

Alueen vire, jarrut ja elinvoima

Yrittäjät ja yritysjohtajat

Kenttäraportti I

Antero Koskinen

Saatteeksi

Kiitämme teitä yrittäjät ja yritysjohtajat! Olitte hienosti mukana kartoituksessamme.

Vastauksillanne piirsitte kuvan itsestänne, yrityksistänne ja toiminnastanne. Näkemyksillänne teitte mahdolliseksi tarkastella alueen virettä, jarruja ja elinvoimaa. Ajatuksenne asioista, joihin päättäjien olisi kiinnitettävä tulevaisuudessa enemmän huomiota, ovat arvokkaita.

Virikkeen tähän kartoitukseen saimme teiltä. Kuullut ja lehdistä luetut tarinat kuntien erilaisista käytännöistä ottaa vastaan ja käsitellä yritysten esityksiä toimintansa kehittämiseen havahduttivat. Kysymme, millaista elinvoimapolitiikkaa alueella toteutetaan ja miten yrittäjät sen kokevat.

Käynnistettyämme kartoituksen viime toukokuussa jo ensimmäisten tapaamisten jälkeen kävi selväksi, että kartoitusta on laajennettava. Kuulimme tapaamisissa uusista yrityksistä, joihin olisi hyvä ottaa yhteyttä ja otimme tavoitteeksi koota yrittäjien näkemyksiä maakunnan eri puolilta.

Teiltä saamamme palaute kannusti. ”Olette oikealla asialla”, sanoi moni. Käynnit yrityksissä, jopa erään perheyrittäjän kotona, antoi meille voimaa jatkaa. Kaikissa yrityksissä emme päässeet käymään, mutta yhteydet toimivat. Viimeisen sähköpostivastauksen saimme marraskuun 14. päivänä ja viimeinen käsin täytetty lomake saatiin postilakon aikana yrityksen tilitoimiston välityksellä.

Koottu 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, kaupan ja palvelujen eri aloilla sekä jalostuksessa, teollisuudessa ja rakentajina.

Yritysten markkina-alueet vaihtelevat. Osa toimii vain omassa kunnassa tai laajemmin maakunnan alueella. Mukana on myös kansainvälisillä markkinoilla toimivia ja pienemmässä mitassa, maakunnan 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.

Hyvät yrittäjät ja yritysjohtajat! Huomaatte, että erilaisista lähtökohdista ponnistavien ja eri tavoitteisiin pyrkivien vastaajien arviot toimintaympäristön kehittämistarpeista ovat hyvin samansuuntaisia. Viesti on yhteinen: yritysten tarpeet ja toimintaedellytykset on otettava entistä paremmin huomioon maakunnan ja kuntien elinvoimastrategioissa ja elinkeinopolitiikassa. Tästä toivomme teidän saavan virettä ja voimaa toimia vahvana klusterina. Vain yhdessä voitte vaikuttaa siihen, miten alueen päättäjät ja eri toimijat odotuksiinne vastaavat.

Osaltamme viemme viestiänne eteenpäin. Luotamme siihen, että alueelta löytyy sellaisia vastuullisia päättäjiä ja aluetta kehittämään pyrkiviä toimijoita, jotka oivaltavat kutsua yrittäjät ja yritysjohtajat mukaan rakentamaan uutta ja elinvoimaisempaa tulevaisuutta.

Mikkelissä 31. tammikuuta 2020

Liikesivistyrahaston aluetoimikunnan työryhmä

Kari Manninen

Matti Kunnas

Antero Koskinen

Alueen vire, jarrut ja elinvoima

Yrittäjät ja yritysjohtajat

Kenttäraportti I
Antero Koskinen

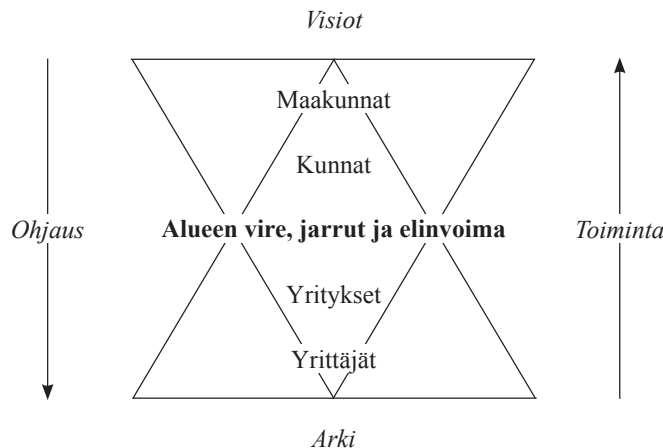
	Sivu
Saatteeksi	2
Sisällysluettelo	3
1 Lähtökohdat ja tavoitteet	5
2 Yrittäjyyden olemuksesta	7
2.1 Yrittäjät itse	7
Tärkeintä yrittäjyydessä	
Itsetunto ja oma kuva	
2.2 Oma yritys	12
Yritysideat ja yritysten synty	
Yritysten ikä ja omistus	
Tärkeintä yritystoiminnassa	
Yrittäjien vahvuusalueet	
3 Yritysten elinvoimasta	19
3.1 Yritysten kehityskaaret, vire ja valmius	22
Yritysten kehityskaaret	
Kilpailukyvyn ja elinvoiman kehityskaaret	
Yritysten vire ja valmius	
3.2 Toiminnan riskit, jarrut ja ongelmat	34
Riskiareenat	
Areenat ja jarrut	
Yritysten muut ongelmat	
3.3 Ulkoiset voimat, toimiala ja alueen vauhtipyörät	48
Ulkoiset voimat	
Toimiala ja yritykset	
Alueen vauhtipyörät	
3.4 Yrittäjien kannustus ja vaikutusmahdollisuus	64
Alueen kannustavuus	
Yrittäjien vaikutusmahdollisuus	

4 Alueen elinvoimasta	69
4.1 Arvioita elinvoiman kehityksestä	69
Yritysten elinvoima	
Kotikunnan elinvoima	
Talousalueen elinvoima	
Maakunnan elinvoima	
4.2 Alueen kehitys ja kehittymättömyys	76
Ensiksi	
Toiseksi	
Kolmanneksi	
Neljänneksi	
4.3 Alueet ja yritystoiminnan vahvistaminen	79
Kuntien mahdollisuuksia	
Talousalueiden mahdollisuuksia	
Maakunnan mahdollisuuksia	
4.4. Yrittäjyyden ja yritystoiminnan arvostus	82
Yrittäjyyden arvostus alueella	
Yrittäjyyttä ei arvosteta	
Yrittäjyyttä arvostetaan jonkin verran	
Yrittäjyyttä arvostetaan	
4.5 Kouluarvosanat elinvoimapolitiikalle	86
Maakunnan kouluarvosana	
Talousalueiden kouluarvosanat	
Kotikuntien kouluarvosanat	
5 Ponsia alueen päätöksentekoon	92
Ponsia maakunnan päätöksentekoon	
Ponsia talousalueiden päätöksentekoon	
Ponsia kotikuntien päätöksentekoon	
Ponsia verotukseen	
6 Kooste	101
Yrittäjien ja yritysten puntarit	
Aluepuntarit	
7 Pohdittavaa	109
Alueen vire, jarrut ja elinvoima	
Eteenpäin elävän mieli	
Liitteet	
Liite 1. Kysymyslomake	
Liite 2. Kuvat ja taulukot	
Liite 3. Lukemistoa	

1 Lähtökohdat ja tavoitteet

Visiota on kirjallisuudessa ja arkikielessä kutsuttu uneksi ja unelmaksi. Alun perin visio on tarkoittanut näkyä tai harhanäkyä hurmoksessa koetussa tilassa. Visio on tänä päivänä hyvin yleisesti yhteisöjen ja yritysten johtamisessa ajatteluun ja tunteisiin vetoava suunnitelma arjen toiminnan ohjaamiseksi.

Aluekehityksen ja aluetalouden elinvoiman visiot määritellään maakuntaliitoissa ja kunnissa. Niiden toteuttamisvastuu on ensisijaisesti yrityksillä ja toiminnasta vastaavilla yrittäjillä. Asetelman voi nähdä tiimalasin tavoin (Kuva 1) ylhäältä tulevana ohjauksena ja alhaalta syntyvänä toimintana.



Kuva 1. Visiot ja arki

Kartoituksen lähtökohtana ja tämän raportin tavoitteena on tuoda esille eteläsavolaisten yrittäjien ja yritysjohdajien näkemyksiä asioista, jotka arkitodellisuudessa joko vireyttävät tai jarruttavat niiden toimintaa ja koko alueen elinvoimaa.

Maakunnan eri puolilla toimivilta yrittäjiltä saadut arviot, näkemykset ja viestit ovat aitoudessaan arvokkaita rakentavan keskustelun avauksia aluetta uudistavalle kehitystyölle.

Aluekehityksen vastuut ja työnjako

Alueiden kehittämislaki (602/2002) sälyttää kulttuurityön vastuun *Maakuntaliitoille*. Tällöin kulttuurina pidetään kaikkea eri elämänaloilla tapahtuvaa toimintaa mukaan lukien taloudellinen toimeliaisuus, yrittäjyys ja yritystoiminta. Käytännössä maakuntaliitot toteuttavat tätä maakuntaohjelmissa ja -suunnitelmissa alueiden kehitystyön tueksi.

Etelä-Savon maakuntaohjelmassa 2018-2019 strategiaan ”on tiivistetty maakunnan yhteinen tahto pitkän aikavälin tavoitellusta kehityksestä. Strategian kolme kärkeä – *metsä, ruoka, vesi* - ovat aluekehityksen perusta. Näitä kestävästi hyödyntävän yritystoiminnan ja erityisosaamisen varaan Etelä-Savo rakentaa tulevien vuosien elinvoimaa, hyvinvointia ja kasvua. Strategian mukaisesti Etelä-Savo on vuonna 2030 vetovoimainen elinkeinoelämän, asumisen ja vapaa-asumisen maakunta. Se tarjoaa hyvän toimintaympäristön elinkeinoelämälle ja viihtyisän ja turvallisen ympäristön, toimeentulon ja sujuvan arjen ihmisille.”

Kuntien lakisääteisiin tehtäviin kuuluvat koulutus- ja kulttuuripalvelut, sosiaali- ja terveystyö, kaupunkisuunnittelu ja maankäyttö sekä palo- ja pelastustoiminta. Näiden tehtävien lisäksi kunnat voivat ottaa itselleen muita itsehallinnollisia tehtäviä, jotka liittyvät talouteen, työllisyyteen ja asumiseen.

Elinvoiman ja työllisyyden hoitamisessa kunnat toteuttavat elinkeinopolitiikkaa. Kuntaliiton mukaan monitasoisen toiminnan keskeisessä roolissa ovat yrittäjät ja yritykset, koulutus- ja innovaatiopalveluja

tuottavat organisaatiot, rahoituslaitokset sekä muut yrityspalveluja tuottavat organisaatiot. ”Tuloksellisuuden kannalta on olennaista kuinka hyvin eri tasojen ja eri toimijoiden toimet tukevat ja täydentävät toisiaan ja valittua yhteistä toimintastrategiaa muuttuvassa toimintaympäristössä. ... elinkeinopolitiikka käsittää ne julkisen vallan toimet, joiden tarkoituksena on yhteiskunnan taloudellisen perustan vahvistaminen, sen uudistumisesta huolehtiminen ja sellaisen toimintaympäristön luominen, joka edistää yritysten syntymistä, toimintaa, kasvua, kilpailukykyä ja työllisyyttä.”

Raportin kehys, käsitteitä ja rajaus

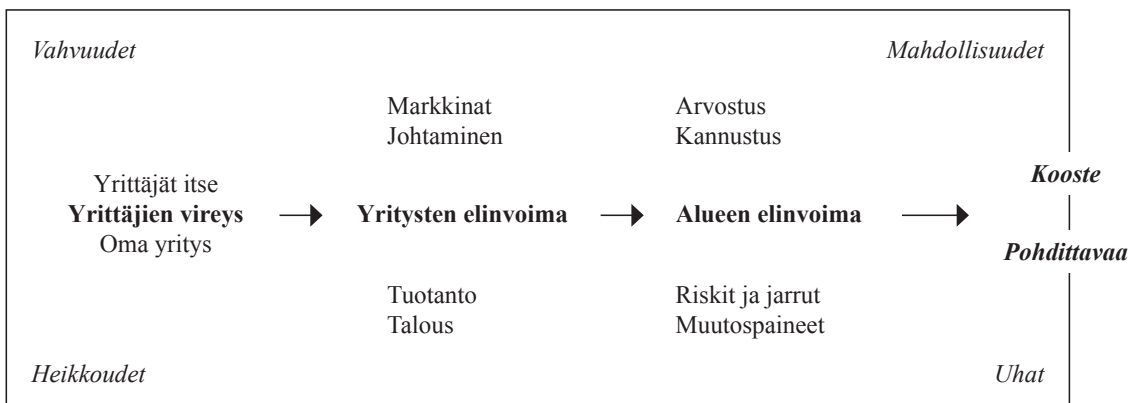
Tämä raportti tuo esille alueen yrittäjien ja yritysjohtajien arvioita heistä itsestään, heidän johtamistaan yrityksistä sekä näkemyksiä välittömän toimintaympäristön olosuhteista.

Raportin rakenteen voi hahmottaa pääpiirteissään kehyksenä (Kuva 1). Eritellyn tietoaaineiston omaksumista edesauttaa yrittäjyyden olemuksen ja yritysten elinvoimaisen johtamisen ja kasvun mekanismien ymmärtäminen sekä niiden linkittymisen tiedostaminen ympäristön elinvoimaan.

Yrittäjyys ja yrittävyys näyttäytyvät tällöin käyttäytymisenä ja toimintaa ohjaavana vireenä, tahdonvoimana ja tavoitteina. Johtamassaan yrityksessä yrittäjä ilmentää näitä täyttäessään itselle lupaamiaan ja sidosryhmien hänelle ja yritykselle asettamia tavoitteita, odotuksia ja vaatimuksia.

Yritysten *elinvoima* syntyy niiden sisällä. Vastuun areenoilla tämä tarkoittaa yrityksen johtamista, markkinoiden mahdollisuuksien hyödyntämistä ja asiakkaiden tarpeiden tyydyttämistä sekä tuotannon ohjaamista ja sopeuttamista. Yrityksen talouden tasapainoisesta kehityksestä huolehtimisessa tavoitteena on toiminnan jatkuvuuden turvaaminen. Toimintaansa uudistamalla yritys pyrkii torjumaan kilpailun ja toimintaympäristön tuomat uhkakuvat.

Alueen elinvoimaisuudessa kulttuurilla on merkitystä toimijoiden arvostukseen ja kannustukseen. Arvo- ja asenneilmastolla voi nähdä olevan yhteys yritysten kasvuun tilanteessa, jossa kehittymisen ehdot poikkeavat ja vaikuttamisen mahdollisuudet alueen hallintoon ovat rajallisia.



Kuva 2. Raportin rakenne ja kehys

Koottu tietoaaineisto on liitetty konteksteihin, asiayhteyksiin ja kehyksiin, joita ne sivuavat. Yrittäjien ja yritysten kokeman todellisuuden tarkasteluissa viitekehyksenä ovat liiketaloustieteen tutkimukset. Toimintaympäristöä arvioivat osat on liitetty aluekehityksen suunnittelun raameihin, jolloin ne sivuavat maakuntastrategian visioita ja kuntien elinkeinopolitiikkaa.

Rajauksena on todettava, että tämä kenttäraportti ei ole tilastotutkimus. Korrelaatiokertoimilla ei siten etsitä syitä ja seurauksia, riippuvuuksia, tai hahmoteta todennäköisyyksiä. Pieni otos rajaa osaltaan myös tulosten yleistettävyyttä. Yrittäjien, yritysten ja alueen tilan viipalekuvauksina ja analyysine tulokset kuitenkin ovat arjen realismia, todellisuutta. Tämän esille tuominen puoltaa paikkaansa alueen kehittämisessä.

2 Yrittäjyyden olemuksesta

Tutkimuksissa yrittäjyyttä ja yrittäjiä on lähestytty antropologian, makro ja mikrotalouden, käyttäytymistieteiden, psykologian ja sosiologian sekä kulttuurin ilmiöinä ja ilmentyminä. Yrittäjyyden olemuksesta, tavoitteista ja arjesta on tuotu esille lukuisia sellaisia piirteitä, joiden voi hyvin kuvastavan myös tämän päivän todellisuutta. Tässä tarkastelussa yrittäjiä ja yrityksiä tarkastellaan liiketaloudellisina toimijoina.

Yrittäjyyden ytimessä on henkilö, yrittäjä. Yrityksessä hän toimii joko yrityksen perustajana, jatkajana sukuyrityksessä tai ammattijohtajana, sisäisenä yrittäjänä. Perinteisesti hänet on nähty olevan entreprööri, aloitteen ottaja ja toimeen tarttuja, riskin kantaja ja tavoitteiden toteuttaja.

Yhtä kaikki. On ensiarvoisen arvokasta tunnistaa sellaiset yrittäjien piirteet ja voimaannuttavat vireet, joilla on merkitystä pohdittaessa yrittäjän tapaa toimia ja asettaa asioita tärkeysjärjestykseen. Oma työ on osa yrittäjän identiteettiä, koettua itsetuntoa ja osa siitä kuvasta, minkä yrittäjä itsestään haluaa antaa.

Aktiivisina toimijoina yrittäjillä ja yrityksillä on tärkeä sija aluetalouden kehityksessä ja alueiden elinvoimaisuuden ylläpitämisessä. Siksi on tärkeitä, että alueen päättäjät tuntevat alueen yrittäjyyden olemuksen ja ilmiön, jotta he voivat ottaa yritystoiminnan tarpeet huomioon suunnitelmissaan.

2.1 Yrittäjät itse

Yrittäjäksi ei synnytä. Tutkimusten mukaan yrittäjät kyllä eroavat persoonallisuuksiltaan yleisestä populaatiosta, mutta selitysvoimaa tälle on etsittävä elinympäristön virikkeistä ja vaikutteista.

Itselliseen ja omaehtoiseen yrittäjyyteen kasvetaan ajassa esimerkiksi harrastusten kautta, harjaannutaan perheyrityksessä tai perustetaan oma yritys omalle osaamisen ja kiinnostuksen alalle.

Sen sijaan *vastuulliset sisäiset yrittäjät* valitaan osaamisen ja kokemuksensa perusteella ammattijohtajaksi, jolloin heidät on punnittu pätevimmiksi henkilöiksi kantamaan ne tulosvastuut, joita omistajat oikeutetusti asettavat yrityksen toiminnan kehittämisen, kasvun ja jatkuvuuden turvaamisen edellytykseksi.

Pienessä yrityksessä vastuun kantaa usein yrittäjä yksin, perheyrityksessä mukana on luotettava lähipiiri ja suuremmassa yrityksessä yritysjohtajan tukena on toimiva organisaatio. Olkoon yritys sitten pieni tai suuri vastuun kantavan henkilön sisäistä voimaa kuvastava yrittäjyyden vire on ensiarvoinen tärkeä perusta yrityksen elinvoimalle ja olemassa ololle.

Mikä on tärkeintä yrittäjyydessä ja omassa yrityksessä ja millaisen oman kuvan yrittäjät piirtävät itsestään ja yrityksistään, ovat kysymyksiä, jotka johdattavat ajatukset yrittäjyyden vireen lähteille.

Tärkeintä yrittäjyydessä

Kysymykset *Mikä omassa yrittäjyydessänne on kaikkein tärkeintä?* ja *Onko tunne muuttunut?* tekee mahdolliseksi tarkastella yrittäjyyden voimannuttavia pontimia, kipinää ja virettä kaksiulotteisesti. Tällöin vastausjakaumia tarkastellaan ensimmäisen kysymyksen mukaisesti ajankohtaan liittyvinä merkityksinä (Kuva 3 a) ja toiseen kysymykseen etsitään vastauksia tarkastelemalla jakaumia (Kuva 3 b) motivaation muutoksina ajassa.

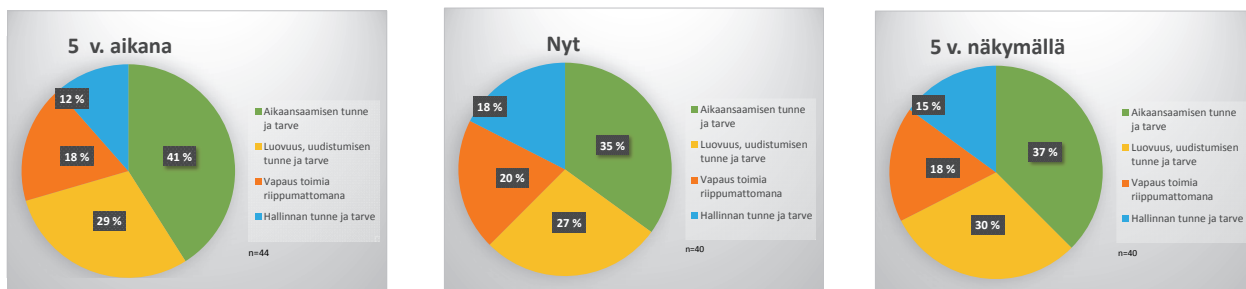
Aikaansaamisen tunne ja tarve, korkea suoritustarve, on tutkimuksissa todettu olevan eräs keskeinen kasvuyrittäjän ominaisuus ja piirre. Tässä korostuvat ensisijaisesti pyrkimys parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen ja luottamus siihen, että työtä tekemällä pärjää aina. Tämä tunne tulee vahvimmin esille vastauksissa kaikkina tarkastelun ajankohtina, huolimatta siitä, että osa vastaajista on jo vetäytymässä päivittäisestä yritystoiminnan johtamisesta siirryttyään yrityksen hallituksen puheenjohtajaksi.

Luovuus, uudistumisen tunne ja tarve korostuu yleisimmin epävakaaasti kasvavissa yrityksissä, joissa tilanteiden hallinta edellyttää ideointikykyä, ahkeruutta, sinnikkyyttä ja energisyyttä uusien toimintatapojen ja tuoteratkaisujen löytämiseksi ja yrityksen elinvoiman turvaamiseksi. Tässä tarkastelussa uusiutumisen tunne ja tarve on toiseksi tärkein vireyttä ylläpitävä motiivi.

Vapaus toimia riippumattomana viittaa vahvasti siihen, että yrittäjän tahtotilaa leimaa pyrkimys päättää omista asioista itsenäisesti. Vakaissa yrityksissä tätä on kuvattu usein sanoilla ”olla itsensä herra”, mutta kasvavissa yrityksissä myös pyrkimyksenä rakentaa kykenevä organisaatio, joka toimii asetettujen tavoitteiden edellyttämällä tavalla. Tunne on kolmanneksi tärkein virike kaikkina tarkastelun ajankohtina.

Hallinnan tunne ja tarve kuvaa kasvuyrittäjällä pyrkimystä asettaa tavoitteita ja organisoida yrityksen toiminta joustavaksi toiminnaksi, kykyä tulkita organisaation jäsenten käyttäytymistä ja toimia heidän kanssaan kilpailun tuomissa paineissa. Vakaassa, pienemmässä yrityksessä tämä osoittaa paitsi innostunutta ja käytännöllistä suhtautumista yrityksen toimintaan ja tuotantoon myös kokemusta, valmiutta ja kykyä siirtyä tarvittaessa myös itse ns. sorvin ääreen. Sitä, että vastausten tärkeysjärjestyksessä muut motiivit, tunteet ja tarpeet tulevan ennen tätä viittaa siihen, että yrityksissä vallankäyttö ei ole tärkeintä, vaan se, että asiat ovat järjestyksessä ja hallittavissa.

Vastausjakaumat kuvastavat yrittäjien tärkeimpinä pitämien motivaatiotekijöiden järjestystä eri ajankohtina (Kuva 3 a), jota suhteelliset osuudet osoittavat.



Kuva 3 a. Yrittäjyyden tärkeimmät motiivit ajankohtina

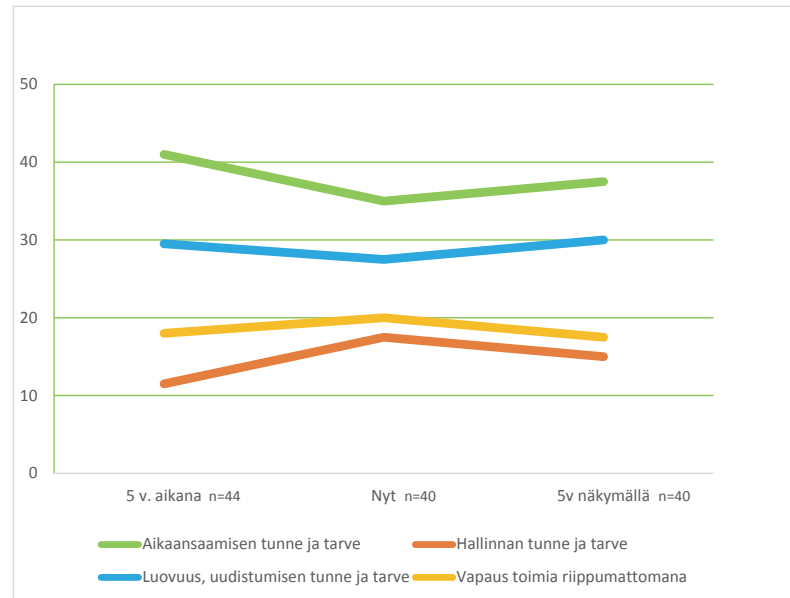
Neljän motiivin lisäksi yrittäjät toivat esille muita tärkeinä pitämiään pontimia ja virikkeitä. Tarkasteltaessa vastausten jakautumista sen mukaisesti, onko tunne tai tarve muuttunut ajassa, havaitaan, että mitä ilmeisimmin ympäristön tilan muuttuessa myös motivaatio saa erilaisen painotuksen. (Kuva 3 b.)

Vastaushetkellä, **Nyt**, asioiden *hallinnan tunne ja tarve* on voimakkain, kun se edeltävinä vuosina on ollut selvästi vähemmän korostuva motiivi. Tämä voi kuvastaa sitä kasvun murrosta, minkä talouselämä ja yritykset ovat läpikäyneet ja jossa on edelleenkin hallittavaa.

Yrittäjien *uudistumisen tarve ja tunne* on ehkä edellä mainituista syistä tällä hetkellä ripauksen vähemmän vaikuttava motiivi kuin edeltävinä vuosina, mutta **tulevina vuosina** yhä useampi pitää tärkeänä löytää luovia ratkaisuja yrityksen toiminnan kehittämiseen.

Suoritusmotivaatio, *aikaansaamisen tunne ja tarve* on ollut tärkein motiivi **menneinä vuosina**, jolloin oma osallistuminen myös suorittavaan työhön on ollut vieläkin tärkeämpää kuin tällä hetkellä. Taustalla on mitä ilmeisimmin yritystoiminnan johtamisjärjestelmissä tapahtuneet muutokset ja esimerkiksi perheytyksissä vanhemman sukupolven väistyminen perheen tai suvun nuorempien ottaessa yhä enemmän vastuuta toiminnasta.

Vapaus toimia riippumattoma on yrittäjyyden motiivi, jota ajan hammas ei paljoa kuluta. **Tulevina vuosina** merkityksen muutos voi selittyä joko omistuksen tai organisaatiossa tapahtuvilla muutoksilla. Nuoremmilla vastuunkantajilla mielessä saattaa olla esimerkiksi uudet yhteistyömuodot toisten yritysten kanssa, jolloin omaa vapautta toimia sovitulla tavalla rajataan.



Kuva 3 b. Tärkeimpien motiivien painotus ajan virrassa

Motiivien painottumisesta voitaneen päätellä, että alueen yrittäjät ja yritysjohtajat löytävät ja saavat voimaannuttavaa virettä omaan toimintaansa hyvin läheiseksi koetuista, ja myös aiemmissa tutkimuksissa todennetuista merkityksistä, tunne- ja tarvetekijöistä. Tässä mielessä tavoitetun pieni otosjoukon voi arvioida edustavan alueen yrittäjien heimoa varsin hyvin.

Kuusi yrittäjää täydensi vastaustaan myös kohdassa *Muuta, mitä?* Kaksi toi esille asiakkaan merkityksen toiminnalleen todeten, että tärkeintä on ”Asiakkailta saatu palaute”, sillä ”Tyytyväinen asiakas on parasta, kun tarjota on ollut heille onnistunut ratkaisu”. Yksi yrittäjä painotti sitä, että ”Saa tehdä sitä työtä, mistä tykkää” ja toinen totesi, että ”Tärkeätä on ollut koko ajan keksiä uutta”.

Yhdessä vastauksessa luki, että ”Haluamme kasvaa ja kehittyä koko ajan, mutta ympäristö asettaa sille rajat”. Yksi yrittäjä viestitti, että ”Termi yrittäjä on huono ja harhaanjohtava. Entrepreneur kääntyisi paremmin suorittajaksi. Entinen termi liikkeenharjoittaja oli oikein osuva. Myös liikemies -käsitteen maine olisi puhdistettava”. Kommenttiin voi vain yhtyä liikemiehiin liittyvän yleisen keskustelun kielteisen sävyn ja asenteiden osalta, mutta tässä tarkastelussa käytetään vakiintunutta yrittäjän yleiskäsitettä jatkossakin.

Itsetunto ja oma kuva

Jokaisella ihmisellä *itsetunto* heijastuu siinä miten hän oman arvonsa tiedostaa ja kokee, luottaako itseensä ja pitääkö itsestään heikkouksistaan huolimatta. Suoritusitsetunto näkyy luottamuksena omiin kykyihin, osaamiseen ja selviytymiseen. Tavoitetaso määräytyy tämän mukaan.

Tutkimukset osoittavat, että yksityisen ja julkisen itsetunnon välillä on eroa. *Yksityiseen itsetuntoon* liittyy se, mitä ihminen itsestään ajattelee ja kuinka hyvänä hän itseään pitää. *Julkinen itsetunto* liittyy taas siihen, mitä ihminen kertoo itsestään muille ja miten hän ilmaisee itseään käyttäytymisessään. Yhteisön

kulttuuri vaikuttaa erityisesti julkiseen itsetuntoon, sillä ympäristön kulttuurin normit määräävät sen, mitä ihminen oikeastaan saa itsestään kertoa ja millä tavalla.

Kun itsetunto on korkealla tasolla, henkilö voi minäkäsityksessään tuoda esille positiivisia ominaisuuksia. Tämä saa hänet näkemään elämässään etupäässä hyviä puolia. Henkilö, jolla on heikko itsetunto, näkee itsessään ja ympäristössään enemmän negatiivista kuin positiivista. Tämä ilmenee usein kateutena ja jopa pahansuopaisuutena.

Kartoituksessa mukana olevien yrittäjien vastauksissa kysymykseen *Miten kuvaatte itseänne yrittäjänä, yritysjohtajana ja suomalaisena?* kylmävään kielteisiä väreitä ei tullut esille. Itseään yrittäjänä kuvasi 22 vastaajaa, 25 vastaajaa luonnehti itseään johtajana ja 26 kuvasti itseään suomalaisena.

Vastausten perusteella voi päätellä, että vastaajilla on terve itsetunto, itseluottamusta ja rohkeutta asettaa vaatimustasonsa korkealle tasolle. Näin vastuullisella yrittäjällä ja johtajalla asian tulee ollakin. Vain hyvällä itsetunnolla voi ottaa vastaan haasteita ja vaativia tehtäviä. Tutkimuksissa on todettu, että itsetunnoltaan heikot ihmiset jäävät usein alisuorittajiksi, jotka eivät rohkene ryhtyä yrittäjiksi odottaessaan varmaa epäonnistumista.

Yrittäjänä olemisen kuvauksissa (Taulukko 1 a) esille nousevat ahkeruus, aikaansaavuus ja aktiivisuus, mutta myös innovatiivisuus, kekseliäisyys, periksiantamattomuus, pitkäjänteisyys ja sitkeä puurtaminen. Merkitykselliseksi koetaan myös tunnollisuus ja tarkkuus sekä uusiutuminen elinvoiman lähteenä ja vastuullisuus huolehtia yrityksen jatkuvuudesta.

Vastauksista muodostuva mielikuva täydentää sitä, mitä yrittäjät aiemmassa tarkastelussa pitivät tärkeimpänä oman työnsä painotuksissa: aikaansaamista, luovuutta, kokemusta ja sitkeyttä sekä pitkäjänteisyyttä asioiden hallinnassa. Yksi vastaaja tiivistää vastauksessaan oman, ja varmaankin myös yhteisesti hyväksyttävän mielikuvan todeten: ”Yrittämisessä kaikkein tärkeintä on mahdollisuus hallita omaa elämää ja mahdollisuus vaurastua”.

Taulukko 1 a. Yrittäjänä olen

• Ahkera ja luova, sillä muuten ei pärjää. • Ahkera, sillä olen työssä 24/7. • Aikaansaava. • Aktiivinen kehittäjä, sillä haluan uudistua ja kasvaa. • Edistäjä, sillä haen koko ajan uutta. • Erittäin kokenut, sillä olen aloittanut 1996 ja menestynyt. • Innovatiivinen, sillä testaatan uusia tapoja viljellä. • Kekseliäs ja riskinottaja. • Menestynyt.	• Menestyvä, koska olen sinnikäs ja kykenen pitkäjänteiseen suunnitteluun. • Periksiantamaton, sillä olen ollut yli 30 vuotta yrittäjänä. • Pitkäjänteinen sillä, olen luonut tavoitteeni aina n. 10 vuoden tähtäimellä. • Puurtaja, sillä teen ahkerasti töitä. • Puurtaja, sillä kovalla työllä jonkinlainen menestys on luotu. • Seniori, sillä 68 v. • Sitkeä, sillä kokemuksia on paljon.	• Sitkeä, sillä olen työnarkomaani. • Tunnollinen ja tarkka, sillä haluan, että yrityksen asiat ovat kunnossa. • Työteliäs, sillä olen aina ”töissä”. • Uutta hakeva, sillä se on ollut elinvoimani lähde. • Vastuullinen, sillä huolehdin yrityksen jatkuvuudesta. • Yrittämisessä kaikkein tärkeintä on mahdollisuus hallita omaa elämää ja mahdollisuus vaurastua.
--	--	--

Yritysjohtajana vastaajat kokevat olevansa ammattitaitoisia, avoimia, eteenpäin meneviä ja kokeneita oman alan tuntevia. Monipuolisuus ja määrätietoisuus, sitkeys ja sitoutuminen, taitavuus ja tarkkuus, tasa-puolisuus, arvostus ja uudistavuus sekä vaatimattomuus nousevat vastauksissa myös esille (Taulukko 1 b).

Yksi vastaaja tuo esille, että yritysjohtajana on oltava sekä varovainen että rohkea, sillä muutoksen tarve on huomattava ajoissa. Toinen taas kokee olevansa voimakas, kun uskoo tietävänsä mitä tarvitaan. Kolmas kiteyttää sanoen, että yritysjohtajan toiminnassa tärkeintä on onnistumisen tunne.

Taulukko 1 b. Yritysjohantajana olen

• Ammattitaitoinen. • Avoin, innostava ja positiivinen, sillä uhkista huolimatta meillä on kaikki loppujen lopuksi aika hyvin. • Eteenpäin menijä, sillä otan välillä hallittuja riskejä. • Kansainvälinen, sillä sieltä on voi leivälle tullut. • Kohtalainen, koska tunnen alaani riittävästi. • Kuunteleva sillä, otan muiden mielipiteet liiaksikin huomioon. • Monipuolinen, olen vaativa ja etenen laatu edellä. • Määrätietoinen ja vahva. • Reilu ja yhteistyökykyinen sillä, siten saavuttaa parhaan lopputuloksen.	• Seniili, sillä nuoret osaa. • Sitkeä, sillä sitkeyttä tarvitaan sekä ylä- että alamäessä. • Sitoutunut, sillä pidän työstäni ja mahdollisuudesta vaikuttaa. • Sitoutuva, sillä ajattelen alueen etua elinvoiman näkökulmasta. • Suunnannäyttävä, sillä olen maakunnan puolella. • Taitava ja kokenut sillä, olen toiminut johtajan roolissa vuodesta 1977. • Tarkka, sillä, kun tehdään pienet asiat hyvin, isot sujuvat itsestään. • Tasapuolinen ja arvostava, sillä meillä on pitkiä työsuhteita.	• Uudistava, sillä se on ainoa mahdollisuus selvittää tulevaisuudessa. • Vaatimaton, sillä olen elämäntapayrittäjä. • Valmentaja. • ”Varovainen”, sillä en halua ottaa suuria riskejä. • Varovainen ja rohkea, sillä muutoksen tarve on huomattava ajoissa. • Voimakas, sillä tiedän mitä tarvitaan. • Yritysjohantajana toiminnassa tärkeintä on onnistumisen tunne. • Annan muiden arvostella tämän.
--	---	---

Suomalaisena oloa vastaajat luonnehtivat itseään aktiivisina, avoimina ja rehellisinä sekä isänmaallisena, patrioottisena ja perinteisiä arvoja tärkeinä pitävänä toimijana. Myös sinnikkyys, suvaitsevaisuus, vahvuus ja ylpeys menestyksestä tulevat esille vastauksista.

Yksi vastaaja on ylpeä juuristaan, sillä suomalaiset eivät ole saaneet mitään ilmaiseksi ja toinen on ylpeä omasta isänmaasta, joka on kansainvälisesti hyvin menestynyt monessa asiassa. Kansainvälisyys painottuu vastauksissa yleensä heillä, joiden yritykset toimivat laajoilla markkinoilla. Tämä tuo kuvauksiin myös suhteellisuutta, kuten yksi vastaaja tuo esille todetessaan olevansa realisti ja ennakkoluuloton, sillä me olemme hyvin pieni osa kokonaisuutta, ja toinen, kun toteaa olevansa suvaitsevainen, sillä näen toiset ensisijaisesti ihmisinä, en jonkun maan kansalaisena.

Taulukko 1 c. Suomalaisena olen

• Aktiivinen. • Aktiivinen, sillä minulla on yhteiskunnallisia luottamustehtäviä. • Avoin ja rehellinen. • Avoin savolais-karjalainen, sillä olen monessa mukana. • Enemmän perinteisiä arvoja kannattava, sillä niiden varaan on hyvä rakentaa elämän perusta. • Huono, sillä lähtisin pois jos vaimo lupaisi. • Isänmaallinen. • Isänmaallinen, sillä arvostan Etelä-Savoa ja Suomea. • Isänmaallinen, sillä se on suurin arvo. • Isänmaa ja maakuntarakenne – molemmat kannattaa säilyttää.	• Isänmaallinen, sillä, Suomi on maailman paras maa. • Isänmaallinen, sillä maa pitää jättää hyvässä kunnossa seuraaville sukupolville. • Isänmaallinen sillä suosin henkilökohtaisesti ja yritykseni toimesta ensisijaisesti suomalaisia palveluja ja tuotteita. • Kansainvälinen patriootti. • Kansainvälinen, sillä toimituksiamme 6 maanosassa ja toimipisteitä/yrityksiä 7 valtiossa. • Kansainvälinen, realisti ja ennakkoluuloton, sillä me olemme hyvin pieni osa kokonaisuutta. Tuulimyllyjä vastaan ei kannata taistella.	• Keksijä. • Patriootti, kuka muu muka? • Perinteinen sillä, kannatan tavallisia perinteisiä arvoja • Sinnikäs, sillä olen periksiantamaton. • Suvaitsevainen, sillä näen toiset ensisijaisesti ihmisinä, en jonkun maan kansalaisena. • Vahva, sillä arvostan ja edesautan suomalaisuutta. • Ylpeä, sillä meillä asiat ovat tosi hyvin. • Ylpeä juuristani, sillä suomalaiset eivät ole saaneet mitään ilmaiseksi. • Ylpeä omasta isänmaastani, joka on kansainvälisesti hyvin menestynyt monessa asiassa.
---	--	---

2.1 Oma yritys

Pohdittaessa miksi ja milloin yrittäjäksi ryhdytään, erilaisia vastauksia saadaan lähes yhtä monta kuin yrityksiäkin on. *Yritysidea* saadaan joko perintönä tai yritys perustetaan oman oivalluksen, ideoinnin ja tuotekehittelyn tuloksena tai oivallisen markkinatilaisuuden avautuessa.

Oman yrityksen perustamisessa tavoitteena on oman elämän ja sellaisten prosessien hallinta, joiden kautta saadaan aikaan haluttuja tuloksia käyttämällä omistajan oikeuksia suhteessa kohteeseen. Tällöin yrityksen *omistaminen* on tärkeä osa yrittäjän identiteettiä.

Tutkimuksissa omistusta on lähestytty useasta näkökulmasta. Kokoava näkökulma nostaa esille omistuksen kolmiulotteisena kokonaisuutena, jolloin yrityksen omistamista voi punnita joko välinearvojen, yllyke- ja odostusarvojen merkityksenä. Tällöin esille nousevat omistamisen kolme merkitystä: 1) laillinen, taloudellinen ja operatiivinen, 2) emotionaalinen ja sosiaalinen sekä 3) omaisuuden käytön ja jatkuvuuden merkitys.

Perustetun, perityn tai vastattavaksi luovutetun yrityksen johdossa olevalta henkilöltä vaaditaan vahvaa itsetuntoa, halua ja kykyä kantaa vastuuta sekä paljon alan osaamista. Tämä on olennaista yrityksen kehittämisessä ja elinvoiman turvaamisessa. Tällöin keskeiseksi nousee vastuussa olevan henkilön vahvuudet yrityksen toiminnan eri osa-alueilla ja areenoilla tavoiteltujen tulosten saavuttamisessa.

Tutkimuksissa painotetaan vastuuhenkilön osaamista, tavoitteiden asettamisen osuvuutta ja tulosten seurannan merkitystä. Yrittäjäjohtajan vastuun ytimessä on kuitenkin aina kysymys siitä, miten hän toimii saadakseen yrityksen ja yhteisön jäsenet toimimaan paremmin ja tehokkaammin keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Pienessä yrityksessä tämä tarkoittaa mitä suurimmassa määrin itsensä johtamista.

Yritysidea ja yrityksen synty

Kysymykseen *Mistä yritysidea löytyi, miten toiminta käynnistyi ja mitkä olivat tavoitteet?* saadut vastaukset kuvaavat yritysten syntyä ja tuloa markkinoille (Taulukko 2).

Aiempi työ ja työpaikka antoi *kipinän* usealle ryhtyä omavastuiseksi yrittäjäksi. Kokemus ammattijohtajana, toiminta virassa tai muutokset ja pettymykset edellisessä työpaikassa ovat tällöin toimineet kimmokkeena irtaantumiseen ja oman yrityksen perustamiseen.

Markkinoiden tarpeet ovat avannet *mahdollisuuksia* monelle yritykselle. Osalla tavoitteet ovat olleet aatteellisia, osalla ympäristön muutokseen vastaamista. Jotkut ovat tarttuneet tilaisuuteen sen tullessa eteen ja sopivan yrityksen ollessa tarjolla haltuun otettavaksi.

Osalla vastaajista painottuu sukuyrityksen jatkuvuus, mikä tarkoittaa saadun yrittäjävastuun kantamista ja perinteen vaalimista sekä liiketoiminnan säilyttämistä ja kehittämistä.

Taulukko 2. Yritysideat ja toiminnan käynnistyminen

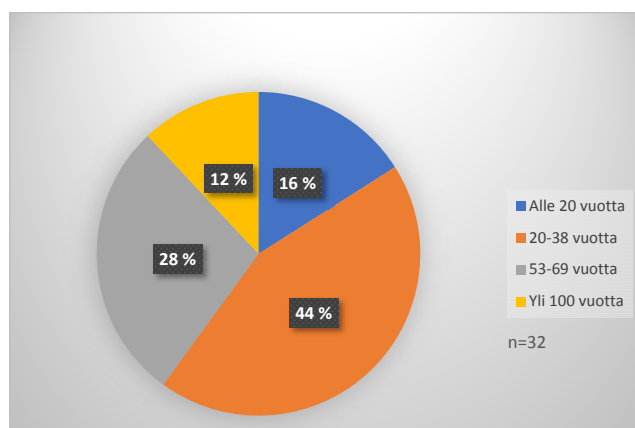
Kipinä • Aiemmin olin ammattihoitajana 24 vuotta, oli aika hyödyntää kaikki kokemus, nyt menestyvä yritys. • Ajatus yrittäjäksi lähtemiseen tuli siitä, että olin tehnyt pitkään julkisessa sairaalassa töitä ja kyllästynyt siihen ilmapiiriin. Halusin pois sieltä ja näin ilmoituksen franchising -yrittäjien hausta ja innostuin siitä. Toiminta käynnistyi helposti, tavoitteena oli saada toimeentulo. • Aluksi oli toiminimi, minkä perustin oman virkatyöni tueksi ja kehittämiseen, myöhemmin teollisuus pyysi tekemään tuotteita ja siitä se alkoi.	• Edellisessä työpaikassani päätettiin ulkoistaa kylpyläpuolen palvelut. Kävin pitkään neuvotteluja ja toiminnan aloittamisesta yrittäjänä, mutta en omasta mielestäni saanut riittävän hyvää sopimusta aikaiseksi, joten päätin perustaa oman yrityksen. • Palkka jäi saamatta edelliseltä työnantajalta. • Pitkään alalla toimineena yrityksen perustaminen. Vakiinnuttaminen ja kasvaminen. • Tavoitteena oli työllistää itseni, saada tehdä sitä työtä mistä eniten tykkäsin.	• Teollisen valmistamisen myytyäni keskityin innovaatioihin ja patenttien myyntiin. • Yhden henkilön yrityksenä, josta kasvaa erityisesti vuodesta 2008. • Yliopistotutkimuksen perusteella kehitettiin ensimmäinen laite. • Yrittäjänä on myös mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön enemmän kuin esim. palkansaajana. • Yritysideoita on tullut ja tulee jatkuvasti lisää ja muuttuu matkan varrella. (20 riviä, 12v
Tilaisuus • Henkilöliikenteen tarve 30 -luvulla, kun autoistuminen oli alkutekijöissään. • Jatkojalostamisen ja alihankinnan tarpeesta. • Maaseudun yrittämisen ja elin olojen edellytysten parantamisesta. • Maailman sitä oli tarkoitus pelastaa mm. rakenteiden käyttöikä pidentämällä! • MBO -kauppa. • Monialayritys, vuodet opettaneet näkemään vahvuuksia.	• Ostin jo pitkään toiminnassa olleen kahvilan vuonna 1999. Kahvilan uudistaminen ja maapohjan ostaminen omaksi, toteutui 2017. • Osuustoiminta-aate oli perustana. • Paikallisen puuraaka-aineen tehokkaampi hyödyntäminen itse rakennetuilla koneilla, ja perheen elannon saaminen sitä kautta, jo vuodesta 1920 sahaustoimintaa.	• Pohdittiin selviytymisstrategiaa tulevassa EU -ajassa ja ajateltiin riittävällä erikoistumisella ottaa jalansija markkinoilta. • Scoutti otti yhteyttä. • Sodan jälkeen yrittäjät ja kunnat löysivät toisensa ja halusivat luoda yhteisen energiayhtiön. • Suomessa tarvittiin salaattien käsittelyainesta. • Tarve pankkipalveluille, lähinnä rahoitus alussa.
Jatkuvuus • Isäni käynnisti yrityksen 1962. • Suvussa ollut aina kirjaltajia – sukuvika.	• Valitan, en tiedä perimmäisiä syitä, kun en ollut vielä syntynyt. • Vanhaa perintöä.	• Yritys on jatkunut sukupolvenvaihdoksilla ja jo 3. polvi menossa.

Yritysten ikä ja omistus

Oma yritys, omistettu tai vastuulle luovutettu, voidaan nähdä yrittäjyyden olemuksen peilikuvana ja yrittäjän toiminnan ensisijainen areenana. Sillä miten yritys on syntynyt, kauanko se on ollut toiminnassa ja kuka sen omistaa on ohjaavaa merkitystä.

Kartoituksessa mukana olevat yritykset ovat toimineet jo vuosia ja niiden *keski-ikä* on 46 vuotta. Nuorin yritys on toiminut kahdeksan vuotta, mutta neljä yritystä yli sata vuotta (Kuva 4). Yrityksiä, jotka ovat toimineen markkinoilla 20 – 38 vuotta otoksessa on eniten,

Vaikka vastanneilla ei olisikaan henkilökohtaista kokemusta koko pitkän yrityshistorian ajalta yrityksestä ja ympäristöstä voi arvioida, että yrityksen toimintaa johtavana ja vastuunkantajana heillä on läheinen kosketus ja kyky ottaa kantaa tämän päivän toimintaympäristöön, asioiden tilaan, markkinoiden vaateisiin ja avautuviin mahdollisuuksiin.

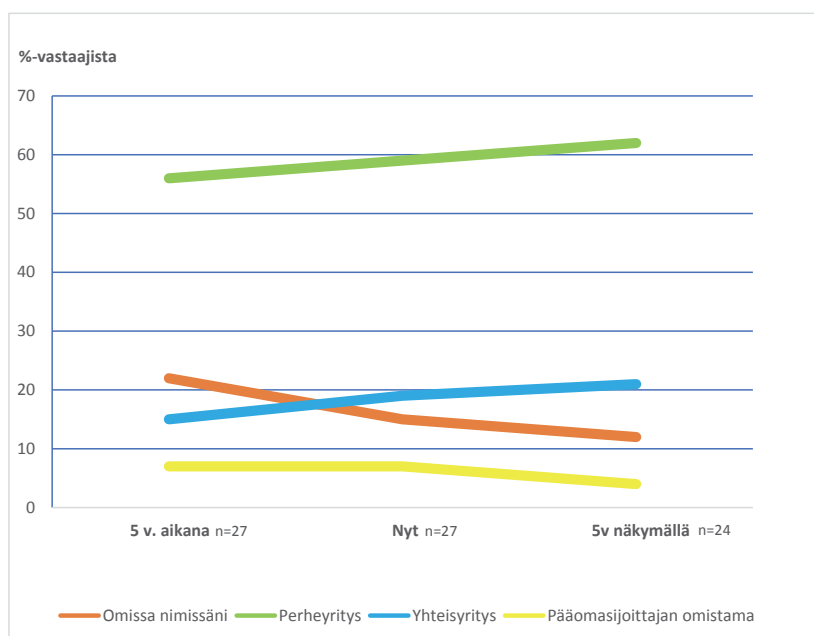


Kuva 4. Yritysten toiminta-aika

Lukumääräisesti ja tyypillisimmällään suomalaiset yritykset ovat perheiden tai sukujen omistuksessa, näin tässäkin tarkastelussa. Iäkkäimpien yritysten taipaleella muutokset myös omistuksessa ovat luonnollisia. Voimakasta kasvua tai jalansijaa kansanvälisillä markkinoilla tavoittelevissa yrityksissä omistuspohjaa on yleensä laajennettu oman pääoman kasvattamiseksi.

Vastauksista kysymykseen *Miten kuvaatte yritystänne omistuspohjan perusteella?* voi havaita yritysten luonteen moninaisuuden ja esille nousee omistuksessa jo tapahtuneita ja ennakoituja muutoksia.

Suurin osa kartoituksen yrityksistä on perheyritys, on ollut, on nyt ja myös lähivuosina (Kuva 5). Onnistunut sukupolvenvaihdos on tapahtunut joko saantona tai luovutuksena, jolloin omissa nimissä olleen yrityksen omistusta on laajennettu perheenjäsenille tai niistä on tullut kumppaneiden omistamia yhteisyrityksiä.



Kuva 5. Yritysten omistus eri ajankohtina

Kehitystrendi viittaa siihen, että pelkästään omissa nimissä toimivien yritysten määrä on supistumassa ja yhteisesti omistettujen yritysten määrä on kasvussa. Osa yrityksistä on asiakasomisteisia osuuskuntia ja pääomasijoittajia on mukana kahdessa yrityksessä.

Omistuksen yksilöityjä kuvauksia (Taulukko 3) on vain rajallinen määrä, joten vastauskadosta johtuen ei ole perusteita arvioida muutosten voimallisuutta tulevina vuosina. Saadut kuvaukset kertovat enemmän vakiintuneesta olotilasta ja viittaavat ensisijassa yritysten omistuksessa jo tapahtuneisiin muutoksiin.

Taulukko 3. Yritysten omistus

• Aiemmin yritys oli kokonaan omassa omistuksessa, mutta siirtynyt puolet lapselle ja lapsenlapselle, myöhemmin kokonaan. • Asiakkaiden omistama osuuskunta. • Ensimmäinen sukupolvenvaihdos suoritettiin 1990 – 2010. ja 2. -vaihe juuri alkanut. • Kaksi yrittäjää (50/50), toinen eläköitymässä. • Kunnat omistavat 61 %, säätiö 21 % ja seurakunnat 5 %.	• Omistus pysynyt 14 vuotta samana, nyt ollut muutoksia. • Osuuspankki. • Perheomisteinen pörssiyritys. • Tämä on oikeastaan sukuyritys, jonka veljesperinteeseen kuuluu keskinäinen yhteistyö, ei kiistely ja sama perinne elää edelleenkin yhtiön hallituksessa, jossa on mukana suvun jäseniä. • Todennäköisesti muutos johtaa teolliseen omistajaan. • Vanha yrityksemme on nyt 3.sukupolvella eli minulla ja seuraava sukupolvi on jo mukana omistajana.	• Vuonna 2015 siirtyi pääomasijoittajalle, avainhenkilöillä yht. 10 % omistus. • Yhden naisen Oy, mahdollinen sukupolvenvaihdos, yritys on kahvila-ravintola. • Yrityksemme on perheen omistama. • Yritys on osuustoiminnallinen, jonka jäsenet omistavat.
--	--	---

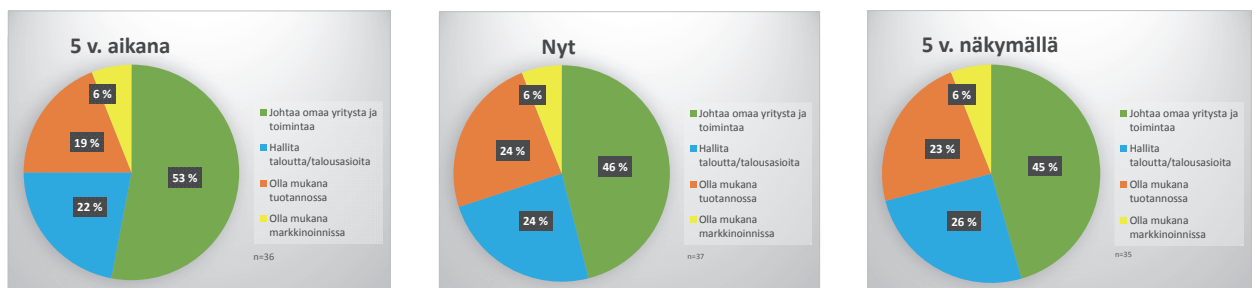
Tärkeintä yritystoiminnassa

Tutkimuksissa oman yrityksen johtaminen ja talouden hallinta on koettu ja koetaan tärkeimmiksi areen-
oiksi elinvoimaisen yrityksen toiminnassa. Mukana olo myös yrityksen tuotannossa on tärkeällä sijalla,
mikä on luonnollista eritoten pienimmissä yrityksissä.

Kysymyksiin *Mikä omassa yritystoiminnassanne on kaikkein tärkeintä? Onko tilanne muuttunut?* pyy-
dettiin valitsemaan tärkein vaihtoehto, korkeintaan kaksi. Lisäksi vastaajalla oli mahdollisuus täydentää
vastaustaan muilla kommentteilla.

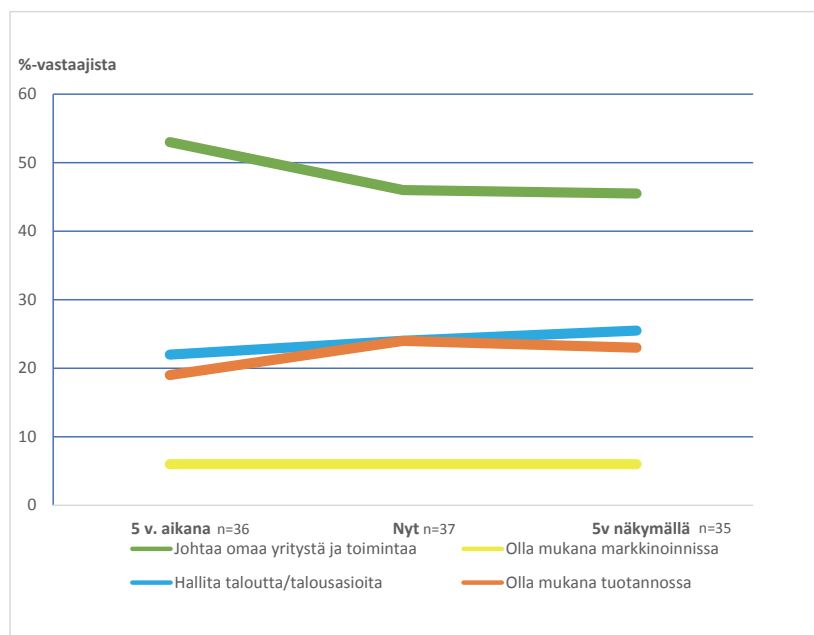
Kaikkein tärkeimmäksi nimetyn toiminnan osa-alueen painottumisen tarkastelu (Kuva 6 a) osoittaa, että
järjestys on pysynyt samana kaikkina arviointihetkinä. Tärkeimpänä yrittäjät ovat pitäneet ja pitävät mah-
dollisuutta *johtaa omaa yritystä ja toimintaa* (Kuva 6 a). Toiseksi tärkeimpänä pidettiin *talousasioiden*
hallintaa tähän päivään saakka ja tulevina vuosina sen merkitys on kasvamassa. Tämä voi johtua heiken-
teydestä talousennusteista, jolloin talouden liikkumavara saa myös yrityksissä erityistä huomiota.

Tuotannossa mukana oloa pidettiin eri ajankohtina yleisesti tärkeämpänä kuin *osallistumista markkinoin-
tiin*. Tämä viitannee yrittäjien suurempaan taipumukseen toimia mieluummin pajan puolella kuin kam-
panjoiden suunnittelussa konttorissa tai myyntityössä kentällä.



Kuva 6 a. Tärkeintä omassa yritystoiminnassa kunakin ajankohtana

Kysymykseen *Onko tilanne muuttunut?* vastaukset viittaavat siihen, että toiminnan eri osa-alueiden (Kuva 6 b) vastuiden painotukset eivät juurikaan muutu. Yrityksen yleisjohtamisesta ja tuotannosta väistyttyessä talousasioiden hallinta saa yhä enemmän aikaa ja huomiota. Markkinoinnin merkitys ja siihen osallistuminen pysyttelee joka kolmannella vastaajalla tasaisen tärkeänä.



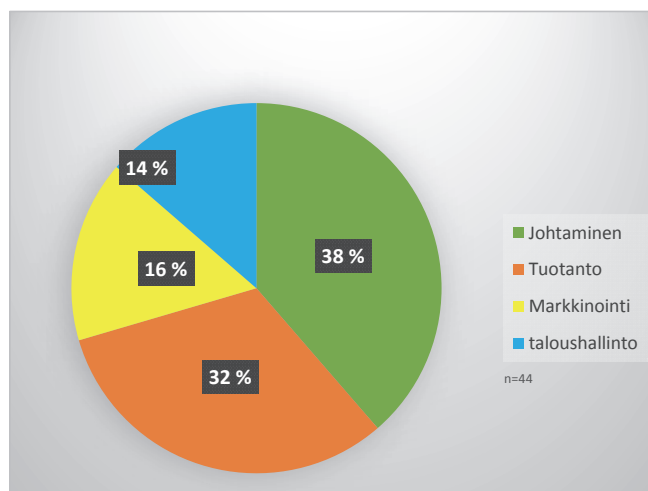
Kuva 6 b. Tärkeintä omassa yritystoiminnassa ajan virrassa

Kolmessa vastauksessa (Muu, mikä) tuotiin esille aikaansaaminen, tuotekehitys ja uuden ideointi kaikissa arviointiajankohtina. Kaksi vastaajaa painotti, sivummalle päivittäisestä toiminnasta jäätyään, toiminnan seuraamista nyt ja viiden vuoden näkymällä. Yksi vastaaja arvioi jättäytyvänsä pois toiminnasta lähitulevaisuudessa sukupolven vaihdoksen seurauksena. Nämä vastaukset ovat mukana keskeisten toiminnan osa-alueiden arvostuksissa.

Yrittäjien vahvuusalueet

Yritys kokonaisuutena on kuin mantteli, mikä yrittäjän on kannettava. Liiketoiminnan eri lohkot, arenat, muodostavat yhdessä ne puitteet, joissa vastuun kanto punnitaan ja joista yrittäjä oman sektorinsa löytää vahvuuksiensa rajoissa.

Kysymyksen *Millä osa-alueella olette vahvimmillanne yrityksenne päätöksenteossa?* vastaukset ovat osin saman suuntaisia kuin tärkeimpinä koetut asiat (Kuva 7). Ne osoittavat, että omien vahvuuksien koetaan olevan useimmiten kokonaisuuden johtamisessa, mutta myös tuotannossa. *Markkinoinnin ja taloushallinnon* vahvuusalueet painottuvat vastaajilla samassa suhteessa. Näiden lisäksi tuodaan esille muita vahvuusalueita.



Kuva 7. Yrittäjien vahvuusalueet

Johtamisen vahvuutena pidetään yrityksen kaikkien toiminnan osa-alueiden hallintaa. Kokemuksella omasta ja aiemmista työnantajayrityksestä kuten toimialana tuntemuksella ja näkemyksellä kehityksen suunnasta on suuri merkitys, kuten useat vastaajat tuovat esille (Taulukko 4a).

Myös asiakaspalaute ja perheen mukana olo yrityksen vastuissa koetaan tärkeäksi. Yksinyrittäjät kokevat vapauttavana toimia omalla tavallaan.

Taulukko 4 a. Johtamisen vahvuudet

• Kaikki osa-alueet täytyy olla hallinnassa. • Minulla on 30 vuoden kokemus erilaisista tehtävistä. • Minulla on vahva näkemys kaikista osa-alueista. • Minulla on selkeä näkemys toimialan kehityksestä. • Minulla on 37 vuoden kokemus yritysjohdossa. • Minulla on vahva ja pitkä kokemus ja osaan nähdä asiat 360 asteessa.	• Toimitusjohtaja ja hall. pj. ovat perheestä, sekä muutkin osa-alueet ovat keskeisesti perheen vahvan delegoinnin ohjauksessa tiimirakenteen muodossa. • Olen kokenut. • Olen hyvin kokenut ammattijohtaja. • Olen johtamisessa vahva. • Olen kiinnostunut mitä ympärillä tapahtuu. • Olen yritys – tunnen kaikki toiminnot tuotekehityksestä asiakaspalautteisiin.	• Omaan monipuolisen kokemuksen johtamisessa. • Osaan nähdä kokonaisuuksia. • Uskon pystyväni luomaan selkeän kokonaiskuvan tilanteesta ja johtamaan oleellisia asioita. • Yhteiskuntasuhteissa, sillä olen aktiivi yrittäjäjärjestössä. • Yksinyrittäjänä johdan yritystäni omalla tavallani.
--	---	--

Tuotannossa ammattimaisuus, substanssiosaaminen ja kokemus sekä toiminta pätevän henkilökunnan kanssa tuovat teolliseen ja myös palvelutoimintaan vahvuutta (Taulukko 4 b). Kuluttajamarkkinoilla toimivan yrityksen on seurattava ajan muutoksia ja ostotottumusten muutoksia, mutta hallittava myös kustannukset.

Osa yrittäjistä kokee olevansa vahvimmillaan tuotekehitysstrategian luomisessa, uusien ratkaisujen etsimisessä ja löytämisessä sekä niiden patennoinnissa eli tiivistäen: tuotannon uudistamisessa. Yksinyrittäjillä aika menee ymmärrettävästi yrityksen koko palvelutuotannosta huolehtimiseen, jolloin sen on oltavakin vahvuus.

Taululukko 4 b. Tuotannon vahvuusalueet

• Meillä on innovatiivisia ja päteviä henkilöitä töissä. • Meillä on kustannustehokas ketjutoiminta. • Minulla on kokemusta. • Minulla on pitkä kokemus omalta alalta. • Minulla on substanssiosaamista.	• Olemme vahvoja oman alamme ammattilaisia. • Pystyn tekemään kaikkia yrityksen töitä. • Se on toiminnan perusta. • Suurin osa työajasta menee oman praktiikan hoitamiseen, • Teen lähes kaiken itse, tuohon muuhun ei riitä aika eikä energia.	• Tuotekehitys on vahvuuteni. • Tuotekehitysstrategian luomisessa, koska osaan alani. • Uusissa ratkaisuissa, tuotekehityksessä ja patenteissa. • Vaatii kuluttajien tuntemusta ja kulutustottumusten mukana elämistä.
--	---	---

Markkinoinnissa aiempi kokemus antaa vahvuutta ja ymmärrystä oman yrityksen toiminnan ohjaamisessa (Taulukko 4 c). Kansainvälisyyteen oppiminen koetaan vahvuutena. Asiakkaiden tuntemus ja laajat yhteydet sekä ympäristön odotusten ymmärtäminen ovat vahvuuksia, joita markkinoinnissa tarvitaan.

Taloushallinnossa vahvuudet syntyvät kokemuksesta, omasta koulutuksesta, kiinnostuksesta talousasioihin ja kyvykkäistä ammattilaisista. Riskit on kuitenkin tunnistettava talouden hallinnassa ja ammattilaisen tuki voi silloin olla aivan paikallaan.

Taululukko 4 c. Markkinoinnin ja taloushallinnon vahvuusalueet

Markkinoinnin vahvuusalueet	Taloushallinnon vahvuusalueet
• Laajat yhteistyösuhteet eri tahoihin sekä luja asiakkaiden tuntemus ovat vahvuuteni. • Markkinoinnissa olen vahva. • Minulla on kokemusta. • Kansainvälisyys on opittu. • Olen ollut mukana mallisto- ja markkinointiryhmissä. • Olen ollut aiemmin yrityksissä, joissa tämä oli tärkeässä roolissa. • Ymmärrän roolimme merkityksen ja mitä meiltä odotetaan.	• Hyvä päässäälaskutaito ja suhteellinen taju. • Minulla on kokemusta. • Minulla on hyvät ammattilaiset tukena. • Olen käynyt laskentatoimen opinnot pääaineena. • Pidän riskit ja talouden hallinnassa. • Talousasiat ovat mielenkiinnon kohteena.

Kohtaan *Muita vahvuusalueita* kirjatut kolme vastausta on asemoitu niille kuuluville osa-alueille. Kaksi niistä on liitetty tuotannon ja yksi johtamisen vahvuusalueelle ja ne on otettu huomioon yllä olevassa tarkastelussa.

3. Yritysten elinvoimasta

Elämänkaaria ja elinvoimaa on tutkittu ihmistieteissä ja yritystieteissä. Yhtäläisyyksiä voi löytää paljon. Alkuvaiheissa ihmisyksilö etsii vielä suuntaansa ja merkityksiä olemassa ololleen, etsii ja kokeilee eri vaihtoehtoja, kunnes löytää sijansa ja itsenäistyy. Kasvaessaan ja aikuistuttuaan yksilö toimii määrätietoisesti ja suunnitellusti tavoitellen tasapainosta elämää. Kypsässä vaiheessa ihminen on valmis arvioimaan kriittisesti itseään, toimiaan ja elämänsä vaiheita. Elämänkaaren ehtoolla yksilö tekee tiliä elämänkaarensa aikaansaannoksista ollen joko tyytyväinen tai pettynyt mikäli kaikki ei mennytkään niin kuin aikoinaan oli ajatellut.

Elinvoima on kiehtovan monisäikeinen käsite. Kielitieteilijät eivät sitä ole yksiselitteisesti määritelleet, joten käsitteen tulkinta jää juohevista puheista usein kuulijan vastuulle. Kunnissa ilmaisuun on etsitty sisältöä monesta suunnasta ja joihinkin kuntiin on nimitetty elinvoimajohtaja tai elinvoimalautakunta. Kun toimenkuviiin kuuluvat elinkeinoelämän asiat, on paikallaan tarkastella elinvoiman käsitettä myös yritysten näkökulmasta.

Eräissä *yrittäjähaastatteluissa* yritysten elinvoimaan on liitetty hyvinvoinnin ja innostuksen ilmaisuja, jatkuvaa kehittymistä ja eteenpäin menoa sekä asiakkaiden kuuntelun tärkeyttä ja heidän tarpeistaan lähtevän toiminnan vahvuuksia. Taloudellinen menestys ja kasvu tunnustetaan olevan elinvoimaisuuden seurauksia, mutta yrittäjät eivät pidä niitä ensisijaisina tavoitteina. Yleisen hyvinvoinnin lisääntymistä ja asiakkaiden kokemaa arvostusta pidetään tärkeämpinä.

Yritysten elinvoiman syntyä ja merkityksiä voi lähestyä monesta suunnasta. Liiketaloustieteilijät tekevät sen tarkastelemalla yritysten elinkaaren vaiheita ja kasvuetaappien kriittisiä kysymyksiä. Ne johdattavat tarkastelemaan yritysten elinvoiman ulottuvuuksia ja arkea kootun tietoaaineiston avulla.

Yritysten elinkaaren vaiheita

Tutkimuksissa yritysten elinkaaren vaiheita voi koosteisesti esittää ihmistieteiden lailla viisi. Ne kuvaavat niitä käänteitä, joiden kautta yritysten elinvoima kasvaa (Kuva 8). Yritysten sisällä ilmiöt voivat olla joko havaittavissa olevia muutoksia tai hitaasti ja vaihteittain eteneviä piileviä prosesseja. Merkitystä on sillä, miten yrittäjä ja yritys nämä tiedostaa ja niihin reagoi kasvun eri vaiheessa. Ympäristön ennakoimaton muutos on riski ja ongelma kaikille yrityksille.

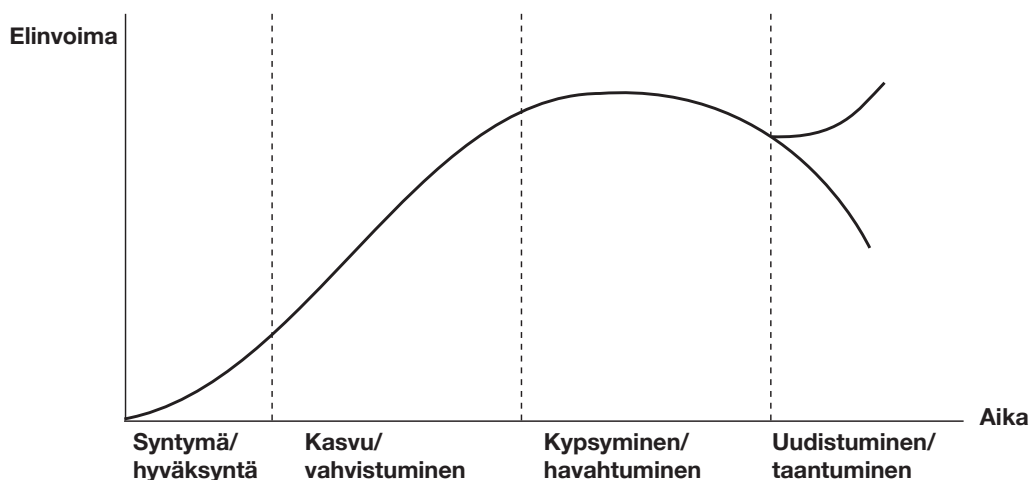
Syntyvaiheessa tutkijat ovat kiinnittäneet huomiota yrittäjien ominaisuuksiin, yritysten luonteeseen ja alan innovoivaan kehitykseen. Yrittäjien ennakkoluulottomalla käyttäytymisellä ja toiminnalla on tässä vaiheessa suuri merkitys, kun uusi yritys edustaa ns. luovaa tuhoa markkinoilla. Yrityksen uutuusarvo punnitaan tällöin siihen saakka levolliseksi koetussa kilpailuympäristössä. Elinvoimaisuuden näkökulmasta toiminnan jatkaminen edellyttää markkinoiden hyväksyntää: oman asiakasryhmän löytämistä ja alan muiden toimijoiden tunnustusta.

Nopean kasvun vaihetta on luonnehdittu joskus rennolla ilmaisulla ”hyvin menee, mutta menköön”. Kuitenkin silloin, kun yritys kasvaessaan kohtaa kilpailevampaan ympäristön, organisaation toimintaa on terästettävä. Aiemmin keskittynyttä päätöksentekoa ja vastuuta on hajautettava. Delegoitaessa yrityksen organisaatio muotoutuu usein linjaorganisaatioksi ja vastuut rakentuvat tällöin ydintoimintojen ympärille. Elinvoiman ja kasvun vahvistamisessa strategisella suunnittelulla pyritään ohjaamaan operatiivista toimintaa.

Kypsyysvaiheessa yritys ajautuu uinuvaan tilaan. Tuote- ja markkinastrategia on jämähtänyt paikalleen ja uudistuksia karsastetaan. Päätöksenteko on keskittynyttä ja byrokraattinen organisaatio toimii rutiinin omaisesti. Omistus on hajautunut, mutta omistajat ovat luottavaisia vallitsevaan tilaan. Toimintaympäristön muutoksiin ei kiinnitetä huomiota, eikä niiden anneta häiritä rauhallista olotilaa. Kunnes on pakko havahtua. Vaihtoehtoja tällöin on vain kaksi, uusiutua tai luovuttaa.

Kilpailuvaiheessa dynaaminen ympäristö havahduttaa johdon, kun yrityksen kasvu hidastuu, tavoitteet eivät toteudu eivätkä aiemmat strategiat enää toimi. Kun elinvoima on kuitumassa, alkaa uudistuminen. Muutetaan toimintatapaa ja organisaatiota, etsitään uusia markkinainnovaatioita, avaudutaan ja luodaan yhteyksiä verkostoihin ja liittoudutaan. Yrityksissä otetaan nyt entistä enemmän riskejä samalla, kun eletään ja toimitaan ympäristön sykkeessä siihen nopeasti reagoimalla ja toimintoja sopeuttamalla.

Taantumavaiheessa yrityksen johto ja omistajat voiva luovuttaa ja valmistautua vetäytymään markkinoilta voimavarojen huetessa tai päätyä peruskorjaamaan, saneeraamaan yritystä. Toiminnan jatkuvuutta ja uutta elinvoimaa tavoittelevassa yrityksessä etsitään voimaa uusista toimintamalleista samalla, kun organisaatiota supistetaan ja muokataan. Kasvua etsitään keskittymällä kapeammille tuotealoille ja rajatummille asiakasmarkkinoille. Omistajat ottavat itselleen vallan takaisin ja johtoa uusitaan etsimällä uutta osaamista yritykseen. Mikäli uudistuminen ei onnistu, entinen omistajajohto itse ei enää tahdo tai jaksaa jatkaa yrityksen toimintaa, se joko myydään saneerattuna tai lopetetaan.



Kuva 8. Yrityksen elinkaaren vaihteita

Isoiksi kasvaneissa ja pitkään toimineissa yrityksissä edellä kuvatut vaiheet voivat olla hyvinkin todellisia. Pienessä yrityksessä kaikkia vaihteita ei ehdi elää läpi, kun elinvoima jo ehtyy. Silloin kaikki päätökset kasautuvat raskaasti yksin yrittäjän harteille ja kietoutuvat lähipiiriin ympärille. Vain sisulla ja hyvällä itsetunnolla yrittäjä voi vielä nousta notkosta ja palata markkinoille. Näin tehdessään hän voi myös kannon nokassa taas istuessaan osoittaa todellisen taistelijan luonteensa ja näyttää pitkää nenää niille, jotka ehtivät jo ilkkua, hylkiä ja soimata yrittäjää epäonnistuneesta ensimmäisestä yrityksestä.

Yrityksen kasvun etapit

Liiketalouden tutkimuksista voi tunnistaa elinvoiman neljä kasvun etappia ja usein niitä kuvataan yrityksen johtamisessa tapahtuvien muutosten kautta (Kuva 9). Pienessä yrityksessä johtaminen ja ohjaus on välitöntä ja toiminnan laajetessa se yleensä muuttuu. Erillisten toimintojen valtuutetussa, delegoidussa johtamisesta siirrytään vaiheittain epäsuoraan valvontaan.

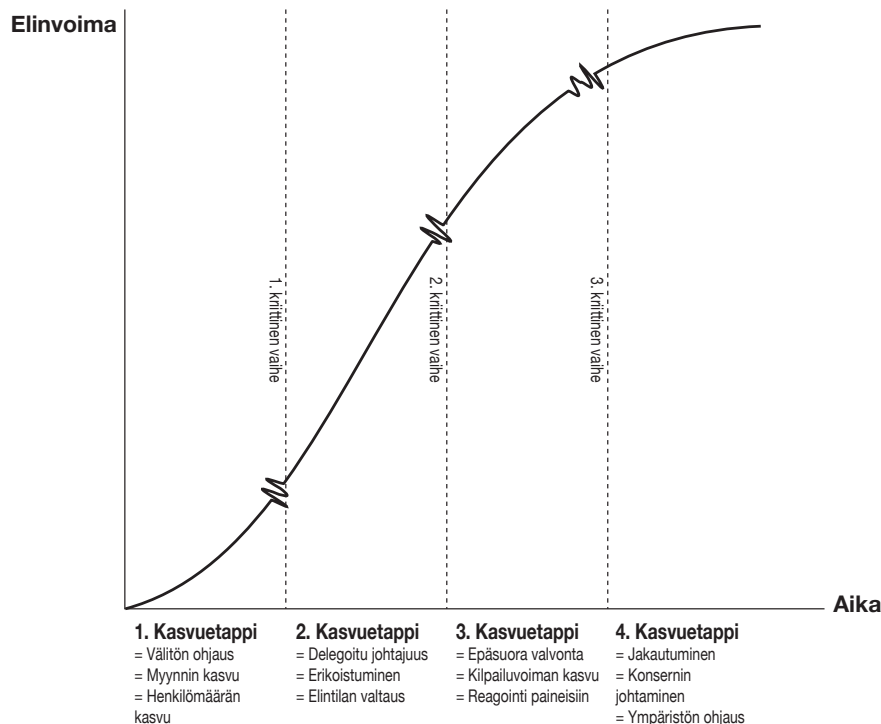
Kasvun myötä yritys voidaan organisoida erillisiksi yhtiöiksi, jolloin siirrytään konsernin johtamiseen. Tällöin myös arkipäivän yrityskulttuurit voivat saada eriytyneissä yksiköissä omia ja tilanteiden edellyttämiä sisältöjä, vaikka yrityksen perusta, strategiset päätökset ja linjaukset niitä sateenvarjon lailla ohjaavatkin.

Organisaatiotutkijat kiinnittävät kasvun etapeissa huomiota myös yrityksen suorituskykyyn ja sen kehitykseen. Tällöin tarkastellaan mm. yritysten rakenteita ja muodollista ohjausta sekä liikkeenjohdon osaa-

mista. Yrityksen erikoistuminen, organisaation joustava muuntuminen ja sopeutumiskyky markkinoiden odotuksiin ovat yritysten sisäisten elinvoimatekijöiden arviointia.

Strategiatutkimuksissa tarkastellaan yritysten suunnittelua, päätöksentekoa ja käyttäytymistä. Polttopisteessä on yrityksen ja ympäristön suhde. Tarkasteluissa esille voi tulla yrityksen kilpailukyvyn ja sisäisten voimavarojen yhteensopivuuden arviointi yleisellä tasolla, jolloin voidaan punnita mm. sitä, miten yritys kykenee vastaamaan ajan teknologisiin, taloudellisiin ja poliittisiin muutoksiin. Toimialatasolla huomiota voidaan kiinnittää yrityksen kilpailuetuihin, tuotteiden ja markkinoiden yhteensopivuuteen, osaamiseen ja tuotannon kustannustehokkuuteen, alan tutkimuksen virtauksiin ja löydöksiin, yhteistoimintaan kumppaneiden kanssa sekä markkinariskeihin.

Populaatiotutkimuksissa oletusarvona on, että yrityksen olemassa olo, kasvu ja kehitys tai vaiheittainen katoaminen markkinoilta on ensisijaisesti ympäristön ohjaama prosessi ja valinta. Tällöin yritysten elinvoimaisuudelle tai kuihtumiselle selitysvoimaa etsitään ympäristön vaihtelusta ja muuntumisesta. Asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutos, kilpailijoiden ylivoima ja vahvuus tai toimintaympäristön ehtojen muutokset voivat kukin erikseen, mutta erityisesti yhtäaikaisesti vaikuttaessaan kuluttaa yrityksen voimavarat loppuun ja saattaa yrittäjän ja yrityksen sille kivikkoiselle polulle, jolta ei ole paluuta elinvoimaisten yritysten joukkoon.



Kuva 9. Yrityksen kasvun etapit

Arki ja moniarvoisuus

Yritysten tutkimisessa uudet tulokset ja vanhojen tutkimusten kritiikki ovat saaneet yhä enemmän alaa. Oletusta siitä, että kaikkien yritysten on läpikäytävä kaikki elinkaaren vaiheet ja kohdata niissä esiin nousevat kipupisteet on tuomittu virheellisenä yleistykseenä. Iskevät ohjeet: kasva tai kuole, kansainvälisty tai kuole, eivät kaikkiin yrityksiin sellaisinaan sovellu. Ongelmana on myös pidetty sitä, että elinkaariajattelu asettaa pienille ja suurille yrityksille samanlaiset vaatimukset. Aivan kuin normit, joiden mukaan yrityksen velvoitteena on kehittyä niin vahvaksi, että on alallaan merkittävä toimija. Näin asia ei reaali maailmassa tietenkään ole.

On luonteavaa, että yritysten tutkimuksissa hyväksytään moniarvoinen lähestymistapa. Tällöin ei tarvitse tietenkään unohtaa sellaisia aiempia teoreettisia tarkasteluja, jotka lähestymistavallaan ovat herättäneet monen yritysjohtajan ja saaneet heidät kiinnittämään suurempaa huomiota omaan johtamiskäyttäytymiseen ja etsimään eri näkökulmista elinvoimaa oman yrityksen toimintaan.

Tässä luvussa yritysten kehityskaarien kuvaus johdattaa yritysten riskien ja toimintaan kitkatekijöitä tuovien jarrujen, esteiden ja ongelmien lähempään tarkasteluun. Tarkasteluissa saadut vastaukset asemoi-
maan yrityksen eri areenoille ja kehyksiin siten, että ne tulevat esille osana elinvoiman kokonaisuutta. Tavoitteena on tunnistaa sellaiset tärkeimmät tekijät, prosessit ja mekanismit, jotka ohjaavat ja säätelevät yritysten virettä, kasvua ja elinvoiman hallintaa.

Tärkeimpinä pidettyjen ulkoisten voimien ja vaikutteiden, toimialan kehityksessä mukana olon ja yritysten kehitystä tukevien alueen vauhtipyörien tarkastelut tekevät mahdolliseksi pohtia sekä ympäristön tuomia uhkia että luomia mahdollisuuksia.

Alueen kannustavuutta ja yritysilmapiiriä tarkastellaan yksilöllisesti koettuna ilmiönä ja yrittäjien vaikutusmahdollisuuksien tarkastelu tuo esille osin sen, miten alueen hallinnossa yritykset ja yrittäjät otetaan huomioon.

3.1 Yritysten kehityskaaret, vire ja valmius

Kartoituksessa mukana olevien yritysten toiminnan tilasta ja suunnasta voi muodostaa havainnollistavan käsityksen kuvaamalla liikevaihdon, henkilöstön ja kilpailukyvyn ja elinvoiman muutoksia kehityskaarilla.

Liikevaihdosta ja henkilöstön määrästä on käytettävissä vain muutaman vastaajan antamat luvut. Suurin osa tiedoista on poimittu talouslehtien ylläpitämistä rekistereistä. Tarkkoja lukuja ei voida osoittaa, kun kaikista yrityksistä tietoja ei rekistereistäkään ollut saatavilla. Yritysten toiminnan tilan ja kilpailukyvyn tarkastelut perustuvat haastatteluissa ja kyselyssä saatuihin vastauksiin.

Kaikissa kuvissa kaaret kuvaavat vastaajien suhteellista osuutta vastanneista ja ne antavat vain pääpiirteittäisen kuvan siitä, miten yritykset ovat muuttuneet ja miten niiden arvioidaan tulevaisuudessa kehittyvän.

Liikevaihdon kehityskaaret

Euromääräisesti yritysten liikevaihdon määrä saatujen ilmoitusten ja viimeisten tilinpäätöstietojen mukaan oli yhteensä vähintään 989 miljoonaa ja liikevaihdon keskiarvo on 41,2 miljoonaa euroa.

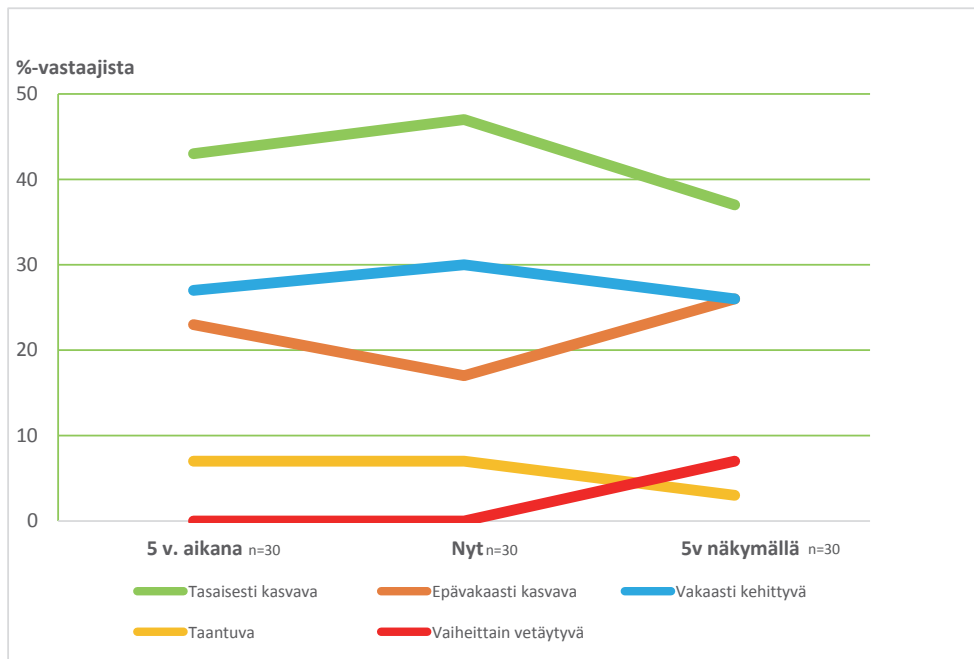
Kysymykseen *Miten yrityksenne liikevaihto (milj.e) on muuttunut ajassa?* saadut vastaukset osoittavat kartoituksessa olevat yritykset ovat pieniä ja keskikokoisia. Selvästi yli puolet yrityksistä toimii keskiarvoa pienemmällä liikevaihdolla ja vaihteluväli on suuri. Pienimmät liikevaihdot jäävät alle sadan tuhanen euron. Viiden yrityksen liikevaihto on selvästi yli sata miljoonaa.

Yleiskuva tapahtuneesta ja tulevasta kehityksen suunnasta (Kuva 10 a) on muodostettu ottamalla myös rastivastaukset huomioon.

Tasainen kasvu viittaa siihen, että yritykset ovat kasvussaan ylittäneet sellaisia kynnyksiä, joita epävaakaassa kasvussa vielä esiintyy, mutta *vakaassa kehityksessä* ei ole ilmennyt. *Taantuvissa* yrityksissä kasvu on pysähtynyt ja kehityksen suunta kääntynyt johtuen joko toiminnan rapautumisesta, markkinoiden tai toimintaympäristön muutoksesta. *Vaihteittainen vetäytyminen* viittaa sellaiseen toiminnan syöksykierteseen, johon yrittäjä ei enää usko voivansa vaikuttaa.

Tarkastelussa mukana olevista yrityksistä lähes joka toinen (47 %) elää tarkastelun ajankohtana (**Nyt**) tasaisen kasvun aikaa. Taakse jääneen viiden vuoden ajasta (43 %) yritysten määrä on suhteellisesti hieman kasvanut, mutta tulevina vuosina osuus (37 %) on supistumassa.

Vajaa kolmannes (30 %) yrityksistä toimii vakaasti ja niiden osuus pysyttelee eri ajankohtina suhteellisesti samalla tasolla. Epävakaan kasvun vaiheessa tällä hetkellä on vajaa viidennes yrityksistä (17 %), mutta aiemmin niitä oli enemmän ja tulevaisuudessa määrä on lisääntymässä. Taantuvien yritysten osuus (7 %) on samassa suhteessa tällä hetkellä ja takana olevana tarkastelujaksone, mutta suhteellinen osuus on supistumassa tulevaisuudessa, kun vaihteittain vetäytyvien yritysten osuus kasvaa.



Kuva 10 a. Yritysten liikevaihdon kehityskaaret ajankohtina

Pitkittäistarkastelussa liikevaihdon muutokset (Kuva 10 b) tukevat tulkintaa kehityksen suunnasta. Tasaisen kasvun yritysten osuus on supistumassa ja kipukynnyksiin törmänneiden epävakaiden kasvuyritysten osuus on vahvasti lisääntymässä tulevina vuosina.

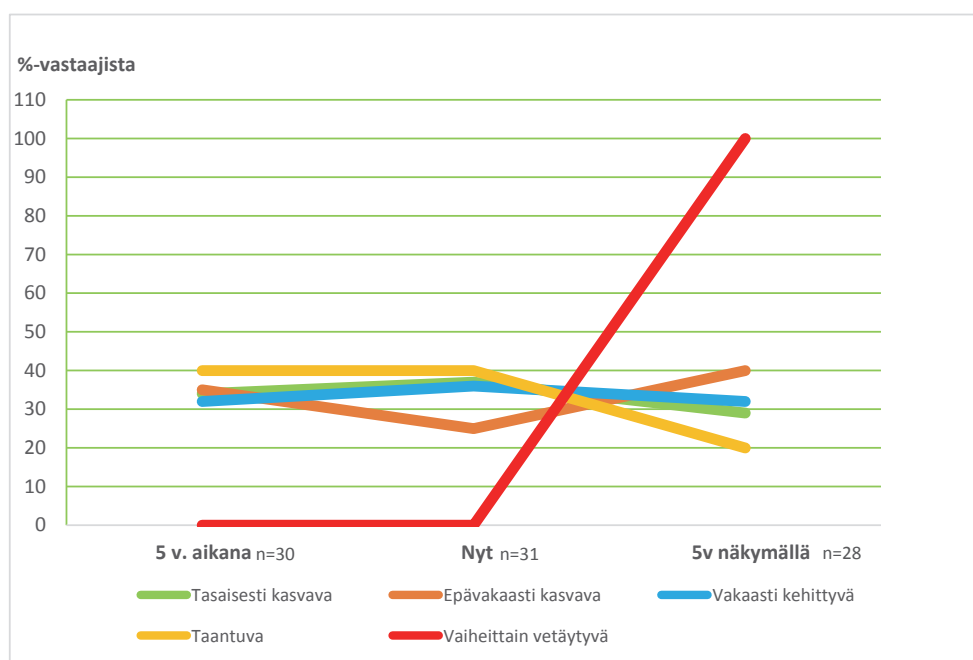
Vakaasti kehittyvien yritysten määrä pysyy lähes samana ja ryhmään kuuluu joka kolmas vastaajan yritys. Taantuvien yritysten määrä on ollut ja on tällä hetkellä samalla tasolla, mutta supistuu tulevina vuosina, kun samanaikaisesti vaihteittain vetäytyvien yritysten määrä kasvaa.

Kokonaiskuva ei kuitenkaan ole näin yksiselitteinen. Eräät elinvoimaisten yritysten esimerkit valaisevat hieman sitä, miten eri tavoin vastaajat ovat liikevaihdon kasvun ja kehityksen tulkinneet.

Tasaisen kasvun voi nähdä monin eri tavoin. Eräässä yrityksessä liikevaihto on nelinkertaistunut viidessä vuodessa nousesta neljästä miljoonasta eurosta 16 miljoonaan. Ja liikevaihdon arvioidaan nousevan viiden vuoden aikana jo 20 miljoonaa euroon. Toisessa yrityksessä vuodesta 2016 alkanut kasvu on kolminkertaistunut ja liikevaihto on tällä hetkellä 37 miljoonaa euroa. Viiden vuoden näkymällä sen arvioidaan olevan jo peräti 40 - 50 miljoonaa euroa, mikäli toiminta jatkuu nykytasoisena, eikä kotipaikkaa tarvitse muuttaa.

Epävakaana kasvuna pitää yksi yrittäjä sitä, että viiden vuoden aikana liikevaihto on pysytellyt 0,4 miljoonassa, on nyt 0,6 ja tulevaisuudessa 0,5 miljoonaa euroa. Toisessa yrityksessä epävakaus on ollut selvästi rajumpaa: liikevaihto supistui viidessä vuodessa 170 miljoonasta eurosta 20 miljoonaan, kun markkinariskit yllättivät pahimmalla mahdollisella hetkellä. Odotukset tulevasta kasvusta ovat kuitenkin korkealla ja tavoitteena on päästä tulevaisuudessa viiden vuoden takaiselle tasolle.

Vakaan kehityksen jatkumista kuvaa liikevaihdolla yksi yrittäjä todeten sen olleen aiemmin 2,5 miljoonaa, nyt 3,8 ja tulevaisuudessa jo 4,5 miljoonaa euroa. Liikevaihdoltaan tätä pienemmässä yrityksessä liikevaihto on pysytellyt vakaana n. 50 tuhannessa eurossa vuosikaudet, mutta yrittäjä on 19 vuoden toiminnan jälkeen tulevaisuudessa vetäytymässä markkinoilta huolimatta korkealla pysyttelevästä vireestä ja tuloksesta. Perusteluna on riski uusien toimitilojen löytämisestä.



Kuva 10 b. Liikevaihdon kehityskaaret pitkäikäistarkasteluna

Vaikka yritysten liikevaihtojen muutokset euroissa näyttäivät ulkopuoliselle pieneltä, on hyväksyttävä muutosten suhteellisen merkityksen tulkinta sellaisena kuin yrittäjävastaajat ovat kehityksen suunnan kohdallaan kokeneet.

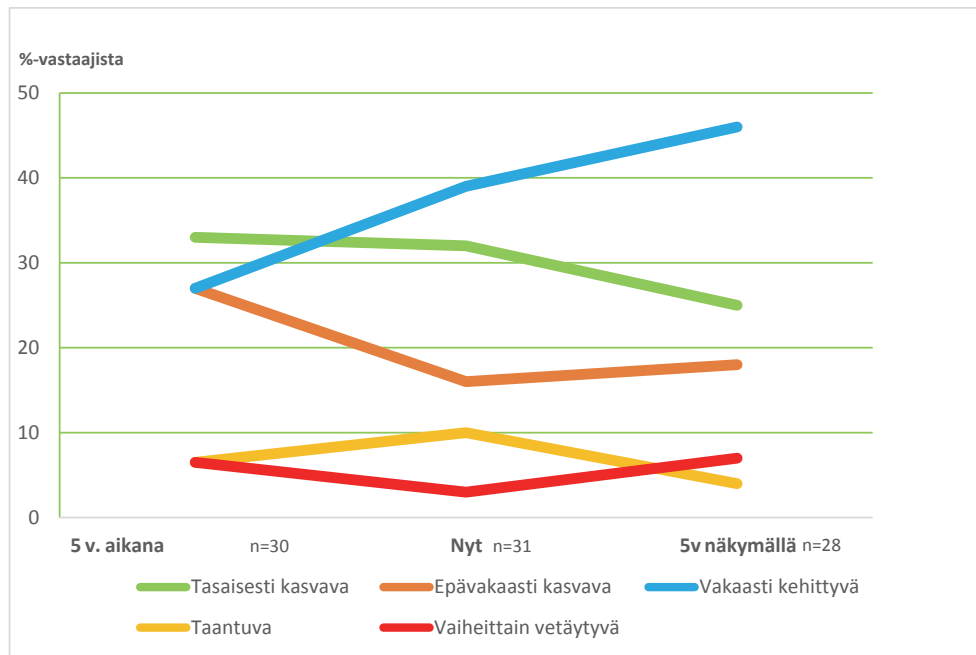
Henkilömäärän kehityskaaret

Yritysten luomilla ja ylläpitämillä työpaikoilla on ensiarvoisen suuri merkitys alueen elinvoimalle. Tutkimuksissa on todettu, että yritykset tuovat kuntaan ja sen ympäristöön kerrannaisine vaikutuksineen kaikkein merkittävimmän taloudellisen varallisuuden. Ostovoiman kehitys, kuntien veropohjan laajuus ja verotulojen kasvu sekä niiden kumulatiivinen kehitys voi olla positiivinen tai negatiivinen yritystoiminnan kehityssuunnasta riippuen.

Tarkasteluhetkellä yritysten henkilöstön kokonaismäärä oli yhteensä 2.238 ja keskimäärin ne työllistivät 93 henkilöä. Yhdeksän yritystä työllisti alle kymmenen henkilöä, 11:ssä yrityksessä työpaikkoja oli 10 – 50, viidessä yrityksessä 51 – 100. Kuudessa yrityksessä työpaikkoja oli enemmän kuin sata. Nämä luvut pohjaavat kyselyn vastauksiin ja viimeisiin tilinpäätöstietoihin.

Tarkasteluhetkellä (**Nyt**) *vakaasti kehittyviä* yrityksiä oli eniten (39 %) ja tulevaisuudessa niiden suhteellinen osuus (46 %) on kasvussa (Kuva 11 b). *Tasaisesti kasvavien* yritysten osuus (32 %) on supistumassa edelleen (25 %) viiden vuoden näkymällä. *Epävakaisten* yritysten suhteellinen osuus takavuositista (27 %) on tarkasteluhetkellä supistunut (16 %), mutta säilyy samalla tasolla (18 %) tulevina vuosina. Henkilömäärät ovat taantuvissa yrityksissä (10 %) kasvussa mittaushetkellä, mutta supistumassa tulevaisuudessa. Tämä näyttäisi johtuvan siitä, että henkilömäärää supistavien ja vaihteittain vetäytyvien yritysten määrä (7 %) on kasvussa tulevina vuosina.

Yleisnäkymän perusteella voi arvioida, että tulevina vuosina työpaikkoja lisäävien, kasvavien yritysten määrä on supistumassa ja työpaikat turvaavien vakaiden yritysten määrä on kasvussa.



Kuva 11 a. Henkilömäärän kehityskaaret ajankohtina

Henkilöstön kehityskaarien tarkastelu aikajänteellä (Kuva 11 b) antaa vahvistusta edellä todetulle. Tasaisen kasvun yritysten määrä on supistumassa (25 %) tulevina vuosina ja vakaiden yritysten määrä on selvässä kasvussa (39,5 %) kuten on ollut koko tarkasteluajan. Epävakaata kasvu on tällä hetkellä ja tulevassa tyypillistä joka neljännelle (28 %) yritykselle. Taantuvien yritysten osuus supistuu jatkossa, mutta vetäytyvien yritysten määrä on kasvussa.

Esimerkki *tasaisesta kasvun* yrityksestä kuvaa kehitystä varsin hyvin. Viiden vuoden aikana henkilömäärä on pysytellyt 120 tasolla ja työpaikkoja on tällä hetkellä 250. Kasvu jatkuu, mutta hidastuu. Tulevan viiden vuoden aikana henkilömäärän arvioidaan kasvavan hitaammin ja työpaikkoja tulee olemaan 280.

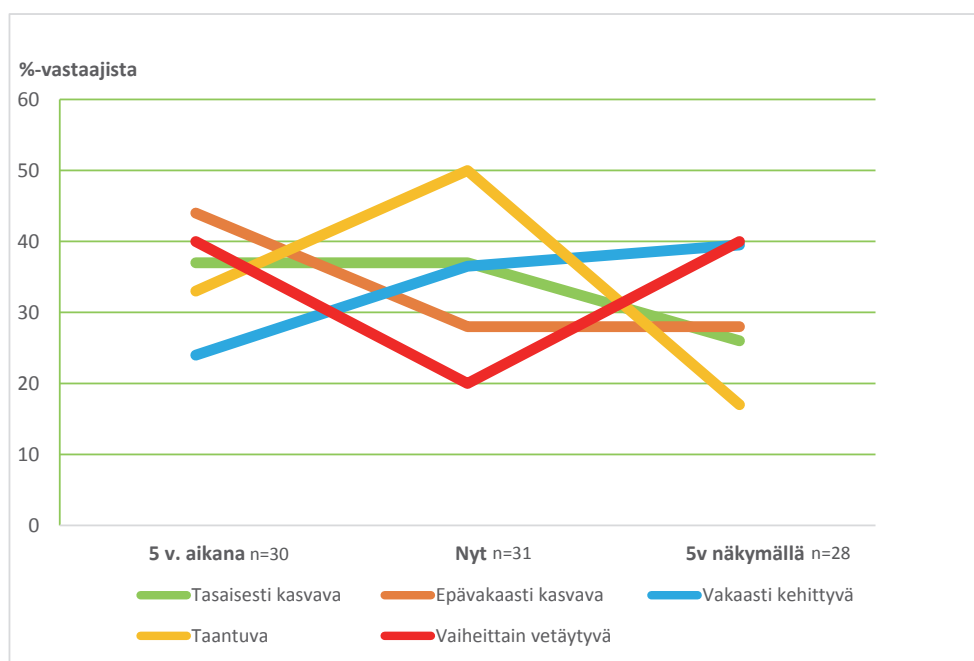
Epävakaana yrityksen kasvua pitävässä pienessä yrityksessä työpaikkoja on ollut viimeiset viisi vuotta kaksi, tällä hetkellä niitä on neljä, mutta tulevaisuuden arvio on kolme. Mielenkiintoinen pohdinta. Kun yrittäjä arvioi viiden vuoden näkymällä liikevaihdon supistuvan 100 tuhatta euroa, hän arvioi samalla henkilömäärän laskevan yhdellä. Mikäli työpaikkojen kasvun ehto on se, että pienessä yrityksessä yhtä työpaikkaa kohden pitää syntyä satatuhatta euroa liikevaihtoa, niin voi kysyä, mikä sääntö pätee suuremmassa yrityksessä?

Eräs vastaaja luonnehtii *kehitystä vakaaksi*, kun työpaikat ovat viidessä vuodessa lisääntyneet 28:sta 35:een ja tulevaisuuden arvio henkilöstön määrästä on 45. Saman aikaisesti yrityksen liikevaihto on kas-

vanut viiden vuoden aikana tähän päivään yli puolella, mutta tulevaisuudessa vain vajaan viidenneksen. Tässä keskikokoisen yrityksen esimerkissä yksi uusi työpaikka edellyttäisi 70 tuhannen euron liikevaihdon kasvua.

Markkinoilta *vaiheittain vetäytyvä* yrittäjä puolestaan on toiminut pääosin yksin ja palkkalistoilla on ollut vain osa-aikaisia työntekijöitä. Tähän mennessä yhtiön liikevaihto on pysytellyt 50 tuhannen euron tuntumassa ja sillä tasolla aikomus on myös jatkaa vetäytymiseen saakka. Eli toisin sanoen: yrittäjän työpaikka on halvempi liikevaihtoon suhteutettuna kuin palkatun henkilön työpaikka. Näin näiden kahden, edellä epävakaa ja tässä vetäytyvän, yrittäjän antamien tietojen pohjalta voisi päätellä.

Ehkä näin suoraviivainen yhteys ja näkemys tulisi jo yksin työmarkkinaneuvotteluja ja yhteiskunnallista keskustelua ajatellen tarkemmin jossain ja joskus tarkemmin selvittää.



Kuva 11 b. Henkilömäärän kehityskaaret pitkittäistarkasteltuna

Kilpailukyvyyn ja elinvoiman kehityskaaret

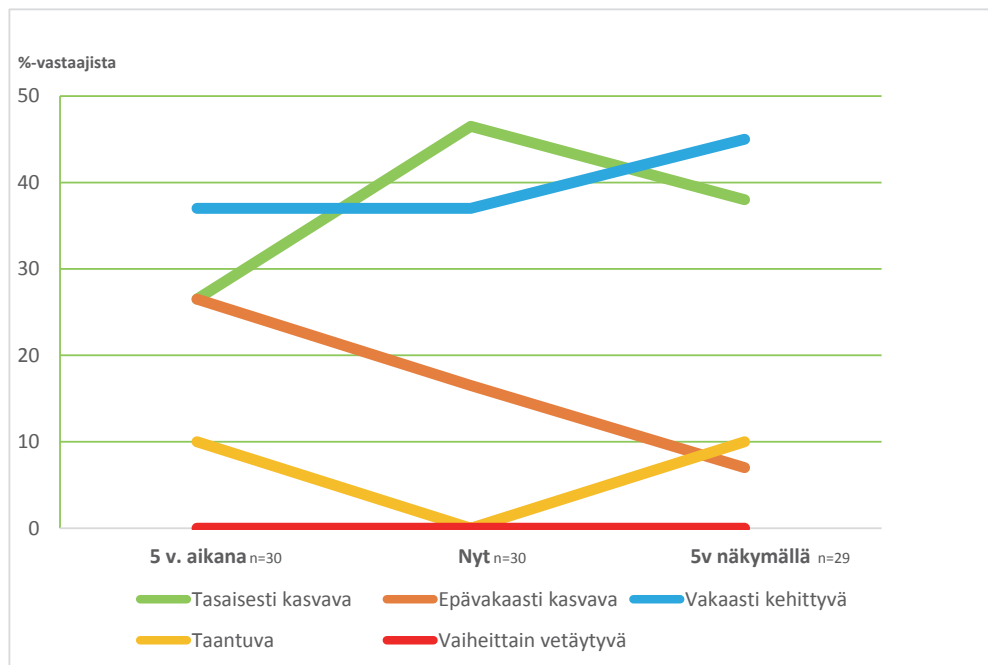
Yrityksen kilpailukykyä arvioidaan yleensä markkinoinnin hallinnan, tietotaidon ja muiden sisäisten voimavarojen perusteella. Pienessä yrityksessä kilpailukykyä rajoittavat ja säätelevät asiakkaiden ostovoima ja käyttäytymisen muutokset ja laajemmin toimialan yleinen kehitys. Kansainvälinen yritys kohtaa markkinoilla kaikki ne taloudellisen kilpailun paineet, joita globalisaatio, pääomamarkkinoiden ja teknologian muutokset tuovat mukanaan. Verotuksen tason nousu ja alueiden välinen verokilpailu vaikuttavat kaikkiin alueen yrityksiin, mutta sen merkitys on paljolti riippuvainen yrityksen pääomituksista, koosta ja toiminnan laajuudesta.

Markkinaehtoisesti toimivalla yrityksellä on yleensä verraten rajallinen määrä vaihtoehtoja tehdä strategisesti kantavia päätöksiä. Tutkimusten mukaan pienen, nuoren ja yleensä vakaan yrityksen olemassaolo ja eloonjääminen riippuvat suuresti palvelun ja tuotteen laadusta, yrittäjän jaksamisesta ja tavoiteltujen asiakkaiden pysyvyydestä. Kasvavan yrityksen kriittisiä kysymyksiä ovat johdon ja henkilöstön kyvykkyys, organisaation toimivuus, tarjonnan voima ja osuvuus sekä talouden liikkumavaran hallinta. Taantuvat yritykset kohtaavat toimialan murroksen voimalla, minkä ylikäymiseen tai hallintaa yrityksen omat

voimavarat eivät riitä. Kilpailukykyä heikentävät ja elinvoimaa kuluttavat esimerkiksi tarjonnan erilaistamisvaatimukset, teknologian murros ja kilpailijoiden toimet, joihin sopeutumiseen yrityksen kokemus tai osaamisen puute asettavat ylikäymättömiä paineita ja voimattomuuden tunnetta.

Kysymykseen *Miten yrityksenne kilpailukyky ja elinvoima on muuttunut tai muuttumassa ajassa?* saatujen vastausten perusteella otosjoukon yritysten kilpailukyky ja elinvoima koetaan tällä hetkellä olevan joko *tasaisessa kasvussa* (46,5 %) tai *vakaasti kehittyvä* (37 %). Ilmeisesti myös *epävakautta* aiemmin kohdanneet yritykset (26,5 %) ovat päässeet tasaisemmalle kasvu-uralle tällä hetkellä (16,5 %).

Viiden vuoden näkymä on kuitenkin jo erilainen (kuva 12a). Kilpailukyky ja elinvoima hiipuvat ja kummankin kasvuryhmän yritysten suhteellinen osuus otosjoukosta pienenee. Annettujen arvioiden mukaan tulevaisuudessa on varauduttava yleisemmin vakaaseen kehitykseen (45 %). Myös taantuvien yritysten osuus on jälleen kasvussa (10 %) tai oikeammin palaamassa tarkasteluhetkeä edeltävän viiden vuoden takaiseen aikaan.



Kuva 12 a. Kilpailukyvyn ja elinvoiman kehityskaaret ajankohtina

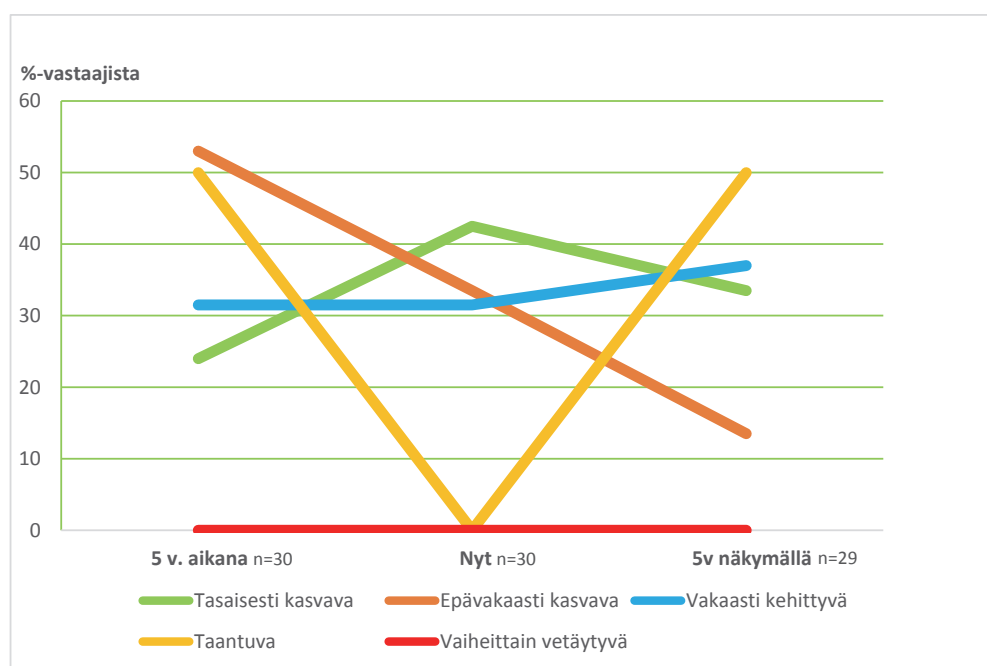
Pitkittäistarkastelu antaa vahvistusta kehityssuunnalle yritysryhmittäin (Kuva 12 b). *Kasvukykyisten* yritysten määrä supistuu ja vakaa kehitys yleistyy. Kun *taantuvien* yritysten määrä palautuu viiden vuoden takaiselle tasolle se voi olla merkki siitä, että kyselyn hetkellä yrittäjät vielä kokivat olevansa kykeneviä toimimaan markkinoilla, mutta tulevaisuutta arvioidessaan palasivat aiempaan taantuma -arvioonsa. Yrityskohtaiset vastaukset tarjoavat myös enemmän kuvausvoimaa, mutta tuovat esille myös sen, miten kimurantisti kilpailukyky ja elinvoima voivat näyttäytyä yrityksissä ja annetuissa arvioissa.

Eräässä *tasaisen kasvun* ryhmään kaikissa arvioinnin ajankohdissa kuuluvassa yrityksessä kilpailukykyä ja elinvoimaa kuvataan sanoilla: ennen kohtuullinen, nyt hyvä ja tulevaisuudessa vahva. Sen sijaan toisessa *tasaisen kasvun* ryhmään tarkastelun alkuvaiheessa kuuluvassa yrityksessä ne olivat korkealla, mutta tällä hetkellä epävakautta tasolla ja tulevaisuudessa hiipuvat taantumaan, ”jos nykymeno jatkuu”, kuten yrittäjä vastaukseensa kirjoitti. Tarkennus osoitti hänen tarkoittavan syynä olevan alueen elinvoiman rapistuminen, ei niinkään yrityksen sisäiset voimavarat.

Yksi *epävakaan kasvuryhmän* yrittäjä kuvaa kilpailukyvn ja elinvoiman arvoissa yrityksen tuloksen kehitystä eri ajankohdissa. Suhdeluvut ovat 0,5, 1 ja 0,7 ja ne ovat suoraan suhteessa liikevaihdon kehityskaariin vastaavina aikoina. Eräs aiemmin epävakautta kohdannut yrittäjä arvioi yrityksensä siirtyneen nyt ja tulevaisuudessa tasaisen kasvun ryhmään, kun kilpailukyky ja elinvoima ovat kohtuneet kasvavan liikevaihdon ja myös lisääntyneen henkilökunnan myötä.

Hyvän kuvan siitä, miten yrityksellä on kyky kohdata kilpailun paineet ja markkinoiden suhdanteet, saa erään yrittäjän vastauksesta. Kilpailukyky ja elinvoima *pysyvät vakaina* huolimatta siitä, että yrityksen liikevaihto kehittyy epävakaasti. Selityksen saa yrityksen jatkuvasta tuotekehitystyöstä ja asiakkaiden tilausten ajoittumisesta. Pitkäaikaiset ja uskolliset asiakkaat luottavat yritykseen kykyyn toimittaa hyödykkeet ajallaan. Epävakaas liikevaihdossa selittyy suurimmaksi osaksi sillä, että yrityksen saamat suuret tilaukset liittyvät asiakkaiden omiin investointisuunnitelmiin, jollaisia ei tehdä välttämättä joka vuosi. Kun tilaukset ajoittuvat epätasaisesti eri ajankohtiin, tämä syklisyys näkyy tulovirrassa, mutta ei heijastu suoraan kilpailukykyyn ja elinvoimaan.

Esimerkkinä kilpailukyvn ja elinvoiman *rajuista muutoksesta* voi pitää vastausta, jossa yrittäjä toteaa sen aiemmin olleen taantuva, nyt vakaa ja tulevaisuudessa tasaisesti kasvava. Murrosta kuvastavat myös liikevaihdon raju pudotus ja henkilöstömäärän romahdus, joiden muutos on suorassa yhteydessä yritykseen kykyyn ja selviytymiseen jatkossakin elinvoimaisten yritysten joukossa.



Kuva 12 b. Kilpailukyvn ja elinvoiman kehityskaaret pitkittäistarkasteluna

Yritysten vire ja valmius

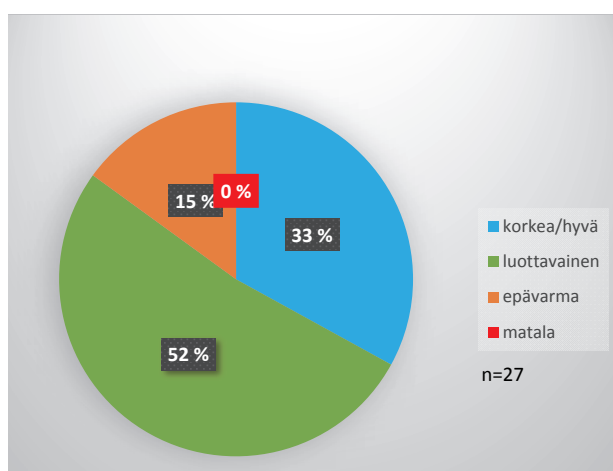
Yritystoiminta edellyttää yrittäjältä kykyä punnita sitä kokonaisuutta, jota hän johtaa. Ensiarvoista on tunnistaa yrityksen vire ja valmius, sisäinen palo, syke ja kyvyt sekä elinvoiman voimavarat. Vain niiden avulla ja kautta yritys kykenee tarttumaan uusiin tilaisuuksiin ja vastaamaan kilpailun ughiin ja ympäristön paineisiin. Vastuunkantajalla jokainen päivä on tulospäivä.

Kysymykseen *Millä tasolla yrityksenne vire yleisesti arvioiden tällä hetkellä on?* vastaajia pyydettiin arvioimaan yrityksen yleisvirettä, päätöksentekoa, organisaation valmiutta, talouden tilaa sekä yrityksen toiminnan tilaa ja kuntoa.

Arviointiasteikko on neliportainen: korkea/hyvä, luottavainen, epävarma tai matala. Vastaajien perustelut kuhunkin vaihtoehtoon ovat mielenkiintoisia. Yleistulkintana voi todeta, että mukana olevien yritysten vire on korkealla ja luottavaisella tasolla. Uhkakuvat tulevat ulkoa.

Yritysten yleisvire

Joka toinen (52 %) vastaaja suhtautuu *luottavaisesti* yrityksen tulevaisuuteen ja joka kolmas (33 %) arvioi yrityksen yleisvireen olevan *korkea tai hyvä* (Kuva 13 a). Epävarmuutta koetaan neljässä yrityksessä (15 %) kymmenestä, mutta yksikään vastaaja ei arvioinut yrityksensä yleisvirettä matalaksi.



Kuva 13 a. Yritysten yleisvire

Luottamusta tulevaan synnyttää se, että yrityksessä esimerkiksi on saatu kilpailukyky kuntoon, tilaus- ja tarjouskanta on kasvussa ja paljon hyviä asioita on menossa (Taulukko 5 a). Tilanteissa, jossa myös toimialan muutoksessa on pysytty mukana, ketju on vahvistunut ja asiakkaat pysyvät uskollisina, näkymät ovat lupaavat.

Yleisvire on korkea tai hyvällä tasolla yrityksissä, jossa joko laajennushankkeet on saatu vietyä suunnitellusti läpi tai niitä on parhaillaan tekeillä. Yrityksen hyvä henkilökunta ylläpitää virettä, kuten myös liiketoiminnan onnistunut suunnan muutos. Niin ikään asiakkaiden ja liikevaihdon kasvu sekä erinomainen tulokset ja hyvä verkosto luovat uskoa tulevaisuuteen ja saavat aikaan eteenpäin menoa.

Epävarmuutta ylläpitävät väreet tulevat yritysten ulkopuolta. Esimerkiksi kuluttajien käytöksen ja tottumusten koetaan olevan muuttumassa. Tulevat energiaratkaisut ovat epävarmoja tai yritys on liian riippuvainen julkisen hallinnon sote -päätöksistä.

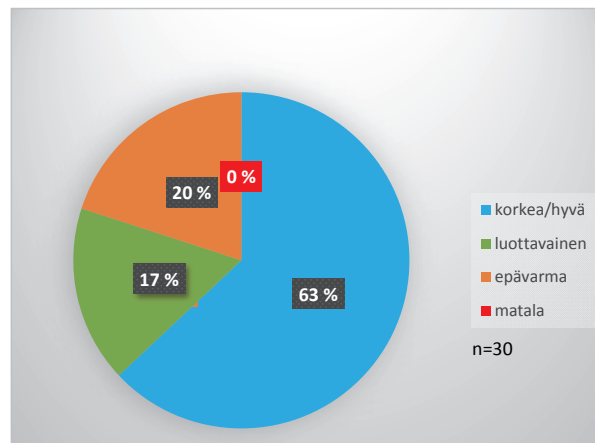
Taulukko 5 a. Yritysten yleisvire

Korkea/hyvä (12 vastausta, 8 perustelua) • 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.	Luottavainen (14 vastausta, 8 perustelua) • 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.
Epävarma (4 vastausta, 3 perustelua) • Energiaratkaisujen epävarmuus. • Kulutustottumusten muuttuminen. • Olen liikaa riippuvainen julkisesta sote:sta.	Matala (ei yhtään vastausta)

Päätöksenteon valmius

Vireässä yrityksessä yrittäjä kykenee tekemään mittaviakin päätöksiä rauhallisin mielin. Suurin osa vastaajista (63 %) pitää yrityksen *päätöksenteon valmiutta korkeana* (Kuva 13 b). Hyvä hallinto, johto, johtoryhmä ja hallitus sekä omistus pohja antavat tähän vahvan perustan. Perheyrityksissä päätöksenteko tapahtuu joustavasti ja pienissä yrityksissä nopeasti (Taulukko 5 b). Myös vientimarkkinoilla saatu hyvä vastaanotto tukee päätöksentekoa.

Luottamus päätöksentekoon syntyy ja säilyy (17 %) myös tilanteessa, kun yrityksen hallinto on hereillä, päätökset tehdään perheen piirissä tai kun yrityksellä on kotimainen omistaja.



Kuva 13 b. Päätöksenteon valmius

Epävarmuutta päätöksentekoon syntyy sekä sisäisistä että ulkoisista syistä. Esille tuotiin (20 %) investointien kannattavuus, toimialaa koskevien ratkaisujen viipyminen ja yrittäjien yhteistyön heikentyminen sekä tulevaisuuden yleinen epävarmuus. Yksikään yritys ei arvioinut päätöksentekonsa valmiutta *matalaksi*.

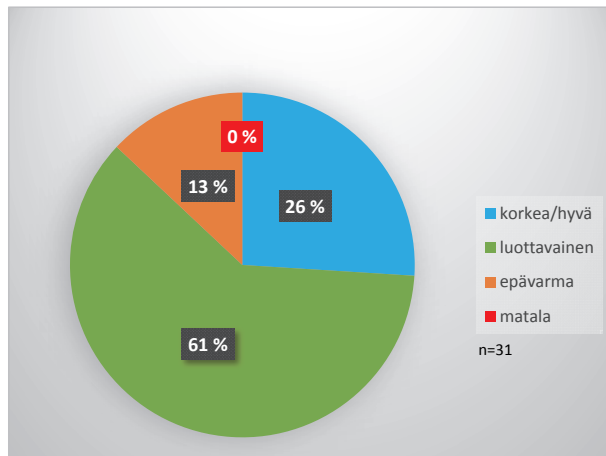
Taulukko 5 b. Yritysten päätöksenteon valmius

Korkea/hyvä (19 vastausta, 11 perustelua) • Hyvä. • Hyvä hallinto. • Hyvä johto ja hallitus. • Hyvä johtoryhmä + hallitus. • Ketjun omistuspohja muuttunut. • Kova kokemus johtoryhmästä. • On osaamista. • Perheyritys (2 vastausta). • Pienessä yrityksessä valmius nopeisiin päätöksiin. • Pieni yritys on ketterä. • Vientimarkkina luo uskoa, puurakentaminen globaalissa kasvussa.	Luottavainen (5 vastausta, 3 perustelua) • Hallinto on hereillä. • Kotimainen omistaja. • Päätökset perheen kesken.
Epävarma (6 vastausta, 5 perustelua) • Ei ulkoista syytä. • Energiaratkaisujen epävarmuus. • Investointien kannattavuus. • Tulevaisuus on epävarma. • Yrittäjien yhteistyö heikkenee.	Matala (ei yhtään vastausta)

Organisaation valmius

Vaikka yrityksen organisaatio olisikin vielä nuori, mutta henkilöstö on osaavaa, sen toimintavalmius on *korkea ja hyvä* (26 %). ”Orkesteri on kunnossa”, tiivistää yksi vastaaja (Taulukko 5 c) ajatuksensa.

Luottavaisuutta (61 %) herättävässä organisaatiossa yrityksen arvoihin on sitouduttu, henkilöstö on kokenutta, osaavaa ja sitä on sopivassa suhteessa (Kuva 13 c). Muutoksiin sopeutuminen, uudet ammatillaiset ja sukupolvenvaihdokseen varautuminen vahvistavat myös organisaatiota. Yrityksen kasvu voi kuitenkin edellyttää organisaation kehittämistä ja uutena tulokkaana ketjussa voi syntyä tarvetta opetella vielä yhteisen toiminnan tapoja. Myös oman alueen koulutustarjonnan kyky vastata yrityksen tarpeisiin voi askarruttaa.



Kuva 13 c. Organisaation valmius

Epävarmuutta syntyy (13 %), kun itse havaitsee kehittämisen tarvetta yrityksessä vielä olevan tai kun organisaatio on vielä pieni ja osaavasta työvoimasta on puutetta. *Matalana* oman organisaation valmiutta ei pitänyt yksikään vastaaja.

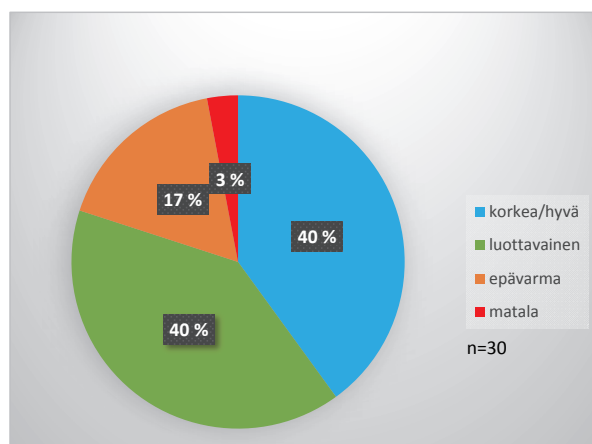
Taulukko 5 c. Yritysonganisaatioiden valmius

Korkea/hyvä (8 vastausta, 4 perustelua) • Hyvät osaajat. • Nuori, osaava ja arvostettu organisaatio. • Orkesteri kunnossa. • Toimii.	Luottavainen (19 vastausta, 11 perustelua) • Aletaan tottua muutokseen. • Alueen kuolustarjonta 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 suunnitelmissa. • Uusi organisaatio ketjussa.
Epävarma (4 vastausta, 3 perustelua) • Kehitettävä. • Organisaatio on pieni. • Osaava työvoima ja sen puute.	Matala (ei yhtään vastausta)

Yritysten talouden tila

Kun yrityksellä on takanaan useita hyviä vuosia, tulosta syntyy tasaisesti ja tase on vahva, yrityksen talouden tilanne on *korkea ja hyvä* (40 %). Yrittäjien tilannearvioon oikeuttaa myös suotuisa hintakehitys markkinoilla ja menestyksellä oman alan kilpailussa (Kuva 13 d).

Mikäli jo aiemmat sukupolvet ovat pitäneet huolta yrityksen talouden perustasta, yrityksellä on vain vähän vierasta pääomaa ja tulos paranee vuosittain yritysjohtossa (40 %), yrittöjä voi suhtautua *luottavaisesti* asioiden tilaan ja hetkeen (Taulukko 5 d). Huolimatta siitä, että tarvittavat kehittämistoimet on jo tehty, yrityksessä on kuitenkin varauduttava uusiin, äkkiarvaamattomiin muutoksiin, yrittäjät muistuttavat.



Kuva 13 d. Yritysten talouden tila

Epävarmuutta arvioihin (17 %) tuo kassavirran heittely, matala kate ja taakse jääneet vaikeat vuodet. Saman tunteen herättää myös kilpailukyky suhteessa kilpailijamaihin. Vain yksi yritys (3 %) arvioi talouden tilan *matalaksi*, mutta ei perustellut tilannearviotaan.

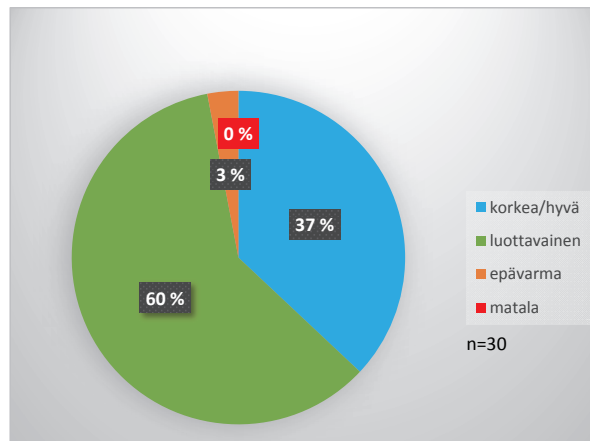
Taulukko 5 d. Yrityksen talouden tila

Korkea/hyvä (12 vastausta, 7 perustelua) - Hintataso markkinoilla nousee. - Hyvä. - Takana useita hyviä vuosia. - Tulostaso omassa sarjassa valtakunnan nro 1. - Vahva tase. - Viime vuoden 2018 tulos ennätystasoa. - Yrityksemme tekee tasaisesti tulosta.	Luottavainen (12 vastausta, 8 perustelua) - Aiemmat sukupolvet pitäneet huolta. - Kehitysprojektit tukevat. - Pitkään jatkunut kehitys, tasainen kassavirta. - Suhdanneherkkä toimiala. - Suuret muutokset tehty. - Tällä hetkellä hyvä, muutokset tulevat äkkiarvaamatta. - Vahvistunut olellisesti kehittämistoimien myötä. - Yrityksellä vähän velkaa ja tulos parantunut vuosittain.
Epävarma (5 vastausta, 4 perustelua) - Kassavirta heittelee. - Kilpailukyky heikko suhteessa Puda, Eesti. - Pari vuotta ollut hankalia. - Premium tason matala kate.	Matala (1 vastaus ilman perustelua)

Toiminnan tila ja kunto

Kun yrityksen asiakkaat ovat tyytyväisiä, myynti kasvaa ja talous paranee, tilat ovat toimivat ja investointiohjelma on saatu toteutettua ajallaan, toiminnan tilan arvioitiin (37 %) olevan *korkealla ja hyvällä tasolla* (Kuva 13 e).

Yrityksen suunnan ollessa selvillä, tuloksen parantuessa ja kun osaamista riittää on perusteltua tuntee *luottamusta* toiminnan tilaan ja kuntoon. Tilanne, jossa yritys on löytänyt ja saanut vakuuttuneeksi vaativia ja isoja asiakkaita ympäri mannerta voi hyvin arvostaa toiminnan tilaa ja kuntoa (Taulukko 5 e). Vähän varautuneempi arvio voi johtua siitä, että oma asema ketjussa ei ole vielä vakiintunut tai tonttivarastossa o parantamista.



Kuva 13 e. Toiminnan tila ja kunto

Kun yritystoiminnan sääntelyn ilmapiirin kokee liian tiukaksi, toiminnan tila ja kunto tuntuu *epävarmalta*. Yksikään vastaaja ei arvioinut toiminnan tilaa matalaksi.

Taulukko 5 e. Yrityksen toiminnan tila ja kunto

Korkea/hyvä (11 yritystä, 8 perustelua) • Asiakastytytvyisyys 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.	Luottavainen (18 yritystä, 7 perustelua) • 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.
Epävarma (1 yritys ja perustelu) • Sääntelyn ilmapiiri on liian tiukka.	Matala (ei yhtään vastausta)

3.2 Toiminnan riskit, jarrut ja ongelmat

Yritystoiminnan arki tuo vastuunkantajan eteen ja päätettäväksi joka päivä uusia ratkaistavia asioita. Ennukset tai saadut viestit voivat johtaa eri tilanteissa esimerkiksi päätelmään: Jollakin tavoin meidän on saatava aikaan kustannussäästöjä. Tai: Meidän on erikoistuttava ja etsittävä uusia asiakkaita, kun kaikki hankkeet kilpailutetaan. Tai pahimmassa tapauksessa: Edessä on välttämätön toiminnan alasajo.

Useassa yrityksessä on oma riskienhallinnan ohjelmansa, jossa toiminnan osa-alueille kohdistuvia uhkia eritellään. Esimerkiksi toimintaympäristön riskitekijöissä otetaan silloin huomioon epävarmat talouden ja finanssimarkkinoiden olosuhteet sekä negatiivinen talouden kehitys alueilla, joilla toimitaan. Yhtiön haitallisesti vaikuttavia riskejä voivat olla myös negatiivinen kehitys kuluttajien luottamuksessa ja muutokset käyttäytymisessä voivat johtaa rakenteellisiin muutoksiin omien tuotteiden tarjonnassa ja uuteen kilpailuasetelmaan markkinoilla.

Kun yritys on riippuvainen asiakassuhteistaan, yhteistyö merkittävien yritysasiakkaiden kanssa voi johtaa kausittain tapahtuviin ostojen suuriin myynnin vaihteluihin. Tällöin liiketoiminnassa on varauduttava uusien tuotteiden kehittämiseen ja keskittyttävä tuotteiden laadunhallintaan. Toteutuessaan riskit ohjaavat uusien markkinasegmenttien, uusien yhteyksien luomiseen ja uusien asiakkaiden etsimiseen.

Tasaisen tuotannon jatkumisen uhkakuvat voivat esimerkiksi syntyä raaka-aineiden tai komponenttien saatavuuden häiriöistä, energiansaannin epävarmuudesta, energian hinnasta ja jakelun häiriöistä tai tietojärjestelmien toimivuudesta ja levottomista työmarkkinoista.

Edellä kuvatut liiketoiminnan riskit, toiminnan ja ympäristön uhkakuvat ja jarrut ovat poimintoja eräiden pörssiyhtiöiden osavuositarkastuksista. Uhkat ja ongelmat ovat saman kaltaisia kaikille yrityksille niiden sijainnista, toimialasta ja koosta riippumatta. Millaisia riskejä, jarruja, esteitä ja ongelmia kartoituksessa mukana olevat yritykset ovat kohdanneet, sen he tuovat vastauksissaan esille.

Riskiarenat

Yritysten toimintaa, vireyttä kuluttavia ja toiminnassa koettuja riskejä, jarruja ja esteitä löytyy kaikilta toiminnan areenoilta. Markkinariskeistä ja liiketoiminnan operatiivisista sekä yritysten väliseen yhteistyöhön liittyvistä yhteistyön jarruista yritykset ovat itse vastuussa. Työmarkkinoiden toimivuudessa ja yhteiskuntasuhteissa esiintyvistä kitkatekijöistä vastuun kantoa voi siirtää myös päätöksentekijöille.

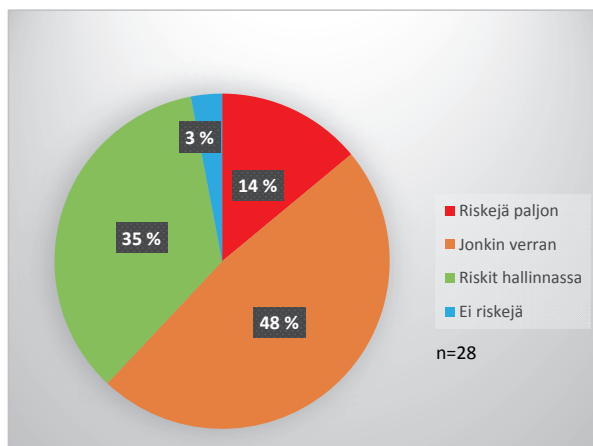
Kysymykseen *Millä yrityksen osa-alueella ovat tärkeimmät riskit, jarrut ja esteet ja miksi?* pyydettiin vastaamaan neliportaisella asteikolla: riskejä paljon, jonkin verran, riskit hallinnassa tai riskejä ei ole, ja perustelemaan valintansa.

Arviot pyydettiin tilanteesta kilpailussa, asiakassuhteissa, verkostoissa, työmarkkinoilla ja yhteiskuntasuhteissa. Lisäksi vastaajat voivat myös tuoda esille muita riskitekijöitä erillisessä arvioinnissa *Muu, mikä?*

Eri areenoilla kohtaamiaan ja edelleen toimintaa hidastavia asioita ja ilmiöitä osalla yrityksistä oli paljon ja lähes jokaisessa yrityksessä jonkin verran. Ilahduttavan usealla yrityksellä riskit olivat kuitenkin hallinnassa tai niitä ei ollut lainkaan. Painotuseroja toki on, mutta myös yhdensuuntaista näkemystä yrityksille tärkeinä koetuista kynnyksistä on havaittavissa.

Markkina-areenan riskit

Osalla yrityksistä (14 %) on *paljon riskejä* kilpailussa ja markkinoilla (Kuva 14 a). Uhkaavina tekijöinä pidettiin markkinoiden arvaamattomuutta ja alan konsolidaatiota eli kehitystä jossa jolloin pienempiä yrityksiä ostetaan ja yhdistetään suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Myös odotettavissa olevat energiaratkaisut koettiin riskiksi.



Kuva 14 a. Markkinariskit

Jonkin verran riskejä kilpailussa on lähes joka toisella yrityksellä kymmenestä (48 %). Alan kilpailu kotimaassa ja ulkomailla, uudet kilpailijat ja oman uuden liiketoimintakonseptin hallinta tuovat paineita. Julkisen sektorin monopoli alalla, asiakaskunnan supistuminen ja väestökato sekä muut yhteisön ja ympäristön muutokseen liittyvät trendit koetaan riskeinä liiketoiminnalle.

Kolmasosalla (35 %) yrityksistä *riskit ovat hallinnassa*. Vahvuutena pidettiin erikoistumista ja kansainvälisen markkinoinnin hallintaa sekä yrityksessä ja itsellä olevaa osaamista ja kokemusta.

Yhdessä yrityksessä riskejä ei ollut ja tilannetta perusteltiin vahvalla asemalla markkinoilla ja kilpailun vähäisyydellä (Taulukko 6 a).

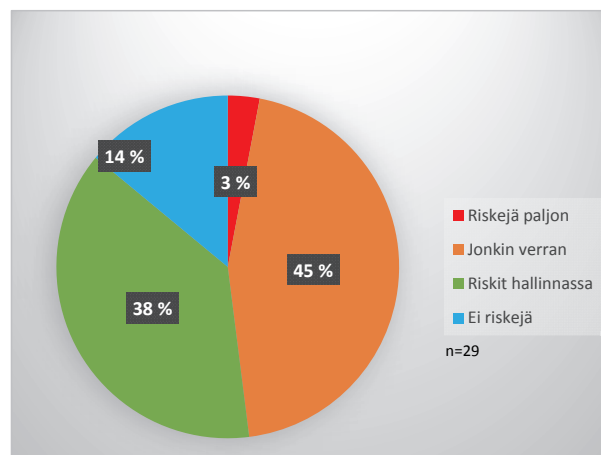
Taulukko 6 a. Yritysten riskit kilpailussa ja markkinoilla

Riskejä paljon (4 vastausta, 3 perustelua) • Edessä konsolidaatiokehitys. • Markkinat/markkinointi arvaamattomia. • Olemme riippuvaisia energiaratkaisuista.	Jonkin verran (14 vastausta, 13 perustelua) • Ikuinen ongelma, • Ilmastovaarat ja kilpailuvalttien 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.
Riskit hallinnassa (10 vastausta, 7 perustelua) Erikoistumalla. Hallita/osata kansainvälisiä markkinoita. • Itsestä kiinni. • Kapeaa markkinasegmenttiä on kompensoitu laajalla markkina-alueella. • Meillä vahva kokemus pärjäämisestä kisassa. • Pärjäämme vahvalla osaamisella. • Riskit tunnetaan.	

Riskit asiakassuhteissa

Usealla yrityksillä (45 %) asiakassuhteissa on *jonkin verran riskejä* (Kuva 14 b). Ne johtuvat usein asiakkaiden käyttäytymisen muutoksissa tai kilpailun koventumisesta. Asiakaskunta saattaa esimerkiksi siirtyä korvaavien tuotteiden käyttöön tai asiakasuskollisuuden ylläpitämisessä voi olla ongelmia.

Myös julkisen sektorin merkitys ja sanelu koetaan suureksi riskiksi asiakassuhteissa, eritoten vanhusten palvelujen tarjonnassa. Kilpailun kiristytessä huolta aiheuttaa myös yrityksen kapasiteetin riittävyys suhteessa suurten asiakkaiden tarpeisiin.

**Kuva 14 b. Riskit asiakassuhteissa**

Tilanteessa, jossa asiakkaista suuri osa asiakkaista asuu ja toimii maakunnan ulkopuolella voi olla myös jonkin verran ongelmia. Erityisen *paljon riskejä* syntyy yritykselle silloin, kun asiakkaat on etsittävä muualta kuin kotiseudulta (Taulukko 6 b).

Kun yrityksellä *riskit ovat hallinnassa* sen asiakassuhteet ovat vakiintuneen vahvoja eikä toimialalla ole voimavaroja kuluttavaa kilpailua. Asiakaslähtöinen toiminta on yrityksen strateginen valinta ja sen toteutuminen on omasta toiminnasta riippuvainen. Kun yrityskuva myös viestii yrityksen toiminnan luotettavuudesta ja jatkuvuudesta, ongelmia ei eteen tule.

Silloin, kun asiakassuhde on koeteltu ja hyväksi havaittu pitkän ajan kuluessa, *riskejä ei ole*. Tiivis yhteydenpito ja asiakaskumppanuus ylläpitävät asiakassuhteita ja kantavat yli pienten esteiden.

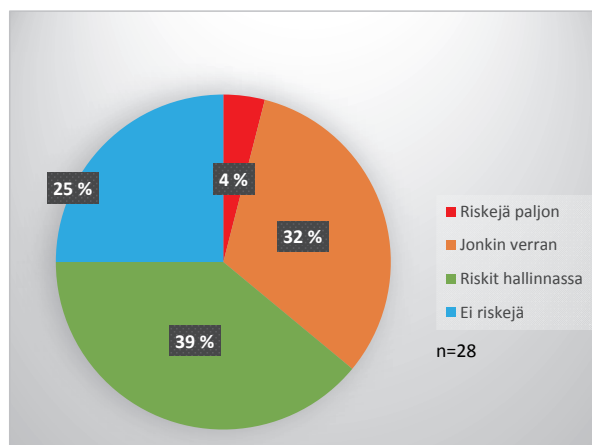
Taulukko 6 b. Yrityksen riskit asiakassuhteissa

Riskejä paljon (yksi vastaus) • Asiakkaat etsittävä muualta kuin omalta alueelta.	Jonkin verran (13 vastausta, 11 perustelua) • 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.
Riskit hallinnassa (11 vastausta, 5 perustelua) • Asemamme vahva eikä toimiala ole kovin kilpailtu. • Brändin tunnettuus hallinnassa. • Itsestä kiinni. • Toiminta asiakaslähtöistä. • Vähittäismarkkinassa on vähemmän riippuvainen yksittäisestä asiakaskoosta.	
Ei riskejä (4 vastausta ja perustelut) • Asiakassuhteet ova jo kovin vanhoja ja koeteltuja. • Ei mitään valittamista. • Meillä on vahva kokemus pärjäämisestä kisassa. • Tiivis yhteydenpito ja kumppanuus, joissakin tapauksissa useiden sukupolvien ajan.	

Riskit verkostoissa

Yksi vastaaja näkee verkostoissa *paljon riskejä* tilanteessa, kun kaupungit ovat julkisesti eri mieltä, eikä yhteistä tahtoa asioiden hoitamisesta ole (Taulukko 6 c). Tällä on ilmeisen suora vaikutus yrityksen toimintaan laajemmalla markkina-alueella.

Jonkin verran riskejä (32 %) sisältyy siihen, että alueella ei ymmärretä verkostoitumisen tärkeyttä, tai ei haluta sen merkitystä ymmärtää, kun kateus iskee (Kuva 14 c). Alueelta puuttuu myös alan osaajia ja toimijoita esimerkiksi alihankintatöiden kohdalla. Tilanteessa, jossa kumppanuusyrityksillä on taloudellisia ongelmia, ne vaikuttavat myös verkostoyhteistyöhön. Riskejä sisältyy myös siihen, että yritykset toimivat verkossa, mutta asiakkaat eivät.



Kuva 14 c. Riskit verkostoissa

Verkoston *riskit ovat hallinnassa* (39 %) silloin, kun yrityksellä on hyvät suhteet ja pitkäaikaista yhteistyötä asiakkaiden kanssa. Merkitystä on myös sillä, että verkostoon kuuluvilla yrityksillä on sisäistä tietoa alasta ja markkinoista.

Yrityksellä *ei ole riskejä* verkoston suhteen (25 %) tilanteessa, jossa kontaktit ovat kunnossa ja omalla alan kokemuksella voi luontevasti asioida kumppaneiden kanssa. Myös toiminta alan luottamustoimissa pienentää riskejä ja lisää verkostoitumisen mahdollisuuksia.

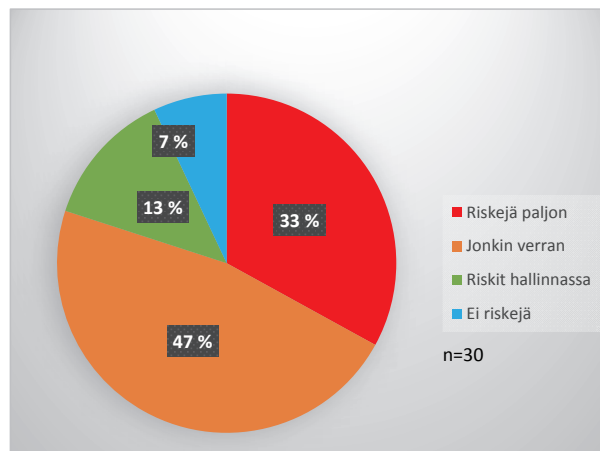
Taulukko 6 c. Yritysten verkostoitumisen riskit

Riskejä paljon (1 vastaus ja perustelu) • Kaupunkien erimielisyys, yhteinen tahto puuttuu.	Jonkin verran (9 vastausta, 8 perustelua) • Asiakkaat eivät ole verkossa. Toteutuu vain yhteistyökumppaneiden kanssa. • Ei ymmärretä alueella verkostumisen tärkeyttä, kateus 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 auditointeja, mitkä maksavat paljon.
Riskit hallinnassa (11 vastausta, 2 perustelua) • Pitkäaikaiset suhteet ja yhteistyö. • Verkoston yrityksillä sisäistä tietoa.	
Ei riskejä (7 vastausta, 4 perustelua) • Kontaktit ja verkostot kunnossa. • Lienevätkö oleellisia, vaikka niitä olisikin! • Pitkä kokemus alalta tuo verkostot. • Yrittäjänä toimin useissa oman alan luottamustoimissa.	

Riskit työmarkkinoilla

Eniten riskejä nähdään olevan työmarkkinoilla (Kuva 14 d). Vastaajista joka kolmas (33 %) toteaa *riskejä olevan paljon*. Halukkaita ja osaavia tekijöitä puuttuu, kilpailu osaajista on kiristynyt, koulutettuja osaajien saatavuus ja pysyvyys työpaikassa on riski.

Työn hinta ja kustannukset kilpailijoihin verrattuna sekä töiden siirtäminen ulkomaille ovat ongelmia, joihin pitäisi löytää ratkaisuja. Yksi vastaaja toteaa, että vaikka rekrytointi on tähän saakka onnistunutkin, niin tulevaisuudessa riskejä on nähtävillä (Taulukko 6 d).



Kuva 14 d. Riskit työmarkkinoilla

Joka toinen vastaaja (47 %) arvioi työmarkkinoilla olevan *riskejä jonkin verran*. Perusteluissa tuodaan esille ammattitaitoisen työvoiman saantiongelma ja joskus suorastaan sellaisen puute. Ongelma on alueella yleinen, eikä sitä voi rajata vain koskemaan jotakin paikkakuntaa. Kotimaisten tekijöiden löytäminen lyhytaikaisiin työsuhteisiin on ongelma ja suhdanteetkin vaikuttavat. Yhden vastaajan mielestä suomalainen työvoima on hukassa, mitä valtiovalta ei ymmärrä ja toinen näkee riskejä syntyvän valtakunnan poliittisesta ilmapiiristä.

Neljässä yrityksessä (13 %) *riskit ovat hallinnassa*. Yksi vastaaja perustelee tilannetta sillä, että suurin osa avainhenkilöistä on kotoisin lähiseudulta. Kahdessa yrityksessä *riskejä ei ole*. Toinen vastaaja kuittasi tilanteen hyvällä ja pitkällä kokemuksella.

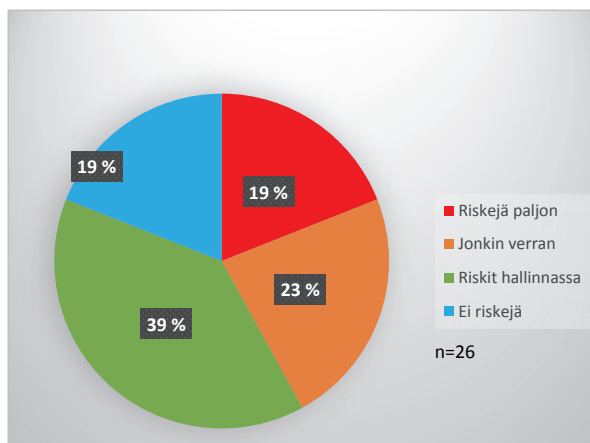
Taulukko 6 d. Yritysten riskit työmarkkinoilla

Riskejä paljon (10 vastausta, 9 perustelua) • Ei ole halukkaita tekijöitä. • Kilpa osajista 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 (14 vastausta, 13 perustelua) • 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.
Riskit hallinnassa (4 vastausta, 1 perustelu) • Suurin osa avainhenkilöistä seudulta.	
Ei riskejä (2 vastausta, yksi perustelu) • Hyvä ja pitkä kokemus.	

Yhteiskuntasuhteiden riskit

Viisi vastaajaa (19 %) arvioi *riskejä olevan paljon* yhteiskuntasuhteissa tilanteessa (Kuva 14 c), jossa poliittiset päätökset ovat arvaamattomia ja vaikuttavat suoraan yrityksen toimintaan, byrokratiaa on paljon ja yhteinen suunta päättäjiltä puuttuu. Yksi vastaaja kokee, että koko toimialan hyväksyttävyyys on tätä nykyä uhattuna, toinen pitää yliopiston puuttumista riskinä ja kolmas arvioi Mikkelin päätöksenteon ontuvan pahasti.

Jonkin verran riskejä tuodaan esille kuudessa vastauksessa. Ongelmia arvioidaan nousevan esille virkamiesten politisoitumisessa, kun tätä kautta kielteisen suhtautumisen liiketoimintaan yleistyy (Taulukko 6 e). Toimivassa yhteydenpidossa virkamieskuntaan nähdään olevan myös oma riskinsä. Vientiyrityksessä lupa-asiat ovat riski, mikä hankaloittaa liiketoimintaa ja toisessa yrityksessä kilpailun muuttuminen voi johtaa uudelleen sijoittumiseen.



Kuva 14 e. Riskit yhteiskuntasuhteissa

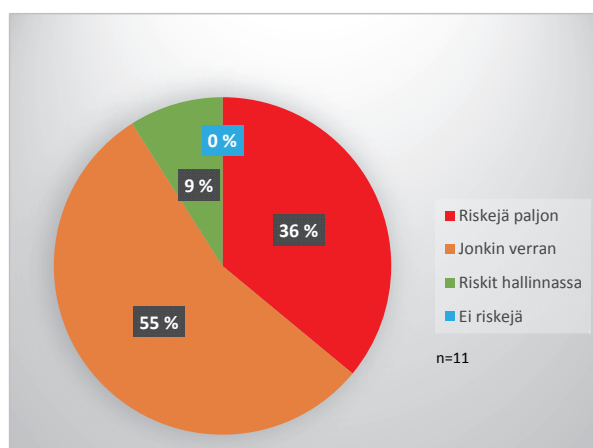
Kymmenessä yrityksessä (39 %) *riskit ovat hallinnassa*. Riskejä tasapainottaa, kun päättäjistä on laaja tuntemus ja kun yrityksellä on toimivat suhteet viranomaisiin. Myöskään toiminta kuluttajamarkkinoilla pienentää yhteiskuntasuhteiden riskejä.

Taulukko 6 e. Yritysten riskit yhteiskuntasuhteissa

Riskejä paljon (5 vastausta ja perustelut) • 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 (6 vastausta, 5 perustelua) • Kilpailun muuttuminen ja sijoittautuminen. • Niissä on aina uhka. • Toimivat suhteet viranomaisiin. • Vientilupakysymykset voivat hankaloittaa liiketoimintaamme. • Virkamiestoiminnan politisoituminen ja sitä kautta kielteinen suhtautuminen liiketoimintaan.
Riskit hallinnassa (10 vastausta, 4 perustelua) • Kuta kuinkin hallinnassa. • Laaja tuntemus. • Toimimme kuluttajamarkkinoilla. • Toimivat suhteet viranomaisiin.	Ei riskejä (5 vastausta, 1 perustelu) • Toimivat hyvin.

Muita riskejä

Yksitoista vastaaja toi esille myös muita yritystoimintaan liittyviä riskejä (Kuva 14 f). Neljässä yrityksessä (36 %) koettiin *riskejä olevan paljon*. Perusteluissa esille nousevat kotimaisen työvoiman hinta, rahoitusmarkkinoiden uudelleen järjestäytyminen, vanheneva ja ikääntyvä väestö sekä politiikka ja epävarmuutta luova hallituspolitiikka.



Kuva 14 f. Muita riskejä

Jonkin verran riskejä tuotiin esille kuudessa vastauksessa (55 %). Työvoiman saatavuus ja laatu, hyvän henkilöstön saamisen paikkakunnalle ja tuotekehitystyön osallistuvien henkilöiden löytäminen ovat mainittuja riskitekijöitä. Tässä yhteydessä viitattiin myös rahoituksen ongelmiin, joita voi syntyä eri syistä: perheyrietyksen kasvussa, asiakkaan rahoitusongelmien seurauksena tilauskantaan ja kansainvälisten investoijien puutteesta. Yksi vastaaja tuo esille toimialueen väestökehityksen ja taloudellisen toimeliaisuuden heikentymisestä johtuvat riskit ja niiden suuren vaikutuksen yrityksen toimintaan.

Yksi vastaaja totesi erikseen perustelematta *riskien olevan hallinnassa* (Taulukko 6 f).

Taulukko 6 f. Yritysten muut riskit

Riskejä paljon (4 vastausta ja perustelut) • Kotimaisen työvoiman hinta vie työt halpamaihin. • Nykymaailmassa rahoituskenttä järjestyy uudelleen ja yrityksen uusi aseointi on kenelle tahansa haastavaa. • Politiikka, hallitusohjelma luo epävarmuutta. • Vanheneva ja vähenevä väestö.	Jonkin verran (6 vastausta ja perustelut) • Asiakaskunnan rahoitus kotimaassa, koska puurakentamisen riskirahoitus puuttuu. • Kansainvälisten investoijien löytäminen. • Oman toimialueen väestökehitys ja taloudellinen toimeliaisuus heikkenevät, jolloin aikaansaaminen yrityksen omassa toiminnassa on entistä haastavampaa. • Paikkakunnalle saadaan hyvää henkilökuntaa esim. tuotekehittelyyn. • Rahoitus, perheyhtiö kasvanut nopeasti. • Työvoiman saatavuus ja laatu.
Riskit hallinnassa (1 vastaus, ei perusteluja)	
Ei riskejä (ei vastauksia)	

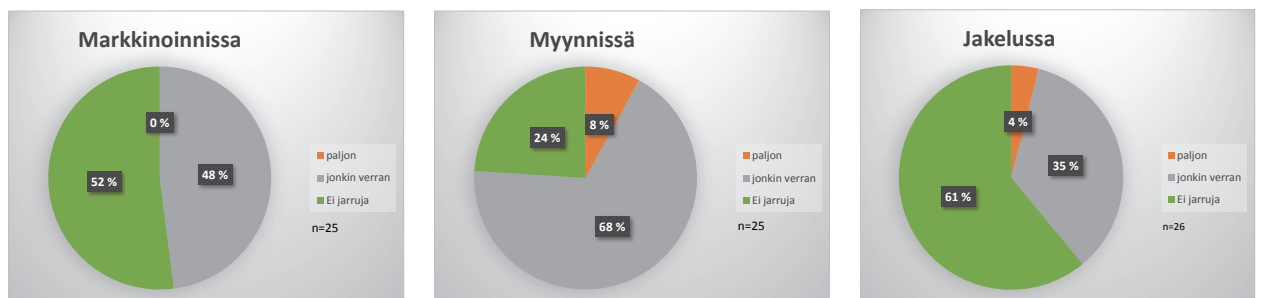
Areenat ja jarrut

Kysymykseen *Millä yrityksenne toiminnan osa-alueella kohtaatte eniten jarruja, esteitä tai hidasteita?* saadut vastaukset on ryhmitelty toiminnan areenoille asiayhteyden mukaisesti. Arviointiasteikko oli tässä kohdin kolmiportainen: paljon, jonkin verran, ei jarruja (Kuva 15 a). Perustelut antavat viitteitä toiminnassa esiintyneistä jarruista ja muista kitkatekijöistä (Taulukko 7 a).

Markkina-areenan jarrut

Yritysten *markkinoinnissa* voimavarat ja osaamisen puute arvioidaan *jonkin verran* ongelmalliseksi tekijäksi (48 %), mutta myös oma passiivisuus ja syrjäinen sijainti tuodaan esille jarruttavana hidasteena. Yrityksissä (52 %), joissa *jarruja ei ole*, luotetaan paitsi kokemukseen ja asioiden hallintaan myös arvioidaan kanavien olevan hallussa tai ainakin saavutettavissa.

Myyntityössä on jarruja enemmän kuin muilla osa-alueilla. Kahdessa yrityksessä (8 %) ongelmia on *paljon* johtuen osin omasta kokemattomuudesta ja ajan puutteesta ja osin toimialan regulaatiosta, säätelystä ja ohjailusta. Suurimmalla osalla yrityksistä (68 %) myynnin esteitä esiintyy *jonkin verran*. Niitä syntyy mm. asiakasmäärän kasvusta, myynnin voimavarojen puutteesta, mutta myös laajasta markkina-alueesta tai yrityksen sijainnista. Tilanteessa, jossa asiakkaat voi valita ja voi toimia vapaasti, yrityksillä (24 %) myynnin *esteitä ei ole*.



Kuva 15 a. Markkina-areenan jarrut

Joka kolmannessa yrityksessä (35 %) on ollut ongelmia *jakelussa jonkin verran*. Etäisyys asiakkaisiin voi olla este johtuen yrityksen sijainnista ja myös silloin, kun toimitaan kansainvälisillä markkinoilla. Suurimmalla osalla yrityksistä (61 %) *jarruja ei ole*, kun jakelu hoidetaan itse tehokkaasti ja yhteydet toimivat.

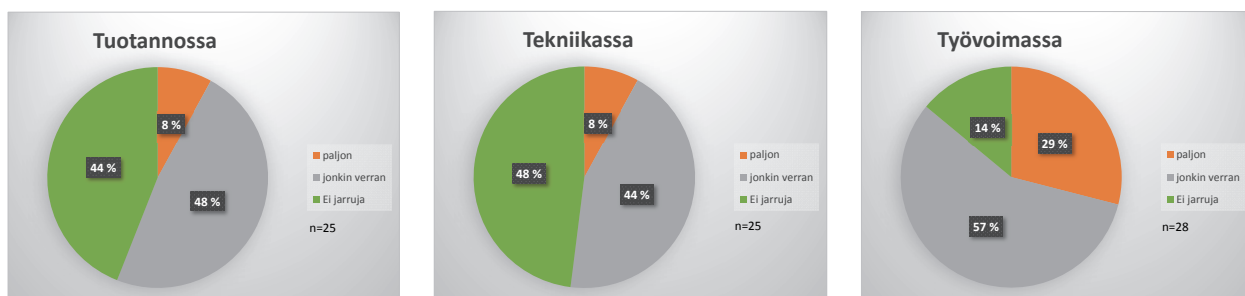
Taulukko 7 a. Markkina-areenan jarrut

Markkinoinnin jarrut	Myyntityön jarrut	Jakelun jarrut
Paljon (Ei yhtään vastausta) Jonkin verran (12 vastausta, 10 perustelua) • Digitaalisuudessa emme ole ykkönen. • Globaalit markkinat vaativat resursseja. • Ollaan vähän syrjässä. • Osaaminen yrityksessä aiemmin, nyt parempi. • Passiivisuus, ei suurta markkinointia. • Pienillä panoksilla vaikea saada tulosta. • Resurssipula. • Some-osaaminen puuttuu. • Sopiva kanava vaikea valita ja kattava valinta on kallista. • Tarvitsee paljon aikaa ja rahaa. Ei jarruja (13 vastausta, 5 perustelua) • Digitaaliset kanavat ovat saavutettavissa. • Investointihyödykkeiden markkinointi on helppo laji. • Kanavat hallussa. • Pitkä ja laaja kokemus. • Saa toimia vapaasti.	Paljon (2 vastausta ja perustelua) • En ole hyvä myymään eikä aika myöskään riitä kierrellä esittäytymässä. • Regulaatio näivettää toimialan. Jonkin verran (17 vastausta, 13 perustelua) • Asiakasmäärän kasvaessa ei ehditä aina palvelemaan ostajia. • Hintataso (ruokatuotteissa). • Hyvien myyjien löytäminen vaikeaa. • Kilpailijoilla omat markkinat, joihin ei pääsyä. • Laaja markkina-alue. • Marginaalinen tuotealue ja tuoteryhmä. • Ollaan vähän syrjässä. • Organisaatiokulttuuri ei vielä tue. • Osaaminen yrityksessä aiemmin, nyt parempi. • Ostovoiman puute jarruna. • Resurssien puute. • Resurssipula. • Välillä riittämätön resurssi. Ei jarruja (6 vastausta, 3 perustelua) • Asiakkaan tarpeen mukaan. • Pitkä ja laaja kokemus tunnistaa markkinat. • Saa toimia vapaasti.	Paljon (Yksi vastaus ja perustelu) • Alkoholin ja apteekkitavaroiden monopolit! Jonkin verran (9 vastausta, 5 perustelua) • Etäisyys vaivaa. • Joissakin maissa vienti- /tuontirajoitteita. • Laaja jakelugistiikka. • Logistiikka vaikea saatava ja äärimmäisen kallista. • Ollaan vähän syrjässä, tosin riippuen mistä katsoo. Ei jarruja (16 vastausta, 6 perustelua) • Ei ketjukauppaa. • Oma jakelu, vähittäismyynti. • Runkokuormat toimivat meillä ja meiltä asiakkaille. • Tehokas jakelu. • Tuotteen kilohinta on riittävä. • Yhteydet toimivat.

Tuotantoareenan jarrut

Kahdessa yrityksessä (8 %) *tuotannon jarruja syntyy paljon* johtuen joko rahan puutteesta ja joustamattomuudesta tai vanhentuneesta tuotantjärjestelmästä. Joka toisella (48 %) yrityksellä tuotantoa häiritsee *jonkin verran* joko ammattiväen puute ja tuotteiden laatuun tai toimitiloihin liittyvät tekijät. Lähes yhtä monessa yrityksessä (44 %) tuotannon *jarruja ei* esiinny, kun toiminnan arvioidaan olevan osaavaa, tehokasta ja nähdään uusia mahdollisuuksia kehittää toimintaa edelleen (Kuva 15 b).

Tekniikan jarruja kahdella yrityksellä (8 %) on *paljon* johtuen joko siitä, että muutos koetaan vaikeaksi tai vanhentunut teknologia on vaikeasti uusittavissa. Useassa yrityksessä (44 %) ongelmia tekniikassa on *jonkin verran*, kun pienessä yrityksessä ei ole mahdollisuuksia uusimpaan teknologiaan, taloudelliset resurssit eivät ole riittävät tai investoinnit ovat parhaillaan menossa. Puolella yrityksistä (48 %) *jarruja ei* kuitenkaan synny, kun toiminta on tuttua ja ammattitaito on korkealla tasolla.



Kuva 15 b. Tuotantoareena jarrut

Työvoimajarruja usealla yrityksellä (29 %) on *paljon* ja yli puolella vastaajista (57 %) vähintäänkin *jonkin verran*. Toimialasta riippumatta osaajien puute ja työvoiman saatavuus ovat yleisimpiä toimintaa jarruttavia tekijöitä. Tämän lisäksi vastauksista on luettavissa muitakin ongelmia yleisemminkin työmarkkinoilla. Neljällä yrityksellä (14 %) ongelmia *ei ole*. Yksi vastaaja luottaa siihen, että omalla aktiivisuudella esteet voi ylittää (Taulukko 7 b).

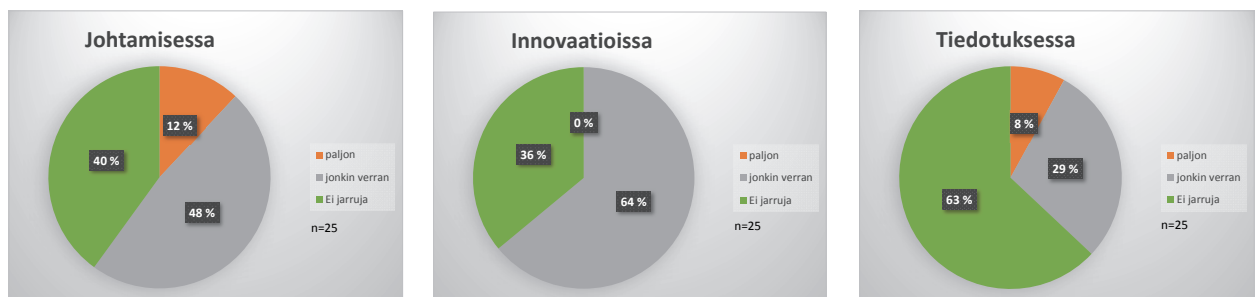
Taulukko 7 b. Tuotantoareenan jarrut

Tuotannon jarrut	Tekniikan jarrut	Työvoimajarrut
Paljon (2 vastausta ja perustelut) - Rahan ja joustavuuden puute. - Tuotannonohjausjärjestelmä kivikautinen.	Paljon (2 vastausta ja perustelut) - Muutos on vaikeaa. - Vanha teknologia ei taivu uusiin vaatimuksiin.	Paljon (8 vastausta, 6 perustelua) - Alalle koulutettujen puute ja saatavuus. - Ei ole vakituista palkattua henkilökuntaa, eikä ole tarkoitus palkatakaan. Nykyään voimassa oleva työolainsäädäntö/työehtosopimukset yms. eivät todellakaan kannusta palvelualoja palkkaamaan työvoimaa. - Erikoisosajia ei löydy. - Joustamattomuutta kannustetaan. - Osaava ja sitoutuva työvoima. - Työvoiman puute.
Jonkin verran (12 vastausta, 8 perustelua) - Ammattitaitoisen henkilöstön saanti. - Ei trendikäs tuoteryhmä. - Henkilöstön saamiongelmia vähän. - Laadun puutteita joskus. - Tilan maata (rajoittaa). - Tilat liian pienet, laajennustarpeita. - Ruuhkavuorot vaativat paljon bussikalustoa ja usein autot ovat jouten. - Vanhat järjestelmät.	Jonkin verran (11 vastausta, 8 perustelua) - Asiakkaiden taloudellinen tila rajoittaa kehittämistä. - Digitaalisuus ja verkkokauppa haaste. - Investoinnit menossa. - Pienellä yrityksellä ei mahd. uusimpaan tekniikkaan. - Talous ei ole mahdollistanut kaikkea tarvittavaa. - Tuotantokoneet hankintahinnaltaan kalliita. - Uuden kehittäminen ei aina ole helppoa. - Vaatii jatkuvaa kehittämistä.	Jonkin verran (16 vastausta, 14 perustelua) - Ammattihenkilöstön saatavuusongelma. - Ammattitaitoisen henkilökunnan tarpeellinen saanti vaikeaa. - Ammattiyhdistys, liittojen toiminta. - Jotakin asiantuntijoita hankala rekrytoida Mikkeliin. - Osaavan työvoiman saanti vaikeaa. - Pienille paikkakunnille vaikea saada tekijöitä. - Rekrytointi ei helppoa asiantuntija-alalle. - Saatavuus. - Saatavuus. - Saatavuus haasteellista. - Siivoustyöhön vaikea löytää hyvää työvoimaa. - Tietty pula osaajista, uusien kouluttaminen hidasta. - Tietty pula osaajista, uusien kouluttaminen hidas. - Välillä rekrytointia.
Ei jarruja (11 vastausta, 6 perustelua) - Kokeneet insinöörit hallitsee asiansa. - Liiketoiminnan ennustettavuus on hyvä, investoinnit osuvat kohdalleen. - Paljon mahdollisuuksia keksiä uusia tuotantomenetelmiä. - Perustuu suurelta osin omaan työpanokseen. - Tehokas tuotanto. - Tehokasta ja koneistettua.	Ei jarruja (12 vastausta, 2 perustelua) - Tuttua, muutokset hitaita - Työ tehdään ammattipätevyydellä	Ei jarruja (4 vastausta, 1 perustelua) Aktiivisella toiminnalla hoidettavissa oleva asia.

Johtamisen areenan jarrut

Useassa yrityksessä (48 %) *johtamisessa* ongelmia voi tulla *jonkin verran*, mm. työntekijöiden sukupolvenvaihdoistilanteissa, mutta myös yrittäjälle keskittyneestä vastuusta ja delegoinnin puutteesta (Kuva 15 c). Myös jatkuvan uusiutumisen tarve ja työajan riittämättömyys lisäävät paineita.

Kahdessa yrityksessä (12 %) on *paljon* jarruja johtamisessa ja toinen vastaaja tunnustaa itsellä olevan johtamisessa kehittämistä. Yrityksissä (40 %), joissa *jarruja ei* ole johtajat ovat kokeneita, organisaatio on kunnossa ja omistajien tukeen voi luottaa.



Kuva 15 c. Johtamisen areenan jarrut

Kahdessa yrityksessä kolmesta (64 %) *innovaatioissa* esteitä on *jonkin verran*. Nämä voivat olla toimialakohtaisia, mutta niitä tulee esille myös tilanteissa, joissa resurssit eivät riitä toiminnan uudistamiseen

tai innovoinnissa on liian vähän osallisia. Muilla yrityksillä (36 %) innovoinnissa *jarruja ei ollut*. Perusteluissa viitataan yrityksen uudistushakuihin innovaatiokulttuuriin ja tapaan toimia siten, että laaja joukko on mukana innovaatiotoiminnassa (Taulukko 7 c).

Tiedotuksessa kahdella yrityksellä kolmesta (63 %) *jarruja ei ole*. Tällöin organisaatio toimii hyvin ja yri-tyksilämpiiri on avoin. Myös niukka tiedottaminen voi helpottaa. *Jonkin verran* ongelmia yrityksiin (29 %) kuitenkin syntyy, mikäli tiedotukseen ei ole riittävästi voimavaroja ja markkinatilanne vaatisi enemmän aktiivisuutta. Kahdessa yrityksessä (8 %) ongelmia oli *paljon*, mutta niitä ei eritelty.

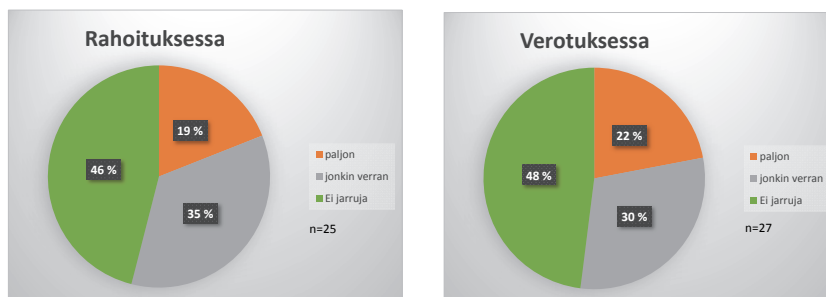
Taulukko 7 c. Johtamisen areenan jarrut

Johtamisen jarrut	Innovaatioiden jarrut	Tiedotuksen jarrut
Paljon (3 vastausta, 2 perustelua) • Elämme taantuvalla alueella taantuvassa kaupungissa, missä poliitikot politiikoivat. Elämme aikaa, missä tulevaisuus on epävarma. • En ole hyvä johtamisessa.	Paljon (2 vastausta ilman perustelua) Jonkin verran (8 vastausta, 3 perustelua) • Pankkitoimintaan kohdistuva sääntely on kasvanut voimakkaasti. • Resurssipula. • Vaatii yhä enemmän aktiivisuutta markkinoille ja henkilöstölle.	Paljon (2 vastausta ilman perustelua) Jonkin verran (8 vastausta, 3 perustelua) • Pankkitoimintaan kohdistuva sääntely on kasvanut voimakkaasti. • Resurssipula. • Vaatii yhä enemmän aktiivisuutta markkinoille ja henkilöstölle.
Jonkin verran (12 vastausta, 8 perustelua) • Jatkuva kehitystyö ja kouluttautuminen. • Liikaksi yhden harteilla. • Onko kaikilla riittävä intohimo? • Päätöksentekoa harjoitettava. • Sukupolvenvaihdos: uudet asenteet työntekijöillä. • Suunta vaikea löytää. • Työajan riittävyys ja voimavarat. • Työkuorma, vastuiden jako.	Ei jarruja (15 vastausta, 6 perustelua) • Ei tiedotusta. • Hyvä, toimiva organisaatio. • Itsestä kiinni. • Niukka linja tiedottamisessa helpottaa. • Olemme avoimia henkilökunnalle. • On hoidossa.	Ei jarruja (15 vastausta, 6 perustelua) • Ei tiedotusta. • Hyvä, toimiva organisaatio. • Itsestä kiinni. • Niukka linja tiedottamisessa helpottaa. • Olemme avoimia henkilökunnalle. • On hoidossa.
Ei jarruja (10 vastausta, 4 perustelua) • Keskustelytiedot kunnossa. • Meillä kokeneet johtajat läpi organisaation. • Omistajien tukeen voi luottaa. • Orkesteri kunnossa.		

Pääoma-areenan jarrut

Viidesosalla yrityksistä (19 %) on *paljon* ongelmia *rahoituksessa* (Kuva 15 d). Perustelujen mukaan niitä voi syntyä sekä käyttöpääoman hitaasta kierrosta (Taulukko 7 d), jolloin maksuvalmius kärsii, mutta myös siitä, että yrityksen toimiala ei ole rahoittajien suosiossa.

Jonkin verran ongelmia koetaan yrityksissä (35 %) syntyvän toiminnan laajentuessa ja kasvun ollessa nopeaa. Myös aiempien tappioiden tasaaminen, tiukka taloustilanne ja sukupolvenvaihdos järjestelyineen voivat jarruttaa kasvun. *jarruja ei ole*, kun omat rahat riittävät, yritys on kunnossa ja hyvät yhteydet takaavat rahoitusta tarvittaessa olevan saatavilla.



Kuva 15 d. Pääoma-areenan jarrut

Verotuksessa ongelmia koettiin olevan *paljon* (22 %) tai *jonkin verran* (30 %) useassa yrityksessä. Veroas- tetta pidetään liian suurena ja erityisongelmia tuotiin esille. Veron ohella sivukulut hiertävät ja veroasteen

verrattuna naapurimaahan harmittaa. Perusteluissa viitataan myös luottamusputaan verottajaa kohtaan. *Jarruja ei ole*, kun yrityksessä on riittävästi tietoa verotuksesta tai sinänsä verotusta ei pidetä ongelmana.

Taulukko 7 d. Pääoma-areenan jarrut

Rahoitus	Paljon (4 vastausta, 2 perustelua) • Korpikonepajat on listalla "Älä koske". • Käyttöpääoman kierto ja maksuvalmius.	Jonkin verran (9 vastausta, 6 perustelua) • Kausirahoitus on kallista. • Laajennuksen rahoitus edullisella korolla ja ehdoilla silmällä pitäen sukupolvenvaihdoista. • Olemme kasvaneet melko nopeasti. • Pankit ja rahoituslaitokset vaikeasti nykyisin tavoitettavissa. • Suuresta tappiosta eli takamatkasta nouseminen. • Taloustilanne ollut tiukka.	Ei jarruja (12 vastausta, 6 perustelua) • Ei tarvetta nyt rahoitukselle. • Investoinnit heikentävät tasetta. • Läheinen yhteydenpito rahoittajatahojen kanssa. • Pankkiirirä luottavat liikaa. • Rahaa on. • Rahoitusta saatavilla kun investointi perusteltu.
Verotus	Paljon (6 vastausta, 4 perustelua) • Mitä enemmän tekee töitä, sitä enemmän menee veroja, joten ei kannata työtä lisätä. Liikaa menee veroa. • Nykyisillä korko/tulosprosentteilla yritysten/omistajien pääomat häviävät verotukseen. • Ravintoloiden alv. • Sähkövero pitää vähentää maaseudulla.	Jonkin verran (8 vastausta, 6 perustelua) • Esim. Viroon verrattuna on ongelma. • Peikkona laki korkomenojen vähentämisoikeuden rajoittamisesta. • Veroja runsaasti, mutta sen päälle tämä yhteiskunta rakentuu. • Verot ja palkkojen sivukulut liian suuret. • Verot ovat mitä ovat, alv pitäisi olla alempi. • Verotus poukkoilee – luottamus puuttuu.	Ei jarruja (13 vastausta, 4 perustelua) • Ei ongelmia. • Ei vaikeuksia. • Hyvä jos pääsee veron maksuun. • Tietoa yrityksen sisällä riittävästi.

Areena-alueiden lisäksi kohdassa *muuta, mitä?* tuotiin esille toisenlaisia yritystoimintaa jarruttavia tekijöitä. *Paljon* ongelmia oli kolmella yrittäjällä ja ne liittyivät tuoteryhmiin, toimialan kysymyksiin ja yrityksen syrjäiseen sijaintiin. Yksi yrittäjä kantoi myös huolta *jonkin verran* verotuksen vähennysoikeuden rajoittamisesta. Yhdessä yrityksessä, jossa *jarruja ei ollut*, todettiin tuotannon uudistamisen olevan heille isoa asia, mutta samalla myös mahdollisuus.

Yritysten muut ongelmat

Kaikella sillä mitä pääomamarkkinoilla ja talouden kehityksessä tapahtuu, on heijastusvaikutuksia yritysten toimintaan. Ns. näkymätön käsi voi kuluttaa yrityksen taloudelliset voimavarat hitaasti loppuun ja raju markkinamuutos viedä perustan investointisuunnitelmilta. Vauriissa ja tasokkaan tulorahoituksen omaavissa yrityksillä akuutteja ongelmia ei ole ja taseen tasapainosta huolta pitävät yritykset selviävätkin kuivin jaloin pääomamarkkinoiden pyönteistä.

Kysyttäessä yritysten *rahoitusongelmista* yksitoista vastaajaa totesi suoraan, että tällä hetkellä niitä ei ole, kun ne on saatu ratkaistua. Yksi viittaa asiakkailta olleiden rahoitusongelmien ratkeamiseen, mikä heijastui myös heille. Toinen toteaa suoraan, että rahoitusongelmia ei ole, kun yrityksen asiat ovat kunnossa.

Perusteluissa tuodaan esille myös ymmärtävän rahoittajan löytäminen, painotetaan yrityksen tuloksente-kokykyä ja tuodaan esille huolenpito käyttökatteesta ja taseesta. Rahoitusongelmia on kyetty hoitamaan uutta pääoman hankkimalla joko lähipiiriltä tai julkisena yhtiönä markkinoilta (Taulukko 8 a).

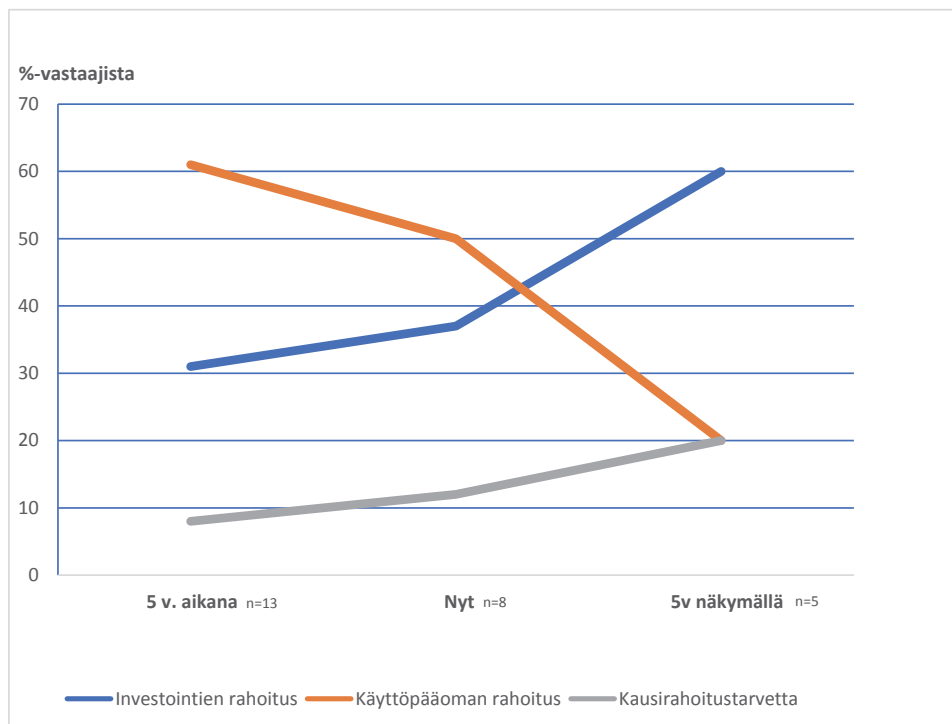
Taulukko 8 a. Rahoitusongelmien ratkaisuja

Ongelmat ratkenneet (11 vastausta ja perusteluja) • Asiakkaat ovat saaneet rahoituksensa kuntoon. • Asiakkaiden konkurseista 2013 1,4 milj. tappiota ja suurten investointien takaisinmaksu on aiheuttanut käyttöpääoman vaikeuksia, mutta niistä on selvitty rahoittajan kanssa neuvotellen ja nyt ollaan uudessa nousussa. • Etsimme luotettavan, yrityksemme rakenteet ymmärtävän rahoittajan. • Haettu hetkellisesti yksityistä rahaa, myös omistajilta.	• Julkinen yhtiö voi käyttää osakettaan pääoman hankinnassa. • Meillä on ollut hyvä yhteistyö rahoittajien kanssa, mutta uusiin hankkeisiin emme ole halunneet lähteä ennen kuin kassa on parempi • Pitää huolen käyttökatteesta ja taseesta. • Sukupolvenvaihdos lähitulevaisuudessa, vielä ei rahoitusta ratkaistu. • Vähentää ambitiotasoa ja minimoi kehittämisen. • Yrityksen asiat ovat olleet kunnossa. • Yrityksen tuloksentekokyky parantunut.
---	---

Osalla yrityksistä ongelmia rahoituksessa on kuitenkin ollut ja on edelleenkin. *Käyttöpääoman rahoitus* on viiden vuoden aikana vaivannut yrityksiä (61 %) yleisimmin, mutta tulevaisuudessa tilanne näyttäisi tältä osin helpottavan (Kuva 16).

Investointien rahoituksessa ongelmia arvioidaan olevan tulevaisuudessa edessä useammalla (60 %) kuin tähän saakka. Myös *kausirahoituksen* tarpeen arvioidaan tulevaisuudessa lisääntyvän.

Ongelmia kokevien yritysten joukko on kuitenkin supistumassa ja tämä voi viitata sekä yritysten tuloksentekyvyn että rahoituksen saatavuuden kohentumiseen.



Kuva 16. Rahoituksen ongelmia pitkittäistarkasteluna

Toiminnan muita ongelmia ja ratkaisuja

Vastaajat (18) toivat välittömien rahoitusongelmien lisäksi esille myös *ongelmia toiminnan muilla osa-alueilla*. Osin nämä voivat selittää rahoitusongelmien syntymistä, mutta areenoittain tarkastellen ne

kuvaavat ongelmia toiminnan eri osa-alueilla. Ongelmien ratkeaminen on mitä ilmeisimmin merkinnyt yritykselle uusien mahdollisuuksien avautumista.

Tuotantoareenalla ongelmia on ollut yhdeksällä yrityksellä. Julkisen hallinnon rakentamia kasvun esteitä toi esille kaksi vastaajaa. Palveluyrityksellä ongelmana on, että julkiset palvelut jyräävät yksityisen, eivät jätä asiakkaalle mahdollisuutta valita palveluntuottajaa. Yrittäjä etsii tähän ratkaisua palvelusetelistä. Rakennusyrityksen ongelmat syntyvät kaavoista ja rakennusluvista sekä valituksista. Kasvun mahdollisuuksia on etsitty ja löydetty laajemmilta markkinoilta pakkakunnilta, joilla asiat ratkaistaan rivakasti, eikä valituksia tehdä (Taulukko 8 b).

Toimitilaongelmia on ollut kahdella yrityksellä. Toisella ratkaisua tilanteeseen ei ole löytynyt, mutta toinen vastaaja sain ongelman ratkaistua, kun saattoi ostaa aiemman vuokratontin ja pääsi laajentamaan toimintaa.

Yhdellä yrityksellä ongelmana on töiden saaminen alihankinta paikallisilta yrityksiltä, jolloin asiakkaat on etsittävä muualta.

Työvoiman saannissa ongelmia on kolmella yrityksellä. Aukioloajoista johtuen on tehtävä pitkiä työpäiviä, mutta ilta- ja viikonloppuisat lisäävät kustannuksia. Toisessa yrityksessä on selvitty tähän asti työaikapankilla. Kolmannessa yrityksessä työvoimapula ratkaistiin rekrtoimalla ulkomailta työntekijöitä.

Taulukko 8 b. Tuotantoareenan muita ongelmia (9 vastaajaa)

• Julkisen puolen toimijalla on liikaa valtaa sanella ihmisten palveluiden järjestämisestä. • Asiakkaalla ei ole mahdollisuutta valita palveluntuottajaa. Minulle ohjataan vain ne asiakkaat, joita he eivät halua hoitaa. Ongelma ratkeaisi palvelusetelien oikealla käytöllä. • Kaavoissa ja rakennusluvista valituksia, lähinnä Mikkelissä. Olemme laajentaneet Keski-Uudellemaalle, missä asiat kulkee rivakasti, ei valituksia. • Olisin tarvinnut suuremmat työtilat, mutta niitä ei löytynyt, joten toiminta jatkuu siis entisissä tiloissa.	• Paikalliset yritykset eivät käytä alihankintaa, asiakkaat haettava muualta maasta. • Työmarkkinakysymyksissä ongelmia jonkin verran: aukioloajat, ilta- ja viikonloppuisat ... • Työvoiman saannissa, kysynnän iso vaihtelu -> toistaiseksi työaikapankilla on pärjätty kohtuullisesti. • Työvoiman saatavuus – fiioppiniläiskokit ratkaisu, • Yrityksen kehitys oli jäissä 18 vuotta, koska toimimme vuokratontilla. Tontin oston jälkeen v. 2017 pääsimme laajennuksen alkuun.
--	---

Markkina-areenalla yksi yritys on vastannut kovaan kilpailuun omalla tuotekehitystyöllä, kun yrityksen tase on antanut siihen mahdollisuuden. Markkinahäiriöt ovat vaivanneet myös kolmea muuta yritystä. Yhdessä yrityksessä päädyttiin koneiden ja tekniikan uusimiseen, toisessa panoksia suunnattiin tuotekehitykseen ja kolmanessa yrityksessä etsittiin ja löydettiin uusia asiakkaita konkurssiin menneen tilalle.

Yhdessä yrityksessä ongelmana pidetään toimialan kulttuuria, mikä ei tue muutoksia. Vastaaja luottaa kuitenkin siihen, että muutokset maailmalla pakottavat muutoksiin myös täällä (Taulukko 8 c).

Taulukko 8 c Markkina-areenan muita ongelmia (5 vastaajaa ja perustelut)

• Kovassa kilpailussa selvitty aktiivisella tuotekehitystyöllä, jonka osaltaan mahdollistaa vahva tase. • Seitkytluvun (70 -luvun) lopulla parrumarkkinat romahtivat, koneiden tekniikan perusteellinen uusiminen tuli välttämättömäksi. • Suuren asiakkaan konkurssin seurauksena liikevaihto putosi 60 % ja 25 henkilöä joutui poistamaan palkkalistoilta. Uusien asiakkaiden myötä ollaan selvitty ja ollaan uudessa nousussa.	• Terrori-isku USA:ssa hiljensi markkinan maailmanlaajuisesti 8 kk ajaksi, toimittiin kuten muinakin hiljaisina aikoina, suunnattiin panokset tuotekehitykseen. • Toimialalle rakentunut kulttuuri, joka ei tue muutosta,. Muuttuva maailma onneksi pakottaa muuttumaan.
---	---

Pääoma-areenalla ongelmia tuo esille neljä vastaajaa. Yksi yritys on kärsinyt verottajan alv -tulkinnasta, toinen liikepankeille asetetusta rahoituskiellosta, mikä toimialan yrityksille toi ongelmia ja pakotti samalla etsimään toiminnalle uusia markkinoita. Finassikriisi iski yhteen yritykseen niin, että jo tilauksesta valmistetuille koneille jouduttiin etsimään uusia ostaja. Yksi vastaaja pitää ongelmien syynä oman yrityksen riskienhallinnan puutteita, mutta tilanne on tältä osin korjattu (Taulukko 8 d).

Taulukko 8 d. Pääoma-areenan muita ongelmia (4 vastausta ja perustelut)

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Aikanaan verottajan Alv -tulkinta kesti monta vuotta, lopulta saimme rahat takaisin hyvällä korolla. • Riskienhallinnan puutteet olivat kaataa yrityksen 7 vuotta sitten. • Suomen pankin liikepankeille asettama rahoituskielto sahoille ajoi meidät vientitoimintaan. | <ul style="list-style-type: none"> • Vuonna 2009 tilauskanta peruuntui suurelta osin finanssikriisin takia, valmiit koneet jouduttiin myymään toisiin osoitteisiin, varaosamyynti sukelsi hetkellisesti 40%. |
|---|---|

3.3 Ulkoiset voimat. toimiala ja alueen vauhtipyörät

Yrityksillä on merkittävä vastuu yhteiskunnan kehityksestä, minkä johdosta niille asetetaan myös suuria odotuksia. Osin yritykset kykenevät vastaamaan ulkoisten voimien vaatimuksiin kollektiivisesti, mutta mitä pienemmästä alueesta on kysymys, sitä useammin yksittäiset yritykset voivat joutua paineen keskiöön.

Keskustelu yritysten yhteiskuntavastuusta on levinnyt laajalle. Osakeyhtiölaissa määritelty yhteiskuntavastuun tarkoituksena: ”Yhtiön toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille”, ei enää riitä monellekaan. Ei edes työ- ja elinkeinoministeriölle, joka vaatii lain säätämisen tarkoituksen rinnalle myös vaatimusta työpaikkojen säilyttämisestä, verotulojen kasvattamisesta ja yhteiskunnan hyvinvoinnin luomisesta.

Euroopan unioni on mennyt vielä pidemmälle. Komissio säilyttää yrityksille myös sosiaalista vastuuta, jolloin siihen liitetään vaateita mm. työterveyteen, koulutukseen ja elinikäiseen oppimiseen liittyvät innovaatiot. Näillä uskotaan olevan hyötyä myös yrityksille taloudellisena menestymisenä, tavoite, jota vielä ei tietävästi ole missään kuitenkaan kyetty todentamaan.

Todistustaakka onkin siirretty yrityksille. Isoilta yrityksiltä edellytetään tilinpäätösten rinnalla myös yhteiskunnallista tilinpäätöstä, minkä ainakin osa julkisesti noteeratuista yhtiöistä vuosittain jo laatikin. Huono skenaario on, että lähivuosina yhä pienempien yhtiöiden on tällainen tuotettava.

Elinkeinoelämän edustajat ovat korostaneet yhteiskuntavastuun vapaaehtoisuutta. Tällöin yrityksille riittäisivät sellaiset sosiaaliset ja ekologiset toimet, joilla ylitetään lain määäämät rajat. Ammattiyhdistysliike ei luota itsesääntelyyn ja omavalvontaan, koska vain osa yrityksistä tähän taipuu. Siksi se esittääkin sääntelyä, jotta yhteiskuntavastuu saataisiin koskemaan kaikkia yrityksiä.

Ulkoiset voimat

Lienee ilmeistä, että yleisestä keskustelun vaativasta sävystä johtuen yrityksillä ei tulevaisuudessa ole edessään yhteiskuntasuhteiden hunajapurkkia, vaan matopurkki. Strategisesti yritysten olisikin hyvä varautua yhä pidemmälle menevien ulkoisten vaatimusten paineisiin sen lisäksi, että myös operatiivisten kysymysten parissa on yhä enemmän pohdittavaa.

Vastaukset kysymykseen *Mitkä ja miten ulkoiset voimat/tekijät ohjaavat yrityksen toimintaa ja päätöksentekoa?* ja niiden perustelut tarjoavat mahdollisuuden muodostaa mielikuva siitä, miten yritykset tämän päivän tilanteen kokevat ja näkevät.

Yrittäjät kuvasivat vastauksissaan kahta tärkeintä voimakenttää tai tahoa, joiden he arvioivat eniten ohjaavan yrityksen toimintaa. Ensimmäisen tahon kuvasi 26 vastaajaa ja toista tahoa luonnehdittiin 18 vastauksessa. Vastaukset on tässä ryhmittely yritysten toiminnan eri osa-alueille, jolloin voidaan paremmin tarkastella sitä, mille areenalle nimetyt ulkoiset ilmiöt ja voimat ensimmäiseksi ja vahvimmin vaikuttavat.

Johtamisen areenaan liittyviä vastauksia oli eniten. Yhdeksän vastaaja nimesi ensisijaisen ja kahdeksan toissijaisen vaikuttavan tahon tai ilmiön (Taulukko 9 a). Tiivistetysti voi todeta, yrittäjien on otettava päätöksissään huomioon yhtä lailla keskustelua hallitsevat ajan virtaukset (ilmastonmuutos, luonnonsuojelu), väestötilastojen ennusteet (väestön väheneminen, demografiset muutokset, kaupungistuminen) kuin myös viranomaisten päätökset ja politiikan virtaukset.

Tilanteessa, jossa yritysjohton olisi vastattava samanaikaisesti näihin kaikkiin paineisiin, johdon tehtävästä ja vastuusta ylläpitää yrityksen virettä ja elinvoimaa tulisi ylivoimainen taakka. Onneksi yritykset voivat reagoida niihin kukin ajallaan ja omalla tavallaan, joskin joustavuutta ja venymistä tämä kyllä edellyttää. Voi arvioida, että yritysjohtolta vaaditaan kestävyys jopa enemmän kuin yhteiskunnan muilla sektoreilla. Niillähän organisaation elinvoiman kehityksessä tapahtuneista muutoksista voidaan aina syyttää muita tai etsiä suojaa jonkun selän takaa, tai tilastoista.

Taulukko 9 a. Johtamisen päätöksentekoa ohjaavat voimat ja tekijät

1. taho • Eduskunta, sillä toiminta on osin säädeltyä. • Ilmastomuutos, sillä siitä on riippuvainen täysin suuntamme. • Kansainvälisyys sillä kansainvälinen kilpailukyky edellyttää tuotannon kehittämistä. • Kasvinjalostus, sillä sopivatko lajikkeet viljelyyn meillä. • Politiikka. • Politiikka, sillä on merkittävää onko vasemmisto vai oikeisto vallassa. • Valtion energiapäätökset, sillä ne ovat täysin ennustamattomia. • Valtiovalta, sillä verotuspäätökset ja lait ohjaavat. • Viranomaiset, sillä esim. elintarviketurvallisuusmääräykset tiukkenevat ja muuttuvat koko ajan.	2. taho • Demograafiset muutokset, kaupungistuminen. • EU, sillä päätöksissä ei näy ymmärrys pohjoisen olosuhteista. • Kaupunki, sillä epävakaa kuntapolitiikka suosii väestökatoa kunnassa. • Käytännön luonnonsuojelutoiminnan suosio kuluttajien keskuudessa määrää puuteollisuuden ja sitä kautta konetoimittajien tulevaisuuden. Tämä on nimenomaan positiivinen mahdollisuus! • Lait, sillä lait ja säännökset ovat liian tiukat ja ovat epätasa-arvoiset, koska yksityisellä puolella on tiukemmat säädökset kuin julkisella sektorilla. • Naiset, heidän perässään miehet menevät (ja tulevat). • Valtioneuvosto, sillä työolainsäädäntö on sen ja eduskunnan käsissä. • Verotus sillä se vaikuttaa investointihalukkuuteen.
--	---

Pääoma-areenalla vahvoina ulkoisina voimina *ensisijaisena* (8 vastausta) tuodaan esille alueen ostovoima, yleinen taloustilanne ja kehityksen suunta sekä sääntelyn tuomat rajoitteet (Taulukko 9 b). Kaikilla näillä on merkitystä yrityksen talouteen ja rahoituksen saantiin, kuten *toisen tahon* nimetessään yrittäjät (4) tuovat esille.

Jokaisessa yrityksessä ilmiöihin on reagoitava silloin, kun ne vaikuttavat välittömästi tulokseen ja toimintaan, mutta ilmiöt on otettava huomioon myös silloin, kun ne vaikuttavat välillisesti ja kuluttavat kilpailukykyä kuin *näkymätön käsi* pitemmän ajan kuluessa.

Taulukko 9 b. Yritystaloutta ja rahoitusta ohjaavat voimat ja tekijät

1. taho • Alueen, maakunnan ostovoima: me elämme samassa tahdissa aluekehityksen kanssa. • EKP, sillä meillä on valvoja, regulaattori. • Maailmantalous, sillä hyvinvointi ja kehitys riippuu aina loppupelissä kysynnästä. • Rahoitus, sillä sukupolvenvaihdos suunnitelmassa. • Suhdanteet, sillä ala on herkkä ja muutokset suuria. • Sääntely, sillä meidän on pakko noudattaa sitä. • Sääntely, sillä se on kasvanut voimakkaasti. • Yleinen taloustilanne, sillä asiakkaat vähentävät laman myötä kulutustaan.	2. taho • Rahoitus. • Rahoituksen puute laajenemiseen. • Rahoitus, sillä pankkien ”säännöstely” asuntolainoissa ohjaa kuluttajan käyttäytymistä. • Yleinen talouskehitys ja korkotaso.
--	--

Markkina-areenalla asiakkaiden, kilpailutilanteen ja suhdanteiden ohjaava merkitys on ilmeinen. Asiakaskäyttäytymisen muutokset ja siihen vaikuttavat tekijät vaikuttavat yrityksittäin toimialasta riippuen eri tavoin. Kilpailu ja markkinoiden muutospainheet tuovat jänniteitä ja säätelevät tätä kautta yrityksen toimintaa kauttaaltaan (Taulukko 9 c).

Myyntiponnistusten kohdentaminen ja mitoitus, laadun hallinta ja kilpailevien yritysten välitön läheisyys yrityksen kotipaikan ja sijainnin ohella ovat tärkeitä kilpailukykytekijöitä jokaiselle yritykselle.

Taulukko 9 c. Myyntiä ja markkinointia ohjaavat voimat ja tekijät

1. taho • Asiakkaat, sillä myynti ratkaisee toiminnan tason. • Asiakasyritykset, sillä yrityksemme toiminta on säädettävä heidän tilanteensa mukaan. • Kilpailu, sillä alueella on paljon samalla toimialalla toimivia yrityksiä. • Kilpailutilanne, sillä kilpailuetumme ovat suhteellisia verrattuna toisiin. • Kuluttaja, sillä heillä on jalat joilla vaikuttaa lähiympäristöön. • Markkinat. • Markkinatilanne, sillä se määrää työkannan ja työvoiman saatavuuden. • Markkinat, sillä asuntokauppa on hyvin vahvasti suhdanteista.	2. taho • Asiakkaat, sillä vain myymällä yritys menestyy. • CBRN -uhka, sillä jos uhka on konkreettinen, kysyntä kasvaa. • Markkina, sillä, laadunhallintajärjestelmien on oltava aukottomia, jos aiot säilyttää kilpailukykyä.
--	--

Tuotantoareenaan voidaan liittää vastaukset, joissa viitataan ammattiyhdistysliikkeen voimaan ja vaikutuksiin yhtä lailla yritysten työkuultuuriin ja ilmapiiriin kannalta kuin laajemminkin työvoimakysymysten näkökulmasta asioita tarkasteltaessa (Taulukko 9 d).

Voidaan kuitenkin sanoa, että vastausten määrä (3) ei tässä kohdin ole samassa suhteessa kuin näiden voimien merkitystä yritysten vireyteen ja kuntoon muissa yhteyksissä arvioitaessa esille on tuotu.

Taulukko 9 d. Yritysten työkuultuuria ohjaavat voimat ja tekijät

1. taho • Ay-liike, sillä asenteet työpaikoilla ohjaavat liikaa ja puuttuu me-henki tehdä töitä.	2. taho • Työvoima, sillä ammattitaitoisen henkilökunnan tarpeellinen saanti vaikeaa. • Työntekijät, sillä tehdas tarvitsee hyviä tekijöitä.
---	--

Toimiala ja yritykset

Kysynnän ja tarjonnan tasapaino on tilanne, jota kansantaloustieteilijät etsivät ja johon utopistit uskovat. Luova tuho järkyttää tasapainoa, kun innovaattorit iskevät. Ne tuovat markkinoille uusia, aiempaa tuottavampia ja toimivampia ratkaisuja.

Toimialan rakenne, yritystiheys, alan kilpailun muodot, tuotannontekijöiden hinta ja työmarkkinat voivat merkittävästi muuttua, kun uudet ideat, teknologian keksinnöt ja organisaatioiden uudet tavat toimia, leviävät. Yritykset, jotka ovat tai haluavat olla alallaan kärjessä, omaksuvat ajan virtaukset ja uudistavat toimintaansa. Toiset jättäytyvät suosiolla sivummalle ja jatkavat toimintaansa entiseen tapaan toivoen parasta.

Toimiala on se yrityksen kilpailun kenttä, jolla kunto punnitaan. Yritykselle toimialan muut toimijat ovat kilpailijoita ja verrokkeja, mutta ne voivat olla myös kumppaneita.

Toimialan kilpailu

Kilpailu on täydellistä, kun markkinoilla melkein kuka tahansa voi hyödykettään tarjota. Perinteinen esimerkki on torikauppa, jossa yksi myyjä tai ostaja ei voi vaikuttaa markkinoihin. No. Tietenkin kauppiaat voivat aamusta sopia hintahaarukasta ja kartellisoitua, mutta illansuussa hintamuuri asiakkaiden iloksi yleensä rakoilee.

Monopolimarkkinoilla suurin ja vahvin yritys hallitsee markkinoita ja määrää marssitahdin muille toimijoille. Tilanne on aika teoreettinen ja yleisempää on se, että joillakin toimijoilla on määräävä monopoliasema, joko patentin, suurtuotannon kustannusetujen tai sähkö-, rata- tai vaikkapa vesijohtoverkoston kautta.

Oligopolisessa kilpailussa harvat toimijat vaikuttavat hinnan määräytymiseen. Yritykset pyrkivät otta-
maan huomioon kilpailijoiden toimet, mutta yleensä hintajohtajaa seurataan. Asiakkailla ei ole montaa vaihtoehtoa valita samanlaisista tai nimellisesti erilaistetuista tuotteista tai paikkaa missä autonsa tankkaa tai sitä mistä rahoitusta toimintaansa hakee.

Monopolistinen kilpailutilanne on epätäydellisin, mutta se tarjoaa myös eniten mahdollisuuksia. Kun tuotteiden hinnoittelu on erilaistettujen tuotteiden ja palvelujen tarjonnassa vapaampaa kuin massatuotemarkkinoilla, yritykset voivat omilla toimillaan löytää itselleen sopivimman markkinaraon ja ostovoimaiset asiakkaat. Yrityksen on tällöin vastattava kysyntää omalla kilpailukyvyllään, markkinavaikuttamisella, osaamisella ja tai teknologialla. Uskottava, luotettava ja asiakkaille hyödyllinen yritys saa ansaitsemansa arvon ja merkityksen asiakkaiden mielessä.

Toimialan verrokkit

Avoimilla markkinoilla kilpaileva yritys vertaa usein toimintaansa muihin alan yrityksiin. Merkittävä toimija punnitsee asemaansa markkinoilla markkinaosuudella ja erikoistunut yritys arvioi tilannettaan eri segmenteissä. Kaikki yritykset voivat verrata tulostaan tilinpäätöksillä ja mitata oman toiminnan tehokkuutta suorituskyvillä. Lähemmin syventymättä sen enempää markkinakysymyksiin tai tilinpäätösanalyysien tekniikoihin, huomion voi kiinnittää vähemmän tunnettuun suorituskyvyn mittaamisen merkitykseen ja mahdollisuuksiin.

Yrityksen suorituskyvyn mittaamisessa tavoitteena on arvioida strategian ja siitä johdettujen tavoitteiden toteutumista. Yrittäjälle se on johtamisen työkalu, jonka avulla oman yrityksen tehokkuutta ja tuottavuutta voi verrata muihin yrityksiin. Tältä pohjalta voi myös perustella päätöksiä liiketoimintaprosessien muuttamisesta ja kehittämisestä.

Operatiivisessa johtamisessa suorituskyvyn mittaaminen voi johtaa toimenkuvien tarkentamiseen ja tuloskorttien käyttöönottoon. Tällöin tavoitteena on tila, jossa suorituskyvyn seurannalla päästään henkilöstön oikeudenmukaiseen ja innostavaan palkitsemiseen.

Yritysten toiminnan luonteesta johtuen suorituskyvyn mittauksen lähtökohdat ovat myös erilaisia. Tutkimuksissa tuotantopainotteisten, tuotekehityslähtöisten ja asiakaspalveluun keskittyvien yritysten tunnuspiirteiden välillä ja toimintatavoissa on eroa.

Kilpailussa toimialan muiden yritysten kanssa ratkaisevaksi on osoittautunut tuotantoyrityksillä prosessitehokkuus, kustannustehokas toiminta ja tuotteiden toimitusprosessit. Tuotekehitykseen keskittyvillä yrityksillä innovatiivisuus ja uuden teknologian käyttöönotto, sen hallinta ja hyödyntäminen tuovat ylivoimaisuutta. Asiakaspalvelua korostavassa yrityksessä strategian perustana ovat markkinat ja asiakkaiden tarpeet. Tällöin asiakkuuksien hallinta ja asiakasrajapinnassa toimivien henkilöiden tehokkuudella on kilpailussa suuri merkitys.

Toimialan kumppanuus

Kahden tai useamman yrityksen strateginen kumppanuus tarkoittaa osapuolia hyödyttävää liikesuhdetta. Verkostoituminen voidaan nähdä kumppanuuden esiasteena, silloinhan yritykset sopivat vaihtavansa keskenään sellaista tietoa, jota osapuolille toiminnasta on syntynyt tai markkinoilta kertynyt. Kumppanuudessa yritykset menevät suhteessaan tätä pidemmälle.

Tuotantonsa laajoille markkinoille suuntaavat yritykset voivat tällöin sopia keskinäisestä työnjaosta tuotannossa ja erikoistua toisiaan täydentäviin tuotteisiin ja palveluihin. Markkinat voidaan osittaa siten, että kumppaneiden tuotteita ja palveluja tarjotaan rinnakkain saman tuotemerkin ja brandin alla. Laadukkaan tarjonnan lisääntyessä ja monipuolistuessa ja asiakkaiden ollessa tilanteeseen tyytyväisiä molemmat kumppanuusyritykset pärjäävät paremmin kuin yksin toimiessaan.

Tarjontansa kapealle markkinalohkolle suuntaavilla yrityksillä erikoisosaaminen ja asiakkaan yksilöityihin tarpeisiin suunniteltu ja kehitetty ratkaisu on joko kokonaisuuden tuote- tai rakenneosana, komponentti, tai erikseen räätälöityä tekemistä ja toteutusta sovitussa laajuudessa asiakastilauksen täyttämiseksi. Yhteisesti, sovitulla ja aikataulun mukaisella toiminnalla syntyy lisäarvoa, josta kaikki osapuolet saavat osansa.

Kumppanuuden mahdollisuuksia yritys voi hyödyntää operatiivisesti, taktisesti ja strategisesti. Operatiivisessa kumppanuus perustuu sopimukseen, lisäarvo lasketaan euroissa, osaamisen alue on tarkoin määritetty. Yhteinen tavoite toteutuu, kun kumpikin osapuoli voi keskittyä omimmalle alueelleen ja toiminnassaan karsia kustannuksia.

Taktisessa kumppanuudessa yritykset yhdistävät tuotannon prosesseja ja oppivat toisiltaan. Tällöin toiminnat tehostuvat ja yhteistyö syvenee keskinäisen kanssakäymisen vahvistuessa. Strategisesti kumppanuus tulee tärkeäksi, kun luottamus syvenee, yhteinen ajattelu- ja toimintatapa sekä uudet mahdollisuudet nostavat kumppanuusyritykset aivan uudelle tasolle.

Strateginen ajattelu

Kilpailu toimialan asiakkaista vaatii strategista ajattelua ja operatiivista oivallusta. Yritysjohtajat ovat etsineet tähän oppia kiinalaisten sodankäynnin taidoista. Kysymyshän on samoista asioista: voimatasapainosta, osaamisen asemoinnista ja voimavarojen keskittämisestä sekä aloitteen pitämisestä omilla käsillä. Kilpailussa asiakkaista ja oman markkina-aseman säilyttämisestä riipeä reagointi alan tapahtumiin ja kehitykseen on ensiarvoista. Markkinataistelun voittaja valloittaa uusia asiakasryhmiä ja voittaa kilpailun paremmalla johtamisella ja suunnitelmilla ilman omia vaurioita tai fyysistä yhteenottoa.

Kilpailijaa voi kuitenkin myös harhauttaa. Useat yritysjohtajat ovat ottaneet strategisen ajattelunsa piristeeksi suosituksen teoksen *Sunzin Sodankäynnin taito*. Yksi kirjan oppi liittyy kilpailijan harhauttamiseen. ”Kun olet voimissasi, hämää kyvyttömyydellä. Kun olet valmistautunut, teeskentele valmistautumatonta. Kun olet lähellä, anna vaikutelma, että olet kaukana. Kun olet kaukana, anna vaikutelma, että olet lähellä.”

Yleisellä tasolla strategiassa on kysymys siitä, yritysajattelija ja toimija tiedostaa ja tunnustaa sen missä tilassa yritys on. Arvioi sen miten tähän on tultu ja päättää mihin pyrimme ja mihin suuntaan etenemme. Yritysjohtajan pitää nähdä, tai vähintäänkin aavistaa, mitä edessä on. Sen jälkeen on jo helpompi päättää miten toimitaan, jotta voi kohdata tulevaisuuden sellaisena kuin tavoittelee.

Toimialan kehitysvireet ja yritykset

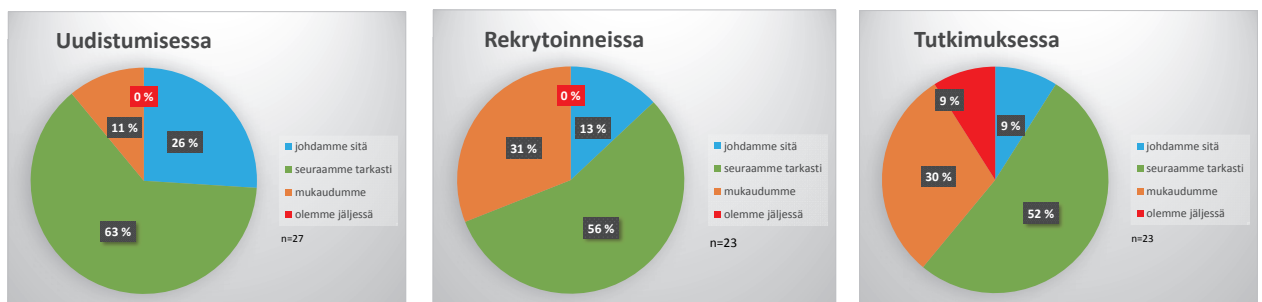
Ovatko yrityksemme ajan tasalla toimialan kehityksessä, on mielenkiintoinen kysymys. Miltä osin ne johtavat kehitystä ja miten tiiviisti yritykset seuraavat alan virtauksia vai tyytyvätkö yritykset vain sopeutumaan muutoksiin? Harhauttavatko yrityksemme kilpailijoita vai savolaiseen tapaan meitä kaikkia?

Ei huolta. Kysymykseen *Onko yrityksenne mukana toimialanne ajan virrassa ja kehityksessä?* saadut vastaukset osoittavat yrittäjillä olevan kanttia kertoa yrityksensä olevan alan johdossa. Merkkejä myös yritysten verkottumisesta ja kumppanuuksista nousee esille.

Arviot annettiin asteikolla 1- 4 eli joko johdamme sitä, seuraamme tarkasti, mukaudumme tai olemme jäljessä. Vastaukset on ryhmitelty kolmelle yritysareenalle, jolloin niiden merkitys toiminnan eri osa-alueille voidaan hahmottaa paremmin.

Johtamisen areena

Päätökset yrityksen toiminnan uudistumisesta, avainhenkilöiden rekrytoinnista ja siitä, miten yritys on mukana tutkimustyössä joko yhteistyössä alan muiden toimijoiden kanssa tai vastaa siitä itse, kuuluvat vastuullisen yrittäjän toimienkuvaan. Vastausten painottuminen viittaa tähän vahvasti (Kuva 17 a).



Kuva 17 a. Johtamisen areenalla alan kehityksessä mukana

Uudistumisessa yli puolet yrityksistä (63 %) *seuraa tarkasti* alan kehitystä joko seuraamalla kilpailijoita, etsimällä uusia ratkaisuja koko ajan, uudistamalla omaa toimintaansa tai olemalla ketjun uudistamisessa mukana. Kun yritys on onnistunut kehittämään kilpailijoista poikkeavan tavan toimia tai saanut palvelut ja toiminnan uudistettua ajan vaatimuksia vastaaviksi, on perusteltua todeta vastaavansa alan vaatimuksia.

Joka neljäs yritys (26 %) kertoo *johtavansa* kehitystä, mutta perusteluja tuotiin esille vain kaksi. Toinen yritys kehittää uusia tuotteita ja toinen uusii alan käytäntöjä. Kaikilla muilla yrityksillä (11 %) on myös

valmiutta tarpeen tullen *mukautua* alan ja asiakkaiden vaateisiin, jotta luottamus säilyy. Yksikään yritys ei kertonut olevansa *jäljessä* alan kehityksestä (Taulukko 10 d).

Taulukko 10 a. Yritysten uudistuminen

Johdamme sitä (7 vastausta, 2 perustelua) • Kehitämme uusia tuotteita. • Omalla alalla muutimme käytäntöjä	Seuraamme tarkasti (17 vastausta, 10 perustelua) • Haemme uusia juttuja koko ajan. • Jos ei kehitä, ei tuu kauppoja. • Ketjun uudistus on päällä. • Nykyisin tilanteet muuttuu tosi nopealla tahdilla. • On ”pakko”, mikäli haluaa pysyä mukana, • Poikkeamme toimintatavaltamme kilpailijoista. • Ravintola uudistettu palvelujen ja toiminnan osalta. • Seuraamme aika tarkasti kilpailijoita. • Uudet sähköiset palvelun tuovat uukia. • Vähän hitautta voi olla.
Mukaudumme (3 vastaus, 2 perustelua) • On tärkeää pitää yllä ja kehittää nykyisiä toimintoja, jotta asiakkaiden luottamus säilyy. • Tarpeen vaatiessa.	Olemme jäljessä (Ei yhtään vastausta)

Rekrytoinneissa kolme vastaajaa (13 %) arvioi yrityksensä *johtavan* alalla kilpailutilannetta. Kahdessa vastauksessa arviota perustellaan, toisessa hyvällä järjestelmällä ja toisessa yrityksen hyvällä maineella.

Suurin osa yrityksistä (56 %) *seuraa tarkasti* alan työnhakijoita. Yritykset pyrkivät joko toimimaan kilpailijoita nopeammin, vikkellästi, tai kehittämällä omaa rekrytointiaan ja lisäämällä mahdollisuuksia löytää tavoiteltuja osaajia kouluttamalla tarvittavan työvoiman itse. Myös yhteistyö oppilaitosten kanssa lisää yritysten mahdollisuuksia onnistua rekrytoinneissa.

Lähes joko kolmas yritys (31 %) on *mukautunut* tilanteeseen, kun yritystä on juuri saneerattu eikä erityistä painetta muutoksiin nyt ole. Lyhyissä työsuhteissa on kuitenkin kohdattu ongelmia. Yhdessäkään vastauksessa ei todettu yrityksen olevan alan kehityksestä *jäljessä* rekrytoinneissa.

Taulukko 10 b. Yritysten rekrytointi

Johdamme sitä (3 vastausta, 2 perustelua) • Hyvä järjestelmä. • Yrityksemme maine ja imago on hyvä.	Seuraamme tarkasti (13 vastausta, 6 perustelua) • Kehitämme oppilaitosyhteistyötä. • Kyseessä on tärkeä kilpailulaji. • On oltava vikkellä. • Otamme lisää tarpeen mukaan ja koulutamme itse. • Pysyvän henkilön tae on sopivuus kuhunkin tehtävään. • Rekrytoinnissa seuraamme tarkasti valtakunnallista lukio- ja oppilaitostyötä.
Mukaudumme (7 vastausta, 3 perustelua) • Ei erityistä. • Lyhyet työsuhteet on hankala täyttää. • Vähennykset juuri tehty.	Olemme jäljessä (Ei yhtään vastausta)

Tutkimuksessa yritykset pääosin joko *seuraavat* alan kehitystä (52 %) tai *mukautuvat* siihen (30 %). Seuraaminen on omaehtoista toimintaa tai mukana oloa hankkeissa, mutta myös tutkimustyön vaativuuden tunnustamista. Mukautuvat yritykset tunnustavat suoraan, että yrityksessä ei ole resursseja harjoittaa omaa tutkimustoimintaa.

Kaksi vastaaja (9 %) totesi yrityksensä *johtavan* alan tutkimusta. Perustelujen puuttumisesta huolimatta, yritysten tunnettuus ja asema aloillaan puoltaa saatua arviota ja johtavan aseman esille tuominen pitää

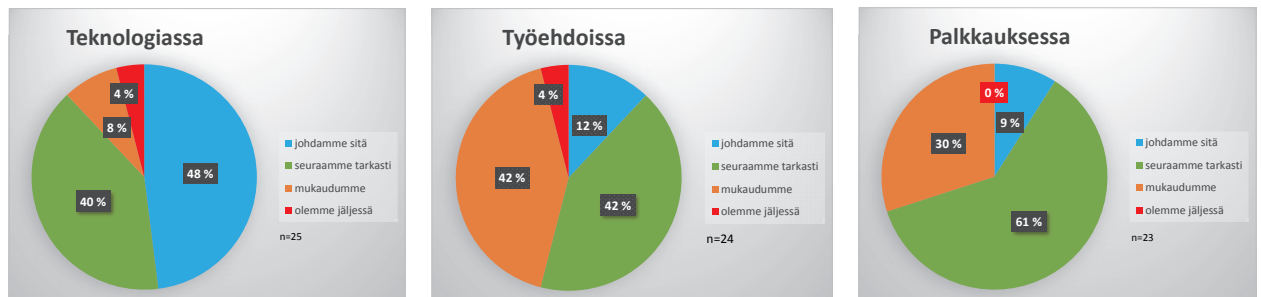
paikkansa. Kuitenkin myös kaksi vastaaja (9 %) totesi, arviotaan perustelematta, yrityksensä *olevan jäljessä* alan tutkimuksesta.

Taulukko 10 c. Yritysten tutkimustoiminta

Johdamme sitä (2 vastausta, ei perusteluja)	Seuraamme tarkasti (13 ja 4 perustelua) • Kehitystyötä alalla 40 vuotta. • Mukana monissa valtakunnan kehityshankkeissa. • Perustutkimusta ei voi tehdä kokoluokassamme. • Teemme omia viljelyskokeita.
Mukaudumme (6 vastausta ja perustelut) • Ei ole henkilöresursseja. • Ei ole t&k -resursseja. • Ei vahvaa tutkimustoimintaa. • Meillä ei ole omia tutkimusresursseja. • Suhteet tutkimukseen etäiset. • Tällä hetkellä ei ole.	Olemme jäljessä (2 vastausta, ei perusteluja)

Tuotantoareena

Yrityksen operatiivisen kilpailun eräät vahvuudet ovat *tuotantoareenalla*. Teollisuusyrityksessä tuotanto tapahtuu yrityksen hallissa, kaupan alalla myymälässä ja palvelualan yrityksissä toiminnan edellyttämissä työpisteissä tai vaikkapa kenttäolosuhteissa. Kaikkinensa kysymyksessä on yrityksen toiminta-ajatuksen mukaisesta toiminnasta, johon liittyy yhtä lailla suoritusten vaatima teknologia, suorittajien työn ja palkkauksen ehdot.



Kuva 17 b. Tuotantoareenalla alan kehityksessä mukana

Tehnologiassa yritykset ovat yleisimmin hyvin mukana alan ajan virrassa joko *johtaen* sitä (48 %) tai *seuraavat tarkasti* kehitystä (40 %).

Johtavissa yrityksissä hallitaan alan tekniikka, otetaan sitä eturivissä käyttöön tai kalusto on ajantasalla ja henkilöstö on hyvä. Toiminta alan kehityksen kärjessä ja palveluissa tuo myös tunnustusta. Kun yritys kykenee tuomaan alan uusinta teknologiaa markkinoille, se vie koko alaa eteenpäin ja tilanteessa, jossa ketjulla on maailman tasoa oleva keskus käytössään, se kykenee tyydyttämään myös asiakkaittensa tarpeet.

Alan nopeat virtaukset myös pakottavat yritykset pysymään kehityksessä mukana. Osassa yrityksiä kehitetään aktiivisesti omaa teknologiaa ja tehdään kehitystyötä koko ajan. Alan kehitystä seurataan yrityksissä tarkasti myös silloin, kun henkilöresursseja omaan tutkimus- ja kehitystoimintaan ei ole.

Mukautuvat yritykset (8 %) sopeutuvat kehityksen reunaehtoihin joko uuden teknologian tullessa markkinoille tai taloudellisten resurssien puuttuessa. Vain yksi vastaaja (4 %) toteaa ilman perusteluja yrityksensä olevan kehityksestä *jäljessä*.

Taulukko 10 d. Yritysten tilanne teknologiassa

Johdamme (12 vastausta, 7 perustelua) • Alamme tekniikka hallitaan. • Meillä on uusi ja ajanmukainen bussikalusto sekä hyvä henkilöstö. • Palkitut mobiilipalvelut. • Olemme olleet eturivissä ottamassa uutta käyttöön. • Toimimme alalla kehityksen kärjessä. • Tuomme sahakoneiden markkinaan uusimman teknologian ja palvelut. • Uusi ketjun logistiikka- ja jakelukeskus maailman tasoa.	Seuraamme tarkasti (kymmenen vastausta, 7 perustelua) • Ala kehittyy nopeasti ja on hyvä olla mukana kehityksessä. • Alalla pakko pysyä teknologian mukana. • Ei ole t&k -resursseja. • Johtaminen olisi liikaa sanottu ... • Kehitämme aktiivisesti omaa teknologiaa. • Kehitystyötä koko ajan. • Kustannukset pienelle yritykselle usein korkeita.
Mukaudumme (2 vastausta ja perustelut) • Ei ole henkilöresursseja. • 3 D -tulostusta seurataan tarkasti	Olemme jäljessä (yksi vastaus, ei perustelua)

Työehdoissa yritykset noudattava yleisiä ehtoja hyvin. *Tarkkaa seuranta* pidetään tärkeänä (42 %), jotta henkilökunta pysyy työpaikassa, yleiset työehdot täyttyvät tai jotta työpaikalla voidaan paikallisesti sopia työmarkkina-asioista (Taulukko 10 c).

Mukautuvissa yrityksissä (42 %) koetaan, että vaihtoehtoja ei ole, kun ei voi asioihin vaikuttaa ja on noudatettava yleisiä ehtoja ja sopeuduttava niihin. Yksi vastaaja toteaa mukautuvansa saneltuihin ehtoihin, mutta soveltavansa ohjeita paikallisesti asiasta suurempaa ääntä pitämättä.

Kolme vastaajaa (12 %) toteaa *johtavansa* alan kehitystä ja kaksi heistä kertoo olevansa mukana alan työehtokysymysneuvotteluissa. Vain yksi vastaaja toteaa yrityksensä (4 %) *jääneen jälkeen* alan työehdoista perustelematta asian tilaa erikseen.

Taulukko 10 e. Yritysten tilanne työehdoissa

Johdamme sitä (3 vastausta ja perustelut) • Olemme laatimassa niitä. • Olen valtakunnan tasolla toimialan TES -neuvottelija. • Yleisesti käytetyt ehdot meilläkin.	Seuraamme tarkasti (10 vastausta, 3 perustelua) • Jotta henkilökunta pysyy. • Noudatamme yhteisiä ehtoja. • Paikallinen sopiminen toimii.
Mukaudumme (10 vastausta, 4 perustelua) • Ei kai ole muita vaihtoehtoja. • Emme voi vaikuttaa. • Ne sanellaan muualla, sovimme vähin äänin paikallisesti, TES määrittää.	Olemme jäljessä (1 vastaus ilman perustelua)

Palkkauksessa yritykset (61 %) *seuraavat tarkasti* alan kehitystä, jotta henkilökunta pysyy ja toimialalla tehdyt sopimusehdot täyttyvät. Yksi yritys noudattaa kyllä sopimuksia, mutta palkitsee työntekijät henkilökohtaisesti tilanteen mukaisesti.

Lähes kolmasosa vastaajista (30 %) kertoo mukautuvansa tehtyihin sopimuksiin ja noudattavansa yleistä palkkalinjausta. Nyt on työntekijöiden markkinat perustelea yksi ja toinen toteaa, että ei ole muita vaihtoehtoja kuin noudattaa yleisiä sopimuksia. Kaksi vastaajaa (9 %) toteaa *johtavansa* alan palkkausta ja toinen tuo esille yrityksen hyvät palkkamallit.

Yksikään vastaaja ei todennut yrityksen olevan palkkauksessa *jäljessä* (Taulukko 10 f).

Taulukko 10 f. Yritysten tilanne palkkauksessa

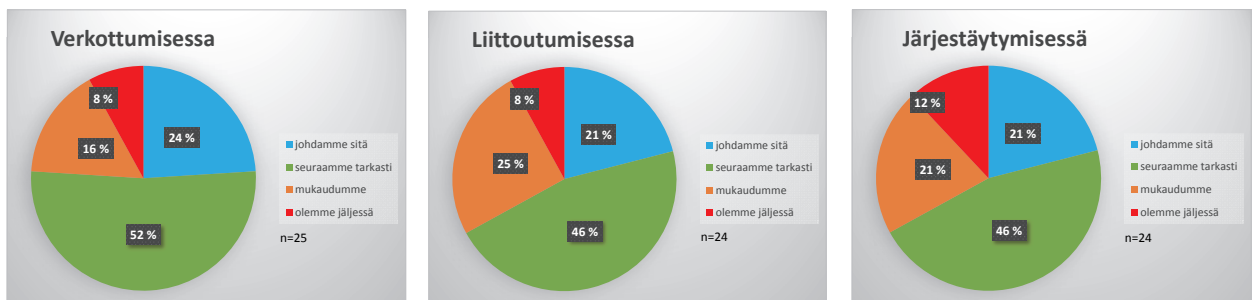
Johdamme sitä (2 vastausta, 1 perustelu) • Hyvät palkkamallit.	Seuraamme tarkasti (14 vastausta, 5 perustelua) • Ahkera saa palkinnon provisiona. • Jotta henkilökunta pysyy. • Noudatamme yhteisiä ehtoja. • TES • Toimialan mukainen.
Mukaudumme (7 vastausta, 4 perustelua) • Ei kai ole muita vaihtoehtoja. • Nyt on työntekijän työmarkkina. • Yhtiön omistus ei kestäisi isoja bonus-järjestelmiä. • Yleisen palkkatavan mukaan.	Olemme jäljessä (Ei yhtään vastausta)

Markkina-areena

Markkina-areenaan on tässä tarkastelussa liitetty yritysten verkottuminen ja liittoutuminen sekä järjestäytyminen. Valintaa voi perustella sillä, että yritys rakentaa usein *verkostoa* silmällä pitäen yrityksen mahdollisuuksia vaihtaa tietoja ja kokemuksia toisten alalla toimivien yritysten kanssa

Liittoutumisessa kysymys on pidemmälle edenneestä yhteistyöstä. Tällöin alan yritykset rakentavat usein yhteistoimintaketjuja ja etsivät etuja yhdenmukaisesta brandista tai tavoittelevat erikoistumisesta voimaa markkinointiin, jolloin ne voivat karsia keskenään kilpailevia tuotteita tai tuoteryhmiä pois yhteisestä tarjontapaletista. Teollisuuden aloilla liittoutumisessa kysymyksessä voi olla myös tuotantoyhteistyöstä ja isojen tilausten yhteisvastuullisesta toimittamisesta, yhteisistä raaka-aineiden tai komponenttien hankinnoista tai merkittävistä tutkimustietojen vaihdosta (Kuva 17 c).

Järjestäytymisen voi nähdä osana markkinointia silloin, kun kysymys on vaikuttamisesta toimialan järjestöissä ja välillisesti myös silloin, kun yrityksen edustajat toimivat aktiivisesti alueen elinkeinojärjestöjen luottamustehtävissä, jolloin myös yritys tulee väistämättä esille.



Kuva 17 c. Markkina-areenalla alan kehityksessä mukana

Verkottumisessa joka neljäs vastaaja (24 %) toteaa *johtavansa sitä* perustellen tätä paikallisilla ja valtakunnallisilla yhteyksillä, kumppanuusverkoston rakentamisella ja toimialan yhteistyöllä. Joka toinen yritys (52 %) vähintäänkin *seuraa tarkasti* ajan virtauksia. Etuna pidetään sitä, että yksin yrittävä saa muilta paljon apua ja uusiutuessaan hyvä yhteistyöverkosto auttaa myös oppimisessa.

Neljä vastaajaa (16 %) *mukautuu* vallitsevaan tilanteeseen. Yhden perustelun mukaan verkottumiselle ei ole mitään syytä. Kaksi vastaajaa (8 %) toteaa *olevansa jäljessä* verkottumisessa ja perustelevat tilannetta viittaamalla resurssipulaan ja kumppanin löytämisen vaikeuteen alueella (Kuva 10 g).

Taulukko 10 g. Yritysten verkottuminen

Johdamme sitä (6 vastausta, 5 perustelua) • Monia paikallisia ja valtakunnallisia yhteyksiä. • Olemme avoimia. • Olemme aktiivisia digimaailmassa ja aktiivi yrittäjähdistyksessä. • Rakennamme kumppanuusverkostoa. • Teemme yhteistyötä toimialalla.	Seuraamme tarkasti (13 vastausta, 6 perustelua) • Aina voi parantaa, yritetään kyllä kovasti. • Hyvät yhteistyöverkostot uusiutuu ja uudistuu koko ajan. • Se auttaa varsinkin yksiyrittäjiä paljon. • Siten oppii. • Verkostoja rakennetaan koko ajan. • Yksin ei pärjää.
Mukaudumme (4 vastausta, 1 perustelu) • Ei erityistä syytä	Olemme jäljessä (2 vastausta ja perustelut) • Ei resursseja, ainoastaan tonttihankinnoissa. • Paikallisesti mahdollisuudet löytää kumppaneita vientitoimintaan on aika pienet.

Liittoutumisessa viisi vastaajaa (21 %) kokee *johtavansa sitä* joko olemalla mukana kehityksessä, ei vain markkinoinnissa, kuulumalla omaan ryhmään tai etsiessään uusia kumppaneita. Lähes puolet vastaajista (46 %) *seuraa tarkasti* alan kehitystä. Yksi on mukana ostoallianssissa ja toinen kokee saavansa liittoutumisesta enemmän voimaa (Taulukko 10 h).

Joka neljäs vastaaja (25 %) *mukautuu* tilanteeseen. Yksi vastaaja ei näe liittoutumiselle olevan erityistä syytä ja toinen on siihen valmis tarpeen vaatiessa. Kaksi vastaajaa (8 %) kokee *olevansa jäljessä* liittoutumisesta. Toinen vastaaja ei koe saavansa liittoutumisesta mitään hyötyä ja toinen haluaa toimia riippumattomana ja pitää päätöksenteon omissa käsissä.

Taulukko 10 h. Yritysten liittoutuminen

Johdamme sitä (5 vastausta, 3 perustelua) • Ei markkinoinnissa, vaan kehityksessä. • Olemme ryhmässä mukana. • Uusia kumppaneita haetaan.	Seuraamme tarkasti (11 vastausta, 2 perustelua) • Olemme mukana ostoallianssissa. • Yhdessä voimaa enemmän.
Mukaudumme (6 vastausta, 2 perustelua) • Ei erityistä syytä. • Tarpeen vaatiessa.	Olemme jäljessä (2 vastausta ja perustelut) • Ei hyötyä. • Haluamme pysyä neutraalina ja pitää päätöksenteon mahdollisimman pitkälti omissa käsissä.

Järjestäytymisessä joka viides (21 %) vastaajaa kokee *johtavansa sitä*, kun yritys tai vastaaja on mukana erilaisissa järjestöissä, toimii alan työnantajissa ja on mukana yrittäjien yhdistyksessä. Asia tulee myös hoidettua, kun yritys on riittävän suuri tai yrittäjällä on useita luottamustomia.

Useimmat vastaajat (46 %) kuitenkin toteavat vain *seuraavansa tarkasti* järjestäytymistä. Yksi vastaaja pitää alaa liian järjestäytyneenä (Taulukko 10 i).

Tilanteeseen *mukautuvista* vastaajista (21 %) vain yksi perustelee asiaa todeten ettei näe mitään syytä järjestäytyä. Järjestäytymisestä *jäljessä* olevat yritykset (12 %) perustelevala tilannetta todeten, että siitä ei ole hyötyä, resursseja tähän ei ole ja yritys haluaa säilyttää itsenäisen päätöksenteon ja pysyttelee järjestäytymisen ulkopuolella.

Taulukko 10 i. Yritysten järjestäytyminen

Johdamme sitä (5 vastausta ja perustelut) • Mukana elinkeino- ja toimialan kattojärjestöissä. • Olemme mukana alan työnantajissa. • Olen aktiivi yrittäjäyhdistyksessä. • Ovat kunnossa, olemme iso kauppa. • Useita luottamustoimia.	Seuraamme tarkasti (11 vastausta, yksi perustelu) • Liian järjestäytynyt
Mukaudumme (5 vastausta, yksi perustelu) • Ei erityistä syytä.	Olemme jäljessä (3 vastausta ja perustelut) • Ei hyötyä. • Ei resursseja. • Haluamme pysyä neutraalina ja pitää päätöksenteon mahdollisimman pitkälti omissa käsissä.

Alueen vauhtipyörät

Yhteiskunta investoi yritysten kehittämispalveluihin paljon verorahoja. Alueella merkittävin toimija on Etelä-Savon maakuntaliitto, jolla on käytettävissä Euroopan Unionin ohjelmatyöhön osoittamaa rahoitusta. Valtakunnallisesti merkittävin toimija on Elinkeino-, liikenne- ja ympäristöministeriö. Sen kenttäorganisaatiot ELY -keskukset toimivat kaikissa maakunnissa ja Etelä-Savossa keskuspaikka on Mikkeli.

Maakuntaliiton ohjelmatyö

Vuosina 2014 – 2017 Maakuntaliitto ohjasi alueen kehittämishankkeisiin rahoitusta yhteensä n. 54 miljoonaa euroa. Maakuntaohjelmassa vuosille 2018-2021 tuodaan esille Päijät-Hämeen liiton arvio ohjelmatyön vaikutuksista on hyvin myönteinen.

”Arvioinnin mukaan maakuntaohjelman valmisteluprosessi on koonnut yhteen eri toimijoita ja mahdollistanut yhteisen tahtotilan syntymisen. Kaiken kaikkiaan maakuntaohjelmatyön katsottiin olleen tarkoituksenmukaista ja onnistunutta. Maakuntaohjelman valmistelussa todettiin toimenpidevalintojen ohella tärkeäksi myös itse valmistelu ja toteutusprosessi, jolla oli onnistuttu muodostamaan yhteinen tahtotila, sitoutettu toimijoita toimeenpanoon ja vahvistettu maakunnallista yhteenkuuluvuutta. Arvioinnin mukaan maakuntaohjelmalla on merkitystä ja se toimii oikeasti kehittämisen ohjenuorana. Viranomaiset ja muut yhteistyötahot ottavat maakuntaohjelman huomioon omissa suunnitelmissaan ja ratkaisuisaan.”

Maakuntaliiton tulevien vuosien ohjelmassa todetaan edelleen. ”Maakuntaohjelma on ollut keskeisin EU-ohjelmärahoituksen kohdentamisen väline ja sillä on ollut käytännön vaikuttavuutta. Arvioinnin mukaan erityisesti osaamisen sektorilla ohjelmalla on aikaansaatu paljon myönteistä kehitystä. Uudistuneiden ja erikoistuneiden osaamisrakenteiden – eli tärkeimpiä toimialoja tukevien koulutus ja tutkimustoimintojen luomisessa – maakuntaohjelmalla on ollut keskeinen merkitys. Siihen liittyvä hankerahoituksen kohdentaminen on onnistunut ja toimenpiteet ovat toteutuneet hyvin.”

Esimerkkinä näistä kohdennuksista tuodaan esille kuusi kohdetta: Mikkelin Ammattikorkeakoulu (nykyisin XAMK) ja sen Savonlinnan kuitulaboratorio; Lappeenrannan teknillisen yliopiston (LUT Savo) Viikreän kemian laboratorio Mikkeli; Turva- ja materiaalitekniikan keskus Tuma Mikkeli; LUT Savo/ Materiaalifysiikan laboratorio Savonlinnassa; Helsingin yliopisto ja Luonnonvarakeskus/Luomuinstituutti Mikkeli sekä Luonnonvarakeskus/Metsäpuiden kasvullisen lisäyksen sekä puuhun sisältyvien arvokaiden ainesosien hyödyntämiseen liittyvä tutkimus Punkaharjulla.

”Maakuntaohjelmalla on kyetty vahvistamaan osaamisen monikärkisyyttä. Tämä on merkittävät tulokset maakunnassa, jonka haasteena on elinkeinorakenteen monipuolistaminen ja sen myötä aluetalouden vah-

vistaminen. Ilman maakuntaohjelmaa Etelä-Savo ei pysyisi osaamis- ja innovaatiovetoisen aluekehityksen vauhdissa nykyisessä mitassa.”

Uuden maakuntaohjelma valmistelussa saadut arviot on otettu huomioon, todetaan. ”Arvioinnissa nähtiin kaikkien liittojen osalta yhteisinä haasteina ennen muuta kansalaisten, yritysten/yrittäjien ja järjestökentän osallistaminen sekä ohjelmien laajan toimenpidevalikoiman tiivistäminen rohkeammalla priorisoinnilla. Ohjelma-asiakirjalta toivotaan tiiviin havainnollista esitystapaa, selkeää visuaalista ilmettä sekä sisällöllistä innostavuutta”.

Maakuntaliiton uudessa ohjelmassa 2018-2021 todetaan, että aiemman ohjelmakauden ”rakennerahasto-ohjelmien rahoitusta on suunnattu Etelä-Savossa erityisesti Älykkään erikoistumisen strategian mukaisiin tutkimushankkeisiin, osaamis- ja innovaatorakenteiden vahvistamiseen, työllistämiseen ja yritysten toimintaa tukevien kehittämishankkeisiin ja yritystukiin”.

”Ohjelmarahoituksella on ollut huomattava rooli mm. maakunnan keskeisten osaamis- ja innovaatorakenteiden vahvistamisessa. Esimerkiksi Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu Kuitulaboratorion kanssa on tehty uusia tutkimusavauksia Savonlinnassa sekä vahvistettu laboratorion innovaatiokokonaisuutta, uudistettu Etelä-Savon ammattiopiston metsäopetusmenetelmiä, ja edistetty LUT Savon vihreän kemian tutkimuksen hyödyntämistä jäteveden vedenpuhdistuksessa.”

EU:n aluekehitysrahastosta ohjelmakaudella 2014-2020 rahoitusta on myönnetty yleisiin kehittämishankkeisiin n. 30,5 miljoonaa euroa ja yritystukiin n. 16,5 miljoonaa euroa. Vastaavasti Euroopan sosiaalirahastosta on myönnetty yleisiin kehittämishankkeisiin n. 23,5 miljoonaa euroa.

Tilannekatsauksessa (30.5.2017) noin 54 miljoonasta eurosta rahoitusta yli miljoona euroa on osoitettu kohteittain seuraavasti: työmarkkinoiden toimivuuteen (10,5), osaamisen kehittämiseen (9,2), metsäbiomassan uusiin tuotteisiin ja tuotantoprosesseihin (5,8), yrittäjyyteen (5,1), vähähiilisyyteen (n. 5), matkailuun ja kulttuuriin (n. 3), puhdas vesi ja ympäristöturvallisuus-hankkeisiin (2,9), digitaaliseen tiedonhallintaan (2,9) ja hyvinvointihankkeisiin 2,7 miljoonaa euroa. Lisäksi sosiaalisen osallisuuden ja köyhyyden torjuntaan on suunnattu rahoitusta 4,3 miljoonaa euroa.

Ministeriön yrityspalvelut

ELY-keskusten tarjoamat yritysten kehittämispalvelut ovat pk-yritysten tarpeisiin luotuja palveluja, joilla tuetaan yritysten uudistumista, kasvua, kehittymistä, työllistämistä sekä innovaatioiden kaupallistamista. Palveluilla myös autetaan pk -yrityksiä varautumaan toimintaympäristöstä tai yrityksen sisäisistä tekijöistä johtuviin muutos- ja murrostilanteisiin, todetaan verkkosivuilla.

Kehittämispalvelut sisältävät liiketoiminnan analyysi-, konsultointi- ja koulutuspalveluja. Ne on tarkoitettu toimiville ja kehittämishaluisille pk-yrityksille, eikä palveluissa ole toimialakohtaisia rajoitteita. Yritysten tulee hakea palveluja keskuksista, mutta ne saavat niiden ostamiseen tukea. Kilpailutetut asiantuntijayritykset tuottavat palvelut, joiden kesto vaihtelee tilanteen mukaan.

Analyyysien suorittamiseen on varattu yksi päivä tai kaksi, mikäli yrityksen nopea kasvu, kansainvälistyminen, markkinat tms. sitä edellyttävät. Analyysin pohjalta arvioidaan yrityksen tila, tavoitteet ja kehittämiskohteet sekä priorisoidaan tärkein kehittämisalue ja laaditaan kehittämissuunnitelma. Tukea tähän myönnetään 80 % ja hinta asiakkaalle on 220 euroa + alv per päivä.

Asiantuntijoiden *konsultointiin* päiviä on varattu enemmän, yleensä 2 – 7 päivää ja enimmillään 15 päivää kolmen vuoden aikana. Tavoitteena on saada aikaan asiakasyrityksessä kasvua ja uudistumista toiminnan eri osa-alueilla. Konsultointipalveluiden saamiseen vaikuttavat yrityksestä tehdyt aiemmat raportit, asiakkaan oma ja keskuksen arvio. Tuki palvelulle on 75 % ja hinta asiakkaalle on 300 euroa + alv per päivä.

Koulutuspalveluja tarjotaan yritysten avainhenkilöille yhdessä muiden yritysten kanssa. Koulutuksen tavoitteena on vahvistaa yritysten kasvua, talouden ja tuottavuuden sekä markkinoinnin ja asiakkuuksien johtamista. Tarvittaessa koulutusta syvennetään yrityskohtaisella konsultoinnilla. Hinta asiakkaalle on 1.470 euroa + alv.

Koko maassa vuonna 2018 yritykset (n. 2.500) käyttivät yritysten kehittämispalveluja ennätysellisen paljon. Keskukset hankkivat eri palveluja yhteensä 12,3 miljoonalla eurolla. Maakunnittain palvelujen käyttö vaihteli suuresti. Keski-Pohjanmaalla rahaa käytettiin vajaa 87 tuhatta euroa, Uusimaalla 2,4 miljoonaa euroa. Etelä-Savon ELY -keskus rahoitti yritysten kehittämispalveluja 562 761,60 eurolla. Kahdeksassa maakunnassa rahoitus oli pienempi ja yhdeksässä suurempi.

Analyysipäätöksiä Etelä-Savossa tehtiin 27, konsultointipäätöksiä 99 ja koulutuspäätöksiä yksi, jolloin koulutukseen hyväksyttiin kymmenen yritystä. Analyysihin käytettiin 38, konsultointeihin 429 ja koulutukseen 100 päivää.

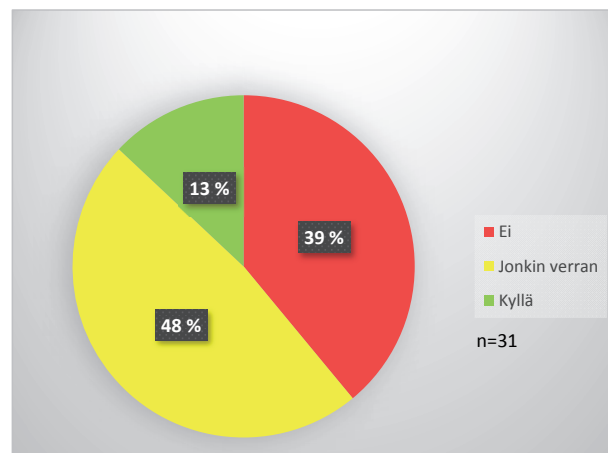
Onko vauhtipyöriä, pitäisikö olla?

Maakunnan alueella yrityspalveluja tarjoavat myös monet oppilaitokset, kunnalliset kehittämissyhtiöt ja elinkeinopalvelun organisaatiot. Näiden rahoituksesta tai palveluista käytettävissä ei ole yksityisempiä tietoja, mutta olettaa voi, että ne ovat tavalla tai toisella toteuttamassa rahoittajasektorin tavoitteita.

Realiteettina on muistettava, että kaikkien yrityspalvelujen käyttöaste on täysin riippuvainen kysynnästä. Aina voi tietenkin kysyä, miten hyvin eri osapuolten tarjonta vastaa yritysten todellisia tarpeita ja miten osuvasti palveluja tarjotaan. Tässä kartoituksessa näin pitkälle ei menty, vaan yrittäjiä lähestyttiin yleisemmällä, tunnettuuden ja vaikuttavuuden -tasolla.

Kysymykseen Onko alueella sellaista yrittäjyyden vauhtipyörää, mikä (joka/kuka). edistää nuorten ja toimivien yritysten innovatiivisuutta ja uutta toimintaa? saadut vastaukset jakautuvat varsin selvästi kolmeen ryhmään (Kuva 18).

Pienestä, satunnaisesti valitusta otosjoukosta huolimatta kyselyn tulos on kieltämättä yllättävä. Erityisesti mikäli sen rinnastaa alueella käytettyyn rahoitukseen (vrt. ed.). Tämän viestin yrittäjiltä voi arvioida antavan alueen yritysten kehittämisestä kiinnostuneille toimijoille ja päättäjille hieman pohdittavaa.



Kuva 18. Yritysten vauhtipyörät alueella

Vastausten perustelut viittaavat siihen, että kovin harvassa ovat ne tahot ja toimijat, joita vastaajat pitävät kehitystä edistävinä vauhtipyörinä. Johtuuko tulos yritysten omasta passivisuudesta vai palveluja tarjo-

avien toimijoiden aktiviteeteista ja aktiivisuudesta, siihen tässä ei ole oteta kantaa. Joitakin selitysideoita vastauksista ehkä löytyy.

Vauhtipyöriä ei ole

Ei, pitäisi olla -vastauksissa (39 %) tuotiin toimia esimerkkejä esille varsin niukasti (Taulukko 11 a).

Vastaukset voi tulkita siten, että nykyisillä toimijoilla tekemistä riittää. Profiilia on nostettava ja vaikuttavuuteen on panostettava sekä palveluja on suunnattava paremmin. Ehkä myös työnjakoa on terävöitettävä ja päällekkäisiä toimintoja karsittava.

Nurkkakuntaisuus, elinkeinopalvelujen taso ja näkyvyys sekä päättäjien yritysvastainen suhtautuminen saavat huutia. Alueen yhteistyöyhteydet yliopistoihin eivät ole riittävät, vientivetureita on liian vähän ja lähestymiskynnys toimijoihin tuntuu korkealta. Yksi esimerkki onnistuneesta hautomotoiminnasta tuodaan esille, joskaan haastattelussa tai vastauksessa ei tullut esille, onko yrityksessä itse sitä käytetty tai tarvittu.

Taulukko 11 a. Kehityksen vauhtipyöriä ei ole

Ei, pitäisi olla, esimerkiksi: • Ammattikorkeakoulun aktiivisempi näkyvyys. • Ehdottomasti olisi oltava taho, jota olisi helppo lähestyä ja jossa olisi kollegoita, joiden kanssa voisi puhua ja viettää jopa vapaa-aikaa. <i>Ei (kolme vastausta ilman perusteluita).</i> • Keskeiset päättäjät ovat päinvastoin luoneet yrittäjyysvastaista ilmapiiriä. • LVT esimerkki onnistuneesta hautomasta. • 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 • Vientiyhtiöitä lisää! • Yhteistyötä joka suuntaa pitäisi parantaa, ollaan liian nurkkakuntaisia. Kunnassa pitää olla oikeasti toimivat elinkeinopalvelut.
---	--

Vauhtipyöriä jossain määrin

Hieman lohtua toimijat saavat kuitenkin Jossain määrin -vastauksista. Lähes joka toisella (48 %) vastaajalla oli esimerkkejä vauhtipyöristä, jotka voi tuoda esille. Kehitysyhtiö Miksei mainitaan viidessä vastauksessa, ammattikorkeakoulu, kauppakamari ja Uusyrityskeskus kolmessa. Ammattiopistot Ededu ja Samiedu. Yhdessä vastauksessa myös TE- keskuksen yrityspalvelut tuodaan esille (Taulukko 11 b).

Paikkakuntaakohtaisesti mainitaan Pieksämäen aktivoituneet elinkeinotoimen ihmiset ja Kangasniemen Lapaskankaan teollisuusalueen vireys. Vaikutuksiltaan laajempaan tuodaan esille alueen metsäteollisuuden kasvun tarjoamat näkymät.

Alueen yrittäjien keskinäinen sparraus ja alueen some -näkyvyyden kohentuminen tuodaan esille myönteisinä esimerkkeinä, mutta nuoria, korkean tason profiilin toimijoita kaivattaisiin lisää ja alueen markkinointipanostuksiin annetaan vinkkejä.

Taulukko 11 b. Kehityksen vauhtipyöriä jonkin verran

Jossain määrin, esimerkiksi: • Alueen yrittäjien toistensa sparraaminen. • Kasvanut metsäteollisuus. • Kauppakamaritoiminta tuo yhteistyötä yritysten kesken. • Kehitysyhtiö Miksei. • Lapaskankaan teollisuusalueen positiivinen vire. • Miksei, Kauppakamari. • Miksei Mikkeli, Xamk, Kauppakamari. • Miksei, Uusyrityskeskus. • Miksi niin moni taho tekee samoja asioita ilman kunnon 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 jääkiekkoilijoille... • Pieksämäen rallikuski Lappi voisi olla edustava suurlähettiläs maakunnallemme? • TE -keskus yrityspuoli. • Uusyrityskeskus. • Xamk, Esedu, SamiEdu. • Xamk, Miksei, Uusyrityskeskus.
---	--

Vauhtipyöriä merkittävästi

Kyllä -vastauksissa (13 %) nimetään neljä toimijaa vauhtipyörinä: Esedu, Pieksämäen lukio, Samiedu ja Väläky Varkaudessa (Taulukko 11 c).

Savonlinnan seudulla yliopiston menetystä ihmetellään. Yksi vastaaja ottaisi esimerkkiä kilpailijamaiden kannustavammasta verotuksesta pitäen ilmeisestikin verotusta ensisijaisena kirittäjänä yritykselle.

Taulukko 11 c. Kehityksen vauhtipyöriä merkittävästi

Kyllä, merkittävästi: • 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 pitäyditty valmiissa infrassa. • Väläky Varkaudessa.
---	---

Yleisenä arviona voi todeta, että tunnustettuja yritysten kehityksen vauhtipyöriä alueella on todella vähän. Tarkastelun soisi antavan kunnon herätyksen tahoille, jotka tänä päivänä itse arvelevat olevansa merkittäviä vauhtipyöriä ja toimijoita.

3.4 Yrittäjien kannustus ja vaikutusmahdollisuus

Sanakirjan mukaan kannustavuus tarkoittaa innostamista ja tukemista. Tällöin henkilöä tai ihmisjoukkoa rohkaistaan, kehoitetaan tai jopa yllytetään tekemään tai saavuttamaan jotakin.

Valtakunnan tasolla kannustaminen on liitetty useaan kohteeseen. Opin areenoilla kannustetaan elinikäiseen oppimiseen ja ilmastopolitiikassa hiilinielujen kasvattamiseen. Verokeskustelussa on esitetty negatiivista tuloveroa, jotta kannustetaan työntekoon ja yrittämiseen. Sosiaaliturvajärjestelmän yhteydessä kannustavuudella tarkoitetaan sitä, että etuusjärjestelmän taso, ehdot ja toimeenpano kannustavat työhön ja aktiivisuuteen.

Kannustuksen rinnalle keskusteluihin on tuotu mukaan usein kannustusloukku. Niinpä. Kukapa töihin menisi, jos riski pudota kannustusloukkuun syntyy ja lisätulon merkitys nettotuloihin on, tai voi olla, jopa negatiivinen. Tai kuka ihme lisää haluaisi lisää oppia, mikäli loukussa syöttinä on poisoppiminen vanhasta ja tutusta ajattelusta.

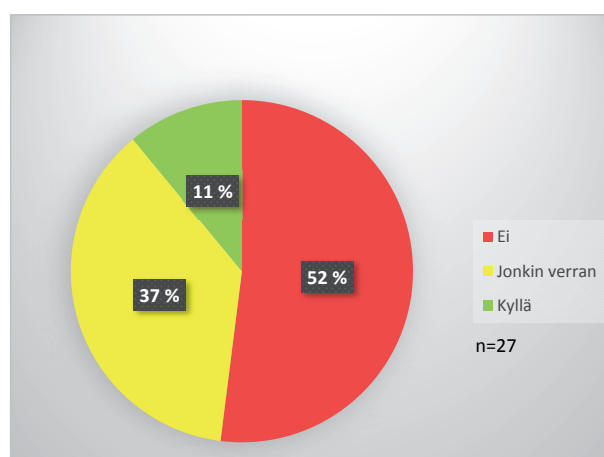
Tässä tarkastelussa kannustaja on alue, maakunta ja kunta, kannustettava on yrittäjä ja yritys. Lähtökohtaisesti oletetaan, että maakunta on yrittäjähenkilinen, jolloin se asemoi yhteistyön yrittäjien kanssa kiinteäksi osaksi toimintaansa, kuulee yrittäjiä ja huomioi yritysten tarpeet ja tavoitteet. Elinvoimaisessa kunnassa yrittäjäyys nähdään kunnan tärkeimpänä voimavarana, jolloin yrittäjät ja yritykset nähdään työtä ja palveluja tarjoavina sekä verotuloa tuovina toimijoina.

Pohdittaessa alueen elinvoimaa ja vireyttä, merkitystä on sillä innostetaanko alueen yrityksiä etsimään uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja voivatko yrittäjät vaikuttaa toimintaympäristönsä päätöksentekoon, Kartoituksessa saadut vastaukset ja niiden perustelut liittyvät Etelä-Savon maakuntaan ja alueen kuntiin.

Alueen kannustavuus

Kysymykseen *Onko yrityksenne nykyinen toimintaympäristö (kotipaikka, kotiseutu, maakunta) kasvuun kannustava, innovaatioihin innostava ja uusia liiketoiminnan mahdollisuuksia tarjoava?* saadut vastaukset herättävät kysymään, onko täällä jossakin jokin kannustusloukku. Ei niinkään yrittäjillä itsellään, vaan aivan jossakin muualla.

Yli puolet vastanneista (52 %) vastaa tyyliä *Ei*. Alue ei kannusta, ei innosta, eikä tarjoa liiketoiminnalle uusia mahdollisuuksia (Kuva 19). *Jonkin verran* tämän suuntaista osa vastaajista (37 %) on kuitenkin havainnut ja joissakin vastauksissa (11 %) *kannustuksen* esimerkkejä tuodaan esille.



Kuva 19. Toimintaympäristön kannustavuus

Kannustusta ei ole

Ei -vastauksissa (52 %) tulee vahvasti esille paitsi synkimpien tilastoennusteiden luomat ja median höystämät kauhuskenaariot siitä, että alueella ei ole kohta enää yhtään toimijaa virettä ja elinvoimaa ylläpitämässä.

Ihmekö tuo, voi vastauksia tulkita. Väestöpohja murenee, valtapelit vievät voimat, kaupungit riitelevät, kunnissa yrittäjyyttä ei arvosteta, kumppaneita ei löydy, korkeatasoinen osaaminen puuttuu, johtajat on harvassa, eläkeläisiä on enemmän kuin nuoria ja vain harva ajaa aidosti maakunnan etuja (Taulukko 12 a).

Taulukko 12 a. Alueella ei ole virettä tai kannustavuutta

Ei, koska • Alueen potentiaali heikkenee vuosi vuodelta, kaupunkia johdetaan niin että mahdollisuudet supistuvat kaiken aikaa. • Alueella paljon eläkeläisiä, nuoret muuttaa pois. Muutosvistarinta uusia ideoita kohtaan liian suurta. • Ei. • Ei varsinaisesti. • Ei, koska alueen katse kohdistuu sisäiseen valtapieliin. • 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, osajista valtava pula, ympäristö on masentava. • Täällä ei ole kumppaneita eikä riittävästi vientiyrityksiä. • Vääjäämättä markkina tulee supistumaan, koska ikäjakama on haasteellinen. • Väki vähenee ja vanhenee, rahoitukselle ei kysyntää,
---	--

Kannustusta on jonkin verran

Kyllä, jonkin verran -vastauksissa (37 %) sävy on kuitenkin hieman valoisampi ja myönteisiä esimerkkejä toiminnoista nostetaan esille (Taulukko 12 b).

Yritysten yhteistapaamiset, innovointi ja yhdessä toimiminen, toimialan markkinatilanne ja kasvava kysyntä koetaan kannustavana. Toiminnan laajennusmahdollisuudet ja laatutyöhön kykenevä väestö koetaan kannustavana.

Yksi vastaaja tuo esille kunnan aktiivisuuden tilakysymysten ratkaisemisessa. Myös kolme toimijaa mainitaan yhdessä vastauksessa: ammattikorkeakoulu, Miksei ja Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Taulukko 12 b. Alueella on jonkin verran virettä ja kannustavuutta

Kyllä jonkin verran: • 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 ravintolatoiminnalle.	• 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.
---	--

Runsaasti kannustusta

Kyllä, runsaasti -vastauksia on kolme (11 %). Vastaajat arvostavat hyvää yritysporukkaa, kotikunnan pienuutta, seudun luonnon kauneutta ja puhtautta. Yksi perustelee vastaustaan sillä, että täällä on hyvä asua, kunnan toimista huolimatta (Taulukko 12 c).

Taulukko 12 c. Alueella on runsaasti virettä ja kannustavuutta

Kyllä, runsaasti:

- Hyvä yritysperusta pitää hyvää henkeä.
- Koska täällä on ihmisen hyvä asua, kunnan toimista huolimatta.

- Kotikuntamme ja seutu on luonnoltaan kaunis ja puhdas ja kooltaan sopivan pieni paikka asua ja toimia (nyk. paikka).

Ehkä tilanne alueella on tämänkaltaisen. Kasvun voimaa ja virikkeitä etsitään sieltä mistä sitä kukin tuntee löytävänsä, liiketoiminnasta, lähipiiristä ja luonnon olosuhteista. Ei maakunnan tai kotikunnan elinvoima- tai elinkeinopolitiikasta. Yhtä poikkeusta lukuun ottamatta.

Voi vain pohtia sitä, kiiteltäisiinkö isommassa otosjoukossa, tai jollakin toisella alueella, päättäjien oikeaan osuneita ratkaisuja ja verovarjoilla toimivien aktiivisia toimenpiteitä enemmän. Saadut vastaukset viittaavat vahvasti siihen, että yrittäjien kannustamisessa alueella riittää tekemistä vähän kaikkialla.

Yrittäjien vaikutusmahdollisuus

Maakuntia koskevan lain (7/2014) ensimmäisessä pykälässä todetaan, että ”tavoitteena on luoda vuoro-vaikutukseen, eri toimijoiden työnjakoon ja yhteisiin tavoitteisiin perustuva alueiden kehittämisjärjestelmä”. Tämän on tulkittu tarkoittavan lähinnä sitä, että maakunnan ja sen alueen kuntien on neuvoteltava tehtäviensä hoitamiseen liittyvästä yhteistyöstä, tavoitteista ja työnjaosta. Tällöin yrittäjähenkiselle maakunnalle ja kunnille yhteistyö on strateginen vahvuus, koska yrittäjyys ei tunne hallintorajoja.

Kuntalain uudistamisen yhteydessä valtionvarainministeriö antoi tiedotteen (27.11.2014), jossa todetaan kuntalain keskiössä olevan asukkaiden vaikutusmahdollisuudet ja kuntien taloudenpito.

Vaikutusmahdollisuuksien laajennettaessa huomioon otettiin eri väestöryhmät aiempaa laajemmin. Tällöin kuntien tulee asettaa vanhusneuvoston lisäksi nuorisovaltuusto ja vammaisneuvosto, joille on annettava mahdollisuus vaikuttaa kunnan toiminnan suunnitteluun, valmisteluun ja seurantaan. Aloiteoikeutta laissa ehdotettiin laajennettavaksi kunnan asukkaiden ohella kunnassa toimiville yhdistyksille ja yrityksille. Utta oli se, että palvelujen käyttäjällä olisi käyttämäänsä palvelua koskeva aloiteoikeus riippumatta siitä, onko hän kyseisen kunnan asukas.

Aiemmin alueen vauhtipyöriä pohtivan luvun johdannossa viitattiin maakuntaohjelman merkitykseen koko alueen kehitystyössä ja todettiin maakuntaohjelmaa lainaten, että ”maakunnassa, jonka haasteena on elinkeinorakenteen monipuolistaminen ja sen myötä aluetalouden vahvistaminen... ilman maakuntaohjelmaa Etelä-Savo ei pysyisi osaamis- ja innovaatiovetoisen aluekehityksen vauhdissa nykyisessä mitassa.”

Niin ikään tuotiin esille, että kaikkien arvioitujen maakuntaliittojen osalta on nähtävä ”yhteisinä haasteina ennen muuta kansalaisten, yritysten/yrittäjien ja järjestökentän osallistaminen sekä ohjelmien laajan toimenpidevalikoiman tiivistäminen rohkeammalla priorisoinnilla”.

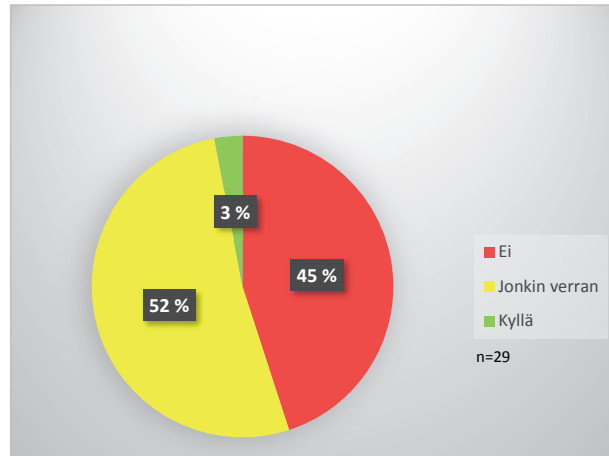
Viestit voi tulkita olevan osa sitä *elinvoimapolitiikkaa*, jota maakuntaliitossa tavoitellaan. Yleisesti elinvoimapolitiikan nähdään sisältävän toimenpiteitä, joilla kannustetaan paikallisia ja alueellisia talouskasvun vetureita sekä kehitetään yritysten toimintaedellytyksiä sekä tuetaan yritysten uusiutumista ja innovaatiokykyä, tavoitteena yritysten vahvistuminen ja alueen elinvoimaisuuden kasvu.

Täsmällisemmän *elinkeinopolitiikan* toteuttamisen vastuu on kunnilla. Tällöin tavoitteena on yleensä rakentaa sellainen toimintaympäristö, mikä edistää yritysten syntymistä, toimintaa ja kasvua sekä yritysten kilpailukykyä. Tässä mielessä voi pohtia sitä, tuleeko kaikkien osapuolten tärkeänä pitämien toimijoiden, yrittäjien, ääni yritysten toimintaan liittyvässä suunnittelu- ja toteuttamisen prosesseissa kuuluviin.

Yrittäjien vastaukset

Kysymykseen *Voitteko vaikuttaa yrityksenne asioissa julkiseen päätöksentekoon ja toimintaan?* vastasivat lähes kaikki kartoituksessa mukana olleet (Kuva 20).

Lähes puolet (45 %) vastasi *kieltävästi*, *osaltaan* totesi voivansa vaikuttaa joka toinen (52 %) ja yksi vastaaja (3 %) uskoi voivansa vaikuttaa päätöksentekoon *erittäin paljon*.



Kuva 20. Yrittäjien mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon

Vaikutusmahdollisuuksia ei ole

En voi vaikuttaa -vastausten (45 %) perusteluissa nousee esille oma ajanpuute, päätösten etäisyys, toimialan sääntely, vaikutuskeinojen tuntemattomuus, mutta myös oman kiinnostuksen puute ja halu keskittyä vain omaan tekemiseen (Taulukko 13 a).

Julkisen sektorin hallitsevuus, dominoivuus, markkinoilla ja diktatuuriset päätökset eivät innosta vaikuttamaan. Mutta myös se, että päättäjät eivät joko eivät kuuntele tai ota asiansa esittäjää tosissaan, ovat huolestuttavia merkkejä yksityisen ja pienen yrityksen näkökulmasta katsoen.

Taulukko 13 a. Perusteluja miksi ei voi vaikuttaa julkiseen päätöksentekoon

En, koska: En, neljä vastausta ilman perusteluja.

- Ei ole aikaa ja kiinnostusta. Haluan keskittää voimavarat 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.

Osaltaan voi vaikuttaa

Kyllä osaltani -vastaukset (52 %) voi ryhmitellä kahteen kategoriaan. Osa vastaajista on kokenut ja saanut vastakaikua toiveilleen ainakin paikallisesti, kun päättäjät ovat tuttuja, vanhat yhteydet toimivat ja verkosto on kunnossa. Yrityksen näkökulma otetaan huomioon mitä ilmeisimmin sitä paremmin, mitä suurempi toimija on kysymyksessä tai mitä useampi yrityksen edustaja on mukana vaikuttamisessa, jolloin myös omia asioita voi viedä eteenpäin.

Toinen ryhmä vastaajista kokee voivansa vaikuttaa asioihin myös laajemmin poliittisiin päättäjiin ja etujärjestöihin, kun on aktiivinen valtakunnan tason järjestöissä. Tällöin voi viedä viestiä eteenpäin paitsi yrityksen myös toimialan kehityksestä ja tilanteesta.

Yksi vastaaja muistuttaa, että oman aktiivisuuden vastakaiku on riippuvainen myös viestin vastaanottajan valvetuneisuudesta ja innokkuudesta kuunnella. Esimerkki siitä, kun ei kuunnella ketään, on varsin lohduton, joskin ilmeisen paikkansa pitävä (Taulukko 13 b).

Taulukko 13 b. Osaltaan voi vaikuttaa päätöksentekoon

Kyllä osaltani, sillä: • 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 toki jo hieman kuunnellaan. • Kyllä, mutta en halua sitä avata. • Kuulun oman toimialajärjestön hallitukseen. • Olen aktiivinen, mutta vaikuttamisintoni niin kuin kaikkien muidenkin, riippuu useinkin ympäristön valvetuneisuudesta ja innokkuudesta kuunnella. Nyt Mikkeli 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. • Päättäjien 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.
--	--

Voi vaikuttaa erittäin paljon

Vain yksi vastaaja (3 %) arveli voivansa vaikuttaa **erittäin paljon** julkiseen päätöksentekoon olemalla mukana valtakunnan tason järjestössä ja myös TES -neuvotteluissa asioista päättämässä. Alueella ei hänkään koe voivansa vaikuttaa tai ei ainakaan tuo sitä esille.

4 Alueen elinvoimasta

Kulttuuriltaan yhtenäinen alue on elinvoimainen. Tällöin henkisten ja aineellisten saavutusten kokonaisuus, sivistys, on korkealla. Arvot, tavoitteet ja käytännöt vahvistavat opittuja taitoja ja eri toimijoiden kykyjä tavalla, jossa lopputulos, hyvinvointi, on suurempi kuin tehdyt investoinnit.

Tutkimusten mukaan alue voidaan ymmärtää metaklusterina, jossa yhtenäinen kulttuuri ohjaa eri osapuolia toimimaan yhdessä hyväksi havaitulla tavalla. Tällöin kulttuurigeenit ohjaavat jaettuja arvoja ja asenteita sekä tavoitteita ja käytäntöjä kohti yhteistä päämäärää.

Samanaikaisesti myös meemit, nuo ihmismielen ajatusvirtoja ja käyttäytymistä kirvoittavat ja sävyttävät teemat ja iskulauseet ylläpitävät ja vahvistavat yhdessä tavoiteltuja visioita. Ja kun myös hiljaiset ja näkymättömät voimat ohjaavat tarpeellisen tiedon siirtymistä ja välittymistä toimijalta toiselle ilman virhealtista tulkintaa, alueen elinvoima vahvistuu.

Aina näin ei tapahdu. Tieto voi muuttua tai saada virheellisiä tulkintoja, särmää, sitä siirrettäessä tai vastaanotettaessa, tarkoituksella tai tahattomasti. Tällöin yhteiset tavoitteet eivät enää olekaan kaikkien hyväksyttävissä. Instituutiot, organisaatiot, väestöryhmät tai jopa yksittäiset ihmiset voivat silloin nousta kapinaan ja ryhtyä vastustamaan epätydyttäväksi koettua asiantilaa.

Tilanteessa, jossa yhtenäinen kulttuuri ei enää ohjaakaan päätöksentekoa, yhteisten tavoitteiden saavuttaminen on uhattuna. Silloin tarvitaan johtajuutta. Toimintaa, joka herättää luottamusta, antaa toivoa ja ylläpitää kykyä toimia ulkoisten ja sisäisten paineiden ristipaineessa.

Etelä-Savossa tällainen tilanne voi olla juuri nyt ajankohtainen ja elinvoima uhattuna. Maakuntaohjelmassa esille tuotu yhteinen visio ja mielikuva ”Voimme olla aidosti ylpeitä maakunnastamme, sen luonnosta, ihmisistä, osaamisesta, kulttuurista, palveluista ja elinympäristöstä”, on uutisista päätellen enemmän painajainen kuin optimistin toiveikas uni.

Viesti on karu

Oman yrityksensä ja alueen elinvoiman kehitystä arvioidessaan yrittäjät ja yritysjohtajat eivät ole niinkään huolissaan oman yrityksensä tilasta tai muutoksesta, mutta alueista sitäkin enemmän.

Punnitessaan alueen kehitystä ja kehittymättömyyttä kartoituksessa mukana olevat tuovat esille elinvoimaa uhkaavia ilmiöitä ja tekijöitä, mutta näkevät myös mahdollisuuksia, joihin alueella tulisi kiinnittää huomiota.

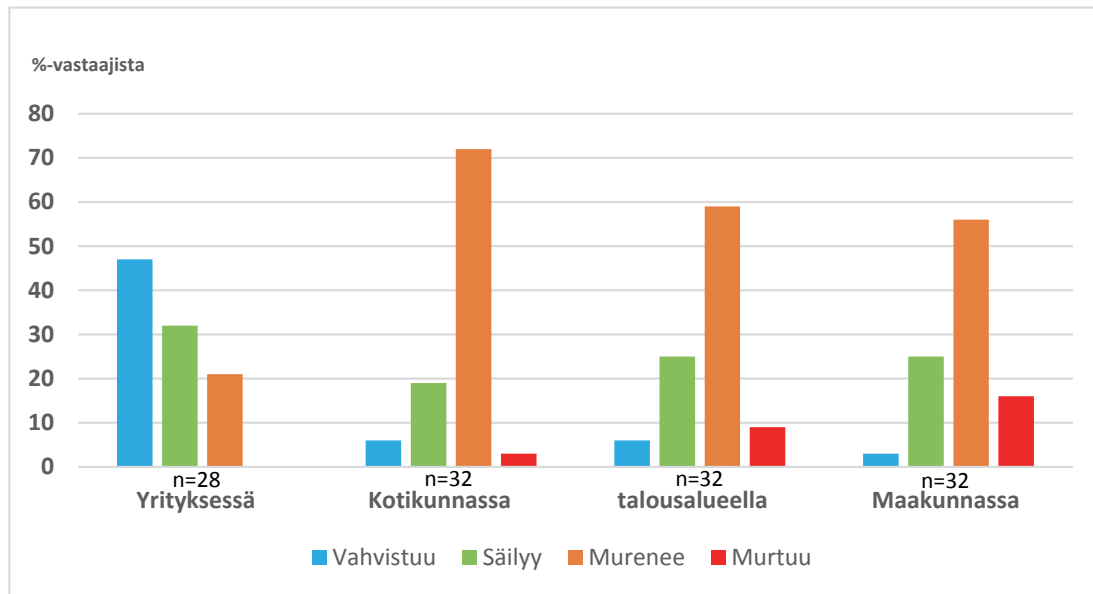
Kysyttäessä, miten alueen kunnissa, talousalueella ja maakunnassa voitaisiin yritystoimintaa vahvistaa, vastauksia saatiin paljon. Vastaajat arvioivat myös kokemaansa yrittäjyyden ja yritystoiminnan arvostusta sekä antoivat kouluarvosanat alueille ja kotikunnilleen.

Voi vain toivoa, että nämä viestit välittyvät päätöksentekijöille ja kaikille alueen hyväksi toimiville osapuolille muodossa, mikä tekee mahdolliseksi ryhtyä elinvoimaa vahvistaviin toimiin.

4.1 Arvioita elinvoiman kehityksestä

Kysymykseen *Miten yrityksenne ja alueen elinvoimaisuus muuttuvat seuraavan viiden vuoden aikana?* kehitystä arvioitiin neliportaisella asteikolla: vahvistuu, säilyy nykyisellään, murenee, murtuu. Perustelut voi tuoda esille tiivistetysti muutamalle riville.

Kokonaiskuva on (Kuva 21), että yritysten elinvoiman arvioidaan yleisesti joko vahvistuvan tai säilyvän nykyisellään, mutta kotikunnan ja muiden alueiden elinvoima on mitä ilmeisimmin murenemassa ellei jopa murtumassa.

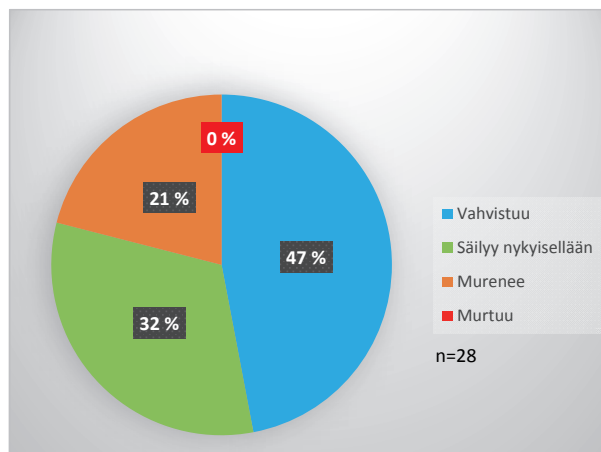


Kuva 21. Yrittäjien arvioita yrityksen ja alueen elinvoiman kehityksestä

Yritysten elinvoima

Elinvoima vahvistuu yrityksissä (Kuva 22 a) arvioi lähes joka toinen vastaaja (47 %). Perusteluna tuodaan esille mm. se, että tulosta syntyy ja kasvua on nähtävissä. Näkymiä vahvistavat myös esimerkiksi uusi liiketoiminta, lupaavat projektit ja uusi tekniikka, panostus tuotekehittelyyn uusille markkinoille ja yhdessä tapauksessa myös omistuspohjan laajennus (Taulukko 14 a).

Joka kolmas vastaaja (32 %) arvioi elinvoiman *säilyvän nykyisellään*, kun esimerkiksi pysytään mukana toimialan kehityksessä ja muutoksissa sekä sopeutumisvalmiutta alueen murrokseen löytyy. Myös alueen ulkopuolinen kysyntä voi yhden yrityksen kohdalla vakauttaa tilannetta, mutta toisessa yrityksessä palvelujen tarpeen kasvusta huolimatta julkinen sektori voi rajoittaa toimintaa.



Kuva 22 a. Yritysten elinvoiman kehitysnäkymät

Kuitenkin viidesosa vastaajista (21 %) arvioi elinvoiman murenevan seuraavan viiden vuoden aikana, mikäli alueen ja markkinoiden uhkakuvat toteutuvat. Tämän varalle yrityksissä on suunnitelmia siirtää toimintaansa pois alueelta aina ulkomaita myöten.

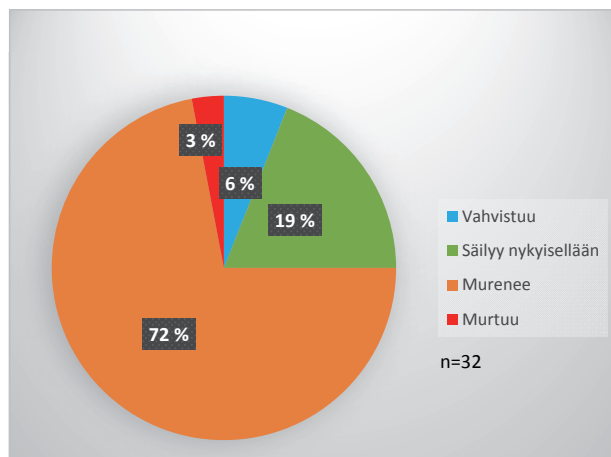
Yksikään vastaaja ei pitänyt mahdollisena, että yrityksen elinvoima murtuisi tarkasteluaikana.

Taulukko 14 a. Yritysten elinvoiman näkymät ja perustelut

Vahvistuu (13 vastaajaa, 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 ammattilaisia. • 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 vastausta ja perustelut) • 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)

Kotikunnan elinvoima

Kotikunnan elinvoima murenee, uskoo valtaosa (72 %) vastaajista (Kuva 22 b). Perustelut ovat pahaen-tisiä. (Taulukko 14 b). Yritykset lopettavat tai harkitsevat muuttoa muualle, työvoimaa ei löydy ja ammat-titaitoiset osaajat muuttavat pois. Myös julkisissa investoinneissa on tehty virheitä, päättäjät mokailevat, julkista taloutta ei johdeta, veronmaksajia on liian vähän ja väestöpohja murenee.



Kuva 22 b. Kotikunnan elinvoiman kehitysnäkymät

Vajaa viidesosa vastaajista (19 %) luottaa kuitenkin vielä siihen, että kotikunnan elinvoima *säilyy nykyisellään*. Perusteluissa tuodaan kuitenkin esille enemmän toiveikkuutta kuin esimerkkejä. Kahdesta vastauksessa tuodaan esille faktoja: uusi kunnan johto ja terve pk-yrityskenttä.

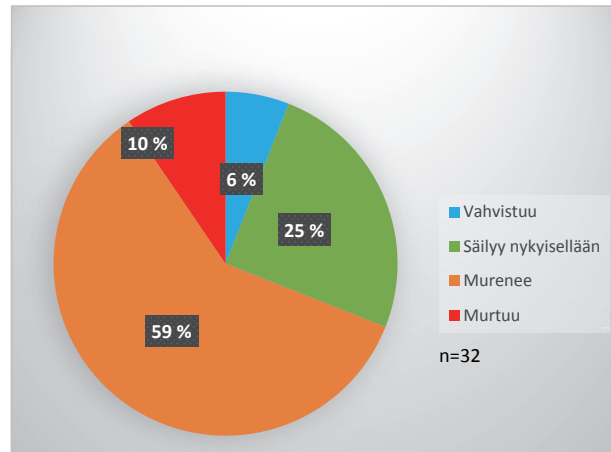
Kaksi vastaajaa (6 %) arvioi kotikunnan elinvoiman vahvistuvan. Vain toinen perustelee: Pakko parantua, ei ole vaihtoehtoa. Yksi vastaaja (3 %) toteaa kunnan elinvoiman *murtuvan*, kun kaupungista puuttuu johtaminen.

Taulukko 14 b. Kotikunnan elinvoiman näkymät ja perustelut

Vahvistuu (2 vastausta, 1 perustelu) • Pakko parantua, ei ole vaihtoehtoa.	Säilyy nykyisellään (6 vastausta, 5 perustelua) • Kunnassa terve pk -yrityskenttä. • Mikkeli sinnittelee alueen keskuskaupunkina. • Uusi kunnanjohtaja ja hallituksen puh.joht., jotka kuuntelevat paremmin yrityksentoiveita. • 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. • Kalliit virheet kiinteistöasioissa: On investoitu huonolaatuiseen rakentamiseen, mistä kiinteistöjen sisäilmaongelmat suurelta osin johtuvat, Betonielementin kuivumisaika samalle RH 75% tasolle kun esimerkiksi CLT-puuelementit ovat jo toimitustilassa, vie aikaa 24kk – 48kk. Myös betonin seosaineiden haitallisuus on jätetty huomiotta investointipäätöksiä 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 vastaus ja perustelu) • Kaupungista puuttuu johtaminen.

Talousalueen elinvoima

Talousalueen näkymät ovat vastaajien mielestä myös synkänpuoleiset (Kuva 22 c). Useimmat (59,5 %) arvioivat *elinvoiman murenevan*, mutta joka neljäs (25 %) arvioi sen tulevina vuosina *säilyvän nykyisellään*.



Kuva 22 c. Talousalueen elinvoiman kehitysnäkymät

Murenemista perustellaan monilla syillä (Taulukko 14 c). Valonpilkahdusta ei ole näkyvillä, kun toimitaan muuttotappioalueella ja Itä-Suomen ilmiö uhkaa ja elinvoima vähitellen heikkenee. Teollisille aloille ei ole koulutusta, työvoimasta on pula ja uutta yritystoimintaa pitäisi alueelle saada, jotta nuoret jäisivät alueelle.

Mikäli mitään ei tehdä, pienten kuntien ahdinko syvenee ja kuntatalous heikkenee edelleen ellei uusia veronmaksajia alueelle saada. Kielteistä kehityksen kierrettä voi nopeuttaa se, että poliittinen päätöksenteko on hidasta, eikä tosiasioita kyetä tunnistamaan. Tällöin tarvittaviin päätöksiin voi johtaa ulkopuolinen pakko.

Vastauksissa, joissa elinvoiman arvioidaan säilyvän nykyisellään, tuodaan esille toiveita, mutta luotetaan myös nykyisen elineinorakenteen turvaavan kehityksen. Todetaan myös, että vaikka väki ja asiakaspohja ovat vähentymässä, muutos on siksi hidasta, että se ei olennaisesti lähiaikoina tule talousalueen elingoi- maan vaikuttamaan.

Joka kymmenes vastaaja (9,5 %) pitää todennäköisenä vaihtoehtoa, että talousalue murtuu. Kolmelta vastaajalta saatiin vain yksi perustelu: väki vähenee, eikä maakunnan keskustaungista ole auttajaksi. Kaksi vastaajaa (6 %) uskoo talousalueen *vahvistuvan*, kun on pakko, mutta myös siksi, että talousalueen keskustaungunki näyttäisi olevan vahvistumassa.

Taulukko 14 c. Talousalueen elinvoiman näkymät ja perustelut

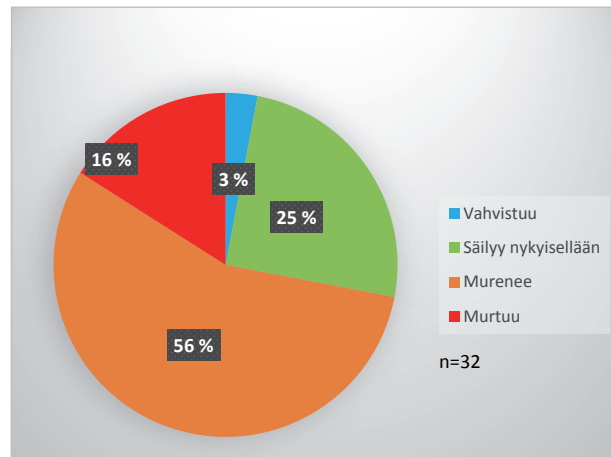
Vahvistuu (2 vastausta ja perustelut) • Pakko parantua, ei ole vaihtoehtoa • Toivon, että Savonlinna vahvistuu kuten näyttäisi.	Säilyy nykyisellään (8 vastausta, 3 perustelua) • Nykyinen elineinorakenne. • Toivotaan. • Väestön vähentyminen vähentää asiakaspohjaa, mutta ei niin nopeasti, että se olisi 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 keskustaungista (Mikkeli) ole auttajaksi.

Maakunnan elinvoima

Maakunnan elinvoiman näkymät ovat vieläkin synkemmät kuin talousalueiden (Kuva 22 d). Viisi vastaajaa (16 %) arvioi *elinvoiman murtuvan*. Samalla murtuu maakuntakin, uskotaan (Taulukko 14 d). Perusteina esitetään maakunnan eripuraisuutta, riitaisuutta, mikä koituu kohtaloksi ja edessä on hajoaminen. Yksi vastaaja arvelee kahtiajaon suunnan löytyvän etelästä ja pohjoisesta.

Elinvoiman murenemista piti todennäköisenä joka toinen vastaaja (56 %). Perustelut ovat samansuuntaisia kuin talousalueillakin: ei näy valonpilkahduksia, väestökehitys ja muuttotappio, veronmaksajien ja investointien vähäisyys ja väheneminen murentavat kuntien taloutta ja silti riidellään.

Kuntien ja kaupunkien yhteistyön puute, työvoiman saanti ja alueen elinkeinopolitiikan näivettyminen vievät pohjaa elinvoiman kehitykseltä. Ja kun ei toimita yhteistyössä, ei kasata voimavaroja ja esimerkiksi markkinointi ontuu, mureneminen on todennäköistä.



Kuva 22 d. Maakunnan elinvoiman kehitysnäkymät

Heitä, jotka arvioivat maakunnan elinvoiman *säilyvän nykyisellään* vastanneissa oli neljännes (25 %). Yksi toivoi tätä ja toinen ihmetteli: Etelä-Savo, mitä se on? Yksi vastaaja kasaa paineita pääkaupungissa asuville maakunnasta kotoisin oleville päättäjille, joille pitäisi esittää ideoita. Yksi luotti Saimaa-projektin kompensoivaan voimaan ikääntymisessä ja uuden työvoiman saamisessa.

Vain yksi vastaaja (3 %) uskoo maakunnan elinvoiman *vahvistuvan*: on pakko parantua, ei ole vaihtoehtoa.

Taulukko 14 d. Maakunnan elinvoiman näkymät ja perustelut

Vahvistuu (1 vastaus ja perustelu) Pakko parantua, ei ole vaihtoehtoa	Säilyy nykyisellään (8 vastausta, 5 perustelua) - 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 asiakaspohjaa, mutta ei niin nopeasti, että se olisi tässä aikahorisontissa olennaista
Murenee (18 vastausta, 15 perustelua) - Ei näy valonpilkahduksia. - Elinvoima katoaa ellei pian saada uutta yritystoimintaa ja nuoria jäämään maakuntaan. - Ikääntynvä 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 tosiasiota 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. esim. markkinointi ontuu.	Murtuu (5 vastausta, 4 perustelua) - Hajoaa Kymen ja Pohjois-Savon alueisiin - Maakunnan eripuraisuus koituu kohtalokkaaksi ... maakunta hajoaa tällä menolla - Maakunta on niin riitainen.

4.2 Alueen kehitys ja kehittymättömyys

Kysymyksen *Mitkä tekijät/prosessit ohjaavat alueen kehitystä tai kehittymättömyyttä?* vastaukset pyydettiin laittamaan tärkeysjärjestyksessä neljään kohtaan. Saatuja kuvauksia tarkastellaan tässä uhkina tai mahdollisuuksina. Perustelut esitetään koosteisesti (Taulukko 15) luvun lopussa.

Ensiksi

Tärkeimpänä pidettyjä ohjaavia voimia ja virtauksia tuotiin esille paljon (31). Suurimman osan niistä voi luokitella *uhkatekijöiksi*, mutta myös mahdollisuuksia (11) löydettiin.

Uhkat voi tiivistää ja eri ilmiöitä yhdistellä vaikkapa tällä tavoin: Kehittymättömyyden taustalla on loko alueen yrittäjäkielteen asenne verrattuna Pohjanmaahan kuin myös poliittinen johto, mikä ei toimi yrittäjäystävällisesti. Maakunnan loistava historiaan on liiaksi jääty kiinni ja julkisuuskuva on pilattu keskenään riitelemällä. Yhteistyön puute ja eripuraisuus vievät taloudellista kehitystä alaspäin. Sisäinen valtapeli ja poliittinen kiistely vievät tuhkatkin pesästä.

Muitakin kielteisiä prosesseja tuodaan esille. Kaupungistumisen vastavoima on liian pieni, koulutuksen puuttuessa nuoret karkaavat, infra ei ole kunnossa ja työvoimapula katkaisee investointeja. Lisäksi useassa vastauksessa kehittymättömyyttä synnyttävät muuttotappio ja väestön ikärakenteen muutosten seuraukset.

Mahdollisuuksina pidettiin elin elinympäristön houkuttelevaisuutta, lasten ja nuorten sekä yleisiä koulutusmahdollisuuksien tarjonnan lisäämistä. Muuttotappion pysäyttämisen uskottiin olevan mahdollista. Vapaa-ajan asukkaiden suureen merkitykseen, infraan, uusiin vientiyrityksiin ja myös suurimpien yritysten menestykseen toivottiin kiinnitettävän huomiota.

Oikeaa tiedottamista yritysten ja alueen kuntien välillä sekä sellaisia poliittisia päätöksiä, jotka vaikuttavat nykyisiin yrityksiin ja mahdollisiin tuleviin yrityksiin pidettiin tärkeinä. Yritysten mukanaoloa päätettäessä alueen asioista pidettiin luontaisena kehitystä edistävänä tekijänä. Yksi yrittäjä tiivistä mahdollisuudet motoksi: Riittävästi tervettä itsetuntoa: me osataan, halutaan ja tehdään!

Toiseksi

Vastausten toiseksi tärkeimmäksi kohdassa uhkatekijöiksi voi luokitella suurimman osan (16), mutta osan vastauksista (9) voi nähdä myös mahdollisuuksina.

Uhkana pidettiin henkistä ilmapiiriä, kun on ratkaistava toimitaanko yhdessä vai erikseen. Tähän voivat olla syypäinä sekä jämähtänyt politiikka, tehdään niin kuin ennenkin, tai jääräpäiset yksilöt.

Yleinen masentuneisuus ja tappiomieliala voivat johtua monesta syystä. Yksi vastaaja tiivistää tämän toteamalla: lienee selvää, ettei millään toimilla kyetä lyhyellä aikavälillä kompensoimaan ikääntymisen vaikutuksia väestökehitykseen, joten olisi tunnistettava, että väkimäärä tulee vähenemään myös seuraavat vuodet ja mitoitettava taloudenpito ja toimenpiteet sen mukaan.

Maakunnan eripuraisuus vaikuttaa negatiivisesti kehittymiseen, toteaa yksi vastaaja ja toinen kirjoittaa, että liika keskittäminen vie koko alueen tuhoon. Kuntien kyvyttömyyttä rakenteellisiin muutoksiin painottaa yksi vastaaja. toinen viittaa sisäisiin jännitteisiin ja kolmas pitää pahana sitä, että päätöksenteko muutamien luottamusmiesten käsissä, koska arvelee sitä käytettävän vastuuttomasti omiin tarkoituksiin. Nuorten muutto kaupunkeihin, ikääntyminen, väestökehitys ja julkinen talous sekä koulutuksen puute tarkoittaa kehittämättömyyttä, arvellaan. Yritysten näkökulmasta uhkana pidetään jatkuvasti romuttuvia, helposti saavutettavia yritysten rahoituspalveluja ja työntekijöiden saatavuus. Yksi vastaaja arvioi uhaksi sen, että yliopisto puuttuu.

Mahdollisuuksina ja kehityksen edellytyksenä tuotiin esille koulutusta ja oppilaitoksia useassa vastauksessa. Koulutuksen uusia mahdollisuuksia olisi löydettävä ja uusia kouluhankkeita olisi löydettävä lakauttettujen tilalle, oppilaitosten elävöittävät vaikutukset ja yhteistyö korkeakoulujen kanssa olisi nähtävä kehitystä vahvistavina voimina.

Kuntien pitää markkinoida alueen yritysten osaamista, alihankintaverkostoja on vahvistettava, koska nyt alihankintaa alueella on liian vähän ja riittävä määrä potentiaalisia työpaikkoja olisi luotava. Vetovoimaisuuden lisäämiseksi olisi käytettävä kaikki konstit ja yrittämisen infra olisi saatava kuntoon, kaavoitus, etc., arvioivat eräät vastaajat ja näitä näkemyksiä voitaneen pitää mahdollisuuksien esille tuomisena.

Kolmanneksi

Kaksikymmentä vastaajaa toi kolmanneksi tärkeimpänä tekijänä esille uhkatekijöiksi ja mahdollisuuksiksi luokiteltavia vastauksia yhtä monta, kymmenen kumpaankin. Vaikka ne osin ovat samoja kuin edelläsitetty, on hyvä muistaa, että vastaaja on toinen henkilö, kun asioita on priorisoitu eri tavalla.

Uhkaksi voi luokitella sen, että hanke-/verorahoilla ei saada riittävää vaikuttavuutta, kaupungilla suunnitteilla useita inhouse -yhtiöitä, sotii kaupunginhallituksen päätöstä vastaan sekä kotikunnan suhtautuminen yritysten kehittämiseen, Kuten myös jatkuva riitely seutukuntien välillä ja yhteisen tahtotilan puute, ymmärtämättömyys ja haluttomuus, sekä poukkoileva ja ennakoimaton kuntapolitiikka.

Haja-asutusalueen infran rapistumista pidetään kehittymättömyytenä, kuten myös yleensä heikkoja liikenneyhteyksiä. Kun alueelta väki vähenee kiihtyvällä nopeudella syntyy kuilu, jossa moni ala tarvitsisi osaajia, mutta heidät on hankittava ulkoa.

Mahdollisuutena pidetään alueen tehokasta markkinointia, jolloin esimerkiksi hyviä asuinmahdollisuuksia ka vapaa-ajan asumisen ja matkailun mahdollisuuksien voisi painottaa enemmän. Hyvät liikenneyhteydet, tiet, toimiva raideliikenne ja paikallisliikenne pitäisi saada toimivaksi, jolloin siitä seuraisi kehitystä.

Yksi vastaaja huomauttaa, että metsävarannot tuovat kehitystä myös muihin kuin kaupunkitaajamiin, toinen taas arvelee, että kuntatalous saataisiin kuntoon lisäliitoksilla, talouden tasapainotuksella ym., sillä veroaste kertoo siitä paljon. Kolmas pohtii miten kaupungin negatiivinen maine saataisiin paremmaksi, mitä voi pitää mahdollisuutena. Nykyisillä välineillä olisi mahdollista kehittää koko aluetta, yksi vastaaja toteaa ja toinen tuo esille alueella tarvittavan koulutuksen järjestämisen mahdollisuutena. Päätöksenteon on kuitenkin oltava joustavaa ja nopeaa.

Neljänneksi

Neljänteenkin ryhmään löytyi vielä yhteensä 15 vastaajaa. Nyt kuitenkin uhkaksi tulkittavia näkemyksiä oli vähemmän (5) ja mahdollisuuksiksi tulkittavia kaksi kertaa enemmän (10).

Uhkana pidettiin kuntapolitikointia, mikä on kuin kissanhännän vetoa. Tämä synnyttää Erittäin huonon yritysilmapiirin ja synnyttää luottamuspulaa päättäjiin.

Alueen väestökehitys, hyvien myyntimiesten puute kuten myös digitaalisaation heikko taso herättävät myös huolta.

Mahdollisuutena voi pitää ajatusta kaavoittaa Saimaan rantatontteja ja tarjota niitä mahdollisesti tänne muuttaville ”raharikkaille” tai esimerkiksi houkutellaan sillä keskussairaalaan lääkäreitä.

Koulutusta voisi hajauttaa kuten muissa maakunnissa ja koulutustarjonta saatava riittävän monipuoliseksi, myös yliopistotutkintojen suorittamiseen pitäisi olla mahdollisuus.

Olisi tehtävä oikeat strategiset valinnat, lisäksi mielikuva asiat/ markkinointi ja toteutus olisi saatava kkkuntoon. Luonto, rauha, hiljaisuus olisivat matkailuvaltteja. Uudet mahdollisuudet etätööhön olisi oivallettava, se toisi kehitystä.

Myös yritysten kannalta liikenneyhteydet olisi saatava paremmaksi, kuten myös investointien kannattavuus ja toteuttamisen helppous. Ulkomaisen työvoiman saantia olisi helpotettava ja lisättävä. Työllisyys pitäisi pystyä pitämään ainakin tällä tasolla, mielellään saada paremmaksi, sillä olisi vaikutus ostovoimaan.

Taulukko 15. Alueen kehitys ja kehittämättömyys – uhkia ja mahdollisuuksia

	Uhat	Mahdollisuudet
Ensiksi	• Alueen poliittinen johto ei toimi yrittäjäystävällisesti • Ei riittävästi maakunnallista yhteistyötä • Infra • Julkisuuskuva: maakunnalla takana loistava historia, mutta jotenkin olemme itse jääneet liaksi siihen kiinni. Viime vuosina maakunnasta on noussut liaksi esiin negatiivisia uutisia keskenään riitelevästä porukasta. • "Kaupungistuminen" => vastavoima liian pieni • Kehittämättömyyttä: ikääntyvä väestö ja muuttotappio • Koko alueen yrittäjäkieleinen 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 ikääntymien. • Väestön koulutus ja ikäjakama. • Väestöpohjan ikääntyminen johtaa kehittämättömyyteen. • Väestön väheneminen ja vanheneminen. • Yhteistyön puute ja eripuraisuus.	• 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 • Vientiyhtiöitä saatava lisää. • Yritysten menestys ja luontainen mukanaolo alueen asioista päätettäessä! Että tämä saataisiin aikaan, tarvitaan eri tahojen mm. maakunta, kaupunki ja yritykset, yhteistyötä, ennen puhuttiin verkostoitumisesta.
Toiseksi	• Henkinen ilmapää eli yhdessä vai vastakkain? • Ikääntyminen. • Jatkuvasti romuttuvat, helposti saavutettavat yritysten rahoituspalvelut. • Jämahtanut 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 kehittämiseen. • Nuorten muutto kaupunkien. • Päätöksentekijöiden 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 tappiomieliala. • Yliopisto puuttuu.	• Alihankintaverkostoja vahvistettava, nyt alihankintaa alueella on liian vähän. • Kehitystä: koulutus ja sen uudet mahdollisuudet. • Koulut/opilaitokset, 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. ...
Kolmanneksi	• Alueelta väki vähenee kiihtyvällä nopeudella. • Haja-asutusalueen infran rapistuminen: Kehittämättömyyttä. • Hanke-/verorahoilla ei saada riittävästi vaikuttavuutta. • Jatkuva riitely seutukuntien välillä. • Kaupungilla suunnitella useita inhouse -yhtiöitä, sotii kaupunginhallituksen päätöstä vastaan. • Kotikunnan suhtautuminen yritysten kehittämiseen. • Liikenneyhteydet. • Moni ala tarvitsisi osaajia, heidät on hankittava ulkoa. • Poukkoileva ja ennakoimaton kuntapolitiikka. • Yhteisen tahtotilan puute, ymmärtämättömyys ja haluttomuus	• Alueella tarvittavan koulutuksen järjestäminen. • Alueen tehokas markkinointi. • Hyvät asuinmahdollisuudet. • Hyvät liikenneyhteydet: siis tiet, toimiva raideliikenne, paikallisliikenne toimivaksi => kehitystä • Kuntatalous kuntoon lisäliitoksilla, talouden tasapainotuksella ym. veroaste kertoo siitä paljon. • Metsävarannot tuovat kehitystä myös muihin kuin kaupunkitajamiin. • Nykyisillä välineillä olisi mahdollista kehittää koko aluetta. • Päätöksenteon joustavuus ja nopeus. • Savonlinnan negatiivinen maine saatava paremmaksi. • Vapaa-ajan asumisen ja matkailun mahdollisuudet
Neljänneksi	• Digitaalisaation heikko taso. • Erittäin huono yritysilmapää. Luottamuspuola päättäjiin. • Kuntapolitiikointi ja kissanhännän veto. • Puuttuu hyvät myyntimiehet. • Väestökehitys.	• Investointien kannattavuus ja toteuttamisen helppous. • Kaavoitetaan Saimaan rantatontteja ja mahdollisesti tänne muuttaville "raharikaille", esim. hokutellaan 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 etätööhön = Kehitystä. Työllisyys pitäisi pystyä pitämään ainakin tällä tasolla, mielellään saada paremmaksi, sillä olisi vaikutus ostovoimaan.

4.3. Alueet ja yritystoiminnan vahvistaminen

Alueiden strategiatyöskentelyyn elinvoiman johtamiseksi on esitetty useita erilaisia malleja.

Suunnittelua ja seurantaan varten esimerkiksi Kuntaliitossa suositellaan 13 elinvoiman mittaria.

Näitä ovat: Työllisyys, Yritykset ja yrittäminen, Koulutus, Kaavoitus ja maankäyttö, Tontit ja rakentaminen, Väestö, Liikkuminen, Verotulot, Vienti ja alueen talous, Kehitys ja kansainvälisyys, Matkailu, Paikallisuus ja hankinnat, Viestintä, markkinointi ja tapahtumat.

Näiden kehityskohteiden yhteydessä esitellään useita alateemoja. Yritykset ja yrittäminen -kohdalla tuodaan esille 13 uutta osa-aluetta mm. yritysten määrä, sijoittuminen ja yritystyytyväisyys. Kaavoitus ja maankäyttö sisältää 5 osa-aluetta mm. maankäytön suunnitelmallisuus ja kasvua tukeva maankäyttö. Tontit ja rakentaminen käsittää 6 osa-aluetta mm. rakennettavien yritystonttien määrä ja tonttien tarve.

Vientiä ja alueen taloutta lähestytään kahdeksalla osa-alueella mm. aluekansantuotteen arvioinnilla, pääomasijoitusten seurannalla, yritysten liikevaihdon muutoksen ja onnistuneiden omistajavaihdosten määrän seuraamisella. Kehitys- ja kansainvälisyysotsikon alla tuodaan esille neljä osa-aluetta mm. innovaatioalianssin indikaattori ja tutkimus ja kehityksennot.

Matkailun seurannassa suositellaan kolmea osa-aluetta: matkailukohteiden kävijät, matkailijamäärät, alan yritysten liikevaihdon kasvu. Paikallisuus ja hankinnat sisältää kolme osa-aluetta: hankintojen paikallisuusaste, hankintapolitiikan noudattaminen ja paikallisilta pk-yrityksiltä tehtyjen hankintojen määrä.

Paljon on asioita kuntien katto-organisaatiossa pohdittu. Osa osa strategia-alueiden suosituksista ei sovitukaan maakuntaan, eiväthän olosuhteet täällä ole samat kuin suurissa tai merenranta kaupungeissa. Osasta voi ehkä ottaa kuitenkin suuntimia. Miten laajasti nämä suositukset ovat alueen kunnissa otettu vastaan, siitä tietoa ei ole käytettävissä. Toivottavasti monessa nämä osa-alueet ovat hallussa.

Kartoituksessa

Kuntien ja koko maakunnan strategioihin, elinkeinopolitiikkaan ja yritystoiminnan vahvistamiseen yrittäjillä ja yritysjohtajilla oli tarjottavana lukuisia suosituksia.

Kysymykseen *Miten kotikuntanne, talousalue tai maakunta voivat vahvistaa yritystoimintaanne?* saatiin runsaasti perusteltuja vastauksia. Esitetyt näkemykset voidaan ryhmitellä erilaisten suuntaa antavien otsikoiden alle ryhmittämättä niitä erikseen kuntakohtaisesti.

Joissakin vastauksissa viitataan yksittäiseen kuntaan, mutta koosteisesti esitettynä vastaukset tarjoavat päättäjille mahdollisuuden punnita ja pohtia kaikkia keinoja uudelleen.

Kuntien mahdollisuuksia

Kunnilla on paljon mahdollisuuksia vahvistaa yritystoimintaa. Yrittäjien näkemykset (37) on ryhmitelty tässä neljän teeman ympärille vastausten luonnetta ja kohdetta punniten (Taulukko 16 a). Näitä ovat: Perusasiat kuntoon. Profilia kohotettava. Rakennustyöhön ryhdyttävä. Täsmätoimiin tartuttava.

Otsikoiden alle kirjatut ajatukset jättävät kenelle tahansa mahdollisuuden luoda myös toisenlaisia toimenpiteitä, tärkeintä on että vastaajien esittämät ajatukset konkretisoituvat ja toteutuessaan tuovat elinvoimaa kuntiin ja alueille.

Taulukko 16 a. Kuntien mahdollisuuksia vahvistaa yritystoimintaa

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 pirstaloitunutta tekemistä, pitäisi koota voimat yhteen. • • • Perustana elinkeinoasiamiestyö 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.	Profilia kohotettava (7 vastausta) • Asukasviihtyvyyden ja houkuttelevuuden rakentaminen jotta saadaan nuoria perheitä ja tulevaisuutta. • Houkuttelevuuden parantaminen, työvoiman saatavuuden turvaaminen, paluumuuttajien tukeminen, investointiprojektien byrokratian helpottaminen, lupamaksujen kohtuullistaminen, veroprosentin alentaminen • Kunnan tulisi onnistua näyttäytymään sellaisena, johon koulutettu väki hakeutuisi. 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. • 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
Rakennustyöhön ryhdyttävä (11 vastausta) • Halleja 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. • Infrasta (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	Täsmätoimiin tartuttava (7 vastausta) • Kaikki keinot, joilla saadaan väestökato pysäytettyä = ostovoima. • Parantaa ihmisten mahdollisuuksia elää elämänsä 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 työikäisistä vain ne, joilla on voimakas kannuste maatilat, perheyrittäjä, 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

Talousalueen mahdollisuuksia

Yritystoiminnan vahvistamiseksi myös talousalueet voivat toimia yhdessä. Yrittäjät tuovat tästä esille useita (29) esimerkkejä (Taulukko 16 b).

Talousalueiden olemassa oloa, profilia, tahdottaisiin terävöittää ja vahvistaa, elinkeinopolitiikkaan kaitaan strategiaa ja yhteistoimintaa, etenemisestä tarjotaan esimerkkejä ja panostuksia tulevaisuuteen on tehtävä.

Taulukko 16 b. Talousalueen mahdollisuuksia vahvistaa yritystoimintaa

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.	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. Lisättynä 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
Etenemisväyliä on useita (12 vastausta) • Kaavoitus ja työvoima. Koen tämän samaksi kuin kunnan tehtävät eli keinoja ovat mm.: INFRASTA (tiet, kadut, siisteys, ekologisuu, LVI, sähkö) huolehtiminen, kaupungin elinkeinopamppujen pitäisi olla kiinnostunut yritysten tarpeista ja odotuksista. • Korkeakoulun kehittäminen. • Koulutus kuten energiatekniikka, liikenne. • Käyttää kotikunnan palveluja. • Matkailun kehittäminen. • Mikkelin talousalue on Mikkeli ja sillä on suuri vastuu. • Ponnistaa yhteisesti vientiin. • Puurakentaminen. Kotimarkkina pitää olla hoidossa ennen kuin vientitoiminta alkaa onnistua kunnolla. Pitää elää niin kuin opettaa. Koulutustarjonnan sovittaminen nykyisten työllistäjien tarpeisiin. • Räätelöidyn ammattikoulutuksen tarjoaminen, tutkintojen suorittaminen yrityksissä. • Tontti- ja kaavoituspolitiikka, asenne yrittämiseen. • Työlupien myöntämistä nopeutettava.	Panostusta tulevaisuuteen (4 vastausta) • Parantaa ihmisten mahdollisuuksia elää elämänsä talousalueella. Tuottaa tarvittavat palvelut kustannustehokkaasti ja laadukkaasti asukkaille. Tarvittavilla palveluilla tarkoitan 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.

Maakunnan mahdollisuuksia

Koko alueen kattavana toimijana Maakunnalla on yrittäjien näkemysten (27) mukaan monia mahdollisuuksia vahvistaa alueen yritystoimintaa (Taulukko 16 c).

Innostavan konkreettisesti elinvoimapolitiikassa useimmat esitetyistä ajatuksista voitaisiin ottaa huomioon. Toteutuessaan ne toisivat virettä ja voimaa koko alueelle, poistaisivat kitkatekijöitä ja yhdistäisivät eri suuntiin vetäviä voimia maakunnan parhaaksi.

Taulukko 16 c. Maakunnan mahdollisuuksia vahvistaa yritystoimintaa

• Alueen vetovoiman lisääminen – koulutus ja viihtyvyys sekä palvelujen takaaminen ja monipuolistaminen • Etätyömahdollisuudet 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. Lisättyä 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 liikennöintiyhteydet • 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 • Lobbaus, lobbaus, lobbaus – YHTEISTUUMIN! • Maakunnan alueelle yhteistä markkinointia ja tunnetuksi tekemistä, maakunnan vahvuudet esiin	• Maakunnan houkuttelevuuden lisääminen, etätyömahdollisuudet, tuotantoarvojen parempi markkinointi matkailussa esim. Saimaan alueella, aluetukien lobbaus • 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 elämäänsä maakunnassa. Tuottaa tarvittavat palvelut kustannustehokkaasti ja laadukkaasti asukkaille. Tarvittavilla palveluilla tarkoitan 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 löydettävissä 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 säteiliisi 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.
---	---

4.4 Yrittäjyyden ja yritystoiminnan arvostus

Yhteisön kulttuurissa arvostus tarkoittaa lievimmillään sitä, että sietää ja pitkin hampain sallii jotakin tapahtuvaksi tai tehtäväksi. Ylevimmillään se tarkoittaa sitä, että kunnioittaa kohdetta ja pitää tämän toimintaa tärkeänä ja luotettavana, oikeana ja hyväksyttävänä.

Yrittäjyyden arvostus on nykynuorten parissa korkealla tasolla ja jo opiskeluaikana perustetaan oma yritys, ensin leikisti ja sitten tosissaan. Varttuneempien parissa yrittäjäksi ryhdytään yleisimmin silloin, kun opinpolut on käyty, työkokemusta on kerrytetty ja oma markkinarako, niche, tilaisuus ja mahdollisuus on oivallettu.

Alueilla yrittäjyyden arvo ja merkitys tiedostetaan eri tavoin. Osin se johtuu alueiden erilaisesta elinkeinon historiasta, yrittäjyyden juurista ja kulttuurin perimästä, osin taas vallitsevasta ilmapiiristä, ajattelu-, suhtautumis- ja toimintatavasta. Aivan kuten yrittäjien omakin elämän hallinta.

Yrittäjyys elinkeinopolitiikassa

Maakuntien ja kuntien keinovalikoiman yrittäjyyden ja yritystoiminnan edistämisessä voi yleisellä tasolla ryhmitellä neljälle lohkolle. *Yleisten edellytysten luonti* esimerkiksi kaavoitus- ja kunnallistekniikka, mak-su- ja taksapolitiikka, yrittäjäilmaston kehittäminen ja hyvän maineen luominen.

Resurssien välitys tarkoittaa tilojen ja tonttien vuokrausta tai myyntiä, työvoiman saatavuuden turvaamista ja ulkopuolisten resurssien kanavoimista alueelle. *Liiketoiminnan edistäminen* voi olla suoria hankintoja ja asiakkuutta, mutta myös koulutusta, neuvontaa, tiedonhankintaa ja -välittämistä. *Välittömässä tuessa* kyseessä voi olla toimitilan osto ja takaisinvuokraus, osakkuus yrityksessä, takaukset tai lainananto.

Kullakin alueella päätökset siitä edistetäänkö yrittäjyyttä vai yritysten liiketoimintaa tehdään kahta kysymystä punniten. Pidetäänkö tiettyä hetkenä tärkeänä puuttua markkinoiden toimintaan ja vaikuttaa yksittäisen yrityksen markkina-asemaan turvaamalla sen tarvitsemat resurssit? Vai edistetäänkö yritysten yleistä kilpailumenestystä ja vahvistetaan niiden mahdollisuuksia tuottaa ja tarjota hyödykkeitä, jotka ovat alueen näkökulmasta toivottavia.

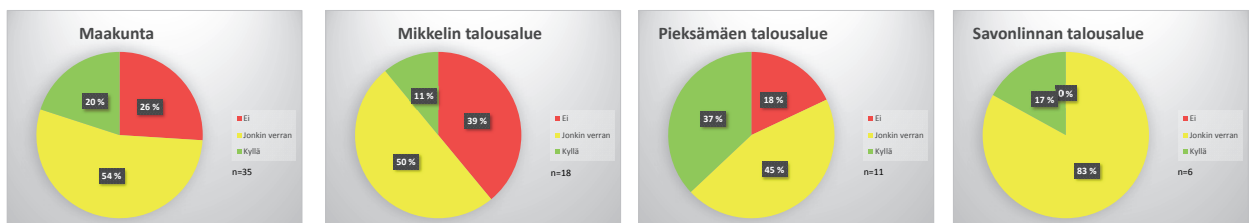
Alueilla, joilla elinkeinopolitiikka on johdonmukaista ja määrätietoista toimintaa, yrittäjyys ja yritystoiminnan arvostus saa aivan kuin virettä kannattavat siivet. Tilanne on hämmentävä, mikäli elinkeinopolitiikan linjasta ei ole tietoa tai sitä ei ole ylipäätään määritelty riittävän selkeästi.

Yrittäjyyden arvostus alueella

Kartoituksessa avoin kysymys arvostuksesta antoi vastaajalle mahdollisuuden punnita asiaa monesta näkökulmasta. Vastausten painottuminen on huolestuttava erityisesti yrittäjyyden ilmapiiriin ja kulttuuriin näkökulmasta. Tärkeätä on pohtia, onko todella niin, että yrittäjyyden arvostus ei todella tule esille käytännön toimissa, vaikka esimerkiksi maakuntastrategiassa sitä tuodaan esille ja pidetään pk-yrittäjyyttä voimavarana?

Yrittäjien mielestä maakunnassa yrittäjyyttä ja yritystoimintaa arvostetaan jonkin verran. Kuitenkin joka neljäs vastaaja kokee, että yrittäjyyttä *ei arvosteta* ja vain joka viides tunnistaa arvostusta olevan (Kuva 23).

Talousalueittain arvostus vaihtelee suuresti. Mikkelin talousalueen vastauksissa tuotiin esille muita useammin arvostuksen vähäisyys ja Pieksämäen talousalueella taas arvostusta löytyi muita alueita enemmän. Savonlinnan talousalueen yrittäjien kokemukset ovat muita alueita myönteisemmät.



Kuva 23. Yrittäjyyden ja yritystoiminnan arvostus alueella

Vaikka otos on pieni, vastausten perustelut tarjoavat kaikille toimijoille mahdollisuuden vaikuttaa alueen ilmapiiriin kohentamiseen ja samalla arvioida myös omien toimien tarkistamisen tarpeellisuutta.

Yrittäjyyttä ei arvosteta

Perusteluja sille, miksi yrittäjyyttä ja yritystoimintaa *ei arvosteta* esittivät vain Mikkelin ja Pieksämäen talousalueiden yrittäjät (Taulukko 17 a). Yrittäjyyttä ei ymmärretä, yritysten palvelukulttuuria ei ole, kaadetaan sovittuja hankkeita, yrityksiä päästetään karkuun, tuskin edes puhutaan yrityksistä, isoja yrityksiä kuullaan, mutta yleinen ilmapiiri on kielteinen ja kuntien tarjouspyynnöt tuovat pienille yrityksille vaikeuksia.

Vastaukset viittaavat vahvasti siihen, että vireyttävän yrittäjäkulttuurin luomiselle on olemassa selvä tilaus, hallintokulttuurista olisi pyrittävä pois ja virkamiesten olisi jalkauduttava kentälle.

Taulukko 17 a. Yrittäjyyttä ei arvosteta

Mikkelin talousalue (7 vastausta, 9 perustelua) • 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 päästetään karkuun muille alueille. • Ollaan valmiita kaatamaan sovittuja hankkeita/päätäjät • 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 valtiontuet. • En usko, että kaupungin johto edes tietää, josko täällä ylipäättään 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.	Pieksämäen talousalue (2 vastaus ja perustelut) • Kuntien tarjouspyynnöissä pienyrityksillä on vaikeuksia. • Voisi vetää vähän kotiinpäin. • Voisi vetää vähän kotiinpäin.
---	--

Yrittäjyyttä arvostetaan jonkin verran

Jonkin verran arvostusta koetaan löytyvän kaikilla talousalueilla, Perusteluissa tuodaan esille yleinen arvostus, aktiivisia toimijoita, yrittäjyyttä ymmärtäviä virkamiehiä, mutta pyrkimystä parempaan toivotaan, erityisesti luottamusmiehinä toimivilta (Taulukko 17 b).

Viesteissä on myös annos kritiikkiä erityisesti Mikkelin seudulla. Esimerkiksi valtuuston ja hallituksen yrittäjämyönteisyys ei vakuuta, juhlapuheet ja todellisuus poikkeavat, virkamiesvalta ja liian jäykkä toimintatapa hidastaa asioiden etenemistä.

Pieksämäen ja Savonlinnan seuduilta vastauksia on vähemmän, mutta ne antavat myönteisemmän kuvan alueiden yrittäjyyden kulttuurista.

Taulukko 17 b. Yrittäjyyttä arvostetaan jonkin verran

Mikkelin talousalue (9 vastausta ja perustelut) • 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 etsimään yhdessä joustavia ratkaisuja.	Pieksämäen talousalue (5 vastausta ja perustelut) • 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 vastausta ja perustelut) • Infraa järjestellään kuten tieliittymiä; myös kaavajärjestelyjä on hoidettu kohtuullisen hyvin. • Kaupunki tukee sähköinsinööriä koulutusta. • Kuntalaiset arvostavat, mutta päättäjät vain juhlapuheissa, käytännön toimet ovat yrittäjän harteilla. • Olemme saaneet tunnustusta työllistäjänä. • Savonlinnan kaupunki käyttää yritykseni palveluja.
--	---

Yrittäjyyttä arvostetaan

Seitsemän yrittäjää vastasi arvostuskysymykseen *Kyllä*. *Mikkelin talousalueen* kaksi vastaajaa toimivat kaupungin naapurikunnissa. Toinen heistä kokee saavansa arvostusta, kun kunta auttaa tilojen rakentamisessa ja on mukana markkinoissa. Toinen liittyy arvostuksen omiin työntekijöihinsä, ei kuntaan tai maakuntaan (Taulukko 17 c).

Pieksämäen talousalueella kunnassa koetaan olevan myönteinen ilmapiiri, elinkeinoasiamies on mukana yrittäjien järjestötoiminnassa, infra on toimiva, toimitiloja järjestetään, palkitaan ja media on myönteinen.

Savonlinnan seudulla toimiva vastaaja kokee, että yrittäjyyden merkitys on ymmärretty ja sen arvo tunnustetaan hyvin.

Taulukko 17 c. Yrittäjyyttä arvostetaan

Mikkelin talousalue (vastaajia ja perusteluita 2) • Kunta edesauttaa uusien tilojen rakentamisessa ja osallistuu yhteismarkkinointiin. • Työntekijöiden sitoutuneisuus ja ylpeys omasta työpaikasta osoittaa sen. Savonlinnan talousalue (1 vastaus ja perustelu) • Yrittäjyyden merkitys ymmärretään ja tunnustetaan hyvin.	Pieksämäen talousalue (4 vastaus ja perustelua) • Järjestetään toimitiloja. • Kunnassa on yritysmuotoinen ilmapiiri, mm. kunnan elinkeinoasiamies on yrittäjäyhdistyksemme sihteeri. Yhteisiä messuja järjestetään jne. • Toimiva infra. • Palkitaan ja mediassa kirjoitetaan positiivisesti.
---	--

4.5 Elinvoimapolitiikan kouluarvosanat

Hyvä todistus koulussa antaa pontta jatkaa opintoja. Huonoa ei halua paljon näytellä. Kotonakin kuulee kunniansa. Ja annas olla, jos todistuksessa on nelosia. Siinä ei kunnian kukko laula. Näin oli ennen, miten nyt?

Koulumaailmassa keskustelua käydään siitä, ovatko numeroarvostelut liian tyyliä ja pitäisikö arvosanat antaa vain kirjallisesti, suuntaa antavina lauseina. Tutkijat ovat olleet huolissaan siitä, että temperamentti, oppilaan toimintatyyli, vaikuttaa kouluissa arvosanoihin merkittävästi. Jopa yli 30 %. Vaikeasti selitettävänä pidetään sitä, että sellaiset yhteiskunnallisesti arvostetut piirteet kuten hyväntuulisuus, mukautuvuus ja sopeutuvuus tuovat tytöille paremmat arvosanat kuin pojille. Sen sijaan piirteiden vastapareista pojille on enemmän haittaa kuin tytöille.

Ratkaisu lieene se, että numeroiden lisäksi arvosanoja perustellaan kirjallisin sanakääntein. Tässä kartoituksessa yrittäjille tarjottiin kaksoisvaihtoehtoa ja he sitä myös käyttivät.

Elinkeinopolitiikan arvosanoja

Valtakunnallinen Yrittäjäjärjestö kartoittaa joka toinen vuosi kuntien ja yrittäjien yhteistyötä sekä elinkeinopolitiikan tilaa valtakunnallisesti, alueellisesti ja kuntakohtaisesti.

Elinkeinopolitiikan mittareina käytetään seitsemää osa-aluetta: Elinkeinopolitiikka ja resurssit, Kunnan päätöksenteon yrityslähtöisyys, Kunnan viestintä ja tiedottaminen, Koulutus ja osaaminen, Kunnan hankintapolitiikka, Kuntapalvelut ja infrastruktuuri, Kunnan elinkeinotoimen, elinkeino- tai kehittämissyhtiön tai vastaavan toiminta. Viimeisin kartoitus tehtiin 2018.

Koko maassa kaikkien kuntien elinkeinopolitiikan keskiarvo oli 6,74 asteikolla 4 - 10. Huomiota herättää se, että jokaisella osa-alueella Etelä-Savon arvosanojen keskiarvot ovat heikommalla kuin koko maan keskiarvo.

Etelä-Savon yrittäjien vastausten kokonaisarvosana oli 6,53. Maakuntien vertailussa alue oli vasta kahdennellatoista (12) sijalla. Alueen kunnista parhaimman arvosanan sai Puumala (ka 7,71). Alueen keskiarvoa paremman arvosanan saivat myös Sulkava, Kangasniemi, Heinävesi ja Joroinen. Heikoimman arvosanan saivat Savonlinna (ka 6,14) ja Mikkeli (ka 6,23).

Yli 50 000 asukkaan TOP 20 -kaupungeista Mikkelin sijoitus oli 15. Tätä pienempien kaupunkien tai kuntien TOP 10 -listoille ei yltänyt yksikään alueen kaupunki tai kunta.

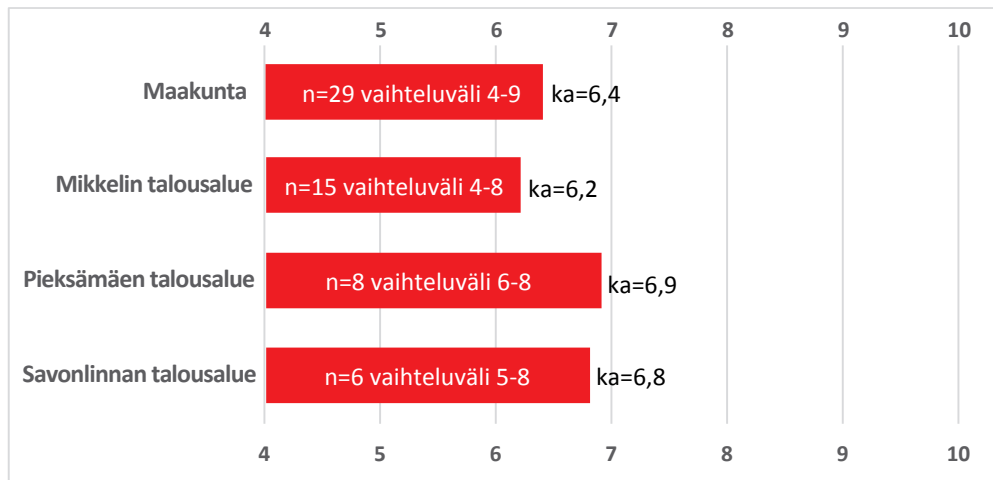
Kartoituksen kouluarvosanat

Ottamatta kantaa koulumaailman arvosanojen joko-tai -keskusteluun, tässä kartoituksessa vastaajilta pyydettiin varmuuden vuoksi sekä numeerista että sanallista arvioita. Asetelma on myös sikäli käänteinen, että tässä todistustenjaon tilanteessa lähtökohta on toinen. ”Oppilaat” arvioivat nyt ”opettajia”, ”alamaiset hallitsijoitaan” ja veronmaksajat veronkantajaansa.

Kysymykseen *Vahvistaako alueen elinvoimapolitiikka alueen yritysten elinvoimaa ja tavoitteita?* vastaukset pyydettiin antamaan kouluarvosanana asteikolla: 4 = ei mitenkään – 10 = suuresti. Perustelut pyydettiin esittämään tiivistettynä.

Annetut arviot ovat valtakunnallisen mittauksen tasolla ja sekä maakunnan, talousalueiden että kotikuntien elinvoimapolitiikan kouluarvosanat ovat heikot. Päätellä voi, että kouluarvosanoissa kuvastuu sekä yrittäjyyden matala arvostus että tehoton, ellei peräti olematon elinkeinopolitiikka (Kuva 24 a).

Toivoa vain voi, että kouluarvosanat ja taulukoihin kootut perustelut herättävät päättäjät ja virkamiehet, jotta elinvoimaa vahvistaviin toimiin ryhdytään. Arvioinnissa hyvin pärjänneissä kunnissa on kuitenkin hyvä panna muistia, että arvosana voi laskea vastaajien määrän kasvaessa.



Kuva 24 a. Elinkeinopolitiikan kouluarvosanat alueille

Annetut arviot ovat yrittäjien valtakunnallisen mittauksen tasolla. Sekä maakunnan, talousalueiden että kotikuntien elinvoimapolitiikan kouluarvosanat ovat heikot. Sanallisista arvioista voi päätellä, että arvossanoissa kuvastuu sekä yrittäjyyden matala arvostus että tehoton, ellei peräti olematon elinkeinopolitiikka.

Maakunnan kouluarvosanat

Opetushallinnon sanaston mukaan lukiossa arvioinnissa 4 tarkoittaa hylättyä, 5 välttävää, 6 kohtalaista, 7 tyydyttävää, 8 hyvää, 9 kiitettävää ja 10 erinomaista.

Koko *maakunnan arvosana* on 6,4 ja lukioarvioinnin mukaan siis kohtalainen. Arvosanat vaihtelevat kuitenkin suuresti. Maakunnan jättäisi luokalle kaksi vastaajaa arvosanalla 4. Välttävän arvosanan maakunta saa yhdeltä ja kohtalaisen 14 vastaajalta. Tyydyttävän arvosanan antaa seitsemän ja hyvän arvosanan ja maakunta saa neljältä ”oppilaalta”. Vain yksi vastaaja antaa kiitettävän arvosanan (Taulukko 18 a).

Kirjallinen arviointi antaa viitteitä siitä millaisiin temperamennttipiirteisiin arvioinnin antajat ovat kiinnittäneet huomiota. Todettakoon vielä, että koko aluetta arvioineet vastaajat toimivat eri puolilla maakuntaa.

Taulukko 18 a. Maakunnan arvosanat ja perustelut

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

Talousalueiden kouluarvosanat

Mikkelin talousalueen arvosanan keskiarvo 6,2 on alueista heikoin, kohtalainen. Yksi vastaaja jättäisi luokalle, kaksi antaa välttävän ja kuusi kohtalaisen arvosanan. Tyydyttävän arvosanan seutu saa viideltä ja hyvän arvosanan yhdeltä vastaajalta ilman kirjallista selitystä (Taulukko 18 b).

Peusteluissa tuodaan esille mm. virkamiesten ja poliitikkojen ymmärtämättömyys kokonaiskuvasta, strategian ja julkisen elinvoimaohjelman sekä seudun vetovoiman puute, heikot liikenneyhteydet itään ja ylipäätään se, että tuloksia tai suuntaa ei ole nähtävillä.

Silläkin on yhden arvioijan mielestä merkitystä, että talousaluetta on vaikea hahmottaa ja toinen olettaa Mikkelin vaikuttavan seudulla asiaan eniten. Yhteistyön puute kuntien välillä tuodaan myös esille.

Osassa kuntia on yhden vastaajan mielestä kuitenkin hyvä ilmasto ja asenne, mutta toinen arvioi asioita hoidettavan kyllä virallisen byrokratian voimin, mutta elinvoima ei näy kehityksen kärjessä. Yksi arvostaa panostuksia koulutukseen ja tutkimukseen, mutta tyydyttävä arvosana viittaa vastaajan odottavan niitä vielä tehostettavan.

Pieksämäen talousalueella arviot ovat lähempänä toisiaan, mutta kovin innostuneita ei olla. Keskiarvo on talousalueista korkein eli 6,9. Yksittäisissä todistuksissa kohtalaisen kuutosan antaa kolme ja tyydyttävän seiskan antaa kaksi arvioijaa.

Hyvän kasin seutu saa kahdelta arvioijalta, mutta huomattava on, että toisessa niissä kiitellään naapurimaakunnan yrityspalveluja.

Savonlinnan talousalueella arvosanojen hajonta on suurin, arvioijia vähiten ja perustelujakin vain kolme. Keskiarvoksi tulee 6,8 yhdellä välttävällä, neljällä tyydyttävällä ja yhdellä hyvällä arvosanalla.

Huolena vastaajilla on paitsi talous, osin myös politikointi. Vaikka tulevaisuus näyttää synkältä yhden arvioijan mielestä, yksi vastaaja näkee elinkeinopolitiikassa myönteistä heräämistä. Perustelut arvosanan yhteydessä.

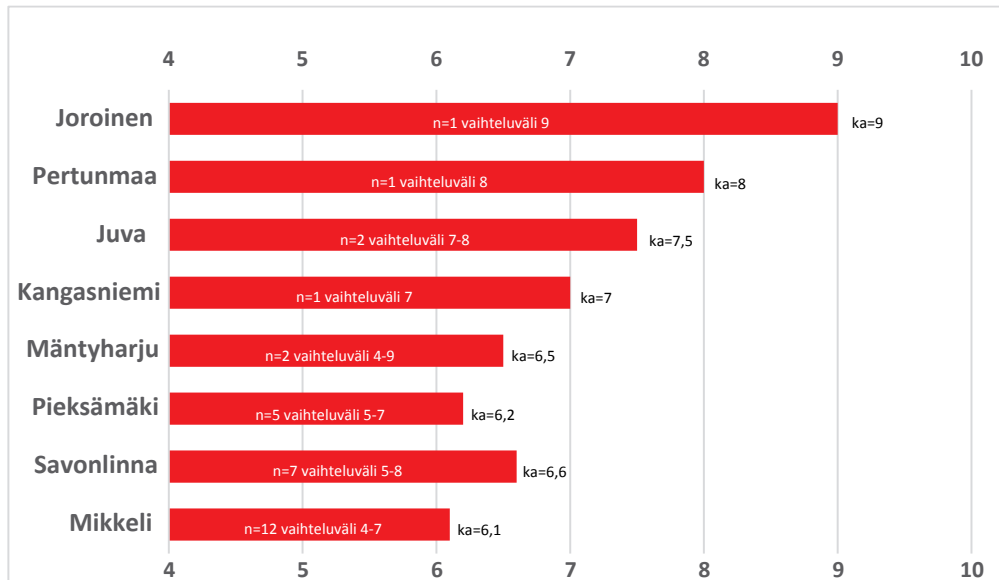
Taulukko 18 b. Talousalueiden arvosanat ja perustelut

Mikkelin talousalue (15 vastaaja ja perustelua) 4 Virkamiesten ja poliitikkojen ymmärtämättömyys kokonaiskuvasta, näpertelijöitä. 5 Ei ole ainakaan julkista elinvoimaohjelmaa. 5 Vaikea hahmottaa tässä yhteydessä talousaluetta. Kunta ja maakunta selkeät. 6 Ei ole vetovoimaa. 6 En näe tuloksia tai suuntaa. 6 En tiedä. Oletan, että Mikelin kaupunki vaikuttaa talousalueella 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 risteyskiin nykyistä paremmin. 6 <i>Yksi vastaus ilman perustelua.</i> 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 byrokratia, mutta elinvoima ei näy kehityksen kärkenä. 7 <i>Yksi vastaus ilman perustelua.</i> 7,5 Osassa kuntia hyvä ilmasto ja asenne. 8 <i>Yksi vastaus ilman perustelua.</i>	Pieksämäen talousalue (7 vastaajaa ja perustelua) 6 On aika passiivista. 6 Huono vetovoima ja koulutuksen taso. 6 <i>Yksi vastaus ilman perustelua.</i> 7 Vetovoima puuttuu. Valovoimaisia suuri yrityksiä ei ole, jotka saisivat sykettä alueelle. 7 <i>Yksi vastaus ilman perustelua.</i> 8 Talousalueella enemmän yhteistoimintaa. 8 Yhdessä Varkauden kanssa kehitytty. Savonlinnan talousalue (6 vastausta, 3 perustelua) 5 Talousalueen 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 <i>Kolme vastausta ilman perustelua.</i> 8 Savonlinnan seudulla on positiivista toimintaa elinkeinopolitiikassa.
--	---

Kotikuntien kouluarvosanat

Etelä-Savossa on kolme kaupunkia ja yksitoista kuntaa. Yrittäjät antoivat arvosanan kaupungeille ja viidelle kunnalle elinvoimapolitiikasta. Kotikunnittain kouluarvosanat vaihtelevat opetushallinnon sanaston mukaan hylätystä kiitettävään (Kuva 24 b).

Arvosanan antoi yhteensä 31 vastaajaa. Aineisto on kerätty kesä-marraskuun aikana, joten niissä eivät näy kuntien viimeisimmät tapahtumat kuten esimerkiksi verojen ja maksujen korotukset. Hyvä on kunnissa myös huomata, että kouluarvosanojen keskiarvo yleensä laskee, kun arvion antajien määrä kasvaa.



Kuva 24 b. Kotikuntien elinvoimapolitiikan kouluarvosanat

Mikkeliläisten yrittäjien vastaukset kuvastavat suurta epäluottamusta kaupungin elinvoimapolitiikkaan. Kriittisimmät eivät sitä tunnista, eivät tiedä sellaista olevan olemassa tai pitävät sen parissa työskentelevien toimintaa virkamiesmäisenä nuhjukseksi. Myös poliittisen kädenväynnön arvellaan näkyvän elinvoimapolitiikassa. Erityisenä kohteena esille nousee maankäyttö ja kaavoitus ja siihen liittyvät muutosvastarinta (Taulukko 18 c).

Lohdullisemmin suhtautuvat ovat tunnistaneeet painopistealueita ja erityisesti koulutuksen vahvan roolin. Elinkeinopalveluyhtiö Miksein toimintaa pidetään oikeasuuntaisena. Harmitellaan kuitenkin sitä, että elinkeinopolitiikka ei synnytä vetoa eivätkä elinvoima näy kehityksen kärkenä.

Savonlinnan saama arvosanojen keskiarvo 6,6 on kaupungeista korkein. Elinvoimapolitiikan hyvänä merkinä pidetään huolehtimista toimintaympäristöstä, tieliittymistä ja kaavoituksesta. Kielteisenä pidetään elinkeinopolitiikan joutumista politiikoinnin kohteeksi ja sitä, että vaikka strategiat on mietitty, ne eivät käytännössä toteudu.

Pieksämäellä koetaan voimattomuutta. Viiden arvosanan keskiarvo elinvoimapolitiikalle on 6,2. Perusteluissa tuodaan esille, että oimamat menevät riitelyyn, vetoa on heikko ja toiminta koetaan passiiviseksi. Todetaan myös, että kaupunki on pieni ja toimii yksin.

Mäntyharjun saama keskiarvo 6,5 kahden toisistaan kaukana olevan arvioinnin johdosta. Nelosen antanut arvioija pitää virkamiehiä ja poliitikkoja näpertelijöinä, jotka eivät ymmärrä tai näe kokonaiskuvaa. Kiitettävän arvosanan antaja perustelee sitä, että kunnassa on otettu huomioon lapset ja nuoret, jotka ovat hyvinvoinnin kannalta sekä yrityksen että kunnan etu.

Tyydyttävän keskiarvosanan 7 sai kaksi kuntaa. *Kangasniemen* arvosanalle ei esitetty perusteluja. *Juvalla* toinen arviotaan perustellut arvostaa tarpeellisen tiedon saamista kunnalta

Pertunmaa sai arvosanan 8 arvioijalta, joka arvosti kunnan osallistumista yrityksen tilatarpeiden järjestykseen. Ainoan kiitettävän arvosanan saanut *Joroinen* saa arvioijalta tunnustusta siitä, että vähillä eväillä tehdään mitä voidaan.

Taulukko 18 c. Kuntien elinvoimapolitiikan arvosanat ja perustelut

Mikkeli (12 vastausta, 11 perustelua) 4 En pysty tunnistamaan, mikä olisi elinvoimapolitiikkaa. 5 Ei ole ainakaan julkista elinvoimaohjelmaa. 5 <i>Yksi vastaus ilman perusteluja.</i> 6 En tunne Mikkelin elinvoimapolitiikkaa. Hyvä jos sellainen on! 6 Ei ole vetovoimaa. 6 Muilla kunnilla huomattavasti aktiivisempaa toimintaa. 6 Esim. maankäyttö- ja kaavoitusasioissa laajat vaikutusmahdollisuudet. heikentävät yritysten toimintaa. Joskus tuntuu, että valitetaan vain sen takia, että siihen on oikeus, taustalla voi olla muutosvastarinta tai kateus. 7 Miksei tekee hyvää työtä. 7 Liian virkamiesmäistä nuhjausta. 7 Poliittiset kädenväännöt näkyvät selvästi elinvoimapolitiikassa. 7 Tiettyjä painopistealueita olemassa, koulutus vahvassa roolissa. 7 Vaikuttaa, että hoidetaan kyllä asiaan liittyvä virallinen byrokratia, mutta elinvoima ei näy kehityksen kärkenä.	Pieksämäki (5 vastausta, 4 perustelua) 5 Voimat menevät riitelyyn. 6 Liian heikko vetovoima kaupungissa. 6 On aika passiivista. 7 <i>Yksi vastaus ilman perusteluja.</i> 7 Pieni alue ja yksin toimii.
	Mäntyharju (2 vastausta ja perustelut) 4 Virkamiesten ja poliitikkojen ymmärtämättömyys kokonaiskuvasta, näpertelijöitä. 9 Kehittämisessä otettu huomioon lapset ja nuoret, sillä he ovat hyvinvoinnin kannalta yrityksen ja koko kunnan etu.
	Kangasniemi (yksi vastaus ilman perusteluja) 7 <i>Yksi vastaus ilman perusteluja.</i>
	Juva (2 vastausta, yksi perustelu) 7 <i>Yksi vastaus ilman perusteluja.</i> 8 Tieto ja tarve.
	Pertunmaa (yksi vastaus ja perustelu) 8 Tilat ja tarve.
	Joroinen (Yksi vastaus ja perustelu) 9 Vähillä eväillä tehdään mitä voidaan.

5 Ponsia päätöksentekoon

Ponsi on vahvistetun esityslistan ulkopuolella tehty, toimintaohjeen sisältävä kannanotto tai lausuma, jolla jonkin päätöselimen toivotaan selvittävän tai valmistelevan jotakin asiaa. Ponsi voi olla muodoltaan esimerkiksi ehdotusponsi, lisäponsi, loppuponsi tai toivomusponsi. Eduskunnassa on siirretty käyttämään *ponsi* -termin sijasta nimitystä *toimenpidealoite*.

Maakunta on hallinnollinen, historiallinen ja kulttuurillinen alue, provinssi, johon valtio jakautuu. Kunta on paikallistasolla toimiva julkishallinnon yksikkö, jolla on oma rajattu alueensa ja väestönsä. Tällä hetkellä maassa on 18 maakuntaa ja autonominen Ahvenanmaa. Etelä-Savon maakunnassa on kuntaliitosten (14) jälkeen 14 itsenäistä kuntaa.

Maakunnilla ei Suomessa ole nykyisin verotusoikeutta, mutta esimerkiksi Ruotsissa itsenäisessä asemassa olevat maakunnat vastaavat itse toiminnastaan ja taloudestaan. Meillä asiaa pohditaan.

Etelä-Savo

Saimaan Maakunnaksi itsensä nimennyt Etelä-Savo ”luo kasvunsa kolmelle kärjelle” ja liittää strategiansa keskiöön kärkivalintoja tukevaan toimintaympäristöön (Kuva 25) viisi kokonaisuutta mm. ”Innovaatiokykyinen maakunta ja liittää ”Ihmisten toimeentulo ja aluetalous” moduuliin ”Osaavan työvoiman ja kilpailukykyiset yritykset”. Elinkeinojen kehittäminen on siten maakunnan strategian ytimessä ja kärkivalinnoissa mukana.



Kuva 25. Etelä-Savon maakunnan kehittämisstrategian ytimet

Tilastokeskuksen aluetilinpidon mukaan mukaan talous kasvoi suurimmassa osassa maakuntia vuonna 2018 ja kotitalouksien käytettävissä olevat tulot kasvoivat lähes koko maassa. Verkkouutisten mukaan Manner-Suomen maakunnissa suurimmat käytettävissä olevat tulot olivat uusmaalaisilla 23.900 euroa, ja pienimmät Etelä-Savon maakunnassa noin 19.100 euroa.

Kunnat

Kunnan jäseniä ovat asukkaat, yhteisöt, laitokset ja säätiöt, joiden kotipaikka on kunnassa sekä ne osapuolet, jotka omistavat tai hallitsevat kiinteää omaisuutta kunnissa. Jäsenillä on oikeuksia ja velvollisuuksia ja kunnan jäsen voi asettua ehdolle kunnallisissa vaaleissa, mikäli täyttää vaalikelpoisuuden edellytykset. Kelpoisuus ei edellytä Suomen kansalaisuutta ja EU:n sekä Pohjoismaiden kansalaiset, jotka asuvat kunnassa, saavat myös äänestää kunnallisvaaleissa.

On kuitenkin huomattava ero kunnan jäsenen ja kunnan asukkaan välillä. Esimerkiksi oikeus sosiaali- ja terveyspalveluihin koskee vain kunnan asukkaita. Verovelvollisuus koskee kuitenkin kaikkia kunnan jäseniä. Myös heitä, joilla on kunnan alueella kiinteää omaisuutta, vaikka heillä vaalikelpoisuutta tai äänestys-oikeutta olekaan.

Kuntaliiton mukaan kunnat ovat merkittävä veron saajaryhmä. Kunnallisveron jako-osuus on noin 60 prosenttia tuloveroista ja yhteisöveroista kunnille ohjautuu vajaa 30 prosenttia. Kunnan verotulot muodostuvat kunnallisverosta, yhteisöveron osuudesta ja kiinteistöverosta.

Itsenäiset kunnat toteuttavat elinkeinopolitiikkaa strategiansa mukaisesti. Yleisesti nähdään, että elinvoima syntyy kunnan kasvusta, kuntatalouden kestävydestä ja kunnan houkuttelevaisuudesta niin asukkaiden kuin eri toimijoidenkin näkökulmasta. Arttu2 -ohjelmassa tuodaan esille kuntien maankäytön suunnittelijoiden rajauksena se, että ”elinvoima ei ole vain elinkeinoelämän kysymys, vaan koko sitä on lähestyttävä tavoitetilana olla elinvoimainen. Vastakohtana on taantuminen”.

Kartoitus

Kaikkien tarkastelussa mukana olevien yrittäjien ja yritysten kotipaikka on maakunnassa, sen eri kunnissa. Alueella toimiessaan yrittäjille on muodostunut mielikuva omasta toimintaympäristöstä sekä maakunnan ja kuntien elinvoimaisuudesta ja elinkeinopolitiikasta. Alueen jäsenenä, asukkaina ja toimijoina heillä on oikeus arvioida tehtyjä toimia ja tehdä aloitteita alueen kehittämiseksi.

Kysymyksiin *Mihin asiaan / asioihin maakunnan / talousalueiden / kotikunnan päätöksenteossa pitäisi kiinnittää erityistä huomiota?* saadut vastaukset esitetään tässä koosteisesti ponsina, jolloin ne voi paremmin ottaa valmisteluun ja viedä päätöspöytiin.

Vastaajille kysymykset esitettiin aluekohtaisesti ja saadut vastaukset esitellään tässä vastaavina kokonaisuuksina maakunta ensin tarkasteltuna. Lisäksi esille tuodaan vastaajien näkemyksiä kunnallisverosta ja suunnitteilla olevasta maakuntaverosta.

Ponsia Etelä-Savon maakunnan päätöksentekoon

Ensiksi tuodaan esille maakunnalle tehdyt 33 ehdotuspontta, joiden valmistelun esittelyyn ja edelleen päätöksentekijöille voisi käynnistää viranomaispäätöksellä vaikka välittömästi.

Yrittäjät ja yritysjohtajat esittävät, että näihin asioihin *Etelä-Savon maakunnan päätöksenteossa* kiinnitetään erityistä huomiota:

- Huolehdittava riittävästä koulutusmahdollisuuksista seudun tarpeisiin.
- Huomioida yritysten erilaiset tarpeet hyvin, vain se tuo elinvoimaa alueelle.
- Jarrut pois päältä. Esim. luonnonvarat pitää saada käyttöön. Toisaalta korpi, missä ei asu ketään olisi mukava!
- Kaikki päätökset oman maakunnan puolesta ja sen hyväksi.

- Kaikki verkostoinfra: tiet, tietoliikenne, rautatie.
- Koko maakunnan edunvalvonta poliitikoille päin ja vaatimus, että kaikki keskittäminen pääkaupunkiseudulle on loputtava. On vaadittava elinolosuhteiden säilymistä myös muualla Suomessa.
- Yhteistyö seutukuntien välillä on parannuttava, on ajateltava vähän laajemmin kokonaisuutta.
- Kolmen kaupungin yhteistyön parantaminen.
- Liikenneyhteyksien parantamiseen ja tiestöt kuntoon.
- Lisätä kansainvälisyyttä yritysmaailmassa.
- Lopettaa riitelevä sisäänpäin kääntynyt vitkuttelu ja laittaa Savon maakunnat nippuun.
- Maakunnan taseeseen yhteistyöhön. Tällä menolla pirstomme maakunnan.
- Maakunnan vetovoiman lisäämiseen, lopetetaan naapurikaupunkien nujertaminen ja vedetään yhtä köyttä.
- Maakuntastrategian toteuttamiseen, siinä on hyviä asioita.
- Matkailun mahdollisuuksien hyödyntäminen Saimaan alueella yhdessä Etelä-Karjalan kanssa.
- Muuttotappioon, työllistymiseen, ikääntyvään väestöön, koulutusmahdollisuuksiin.
- Nuoriin ihmisiin ja perheisiin.
- Päätökset ovat olleet liian pitkään Mikkeliä suosivia – tarvitaan suunnan muutosta.
- Saimaa, liikenneväylät (vrt. aiempi vastaus).
- Samoihin asioihin kuin kotikunnassa ja talousalueella: Talous, elinvoimapolitiikka, kyky yhteistyöhön.
- Sote-homma selväksi heti kun mahdollista, Juva-Savonlinna valtatie kuntoon ja purettava turhaa hallintobyrokratiaa.
- Valtakunnallisten asioiden sekä maakunnan edunvalvontaan valtakunnallisessa ”kisassa”.
- Vetovoimaan ja alueen nykyaikaisuuteen jokaisella elämäntaloudella sekä infrassa.
- Väestökatoon ja siihen vaikuttaviin asioihin,
- Yhteisen maakunnallisen näkemyksen löytäminen. Se on aivan ykkösprioriteetti eikä muusta juuri kannattaisi puhuakaan. Jos tämä ei onnistu (ja muutenkaan) ei ole poissuljettua maakuntana hakea kumppaneita lähialueilta. Saimaan maakunta ei ole kovin kaukaa haettava. Maakunnan jännitteinen ilmapiiri on ollut kaikkien huulilla koko sen ajan, kun olen maakunnassa asunut.
- Yhteinen sävel tulisi löytyä ja ymmärrys siitä, että ei voi satsata tasapuolisesti koko maakuntaan, vaan tulisi yhdessä linjata mihin niukat resurssit kaikista parhaiten tulee ohjata.
- Yhteiseen näkemykseen.
- Yhteistyöhön, mm. sairaalat.
- Yhteistyötä rakennettava, kun sitä alueella ei ole, se on syy keskuskaupungin ongelmiin.
- Yritykset pitää ottaa/saada mukaan kaikkiin aktiviteetteihin.
- Yritykset/niiden johto ja avainhenkilöt pitää saada kiinnostumaan alueen kehityksestä!
- Yritteliäisyyden kasvattaminen myös julkisissa organisaatioissa!

Ponsia talousalueiden päätöksentekoon

Toiseksi tuodaan esille kolmelle *talousalueelle* tehty 29 ehdotuspontta. Niistä 16 tehtiin Mikkelin, seitsemän Pieksämäen ja kuusi Savonlinnan talousalueelle.

Valmisteluvastuu ja esittely kuuluvat ehkä pääosin keskuskaupungeille, mutta kiinnostusta asioiden eteenpäin viemisestä on varmasti myös talousalueiden muissa kunnissa.

Yrittäjät ja yritysjohtajat esittävät, että näihin asioihin *Mikkelin talousalueen päätöksenteossa* kiinnitetään erityistä huomiota:

- Alueen myyntiin ja markkinointiin, talous kuntoon, uusien yritysten synnyttämiseen.
- Huomioida metsätalouden/teollisuuden merkitys päätöksenteossa.
- Huomioida yritysten erilaiset tarpeet hyvin, vain se tuo elinvoimaa alueelle.
- Kuntien välisen yhteistyön kehittäminen. Yhteisten toimenpiteiden toteuttaminen.
- Pikkupolitikointi pois, iso kuva kuntaan, kaupunginjohtajan pitäisi johtaa Mikkeliä oikeasti, nyt johtaa ihan muut henkilöt päätöksiä kaupungin ja maakunnan hyväksi ks. ed. kohta + Mikkelille hyvä veturin rooli, muut tukevat.
- Selkeät tavoitteet ja keinot.
- Talouden tasapainottaminen.
- Talouteen. Vahva talous lisää mahdollisuuksia tehdä yhteistyötä.
- Toimivia tiloja vientiyrityksille.
- Selkeät tavoitteet ja keinot.
- Väestökatoon ja siihen vaikuttaviin asioihin.
- Yhdistää resursseja isoissa asioissa esim. terveydenhuolto.
- Yhteistyökumppaneita etsittävä alueelta, ettei tarvitse etsiä asiakkaita muualta.
- Yhteistyö vapaa-ajan asumisessa ja matkailussa.
- Yritteliäisyyden kasvattaminen myös julkisissa organisaatioissa! Yritykset pitää ottaa/saada mukaan kaikkiin aktiviteetteihin.
- Yritykset/niiden johto ja avainhenkilöt pitää saada kiinnostumaan alueen kehityksestä!

Yrittäjät ja yritysjohtajat esittävät, että näihin asioihin *Pieksämäen talousalueen päätöksenteossa* kiinnitetään erityistä huomiota:

- Ammatillisen koulutuksen varmistaminen.
- Asuinympäristöön, päiväkotit, koulu ym. jotta nuoriso viihtyisi paikkakunnalla ja näihin yhteistyötä.
- Koulutus, liikenne.
- Koulutusmuutoksiin ja ikärakenteeseen.
- Nuoriin ihmisiin ja perheisiin.
- Pieksämäen kunta ja talousalue oikeastaan sama asia. Katsantokannasta riippuen joku lukee siihen myös Varkauden alueen, mutta en itse.
- Yhteistyöhön ja verkostoitumiseen.

Yrittäjät ja yritysjohtajat esittävät, että näihin asioihin *Savolinnan talousalueen päätöksenteossa* kiinnitetään erityistä huomiota:

- Elinvoiman kehittämiseen. Uusia yrityksiä, asuntoja, työpaikkoja. Ympäristö kuntoon, vahvuuksia pitää löytää.
- Kunnan ja alueen houkuttelevuuteen, kuntalaisten liikunta yms. palveluihin, ympäristöystävällisyyteen, vahvaan yritysten ja yrittäjien tarpeiden kartoittamiseen.
- Nämä voidaan toteuttaa vaikka kuntatalous on todella heikko. Uusia maksajia tarvitaan mutta ne eivät tule uppoavaan laivaan! Sillä: Savonlinnan kaupunki on lähes koko talousalue. Terveydenhuoltopiiri tulee lähiaikana tarpeettomaksi (Sote) => turhaa byrokratiaa purettava!
- Kustannusten karsiminen niin että verotusaste laskee, koulutuspaikkojen lisääminen yritysten tarpeiden mukaisesti.
- Muuttotappioon, työllistymiseen, ikääntyvään väestöön, koulutusmahdollisuuksiin.
- Yhteistyöhön.

Ponsia kotikuntien päätöksentekoon

Kartoituksen otosjoukon vaihdellessa suuresti kunnittain, joidenkin kuntien alueelta saatuja vastauksia tarkastellaan useamman kunnan ryhmänä. Mikkelin kaupungille esitetään 17 pontta.

Yrittäjät ja yritysjohtajat esittävät, että näihin asioihin *Mikkelin kaupungin päätöksenteossa* kiinnitetään erityistä huomiota:

- 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 työllistäisivät 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.
- Pikkupolitikointi pois, iso kuva kuntaan, kaupunginjohtajan pitäisi johtaa Mikkeliä 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 myuös julkisissa organisaatioissa!
- Yritykset pitää ottaa/saada mukaan kaikkiin aktiviteetteihin.
- Yritykset/niiden johto ja avainhenkilöt pitää saada kiinnostumaan kaupungin/alueen kehityksestä!

Yrittäjät ja yritysjohtajat esittävät 6 aloitetta *Juvan, Mäntyharjun ja Pertunmaan* kunnille odottaen, että niiden päätöksenteossa kiinnitetään näihin asioihin erityistä huomiota:

- Asuminen, yritysysteistyö, markkinointi.
- Huomioida metsätalouden ja teollisuuden merkitys päätöksenteossa.
- Huomioida yritysten erilaiset tarpeet hyvin, vain se tuo elinvoimaa alueelle.
- Nuorten tulevaisuuden mahdollisuudet.
- Ulkomaista työvoimaa koulutettava yrityksissä niiden tarpeisiin.
- Vientiyrityksiä saatava lisää.

Yrittäjät ja yritysjohtajat esittävät 8 aloitetta *Joroisen, Kangasniemen ja Pieksämäen* talousalueen päättöksetekijöille odottaen, että näihin asioihin kiinnitetään erityistä huomiota:

- Ammatillisen koulutuksen varmistaminen
- Asuinympäristöön, päiväkotit, koulu ym. jotta nuoriso viihtyisi paikkakunnalla.
- Lapsiperheet aina etusijalle
- Luottamuksen palauttaminen ja keskinäinen kunnioitus virkamiesten ja luottamushenkilöiden välillä. Turha riitely on aiheuttanut kulua ja julkisuuskuvan himmenemistä.
- Nuoriin ihmisiin ja perheisiin

- Poliittiseen päätöksentekoon ilman erimielisyyttä tavoitteista
- Työvoiman saatavuuteen, investointien tukemiseen – kannattavuuteen ja investointien järkeistämiseen ns. käytännön konsulttien ja yritysverkostojen luomisen myötä
- Yrityksille tulisi olla vastaanottoon hallitoimitiloja. Kysyntää on, mutta jotenkin kunnassa ei täysin ymmärretä kasvuyritysten tarpeita.

Yrittäjät ja yritysjohtajat esittävät 9 aloitetta *Savonlinnan* kaupungille toivoen kiinnitettävän niihin päätöksenteossa erityistä huomiota:

- Edunvalvontaan valtakunnan tasolla.
- Elinkeinotoimi on aivan hukassa. Organisaatio tulisi uudistaa täysin.
- Julkisen talouden tasapaino.
- Kunnan houkuttelevuuteen, kuntalaisten liikunta- yms. palveluihin, ympäristöystävällisyyteen, vahvaan yritysten ja yrittäjien tarpeiden kartoittamiseen. Nämä voidaan toteuttaa vaikka kuntatalous on todella heikko. Uusia maksajia tarvitaan mutta ne eivät tule uppoavaan laivaan!
- Kustannusten karsiminen niin että verotusaste laskee, koulutuspaikkojen lisääminen yritysten tarpeiden mukaisesti.
- 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.
- Perusasiat kuntoon ja ammattitaitoa talousosaamiseen ja päätöksentekoon. Päätöksiä pitäisi pystyä tekemään ja miettiä pidempiaikaisia linjauksia siitä miten elinvoimaisuutta lisätään.
- Pitovoimaan. Koko kunta ja alue huomioiden.

Ponsia verotukseen

Verot ovat pakollisia maksuja. Kunnissa niitä kerätään julkisten palvelujen ja hallinnon rahoittamiseksi. Lain mukaan kunnan päätehtävänä on edistää asukkaidensa hyvinvointia ja alueensa elinvoimaa sekä järjestää asukkailleen palvelut, taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestäväällä tavalla.

Kunnallisvero maksetaan ansiotuloista. Verohallinnon mukaan vuonna 2017 kunnallisveroja kerätiin Suomessa. n. 18,5 miljardia euroa ja kertymällä se on arvonlisäveron ohella merkittävin vero. Kunnissa vero on jokaiselle asukkaalle saman suuruinen.

Kunnat perivät maan ja rakennusten omistajilta kiinteistöveroa, mikä määräytyy niiden arvon mukaan. Veroprosentin suuruudesta päättää kunnanvaltuusto Eduskunnan säätämien ala- ja ylärajojen mukaisesti. Vaihteluväli on 0,80 – 1,55 prosenttia.

Maakuntaveroa valmistellaan, mutta sen eteneminen on epävarmaa. Keskustelua käydään Sote -uudistukseen liittyen maakuntien määristä.

Kuitenkin jo vuonna 2018 valmistuneessa raportissa *Miten maakuntien toimintaa rahoitetaan* tuodaan esille Tieteellisen paneelin näkemys, että maakunnille sopivin veromuoto olisi tulovero, ansiotuloista.

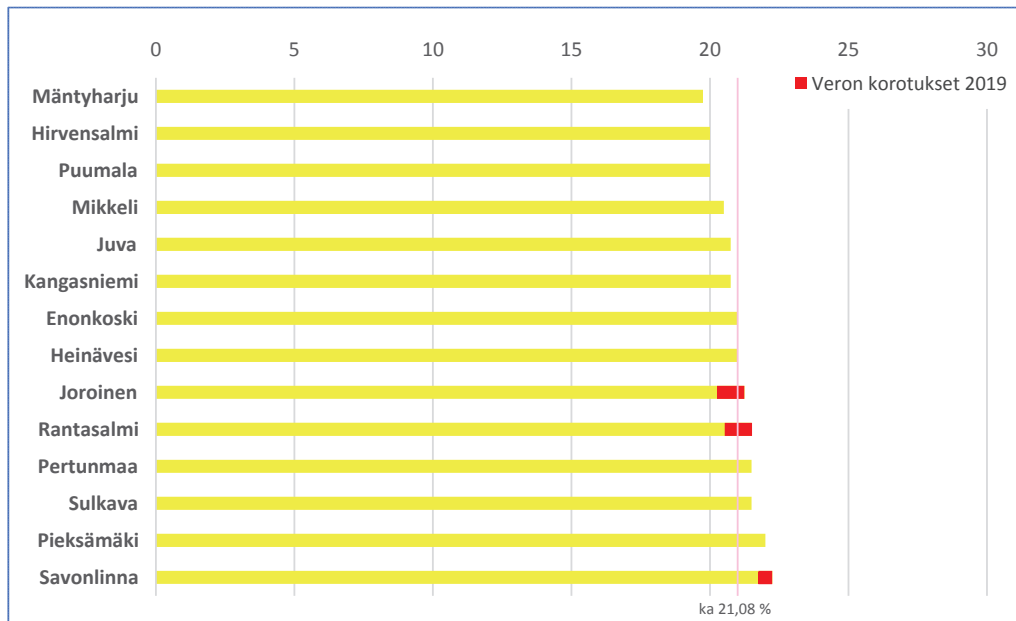
Teoriassa mahdollisina veroina pidetään kuitenkin myös esimerkiksi kiinteistö-, auto-, ja hotelli- ja muuta vastaavantyyppistä veroa, kuten useissa Euroopan maissa, Pohjoismaista poiketen, jo nykyisinkin on.

Verotus elinvoiman mittarina

Alueen ja kuntien elinvoimaisuuden mittarina voidaan pitää tuloista perittävän kunnallisveron tasoa. Vuon-

na 2019 koko maan kunnallisveron keskiarvo oli 19,80 prosenttia. Etelä-Savon maakunnassa kunnallisvero oli keskimäärin 21,08 prosenttia.

Viime vuonna lievimmin asukkaita verotti Mäntyharju ja ankarimmin Savonlinna (Kuva 26). Edellisvuodesta kunnallisveroa nostivat Joroinen, Rantasalmi ja Savonlinna.



Kuva 26. Etelä-Savon kuntien veroprosentit v. 2019

Kunnallisveron tavoitteena on kohdella tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti kaikkia kunnan asukkaita, tuloveron maksajina. Lupauksena voi pitää asukkaiden hyvinvoinnista huolehtimista. Sellaisista vaihtoehtoista, joissa otettaisiin huomioon terveys- ja muiden hyvinvointipalvelujen saatavuus ja niiden etäisyys, julkisessa keskustelussa ei ole esille tullut. Vielä.

Vyöhykeverotus olisi ehkä uusi mahdollisuus verottaa kuntalaisia oikeudenmukaisemmin. Onhan vyöhykkeistä muista yhteyksistä esimerkkejä olemassa. Esimerkiksi Mikkelissä tonttihinnoittelu perustuu vyöhykehinnoitteluun sen ohella, että käyttötarkoitus otetaan huomioon.

Esimerkiksi terveyspalvelujen huomioon ottamista kunnallisverotuksessa puoltaa kysymys: *Onko verotus oikeudenmukaista, mikäli se toisella veronmaksajalla etäisyys lähimpään terveyskeskukseen on 500 metriä, kun se toisella on 50.000 metriä?*

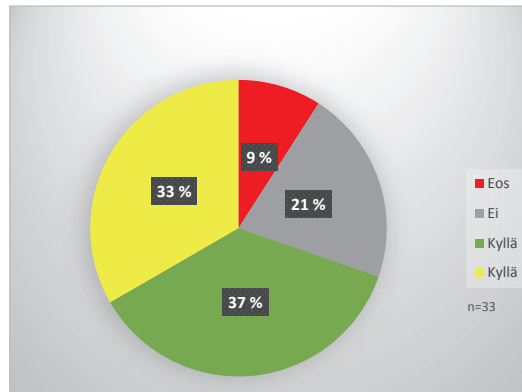
Verotuksen muutostarve

Kartoituksessa vastaajia ei pyydetty ottamaan kantaa kunnallisveron suuruuteen, vaan siihen, onko se kuntalaisille samansuuruisena maksettavaksi lankeavana perusteiltaan ajan tasalla.

Kysymykseen *Pitäisikö verotuksessa ottaa huomioon verotettavan henkilön asuinpaikan etäisyys tärkeimpiin julkisiin palveluihin?* (esim. terveydenhoito, viranomaiset, lasten koulunkäynti, jne.) saatiin yritys-kartoituksessa 33 vastausta.

Vastausjakauma osoittaa, että verotuksesta ollaan kiinnostuneita. Heitä, jotka eivät ole asiaa edes pohtineet tai jotka eivät osaa ottaa siihen kantaa on tässä kartoituksessa vähän, todellisuudessa varmasti enemmän. Selvästi kielteisen kannan veromuutoksiin otti joka viides (21 %) vastaaja.

Sen sijaan kunnallisveron (36,5 %) ja suunnitellun maakuntaveron (33,5 %) perusteiden uudelleen arvioimista ja selvittämistä pitää perusteltuna useampi kuin joka kolmas vastaaja (Kuva 27).



Kuva 27. Verotuksen muutostarve

Vastausten perustelut

He, jotka eivät nähneet veroperusteiden muuttamiselle tarvetta (Taulukko 19) , pitivät sitä nykyisellään joko oikeudenmukaisena tai pohtivat sitä, voiko siitä muutoksilla saada nykyistä oikeudenmukaisemmaksi. Muutosta pidetään myös keinotekoisena ja liian monimutkaisena tai pelätään sen lisäävän juopaa taajamien ja maaseudun asujien välillä.

Kunnallisveron perusteiden selvittämistä tarpeellisena pitävät näkevät asian toisin. Yksi vastaaja perustelee näkemystä sillä, että kuluja kertyy syrjässä asuville nykyään huomattavasti enemmän ja toisen mielestä kaikille olisi taattava julkisten palvelujen saatavuus samalla tavoin. Kolmas pitää nykyistä järjestelmää erittäin epäoikeudenmukaisena, koska ”mitä huonommat palvelut niin sitä suuremmat verot”.

Perusteiden selvittämisen arvoisena pitävät tuovat esille myös siksi, että palvelut karkaavat yhä kauemmaksi haja-asutusalueella, mutta muutoksella voisi olla vaikutusta asuinpaikan valintaan ja näin syrjäkylät saisi pidettyä asuttuina.

Maakuntaveron perusteiden selvittämisen tarvetta pidetään tarpeellisena. Yksi vastaaja perustelee jopa esimerkin ja seurausten avulla: ”Uuteen systeemiin pitäisikin sisällyttää uusia asioita. Tässä voi tuoda mukaan ympäristönäkökohtaa, ihmisiä pitäisi saada lisää hiilineutraaleille bioenergiaa hyödyntäville alueille. Iin esimerkki on ihailtava. Etelä-Savossa olisi myös asiat kunnossa, kun saadaan vielä julkinen rakentaminen hiilineutraaliksi puurakentamisella. Sen jälkeen nuorisomme voi tuntea ilmastoylpeyttä ilmastoahdistuksen sijaan”.

Toinen on vähän varovaisempi kannanotossaan ja toteaa: ”Mielenkiintoinen ajatus! Tuskin vähänkään isommassa mitassa vaikuttaa mihinkään muuhun kuin byrokratian kasvuun ja uuden tukimuodon kehittymiseen. Ko. ihan oikeaan haasteeseen on löydettävä yksinkertaisempia liikkumista ja liikkeelle lähtöä helpottavia ratkaisuja. Tukia tässäkin tarvittaneen, mutta ne ovat yksinkertaisempia ja varmaankin halvempia toteuttaa”.

Merkitykseltään asian selvittämistä pidetään kuitenkin tarpeellisena eri näkökohtia esille tuoden. Arvellaan, että syrjäkylät voitaisiin näin pitää asuttuina ja nykyiset palvelut voitaisiin sijoittaa nykyistä paremmin kokonaistaloudellisesti. Kaksoiskuntalaisiin viitataan, mutta pohditaan samalla valtionosuuksien riittävyyttä, jolloin mahdollisen ”mökkiveron” käyttöönotto saattaisi olla paikallaan tätä kompensoimassa.

Taulukko 19. Verotukseen liittyvien vastausten perustelut

Ei osaa sanoa: (3 vastausta ja perustelut) • En ole ajatellut asiaa. • En osaa ottaa kantaa. • En tunne tätä asiaa, enkä siksi voi vastata.	Ei, sillä: (7 vastausta ja perustelut) • <i>Ei (kaksi vastausta).</i> • Olisi todella hankala saada toimimaan oikeudenmukaisesti. • Mitään keinotekoista ei turhaan kannata rakentaa, markkina ja globalisaatio kuitenkin lopulta ohjaavat. Mahdollisuudet pitäisi löytää tästä kehityksestä. • Pidän verotusjärjestelmää kaiken kaikkiaan varsin oikeudenmukaisina. Vaikka toivon maakuntienkin elinvoimaisuutta, en usko keinotekoisin temppuihin. Jos varallisuutta olisi rajattomasti, voitaisiin julkisella tuella pitää Norjan malliin joka kolkka asuttuna. • Siitä on vaara tulla liian monimutkainen ”yhtälö”. • Voi lisätä juopaa taajamien ja maaseudun asujien välillä.
Kyllä, selvitettävä kunnallisverotuksessa (12 vastausta ja perustelut) • Esimerkiksi kiinteistöveroissa vyöhykkeillä. • Kaikille taattava julkisten palveluiden saatavuus. • Kuluja kertyy palveluista syrjässä asuvalle huomattavasti enemmän. • Kyllä, mutta en ole asiantuntija. • Mielenkiintoinen ajatus! Tuskin vähänkään isommassa mitassa vaikuttaa mihinkään muuhun kuin byrokratian kasvuun ja uuden tukimuodon kehittämiseen. Ko. ihan oikeaan haasteeseen on löydettävä yksinkertaisempia liikkumista ja liikkeelle lähtöä helpottavia ratkaisuja. Tukia tässäkin tarvittaneen, mutta ne ovat yksinkertaisempia ja varmaankin halvempia toteuttaa. • Nykyinen järjestelmä on erittäin epäoikeudenmukainen, mitä huonommat palvelut niin sitä suuremmat verot. • Palvelut karkaavat yhä kauemmaksi haja-asutusalueella. • Selvitettävä. • Sillä on vaikutusta asuinpaikan valintaan. • Syrjäkylät saisi näin pidettyä asuttuina. • Tuohan voisi olla järkevä ehdotus mietittäväksi. • Voisi huomioida syrjäseutuja.	Kyllä, selvitettävä tulevassa maakuntaverotuksessa (11 vastausta ja perustelut) • Hyvä ajatus. Uuteen systeemiin pitäisikin sisällyttää uusia asioita. Tässä voi tuoda mukaan ympäristönäkökohtaa, ihmisiä pitäisi saada lisää hiilineutraaleille bioenergiaa hyödyntäville alueille. Iin esimerkki on ihailtava. Etelä-Savossa olisi myös asiat kunnossa, kun saadaan vielä julkinen rakentaminen hiilineutraaliksi puurakentamisella. Sen jälkeen nuorisomme voi tuntea ilmastoylepeyttä ilmastoahdistuksen sijaan. • Koska sillä on iso merkitys. • Kyllä, vaikka en ole asiantuntija. • Mielenkiintoinen ajatus! Tuskin vähänkään isommassa mitassa vaikuttaa mihinkään muuhun kuin byrokratian kasvuun ja uuden tukimuodon kehittämiseen. Ko. ihan oikeaan haasteeseen on löydettävä yksinkertaisempia liikkumista ja liikkeelle lähtöä helpottavia ratkaisuja. Tukia tässäkin tarvittaneen, mutta ne ovat yksinkertaisempia ja varmaankin halvempia toteuttaa. • Mitä kauempana asuu palveluista, sitä pienempi verotus. • Riittävätkö valtionosuudet kompensoimaan mökkikuntien kustannuksia ns. kaksois-kuntalaisuudesta? Selvitykseen mahdollinen ”mökkikuntavero”. • Se motivoisi sijoittamaan palvelut kokonaistaloudellisesti. • Selvitettävä. • Syrjäkylät saisi näin pidettyä asuttuina, kaksoiskuntalaisuus. • Tuohan voisi olla järkevä ehdotus mietittäväksi. • Vaikea ottaa kantaa, mutta mielenkiintoinen vaihtoehto. Kannattaisi selvittää.

6 Kooste

Kenttäkartoitus on retki yrittäjien todellisuuteen. Tässä raportissa on arvioitu alueen virettä, kuntoa ja tilaa sekä tarkasteltu elinvoimaisuutta maakunnan, kolmen talousalueen ja alueen kunnissa toimivien yritysten näkökulmasta.

Ensimmäisessä vaiheessa esille tuodaan kolmella talousalueella toimivien yrittäjien ja yritysjohtajien näkemyksiä yritysnäkökulmaa painottaen. Myöhemmin toisessa vaiheessa tämän tarkastelun rinnalle tuodaan aiheeseen liittyviä päättäjien ja vaikuttajien näkemyksiä. Kahdella tarkastelun tavoitteena on päästä rakentamaan keskusteluun yhteisen tavoitetilan ja toimivien ratkaisujen löytämiseksi

Kartoitukset eivät ole määrällisiä, kvantitatiivisia tutkimuksia, joten tarkasteluissa ei käytetä tilastollisia menetelmiä. Tarkasteluja voi pitää enemmän kliinisinä ja laadullisina analyysinä. Kliinisenä siksi, että tavoitteena on tunnistaa lääkäreiden tavoin kohteen voimia ja oireita sekä toimintaan ja olosuhteisiin liittyviä tekijöitä. Laadullisena siksi, että tarkasteluissa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä, jolloin tavoitteena on kokonaisvaltaisen käsityksen saaminen ja perehtyminen alueen elinkeinosektorin tilaan ja tarpeisiin. (vrt. Wikipedia; koppa.jyu.fi),

Yrittäjien ja yritysten puntarit

Kartoituksen teemaa voi lähestyä kysymyksenä: *Onko alueella virettä, jarruja ja elinvoimaa?* Vastauksia etsittäessä, on perusteltua lähestyä kartoituksen tietoaainestoa poimimalla eräitä vastausjakaumia kunkin osa-alueen puntareihin.

Koosteessa rakennetaan mielikuvaa yrittäjien ja yritysten vireydestä, toimintaan vaikuttavista riskeistä ja jarruista sekä arviot kotikunnan, talousalueen ja maakunnan tilasta ja kehitystarpeista. Puntareihin on valittu vastauksia, joissa kiteytyy yrittäjien käsitykset oman toiminnan tärkeimmistä motiiveista, yrityksen toiminnasta ja ympäristöön liittyvistä tekijöistä.

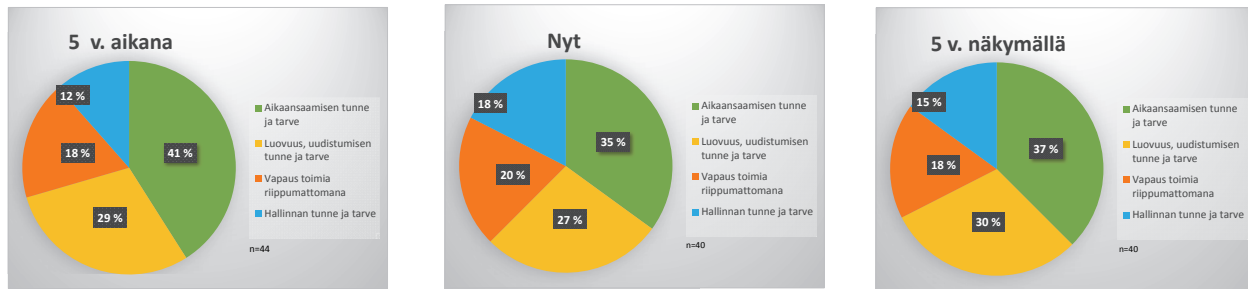
Virepuntarit

Yrittäjien virepuntaria voi kuvata värien symboliikalla (ks. Google: värien merkityksiä). *Vihreä* kuvaa tällöin suoritusmotivaation perustaa, toivoa, tarmoa ja voimaa. *Keltainen* edustaa kypsyyttä ja optimistinen rohkeutta työhön ja uudistavaan luovuuteen. *Oranssi* symboloi elinvoimaa ja päättäväisyyttä ja motiivina vapautta ja toimia riippumattomana. *Sininen* kuvaa tilanteiden hallintaa, harmoniaa ja luotettavuutta, etäännyttä ulkoisista turbulensseista.

Kun virepuntariin valitaan kaksi tärkeintä motiivia eli *suoritusmotivaatio*, aikaansaamisen tunne ja tarve (35 %) sekä *luovuus*, uudistumisen tunne ja tarve (27 %), huomataan, että yhdessä ne osoittavat kahdella yrittäjällä kolmesta (62 %) olevan sekä virettä että tahtoa suoriutua tämän päivän velvoitteista ja vaateista sekä uudistua tilanteiden edellyttämällä tavalla (Kuva 28, ks. myös Kuva 3 a) .

Kahden muun tärkeimmän motiivin painottuminen vastauksissa antaa johtopäätökselle vahvistusta. *Vapaus toimia riippumattomana* on voimaannuttava tekijä yrittäjälle, joka ei tahdo toimia alistettuna hallinnon kahleissa, vaan etsii itselleen ja yritykselleen elintilaa ja -voimaa niistä mahdollisuuksista, joita avoin markkina tarjoaa. Joka viides vastaaja (18-20 %) piti kaikkina tarkasteluajankohtina vapautta tärkeimpänä motiivinaan.

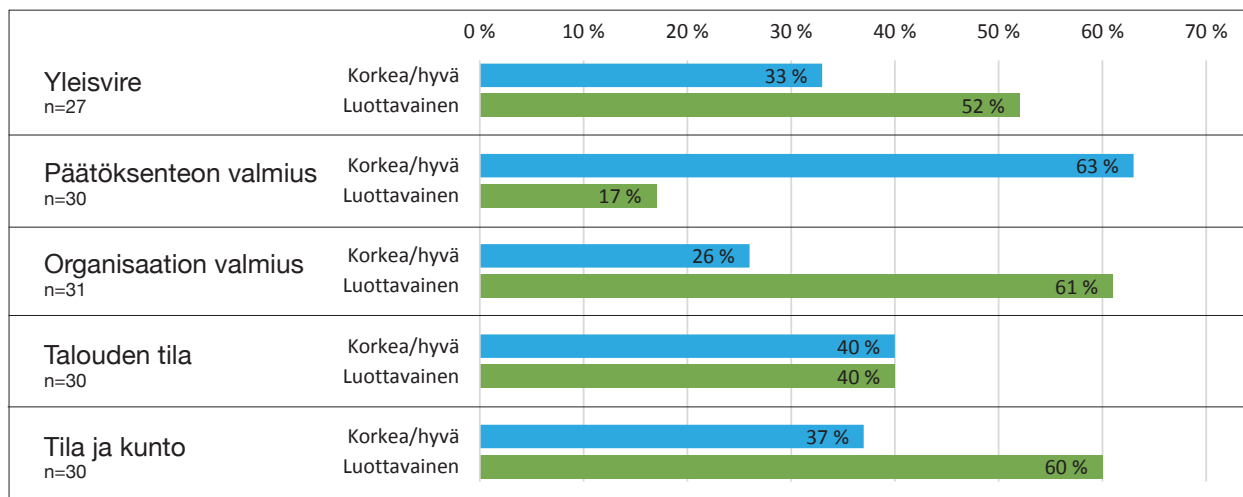
Tärkeimpänä motiivina *hallinnan tunne ja tarve* painottuu toimintaympäristön epävarmuuden mukaisesti. Viiden vuoden ajan taloudellinen toimintaympäristö on ollut kasvua tukeva, jolloin hallinnan tarve on ollut vähäisempää (12 %). Tänä päivänä, nyt, ympäristön epävakaisuus edellyttää yhä useammalta yrittäjiltä kykyä ylläpitää yrityksen mainetta luotettavana toimijana (18 %) ja sama tarve painottuu (15 %) myös lähivuosina.



Kuva 28. Tärkeimmät motiivit yrittäjien virepuntarina

Yritysten vireyttä ja valmiutta voi tarkastella koosteisesti (Kuva 29), kun otetaan aiemmin esitetyt havainnot (vrt. kuvat 13 a-e) huomioon eniten painottuneiden arviointien osalta.

Yritysten yleisvireen totesi olevan *luottavaisella* tasolla joka toinen (52 %) ja *korkealla* joka kolmas (33 %) vastaaja. *Päätöksenteon valmius* on korkea tai hyvä kahdella kolmesta (63 %) ja *organisaation valmius* joka neljännessä (26 %) yrityksessä. Neljä kymmenestä (40 %) arvioi yritysten talouden tilan myös *korkeaksi tai hyväksi* ja *luottavaisesti* siihen suhtautui yhtä moni. *Toiminnan tilaan ja kuntoon* kuusi kymmenestä (60 %) suhtautui *luottavaisesti* ja niitä piti korkeana useampi kuin joka kolmas (37 %).

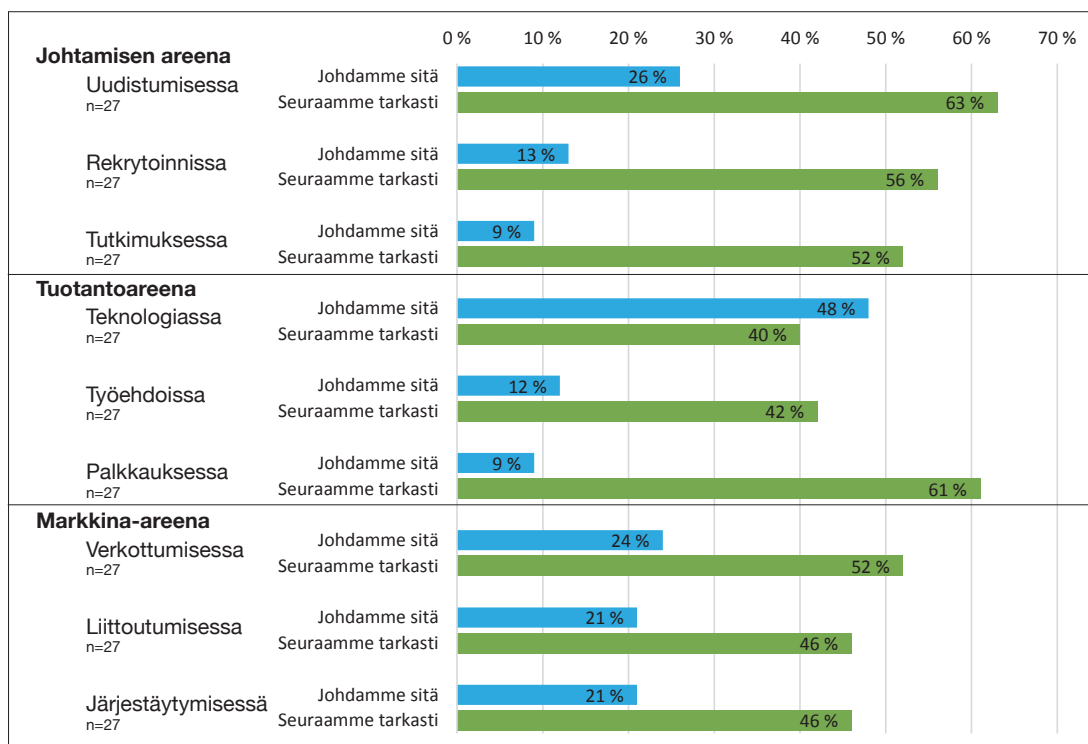


Kuva 29. Yritysten toiminta virepuntarina

Toimialan kehityksessä alueen yritykset ovat hyvin mukana (Kuva 30). Tällöin voi koostaa aiemmat tarkastelut (vrt. Kuvat 17 a-c). *Johtamisen areenalla* kaksi yritystä kolmesta (63 %) *seuraa tarkasti alan uudistumista*, *rekrytoinnissa* selvästi *yli puolet* (56 %) kuten myös *tutkimuksessa* (52 %). Joka neljäs (26 %) yritys koki jopa *johtavansa* oman alan tutkimusta.

Tuotantoareenalla lähes puolet yrityksistä (48 %) on johtavassa asemassa *tuotantoteknologiassa* ja suuri osa (40 %) *seuraa sen kehitystä tarkasti*. *Työehdoissa* joko *seurataan niitä tarkasti* (42 %) tai osassa yrityksistä (12 %) ollaan niissä jopa *johtavassa asemassa*. Kaksi yritystä kolmesta (61 %) *seuraa tarkasti alan palkkausk kehitystä* ja osa (9 %) kokee, ilmeisesti yrityskohtaisilla ratkaisuilla, jopa *johtavansa sitä*.

Markkina-areenalla sekä *verkottumisessa* (52 %), *liittoutumisessa* (46 %) että *järjestäytymisessä* (46 %) yritykset *seuraavat tarkasti* alan tapahtumia. Kaikissa näissä joka viides yritys (21 – 24 %) kokee jopa *johtavansa* näitä prosesseja.



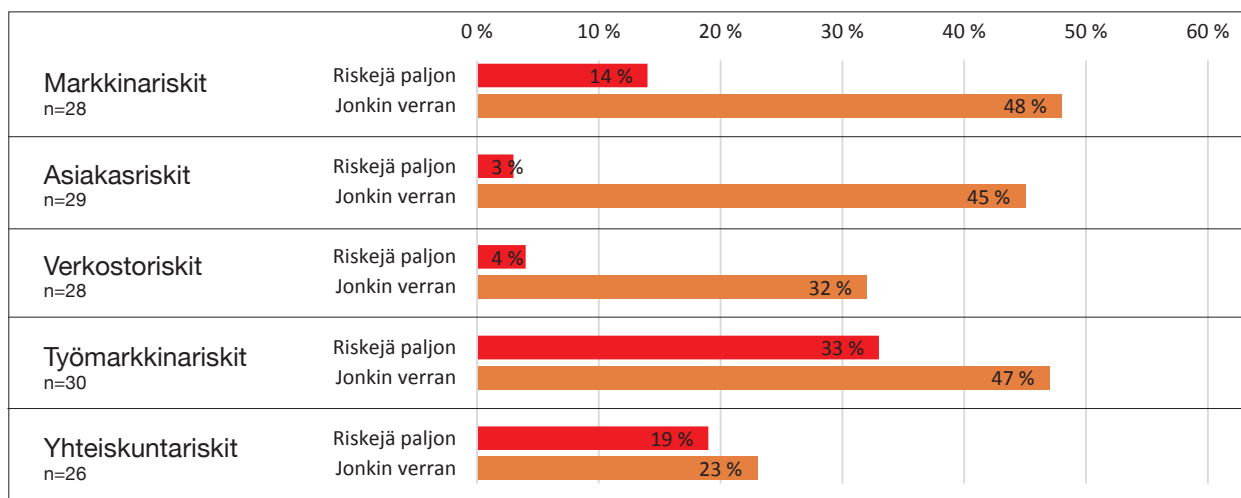
Kuva 30. Yritykset mukana toimialan kehityksessä

Riski- ja jarrupuntarit

Riskejä ja jarruja on esitelty laajemmin aiemmin (sivut 35-45, KUvat 14 a-f ja Kuvat 15 a-d). Kooste riskien ja jarrujen yleisyydestä ja erityisesti niiden painottumisesta on havainnollistava (Kuvat 31-32).

Useimmalla yrityksellä (62 %) on *riskejä* markkinoilla joko *jonkin verran* (48 %) tai *paljon* (14 %). Sen sijaan *asiakassuhteissa* (52 %) riskit olivat joko *hallinnassa* (38 %) tai niitä *ei ollut* (14 %). Myös verkostoriskit (64 %) ovat joko hallinnassa (39 %) tai niitä ei ole (25 %).

Riskit näyttäisivät kasautuvan *työmarkkinoille* (80 %), jossa joka toinen (47 %) arvioi niitä olevan *jonkin verran* ja joka kolmas (33 %) *paljon*. Yhteiskuntasuhteiden riskit (58 %) olivat joko *hallinnassa* (39 %) tai niitä *ei tuotu esille* (19 %).



Kuva 31. Yritysten riskit

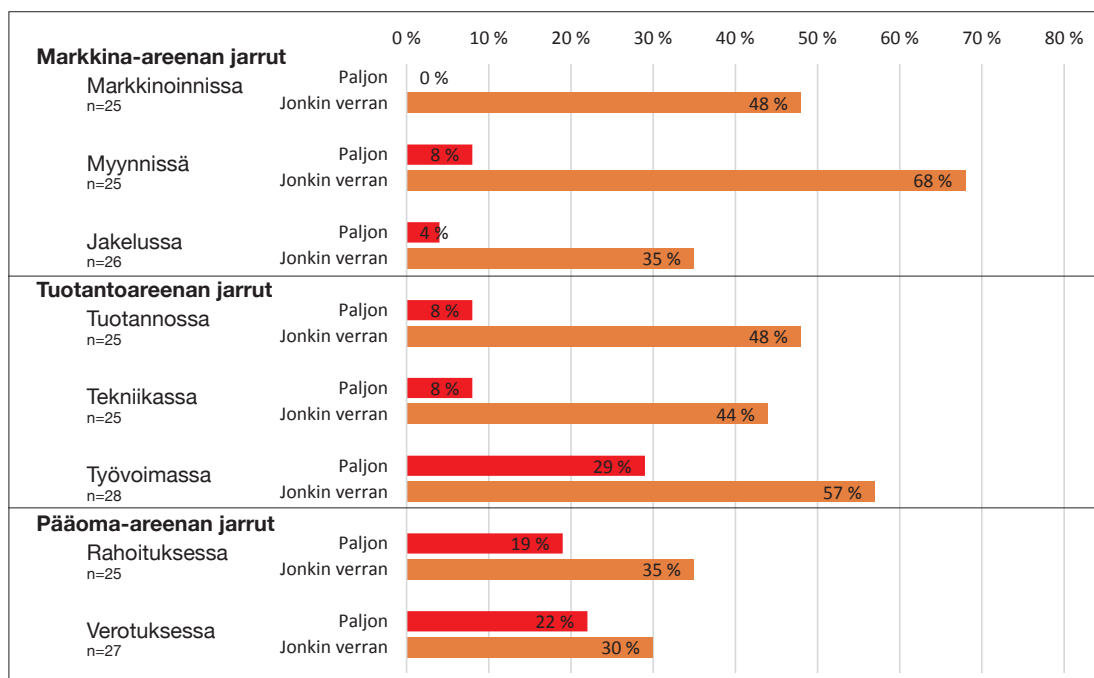
Jarruja on raportissa tarkasteltu areenoittain eli markkinoilla, tuotannossa, johtamisessa ja pääoma-areenalla aiemmin (sivut 41-45) yksityiskohtaisemmin, mutta puntaroinnissa ne voi tiivistää koostekuvaan (Kuva 32).

Markkina-areenan jarrut painottuvat erityisesti *myyntiin* (76 %), jossa niitä yleensä oli *jonkin verran* (68 %) tai joillakin (8 %) jopa *paljon*. *Jakelun* jarrut olivat useimmalla *hallinnassa* (61 %) kuten yleensä *markkinoinnissakin* (52 %).

Tuotantoareenan jarrut liittyvät yleisimmin työvoimakysymyksiin (86 %), joissa *jonkin verran* jarruja oli joka toisella (57 %) ja *paljon* lähes joka kolmannella (29 %) yrityksellä. Myös *tuotannossa* yleensä (56 %) ja *tekniikassa* (52 %) joka toisella yrityksellä esiintyi jarruja.

Johtamisen areenalla jarrut painottuvat *yleisjohtamiseen* (60 %), jossa niitä oli *jonkin verran* lähes joka toisessa yrityksessä (48 %) ja joka kahdeksasosalla (12 %) *paljon*. Kahdessa yrityksessä kolmesta (64 %) jarruja oli *innovaatioissa*, mutta *tiedotuksessa* jarruja ei yleensä (63 %) ollut.

Pääoma-areenalla joka toisella yrityksellä oli jarruja sekä *rahoituksessa* (54 %) että *verotuksessa* (52 %). Kummallakin sektorilla viidesosalla (19 ja 22 %) jarruja oli *paljon* ja kolmasosalla (35 ja 30 %) *jonkin verran*.



Kuva 32. Areenat ja jarrut

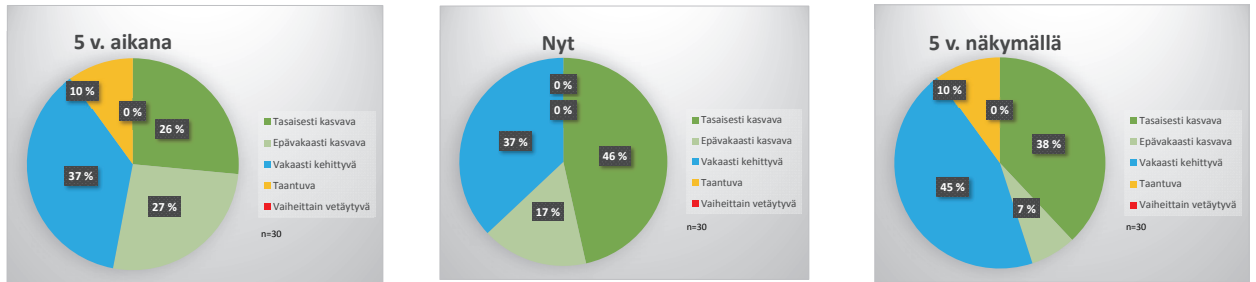
Yritysten elinvoimapuntari

Yritysten *kilpailukyvyyn ja elinvoiman* tarkastelut (sivut 26-28) ja yritysten *elinvoiman kehitysnäkymien* arvioinnit (70-71) toimivat tässä koosteessa *yritysten elinvoimapuntarina*.

Vakaasti kehittyvien yritysten suhteellinen osuus (Kuva 33, väri sininen, vrt. Kuva 10 a) oli viisi vuotta sitten vastaajien joukossa *samassa suhteessa* (37 %) kuin tarkasteluhetkellä, mutta niiden suhteellinen osuus on *tulevaisuudessa kasvussa* (45 %).

Kasvuyritysten, *tasaisesti ja epävakaasti kasvavien* ryhmät (vihreän sävyt) oli yhteensä laskettuna *viisi vuotta sitten pienempi* (53 %) kuin vastaushetkellä *nyt* (63 %).

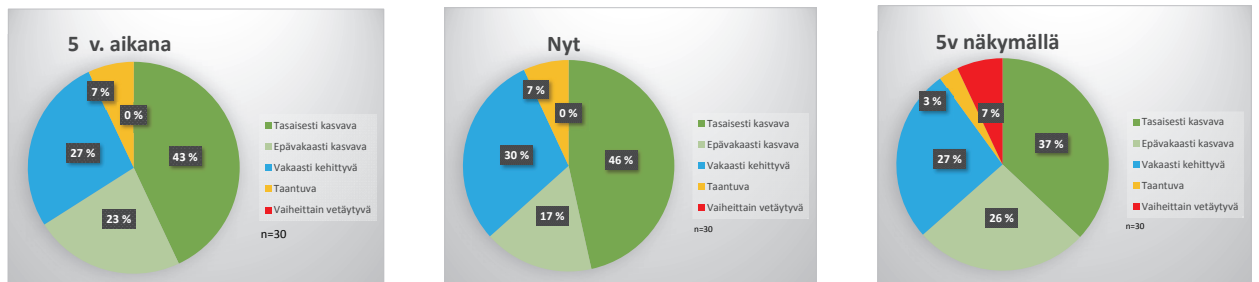
Kuitenkin niiden suhteellinen osuus on *viiden vuoden näkymällä* selvästi *pienempi* (45 %) johtuen ennen kaikkea *epävakaan ryhmän* näkymistä. Samanaikaisesti, kun *taantuvien* yritysten osuus supistuu, markkinoilta *vaihteittain vetäytyvien* yritysten suhteellinen osuus nousee esille.



Kuva 33. Kilpailukyky ja elinvoima

Mielenkiintoista on havaita, että edellä olevat arviot poikkeavat kasvuyritysten osalta liikevaihdon näkyminä. Sillä *kahdessa yrityksessä kolmesta* (66-64 %) *liikevaihto* oli kasvussa jokaisena ajankohtana (Kuva 34, vrt. Kuva 10 a), kun kasvuryhmien *yhteenlaskettu osuus* on samalla tasolla.

Epävakaan kasvuryhmän muutokset antavat tähänkin osan selityksestä: niiden osuus kasvaa, kun tasaisen kasvun ryhmä vastaavasti supistuu. Yhtä kaikki, yritykset kasvavat, mutta epävakaas on niissä arkipäivän todellisuutta. Löytyvätkö *epävakaan selitystekijät* enemmän yritysten sisältä vai ulkopuolelta, se olisi tärkeätä tulevaisuudessa tutkimuksissa selvittää.



Kuva 34. Yritysten liikevaihdon kehitys ja elinvoima

Yritysten elinvoiman myönteiseen näkymään *viiden vuoden aikana* yrittäjät suhtautuvat luottavaisesti, kuten aiemmin on tullut esille (sivut 71-72). Lähes joka toinen vastaajahan (47 %) arvioi *elinvoiman vahvistuvan* (Kuva 20) ja joka kolmas (32 %) arvioi sen *säilyvän nykyisellään*.

Myös perustelut ovat hyvin rohkaisevia (Taulukko 13 a, s 72). Niissä todetaan mm. että uusi kasvu on alkanut, liiketoiminta on skaalautunut, tilauskirjat ja tarjouskanta näyttävät hyvältä ja ylläpitävät luottamusta tulevaan kehitykseen.

Johtopäätöksenä voi todeta, että yritysten elinvoimapuntari näyttää hyvin luottavaiselta. Suurimmat uhat syntyvät yritysten ulkopuolella eli työvoima- ja finanssimarkkinoilla ja muilla sellaisilla areenoilla, joiden toimivuuteen voi vain vähän itse vaikuttaa.

Aluepuntarit

Kartoituksessa on tunnusteltu alueen virettä usealla kysymyksellä. Tarkastelemalla niistä neljää, voidaan rakentaa alueen virepuntari. Kysymykset ovat: Onko alueella sellaisia vauhtipyöriä, mikä edistää yritysten innovatiivisuutta ja uutta toimintaa? (sivut 61-63)). Onko yrityksen nykyinen toimintaympäristö kasvuun kannustava, innovaatioihin innostava ja uusia liiketoiminnan mahdollisuuksia tarjoava? (64-66). Voitteko vaikuttaa yritykseenne asioissa julkiseen päätöksentekoon ja toimintaan? (66-68). Arvostetaanko kotikunnassanne ja alueella yritteliäisyyttä ja yritystoimintaa? (82-85).

Virepuntareissa käytetään liikennevalojen perusvärejä: vihreä, keltainen ja punainen.

Alueiden kehitystä ja kehittymättömyyttä sekä elinvoimaa arvioidessaan vastaajat toivat esille useita uhkatekijöitä, mutta osoittavat myös niitä mahdollisuuksia, joihin heidän mielestä olisi syytä kiinnittää erityistä huomiota (sivut 71-88). *Jarrupuntari* tiivistää yleisnäkymän elinvoimapolitiikan kouluarvosanoissa (88-93).

Elinvoimapuntari kiteyttää vastaajien näkemyksen siitä, mihin suuntaan yritysten ja alueen elinvoimaisuus viiden vuoden näkymällä muuttuu (70-76).

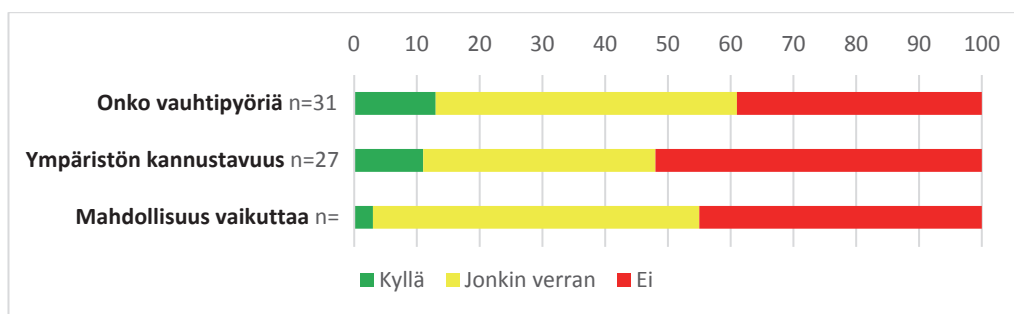
Yrittäjien ja yritysjohtajien esittämiä ajatuksia siitä, mihin asioihin maakunnan, talousalueiden ja kuntien päätöksentekijöiden pitäisi kiinnittää erityistä huomiota, raportissa on tarkasteltu toimenpideoiteina, *ponsina*. Niitä ja vastaajien kiinnostusta verotuksen perusteiden tarkentamisen tarpeesta nykyisen kunnallisverotuksen ja suunnitteilla olevan maakuntaverotuksen kohdalla, voi pitää osoituksena yrittäjien ja yritysjohtajien valmiudesta olla mukana alueen elinvoimaisuuden vahvistamisessa.

Alueen virepuntarit

Näyttää siltä, että vastaajien mielestä yksikään alueella toimiva yrityspalvelujen tuottaja ja tarjoaja ei ansaitse *vauhtipyörän* nimikettä ja tällä tavoin nousisi markkinajohtajan asemaan (Kuva 35). Joka toinen (48 %) totesi sellaisia kyllä olevan ja nimesi yksittäisiä toimijoita. Vastaajia, joiden mielestä sellaisia ei ole, vaikka tarvittaisiin, aineistossa oli varsin monta (39 %).

Joka toinen vastaaja (52 %) oli sitä mieltä, että *alueella ei kannusteta ja innosteta uusiin innovaatioihin eikä tarjota uusia liiketoiminnan mahdollisuuksia*. Reilu kolmasosa (37 %) arvioi kannustusta kuitenkin olevan ja ilmapiirin tukevan yritysten kehittämistä.

Mahdollisuuksia vaikuttaa julkiseen päätöksentekoon ja toimintaan joka toinen vastaaja (52 %) totesi olevan *jonkin verran*. Kuitenkin lähes yhtä suuri osuus vastaajista (45 %) arvioi, että *vaikuttamisen mahdollisuuksia ei ole*.

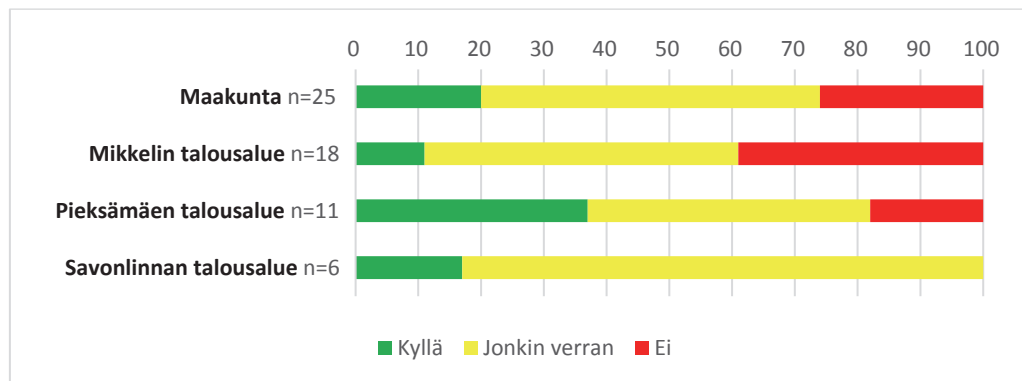


Kuva 35. Alueen virepuntari

Vastaajien mielestä yrittäjyyden ja yritystoiminnan *arvostus* vaihtelee alueittain (Kuva 36). Koko maakunnan tasolla hieman yli puolet (54 %) arvioi arvostusta olevan *jonkin verran*. Joka neljäs (26 %) puolestaan totesi, että *arvostusta ei ole* ja joka viides (20 %) vastasi kysymykseen *kyllä, arvostusta on*.

Talousalueiden välillä arviot eroavat. Mikkelin seudulla joka toinen kokee arvostusta olevan jonkin verran (50 %), mutta selvästi yli kolmannes vastaajista (30 %) arvostusta ei tunnista.

Pieksämäen talousalueella oli muihin seutuihin verrattuna eniten heitä, joiden mielestä (37 %) arvostusta alueella on. Savonlinnan talousalueen vastaajat olivat yksimielisimpiä. Useimmat vastaajat (83 %) kokivat arvostusta olevan jonkin verran ja muut (17 %) näyttivät asiassa vihreää valoa: alueella arvostetaan yrittäjyyttä ja yritystoimintaa.

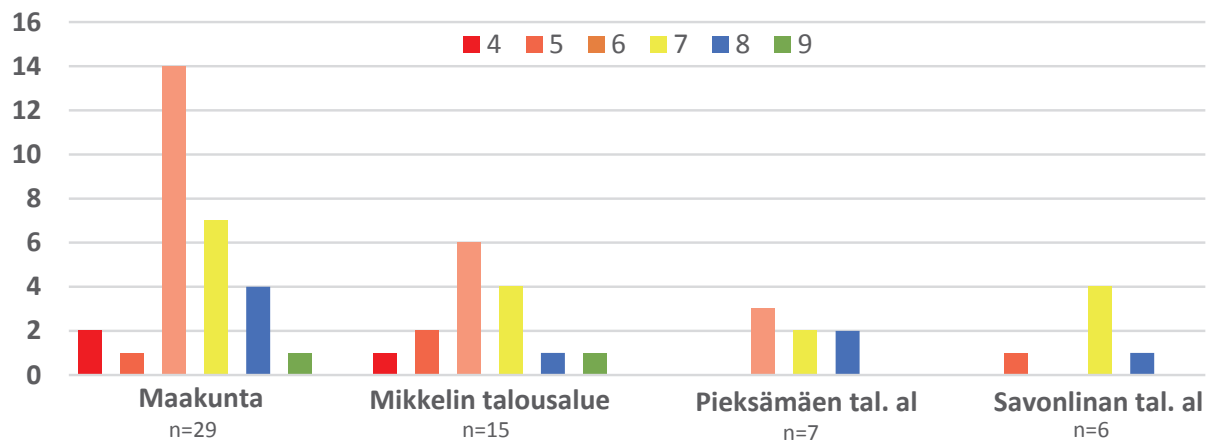


Kuva 36. Yritysten ja yritystoiminnan arvostus alueella

Jarrupuntari

Yrittäjien antamat *kouluarvosanat* viittaavat siihen, että alueiden elinkeinopolitiikka ei ilmeisesti vahvista alueen yritystoimintaa. Siten sen voi tulkita olevan enemmän jarru kuin yritysten toimintaa vahvistava ulottuvuus. Opetushallinnon kriteereissä arvosana 4 tarkoittaa hylättyä, 5 välttävää, 6 kohtalaista, 7 tyydyttävää, 8 hyvää, 9 kiitettävää ja 10 erinomaista.

Arvosanat alueille (Kuva 37, arvosanojen lkm) painottuvat kohtalaiselle, kuutosen (6) tasolle. Savonlinnan ja Pieksämäen talousalueet poikkeavat arvioissa edukseen. Vastaajat perustelivat arvosanoja (sivut 87-91) myös sanallisesti, kuten koulumaailmassakin taitaa olla nykyisin tapana.



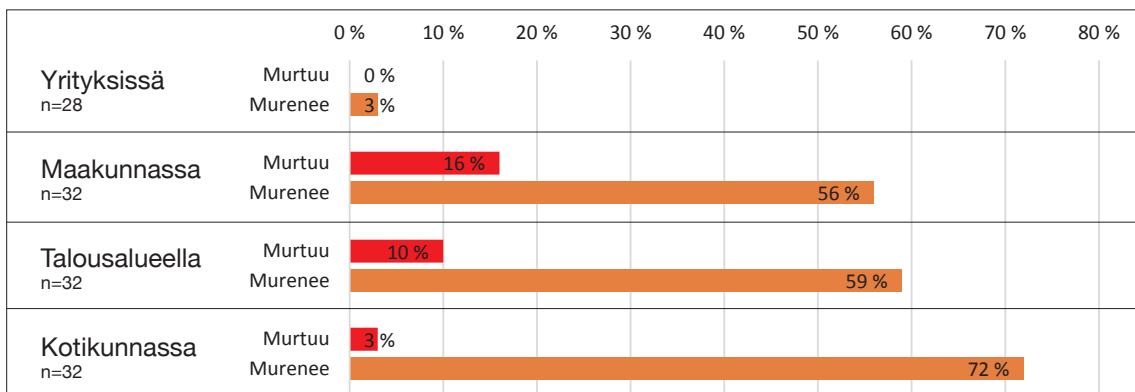
Kuva 37. Alueiden elinkeinopolitiikan arvosanat

Elinvoimapuntari

Kysymykseen *Miten yrityksenne ja alueen elinvoimaisuus muuttuvat seuraavan viiden vuoden aikana?* (vahvistuu, säilyy nykyisellään, murenee, murtuu) vastasi aluearvioinneissa 32 yrittäjää.

Kun kuvaan poimitaan vastausjakaumat huonoimpien vaihtoehtojen osalta (Kuva 38) näyttää vahvasti siltä, että luottamus alueiden elinvoiman muutokseen on vastaajien mielestä yleisesti murenemassa. Vertailun vuoksi mukana on myös arviot yritysten oman elinvoiman kehitysnäkymästä kuvaan valittujen vaihtoehtojen osalta.

Vastaajat perustelivat arvioitaan myös monisanaisesti (Taulukot 14 b-d, sivut 72-75). Arvioita ja perusteluja tarkastellessa on hyvä huomata, että ne annettiin kesä-marraskuussa 2019. Silloin ei vielä ollut tietoa kunnallisverotuksen kiristyksistä tai maakuntaa repivästä kiistasta sote -alueeseen liittyen tai käyty ylipäättään keskustelua maakunnan säilymisestä nykyisellään. Voi kysyä, millaisia vastauksia tänä päivänä saataisiinkaan?



Kuva 38. Elinvoimaisuuden muutosarviot

Ponsia

Yrittäjät ja yritysjohtajat tekivät alueille kehittämishdotuksia tilanteen korjaamiseksi. Näitä kutsutaan raportissa *ponsiksi*, toimenpidealoitteiksi. Ne on esitetty tekstissä jo aiemmin (sivut 92-100), joten niiden yksityiskohtainen esittely ei tässä liene enää ole tarpeen.

Maakunnalle tehtiin 31 toimenpidealoitetta, Mikkelin talousalueelle esitettiin 16, Pieksämäen talousalueelle seitsemän ja Savonlinnan talousalueelle kuusi toimenpidealoitetta.

Erikseen Mikkelin kaupungille tehtiin 17 toimenpidesuosittelusta. Juvan, Mäntyharjun ja Pertunmaan kunnille yhteensä 6, Joroisen, Kangasniemen ja Pieksämäen kaupungille yhteensä 8 sekä Savonlinnan seudulle, etupäässä kaupungille esitettiin yhdeksän toimenpidealoitetta..

Elinkeinopolitiikan lisäksi vastaajat ottivat kantaa myös kunnallisveroihin ja suunnitteilla olevaan maakuntaverotukseen. Viidennes vastaajista (21 %) *ei pitänyt tarpeellisena* puuttua verotukseen. *Selvittämisen arvoisana kunnallisverotuksessa* sitä piti reilu kolmasosa (36,5 %) ja *maakuntaverotuksessa* joka kolmas (33,5 %). Yksi kymmenestä (9 %) ei ollut asiaa pohtinut tai ei osannut ottaa siihen kantaa.

Veroponsista (sivut 99-102) voi päätellä, että olisi *tarpeen selvittää* se, miten verotuksessa otetaan huomioon veronmaksajan asuinpaikan etäisyys julkisiin palveluihin mm. terveysasemalle tai sairaalaan sekä kunnallisverotuksessa että mahdollisessa maakuntaverotuksessa. Muissa yhteyksissä käytetyt vyöhykeperusteet voisivat olla käyttökelpoisia yhtä lailla niin kunnallis- kuin kiinteistöverotuksessakin.

7. Pohdittavaa

Kun tietoaainestoa summaa kokonaisuudessaan, ensin herää toiveikkuus. Yrittäjillä, yritysjohtajilla ja yrityksissä on virettä ja valmiuksia tehdä päätöksiä. Yritysten talous, toiminnan tila ja kunto ovat joko korkealla tai vähintäänkin luottamusta herättävällä tasolla.

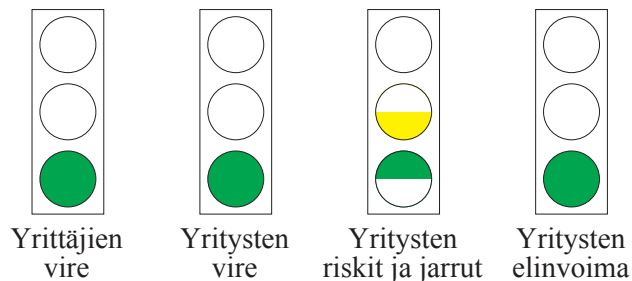
Sitten iskee huoli. Liiketoiminnassa yrityksillä on toki erilaisia riskejä, jarruja ja esteitä, kuten yleensäkin yrityksillä. Havahduttavaa kohdalla kuitenkin on se, että erityisen paljon riskejä koetaan olevan työmarkkinoilla ja yhteiskuntasuhteissa, jopa enemmän kuin kilpailussa markkinoilla. Tuotantoareenalla, erityisesti työvoimakysymyksissä jarruja on enemmän kuin muilla osa-alueilla. Perusteluissa esille nousee työvoiman saatavuus. Tämä on ilmiö, johon yritykset eivät voi tällä hetkellä itse vaikuttaa, ilmeisesti eivät myöskään yhteiskunta, maakunta kuin kunnatkaan.

Synkät arviot alueen tilasta, vireestä ja elinvoimasta ylipäättään havahduttavat. Erityisesti kiinnittää huomiota se, että alueella ei ole yritystoiminnan kasvua vauhdittavia toimijoita, toimintaympäristö ei kannusta kasvuun ja innovaatioihin, eikä yrittäjillä ole paljon vaikutusmahdollisuuksia. Huolta herättää myös se, että yrittäjyyden ja yritystoiminnan arvostus koetaan vähäiseksi. Heitä, joiden mielestä sitä ei ole lainkaan, on enemmän kuin heitä, jotka ovat arvostusta merkittävästi kokeneet saaneensa.

Alueen vire, jarrut ja elinvoima

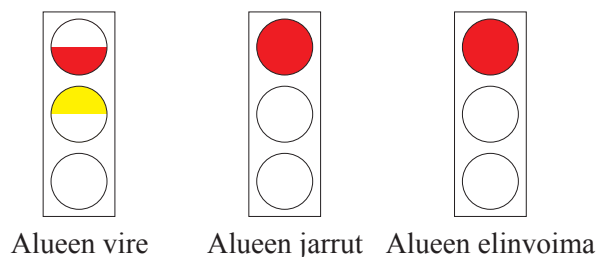
Kenttäkartoitusta viittaa vahvasti siihen, että lähestyttäessä alueen virettä, jarruja ja elinvoimaa eri sektoreiden näkökulmasta, yrittäjiä ja yrityksiä on tarkasteltava erillään alueen hallinnosta.

Johtopäätös on, että yrittäjien vire, yritysten tila, kunto ja valmius ovat korkealla tasolla ja elinvoimaa riittää oman toiminnan suuntaamiseksi kohti asetettuja tavoitteita. Pääosin yrityksissä palaa kehityksen tiellä vihreä valo. Keltainen vilkkuu kuitenkin osin varoittaen markkinariskeistä ja liiketoimintaa muuten jarruttavista ilmiöistä ja tekijöistä.



Kuva 39. Yrittäjien ja yritysten vire, jarrut ja elinvoima

Alueen hallinnon arviointi yritystoimintaa vireyttävänä ja elinvoimaa edistävänä toimintaympäristönä sen sijaan näyttää huonolta. Suotuisan kehityksen kaistoilla palaa punaiset valot. Ne uhkaavat jumittaa koko alueen toimeliaisuuden: yritysten kasvun ja elinvoiman vahvistumisen.



Kuva 40. Maakunnan ja kuntien vire, jarrut ja elinvoima

Eteenpäin elävän mieli

Alueen murheellista näkymää ei lohduta laisinkaan ajatus, että vahvimmat yritykset ja itsenäisiin päätöksiin kykenevät yritykset kyllä selviävät millaisesta julkisen hallinnon myrskyistä tahansa. Mutta, kun on kysymys kaikkia yrityksiä koskevasta alueen elinvoimastrategioista ja elinkeinopolitiikasta, yrityksissä on herättävä.

Yrittäjien ja yritysjohtajien on **yhdessä toimittava aloitteellisesti** ja tarttua härkäpäitä sarvista. Uuden ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistavan löytämiseen on tällöin panostettava henkisiä voimavaroja. Pois oppimista tutuista rutiineista helpottaa, kun asioita harkitsee radikaalin rehellisyydellä, skeptikon harkinnalla ja optimistin toiveikkuudella (vrt. wikipedia.fi).

Tulevaisuuteen on ennakkoluulottomasti avattava **mahdollisuuksien ikkunoita**. Valmiita vastauksia ei ole, mutta sitäkin enemmän voi löytää eteenpäin vieviä virikkeitä ja ongelmat avaavia kysymyksiä. Yrittäjät ja yritysjohtajat voivat rakentaa omin voimin ja yhdessä yhteiskunnallisia innovaatioita. On vain tavoitettava toisensa samoilta ajatusten aalloilta ja päättää yhdessä toteuttaa tarvittavat muutokset.

Alueen kärkiyritysten ja veturien vastuuhenkilöiden tiedon, taidon ja tahdon **kertoimilla**, syntyy moninkertaista synergistä voimaa. Silloin voi tehdä päätöksiä siitä, miten vaikuttamisen ja kehittämisen eri kaistoilla edetään ja eteenpäin päästään. Siinä vaiheessa kun alueen vaikuttajien arviot alueen tilasta ja näkymistä (Kenttäraportti II) ovat käytettävissä, pohdintoihin saadaan uusia näkemyksiä elinvoiman sykettä ohjaamaan pyrkivien perspektiivistä.

Ilmeistä on, että alueen elinkeinoelämän ja alueen hallinnon on yhdessä löydettävä ja avattava uusia väyliä **vireämpään ja elinvoimaisempaan** huomiseen. Rakentavasti edeten unihiekat karisevat visioista ja arjesta löytyvät uudet askelmerkit alueen elpymiseen.

Yhdessä rokat

Kentän vastausten äärellä mielen valtasi usein rock. Ajatuksiin nousi tällöin Tuomari Nurmion lyriikka.

”Joutavia jorinoita, niitä täällä riittää, kyllä vain, ja niitä täällä riittää.
Pientä järjen sanaa tuskin kukaan enää kiittää, niin se varmaan on.
Miksei kelpaa enää vanha ohjenuora, jos asiaa on, sen jätkä sanoo suoraan!”

Arvoisat yrittäjät ja yritysjohtajat! Te sanoitte asiat suoraan, luottamuksella. Kiitän kaikkia rokkajia. Ohjenuoranne kelpaavat varmaankin yritysten toiminnan edellytyksistä, alueen hallinnosta ja huomisen linjauksista vastaaville päättäjille ja vaikuttajille.

Tervehtien ak

Alueen vire, jarrut ja elinvoima Luottamuksellinen

Tutkimuksen tarkoitus ja merkitys

Tutkimuksen tarkoituksena on arvioida alueen virettä, kuntoa ja tilaa sekä tarkastella elinvoimaisuuden uhkakuvat ja todentaa ne toimet ja mahdollisuudet, joihin tarttumalla yhteiset tavoitteet voidaan asettaa ja rakentaa toimiva yritysten ja alueen elinvoimaa vahvistava strategia.

Kolmen talousalueen yritysjohtajien ja päättäjien näkemykset tiivistämällä voidaan tunnistaa elinvoimaisuuden uhkakuvat ja todentaa ne toimet ja mahdollisuudet, joihin tarttumalla yhteiset tavoitteet voidaan asettaa ja rakentaa toimiva yritysten ja alueen elinvoimaa vahvistava strategia.

Tutkimuksen tavoitteet

Tavoitteena on tuoda esille yrittäjien ja yritysjohtajien sekä julkisen hallinnon näkemykset kotikunnan, talousalueen ja maakunnan tilasta ja kehitystarpeista.

Kuntakohtaisten arvioiden tavoitteena on vahvistaa yritysten edellytyksiä kasvaa ja kehittyä sekä omilla toimillaan tukea kotikunnan elinvoimaa.

Talousalueiden vertailujen tavoitteena on tuoda esille kuntien erot ja yhtäläisyydet toteutuksessa elinvoimapolitiikassa ja kiinnittää huomiota samansuuntaisten päätösten merkitykseen koko talousalueen elinvoiman joukkueena onnistumisen näkökulmasta.

Etelä-Savon vireen, jarrujen ja elinvoiman tarkastelun tavoitteena on tuoda esille johtopäätöksiä ja antaa suosituksia koko maakuntaa kehittävän ja voimaannuttavan elinkeinopolitiikan strategian rakentamiseen ja sen toteuttamiseen.

Tutkimuksen toteutus ja menetelmät

Tutkimus on kaksivaiheinen. Ensimmäinen vaihe toteutetaan elokuuhun ja toinen vaihe vuoden 2019 loppuun mennessä.

Kenttätutkimuksessa (field research) yritysjohtajia haastatellaan. Menetelmä on heuristinen, jolloin lähtökohta on avoin ja korostaa vastaajan henkilökohtaisia näkemyksiä alueen tilasta ja omasta yritystoiminnasta.

Aikaisempi tieto tai teoria eivät ohjaa tutkimuksen tekijöitä. Haastattelujen suuntaa ohjataan yritysten ympäristöön ja yritysten toimintaan liittyvillä kysymyksillä. Vastajille tarjotaan erilaisia vaihtoehtoja, joita punnitessaan vastaajat voivat tuoda esille perusteluja ja esittää uusia, täydentäviä vaihtoehtoja.

Kyselytutkimuksessa (survey) testataan aiemmin kootut näkemykset ja pyritään saamaan mille vahvistusta tai asettamaan näkemykset kyseenalaisiksi. Kyselyt (2) tehdään alueen yritysjohtajille ja keskeisille päättäjille.

Tutkimusraportointi ja toteuttajat

Tutkimuksen etenemistä kerrotaan eri vaiheissa tilamarkkatsauksissa.

Tutkimusraportti julkistetaan toukokuussa 2020.

Kenttätutkimuksen suorittaa Liikesivistysrahaston alueuutimikunnan työryhmä.

Kyselytutkimuksen suorittajat valitaan alueuutimikunnassa hakemuksista.

Liikesivistysrahaston alueuutimikunnan työryhmä Kari Manninen, Matti Kunnas, Antero Koskinen

Alueen vire, jarrut ja elinvoima

Kysymyslomake

1 Arvostetaanko kotikunnassanne ja alueella yritteliäisyyttä ja yritystoimintaa?

Perustelut tiivistettynä.

Ei, esimerkiksi: _____

Jonkin verran, esimerkiksi: _____

Kyllä, esimerkiksi: _____

2 Vahvistaako alueen elinvoimapolitiikka alueen yritysten elinvoimaa ja tavoitteita?

Kouluarvosanat asteikolla: 4 = ei mitenkään – 10 = suuresti. Perustelut tiivistettynä.

Kotikunnan kouluarvosana: _____ Perustelu: _____

Talousalueen kouluarvosana: _____ Perustelu: _____

Maakunnan kouluarvosana: _____ Perustelu: _____

3 Millä yrityksenne osa-alueella ovat tärkeimmät riskit, jarrut ja esteet ja miksi?

1 = riskiä paljon, 2 = jonkin verran, 3 = riskit hallinnassa, 4 = ei riskiä. Perustelut tiivistettynä.

Kilpailussa/markkinoilla: _____ Perustelu: _____

Asiakassuhteissa: _____ Perustelu: _____

Verkostoissa: _____ Perustelu: _____

Työmarkkinoilla: _____ Perustelu: _____

Yhteiskuntasuhteissa: _____ Perustelu: _____

Muualla, missä? _____ Perustelu: _____

4 Miten yrityksenne ja alueen elinvoimaisuus muuttuvat seuraavan viiden vuoden aikana?

1 = Vahvistuu, 2 = Säilyy nykyisellään, 3 = Murenee, 4 = Murtuu. Perustelut tiivistettynä.

Yrityksessä: _____ Perustelu: _____

Kotikunnassa: _____ Perustelu: _____

Talousalueella: _____ Perustelu: _____

Maakunnassa: _____ Perustelu: _____

5 Miten kotikuntanne, talousalue tai maakunta voivat vahvistaa yritystoimintaanne?

Kotikunnan keinoja ovat mm.: _____

Talousalueen keinoja ovat mm.: _____

Maakunnan keinoja ovat mm.: _____

6 Mitkä tekijät/prosessit/mekanismit ohjaavat alueen kehitystä tai kehittymättömyyttä? Kuvaa tärkeimmät:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

7 Mihin asiaan / asioihin kotikuntanne päätöksenteossa pitäisi kiinnittää erityistä huomiota?

8 Mihin asiaan / asioihin talousalueen päätöksenteossa pitäisi kiinnittää erityistä huomiota?

9 Mihin asiaan / asioihin maakunnan päätöksenteossa pitäisi kiinnittää erityistä huomiota?

10 Miten kuvaatte itseänne yrittäjänä, yritysjohtajana ja suomalaisena?

Yrittäjänä olen _____ sillä, _____

Yritysjohtajana olen _____ sillä, _____

Suomalaisena olen: _____ sillä, _____

Yrityksen lähtökohdat, toiminta ja tavoitteet

10 Yrityksen ikä _____ vuotta tai perustamisaika: _____

11 Mistä yritysideo löytyi, miten toiminta käynnistyi ja mitkä olivat tavoitteet?

12 Miten yrityksenne liikevaihto (milj.e) on muuttunut ajassa?

Merkittävää yksi vaihtoehto/ajankohhta. 5 v. aikana Nyt 5 v. näkymällä

Tasaisesti kasvava _____

Epävakaasti kasvava _____

Vakaasti kehittyvä _____

Taantuva _____

Vaiheittain vetäytyvä _____

13 Miten yrityksenne henkilökunnan määrä on muuttunut ajassa?

Merkittävää yksi vaihtoehto/ajankohhta. 5 v. aikana Nyt 5 v. näkymällä

Tasaisesti kasvava _____

Epävakaasti kasvava _____

Vakaasti kehittyvä _____

Taantuva _____

Vaiheittain vetäytyvä _____

14 Miten yrityksenne kilpailukyky ja elinvoima on muuttunut tai muuttumassa ajassa?

Merkittävää yksi vaihtoehto/ajankohhta. 5 v. aikana Nyt 5 v. näkymällä

Tasaisesti kasvava _____

Epävakaasti kasvava _____

Vakaasti kehittyvä _____

Taantuva _____

Vaiheittain vetäytyvä _____

15 Millä tasolla yrityksenne viire yleisesti arvioiden tällä hetkellä on?

1 =korkea hyvä, 2 = luottavainen, 3 epävarma, 4 = matala)

yrityksen yleisviire: _____ Perustelu: _____

päätöksenteon valmius: _____ Perustelu: _____

yrityksen talouden tila: _____ Perustelu: _____

organisaation valmius: _____ Perustelu: _____

toiminnan tila ja kunto: _____ Perustelu: _____

16 Onko yrityksenne sijainti tai laajuus muuttunut tai muuttumassa ajassa?

Merkittävää vaihtoehto/ajankohta. 5 v. aikana Nyt 5 v. näkymällä

Toimipiste pysynyt samana — —
 Tiloja laajennettu — —
 Uusi/uusia toimipisteitä tullut — —
 Toimintaa muilla paikkakunnilla — —
 Paikkakunnan vaihdos — —

17 Mikäli olette toimineet tai toimitte usealla paikkakunnalla, poikkeavatko eri alueiden yrityskulttuurit tai kuntapäätäjien ratkaisut toisistaan? Jos, niin millä osin ja miten?

Ei, sillä: _____

Kyllä, sillä: _____

18 Miten kuvaatte yritystänne omistuspohjan perusteella? Onko siinä tapahtunut muutoksia?

Yrityksen luonne 5 v. aikana Nyt 5 v. näkymällä

Yritys on omassa nimissäni — —
 Yritys on perheyrittäjä — —
 Yritys on yhteisyritys — —
 Yritys on pääomasijoittajan omistama — —
 Tiivistetysti omistuksesta ja yrityksen luonteesta: _____

19 Millä osa-alueella olette vahvimmillanne yrityksenne päätöksenteossa?

Yrityksen johtamisessa, sillä: _____

Yrityksen markkinoinnissa, sillä: _____

Yrityksen taloushallinnossa, sillä: _____

Yrityksen tuotannossa, sillä: _____

Muussa, missä ja miten?: _____

20 Kuuluko yrityksenne johonkin klusteriin tai yritysten yhteenliittymään, mikä edistää yrityksenne toimintaa, kasvua ja kehitystä?

Ei, toiminne yksin ja omin voimin.

Olemme osin mukana yritysklusterissa, missä: _____

Kyllä, olemme vahvasti mukana ketjussa ja/tai yritysklusterissa, missä _____

21 Onko yrityksenne mukana toimialanne ajan virrassa ja kehityksessä?

1 = johdamme sitä, 2 = seuraamme tarkasti, 3 = mukaudumme, 4 = olemme jäljessä

Teknologiassa: _____ sillä _____

Tutkimuksessa: _____ sillä _____

Uudistumisessa: _____ sillä _____

Työohjeissa: _____ sillä _____

Palkkauksessa: _____ sillä _____

Rekrytoinnissa: _____ sillä _____

Järjestäytymisessä: _____ sillä _____

Verkottumisessa: _____ sillä _____

Liittoutumisessa: _____ sillä _____

Muussa, missä: _____ sillä _____

22 Millä yrityksenne toiminnan osa-alueella kohtaatte eniten jarruja, esteitä tai hidasteita?

1 = paljon, 2 = jonkin verran, 3 = Ei jarruja. Lyhyt perustelu.

Markkinoinnissa: _____ Perustelu: _____

Myyntissä: _____ Perustelu: _____

Jakelussa: _____ Perustelu: _____

Tuotannossa: _____ Perustelu: _____

Tekniikassa: _____ Perustelu: _____

Innovaatioissa: _____ Perustelu: _____

Työvoimassa: _____ Perustelu: _____

Johtamisessa: _____ Perustelu: _____

Tiedotuksessa: _____ Perustelu: _____

Rahoituksessa: _____ Perustelu: _____

Verotuksessa: _____ Perustelu: _____

Muussa, missä: _____ Perustelu: _____

23 Onko yrityksellänne ollut erityisiä ongelmia rahoitusmarkkinoilla? Jos on ollut, ovatko ne järjestyneet ja miten?

Rahoituksessa ongelmia on ollut/on:	5 v. aikana	Nyt	5 v. näkymällä
Investointien rahoitus:	—	—	—
Käytöpääoman rahoitus:	—	—	—
Muu, mikä?	—	—	—
Ongelmat ratkennet, kun:	—		
—			
—			

24 Onko yrityksellänne ollut muilla osa-alueilla ongelmia? Jos on, miten ne ovat ratkennet?

—			
—			
—			

25 Mikä omassa yrittäjyydessänne on kaikkein tärkeintä? Onko tunne muuttunut?

Välitse tärkein vaihtoehto, korkeintaan kaksi. Halutessasi täydennä alla oleville riveille.

Yrittäjyydessä tärkeintä on ollut/on:	5 v. aikana	Nyt	5 v. näkymällä
Aikaansaamisen tunne ja tarve:	—	—	—
Hallinnan tunne ja tarve:	—	—	—
Luovuus, uudistamisen tunne ja tarve:	—	—	—
Vapaus toimia nippumattomana:	—	—	—
Muu, mikä:	—	—	—
—			

26 Mikä omassa yritystoiminnassanne on kaikkein tärkeintä? Onko tilanne muuttunut?

Välitse tärkein vaihtoehto, korkeintaan kaksi. Halutessasi täydennä alla oleville riveille.

Yritystoiminnassa tärkeintä on ollut/on:	5 v. aikana	Nyt	5 v. näkymällä
Johtaa omaa yritystä ja toimintaa:	—	—	—
Olla mukana markkinoinnissa:	—	—	—
Hallita taloutta/talousasioita:	—	—	—
Olla mukana tuotannossa:	—	—	—
Muu, mikä:	—	—	—
—			

27 Onko yrityksenne nykyinen toimintaympäristö (kotipaikka, kotiseutu, maakunta) kasvun kannustava, innovaatioihin innostava ja uusia liiketoiminnan mahdollisuuksia tarjoava?

Ei, koska: —

Kyllä jonkin verran, esimerkiksi: —

Kyllä, runsaasti, esimerkiksi: —

28 Onko alueella sellaista yrittäjyyden vauhtipyörää, mikä (joka/kuka), edistää nuorten ja toimivien yritysten innovatiivisuutta ja uutta toimintaa?

Tuokaa esille taho ja keino, jolla joko oppilaitos, järjestö, kehitysyhtiö, viranomaiset tai joku muu nimetty voisi toimia, tai toimii jo nyt.

Ei, pitäisi olla, esimerkiksi: —

Jossain määrin, esimerkiksi: —

Kyllä, merkittävästi: —

29 Voitteko vaikuttaa yrityksenne asioissa julkiseen päätöksentekoon ja toimintaan?

En, koska: —

Kyllä, osaltani, sillä: —

Kyllä, erittäin paljon, erityisesti: —

30 Mikä ja miten ulkoiset voimat / tekijät ohjaavat yrityksenne toimintaa ja päätöksentekoa? Määritkää kaksi eniten yritystoimintaanne ohjaavaa tekijää.

1 taho: — sillä —

2 taho: — sillä —

31 Pitäisikö verotuksessa ottaa huomioon verotettavan henkilön asuinpaikan edisyys tärkeimpiin tuloisiin palveluihin? (esim. terveydenhoito, viranomaiset, lasten koulunkäynti, jne.)

Ei, sillä: —

Kyllä, selvitetävä kunnallisverotuksessa, sillä: —

—

Kyllä, selvitetävä tulevassa maakuntaverotuksessa, sillä: —

—

Liikesivistysrahaston alue toimikunnan työryhmä Kari Manninen, Matti Kunnas, Antero Koskinen

Kiitämme vastauksistanne!

Kuvat ja taulukot

Liite 2

Kuvat	Sivu	Taulukot	
1. Visiot ja arki	5	1 a. Yrittäjänä olen	10
2. Raportin rakenne ja kehys	6	b. Yritysjohtajana olen	11
3 a. Yrittäjyyden tärkeimmät motiivit ajankohtina	8	1 c. Suomalaisena olen	11
3 b. Tärkeimpien motiivien painotus ajan virrassa	9	2. Yritysideat ja toiminnan käynnistyminen	13
4. Yritysten toiminta-aika	14	3 Yritysten omistus	15
5. Yritysten omistus eri ajankohtina	14	4 a. Johtamisen vahvuudet	17
6 a. Tärkeintä omassa yritystoiminnassa ajankohtana	15	4 b. Tuotannon vahvuusalueet	18
6 b. Tärkeintä omassa yritystoiminnassa ajan virrassa	16	4 c. Markkinoin ja taloushallinnon vahvuusalueet	18
7. Yrittäjien vahvuusalueet	17	5 a. Yritysten yleisvire	30
8. Yrityksen elinkaaren vaiheita	20	5 b. Yritysten päätöksenteon valmius	31
9. Yrityksen kasvun etapit	21	5 c. Yritysorganisaation valmius	32
10 a. Yritysten liikevaihdon kehityskaaret ajankohtina	23	5 d. Yrityksen talouden tila	33
10 b. Liikevaihdon kehityskaaret pitkätaistarkasteluna	24	5 e. Yrityksen toiminnan tila ja kunto	34
11 a. Henkilömäärän kehityskaaret ajankohtina	25	6 a. Yritysten riskit kilpailussa ja markkinoilla	36
11 b. Henkilömäärän kehityskaaret pitkätaistarkasteluna	26	6 b. Yritysten riskit asiakassuhteissa	37
12 a. Kilpailukyvyyn ja elinvoiman kehityskaaret ajankohtina	27	6 c. Yritysten verkostoitumisen riskit	38
12 b. Kilpailukyvyyn ja elinvoiman kehityskaaret pitkätaistarkasteluna	28	6 d. Yritysten riskit työmarkkinoilla	39
13 a. Yritysten yleisvire	29	6 e. Yritysten riskit yhteiskuntasuhteissa	40
13 b. Päätöksenteon valmius	30	6 f. Yritysten muut riskit	41
13 c. Organisaation valmius	31	7 a. Markkina-areenan jarrut	42
13 d. Yritysten talouden tila	32	7 b. Tuotantoareenan jarrut	43
13 c. Toiminnan tila ja kunto	33	7 c. Johtamisen areenan jarrut	44
14 a. Markkinariskit	35	7 d. Pääoma-areenan jarrut	45
14 b. Riskit asiakassuhteissa	36	8 a. Rahoitusongelmien ratkaisuja	46
14 c. Riskit verkostoissa	37	8 b. Tuotantoareenan muita ongelmia	47
14 d. Riskit työmarkkinoilla	38	8 c. Markkina-areenan muita ongelmia	47
14 e. Riskit yhteiskuntasuhteissa	39	8 c. Pääoma-areenan muita ongelmia	48
14 f. Muita riskejä	40	9 a. Johtamisen päätökseä ohjaavat voimat ja tekijät	49
15 a. Markkina-areenan jarrut	41	9 b. Yritystaloutta ja rahoitusta ohjaavat voimat ja tekijät	50
15 b. Tuotantoareenan jarrut	42	9 c. Myyntiä ja markkinointia ohjaavat voimat ja tekijät	50
15 c. Johtamisen areenan jarrut	43	9 d. Yritysten työkuultuuria ohjaavat voimat ja tekijät	50
15 d. Pääoma-areenan jarrut	44	10 a. Yritysten uudistuminen	54
16. Rahoituksen ongelmia pitkätaistarkasteluna	46	10 b. Yritysten rekrytointi	54
17 a. Johtamisen areenalla alan kehityksessä mukana	53	10 c. Yritysten tutkimustoiminta	55
17 b. Tuotantoareenalla alan kehityksessä mukana	55	10 d. Yritysten tilanne teknologiassa	56
17 c. Markkina-areenalla alan kehityksessä mukana	57	10 e. Yritysten tilanne työehdoissa	56
18. Yritysten vauhtipyörät alueilla	61	10 f. Yritysten tilanne palkkauksessa	57
19. Toimintaympäristön kannustavuus	64	10 g. Yritysten verkottuminen	58
20. Yrittäjien vaikutusmahdollisuus päätöksentekoon	67	10 h. Yritysten liittoutuminen	58
21. Yrittäjien arvioita yrityksen ja alueen elinvoiman kehityksestä	70	10 i. Yritysten järjestäytyminen	59
22 a. Yritysten elinvoiman kehitysnäkymät	70	11 a. Kehityksen vauhtipyöriä ei ole	62
22 b. Kotikunnan elinvoiman kehitysnäkymät	71	11 b. Kehityksen vauhtipyöriä jonkin verran	63
22 c. Talousalueen elinvoiman kehitysnäkymät	73	11 c. Kehityksen vauhtipyöriä merkittävästi	63
22 d. Maakunnan elinvoiman kehitysnäkymät	75	12 a. Alueella ei ole virettä tai kannustavuutta	65
23. Yrittäjyyden ja yritystoiminnan arvostus alueella	83	12 b. Alueella on jonkin verran virettä ja kannustavuutta	65
24 a. Elinkeinpolitiikan kouluarvosanat alueille	87	12 c. Alueella on runsaasti virettä ja kannustavuutta	66
24 b. Kotikuntien elinkeinopolitiikan kouluarvosanat	90	13 a. Miksi ei voi vaikuttaa julkiseen päätöksentekoon	67
25. Etelä-Savon maakunnan kehittämissstrategian ytimet	92	13 b. Osaltaan voi vaikuttaa päätöksentekoon	68
26. Etelä-Savon kuntien veroprosentit v. 2019	98	14 a. Yritysten elinvoiman näkymät ja perustelut	71
27. Verotuksen muutostarve	99	14 b. Kotikunnan elinvoiman näkymät ja perustelut	72
28. Tärkeimmät motiivit yrittäjien virepunnarina	102	14 c. Talousalueen elinvoiman näkymät ja perustelut	74
29. Yritysten toiminta virepunnarina	102	14 d. Maakunnan elinvoiman näkymät ja perustelut	75
30. Yritykset mukana toimialan kehityksessä	103	15. Alueen kehitys ja kehittymättömyys – uhkia ja mahdollisuuksia	78
31. Yritysten riskit	103	16 a. Kuntien mahdollisuuksia vahvistaa yritystoimintaa	80
32. Areenat ja jarrut	104	16 b. Talousalueen mahdollisuuksia vahvistaa yritystoimintaa	81
33. Kilpailukyky ja elinvoima	105	16 c. Maakunnan mahdollisuuksia vahvistaa yritystoimintaa	82
34. Yritysten liikevaihdon kehitys ja elinvoima	105	17 a. Yrittäjyyttä ei arvosteta	84
35. Alueen virepunnari	106	17 b. Yrittäjyyttä arvostetaan jonkin verran	85
36. Yritysten ja yritystoiminnan arvostus alueella	107	17 c. Yrittäjyyttä arvostetaan	85
37. Alueiden elinkeinopolitiikan arvosanat	107	18 a. Maakunnan arvosanat ja perustelut	88
38. Elinvoimaisuuden muutosarviot	108	18 b. Talousalueiden arvosanat ja perustelut	89
39. Yrittäjien ja yritysten vire, jarrut ja elinvoima	109	18 c. Kotikuntien elinvoimapolitiikan arvosanat ja perustelut	91
40. Maakunnan ja kuntien vier, jarrut ja elinvoima	109	19. Verotukseen liittyvien vastausten perustelut	100

Lukemistoa

Liite 3

Nettilähteitä

<i>edu.fi</i>	Toimialan menestystekijät/oppimateriaalit/puutuoteteollisuus.
<i>ely-keskus.fi</i>	Yritykset käyttivät ELY-keskusten yritysten kehittämispalveluja ennätyksellisen paljon vuonna 2018. (ely/uutiset-2019)
<i>esavo.fi</i>	Etelä-Savo, maakuntaohjelma 2018-2021. Etelä-Savon maakuntaliitto. Etelä-Savo – Saimaan Maakunta/maakunnan kehittäminen, strategian kärkivalinnat
<i>finlex.fi</i>	Kuntalaki. Laki alueiden kehittämisestä ja rakennerahastotoiminnan hallinnoinnista.
<i>google.fi</i>	Aineistoja, käsitteitä ja sisältöjä: mm. kilpailumuodot, verkostoituminen ja kumppanuus, värien merkityksiä sekä useita julkaisuja
<i>jsn.fi</i>	Julkisen sanan neuvosto, journalistin ohjeet
<i>juu.fi</i>	Puhetta kulttuuritutkimuksesta. Kulttuurintutkimus. Pääkirjoitus 3/2002.
<i>kauppakamari.fi</i>	Verotuksen kannustavuus
<i>kuntaliitto.fi</i>	Hallintosääntö / Maakunnat / Kunnat, Elinvoima ja työllisyys, kuntien elinkeinopolitiikka,
<i>suomi.fi</i>	Yritysten kehittämispalvelut: Analyysi.
<i>tem.fi</i>	Yritysten kehittämispalvelut
<i>teknologiateollisuus.fi</i>	Työmarkkinat.
<i>theseus.fi</i>	Mitä yrityksen elinvoima on?: Kolmen yrittäjän näkemyksiä.
<i>tieto.osaavayrittaja.fi</i>	Markkinat ja kysyntä - Yritystoiminta
<i>tilastokeskus.fi</i>	Tilastokanta mm. Alueellinen yritystoimintatilasto 2018, aluetalous, kuntien verotus, Maakunnallisia tunnuslukuja 2018
<i>tulevaisuus.fi</i>	Kulttuuri aluekehitystyössä. Kulttuuri luovuusstrategioissa: Kulttuuri aluekehitystyössä, Maakunnallinen kulttuurityö.
<i>univaasa.fi</i>	Aluekehityksen vanki: Todellisuus sanojen vankina. Hannu Katajamäki.
<i>veronmaksajat.fi</i>	Verotietoa nuorille: Verot ovat pakollisia maksuja.
<i>wiki.metropolia.fi</i>	Tutkimusmenetelmät ja metodit. Metropolia.
<i>wikipedia.fi</i>	Käsitteitä: mm. brändi, diffuusio, edustuksellinen demokratia, elinvoima, innovaatio, itsetunto, journalismi, kilpailukyky, kulttuuri, kuntalaki, kunnanvaltuusto, korrelaatio, kunnanhallitus Suomessa, laadullinen tutkimus, liikenteen ohjaus, luova tuho, maakunta, maakunnan liitto, markkinoiden johtaminen, maine, markkinatalous, meemi, missio, määrällinen tutkimus, kysyntä ja tarjonta, oppiminen ja poisoppiminen, optimismi, pessimismi, ponsi, radikaali rehellisyys, realismi, skeptikko,

strategia,	suomalainen kulttuuri, Suomen maakunnat, tappio, temperamentti, tietoteoria, todellisuus, totuusehto, tuotanto, tuote, vire, visio, ydinosaaminen
vm.fi	Asukkaiden vaikutusmahdollisuudet ja kunnan taloudenpito kuntalain keskiössä. Valtionvarainministerö 27.11.2014. Tiedote. Kuntien tehtävät ja toiminta.
yrittäjät.fi	Kannustava verotus luo kasvua. Suomen Yrittäjien Suomi 2025 -julkaisusarja. Kunnat ja yrittäjyys (ELPO, Elinkeinopoliittinen mittaristo 2018) Pk-yritysbarometri, syksy 2019, Alueraportti, Etelä-Savo
yrityksen perustaminen.net	Yrityksen arvot, missio ja visio
yvi.fi/sanakirja	yrittäjyys-entrepreneurship

Kirjallisuuslähteitä

Aldrich H. E.	1979	Organizations and Environments. Prentice Hall, Inc. New Jersey. Teoksessa: Pienyritysten kehityskaaret ja areenat
Ansoff H.I.	1981	Strateginen johtaminen. Weilin + Göös. Espoo. Teoksessa: Pienyritysten kehityskaaret ja areenat
Churchill N. C. & Lewis V. L.	1983	The Five stages of small business growth. Harvard Business Review. Vol 61, No. 3., May-June, 30-50. Teoksessa: Pienyritysten kehityskaaret ja areenat
Heikkinen Anne-Mari	2017	Strategisen kumppanuuden ja asiakaslähtöisyyden toteutuminen. Asiakasarvon muodostuminen osana kumppanuutta. Opinnäytetyö. Savonia-ammattikorkea-koulu. Matkailu-, ravitsemis- ja talousala.
Hiltunen, L.	2009	Validiteetti ja reliabiliteetti. Graduryhmä. Jyväskylän yliopisto. (8.5.2018).
Järventaus Jussi ja Henrietta Kekäläinen	2018	Uudistuva työ ja yrittäjyys – visioista toteutukseen. Ehdotus yrittäjyyden edistämisen strategiseksi toimenpideohjelmaksi vuosille 2018-2028. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 27/2018. julkaisut.valtioneuvosto.fi
Kettunen Pertti	1978	Pienyrityksen kasvun ja kehityksen mahdollisuudet. Teoksessa: Yritys, arvot ja yhteiskunta. Jyväskylä yliopisto. Julkaisuja N:o 41/1978.
Koiranen Matti	2001	Yrittäjyyden ja liiketoiminnan perusteet. yrittajakoulu.fi/yrityksen synty
Koiranen Matti	2001	Perheyrittäminen. Huomioita suku- ja perheyrittämisestä. yrittajakoulu.fi/yrittäjyyden merkitys
Koskinen Antero	2001	Yrittäjien järjestäytymisen pitkä marssi. yrittajakoulu.fi/yrittäjyyden merkitys

Koskinen Antero	1996	Pienyritysten kehityskaaret ja areenat. Helsingin kauppakorkeakoulu. Väitöskirja 1996. ks. yrittajakoulu.fi/yrityksen synty
Koskinen Marketta	2005	Omistajuus erilaisten yrittäjien käsityksinä ja tulkintoina. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja 2009. yrittajakoulu.fi/etusivu/Väitöskirjoja
Laukkanen Mauri	2001	Yrittäjyyden ja uuden liiketoiminnan jäljillä. yrittajakoulu.fi/yrityksen synty
Littunen Hannu	2001	Uuden yrityksen eloonjääminen – teoriaa ja empiirisiä tuloksia. yrittajakoulu.fi/yrityksen synty
Melin Kirsti	2002	Nuorten yrittäjyysintentiot. yrittajakoulu.fi/yrittajyyden kipinä
Miettunen, J.	2006	Muut menetelmät ja aineiston jatkokäsittely. Psykiatrian klinikka. Oulun yliopisto.
Niittykangas Hannu	2011	Alueellinen yrittäjyys. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Julkaisuja N:o 369. google.fi
Owal Group Oy	2019	Yritysten kehittämispalvelujen arviointi. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019:48. julkaisut.valtioneuvosto.fi
Paananen Henna, Haveri Arto & Airaksinen Jenni	2014	Kunta elinvoiman johtajana, Tampereen yliopisto & Suomen Kuntaliitto. Helsinki. kunnat.net/google.fi
Pakkasvirta Jussi	2016	Mitä kulttuurilla voi selittää? Professoriluennot. Tieteessä tapahtuu 5 2016.
Peltonen, Jyrki	2018	Mikkelin Elinkeinopolitiikan nykytila – ja tulevaisuuden suuntaviivat. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, tuotantotalous, yrittäjyyden DI-ohjelma. google.fi
Pyykkölä Markku & Vuorensola Maria	2018	Kuinka johtaa elinvoimaa? Viiden kaupungin tapaustutkimus elinvoiman määrittelystä, organisoinnista ja johtamisesta. Kuntaliitto. google.fi
Routamaa Vesa	2019	PK-yritysten merkitys aluetalouteen Pirkanmaan kunnissa 2016. yrittajakoulu.fi
Routamaa Vesa	2001	Yrityksen kasvu ja organisoituminen. yrittajakoulu.fi/yrityksen johtaminen
Routamaa Vesa	1978	Organisaation rakenne ja sen riippuvuudet tarkasteltuna erityisesti koon suhteen. Vaasan kauppakorkeakoulu. Lisensiaattitutkimus. Vaasa.
Römer-Paakkanen T.	2002	Perheyrittäjyys. yrittajakoulu.fi/yrittajyyden merkitys
Saario Tuuli	2015	Suorituskyvyn johtaminen. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Liiketalous. balentor.fi : Suorituskyky ja prosessit.
Santalainen Timo	2014	Strateginen ajattelu. Talentum 2014 1.painos. ekirjasto.kirjastot.fi
Saatsi Asko	2005	Metaklusteri. Systeemiteoreettinen 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
Åberg Leif	2002	Yrityksen viestintä ja strategiat. yrittajakoulu.fi/yrityksen johtaminen

Tilaaja	Liikesivistysrahaston Etelä-Savon aluetoimikunta
Copyright ©	Antero Koskinen
Kirjapaino	Savilahden kirjapaino Ky, Mikkeli
Julkaisu	www.yrittajakoulu.fi
Kustantaja	YTP Yritystutkimuspalvelu Oy, Mikkeli

