, omalla aktiivisuudella osallistamalla eri tilaisuuksiin sekä osallistamalla politiikkaan => lisää yrittäjiä valtuustoon (”simple as that”). • Tuntevat päätöksentekijät. • Yrittäjärjestöltä voidaan kysyä lausuntoja. Yritysvaikutusten arviointi päätöksenteossa. • Yritysten kanssa käytävä vuoropuhelu esim. hankinnoissa edistää asioiden yhteistä kehittämistä. • Yritysvaikutusten arviointi ja sopimusmenettelyt hankintaneuvotteluissa tarjoavat sitä osittain, yhteyden pito päättäjiin mm kehitysideoita kaivataan.

Päättäjät, joiden mielestä yrittäjillä on erittäin paljon vaikuttamisen mahdollisuuksia, painottavat launtojen antamisen tärkeyttä, mutta myös tiivistä yhteydenpitoa päättäjiin ja järjestöjen kautta vaikuttamista.

Yrittäjä, joka arvioi voivansa vaikuttaa erittäin paljon päätöksiin, viittaa vastauksessaan valtakunnan tason neuvotteluihin, joiden tulokset arvioidaan alueella ja yrityksissä laajemmin.

Taulukko 14 c. Erittäin paljon mahdollisuuksia vaikuttaa

Yrittäjien perusteluja		Päätäjien perusteluja
<p>Kyllä, erittäin paljon, erityisesti: (1 perustelu)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valtakunnan tason järjestön ja myös TES -neuvottelujen kautta vaikuttamista. 	<p>→ Järjestövaikuttamista</p> <p>Annettava lausuntoja ← Järjestövaikuttamista ← Tiivistä yhteydenpitoa ←</p>	<p>Kyllä, erittäin paljon (3 perustelua)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antamalla lausuntoja esim kaavasta ja erilaisista hankkeista. Vaikeutena on, että jos yksittäinen yritys nimellään antaa lausuntoja se voi herättää ”kateutta” siitä, että kunta tms. tukee yksittäistä yritystä. • Kauppakamarin ja yrittäjäjärjestön kautta, • Tiiviimmällä yhteydenpidolla päättäjiin.

3.5 Tiivistelmä

Sellaisia kynnyksiä ja ongelmia, joiden parissa yrittäjät ja päättäjät toimivat ja elävät joka päivä, on varmasti paljon enemmän kuin kartoituksessa on kyetty tavoittamaan. **Yrittäjillä** on riskinsä yritystensä markkinoilla, kun taas **päättäjillä** eniten riskejä on heidän omista työyhteisöissään.

Yritysten **markkinariskinä** on aina kilpailu toisten yritysten kanssa samalla toimialalla. Markkinaosuuksista kilpailtaessa **asiakasriskit** ovat suurimmillaan. Yleistä kilpailua yritykset käyvät asiakkaiden ostovoimasta, mutta myös asiakkaiden kulutustottumusten muutos voi olla suuri riski, kun tarjunnan tuotteen tai palvelun kysyntä muuttuu ilman, että kilpailun muutos sen synnyttäisi. **Markkinariskejä** syntyy myös kilpailijoiden yhdistäessä voimansa tai muut yritysjärjestelyt sekoittavat markkinoita. **Asiakasriskit** ovat erityisen suuria silloin, kun pieni yritys käy kiistaa julkisen monopolin kanssa palveluista. Tällöin kilpailussa yrityksillä ei ole vastassaan vain verorahoilla toimiva taho, vaan myös ne poliitikot ja ay -liike, joille julkinen palvelu on mieluisampi kuin myrkyltä maistuva yksityinen. Pk -yrityksissä riskejä syntyy yleisen kilpailun lisäksi siitä, että markkinoille tulee uusia ja korvaavia tuotteita, kuten myös siitä, että iso asiakas voi asettaa useita sellaisia toimitusehtoja, joihin yrityksen rahkeita ole mitoitettu. Tilauksen kokohan voi olla liian suuri ja myös toimitusaikataulu voi olla liian tiukka yrityksen kapasiteetille. Myös asiakkaiden kasvavat vaatimukset ja asiakasuskollisuuden horjumisen tuovat omat riskinsä liiketoimintaan.

Yritysten **verkostoriskit** ovat toisten yritysten kanssa ovat yleensä hallinnassa tai niitä ei ole. Poikkeuksen tekee se, että alueelta ei löydy riittävästi alihankkijoita tai osavalmistajia eli kumppanuus yrityksiä ei joko ole, tai yritykset eivät osaa tai halua rakentaa yhdessä toisiaan täydentäviä tuotanto- ja palveluketjuja. Myös julkisen sektorin suuntaan riskejä verkottumisessa on, kun alueen toimijoilta ei löydy yhteistä tahtoa toimia yhteistyössä yritysten kanssa.

Eniten **riskejä** on kuitenkin **työmarkkinoilla**. Kun työntekijöistä ja erityisesti osaajista on puute, yrityksen perustoiminta, kehitys ja kasvu ovat uhattuna. Syyinä voi olla se, että työhalukkaita alueelta ei löydy tai ammatteihin ei kouluteta riittävästi tekijöitä. Ongelma voi syntyä myös siitä, että alan erityisosaajia ei saada alueelle houkuteltua. Aivan omat riskit liittyvät lyhyiden työsuhteiden solmimiseen ja yleiseen palkkatasoon eli työlakeihin ja työmarkkinaneuvotteluihin. Kaikkinaansa yritysten ongelmat työvoiman saatavuudessa ovat koko alueen vireyden ja elinvoimaisuuden ongelma.

Päättäjien riskit liittyvät heidän omaan työhönsä ja vastuun kantamiseen. **Toiminnan suunnittelussa ja valmistelussa** riskinä on yhteisen strategisen näkemyksen puute ja epätietoisuus tulevasta. Asiakkaina yrittäjiä ei kuulla, kun yhteistyötä on liian vähän ja keskustelufoorumi puuttuu. Kaavoitus on erityinen ongelma, kun se ei etene ja puutteet valmistelussa voivat tulla esille vasta päätösvaiheessa. Myös puutteet osaamisessa ja resursseissa tuodaan esille.

Hallinnon ja päätöksenteon riskejä ovat luottamusmiesten erilaiset poliittiset tavoitteet ja laajemman ymmärryksen puute. Suunnitelmat eivät etene päätöksentekoon, kun politiikka tulee väliin tai valitukset hidastavat kaavoituksen prosessia, Myös strategiset kärjet ovat hukassa tai hyödyntämättä. Päätöksenteko on ennakoimatonta ja julkisissa hankinnoissa on edetty vasta yritysvaikutusten arviointiin. Liian vähäistä yhteydenpitoa yrityksiin ja näkemystä, että elinvoima on vain yritysten asia, pidetään myös riskinä.

Sisäisessä viestinnässä riskit liitetään siihen, että ei ole yhteisiä kanavia eikä kukaan ota vastuuta asiasta. Alueelta puuttuu viestinviejiä ja lehdet ajavat omia etujaan. Oikea tieto ei kulje päätöksentekijöiden välillä, kun tiedot välittyvät etupäässä lehtien kautta ja negatiivisina uutisina. Toiminnallisena ongelmana pidetään suora keskustelun vähäisyyttä ja heikkoa verkostoitumista. **Ulkoisessa viestinnässä** riskinä pidetään yhteisen maakuntalehden puutetta. Eripura korostuu ja hyvistä uutisista on pula. Resursseja kaivataan riskiriitaisten uutisten oikaisemiseen ja someajan viestintään. Ajatus maakunnan puolesta toimivan verkoston luomisesta nousee rivien välistä esille.

Yrittäjien mielestä maakunnassa on **yrittäjyyden ja yritystoiminnan arvostuksessa** sekä **kannustuksessa uuden liiketoiminnan luomiseen** estoja. Muita talousalueita enemmän ongelmia on Mikkelin alueella. Perusteluina, että **yrittäjyyttä ei arvosteta**, **yrittäjät** tuovat esille ymmärryksen vähäisyyden, kulttuurin ja po-

litiikan sekä ongelmat julkisissa hankinnoissa. *Päätäjät* tunnustavat, että negatiivisia asenteita tulee esille, eikä yrittäjyyttä haluta aina edes ymmärtää. Merkkinä siitä, että yrittäjyyttä *arvostetaan jonkin verran*, *yrittäjät* tuovat esille omat järjestönsä ja virkamiesten valmiuden viedä hankkeita eteenpäin.

Päätäjät ovat arvostuksen suhteen pitkälti samaa mieltä, mutta kannustavuuden suhteen eri linjoilla. He uskovat yleisesti yrittäjyyttä arvostettavan, mutta tuovat esille myös päätöksenteossa esille nousevat erilaiset mielipiteet ja julkisten hankintojen päätöksenteon ongelmat. *Arvostuksena* yrittäjät pitävät sitä, että kunta on mukana yritysten hankkeissa, yrittäjiä tuodaan esille ja palkitaankin. Konkreettinen esimerkki yhteistyöstä on yrittäjien parissa toimiva elinkeinoasiamies. Päätäjätkin pitävät tärkeänä kunnan mukana oloa yritysten toimintaa edistämässä ja uusia työpaikkoja luomassa. Kaavoituksen ongelmat tunnustetaan, mutta myös yrittäjiltä itseltään odotetaan enemmän kunnianhimoa ja näyttöjä elinvoimaisuuden lisäämisestä.

Alueen *kannustavuudesta uuteen yritystoimintaan* näkemykset poikkeavat. **Yrittäjien** enemmistö *ei pidä aluetta kannustavana*, koska alueella on muutosvastarintaa uusia ideoita kohtaan, osaajista on puutetta, alue on riitaisa ja alueen kehityssuunta, valmiudet ja johtajuus katoavat vallasta kiisteltäessä. Väestökehitys on myös ongelma, kun markkina supistuu. **Päätäjien** enemmistö pitää aluetta *jonkin verran kannustavana*, onhan kunnissa lisätty resursseja mm. erilaisiin kehitysalustoihin. Alueen EU -rahoituksen nähdään tarjoavan kehittämislukuisia mahdollisuuksia. Arvioidaan kuitenkin, että tietoisuus innovaatioympäristöstä ei ole riittävällä tasolla eri toimijoilla, yrityksissä tai kehitysvastuun saaneissa laitoksissa. Ja todellakin. Kolme yrittäjää ja neljä päättäjää kymmenestä on sitä mieltä, että alueella *ei ole vauhtipyöriä*, vaikka pitäisi olla. *Jonkin verran* sellaisia tuodaan esille kummaltakin puolelta, mutta yksikään toimija ei nouse siinä määrin esille, että saisi jakamattoman tunnustuksen. Kaikilla on toiminnassaan kehittämisen varaa ja ennen kaikkea päällekkäisiä palveluja pitäisi karsia ja toimia ja yhteisten tavoitteiden suuntaan.

Yrityskulttuurin kitka näkyy on niin alueen sisällä kuin aluetta muihin alueisiin verrattaessa. Tästä suuri enemmistö yrittäjistä kuten myös päättäjistä on samaa mieltä. Perusteluissa tulevat esille erot niin ajattelussa, toiminnassa kuin suhtautumistavoissakin. Yrittäjien mielestä alueen kuntien joukosta löytyy esimerkkejä myös hyvistä käytänteistä, mutta ei kaupungeista. Päätäjät pitävätkin pienempiä kuntia notkeampina toimijoina, mutta tuovat esille myös Pohjanmaan, johon verrattuna alue on kulttuuriltaan kaukana.

Päätäjien erityisenä murheena on kuitenkin *poliittinen kulttuuri*. Sen merkitystä ja vaikutusta alueiden vireyteen ja elinvoimaan ei voi olla korostamatta. Kun politiikka rajaa yhteistyötä ja estää työnjaon, hämää tilannetietoisuuden, jarruttaa kasvuhakuisuutta, asioiden valmistelua ja kaavoitusta sekä ylläpitää korkeaa verotusta ja pilaa alueen maineen, ei tarvitse montaa muuta selitystä alueen tilaan etsiäkään. Kun vallassa olevat puolueet ovat keskenään eri mieltä tai eivät löydä yhteistä näkemystä alueen kehittämisen suunnasta tai elinvoiman kohottamiseen, ollaan päätöksenteon kriisissä. Kun puolueiden sisäiset kiistat ja erilaiset omaa politiikkaansa edistävät toimijat pääsevät asioita jarruttamaan, ollaan toiminnan kriisissä. Ratkaisu on vallan ja vastuiden uudelleen jako. Kun virkavastuulla toimivat päättävät operatiivisista kysymyksistä ja luottamusmiehet vain strategisista linjoista, kaikki tarvittava elinvoiman edistämiseksi voidaan saavuttaa.

Yrityksille yhteiskuntayhteydet eivät ole suurin ongelma, mutta epävarmuutta siinäkin on. Kun alueella ei ole yhteistä kehittämisen suuntaa, byrokratia jarruttaa ja politiikka on arvaamatonta, riskejä on. **Päätäjillä** ongelmat *yhteydenpidossa yrityksiin* liittyvät siihen, että kaikkia oman alueen yrityksiä ei joko tunneta tai niitä ei tavoiteta. Epäselvyyttä on myös siinä, kuka yhteyksiä hoitaisi tai ottaisi niistä vastuun. Moni päättäjät on myös sitä mieltä, että vastuu yhteydenpidosta on yrittäjillä itsellään.

Enemmistö **yrittäjistä** onkin sitä mieltä, että heillä on *jonkin verran mahdollisuuksia vaikuttaa* heitä koskeviin päätöksiin, mutta lähes yhtä suuri joukko on sitä mieltä, että *vaikutusmahdollisuutta ei ole*. Perusteluissa tuodaan esille se, että päättäjät eivät halua kuunnella, mutta myös se, että aikaa itsellä ei ole, eikä aina kiinnostustakaan. Tämä on pienten yritysten ongelma. Isommissa yrityksissä vaikuttamisen voimaa ja mahdollisuuksia on enemmän. **Päätäjätkin** myöntävät tämän. He arvostavatkin yrittäjien säännöllistä yhteydenpitoa, jolloin on mahdollista vaikuttaa asioihin jo valmisteluvaiheessa. Kun osapuolet tuntevat toisensa, asiat voivat myös mennä eteenpäin. Päätäjät pitävät tärkeänä sitä, että myös järjestöt ovat aktiivisia vuoropuhelussa ja vaikuttamisessa.

4 Signaaleja ja suuntimia

Kartoituksissa **yrittäjät** ja **päättäjät** arvioivat alueen ja yritysten *elinvoimaisuutta* 5 vuoden tähtäyksellä. Arviot ovat syksyiltä 2019, joten niiden suhteuttaminen tämän päivän tilanteeseen jää lukijan vastuulle.

Vastaajat antoivat myös *kouluarvosanat* elinvoimapolitiikasta maakunnalle, talousalueille ja kotikunnilleen. Päättäjät arvioivat todistuksen yrityksille heidän toiminnastaan. Asteikko on peruskoulusta ja lukiosta tuttu: 4 on hylätty, 10 on erinomainen.

Alueen kehityksen *uhkiin* ja *mahdollisuuksiin* arviot pyydettiin antamaan tärkeysjärjestyksessä yhdestä neljään.

Kysymyksiin, *mihin kotikunnan päätöksenteossa* pitäisi kiinnittää huomiota sekä *miten kunnat, talousalueet ja maakunta voivat vahvistaa yritystoimintaa* saadut vastaukset kääntävät huomion tulevaan. Niistä ja muista tässä tarkastelussa esille nostetuista asioista, ilmiöistä ja erityispiirteistä tehty tiivistelmä tarjoaa tilaisuuden pohtia hieman perusteellisemmin, mutta tavanomaisesta poikkeavalla tavalla alueen virettä ja elinvoimaa sekä niiden uusia lähtökohtia.

4.1 Elinvoiman näkymiä

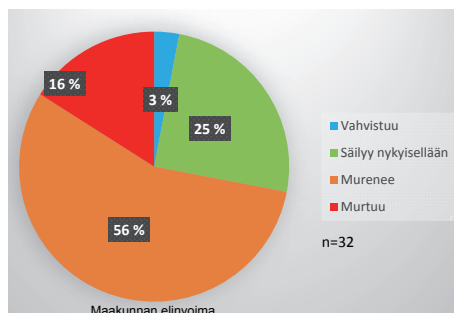
Maakuntaliitto on yksi porras valtionhallinnossa, mutta ei ainoa. Sen rinnalle on luotu muita järjestelmiä, kuten Aluehallintovirastot ja Ely -keskukset. Maakuntaliitto on alueensa lakisääteinen kuntayhtymä, jossa jokaisen alueen kunnan on oltava jäsenenä. Sillä on lakisääteisiä tehtäviä kaksi: alueen kehittäminen ja maakuntakaavoitus.

Liitto on myös keskeinen kansainvälinen toimija alueella ja suurelta osin se myös vastaa EU:n rakennerahasto-ohjelmista ja niiden täytäntöönpanosta. Maakuntaliitto (myöh. maakunta) on alueensa merkittävin edunvalvoja valtion hallinnon suuntaa, Sen tehtäviin kuuluu myös monipuolisesti vaalia alueensa kulttuuria ja perinteitä verkottamalla alan ja alueensa toimijoiden kanssa henkisen ja taloudellisen hyvinvoinnin edistämiseksi.

Maakunnan elinvoima

Kartoituksessa saadut vastaukset kysymykseen maakunnan elinvoimaisuuden kehityksestä osoittavat, että yrittäjillä ja **päättäjillä** on saman suuntainen käsitys siitä, mihin suuntaan alueen elinvoima on kehittymässä.

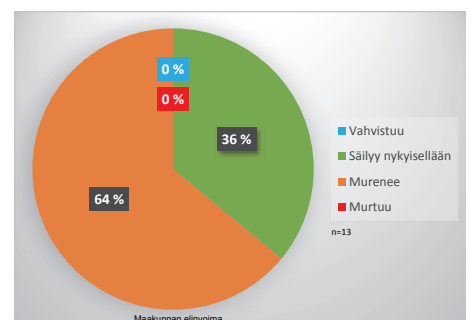
Vain yksi yrittäjä uskoo elinvoiman *vahvistuvan*, kun on pakko. Neljä yrittäjää uskoo maakunnan *murtuvan*. Yksikään päättäjää ei näin radikaaleja vaihtoehtoja pitänyt todennäköisenä.



Kuva 17 a. Yrittäjien näkemys

Elinvoima murenee. Päättäjistä tätä mieltä on kaksi kolmesta.

Optimistit luottavat edelleen strategiaan. Pessimisti ei, mutta uskoo, että on pakko parantaa toimintaa.



Kuva 17 b. Päättäjien näkemys

Taulukko 15 a. Yrittäjien ja päättäjien näkemys maakunnan elinvoiman näkymästä

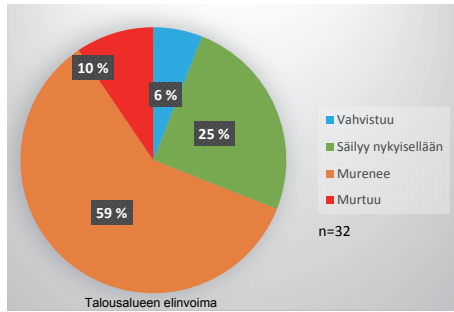
Yrittäjien perustelut		Päättäjien perustelut
<p>Vahvistuu (1 perustelu)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pakko parantua, ei ole vaihtoehtoa. <p>Säilyy nykyisellään (8 vastausta, 5 perustelua)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etelä-Savo, mitä se on? • Maakunnasta on päättäjiä Helsingissä hyvissä asemissa. Noille paineita ja ideoita! • Saimaa -projekti alkaa kompensoimaan väestön ikääntymistä ja tuo uutta työvoimaa markkinoille. • Toivotaan. • Väestön vähentyminen vähentää asiakasporhjaa, mutta ei niin nopeasti, että se olisi tässä aikahorisontissa olennaista. <p>Murenee (18 vastausta, 15 perustelua)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ei näy valonpilkahduksia. • Elinvoima katoaa ellei pian saada uutta yritystoimintaa ja nuoria jäämään maakuntaan. • Ikääntyvä väestö ja muuttotappio. • Itä-Suomi -ilmiö uhkaa. • Jos mitään ei tehdä. • Kuntien ja kaupunkien yhteistyön puute haastaa kehitystä. • Muuttotappio. • Olisi saatava lisää veronmaksajia. • Poliittinen päätöksenteko on hidasta, eikä tosiasioita kyetä tunnistamaan, jolloin tarvittavia päätöksiä ei saada tehtyä ilman ulkopuolista pakkoa. • Työvoiman saanti ja alueen elinkeinopolitiikan näivettyminen. • Veronmaksajien ja investointien määrä vähäinen ja vähenee. • Väestökehitys, muuttotappio. • Väestökehitys jatkuu heikkona ja julkisen talouden haasteet kasvavat entisestään. • Väki vähenee ja riidellään. • Yhteistyön puute, ei kasata voimavaroja ja esim. markkinointi ontuu. <p>Murtuu (5 vastausta, 4 perustelua)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hajoaa Kymen ja Pohjois-Savon alueisiin. • Maakunnan eripuraisuus koituu kohtalokkaaksi • ... maakunta hajoaa tällä menolla • Maakunta on niin riitainen. 	<p>→ Pakko parantua</p> <p>→ Ei näy valoa</p> <p>→ Ikääntyminen</p> <p>→ Muuttotappio</p> <p>→ Politiikka</p> <p>→ Työvoima</p> <p>→ Yhteistyön puute</p> <p>→ Hajoaa riitoihin</p> <p>Muutos ei näy ←</p> <p>Strategia pitää ←</p> <p>Talous oikaistava ←</p> <p>Yhtenäisyyttä lisää ←</p> <p>Sote vie rahat ←</p> <p>Ikääntyminen ←</p> <p>Poismuuttajat ←</p>	<p>Vahvistuu (ei vastauksia)</p> <p>Säilyy nykyisellään (4 perustelua)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Huolimatta synkistä näkymistä uskon, että täällä on myös tuoreiden trendien mukaisesti (mm. maalemuutto) kehittymisen mahdollisuuksia. • Merkittävää muutosta ei ole näkyvässä, pidemmällä aikajänteellä vahvistuu. • <i>Perustelut puuttuvat.</i> • Yhteinen strateginen näkemys pitää ja yhteiset osaamisen ja innovaatioiden tavoitteet ylläpitävät. <p>Murenee (7 perustelua)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jos ei saada taloutta oikeenomaan, kaikki murenee. Väestökehitys on saatava kääntymään tavalla tai toisella. • Ikääntyminen ja nuorten osaavien ja koulutetun muuttaessa kasvukeskuksiin. • Mikäli ei saada lisää yhtenäisyyttä. • <i>Perustelut puuttuvat.</i> • SOTE vie kaikki rahat, elinvoimaan kehittämiseen ei ole rahaa eikä resursseja. Lisäksi maakunnan isot kaupungit eivät tee yhteistyötä, jolloin lopputuloksena on maakunnan hajoaminen • Väestö ikääntyy. • Väestön ikääntyminen jatkuu.

Talosalueen elinvoima

Tilastokeskuksen mukaan **talosalue** tarkoittaa maantieteellistä julkisen hallinnon hallinnoimaa aluetta, jonka sisällä henkilöt, tavarat, palvelut ja pääoma vapaasti liikkuvat. Kartoituksessa maakunnan sisäisinä talusalueina on pidetty Mikkelin, Pieksämäen ja Savonlinnan kaupunkeja ja niiden naapurikuntia.

Vain kaksi **yrittäjää** arvioi talusalueen *elinvoiman vahvistuvan* joko siksi, että on pakko tai siksi, että toivoo niin. **Päättäjistä** vain yksi uskoo samoin käyvän ja viittaa pk-yritysten taipumukseen pysyä muun maailman melskeiltä suojassa. Kummassakin vastaajajoukossa on yksi arvioija, joka pitää todennäköisenä, että talosalue *murtuu*, koska väestörakenteen muutos on niin suuri.

Joka kolmas (31 %) päättäjä luottaa siihen, että talosalue *säilyy nykyisellään*, kun muutosta ei ole näkyvässä ja erilaisia kehittämissuunnitelmia on tehty. Yrittäjistä joka neljäs (25 %) arvioi samoin viitaten nykyiseen elinkeinorakenteeseen. Arvioihin sisältyy sekä toiveikkautta että huolta väestön ikärakenteen ja muuttotappioon liittyen.



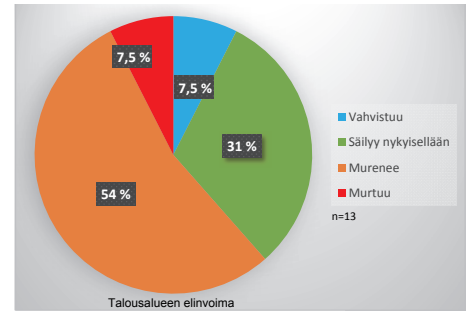
Kuva 17 c. Yrittäjien näkemys

Talosalue murenee.

Useimmat vastaajat ovat tätä mieltä.

Elinvoima hiipuu, kun ei ole veronmaksajia.

Yritysten asiakaspohja supistuu väen vähetessä. Yhteistyötä tai korjaavia toimia ei tehdä.



Kuva 17 d. Päätäjien näkemys

Taulukko 15 b. Yrittäjien ja päättäjien arviot talusalueen elinvoiman näkymistä**Yrittäjien perustelut****Vahvistuu** (2 perustelua)

- Pakko parantua, ei ole vaihtoehtoa
- Toivon, että Savonlinna vahvistuu kuten näyttäisi.

Säilyy nykyisellään (8 vastausta, 3 perustelua)

- Nykyinen elineinorakenne.
- Toivotaan.
- Väestön vähentyminen vähentää asiakaspohjaa, mutta ei niin nopeasti, että se olisi tässä aikahorisontissa olennaista.

Murenee (19 vastausta, 18 perustelua)

- Ei näy valonpilkahduksia.
- Ei ole koulutusta teollisille aloille
- Elinvoima katoaa ellei pian saada uutta yritystoimintaa ja nuoria jäämään maakuntaan.
- Ikääntyvä väestö ja muuttotappio.
- Itä-Suomi -ilmiö uhkaa.
- Jos ei mitään tehdä.
- Kiinteistöt, elinkeinorakenne: kiinteistörakentamisessa em. kuvattu ongelma, puurakentamisessa ja yleensä puutuotteissa, kalusteissa jne. myös hiili sitoutuu 100 vuodeksi. Tämä olisi huomioitava myös ilmastokeskustelussa, jossa olisi myös huomattava, että betonirakentamisessa päästöt (5%) ovat 2 x lentoliikennettä (2-3%) suuremmat.
- Muuttotappioalueet.
- .. myötä elinvoimaisuus vähitellen heikkenee ..
- Olisi saatava lisää veronmaksajia.
- Pienten kuntien ahdinko syvenee, kuntatalous hankaloituu entisestään.
- Talouden vaikutus kun veronmaksajat vähenevät.
- Työvoiman saanti.
- Väestökehitys jatkuu heikkona ja julkisen talouden haasteet kasvavat entisestään.
- Poliittinen päätöksenteko on hidasta, eikä tosiasioita kyetä tunnistamaan, jolloin tarvittavia päätöksiä ei saada tehtyä ilman ulkopuolista pakkoa.
- Väestön ikääntyminen.
- Väki ikääntyy.
- Yhteistyön puute, ei kasata voimavaroja.

Murtuu (3 vastausta, 1 perustelu)

- Porukka vähenee, eikä keskuskaupungista (Mikkeli) ole auttajaksi.

→ Elinkeinorakenne säilyy

→ **Pakko, toivotaan**

→ **Asiakaspohja supistuu**

→ **Ei teollisuuden koulutusta**

→ **Puu unohtettu resurssi**

→ **Elinvoima heikkenee**

→ **Väki vähenee, ikääntyy**

→ **Yhteistyön puute**

→ **Voimavaroja ei kasata**

Pk-yrityksissä virettä ← Muutosta ei näkyvillä ←

Ei yhteistä näkemystä ←

Talous oikaistava ←

Sote vie voimavarat ←

Väki muuttaa etelään ←

Ikääntyminen ←

Päätäjien perustelut**Vahvistuu** (1 perustelu)

- Enemmän myönteistä virettä, pk-valtaisessa ympäristössä eivät maailman melskeet tunnu niin rankasti kuin ehkä muualla.

Säilyy nykyisellään (4 perustelua)

- Merkittävää muutosta ei ole näkyvissä, pidemmällä aikajänteellä vahvistuu.
- Mikäli kehittämissuunnitelmat toteutuvat.
- *Perustelut puuttuvat.*
- Väestön ikääntyminen ja muuttotappio.

Murenee (7 perustelua)

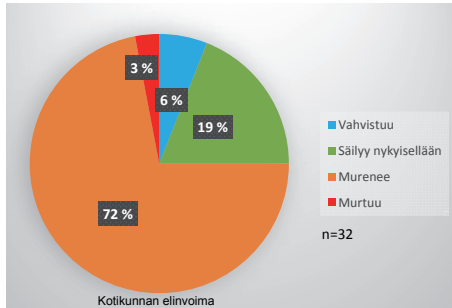
- Ei yhteistä näkemystä.
- Ikääntyminen ja nuorten osaavien ja koulutetun muuttaessa kasvukeskuksiin.
- Jos ei saada taloutta oikeenomaan, kaikki murenee. Väestökehitys on saatava kääntymään tavalla tai toisella.
- *Perustelut puuttuvat.*
- *Perustelut puuttuvat.*
- SOTE vie kaikki rahat, elinvoimaan kehittämiseen ei ole rahaa eikä resursseja.
- Väki pakkautuu Etelä-Suomeen ja yritykset eivät pääse kasvamaan tällä alueella.

Murtuu (1 perustelu)

- Pienemmissä kunnissa todella voimakas väestörakenteen muutos.

Kotikunnan elinvoima

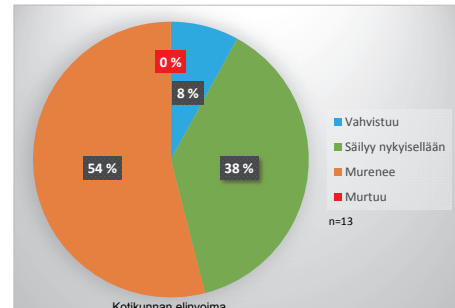
Joka neljäs (25 %) **yrittäjä** uskoo tai toivoo kotikunnan elinvoiman *säilyvän nykyisellään*, kun joukkoon otetaan myös yksi, joka toteaa *vahvistumisen* olevan ainoa vaihtoehto. **Päättäjissä** tällaisia optimisteja on enemmän, lähes puolet (46 %). Kehitysalustat, pyrkimystä ja työkaluja on, ei vaan toimi....



Kuva 17 e. Yrittäjien näkemys

Yleisesti arvioidaan kuitenkin, että kunta ja talous, **elinvoima murenee**.

Perustelut osoittavat, että vaihtoehdot ovat vähissä ja jotakin on tehtävä toisin.



Kuva 17 f. Päättäjien näkemys

Taulukko 15 c. Yrittäjien ja päättäjien arviot kotikunnan elinvoiman näkymistä

Yrittäjien perustelut

- Vahvistuu** (2 vastausta, 1 perustelu)
- Pakko parantua, ei ole vaihtoehtoa.
- Säilyy nykyisellään** (6 v/5 perustelua)
- Kunnassa terve pk -yrityskenttä.
 - Mikkelin sinnittelee alueen keskuskaupunkina.
 - Uusi kunnanjohtaja ja hallituksen puh.joht., jotka kuuntelevat paremmin yrityksen toiveita.
 - Toivottavasti, tämäkin tosin työn takana.
 - Väestön vähentyminen vähentää asiakaspohjaa, mutta ei niin nopeasti, että se olisi tässä aikahorisontissa olennaista.
- Murenee** (23 vastausta, 19 perustelua)
- Elinvoima katoaa ellei pian saada uutta yritystoimintaa ja nuoria jäämään maakuntaan.
 - Ikärakenne vanhenee, ei vetoa nuoriin työtätekeviin.
 - Ikääntyvä väestö ja muuttotappio.
 - Itä-Suomi -ilmiö uhkaa.
 - Jos ei mitään tehdä.
 - Kallit virheet kiinteistöasioissa: On investoitu huonolaatuiseen rakentamiseen, mistä kiinteistöjen sisäilmaongelmat suurelta osin johtuvat. Betonielementin kuivumisaika samalle RH 75% tasolle kuin esimerkiksi CLT-puuelementit ovat jo toimitustilassa, vie aikaa 24kk – 48kk. Myös betonin seosainneiden haitallisuus on jätetty huomiotta investointipäätöksissä tehtäessä.
 - Kaupunginhallitus mokailee.
 - Mikkelin kaupungin taloutta ei johdeta.
 - Olisi saatava lisää veronmaksajia.
 - Tarvittaisiin rohkeita tekoja eikä niitä ole näköpiirissä tämän valtuuston aikana.
 - Teolliset yritykset lopettava paikkakunnalla.
 - Työvoimaongelma.
 - Työvoiman saanti.
 - Väestökehitys jatkuu heikkona ja julkisen talouden haasteet kasvavat entisestään. Kunnan kiinteähintainen sopimus Sote-palveluissa päättyy 2020.
 - Valitan, niin kuin kaikki muutkin alueella. Jos julkishallinto yleensäkin voi jotakin tehdä, sen johtajien pitäisi näkyä ja kuulua sekä omalla maallaan että Helsingissä (rahojen lähellä!)
 - Väestön ikärakenne sekä elinkeinojen kapeus.
 - Väestön ikääntyminen ja väheneminen ...
 - Väki ikääntyy.
 - Väki vähenee, ammattitaitoinen työikäinen muuttaa pois.
- Murtuu** (1 perustelu)
- Kaupungista puuttuu johtaminen.

- Pk -yritykset
- Uudet päättäjät
- Vaatii tosi työtä

- Uusia yrityksiä
- Nuorten jäätävä
- Virheitä kiinteistöissä
- Päätösmokailut
- Rohkeampia tekoja
- Johtaminen puuttuu

**Viitostiestä toivoo ←
Ajassa vahvistuu ←
Muutos ei näkyvissä ←**

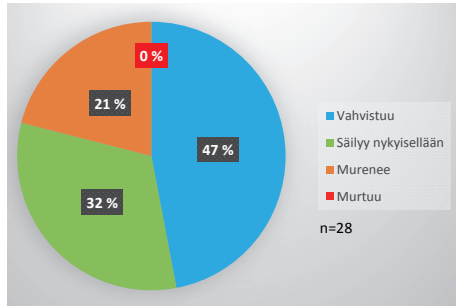
**Talous oikaistava ←
Väestökehitys uhkaa ←
Nuorten jäätävä ←**

Päättäjien perustelut

- Vahvistuu** (1 perustelu)
- Myönteinen vire jatkuu, viitostie ja muut investoinnit houkuttelevat alueelle toimijoita.
- Säilyy nykyisellään** (5 v/4 perustelua)
- Merkittävää muutosta ei ole näkyvissä, pidemmällä aikajänteellä vahvistuu.
 - Mikäli kehittämissuunnitelmat toteutuvat.
 - Muuttotappio jatkuu.
 - Perustelut puuttuvat.
 - Väki pakkautuu Etelä-Suomeen ja yritykset eivät pääse kasvamaan tällä alueella.
- Murenee** (7 perustelua)
- Ikääntyminen ja nuorten osaavien ja koulutetun muuttaessa kasvukeskuksiin.
 - Jos ei saada taloutta oikeenomaan, kaikki murenee. Väestökehitys on saatava kääntymään tavalla tai toisella.
 - Julkishallinto ja järjestöt suunnittelevat ja puhuvat. Ei synny toimenpiteitä, Eteneminen on kiinni yrittäjistä ja mahdollisista uusista yrittäjistä, mutta mistä ne saadaan kiinni näin nukkuvassa ympäristössä, jossa kiristetään taloudellisia asumis- ja työllistämisedellytyksiä.
 - Kunnan resurssit vähenevät.
 - Nuoret ikäluokat muuttavat muualle opiskelemaan ja töihin.
 - SOTE vie kaikki rahat, elinvoimaan kehittämiseen ei ole rahaa eikä resursseja.
 - Voimakas väestön ikääntyminen ja vähentyminen.

Yrittysten elinvoima

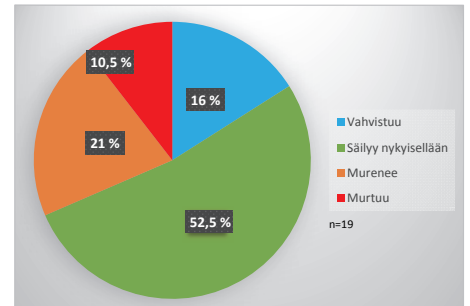
Joka viides (21 %) **yrittäjä** arvioi yrityksensä *elinvoiman murenevan*, mutta yksikään ei usko sen murtuvan. **Päätäjät** ovat pessimistisempiä ja lähes joka kolmas (31,5 %) arvioi murenemista yrityksissä tapahtuvan.



Kuva 17 g. Yrittäjät: oma yritys

Joka toinen yrittäjä (47 %) uskoo oman yrityksen elinvoiman **vahvistumiseen**.

Lisäksi kolmasosa (32 %) arvioi sen **säilyvän nykyisellä** tasolla.



Kuva 17 h. Päätäjät: yritysten elinvoima

Suurin osa (68,5 %) päättäjistä on yrittäjien kanssa *samoilla linjoilla*, vaikka elinvoiman vahvistumiseen ei samassa suhteessa uskotakaan.

Taulukko 15 d. Yrittäjien ja päättäjien arviot yritysten elinvoiman näkymästä

Yrittäjien näkemys

Vahvistuu (13 vastausta, 11 perustelua)

- Globaalinen markkinointi tuottaa tulosta.
- Kasvun avulla.
- Liiketoiminta tuo skaalautuvuutta,
- Panostamme tuotekehittelyyn ja globaaleille markkinoille.
- Teemme erinomaista tulosta, tase vahvistuu.
- Tilaus- ja tarjouskannasta tehty johtopäätös, näkyvyys on pitkä.
- Tod.näk. uusi omistaja tuo mukanaan lisäresursseja,
- Uusi kasvu on alkanut.
- Uusi liiketoiminta, lisää ammatillaisia.
- Uusia lupaavia projekteja.
- Uutta tekniikkaa ja monipuolista osaamista.

Säilyy nykyisellään (9 vastausta, 8 perustelua)

- Luotamme tulevaisuuteen omalla kohdalla.
- Oma yritys kasvaa ellei talousalueen ostovoima supistu liikaa.
- Pysytään mukana toimialan kehityksessä ja vahvistetaan omia vahvuuksia kilpailijoihin nähden. Yritysjärjestelyt toimialalla tulevat jatkumaan.
- Seuraamme kehitystä aktiivisesti.
- Tarve palveluun lisääntyy, mutta julkinen toiminta rajoittaa omaa toimintaa.
- Toimialueen ulkopuolinen kysyntä auttaa säilyttämään asemat.
- Yrityksen asema vahva, mutta kasvu saavuttanut sen, mikä vaikuttaa mahdolliselta.
- Yritystoimintaa muokataan muuttuvan tilanteen mukaan.

Murenee (6 perustelua)

- Elämme mukana alueen murroksessa.
- Halvempaa teettää Puolassa ja muissa maissa.
- Helpompi kasvaa muualla.
- Itä-Suomi -ilmiö uhkaa.
- Nykyinen osaaminen energiamurroksessa.
- Trendit ja kulutustottumukset uhkana, mutta eivät vaikuta vielä – vähitellen.

Murtuu (ei yhtään vastausta)

→ **Kasvua**

→ **Tulos vahvistaa tasetta**

→ **Tilaukanta hyvä**

→ **Uusi omistaja mukana**

→ **Lupaavia projekteja**

→ **Uutta tekniikkaa**

→ **Luottamus tulevaan**

→ **Mukana kehityksessä**

→ **Asiakkaita ulkopuolelta**

→ **Sopeuttaminen**

Erilaisia yrityksiä ←

Ikääntyminen uhkaa ←

Nuorten muutto uhka ←

Hidasta kasvua ←

Elinvoiman kehitys ←

Vahvat pitävät yllä ←

Yritykset sopeutuvat ←

Työvoiman saatavuus ←

Koulutettujen muutto ←

→ **Murroksessa mukana**

→ **Teetetään ulkomailla**

→ **Kasvu haettava muualta**

→ **Itä-Suomi ilmiö uhkaa**

Päätäjien näkemys

Vahvistuu (3 perustelua)

- Jos löytyy aktiivisesti ajattelevia ja toimivia tahoja, voi ykköstäkin (1) käyttää, mutta, miten nykymallilla saadaan todellista muutosta, eli työllistämisyksiköitä lisää!
- Hyvin erilaisia yrityksiä.
- Ikääntyminen ja nuorten osaavien ja koulutetun muuttaessa kasvukeskuksiin.

Säilyy nykyisellään (10 perustelua)

- Alueeseen sitoutuneet yritykset jatkavat hitaan kasvun polulla.
- Elinvoiman kehittyminen.
- Hyvin erilaisia yrityksiä.
- Ikääntyminen ja nuorten osaavien ja koulutetun muuttaessa kasvukeskuksiin.
- Mikkelin ja Etelä-Savon väestökehitys, talouskehitys sitä luokkaa ettei voimakasta kasvua ole odotettavissa. Kuitenkin alueella on elinvoimaa vahvistavia asioita jotka mahdollistavat jopa uuden liiketalouden muodostumisen. Joidenkin alueiden työvoimapula (it, ravintola, matkailu) estää suuremman kasvun.
- Merkittävää muutosta ei ole näkyvissä, pidemmällä aikajänteellä vahvistuu.
- *Perustelut puuttuvat.*
- Toivon, että näin olisi.
- Vahvat yritykset pitävät elinvoimaa yllä.
- Yritykset pystyvät sopeutumaan ja muuttamaan toimintojaan.

Murenee (4 perustelua)

- Hyvin erilaisia yrityksiä.
- Ikääntyminen ja nuorten osaavien ja koulutetun väen muuttaessa kasvukeskuksiin.
- Suuret valtion ratkaisut näyttävät tällä hetkellä heikentävän maakunnan asemaa.
- Työvoiman saatavuudessa voi olla haasteita.

Murtuu (2 perustelua)

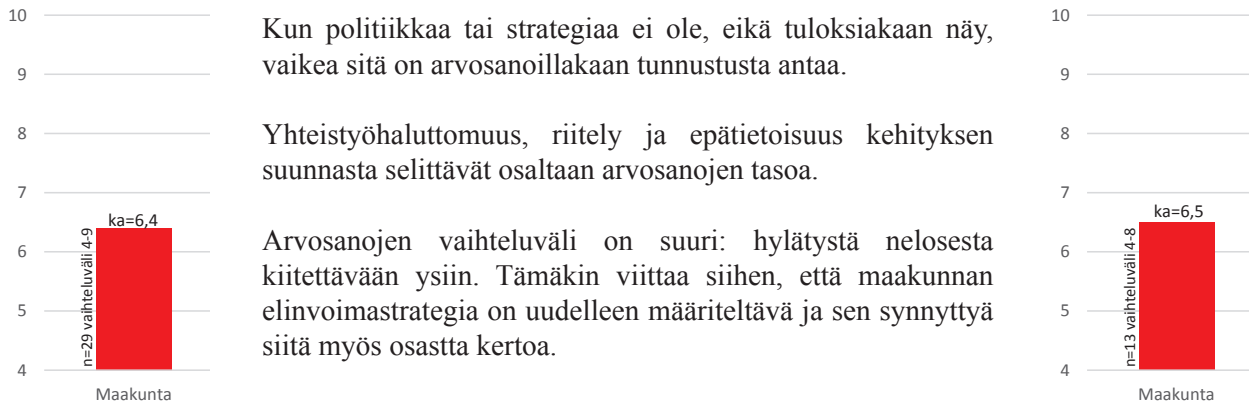
- Hyvin erilaisia yrityksiä.
- Ikääntyminen ja nuorten osaavien ja koulutetun muuttaessa kasvukeskuksiin.

4.2 Elinvoimapolitiikan arvosanoja

Opetushallituksen arvosana-asteikon mukaiset todistusten keskiarvot alueen elinvoimapolitiikalle eivät ole kovin mairittelevia: kohtalaista. Sen paremmin yrittäjät kuin päättäjtkään eivät sumeilleet, myös hylättyjä aluekohtaisia arvosanoja annettiin.

Maakunnan todistus

Elinvoimapolitiikasta maakunta saa **yrittäjien** todistukseen keskiarvoksi **6,4**. **Päättäjät** eivät olleet yhtään sen lempeämpiä: keskiarvo on **6,5**.



Kuva 18 a. Yrittäjien arvosanat

Kuva 18 b. Päättäjien arvosanat

Taulukko 16 a. Maakunnan elinvoimapolitiikan kouluarvosanat ja perustelut

Yrittäjien arviot

- Maakunta ka 6,4:** (29 arvosanaa)
- 4 • En ole törmännyt asiaan.
 - 4 • Virkamiesten ja poliitikkojen ymmärtämättömyys kokonaiskuvasta, näpertelijöitä.
 - 5 • Voimat hukattu hajautukseen ja riiteltyyn.
 - 6 • Raitaista maakunta: SVL / MLI.
 - 6 • Ei yhtä näkemystä.
 - 6 • Ei mitään näkyvää alueellemme.
 - 6 • En näe tuloksia tai suuntaa.
 - 6 • Energiaa tuhlaata keskinäiseen kinasteluun.
 - 6 • Eripuraisuus laskee arvosanaa.
 - 6 • Hajanainen, eripurainen maakunta.
 - 6 • On pikkuihijaa herätty maakunnan tilaan.
 - 6 • Yhteistä näkemystä ei ole olemassakaan tai se hukkuu kaupunkien välisen valtiopolitiikan alle.
 - 6 • Ei käytetä rahoja fiksusti, riskiä ottamalla.
 - 6 • Talusalueen julkinen talous on ajettu huonoon kuntoon. Tulevaisuuden näkyvä on edelleen synkkä ja vaikka olisi halua tehdä yritysten elinvoimaa tukevaa politiikkaa, onko siihen todellisia mahdollisuuksia.
 - 6 • Kolme vastausta ilman perusteluja.
 - 7 • Arvostus ja vetovoima Länsi-Suomeen verrattuna heikompi.
 - 7 • Vetovoima puuttuu, luonto ainut merkittävä vetovoima.
 - 7 • Maakunnasta puuttuu yhteistyöhalukkuus eri seutukuntien välillä.
 - 7 • Tiet ja muut liikenneyhteydet pidettävä kunnossa.
 - 7 • En tiedä. Savonlinna on kuitenkin aktiivinen ja alueelta on aktiivisia kansanedustajia.
 - 7 • Kaksi vastaus ilman perusteluja.
 - 8 • Erityisesti kauppakamari pyrkii monin keinoin edistämään yritystoimintaa.
 - 8 • Järjestämällä koulutusta ja erilaisia tilaisuuksia.
 - 8 • Puunjalostusta voisi kehittää edelleenkin. edelleenkin ja puurakentamista edistää/lisätä.
 - 8 • Yksi vastaus ilman perusteluja.
 - 9 • Yksi vastaus ilman perusteluja.

- Ei tiedossa
- Voimat riitelyyn
- Ei näkyvää
- Alue hajallaan
- Ei näkemystä

- Ei yhteistyötä ←
- Ei strategiaa ←
- Ei näkyvää jälkeä ←
- Talousvaikeuksia ←
- Onko politiikkaa ←
- Erimielisyyttä ←
- Onko suunnitelmia ←
- Ristivetoa ←
- Strategia on, mutta ←
- Ei keinoja ←

- Ei osta käyttää rahaa
- Ei yhteistyötä
- Vetovoima puuttuu
- Infra ei kunnossa
- Kamari toimii

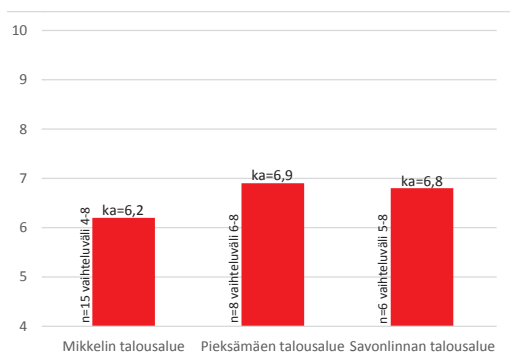
Päättäjien arviot

- Maakunta ka 6,5** (13 arvosanaa)
- 4 • Perustelut puuttuvat.
 - 5 • Maakunta on hallinnollinen alue, jossa elinvoimaa pitää tarkastella talusalueittain.
 - 6 • Alueella ei ole esim. yhteistä elinkeinostrategiaa, mutta esim. kaupungin kehittämissyhtiö palvelee tarvittaessa myös seudun kuntia. Maakuntaliitto voisi muuten olla aktiivisempi toimija esim. Mikkelin ja Savonlinnan välissä, jossa kissanhännänvetoa riittää. Tämä ei tosin ole elinkeinoelämän murhe, vaan pikemminkin julkisten toimijoiden ja poliitikkojen välissä, mutta heijastuu yleiseen ilmapiiriin vahvasti.
 - 6 • Ei kyllä näkyvää jälkeä. Jos olisi, kunnossa ja vauhdissa, olisi pitänyt edes jonkun vuoden olla väestön kasvun pysähtymistä tai kasvua!
 - 6 • Elinvoimapolitiikkaa ei ole, koska kaikki kunnat taloudellisissa vaikeuksissa SOTE:n kanssa ja kaikki energia menee lakisäätien palveluiden järjestämiseen.
 - 6 • Onko varsinaista elinvoimapolitiikkaa maakunnalla? Maakuntastrategiassa painotukset, mutta onko ohjelmayms. asiakirjat linjassa?
 - 7 • Maakunnalla erimielisyyksiä kehityssuunnista.
 - 7 • Maakunta on mukana mm SaimaaGeopark kokonaisuudessa, joka avaa mahdollisuuksia uudelle liiketaloudelle, samoin maakunnan kautta tuleva EU-rahoitus tukee elinvoimaa.
 - Maakunnalla on maakuntastrategia ja yhdessä valitut painopisteet. Edunvalvontatyö.
 - 7 • Perustelut puuttuvat.
 - 7 • Ristivetoa talusalueiden välillä päätöksenteossa.
 - 7 • Väestökehitys ohjaa ajatuksia, eikä tähän ole rakennettu elinvoimapolitiikkaa.
 - 8 • Hyvä strategia, mutta keinot vähissä.
 - 8 • Vähäiset resurssit tuoda elinvoimapolitiikkaa näkyville.

Talosalueiden todistus

Yrittäjät arvioivat kolmea talousaluetta, päättäjät vai yleisesti talousalueita. Tällöin Mikkelin talousalueen osaksi on otettu esimerkiksi Juva, joka seutukuntien tilastoissa on liitetty mm. Joroisen kanssa samaan kokonaisuuteen muiden Rajupusu -kuntien rinnalle. Vaikka käytännössä näistä Joroinen on enemmän osa Varkauden talousaluetta, johon kunta onkin muuttamassa pysyvästi maakunnasta irtautuessaan, niin tässä tarkastelussa se nähdään osana Pieksämäen talousaluetta.

Elinvoimapolitiikasta Mikkelin talousalueen keskiarvo on alin: **6,2**. Pieksämäen talousalue saa keskiarvoksi **6,9** ja Savonlinnan alue **6,8**. **Päättäjiltä** talousalue saa todistukseen elinvoimapolitiikan keskiarvon **6,7**. Kaikkien kouluarvosanojen keskiarvo on kohtalainen.



Kuva 18 c. Yrittäjät: Talousalueiden arvosanat

Mikkelin talousalueella ei ole elinvoimapolitiikkaa. Ohjelma on tabula rasa. Kun sitä ei ole laadittu, siitä ei ole mitään kerrottavaksikaan.

Kaupunki viittaa kehitysalustoihin, joiden luvataan tuovan yrityksille paljon mahdollisuuksia. Yhtäkään esimerkkiä ei ole kerrottavaksi asti.

Alueen tiestö ei ole muualla kunnossa, kun viitostie on vienyt huomion. Talousalueella ei ole strategiaa.

Yrittäjät ovat alueesta huolissaan. Talousaluetta on vaikea hahmottaa, kun esillä olevat vain kunta ja maakunta. Yhteistyötä kuntien välillä ei ole ja vaikutelmaksi jää vain virallisten asioiden hoito, näpertelynä. Tunnustusta annetaan siitä, että osassa kuntia asenne on kohdallaan ja ilmapiiri hyvä.

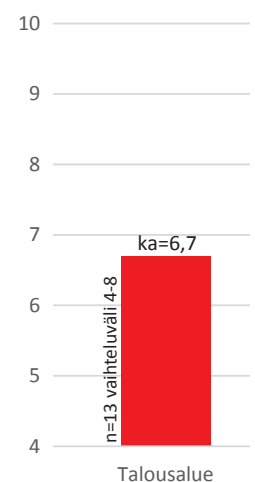
Pieksämäen talousalueen yrittäjät pitävät talousalueen elinvoimapolitiikkaa paasiivisena. Alueella ei ole vetovoimaa ja valovoimaisia yrityksiäkin puuttuu, tai ne jäävät varjoihin. Yhteistoiminta puuttuu. Vain Varkauden seutu houkuttaa.

Yrittäjien mielestä *Savonlinnan aluetta* vaivaa heikko talous ja synkkä tulevaisuuden näkymä. Politikointi on rajoittanut yritysten elinvoimaisuuden tukemisen, eikä todellisiin toimiin ole ryhdytty. Poikkeuksiakin on.

Päättäjät arvioivat talousaluetta yhtenä käsitteenä, eivät kuten yrittäjät kaupunkialueina

Heidänkään arvioiden mukaan alueella ei ole elinvoimaan strategiaa tai yhtenäisiä suunnitelmia. Seutukuntien eilaisia rakenteita pidetään niin erilaisina, että suunnitelmia ei ole tehty. Myös seutukuntien vireys vaihtelee, vaikka niille omia ohjelmia onkin käynnistetty.

Ennakoimaton päätöksenteko ja raskas verotus ovat osin esteitä elinvoimapolitiikalle. Kun alueen kehityksestä ja suunnasta ollaan epätietoisia, ei ihme, että sormi menee suuhun, kuten päättäjä asian ilmaisee.



Kuva 18 d. Päättäjät: Talousalueen arvosanat

Taulukko 16 b. Talusalueen elinvoimapolitiikan kouluarvosanat ja perustelut

Yrittäjien arviot

Mikkelin talusalue ka 6,2

- 4 • Virkamiesten ja poliitikkojen ymmärtämättömyys kokonaiskuvasta, näpertelijöitä.
- 5 • Ei ole ainakaan julkista elinvoima-ohjelmaa.
- 5 • Vaikea hahmottaa tässä yhteydessä talusaleutta. Kunta ja maakunta selkeät.
- 6 • Ei ole vetovoimaa.
- 6 • En näe tuloksia tai suuntaa.
- 6 • En tiedä. Oletan, että Mikelin kaupunki vaikuttaa talusalueella eniten.
- 6 • Yhteistyön puutetta kuntien välillä
- 6 • Liikenneyhteydet itään on jätetty huomiotta, VT 13 kunnostettava, samoin 381 tie myös puutavara-ajon vuoksi, lisäksi kuntien ja matkailupisteiden opasteet näkyville teiden risteuksiin nykyistä paremmin
- 6 • *Yksi vastaus ilman perusteluja.*
- 7 • Koulutus, Esedu, Zamk, Aalto -yliopisto tärkeitä.. Panostus koulutukseen, tutkimukseen ja tuotekehitykseen tärkeitä.
- 7 • Selkeä strategia puuttuu
- 7 • Vaikuttaa, että hoidetaan kyllä asiaan liittyvä virallinen byrokraatia, mutta elinvoima ei näy kehityksen kärkenä
- 7 • *Yksi vastaus ilman perusteluja.*
- 7,5 • Osassa kuntia hyvä ilmasto ja asenne.
- 8 • *Yksi vastaus ilman perusteluja.*

Pieksämäen talusalue ka 6,9

- 6 • On aika passiivista.
- 6 • Huono vetovoima ja koulutuksen taso.
- 6 • *Yksi vastaus ilman perusteluja.*
- 7 • Vetovoima puuttuu. Valovoimaisia suuri yrityksiä ei ole, jotka saisivat sykettä alueelle.
- 7 • *Yksi vastaus ilman perusteluja.*
- 8 • Talusalueella enemmän yhteistoimintaa.
- 8 • Yhdessä Varkauden kanssa kehitytty.

Savonlinnan talusalue ka 6,8

- 5 • Talusalueen julkinen talous on ajettu huonoon kuntoon. Tulevaisuuden näkymä on edelleen synkkä ja vaikka olisi halua tehdä yritysten elinvoimaa tukevaa politiikkaa, onko siihen todellisia mahdollisuuksia.
- 7 • Elinkeinopolitiikka joutuu politikoinnin kohteeksi
- 7 • *Kolme vastausta ilman perusteluja.*
- 8 • Savonlinnan seudulla on positiivista toimintaa elinkeinopolitiikassa.

- Näpertelyä
- Ei ohjelmaa
- Ei talusaleutta
- Ei tuloksia
- Itä-tiet heikot
- Elinvoima ei kärkenä

- Passiivista
- Ei vetovoimaa
- Heikko koulutus
- Synkät näkymät
- Osa kunnista hoitaa
- Koulutus tärkeää

- Ei strategiaa ←
- Ei suunnitelmia ←
- Soteen energia ←
- Heikot päätökset ←
- Verotus ←
- Seutuajattelu ←
- Vireys vaihtelee ←
- Erilaiset rakenteet ←
- Väestökehitys ohjaa ←
- Suunta puuttuu ←

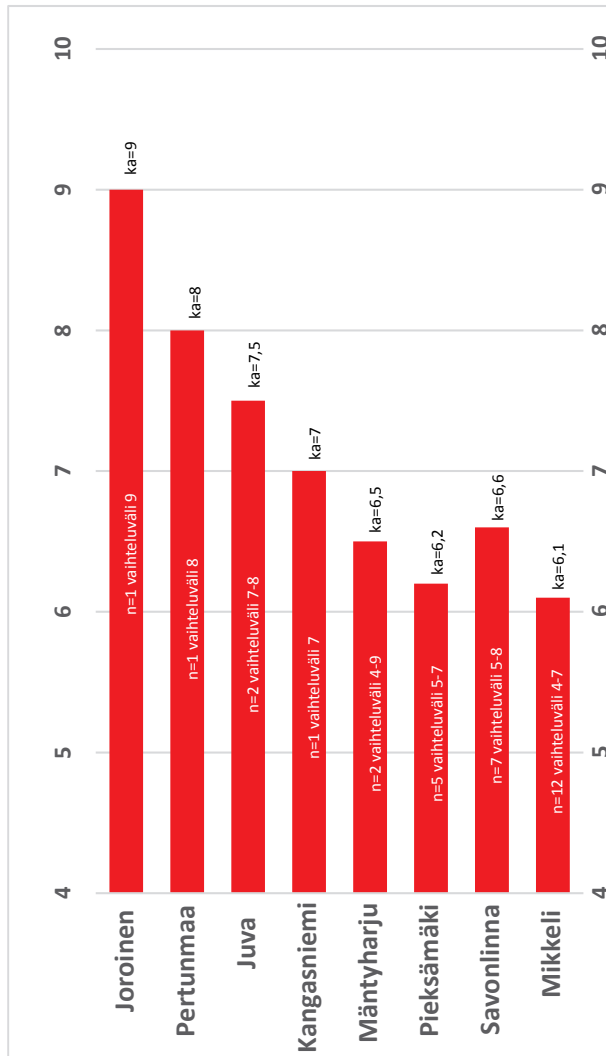
Päättäjien arviot

Talusalueet ka 6,7

- 4 • *Perustelut puuttuvat.*
- 6 • Alueella ei ole esim. yhteistä elinkeinostrategiaa, mutta esim. kaupungin kehittämissyhtiö palvelee tarvittaessa myös seudun kuntia.
- 6 • Elinvoimapolitiikkaa ei ole, koska kaikki kunnat taloudellisissa vaikeuksissa SOTE:n kanssa ja kaikki energia menee lakisääteisten palveluiden järjestämiseen.
- 6 • Päätöksenteon ennakoimattomuus ja raskas verotus Mikkelissä ei vahvista elinvoimapolitiikkaa.
- 6 • Talusalue/työssäkäyntialue/seutukunta ei varsinaisesti omaa elinvoimapolitiikkaa, koska erilaiset aluerakenteet.
- 7 • *Perustelut puuttuvat.*
- 7 • Seudulliset hankkeet. Seudullinen kehittämissuunnitelma käytössä.
- 7 • Seutukunnalla vireyttä vaihtelevasti, naapurikunnissa esim. Juva, Hirvensalmi sen sijaan enemmän...
- 7 • Sormi suussa.
- 7 • Väestökehitys ohjaa ajatuksia, eikä tähän ole rakennettu elinvoimapolitiikkaa.
- 8 • Ei ole oikein yhtenäistä kehittämissuuntaa.
- 8 • *Perustelut puuttuvat.*
- 8 • Vähän toimintaa tällä talusalueella → vaikea arvioida.

Kotikunnan todistus

Yrittäjien antamat kouluarvosanat kotikunnan elinvoimapolitiikalle poikkeavat toisistaan suuresti johtuen ilmeisestikin vastaajien määristä. Mikkelin keskiarvo on heikoin, **6,1** ja korkeimman arvosanan, tasan **9,0** saa Joroinen. Päätäjien kotikunnilleen antamien arvosanojen keskiarvo on **6,9**. Perustelut ovat hyvin kuvaavia.



Kuva 19 a. Yrittäjät ja kotikunnan kouluarvosanat

Mikkeli saa elinvoimapolitiikasta heikoimmat arvosanat (4 - 5) siksi, että sitä ei ole esitetty. Kohdallaisen arvosanan **6,1** kaupunki saa mm. siksi, rakentamiseen liittyvät asiat eivät ole kunnossa ja niistä valitetaan paljon. Kaupungin vetovoima on myös arvioitu heikoksi ja elinvoimapolitiikka on muissa kunnissa hoidettu paremmin.

Yksi tyydyttävän arvosanan antanut yrittäjä pitää elinvoima-asioiden hoitamista nuhjauskseen ja toinen pitää asiaan liittyvää poliittista vääntöä haitallisena. Vaikka Miksei tekee hyvää työtä ja koulutusta on tarjolla, yleisesti asioita hoidetaan vain virallisina kysymyksinä, eikä elinvoima ole kärkihanke.

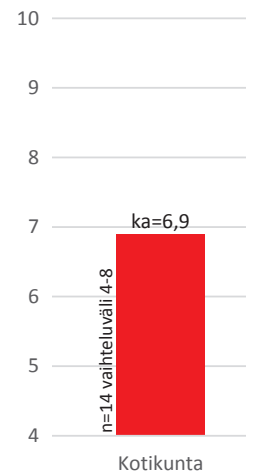
Pieksämäen elinkeinopolitiikan keskiarvo on **6,2**, koska alueella voimat menevät riitelyyn ja pienellä alueella toimitaan passiivisesti. **Savonlinna** saa moitteita siitä, että teoriassa asiat on suunniteltu, mutta käytännön teot puuttuvat. Tiesiat ja kaavat ovat kunnossa, muutoin politikoidaan.

Mäntyharjulla keskiarvo on 6,5, kun siellä nähdään kokonaiskuvan olevan hukassa, mutta lasten ja nuorten asiaan on paneuduttu. Muiden yrittäjien arvioimien kuntien elinvoimapolitiikan keskiarvot ovat edellisiä korkeampia vaihdellen tyydyttävästä kiitettävään. **Juvalla** tietoa saa tarpeeseen, **Pertunmaalla** kunta on mukana tilaratkaisuissa ja markkinoinnissa ja **Joroisten** kunta tekee mitä voi, mistä yrittäjä kiittelee.

Päätäjien arvosanoista kotikunnilleen keskiarvoksi tulee **6,9**. Vaihteluväli on suuri, hylätystä nelosesta hyvää kasiin.

Elinvoimapolitiikan heikkouksina pidetään sitä, että kaavoitus ei toimi ja vaikka puheita ja suunnitelmia on eri tahoilla, tulos ei näy.

Tarpeet on tiedostettu, pyrkimystä ja työkaluja on. Suunta ei vain ole selvillä. Sote vie myös huomiota liiankin kanssa.



Kuva 19 b. Päätäjät ja kotikunnan kouluarvosanat

Taulukko 16 c. Kotikunnan kouluarvosanat ja perustelut

Yrittäjien arviot		Päättäjien arviot
<p>Mikkeli ka 6,1</p> <p>4 • En pysty tunnistamaan, mikä olisi elinvoimapolitiikkaa</p> <p>5 • Ei ole ainakaan julkista elinvoimaohjelmaa.</p> <p>5 • <i>Yksi vastaus ilman perustelua.</i></p> <p>6 • En tunne Mikkelin elinvoimapolitiikkaa. Hyvä jos sellainen on!</p> <p>6 • Ei ole vetovoimaa.</p> <p>6 • Muilla kunnilla huomattavasti aktiivisempaa toimintaa</p> <p>6 • Esim. <u>maankäyttö- ja kaavoitusasioissa</u> laajat vaikutusmahdollisuudet heikentävät yritysten toimintaa. Joskus tuntuu, että valitetaan vain sen takia, että siihen on oikeus, taustalla voi olla muutosvastarinta tai kateus.</p> <p>7 • Miksei tekee hyvää työtä.</p> <p>7 • Liian virkamiesmäistä nuhjausta.</p> <p>7 • Poliittiset kädenväännöt näkyvät selvästi elinvoimapolitiikassa.</p> <p>7 • Tiettyjä painopistealueita olemassa, koulutus vahvassa roolissa.</p> <p>7 • Vaikuttaa, että hoidetaan kyllä asiaan liittyvä virallinen byrokratia, mutta elinvoima ei näy kehityksen kärkenä.</p> <p>Pieksämäki ka 6,2</p> <p>5 • Voimat menevät riitelyyn.</p> <p>6 • Liian heikko vetovoima kaupungissa.</p> <p>6 • On aika passiivista.</p> <p>7 • <i>Yksi vastaus ilman perustelua.</i></p> <p>7 • Pieni alue ja yksin toimii.</p> <p>Savonlinna ka 6,6</p> <p>5 • <i>Yksi vastaus ilman perustelua.</i></p> <p>6 • Strategiat ja teoria osuudet mietitty, mutta ei viety käytäntöön.</p> <p>6 • <i>Yksi vastaus ilman perustelua.</i></p> <p>7 • Elinkeinopolitiikka joutuu politiikoinnin kohteeksi.</p> <p>7 • <i>Kaksi vastausta ilman perustelua.</i></p> <p>8 • Infraa järjestellään kuten tieliittymiä; myös kaavajärjestelyjä on hoidettu kohtuullisen hyvin.</p> <p>Mäntyharju ka 6,5</p> <p>4 • Virkamiesten ja poliitikkojen ymmärtämättömyys kokonaiskuvasta, näpertelijöitä</p> <p>9 • Kehittämisessä otettu huomioon lapset ja nuoret, sillä he ovat hyvinvoinnin kannalta yrityksen ja koko kunnan etu.</p> <p>Kangasniemi ka 7</p> <p>7 • Yksi vastaus ilman perustelua.</p> <p>Juva ka 7,5</p> <p>7 • <i>Yksi vastaus ilman perustelua.</i></p> <p>8 • Tieto ja tarve</p> <p>Pertunmaa ka 8,0</p> <p>8 • Kunta mukana tilaratkaisuissa ja markkinoinnissa.</p> <p>Joroinen ka 9,0</p> <p>9 • Vähillä eväillä tehdään mitä voidaan.</p>	<p>→ Mitä se on?</p> <p>→ En tunne</p> <p>→ Muilla on</p> <p>→ Maankäyttö ongelma</p> <p>→ Kaavoitus ongelma</p> <p>→ Valituksia</p> <p>→ Politiikointia</p> <p>→ Kädenvääntöjä</p> <p>→ Ei kärkenä</p> <p style="text-align: center;">Soteen voimat ←</p> <p style="text-align: center;">Puhetta riittää ←</p> <p style="text-align: center;">Kehitysalustat on ←</p> <p style="text-align: center;">Ei vielä vaikutusta ←</p> <p style="text-align: center;">Ei suuntaa, tuloksia ←</p> <p style="text-align: center;">Pyrkimystä on ←</p> <p style="text-align: center;">Tarve tunnistettu ←</p> <p style="text-align: center;">Työkaluja on ←</p> <p>→ Riitelevää</p> <p>→ Passiivista</p> <p>→ Pieni alue</p> <p>→ Teoriaa on</p> <p>→ Ei käytäntöä</p> <p>→ Politiikointia</p> <p>→ Ei kokonaisuutta</p> <p>→ Lapset ja nuoret ok</p> <p>→ Tieto vs. tarve</p> <p>→ Kunta osin mukana</p> <p>→ Tehty voitava</p>	<p>Kotikunta ka 6,9</p> <p>4 • <i>Perustelut puuttuvat.</i></p> <p>6 • Elinvoimapolitiikkaa ei ole koska kaikki kunnat taloudellisissa vaikeuksissa SOTE:n kanssa ja kaikki energia menee lakisääteisten palveluiden järjestämiseen.</p> <p>6 • Kaavoitusta yritysten tarpeiden mukaan.</p> <p>6 • Puheita ja suunnitelmia eri tahoilla. Mitä tekee Miset Oy? Porukkaa paljon, jälkeä vähän!</p> <p>7 • Hyviä puolia ei tuoda riittävästi esille.</p> <p>7 • Kehitysalustat valmisteluun ja vauhtia niihin.</p> <p>7 • Mikkeli on elinvoimaohjelma ja valtuusto on vahvistanut tietyt kehittämisalustat joihin panostetaan. Myös Saimaa Geopark – kokonaisuus avaa uusia mahdollisuuksia.</p> <p>7 • <i>Perustelut puuttuvat.</i></p> <p>7 • <i>Perustelut puuttuvat.</i></p> <p>8 • Ei ole oikein yhtenäistä kehittämissuuntaa.</p> <p>8 • Osa kunnan strategiaa.</p> <p>8 • Panostamme elinvoimaelementteihin, mutta toistaiseksi vaikutukset eivät vielä ole olleet odotetun laisia.</p> <p>8 • Satsaukset oikeisiin asioihin.</p> <p>8 • Yrityksille on olemassa palvelutarjontaa mm. kaupungin kehittämissyhtiön kautta ja kaupunki on pyrkinyt tunnistamaan mahdollisia uusia avauksia omien ns. ”välttämättömyysinvestointien” ohessa (mm. strategiset kehittämisalustat EcoSairila, Memory campus ja Kalevan-kangas). Näin ollen palvelupaletissa on työkaluja alueella jo pitkään toimineelle perusyrittäjyydelle mutta myös tukea uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamiseen ja uuden liiketoiminnan synnyttämiseen.</p>

Yritysten todistus

Päätäjät antoivat yrityksille todistuksen ja arvioivat niiden toimintaa. Yritysten todistuksessa keskiarvo on **7,5**. Kuva alueen yritysten elinvoimaan osallistumisesta jää vajaaksi, kun samaa asiaa yrittäjiltä ei tiedusteltu. Tässä olisi selvittävää, olisihan mielenkiintoista tietää, miten yritykset arvioivat toisiaan.

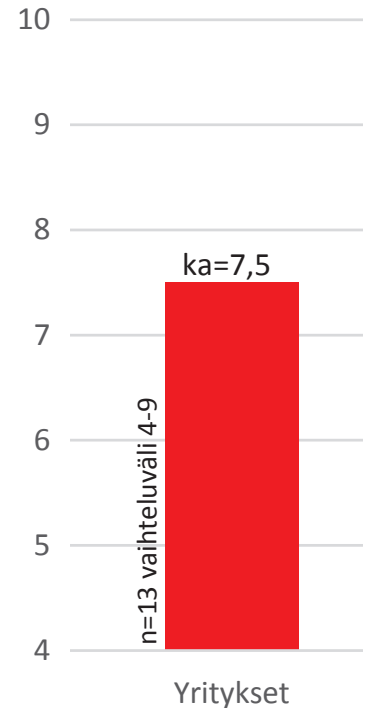
Päätäjiltä yrityksille tuli myös yksi *hylätty* arvosana, mutta perustelut puuttuvat. Tämä laski selvästi keskiarvoa.

Kohtalaisen kuutosen antoi yksi päättäjä, joka odottaa myös yritysten tekevän elinvoima-avauksia, jotta voidaan yhdessä liputtaa alueen elinvoiman puolesta.

Tyydyttävän seiskan antanut päättäjä pitää tarpeellisena ja tärkeänä löytää sellaisia kasvuyrityksiä, jotka lähtisivät mukaan kaupungin kehitysalustoihin.

Yhdeksän päättäjää antaa yrityksille arvosanan *hyvä*, 8,0.

Kiitosta saavat alueesta vastuunsa tuntevat ja kantavat yritykset, jotka ottavat huomioon maakunnan koko elinvoiman. Kansainvälistyneitä ja menestyneitä yrityksiä myös arvostetaan. Ja sitä, että yrityksissä on potentiaalia kiitettävästi.



Kuva 19 c. Yritysten kouluarvosanat

Hyvästä arvosanasta huolimatta päättäjät tuovat esille sen, että alueen yritykset ovat liian näkymättömiä. He ihmettelevät puuttuuko alueen yrityksiltä kunnianhimoa ja riskiottokykyä. Myös sitä pohditaan, johtuuko omaan kuoreen kääriytyminen ja pelkästään omaan liiketoimintaan keskittyminen yritysten keskinäisistä jännitteistä ja kateudesta.

Taulukko 16 d. Yritysten kouluarvosanat ja perustelut

Arvosanat ja perustelut (13 vastausta ja perustelua)	8
4 • Perustelut puuttuvat.	8 • Myös yrityksillä keskinäisiä jännitteitä, myös todella vastuullisia yrityksiä.
6 • Yritykset voisivat vahvemmin ja yhdessä liputtaa alueen puolesta ja tehdä omia rohkeita elinvoima-avauksia. Nyt vähän tuntuu siltä, että ”jostakin” pitäisi tulla ”jotain” ja yritysten omaa liikkeellepanevaa voimaa ei ole tunnistettu ja hyödynnetty riittävästi.	8 • Perustelut puuttuvat.
7 • Olisi tärkeää, että löytäisimme kasvuyrityksiä erityisesti kaupungin kehittämisalustoille biosairilla, vesiosaaminen, kierrotalous, matkailu ja puunjalostus.	8 • Puuttuu kunnianhimoa ja rohkeutta.
8 • Löytyy hyviä esimerkkejä menestyneistä yrityksistä esim. kansainvälistymällä ja erikoistumalla. En osaa sanoa, onko se julkishallinnon elinkeinopolitiikan ansio tai syy vai yritysten omistajien tai johdon osaaminen ja toiminta.	8 • Rohkeammin esiin. Voi kysyä, miten saamme yritykset ”ulos kuorestaan ja kertomaan menestyksestään? Rajoittaako kateusilmapiiri yritysjohtajien ulostuloa? Poikkeuksiakin on ja siitä heille kiitos.
	8 • Vastuulliset maakunnallisesti toimivat yritykset ottavat huomioon maakunnan koko elinvoiman.
	8 • Yritykset ovat varmasti parhaansa tehneet haasteellisessa ympäristössä, riskiottokykyä voisi olla enemmän.
	8 • Yritykset pyrkivät myynnin kautta lisäämään tuloja ja kehittämään toimintojaan.
	8 • Yritykset varsin näkymättömiä.
	9 • Yrityksillä on kehittämispotentiaalia.

4.3 Alueen kehyskuvia

Yrittäjät ja **päättäjät** pohtivat alueen *kehityksen* ja *kehittymättömyyden* ilmiöitä ryhmittelemällä vastaukset neliportaisesti. Sisällön analyysissa vastaukset luokiteltiin uhkiksi ja mahdollisuuksiksi.

Alueen uhkatekijöitä

Ensimmäisinä uhkatekijöinä *yrittäjät* tuovat esille mm. politiikan ja valtapelin, julkisuuskuvan, historian taakan, heikon taloudenpidon, kaupungistumisen sekä väestön ikärakenteen, muuttoliikkeen, riitelyn ja koko alueen kielteisen suhtautumisen yrittäjyyteen.

Eli tulkiten. Kun poliittinen johto on eripurainen, julkisuuskuva rapautuu. Kun poliittinen valtapeli ohjaa, yhteistyöhön ei olla valmiita. Kun hyvä maine linkittyy historiaan, tämän ajan kiistat ja veronkorotukset kääntävät mielikuvan kielteiseksi. Kun alue on vähemmän yrittäjämyönteinen, yritykset jäävät paitsioon.

Kun kaupungistumiselle, keskittämislle ei ole vastavoimia, haja-asutusalueet unohdetaan. Kun väestö ikääntyy, koulutuksen taso on alhainen ja nuoret muuttavat pois, osaavasta työvoimasta tulee ongelma. Työvoimapula jarruttaa yritysten investointeja. Infra ei ole kunnossa. Verotulojen supistuminen johtaa negatiiviseen kehityksen kierteeseen.

Päättäjät tuovat esille luottamusmiesten poliittisen jarrutuksen ja ymmärtämättömyyden asioiden syy seuraussuhteista. Vanha tapa ajatella ja toimia sekä poliittinen vaikuttaminen eri tasoilla vaikuttavat päätöksentekoon.

Väestökehitys, ikärakenne ja huoltosuhteen heikentyminen vaikuttavat työllisyyteen, työpaikkoihin ja verotulojen kehitykseen sekä alueen houkuttelevuuteen. Kun alueen oulutustarjonta ei vastaa yritysten tarpeita ja vieras pääoma on riski yrityksille, näkymä oh uhkaava.

Taulukko 17 a. Ensiksi esille tuodut uhkatekijät

Yrittäjien 1. uhat		Päättäjien 1. uhat
<ul style="list-style-type: none"> • Alueen poliittinen johto ei toimi yrittäjäystävällisesti • Ei riittävästi maakunnallista yhteistyötä • Infra • Julkisuuskuva: maakunnalla takana loistava historia, mutta jotenkin olemme itse jääneet liiaksi siihen kiinni. Viime vuosina maakunnasta on noussut liiaksi esiin negatiivisia uutisia keskenään riitelevästä porukasta. • ”Kaupungistuminen” => vastavoima liian pieni • Kehittymättömyyttä: ikääntyvä väestö ja muuttotappio • Koko alueen yrittäjä-kielteinen asenne (vrt. Pohjanmaa) • Koulutuksen puute – nuoret karkaavat • Muuttotappio. • Poliittinen kinastelu haittaa kaikkea kehitystä. • Riitely vie tuhkatkin pesästä. • Sisäinen valtapeli ja kiistely. • Taloudelliset, poliittiset ja kiinnostavuus vievät koko ajan kehitystä alaspäin. • Työvoimapula katkaisee investointeja. • Väestön ikärakenne. • Väestön ikääntymisen. • Väestön koulutus ja ikäjakauma. • Väestöpohjan ikääntymisen johtaa kehittymättömyyteen. • Väestön väheneminen ja vanheneminen. • Yhteistyön puute ja eripuraisuus. 	<ul style="list-style-type: none"> → Poliittinen johto → Julkisuuskuva → Eletään historiassa → Kaupungistuminen → Kinastelu, riitely → Sisäinen valtapeli → Yhteistyön puute → Talouden kehitys → Työvoimasta pula → Väestön koulutustaso → Väestön ikääntymisen → Poismuutto <ul style="list-style-type: none"> Politisointi ← Näkemyksen puute ← Tiedon puute ← Ei ymmärretä ← Vanhakantaisuus ← Opin keskittyminen ← Vieras pääoma ← Päätöksenteko ← Väestökehitys ← Huoltosuhde ← Verotulojen lasku ← Koulutustarjonta ← 	<ul style="list-style-type: none"> • Kehitystä jarruttavat poliittisesti valitut luottamushenkilöt, koska heillä ei ole isoa kokonaisnäkyä mitkä asiat vaikuttavat toisiinsa. Lisäksi ei ole tietoa mitkä asiat ovat sidoksissa ympäröivään maailmaan. Globalisaatio->Maanosat->Pohjoismaat->Suomi->Etelä-Savo->Seutukunta->Pieksämäki. Asioita päätetään tunteella, joka syntyy tässä ja nyt. • Kehittämättömyys =Vanhanaikainen tapa toimia. • Osaamisen keskittyminen. • Poliittinen päätöksenteko eri tasoilla. • Vieras pääoma ja sen riskit taantuvalla alueella. • Väestökehitys. • Väestökehitys, väestön ikärakenne. Huoltosuhde. Vaikuttaa työllisyyteen /työvoimapulaan/verotulojen kehitykseen. Työperäinen maahanmuutto. Alueella oleva koulutustarjonta/koulutuksen vastaavuus työpaikkatarjontaan, toisaalta houkuttelevuus.

Toisena uhkatekijänä **päättäjät** tuovat esille päätöksenteon joustamattomuuden ja vanhat kaunat. Myös alueen saavutettavuus ja korkea verotus tuodaan esille. Yritysten uhkana pidetään omistajien ikääntymistä silloin, kun se on kehityksen esteenä.

Yrittäjät arvioivat alueen henkisen ilmapiirin, vastakkain olon ja tappiomieliä sekä jämähtäneen politiikan vaikuttavan suuresti alueen kehitykseen. Kaikkia luottamusmiehiä ei syyllistetä, sisäiset jännitteet ja riitelyä ylläpitävät poliitikot ovat tiedossa ja heidät tuotiin myös esille (ei raporteissa). Poliittista päätöksentekoa ei pidetä arvossa, kun ei kyetä tekemään rakenteellisia uudistuksia ja saada taloutta tasapainotettua.

Keskittämisen kaupunkikeskuksiin arvioidaan johtavan alueen tuhoon. Työvoiman saatavuuden ongelmat jarruttaa yritysten kasvua. Väestökehitys johtaa julkisen talouden tasapainottamiseen, mikä on tunnustettava ja sopeuttamisen toimenpiteet on suhteutettava talouden tasoon.

Yrittäjiä huolettavat myös nuoren muutto pois alueelta, koulutuksen taso ja yliopiston puute sekä yrityksille suunnattujen rahoituspalvelujen romuttuminen.

Taulukko 17 b. Toiseksi esille tuodut uhkatekijät

Yrittäjien 2. uhat		Päättäjien 2. uhat
<ul style="list-style-type: none"> • Henkinen ilmapiiri eli yhdessä vai vastakkain? • Ikääntyminen. • Jatkuvasti romuttuvat, helposti saavutettavat yritysten rahoituspalvelut. • Jämähtänyt politiikka, tehdään niin kuin ennenkin. • Jääräpäiset yksilöt (3 mainittu). • Koulutuksen puute tarkoittaa kehittämättömyyttä. • Kuntien kyvyttömyys rakenteellisiin muutoksiin. • Liika keskittäminen vie koko alueen tuhoon. • Maakunnan eripuraisuus vaikuttaa negatiivisesti kehittymiseen. • Nuorten muutto kaupunkiin. • Päätöksenteko muutamien luottamusmiesten käsissä, jotka • käyttävät sitä vastuuttomasti omiin tarkoituksiinsa. • Sisäiset jännitteet. • Työntekijöiden saatavuus. • Väestökehitys ja julkinen talous. Lienee selvää, ettei millään toimilla kyetä lyhyellä aikavälillä kompensoimaan ikääntymisen vaikutuksia väestökehitykseen, joten olisi tunnustettava, että väkimäärä tulee vähenemään myös seuraavat vuodet ja mitoitettava taloudenpito ja toimenpiteet sen mukaan. • Yleinen masentuneisuus ja tappiomieliä. • Yliopisto puuttuu. 	<p style="text-align: center;"> Joustamattomuus ← Vanhat kaunat ← Saavutettavuus ← Yrittäjien ikä ← </p> <p style="text-align: center;"> → Henkinen ilmapiiri → Rahoituspalvelut → Jämähtänyt politiikka → Jotkut luottamusmiehet → Jääräpäisyys → Rakenteelliset muutokset → Liika keskittäminen → Sisäiset jännitteet → Työvoiman saatavuus → Masentuneisuus → Julkinen talous → Väestökehitys → Nuorten muutto → Yliopiston puute </p>	<ul style="list-style-type: none"> • Päätösten teon joustamattomuus, kateus ja vanhat kaunat. • Saavutettavuus. • Verotus. • Yrityksen omistajien ikääntyminen ei luo kehitystä.

Kolmansina kehittämättömyyttä synnyttävänä uhkatekijöinä **yrittäjät** pitävät haja-asutusalueiden infran rapistumista, hanke- ja verorahoilla rahoitettujen hankkeiden heikkoa vaikuttavuutta sekä kotikunnan kielteistä suhtautumista yritysten kehittämiseen.

Kaupungin suunnitelmia useita in-house -yhtiöitä koskien ei pidetä oikean suuntaisena toimena. Alueen liikenneyhteyksien heikkoa tasoa, maakunnan ja seutukuntien jatkuvaa riitelyä, kuntapolitiikan poukkoilua ja ennakoimattomuutta pidetään uhkana.

Sitä, että yritysten on työvoimapulaa helpottaakseen hankittava tarvittavia osaajia muualta ei pidetä hyvänä kehityksenä. Kun alueella ei ole yhteistä tahtotilaa, kokonaisuutta ei aina ymmärretä ja ollaan haluttomia tekemään päätöksiä, alue on kehittymätön.

Päättäjät kritisoivat sitä, että päätöksiä ei kyetä tekemään, yritykset eivät löydä työvoimaa ja osaajista on pula. Myös muuttoliikkeen suunta pois päin on alueen uhkatekijä.

Taulukko 17 c. Kolmanneksi esille tuodut uhkatekijät

Yrittäjien 3. uhat	Päätökset ← Työvoimapula ← Osaajien puute ← Muuttoliike ←	Päättäjien 3. uhat
<ul style="list-style-type: none"> • Alueelta väki vähenee kiihtyvällä nopeudella. • Haja-asutusalueen infran rapistuminen: Kehittymättömyyttä. • Hanke-/verorahoilla ei saada riittävää vaikuttavuutta. • Jatkuva riitely seutukuntien välillä. • Kaupungilla suunnitteilla useita inhouse -yhtiöitä, sotiin kaupunginhallituksen päätöstä vastaan. • Kotikunnan suhtautuminen yritysten kehittämiseen. • Liikenneyhteydät. • Moni ala tarvitsisi osaajia, heidät on hankittava ulkoa. • Poukkoileva ja ennakoimaton kuntapolitiikka. • Yhteisen tahtotilan puute, ymmärtämättömyys ja haluttomuus 	<ul style="list-style-type: none"> → Infran rapistuminen → Liikenneyhteydät → Hankkeiden heikkoudet → Kaupungin omat yhtiöt → Suhde yrityksiin → Osaajat ulkoa → Jatkuva riitely → Tahtotilan puute → Kuntapolitiikka → Väestökehitys 	<ul style="list-style-type: none"> • Päätämättömyys. • Työvoiman saatavuus, muuttoliikkeen suunta. • Yritystoiminnan tarvitsemat osaajat

Neljännän ryhmän uhkatekijöinä **päättäjät** pitävät verotusta ja alueesta syntyneitä mielikuvaa. **Yrittäjät** puolestaan näkevät huonon yritysilmapiirin vieneen luottamuksen poliittisiin päättäjiin. Kuntapolitiikka ja siihen liittyvät kiistat koetaan uhkana. Hyviä markkinoijia ja digitaalisuuden tason nostoa kaivataan.

Taulukko 17 d. Neljänneksi esille tuodut uhkatekijät

Yrittäjien 4. uhat	Mielikuva ← Verotus ←	Päättäjien 4. uhat
<ul style="list-style-type: none"> • Digitaalisaation heikko taso. • Erittäin huono yritysilmapiiri. <u>luottamus</u> <u>päättäjiin</u>. • Kuntapolitikointi ja kissanhännän veto. • Puuttuu hyvät myyntimiehet. • Väestökehitys. 	<ul style="list-style-type: none"> → Digitaalisaation taso → Huono yritysilmapiiri → Luottamus → Kuntapolitikointi → Markkinoijat 	<ul style="list-style-type: none"> • Mielikuva • Verotus.

Alueen mahdollisuuksia

Yrittäjät ja **päättäjät** luottavat tulevaan kehitykseen, sen katsaus mahdollisuuksiin osoittaa. Luonnollisesti rajauksella, että tehdään oikean suuntaisia päätöksiä, jotta muutosten ehdot täyttyvät. On huomattava, että tarkastelussa toistuvat eri kohdissa samatkin asiat, mutta on huomattava se, että ajatusten esittäjä on eri, sillä kukin vastasi kysymykseen oman tärkeysjärjestyksensä mukaisesti.

Ensimmäiseksi yrittäjät kirjasivat mm. viestien kulun eli oikeiden tietojen vaihdon yritysten ja alueen kuntien välillä sekä yritysten luontevan mukana olon alueen asioista päätettäessä. Tämä tarkoittaa toimivia verkostoja ja mutkatonta tiedonkulkua yrityksistä päättäjille. Yrityksille on tärkeää olla mukana jo asioiden valmistelussa ja vaikuttaa myös poliittisiin päätöksiin niitä tehtäessä. Sanalla sanoen: yhteistyötä.

Yritykset odottavat toimintaa ja kehitystä tukevan koulutuksen vahvistamista alueella, jolloin esimerkiksi uusia kasvu- ja vientiyrityksiä saataisiin alueelle. Vapaa-ajan asukkaiden merkityksen huomioon ottaminen entistä enemmän on mahdollisuus, mikä tuodaan esille. Mahdollisuuksien havaitseminen ja hyödyntäminen edellyttää tervettä itsetuntoa. Kuten yksi yrittäjä toteaa: me osataan, halutaan ja tehdään!

Päättäjien lista on aluksi lyhyempi. Viittaus yhteyksiin voi hyvinkin olla merkki siitä, että mahdollisuudet vastata yrittäjien toiveisiin tiiviimmästä kanssakäymisestä toteutuvat. Yrityksiltä odotetaan aktiivisuutta ja kasvuhaluun osoittamista. Tällöin alueelle saadaan uusia työpaikkoja. Niiden arvioidaan edelleen ohjaavan väestön sijoittumista.

Taulukko 18 a. Ensiksi esille tuodut mahdollisuudet

Yrittäjien 1. mahdollisuudet

- Elinympäristön houkuttelevaisuus, lasten ja nuorten näkökulmasta (infra, koulutusmahdollisuudet, viihde)
- Koulutus
- Muuttotappion pysäyttäminen.
- Oikea tiedottaminen yritysten ja alueen kuntien välillä
- Poliittiset päätökset, jotka vaikuttavat nykyisiin yrityksiin ja mahdollisiin tuleviin yrityksiin.
- Riittävä koulutus tukee kehitystä
- Riittävästi tervettä itsetuntoa: me osataan, halutaan ja tehdään!
- Suurimpien yritysten menestys.
- Vapaa-ajan asukkaiden suuri merkitys
- Vientiryhtymä saatava lisä.
- Yritysten menestys ja luontainen mukanaolo alueen asioista päätettäessä! Että tämä saataisiin aikaan, tarvitaan eri tahojen mm. maakunta, kaupunki ja yritykset, yhteistyötä, ennen puhuttiin verkostoitumisesta.

- **Viestien kulku**
- **Asioiden valmistelu**
- **Päätöksenteko**
- **Yhteistyötä**
- **Koulutusta tarpeisiin**
- **Vapaa-ajan asukkaat**
- **Itsetuntoa**

- Yhteydet** ←
- Aktiivisuus** ←
- Kasvuhalu** ←
- Työpaikat** ←
- Sijoittuminen** ←

Päätäjien 1. mahdollisuudet

- Kehitystä ohjaa yritysten aktiivisuus.
- Yhteydet.
- Yritysten halu kasvaa.
- Työpaikat: ne ohjaavat väestön sijoittumista
- Työpaikkojen lukumäärä yrityksissä.

Toiseksi tärkeimpinä mahdollisuuksina **päätäjät** tuovat esille ajatuksen yhteistyöstä foorumeissa, joissa voidaan muodostaa yhteinen näkemys suunnasta, ja vaihtaa tietoja päätöksenteon tueksi. Kun julkinen kehitystyö, osaaminen ja yritystoiminnan kehitystyö löytävät toisensa, syntyy tuloksia.

Myös julkisen rahoituksen kohdentamista on harkittava uudelleen, liikenneyhteyksiä kohennettava, jotta saavutettavuus paranisi ja yritysten sijoittuminen alueelle lisääntyisi. Opiskelupaikkoja olisi lisättävä ja nuorten työllistymistä alueelle lisättävä. Perheyriyten sitouminen alueelle ja niiden jatkuvuus on turvattava.

Yrittäjät nostavat mahdollisuuksina esille alihankintaverkoston vahvistamisen alueella, mikä on selvä viesti yritysverkoston tarpeellisuudesta ja suunnattu toisille yrityksille.

Julkisen sektorin suuntaan esitetään alueen vetovoimaisuutta lisääviä toimia, toimintaympäristön: infran ja kaavoituksen saamista kuntoon sekä uusien mahdollisuuksien lisäämistä koulutuksen avulla. Kun koulut eri tasoilla tekevät yhteistyötä yritysten kanssa, tämä on mahdollista. Uusia koulutushankkeita olisi myös kehitettävä lakkautettujen tilalle.

Myös kuntien mukana oloa yritysten osaamisen markkinoinnissa pidetään mahdollisuutena. Työpaikat lisääntyvät, kun toimintaympäristö on elävä, dynaaminen ja yhteistyötä tekevä.

Taulukko 18 b. Toiseksi esille tuodut mahdollisuudet

Yrittäjien 2. mahdollisuudet

- Alihankintaverkostoja vahvistettava, nyt alihankintaa alueella on liian vähän.
- Kehitystä: koulutus ja sen uudet mahdollisuudet.
- Koulut/oppilaitokset, yhteistyö korkeakoulujen kanssa tuovat kehitystä.
- Koulutus => oppilaitokset elävöittävät ja mahdollistavat.
- Kuntien pitää markkinoida alueen yritysten osaamista.
- Riittävä määrä potentiaalisia työpaikkoja.
- Uusia koulutushankkeita lakkautettujen tilalle.
- Vetovoimaisuus, sen lisäämiseksi käytettävä kaikki konstit.
- Yrittämisen infra kuntoon, kaavoitus, etc. ...

- **Yritysverkostoja lisää**
- **Täsmäkoulutusta lisää**
- **Uutta koulutusta**
- **Koulujen yhteistyötä**
- **Markkinointiyhteistyötä**
- **Elävää yhteistyötä**
- **Dynamiikkaa**
- **Uusia työpaikkoja**

- Yhteistyöfoorumi** ←
- Julkinen kehittämistyö** ←
- Tietoa päätöksentekoon** ←
- Rahoitus/kohdennus** ←
- Opiskelupaikat** ←
- Nuorten työllistyminen** ←
- Sijainti ja yritykset** ←
- Liikenneyhteydet** ←
- Perheyriydet** ←
- Sitoutuminen** ←
- Jatkuvuus** ←

Päätäjien 2. mahdollisuudet

- Eri tahojen yhteistyöfoorumit tuottavat sekä yhteistä näkemystä, yhdensuuntaista viestintää sekä tietoa päätöksenteon tueksi.
- Julkisen kehittämisen, osaamisen ja yritystoiminnan yhteistyö (triple HeliX).
- Julkisen rahoituksen kohdentaminen.
- Liikenneyhteydet / hyvä saavutettavuus.
- Opiskelupaikat ja nuorten työllistyminen alueella.
- Sijainti: vaikuttavat yritystoiminnan ja muidenkin sijoittamiseen,
- Sitoutuneet perheyriydet ja niiden jatkuvuuden turvaaminen.

Kolmannessa korissa yrittäjät esittävät mahdollisuuksina metsävarannon paremman hyödyntämisen, millä voitaisiin kehittää koko aluetta ja erityisesti turvataisiin haja-asutusalueiden elinvoimaisuutta. Kehitystä saataisiin aikaan myös liikenneyhteyksiä parantamalla niin teiden, rautateiden kuin paikallisen liikenteenkin osalta.

Päätöksenteon joustavuus ja nopeus ovat kehityksen edellytyksiä. Kuntatalouden kuntoon saaminen on myös ehto tavoitteiden toteuttamiselle ja tästä vastuu kuuluu poliittisille päättäjille. Jopa uudet kuntaliitokset tuodaan esille. Mahdollisuuksia nähdään siinä, että nykyisiä välineitä käytetään tehokkaammin koko alueen kehittämistyössä.

Alueen tehokasta markkinointia, hyvien asuinolosuhteiden esille tuontia ja alueen maineen kohottamista sekä vapaa-ajan asumisen ja matkailun kehittämistä pidetään mahdollisuuksina.

Päättäjien korista löytyy toteuttamisen arvoisia uusia mahdollisuuksia. Tiedostetaan se, että alueelle on aikaansaatuva uutta dynamiikkaa, pöhinää ja yhteistyötä. Elinkeinorakennetta voidaan vahvistaa, alueen imuvoimaa voidaan kasvattaa ja uusia työpaikkoja voidaan luoda.

Kunnilta edellytetään aktiivisempaa otetta ja tehokkaampaa markkinointia. Infra on parannettava, teitä, väyliä ja julkista liikennettä sekä tietoliikennettä on parannettava, jotta saavutettavuus kohenisi.

Verkostoitumista ja liittymistä eri suuntiin pidetään tärkeänä kaikille toimijoille. Myös palveluja voidaan edelleen monipuolistaa ja tätä kautta lisätä alueen vetovoimaa.

Taulukko 18 c. Kolmanneksi esille tuodut mahdollisuudet

Yrittäjien 3. mahdollisuudet		Päättäjien 3. mahdollisuudet
<ul style="list-style-type: none"> • Alueella tarvittavan koulutuksen järjestäminen. • Alueen tehokas markkinointi. • Hyvät asuinmahdollisuudet. • Hyvät liikenneyhteydet: siis tiet, toimiva raideliikenne, paikallisliikenne toimivaksi => kehitystä • Kuntatalous kuntoon lisäiitoksilla, talouden tasapainotuksella ym. veroaste kertoo siitä paljon. • Metsävarannot tuovat kehitystä myös muihin kuin kaupunkitaajamiin. • Nykyisillä välineillä olisi mahdollista kehittää koko aluetta. • Päätöksenteon joustavuus ja nopeus. • Savonlinnan negatiivinen maine saatava paremmaksi. • Vapaa-ajan asumisen ja matkailun mahdollisuudet 	<ul style="list-style-type: none"> → Tarvittava koulutus → Alueen markkinointi → Alueen asuinolot → Liikenneyhteydet → Kuntatalous → Metsävaranto → Päätöksenteko → Mainekuva → Vapaa-ajan asukkaat → Matkailu 	<ul style="list-style-type: none"> • Dynaaminen ilmapiiri, pöhinä, sosiaaliset kontaktit. • Elinkeinorakenteen monipuolisuus/ vetovoimatekijät ja pitovoima alueelle. • Infra: saavutettavuus: väylät, julkinen liikenne, uudet ratkaisut liikkumisessa, tietoliikenne. • Kuntien aktiivisuus ja markkinointi luo alueen kehitystä. • Liittyminen kansallisiin ja kansainvälisiin eri verkostoihin. Koskettaa kaikkia toimijoita. • Monipuoliset palvelut.
	<ul style="list-style-type: none"> Ilmapiiri, pöhinä ← Elinkeinorakenne ← Vetovoimatekijät ← Infra/saavutettavuus ← Uudet ratkaisut ← Aktiivit kunnat ← Verkostoituminen ← Palvelut ← 	

Neljäntenä mahdollisuutena **päättäjät** tuovat esille fyysisen ja digitaalisen kanssakäymisen parantamisen. Alueella voitaisiin myös hyödyntää eu -kehittämisrahoitusta nykyistä tehokkaammin ja eri toimijat voisivat ottaa uudet innovaatiot paremmin käyttöön.

Kaiken kehityksen ehtona voi pitää sitä, että alueella on oikea asenne kehitystyöhön. Tämä edellyttää paitsi kykyä myös tahtoa tehdä yhteistyötä sekä myönteistä suhtautumista päätöksentekoon ja visiointiin. Näillä alueen imago muuttuisi nykyistä myönteisemmäksi.

Yrittäjät tuovat esille konkreettisia keinoja. Sellaisina on pidettävä ajatusta kaavoittaa uusia rantatontteja houkutteleville paikolle, Näitä voisi tarjota heille, joilla on mahdollisuus investoida kohteisiin ja joilla on myös työperäinen yhteys alueelle.

Matkailunvalteiksi tulisi nostaa luonto, rauha ja hiljaisuus. Oikeat strategiset valinnat olisi tehtävä, jolloin myös mielikuviin vaikuttavat tekijät otetaan huomioon. Liikenneyhteyksien korjaamisen voi nähdä olevan paitsi nykyisten toimintaedellytysten parantamista myös osa tavoitetta lisätä alueen etätyömahdollisuuksia.

Koulutusta tulisi hajauttaa alueellisesti ja oppimisen mahdollisuuksia lisätä eri portailla. Investointien teon helpottaminen nostaisi myös niiden kannattavuutta. Tyllisyyden ylläpitoa pidetään tärkeänä jo yksinomaan ostovoiman näkökulmasta. Työvoiman saatavuusongelmaa voitaisiin ratkoa palkkaamalla ulkomaista työvoimaa, mikäli alueelta työntekijöitä ole saatavissa.

Taulukko 18 d. Neljänneksi esille tuodut mahdollisuudet

Yrittäjien 4. mahdollisuudet

- Investointien kannattavuus ja toteuttamisen helppous.
- Kaavoitetaan Saimaan rantatontteja ja mahdollisesti tänne muuttaville ”raharikkaille”, esim. houkutellaan sillä keskussairaalaan lääkäreitä,
- Koulutusta voisi hajauttaa kuten muissa maakunnissa.
- Koulutustarjonta riittävän monipuoliseksi, myös yliopistotutkintojen suorittamiseen mahdollisuus.
- Liikenneyhteydet paremmaksi.
- Luonto, rauha, hiljaisuus, matkailuvaltit.
- Oikeat strategiset valinnat, lisäksi: mielikuva asiat/ markkinointi ja toteutus.
- Ulkomaisen työvoiman saantia helpotettava ja lisättävä.
- Uudet mahdollisuudet etätyöhön = Kehitystä.
- Työllisyys pitäisi pystyä pitämään ainakin tällä tasolla, mielellään saada paremmaksi, sillä olisi vaikutus ostovoimaan.

- Rantatontit
- Luonto
- Strategian valinnat
- Mielikuva-asiat < -
- Liikenneyhteydet
- Etätyömahdollisuudet -
- Hajautettu koulutus
- Moniportainen koulutus
- Investoinnit ja kannattavuus
- Työllisyys ja ostovoima
- Ulkomainen työvoima

- Saavutettavuus ←
- Digitaalisuus ←
- Asenteet ←
- Kyky ja tahto ←
- Yhteistyövalmius ←
- EU -rahoitus ←
- Innovaatiot ←

Päättäjien 4. mahdollisuudet

Mahdollisuudet

- Alueen saavutettavuus, fyysinen ja digitaalinen.
- Asenne: kyky ja tahto yhteistyöhön, myönteiseen suhtautumiseen, päätöksentekoon ja visiointiin, myönteinen imago.
- EU:n mahdollisuuksien täysimääräinen hyödyntäminen alueella (mm. rakennerahastot).
- Kyky ottaa innovaatioita käyttöön.

4.4 Alueen kannustimia

Kartoitusryhmille esitettyihin kysymyksiin: *Mihin asioihin kotikunnanpääöksenteossa pitäisi kiinnittää erityistä huomiota?* ja *Miten kotikunta, talousalue tai maakunta voi vahvistaa yritystoimintaa?* saadut vastaukset tekevät mahdolliseksi pohtia niitä päätöksenteon portaita, joita etenemällä kunnissa ja alueilla päättäjän eteenpäin.

Ensimmäinen tavoite on tunnistaa ne mahdollisuudet, joita keskinäiseen kanssakäymisen ja tietojen vaihdon tilaa nykyisestä parannetaan. Onhan yhteistyön lisääminen tullut esille kautta koko raportin jo aineissa tarkastelussa.

Toisen askeleen osapuolet voivat löytää, mikäli esille nousee sellaisia tavoitteita ja toimien kohteita, joihin osapuolet tässä yhteydessä viittaavat ja joita ovat aiemminkin jo esille tuoneet. Ainakin tällaisia tavoitteita kysymyksiin liitettyjen vastausten tarkastelulle voi asettaa.

Kotikunnan päätöksenteko

Yrittäjien vastaukset on tässä yhteydessä jaettu kahtia siten, että Mikkeliä koskevat vastaukset muodostavat oman ja muihin kuntiin liittyvät vastaukset oman kokonaisuutensa. Tehtyä valintaa puoltaa se, että päättäjät vastasivat kysymykseen nimeämättä erikseen kotikuntaansa ja toiseksi se, että päättäjistä varsin moni pitää Mikkeliä kotikuntanaan.

Päättäjät pitävät tärkeimpänä tehdä päätöksiä, jotka liittyvät kunnan houkuttelevuuden nostamiseen ja edunvalvontaan, joilla vahvistetaan alueen koulutusta ja liikenneyhteyksiä sekä julkisten palvelujen ja harrastusmahdollisuuksien parantamista.

Myös poliitikkojen keskinäinen jännäys tulisi saada hallintaan jos siksi, että talouden hoito onnistuisi paremmin ja verot ja taksat pysyisivät paremmin siedettävällä tasolla. Vaikeassakin taloustilanteessa olisi kyettävä tekemään pitkän aikavälin suunnitelmia liittyen siihen, millainen alue on ja miltä sen tahdotaan näyttävän kymmenen vuoden kuluttua.

Suoraan yritystoimintaan liittyvissä päätöksissä huomiota olisi kiinnitettävä kaavoitukseen, jossa tarvitaan enemmän notkeutta yritysten kasvun edistämiseksi. Tällöin kaavat vahvistettaisiin ja rakennusluvut myönnettäisiin nykyistä nopeammin. Mikkelissä yritykset pitäisi saada mukaan kehittämislustoihin.

Yhteinen ymmärrys yritystoiminnan edellyttämistä kehittämistoimista pitäisi löytää tunnistamalla niiden toimialakohtaiset kehittämisen ja työvoiman tarpeet. Edellytyksenä on yhteydenpidon parantaminen ja yritysten parempi kuuleminen julkisissa hankinnoissa. Tällöin yritysvaikutusten arviointimenettelyä olisi tehostettava ja yritykset otettava mukaan päätöksentekoon.

Yrittäjät pitävät tärkeinä päätöksinä sitä, että *Mikkelissä* päätöksenteko jaettaisiin selkeämmin, jolloin virkamiehet voisivat tehdä osaltaan päätöksiä ja poliitikot omalta osaltaan isommissa asioissa. Kuntatalous pitää saada kuntoon suurempien vahinkojen välttämiseksi ja elinvoimapolitiikan terävöittämiseksi.

Aktiivisen vuoropuhelun lisäksi Mikkeliltä odotetaan myös osuvampaa hankintapolitiikkaa, alueen yritysten ja työvoiman käyttöä kaupungin hankkeissa sekä nopeampaa päätöksentekoa tilanteen sitä edellyttäessä. Mikkelinkin tulisi muistaa, että kunta on ihmisiä varten, eikä päinvastoin.

Muilta kunnilta yrittäjät odottavat mm. elinkeinopalvelujen uudistamista, yritysten tarpeiden parempaa kuulemistä ja perusasioiden kuntoon saattamista. Luottamuksen palauttaminen päättäjiin edellyttää myös erilaisten yritysten tasa-arvoista kohtelua ja huomioon ottamista.

Yrittäjät eivät epäröi tuoda julki suoraan myös sitä, että kuntatalous on saatava kuntoon, sillä vain siten kunta voi vaikuttaa kykynsä ylläpitää palveluja ja kehittyä kotikuntalaisten ja muualta tulevien mielissä.

Taulukko 19. Kunnan päätöksenteossa kiinnitettävä huomiota

Yrittäjät / Mikkelä (16 näkemystä)

- Aktiivinen vuoropuhelu yritysten kanssa.
- Alueen myyntiin ja markkinointiin.
- Alueen vireen ja haluttomuuden lisääminen, esim. matkailun kehittäminen.
- Jakaa päätöksenteko luottamusmiesten ja viranhaltijoiden kesken, selkeät jakoperusteet.
- Kaupungin hankkeissa (esim. rakentaminen) käytettävä ensisijaisesti alueen omaa työvoimaa (ei. esim. Virossa). Suunnitellaan hankkeet niin, että ne työllistävät alueen yrittäjiä (esim. autoilijat, maanrakennusyritykset yms.) mahdollisimman tasaisesti ympäri vuoden – eikä niin, että on esim. useita isoja rakennushankkeita meneillään samanaikaisesti. Kilpailutus: Aina ei se halvin ole paras!
- Kunta on ihmisiä varten, eikä päinvastoin.
- Kuntatalous kuntoon. Digitaaliset palvelut.
- Pikkupolitiikointi pois, iso kuva kuntaan, kaupunginjohtajan pitäisi johtaa Mikkelä oikeasti, nyt johtaa ihan muut henkilöt päätöksiä kaupungin ja maakunnan hyväksi
- Talouden tasapainottaminen suurempien vahinkojen välttämiseksi.
- Talouteen. Vahva kuntatalous on kuntalaisen paras sosiaaliturva. Heijastuu myös elinvoimapolitiikkaan ja yrityksiin.
- Talous kuntoon.
- Tilannenopeuteen, kun tulee mahdollisuus siihen pitäisi heti löytyä asian omistaja
- Uusien yritysten synnyttämiseen.
- Vahva tuki korkeakoulutukselle ja sen kehittäminen.
- Yritteliäisyyden kasvattaminen myöskin julkisissa organisaatioissa!
- Yritykset pitää ottaa/saada mukaan kaikkiin aktiviteetteihin.
- Yritykset/niiden johto ja avainhenkilöt pitää saada kiinnostumaan kaupungin/alueen kehityksestä!

Yrittäjät / muut kunnat (21 näkemystä)

- Ammatillisen koulutuksen varmistaminen.
 - Asuinympäristöön, päiväkotia, koulu ym. jotta nuorisovihiytisi paikkakunnalla.
 - Asuminen, yritysysteistyö, markkinointi.
 - Edunvalvontaan valtakunnan tasolla.
 - Elinkeinotoimi on aivan hukassa. Organisaatio tulisi uudistaa täysin.
 - Huomioita metsätalouden/teollisuuden merkitys päätöksenteossa.
 - Huomioita yritysten erilaiset tarpeet hyvin, vain se tuo elinvoimaa alueelle.
 - Julkisen talouden tasapaino.
 - Kunnan houkuttelevuuteen, kuntalaisten liikunta- yms. palveluihin, ympäristöstävällisyyteen, vahvaan yritysten ja yrittäjien tarpeiden kartoittamiseen. Nämä voidaan toteuttaa vaikka kuntatalous on todella heikko. Uusia maksajia tarvitaan mutta ne eivät tule oppoavaan laivaan!
 - Kustannusten karsiminen niin että verotusaste laskee, koulutuspaikkojen lisääminen yritysten tarpeiden mukaisesti.
 - Lapsiperheet aina etusijalle.
 - Luottamuksen palauttaminen ja keskinäinen kunnioitus virkamiesten ja luottamushenkilöiden välillä. Turha riitely on aiheuttanut kuluja ja julkisuuskuvan himmenemistä.
 - Menojen karsiminen ja tulojen lisääminen. Uusia työikäisiä perheitä pitäisi houkutella paikkakunnalle. Yrityksiä pitää saada lisää ja sitä kautta työpaikkoja. Myös Savonlinnaan työhön tulevia pitäisi houkutella hyvillä asunnoilla tulemaan tänne.
 - Muuttotappioon, työllistymiseen, ikääntyvään väestöön, koulutusmahdollisuudet.
 - Nuoriin ihmisiin ja perheisiin.
 - Nuorten tulevaisuuden mahdollisuudet.
 - Perusasiat kuntoon ja ammattitaitoa talousosaamiseen ja päätöksentekoon. Päätöksiä pitäisi pystyä tekemään ja mieltä pidempiaikaisia linjauksia siitä miten elinvoimaisuutta lisätään.
 - Pitovoimaan. Koko kunta ja alue huomioiden.
 - Poliittiseen päätöksentekoon ilman erimielisyyttä tavoitteista.
 - Työvoiman saatavuuteen, investointien tukemiseen – kannattavuuteen ja investointien järjestykseen ns. käytännön konsulttien ja yritysverkostojen luomisen myötä.
 - Vientirytyksiä saatava lisää, ulkomaista työvoimaa koulutettava yrityksissä niiden tarpeisiin.
 - Yrityksille tulisi olla vastaanottoon hallitointiloja.
- Kysyntää on, mutta jotenkin kunnassa ei täysin ymmärretä kasvuyritysten tarpeita.

- Vuoropuhelu
- Alueen vireyttäminen
- Päätösten jakoperusteet
- Kaupungin hankkeet
- Politiikointi pois
- Talous kuntoon
- Päätösten nopeus
- Hankinnat
- Tuki koulutukselle
- Yritteliäisyys
- Yritykset mukaan
- Kunta ihmisille

Alueen vetovoima ←

Edunvalvonta ←

Julkiset palvelut ←

Kaavoitus ←

Rakennusluvut ←

Yritysten kuuleminen ←

Osaamisen kehittäminen ←

Talous kuntoon ←

Työvoiman saatavuus ←

Yrva toimivaksi ←

Yritykset mukaan ←

Ulkopuoliset investoinnit ←

- Ammattikoulutus
- Asuinympäristö
- Palvelut
- Edunvalvonta
- Elinkeinotoimi
- Metsäteollisuus
- Yritysten tarpeet
- Talous tasapainoon
- Vetovoima
- Luottamus
- Keskinäinen arvostus
- Väestöryhmät huomioon
- Perusasiat kuntoon
- Pitovoimaa
- Päätöksenteko
- Poliittikka
- Työvoiman saatavuus
- Investointituet
- Vastaanottohallit
- Kasvuyritysten tarpeet

Päätäjät / kotikunta (19 näkemystä)

- Alueen houkuttelevuus.
- Edunvalvonta esim. koulutusasioissa, liikenneasioissa, kehittämiskärjissä (Mikkelissä Memory campus alue, Biosairila, Kalevankangas).
- Julkiset palvelut ja harrastusmahdollisuudet.
- Kaavoituksen notkeutta ja luoda mahdollisuuksia yrityksen kasvuun eikä esteitä.
- Kaavoituksen ja rakennuslupien nopeuteen ja joustavuuteen.
- Kuunnella systemaattisesti yrityksiä.
- Lopettaa keskinäinen jahnäys.
- Osaamisen kehittäminen yritysten toimialueilla.
- Talouden hoito niin että verotusta ja taksoitusta ei tarvitse nostaa tappiin.
- Tehdä näinkin vaikeassa taloudellisessa tilanteessa pitkän (10 vuotta) tähtäimen suunnitelma, mitä haluamme kotikuntamme olevan ja miltä näyttävän. Sitten määrätietoisesti tavoitetta kohti vaalikausista huolimatta.
- Työvoiman saatavuus (työpaikat ja puolisoityöpaikat) → kuinka elinvoimaisena kunta koetaan asuinkuntana.
- Työvoiman saatavuuteen. Siihen että ihmiset jäävät ja muuttavat Pieksämäelle.
- Ulkopuolisten investointien mahdollisuuksia pitäisi edistää.
- Uusiin avauksiin yhteistyössä, kaavoitukseen.
- Verkostoitua eri toimijoiden kanssa.
- Yhteinen ymmärrys yritystoiminnan edellytyksistä ja yhteinen tavoitekuva, hyvä keskusteluyhteys.
- Yhteyksien kehittämiseen, edellytysten luomiseen, päätöksentekoon yritysvaikutusten arviointiin.
- Yritysvaikutusten arviointi nykyistä laajemmin käyttöön osana normaalia valmistelutyötä (joskin tässä ollaan kyllä parannettu vuosien saatossa...) ja joustavuuteen (nopeus, päätösten ja lupauksen pitäminen).
- Yritysvaikutusten arviointi, yritystoiminnan mahdollistaminen päätöksissä (kaavoitus).

Yritystoiminnan vahvistaminen alueella

Vahvistaminen on *yksilöllä* käyttäytymisen muutosta. Laajemmin se tarkoittaa voimien suuntaamista uudella tavalla. Muutoksen yksilöllä saa aikaan ajattelua ohjaava uusi tieto, mikä muuttaa suhtautumista ja ajatusmaailmaa sekä tätä kautta käyttäytymistä.

Yhteisössä muutos prosessi on vaikeampi, kun mukana on suuri joukko arvoihinsa kiintyneitä ja kaavoihin kangistuneita toimijoita. Muutos on mahdollinen vain jos yhteisö tunnistaa yhteiset tavoitteet ja päättää uudistumisesta. Mikäli siihen ei päästä hyvässä hengessä, ulkoinen kriisi siihen pakottaa.

Yrityksissä ja laajemmissa yhteisöissä prosessi voi edetä vain yksilöiden kautta. Muutoksen aikaansaaminen rakentavassa hengessä on mahdollinen, toivottava ja tekee vähemmän kipeää. Yhteinen kriisi on yleensä taloudellinen, mutta sen torjuntakeinot ovat hyvinkin konkreettisia, pienin askelin eteneviä uudenlaisen käyttäytymisen ja toiminnan muutoksia.

Tarkasteltaessa millaisia *yritystoiminnan vahvistamisen* ajatuksia yrittäjillä on alueen kehittämiseksi ja mihin asioihin yhteisöjen päättäjät kiinnittävät huomiota, tavoitteena on löytää sellaisia yhteisiä ajatusten ja toiminnan pitkospuita, joita kulkemalla edessä olevat hetteiköt ylitetään.

Kotikunta ja yritystoiminnan vahvistamisen

Yrittäjien näkemykset jaettiin heidän raportissaan neljään ryhmään: perusasiat kuntoon, täsmätoimiin tartuttava, rakennustyöhön ryhdyttävä ja profiilia kohotettava. **Päättäjien** raportissa vastaukset jaettiin täsmäesitysten ja monikärkiesitysten ryhmiin.

Yrittäjien mielestä kotikunnassa *perusasioiden kuntoon* saattaminen edellyttää elinkeinoasioiden hoitoa tehokkaammin. Tällöin yritystoiminnan edellytyksistä huolehditaan ja nykyisiä esteitä raivataan. Yrityksille on tarjolla tontteja ja toimitiloja. Verotus on siedettävää. Aitoa keskustelua käydään siten, että pienetkin yritykset otetaan huomioon ja yrittäjyyden arvostusta kohotetaan.

Täsmätoimia tarvitaan, jotta väestökato pysäytetään. Toimet kustannustehokkaiksi, taloudenpito tarkaksi ja verotus houkuttelevammaksi. Elämisen mahdollisuuksia on kohennettava, palvelut turvattava asukkaiden pysymiseksi alueella ja uusien kesäasukkaiden saamiseksi. Digitalisaation mahdollisuudet koulutuksessa huomattava ja eri yliopistojen kanssa tehtävä yhteistyötä.

Yrittäjien mielestä *päätöksiä on tehtävä* ripeästi. Halleja rakennettava, tontti- ja rakennusasiat kuntoon, julkiset hankinnat oman kunnan yrityksiltä, palvelusetelit käyttöön, vuoripuhelua yrittäjien kanssa kehittämisen keinoista ja oikeasti niiden toteuttamisesta. Tiet, kadut, siisteys, lvi ja sähköasiat kuntoon. kaavoitus ja rakennusluvut ja niihin liittyvä päätöksenteko kuntoon, alueen yritysten palveluja käytettävä.

Mielikuvaa alueesta on kohennettava. Viihtyisyyttä ja houkuttelevaisuutta lisäävä, jotta saadaan nuoria perheitä muuttamaan alueelle. Työvoiman saatavuus turvattava ja paluumuuttoa tuettava. Investointien tekoa helpotettava byrokratiaa karsimalla. Lupamaksut kohtuullisina ja veroja on alennettava, jotta syntyy vetovoimaa koulutettujen muuttamiseksi alueelle. Myönteistä kuvaa rakennettava ja pidettävä kiistat pois julkisuudesta. Nuorille perheille korkeatasoisia vuokra-asuntoja tarjolle. Keskitason koulutusta kehitettävä. Uuden brandin rakentaminen aloitettava kohteena nuoret ja koulutetut.

Päättäjien vastaukset on ryhmitelty *täsmätoimien esityksiksi* ja sellaisiksi *monikärkiesityksiksi*, joiden toimeenpano edellyttää useampia päätöksiä tehtäväksi. Täsmätoimia ovat perinteisten yrityspalvelujen turvaaminen, joustavan kaavoituksen ja maankäytön päätökset yritysten kasvun vahvistamiseksi. Peräti viisi päättäjää viittaa kaavoitukseen tässä kohdassa. Lupaus yrityksille pitää taksat kohtuullisina olisi tärkeä, vaikka ehkä vaikea Mikkelissä, mutta kutsu strategisten kasvualustojen hyödyntämiseen on jo helpompi.

Taulukko 20 a. Kotikunta ja yritystoiminnan vahvistaminen

Yrittäjät kunnat

Perusasiat kuntoon (12 vastausta)

- Aktiivinen elinkeinopolitiikka, toimitiloja yrityksille, veroasteen pitäminen kohtuullisena
- Antaa yrityksille tasavertainen mahdollisuus toimia , esim. yritysten tukemisen suhteen.
- Kaikki politiikka on elinvoimapolitiikkaa.
- Kaupungin elinkeinopamppujen pitäisi olla kiinnostunut yritysten tarpeista ja odotuksista.
- Kunnalle aktiivinen rooli yritystoiminnan esteiden raivaamisessa
- Kunnan pitää luoda perusedellytyksiä yrityksille, kuten tontteja esimerkiksi
- Käydä aitoa keskustelua yrittäjien kanssa.
- Paljon erilaisia hankkeita menossa ja jirstalaitonutua tekemistä, pitäisi koota voimat yhteen. • • • Perustana elinkeinoasiamestyö kuntoon.
- Pienetkin yritykset huomioimalla saadaan kasvua ja kehitystä aikaan.
- Toimia tehokkaasti. Aina, kun kaupungin aktiviteetteja leikataan, on mietittävä, miten leikattu toiminta voitaisiin hoitaa uudella tavalla – kolmas sektori?!
- Yritysten arvostus pitää saada nousemaan läpi kuntaorganisaation.

Täsmätoimiin tartuttava (7 vastausta)

- Kaikki keinot, joilla saadaan väestökato pysäytettyä = ostovoima.
- Parantaa ihmisten mahdollisuuksia elää elämäänsä Rantasalmella. Tuottaa tarvittavat palvelut kustannustehokkaasti ja laadukkaasti kunnan asukkaille. Tiukka taloudenpito, jolloin verotus on mahdollista saada houkuttelevalle tasolle. Nykyisessä kehityksessä ongelmana on, että alueelle jäävät työkäisistä vain ne, joilla on voimakas kannuste maatilat, perheyritys, tms. Rantasalmeen. Muut muuttavat pois.
- Pitämällä kiinni oppilaitoksista ja tukemalla digitaalisen osaamisen kehittymistä.
- Taata riittävät palvelut myös Kerimäellä, auttaa asukkaiden pysymiseen alueella. Tapahtumat esim. Kerimäen kirkon parempi markkinointi konserttien pitopaikkana.
- Vahvistaa korkeakoulutuksen asemaa, Mikkelin ja LUT:n yhteistyötä
- Varmistaa ja kehittää koulutusta.
- Verotus ei saa nousta. Mikäli alueella säilyisi/lisääntyisi työpaikat saataisiin Mikkeliin lisää asukkaita

Rakennustyöhön ryhdyttävä (11 vastausta)

- Hallelle rakennettava.
- Hankinnoissa oman kunnan yritykset etusijalle. Palvelusetelit käyttöön. Vuoropuhelut yritysten kanssa keinoista sekä oikeasti niiden toteuttaminen myös, puhetta kyllä riittää, mutta ei tekoja.
- Infraa järjestellään kuten tieliittymiä; myös kaavajärjestelyjä on hoidettu kohtuullisen hyvin.
- Infra (tiet, kadut, siisteys, ekologisuus, LVI, sähkö) huolehtiminen.
- Joustavoittaa kaavoitukseen ja rakentamisen lupiin liittyvää päätöksentekoa
- Käyttää kotikunnan palveluja.
- Puurakentaminen. Kotimarkkina pitää olla hoidossa ennen kuin vientitoiminta alkaa onnistua kunnolla. Pitää elää niin kuin opettaa. Pienten vuokra-asuntojen markkinan parantaminen, aloitusasunnot paikkakunnalle muuttaville.
- Tilajärjestelyt, liikenne
- Tontti- ja kaavaratkaisut nopeammiksi, helpottamalla kiinteistövero
- Tontti- ja kaavoituspolitiikka, asenne yrittämiseen
- Tonttipolitiikka, aktiivinen yhteistyö yritysten kanssa, markkinointi

Profiliaa kohotettava (7 vastausta)

- Asukasviihtyvyyden ja houkuttelevuuden rakentaminen jotta saadaan nuoria perheitä ja tulevaisuutta.
- Houkuttelevuuden parantaminen, työvoiman saatavuuden turvaaminen, paluumuuttajien tukeminen, investointiprojektien byrokraatian helpottaminen, lupamaksujen kohtuullistaminen, veroprosentin alentaminen
- Kunnan tulisi onnistua näyttätymään sellaisena, johon koulutettu väki hakeutuisi. Perinteinen markkinointi, mutta ennen muuta myönteisen mainekuvan antaminen ja retteläasioihin liittyvän julkisuuden lopettaminen. Sisäistä julkisista kiistoista on tullut jonkinlainen ”maan tapa” ja vaikuttaa, että olemme antaneet itsellemme ”luvan” näyttäytyä kielteisessä valossa ikään kuin se kuuluisi asiaan.
- Nuorten perheiden huomioon ottaminen. Esimerkiksi uusien korkeatasoisten vuokra-asuntojen huomioon ottaminen ja keskitason koulutuksen kehittäminen ja harrastusmahdollisuudet
- Uuden brändin rakentaminen kiinnostavaksi nuorille ja koulutetuille.
- Työvoiman houkuttelu
- Vahvistamalla työtätekevien imua koulutus- ja työpaikkojen modernilla houkuttavuudella

- Elinkeinopolitiikkaa
- Elinkeinoasiat kuntoon
- Tehokasta toimintaa
- Perusedellytykset
- Esteitä raivattava
- Toimitiloja, tontteja
- Verotus
- Tasavertaisuutta
- Kiinnostusta
- Aitoa keskustelua
- Pienetkin yritykset huomioon
- Leikkausten paikkaus
- Yrittäjyden arvostus

- Perinteiset yrityspalvelut turvattava ←
- Joustava kaavoitus ja maankäyttö ←
- Kasvua kaavoituksella ←
- Positiivinen mielikuva ja ilmapiiri ←
- Kasvualustoihin yrityksiä ←
- Lupaus: taksat kohtuullisia ←
- Tiloja ja tontteja yrityksille ←
- Asioiden nopea käsittely ←
- Aktiivinen koulutuspolitiikka ←
- Miksein kuunneltava yrityksiä ←

- Väestökato pysäytettävä
- Kustannustehokkuutta
- Tiukka taloushallinto
- Verotus houkuttelevaksi
- Elämisen tasoa kohotettava
- Palvelut taattava asukkaille
- Kesäasukkaat muistettava
- Koulusta pidettävä kiinni
- Digi-osaamista tuettava
- Koulutuksen vahvistamista
- Yhteydet eri elinympäristöihin

- Nopea kaavoitus ←
- Kohtuu verotus ←
- Menestys esiin ←
- Eu -rahoitus käyttöön ←
- Hankinnat yrittäjille ←
- Talous hallintaan ←
- Markkinoida vahvuksia ←
- Esille elinympäristöä ←
- Mukaan yritysyrityshankkeisiin ←
- Pääomarahoitus ←
- Toimiva infra ja kaavoitus ←
- Peruspalvelut kuntoon ←
- Yrityspalvelut kuntoon ←
- Yhteistyö yrittäjien kanssa ←
- Vierailut yrityksissä ←
- Messut, markkinointi, rekryt ←
- Strategiyhteistyö ←
- Säännölliset tapaamiset ja tapahtumat ←

- Teollisuushalleja
- Hankinnat omasta kunnasta
- Palvelusetelit
- Vuoropuhelu yrittäjien kanssa
- Yhteistyötä yrittäjien kanssa
- Infra, liikenneasiat kuntoon
- Joustavaa kaavoitusta
- Rakennusluvut nopeasti
- Puurakentaminen käyntiin
- Kiinteistöveroja laskettava
- Kotikunnan palvelut kuntoon

- Asukasviihtyvyyden
- Houkuttelevuus
- Työvoiman saatavuus
- Paluumuuttoon kannustettava
- Investoinnissa sujiksi
- Lupamaksut kohtuullisiksi
- Verotusta alennettava
- Vetovoimainen kunta
- Myönteinen maine
- Rettelöinnin lopettaminen
- Riidat pois julkisuudesta
- Koulutuksen kehittäminen
- Harrastusmahdollisuudet
- Uuden brändin rakentaminen
- Työvoiman houkuttelu
- Työtätekevien imua vahvistettava
- Työpaikat moderniksi ja houkutteleviksi

Päättäjät kunnat

Täsmäesityksiä (11 vastausta)

- Ihan perinteiset edelleen eli toimivat yrityspalvelut, joustava kaavoitus ja maankäyttö. Kotikunta on mahdollistaja.
- Kaavoituksella luoda mahdollisuuksia yrityksen laajentumiselle.
- Kaavoitus, positiivinen mielikuva ja ilmapiiri, hankinnat, onnistunut hanketoiminta, aktiivinen koulutuspolitiikka, yhteysien rakentaminen, toimivat peruspalvelut.
- Kaavoitus , tilaratkaisut, mielikuvan ja markkinoinnin kehittäminen
- Kaupungin strategisten kasvualustojen kehittämisellä.
- Kehitysyhtiö Miksein toimintatapojen muutos (kuunneltava paremmin yrityksiä).
- Lupaus yritystoiminnalle pitää taksat kohtuullisina (tämä on kyllä vaikea rasti Mikkelille). Kunta itse ei saisi olla markkinahäirikkö.
- Pilottoimme uudenlaista rekrytointimallia TE-toimiston kanssa, lisäksi kehitämme julkisia palveluja.
- Päätöksenteon nopeuttaminen yrityksiä koskeissa asioissa.
- Talousarvioon määräraha, jotta tontti ym. ostoihin voidaan tarttua nopeasti.
- Tarjota yritystontteja ja tiloja vuokralle tai lunastuksella.

Markkinointiesityksiä (10 vastausta)

- Asioiden nopea käsittely, kaavoitus, verotus, menestyksen tuominen esiin.
- Ei pidä unohtaa Etelä-Savon asemaa saada korkeinta EU-tukea elinvoimaisuuden kehittämiseen.
- Hankinnat pilkottava niin, että oman alueen yrittäjät pääsevät mukaan (hankintasääntö).
- Hoitaa taloutta niin, että taksoja (sähkö, vesi ym) ei tarvitse nostaa kohtuuttomasti.
- Markkinoida ja myydä kotikunnan vahvuksia, tuoda esiin alueen mahdollisuuksia ja upeaa elinympäristöä.
- Osallistamalla erilaisiin yrittäjyysyrityshankkeisiin.
- Pääomarahoitus.
- Toimiva infra, kaavoitus, peruspalvelut, yrityspalvelut.
- Yhteistyö yrittäjien kanssa: vierailut, messut, markkinointi, rekrykampanjat, strategiyhteistyö, säännölliset tapaamiset ja tapahtumat.
- Yleisellä kaupunkimarkkinoinnilla ja matkailun edistämällä.

Talousalue ja yritystoiminnan vahvistaminen

Yrittäjiltä kartoituksessa saadut vastaukset *Talousalueen mahdollisuuksista* vahvistaa yritystoimintaa on ryhmitelty neljän otsikon alle: aluetta rakennettava ja vahvistettava, strategiaa ja yhteistoimintaa, etenemisen väyliä ks panostusta tulevaisuuteen. **Päättäjien** vastauksia on tarkasteltu täsmä- ja monikärkiesityksinä.

Yrittäjät toivat esille 29 ajatusta talousalueen yritystoiminnan vahvistamiseksi. Aika paljon, kun otetaan huomioon, että talousalueista ei yleensä edes maakunnassa puhuta. Viisi vastausta viestii siitä, että *aluetta on tarkennettava ja vahvistettava*, jos ei muuten niin omin voimin. Viihtyvyyden ja asuinolojen parantaminen toisi nuoria perheitä ja koulutettujen alueelle enemmän. Työpaikkojen säilyttäminen ja niiden lisääminen toisi uusia asukkaita. Palvelujen kohentaminen ja niiden saatavuuden parantaminen lisääisi myös matkailua. Yrittäjyyden vahvistaminen monin keinoin vahvistaisi niitä ja koko aluetta.

Alueen *strategiaa ja yhteistoimintaa* voidaan vahvistaa elinkeinopolitiikan yhteistyöllä yritysten kanssa yli kuntarajojen. Alueen yritysten osaamista voidaan tällöin rohkeasti hyödyntää. Kaikki keinot on otettava käyttöön, jotta väestökato saadaan pysäytettyä ja alueen ostovoima säilyy. Kuntien taloudessa taloudessa oltava tiukka linja ja verotus on saatava houkuttelevalle tasolle, jolloin myös uusia yrityksiä saadaan alueelle. Vaatii vain painopisteiden valintaa.

Yrittäjien vastaukset tuovat esille *useita etenemisen väyliä*. Alkuun pääsee huolehtimalla infrasta ja kaa-voituksesta, jolloin yritysten toimintaympäristö kohenee. Koulutuksen kehittäminen tarkoittaa nuorten mahdollisuuksien lisäämistä, mutta yritykset tarvitsevat myös uutta ja erilaista, niiden tarpeisiin räätälöityä koulutusta. Kotikunnan yritysten palveluja tulisi käyttää. Tutkintoja voitaisiinn tehdä yrityksissä. Yritykset voivat yhdessä lähteä vientiin. Alueella tulisi lisätä puurakentamista. Työvoiman saatavuutta voidaan parantaa myöntämällä työlupia nopeammin.

Panostettaessa tulevaisuuteen alueen asukkaiden mahdollisuudet elää elämänsä talousalueella ja laadukaiden palvelujen säilyttäminen on hyvä ottaa lähtökohdaksi. Mainekuvan parantaminen onnistuisi, mikäli sisäiset riidat pidetään pois julkisuudesta. Tieteellistä tutkimusta yhdistämällä hautomotoimintaan syntyisi uutta toimintaa ja tätä voisi rahastosta tukea.

Päättäjät tekivät useita yritystoimintaa vahvistavaa *täsmäesitystä*. Kehitysyhtiön vahvistaminen viittaa Miksei Oy:öön, kehittämisrahoitus aluerahastoihin. Tärkeänä pidetään myös perinteisesti ja hyvin toimivien yrityspalvelujen säilyttämistä ja niiden yhteispeliä. Joustavalla hankintapolitiikalla ja maankäytöllä voidaan paitsi vahvistaa yritystoimintaa myös synnyttää myönteistä ilmapiiriä ja kohottaa mainekuvaa. Julkisten hankintojen suuntaaminen talousalueelle vahvistaa alueen yrityksiä. Aktiivinen koulutuspolitiikka lisää myös osaamista. Yhteyksien rakentaminen yrityksiin ja toimivat peruspalvelut ovat vahvuuksia, joihin on hyvä panostaa. Sähköyhtiöt ovat tärkeitä, mutta niiden taksat on pidettävä kohtuullisina ja huoltovarmuus taattava.

Monikärkiesityksiä päättäjät tekivät myös monta. Erilaisia hankkeita voidaan käynnistää yritysten kanssa yhdessä ja Eu -tukea on saatavissa elinvoimaisuuden kehittämiseen. Yritysten onnistumiset on tuotava esille ja niiden on tultava myös itse ulos kuorestaan. Yhteisiin kehittämissuunnitelmiin on löydettävä nuotit, jolloin sävelkin soi. Kaavoituksesta on huolehdittava, elinkeinotoimintaan ja yhteiseen markkinointiin on panostettava. Monia yhteisiä toimia voisi kehittää, rekrytointia yhdessä on yksi niistä. Koulutusta voidaan kehittää yritysten kanssa yhdessä, jolloin päästään toivottuun tulokseen.

Taulukko 20 b. Talousalue ja yritystoiminnan vahvistaminen

Yrittäjät talousalue

Etenemisyväliä on useita (12 vastausta)

- Kaavoitus ja työvoima.
- Koen tämän samaksi kuin kunnan tehtävät eli keinoja ovat mm.: INFRASTA (tiet, kadut, siisteys, ekologisuus, LVI, sähkö) huolehtiminen, kaupungin elinkeinopamppujen pitäisi olla kiinnostunut yritysten tarpeista ja odotuksista.
- Korkeakoulun kehittäminen.
- Koulutus kuten energiateknikka, liikenne.
- Käyttää kotikunnan palveluja.
- Matkailun kehittäminen.
- Mikkelin talousalue on Mikkelin ja sillä on suuri vastuu.
- Ponnistaa yhteisesti vientiin.
- Puurakentaminen. Kotimarkkina pitää olla hoidossa ennen kuin vientitoiminta alkaa onnistua kunnolla. Pitää elää niin kuin opettaa. Koulustarjonnan soveltaminen nykyisten työllistäjien tarpeisiin.
- Räättälöidyn ammattikoulutuksen tarjoaminen, tutkintojen suorittaminen yrityksissä.
- Tontti- ja kaavoituspolitiikka, asenne yrittämiseen.
- Työlupien myöntämistä nopeutettava.

Strategiaa ja yhteistoimintaa (8 vastausta)

- Elinkeinotoimien yhteistyö yli kuntarajojen. Julkisen toimijan yhteistyön kehittäminen yritysten kanssa, monipuolinen ja rohkea tapa hyödyntää alueen yrityksiä palveluiden järjestämisessä.
- Kaikki keinot, joilla saadaan väestökato pysäytettyä = ostovoima. Kaikki politiikka on elinvoimapolitiikkaa. Lisättyä kyvyllä tehdä yhteistyötä.
- Tiukka taloudenpito, jolloin verotus on mahdollista saada houkuttelevalle tasolle. Lopettaa riitely kaikkien muiden kanssa ja laittaa omat asiat kuntoon.
- Selkeän strategian luominen.
- Tavoitteellinen elinkeinopolitiikka painopisteiden mukaisesti. Valitaan painopisteet ja focusoidutaan
- Vahvistaa taloudellisia resursseja ja niiden tietoisuutta.
- Yhteistyötä investointien saamiseksi alueelle, uusia eri toimialojen yrityksiä.
- Yhteistyö

Aluetta tarkennettava ja vahvistettava (5 vastausta)

- Alueen tulisi onnistua näyttäytymään sellaisena, johon koulutettu väki hakeutuisi.
- Asukas viihtyvyyden ja houkuttelevuuden rakentaminen jotta saadaan nuoria perheitä ja tulevaisuutta.
- Hyvät asumis- ja koulutusmahdollisuudet.
- Mikäli alueella säilyisi/lisääntyisi työpaikat saataisiin seudulle lisää asukkaita. Matkailun lisääntyminen olisi tärkeää.
- Palvelujen saatavuus erilaisin nykyaikaisin keinoin sekä kivijalkapalvelujen säilyttäminen sekä yrittäjyyden tukeminen erilaisin tukien ja koulutuksen avulla.

Panostusta tulevaisuuteen (4 vastausta)

- Parantaa ihmisten mahdollisuuksia elää elämänsä talousalueella. Tuottaa tarvittavat palvelut kustannustehokkaasti ja laadukkaasti asukkaille. Tarvittavilla palveluilla tarkoitetaan melko suppeasti niitä palveluita, joita julkisen sektorin kuuluu tarjota ja karsia rönsyt.
- Perinteinen markkinointi, mutta ennen muuta myönteisen mainekuvan antaminen ja rettelöasioihin liittyvän julkisuuden lopettaminen. Sisäisistä julkisista kiistoista on tullut jonkinlainen ”maan tapa” ja vaikuttaa, että olemme antaneet itsellemme ”luvan” näyttäytyä kielteisessä valossa ikään kuin se kuuluisi asiaan.
- Tieteellistä tutkimusta - hautomo – rahasto ...
- Varmistaa ja kehittää koulutusta.

- Alue vetovoimaiseksi
- Alueelle koulutettuja
- Asukas viihtyisyyttä
- Nuoria perheitä
- Asuin- ja koulutusolot
- Työpaikat ja uudet asukkaat
- Matkailua lisäävä
- Palvelujen saatavuus
- Yrittäjyyden tuki

- Kehitysyhtiön vahvistaminen ←
- Kehitysrahoituksen hyödyntäminen ←
- Perinteiset yrityspalvelut ←
- Joustava kaavoitus ja maankäyttö ←
- Myönteinen mielikuva ja ilmapiiri ←
- Onnistunut hankintapolitiikka ←
- Aktiivinen koulutuspolitiikka ←
- Yhteisen rakentaminen ←
- Vahvuusmarkkinointi ←
- Sähkötyöt: taksat ja varmuus ←

- Selkeän strategian luominen
- Elinkeinotoimien politiikka
- Yhteistyötä yli rajojen
- Omien yritysten hyödyntäminen
- Väestökato ja ostovoima
- Poliitikassa yhteistyötä
- Tiukka taloudenpito
- Verotus houkuttavaksi
- Painopisteitä ja focusointia
- Yhdessä yrityksiä alueelle

- Erilaisia hankkeita ←
- Eu -tuki elinvoimaisuuteen ←
- Hyvien palvelujen yhteispeli ←
- Onnistumiset tuotava esiin
- Löydettävä yhteinen sävel ←
- Yhteiset suunnitelmat ←
- Kaavoitus ←
- Panostus elinkeinotoimintaan ←
- Yhteismarkkinointi ←
- Rekryissä avustaminen ←
- Koulutuksen kehittäminen yhdessä ←

- Kaavoitus ja työvoima
- Infra kuntoon
- Korkeakoulutuksen kehittäminen
- Uutta koulutusta
- Kotikunnan palveluja käytettävä
- Matkailun kehittäminen
- Mikkelillä vastuu alueesta
- Yritykset yhdessä vientiin
- Puurakentamista lisäävä
- Kotimarkkinat kuntoon
- Räättälöityä ammattikoulutusta
- Tutkintoja yrityksissä
- Tontti- ja kaavapolitiikka
- Työlupia nopeutettava
- Asenteet yrittämiseen

- Alueen elinoloja parannettava
- Palvelut kustannustehokkaasti
- Laadukkaita palveluita säilytettävä
- Rönsyjä karsittava
- Perinteistä markkinointia
- Myönteistä mainekuvaa
- Rettelö pois julkisuudesta
- Tutkimusta, hautomo, rahasto
- Varmistaa ja kehittää koulutusta

Päättäjät talousalue

Täsmäesityksiä (6 vastausta)

- Elinkeinopolitiikan kehitysyhtiön vahvistaminen.
- Hyödyntää kehittämisrahoitusta yritysten tuotekehityksessä.
- Ihan perinteiset edelleen eli toimivat yrityspalvelut, joustava kaavoitus ja maankäyttö. Kotikunta on mahdollistaja. edellisten lisäksi kuntien välinen yhteistyö.
- Kaavoitus, positiivinen mielikuva ja ilmapiiri, hankinnat, onnistunut hanketoiminta, aktiivinen koulutuspolitiikka, yhteyksien rakentaminen, toimivat peruspalvelut.
- Markkinoida ja myydä kotikunnan vahvuuksia, tuoda esiin alueen mahdollisuuksia ja upeaa elinympäristöä.
- Sähköyhtiöiden toiminta: taksat kohtuulliset, huoltovarmuus.

Monikärkiesityksiä (6 vastausta)

- Erilaisten hankkeiden kautta.
- Ei pidä unohtaa Etelä-Savon asemaa saada korkeinta EU-tukea elinvoimaisuuden kehittämiseen.
- Hyvien palvelujen yhteispeli. Eri talousalueiden onnistumiset tuotava tietoisuuteen paremmin ja yritykset saatettava ulos kuorestaan. Hyviä esimerkkejä on: Mölnlycken toimitusjohtaja mm. totesi: ”Teemme maailman parhaita erikoistuneita hoivatuotteita suomalaisella osaamisella ja ammattitaidolla Mikkelissä”. Pieksämäellä Moilas Oy teki merkittävän kaupan britteihin, jne. Tällaisia esimerkkejä on monta, mutta niihin ei kiinnitetä riittävästi huomiota, eikä yrityksiä kannusteta tuomaan onnistumisiaan esille riittävästi.
- Löydettävä yhteinen sävel.
- Yhteiset kehittämissuunnitelmat, kaavoitus, kuntien panostus elinkeinotoiminnan edellytyksiin.
- Yhteismarkkinointi ja muut yhteiset toiminnot, rekryissä avustaminen sekä koulutuksen kehittäminen yhdessä.

Maakunta ja yritystoiminnan vahvistaminen

Maakunnalla on paljon mahdollisuuksia *vahvistaa yritystoimintaa* alueella, tästä kartoituksissa mukana olleet yrittäjät ja yritysjohtajat sekä päättäjät ja vaikuttajat ovat samoilla linjoilla. On vain löydettävä yhteisöllisyys, yhteinen mieli ja tavoitteet, ja toimittava samaan suuntaan.

Päättäjät nostavat täsmäesityksissä kärkeen EU:n kehittämisrahoituksen hyödyntämisen, toimivat yritys- palvelut ja joustavan kaavoituksen. Alueen ja yritysten vahvuudet ja onnistumiset on tuotava nykyistä paremmin esille ja alueen markkinointia tulee monipuolistaa ja tehostaa.

Useita päätöksiä ja useita toimijoita yhteen kokoavissa **monikärkiesityksissä** päättäjät pitävät tärkeänä koota edunvalvonnan voimavarat valtiovallan suuntaan ja yhteisen maakuntastrategian aikaansaamista. Yhteistyötä alueen toimijoiden ja kuntien välillä tulisi tiivistää, jotta soten ratkaisut saadaan tehdyksi.

Koulutus alueella on turvattava ja tarjottava koulutus kehitettävä vastaamaan joustavasti yritysten tarpeisiin. Alueen voimavarat on koottava yhteen ja ne on suunnattava vahvuusalueille. Yhteisiä tavoitteita ja hankkeita voidaan viedä eteenpäin ja vahvistaa yhteisellä markkinoinnilla.

Yrittäjät pitävät tärkeänä maakunnan vetovoiman lisäämistä. Sitä kautta voidaan sekä vahvistaa yritysten toimintaa myös lisätä asukkaiden viihtyisyyttä ja kohottaa elämänlaatua. Kun tietoverkot saadaan kuntoon, etätyömahdollisuudet lisääntyisivät alueella. Kun alueen maankäyttö saadaan paremmalla kaavoituksella kuntoon, yritystoiminnan ja uusien asukkaiden mahdollisuudet toimia alueella kohoaisivat.

Alueen kehityksen kokonaisuus on yrittäjien mielestä asetettava etusijalle kaikessa toiminnassa. Alueella on keskityttävä elinvoiman kysymysten ratkaisemiseen ja painopisteet on valittava elinkeinopolitiikasta. Kun kaavoitus on saatu kuntoon, toimialoista nousee esille rakennustoiminta, jossa erityisesti puurakentaminen on metsämaakunnalle tärkeä.

Vahvistuvan yritystoiminnan tarvitseman työvoiman saatavuutta voidaan parantaa monin keinoin, yksi näistä voi olla itäraja avaaminen työmatkaliikenteelle. Valtio on saatava kiinnostumaan alueen asioista enemmän ja edunvalvontaa, lobbausta, siihen suuntaan on tehostettava ja sitä on tehtävä yhdessä.

Alueella on kehitettävä koulutuksen tarjontaa ja sisältöjä vastaamaan yritysten tarpeita. Yritykset on otettava lähtökohdaksi ja kumppaneiksi alueen tutkimus- ja kehittämistoiminnassa. Järjestöt voivat toimia tässä siltanrakentajina yritysten ja osaavien t&k -toimijoiden välillä. Kun politiikan tekijät saadaan mukaan näihin ja muihin aluetta ja yritystoimintaa vahvistaviin ponnistuksiin, mahdollisuuksia avautuu entistä enemmän.

Maakunnassa ja kunnissa ja yrityksissä on edettävä yhteisellä strategialla, etenemisen askelmia porrastamalla ja toimintojen tarkennuksilla, fokuksella. Kun alueen veturiyritykset eri toimialoilta tulevat ja nostetaan esimerkeiksi, on otettu ensimmäiset askeleet ja sen seurauksena innostetaan ja kannustetaan pienemmätkin yritykset ja osaavat toimijat yhteiseen rintamaan.

Tarkalla taloudenpidolla voidaan parantaa kuntien taloutta ja tällöin julkisia palveluja voidaan uudistaa, remontoida ja järjestää uudelleen sekä edelleen jälleenrakentaa entistä tehokkaammin ja kustannusedullisesti toimiviksi yhteisiksi palveluiksi.

Uutta elinvoimaa alueella saadaan, kun uusia asukkaita muuttaa alueelle tuoden mukanaan uutta aktiivisuutta ja piristystä alueen yritystoimintaan ja henkiseen ilmapiiriin.

Taulukko 20 c. Maakunta ja yritystoiminnan vahvistaminen

Yrittäjät maakunta

- Alueen vetovoiman lisääminen – koulutus ja viihtyvyys sekä palvelujen takaaminen ja monipuolistaminen
- Etätömahdollisuudet tulisi varmistaa. Nopeat tietoverkot koko maakuntaan. (Toimialamme sattuu olemaan sellainen, että kovin paljon maakunta ei tosiasiaa voi vaikuttaa.)
- Houkuttelevuuden parantaminen.
- Huolehtia tehokkaasti koko alueen elinvoimasta ja asukkaiden hyvästä elämästä. vrt. tämä jatkuva SOTE lässytys!
- Kaavoitus ja työvoima
- Kaikki keinot, joilla saadaan väestökato pysäytettyä = ostovoima. Kaikki politiikka on elinvoimapolitiikkaa. Lisätynä kyvyllä tehdä yhteistyötä.
- Kehittämällä, markkinoimalla aluetta matkailijoille. Keskustelun ylläpitämistä Parikkalan rajanylityspaikan avaamisesta. Pitää maakunta elinvoimaisena.
- Keskittyä elinkeinopolitiikkaan ja saada myös valtion hallinnon kiinnostus maakuntaan, jotta saadaan paremmat liikennöintiyyhteydet
- Kokonaisuuden parempi hahmottaminen ja yhteistyön vaatimus. Yhteistyön jarruhenkilöt pois sieltä johtavilta paikoilta.
- Koulutuksen ja tutkimuksen kehittäminen yritysten kanssa

Koulutuksen ylläpitäminen, monialaisuus, aktiivisuus toimia yritysten kanssa, markkinointi, asuminen

- Liikenne, Ely -palvelut, yhtenäinen ja uskottava kehitysstrategia
- Lobbies, lobbies, lobbies – YHTEISTUUMIN!
- Maakunnan alueelle yhteistä markkinointia ja tunnetuksi tekemistä, maakunnan vahvuudet esiin
- Maakunnan houkuttelevuuden lisääminen, etätömahdollisuudet, tuotantoarvojen parempi markkinointi matkailussa esim. Saimaan alueella, aluetukien lobbies
- Maakunnan infran kehittäminen

Maakunnallinen yhteistyö viimeinkin (?) toimimaan (koko Itä-Suomi ilmiö).

- Kauppakamarin, yrittäjäjärjestöjen ja poliittisten puolueiden voimavarojen yhdistäminen.
- Mikäli alueella säilyisi/lisääntyisi työpaikat saataisiin seudulle lisää asukkaita. Matkailun lisääntyminen olisi tärkeää.
- Parantaa ihmisten mahdollisuuksia elää elämänsä maakunnassa. Tuottaa tarvittavat palvelut kustannustehokkaasti ja laadukkaasti asukkaille. Tarvittavilla palveluilla tarkoitetaan melko suppeasti niitä palveluita, joita julkisen sektorin kuuluu tarjota ja karsia rönsyt. Tiukka taloudenpito, jolloin verotus on mahdollista saada houkuttelevalle tasolle.
- Saimaa -projekti, puuklusterin luominen/tukeminen metsä-maakunnassa olisi luonnollista sekä molempiin edellisiin liittyvä VT13 ja myös Mäntyharju – Suomenniemen tien (381) uudelleenrakentaminen
- Tavoitteellinen elinkeinopolitiikka painopisteiden mukaisesti. Valitaan painopisteet ja focusoidutaan. On läydettävissä 2-3 todellista fundamentaalista painopistettä, jotka laittamalla kuntoon muutkin asiat selviävät
- Tehdään maakunta viihtyisäksi asua ja elää.
- Täytyisi löytää yhteinen näkemys alueen veturista, jota tukemalla saataiva elinvoimaisuus säteilisi koko maakuntaan
- Työvoiman saantia ulkomailta helpotettava. Yhteinen maakuntastrategia, johon kaikki sitoutuvat – mahdollistava Maakuntakaava ja Eu:n hankerahat käytettävä fiksusti
- Yhteistyö ja maakunnalliset yhteisprojektit.
- Yhtenäisen näkemyksen parantaminen.

- Vetovoimaa
- Viihtyisyys, hyvä elämä
- Etätömahdollisuudet
- Tietoverkot kuntoon
- Kaavat kuntoon
- Liikenneverkot kuntoon

- Kehittämisrahoitusta ←
- Toimivat yrityspalvelut ←
- Joustavaa kaavoitusta ←
- Vahvuudet esiin ←
- Monipuolinen markkinointi ←

- Kokonaisuus etusijalle
- Valtio kiinnostumaan
- Keskittyä elinvoimaan
- Työvoiman saatavuus
- Väestökato stop
- Raja auki Parikkalassa
- Alueen markkinointi
- Koulutuksen kehittäminen
- Uudenaista tutkimusta
- Yritykset mukaan t&k toimiin
- Lobbies yhteisvoimin
- Yhteinen markkinointi

- Edunvalvontaa ←
- Maakuntastrategia ←
- Eu -rahoitus käyttöön ←
- Yhteiset hankkeet ←
- Kuntien yhteistyö ←
- Koulutus turvattava ←
- Joustava koulutus ←
- Sotessa yhteistyö ←
- Kohdennetut voimavarat ←
- Yhteinen markkinointi ←

- Viimeinkin yhteistyötä
- Järjestöt yhdessä aktiiviseksi
- Yhteistyö poliitikkojen kanssa
- Voimavarat yhteen
- Jarruhenkilöt pois

- Uusia asukkaita
- Julkiset palvelut kuntoon
- Tarkkuutta taloudenpitoon
- Puuklusterin mahdollisuudet
- Painopisteet elinkeinopolitiikkaan
- Toimien fokusointi
- Alueen veturi esiin
- Ulkomaista työvoimaa
- Yhtenäisyyttä
- Yhteinen strategia

Päättäjät maakunta

Täsmäesityksiä (3 vastausta)

- Hyödyntää kehittämisrahoitusta yritysten tuotekehityksessä.
- Ihan perinteiset edelleen eli toimivat yrityspalvelut, joustava kaavoitus ja maankäyttö. Kotikunta on mahdollistaja.
- Markkinoida ja myydä kotikunnan vahvuuksia, tuoda esiin alueen mahdollisuuksia ja upeaa elinympäristöä.

Monikärkiesityksiä (9 vastausta)

- Edunvalvonta, maakuntastrategia, liikenneyhteydet.
- Ei pidä unohtaa Etelä-Savon asemaa saada korkeinta EU-tukea elinvoimaisuuden kehittämiseen.
- Elinvoimatekijöihin panostaminen, tiestön ja yhteyksien kehittäminen.
- Hanketoiminnalla ja maakunnallisten yhteisten tavoitteiden luonnilla.
- Kuntien välinen yhteistyö sekä yhteisen yleisen ”sävelen” löytäminen, sillä Etelä-Savon maakunta pitää säilyttää.
- Maakuntastrategia. Edunvalvontatyö. Maakunnalliset hankkeet. Koulutuspaikkojen turvaaminen maakunnassa. Koulutuksen joustavuus vastaamaan työpaikkakehitystä. Itä-Suomen yhteistyö (liikenneyhteydet).
- Sote -ratkaisu saatava aikaan yhteispelillä.
- Yhteinen strategia ja voimavarojen kohdentaminen yhdessä yritysten kanssa.
- Yhteismarkkinointi ja muut yhteiset toiminnot, rekryissä avustaminen sekä koulutuksen kehittäminen yhdessä.

4.5 Tiivistelmä

Signaalit ja suuntimet tuovat esille yrittäjien ja päättäjien huolet ja murheet, mutta myös toivoa tuovat mahdollisuudet. Kuntien päätöksenteokoja ja eri alueiden yritystoiminnan vahvistamista koskevat näkemykset ovat rohkaisevia, voidaanhan niiden kautta löytää pitkospuita, joilla hetteiköt ylitetään.

Maakunnan elinvoima on murenemassa. Yli puolet *yrittäjistä* ja *päättäjistä* kaksi kolmesta on tätä mieltä. Riitely on lopetettava ja yhteistyötä on tehtävä. Talous on oikaistava ja muuttoliike padottava, mieluummin käännettävä. Muutoin maakunta hajoaa.

Tilanne on sama *talousalueiden* ja *kuntien* kohdalla. Elinkeinorakenne ja yritykset säilyvät, kun sopeuttavat toimintansa muuttuviin markkinoihin. Tilanteen alueella käydessä sietämättömän heikoksi, yritykset voivat omilla päätöksillään muuttaa muille markkinoille. Murenemisen huoli koskee ensisijaisesti maakunnan ja kuntien hallintoa ja elinvoimaa. Alueen sisäisenä uhkana on kilpailu poliittisesta vaikutusvallasta ja ulkoisena vähenevät veron maksajat ja menetetty maine.

Onnistunut **elinvoimapolitiikka** on julkiselle sektorille oljenkorsi, johon on tartuttava, valtio ei tule alueen sisäisiä ongelmia ratkaisemaan. Yrityksille kasvuun kannustava elinvoimapolitiikka olisi merkki siitä, että suunta on kääntynyt. Syytä olisikin, sillä **yrittäjien** antamat *elinvoimapolitiikan kouluarvosanat* olivat kaikilla alueilla, *maakunnan* ja *talousalueiden* kohdalla vain kohtalaisen kuutosen luokkaa. Kun **päättäjät** antavat saman tason arvosanan alueille, todistusta voi pitää merkinä siitä, että jotakin on tehtävä toisin.

Kotikuntien kohdalla **yrittäjien** antamat todistukset eroavat suuresti. Osin tämän selittää vastaajien vaihteleva määrä, mutta siitäkin huolimatta merkille on pantava kaupunkien saamat kuntia heikommia arvosanoita. Tässä suhteessa erityisesti Mikkelissä on peiliin katsomisen paikka. **Päättäjät** eivät olleet sen lempeämiä, sillä arvosanojen keskiarvo *kotikunnalle* heilläkin jäi vain kohtalaiseksi. *Yritykset* saivat kuitenkin päättäjiltä todistukseensa tyydyttävän arvosanan. Mutta tässäkin kävi niin kuin vaaleissa: pari ääntä voi muuttaa koko tuloksen. Yksi nelonen ja yksi kuutonen laskivat yritysten arvosanaa, mikä ilman näitä olisi ollut tasan hyvä.

Alueen kehyskuvia vastaajat maalasivat isoilla pensseleillä. Näin voi sanoa, sillä kehitysnäkymän uhkat ja mahdollisuudet sekä odotukset kotikunnan päätöksenteosta, pohdinnat ja toiveet alueiden yritystoiminnan vahvistamisesta, kattavat lähes koko yhteisöllisen skaalan. Ääripäät näistä poimimalla ja osaankin niistä reagoimalla, alueen vire ja elinvoima lähtevät nousuun.

Uhkakuvista alueen *sisäisiä*, korjattavissa olevia ääripäitä ovat *politikointi* ja *kaupungistuminen*. Kuitenkin valtapelit ja riitely voidaan lopettaa puhaltamalla pilliin ja tuomitsemalla känkkärätkät jäähyllä. Kaikkien keskittäminen voidaan korjata maankäytöllä ja kaavoituksella, jolloin koko maakunta avataan yrityksille ja asukkaille kotipaikan vaihtoehtoina sen sijaan, että pakotetaan muuttamaan kuntien keskusta. **Ulkoisina** ja vaikeammin vaikutettavissa olevina ääripäinä voi pitää *saavutettavuutta* ja *yliopiston puutetta*. Näihinkin voidaan vaikuttaa, kun valtion liikennemäärärahoihin vaikutetaan vaatimalla verorahoilla rakennetuille moottoriteille väylämaksut, joilla paikataan muun maan liikenneväylien kunnostamista ja rakentamista. Iän kaiken haaveillun oman yliopiston voi edullisemminkin korvata rakentamalla oma verkostoyliopisto, johon rekrytoidaan muista yliopistoista tarvittava osaaminen.

Mahdollisuuksien ikkunat ovat vastauksissa myös apposen auki ja sepposen selällään. **Yrittäjien** kohdalla ydinasiat ovat omassa vallassa, sillä luontevat, läheiset ja kestävät liiketoimintamahdollisuudet löytyvät *yritysten keskinäisestä yhteistyöstä*. Muuta ei tarvita kuin rakentaa toimivat töiden jaon verkostot ja klusterit. Julkisella puolella yrittäjien *yhteydenpito* päätöksentekijöihin ja *räätälöidyn koulutuksen* ja *tarvepohjaisen tutkimuksen* ja *tuotekehityksen* tarjonta ovat mahdollisia edellyttäen, että päättäjät käyttävät tässä valtaansa.

Päättäjät näkevät mahdollisuuksina yritysten kasvun, kun niiltä saa tarvittavat tiedot päätöksenteon tueksi.

Kun yritykset myös aktivoituvat ja lähtevät mukaan kehittämään uusia hankkeita, voidaan julkiselle rahoitukselle löytää myös tehokkaampia virettä ja elinvoimaa vahvistavia kohteita. Alueen dynamiikkaa, pohinnää, voidaan lisätä priorisoimalla yhteiset tavoitteet ja ratkaisujen vaihtoehdot. Ilmapiiriä voidaan parantaa, kun toimitaan yhdessä alueen pitovoiman ja imun sekä maineen parantamiseksi.

Kysymykset miten kunta voi päätöksenteossa vastata yrittäjien odotuksiin ja miten alueet voivat vahvistaa yritysten toimintaa, johdattaa ajatukset ydinkysymysten äärelle.

Yrittäjien toiveiden lista kotikunnalle on monipuolinen ja pitkä. Tiivistäen: Mikkeliiläiset yrittäjät odottavat, että päätöksenteossa muistettaisiin kunnan olevan ihmisiä varten eikä päinvastoin. Virkamiesten pitää voida tehdä päätökset ilman politikointia ja nopeasti yrittäjiä kuunnellen. Muissa kunnissa yrittäjät odottavat, että elinkeinotoimen palvelut pidetään kunnossa, kasvuyritykset muistetaan päätöksenteossa ja työvoiman saatavuuteen vaikutetaan. Kaikkialla yrittäjien huolena on kunnan talouden saaminen tasapainoon.

Päätäjät ovat ilmeisen valmiita tulemaan yrityksiä vastaan, kun he tuovat esille pyrkimykset yhteyksien kehittämisestä ja yhteisen ymmärryksen löytämisestä yritysten tarpeita vastaaville toimille. Lupaavilta tuntuvat myös kaavoituksen ja rakennuslupien joustavuuden lisääminen sekä verojen ja taksojen pitäminen kurissa. Mikkeliissä yritysten toivotaan lähtevän mukaan kehittämiskärkiin. Työvoiman saatavuusongelmien ratkomista yhdessä, mutta myös koulutuksen avulla, pidetään tärkeänä Pieksämäen lisäksi muissakin alueen kunnissa.

Mistä päätöksiä tulisi **yrittäjien** mielestä sitten tehdä, jotta yritystoiminta vahvistuisi? **Kotikuntaan** liittyvät odotukset on tässä niputettu neljään koriin: perusasiat kuntoon, täsmätoimista sovittava, ripeästi, ja alueen mielikuva, maine, on saatava korjattua. **Päätäjät** esittävät *täsmätoimina* yrityspalvelujen turvaamista sekä maankäytön ja kaavoituksen vahvistavia toimia. Monesta toimijasta riippuvaisina *monikärkiesityksinä* esille tuodaan mm. strategiyhteistyö, toimivan infran rakentaminen ja EU -rahoituksen hyödyntäminen, mutta myös päättäjien vierailut yrityksissä, yhteinen esillä olo julkisuudessa ja erilaisissa markkinatapahtumissa.

Talousoikeuden mahdollisuuksia vahvistaa yritystoimintaa **päätäjät** näkevät piilevän paljon Miksei Oy:n toiminnassa, EU -rahoituksen hyödyntämisessä ja julkisten hankintojen kohdentamisessa alueen yrityksiin. Tässäkin yhteydessä päätäjät tuovat esille maankäytön ja kaavoituksen, mutta myös aktiivisen koulutuksen tarjonnan yritysten tarpeisiin.

Yrittäjien toiveet kietoutuvat *talousoikeuden merkityksen tunnustamiseen* ja tehokkaaseen yhteistoimintaan. *Strategisena päätöksenä* pidetään alueen yritysten mukana oloa yhdessä valituilla kehittämisen poluilla. *Etenemistä edesauttaisi* huolenpito alueen infrastruktuuriin, mutta myös yrityksille tarpeellisesta ammatillisesta koulutuksesta. *Tulevaisuuteen askelmerkkejä* olisi etsittävä elämisen ja palvelujen laatua parantamalla, mainekuvaa kohottamalla ja synnyttämällä uudenlaista tutkimus- ja kehittämistoimintaa.

Maakunnassa yritystoiminnan vahvistaminen edellyttää **yrittäjien** mielestä sekä tietoverkkojen parantamista, jolloin paitsi kohotettaisiin alueen mainekuvaa myös elvytetäisiin yritysten toimintaa. Alueen kehittäminen kokonaisuutena menee yrittäjien ajatuksissa yksittäisten kohteiden edelle. Tämä koskee niin elinvoimapolitiikkaa yleisemmin kuin toimialakokonaisuuksiakin, jotka olisi nähtävä toisiaan täydentävänä tuotantoketjuna, eikä vain yksittäisinä yrityksinä.

Päätäjät painottavat *täsmäesityksissä* yrityspalvelujen kehittämistä ja joustavaa kaavoitusta sekä EU -rahoituksen parempaa kohdentamista yrityshankkeisiin. *Monen toimijan* yhteistyönä pidetään tärkeänä laatia myös yhteiset strategiat sekä voimien kokoamista yhteiseen edunvalvontaan valtion suuntaan.

Yrittäjät ja **päätäjät** toivat kartoituksissa esille paljon muitakin arvokkaita ajatuksia, joita on tarkasteltu yksityiskohtaisesti aiemmissa julkaisuissa. Esimerkiksi kaksoiskuntalaisuutta, vyöhykkeittäin porrastettua kunnallis- ja mahdollista maakuntaverotusta koskevia näkemyksiä sivutaan tämän raportin tulevaisuutta pohtivassa osassa. Siltana sinne toimii kenttäkartoitusten kooste.

5 Kooste

On aika tarkastella ja arvioida hieman kahden kenttäkartoituksen suorittamista ja saatuja vastauksia. Ennen kaikkea nyt on aika pohtia sitä, **mitä alueella on tehtävä**, jotta alueen virettä ja elinvoimaa voidaan kohottaa.

Rakentavassa hengessä ja yhdessä ponnistellen on hyvä pohtia myös sitä, **miten** strategiatyöskentelyllä voidaan täsmentää yhteisiä tavoitteita ja toimia tehokkaammin voimavarat uudella tavalla kohdentaen.

5.1 Toteutuksesta hieman

Kahden kenttäkartoituksen tavoitteena on ollut koota sellaista aineistoa, josta alueen yrittäjät ja päättäjät saavat kipinän ja sytykkeitä rakentavaan vuoropuheluun ja kanssakäymiseen. Hanke toteutettiin ajankohdantana, jolloin elämän meno elinkeinoelämässä oli kasvun näkökulmasta toiveikas. Päättäjät elivät enemmän julkisen talouden epävarmuuden ja hallinnon ristiriitojen tilassa. Väistämättä nämä erilaiset olosuhteet tuovat oman sävynsä ryhmien vastauksissa.

Aineistosta hieman

Koottu **yrittäjien ja yritysjohtajien** aineisto tuo esille alueen yrittäjyyden ja yritysten monipuolisuuden. Mukana on itsellisiä yrittäjiä ja sisäisiä yrittäjiä, ammattijohtajia. Yritykset ovat joko pieniä, keskikokoisia tai alueen mittakaavassa suuria. Yritykset toimivat alkutuotannon, jalostuksessa eli teollisuudessa ja rakentajina sekä kaupan ja palvelujen eri aloilla.

Yritysten markkina-alueet vaihtelevat. Osa toimii vain omassa kunnassa tai laajemmin maakunnan alueella. Mukana on myös kansainvälisillä markkinoilla toimivia ja pienemmässä mitassa, alueen hallintorajat ylittäviä vientiyrityksiä. Myös yritysten omistus poikkeaa. Mukana on yhden henkilön, perheen tai suvun sekä asiakkaiden ja pääomasijoittajien omistamia yrityksiä. Mukana on myös yksi pörssissä noteerattu yritys.

Päättäjien ja vaikuttajien raportissa mukana olevat tunnetaan alueella hyvin. Heitä kuullaan ja heihin on totuttu luottamaan. Aineistossa toteutuukin väittämä, ei se määrä vaan laatu. Tässä tapauksessa voi lisätä, myös painoarvo. Kaikki vastaajat toimivat vastuullisessa roolissa ja tuntevat kotikuntansa olosuhteet ja ongelmat sekä ovat hyvin perehtyneitä talousalueiden ja koko maakunnan tärkeimpiin kysymyksiin.

Kartoituksen vastaukset on tarkasteltu luottamuksellisesti. Siten yhdenkään vastaajan yksilölliset tiedot tai taustat eivät tule esille. Eri asia on, mikäli vastaajat ovat itse tuoneet esille sellaisia tunnistetietoja, josta jotakin voi päätellä. Mutta tärkeätä ei ole se, kuka asiasta sanoo, vaan mitä hän sanoo. Todettakoon myös, että raporteista on rajattu pois sellaisten alueen kehityksestä eri mieltä olevat henkilönimet, joihin vastaajat eräissä yhteyksissä viittasivat ongelmien lähteinä. Syystä tahi toisesta heitä ei karhukirjeistä huolimatta saatu kyselyyn vastaamaan. Tämä on pettymys. Kyselyssähän he olisivat voineet näkemyksensä tuoda esille.

Ajankohdasta hieman

Vastaajat elivät kahden maailman aalloissa. **Yrittäjät ja yritysjohtajat** elivät **inflatorisen kasvun** vaihetta, jolloin hinnat markkinoilla olivat vielä hitaassa nousussa, korot olivat alhaalla ja vakaat, osakekurssit olivat nousussa. Osaavat yritykset olivat edellisenä tilikautena tehneet vielä hyvin voittoa ja teknologian älyn aalto vyöryi kaikkialle. Elettiin **Kondratieffin** aallon harjalla.

Markkinoilla ja yhteiskunnassa muutoksen merkit olivat syksyllä aistittavissa. **Päättäjät** elivät ja toimivat vastaushetkellä jo **deflatorisen kasvun** vaihetta. Markkinoilla hinnat olivat vielä vakaat ja alenevat, korot edelleen laskussa, mutta velat olivat kasvussa rajusti kaikkialla. Velkakuplan pelättiin romahduttavan myös osake markkinat. Surffailijat ja sijoittajat odottivat kauhulla kuplan puhkeamista ja talouden taantumaa. Kun tuli kiire etsiä jostakin pelastusta, sijoittajat siirtyivät kultaan. Kuntapäättäjät löysivät myös oman

kultansa - kuntalaisista. He nostivat veroja. Eivät sentään kaikki, mutta mantereella 53 kuntaa päätyi tähän ratkaisuun. Tälle vuodelle alueella veroja korotti viisi kuntaa ja kolme teki sen jo edellisenä vuodelle.

Alueen *yritykset* toimivat ja elivät **Porterilaisittain** tarkastellen vähän limittäin eri vaiheita eri sektoreilla. Voi ajatella, että kaikki *viisi voimaa* vaikuttivat kartoituksen aikaan yrityksissä tehtäviin päätöksiin: 1) kuluttajien markkinavoima; 2) tuottajien markkinavoima; 3) uusien kilpailijoiden uhka; 4) korvaavien tuotteiden (substituuttien) uhka sekä 5) toimialan kilpailun taso. *Kuudes voima* eli yhteiskunnalliset olot eivät Porterin mallissa tule esille, mutta kartoituksen yrityksissä mitä todennäköisimmin: kilpailulainsäädäntö, kauppa- ja rahapolitiikka sekä alueen omat poliittisen kilpailun riasat.

Päättäjät puolestaan toimivat yhteiskunnan sosiaali- ja terveystalouden ristipaineissa. Maakunnan yhteiselon, kehityksen ja jopa olemassa olon ylipääsemättömältä näyttäviltä esteet kasautuivat tähän. Yhä näkyvämmiin kiisteltiin sote -alueista eli sairaanhoitopiirien oikeudesta ja velvoitteesta palvella koko alueen väestöä. Hallinnon ja vallan pelissä kukaan ei kysynyt asukkailta, onko sillä väliä mistä ilmansuunnasta apua löytyy ja mikä piiri hoidosta vastaa, kun vakavasti sairastuu. Tämä ajanjakso ja elinvaihe jää alueen historiaan heimosotana, jota kumpikaan leiri ei voittanut.

Olosuhteista hieman

Alueen vireen, jarrujen ja elinvoiman näkökulmasta yhteisöjen ja elinkeinon kehitystä voi tarkastella eräiden kirjallisuudessa esitettävien vaiheiden, syklien ja aaltojen prosesseina. Alueeseen kohdennettuna voi arvioida, että yhtäkään vaihetta ei voi sulkea pois. Tunnuspiirteitä löytyy niin eri toimialoilla toimivista yrityksistä kuin alueen eri osistakin. Keskeistä olisikin tunnistaa edes osa niistä asioista, joihin alueella voidaan vaikuttaa, kynnykset poistaa ja kitkaa vähentää kasvun vauhdittamiseksi.

Vaiheet

- Tuotantovaihe** **Luonnonvarat keskeisenä eli maatalous, puuntuotanto, energia, kaivostoiminta**
- työvoimavaltaisuus: keskeisiä kilpailutekijöitä ovat työvoiman ja tuotteen edullinen hinta
 - teknologia ei ole edistynyt, muut kuin perustuotteet saadaan alueen ulkopuolelta
- Investointivaihe** **Nykyaikaiset tehokkaat tuotantolaitokset, ei sovelluksia, työmenetelmien parantamista**
- palkat suhteellisen alhaisia, kilpailua työvoimasta
 - häiriötekijöitä rajojen avaamiseksi, yritykset kasvavat sulautumalla, valtio mukana
- Innovaatiovaihe** **Kulutuskysyntä on valikoivaa, tulot kasvussa, koulutustaso nousee, kilpailu stimuloi**
- uutta tuotantotekniikkaa, kysyntäolot suotuisat, tuotekehittelyä
 - erilaistuvat toimialalohkot, talous syvenee ja laajenee, valtiovalta panostaa välillisiin keinoihin, kotimainen kysyntä yritysten perusedellytys kasvuun
- Vaurausvaihe** **Kasvu kääntyy laskuun**
- jo saavutettu varallisuus tyydyttää toimijoita, varallisuus on vain sidottu vaikeasti realisoitaviin kohteisiin, joista suhdanteiden kääntyessä vaikea päästä eroon
 - aktiivitoimijoiden motivaatio laskee, yritysten asema pyritään säilyttämään fuusioilla ja valtion apuun turvautumalla
 - työntekijät virka-aika -asenteisia, eivät ota riskejä, yrittäjien riskinotto vähenee, konsensus ajattelu vähenee, rahoituspalvelut ja viihde, investoinnit taiteisiin ja elämyksiin vievät huomion, työttömyyttä, konkursseja, levottomuuksia

5.2 Lähtötilasta hieman

Etsittäessä alueelle uutta virettä ja elinvoimaa, voidaan lähtötilanteesta muodostaa näkemys siitä, onko alueella ylipäätään mahdollista löytää yhteistä suuntaa ja kasvun strategiaa.

Optimistisesti ajatellen tavoitteiden asettamiselle ja yritysten ja kuntien yhteensovittavissa oleville kehitystoimille vastauksista saa runsaasti virikkeitä. Varovaisemmin punniten ainakin askeleen verran eteenpäin päästään, kun raportin eri luvuista poimitut ydinviestit otetaan kehityksen kartalle.

Todellinen harppaus uuteen kasvuun ja kehityksen portaille edellyttää kuitenkin vielä runsaasti jatko työskentelyä ja voimien yhteen kokoamista.

Oma tila

Yritysten ja julkisten organisaatioiden tila ja tilanne on hyvin erilainen. *Yleisvire* on **yrityksissä** korkealla ja **kunnissa** selvästi epävarmempi. *Valmius tehdä päätöksiä* on kunnissa heikko ja yrityksissä korkealla.

Organisaatiot elävät myös eri maailmoissa. Kunnissa *valmius* rakenteiden ja toiminnan uudistuksiin on muutosvastarinnasta johtuen vaikeaa ja johtamisessa on ilmeisiä ongelmia. Yritysten valmius sopeutua joustavammin ympäristönsä muutoksiin on sekä päätöksenteon selkeyden ja vastuun kantamisen suoraviivaisuuden että henkilökunnan arvoihin ja yrityksen tavoitteisiin sitoutumisen ansiota.

Yritysten *toiminnan tila ja kunto* on tulosten parantumisen ja tilauskirjojen täyttymisen seurauksena yleisesti luottavainen tai korkea. Kunnissa epävarmuus on leimaa antava. Rakenteet ovat usein korjaamatta, sisäinen kulttuuri suosii normien mukaista ajattelua, käyttäytymistä ja vakiintuneita käytäntöjä.

Osalla kunnista *talous* on vähintäänkin rapautunut, kun verotulojen ja lakisääteisten menojen kuilu on supistanut talouden liikkumavaran minimiin. Osalla kunnista menee toki paremmin, kun reaali-teet on tunnustettu ja toimiin ryhdytty ajoissa. Yritysten talouden tila on selvästi parempi niin tuloksen kuin taseenkin näkökulmasta. Eroja yritystenkin välillä on johtuen niiden koosta, toimialasta ja sijainnistakin.

Riskit

Yritysten riskit ovat luonnollisesti markkinoilla, kilpailussa ja asiakkuuksissa, mutaa ne painottuvat osin toimialoittain ja osin yritysten koon mukaan. Yleisesti ja erityisen paljon riskejä on työmarkkinoilla, missä työvoiman saatavuusongelmat ovat yksi ja erityisosaajien puute toinen. Verkostoissa ja yhteiskuntasuhteissa riskit ovat selvästi vähäisemmät.

Kunnissa riskit liittyvät toiminnan suunnitteluun ja valmisteluun sekä yleiseen hallintoon ja päätöksentekoon. Viestinnän riskejä ilmenee sekä kuntien omissa organisaatioissa että kuntien välillä, kun tieto ei kulje toivotulla tavalla päätöksentekijöiden välillä. Ulkoiset viestinnän riskit näyttäytyvät alueen tapahtumien uutisoinnissa, mikä ensisijaisesti antaa vastaajien mielestä todellisuudesta vääristyneen kuvan.

Estot

Suurella osalla **yrittäjistä** on selvä käsitys siitä, että yrittäjyyttä *ei arvosteta* alueella, kun yrittäjyyttä ei ymmärretä, nähdä tai ei haluta nähdä myönteisenä ilmiönä. Päätäjät ovat suurelta osin samaa mieltä ja tunnustavat erilaista suhtautumistapaa esiintyvän. Kummatkin ryhmät kuitenkin myöntävät *arvostusta jonkin verran olevan*, joskin yrittäjät kokevat saavansa sitä enemmän muualta kuin julkiselta sektorilta ja päättäjätkin myöntävät sen jäävän osin vain puheiden tasolle.

Suurin osa yrittäjistä on sitä mieltä, että *alue ei kannusta* uuden yritystoiminnan luomiseen, koska osaajista on puutetta, alueella ei ole määritelty kehitykselle selvää suuntaa ja alueen ilmapiiri on riitainen.

Päättäjät pitävät aluetta sentään *jonkin verran kannustavana*, kun panostuksia on tehty osin yrityspalveluja vahvistamalla ja osin kehitysalustoja käynnistämällä.

Alueen kehitystyöhön ajateltujen ja rahoitettujen, eteenpäin vievien *vauhtipyörien* palvelujen tarjonnan hajanaisuutta voi pitää myös eräänä estona alueen vireydelle ja elinvoimalle. Joka kolmas yrittäjä ja neljä päättää kymmenestä on sitä mieltä, että sellaisia tarvittaisiin. Jonkin verran sellaisia toki tunnustetaan alueella olevan, mutta johtotähti ja synerginen vaikuttavuus puuttuvat.

Kitkat

Alueen *yrityskulttuuri* on olemattoman ohut ja säröilevä. Kitkaa esiintyy niin alueen sisällä kuin aluetta muihin alueisiin vertailtaessa. Erot alueen sisällä kietoutuvat paljolti kuntien kokoon. Pienissä kunnissa yrityspalvelut ovat välittömämpiä ja kohdennetumpia. Isommissa kunnissa ne ovat keskeisestä päätöksenteosta ulkoistettuja palveluja. Kun palvelut etäämpänä yrityksistä, niiden toiminnasta ja suorasta vaikuttamisen mahdollisuuksista, tieto ei kulje päätöspöytiin suoraan, vaan saattaa saada matkalla toisen tulkinnan.

Kartoituksen *puute on se*, että vastaajilta ei kysytty erikseen *yritysten keskinäisen ja yhteisen toiminnan* kulttuurista, mutta valistunut arvaus on se, että siinäkin ei ole selvää linjaa. Verkostot toimivat vain pienissä piireissä, eikä todella merkittäviä yhteisiä tuotanto- tai palveluketjuja alueella ole - ainakaan näkyvästi toiminnassa.

Alueen poliittisen kulttuurin, toimintatapojen ja päätöksentekoa jarruttavien esteiden ryteikkö on johtanut osassa kuntia yhteistyökyvyttömyyteen, ristiriitaiseen tilannetulkintaan ja väärin ratkaisuihin. Ongelma on kuntien sisäinen, jolloin toimintakykyisyys on palautettava kuntien johtosääntöjä ja luottamusmiesten käyttäytymissääntöjä korjaamalla. Vastuun kantavien virkamiesten päätösvaltuuksien lisääminen operatiivisissa ratkaisuissa ja luottamushenkilöiden päätösvallan rajaaminen vain suurempiin linjanvetoihin voi olla tässä toimivin ratkaisu lyhyellä aikavälillä. Vaalit pidemmällä tähtäyksellä.

Maakunnan tasolla ryhdistäytyminen tarkoittaisi todennäköisesti sitä, että maakunnan kehittämisen suunnitelmia ei valmistella poliittisissa vaan asiantuntijoiden ryhmissä. Eikä käytettävissä olevaa EU -rahoitusta myönnetä intressiryhmien edunvalvojien vaikutuksella ja kesken, vaan alueen edun ja elinvoiman kehittämisen ehdoilla ja näkyviä, toiminnallisia tuloksia aikaansaavien operaatioiden aikaansaamiseksi.

Katveet

Yrittäjillä näkemykset ja kokemukset *vaikuttamisen mahdollisuuksista* julkiseen päätöksentekoon jakautuvat: toisten mielestä päätöksiin voi vaikuttaa ainakin jonkin verran, toisten mielestä ei lainkaan. **Päättäjät** myöntävät, että kehittämisen tarvetta on ja he odottavat yrittäjiltä säännöllistä yhteydenpitoa ja pitävät tärkeänä saada yrityksiltä tietoa jo asioiden valmisteluvaiheeseen.

Yritysten puolella yhteiskuntayhteyksien ylläpito ja hoito on suorassa yhteydessä yrityksen kokoon. Pienissä yrityksissä ongelmana pidetään sitä, että heitä ei haluta kuunnella tai uskota, mutta myös aika asioiden hoitamiseksi on rajallinen. Suuremmissa yrityksissä uskottavuus ongelmaa ei ole ja niitä kuullaan mitä todennäköisesti herkemmin ja tarkemmalla korvalla.

Päättäjät myöntävät, että oman alueen kaikkia yrityksiä ei tunneta tai niitä ei tavoiteta. Järjestöjen rooli tiedon välittäjänä korostuu erityisesti pienten yritysten kohdalla, mutta yrittäjiltä sai sellaistaakin palautetta, että päättäjienkin olisi joskus käytävä kentällä myös pienempiin yrityksiin tutustumassa.

5.3 Suuntimista hieman

Kartoituksen kahdessa raportissa ja aiemmin esille tuotuihin vastauksiin keskeisiltä osin huomion kiinnittäminen johtaa kysymään, *miten edetään* alueen vireen ja elinvoiman kysymyksissä. Tällöin on tarkasteltava ensiksi sitä, miten vastaajat arvioivat elinvoiman näkymiä viiden vuoden tähtäyksellä eli millaisia *uhkia ja mahdollisuuksia* he tuovat esille.

Erityisen tärkeätä on myös kiinnittää huomiota siihen, mitä vastaajat pitävät tärkeänä *kotikunnan päätöksenteossa* ja millaisiin asioihin he kiinnittävät huomiota, kun on päätettävä alueen eri osien *toimia yritystoiminnan vahvistamiseksi*.

Seuraavat poiminnat vastauksista ovat *tarkoitushakuisia*, mutta kaikki niihin liittyvät vaihtoehdot löytyvät toisenlaisen koosteen tekijälle edellä olevilta sivuilta ja *itse kukin voi valita toisin*. Tämän ryhmittelyn *yksinkertainen tavoite* on se, että *joku jossakin havahtuu ja tarttuu* edes johonkin *jarruun* löysätäkseen sitä tai lupaavaan näkymään päästäksemme *kaasuttamalla eteenpäin elinvoiman tiekartalla*.

”Jyviä ja akanoita”

Uhkakuvat tulkitaan tässä *akanoiksi* (-) ja *mahdollisuudet* jyviksi (+). Säkistä, vastauksista, poimittuna päätöspöytiin nousevat seuraavat elinvoimapolitiikkaan ja elinvoimastrategiaan liittyvät löydöt. Etumerkin ollessa pakkasella, lämpöä on lisättävä, jotta pärjää paremmin. Kun se on plussalla, lämpöä voi hyödyntää energiana.

Lisäpontta toimivampaan elinvoimapolitiikkaan voi etsiä lisäksi yrittäjiltä ja päättäjiltä saaduista alueiden elinvoimapolitiikan todistuksista. Nehän olivat kaikki vain kohtalaisella kuutosen tasolla.

Akanat

Yrittäjät

1. - Talous, työvoimapula, julkisuuskuva, väestön koulutuksen taso, valtapelit
2. - Henkinen ilmapiiri, yhteistyön puute, kaupungistuminen, muuttoliike
3. - Infran rapistuminen, tahtotilan puute, hankkeiden heikkoudet, suhde yrityksiin
4. - Yritysilmapiiri, luottamuspuula, politikointi, digitalisaation taso

Päättäjät

- Poliitiikka, päätöksenteko, talous, huoltosuhde, tiedon ja ymmärryksen puute, vanhakantaisuus
- Joustamattomuus, työvoiman saatavuus, kateus, verotus, yrittäjien ikääntyminen
- Päättämättömyys, muuttoliike, työvoimapula, yritysten osajien pula
- Mielikuva, verotus

Jyvät

Yrittäjät

1. + Viestien kulku, valmistelu, yhteistyö, itsetuntoa lisää, vapaa-ajan asukkaita
2. + Yritysverkostot, koulutus, dynamiikka, koulujen yhteistyötä, uusia työpaikkoja
3. + Liikenneyhteydet, tarvittava koulutus, alueen asuinolot, maine ja markkinointi
4. + Strategiset valinnat, luonto ja mielikuvat, etätö, rantatontit, työvoima saatavuus

Päättäjät

- + Yritysten aktiivisuus ja kasvuhalu, yhteydet, työpaikkojen lukumäärä ja sijoittuminen
- + Tietoa päätöksentekoon, triple X -yhteistyö, julkisen rahoituksen kohdennus, infra, nuoret
- + Elinkeinorakenne, ilmapiiri, yritysten pitovoima, aktiivit kunnat, uudet ratkaisut, verkostoituminen
- + Asennemuutos, saavutettavuus, EU -rahoitus kyky ottaa innovaatiot käyttöön

”Rusinoita pullasta”

Kotikunnan päätösagendalle vastauksista voi tuoda useita vain nuijan kopautusta odottavaa ja ripeästi toimeen pantavaa kannustinta, ”rusinaa”.

Kotikunnan tarkasteluun on seuraavassa liitetty myös ne vahvistavien toimenpiteiden *teemat*, jotka jo aiemmin on kuvattu sekä yksityiskohtaisesti että kokonaisuuksina.

Kotikunnan päätökset ja vahvistavat toimet

	<i>Yrittäjät</i>	<i>Päätäjät</i>
+	Vireä kanssakäyminen, luottamusta <i>Perusasiat kuntoon</i>	Yritysten kuuleminen, kaavoitus, rakennusluvut <i>Täsmätoimi: maankäyttö, tiloja ja tontteja yrityksille</i>
+	Nopeat päätökset, uudelleen organisointi <i>Päätöksiä on tehtävä</i>	Koulutuksen kehittäminen yritysten toimialoilla <i>Täsmätoimi: yrityspalvelut kuntoon, nopea käsittely</i>
+	Elinvoimaan asiamiehet, julkiset hankinnat <i>Täsmätoimet</i>	Talous kuntoon, yrva toimivaksi, verkostoituminen <i>Monikärkenä: usean tahon yhteiset hankkeet</i>
+	Toimialat kärkeen, työvoiman saatavuus <i>Mielikuvaa kohennettava</i>	Yhteinen ymmärrys, julkiset palvelut, vetovoima <i>Monikärkenä: Strateginen yhteistyö, Eu-rahoitus</i>

Talouselueen vahvistavat toimet

	<i>Yrittäjät</i>	<i>Päätäjät</i>
+	Alue toimijaksi ”kartalle”, vetovoimaiseksi <i>Etenemisyliä on useita: yrittäjyys, työpaikat</i>	Kuntien yhteistyö, kehitysyrityksen vahvistaminen, <i>Täsmätoimi: kehitysrahoituksen hyödyntäminen</i>
+	Elinvoimapolitiikka ajan tasalle, yhteistyötä <i>Strategiaa ja yhteistoimintaa</i>	Aktiivinen koulutuspolitiikka, hankintapolitiikka <i>Täsmätoimi: yhteyksien rakentaminen</i>
+	Asenteet, infra kuntoon, koulutusta kehitettävä <i>Aluetta rakennettava ja vahvistettava</i>	Onnistumiset esiin, yhteistyötä rekryissä <i>Monikärkenä: yhteiset suunnitelmat ja markkinointi</i>
+	Laatua elämiseen, palveluihin, uutta tutkimusta <i>Panostusta tulevaisuuteen: maineokuva</i>	Palvelujen yhteispeli, panostus elinvoimatoimintaan <i>Monikärkenä: EU -tuki elinvoimaisuuteen</i>

Maakunnan vahvistavat toimet

	<i>Yrittäjät</i>	<i>Päätäjät</i>
+	Kaavat, liikenne- ja tietoverkot kuntoon, kokonaisuus/painopiste elinvoimapolitiikkaan	Maakuntastrategia, yhteiset hankkeet, painopiste elinvoimapolitiikkaan, voimavarojen kohdennusta
+	Yhteinen strategia, veturit esiin, puuklusteri, yhtenäisyyttä, markkinointia, työvoimaa	Toimivat yrityspalvelu, maankäyttö ja kaavoitus joustavaksi, kehittämisrahoitusta t&k -toimintaan
+	Uutta koulutusta ja tutkimusta, focusointia, voimavarat yhteen, järjestöt yhteistyöhön	Markkinoida ja myydä vahvuuksia, elinympäristö esille, kuntien keskinäinen yhteistyö, yritykset mukaan
+	Uusia asukkaita, houkuttelevuutta, rajat auki, valtio mukaan, lobbausta ja edunvalvontaa	Joustavaa koulutusta, maakunnallisia yhteisiä hankkeita, Eu -rahoitus hyötykäyttöön, edunvalvontaa

5.4 Johtopäätöksiä

Kenttäkartoitukset yrittäjien ja yritysjohtajien sekä päättäjien ja vaikuttajien parissa ovat osoittaneet, että ryhmät elävät ja toimivat aivan kuin kahdessa eri todellisuuden maailmassa.

Yrittäjien ja yritysten vire on hyvällä tasolla ja se kannustaa eteenpäin. Pienemmissä yrityksissä virettä kuluttaa voimavarojen niukkuus. Isommat yritykset ovat kyenneet kasvun karikot ylittämään ja keskikokoiset yritykset karikot kiertäneet innovatiivisella toiminnallaan. Yritysten liiketoiminnan jarrut ovat kokoon katsomatta markkinalähtöisiä. Kasvun suurin riski työvoiman saatavuus. Pienemmät yritykset eivät löydä ylipäättään työhaluisia tekijöitä, innovatiiviset ja suuremmat yritykset eivät tavoita erityisosaajia. Elinvoimaodotukset ovat useimmassa yrityksessä korkealla, kehittämisen mahdollisuuksia omassa toiminnassa nähdään paljon ja yritysten tilauskirjat sekä talouden liikkumavara tukevat kasvun tavoitteita.

Päättäjien ja hallinnon organisaatioiden tilanetukinta ja näkymä on täysin toinen. Yleisesti vire on hukkassa, epävakainen, joskin se vaihtelee kuntakohtaisesti. Päätöksentekoa kunnissa jarruttaa erityisesti poliittinen paine niiden sisällä. Aluetta ja alueen toimijoiden välistä yhteydenpitoa hiertää kiistely erityisesti sairaanhoitopiireistä. Viestit eivät kulje hallinnon ja yritysten välillä. Mielikuva yhtenäisestä ja toimintakykyisestä alueesta on kärsinyt kolhuja uutisoinnista, kun kenelläkään ei tunnu olevan vastuuta alueen brändin tai identiteetin rakentamisesta ja suojaamisesta, saati sen vahvistamisesta. Elinvoima on murenemassa ja näkymä on pikemminkin masentava, kuin toiveikas.

Kasvun ja kehityksen **kynnyksiä** on sekä yrityksissä että hallinnon organisaatioissa. Yhdistävänä kynnyksenä voi pitää viestintää ja yhteisten tavoitteiden puuttumista. *Tiedot* eivät kulje, kun kummallakaan sektorilla ei ole selkeää viestin tuojaa tai vastaanottajaa eikä asiaan ole kukaan edes kiinnittänyt riittävästi huomiota. Kaksisuuntainen viestintä ansaitsee suuremman huomion kummassakin leirissä.

Yhteisiä *tavoitteita* ei ole edes etsitty, kun kanssakäyminen kuntatasolla on satunnaista tai yhteyksiä hoidetaan molemmiin puolin yksittäisten yhteyksien kautta. Talousalueen tasolla vaikuttaa siltä, että kuntien välisessä tavoitteiden asettelussa on enemmän itsekkyyttä kuin tarpeellista yhteisten tavoitteiden asetantaa. Maakunnan tason tavoitteet ovat painottuneet enemmän visionäärisiin näkymiin ja toiveisiin kuin kohdennettuina elinvoimaa tuovien yritysten toimintaan. Käytettävissä olevan kehittämisrahoituksen allokoitua ja myöntämiskriteerien muuttamista mitattavissa oleviksi elinvoimatavoitteiksi on harkittava.

Alueella ei ole yhteistä tahtoa, strategiaa ja selkeää käsitystä siitä, mitä pitäisi tehdä, mitä pitäisi tavoitella ja kenen pitäisi, tai ketkä voisivat toimia, kun tavoitteena on alueen vireen kohottaminen ja koko alueen elinvoimaisuuden vahvistaminen.

Johtopäätökset perustuvat vuoden 2019 kesän ja syksyn aikana koottuihin aineistoihin, joten niitä ei voidellaisinaan sovittaa kevään 2020 aikana muuttuneisiin tilanteisiin. Siitäkin huolimatta, että **Korona** on kulkutautina tullut myös alueelle muuttaen merkittävästi elämisen ja toiminnan rytmiä ja riskejä, **peruskysymykset ja entiset ongelmat eivät ole kadonneet minnekään**.

Päinvastoin. Jo syksyllä kootut aineistot korostavat sitä, että alueen vireen kitkan ja elinvoiman esteiden poistamiseksi on tehtävä entistäkin määrätietoisemmin työtä - yhteisvoimin ja yhteisessä rintamassa edeten. Case Etelä-Savo tarjoaa mahdollisuuden pohtia ja punnita toimia, joista kehittämisen voi aloittaa. Kun tunnustetaan ja sitoutetaan kasvuhaluiset ja kykyiset yritykset sekä vastuulliset innovaattorit toimimaan yhdessä samaan suuntaan, tiekarttana tulevaan on elinvoimaa vahvistava strategia, yhteisesti hyväksytyt tavoitteet ja selkeät toimintaperiaatteet.

Pienen alueen ei ole mielekäästä tavoitella suuruuden ekonomiaa, skaalaetuja ja keskittämisen hyötyjä. Järkevämpää on edetä pienin askelin, hyödyntää omia vahvuuksia ja toimia ketterästi, tehokkaasti ja joustavasti, toinen toistansa arvostaen. Pienuuden ekonomiassa verkostot ja klusterit tuovat enemmän etuja, kuin suuret suunnitelmat. **Juuri nyt on otollinen aika rakentaa alueen uusi strategia ja askeltaa eteenpäin**.

6 Case Etelä-Savo

Kartoitusten päättyessä olimme kaikki talven odotuksissa ja elimme *kaamosaikaa*. Tämä vuotuinen ajanjakso, jolloin aurinko ei nouse horisontin yläpuolelle, päivä on pimeä ja lumen puuttuessa varsinkin yö on säkkipimeä. Tämä, jos mikä vaikuttaa meihin kaikkiin kielteisesti.

Pimeys voi laukaista kaamosmasennuksen, tai ainakin aiheuttaa kaamosväsymystä. Hoitomenetelmäksi kaamokseen suositellaan päivittäistä annosta kirkasvaloa. Vaikka se kompensoikin keinotekoisesti valon kaipuuta ja tarvetta, se ei korvaa mitenkään auringonvaloa. Sateisina ja synkkinä päivinä siitä voi olla jotain hyötyä, mutta pimeään yöhön valoa tuo vain kuu. Tähtitaivas on jo ylellisyyttä.

Kun *Katri-Helena* laulaa ”Anna mulle tähtitaivas, anna valo pimeään. Anna mulle aamurusko, anna usko elämään. Anna mulle rohkeutta, että jaksan huomiseen ..”, laulaja iskee suoraan alueen ytimeen.

Alueen kaamoksen taivas tarvitsee ainakin yhden tähden. Siitä voi löytää valoa pimeään, ja rohkeutta jaksaa huomispäivään. Kun tavoite, tähti, saa proosallisen muodon, vireyttä lisäävän ja elinvoimaa vahvistavan tosipohjaisen asiaproosan sisällön, se voi johdattaa alueen aamuruskoon ja päivän kirkkauteen.

Yksi tähti riittää lupauksena, kun pohditaan alueen kasvun ja kehittämisen edellyttämää strategiaa ja tavoitteita sekä niitä välttämättömiä päätöksiä, jotka on tehtävä toimeenpanon onnistumiseksi.



Kuva 20 a. Case: tähti ja kartta

Vinkkinä: alueen tähtiä on perusteltua etsiä alueen yritysten joukosta. Elinkeinoelämää seuraava tunnistaa alueelta tällöisen kokonaisen tähtitaivaan. Kartoituksessakin oli kahdeksan sellaista tähtiyritystä, jotka nousivat *Kaupparehden* viime syksynä julkaisemalle alueiden Menestyjät -listalle.

On aika havahtua, etsiä ja löytää alueen tähdet ja muut kyvykkäät kärkitoimijat. Kun hallinto tekee niiden kanssa yhteistyötä, kasvun tiekartta ja eväät löytyvät. Aineisto toimii Etelä-Savon caseaineistona. Esille tulleita ajatuksia voi jalostaa ja viedä eteenpäin eri tavoin. Seuraavassa eräitä lähestymistapoja, aivojen jumppaan pohdinnan ja päättelyn pähkinöitä sekä tavoitteellisia tehtäviä.

6.1 Case ja eri lähestymistapoja

Case on tapausharjoitus, jossa on kyse tosielämän tilanteen eli tapauksen eräänlaisesta simuloinnista ajattelun tasolla. Tapausta lähestytään tapauksertomuksen tai kuvauksen kautta, jolloin on mahdollista tehdä johtopäätöksiä ja yleistyksiä. Harjoitus on tekemällä oppimista ajattelun avuin ja tasolla. Tällöin opittua asiaa voi soveltaa käytäntöön, jossa käytäntöä edustaa kuvatut ilmiöt ja toimijat. Opetusmenetelmänä se sijoittuu tekemällä oppimisen ja ajattelutaitoon liittyvien menetelmien välimaastoon, kuitenkin lähemmäs tekemistä. Erityisen hyvin tapausharjoittelu soveltuu johtamisen ja päätöksenteon oppimiseen.

Alue on tässä casen ydin ja kartoitukset muodostava aineiston, josta erilaisten lähestymistapojen kautta voi pohtia sitä, mitä, mihin suuntaan ja miten aluetta tulisi kohentaa ja vahvistaa.

Aivomyrsky alkaa aakkosista ja avokrypto saa sisältöä niiden pohjalta. Tämä harjoitus tuo jo esille niitä asioita, joihin kartoituksessa on kiinnitettävä huomiota ja käsitystä myös hieman niistä toimenpiteistä, jotka ansaitsevat enemmän huomiota tulevaisuudessa.

”Kiss! Keep it simple, stupid” Tämä on ajattelun ohjenuora. Näin opasti yli 40 vuotta sitten arvostettu amerikkalainen professori luento avatessaan. Sanoilla, hän hiljensi ja hämmensi salin. Moni viitti vaille ekonomi äimisty. Opetus oli siihen saakka ollut enemmän ongelmalähtöistä kuin suoraviivaiseen ajatteluun ja toimintaan kannustavaa. Yrittäjäyys oli opetuksen ulkopuolinen ilmiö, vaikka Vaasassa oltiinkin. Yrityksiä tarkasteltiin lukuina ja yhteiskunnan yhtenä sidosryhmänä. Ohje, pidä asiat yksinkertaisina, tyhmyri, tuntui vallankumoukselta. Mutta ohje on toimiva ja toimii casen kohdallakin

Flow on sisäisen tarpeen synnyttämä aktiivitila, jossa usko ja tahto, uteliaisuus ja kunnianhimo ylittävät oman rajallisen tiedon ja taidon taso. Ajalla ei ole merkitystä, kun tajunta ohjaa työtä. Puku päällä ja kravatti kaulassa konttorilla tai kokouksessa tähän tilaan harva pääsee. Tarvitaan oma rauha, tila ja avaruutta ajatella. Kun itsellä on case pohdinnan aihio selviämässä, sen voi asettaa muiden ajatusten rinnalle. Erilaisia lähestymistapoja on hyödyllistä vertailla. Yksi yksi riittää alussa. Huomenna voi tehdä paremmin.

Case Etelä-Savo nojaa alueen vireestä ja elinvoimasta tehtyihin kenttäkartoituksiin ja se tarjoaa tilaisuuden harjoittaa strategista pohdintaa, uudistamisen tarpeista lähtevää motivaation oivallusta ja harjoitella ajatteluun totutusta tavasta poikkeavalla tavalla. Strategian perusta avautuu käsitteitä alueeseen sovittamalla ja liikkeelle panevaa voimaa voi etsiä tarpeiden pyramidista. Uusi ajattelumalli avautuu, kun sitä vertaa meille sovitettuun tavanomaiseen malliin. Teoriat ovat apuna, kun etsii avaimia.

Alueen kehittämiseen ei ole olemassa oikeaa ratkaisua. Se ei ole casen tarkoitus. Tavoite on saada *Poirotin* tavoin ne ”pienet harmaat aivosolut liikkeelle”. Miten? *Kysymykset* ohjaavat. Kunnnes voi sanoa kuten Hercule: ”Mikä imbesilli olen ollutkaan?!”. Tärkeää ei olekaan löytää oikeita vastauksia, vaan oikeita kysymyksiä. Kun ne löytyvät, mielessä kipinöi ja toiminnalle löytyy suunta. Tehtävät kohdentavat ja määrittävät alueen kehityksen reunaehdot ja tuloksena toimijat aikaansaavat myönteistä väreä, vireä ja elinvoimaita, uutta toimintaa alueelle.

Siis: aivomyrsky ja krypto suuntana, kiss ohjenuorana, flow käyttövoimana, koppa nurin ajattelussa – ja jarruja säätämällä, eiku eteenpäin!

6.2 Avainsanoista aivomyrsky

On tunnustettava, että kartoitusten alussa laadittu aakkoslista alueen asioista ja ilmiöistä oli paljon lyhyempi kuin *kartoituksesta* osin poimittu avainsanojen luettelo. Siksi paljon erilaisia näkemyksiä vastauksista nousi esille. Avainsanalistaa voi vielä täydentää käymällä vastauksia tarkemmin läpi ja asiaan vihkiytyneenä lisätä siihen vielä omia ajatuksia.

Aivomyrskyn suuntimana on kartoituksen teema: alue, vire, jarrut, elinvoima. Lähtökynnyksenä ovat yrittäjien kartoituksen esille tuomia eräitä avainsanoja, jotka aakkosiin järjestettynä osoittavat alueella olevan mahdollisuuksia yltää vaikka mihin.

Pohdinnan tavoitteena on saada ajatukset liikkeelle ja havahduttaa huomaamaan, kuinka paljon alueen kehittämiseksi löytyykään mahdollisuuksia, kunhan vain löytää tavoitteiden kuvaamiseen oikeat sanat. Itse kukin voi lisätä elämystään, kun täydentää listaa raporteista ja omilla ajatuksillaan. Siispä. Pekonit penkkiin ja alynystyrät liikkeelle.

Eräitä avainsanoja aakkosissa

- A = ahdinko, ahkeruus, aika, aikahorisontti, aikaansaaminen, ajanpuute, aktiivisuus, aktiviteetit, ammattikoulutus, ammattilaiset, allianssit, alueen veturit, alihankintaverkosto, aloitteellisuus, arviointi, arvot, arvostus, asiakaskunta, asiakastyytyväisyys, asiakaspalaute, asuinmahdollisuus, asuinolot, asuinpaikka, asuinympäristö, asukkaat, asuminen, auttaja, avainhenkilöt, avoimuus ...
- B = betoni, betonirakentaminen, biotalous, bisnekset, brändi, byrokraatia, ...
- C = clt -puuelementit, ...
- D = delegointi, differointi, diffuusio, digitaaliset kanavat, digitalisaatio, diktatuuri, Dynamo, ...
- E = edunvalvonta, ekologisuus, elinkeinoasiamies, elinkeinopalvelut, elinkeinopolitiikka, elinkeinotoimi, elinolojen kapeus, elinolot, elinvoimaisuus, elinvoimastrategia, ELY -keskus, ely-palvelut, elinympäristö, eläkeläiset, energia, energiamurros, energiatalous, energiateknikka, energiayhtiöt, eripuraisuus, Esedu, Etelä-Savon koulutus, etujärjestöt, etättyö, etättyömahdollisuudet, eu -hankerahat, eu -rahoitus, ...
- F = fiktio, fokusointi, fundamentalisoidut painopisteet, ...
- G = globaalinen markkinointi, globalisaatio, ...
- H = hajoaminen, hankerahat, hankkeet, haja-asutusalueet, hajanaisuus, hajautus, hallinto, hallintobyrokraatia, hallit, haluttomuus, hankinnat, hankkeet, hautomot, henki, henkilöliikenne, hiili, hiljaisuus, hintataso, historia, houkuttavuus, h-tripla, huoltosuhde, hyvä yritysporukka, ...
- I = ideat, ikääntyminen, imago, ilmapiiri, ilmastokeskustelu, ilmastotavoite, ilmastovaara, imu, infrastruktuuri, inhouse -yhtiöt, innovaatiot, innovointi, investoinnit, itsetunto, Itä-Suomi-ilmio, ...
- J = jarruhenkilöt, johtaminen, Joensuun yliopisto, joustavuus, julkinen sektori, julkisuus, juopa, Jyväskylän yliopisto, jännäys, jännitteet, jäärapäiset yksilöt, jäärapäisyys, jäärapäät, ...
- K = kaavat, kaavoitus, kannattavuus, kannustus, kansanedustajat, kansanvalistus, kasvu, kasvuyritykset, kateus, kauppakamarit, kaupunginhallitus, kaupungistuminen, kaupunkitaajamat, kehitys, kehitysalustat, keskittäminen, keskustaupunki, keskussairaala, ketterä, ketju, ketjutoiminta, kiinteistö rakentaminen, kiinteistöverot, kilpailijat, kilpailuvaltit, kissanhännänveto, kivijalkapalvelut, kokemus, kokonaiskuva, kompensatiot, korkeakoulut, korkeakoulutus, korvaavat tuotteet, kotikunta, kotiseutu, koulutus, koulutushankkeet, kulutustottumukset, kulttuuri, kumppanit, kuntapoliitikot, kuntatalous, kustannukset, kustannustehokkuus, kysyntä, kyvyttömyys, kv -kilpailu, ...
- L = laadukkuus, laajennushankkeet, laatu, laatutyö, Lapaskankaan teollisuusalue, lapset, lapsiperheet, laskentatoimi, liikenne, liikkumavara, liiketoiminta, lisäliitokset, lisäresurssit, lisätilat, lobbaus, lojaliteetti, luonnonkaunis, luonto, luonnonvarat, luottamus, luovuus, lupamaksut, LUT, lvi, LVT -hautomo, lähiopetus, lääkärit, ...
- M = maakunta, maakuntakaava, maankäyttö, maakuntat strategia, maaseutu, maan tapa, maatilat, mahdollisuudet, MBO -kauppa, maine, maine kuva, maisemointisuunnittelu, markkinat, markkinointi, masentuneisuus, matkailu, menestys, metsämaakunta, metsävarannot, mielikuva, mielikuva, Miksei Oy, monialaisuus, monialayritys, MUC, muutosvastarinta, muuttoliike, myynti, myyntimiehet, ...
- N = naiset, nopeus, nuoret, nujertaminen, nykyiset välineet, näkemys, näkyvyys, ...
- O = oikeudenmukaisuus, oivallus, oma etu, omistus, opiskelijat, oppilaitokset, oppiminen, organisaatio, organisointi, orkesteri, osaajat, osaaminen, osallistuminen, osallistuminen, ostovoima, osuustoiminnallisuus, osuvuus, ...
- P = paikallisliikenne, painopisteet, pakko, palkkataso, pankkipalvelut, paluumuuttajat, palvelut, palvelusetelit, patentit, perheet, perheyrittäjät, perimä, perintö, Pieksämäen lukio, pieni paikka, pitovoima, pk -yritykset, poismuutto, poliittinen johto, politiikka, politikointi, ponnistus, poliittiset puolueet, porukka, potentiaali, premiumtaso, pso 2, puuklusteri, puuraaka-aine, puurakentaminen, puutuotteet, pääomasijoittaja, pörssiyritys, ...
- R = raharikkaat, rahat, rahoitus, rahoituspalvelut, raideliikenne, raja, rajanylityspaikka, rakentaminen, rantatontit, rh -taso, rauha, ravintolatoiminta, rekrytointi, resurssit, rettelointi, riitely, riskit, rönsyt, ...
- S = saavutettavuus, sahaustoiminta, SamiEdu, scoutti, segmentti, selviytymisstrategia, siisteys, sisäilmaongelmat, skaalaavuus, some -näkyvyys, sote, Spesia ammattiopisto, strategia, substanssiosaaminen, sukupolvenvaihdos, sukuyritys, suoriutumiskyky, selektiivisyys, strategia, syrjäkylät, sääntely, ...
- T = taajamat, tahdonvoima, tahto, tahtotila, taito, talous, talousalue, taloudenpito, talousoasaaminen, tappiomieliala, tarjouskanta, tarpeet, tehokkuus, tekniikka, teollisuusyritykset, tiedottaminen, tietoverkot, tila, tieto, tiimi, tilannekuva, tilannenopeus, tilannetietoisuus, tilauskanta, toimiala, toimialajärjestelyt, toimialajärjestöt, toimintakyky, tonttivarasto, tosiasiat, trendit, tulos, tulostaso, tuotekehitysstrategia, tutkimus, tuotekehitys, tuotantoarvot, työaika, työikäinen, työllistyminen, työluvat, työpaikat, työätekevät, työvoima, työvoimapula, ...
- U = uskallus, ulkomainen työvoima, uskottava kehitysstrategia, uskottavuus, uudistaminen, uudistuminen, Uusyrityskeskus Dynamo, uusi tekniikka, uutisointi, ...
- V = vahvuudet, vaihtoehdot, vaikuttamisinto, vaikuttavuus, vaikutuskeinot, valitukset, valmius, valonpilkahdus, valtapeli, valtio, valtionavut, valtionhallinto, valtuustokausi, valvutuneisuus, vapaa-ajan asukkaat, varat, vastaanottohallit, veljesperinne, verkostoituminen, verkostot, veroprosentti, verotus, vetovoima, veturiyritykset, vientiyritykset, viihde, viihtyvyys, vitkuttelu, voitto, vuoropuhelu, voimavarat, väestö, väestökato, väestöpohja, välineet, ...
- W = Wäläky -uusyrityskeskus, ...
- X = XAMK Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, ...
- Y = yhteenkuuluvuus, yhteisprojektit, yhteistapaamiset, yhteisöllisyys, yhteistyö, yksimielisyys, ykkösprioriteetti, yksinyrittäjät, yksityiset palvelut, ymmärtämättömyys, yliopistotutkimukset, yliopistotutkinnot, ymmärrys, ympäristö, yhteiskunnallinen toiminta, yhteistyökumppanit, yritys ideat, yritys järjestelyt, yritys vaikutusten arviointi, yritys yhteistyö, yritys verkostot, yritteliäisyys, yrittäjyys, yrittäjäjärjestöt, yrittäjäkielteisyys, ...
- Q, Z, Ä, Å, Ö = ei mainintoja

Aivomyrskyn avainsanoja kartoituksesta luetteloon kertyi yhteensä xxx sanaa. Kun niitä vielä itse kukin löytää uusia, voi käynnistää ryhmätyön alueen avokryptosta. Kaikkiin vierasperäisiin kirjaimiin aineistosta ei löytynyt sisältöä, mutta ehkä sellaisia luntaamalla jostakin löytyy.

Avokrypto

Joko itsekseen tai ryhmissä avokryptoa voi pohtia. Ryhmät voivat jopa kisailla siitä, mikä ryhmä osaa rakentaa avainsanoista osuvimman kasvutarinan alueelle. Vinkkinä: a) Valitse/valitkaa mikä tahansa aakkosen yksi sana ykkösargumentiksi, b) taivuta toinen sana verbiksi, c) valitse kolmas sana objektiksi, tekemisen ja toiminnan kohteeksi sekä d) valitse muita sanoja määritteiksi näiden rinnalle.

Lauseen rakenteessa voit tietenkin käyttää sopivasti alistuskonjunktioita (että, jotta, koska, kun, jos, vaikka, kuin, kunnes, ellei, jollei), mutta ne ovat vain sivulauseiden aloittajia, joskin tärkeitä lauseen siltoja.

Kun löydät itsellesi kilpailukelpoisen ilmaisut, kutsu kulttuurien kynnykset ylittäen ja röyhistellessä koolle muita ja katso, millaiseen tulokseen he ovat tulleet ja kuinka korkeisiin sfääreihin yltäneet. Kirjoita siis esimerkkilauseiden ylle omat lentävät lauseesi. Ensin yksin, sitten ryhmitellen porukassa.

Alue =

(esimerkki: Alueen taloutta ja mainetta voidaan kohentaa, kun rakennamme uskottavan strategian.)

Vire =

(esimerkki: Luottamus kumppaneihin lisää itsetuntoa, tahdonvoimaa ja uskallusta tehdä päätöksiä.)

Jarrut =

(esimerkki: Ellei muutos vastarintaa nujerreta ja jähnäystä lopeteta, kärkiyriykset muuttavat pois.)

Elinvoima =

(esimerkki: Kasvuyritysten tahto ja tarpeet antavat suunnan ja sisällön strategiselle yhteistyölle.)

Huomannet. Krypton avaaminen on melkein yhtä ”helppoa kuin heinänteko”, meidän maalaisten sanontaa käyttäkseni. Mutta ole varovainen. Älä luovuta sanalista tai raportteja puolueiden ajatuspajoille. Siinä käy niin, että kohta sinulla, minulla eikä hentun liisallakaan ole enää mitään tekemistä. Laativat niin lennokkaat strategiat taas seuraaviin vaaleihin, että pois tieltä risut ja kävyt. Tiputaan vielä kuin eno veneestä.

6.3 Strategiasta perustaa

Kirjallisuudessa strategia *tarkoittaa* johonkin asiaan uskomista ja toimintojen priorisointia sekä voimavarojen allokoointia kehityksen suunnan ohjaamiseksi. Yhteinen ymmärrys ja tahtotila on mahdollinen, kun strategiset voimavarat tunnistetaan ja niiden vahvuudet oivalletaan. Alueen vireen ja elinvoiman pohdinoissa strateginen kartta on lupaus, mutta suunnistajat on vielä löydettävä. Sotilaiden mukaan taktiikalla voitetaan taistelu, mutta strategialla koko sota. Kun alueella poliittinen taktikointi vähenee, strateginen ymmärrys nousee yhdistäväksi voimaksi.

Strategian keskeisiä *käsitteitä* ovat missio, visio, arvot, päämäärät ja tavoitteet. Työkaluna käytetään usein swot-analyysejä ja oman tilan asemoinnissa tunnistetaan ydinosoamisen kärjet ja kyvykkäimmät toimijat sekä määritellään toiminnan tulostittarit.

Missio ja *visio* ilmaisevat strategisen tahtotilan. Ne voimme ilmaista ytimekkäästi toiminta-ajatuksessa yrityksen tai yhteisön tavoin. Esimerkiksi Koneen toimintaa ei ohjaa hissien tai liukuportaiden tuotanto, kun visiona on ”*Paras käyttäjäkokemus*”. Tai että Veronmaksajat eivät puutu verotuksen perusteisiin, vaan ilmaisevat tehtävänsä sloganillaan ”*Puolenpitoa*”. Mikä olisi sellainen alueen missio ja visio, joka saisi kaikilta hyväksymisen?

Arvot ovat monelle toimijalle ohjenuora ja kivijalka, joihin ylevässä kiistelystä viitataan oman näkökannan puolustuksena. Puheissa arvot sinkoilevatkin ilman kohteen konkretiaa tai todellisuutta. Käytännössä arvoja tulkitaan ja sovelletaan tarkoituksenmukaisesti. Esimerkkinä vaikkapa tasa-arvo ja oikeuden mukaisuus, tuottavuus ja kasvu tai kateus ja kilpailu.

Yrityksissä tällaiseen suhmurointiin ei ole varaa. Niinpä Koneella *arvoja* on neljä: *asiakkaan ilahduttaminen, tahto uudistua, into saada aikaan ja yhdessä onnistuminen*. Hei! Nämä arvothan sopisivat aivan hyvin alueellekin. No mutta. Tietenkin ehdolla, että hallintoalamaiset ymmärrettäisiin ja heitä kohdeltaisiin asiakkaana. Tällöin veronsa maksavat yrittäjät, yritykset ja asukkaatkin saisivat palveluja verojen vastineena. Ja vielä. Siedettäisiin sitäkin, että kaverikin saa onnistua.

Päämäärät ovat pyrkimyksen kohteita ja tavoitteet niiden välietappeja. Yrityksissä ne ovat usein tahtotilan kuvauksia, jotka Kesko ilmaisee sanoin: ”Strategialla tavoittelemme kannattavaa kasvua fokusoitumisen ja uudistumisen kautta” ja Koneen tavoite ilmaistaan pyrkimyksenä: ”Teemme kaupungeista parempia paikkoja elää”. Strategiset ilmaisut sopisivat sellaisenaan myös alueelle, sillä kasvusta, toimien kohdentamisesta ja rakenteiden saneerauksesta kaikki lähtee. Eikä jälkimmäisestäkään päämäärästä tarvitsisi muuttaa kuin vaihtaa yksi sana: kaupungin kohdalle kirjataan maakunta.

Tavoitteet asetetaan yrityksissä aina numeerisina, jolloin ne ovat mitattavissa. Kun alueellakin tavoitteet jyvitetään eri yksiköille ja toimijoille selkeästi, myös vastuun kantamista voidaan arvioida. Ruusut ja risut voidaan sen jälkeen jakaa. Tämä jos mikä olisi alueen julkisille toimijoille vaikea pala, mutta epämääräinen meno on saatava hallintaan. Selittelyille ei voi enää jättää sijaa, kun esimerkiksi EU -rahoituksen tavoitteita ja tulosten vaikuttavuutta punnitaan.

Strategian **työkaluista** *swot-analyysia* ja alueen *oman tilan asemointia* voi tarkentaa kartoituksessa esille tuodun aineiston avulla. Alueen *ydinosaamisen kärjet* ja *kyvykkäimmät toimijat* eivät kuitenkaan nousseet vauhtipyörinä esille siinä määrin kuin sidosryhmät toivovat. Ilmeistä on, että niiltä puuttuu alueen rahoitusta vastaavat toiminnan tulostimet. *Porterilaisittain* tulkiten. Toimijat eivät erotu, *differoidu*, toisistaan, jolla osoittaisivat paremmuutensa. Niiltä puuttuu oman palvelutarjonnan *segmentointi*, kohdentaminen, tarjonnan sopeuttaminen ja yhteensovittaminen alueen muiden toimijoiden kanssa. Tällöin ne eivät ole myöskään ole *kustannusjohtajia* eli ne eivät toimia edullisesti suhteessa alueen julkisiin investointeihin.

Strategiaa alueelle laadittaessa harkintaan on otettava *pienuuden ekonomia, niche -ajattelu* ja näihin sopiva *Sinisen Saimaan strategia* (vrt. Sinisen meren strategia). Tällöin tunnustetaan, että meillä ei ole suuria resursseja ja meidän lähdettävä siitä mitä meillä on. Silloin elinvoiman etsiminen alkaa siitä, missä olemme vahvoilla ja etsimme niistä ne markkinaraot, joissa kilpailu on vähäistä tai niitä ei ole vielä hoksittu muualla hyödyntää täysimääräisesti. Tarjoamalla *uusia ratkaisuja* olemassa oleviin ongelmiin, voimme avata enemmän *mahdollisuuksien ikkunoita* kuin sumentaa näkymää ja panikoitua.

6.4 Tarpeista motivaatiota

Mikä aluetta, ihmisiä, yrittäjiä ja päättäjiä ohjaa? Toimimmeko itse ja heti vai vasta hetken päästä, huomisen ja muiden ehdoilla?

Todellisuuskäsitys perustuu ymmärrykseen todellisuuden luonteesta sekä tiedoista. Käsitksemme vaikuttaa ajatteluun, toimintaan ja yhteiskuntaan. Tietoa on tieteen avulla pyritty lisäämään muodostamalla käsitys hallittavissa olevasta todellisuudesta, mutta myös rajoitukset on tunnustettu. Pelkän logiikan ja matematiikan avulla ei voida todistaa mitään tosiasioihin ja todellisuuteen liittyvää, vaan todellisuutta on tutkittava ja lähestyttävä kokemuksen kautta. Filosofiprofessori on sanonut, että vaikka tieteessä ei olekaan ehdottomia takeita totuudesta, on järkipäisempää hyväksyä tieteen tulokset kuin sen kanssa ristiriidassa olevat käsitykset.

Ongelmia todellisuuden hallinnalle syntyy siitä, että me luotamme tilastoihin, jopa gallupeihin, aivan liikaa. Otamme vuosikymmenten ennusteet ja pienetkin Gallup -otokset totena unohtaen samalla virhemarginaalit ja tiedon lähteet. Teemme virheitä, kun ohjaamme ajattelua, käyttäytymistä ja päätöksiä niiden mukaan. Todellisuutta eletään tässä ja nyt, joka päivä. Ei kymmenien vuosien sykleissä tai vaalikausina.

Tiedon vyöryssä helpottaa vanha sanonta: Mitä suurempi on tiedon saari, sitä pidempi on ihmetyksen ranta. Tutkijoillakin. Tämän päivän lähtökohdat on löydettävä tämän päivän yksilöiden ja alueen tarpeista, niistä löytyy motivaatio uudistaa ja uudistua.

Psykologiassa motivaatio nähdään *käyttövoimana*, haluna ja tahtona, joka on kaikkien toiminnan syynä. Motivaatioteorioista voimme etsiä vastausta sille, miksi käyttäydymme ja ajattelemme sillä tavoin kuin teemme.

Tutkijoiden mukaan meitä ohjaavat voimat ovat joko ulkoisia, *reaktiivisia* tai sisäisiä, *proaktiivisia*. Kun vastaamme ulkoisiin uhkiin ja tarpeisiin kokoamme resursseja päämääriemme saavuttamiseksi. Tällöin toimimme pakkotilassa, koska muutakaan emme voi. Liikkumavaraa voimme saada, kun toimimme oikea-aikaisesti ja asetamme itse itsellemme tulostavoitteet.

Mutta silloin, kun sisällämme oleva polte ohjaa meitä, voimme heittäytyä tekemiseen riippumatta siitä, paljonko se meitä rasittaa. Antamalla sisäisen energiamme ohjata tekemistämme, saavutamme sen mihin uskomme. Näin voida saada aikaan jotakin aivan uutta ja saavuttaa enemmän kuin meiltä edes odotetaan. Sisäisen energian purkautuminen ja voima ei kuormita meitä samalla tavalla kuin ulkoiset vaatimukset.

Tarveteorioista onkin etsitty ennen kaikkea sisäisiä syitä, jotka ohjaavat toimintaamme ja *prosessiteorioilla* on kuvattu niitä reaktioita, joita ulkoiset ja sisäiset motivaatiotekijät meissä synnyttävät. Tarveteorioista tunnetuimpia ovat *Maslow'n tarvehierarkia* ja *Herzbergin motivaatio ja hygienieoria* sekä *McClelland'n suoritusmotivaatioteoria*. Muitakin on, mutta tässä yhteydessä perehtyminen hieman enemmän tarvehierarkiaan ja suoritusmotivaatioon voi hieman suunnata myös alueen kehittämisen pohdintoja.

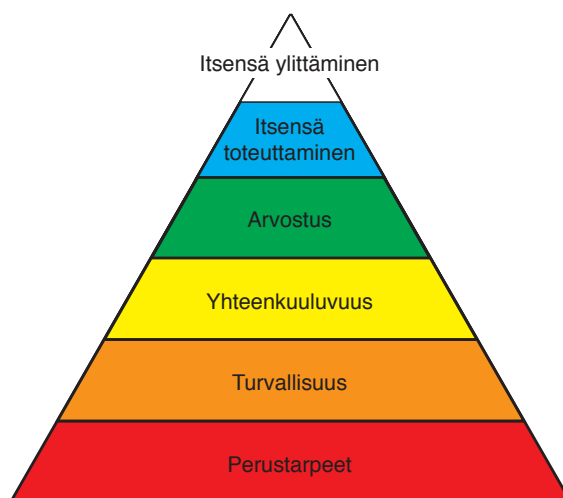
Maslow'n tarvehierarkia on pääosin kaikille kouluja käyneille tuttu. Kuvittajat ovat rakentaneet siitä pyramidin, joka kohoaa portaittain fysiologisten, hengissä pysymisen ehtojen ja perustarpeiden perustalta näiden yläpuolelle. Pääpiireittäin ylempiä tasoja voi kuvata siten, että turvallisuuden tarpeet täyttyvät, kun suojaudumme erilaisilta vaaroilta. Yhteenkuuluvuutta koemme ollessamme ryhmässä mukana ja olemme osa jotakin yhteisöä. Arvonannon tarpeemme täyttyvät, kun arvostamme itseämme ja saamme tunnustusta muilta. Itsensä toteuttamisen tarpeille haemme tyydytystä siitä, että muunnamme omat kykymme toiminnaksi. Tämä on myönteinen ja yleinen tulkinta hierarkian viidestä tasosta.

Mutta **siihen, mitä kouluissa ei opeteta**, eikä siitä keskustella tai sitä oteta missään huomioon, on syytä kiinnittää hieman huomiota erityisesti silloin, kun etsimme alueelle vireyttä, kärkitoimijoita ja elinvoimaa. Maslow'n pyramidin kuudes kerros ja korkein tarve on **Itsensä ylittämisen tarve**.

Osa tutkijoista on jättänyt tämän tarpeen kuvaamastaan ”pyramidista” pois. *Osa on* viitannut siihen joko hengellisyytenä, taiteellisuutena tai epäitsekkyytenä, altruismina. Siis aivan kuin jotenkin vieraana ja pois-suljettavana ilmiönä ja ohjaavana voimana yksilön ja yhteisön toiminnassa.

Kriisiaikoina kuitenkin juuri **altruismi**, epäitsekkyyden ja yksilöiden valmius toimia pyyteettömästi ja asettaa muiden etu oman edun edelle, korostuu, saa sisällön ja sille kuuluvan arvon. Kolmas sektori on esimerkki siitä, miten tämä motiivi toimii ja voi vaikuttaa yhteisössä. Motiivin käänteinen puoli on *egoismi*, jossa korostuu ihmisen toiminta ensi sijassa oman etunsa mukaisesti. Puhekielessä olemme tottuneet puhumaan itsekkäistä ja omahyväisistä henkilöistä sekä besserwissereistä, joiden kaikki tietävyys ei välttämättä helpota asioista keskusteltaessa. Myös yhteiskunnan radikaaleja ja anarkisteja pidetään egoisteina, vaikka mielellään näkevätkin toimintansa aktiivisena vaikuttamisena jonkin asian ja muiden puolesta.

Yrittäjissä, päättäjissä ja muiden asioita eteenpäin vievien vaikuttajien motiivina voi väittää esiintyvän enemmän, tai ainakin useammin, altruismia kuin egoismia, ellei toisin joku pysty tätä todistamaan.



Kuva 20 b. Case: Tarpeiden pyramidi

McClelland'n suoritusmotivaatioteoria on tuttu kaikille yrittäjyyden perusolemuksen tunnustaville, heidän parissaan liikkuville ja alan kirjansa lukeneille. Onhan suoriutumisen tarve tuttu kaikista yrittäjyyden tutkimuksista. Myös tässä kartoituksessa mukana olevista yrittäjistä ja yritysjohtajista tämän leimallisen ominaisuuden ja piirteen saattoi vahvasti tunnistaa.

Omaehtoisten yrittäjien sisäinen motivaatio on liikkeelle paneva voima, johon on luontevaa liittää mainittu kuudes, *itsensä ylittämisen tarve ja innostus*. Kun tähän liittyy myös vahva *itsen kontrolli*, oman toiminnan johtaminen ja valmius ottaa itsestä irti enemmän, *yrittäjien arvon ja merkityksen yhteisölle* olettaisi olevan kaikkien hyväksyttävissä. **Sisäiset yrittäjät** ovat organisaatioiden vastuun kantajia ja täyttävät samat kriteerit, mutta voivat toimia vain heille myönnettyissä rajoissa ja ehdoilla.

Yrittäjien *omaehtoisuus* nostaa esille *itsemääräytymisteorian*, minkä mukaan motivaatio kumpuaa ihmisen sisältä, ei ulkoisista pakotteista. Se tarkoittaa kokemusta siitä, ihminen on vapaa päättämään omista asioista asioista ja tekemisistään eli kuten yrittäjät itse sen usein ilmaisevat: ”Saa olla oman itsensä herra”.

Tällaisia toimijoita, omaehtoisia yrittäjiä ja sisäisiä yrittäjiä tarvitaan alueen vireen nostamisessa entistä enemmän. Juuri heidän arvostamisestaan on kysymys, kun puhutaan *yrittäjyyden arvostamisesta*. Niidenkin, jotka liittävät yrittäjyyteen mielellään aina joukosta löytyvät akanat, keinottelijat, keplottelijat ja egoistit, olisi hyvä muistaa, että erilaisia toimijoita ja vilunkipelureita löytyy kaikista yhteiskuntaryhmistä, jopa yhteistä hyvää etsivistä poliittisista puolueista.

6.5 Ajattelusta avaruutta

Yhteiskunnallinen romahdus voidaan ymmärtää usealla eri tavalla. Sillä voidaan viitata väestölliseen muutokseen, kulttuurin heikentymiseen, poliittisen aseman ja vaikutusvallan menetykseen, taloudelliseen romahdukseen ja köyhtymiseen sekä asuinalueiden kulttuurin katoamiseen. Kompleksisuusteorian ja systeemitteorian näkökulmista romahdus merkitsee yhteiskunnan rakenteiden yksinkertaistumista.

Vaikka tällainen romahdus yleisesti merkitsee tiettyjen yhteiskuntarakenteiden, hallintomuotojen, talousmallien tai kulttuurimuotojen loppua, saattaa romahdusta seuraava yhteiskunta ainakin jossakin määrin jatkaa edeltävän yhteiskunnan muotoja.

Alue ei ole heti romahtamassa, joten ehdimme vielä ajatella esille tuotuja asioita uudella tavalla, uudella tavalla ja rohkeammin.

Tavan ajatella voi muuttaa

Kartoituksen vastaukset antavat meille suuntia, mutta niiden sisältöjä emme voi jalostaa *vertikaalisen*, tutun ja todennäköisyyksiin perustuvan ajattelun keinoin. Siihen aivomme ovat liiaksi turtuneet, kun meidät on totutettu tilastopohjaiseen ajatteluun ja toimintamme on sovitettu päivittäisten rutiinien hoitoon. Kuinka vaivatonta onkaan tehdä päätöksiä mutu -tuntumalla.

Uudessa case -tilanteessa vertikaalisesta ajattelusta on luovuttava. On ajateltava, nähtävä ja ilmaistava tututkin asiat toisin. Tässä voimme hyödyntää englantilaisen tutkijan kehittämää *lateraalista* ajattelua ja siirtyä epätodennäköisyysajatteluun. Asettumalla uuteen ja sattumanvaraiseen asemaan rohkaisemme itseämme ja muita ennakkoluulottomaan pohdintaan. Tällöin voimme löytää uusia ideoita ja uusia tehokkaita toimintatapoja. Luovuus arkisessa työssä ja luova hulluus ajattelussa ovat alueen piilevä voimavara. Houkutelkaamme se esiin.

Miten tämä tapahtuu? Ajattelun ammattilaiset tuovat verkkosivuillaan esille kolme tapaa ajatella lateraalisesti.

1) Hyödynnä sattumaa.

Sattuman hyödyntäminen tarkoittaa sitä, että tuot tilanteeseen jonkin täysin sattumanvaraisen muuttujan, jolla ohjaat tilannetta uuteen ja yllättävään suuntaan. Satunnaisuuttuja synnyttää uudenlaisia miellelyhtymiä, jotka irrottavat ajatuksesi parkkiintuneelta uraltaan.

2) Turvaudu järjettömyyksiin.

Ajattelurutiineja voi rikkoa esittämällä jonkin näennäisesti mielettömän ehdotuksen, joka pyritään ottamaan tosissaan. Formula 1 -sarjan aktiivijousitus keksittiin kuulemani mukaan seuraavasti. Insinöörit pohtivat kuumeisesti, miten jousituksen saisi pelaamaan jouhevammin. Tuloksia ei kuitenkaan saatu aikaiseksi perinteisin menetelmin. Lopulta yksi insinööreistä keksi hyödyntää lateraalista ajattelua. Mitäpä jos kilpa-autoon löisikin alle neliskantaiset renkaat? Nelikulmaiset renkaat johtaisivat säännöllisiin töyssyihin, joita jousitusta ohjaava tietokone voisi ennakoida, mahdollistaen näin pehmeän kyydin.

3) Esitä haaste.

Haastaminen tarkoittaa sitä, että kyseenalaistat jonkin itsestään selvältä vaikuttavan seikan ja mietit, mitä seuraisi, jos näin ei olisikaan. Haastava ajattelu on johtanut parhaimmillaan radikaaleihin tieteellisiin vallankumouksiin. Joskus esimerkiksi nämä kysymykset ovat olleet radikaaleja haasteita: “Mitä jos aurinko ei kierräkään maata?” ja “Mitä jos aika ei kuljekaakaan aina samaa tahtia?” Näistä haasteista seurasivat kopernikaaninen käsitys aurinkokunnasta ja Einsteinin suhteellisuusteoria.

Ollessamme mahdollottomalta tuntuvan tehtävän edessä, voimme helpottaa oloamme kyseenalaistamalla ongelmaan liittyviä piirteitä. Tähän löytyy seitsemän vinkkiä onnistumisen taitoa opettavien verkkosivuilta, joilla esitellään lateraalisen ajattelun tekniikoita.

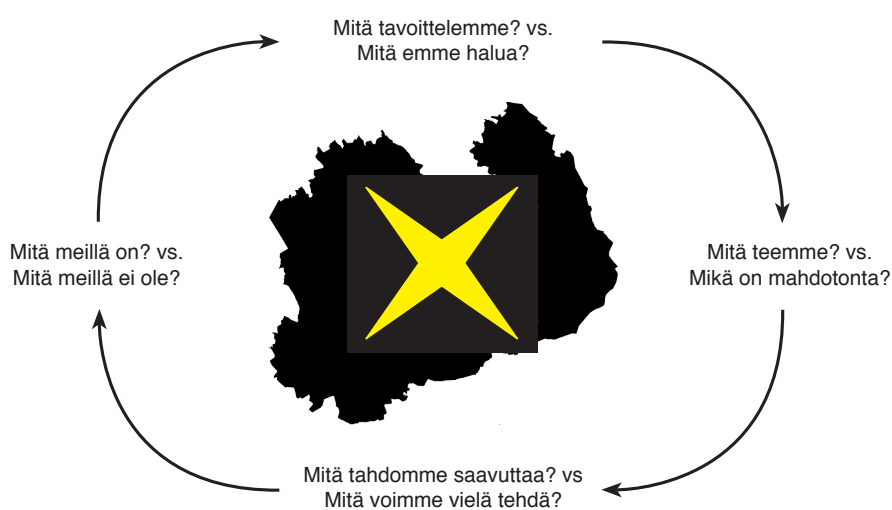
1. Listaa olettamukset – kun sinulla on edessäsi kysymys tai ongelma, kirjaa ylös siihen luonnostaan liittyvät olettamukset.
2. Pue normaali ratkaisu sanoiksi – kysy itseltäsi, mikä olisi suoraviivainen ja selkeä lähestymistapa. Kirjaa ilmeiset, yksinkertaiset ratkaisut. Sitten kyseenalaista tavanomainen: Mikä muu voisi toimia?
3. Kyseenalaistaminen ja haastaminen – yritä kirjoittaa kysymys uudelleen tai järjestää ongelmaan liittyvät tekijät eri tavalla. Kyseenalaista ja haasta itsestään selvät ajatukset. Kysy: Mitä jos näin ei olisikaan tai Miksi näin on?
4. Aloita takaperin – usein ongelman ratkaisua helpottaa, kun aloitat ratkaisusta ja yrität edetä taaksepäin.
5. Muuta lähestymiskulmaa – saadaksesi lateraalisen ajattelun käyntiin, voit kuvitella olevasi joku toinen, joka yrittää ratkaista ongelmaa.
6. Provosointi – etsi mielettömiä ja mahdollottomalta tuntuvia ratkaisuja ja vaihtoehtoja. Kärjistäen provosoimme ajattelumme etsimään aivan uusia ratkaisuja.
7. Sattuman hyödyntäminen – tuo tilanteeseen täysin sattumanvaraisen sana, vaikka jostakin lehdestä tai kirjasta, se voi johtaa aivan yllättävään suuntaan. Outo muuttuja tai sana synnyttää uusia miellelyhtymiä, jotka voivat avata tien erilaiseen ratkaisuun.

Muihin luovan ongelmanratkaisun työkalut ovat tutumpia, Koulutuksessa ja usein työssäkin tehdään erilaisia ryhmitöitä, pidetään tuumataalkoita ja puidaan aivoriivissä asioita. Kysymyslistat ovat hyvin yleisiä ja niitä otamme esille seuraavaksi. Ne ovat siitä käteviä, että niihin voi ajan kanssa ensin itse etsiä vastauksia ja ryhmässä hioa ajatuksista timantteja.

6.6 Kysymyksistä suuntaa

Murroksen hetkellä on kysyttävä: *Mitkä ovat niitä kohteita ja asioita, joihin alueella ajatukset on tänä päivänä suunnattava, jotta saamme alueen vireen nousuun ja elinvoiman kasvuun?* Kartoitus nosti esille tällaisia useitakin, mutta niiden rinnalle ja ajatustemme suunnan löytämiseksi meidän on vielä kysyttävä asiaa toisin.

Mieltä voi johdatella kehällä ja ajatuksia jäsenellä, kun muodostaa peruskysymyksestä neljä pääkysymystä ja niille vastaparit.



Kuva 20 c. Case: Kysymysten kehä

Kun kartoituksessa mukana olevien yrittäjien ja päättäjien vastausten perusteluista poimii eräitä suuntaa antavia näkemyksiä, löydämme kiinnekohtia ajatustemme suunnalle ja liitämme vastaukset kehän kysymyksiin alueen kartalle.



Kuva 20 d. Vastauksia kysymyksiin

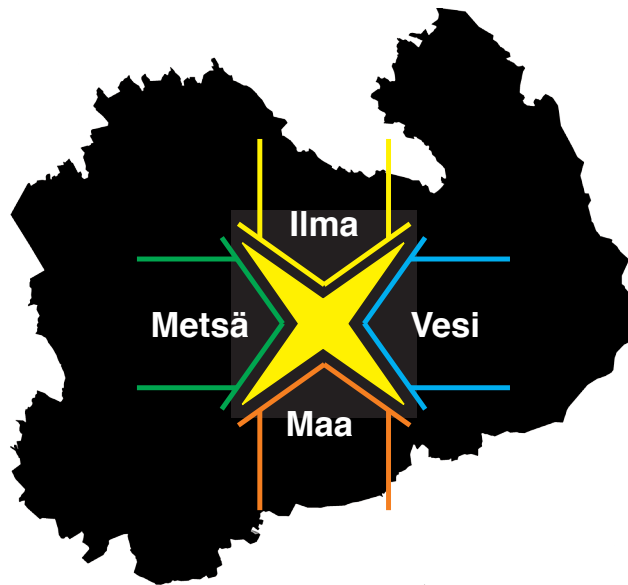
Mutta jatkakaamme casea. Onhan mukavampaa jatkaa alueella omaehtoisesta strategiatyötä, kuin saada siihen ohjeet muualta. Konsultitkin maksavat maltaita. Niinpä varsinaiset tehtävät ovat vielä edessä.

6.7 Strategiasta elinvoimaa

Elinvoimaisen strategian raamit ja kartta löytyvät luonnosta. Elämisen ympäristö on meille annettu, tai me olemme sen itsellemme asuinpaikaksemme ja toimintamme ympäristöksi valinneet. Kun *elämme ihmisiksi* luonnossa, *voimme etsiä ja saada* siitä samalla myös itsellemme ja toiminnallemme *elinvoimaa*.

Se on lupaus. Luonto tarjoaa itsellemme ja muille elämyksiä, raaka-aineita ja ravinteita. Me voimme jalostaa ne kaikki ihan itse, kenenkään vastustamatta, oman alueen yritystoiminnaksi. Kun sen vain oivallamme.

Yhdestä strategian tähdestä löydämme neljä luonnon lupausa. *Maa, metsä, vesi* ja *ilma* ovat alueella tällä hetkellä suurimmalta osin vielä jalostamatta. Avatkaamme ajatuksemme. Etsikäämme luonnon tarjoamia mahdollisuuksien ikkunoita, joita tähtisuunnat meille tarjoavat. Puhtaampana kuin muille.



Kuva 20 e. Case: Luontevat lähtökohdat

Strategiakartan voimme rakentaa, kun sisäistämme tähtisuuntien ydinlupaukset. *Maa* antaa tilaa, *metsä* kasvaa puita, *ilma* oikeuttaa elämään ja antaa energiaa, *vesi* tarjoaa ravintoa, elämyksiä ja voimaa vaikka mihin.

Niiden oivaltaminen edellyttää *intuitiota*, tietämistä ja ymmärtämistä. Intuitiivinen tieto johdetaan sen kohteesta suoraan analysoivan ajatteluprosessin tuloksena. Käsite perustuu latinankieliseen sanaan *intueor*, joka tarkoittaa ”katsoa”, ”nähdä”. Rohkene siis avata ajatuksesi. Päästä luovuutesi irti. Löydät suunnan, sisällön ja askelmerkit alueen strategiakartalla.

Strategian luominen ja sen jalkauttaminen on voimaannuttava, mutta myös monivaiheinen prosessi. Laadinnassa ja käyttöönotossa piilee monta sudenkuoppaa, jotka voi kiertää, kun ne etukäteen tiedostaa. Ammattilaiset varoittavat siitä, että strategia rakennetaan yksityiskohtien ympärille ja kokonaisuuden tarkastelu jää vähemmälle. Piru piilee myös siinä, että keskeisiä toimijoita ei osallisteta ja sitouteta strategian toteuttamiseen.

Mikäli suunnitelma tehdään vain pienen piirin käyttöön ja hengen kohottamiseksi, pidetään piilossa pöytälaatikossa, eikä muisteta tai haluta avata sen sisältöä toimijoille, siitä tulee vain pinkka paperia ja on painonsa arvoinen. On myös mahdollista, että suunnitelmasta tehdään liian monimutkainen tai niin hieno, että se karkaa liian kauaksi toimijoiden arjesta. Tällöin työkuultuuri hylkää sen herrojen höpötyksenä ja pinkan käsiinsä saadessaankin pyyhkiä papereilla pöytää. Riski on myös siinä, että strategiatyöstä tehdään liian vakavaa ja juhlallista pukumiesten puuhaa. Siis sellaista askartelua, johon tavallisen toimijan ei tarvitse sotkeutua.

Strategian voi laatia ja jalkauttaa onnistuneesti, kun toimijoille annetaan jo suunnitteluprosessin aikana sen eri vaiheista ja sisällöistä riittävästi tietoa, aikaa pohtia ja sisäistää suunnitelman merkitys ja muutokset omalle työlle. Kun myös saatu palaute otetaan suunnittelussa huomioon ja sen antajat huomaavat palautteella olevan myös vaikutusta, silloin hekin kokevat olleensa tärkeässä prosessissa mukana. Yhteisestä strategiasta seuraa työn iloa ja riemukkaita hetkiä, **Tunne, me teimme sen**, on parempi pörkkänä kuin palkankorotus.

Ilman omaa strategiaa yritys ja alue altistavat itsensä ulkoisten voimien ohjaukseen ja ajautuvat ahdistukseen. Tämän välttämiseksi strategian laatimiseen ja sen toteuttamiseen on panostettava. Etelä-Savossa tämä tarkoittaa kokonaiskuvan hahmottamista, selkeiden painopistealueiden ja tavoitteiden valintaa sekä strategisten toimijoiden yhteen saattamista ja sitouttamista päämääränä alueen vireen ja elinvoiman lisääminen.

Strategian laadinnassa on hyvä muistaa aiemmin esitelty **kiss -periaate** ja laatia strategia yksinkertaiseksi. Sellaiseksi, että sitä voi ensimmäisten ponnistusten jälkeen ja harjaantumisen jälkeen joustavasti hioa ja täydentää. Ottamalla ensimmäiset askeleet kunnassa ja laajentamalla sitä sitten taloualueelle, koko maakunnan strategialle löytyy elinvoiman lähteitä runsaasti. Suunnitelmia yhdistelemällä voi tunnistaa myös sellaisia synergian voimapesäkkeitä, joita tähän mennessä ei ole vielä sellaisiksi tunnustettu. Sen jälkeen vain toimeen ja toteutukseen.

Latu syntyy, kun hiihtää, poika sanoi sukset joulupukilta saatuaan. Nyt Sinä ja ryhmäsi, voitte ryhtyä henkisesti sivakoimaan ja aukaista uutta latua käynnistämällä alueen strategiaproessin esimerkiksi seuraavien vaiheiden kautta.

1. **Valitse** elinvoiman toimialat ja nimeä strategisesti merkittävät **Yrityshallianssit**, jolloin syntyy Maaklusteri, Metsäklusteri, Ilmaklusteri ja Vesiklusteri. Keskity siihen, mikä on ensivaiheessa alueellesi tärkein ja nopeimmin muodostettavissa.
2. **Hahmota klusteriyritysten** keskinäisestä verkottumisesta ja liittoutumisesta **saavutettavissa olevia synergisia etuja**, jolloin erityisen tärkeätä on kiinnittää huomiota siihen, että:
 - a) jokainen toimija oivaltaa synergian hyödyt jalostuksen ja palvelujen koheesiossa ja ketjuissa;
 - b) alihankinta-/osavalmistusketjuille luodaan/rakennetaan uusia toiminnan mahdollisuuksia sekä uusien tuotanto-/palveluketjujen innovaattoreina että taloudellisina toimijoina.
3. **Suunnittele** sellainen verkostoperiaatteella toimiva uusi **Veturiyksikkö**, jolla on edellytykset koota alueen osaajat yhteen ja kutsua toimintaan mukaan alueen ulkopuolelta sellaiset toimijoita, jotka täydentävät ja vahvistavat Veturin mahdollisuuksia palvella nopeasti ja tehokkaasti alliansseissa ja niiden toiminnassa olevia yrityksiä ja yksiköitä. Laadi lisäksi viiden vuoden toimintabudjetti ja pohdi toiminnan rahoituslähteet sekä mitoita miehitys.
4. **Kokoa** ammattilaisista **Viestiryhmä**, joka suunnitteluprosessin aikana vastaa strategian eri vaiheiden käänneissä **virittäen ja valmentaen** organisaatioiden avainhenkilöt ja keskeiset toimijat henkisesti ja tiedollisesti valmiiksi vastaanottamaan edessä olevan muutokset. **Varmista**, että tieto ei kulkeudu ennen aikaisesti ulkopuolisille, jotka toiminnallaan voivat hämmentää ja hidastaa suunnittelun etenemistä ja eri osapuolten toimintaa. Strategian tultua hyväksytyksi ryhmän tehtävä muuttuu ja asiantutijat huolehtivat siitä, että **strategia lanseerataan** julkisuuteen halutussa muodossa.
5. **Kutsu** koolle sellainen **Strateginen johtoryhmä**, jolla on edellytyksiä ja kanavia hankkia ja turvata strategian toteuttamisen taloudelliset resurssit sekä jonka jäsenillä sekä tuntemusta ja tietoa allianssien painopistealueista että toimiva yhteys klustereiden kärkitoimijoihin. Määrittele johtoryhmän tehtäväksi myös toiminnan seuranta ja tulosten raportointi siten, että ne ovat selkeästi arvioitavissa suhteessa tehtyihin investointeihin.

Eiku toimeksi. Laadittuasi ryhmäsi kanssa strategiakartan, määriteltyäsi askelmerkit ja tavoiteltavat tulokset, käy muiden ryhmien kanssa keskustelut ja laitta suunnitelmat rinnakkain. Kun suunnitelmat on priorisoitu eri allienssien kärkiyritysten kanssa ja etenemisen aikataulu on selvillä, vie päätöspöytä. *Mahdollisuuksien ikkunat voi silloin avata!*

Näistä notkoista nouseaan - yhdessä!

Kartoituksessa tuotiin esille useita perusteluja päättävälle toiminnalle alueen vireen ja elinvoiman vahvistamiseksi. Kahdesta niistä löytää vastaukset myös kysymyksiin miksi ja miten.

”Pakko parantua, ei ole vaihtoehtoa.” Näin totesi yksi yritysjohtaja arvioidessaan kotikunnan, talousalueen ja maakunnan elinvoiman näkymiä.

Nuori ja aktiivinen kunnanjohtaja vastasi puolestaan kysymykseen, **Mikä on erityisen tärkeä ja perusteltu viesti muille kerrottavaksi**, suuntaa antavasti näin:

”Alueen yhtenäisyys lähtee meistä jokaisesta. Myönteisellä ja avoimella asenteella päästään varsin pitkälle. Kun asioista linjataan ja ne valmistellaan aidosti yhteistyössä, myös linjausten mukaisia päätöksiä saadaan aikaan. Riittävän paljon on varattava aikaa yhdessä tekemiseen, jotta päästään haluttuihin tavoitteisiin. Mikään ei ole meille mahdotonta!”.

Voimia rakennustyöhösi! Tee tähdestä totta. 99 riittää. Ensikierroksella.

Elinvoima edellä eteenpäin!

Kiitän Teitä kaikkia kartoituksissa mukana olleita yrittäjiä ja yritysjohtajia sekä päättäjiä ja vaikuttajia. Vastauksillanne teitte mahdolliseksi tarkastella hieman niitä solmuja, joita tahoillanne joudutte avaamaan.

Toivon, että löydätte tarvittavan **yhteisen tahdon ja vahvistavan vireen ja voiman** alueen kasvun ja kehittymisen edellytyksiin. Etusijalla tällöin on elinvoimaisen liiketoiminnan mahdollisuuksien lisääminen, jota hallinnon osuvilla päätöksillä voidaan vahvistaa.

Case on hunajapurkki, jonka avaamalla kokenut yrittäjä ja päättäjä voi koetella ajattelunsa rajapintoja. Hänelle, jolle strateginen suunnittelu aiemmin on jäänyt vähän vieraaksi, harjoitus on kokemisen arvoinen. Kun case ei tuo esille sitä, kuka tai ketkä aloitteen ja vastuun suunnittelusta ja sen toimeenpanosta ottavat, harjoitus tarjoaa etätyönä jokaiselle tilaisuuden olla hän, jota harjoituksessa sinutellaan.

Mikäli case koetaan vieraaksi tai mahdottomaksi kartaksi ja kompassiksi, silti se toimii. Osuvammasta strategisesta lähestymistavasta voi tehdä oivaltavamman. **Tärkeintä on, että alue voittaa.**

Teitä tervehtien

Kartoitusten arvioijille

Liite 1

Juridiikkaa

Bona fide on *latinankielinen* ilmaus, joka tarkoittaa ”hyvässä uskossa” tai ”vilpittömässä mielessä”. Soimusoikeudessa se tarkoittaa, että henkilö on toiminut lain mukaan vilpittömässä mielessä, kun hän ei ole tiennyt eikä olisi pitänyt kukaan tietää sellaista oikeudellisesti merkityksellistä asiaa, joka kuitenkin vaikuttaa asiaan. Suomen laissa – monista muista maista poiketen – on tärkeä poikkeus säännöstä. Jos esine on joutunut pois oikealta omistajaltaan hallintaan kohdistuvalla rikoksella eli näpistyksen, varkauden, ryöstön tai kiristyksen johdosta, se on luovutettava lunastuksetta eikä vilpittömän mielen suoja ole.

Mala fide (tai *malaa fidee*) vilpillisessä mielessä, vastoin parempaa tietoa. Vastakohta: **bona fide**.

Tutkimusten arvioinnin kriteerejä

Validiteetti ja reliabiliteetti määritellään usein kahdesta eri näkökulmasta

– Onko mittaus- tai tutkimusmenetelmä validi ja/tai reliaabeli? – Ovatko tuloksista johdetut päätelmät valideja ja/tai reliaabeleja? Validiteetti (pätevyys, engl. *validity*) ilmaisee sen, miten hyvin tutkimuksessa käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata; – mitaako tutkimus sitä, mitä sen avulla on tarkoitus selvittää. Tutkimusmenetelmän validiteettia voidaan tarkastella hyvin monelta kannalta; näkökulma voidaan valita tutkimusaiheen ja -otteen mukaan. – Looginen validiteetti– Sisäinen validiteetti– Ulkoinen validiteetti– Aineisto- eli sisältövaliditeetti.

Validiteetti tulosten näkökulmasta

Validiteetillä tarkoitetaan tutkimuksen tai väitteen pätevyyttä eli oikeuttavatko käytetty aineisto, tutkimusmenetelmät ja saadut tulokset esitetyt väitteet Validiteetilla tarkoitetaan niiden päätelmien sopivuutta, mielekkyyttä ja käyttökelpoisuutta, joita mittaus tuloksista tehdään.

Reliabiliteetti (luotettavuus, engl. *reliability*) ilmaisee sen, miten luotettavasti ja toistettavasti käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa haluttua ilmiötä. Reliabiliteetin yhteydessä ilmoitetaan usein mittavirhe ja reliabiliteettia voidaan arvioida esim. toistomittauksilla. Reliabiliteetissa erotetaan kaksi osatekijää: stabiliteetti ja konsistenssi.

Tutkimusmenetelmän reliabiliteetin tarkistus

Yhdenmukaisuus– miten eri indikaattorit mittaavat samaa asiaa. Tarkkuus– toistuvan ilmiön havainnointitarkkuus. Objektiivisuus vs. subjektiivisuus – kuinka muut ymmärtävät tekijän tarkoituksen ja viitekehysten. Jatkuvuus– havainnon jatkuva samankaltaisuus.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten ja väitteiden luotettavuutta: johtuuko tutkimustulos vain sattumasta vai kyetäänkö tulokset riippumattomasti toistamaan? Toistaminen voi tapahtua joko arvioitsijoiden välillä (inter-rater reliability) tai tutkimuskertojen välillä (test-retest reliability). – luotettava tutkimus on tehty siten, että se alkuperäisen tutkimuksen edellytyksin toistettuna antaa saman tuloksen.

Yhteenvetoa

Reliabiliteetin ja validiteetin suhteelle pätee: mitä alhaisempi reliabiliteetti, sitä alhaisempi validiteetti. Kääntäen väite ei kuitenkaan pidä paikkansa, sillä mittaus voi antaa hyvinkin reliaabeleja tuloksia, mutta aivan eri asiasta kuin mitä on tarkoitus mitata.

Yhdenmukaisuus – miten eri indikaattorit mittaavat samaa asiaa. Tarkkuus - toistuvan ilmiön havainnointitarkkuus. Objektiivisuus vs. subjektiivisuus - kuinka muut ymmärtävät tekijän tarkoituksen ja viitekehysten. Jatkuvuus - havainnon jatkuva samankaltaisuus.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten ja väitteiden luotettavuutta: johtuuko tutkimustulos vain sattumasta vai kyetäänkö tulokset riippumattomasti toistamaan? Toistaminen voi tapahtua joko arvioitsijoiden välillä (inter-rater reliability) tai tutkimuskertojen välillä (test-retest reliability). – Luotettava tutkimus on tehty siten, että se alkuperäisen tutkimuksen edellytyksin toistettuna antaa saman tuloksen.

Tutkimusetiikka on tiedettä tekevän tutkijan ammattietiikka, jonka tarkoituksena on pitää tutkimus ammattitaitoisesti toteutettuna, laadukkaana, luotettavana, avoimena ja rehellisenä sekä se, että tutkimus on todennettu ja että tutkimus on

toistettavissa. Tutkimusetiikan noudattamatta jättämisestä seuraa tieteen ja sen tekijöiden uskottavuuden väheneminen. Eettisyyden lisäksi tutkimuksen kaikissa vaiheissa tutkimuksen suorittajaan kohdistuvat lainsäädännön asettamat velvoitteet, muun muassa tekijänoikeuksien kunnioittaminen, yksityisyyden suojaaminen sekä vaitiolo- ja salassapitovelvollisuus.

Journalistin ohjeet

Johdanto

Sananvapaus on demokraattisen yhteiskunnan perusta. Hyvä journalistinen tapa perustuu jokaisen oikeuteen vastaanottaa tietoja ja mielipiteitä.

Näiden ohjeiden tavoitteena on tukea sananvapauden vastuullista käyttämistä joukkoviestimissä ja edistää ammattietäistä keskustelua.

Ohjeet koskevat kaikkea journalistista työtä. Ne on laadittu vain alan itsesääntelyä varten. Ohjeita ei ole tarkoitettu käytettäväksi rikos- tai vahingonkorvausvastuun perusteena.

Ammatillinen asema

1. Journalisti on vastuussa ennen kaikkea lukijoilleen, kuulijoilleen ja kaiselijoilleen. Heillä on oikeus saada tietää, mitä yhteiskunnassa tapahtuu.

2. Tiedonvälityksen sisältöä koskevat ratkaisut on tehtävä journalistisin perustein. Tätä päätösvaltaa ei saa missään oloissa luovuttaa toimituksen ulkopuolisille.

3. Journalistilla on oikeus ja velvollisuus torjua painostus tai houkuttelu, jolla yritetään ohjata, estää tai rajoittaa tiedonvälitystä.

4. Journalisti ei saa käyttää asemaansa väärin. Hänen ei pidä käsitellä aiheita, joihin liittyy henkilökohtaisen hyötmisen mahdollisuus eikä vaatia tai vastaanottaa etuja, jotka voivat vaarantaa riippumattomuuden tai ammattietiikan.

5. Journalistilla on mahdollisuus kieltäytyä tehtävistä, jotka ovat ristiriidassa lam, henkilökohtaisen vakaumuksen tai ammattietiikan kanssa.

6. Käsitellessään omalle tiedotusvälineelle, konsemille tai sen omistajille merkittäviä asioita journalistin on hyvä tehdä asyayheys lukijalle, kuulijalle ja katsojalle selväksi.

7. Myös toisen työtä käytettäessä on noudatettava hyvää tapaa. Lähde on mainittava, kun käytetään toisen julkaisemia tietoja.

Tietojen hankkiminen ja julkaiseminen

8. Journalistin velvollisuus on pyrkiä totuudemmukaiseen tiedonvälitykseen.

9. Työtä tehdessään journalistin on suositeltavaa ilmoittaa ammatinsa. Tiedot on pyrittävä hankkimaan avoimesti. Jos yhteiskunnallisesti merkittäviä selkkoja ei voida muutoin selvittää, journalisti voi tehdä haastatteluja ja hankkia tietoja myös tavallisuudesta poikkeavilla keinoilla.

10. Tiedot on tarkistettava mahdollisimman hyvin – myös silloin kun ne on aikaisemmin julkaistu.

11. Yleisön on voitava erottaa tosiasiat mielipiteistä ja sepitteellisestä aineistosta. Myöskään kuvaa tai ääntä ei saa käyttää harhaanjohtavasti.

12. Tietolähteisiin on suhtauduttava kriittisesti. Erityisen tärkeää se on kiistanalaisissa asioissa, koska tietolähteellä voi olla hyötymis- tai vahingoittamistarke.

13. Uutisen voi julkaista rajallisten tietojen perusteella. Raportointia asioista ja tapahtumista on syytä täydentää, kun uutta tietoa on saatavissa. Uutistapahtumia on pyrittävä seuraamaan loppuun saakka.

14. Journalistilla on oikeus ja velvollisuus pitää tietoja luottamuksellisesti antaneen henkilöllisyys salassa siten kuin lähteen kanssa on sovittu.

Jos yhteiskunnallisesti merkittävien tietojen julkaisusta aiheutuu erittäin kielteisiä julkaisuuta, toimituksen on suotavaa avata yleisölle, miten nimitetön lähteen ja sitä hankittujen tietojen luotettavuus on varmistettu.

15. Otsikoille, ingressille, kansij- ja kuvateksteille, myyntijulisteille ja muille esittelyille on löydettävä sisältöistä kate.

16. Ilmoitusten ja toimittajien aineiston raja on pidettävä selvänä. Piilomainonta on torjuttava.

Haastateltavan ja haastattelijan oikeudet

17. Haastateltavalla on oikeus saada ennakkolta tietää, millaisessa asiayhteydessä hänen lausumaansa käytetään. Hänelle on myös kerrottava, jos haastattelua voidaan käyttää useissa eri välineissä. Haastateltavalle pitää aina kertoa, onko keskustelu tarkoitettu julkaisitavaksi vai ainoastaan tausta-aineistoksi.

18. Haastateltavan pyyntöön tarkastaa lausumansa ennen julkaisemista on syytä suostua, jos julkaisukaiktauu sen mahdollistaa. Tarkastamisoikeus koskee vain haastateltavan omia lausumia, eikä sillä saa luovuttaa journalistista päätösvaltaa toimituksen ulkopuolelle.

19. Haastateltavan kieltoon julkaisita lausumansa tulee suostua vain, jos olosuhteet ovat haastattelun antamisen jälkeen muuttuneet niin olennaisesti, että julkaiseminen olisi selvästi kohtuutonta.

Virheen korjaus ja oma kannanotto

20. Olenainen asiavirhe on korjattava viipymättä ja niin, että se tavoittaa mahdollisimman kattavasti virheellistä tietoa saaneen yleisön. Korjaus on julkaistava sekä tiedotusvälineen toimituksellisilla verkkosivuilla että julkaisussa tai kanavassa, jossa virhe on alun perin ollut.

Korjauksen huomioarvo on suhteutettava virheen vakavuuteen. Jos jutussa on useita asiavirheitä tai jos virheestä voi aiheutua suurta vahinkoa, toimituksen tulee julkaista uusi juttu, jossa virheellinen tieto yksilöidään ja korjataan. Verkossa ollemaan virheen korjaamiseksi ei riitä virheellisen tiedon tai jutun poistaminen, vaan yleisölle on kerrottava virheestä sekä miten ja milloin se on korjattu.

Tiedotusvälineen on suotavaa tehdä yleisölle selväksi ne käytännöt ja periaatteet, joiden mukaan se korjaa virheensä.

21. Jos selvästi tunnistettavissa olevan henkilön tai tahon toiminnasta aiotaan esittää tietoja, jotka asettavat tämän erittäin kielteiseen julkaisuuteen, kritiikin kohteelle tulee varata tilaisuus esittää oma näkemysensä jo samassa yhteydessä. Ellei samanaikainen kuuleminen ole mahdollista, voi erittäin kielteisen julkaisuuden kohteeksi joutumatta olla tarpeen kuulla jälkeen päin. Jos näin ei tehdä, hyvään tapaan kuuluu julkaista hänen oma kannanottonsa.

22. Kannanotto on puheenvuoro, joka on syytä julkaista mahdollisimman nopeasti ilman sen yhteyteen liitettyä asiattomia lisäyksiä.

23. Tavanomainen kulttuurikriittikki, poliittinen, taloudellinen tai yhteiskunnallinen arviointi sekä vastaava muun mielipiteen esittäminen ei kuitenkaan synnytä oikeutta kannanottoon.

24. Ellei kannanotto ole julkaisukelpoinen, sen korjaamisesta on syytä neuvoitella laatijan kanssa. Vaikka yksimielisyyteen ei päästäisi, oleminen sisältö on suositeltavaa julkaista asiallisessa muodossa.

Yksityinen ja julkinen

26. Jokaisen ihmisarvoa on kunnioitettava. Etnistä alkuperää, kansallisuutta, sukupuolta, seksuaalista suuntautumista, vakaumusta tai näihin verrattavaa ominaisuutta ei pidä tuoda esin asiaankuulumattomasti tai halventavasti.

27. Yksityselämään kuuluvia erityisen arkaluonteisia selkkoja voi julkaista vain asianomaisen suostumuksella tai jos niillä on poikkeuksellista yhteiskunnallista merkitystä. Yksityselämän suoja on otettava huomioon myös kuvia käytettäessä.

28. Sairausta- ja kuolemantapauksista sekä onnettomuuksien ja rikosten uhreista tietoja hankittaessa ja uutisoitaessa on aina noudatettava hienotunteisuutta.

29. Julkisella paikalla tapahtuvaa toimintaa on yleensä lupa selvittää ja kuvata ilman asianosaisten suostumusta.

30. Julkistakin aineistoa julkaisutaessa pitää ottaa huomioon yksityiselämän suoja. Kaikki julkinen ei välttämättä ole julkaisutavissa. Erityistä varovaisuutta on noudatettava, kun käsitellään alaikäisiä koskevia asioita.

31. Rikoksesta tuomittu nimen, kuvan tai muita tunnistetietoja voi julkaista, ellei se tuomittu asemaan tai tekoon nähden ole selvästi kohtuutonta. Alaikäisen tai syyntakeettomana tuomittu henkilöllisyyden paljastamisessa on oltava erityisen pidättyväinen.

32. Tunnistamiseen johtavien tietojen käytössä on syytä olla varovainen, kun kyse on vasta rikosepäilyistä tai syyt-teestä.

33. Tietoja rikoksenkijäistä, syytetyistä tai epäillyistä ei yleensä pidä julkaista, jos ne paljastavat erityisen arkaluonteisen rikoksen uhrin.

34. Arkaluonteisen rikoksen uhrin henkilöllisyys on suojattava, ellei sillä ole poikkeuksellista yhteiskunnallista merkitystä.

35. Jos tutkintapyynnöstä, syyteteistä tai tuomioista on julkaistu uutinen, asiaa on mahdollisuuksien mukaan seurattava loppuun saakka. Oikeudenkäynnin aikana ei pidä asiattomasti pyrkiä vaikuttamaan tuomioistuimen ratkaisuihin eikä ottaa ennakkolta kantaa syyllisyyteen.

Ohjeet on hyväksytty Julkisen sanan neuvoston kannatusyhdistyksen kokouksessa 4.11.2013.

Ne astuvat voimaan 1.1.2014.

Kuvat ja taulukot

Liite 2

Kuvat	Sivu
1. Alueet ja toimijat paineissa	5
2. Raportin rakenne ja kehys	6
3 a. Yritysten vire	7
3 b. Kotikunnan vire	7
4 a. Yritysten valmius	8
4 b. Kotikunnan valmius	8
5 a. Yritysten valmius toimia	9
5 b. Kotikunnan valmius toimia	9
6 a. Yritysten tila ja kunto	10
6 b. Kotikunnan tila ja kunto	10
7 a. Yritysten talous	11
7 b. Kotikunnan talous	11
8 a. Yritysten liiketoimintariski	13
8 b. Työmarkkinoiden ja verkostojen riskit	14
9 a. Hallinnon riskit	15
9 b. Sisäisen ja ulkoisen viestinnän riskit	16
10 a. Yritysten näkemys arvostuksesta	17
10 b. Päättäjien näkemys arvostuksesta	17
10 c. Yrittäjyyden arvostus alueilla	18
11 a. Yrittäjien näkemys kannustavuudesta	22
11 b. Päättäjien näkemys kannustavuudesta	22
12 a. Yrittäjien näkemys vauhtipyöristä	25
12 b. Päättäjien näkemys vauhtipyöristä	25
13 a. Yrittäjien näkemys yrityskulttuurista	28
13 b. Päättäjien näkemys yrityskulttuurista	28
14 a. Poliitiikka: Yhteistyö ja työnjako	29
14 b. Poliitiikka: Tilannetietoisuus	29
14 c. Poliitiikka: Kasvuhakuisuus	30
14 d. Poliitiikka: Asioiden valmistelu	30
14 e. Poliitiikka: Kaavoitus	31
14 f. Poliitiikka: Verotus	31
14 g. Poliitiikka: Alueen maine	32
14 h. Poliitiikka: Muuta huomionarvoista	32
15 a. Yrittäjien riskiarvio	33
15 b. Päättäjien riskiarvio	33
16 a. Yrittäjien näkemys omista vaikutusmahdollisuuksista	35
16 b. Päättäjien näkemys yrittäjien vaikutusmahdollisuuksista	35
17 a. Yrittäjien näkemys maakunnan elinvoiman näkymistä	38
17 b. Päättäjien näkemys maakunnan elinvoiman näkymistä	38
17 c. Yrittäjien näkemys talousalueen elinvoiman näkymistä	40
17 d. Päättäjien näkemys talousalueen elinvoiman näkymistä	40
17 e. Yrittäjien näkemys kotikunnan elinvoiman näkymistä	41
17 f. Päättäjien näkemys kotikunnan elinvoiman näkymistä	41
17 g. Yrittäjien näkemys oman yrityksen elinvoimasta	42
17 h. Päättäjien näkemys yritysten elinvoimasta	42
18 a. Yrittäjien arvosanat maakunnalle	43
18 b. Päättäjien arvosanat maakunnalle	43
18 c. Yrittäjien arvosanat talousalueille	44
18 d. Päättäjien arvosanat talousalueille	44
19 a. Yrittäjät ja kotikunnan kouluarvosanat	46
19 b. Päättäjät ja kotikunnan kouluarvosanat	46
19 c. Yritysten kouluarvosanat	48
20 a-e. Casekuvat	73-82

Taulukot

1.	Yritysten ja kotikunnan vire	7
2.	Yritysten ja kotikunnan päätöksenteon valmius	8
3.	Yritysten ja kotikuntien organisaatioiden valmius toimia	9
4.	Yritysten ja kotikunnan tila ja kunto	10
5.	Yritysten ja kotikunnan talous	11
6 a.	Yritysten liiketoimintariskit	13
6 b.	Yritysten riskit työmarkkinoilla ja verkostoissa	14
7 a.	Julkisen hallinnon riskit toiminnassa	15
7 b.	Sisäisen ja ulkoisen viestinnän riskit	16
8 a.	Perustelut sille, että yrittäjyyttä ei arvosteta	19
8 b.	Perustelut sille, että yrittäjyyttä arvostetaan jonkin verran	20
8 c.	Perustelut sille, että yrittäjyyttä arvostetaan	21
9 a.	Toimintaympäristö ei kannusta	23
9 b.	Toimintaympäristö on jonkin verran kannustava	24
9 c.	Toimintaympäristö on kannustava	24
10 a.	Yrittäjyyden vauhtipyöriä ei ole, pitäisi olla	26
10 b.	Yrittäjyyden vauhtipyöriä jonkin verran	26
10 c.	Yrittäjyyden vauhtipyöriä merkittävästi	27
11.	Eroja alueen yrityskulttuurissa	28
12 a.	Poliittiset voimasuhteet: Kanssakäyminen ja tilannetietoisuus	29
12 b.	Poliittiset voimasuhteet: Kasvuhakuisuus ja asioiden valmistelu	30
12 c.	Poliittiset voimasuhteet: Kaavoitus ja verotus	31
12 d.	Poliittiset voimasuhteet: Alueen maine ja muuta huomionarvoista	32
13 a.	Yhteydenpidon riskit yrityksissä ja hallinnossa	34
13 b.	Yritys oma riski: Päätäjien näkemys	34
14 a.	Yrittäjillä ei mahdollisuuksia vaikuttaa	35
14 b.	Yrittäjillä jonkin verran mahdollisuuksia vaikuttaa	36
14 c.	Yrittäjillä erittäin paljon mahdollisuuksia vaikuttaa	36
15 a.	Yrittäjien ja päättäjien arviot maakunnan elinvoiman näkymistä	39
15 b.	Yrittäjien ja päättäjien arviot talousalueen elinvoiman näkymistä	40
15 c.	Yrittäjien ja päättäjien arviot kotikunnan elinvoiman näkymistä	41
15 d.	Yrittäjien ja päättäjien arviot yritysten elinvoiman näkymistä	42
16 a.	Maakunnan elinvoimapolitiikan kouluarvosanat ja perustelut	43
16 b.	Talousalueen elinvoimapolitiikan kouluarvosanat ja perustelut	45
16 c.	Kotikunnan kouluarvosanat ja perustelut	47
16 d.	Yritysten kouluarvosanat ja perustelut	48
17 a.	Ensiksi esille tuodut uhkatekijät	49
17 b.	Toiseksi esille tuodut uhkatekijät	50
17 c.	Kolmanneksi esille tuodut uhkatekijät	51
17 d.	Neljänneksi esille tuodut uhkatekijät	51
18 a.	Ensiksi esille tuodut mahdollisuudet	52
18 b.	Toiseksi esille tuodut mahdollisuudet	52
18 c.	Kolmanneksi esille tuodut mahdollisuudet	53
18 d.	Neljänneksi esille tuodut mahdollisuudet	54
19.	Kotikunnan päätöksenteossa kiinnitettävä huomiota	56
20 a.	Kotikunta ja yritystoiminnan vahvistaminen	58
20 b.	Talousalue ja yritystoiminnan vahvistaminen	60
20 c.	Maakunta ja yritystoiminnan vahvistaminen	62

Lukemistoa

Liite 3

Nettilähteitä

<i>ajattelunammattilainen.fi</i>	3 tapaa ajatella lateraalisesti. Lauri Järvilehto. 16/4/2010.
<i>arter.fi</i>	Miten strategia jalkautetaan?
<i>dazzle.fi</i>	7 vinkkiä strategian kätäntöön ja vientiin
<i>helsinki.fi</i>	Kulttuurien tutkimus. Helsingin yliopisto. Humanistinen tiedekunta.
<i>google.fi</i>	Ajattele välillä eri tavalla/modulcon.fi, bona fide, Iloiset veronmaksajat ry (wordpress.com), Kesko Oyj, Kone Oyj, mala fide, lateraalinen ajattelu/kirjasto.fi, tutkimusetiikka, Veronmaksajain keskusliitto,
<i>jsn.fi</i>	Julkisen sanan neuvosto, journalistin ohjeet
<i>jyu.fi</i>	Puhetta kulttuuritutkimuksesta. Kulttuurintutkimus. Pääkirjoitus 3/2002. Tiedon hierarkia.
<i>oamk.fi</i>	Opetusmenetelmät opetuksen monipuolistajana. Tapausharjoitus (case).
<i>opintopolku.fi</i>	Kulttuurinen osaaminen, vuorovaikutus ja ilmaisu. Kulttuurien tutkimuksen kandidiohjelma, humanististen tieteiden kandidaatti ja filosofian maisteri (3 v + 2 v)
<i>ratkojat.fi</i>	patoutuma
<i>seamk.fi</i>	Älykkyyden aikakausi pakottaa maailman ja liiketoiminnan muuttumaan. Kirsti Sorama, KTT, yliopettaja, Liiketoiminta ja kulttuuri. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. 5.12.2018.
<i>sttinfo.fi</i>	Veronmaksajat. Kuntaverovertailu 2020: Mikkeli on maakuntakeskusten kirein verottaja. Veronmaksajain keskusliitto.
<i>synonyymit.fi</i>	keskittää, uudistaa,
<i>tsl.fi</i>	Kulttuurien välinen osaaminen lähtee oman kulttuurin tiedostamisesta. Marja Koskela, kulttuurien välisen vuorovaikutuksen koulutussuunnittelija ja kouluttaja. Koti Hyvinkäällä -hanke.
<i>uef.fi</i>	Kulttuurin tutkimus. Itä-Suomen yliopisto. Humanistinen osasto.
<i>univaasa.fi</i>	Aluekehityksen vanki: Todellisuus sanojen vankina. Hannu Katajamäki.
<i>wikipedia.org</i>	aakkoset, altruismi, arvostus egoismi, itsejoutuvuusteoria, Itä-Savo, kaamos, kaaos, krypto, kulttuurintutkimus, lauseenjäsenet, Maslow´ tarvehierarkia, motivaatioteoriat, perhosvaikutus, Porter: Viiden kilpailuvoiman malli, signaali, sisäinen motivaatio, todellisuus, yhteiskunnallinen romahdus,
<i>wordpress.com</i>	Kulttuuri ja vuorovaikutus. Kokemuksia kirjaston kanssa. Katja Köykkä.
<i>yrittajakoulu.fi</i>	Alueen vire, jarrut ja elinvoima. Kenttärapportti I. Antero Koskinen. Akateeminen Yrittäjäkoulu. Julkaistu 11.2.2020 Alueen vire, jarrut ja elinvoima. Kenttärapportti II. Antero Koskinen. Akateeminen Yrittäjäkoulu. Julkaistu 17.3.2020

Kirjallisuuslähteitä

Bolz Tiina	2020	Aluejohtokunta -uudistus lepää pöydällä. Haukivuoren Seutu. s. 2.
Hiltunen Leena	2009	Validiteetti ja reliabiliteetti. Graduryhmä 18.2.2009. Jyväskylän yliopisto.
Jokinen Tarja & Tarja Heikkilä	2016	Strategia on suunta ja voimavarapääöksiä. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. SlidePlayer 1/46
Katajamäki Hannu	2019	Syvähenkinen aluepolitiikka. Turun Sanomat 21.5.2019. Lukijoilta.
Koiranen Matti	2001	Perheyrittäminen. Huomioita suku- ja perheyrittäjästä. yrittajakoulu.fi/ yrittäjyyden merkitys
Koskinen Marketta	2002	Arvot muutosprosessin kompassina. Tutkimusraportti 2002. Yrittäjän MBA Kumppanuusohjelma. <i>Yos!</i> Yrittäjyyden osaamiskeskus. Mikkeli
Martela Frank & Jarenko Karoliina	2014	Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. haga-helia.fi
Niittykangas Hannu	2011	Alueellinen yrittäjyys. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Julkaisuja N:o 369. google.fi
Saatsi Asko	2005	Metaklusteri. Systemiteoreettinen näkökulma yrityksen klusterin ja seudun menestystekijöihin Ylä-Savossa. Vaasan yliopisto. Väitöksiä. ks. yrittajakoulu.fi/etusivu/Väitöskirjoja
Vesalainen Jukka	2001	Yritysyhteistyön malleja. yrittajakoulu.fi/yrityksen johtaminen
Wilenius Markku	2015	Tulevaisuuskirja. Metodi seuraavan aikakauden ymmärtämiseen. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Otava.
Wilenius Markku	2017	Kuudes aalto ja kohta seitsemäs. Teollinen ja yhteiskunnallinen murros. Seminaari 23.3.2017. Turku.
Åberg Leif	2002	Yrityksen viestintä ja strategiat. yrittajakoulu.fi/yrityksen johtaminen

