

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
Kauppakorkeakoulu

YRITYSTEN SIJOITTUMISPÄÄTÖKSIIN LIITTYVÄT ASIAT
CASE JÄMSÄ

Yrittäjyys, Pro gradu -tutkielma
Helmikuu 2011
Laatija: Ulla Haggrén
Ohjaajat: Professori Hannu Niittykangas
Yliassistentti Sofia Kauko-Valli

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Tekijä Ulla Haggrén	
Työn nimi Yritysten sijoittumispäätöksiin liittyvät asiat Case Jämsä	
Oppiaine Yrittäjyys	Työn laji Pro gradu
Aika Helmikuu 2011	Sivumäärä 76
<p>Tiivistelmä</p> <p>Talouselämän globaalit, voimakkaat ja ennakkoimattomat muutokset ovat tämän ajan haasteellista toimintaympäristöä, missä valtiot, kunnat ja yritykset kilpailevat toistensa kanssa menestymisen mahdollisuuksista. Monipuolinen yritystoiminta sekä vetovoimaisten seutujen ja alueiden merkitys on vahva kilpailutekijä. Yritysten sijoittumiseen liittyvät tekijät on yksi merkittävä ja kiinnostava seutujen kilpailukyvyyn edistäjä, mikä on vahvistunut yleisen keskittymiskehityksen myötä. Tässä tutkimuksessa kuvattiin yritysten sijoittumispäätöksiin liittyviä asioita Jämsän kaupungissa. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet yrityksen sijoittumiseen Jämsään, mikä oli julkisten toimijoiden merkitys sijoittumispäätöksessä ja mitkä asiat tekevät Jämsästä yritysten näkökulmasta houkuttavan. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostui toimipaikan sijaintiin vaikuttavista tekijöistä alueiden houkuttavuuden, kilpailukyvyyn, aluetalouden ja aluekehittämisen sekä agglomeraation näkökulmasta (Armstrong & Taylor 2000, Sotarauta & Mustikkamäki 2001, Niittykangas 2003, Silander, Tervo & Niittykangas 1997, Fujita, Krugman & Venables 1999) sekä perinteisestä sijaintiteoreettisesta klassisen, strukturalistisen, behavioristisen ja empiirisen sijaintikäyttäytymisen näkökulmasta. Tutkimuksen empiria toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, teemahaastatteluna. Tutkimukseen haastateltiin yhteensä 14 yritystä, joista neljä haastattelua tehtiin verrokkiyrityksistä. Yrityksiltä tiedusteltiin asioita, jotka olivat vaikuttaneet siihen, että yritys ei alkuperäisestä suunnitelmastaan huolimatta sijoittunut Jämsään. Jämsään sijoittumisen avaintekijöinä olivat maankäyttöön ja kaavoitukseen liittyvät asiat sekä tulevaisuuteen suuntautuneet kokonaisvaltaiset ja realistiset kehittämissuunnitelmat, jotka viestivät yrityksille vahvasta seudun kehittämisintentiosta. Julkisen puolen rooli kehittämiskumppanina oli kaksijakoinen; yritykset olivat aktiivisesti yhteydessä seudulliseen elinkeinoyhtiöön ja Jämsän kaupunkiin ja kokivat saaneensa tarpeellista tietoa. Toisaalta koettiin, että julkisella puolella voisi olla enemmän riskinottoa yritysten sijoittumiseen liittyvissä asioissa, sen toivottiin olevan ketterämpi, rohkeampi, vahva koordinoija ja sille ehdotettiin elinkeinopoliittisesti merkittävämpää roolia. Houkuttavuuden parantamiseksi toivottiin näkyvää markkinointiviestintää ja esillä oloa. Sijoittumisen epäonnistuminen liittyi ei-sopivaan tonttitarjontaan, kaavoitukseen ja maanhallintaan liittyviin riitoihin sekä rahoituksen puuttumiseen ja lamaan.</p>	
Asiasanat sijaintipäätökset, alueiden houkuttavuus, yrittäjyyden ja elinkeinopolitiikan edistäminen	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kaupparkeakoulu	

UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ, SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS

Author Ulla Haggrén	
Name of the work Location Decision of the Business, Case Jämsä	
Subject Entrepreneurship	Type of the work Master's Thesis
Time February 2011	Number of pages 76
<p>Abstract - Strong and, unpredictable, global changes in Economics create very challenging business environment where the states, municipalities and companies compete today over success. A diverse business idea and a location in a significant and attractive region are strong factors in the competition. The factors influencing the selection of a business location are significant and attractive promoters when competing amongs attractive regions, the significance of which has strengthened along the general trend of agglomeration. The objective of this research is to find out the factors that have influenced the decision of the company to locate their business in the City of Jämsä, the importance of the public partners and what factors made Jämsä attractive from a business point of view. The theoretical part of the research examines the facts that affect the location decision of businesses in the context of attractiveness of the region, competition capability, regional economics, development and agglomeration, (Armstrong & Taylor 2000; Sotarauta & Mustikkamäki 2001; Niittykangas 2003; Silander, Tervo & Niittykangas 1997; Fujita, Krugman & Venables 1999.) , including the traditional location theories, such as classical, structuralistic, behavioural and empirical points of view. The empirical was carried out with a qualitative case study. The data from 14 was collected using thematic interviews. Four enterprises were used as reference material. They were asked about the factors that lead to the negative decision towards locating their business in Jämsä. The key factors that influenced the positive location decision in Jämsä were the future oriented, comprehensive and realistic development plans, which gave the businesses positive signals on the development intentions of the region. The role of the public sector as a development partner was seen in two ways; entrepreneurs were actively in contact with the regional development company and the administration of Jämsä gaining the needed information. On the other hand, it was suggested that the public partner should have a stronger role in risk taking in matters concerning the location of the business. Furthermore, it should be more flexible and, courageous, a strong coordinator which have a significant role in the development of the business. To strengthen the attraction the prominent marketing communication, better public visibility were suggested. The unsuccessful location measures were connected with non-suitable building site possibilities, town planning, arguments concerning land usage, insufficient financing, and the depression.</p>	
Keywords - Location decision of the business, attractiveness of the regions, the promotion of the entrepreneurship and the business politics.	
Location University of Jyväskylä, School of Business and Economics	

KUVIOT

KUVIO 1	Liiketoiminnan syntyprosessi
KUVIO 2	Yrittäjämäinen prosessi
KUVIO 3	1900-luvun alku Jämsänkoski
KUVIO 4	Vuonna 1897 käyttöön otettu uusi sellutehdas Jämsänkoskella
KUVIO 5	Työllisten toimialajakauma Jämsässä 2007
KUVIO 6	Työllisten määrä toimialoittain Jämsässä 1993 – 2007
KUVIO 7	Väestön muutos Jämsässä 1980 – 2009
KUVIO 8	Väestön muutos Jämsässä 1980 – 2009
KUVIO 9	Väestö ikäryhmittäin Jämsä 2009
KUVIO 10	Keski-Suomen aluekehityksen tulevaisuuden näkymiä. Väestömuutos (henkeä) seuduittain vuoteen 2035 saakka verrattuna vuoden 2008 toteumatietoon
KUVIO 11	Jämsän seutukunnan väestön ikärakenne vuonna 2006 ja ennuste vuoteen 2040
KUVIO 12	Toimipaikkojen lukumäärä, henkilöstön, liikevaihto sekä liikevaihto/henkilö Jämsä 2007 - 2009
KUVIO 13	Jämsän tulevaisuusvision neljä avainelementtiä
KUVIO 14	Suotuisan toimintaympäristön piirteet

TAULUKOT

TAULUKKO 1	Yrityksen sijoittumiseen ja ei-sijoittumiseen vaikuttaneet tekijät
------------	--

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

KUVIOT JA TAULUKOT

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Taustaa	7
1.2	Tutkimuksen tavoitteet	9
1.3	Tutkimuksen rakenne	12
2	YRITYSTEN SIJAINIKÄYTTÄYTYMINEN	13
2.1	Sijaintikäyttäytyminen	13
2.2	Perinteinen sijaintiteoreettinen ajattelu	15
2.3	Tuotantoparadigman muutos	19
2.4	Kohti uudenlaista ajattelua	21
3	KUNNALLINEN ELINKEINOPOLITIIKKA	26
3.1	Elinkeinopolitiikan kehitys ja sisältö	26
3.2	Endogeeniset vahvuudet ja yrittäjyyspolitiikka nousussa	31
3.3	Kysymys prosessista	33
4	JÄMSÄ YRITYSTEN SIJAINIALUEENA	38
4.1	Taustaa	38
4.2	Alueen houkuttavuus	45
4.3	Strategia kehittämisen työkaluksi	45
5	TUTKIMUSMETODOLOGIA	49
5.1	Tutkimusote ja tutkimusmenetelmät	49
5.2	Tutkimusaineisto	51
5.3	Teemahaastattelukysymykset ja toteutus	53
5.4	Tulosten luotettavuus	54
6	TUTKIMUSTULOKSET	56
6.1	Jämsän seudun houkuttavuus yritys ympäristönä	56
6.2	Jämsään sijoittumiseen vaikuttaneet tekijät	56
6.3	Julkisten toimijoiden merkitys päätöksentekoon	59

6.4	Jämsän houkuttavuutta parantavat tekijät.....	62
7	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	67
	LÄHTEET.....	73

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa

Maailma muuttuu Eskoseni - Aleksis Kiven tutussa sanoituksessa on sekä historian havinaa että tämän päivän tarinaa. Vuonna 2010 elämme nopeasti muuttuvassa, haasteellisessa ja globaalissa maailmassa. Pitkä, taloudellinen nousukausi 1990-luvun laman jälkeen koki yllättävän pysähdyksen. Yhdysvalloista alkaneen pankkikriisin maailmanlaajuisia vaikutuksia ei suureksi yllätykseksi osattu ennakoida. Laman nujertamiseksi kunnat, valtiot, Euroopan Unioni ja muut merkittävät taloudelliset organisaatiot, kuten OECD, tekevät toimenpiteitä. Pidemmälle tulevaisuuteen katsottaessa talouselämän merkittävät haasteet ovat kasvavassa määrin kestävään kehitykseen vaikuttavia asioita. Näitä ovat erityisesti demografiset tekijät, ilmastonmuutokseen, energiaan ja raaka-aineisiin liittyvät tekijät. (Hjerppe & Honkatukia 2005, 2-3.)

Maailmantalouden muutokset vaikuttavat nopeasti myös yksittäiseen valtio- ja kuntatalouteen. Suomi maailmantaloudessa selvityksen loppuraportissa (2004, 18-21) todetaan, että Suomi Euroopan pohjoisimpana Eu-maana ei pysty kilpailemaan sijainnillaan eikä markkinoiden koolla, vaan kilpailukyvyyn ja talouskasvun vahvistamiseen tarvitaan muita elementtejä. Toisaalta sijaintiin liitetty heikkous saattaa muodostua vahvuudeksi, jos Suomi pystyy logistisella asemallaan kasvattamaan kilpailuetuaan muihin Euroopan Unionin maihin nähden Venäjän ja Itä-Aasian suhteen. Teknologinen kehitys, innovatiivisuus, korkea koulutustaso, turvallisuus ja asioiden toimivuus ovat olleet Suomen valtteja suurten keskittymisetujen puuttuessa. Lähestyttäessä 2000-lukua Suomi on kuitenkin menettänyt 1990-luvun alkupuolella syntyneitä erikoistumisetuaan erityisesti Aasian ja Itä-Euroopan kehittyville ja kasvaville markkinoille. Muutos on vaikuttanut voimakkaasti teollisuuspaikkakunnilla,

joihin globaali kilpailu on tuonut ennen kokemattoman ja näkyvän taloudellisen selviämisen haasteen. Näin on käynyt myös tämän tutkimuksen kohteena olevassa Jämsässä, missä elinkeinoelämän peruspilarin, UPM-Kymmene Oyj:n irtisanomiset ja tuotannonleikkaukset heijastusvaikutuksineen ovat merkittävästi vaikuttaneet hyvinvoivan teollisuuspaikkakunnan talouden romahtamiseen.

Suomen talous kasvoi sotien jälkeen työvoimavaltaisen puunjalostus- ja metalliteollisuuden varassa. Uusi talouden kehityksen aalto koettiin 1980-luvulta lähtien tietojärjestelmien ja teknologisen kehittymisen myötä. Suomeen syntyi informaatioteknologia-alalle keskittyviä alueille, joissa tuotekehitys, tuotteiden valmistus, osaaminen ja paikan sijainti ovat tuoneet tuotannolle lisäarvoa. Uudenlaisesta yritystoiminnan menestyksestä ovat kasvua saaneet muun muassa Oulun ja Salon seudut. Viimeisten vuosien aikana myös it-ala on kokenut voimakkaan rakennemuutoksen. Syksyllä 2009 uutisoitiin eri medioissa kasvavassa määrin suomalaisen tietotekniikan jääneen pois kehityksen kärjestä. *Suomalainen tietoyhteiskunta on pelkkä myytti*, kirjoitti Kauppalehti 25.11.2009 F-Securen hallituksen puheenjohtajan Risto Siilasmaan haastattelussa. Rajuin rakennemuutos 2000-luvun loppupuolella on kuitenkin kohdistunut metsäsektoriin, jossa rakennemuutos jatkuu. Maailman taluskriisin ennakoitaan myös jatkuvan ja sen vaikutukset lähitulevaisuudessa ovat edelleen sekä rakenteellisia että suhdanneluonteisia.

Talouden rakennemuutokset ja suhdannevaihtelut ovat talouselämän dynamiikkaa ja ne harvoin syntyvät ennakoimatta. Tällä hetkellä täytynee kuitenkin todeta, että globaalin rahoitus- ja reaalityalouden kriisin nopeuteen ja syvyyteen ei ole osattu ennakoita toimenpiteitä tarpeeksi proaktiivisesti.

Jos haluamme säilyttää kilpailukykyämme, niin oleellista on se, kuinka nopeasti, aktiivisesti ja innovatiivisesti valtiolta julkisilla toimenpiteillään ja yksittäinen kunta omalta osaltaan on kyvykäs ja osaava vastaamaan toimintaympäristön muutokseen. Yrittäjyyden ja osaamisen kasvun merkitys ovat tässä symbioosissa tunnustettu menestymisen eväiksi. Alueet ja seudut kilpailevat yhtä voimakkaammin menestymisestä. Kuntasektori tekee parhaillaan historiansa merkittävintä palvelujen uudistamista ja sopeuttamista reaalityalouden haasteisiin. Kunta- ja palvelurakennemuutuksen, Parashankkeen (2009) myötä on tapahtunut useita kuntaliitoksia. Kuntaliitosten tavoitteena on ollut luoda laajempia hallinnollisia kokonaisuuksia, joissa edistetään uusia, tehokkaampia tapoja toteuttaa palvelurakennetta sekä löytää uusia ratkaisuja valtion ja kuntien väliselle työnjaolle. Tällä pyritään vastaamaan siihen, että kuntien vastuulla olevien palvelujen järjestämiseen ja kehittämiseen on jatkossakin taloudellisia mahdollisuuksia.

Talouden kasvu edellyttää tuottavuuden kasvua. Tuottavuuden kasvu uusilla, innovatiivisilla ratkaisulla ja osaamisen kehittämisellä on tulevaisuuden menestymisen avaintekijöitä. Parhaimmat innovaatiot, tutkimustulokset ja tekniset ratkaisut eivät jalostu, ellei kehittämisen työn tuloksia osata tuotteistaa ja saada myydyksi. Julkisella puolella on tärkeää ymmärtää, että tämän päivän menestymisen haasteet vaativat uskallusta

muutokseen. Tuotekehitys ja uudet innovaatiot vaativat myös kunnissa henkisiä ja taloudellisia panostuksia, tulevaisuuden suunnittelua, yritysorientoitunutta näkemystä, verkostoitumista ja sitoutumista. Kuntasektorilla merkittävä innovaatio voi olla esimerkiksi uudenlainen, yrittäjämysteinen kuntastrategia, joka on luonut julkiselle puolelle selvät pelisäännöt ja prosessit toimia kunnan yritystoiminnan ja menestyksen vahvistamiseksi yhdessä yritysten kanssa.

Menestyvät yritykset ovat alueen kehitykselle elintärkeitä. Yritysten sijoittumis- ja investointipäätökset ovat perustellusti kunnissa mielenkiinnon kohteena. On seutuja ja kuntia, jotka ovat ammattimaisesti resursoineet yritysten sijoittumiseen liittyviin asioihin pitkäjänteisesti, yrittäjämysteisesti ja tulevaisuusorientoituneesti. Yritysten sijoittumisen ja aluekehityksen vetureina ovat olleet vahvat keskuksat. Suomessa vetovoimaisimpia keskuksia ovat olleet pääkaupunkiseutu sekä maakuntakeskuksat. Esimerkkejä on myös vetovoimaisista, pienemmistä kuntakeskuksista, jotka omalla aktiivisella elinkeino- ja asumispolitiikallaan ovat lisänneet kunnan elinvoimaisuutta. Euroopassa keskittynyt talousalue on kasvubanaanina tunnettu alue, joka käsittää Etelä-Englannin, Saksan teollisuuden ja rahoituksen ytimen Frankfurtin sekä Milanon. (Niittykangas, Silander & Tervo 1997, 1-2.)

Meillä on olemassa paljon tietoa yritysten sijoittumispäätösten taustoittamiseksi. Kehittämistyötä ei pidä unohtaa vaikeasta lamasta huolimatta, sillä investoinneilla, osaamisen kehittämisellä ja päämäärätietoisella kilpailukyvyyn edistämällä seutujen ja kuntien kehitystä viedään eteenpäin. Uskon, että yksi merkittävä mahdollisuus kehittää toimintaympäristöä on kunnan aktiivinen rooli yritysinvestointien ammattimaisessa houkuttelemisessa. Roolissa kunta tai yleisesti julkinen kehittämistoimi on osaava liiketoimintaympäristön muutosten ennakoija, tiedon välittäjä ja asioiden toimeenpanija. Julkinen puoli ei ole irrallinen toimija, vaan vahva kumppani laajassa verkostossa, missä yritykset ovat pääroolissa. Tämän tutkimuksen ytimessä on Jämsän houkuttavuus yritysten investointi- ja sijoittumispäätösten taustalla. Tutkimustulos viestii siitä, mitä yritysten sijoittumistratkeisussa seudun kilpailukyky merkitsee.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Yritystoiminnan merkitys seutujen hyvinvoinnin kasvun lisääjänä on tunnustettu. Yrittäjyyden edistämiseen liittyvät asiat ovat yrittäjyyden kehittämisen keskiössä yhä voimakkaammin. Hallituksen työ-, yrittäminen- ja työelämän politiikkaohjelma (2009) nostaa esille yritysten kasvuintentioihin, työn tuottavuuteen ja toimintaympäristön kilpailukyvyyn kehittämiseen liittyviä toimenpiteitä vahvasti esille. Yhä enemmän keskustellaan yrittäjyyden taloudellisesta merkityksestä, mutta myös yrittäjyyden arvomaailmasta, omistajuuden eri muodoista ja yrittäjyyden arvostuksesta. Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisemassa Elinkeino- ja teollisuuden suuntaviivat -teoksessa

(2006, 56) todetaan, että Suomessa yrittäjyyskulttuuri ei ole ollut yleisesti kasvuun suuntautunutta tai erityisen aktiivista kansainvälisesti verrattuna. Palkkatyötä toisen palveluksessa on myös perinteisesti arvostettu enemmän kuin yrittäjänä toimimista. Ilmiötä on perusteltu rakenteellisilla ja toimintaympäristöön liittyvillä tekijöillä, kuten pienillä markkinoilla, verotuksella, työn kustannuksilla, yrittäjyysilmapiirillä. Positiivinen yrittäjyysilmapiiri, osaavan työvoiman tarjonta, aktiivinen yritys ympäristö, monipuolinen ja houkutteleva tontti- ja liiketilavaranto, ovat osia toimintaympäristön kokonaisuudesta, joilla on todettu olevan merkitystä yrityksen kasvu- ja sijoittumISRatkaisuja arvioitaessa.

Tutkimuksen yleisenä tavoitteena on selvittää tekijöitä, jotka vaikuttavat yritysten investointi- ja sijaintikäyttäytymiseen. Tarkastelu kiinnittyy perinteiseen sijaintiteoreettiseen ajatteluun yritysten sijoittumISRatkaisujen taustalla sekä toisaalta houkuttavan toimintaympäristön piirteitä koskevaan laajaan keskusteluun. Lisäksi tavoitteena on tuoda esille näkemyksiä kunnallisen elinkeinopolitiikan roolista ja mahdollisuuksista yritystoiminnan edistäjänä. Tutkimuksen tarkastelukuntana on Jämsä.

Tutkimuksen empiirisenä tavoitteena oli saada konkreettista tietoa yrityksen sijoittumiseen vaikuttaneista tekijöistä Jämsässä. Tähän liittyivät haastattelun neljä ensimmäistä kysymystä:

- Yrityksen toimiala ja sijoittumisvuosi Jämsään
- Merkittävin sijoittumispäätökseen vaikuttava tekijä Jämsässä
- Muut mahdolliset sijoittumispäätökseen liittyvät tekijät
- Investointipäätöksen aikajänne, suuruusluokka ja työntekijämäärä

Empiirisenä tavoitteena oli saada tietoa myös siitä, mikä oli julkisten toimijoiden merkitys sijoittumispäätökseen, oliko julkisilla, yrittäjyyttä vahvistavilla toimenpiteillä mahdollisesti lisäarvoa sijoittumispäätöksen taustalla. Tähän liittyvä kysymys oli seuraava:

- Yrityksen sijaintipäätöksen taustoitukseen liittyvä mahdollinen yhteistyö julkisen puolen kanssa (Jämsän kaupunki, kehitysyhtiö Jämsek Oy, Jämsän Yrityskiinteistöt Oy) ja yhteistyön relevanttisuus.

Lisäksi empiirisenä tavoitteena oli tutkia sitä, mitkä asiat tekisivät Jämsästä houkuttelevamman sijaintialueen. Tutkimuksessa haettiin yritysten näkökulmia paikan houkuttavuuteen liittyvässä laajassa keskustelussa usein esille tullessiin aihealueisiin, kuten tulevaisuusorientoituneisuuteen, innovaatioihin, luovuuteen ja osaamisen kehittämiseen.

- Onko Jämsän uuden tulevaisuusstrategian painopisteet yrityksen kilpailukyvyn kehittämisen suhteen houkuttelevat,

mikäli eivät ole, niin mihin asioihin tulisi yritysten näkökulmasta panostaa

- Innovaatiotoiminnan, luovuuden ja korkeakouluyhteistyön merkitys yrityksen kilpailukykyyn
- Miten julkinen kehittämistoiminta parhaiten tukee yritysten sijoittumisratkaisuja ja yritysilmapiiriä
- Miten Jämsän houkuttavuutta yritysten näkökulmasta voidaan parhaiten parantaa
- Muita kehittämisehdotuksia

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluilla ja haastattelujen lähtökohtana oli tehdä vähintään kahdesta yrityksestä verrokkihaastattelut, jotka eivät alkuperäisestä suunnitelmastaan huolimatta olleet sijoittuneet Jämsään. Tavoitteena oli selvittää tekijät, jotka olivat vaikuttaneet investointipäätöksen kariutumiseen. Tutkimukseen haastateltiin 14 yritystä, joista neljä oli verrokkiyritystä. Verrokkiyrityksille kyselylomake erosi ainoastaan kahden kysymyksen osalta. Heiltä tiedusteltiin yrityksen suunnitelmissa ollutta sijoittumisajankohtaa Jämsään sekä merkittävintä tekijää, mikä vaikutti siihen, että yritys ei toteuttanut sijoittumispäätöstä. Haastateltavat yritykset valittiin harkinnanvaraisesti ja ne edustivat laajasti eri toimialoja. Tavoitteena oli haastatella yrityksiä, joiden sijoittumiseen liittyvät asiat ovat olleet ajankohtaisia pääosin viimeisten viiden, kuuden vuoden aikana.

Tutkimusmetodologia on kvalitatiivinen. Kohdennettua, harkinnanvaraista teemahaastattelua perustelee se, että tutkimuksessa halutaan tietoa valituilta haastateltavilta, jotka ovat kokeneet tietyn tilanteen. Haastattelun taustalle on selvitetty tutkittavaan ilmiöön liittyviä oleellisia tekijöitä, joiden perusteella haastattelukysymykset on laadittu. Haastattelu kohdentuu sijoittumiseen ja sen kehittämiseen liittyviin teemoihin ja huomioi teemahaastattelun ytimen; haastateltavien mielipiteet ja merkitykset ovat syntyneet vuorovaikutuksessa. Hirsjärvi & Hurme (2001, 47-48) kirjoittavat, että teemahaastattelun etu on se, että haastattelu ei sido tiettyyn leiriin, kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen, eikä se ota kantaa haastattelukertojen määrään tai miten syvälle aihe menee.

Teorian ja tulosten pohjalta tavoitteena on tehdä esitys siitä, millainen kunta on yritystoiminnan näkökulmasta houkutteleva, millaisia toimenpiteitä yrittäjät toivovat kunnan ja yritysten väliseltä yhteistyöltä, millainen on innovatiivinen ja yritystoiminnan kasvuedellytyksiä luova kunta.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää yritysten sijoittumispäätöksiin vaikuttavia tekijöitä. Tarkastelukuntana on Jämsä. Tutkimuksessa on myös tavoitteena selvittää sitä, onko julkisilla kehittämistoimenpiteillä vaikutusta yritysten sijoittumispäätöksiin. Sijoittuvatko yritykset tietyille paikkakunnalle tai alueelle julkisen kehittämistoiminnan ansiosta vai siitä huolimatta.

Tutkimus etenee niin, että alussa kerrotaan yritysten sijaintiin liittyvään käyttäytymiseen vaikuttavista yleisistä suuntauksista, maailmantalouden heijastuksista Suomen talouteen ja sen myötä kuntasektorin nykyhetken haasteelliseen tilanteeseen. Perinteinen sijaintiteoreettinen ajattelu tuo historiallisen perspektiivin yritysten sijaintikäyttäytymiseen. Se nivotaan nykyhetken pohtimalla miten tuotantoparadigman muutos on vaikuttanut käsityksiimme tekijöistä, jotka ovat tärkeitä yrityksille. Miten uudet ilmiöt ja käsitykset vaikuttavat, miten maailmantalouden, tutun toimintaympäristön ja yksittäisen yrityksen viitekehys muuttuu. Miten verkostojen ja verkostotalouden merkityksen nousu, sosiaalisen pääoman mahdollisuudet, yritystoiminnan kehittäminen klustereissa ja yritysryppäissä, vaikuttavat yrityksen liiketoimintaratkaisuihin. Esille nostetaan myös yleistä keskustelua ja ajatuksia houkuttelevien yritys ympäristöjen suhteen. Aluekeskus-ajatuksella etenevä aluekehittäminen on nostanut esille kiinnostuksen pohtia monipuolisesti alueen vahvuustekijöitä uudelleen ajatuksin ja käsittein. Tämä on uusi asia myös tutkimuksen esimerkkikunnassa Jämsässä, missä alueen houkuttavuus ja yritystoiminnan vahvuus on ollut metsäteollisuuden varassa. Kilpailukyky ja houkuttavuus ei muodostu kuitenkaan enää yhdestä asiasta, vaan se rakentuu virikkeellisestä kokonaisuudesta. Kilpailukykyinen alue, oppiva alue, innovatiivinen miljöö ja itseuudistuva kapasiteetti - näitä ilmiöitä pohditaan osana alueen houkuttavuutta. Tämän jälkeen syvennyttään kunnallisen elinkeinopolitiikan sisältöön ja kehitykseen sekä analysoidaan tutkimuksen sovellusympäristö, Jämsä. Tutkimuksen tavoitteena on selvityksen, kirjoitetun materiaalin ja yrityshaastattelujen pohjalta tehdä esitys siitä, millainen kunta on yritystoiminnan näkökulmasta houkutteleva, millaisia toimenpiteitä yrittäjät toivovat kunnan ja yritysten väliseltä yhteistyöltä sekä tehdä asian suhteen kehittämisehdotuksia. Tutkimuksen läpimenevänä ajatuksena on kilpailukyky, tuottavuuden kasvu ja kannattava yritystoiminta.

2 YRITYSTEN SIJAINTIKÄYTTÄYTYMINEN

2.1 Sijaintikäyttäytyminen

Alueiden merkitys yritysten investointi- ja sijoittumispäätösten ohjaavana tekijänä on muuttunut talouselämän muutosten myötä. Alueiden ja yritysten menestyminen on tänä päivänä yhä suuremmassa määrin riippuvainen toimintaympäristön luomista mahdollisuuksista. Alueen menestykselle on löydettävissä monenlaisia näkökohtia. Yritysten sijoittumista on lähtökohtaisesti analysoitu sijaintiteorioiden kautta, jotka ovat ajan myötä muuttuneet ja muotoutuneet osin teollisuuden ja osin tuotantoparadigman muutoksen myötä. Tässä ajassa on esille noussut kasvavassa määrin kyvykkyys tunnistaa elinvoimaisia signaaleja globaaleista virroista ja viedä yhteistyössä verkostojen kanssa kehittämisaihiot ja ideat osaksi käytännön kehittämistoimintaa. Siis tunnistaa ja ennakoida yritysten investointi- ja sijoittumistarpeisiin liittyviä asioita ja ymmärtää liiketoimintaympäristön dynamiikkaa. Tällaisia aihioita ja uusia, elinkeinoa kehittäviä avauksia voi syntyä erilaisen asiantuntijuuden keskittyessä tietylle alueelle, teknologia- ja pääomavirtojen kautta, mahdollisesti alueen imagoon tai maineeseen liittyvistä asioista. Yritysten investoinneista kilpaillaan ja yritysten investointipäätöksien tueksi tehdään päämäärätietoista markkinointia. Liiketoimintaympäristöön vaikuttavia tekijöitä työvoiman ja elinkeinon rakenteesta ja talouden tilasta tunnistetaan. On tärkeää ennakoida yhä vahvemmin ja tehdä nykyhetkeen sekä tulevaisuuteen kiinnittyviä, alueen elinvoimaa tukevia päätöksiä. Kilpailukykyinen liiketoimintamahdollisuus on yritysten menestymisen perustekijä ja yritykset sijoittuvat luonnostaan seuduille, missä liiketoiminnan menestystekijät ennakoitaan hyväksi. (Armstrong & Taylor 2000, 5-6; Sotarauta & Mustikkamäki 2001, 13-16.)

Toimipaikan sijainti on merkittävä strateginen valinta. Yrityksen liiketoiminta ja kapasiteetti huomioiden, yritykset tekevät jopa vuosia kestävä ennakkointityötä ja analysointia sijoittumispäätöstensä vahvistamiseksi.

Yritysten sijaintiratkaisuihin vaikuttavista tekijöistä käydään seututasolla kovaa kilpailua. Kysymys on halutusta investoinnista ja elinvoiman vahvistamisesta tietyllä alueella. Aluekehittämisen näkökulmasta kysymys on dynaamisesta toimintaympäristöstä, missä olemassa oleva yrittäjyys kehittyy ja kasvaa, mikä saa aikaan uusien investointien kiinnostuksen alueelle muualta (Niittykangas 2003, 207).

Yksittäiset kunnat ja seutukunnat investoivat kasvavassa määrin yritysten sijoittumispäätöksiin kohdentuvaan markkinointiviestintään. Kansainvälistä markkinointia, liiketoimintaosaamista ja proaktiivista otetta yritysten houkutteluun opetellaan myös pienemmissä kunnissa. Yksi paljon julkisuutta saanut esimerkki on ollut kansainvälisen internet-yhtiö Googlen sijoittuminen entiseen Summan paperitehtaaseen. Tapaus kuulostaa oppikirjojen malliesimerkiltä: suora, ulkomainen investointi, uutta, innovatiivista, kansainvälistä, teknologiaan liittyvää osaamista teollisuuden rakennemuutoksesta kärsivälle alueelle. Todellisuudessa Googlen sijoittuminen ylipäänsä Suomeen ja kyseiselle paikkakunnalle oli tulosta pitkäjänteisestä ja luottamuksellisesta yhteistyöstä. Kiinnostus Suomeen ja Summan tehtaille sai alkunsa Invest in Finland yhteistyön kautta. Merkittävänä paikallisena partnerina toimi Kotka-Haminan kehittämissyhtiö Cursor Oy. Lähtökohtaisesti Suomi oli Googlle yksi vaihtoehto muiden maiden joukossa. (H. Karavirta, 24.11.2009).

Talousteoriassa ideaali lähtökohta yritysten parhaalle tulokselle syntyy avoimista markkinoista. Näin ollen sijaintipäätöksiin vaikuttaminen nähdään avoimen teorian näkökulmasta markkinoihin puuttumisena. Toisaalta aluepolitiikan näkökulmasta, kilpailukyvyyn mahdollisuuksien tukeminen ja alueiden tasaisuustavoitteet ovat tämän päivän elinkeino- ja aluepolitiikkaa. Julkisella tukipolitiikalla on poliittinen mandaatti puuttua ja ohjata kehitystä tehokkuuden ja kansantalouden näkökulmasta. Yksityisen yrityksen sijaintipäätös on lähtökohdaltaan subjektiivinen ja liiketalouden oppien mukainen. Vaakakupissa painaa kuitenkin koko talouden näkökulma. Markkinavoimien ei uskota ohjaavan yrityksen sijaintipäätöstä kansantalouden kilpailukyvyyn kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Vaikka yritysten aktiivisuus, omatoimisuus ja mahdollisimman avoimet markkinat ovat tavoitteena, niin liiketaloudellisesti arvioituna optimaalinen yrityksen sijaintiratkaisu saattaa aluerakenteen ja kansantalouden kehityksen näkökulmasta olla käänteinen. Edelliseen perustuen agglomeraatiovaikutukset saattavat vaikuttaa negatiivisesti kasvuun. Toisaalta yritysten keskittymisen synnyttämä liiketoiminnallinen vetovoima on tukenut myös aluerakenteen kehittymistä. Jo toiminnassa olevat yritykset ja taloudellinen aktiivisuus on houkuttellut muita yrityksiä tietyille alueelle, mutta ensimmäisten yritysten sijoittuminen alueelle on saattanut olla sattuman tuomaa. (Silander, Tervo, Niittykangas, 1997, 47-48.) Vastaavanlaista näkökulmaa yritysten toisiaan houkuttelemasta *lumipalloefektistä* on tuonut esille Fujita, Krugman & Venables (1999). Alueellisen talouden kehittymistä kuvataan kaupunkien kehittymisellä ja kasvamisella. Maatalous sekä teollisuus, jolla ei ole korkea tuottavuus,

siirtyvät kauemmaksi ja alueelle tulee uutta teollisuutta ja palveluita sekä väestön kasvua. Suuret kaupungit saavat lisäarvoa urbaanista asemastaan, myös mahdollisesta edullisesta sijainnistaan, kuten satamasta tai merkittävästä risteyskohdasta. Samanlaista kehitysprosessia käyvät yritykset sijaintipäätöksissä ja kasvuun liittyvissä ratkaisuisa. Kaupunkien ja yritysten sijainti ja kasvu synnyttävät lisäarvoa, joka kumuloituu takaisin seudun kasvuun, jota hyvä sijainti vahvistaa. (Emt., 1999, 127-131.)

2.2 Perinteinen sijaintiteoreettinen ajattelu

Sijainnilla on yrityksen kilpailukyvyn suhteen suuri merkitys. Samoin yritysten sijaintiratkaisut ovat olleet alueiden ja seutujen kiinnostuksen kohteena jo pitkän aikaa. Potentiaalisen kilpailukyvyn toteutuminen yrityksissä ja alueilla kilpailumenestykseksi, on ollut merkitystä sijaintiympäristön piirteillä, sillä miten yritys ympäristö antaa mahdollisuuksia kasvuun ja kehitykseen. Keskeisiä tekijöitä ovat olleet alueen ihmisten ja yritysten osaaminen, alueen sisäinen ja ulkoinen vuorovaikutus sekä yleinen kehittämisen tahtotila, sitoutuminen, näkemyksellisyys ja toiminnallisuus. Avoimuus, t&k -panostukset, teknologia ja innovatiivinen ilmapiiri ovat olleet myös kuvaavia piirteitä. (Niittykangas 2002, 13-14.)

Sijaintiteorioilla on havainnollistettu yritysten investointi- ja sijoittumiskiinnostusta sekä pyritty löytämään ennakoit tietoa, jolla voitaisiin vaikuttaa yritysten sijaintipäätöksiin. Teollisuudessa tapahtuneet kansainväliset muutokset ovat siirtäneet sijaintiteorioiden painotusta yksittäisen yrityksen näkökulmasta moniala- ja globaaleihin yrityksiin. Yksittäisen yrityksen sijaintipäätökset perustuvat yhä suuremmissa määrin laajemmin liiketoimintaympäristön tuntemiseen. Historiallista kehitystä sekä talouden ja yritys ympäristön muutosten merkitystä yrityksen optimaalisen sijaintipaikan suhteen on ilmenetty klassisen, behavioristisen ja strukturalistisen sijaintiteorian kautta. (Niittykangas 2003, 208.)

Klassisen sijaintiteorian mukaan kriteerit parhaalle mahdolliselle sijoittumiselle löytyvät paikasta, missä kustannukset ovat minimissään, hyötynäkökohdat ja voitto maksimissaan. Erilaiset koulukunnat painottivat tuotannon optimaalisuuden kriteereitä eri tavalla. Painotusten mukaan klassiset sijaintiteoriat jaetaan kustannusperusteisiin, tuotto perusteisiin sekä voitonmaksimointia korostavaan suuntaukseen. (Emt., 208.)

Kustannusten minimoinnin edustajista tunnetuimmat olivat Alfred Weber, Edgar Hoover ja Tord Palander. Sijaintiteoriassa kustannustietoisuus oli keskiössä ja muun muassa kuljetus- ja työvoimakustannusten sekä agglomeraation vaikutuksia kustannusten minimoinnissa tarkasteltiin. Teoriaa on kritisoitu erityisesti kuljetuskustannusten merkittävästä asemasta. Toisaalta teorian suhteen tulee muistaa, että lähtökohta sille perustuu viime vuosisadan yritys ympäristön tietoihin ja yritysten toimintaedellytysten kehitys on ollut vuosisadan kuluessa aivan toisenlainen. (Myllymäki 1982, 21-28.)

Kustannusperusteinen teoria oli alun perin hyvin yrityskeskeinen, kysyntä oletettiin vakioksi ja toimittiin ympäristöstä ja kilpailijoista riippumatta. Myöhemmin ympäristö, kysynnän vaihtelut ja kilpailutekijät huomioitiin ja markkinoiden tuntemusta ryhdyttiin painottamaan. Tuottoperusteisen sijaintiteorian tunnetuimpia edustajia ovat Lösch ja Hotelling. Kehitystyötä markkinoiden analysoinnin suuntaan vei erityisesti August Lösch, joka huomioi sijaintikriteereissä alueellista kysyntää sekä laajemmin talouden rakenteiden merkitystä ja yritysten kilpailukykyä. Tuottotekijöitä korostavan teorian lähtökohtana ovat yhtäsuuret tuotantokustannukset kaikille yrityksille. Yrityksen sijaintipaikan kriteerinä on mahdollisimman suuri ja kontrolloitavissa oleva markkina-alue. Markkinat ovat jakaantuneet, eivätkä keskittyneet, kuten kustannusperusteinen teoria toi esille. Lisäksi uskottiin, että yritys saa monopoliaseman myydessään tuotteita halvemmalla kuin kilpailijansa.

Sijaintiteorioissa voidaan nähdä kehitystä ja oppimista toisistaan. Nimittäin kustannus- ja tuottoperusteisen sijaintinäkemys yhdistelmänä pidetään voitonmaksimointiin perustuvaa näkemystä. Minimikustannusnäemykset sekä markkinoiden tuntemus yhdistettiin ja teorioiden heikkoudet pyrittiin ratkaisemaan. Näkökantaa edusti alustavasti jo August Lösch sekä myöhemmin Melvin Greenhut ja David Smith. Greenhut kehitti sijoittumispäätöksiin liittyvää analysointia syvemmin ja laajemmin kysyntä- ja kustannustekijöillä sekä toi uutena asiana yrityksen "sielun", henkilökohtaiset tekijät. Smith puolestaan esitti suboptimaalisen mallin, missä voiton maksimoinnin asemesta yrityksen sijainnin ratkaisi taloudellisesti kannattava vaihtoehto. Smith oletti, että yritysten tavoitteena on taloudellisesti kannattava toiminta, mutta ei voiton maksimointi. Tämä määritteli yritysten sijaintipäätöstä. Walter Isard kehitti sijaintiteoriaan vertailevan kustannusanalyysin, missä tuotannon ja markkinoinnin kustannukset ovat minimissään. Myös teollisuuden sijaintiongelmat nousivat esille. (Myllymäki 1982, 33-36, 43; Silander, Tervo & Niittykangas 1997, 49-51; Niittykangas 2003, 208-209.)

Klassista sijaintiteoriaa voisi kärjistäen kuvata sanalla "lintukoto", missä talouden kokonaisuus, riippuvuustekijät ja erityisesti historiallinen perspektiivi puuttuvat. Kustannustietoisuus ja voiton maksimointi tapahtuvat "omassa taloudessa", yksittäisen yrityksen näkökulmasta. Toisaalta perusweberiläisestä ajatuksesta oli kehittynyt erilaisia näkemyksiä, joissa oli osittain huomioitu myös ympäristön talouden dynamiikkaa, kuten alueellista kysyntää, kilpailijoita, talouden rakennetta ja jopa yrityksen persoonallisia tekijöitä. Yleisesti voidaan todeta, että klassisen sijaintiteorian eri painotuksissa voidaan nähdä teorian kehittyneen perusstaattisuudestaan ja eri koulukunnat ovat antaneet historiallista perspektiiviä yritysten sijaintikäyttäytymisen ymmärtämiselle. Lisäksi Greenhutin esille nostama yrityksen persoonalliset tekijät ovat nykypäivän yritysten merkittävä kilpailutekijä myös sijaintinäkökulmasta.

Yritysnäkökulmaan liittyvät asiat saivat yhä merkittävämpää painoarvoa tuotannon sijoittumiskäytännöissä. Teorian kumppaniksi nousivat empiiriset tutkimukset, ja weberiläistä kustannusten optimiratkaisuihin perustuvaa sijaintimallia ei enää pidetty relevanttina. Klassiselle sijaintiteorialle oli syntynyt vastakkainen suuntaus, behavioristinen sijaintiteoria. Lähestymistapa behavioristiselle suuntaukselle oli muotoutunut 1960-luvulla alkaneista teollisuuden sijaintitutkimuksista. Behavioristinen näkemys siirsi sijoittumistekijöihin liittyvän keskustelun taloudellisista vaikutuksista yrityksen ja organisaation tutkimiseen. Voiton maksimointi ei ollut pääasia, vaan tyydyttävä ratkaisu. Behavioristi Allan Pred perusteli suboptimaalisen käyttäytymisen käsitettä sillä, että päätöksentekoprosessissa ei ole käytettävissä kaikkea olemassa olevaa tietoa, mikä optimaaliseen sijaintiin voi vaikuttaa. Siksi riskien välttämiseksi päädytään tyydyttävään ratkaisuun. Pred kehitti käyttäytymismatriisin ja toi esille sattuman ja epävarmuustekijät arvioinnin kohteeksi. Lisäksi hän nosti esille tiedon osaamisen hyödyntämiseen liittyvät merkitykset sekä yrityksen mahdollisuuden toimia tuottavaksi lasketun taloudellisen alueen ulkopuolella. Behavioristista lähestymistapaa on kritisoitu siitä, että se ei analysoi sijaintipäätöksen syntymiseen liittyviä asioita, vaan tuo esille päätöksentekoon liittyvät seikat. Kritiikkiä on esitetty myös siitä, että ihmisten tekemiä valintoja tutkitaan liian kapeasti materiaan perustuen, jolloin talousjärjestelmään vaikuttavia rajoittavia tekijöitä ei analysoida. (Silander, Tervo & Niittykangas 1997, 51-52; Niittykangas 2003, 209.)

1980-luvulla markkinatalousmaissa alkaneen laman seuraukset vaikuttivat elinkeinorakenteen muutokseen ja yritysten sijoittumiseen. Teollisuuden työpaikkoja siirtyi kauemmas ydinalueilta (ks. Fujita, Krugman & Venables 1999), ja palveluammatit olivat kasvukeskuksissa suurimmat työllistäjät. Muutostilanteessa kehittyi strukturalistinen sijaintiteoria. Se poikkeaa aikaisemmista sijaintiteorioista siinä, että sijainti ei ole riippumaton toimintaympäristöstään. Strukturalistinen sijaintiteoria perustuu seuraaville kolmelle lähtöoletukselle:

1. Yrityksen sijaintipäätös on investointipäätös ja aina osa yrityksen strategiavalintaa
2. Yritys ei valitse strategiaansa tyhjiössä, vaan se on aina sidoksissa toimintaympäristöönsä
3. Yrityksen sijaintipäätökseen vaikuttavat alueen tarjoamat liiketoiminnan mahdollisuudet ja se, kuinka näitä mahdollisuuksia hyödynnetään

Strukturalistisen sijaintiteorian mukaan kohdan yksi sijaintipäätös on yrityksen strategian mukainen päätös. Sijoittumispäätöksen lähtökohta on yrityksen liikeidea, missä yrityksen markkinat, asiakkaat ja toimintatapa on esitetty ja mietitty strategia, millä liikeideaa toteutetaan. Muutos yksittäisessä yrityksen strategisessa osatekijässä tai laajemmin yrityksen liiketoimintaympäristössä,

saattaa vaikuttaa yrityksen sijainnin uudelleen arviointiin. Olosuhteiden muuttuessa yritykset pyrkivät yleensä sopeuttamaan toimintaansa tai pyrkivät vaikuttamaan toimintaympäristöön esimerkiksi työllistävyyden näkökulmasta. Tämä liittyy toimintaympäristön sidoksiin, samoin kuin monet muut yritystoiminnan yleiset tekijät, jonka osana yritys toimii. Pääsääntöisesti yritys pyrkii vakiinnuttamaan toimintansa muuttuviin yritysympäristössä tapahtuviin tilanteisiin. Toisaalta yrityksellä saattaa olla osaamisensa tai työllistävyytensä vuoksi sijaintipaikallaan niin merkittävää arvoa, että se pystyy vaikuttamaan toimintaympäristön muutokseen omista lähtökohdistaan. Näin ollen yritys on sidoksissa toimintaympäristöönsä vallitsevien yleisten toiminnan perusedellytysten mukaan sekä yritykseen vaikuttavien spesifien edellytysten mukaan. Tämä perustelee strukturalistisen sijaintiteorian lähtöoletusta kaksi. Paikallisten resurssien hyödynnettävyys merkitsee työnjakoon liittyviä mahdollisuuksia lähtöoletukseen kolme liittyen. Strukturalistinen sijaintiteoria on myös saanut kritiikkiä osakseen keskittymisestään liiaksi makrotasolle. (Niittykangas 2003, 209 - 211.)

Empiirinen sijaintitutkimus on kehittynyt behavioristisen näkemyksen kautta. Vastauksia sijaintipäätöksen tekemiseen ja päätöksen vaikuttaneista tekijöistä on haastatteleamalla tutkittu. Niittykankaan (2003) mukaan empiiriset tutkimukset sijaintitekijöiden merkityksestä ovat hyvin yhteneviä. Työvoiman osaamiseen, pysyvyyteen ja saatavuuteen liittyvät tekijät ovat tärkeimmät, sijainnilla ja toimivalla logistiikalla on merkitystä, samoin kunnan yritysystävällisyydellä, asuntotilanteella ja laajentuvilla markkinoilla. Vaikka yhteneviä perusteluja voidaan todeta löytyvän yritysten sijaintiratkaisujen taustalle, niin on selvää, että liiketoiminnan luonne vaikuttaa toivottujen resurssien ja olosuhteiden tärkeysjärjestykseen. Erilaista näkökulmaa ratkaisuun tuo se, onko kysymys tuotannollisesta vai t&k -toimintojen sijoittumisesta, muuttuuko yrityksen sijainti, mikä on esimerkiksi alueellisen yrityskulttuurin merkitys liiketoiminnalle. Sijaintiratkaisu alueellisesta näkökulmasta saa erilaista vivahdetta, kun verrataan sijoittumista koko taloutta ajatellen. Pääkonttorin sijaintikriteereissä painaa osittain eri asiat ja sijaintikriteerien tärkeysjärjestys on erilainen verrattuna pk-yritykseen, missä on omistaja-johtajuus taustana.

Mikä loppupelissä on aidon sijaintipäätöksen taustalla? Omistajuuteen perustuvat päätökset, mahdollisesti toimintojen ulkoistamiseen liittyvät seikat, laajentumispäätökset nykyisellä paikkakunnalla tai muualla ja laajentumiseen liittyvät vaihtoehdot, työvoiman saantiin liittyvät asiat, ovat kaikki relevantteja. Sijaintipäätöksen kriteereihin saattaa myös paikallisuudella, tutulla alihankintaketjulla, lähimarkkinoilla ja verkostolla olla merkitystä. Teollisuus arvostaa erityisesti mahdollisimman toimivaa infrastruktuuria, alueen endogeeniset tekijät liiketoimintaympäristön muovautumisessa ovat merkityksellisiä. Yhä enemmän painoarvoa sijaintipäätöksiin tuo yrityksen strategia; alihankintayritykset sijoittuvat lähelle toimeksiantajaa, innovatiiviset, uusia tuotantoprosesseja kehittävät sijoittuvat lähelle tutkimus- ja kehittämistoimintaa tarjoavia verkostoja. (Niittykangas, 2003, 211 - 213.)

Voidaankin todeta, että yritysten sijoittumispäätösten taustalla on hyvin monivivahteinen ja historian aikajanalla tarkasteltuna jatkuvasti liiketoimintaympäristön muutoksessa ollut ilmiö. Se on eri aikakausina, erilaisten ja erikokoisten yritysten, talouden muutosten, yleisen kehittämisen suunnan, uusien ajatusten ja ilmiöiden ollessa valtavirrassa saanut uusia piirteitä, joista tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

2.3 Tuotantoparadigman muutos

Toimialaympäristön muutos on muuttanut käsityksiä yrittäjyyden viitekehystä, liiketoiminnan synnystä, elinkeinopolitiikan ja aluekehittämisen painotuksista sekä liiketoimintaympäristön merkityksestä. Yrittäjyyden merkitys ja yrittäjyyden käsitteen monenlaiset näkökulmat ovat muotoutuneet ajan ja paikan hengen mukaan. Kuten todettua, teknologinen kehitys ja maapalloistuminen ovat muovanneet suurella mittakaavassa muutoksen suuntaa. Tekniikan kehityksen aikaansaama muutoksen valtavirta voidaan katsoa alkaneen jo teollisen vallankumouksen lähtökohdista 1700-luvun lopulta. Globalisaation merkitys konkretisoitui erityisesti 2000-luvulla, mutta lähtökohdat ovat toki kaukana historiassa. Aluekehityksen painopiste on ollut keskittävässä kehityksessä tietyille, kilpailukykyisille alueille ja toisaalta yhä voimakkaammin merkitystä on saanut alueen oma, sisäinen kiinnostus vahvistaa paikallista kehitystä. Suuntaus on synnyttänyt menestyneitä alueita ja kiinnostuksen siihen, miten tietyt alueet kehittyvät ja toiset eivät. Tämän ajan kilpailukykyinen yritys ympäristö on monien, toimivien ja houkuttavien osatekijöiden summa.

Michael E. Porter (1991, 26-32) kirjoittaa teoksessa *Kansakuntien kilpailuetu*, että lähtökohta maan taloudellisen vaurauden kasvuun riippuu kyvykkyydestä hyödyntää maan työvoiman ja pääoman tuottavuus mahdollisimman tehokkaasti. Lähtökohta yritysten menestymiseen on kilpailuedun saavuttaminen ylivertaisella tuotteella tai hinnalla. Tuotekehitystä tulee tehdä jatkuvasti, jotta kilpailuetu pystytään säilyttämään. Kansainvälisyyttä kannattaa tavoitella toimialoilla, joilla on ennakoitavissa korkea tuottavuus. Porterin mukaan (emt., 26-32) kansainvälisesti menestyneet yritykset ovat osa toimivaa yritysverkostoa. Kilpailuetu ei siis synny yhden yrityksen menestyksestä tai tuotteesta, vaan toimialojen ja tuotteiden synergiasta. Usein myös kilpailijat sijaitsevat lähellä toisiaan, mikä kertoo osaamisen keskittymisestä ja kilpailun motivoivasta vaikutuksesta työn tuottavuuteen. Yritysten sijaintinäkökohdat tulevat tärkeänä kilpailutekijänä esille. Yleistäen Porter toteaa, että yritykset sijoittuvat sinne, missä niiden toiminnalle on edellytyksiä. Yritysstrategian mukaan se voi tapahtua toimintojen keskittämällä tai päinvastoin hajauttamisella jollekin seudulle tai globaalisti. Sijoittumiseen liittyvät päätökset on perinteisesti tehty tuotannon tekijäkustannuksiin perustuen. Tänä päivänä tehdään yhä enemmän

tutkimus- ja kehitystyötä osaamisen kehittämiseen sekä työvoiman saatavuuteen liittyen. Merkitystä sijaintipäätöksiin antaa myös valtiovallan tukitoimenpiteet tai rajoitteet. (Porter, 1991, 82-85.)

On mielenkiintoista todeta, miten voimakkaasti verkostotalous on tullut osaksi yritysten kilpailukykyä ja avannut uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Perinteisestä alihankintaverkostosta on luotu yhteistoimintamalleja moninaisiin kehitys- ja innovaatioverkostoihin ja kumppanuuksiin. Verkostoja on hyvin erilaisia ja niiden lisäarvo tukee markkinaehtoista liiketoimintaa. Myös julkista sektoria suositellaan laajemmin verkostoitumaan ja löytämään uusia vaihtoehtoja perinteisten julkisten palvelujen kehittämiseksi. Verkostot toimivat kahdensuuntaisesti, oleellista toimintakulttuurille on luottamus sekä sosiaalisen pääoman merkityksen korostuminen. (Valkokari ym. 2009, 11, 63-64, 97.) Verkostoituminen on myös yksi oleellinen tapa yrityksille hakea tietoa investointi- ja sijoittumispäätöstensä tueksi, mikä myös tämän tutkimuksen haastatteluissa tuli esille.

Toimialaympäristön muutoksessa myös yrittäjyyden merkitys ja toimialan monipuolisuus on saanut uudenlaisia vivahteita. Yleisessä keskustelussa viime vuosina on usein esillä ollut muun muassa kasvuyrittäjyys, luovan alan yritystoiminta, perheyrittäjyys sekä pk-yritystoiminta. Yrittäjyys käsitteenä on hyvin monisäikeinen. Laukkanen (2005, 14-15) määrittelee yrittäjyyden yksilön ja yhteisön ominaisuuksien, kokemusten, tiedon, taitojen ja motiivien yhtälöksi. Lisäksi yrittäjyys on yrittäjämäistä käyttäytymistä ja liiketoimintaa, se on yritysintentiota ja yritysten syntymistä. Yrittäjyys on itsensä työllistämistä sekä muiden työllistämistä pienen ja keskisuuren yritystoiminnan kautta. Yrittäjyys on kyvykkyyttä luoda uusia innovaatioita ja teknologista kehitystä oman yritystoiminnan kehittämiseksi ja sen myötä talouden vireyttämiseksi.

Keskeistä talousteoreettista näkökulmaa muutoksen merkityksestä yritystoiminnassa ovat tuoneet kirzneriläinen ja schumpeteriläinen tulkinta. Kirznerin *alertness*-käsite, 1930-luvun schumpeterilaisuus innovaatiokäsitteeseen sekä yksilölähtöisyys ja teoriat siitä, mistä liiketoimintamahdollisuudet syntyvät. Kirzner (1982, 140-141) perustelee yrittäjyyden valppautta aistia muutos markkinoilla. Muutosten ja markkinoiden epätasapainon kautta yrittäjä havaitsee uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja saa voittoa hyödyntämällä uusia mahdollisuuksia.

"Entrepreneurial activity drives this market process of mutual discovery by a continually displayed alertness to profit opportunities (into which the market automatically translates the existing gaps in coordination)" -- "emphasis on the element of alertness in action (was) intended to point out that, far from being numbed by the inescapable uncertainty of our world, men act upon their judgments of what opportunities have been left unexploited by others."

Kirzneriläiseen valppaus-käsitteeseen kuului myös erehdyksistä oppiminen sekä menestyksen ja voiton tavoittelu liiketoimintamahdollisuuksia hyödyntämällä ja uuden oppimisella (Emt., 146-153).

Schumpeter toi talouden kehityksen kuvaajaksi innovaatiot ja luovan tuhon käsitteen. *Creative destruction* uudistaa talouselämää sisäsyntyisesti, vanhat tavat korvautuvat uusilla tavoilla toteuttaa yrittäjyyttä. Uusia tuotteita syntyy uusien kombinaatioiden, uusien innovaatioiden kautta. Epäjatkuvuudet ja uudet innovaatiot muuttavat talouden tasapainoa ja uudistavat kehitystä. Innovaatiot tapahtuvat Schumpeterin mukaan uuden tuotteen tai uudistetun laadun, uuden tuotantomenetelmän, uuden markkina-alueen, raaka-aineen, puolivalmisteen tai toimialalla tapahtuneiden muutosten kautta, esimerkiksi monopoliaseman muuttumisen kautta. (Schumpeter 1934, 65-66; 1976, 83.) Kirzner vertaa teoksessaan *The Driving Force of The Market* (2000, 241-242) hänen ja Schumpeterin yritystoiminnan käynnistymiseen liittyviä eroja. Kun Kirzner tukee koheesiota, niin Schumpeterin näkemyksessä talouden sisältä tulevan muutoksen turvin aktivoituu ja syntyy uutta. Luova tuhon prosessi on jatkuva ja se on kapitalistisen talouden ydintä. Sekä *alertness to opportunities* että *creative destruction* tavoittelevat yrittäjälle talouden tasapainoa ja voiton tavoittelua, vaikkakin eri konsepteilla; kirzneriläisyys vastaa muuttuvaan tietoon, kun taas schumpeteriläisyys käynnistää tiedosta muutoksen. Kirzner näkee yrittäjyyden valppautena ja avoimuutena mahdollisuuksille. Schumpeterin ideologiassa yrittäjyys kasvaa voimakkaasta ja aktiivisesta muutoksesta. (Kirzner 241-242; Schumpeter 1976, 83.)

2.4 Kohti uudenlaista ajattelua

Kirzneriläinen valppaus aistia muutoksia markkinoilla, jalostaa ja oppia uutta sekä schumpeteriläinen innovaatioiden ja muutosten kautta uudistuminen on suunta kohti uudenlaista ajattelua, tapaa toimia ja uudistaa liiketoimintaympäristöä. Talouden ja yritystoiminnan ennakoidaan keskittyvän edelleen alueellisesti ja globaalisti. Yritysten sijaintikäyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä tunnistetaan ja uudenlaiset ilmiöt ja riippuvuudet ovat usein yritysten sijoittumiskiinnostuksen taustalla. Huomionarvoista on se, että tietyt alueet ovat saaneet aikaan kasvun ja kehityksen ilmapiirin valtavirrasta poiketen, uusin ajatuksin. Alueilla on nyt yhä suuremmat mahdollisuudet vaikuttaa omaan kehittymiseensä ja alueiden omien vahvuuksien hyödyntäminen on uudistanut aluekehittämistä ja elinkeinopolitiikkaa. Alueiden identiteetti on nostanut arvostustaan. Alue- ja seututasolla kehitetään uudenlaisia toimintatapoja erottua. Yleisellä tasolla nousee yhä useammin esille verkostomaisia, markkinalähtöisiä kehittämiskokonaisuuksia ja puhutaan muun muassa kehityskäytävä- ja metropolialueesta. Verkosto- ja klusterimainen kehittäminen on tuonut uudistumista ja kasvua erityisesti tuotannolliseen pieneen ja keskisuureen yritystoimintaan, kuten tekstiili - ja käsityöteollisuuteen, teknologiseen kehittämiseen ja viime aikoina myös pikkuhiljaa palveluelinkeinoihin. Tunnettu esimerkki pienen ja keskisuuren teollisuuden voittokulusta on *kolmannen Italian* -konsepti, missä erilaiset yritykset ja julkinen sektori verkostoituivat, erikoistuivat ja saivat aikaan

kasvua. Alueen sosiaaliset ja kulttuuriset piirteet sekä globaalit heijastukset olivat osa verkoston ilmiötä. (Bianchi 1998, 93-96.) Rabellotti (1997, 11) määritteli klusterin seuraavasti:

- Klusterin lähtökohtana on voimakas homogeeninen kulttuuri ja sosiaalinen tausta, joka yhdistyy liiketoimintaan.
- Klusterissa on vahva ja monitasoinen verkosto markkinoihin, palveluihin, työvoimaan, tiedon välittämiseen.
- Yksityinen ja julkinen yhteistyö

Pienen ja keskisuuren teollisuusklusterin voimavaroja olivat globaalista kilpailusta huolimatta paikallisuuteen perustuvat tekijät, samoin esille nousset sosiaalisen pääoman merkitys (Putnam 1993, 165-170, 177), missä avaintekijäksi muodostui luottamus.

Sosiaalista pääomaa luovat myös tiheä organisaatioiden verkosto, joka stimuloi yrittäjyyttä, tukee ja vahvistaa klusterin elinvoimaisuutta. Klusterin onnistumiselle synnyttää uusia innovaatioita ja menestystarinoita ovat käsitteet *oppiva alue* ja *innovatiivinen miljö*, muodostuneet merkityksellisiksi. Florida (1995, 527-533) on nostanut keskusteluun oppivien alueiden merkityksen kasvamisen, jotka mahdollistavat eri tavoin osaamisen kehittämisen, innovaatioiden synnyn, voimakkaan vuorovaikutuksen ja verkostoinnin. Oppiva alue tarjoaa jatkuvasti mahdollisuuksia osaamisen vahvistamiseen, se on hyvin joustava ja toimii globaalisti. Innovatiivinen miljö on tietyllä maantieteellisellä alueella oleva vahvasti yritysten ja ympäristön kesken vuorovaikutteinen, laaja-alainen, uudistuva ja verkostoituva hyvin erilaisten innovaatioiden synnyttäjä (Kostiainen, 2006). Onnistuessaan innovatiivinen miljö kasvattaa osaamis-pääomaa paikallisesta osaamisesta. Osaaminen jalostuu kollektiiviseksi, tietoa opitaan vastaanottamaan ja yhdistämään. Erityisesti korkeaan teknologiaan perustuvat klusterit ja osaamisen kehittäminen ovat olleet uudistumisen avaimia. Armstrong & Taylorin (2000) mukaan avainkyvykkyys klusterissa syntyy erityisesti hiljaisen tiedon osaamisen jalostamisesta ja yhdistämisestä sekä sosiaalisen pääoman merkityksen ymmärtämisestä. Armstrong ja Taylor ovat sitä mieltä, että 1980- ja 1990 -lukujen tutkimus on vienyt aluekehittämistä ja aluepolitiikkaa käytännölliseen ja tasapainoiseen suuntaan, missä endogeenisten tekijöiden merkityksen ymmärtäminen alueiden kehittämisessä on ollut perustava asia. Pienet yritykset, teknologia, verkostot ja klusterit ovat muodostaneet yhtälön, millä on saatu aikaan kehittymisen vauhti. Alueiden kehittymistä ja yritysten sijoittumista ajatellen haastavaa on synnyttää uusia innovatiivisia alueita, sillä menestyneet alueet näyttäisivät keräävän menestystä jatkossakin. Lisäksi alueiden kilpailussa yritysten ja julkisen sektorin tulisi osata kehittää sekä kansainvälisiä että paikallisia verkostoja. (Emt., 2000, 292-301.)

Tiedetään, että kilpailuedun saavuttaminen muodostuu useista toisiaan tukevista tekijöistä, muun muassa yrityksen koko- ja toimialarakenteesta, alihankkijoista, yrityksen sijainnista ja inhimillisestä pääomasta. Kilpailuetuun vaikuttavien tekijöiden painoarvo vaihtelee toimintaympäristön muutostilanteissa. Onkin hyvin tärkeää, että yritys ympäristön merkittävissä muutostilanteissa kunnissa ja seuduilla on näkemystä ja osaamista toimia proaktiivisesti seudun kilpailukyvyyn vahvistamiseksi. Sotarauta ja Mustikkamäki (2001) määrittelevät alueiden kilpailukykyä toisiinsa liittyvillä kahdeksalla elementillä. Näitä ovat alueen yritykset verkostoihin, kilpailutilanne sekä yhä merkittävämpään rooliin noussut inhimillinen pääoma eli osaaminen, osaamisen kehittäminen ja innovatiivinen työvoima. Inhimillisen pääoman merkitys yrityksen tärkeimpänä pääomana haastaa koulutusorganisaatiot ja kehittäjäorganisaatiot reagoimaan tehokkaasti ja asiantuntevasti yritys elämän osaamisen kehittämisen toiveisiin.

Keskuskauppakamarin Alueiden kilpailukyky 2009 -selvityksen mukaan osaavan ja sopivan työvoiman saatavuus on tärkein yritysten sijoituspäätöksiä ohjaava tekijä. Sen jälkeen tulevat yrityksen logistiset ja toimintaedellytyksiin liittyvät tekijät. Selvityksen mukaan yritykset miettivät investointipäätöstä alueille, missä on yritykselle osaavaa työvoimaa saatavilla ja missä osaajat viihtyvät. Tällöin merkitystä saa myös asuin- ja vapaa-ajan ympäristön toimivuus ja laatu, joka on kokonaisuus fyysistä, toiminnallista, sosiaalista ja vuorovaikutteista ympäristöä sekä taloudellista ympäristöä. Yleistän voidaan todeta, että kokonaisuudessa on kysymys palveluista ja niiden kustannuksista.

Pysyäkseen elinvoimaisuuden kilpailussa mukana pienet kaupunkiseudut ja maaseutukunnat tarvitsevat uskallusta markkinoida seutuaan uusin ajatuksin, mahdollisesti osana isompaa kaupunkia tai erikoistumalla johonkin omaan, joka luo muihin alueisiin kilpailuetua. (Sotarauta & Mustikkamäki 2001, 13-15.) Nostin esimerkiksi yhden, näkemyseni mukaan houkuttavuuden vahvistamisessa onnistuneen keskisuomalaisen, vajaan 4000 asukkaan Petäjäveden-kunnan. Kunta on päämäärätietoisesti kehittänyt houkuttavuuttaan asumispaikkakuntana maakuntakeskus Jyväskylän imussa. "Aktiiviset kylät, ihmisenkokoiset koulut, väljät maaseututontit, tasokkaat kuntapalvelut sekä Jyväskylän läheisyys", on nostettu onnistuneesti Petäjäveden vetovoimatekijöiksi. Petäjävesi on ollut muuttovoittoinen paikkakunta 2000-luvun loppupuolella.

Aktiiviset, toisilleen sekä alueelle lisäarvoa tuottavien kehittäjäverkostojen sekä erilaisten instituutioiden, kuten maakuntien liittojen, yliopistojen, oppi- ja tutkimuslaitosten, Ely-keskusten ja kehitysyritysten toimiva yhteistyö generoituu alueen kehittämistyöhön, kilpailukyvyyn vahvistamiseen ja imagoon (Sotarauta & Mustikkamäki, 60-63). Alihankintaketju on ollut perinteinen esimerkki yritysten välisestä liiketoimintaan perustuvasta verkostosta. Tänä päivänä ja tulevaisuudessa ne alueet menestyvät, jotka pystyvät parhaiten jalostamaan alueen ydinkompetenssit käyttöönsä, tunnistamaan ja kehittämään parasta osaamistaan ja synnyttämään julkisten organisaatioiden ja yritysten

välisiä verkostoja. Yksinomaan yrityksiin kohdistuva kehittäminen ei kuitenkaan tuota innovatiivista ja kilpailukykyistä aluetta, sillä innovaatioprosessit ovat hyvin moniulotteisia. Toimintaympäristössä vallitsevat rakenteelliset tekijät, kuten yritysten lukumäärä ja yritysten koko sekä instituutiot, yritysten kehittämis- ja rahoitusmahdollisuudet ja alueella vallitseva yritysilmapiiri, vaikuttavat merkittävästi innovaatiotoimintaan ja kilpailukykyyn ja sitä myötä yritystoiminnan aktivoitumiseen. (Sotarauta & Mustikkamäki 2001, 50, 90-91.)

Yritysten tämänhetkinen sijaintikäyttäytyminen antaa vahvasti tietoa siitä, että yrityksen sijoittuvat maantieteellisesti alueille, joissa on yrityksille lisäarvoa tuottavaa osaamista, työvoimaa, muita mahdollisia resursseja sekä monipuolista vuorovaikutusta. Yhteistyön uskotaan lisäävän oppimista ja synnyttävän uusia innovaatioita. Erityisesti korkeakoulujen, yritysten ja julkisen sektorin välinen yhteistyö nähdään hedelmällisenä ja paikallisen osaamisresurssin jalostamista myös tuetaan julkisesti erilaisten innovaatiojärjestelmien kautta. Monipuolisuus on tunnetusti valttia ja läheisyyden ekonomian rinnalle on haluttu nostaa myös muita arvoja kuten kognitiivinen, organisationaalinen, sosiaalinen ja institutionaalinen läheisyys. (Mustikkamäki & Sotarauta 2008, 21).

Richard Florida (2005) haastaa teknologiapainotteiseen talouskasvuun suuntautuneen viimeisen parin vuosikymmenen aikakauden luovuudella. Floridan mukaan luovuus on talouden perusta. Teknisen kehityksen ja virtuaalimaailman tarjonnan, nopeiden voittojen, menestymisen ja ICT-kuplan puhkeamisen sekä maailmanlaajuisen laman jälkeen, on Floridan mukaan aika synnyttänyt tarpeen pehmeille arvoille, kuten luovuudelle. Paikalla ja sijainnilla on merkitystä yritysten sijoittumisen ja ihmisten asuinpaikan sijoittumisen näkökulmasta. Kun ihmisiä muuttaa tietylle paikkakunnalle, tuo se mukanaan yrityksiä. Florida haastaa siis myös perinteisen mallin, jossa talouskasvun lähtökohdaksi määritellään yritykset, työpaikat ja teknologia. Hän tuo esille talouskasvun voimavaroiksi kolmen T:n mallin: teknologian, talentin ja toleranssin. Paikkakunnat, joissa on suvaitseva ja dynaaminen ilmapiiri ovat lähtökohtaisesti kiinnostavia monenlaisille osajille, ideoille ja luovuudelle. Tekemisen ilmapiirillä on vaikutusta myös yritysten sijoittumispäätöksissä. Floridan mukaan yritykset ovat kehityksen voimavara, mutta uudenlaista näkökulmaa tarvitaan yritysten houkutteluun. Ajatusmalli tuleekin kääntää niin, että lähtökohta yrityksen perustamiselle on ”sopivien” ihmisten houkuttelu yritykseen. Merkittävintä yritykselle on sijaita juuri sellaisessa paikassa, missä on ammattitaitoisia, energisiä ja luovia ihmisiä. *People climate*, ilmapiiri, jossa on erilaisia ihmisiä uskotaan synnyttävän luovuutta, avoimuutta ja monipuolisuutta elämän eri tasoilla ja vahvistavan liiketoimintaympäristöä. Ammatillisen osaamisen rinnalla on vahvasti itsensä kehittämisen mahdollisuus, tutkimus- ja erilaiset koulutusmahdollisuudet sekä vaihtoehtoiset vapaa-ajanviettomahdollisuudet. (Florida 2005, 24-26, 413-416).

Edward Malecki (1997, 36) nostaa myös teknologisen kyvykkyyden taloudellisen kehityksen ytimeksi. Lisäksi hän painottaa sosiaalisen pääoman merkitystä sekä prosessia, missä talouselämän muutokset muotoutuvat sosiaalisten, institutionaalisten ja poliittisten tekijöiden kehittymisestä. Tässä prosessissa teknologian hyödyntäminen on avainasemassa. Tuottavuuden kasvuun tähtäävät toimenpiteet ovat lähtökohta kasvulle ja hyvinvoinnin kehitykselle. Tuottavuutta mitataan useimmiten työvoiman tai pääoman panoksen suhteen. Tutkimukset ovat osoittaneet, että sijoitetun pääoman kasvu muodostaa vähemmän kuin puolet tuotannon lisäämästä kasvusta. Malecki tuo esille inhimillisen pääoman merkityksen tuottavuuden ja hyvinvoinnin lisääjänä. Erityisesti työtehtävien laatuun liittyvät parannukset koulutuksen, terveydenhuollon, kokemuksen ja harjoittelu kautta, tuovat tarvittavaa kasvua tuottavuuteen. (Malecki 1997, 38.) Suotuisan ja kasvavan yritys ympäristön piirteinä Malecki tuo esille seudun teollisuuden toimintaympäristön; tietyt alat vahvistavat toisiaan tukevien yritysten syntymistä, kilpailu ja alan dynamiikka ovat merkittävät yritystoiminnan vaikuttimet. Sosiaalisesti monimuotoinen ympäristö ja monipuoliset koulutusmahdollisuudet ja kaiken kaikkiaan työvoima sekä alueen teollisuuden ja sosiaalisten piirteiden konteksti, *local knowledge*, selittävät tiettyjen alueiden vetovoimaisuutta tai sen puuttumista. Yrittäjyysilmapiiri sekä paikallisen talouden kehitys vaikuttavat alueen kokonaisvaltaiseen yritys ympäristöön. (Emt., 1997, 162-164).

Kun elämme nykytalouden nopeassa syklissä, tuntuu siltä, että innovaatio käsitteenä kuuluu jo klassikko-terminologiaan. Toisaalta innovaatiokäsitys on saanut alkuperäisestä, teknologiapainotteisesta keksinnöstä laajempaa kontekstia, mikä tuo sisältöä ja uutta korostusta uuden luomiseen ja kehittämiseen. Markku Sotaraudan ja Kati-Jasmin Kososen (2004) toimittamassa *Yksilö, kulttuuri ja innovaatioympäristö* -kirjassa peilataan aluekehitykseen ja hyvään ympäristöön vaikuttavaa näkymätöntä dynamiikkaa, joka tiedostetaan, mutta joka jää usein lainsäädännön tai kehittämisen ulkopuolelle. Innovaatiotoiminta on kasvavassa määrin yksilöiden välistä moniulotteista ja aktiivista yhteistyötä unohtamatta yritys rakenteiden ja eri organisaatioiden lisäarvoa tuottavaa yhteistyötä. (Emt., 35-45.) Innovaatio laajemmassa merkityksessä voi olla uusi tapa ajatella ja tehdä asioita ja oppiva alue käsitteenä nivoutuu tähän.

Local buzz ja global pipelines, paikallinen pörinä ja globaalit kanavat, ovat alueellisen kehittämisen energiaa, innovaatioiden raaka-ainetta. Innovaatioympäristön kehittymiselle on kuitenkin oleellista tiettyyn alueeseen sijoittuva toimialakeskittymä, jonka toimintaa motivoi taloudelliset hyödyt. Kyvykkäät ihmiset ja yksilöistä lähtevät prosessit ovat innovaatioiden ydin. (Sotarauta & Kosonen 2004, 49-53.)

3 KUNNALLINEN ELINKEINOPOLITIikka

3.1 Elinkeinopolitiikan kehitys ja sisältö

Elinkeinopolitiikan tehtävänä on suunnata voimavaroja mahdollisimman tehokkaasti talouskasvun ja hyvinvoinnin tarpeisiin. Elinkeinopolitiikka vaikuttaa monella taholla ja tuloksekkaassa elinkeinopolitiikassa oleellista on eri toimijoiden yhteistyö ja synergia. Elinkeinopolitiikan keskeisiä toimijoita julkisen vallan rinnalla ovat yritykset ja yrityspalveluja tuottavat organisaatiot, rahoituslaitokset sekä koulutus- ja innovaatiopalveluja tuottavat organisaatiot. Elinkeinopolitiikka on mikrotalouspolitiikkaa, talouden tehokkaan toiminnan edistämistä. Vaikka perinteinen makrotalouspolitiikka on keskittynyt raha-, valuuttakurssi- ja finanssipolitiikkaan, niin kokonaisuudessa mikro- ja makrotalouspolitiikan osa-alueet ovat toisiinsa sidoksissa. Lähtökohtaisesti talouspolitiikan eri keinoilla tähdätään kansantalouden vakaaseen kasvuun, mikä edistää markkinoiden toimintaa, lisää investointeja ja vaikuttaa positiivisesti työllisyyteen.

Kuntatasolla elinkeinopolitiikkaa toteutetaan paikallisista lähtökohdista, jotka muodostuvat muun muassa verkostoista, yritysympäristöstä, päätöksenteosta, strategioista ja osaamisesta. Alueen endogeeniset tekijät muodostavat alustan, josta paikallisesti elinkeinopolitiikkaa toteutetaan lainsäädännön puitteissa menestyksekkäästi tai epäonnistuen. (Kiander, Pekkarinen, Vartia & Ylä-Anttila 2005, 136 - 137.) Maineeltaan elinvoimainen kunta on kiinnostava ja yritysten ja sijoittumisen näkökulmasta kilpailukykyinen.

Suomalaisen elinkeinopolitiikan juuret ulottuvat 1960 luvulle. Vuonna 1966 säädettiin ensimmäiset kehitysaluelait, ja ajankohtaa pidetään lähtökohtana suomalaiselle aluekehitykselle. Sotien jälkeen ja erityisesti 1950-

luvulla luotiin kuitenkin jo pohjaa tulevaisuuden aluekehittämiselle. Tuolloin elinkeinojen kehittäminen kohdistui pääasiassa syrjäisille ja kehittymättömille alueille, sillä paikallisesti kohdennetun tuen uskottiin lisäävän talouskasvua myös valtakunnallisesti. Yhteiskunnallinen murros oli alullaan, maa- ja metsätalouden koneellistuminen lisäsi työttömyyttä. Myös poliittisesti Suomi eli tuolloin värikästä aikaa. Vahvasti maaseudun kehittämisessä mukana ollut Maalaisliitto ohjasi elinkeinopolitiikan ja alueiden kehittämisen suuntaa, rinnallaan teollisuuteen ja keskuksiin suuntautuva Sosiaalidemokraattinen puolue. Aikakaudella luotiin suuntaviivat myös teollisuuspolitiikalle, joka tuli elinkeinopolitiikkaan merkittävästi mukaan 1960-luvun lopulta. (Kiander ym. 2005, 162; Hakkarainen 2008, 1-2.)

Elinkeinopolitiikan painotukset ovat muuttuneet vuosikymmenien muuttuessa. 1960-luvun teollisuuspolitiikan ajanjaksolta siirryttiin 1970-luvulla aluepoliittisen suunnittelun vaiheeseen, ja Euroopan Unioniin liittymisen myötä 1990-luvulla ohjelmaperusteiseen kehittämiseen. Merkittävin muutos on ollut siirtyminen sääntelevästä ja rajoittavasta elinkeinopolitiikasta edellytyksiä luovaan kehittämiseen, missä tavoitteena on hyvin laajasti elinkeinon kehittäminen. Nyt tunnustetaan, että kehittämisen vahvuus syntyy alueiden yrittämisen erilaisista mahdollisuuksista ja alueiden aktiivisuudella on merkitystä. Myös aluekehittämisen tarjooma on monipuolistunut sekä julkisen ja yksityisen puolen osaaminen hyödyntää liiketoimintaympäristön kehittämismahdollisuuksia. Voidaankin todeta, että yritysten ja julkisen puolen johdolla alueiden kilpailukyvyn kehittämisessä on painopiste siirtynyt yritysten investointien tukemisesta osaamis pääoman vahvistamiseen. (Niittykangas, 2003, 240-241; Kiander ym. 2005, 162.) Valtakunnallisia, maakunnallisia ja seudullisia painopisteitä on nostettu seudun tai alueen kehittämisen kärkeen.

Laki alueiden kehittämisestä (1651/2009) tuli voimaan vuoden 2010 alusta. Aiempi alueiden kehittämislaki oli vuodelta 2002 (602/2002). Laki ohjaa alueiden kehittämistä ja vastuu sen toteuttamisesta on valtiolla ja kunnilla. Maakunnissa alueiden kehittämisestä vastaavat maakuntien liitot aluekehittämisviranomaisina. Alueiden kehittämislain tavoitteena on eri verkostoja hyödyntämällä sekä kestävänsä kehityksen argumenteilla luoda edellytyksiä alueiden tasapainoiselle kehitykselle, hyvinvoinnille ja taloudelliselle kasvulle. Laissa tavoitteet on kirjattu seuraavasti:

- 1) *vahvistaa alueiden kansallista ja kansainvälistä kilpailukykyä*
- 2) *edistää taloudellista tasapainoa ja elinkeinotoiminnan kehitystä*
- 3) *edistää kestäväää työllisyyttä*
- 4) *vähentää alueiden välisiä ja sisäisiä kehittyneisyseroja sekä parantaa niiden omia vahvuuksia ja erikoistumista*
- 5) *edistää väestön hyvinvointia ja osaamista sekä alueiden kulttuuria*
- 6) *parantaa elinympäristön laatua ja kestäväää alue- ja yhdyskuntarakennetta*

Alueellinen kehitys ja aluepolitiikka liittyvät kiinteästi toisiinsa. Näin ollen elinkeino- ja aluepolitiikka ovat toistensa työpareja, sillä paikallisessa elinkeinopolitiittisessä kehittämisessä on kysymys myös aluenäkökulmasta sekä

kasvavassa määrin myös globaaleista vaikutuksista. Yrittäjyyden ja liiketoiminnan edistämisessä kehittämissä politiikan sateenvarjon muodostaa yleinen talouspolitiikka, jonka alla yrityspolitiikkaa toteutetaan muun muassa maaseutupolitiikan, kunnallisen, seudullisen, maakunnallisen ja rakennepolitiikan kautta. (Niittykangas 2003, 233.)

Suomalaisen aluepolitiikan kehityksen historiassa tuodaan esille aluepolitiikan vahva sidos geopolitiikkaan sekä itsenäisen Suomen rakentamiseen. Alueellisen kehittämisen ja aluepolitiikan lähtökohta ulottuu 1800-luvulle, jolloin Suomi oli Venäjän autonominen suuriruhtinaskunta. Autonomian aikakaudella alkutuotanto oli yli puolet bruttokansantuotteesta, työn tuottavuus ja teknologinen kehitys oli vaatimatonta. Venäjän autonomisena suuriruhtinaskuntana Suomelle oli tärkeää nostaa esille maan erilaisuuteen ja vaurauteen perustuvat mahdollisuudet kehittää maata. Tietoa tarvittiin Suomen eri osien kehityksestä, luonnonvaroista, taloudellisista ja sosiaalisista oloista. Alueen kehittyneisyyden tutkimus alkoi myös 1800-luvun alkupuolella, jolloin tutkimuksella luotiin pohjaa systemaattiselle aluepolitiikalle ja tiedon kartoittamisen myötä tutkimuksella on todettu olleen suurta merkitystä Suomen rakentamisen identiteetille. Euroopan Unioniin liittymisen ja globaalien talouden myötä kansallisen aluepolitiikan on täytynyt uudistua. (Jauhiainen & Niemenmaa 2006, 71-72.)

Toisen maailmansodan merkitys suomalaiseen aluepolitiikan ja aluerakenteen kehittämiseen on kiistaton. Siirtoväen asuttaminen, sotakorvausten maksaminen ja itsenäisyyden vakiintuminen olivat yhtälö, josta Suomen hyvinvoinnin rakentaminen alkoi. Syrjäisempiä seutuja, Itä- ja Pohjois-Suomea asutettiin, ohjattiin ja kehitettiin voimakkaasti julkisella tuella. Aluepolitiikan keinoin tuettiin vientiteollisuuteen liittyvää toimintaa ja toisaalta yhteiskunta- ja sosiaalipolitiikan keinoin haluttiin vaikuttaa kulutuksen tasaiseen kasvuun. Lähtökohta talouden kehittymiselle luotiin sekä kotimaiseen kulutukseen että vientivetoiseen teollisuuteen kohdistuvalla julkisella politiikalla. 1970-luvulla aluepolitiikan fokus oli koko maan kehittämisessä, kehitysaluepolitiikasta siirryttiin aluepolitiikkaan. Aluepolitiikan keinoin vaikutettiin taloudellisen kehityksen tasapainottamiseen. Voimakas teollistaminen syrjäseuduille ja työpaikkojen syntymisen myötä palvelujen kehittyminen onnistui valtiojohtoisten teollisuuslaitosten avustuksella. Teollistamispolitiikan rinnalle tuli julkisten palvelujen ja maatalouden kehittäminen. Hyvinvointivaltion vahvistumisessa oli merkittävässä roolissa myös julkisten työpaikkojen lisääntyminen suunnittelussa, hallinnossa, julkisessa terveydenhuollossa ja opetuksen parissa. (Jauhiainen & Niemenmaa 2006, 78-92.)

1980-luvulla aluepolitiikan rooli talous- ja teollisuuspolitiikassa maan taloudellisen kehityksen tasapainottajana oli edelleen merkittävä. Talouden murros oli vaikuttanut teollisuuden työpaikkakehitykseen negatiivisesti. Tavoitelähtöisyys ja alueiden ominaispiirteet olivat aluepolitiikan suunnittelun ja tukipolitiikan lähtökohtia. Aluepolitiikan viides vaihe vuosina 1989-1993 oli erittäin haasteellinen. Talouden nousukausi päättyi 1990-luvun lamaan ja

suurtyöttömyyteen. Elinkeino- ja aluepolitiikan kehittämässä oli uusia painopisteitä. Yritysten kehittämisessä laatutekijät nousivat esille, suurteollisuudesta kehittämisen suunta siirtyi pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. Nähtävissä oli jo, että suurteollisuus ei enää työllistänyt kuten ennen. Selkeä muutos aluepolitiikan sisällössä oli siirtyminen ohjelmaperusteiseen kehittämiseen. Aluepolitiikkaa toteutettiin strategia- ja tavoitelähtöisesti. Aluekehityksen teemoista toteutettuja ohjelmia olivat muun muassa rakennemuutos-, maaseutu-, osaamiskeskus- ja saaristo-ohjelma. (Niittykangas 2006, 240; Jauhiainen & Niemenmaa 2006, 93.)

Suomi liittyi Euroopan Unioniin vuonna 1995. Jäsenyys uudisti aluepolitiikkaa merkittävästi ja aluepolitiikan myötä kuntien ja seutujen elinkeinopolitiikkaa. Uudistuksia tarvittiin aluehallinnossa, sillä aluepoliittista päätöksentekoa toteutettiin uudella tavalla ylikansallisesti, kansallisesti ja maakunnallisesti. Myös paikallisesti, kunnissa ja seuduilla elinkeinotoimen kehittämiseen liittyvät uudet haasteet toivat elinkeinoyhtiöiden perustamisen buumin. Yritystoiminnan kehittäminen oli aiemmin kuntaorganisaatiossa perinteisesti elinkeinoasiamiehen toimenkuvaa. Uudistustarpeiden myötä katsottiin, että elinkeinoyhtiö on sekä toiminnallisesti että imagoltaan lähempänä yritysmaailman arvoja. Elinkeinoyhtiöiden toimenkuvat ja painotukset kehittämiseen ovat hyvinkin erilaisia, osa yhtiöistä on kokonaan julkisomisteisia, osassa mukana on myös seudun yrityksiä, mikä on ollut elinkeinopoliittisesti positiivinen, sitouttava tekijä. (Kuntaliitto, 2010.) Jämsän seutukunta kuului Suomen Euroopan Unioniin liittymisen aikaan 5b - maaseutuohjelmaan. Ohjelmassa painopisteenä oli maaseudulla tapahtuvan yritystoiminnan tukeminen. Jämsän seudulla syntyi tuolloin erityisesti maaseudun matkailutoimintaa, majoitus-, ravitsemis- ja ohjelmalveluyrityksiä.

Maakunnat saivat uudenlaista vastuuta alueellisen kehittämistoiminnan koordinoijina. Maakuntien liittojen aluekehittämisroolin lisäksi merkittäviä elinkeinoelämän tukien kanavoijia olivat vuonna 1997 perustetut 15 työvoima- ja elinkeinokeskusta. TE-keskukset perustettiin yhdistämällä kauppa- ja teollisuusministeriö, nykyinen työ- ja elinkeinoministeriö, TEM, työministeriö sekä maa- ja metsätalousministeriön alueyksiköt. Vaikka aluekehitysvastuuta siirrettiin maakunnille ja asiaa perusteltiin sillä, että päätökset ovat lähempänä asiakaspintaa, niin kuitenkin rahoitusvastuu säilyi keskushallinnolla, eli ministeriöillä. Aluehallinnon uudistuksista huolimatta suomalaista hallintokulttuuria on kritisoitu sekavaksi ja byrokraattiseksi. (Jauhiainen & Niemenmaa 2006, 96.)

Yritystoiminnan kehittämiseen liittyviä organisaatioita ja yhtiöitä rahoituskanavineen on useita, ja on todettu, että monikerroksisuus on hidastanut yritystoiminnan kehittämistä ja erityisesti innovaatioiden eteenpäin viemistä. Asia on tunnustettu ja aluehallinnon työnjakoa organisoitiin jälleen uudelleen vuoden 2010 alusta. Uudistusta perusteltiin asiakaslähtöisyydellä, tuloksellisuuden ja tehokkuuden kasvattamisella. Prosessissa lääninhallitukset, työ- ja elinkeinokeskukset, alueelliset ympäristölupaviranomaiset, tiepiirit ja

työsuojelutoimistot lakkautettiin ja niiden tehtävät siirrettiin kuudelle, uudelle aluehallintoviranomaiselle (AVI) sekä 15 elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukselle (ELY). Aluehallintoviranomaisten tehtäviin kuuluvat lääninhallitusten, ympäristölupavirastojen, alueellisten ympäristökeskusten ja työsuojelupiirien tehtävät. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten toimenkuvaan kuuluvat elinkeino, työvoima, osaaminen, kulttuuri, liikenne, infrastruktuuri, ympäristö ja luonnonvarat. Uudistus antaa lupauksen elinkeinoelämän kehittämiseen liittyvien asioiden hoitamisesta yhden luukun periaatteella, kun lähtökohtana on se, että usean eri organisaation asiantuntijuus on hyödynnettävissä yhdestä virastosta. Uudistuksen toivotaan nopeuttavan ja tehostavan päätöksentekoprosessia yksittäisten yritysten investointi- ja kehittämishankkeissa. Myös elinkeinopoliittisia, laajempia työllisyyteen, osaamisen ja liiketoiminnan kehittämiseen, infrastruktuurin ja alueiden investointien kasvuun tähtääviin kehittämistoimenpiteisiin on odotusarvona saada alueiden kehitystä tukevia, nopeampia asiantuntijapäätöksiä. (Ely-keskus 2010.)

Eurooppalainen kehittämispolitiikka rantautui Suomeen Euroopan Unioniin liittymisen myötä ja kansainvälisyys ja talouden avautuminen veivät Suomea lamasta pitkään nousukauteen. Syrjäseutujen tukipolitiikasta ja teollisuuspolitiikasta siirryttiin yhä voimakkaammin ohjelmaperusteiseen, alueelliseen kehittämiseen. Alueiden oma aktiivisuus ja alueellinen erikoistuminen korostui, kun aluekehittämistä toteutettiin osaamiskeskusohjelman, aluekeskus- ja kaupunkipolitiikan, saaristo-ohjelman ja maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän kautta. Aluepolitiikan historiassa alkoi kuudes vaihe vuodesta 1994. Innovaatiopolitiikka ja osaamisperusteinen talous sekä teknologiavetoisuus olivat elinkeinojen kehittämisen ja talouden nousun suunnannäyttäjät. Kaupunkipolitiikka, erilaiset verkostot, oppivat alueet, *learning regions*, tavoitteellisuus ja tehokkuus ovat olleet aluepolitiikan tematiikkaa 1990-luvulta lähtien ja erityisesti 2000-luvulla. Castells & Himanen (2001, 47-49) kirjoittavat, että kilpailukykyä ja kilpailuetua luodaan innovaatioympäristössä, missä talouden menestys kumpuaa teknologian, tieteen ja innovaatioiden jalostumisesta monipuolisessa vuorovaikutuksessa yritysten, valtion, yliopistojen ja yksittäisten innovaattoreiden kanssa. Valtio on ollut Suomessa tukemassa innovaatiojärjestelmän kehittymistä 1960-luvulta lähtien, jolloin vahvistettiin yliopistojen perustusta, Suomen itsenäisyyden juhluvuoden rahasto Sitra perustettiin ja 1970-1980-luvuilla vahvistui myös yleisesti teknologiapoliittinen keskustelu. Mainittuja vuosikymmeniä voidaan pitää Suomen innovaatiojärjestelmän perusteina, josta tänä päivänä innovaatiovetoista kehittämisideologiaa viedään eteenpäin.

Eurooppalaisen yhdentymispolitiikan, kehittämisen ja innovaatiopolitiikan uudistuksissa maaseudun elinvoimaisuus oli erittäin voimakkaan muutoksen kohteena. Maataloutta ja maaseutuelinkeinoja oli Suomessa julkisesti tuettu sodan jälkeisistä ajoista lähtien. Euroopan Unionin myötä maataloilta odotettiin tehokkuutta, erikoistumista ja tilakokojen kasvattamista. ”Suuri on kaunista”, oli kehittämisen lähtökohta. Maatalouselinkeinoissa

työskentelevien määrä putosi rajusti ja väheni puolella 1980 – 2000 välisenä aikana. Elinkeinojen rakennemuutoksessa palvelusektorista vahvistui merkittävä työllistäjä sekä yksityisellä että julkisella puolella. (Niittykangas 2003, 240, 242-244; Jauhiainen & Niemenmaa 2006, 97-102.)

Seitsemäs aluekehittämislaki tuli voimaan vuonna 2002. Tuolloin Suomi oli jaettu Euroopan Unionin tavoitealueisiin sekä kansallisiin tukialueisiin. Jaon ulkopuolelle oli rajattu suurimmat kaupunkiseudut. Taloudellisen kasvun ja kehityksen sekä alueiden kehityksen tasapainottaminen oli edelleen aluekehittämisen lähtökohta. Tukipolitiikasta huolimatta väestön ja työpaikkojen keskittyminen kaupunkiseuduille on jatkunut ja tasapainoisen aluepolitiikan toteuttaminen on ollut hyvinkin haasteellista. (Niittykangas 2003, 242-244.) Esimerkiksi Pohjoinen Keski-Suomi oli jaettu tuolloin tavoite 1 – alueeseen ja Jyväskylä, Keurusseutu, Äänekoski ja Jämsän seutu tavoite 2-alueeseen. Kansallisessa tukipolitiikassa Keski-Suomi oli alueiden elinkeinorakenteen mukaan jaettu kolmeen tukialueeseen. Kokemukseni mukaan toimiessani elinkeinoyhtiössä uuteen ohjelmakauteen siirtyminen oli tuolloin sekä elinkeinojen kehittämisen, hallintokulttuurin että yksittäisen yrittäjän näkökulmasta sekavaa ja aikaa vievää. Vuoden 2000 – 2006 ohjelmakaudella ohjelmien käynnistymiseen ja kehittämishankkeiden hakuprosesseihin ja opetteluun kului elinkeinojen dynaamisen kehittämisen näkökulmasta turhan pitkä aika.

3.2 Endogeeniset vahvuudet ja yrittäjyyspolitiikka nousussa

Alueiden kehittämisen ja elinkeinopolitiikan painotusten eteen tehdään ennakointityötä tulevaisuutta varten mahdollisimman monipuolisesti. Erilaisia skenaariomalleja tulevaisuuden toimintaympäristöstä on pohdittu yhteistyössä julkisten ja yksityisten toimijoiden kanssa ja mietitty strategioita ja toimenpiteitä, miten viedä tulevaisuuden kehitystä eteenpäin mahdollisimman menestyksekkäästi. Valtioneuvoston päätöksen (20.1.2007) mukaan työ- ja elinkeinoministeriön johdolla uudistetaan aluestrategia vuoteen 2020. Strategia ennakoi aluekehittämisen linjauksia ja sekä huomioi vuonna 2013 vaihtuvan uuden Euroopan Unionin rahastokauden. Alueiden toiminnallisuus, erikoistuminen, verkostoituminen alueellisesti ja kansainvälisesti sekä osaamisen kehittyminen vahvistuvat edelleen. Aluekehittämisen sekä elinkeinopolitiikan näkökulmasta ratkaisuja kilpailukyvyn vahvistamiseen tulee löytyä myös kasvavassa määrin alueen sisältä. Megatrendeinä ennakoidaan edelleen globalisaation vaikutukset, ekologiset asiat ja teknologinen kehitys sekä hyvinvointivaltion ja työn käsitteen muutos. Suomessa tunnistetaan merkittävinä aluepolitiikkaan vaikuttavina asioina tuotannon, työvoiman, asumisen keskittymisen ja väestönmuutoksen aiheuttamat tekijät. Yritystoiminnan prosessien ja strategioiden yhä voimakkaampi kansainvälistyminen, palvelukonseptien uudistuminen, tuottavuuteen ja tehokkuuteen liittyvä kilpailu, alueiden ja maiden välisten

hallintokulttuurien ja pelisääntöjen yhteensovittaminen, vaativat uudistumista myös julkisen sektorin puolelta. Kehitys näyttää siltä, että kuntien lukumäärä mahdollisesti puolittuu vielä nykyisestä 336 (2011) kunnasta, myös maakuntien lukumäärän uskotaan vähenevän. Kun suunta on alueiden suurempaan itsenäisyyteen ja asiakasrajapinnan läheisyyteen, niin ennakoitavissa on myös aktiivisten alueiden, kaupunkiseutujen ja verkostojen merkityksen kasvu. Samoin on ennakoitavissa uudistuksia aluekehittämisen suunnittelussa, päätöksenteossa ja toteutuksessa tehokkaaseen ja nopeaan vuorovaikutteiseen suuntaan. (Työvoima- ja elinkeinoministeriö, 2010.)

Yrittäjyyden kasvuun tähtäävä politiikka on ollut Euroopan Unionissa keskeinen tavoite kilpailukyvyn vahvistamiseksi ja uusien innovaatioiden syntymiseksi. Suomessa on tunnustettu jo pitkään suhteellisesti vähäinen yrittäjäaktiivisuus useisiin muihin Euroopan maihin verrattuna. Erityisenä ongelmana pidetään kasvuyritysten vähäistä määrää. Toisaalta nyt tukipolitiikan suuntaus on yhä voimakkaammin pk-yritystoimintaa vahvistava, mitä pidetään hyvänä suuntauksena jo siinäkin mielessä, että pieni ja keskisuuri yritystoiminta on ollut jo pitkään työllistävin sektori. Tukipolitiikan mahdollisuudet antavat positiivista signaalia pk-sektorin kasvu-urille. (Kiander ym. 2005, 160-161.)

Alueiden ja yritysten kilpailukyky on ollut voimakkaasti yleisessä keskustelussa esillä. Vahva kehittämissignaali on ollut uudistuminen, osaamisen jalostaminen ja uudet toimintamallit. "Hakukriteerinä" on ollut dynaaminen ja yrittäjyyden kasvuun luotsaavaa innovaatioympäristö. Innovatiivinen ympäristö on hyvin verkostoitunut toimintaympäristö, missä julkisen puolen roolina on innovaatioita tukevien rakenteiden luominen parhaalla mahdollisella osaamisella. Innovaatioympäristö tarvitsee myös vahvan suunnannäyttäjän, johtajan. Stähle, Sotara ja Pöyhönen (2004, 134-135) kirjoittavat, että innovatiivisen ympäristön johtajuus on erilaista, se on jaettava johtajuutta, kykyä osata tulkita muuttuvia tilanteita hyvinkin erilaisia näkemyksiä edustavassa verkostossa. Erilaisista näkemyksistä huolimatta johtajuudelta odotetaan kykyä koota rakennusaineet niin, että olosuhteet ja organisaatiot ovat sellaisia, missä osaajat viihtyvät. Innovaatioympäristön kehittämisessä johtaja on edellytysten luoja ja muutoksen mahdollistaja. Hän pystyy vaikuttamaan rakenteisiin ja seudun strategiaan valintoihin, kehittämisen suuntaan, tulkintoihin, jotka edesauttavat toimintaympäristössä yritysten ja organisaatioiden toimia parhaalla mahdollisella tavalla. Innovatiivisten ympäristöjen johtamisessa yhdistyy prosessiosaaminen, missä johtaja on luovan jännitteen synnyttäjä. Alueen identiteetti, luovien ihmisten mobilisointi, johtaminen ja kehittämisen mahdollisuus, luovat vahvaa sisäistä identiteettiä. Stählen ja Sotaraudan (2003, 8) mukaan luova jännite kertoo enemmin tilanteesta, missä mielipiteet ovat niin erilaisia, että voidaan puhua asioiden kyseenalaistamisesta. Mielipiteiden erilaisuudesta syntynyt jännite virittää mahdollisesti uusia tapoja toimia. Luova jännite ja alueen sisäiset tekijät ovat muutoksessa oleva ilmiö. Parhaimmillaan, yhteiseen hiileen puhallettaessa, endogeeniset tekijät ovat alueen vahva identiteetin muodostaja

ja näin ollen parhaimmillaan myös alueen houkuttavuuden yksi merkittävä osatekijä.

3.3 Kysymys prosessista

Elinkeinopoliittisten toimenpiteiden ja laajemman alueellisen kehittämisen tavoitteena on luoda toimintaympäristö, joka vahvistaa paikallisen yritystoiminnan kasvua ja on kiinnostava alue uusien investointien näkökulmasta. Tarvitaan selkeä näkemys kehittämisen suunnasta, yhteistyötä, sitoutumista, resursseja ja osaamista. Alueen kehittämisessä houkuttelevaksi investoijien ja asukkaiden näkökulmasta tarvitaan eri toimijoiden yhteistä, luottamuksellista kiinnostusta toimia yhteisen tavoitteen eteen. Kysymys on selkeästi prosessista, jonka fokuksena on yhteistyössä määritelty tavoite, prosessin osa-alueet sekä toimenpiteet. Oleellista on ymmärtää elinkeinopoliittikka prosessina, jossa on vahva yrittäjyyden liiketoiminnallinen näkökulma, joka muodostuu useiden tekijöiden summasta. Tähän prosessiin vaikuttavat tekijät tulee nähdä ja ymmärtää toisiinsa vaikuttavina ja toisiaan tukevinä. Esimerkiksi strategiaproessi, kaavoitusproessi, yritysten houkuttelemiseen käynnistetty markkinointikampanja, seudun sisäistä ja ulkoista yrittäjyysilmapiiriä tukevat elinkeinon kehittämisen toimenpiteet. Edellä mainitut esimerkit eivät tavoitteellisessa elinkeinon kehittämistyössä saa olla toisistaan irrallisia toimenpiteitä. Tässä tutkimuksessa oleellinen prosessi on uusien yritysten sijoittuminen Jämsään. Millainen on alueen houkuttavuus yritysten näkökulmasta ja miten alueelle sijoittumiskiinnostuksen osoittanut yritys saadaan sijoittumaan.

Yritysten perustamispäätöksiin, sijoittumispäätöksiin ja yritysten kehittämiseen liittyvään vaikuttamiseen on oleellista ymmärtää yritysten syntyprosessia ja osata yhdistää prosessiin liiketoimintaa tukevia toimenpiteitä. Elinkeinopoliittikasta vastaavien ja yritysten kehittämisessä mukana olevien yhtiöiden ja organisaatioiden tulee nähdä ja ymmärtää yrittäjyyden pelikenttä ja tunnistaa kehittämisen mahdollisuudet. Laukkasen (2006, 59-60) mukaan yritysten liiketoimintaan ja syntymiseen liittyviä määritelmiä on kaksi: yksilö- tai yrittäjälähtöinen sekä liiketoimintalähtöinen peruste. Yksilö- ja yrittäjälähtöinen yritys syntyy yrittäjän käynnistämänä. Yritystoiminnan käynnistymiseen vaikuttaa sisäiset ja ulkoiset tekijät, ulkoisena esimerkkinä seudullinen kehittämispolitiikka. Liiketoimintalähtöisessä mallissa yritykset ovat osa yhteiskunnan organisaatiota. Yritykset ovat syntyneet toimintaympäristön liiketoimintatarpeista ja ne ovat yrittäjävetoisia.

Liiketoimintamahdollisuuksien tunnistaminen on yrittäjyyden profiilin ydintä. Vaikka yrittäjyyden yksilölliset piirteet ovat olleet yrittäjyyden määrittelyssä keskiössä, niin 2000-luvun yrittäjyyden käsite on saanut yhä enemmän sisältöä liiketoimintalähtöisestä yrittäjyysnäkemyksestä. Siinä mahdollisuudet liiketoiminnan toteuttamiseen nähdään hyvin laajasti. Shane ja Venkataraman (2000, 218-220) painottavat liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamista, arviointia ja mahdollisuuksien hyödyntämistä:

"The field involves the study of sources of opportunities; the processes of discovery, evaluation, and exploitation of opportunities; and the set of individuals who discover, evaluate, and exploit them."

Liiketoimintalähtöisyys oli myös Gartnerin (1988, 11, 26-28) yrittäjyyden näkökulma artikkelissa *"Who Is an Entrepreneur? Is the Wrong Question"*. Hän toi esille yrittäjyyden toiminnan merkitystä ja yrittäjien ajattelutapaa persoonallisten ominaispiirteiden asemesta. Esille nousi tärkeänä ymmärtää yrityksen perustamiseen ja kasvuun tähtääviä hyvin monenlaisia, muuttuvia prosesseja.

"The entrepreneur is not a fixed state of existence, rather entrepreneurship is a role that individuals undertake to create organizations."

Hisrich, Michael & Shephard (2007) määrittelivät yrittäjämäisen prosessin mahdollisuuksien tunnistamisella ja arvioimisella, liiketoimintasuunnitelmalla, resursseilla sekä yrityksen johtamisella. Prosessin vaiheet nivoutuvat toisiinsa. Yrittäjyys puolestaan on prosessi, missä syntyy jotakin uutta lisäarvoa ja joka antaa yrittäjän työn ja riskien tuloksena taloudellista tulosta, itsenäisyyttä ja henkilökohtaista tyydytystä.

"The entrepreneurial process; the process of pursuing a new venture is embodied in the entrepreneurial process, which involves more than just problem solving in a typical management position. An entrepreneur must find, evaluate, and develop on opportunity by overcoming the forces that resist the creation of something new. The process has four distinct phases: 1) identification and evaluation of the opportunity, 2) development of the business plan, 3) determination of the required resources, and 4) management of the resulting enterprise. Although these phases proceed progressively, no one stage is dealt with in isolation or is totally completed before work on other phases occurs. For example, to successfully identify and evaluate an opportunity, an entrepreneur must have in mind the type of business desired." (Hisrich ym., 2007, 9.)

"Entrepreneurship is the process on creating something new with value by devoting the necessary time and effort, assuming the accompanying financial, psychic, and social risks, and receiving the resulting rewards of monetary and personal satisfaction and independence (Hisrich ym., 2007, 8)."

Prosessimaista yrittäjyyden tulkintaa toi esille myös Bygrave (1994, 2-4), jonka mukaan yrittäjä on henkilö, joka tunnistaa yrittäjyyden mahdollisuuden, perustaa yrityksen ja toimii yrittäjänä. Yrittäjämäinen prosessi tarkoittaa kaikkia mahdollisia toimintoja, mitä yrittäjyyden harjoittamisessa tarkoitetaan. Audretsch, Keilbach & Lehman (2006, 35) tuovat yrittäjyyden näkökulmaan prosessimaisen oppimisen ja verkostojen merkityksen yksilömääreiden rinnalle.

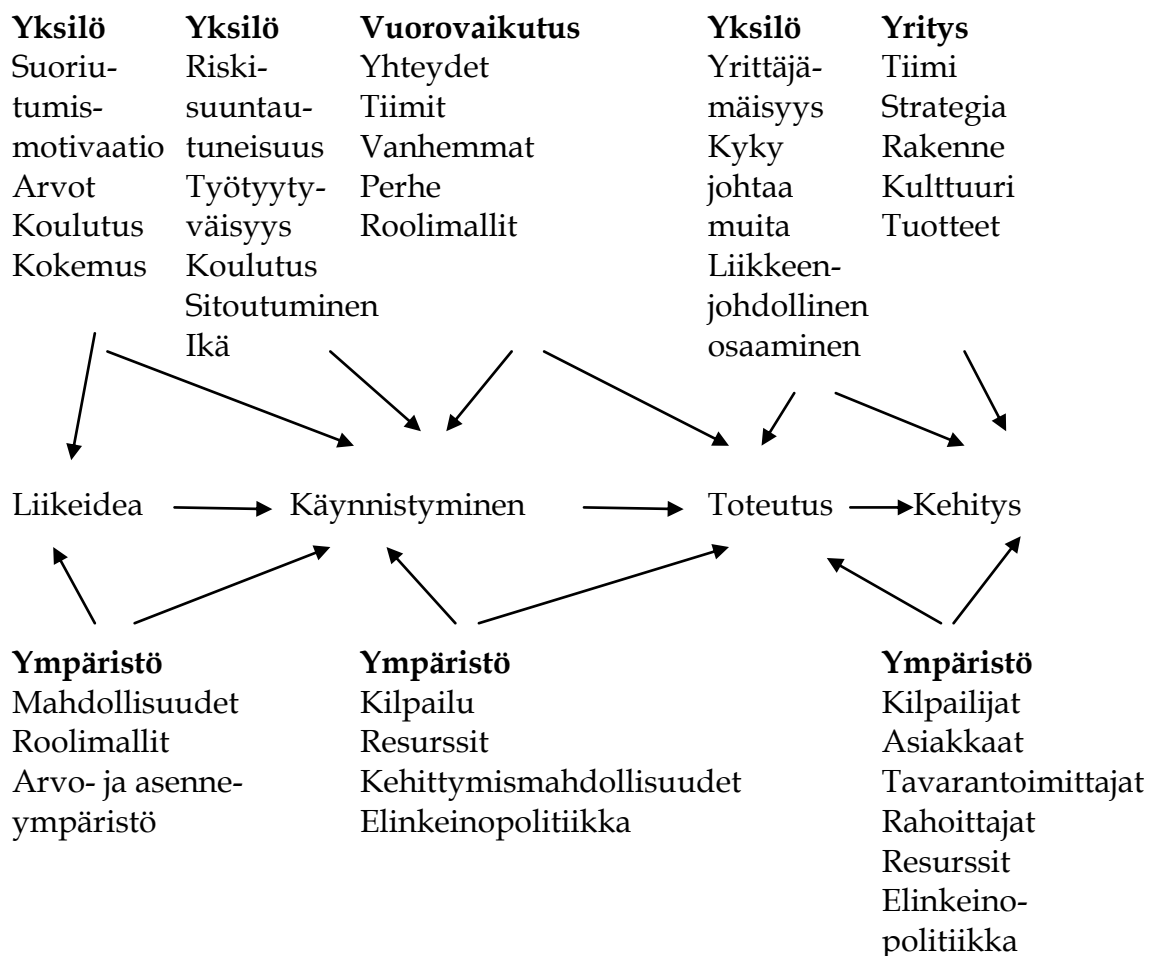
"It is not a phenomenon exogenously determined by preconditioned personal attributes and family history, but instead entrepreneurship is an endogenous response to opportunities generated by investments in new knowledge made by incumbent firms and organizations, combined with their inability to fully and completely exhaust the ensuing opportunities to commercialize that knowledge."

Timmons (1994, 34-40) nosti esille mahdollisuuksien ikkunan, johon ammattitaitoinen yrittäjä osaa oikealla hetkellä tarttua ja luoda idean jalostamisella markkinoille lisäarvoa. Hyvä idea ei riitä, vaan sen tulee olla tarpeeksi kiinnostava, kestävä ja ajaton sekä kiinnittyä tuotteeseen tai palveluun ja tehdä siitä parempi ja houkuttelevampi:

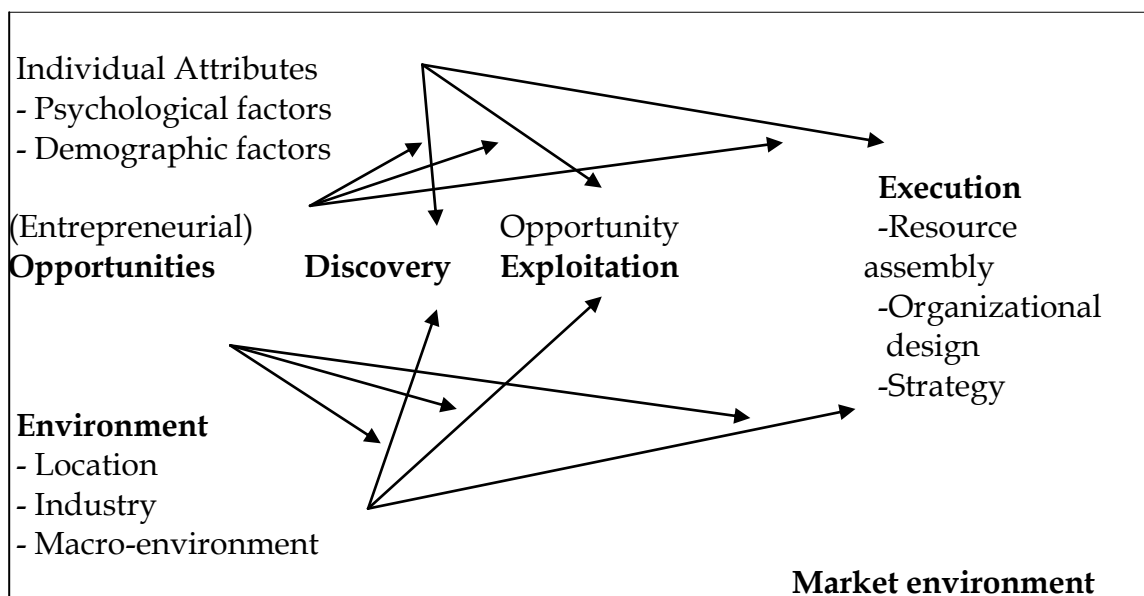
"A good opportunity is attractive, durable, and timely; it is anchored in a product or service that creates or adds value for its buyer or end-user."

Yrittäjyyden liiketoimintalähtöiset määritelmät, prosessimainen eteneminen, mahdollisuuksien tunnistaminen, arviointi ja hyödyntäminen ovat yrityksen sijoittumispäätöksissä vahvasti takana. Sijaintipäätöksen prosessimainen eteneminen oli tässä tutkimuksessa haastateltujen yritysten toimintakulttuuri. Suurimmalla osalla yrityksistä prosessi eteni hyvinkin nopealla aikataululla, muutamalla asian kypsyminen liikeideasta eteenpäin vei viisi vuotta, yksi kotiseudulleen yrityksen perustanut kertoi liikeidean konkretisoitumisen kestäneen kymmenen vuotta. Tutkimuksen verrokkiyrityksillä kaikilla on edelleen kiinnostus Jämsän seutua kohtaan. Heillä sijoittumisprosessi on vaiheessa, missä odotetaan rahoituksen, sopivan tontin tai kaavoituksen etenemisen ratkaisua.

Olen kuvannut ja analysoinut liiketoiminnan syntyprosessiin (Bygrave 1994) sekä yrittäjämäiseen prosessiin liittyen (Shane 2003) tutkimuksessa esiin tulleita Jämsän houkuttavuuteen liittyviä asioita sekä seudun yrittäjäverkoston ja julkisten kehittäjien potentiaalia viedä ponnekkaasti yritysten sijoittumiseen liittyviä asioita maaliin. Bygraven ja Shanen liiketoiminnan syntyprosessia peilaten, voidaan todeta, että tutkimuksessa haastateltujen yritysten intressi sijoittua Jämsään on ollut erittäin vahvasti liiketoimintamahdollisuuteen kiinnittyvän prosessin tulos. Osalla yrityksistä prosessin eteneminen on ollut onnistunutta vuoropuhelua yrityksen ja ympäristön kanssa. Voidaan myös todeta, että liiketoimintaympäristön mahdollisuudet ovat olleet yritysten sijaintiratkaisuissa painavimmat. Suurimmalla osalla haastatelluista yrityksistä osaamista yritystoiminnan toteuttamisessa oli olemassa muualla ja kysymyksessä oli yritykseen kasvuun liittyvää toimintaa, hyväksi koetun liiketoimintakonseptin laajentaminen uudella yksiköllä houkuttelevalle paikkakaunnalle. Neljällä haastatelluista yrityksistä 14:stä liikeidea oli uusi ja se oli jalostunut selkeästi yrittäjän omien vahvuuksien, vuorovaikutussuhteiden ja liiketoimintaympäristön tuomien mahdollisuuksien, havaitsemisen, hyödyntämisen, toteuttamisen ja kehittämisen yhtälönä.



KUVIO 1 Liiketoiminnan syntyprosessi (mukaellen Bygrave 1994, julkaisussa Niittykangas 2007, 19)



KUVIO 2 Yrittäjämäinen prosessi (Shane 2003, julkaisussa Niittykangas 2007, 11)

Alueen elinkeinopolitiikkaa, julkisen puolen, Jämsän kaupungin, kehitysyhtiö Jämsekin sekä Jämsän Yrityskiinteistöjen reagoitua ja vuorovaikutusta yritysten sijoittumiseen liittyviin asioihin koettiin kaksisuuntaisesti. Osa yrityksistä sai tarvitsemaansa tietoa, ja he kokivat sijoittumisprosessin onnistuneen hyvin. Toisaalta koettiin myös, että julkisten toimijoiden kyky vastata asiakkaan kysyntään ei ollut riittävää ja asia ei edennyt toivotulla tavalla. Merkittävin kriittinen tekijä tässä oli julkisen puolen aktiivisuuden puute, jota kuvataan useammassa vastauksessa, *tiedon sai hakemalla*. Esille nousi myös tonttivaihtoehtojen puute ja kaavoituksen keskittyminen Himos-alueelle. Asia ymmärrettiin tärkeäksi, mutta keskittyminen pääsääntöisesti kaavoituksessa Himos-alueeseen, on taannuttanut teollisuustonttien kehittämistä, mikä tuli esille kolmen haastateltavan vastauksista.

Himoksen Masterplan kokonaissuunnitelmana oli usean yrityksen sijoittumisen ponnahdusalue, kuten todettua. Kritiikkiä sai kuitenkin viestintään liittyvä asiat. Kehittämisen etenemisestä, aidosta Jämsän seudun elinkeinopolitiikan sitoutumisesta ja suunnitelmista tulevaisuuteen toivottiin jatkuvaa tiedottamista.

Yhteenvedona totean, että yrityksen sijoittumiseen liittyvää elinkeinopoliittista osaamista, monipuolista kumppanuutta ja kokonaisuuteen liittyviä toimenpiteitä olisi syytä Jämsässä hyvin perusteellisesti pohtia. Mitä asian eteen halutaan tehdä, miten se liittyy alueen elinkeinostrategiaan, miten prosessi etenee mahdollisimman sujuvasti, miten yritysnäkökulma, seudun kilpailukyky ja kehittämisen kuva prosessissa huomioidaan. Tämä tarkoittaa hyvin monipuolista kokonaisuutta elinkeinojen kehittämisen strategiatasosta käytännön toimenpiteiden sujuvuuteen, kaavoituksen etenemiseen, monipuoliseen markkinointiviestintään, toimiviin verkostoihin ja päätösprosesseihin sekä oleellisesti julkisen puolen ja yrityskentän sitoutumisen tasoon.

4 JÄMSÄ YRITYSTEN SIJAINALUEENA

4.1 Taustaa

Uusi Jämsän kaupunki perustettiin 1.1.2010. Elinkeinorakenteeltaan ja historialliselta taustaltaan hyvin yhtenevät, seitsemän kilometrin etäisyydellä toisistaan sijaitsevat naapurikaupungit yhdistyivät uudemman kerran, sillä 1926- luvulle saakka Jämsä ja Jämsänkoski olivat yhteistä Vanhaa Jämsää. 1920-luvulla Jämsänkoski halusi irtautua Jämsästä. Eroajatusten taustalla oli silloin myös talous, mutta aivan toisenlaisesta näkökulmasta kuin tällä vuosituhanella. Itsenäisyyden taustalla tuolloin oli maatilatalouden ja teollisuuden painotukset. Erohankkeen voimahahmona oli seudun teollisuuden kivijalan, metsäteollisuuskonsernin luoja ja Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n johtaja Rudolf Walden. Kuntien itsenäistyttyä pääosa teollisista työpaikoista jäi Jämsänkosken puolelle. Jämsässä pienimuotoista teollisuutta oli käsityön ja puunjalostuksen parissa ennen kuin Jämsän Kaipolan paperitehtaan rakennushanke alkoi vuonna 1952. Se oli 800 työntekijällä aikansa suurin rakennustyömaa Suomessa. Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n Kaipolan yksikön rakentaminen suuntasi koko Jämsän kehityksen uusille, elinvoimaisille urille. Infrastruktuuri kehittyi ja muun muassa rautatieyhteys saatiin Jämsänjokilaaksoon. Teollisuuden myötä kansainvälinen kauppa kehittyi. Paikallispolitiikkaan tehtaan rakentaminen toi kokonaan uuden haasteen, tehdas koettiin jopa uhkana. Yhteiskunnallisesti ja sosiaalisesti mielenkiintoista oli paternaalisen tehdasyhteiskunnan ilmiöt, kuten asuinalueiden rakentaminen, työntekijöiden sitouttaminen palkkapolitiikalla ja pidemmällä irtisanomisajoilla työhön, suhtautuminen avioituneiden naisten työssäkäyntiin, urheiluseurojen tukeminen. Kysymys oli laajasti elinkeinorakenteen mutta myös yhteisöllisyyden muutoksesta. (Jämsän historia I, 17, 62; Jämsän historia II, 19-24, 34-44; www.museo24.fi.)



KUVIO 3 1900-luvun alku Jämsänkoski

Lähde www.museo24.fi



KUVIO 4 Vuonna 1897

käyttöön otettu uusi sellutehdas
Jämsänkoskella

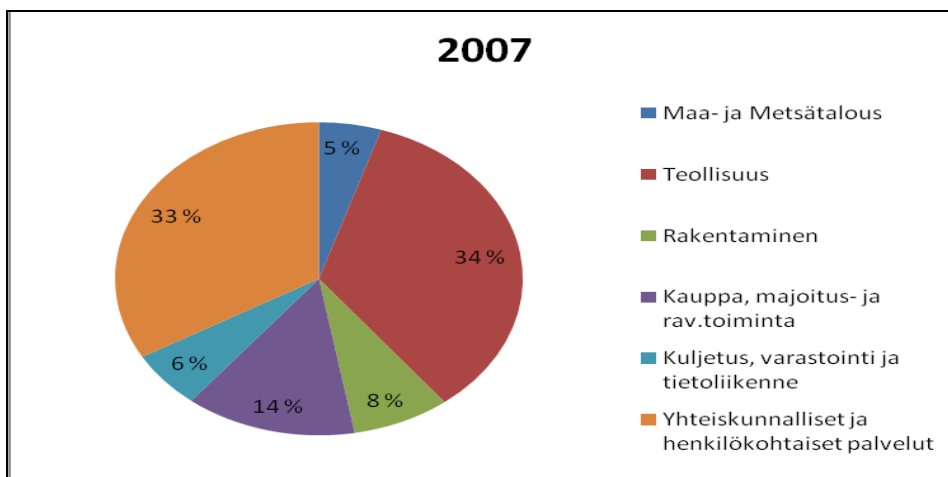
Lähde www.museo24.fi

Jämsän seudun elinkeinorakenteen muutos agraariyhteiskunnasta maailmanluokan paperiteollisuuden osaajaksi oli Jämsän elinkeinoelämän menestystarinaa aina 2000-luvun puoliväliin saakka. Ennen 2000-luvun lopun globaalia talouskriisiä paperiteollisuuden tuotanto oli nousujohteista 1970-luvun öljykriisin jälkeistä ajanjaksoa sekä Euroopan Unioniin liittymisen jälkeistä pientä ajanjaksoa lukuun ottamatta. Lähtökohtaisesti seudun palvelurakenne kehittyi ja monipuolistui Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n päämäärätietoisella tuella. Kaupan palvelut kehittyivät 1950- ja 1960 -luvulla. Työntekijöiden ostovoima parani ja ajan myötä tutuksi tuli ilmiö hyväpalkkaisista paperimiehistä. (Karjalainen & Laitinen 2006, 39-41.)

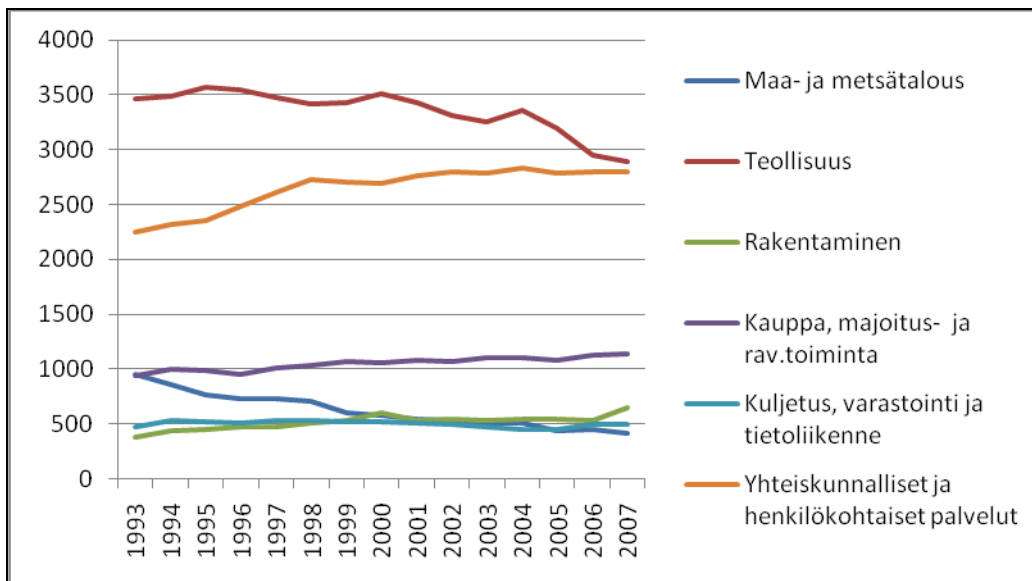
2000-luvulla Jämsän seudun elinkeinorakenteen painopiste on siirtynyt kasvavassa määrin maataloudesta ja teollisuudesta palveluyhteiskuntaan. Suuntaus Jämsän seudulla on ollut yhtenevä samansuuntaisen yhteiskunnallisen ja talouden kehitystrendin kanssa. Vahva metsäteollisuus on ollut alueen elinvoimaisuuden ja kehityksen perusvoima ja se on ollut merkittävä osa jämsäläistä identiteettiä, mutta teollisuuden teknistyminen ja alan rakennemuutos on muuttanut Jämsän elinkeinopohjaa ja elinvoimaisuutta radikaalisti. Rakennemuutoksen seurauksena Jämsän Kaipolan ja Jämsänkosken tehtailta on hävinnyt noin 800 työpaikkaa. Paperin tuotantomääriin rakennemuutos ei ole vaikuttanut, vaan tuotanto on ollut kasvusuuntaista. Mutta menetettyjä työpaikkoja paperiteollisuuden tuotannon kasvu ei ole kompensoinut, vaan uudet työpaikat on synnyttävä muille toimialoille. (Karjalainen & Laitinen 2006 47-49; www.museo.24.fi.; Jämsän Seutu 28.6.2010.) Uusia työpaikkoja on kehittynyt Hiihtokeskus Himosvuori Oy:n vedossa erityisesti matkailualalle. Teollisuuden maksamiin hyviin palkkoihin ja verotuloihin verrattuna matkailuelinkeinon synnyttämä tulo- ja työpaikkakehitys ei ole korvannut teollisuuden työpaikkojen menetyksiä, mutta selkeästi voidaan nyt jo ennakoita, että matkailuelinkeinolla on seudulla kasvavassa määrin potentiaalia. Matkailuelinkeinon liiketoiminnallisena haasteena on voimakas sesonkivaihtelu, mutta kehityksen ja investointien edetessä menestymisen ja kasvun mahdollisuudet ovat näkemykseni mukaan

hyvinkin realistiset. Uusia liiketoimintamahdollisuuksia syntyy matkailukeskuksen kaavoituksen edetessä, ympärivuotisen matkailun kasvaessa, kansainvälisyyden, yritysten osaamisen ja yhteistyön kehittyessä. Toimintaympäristön kehittyminen vahvistaa Jämsän sijaintiin liittyvää houkuttavuutta ja selkeästi välillistä ja välitöntä matkailuelinkeinon liittyvää kehittymistä. Tämä antaa myös vahvaa viestiä investoijien suuntaan. Merkittävä elinkeinopoliittinen osaamisen kehittämisen työkalu on yhteinen strategia ja visio siitä, miten kehitystä viedään systemaattisesti ja pitkäjänteisesti eteenpäin yritysten ja julkisen puolen yhteistyöllä. Uusien yritysten sijoittumiseen liittyvän työn merkitystä ja julkisen puolen roolia asiantuntijana yritystoiminnan edellytysten luojana ja seudun markkinointityössä tulisi elinkeinopoliittisesti vahvistaa.

2000-luvulla tapahtuneet kuntien yhdistymiset ovat omalta osaltaan vaikuttaneet Jämsän talouteen, identiteettiin ja poliittiseen päätöksenteon sujuvuuteen negatiivisesti. Vuonna 2001 Kuorevesi ja Jämsä liittyivät yhteen, vuonna 2007 osa Längelmäkeä liitettiin Jämsään ja vuoden 2009 alussa Jämsä ja Jämsänkosken kaupungit yhdistyivät uudemman kerran. Kolme kuntaliitosta ja kolmas kuntajohtaja vetovastuussa kymmenen vuoden aikana, kertoo julkisen puolen haasteellisuudesta myös hallinnon organisoitumisen ja johtajuuden saralla. Kuoreveden kuntaliitoksen myötä Jämsään tuli ilmailuteollisuus uutena maailmanluokan osaamisena. Ilmailuteollisuuden liittyvistä uusista innovaatioista, spin-offeista ja muun muassa mahdollisesta komposiittikeskuksen syntymisestä, on ollut suuriakin odotuksia. Elinkeinoelämän pirstysruisketta ilmailuteollisuus ei kuitenkaan ole seudulle tuonut ja ilmailuala on metsäteollisuuden ohessa saanut kokea myös voimakkaasti talouden globaaleja heijastuksia.

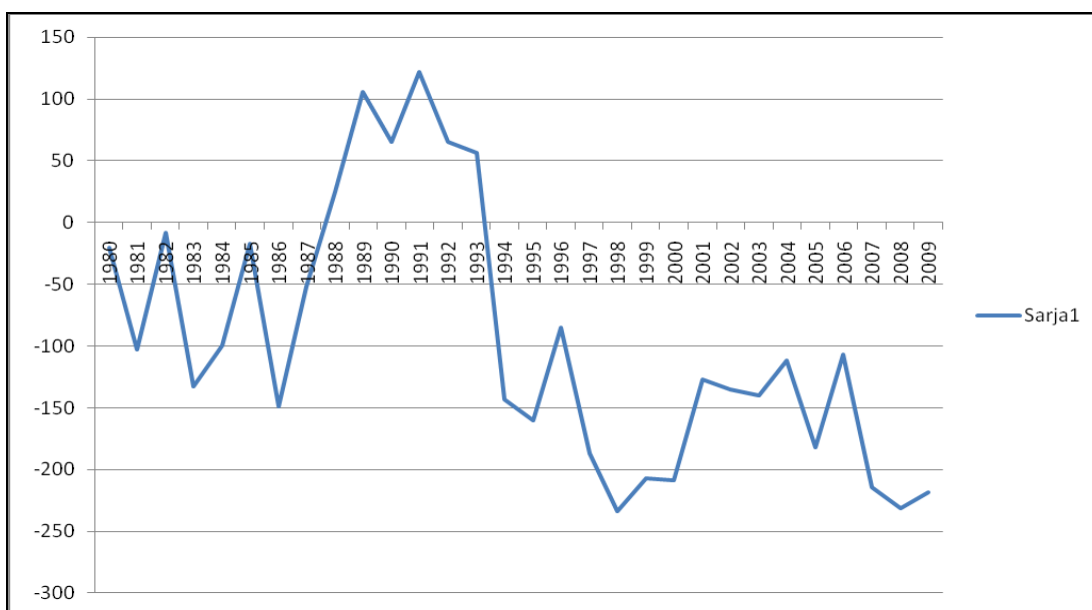


KUVIO 5 Työllisten toimialajakauma Jämsässä 2007 (Tilastokeskus, työpaikat toimialan (TOL 2002) mukaan)

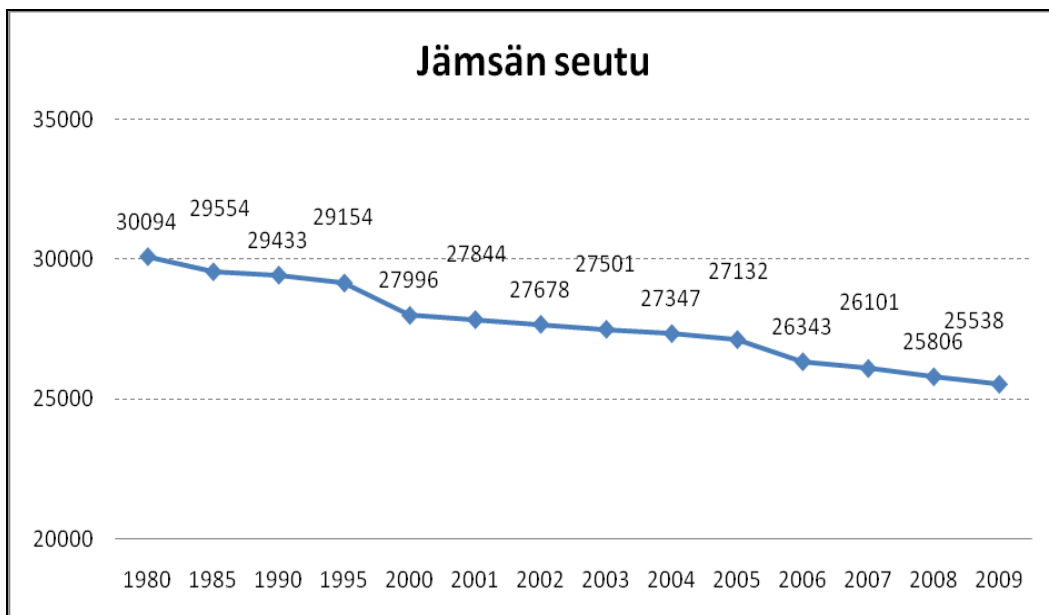


KUVIO 6 Työllisten määrä toimialoittain Jämsässä 1993 – 2007 (Tilastokeskus)

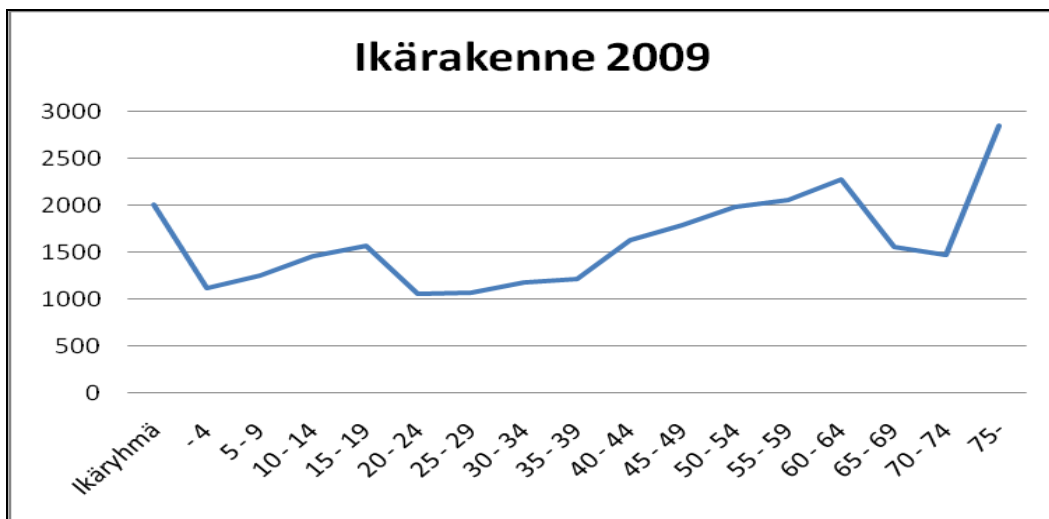
Jämsä on ollut pitkään muuttotappiopaikkakunta. Kaupungin väkiluku on ollut voimakkaasti laskeva jo vuodesta 1980 lähtien. Viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana Jämsän väkiluku on pienentynyt noin 4500 henkilöllä. Selkeästi voidaan todeta, että väestön väheneminen on ollut voimakasta erityisesti 1990-luvun lopun ja koko 2000-luvun sekä voimakkaasti laskeva 2000-luvun lopun laman aikoina. Väestörakenteessa on nuorempien ikäluokkien osuus pienentynyt ja yli 65-vuotiaiden osuus kasvanut. Vuoden 2009 lopussa Jämsän väkiluku oli 25 538 asukasta, mikä oli 268 asukasta vähemmän kuin edellisellä vuotena. (Kuviot 8 ja 9.)



KUVIO 7 Väestön muutos Jämsässä 1980 – 2009 (Tilastokeskus)



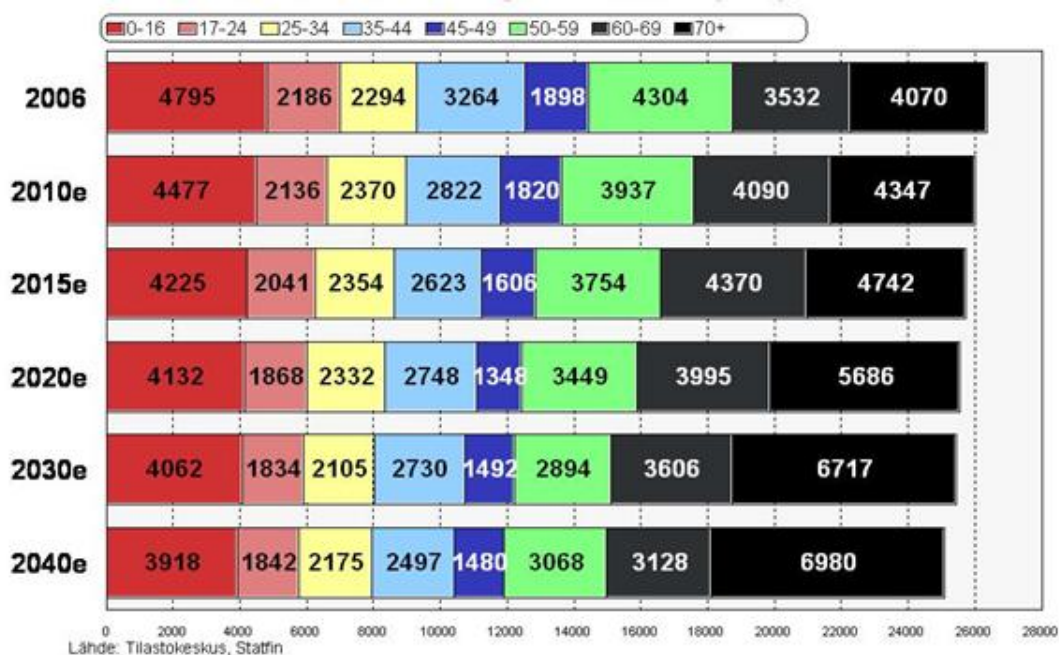
KUVIO 8 Väestön muutos Jämsässä 1980 – 2009 (Tilastokeskus väestön muutokset alueittain 1980 – 2009)



KUVIO 9 Väestö ikäryhmittäin Jämsä 2009 (Keski-Suomi info)

	2008	2015	2020	2025	2030	2035
Joutsa	5959	-250	-320	-350	-400	-450
Jyväskylä	170070	12000	19000	24500	29000	32700
Jämsä	25806	-1250	-1900	-2300	-2650	-2950
Keuruu	12849	-650	-900	-1000	-1150	-1250
Saarijärvi-Viitasaari	33760	-2000	-2800	-3400	-3900	-4250
Äänekoski	23303	-400	-560	-700	-800	-950
Keski-Suomi	271747	7300	12200	16600	20200	22800
Koko maa	5326314	182000	310000	426000	524000	600300

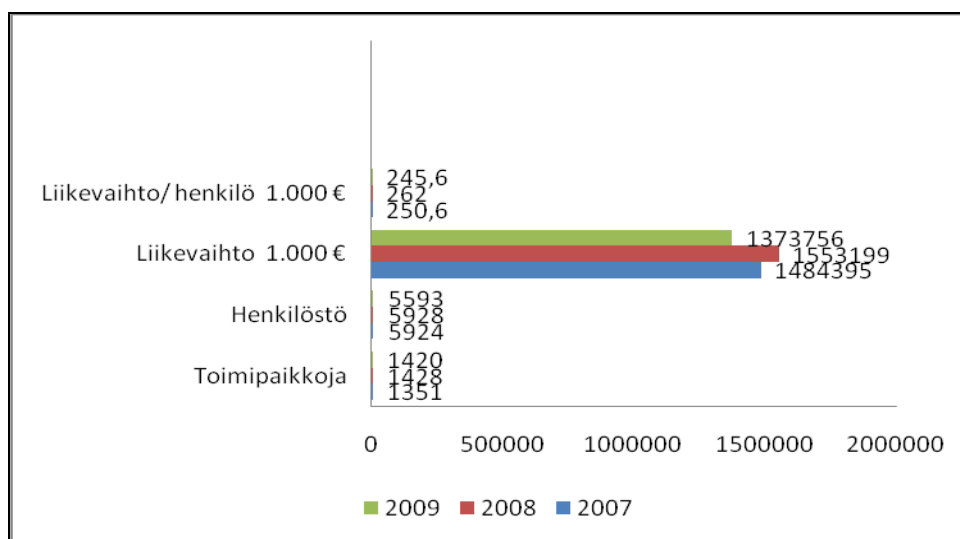
KUVIO 10 Keski-Suomen aluekehityksen tulevaisuudennäkymiä. Väestömuutos (henkeä) seuduittain vuoteen 2035 saakka verrattuna vuoden 2008 toteumatietoon (Keski-Suomi info)



KUVIO 11 Jämsän seutukunnan väestön ikärakenne vuonna 2006 ja ennuste vuoteen 2040 (Lähde Keski-Suomi info)

Keski-Suomen eri seutukuntia verrattaessa Jämsän väkiluvun ennakoidaan jatkavan voimakasta vähenemistä vuoteen 2035 mennessä. Huomionarvosta tilastossa on Äänekoski, joka on elinkeinorakenteeltaan Jämsän kaltainen ja jonka väkiluvun ei ennakoida kuitenkaan laskevan niin jyrkästi kuin Jämsän. Maakuntakeskus Jyväskylän ennakoidaan kasvavan voimakkaasti pitkälle tulevaisuuteen. (Kuvio 10.)

Ely-keskus arvioi alueelliset talousnäkymät keväällä 2010 –julkaisussa, että vuoden päästä elinkeinoelämä ja yritystoiminta Jämsän seutukunnalla on paremmassa tilanteessa kuin keväällä 2010, sen sijaan työttömyys ja työvoiman saatavuus on ennallaan. Paperiteollisuuden todetaan mukauttaneen toimintansa rakenteellisilla muutoksilla. Paperiteollisuuden heijastusvaikutukset vaikuttavat edelleen lomautuksina siitä riippuvaisessa alihankintateollisuudessa. Rakennusalan arvioidaan paranevan julkisen korjaus- ja investointirakentamisen sekä myös yksityisen rakentamisen kautta. Vähittäiskaupan ja erikoiskaupan tilanteen uskotaan myös vakiintuneen, mihin positiivista vaikutusta tuo Himoksen asiakkaat. Matkailualan viime vuoden 14 % kasvua osoittaneet tilastot sekä alkuvuoden 2010 hyvä sesonki myös suhteessa maan muihin matkailukeskuksiin, osoittaa edelleen kasvua. Hyvinvointialalla nähdään kasvua, sen sijaan maataloudessa ja alkutuotannossa ei ole odotettavissa merkittäviä muutoksia. Työttömyys on kasvanut etenkin miesvaltaisilla työpaikoilla vuoden takaiseen verrattuna. Työpaikkoja ennakoitaan kasvavan lähinnä terveys- ja sosiaali-alan tehtäviin. Vuonna 2008 Jämsän seutukunnalla oli 1680 yritystoimipaikkaa. Jämsän seutukunta käsittää Jämsän ja Kuhmoisten alueen. (Alueelliset talousnäkymät kevät 2010.)



KUVIO 12 Toimipaikkojen lukumäärä, henkilöstö, liikevaihto sekä liikevaihto/henkilö Jämsä 2007 – 2009 (Tilastokeskus)

4.2 Alueen houkuttavuus

Seppo Rainisto (2004) toteaa kirjassaan Kunnasta brändi, että kaupunkien ja kuntien on syytä opetella markkinointia, jotta ne erottuisivat, olisivat kilpailukykyisiä ja houkuttelevia yritysten ja asukkaiden sijaintiratkaisuja ajatellen. Rainisto toteaa myös, että markkinointi on kunnille ja kaupungeille yksi merkittävimmistä kehittämisen haasteista kuntajohtamisen ohella. Kunnan ja kaupungin markkinointi on lähtökohtaisesti erilainen ja monitahoisempi kuin yksityisten palvelut ja tuotteet. Siihen kuuluu myös sosiaalisia ulottuvuuksia ja tuotteita, joita on vaikea hinnoitella, mutta joilla on suurikin merkitys alueen houkuttavuuden kanssa. Näitä ovat esimerkiksi julkiset tilat, torit, kirjastot, uimarannat, ladut. Toisaalta pelkällä rakentamisella ei kilpailukyvyssä pärjätä, vaan kunta- ja aluekehittämisessä korostuu kasvavassa määrin markkinoinnin ja liiketoimintaosaamisen rohkea, tavoitteellinen, pitkäjänteinen ja asiakaslähtöinen kehittäminen. Tämä tulee nähdä luontevana osana kunnan taloudellista kehittämistä, jossa on mukana koko organisaatio. Yrityksien ja asukkaiden houkuttelussa julkisen puolen rooli on koko ajan muuttumassa ja se nähdäänkin kasvavassa määrin resurssina ja lisäarvona. Alueen menestymiseen vaikuttaa Rainiston mukaan alueen *human power*, tahtotila, arvot, luovuus, organisaatiot ja sujuva yhteistyö enemmän kuin sijaintiin ja luonnonvaroihin liittyvät tekijät. Paikan vetovoimatekijöinä hän mainitsee myös kulttuurin, teknologian, elinympäristön, sosiaalisen kehityksen, paikan hengen ja brändiin liittyvät mielikuvat. (Rainisto 2004, 9-17, 30-43.)

Nykyhetken ja tulevaisuuden kaupungit ja seudut kilpailevat laajemmilla kokonaisuuksilla, yhteisillä tavoitteilla ja sovitun kärkimarkkinoinnin mukaisesti investointimarkkinoilla kotimaassa ja kansainvälisesti. Parhaimmillaan seudun ja kunnan sisäinen ja ulkoinen kehittäminen ja markkinointi toimivat yritysten ja julkisen puolen yhteistyöllä. Seudun vetovoimaisuus on tunnetusti referenssi yrityksille ja asukkaille. Rainisto tuo esille alueen menestyksen avaintekijöinä kyvykkään työvoiman, monipuolisen taloudellisen pohjan, toimivat liikenneyhteydet, strategisen näkemyksen, innovaatiohakuisuuden sekä hyvään elämään liittyvät tekijät. (Rainisto 2004, 44-49).

4.3 Strategia kehittämisen työkaluksi

Tulevaisuuden kehittämisen painopisteet on Jämsässä ensimmäisen kerran laajan yhteistyörintaman kanssa luotu ja poliittisesti hyväksytty kunnanvaltuustossa tammikuussa 2010. Liiketoimintaympäristön muutokset on tunnistettu ja tahtotila tuotu esille tulevaisuusstrategian muodossa. Jotta strategiaa voidaan viedä käytäntöön, tulee sen vastata kahteen oleelliseen kysymykseen: mikä on oikea suunta, joka valitaan monista mahdollisuuksista, jotta saadaan aikaan kasvua ja muutosta sekä kuinka saadaan suuri määrä ihmisiä työskentelemään uuden strategian mukaisesti? Julkisen organisaation

tavoitteiden muuttuminen on oma haasteensa, mikä vaatii uudenlaista näkemystä ja uskallusta tuoda se esille strategiassa ja toteuttaa käytännössä. Ongelmallisena nähdään strategian tekemiseen ja päätöksiin liittyvä poliittinen luonne erityisesti silloin, kun poliittiset vaikuttimet ovat painavampia strategiassa kuin rationaaliset tekijät. Esimerkiksi löytyykö uskallusta vaatia kehittämisen suunnan muutosta, mikäli taloudellinen tilanne sitä vaatii. Usein luontevaa on vastustaa sen sijaan, että kohdattaisiin uudella tavalla ympäristön muutokset, joista haastavina ovat erityisesti uudet innovatiiviset tavat toimia. Organisaatioissa usein strategian jalkauttaminen ja motivoinnin sekä strategisen työskentelyn eteen tehtävä työ vaatii osaamista ja resursointia, jota ei välttämättä ole olemassa. Joka tapauksessa strategian potentiaali uudistamisen ja johtamisen välineenä tunnustetaan myös laajasti julkisella puolella. (Ansoff & McDonnell 1990, 46-47.)

Jämsän tulevaisuusvisiossa (kuvio 13) on neljä elementtiä. Jämsä on houkutteleva, vetovoimainen kaupunki. Se on tulevaisuudessa edelleen teollisuuspaikkakunta, palvelusektori on monipuolistunut Himoksen myötä ja kaupunki on yrittäjyyteen kannustava, verkostojen luoja. Visio Jämsän paremmasta tulevaisuudesta on seuraava:

"Jämsä on Suomen yhteistyökykyisin kaupunki, jonka elinkeinorakenteen kivijalkoja ovat vahva teollisuus ja monipuolinen matkailu- ja palvelusektori. Elinkeinorakennetta täydennetään määrätietoisesti toiminnan kokonaisvaltaisella yrityslähtöisyydellä. Vetovoimainen Jämsä houkuttelee ja innostaa asumaan, matkailemaan, yrittämään ja aktivoitumaan – luomaan elämäsi tarinaa."



KUVIO 13 Jämsän tulevaisuusvision neljä avainelementtiä (Jämsän parempi tulevaisuus 2020 -strategia)

Mistä Jämsä uuden strategian valossa tulevaisuutta rakentaa? Analysoin Jämsän parempi tulevaisuus 2020 –strategiaa Näsi & Neilimon (2006) *”mistä raha huomenna taotaan”* –ansaintalogiikan kautta. Näsi & Neilimo määrittelevät ansainnan ajatusta termeillä vanha talous, uusi talous, finanssibisnes, P, L, R ja niche sekä jättiyritykset. P, L, R ja niche on selvitetty jäljempänä.

Jämsässä tulevaisuuden kehittämisen painopisteet ovat houkutteleva Jämsä, vahva teollisuus, vahva palvelusektori ja yritysmyönteinen Jämsä. Näsin ja Neilimon mukaan vanhaan talouteen kuuluvat perinteinen paperi-, metsä- ja metalliteollisuus, elintarviketeollisuus ja ylipäänsä teollisuus, jonka juuret ovat tehdasmiljoissa. Lisäksi se on konkreettista ja hallittavissa olevaa yrittäjyyttä ja osaamista. Vanha teollisuus on edelleen olemassa, se on prosesseiltaan ja tuotteiltaan hyvin kehittyntä, mutta kehityksestä huolimatta teollisuuden kustannusrakenteen ja globaalien talouden myötä se on edelleen vääjäämättömästi muuttumassa. Jämsässä teollisuuden rakennemuutos on tiedostettu ja rakennemuutosohjelma on laadittu. Strategiassa teollisuus nähdään vahvana tulevaisuudessakin. Uutta suuntaa uskotaan löytyvän Jämsän kaupungin ja valtion tukitoimenpiteiden avulla sekä teollisuuden innovaatiotoiminnan myötä. Uusi talous viittaa uuteen tuotteeseen tai esimerkiksi uuteen liiketoimintaprosessiin, johonkin, jota ei ole ennen ollut. Uusi talous tuo mukanaan usein teknologiaa helpottamaan liiketoimintaa tai elämää yleensä. Uudessa taloudessa osaaminen ja osaamisen kehittäminen ovat avainsanoja. Uusi talous ja sen myötä innovaatioiden syntyminen sopii kaikkiin Jämsän strategian painopisteisiin, yritysmyönteisyyden kehittämisessä se voisi olla vaikkapa yhteinen jämsäläisen palvelun laatu järjestelmä. P, L, R ja niche viittaavat palveluliiketoimintaan, logistiikkaan, rakentamiseen ja niche, kapean tuotemarkkina-alueen ylivoimaiseen osaamiseen. Palveluliiketoiminnan kehittyminen on vahvan palvelusektorin kehittymisen edellytys. Tässä seudun ja eteläisen Suomen matkailun ykköskohde Himos on selkeä edelläkävijä. Palveluliiketoiminnan ja laajemmin ymmärrettynä palveludesignin kehitystä tapahtuu koko ajan erityisesti matkailuliiketoiminnassa. Se edellyttää vahvaa kysyntälähtöistä kehittämistä, teknologian hyödyntämistä esimerkiksi yhteisen liike- ja matkailukeskuksen maksukortin kehittämisen kautta, kansainvälistymistä ja uusia ideoita.

Logistiikka ja rakentaminen sekä niiden vahva huomioiminen Jämsän strategian toimeenpanossa ovat jämsäläistä bisneksen vahvuutta tulevaisuudessakin. Sijainti on hyvä, tavarat ja palvelut liikkuvat. Toisaalta infrastruktuuri monella tasolla vaatii panostuksia, jotta kehittymistä tapahtuu. Niche-osaamisen vahvistuminen luo houkuttelevaa Jämsää, vahvistaa teollisuutta, palveluja ja luo yrittäjyyttä. Uusia, kypsyviä liiketoiminnan aiheita kehittynee jatkossakin komposiitin, sähköisen liiketoiminnan, bioenergian, huovan ja jonkin muun teknisen innovaation kautta.

Finanssibisnes yhtenä merkittävimpänä rahantekovälineenä ja tuotannon kasvun ja arvonlaskun suunnannäyttäjänä on ala, jolla on vaikutusta kaikkialla. Vaikka pörssiyritysten määrä koko yrityskannasta on vähänlainen, niin finanssialan ja pörssiyritysten yhteistyö on rahan liikkeistä seuratumpia. Käytännön strategiatyössä tämä vaikuttanee Jämsässä vieraalta, mutta seudun muutamia pörssiyrityksiä ajatellen sijoitusten liikehdinnällä on merkitystä. Jättiyritykset luovat uusilla konsepteilla uutta taloutta, niiden merkitys nähdään kasvavan ja muotoutuvan uusien markkinoiden ja tuotannontekijöiden myötä. Tämä huomioiden Jämsän tulevaisuusstrategia uskoo jatkossakin vahvaan teollisuuteen, jossa mahdollisuudet onnistua ovat niin suur- kuin pienteollisuudellakin. (Näsi & Neilimo 2006, 27-32; Jämsän parempi tulevaisuus 2020 -strategia.)

5 TUTKIMUSMETODOLOGIA

5.1 Tutkimusote ja tutkimusmenetelmät

Työn tutkimusote oli kvalitatiivinen, mutta voidaan todeta, että myös kvantitatiivisen tutkimuksen piirteitä oli löydettävissä aineistoa analysoitaessa ja kategorisoinnissa. Ilmiönä yritysten sijoittumispäätökset yleisellä tasolla on geneerinen. Tässä tapaustutkimuksessa kohteena on yritysten sijoittumispäätöksiin vaikuttavat asiat, paikkakuntana Jämsä. Aiheessa keskitytään singulaariseen ilmiöön, joka soveltuu kvalitatiiviseen tutkimusotteeseen. Laadullista tutkimusta perustelee valittuihin yrityksiin toteutettu teemahaastattelu, jonka tavoitteena oli saada tietoa yritysten sijaintikäyttäytymiseen vaikuttavista tekijöistä sekä julkisen puolen roolista sijoittumiseen liittyvissä prosesseissa. Tutkimus oli luonteeltaan kokonaisvaltaista ja aineisto kerättiin todellisissa tilanteissa, työpaikoilla, puhelimesta ja sähköisesti. Tutkimus toteutettiin joustavasti. Haastateltavat yritykset (n=14) edustivat tutkimuksen kannalta olennaisia piirteitä ja voidaan todeta, että aineistolla on teoreettista merkitystä. Aineiston kerääminen haastattelulla, haastattelumateriaalin käsittely ja analysointi nivoutuvat tiiviisti toisiinsa. Haastattelutilanteessa vuorovaikutteisuus antoi mahdollisuuden tarkennuksiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 155; Uusitalo 2001, 79 – 81.)

Haastateltavat yritykset valittiin tutkimukseen harkinnanvaraisesti, eli tutkimuksessa käytettiin harkinnanvaraista otantaa ja kyseessä on näyte. Terminä teoreettinen otanta perustelee kyseistä tutkimusta. (Kananen 2008, 34.) Kananen teoksessa (2008, 34) viitataan Masonin (1996, 94) teoreettisen otannan määritelmään seuraavasti:

"Theoretical sampling means selecting groups or categories to study on the basis of their relevance to your research questions, your theoretical position... Theoretical sampling is concerned with constructing a sample... which is meaningful theoretically, because it builds in certain characteristics or criteria, which help to develop and test your theory and explanation."

Tutkimusmenetelmänä avoin teemahaastattelu sopi tutkimuksen toteuttamiseen, sillä haastattelun tavoitteena oli saada haastateltavilta omasanaista ja perusteltua tietoa yrityksen sijoittumispäätöksiin liittyvistä asioista. Tämän vuoksi myös strukturoidut kysymykset esimerkiksi Likertin asteikkoa hyödyntäen jätettiin pois, jotta vastauksiin saatiin enemmän perusteluja ja omakohtaisia, laajempia näkemyksiä ja merkityksiä. Haastattelija pystyi myös tekemään tarvittaessa selventävän lisäkysymyksen. Erityisesti henkilökohtaisen teemahaastattelun etuna oli vuorovaikutteisuus, perusteellisuus, avoimuus ja laaja-alaisuus. Haastattelija sai hyvin kokonaisvaltaisia vastauksia ja syviä analyyseja aihepiiriin liittyen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 195; Tuomi & Sarajärvi 2004, 77.)

Kokemukseni mukaan haastattelutilanteeseen yritykset olivat varanneet aikaa ja haastattelu koettiin molemmiin puolin merkitykselliseksi. Haastattelun vastauksissa oli hyvin paljon näkemyksiä aihepiiristä, myös kehittämisehdotuksia julkisen puolen ja yritysten yhteistyöhön. Haastattelijana sain käsityksen, että aihepiiri oli yrittäjiä kiinnostava ja yritysten sijoittumistratkaisujen tueksi sekä alueen houkuttavuuteen ja yrittäjäilmapiiriin kehittämiseen liittyviin asioihin oli yrityksillä kiinnostusta tuoda ajatuksia esille. Olen myös sitä mieltä, että teemahaastattelu soveltui hyvin tutkimuksen tavoitteeseen saada tietoa yritysten sijoittumistratkaisuihin vaikuttavista tekijöistä, julkisten toimijoiden merkityksestä sijoittumispäätökseen sekä Jämsän houkuttavuuteen liittyvistä asioista. Haastattelun analyysi kertoi konkreettisesti yritysten ajatuksia ja päätösten syitä ja antoi relevanttia materiaalia tutkimuksen aihealueen kehittämiseen. Haastattelijana koin haastattelutilanteet hyvin antoisiksi, sillä vuorovaikutteisessa tilanteessa sain yrityksiltä vastauksia hyvin runsaasti juuri niihin kysymyksiin, joita olin tutkimukselle asettanut. Lisäksi minulla oli mahdollisuus tehdä selventäviä kysymyksiä aihealueeseen, mikäli siihen oli tarvetta. Lähtökohtaisesti olin myös kiinnostunut tapaamaan henkilökohtaisesti erilaisia yrittäjiä tutkimusaiheeseen liittyen, sillä halusin tulkita mahdollisia haastattelutilanteessa syntyviä merkityksiä ja syventää perusteluja. Mahdollisuus oli myös palata jo käsiteltyyn kysymykseen, mikäli myöhemmin oli siihen lisättävää. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 192-193.)

Teemahaastattelujen sopiminen, haastattelutilanteet, haastattelujen litteroiminen ja analysointi ovat aikaa vieviä, mutta toisaalta teemahaastattelujen vuorovaikutteisuus ja henkilökohtaisuus tuovat tutkimukseen antoisaa piirteitä. Haastattelujen konteksti- ja tilannesidonnaisuudesta huolimatta olen sitä mieltä, että aineisto oli monipuolisuudessaan ja asiayhteyksiltään tarkoituksenmukaista ja konkreettista, en kokenut, että vastaukset olisivat olleet sosiaalisesti hyväksyttäviä (Emt., 194).

5.2 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla eri toimialalla olevia yrityksiä, joista suurin osa on 2000-luvun alkupuolelta lähtien sijoittunut Jämsään tai on tehnyt merkittävän toimialan laajennusinvestoinnin Jämsässä. Lisäksi mukana oli neljä yritystä, jotka eivät olleet alkuperäisestä suunnitelmasta huolimatta sijoittuneet Jämsään. Haastatteluilla haettiin tietoa siitä, mitkä tekijät vaikuttavat sijoittumiseen Jämsään, mitä informaatiota yritys tarvitsee ja odottaa liiketoimintaympäristöstään sijoittumispäätöstä vahvistamaan. Lisäksi haettiin tietoa siitä, minkälaista yhteistyötä ja apua yritykset odottavat ja tarvitsevat julkiselta puolelta sijoittumispalveluissa. Jämsän houkuttavuuteen liittyviä asioita tiedusteltiin myös. Haastattelun läpikulkevana ydinkysymyksenä oli saada vastaus kysymykseen: sijoittuvatko yritykset tietylle alueelle ja paikkakunnalle julkisen puolen aktiivisen toiminnan tuloksena vai siitä huolimatta.

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluilla. Kysymyksiä oli kymmenen kappaletta ja ne olivat kaikki avoimia kysymyksiä. Avoimilla kysymyksillä tavoitteena oli saada laajempaa ja analyttisempaa vastausta aihepiiriin valmiiden, annettujen kysymysvaihtoehtojen asemesta. Teemahaastatteluja toteutettiin yhteensä neljäntoista yrityksen kanssa. Näistä yksi haastateltava analysoi kahden yrityksen sijoittumispäätöksiä, koska hänellä oli kokemusta molemmista. Näytteessä (n=14) oli neljä verrokkiyritystä, jotka eivät olleet sijoittuneet Jämsään alustavista suunnitelmista ja toimenpiteistä huolimatta. Haastateltavat yritykset valittiin harkinnanvaraisesti niin, että yritykset edustivat laajasti eri toimialoja ja tavoitteena oli haastatella myös yrityksiä, joilla sijoittumiseen liittyvä investointi oli mahdollisimman uusi. Kuusi haastatelluista yrityksistä oli sijoittunut Jämsään vuoden 2004 jälkeen ja yksi tehnyt mittavan laajennusinvestoinnin. Kaksi yritystä oli aloittanut vuoden 1998 jälkeen. Yksi yritys oli vaikuttanut seudulla jo 1950-luvulta lähtien, ja se toi mukanaan historiallista ulottuvuutta ja näkemystä olemassa olevan yrityksen kasvu- ja kehittämistarpeisiin sekä yhteistyötoiveisiin julkisen puolen kanssa. Verrokkiyrityksistä kaikki neljä olivat olleet investointisuunnitelmissaan tiiviisti yhteydessä sekä Jämsän kaupunkiin että kehitysyritys Jämsekiin, yksi myös Jämsän Yrityskiinteistöihin 2000-luvun loppupuolella.

Tutkimuksen tavoitteena oli saada yritysten investointipäätöksiin liittyviä näkemyksiä mahdollisimman monipuolisesti erikokoisista ja erilaista liiketoimintaa edustavista yrityksistä. Yritysten monipuolisuus ja toimialojen erilaisuus oli tutkimusasetelman näkökulmasta erittäin mielenkiintoinen ja oleellinen asia. Tutkimustuloksia ajatellen oli mahdollista saada näkemyksiä eri toimialojen vaikutuksesta yritysten sijoittumisratkaisuihin. Miten esimerkiksi tuotannollinen yritys analysoi matkailualan yrityksen mahdollista merkitystä sijoittumisratkaisuun.

Haastatellut yritykset edustivat liikkeenjohdon konsultointia, kiinteistö-yhtiötä, rakentamista ja vuokramökkien välitystä, vähittäiskauppaa, ravitsemistoimintaa, konepajateollisuutta, puhelinpalveluyritystä, järvi- ja merimatkailuun liittyvää yritystä, kansainvälistä materiaalitoimialayritystä, vapaa-ajan matkailupalveluyritystä, teknisen alan tukkuliikettä ja rakentamispalveluihin erikoistunutta yritystä. Yritysten taustana oli paikallista, maakunnallista ja valtakunnallista yritystä, perheyritystä, pientä ja kansainvälistä yritystä, pörssiyritystä, liiketoiminnan alussa olevaa yritystä sekä pitkän yrityshistorian omaavaa yritystä. Yritysten profiilia selvennän vielä lyhyesti kappaleen lopussa.

Haastateltavat henkilöt olivat yritysten toimitusjohtajia tai esimies- asemassa, ja he olivat keskeisiä henkilöitä yrityksen sijoittumis- ja kehittämistoimenpiteissä. Yritysten henkilöstömäärä vaihteli 2 - 200.000 välillä. Suurin henkilöstömäärä oli konserniyhtiöllä. Jämsään sijoittuneiden yritysten toteutuneet investoinnit olivat 230.000 - 15 miljoonan euron välillä. Suunniteltujen, mutta toistaiseksi toteutumattomien investointien suuruusluokka liikkui 5 - 75 miljoonan euron välillä.

Liikkeenjohdon konsultointiyritys oli perustettu Jämsään 2000-luvun alkupuolella vahvasti alun perin tuotannollisen ja innovatiivisen yritystoiminnan kehittämiseen liittyvän osaamisen lähtökohdista. Taustalla oli myös siirtyminen yrittäjäksi, perhesuhteet ja sijaintinäkökohdat. Yritys laajensi nopeasti liiketoimintakumppanuutta myös muille toimialueille, toiminta-alue on valtakunnallinen ja kansainvälinen. Kiinteistöyhtiö perustettiin 2000-luvun lopulla tuomaan lisäarvoa maanhallintaan, kaavoituksen kehittämiseen ja investointien houkuttelemiseen liittyviin toimenpiteisiin. Yksi haastatelluista yrityksistä oli rakentamiseen ja vuokramökkien välitykseen liittyvä yritys, jolla oli toimialalta vankka kokemus muualla päin Suomea aiemmin, ja Himos sijaintinsa ja tulevaisuuden kehittämissuunnitelmien valossa oli kiinnostava kohde yritykselle. Vähittäiskauppaa harjoittava valtakunnallinen monialayritys teki mittavan laajennusinvestoinnin Jämsään 2000-luvun puolivälissä. Laajennusinvestoinnin taustalla oli usko alueen kasvuedellytyksiin ja toisaalta yrityksen kasvun turvaaminen palvelua kehittämällä. Ravitsemistoimintaa harjoittava perheyritys sijoittui Jämsään 2000-luvun puolivälissä ja on ollut hyvin kasvuhaluinen ja -kykyinen perustamisestaan lähtien. Kiinnostus yritystoimintaan Jämsässä vaikutti ensisijaisesti Himoksen houkuttavuus, toissijaisesti perheen juuret. Konepajayrityksellä on puolestaan vahva,

perinteinen suurteollisuuteen kiinnittynyt tausta Jämsässä. 2000-luvun loppupuolella perheyritys myytiin ulkopuoliselle, yritys toimii edelleen Jämsässä ja yrityskauppojen myötä toimintaan saatiin vahvistusta sekä alihankintaketju monipuolistui. Uudenlaista palveluyrittäjyyttä tuli Jämsään puhelinpalveluyrityksen sijoituttua paikkakunnalle 2000-luvun alkupuolella. Kyseinen toimiala eli tuolloin vahvaa nousukautta ja Jämsän sijainti, työvoiman saantimahdollisuudet sekä sopiva toimitila olivat sijoittumisintressin taustalla. Teknisen alan tukkuliike laajensi toimintaansa Jämsään 1990-luvun lopulla vahvan talousalueen houkuttamana. Yrityksen liiketoiminta perustuu teollisuuden ja palveluelinkeinon kysyntään. Himoksen kasvu näkyy myös heidän toiminnassaan positiivisesti. Valtakunnallinen rakennusalan vähittäiskauppa sijoittui Jämsään 2000-luvun loppupuolella. Lähtökohta sijoittumiselle oli Hiihtokeskus Himosvuori Oy:n tuoma lisäarvo yritystoiminnalle. Himos ja Himos-alueen kehittämissuunnitelma oli myös vuonna 2006 Jämsään sijoittuneen vapaa-ajan matkailupalveluihin ja kiinteistösiioittamiseen liittyvä yrityksen kiinnostuksen taustalla.

Haastatelluista yrityksistä neljällä alkuperäinen sijoittumiskiinnostus Jämsän seudulle ei ole toteutunut toistaiseksi. Haastatelluista kolmen yrityksen vahva kiinnostus oli syntynyt Himoksen Masterplanin myötä. Kehittämissuunnitelma oli vakuuttanut sijoittajia ja yrityksiä Himoksen tulevaisuuden liiketoimintamahdollisuuksista. Kolme yrityksistä on kansainvälistä, kaksi pörssiyritystä. Kahden yrityksen kiinnostuksena oli hyvin laajat ja monipuoliset matkailupalvelujen tuottamiseen, rakentamiseen ja sijoittamiseen liittyvät asiat. Yrityksestä yksi oli osa suurta kansainvälistä materiaalitukkukonsernia, jonka verkosto oli hyvin monikansallinen. Heitä kiinnosti sijainti ja sopiva tontti tai kiinteistö. Neljäs yritys oli liiketoiminnan alkuvaiheessa, pitkäaikaisen innovaatiotoiminnan tuloksena kehittämässä venematkailuun, vesistö- ja ympäristönsuojeluun liittyvää kokonaisuutta.

5.3 Teemahaastattelukysymykset ja toteutus

Teemahaastattelu oli selkeä valinta pääongelman, yrityksen sijoittumisratkaisuihin vaikuttavien asioiden tutkimiseksi. Haastattelulomakkeita oli kaksi. Kysymykset olivat kummallekin ryhmälle muuten samanlaiset, mutta verrokkiryhmältä kysyttiin merkittävintä tekijää, mikä vaikutti siihen, että yritys ei alkuperäisestä suunnitelmasta huolimatta sijoittunut Jämsään. Kysymyksissä haettiin tietoa siitä, oliko yritys sijaintipäätöksen valmisteluvaiheessa yhteydessä julkisen puolen kanssa ja jos oli, niin oliko saatavilla tarpeellista tietoa investointipäätöksen tueksi. Lisäksi kysyttiin innovaatiotoiminnan, luovuuden ja korkeakouluysteistyön merkitystä yrityksen kilpailukyvyn kannalta. Tämän kysymyksen halusin tuoda esille, sillä innovaatioiden syntyminen, uudistuminen, tutkimus ja kehitys, luovuus ja osaamisen kehittäminen on nostettu näkyvästi esille teoreettisessa keskustelussa. Samoin se on ollut vahvasti esillä talouden, yritystoiminnan ja

yleisesti hyvinvoinnin kehittämiseen ja alueiden houkuttavuuteen liittyvässä kontekstissa. Jämsä puolestaan on teollisen perinteensä, 2000-luvun lopun rakennemuutoksen sekä kuntaliitosten jälkeen hyvin haasteellisessa tilanteessa talouden kehityksen suhteen. Uudistumisen näkökulma, jota kilpailu ja kehitys tuo mukanaan - miten se yrityksessä tunnustetaan, oli vahvasti tämän kysymyksen taustalla.

Jämsän kaupungille valmistui tammikuussa 2010 Jämsän parempi tulevaisuus 2020 -strategia, missä yrittäjyyteen liittyviä asiat ovat vahvasti esillä. Haastattelukysymyksissä strategian painopisteitä pyydettiin arvioimaan yrityksen kilpailukyvyn kannalta. Kysymyksen tavoitteena oli saada vastauksia yrityksiltä siitä, miten julkinen, strateginen kehittäminen koetaan ja mahdollisesti tunnetaan yrityksissä. Myös ajatuksia siitä, miten julkinen kehittämistoiminta parhaiten tukee yritysten sijoittumisratkaisuja ja yritysilmapiiriä tiedusteltiin. Yrityksiltä kysyttiin mielipiteitä siitä, miten Jämsän houkuttavuutta yritysten näkökulmasta voidaan parantaa. Tavoitteena oli tutkia yritysten sijoittumisratkaisuihin vaikuttavaa dynamiikkaa, alueen ulkoisia ja alueen sisäisiä piirteitä. Lopuksi tiedusteltiin vielä toiveita ja kehittämisehdotuksia yritysten ja julkisen puolen yrittäjyyttä tukevaan yhteistyöhön.

Haastattelut toteutettiin helmikuun lopun ja huhtikuun alun välisenä aikana 2010 pääosin yrityksissä. Kaksi haastattelua toteutettiin sähköpostikyselynä ja yksi puhelinhaastatteluna. Teemahaastattelujen kesto vaihteli 40 minuutista puoleentoista tuntiin. Keskimääräinen haastattelu-aika oli noin yksi tunti. Haastattelut nauhoitettiin ja aineisto litteroitiin. Koska aineistoa tuli hyvin runsaasti, niin haastattelujen purkaminen nauhalta oli aikaa vievä prosessi, mutta tutkimuksen empiirisen tuloksen kannalta erittäin antoisa ja mielenkiintoinen vaihe.

5.4 Tulosten luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa lähtökohta on se, että tutkimus on toteutettu niin, että tutkimukselle asetetut kriteerit on huomioitu. On tärkeää, että tutkimuksen näyte tai otos on edustava, kysymykset ovat oleellisia tutkimusongelman kannalta ja että vastausprosentti on korkea. (Heikkilä 185, 188.) Tutkimuksen kokonaisluotettavuutta arvioidaan reliabiliteetilla ja validiteetilla. Reliabiliteetti kuvaa mittaustuloksen toistettavuutta, kykyä mitata tulos uudelleen ja saada luotettavaa, samanlaista, ei-sattumanvaraista tulosta. Validiteetti kuvaa, miten on onnistuttu mittaamaan juuri sitä, mikä on ollut tavoitteena mitata. (Hirsjärvi ym. 2001, 213; Uusitalo 2001, 84.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ja kyseisessä tapaustutkimuksessa reliabiliteetti tarkoittaa analyysin toistettavuutta, tarkkuutta ja kattavuutta. On oleellista, että tutkimuksessa on tarkasti dokumentoitu vastaukset sekä kirjoitettu auki tutkimukselle merkittäviä tuloksia niin, ettei haastateltavia voida tunnistaa. Voidaan myös todeta, että tutkimuksen näyte (n=14) edusti

laajasti yrityskantaa, jonka empiirisiin näkemyksiin ja kokemuksiin sijoittumisratkaisuisista tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa. Tutkimuksen kannalta oli myös oleellista saada tietoa verrokkiyrityksistä (n=4), jotka eivät olleet Jämsään sijoittuneet kiinnostuksestaan huolimatta. Vastauksissa oli paljon yhteneviä ja toistuvia näkemyksiä eri toimialojen yrityksiltä, josta voidaan päätellä, että mahdollisesti suurempi vastaajajoukko ei olisi muuttanut tulosta. Tämä perustelee tutkimuksen luotettavuutta. Kun tutkimusmateriaali on tarkasti dokumentoitu, niin toistettavuus onnistuu ja voidaan varmistaa tutkimuksen reliabiliteetti tulkitsijasta riippumatta. Toisaalta ajallinen yhteys ilmiöön, voi aiheuttaa muutoksia tutkimuksen stabiliteettiin, pysyvyyteen ajassa. Tämä tulee huomioida, mikäli reliabiliteetti ymmärretään aikaan liittyvänä pysyvyytenä. (Kananen 2008, 124-125.)

Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa yrityksen sijoittumiseen liittyvistä investointipäätöksistä Jämsässä, mitkä tekijät olivat vahvistaneet investointipäätöstä ja mitkä tekijät mahdollisesti vaikuttaneet investointipäätöksen suuntaamiseen muualle. Lisäksi tiedusteltiin, onko julkisella kehittämistoiminnalla merkitystä yrityksen investointipäätöksissä, mitä yritys tarvitsee ja odottaa Jämsän liiketoimintaympäristöstä sijoittumispäätöksensä vahvistamiseksi ja minkälaista yrittäjäyhteistyötä toivotaan julkisen puolen kanssa yrittäjyyttä ja sijoittumispalveluja tukemaan. Kananen (2008, 124) tuo esille, että validiteetin mittaaminen laadullisesta tutkimuksesta on haasteellista, sillä jokaisella tutkijalla on subjektiivinen kokemus ja näkemys tutkittavasta aihepiiristä, jotka vaikuttavat tulokseen. Uusitalo (2001, 86) toteaa, että vaikka kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei yleensä käytetä validiteetin käsitettä, niin oleellista on tutkimuksen johdonmukaisuus; teoria ja empiria kytkeytyvät toisiinsa. Työ rakentui niin, että alun yleisen ja teoriaosuuden jälkeen toteutettiin haastattelut harkinnanvaraisesti valituilta yrityksiltä. Voidaan todeta, että tutkimuksessa keskityttiin siihen, mikä oli asetettu tavoitteeksi tutkimusongelman määrittelyssä. Haastattelukysymykset oli mietitty ja muotoiltu niin, että ne antoivat mitattavaa tietoa yritysten sijoittumispäätöksistä ja julkisen ja yksityisen yritys yhteistyön kehittämiseen liittyvistä asioista. Suurin osa tutkimusaineistosta kerättiin vuorovaikutuksessa, haastatteleamalla. Haastatteluajat oli tarkasti sovittu, haastattelut nauhoitettiin, purettiin sekä litteroitiin. Haastattelupyynnön yhteydessä ja haastattelun alussa haastateltaville kerrottiin tutkimuksen aihealue ja tavoite. Tutkimus tuotti paljon materiaalia, joka oli hyvin validia tutkimusongelmaan nähden. Tutkimustulokset antoivat myös kehittämisehdotuksia tutkimuksen aihealueeseen, mikä oli asetettu tavoitteeksi.

Vaikka tutkimuksen aihealue oli täysin tutkimuksen tekijän oma valinta, niin näkemykseni on, että tutkimuksen tulokset ovat käyttökelpoisia julkisen puolen ja yritysten välisessä kehittämistyössä ja yritysten sijoittumiskäytänteisiin liittyvissä asioissa. Tutkimus täyttää myös avoimuuden ja objektiivisuuden periaatteet; kaikki tutkimustyöhön liittyvät asiat on esitetty tutkimuksessa puolueettomasti (Heikkilä 2008, 31-32). Subjektiivisuus välittyy aihevalinnassa, tutkimus- ja analysointimenetelmässä.

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Jämsän seudun houkuttavuus yritysypäristöinä

Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa yritysten investointipäätöksiin liittyvistä asioista. Lisäksi tavoitteena oli saada tietoa siitä, miten yritykset ovat integroituneet alueeseen. Esimerkiksi tiedusteltiin, miten yritykset kokevat Jämsän kaupungin vuoden 2010-alussa valmistuneen yritysmyönteisen strategian, onko sillä roolia yrityksen arjessa? Miten julkisen puolen ja yksityisen yrittäjyyden yhteistyön tulisi toimia, jotta yrittäjyyden signaali on vahvaa ja saa aikaa myös kiinnostusta ja luottamusta yritysten investoinneille. Tuloksista on tärkeää saada kehittämisen työkaluksi yritystoiminnan kehittämiseen liittyvät merkittävät asiat ja erityisesti tekijät, jotka ovat vaikuttaneet yritysten lopulliseen sijoittumispäätökseen negatiivisesti.

6.2 Jämsään sijoittumiseen vaikuttaneet tekijät

Yritysten sijoittumisratkaisuisissa vaikutti selkeästi kaksi asiaa: maankäyttöön ja kaavoitukseen liittyvät, kokonaisvaltaiset, tulevaisuuteen orientoituneet suunnitelmat, jotka liittyivät pääsääntöisesti Himos-alueeseen sekä Jämsän

hyvä logistinen sijainti. Sijaintiin ja maankäyttöön liittyvät vastaukset tukivat toisiaan. Himokselle vuonna 2005 valmistunut matkailun kehittämisen kokonaissuunnitelma, Masterplan tai Himos yleisenä käsitteenä oli haastatelluista 14 yrityksestä kahdeksassa mainittu merkittävimpänä yrityksen sijoittumiseen tai yrityksen laajentamiseen vaikuttaneena tekijänä. Neljästä verrokkina haastatelluista yrityksestä kolme kertoi sijoittumiskiinnostuksen lähtökohdaksi Himoksen ja erityisesti Masterplan-suunnitelman esiin tuomat positiiviset liiketoimintamahdollisuudet sekä Jämsän houkuttelevan sijainnin. Yksi verrokkiyrityksistä nosti esille myös sijainnin yhdessä tontti- ja liiketilamahdollisuuksien kanssa. Kaikki neljä verrokkiyritystä pitivät edelleen Jämsän seutua potentiaalisena sijoittumiskohteena. Näistä kolme matkailupalvelujen tuottamiseen, rakentamiseen ja kiinteistösijoittamiseen liittyvät yritykset ovat kiinnostuneita sijoittumaan Jämsään, mikäli maanhallintaan ja alueen kaavoituksen liittyvät erimielisyydet saadaan hoidettua. Yksi haastateltava perusteli sijoittumistaan muualle sopivan liike- ja tonttitilan puuttumisella, julkisen puolen reaktiivisuudella sekä kilpailukyvyyn puutteella.

”Vapaa-ajan rakentamisen kiinnostuksemme heräsi vuonna 2005, jolloin Himoksen matkailunkehittämisen Masterplan julkistettiin.” Päätökseen vaikutti myös Himoksen Hiihtokeskus ja sen sijainti lähellä pk-seutua, Tampere-Jyväskylä -väylän varressa ja Päijänteen kupeessa.”

”Sopiva sijainti oli yksi ihan ratkaiseva tekijä ja sen lisäksi se, että tämältyyppistä toimintaa ei ollut Jämsässä. Kun saimme käteen selvityksen, minkälaista työvoimapakettia on saatavilla, niin me todettiin, että Jämsässä kun on paperiteollisuutta, niin on korkeasti koulutettuja vaimoja mahdollisesti työttömänä. Lisäksi oli ratkaisevaa, että löytyi sopiva, edullinen toimitila.”

TAULUKKO 1 Yrityksen sijoittumiseen ja ei-sijoittumiseen vaikuttaneet tekijät

Yritys	Sijoittumismotiivi	Perustelu ei-sijoittumiselle
Liikkeenjohdon konsultointi	Palkkatyöstä yrittäjäksi, sijainti, perhetaustat	
Kiinteistöyhtiö	Himos, kaavoitus- ja investointimahdollisuudet	
Rakennus- ja vuokravälitys	Himos, sijainti	
Vähittäiskauppa	Houkuttava alue, yrityksen kasvun turvaaminen palveluja kehittämällä	
Ravitsemisyritys	Himos, perheen juuret	
Konepajayritys	Teollisuus, juuret	
Puhelinpalveluyritys	Sijainti, työvoiman saatavuus, sopiva toimitila	

Teknisen alan tukkuliike	Teollisuus, palveluelinkeinon kysyntä	
Rakennusalan vähittäiskauppa	Himos	
Vapaa-ajan matkailupalvelut, kiinteistösijoittaminen	Himos, sijainti	
Matkailupalvelujen rakentaminen ja tuottaminen	Himos, sijainti	Alueen maanhallintaan ja kaavoitukseen liittyvät riidat
Vapaa-ajan rakentaminen	Himos, Päijänne, sijainti	Alueen maanhallintaan ja kaavoitukseen liittyvät riidat
Kansainvälinen materiaalitukkuuyritys	Sijainti, sopiva tontti tai kiinteistö	Sopivaa, kilpailukykyistä tonttia tai kiinteistöä ei ole löytynyt
Venematkailu, vesistö- ja ympäristön suojelu	Himos, Päijänne	Rahoitus, lama, konsepti vielä tuotekehitysvaiheessa

Lähtökohtaisesti Himoksen matkailukeskus on ollut kiinnostava yritysten sijoittumiskohde, mutta todellista sijoittumispintaa ei ole ollut olemassa, koska alueen maanomistus on ollut hyvin pirstaloitunutta. Himos-alueen Masterplanin valmistuttua maankäyttöön, kaavoitukseen ja elinkeinoelämän kehittymiseen liittyvät suunnitelmat herättivät kiinnostuksen investoijissa ja yritystoimintaa suunnittelevissa. Onnistunut tiedottaminen ja markkinointiviestintä vahvistivat omalta osaltaan yritysten ja sijoittajien odotusarvoa toimintaympäristön kehittymisen suhteen. Himoksen Masterplanin ilmestymisen jälkeen matkailukeskuksessa koettiin laskelmien mukaan noin 65 miljoonan euron investointibuumi, joka pysähtyi 2000-luvun lopun lamaan sekä Himoksen kaavoitukseen liittyviin kiistoihin (V-P., Päivänen, 18.9.2009).

Huomionarvoista sijoittumiseen liittyvissä vastauksissa on se, että tunnettuun matkailukeskukseen tehty kokonaissuunnitelma säteili positiivista uskoa elinkeinon kehittämiseen ja kasvuun laajasti myös matkailuelinkeinon ulkopuolisessa yritystoiminnassa, kuten vähittäiskaupassa ja teknisen alan tukkukaupassa. Vastaavasti myös Himos-alueen investointien kariutuminen ja siirtyminen mahdollisesti tulevaisuuteen koettiin eri toimialoilla yritystoimintaan negatiivisesti vaikuttavana tekijänä.

"Himosvuori on merkittävin asia. Tuolloin myös investointibuumi sijoittajien kesken oli suuri ja muiden yritysten kanssa tehtiin yhteistoimintakuvioita." (Tukku- ja vähittäiskauppa).

"Jos alueen toimintaa, teollisuutta tuetaan ja kehitetään, niin kyllä se sitä houkuttavuutta meidänkin näkökulmasta parantaa. Juuri hyvänä esimerkkinä Himos. Mä en niitä taustoja kaikkia tiedä, mutta meitä hieman harmittaa, että sieltä torpattiin kylpylähankkeet, ne olisi parantanut meidän bisnestä ja toki monen muun täällä olevan. Semmoisia ei hirveästi tarvi tällä alueella tapahtua." (Teknisen alan tukkuliike).

Sijoittumisratkaisuihin Jämsän keskustarakenteeseen liittyvät tontti- ja palvelusuunnitelmat sekä tiedossa oleva työvoiman saanti määrittävät myös sijoittumisratkaisua. Yritystoiminnan juuret, historia ja kotipaikkakunta olivat vastauksina kahdessa yrityksessä ensisijaisesti sekä yhdessä toissijaisesti.

"Alkuperäinen sijoittumispäätös on tullut sieltä historiasta. Liikepaikka ja Jämsän kaupungin palvelurakennetta määrittelevät suunnitelmat, toimintaedellytysten parantaminen ja tulevan kasvun turvaaminen palveluja kehittämällä."

"Kyllä se tietenkin se, että meillä oli olemassa tilat ja Himos oli meille ykkösasia. Silloin kun me sitä suunniteltiin, niin paikallinen te-keskus, eli Jämsek peräänkuulutti lehdessä, että haetaan seudulle yrittäjiä ja Himoksen alueelle. Ja me otettiin yhteyttä ja siellä kerrottiin kokonaiskuvaa, sillä silloin me oltiin muualla päin Suomea eikä oltu tässä toimintaympäristössä päivänpolttamissa aiheissa millään tavalla tietoisia. No toki siihen vaikutti myös henkilökohtaiset asiat, minä olen täältäpäin kotoisin ja me oltiin sitä jo pitkään haaveiltu, että tultais takaisin mun kotipaikkakunnalle."

Lisäksi yksi haastateltu yritys syntyi spin-offina. Yksi haastatelluista yrityksistä, joka ei ollut sijoittunut Jämsään, toi esille, että pk-teollisuuden eteen tehty työ on Jämsässä jäänyt tekemättä.

"Kun houkutellaan yrityksiä, se tarkoittaa sitä, että pitää olla rahoitusratkaisuja, riskinottokykyä sekä erilaisia malleja. Pitää olla tietenkin jonkinnäköistä rakennuspohjaa tarjota ja ratkaisuja esittää, tontteja jne. Jämsän ongelma on se, että tänne ei ole yhtään merkittävää rakennusta rakennettu, sanotaan nyt yrityspuolelle viimeiseen 15 vuoteen. Ei ole peruskartoitusta ja teollisuustontteja esittää. Himos on ollut se veturi, mitä kaikki on jollakin tavoin tukenut ja keskittynyt sinne. Kaksi hyvää paperitehdasta on ollut sitä ei ole edes mietitty pientä ja keskisuurta teollisuutta, jolla voisi olla tuotteita."

6.3 Julkisten toimijoiden merkitys päätöksentekoon

Tutkimuksen yhtenä läpimenevänä tavoitteena oli selvittää julkisten toimijoiden rooli yritysten sijoittumiseen liittyvissä asioissa. Tutkimuksella etsittiin vastausta siihen, onko elinkeinopoliittisilla kehittämistoimilla merkitystä yritysten sijoittumispäätöksissä, toteutuuko yritysten näkökulmasta yritystoimintaa tukevaa kehittämistoimintaa ja mihin julkisen puolen yritysten kehittämiseen liittyviä resursseja tulisi suunnata. Tutkimuksessa tiedusteltiin kohderyhmältä oliko yritys sijoittumispäätökseen liittyvässä investointiasia

yhteydessä Jämsässä julkisen puolen toimijoiden, Jämsän kaupungin, elinkeinoyhtiö Jämsek Oy:n sekä Jämsän Yrityskiinteistöt Oy:n kanssa. Lisäksi tiedusteltiin, saiko yritys tarpeellista informaatiota julkiselta puolelta sitä tiedustellessaan. Haastatelluista 14 yrityksestä yksi ilmoitti, ettei ollut yrityksen sijoittumiseen liittyvässä investointiasiassa yhteydessä Jämsässä julkisen puolen kanssa, vaan yrityksen oma investointipolitiikka on sellainen, että yritys toteutti Jämsässä sijoittumisinvestoinnin yksityisesti. Muut 13 yritystä olivat olleet yhteydessä elinkeinoyhtiö Jämsek Oy:n sekä Jämsän kaupungin kanssa. Kolme yritystä ilmoitti sijoittumiseen liittyvistä neuvotteluista Jämsän Yrityskiinteistöt Oy:n kanssa.

Vastauksista voidaan vetää yhteenveto, että suurin osa yrityksistä oli ollut yrityksen sijoittumiseen liittyvissä asioissa yhteyksissä Jämsän kaupungin ja kehitysyhtiö Jämsekin kanssa. Yhteydenotot tapahtuivat lähtökohtaisesti yrittäjien toimesta ja motiivina oli kiinnostus yritystoiminnan käynnistämiseen tai laajentamiseen Jämsässä ja erityisesti Himos-alueella. Kolme taustoiltaan hyvin erilaista palveluyritystä toivat esille, että he tekivät paljon yhteistyötä yritystoiminnan alkutaipaleella, yrityksen käynnistämiseen liittyvissä toimenpiteissä Jämsekin kanssa. He toivat myös esille näkökohdan, että yhteistyö ja saatu apu yritystoiminnan käynnistymisvaiheessa madalsi kynnystä aloittaa yritystoiminta Jämsässä, mutta ainoastaan yhden mielestä yritys olisi jäänyt perustamatta ilman julkisen puolen apua ja tukea. Kaikkien muiden haastateltujen yritysten yhteistyö julkisen puolen kanssa oli hyvin paljon keskittynyt kaavoitukseen, tontti- ja liikekiinteistömahdollisuuksiin sekä liiketoimintaympäristöstä saataviin selvityksiin, joista merkittävin oli Himoksen Masterplan.

"Yhteistyö on toiminut nimenomaan niin päin, että mitä on ymmärretty kysyä, niin aina on saanut vastauksen."

"Annan Jämsän kaupungille täydet 10 pistettä toiminnasta."

"Oltiin Jämsän kaupunkiin ja Jämsekiin yhteydessä ja ollaan saatu kaikki tarpeellinen apu mitä on pyydetty."

Vaikka 13 yritystä 14:stä oli ollut yhteyksissä julkisen puolen kanssa ja ilmoitti saaneensa halutun tiedon, niin selvästi yritystoiminnan ja sijoittumisen näkökulmasta kehittämisen paikka olisi aktiivisella seudun yritystoiminnan mahdollisuuksien markkinoinnilla ja proaktiivisella otteella. Osa yrityksistä oli kuitenkin sitä mieltä, että tietoa sai hakea ja tiedon etsimisessä piti yrittäjän olla aktiivinen. Neljä yritystä oli sitä mieltä, että yrityksen näkökulmasta toimittiin liian reaktiivisesti, hitaasti ja varovaisesti. Kaksi yritystä toi esille sen, että asian hoitaminen oli jäänyt useiden kuukausien taakse. Yritysten näkökulmasta kehittämistoimintaa kyllä tapahtuu, mutta sen hoito pitäisi olla tehokkaampaa, tiiviimpää, jouheampaa ja kokonaisvaltaisempaa. Julkisen puolen hitaus, varovaisuus koettiin selkeästi negatiivisimpana asiana.

"Sitä oltiin niin varovaisia (=julkinen partneri) joidenkin asioiden suhteen, sitä ei ymmärretty täysin, mitä oltiin tekemässä eikä sitouduttu siihen."

"Mitään tarpeellista tietoa ei saa, vaan se täytyy itse hakea. Näin se asia on. Yrityksen sijoittumispäätökseen liittyvää tietoa ei kukaan tuo minulle ja käsittääkseni ei kenellekään muullekaan ja tässä kohdassa voisi ajatella, että olisi huomattavan paljon kehittämistä kaupungin, Jämsekin ja Jämsän Yrityskiinteistöjen toimintamalleissa, että vanhat sukupolvivaihdosyritykset tai uudet yritykset oikeasti löytävät sitä tietoa, mikä ratkaisee sen, mihin yritykset sijoittuvat tai vaihtaa jostakin muusta kaupungista tänne meidän kaupunkiin."

"Sanotaan, että tiedon sai kaivoamalla, että tavallaan asioista puhutaan kyllä aika hyvin, aktiivinen suhtautuminen on kyseenalaista ainakin silloin tällöin."

Himoksen alueen kaavoitus- ja pitkälle viedyt kehittämissuunnitelmat toivat kiitosta, mutta myös toiveita siitä, että joku ottaisi päämäärätietoisesti hoitaakseen myöhemmin Masterplanista syntyneet erimielisyydet. Selkeä puute todettiin pk-sektorin tonttien ja kaavoituksen suhteen. Yksi Jämsään sijoittumaton yritys toi asian esille seuraavasti:

"10 vuoden kehitystyötä, jota olisi pitänyt tehdä, on jäänyt tekemättä, on puhuttu siitä, että yritysilmapiiriä pitäisi kehittää, mutta käytännössä sitä ei ole tehty. Kaupunginhallituksen jäsenet eivät ole todennäköisesti vierailleet yrityksissä kovin aktiivisesti, jotta tietäisivät, mitä yritykset, saati sitten sijoittuvat yritykset voisivat tehdä."

Vastauksista ei voida todeta, että yritykset olisivat sijoittuneet Jämsän seudulle julkisen kehittämistyön tuloksena, mutta voidaan todeta, että yhteistyö liittyen tontteihin, kaavoitukseen, toimintaympäristön kehittämissuunnitelmiin, ennakoititietoon, verkostoihin ja raportteihin, ovat tukeneet päätöstä sijoittua seudulle.

"Kyllähän se yritys olisi perustettu ilmankin, mutta tämä (=sijoittumis- ja kehittämisneuvottelut) madalsi kynnystä."

"Homma lähti sillai liikkeelle, että saimme Jämsekiltä yhteenvedon ja Jämsek teki siinä yhteistyötä työvoimatoimiston kanssa. Saimme arvioon, minkälaista työvoimapotentiaalia on saatavilla. Seuraavaksi Jämsekiltä tuli tiloista tietoa. Sen jälkeen sovittiin palaveri Jämsän kaupungin kanssa."

Kysymykseen miten julkinen kehittäminen parhaiten tukee yrityksen sijoittumISRatkaisuja sekä alueen yritysilmapiiriä haastatelluista yrityksistä kahdeksan oli sitä mieltä, että tavoitteellisten ja pitkäjänteisten kehittämissuunnitelmien ja strategioiden kautta luodaan pohjaa ja viestiä yrittäjille ja sijoittajille siitä, että Jämsän kaupungissa on määrätietoinen ja sitoutunut tahtotila viedä valittuja kehittämisasioita eteenpäin. Merkittäviksi

asioiksi mainittiin kaavoitukseen ja verkostoitumistyöhön panostamista. Vuoropuhelua, tahtotilan hahmottamista, toimenpiteiden määrittämistä ja sitoutumista tuotiin ratkaisuna esille. Positiivisen yritysilmapiirin merkitystä korostettiin ja esille nousi laajojen kehittämissuunnitelmien vieminen maaliin. Julkiselta puolelta tulisi löytyä osaamista ja resurssia viedä ja koota partnereita, yrityksiä ja verkostoja kokonaissuunnitelmien toteutumiseksi.

"Kuka tai mikä taho on kokonaishankkeen moottori? Mielestämme se on Jämsän kaupunki. Vaikka alueelle tulevat matkailukohteet jakautuvat eri yrityksille, on syntyvä kokonaisuus se, mihin Jämsän kaupunki Masterplanin mukaisesti pyrkii."

Osaavaa ennakointityötä toimintaympäristön tulevaisuuskuvan hahmottamiseksi toivottiin. Jämsän Parempi Tulevaisuus 2020 -strategiatyö koettiin tärkeäksi työkaluksi, koska se viesti elinkeinolle julkisen puolen kehittämisen painopisteistä ja kiinnostuksesta ylipäänsä yritystoiminnan kehittämiseen. Toisaalta tuotiin esille myös, että strategia olisi pitänyt tehdä jo useita vuosia sitten ja epäilystä herätti strategian jalkauttaminen. Kritiikkiä esitettiin myös siitä, että strategiassa ei ollut uskallettu tehdä valintoja, vaan strategia oli liian maailmoja syleilevä. Kolmessa haastattelussa nostettiin esille, että on tärkeää löytyä neutraali, tasapuolinen julkinen kehittämispartneri. Yksittäisinä asioina mainittiin yhden luukun periaate, eli tarvittavat julkiset yritystoimintaan liittyvät palvelut tulisi löytyä yhdestä paikasta, innovaatioiden eteenpäin viemiseen ja koulutukseen toivottiin tukea, seutumarkkinointia ja myyntiä tulisi vahvistaa. Esille nousi myös yrityskummi ja mentorointi, missä yhteistyössä keskityttäisiin yritystoiminnan perusasioihin. Yritysten kehittämisestä toivottiin pitempiäaikaista kehittämisprosessia, missä verkostomaisesti ja ammattitaidolla vietäisiin yritystoiminnalle tärkeitä asioita ja pohdintoja eteenpäin. Kehitysyhtiön toivottiin resursoivan enemmän yrityksen rinnalla kulkemiseen perustamistyön jälkeen.

"Enemmän liiketoimintasuunnitelman opastamista ja vaihtoehtoja."

"Se oli enemmän sijaintiselvitystä, viedään määrätietoisesti eteenpäin, ne on kuitenkin pohjapapereita, kun tehdään suunnittelupäätöksiä ja etenemispäätöksiä pienemmissä kokoonpanoissa. Ne todella ohjaa sitä toimintaa. Koko ajan täytyisi olla rautoja tulella, sitä odotusta varmaan on kaikilla."

6.4 Jämsän houkuttavuutta parantavat tekijät

Jämsän houkuttavuuden parantamiseksi oli haastatellulla yrityksillä hyvin samansuuntaisia näkemyksiä. Ylivoimaisesti merkittävin asia yrittäjien mielestä on realistinen, mutta houkutteleva pitkäkätäimen kehittämissuunnitelma, strategia tai masterplan, joka viestii seudun kehittämisen tahtotilasta pitkälle tulevaisuuteen. Oleellista on, että kehittämissuunnitelmassa on sisältöä ja

uskottavuutta, se on tulevaisuusorientoitunut ja siihen on seudulla sitouduttu. Sitoutuminen tarkoittaa sitä, että kehittämissuunnitelmat on yhteistyössä alueella tehty eri toimijoiden kanssa, suunnitelmia viedään eteenpäin, ne ovat läpinäkyviä ja niistä viestitään jatkuvasti. Asiantunteva tiedottaminen tuo kehittämistyölle luotettavuutta ja viestii dynaamisuudesta. Kehittämistyöllä tulee olla kotipesä, tekijät ja resurssit.

"Julkinen kehittämistoiminta tulee varmasti riittävän pitkäjänteisten kehittämissuunnitelmien, ne on strategioiden, masterplanien ja tulevaisuuden näkökulmien ja ohjelmien kautta. Mikä on se tulevaisuuden liiketoimintamaisema, sehän pitää sisällään potentiaalin triviaalisti miten esim. väkiluku kehittyä, kasvaa, miten paikkakunta kehittyä, minkälaisia mahdollisuuksia, vahvuuksia toimijoille tarjotaan. Mitkä on ne painopisteet, eihän niitä kukaan muu koordinoi ja tee kun seudulliset tai muuten resursoituneet julkiset kehittämissuunnitelmat ja muut yhteiset tämmöiset toimijat. Silloin se vahvistaa, kun se muodostaa sellaisen vahvistavan kuvan siitä, mitä on tulossa ja antaa positiivisia kriteereitä investointipäätöksille ja odotus on, että niitä viedään määrätietoisesti eteenpäin."

"Toimintamalli tulisi rakentaa sillä lailla, että olisi vahvasti vuoropuhelua, jonka tuloksena syntyy yhteinen tahtotila. Ja sit lähdetään viemään toimenpiteitä. Jos vertaa näihin nykyisiin käytäntöihin nyt kun on hyvin virkamiesohjautunut tapa toimia ja viralliset rakenteet, niin se on toisarvoista toimintaa, vaan se, että kun porukka on vahvasti päättänyt, että mennään tuohon suuntaan, niin siihen pitää tuoda näkemyksiä sillä tavalla."

"Täten voidaan kysyä, kuka tai mikä taho on kokonaisuuden moottori? Mielestämme se on Jämsän kaupunki. Vaikka alueelle tulevat matkailukohteet jakautuvat eri yrityksille, on syntyvä kokonaisuus se, mihin Jämsän kaupunki Masterplanin mukaisesti pyrkii."

"Miksi seutukunta ei pärjää yritysbarometrillä? Siinä mielessä ollaan uudessa tilanteessa, että tämän seutukunnan ei ole tarvinnut tehdä mitään, kun vuoteen 2007 asti tällä alueella on tehtaat tuoneet bkt:n. Nyt ollaan kädettömiä, ei osata muodostaa tahtotilaa, mihin suuntaan kaikki halutaan mennä."

Selkeän strategisen kehittämissuunnan ohessa merkittäväksi houkuttavuuden vahvistajaksi mainittiin positiivinen ja yhteen hiileen puhaltava, yrittäjämönteinen ilmapiiri, joka tuo yhteisvoimaa. Paikallisilta, toimivilta yrittäjiltä tuli viestiä, että yrityskehittäminen on seudulla liian hajallaan ja että yhteinen jämsäläinen yrittäminen ja tahtotila puuttuvat. Vanhoja yrittäjiä tulisi huomioida, mutta myös uudet yritykset tulisi ottaa hyvin vastaan. Yrittäjämönteisen ilmapiirin vahvistamiseksi ehdotettiin yritysten ja julkisen puolen sujuvaa verkostoyhteistyötä ja näkyvyyttä. Julkisen puolen aktiivisuutta, elinkeinoyhtiö Jämsekin, Jämsän kaupungin ja erityisesti kaupunginjohtajan roolia verkostojen kokoajana ja yrittäjyyttä tukevien tilaisuuksien järjestäjänä toivottiin ja sen katsottiin tuovan merkitystä asioiden

eteenpäin viemiselle. Verkostojen kokoavana voimana korostettiin neutraalia tahoja. Samalla tuotiin esille, että verkostotilaisuudet voisivat olla myös epävirallisia keskustelufoorumeita, jolloin keskustelulla ja ideoinnilla olisi roolia ja saataisiin paremmin asioihin vaikuttavia taustoja paremmin esille. Tämä saattaisi jatkossa auttaa asioiden virallista eteenpäin viemistä. Ideatasolla esitettiin Jämsän yrittäjäpäiviä, jossa yritykset tulisivat toisilleen tutuiksi. Seudusta tulisi viestiä ponnekkaammin ja positiivisesti ja aktiivisesti syöttää juttuja mediaan.

”Jos ajatellaan Himosta alueena, niin kyllähän täällä houkuttelevuutta lisäisi se, että alueen sisältä puhutaan positiivisesti. Täällä puuttuu yhdessä tekemisen meininki, pitäisi ottaa ulkopuolinen tullut myös mukaan.”

”Julkinen puoli toimisi joissakin asioissa kokoavana puolena, joka saisi yritykset toimimaan keskenään. Se voisi olla vähän epävirallisempaa kanssakäymistä. Julkinen taho järjestäisi yhteisiä koulutustilaisuuksia. Masterplan-tilaisuudet olivat esimerkkejä tästä. Sen tyyppisiä kaivataan. Tottakai meitä on monenlaisia ja toiset kokevat erilailta. Monta kertaa syntyy hyviä keskusteluja ja kontakteja.”

”Yrittäjäkenttä on niin hajallaan, että kokoavan voiman soisi jostakin tulevan, jolla saavutettaisiin juuri niitä yrittäjien toiveita, miten Jämsä kehittyisi yrittäjäystävällisempään suuntaan. Ei se onnistu se jalkauttaminen, ellei siellä ole sellaisia ihmisiä tekemässä niitä asioita, jotka pystyvät yrittäjien kanssa tekemään kehittämissuunnitelmia.”

”Täältä puuttuu se yhteinen jämsäläinen yrittäminen ja tahtotila. On korkea aika pyrkiä saamaan sellaisia ajatuksia tuotua Jämsän kaupungille ja muualle, että niitten yrittäjien toiveiden mukaan tehdään niitä ratkaisuja, joita tehdään seuraavien vuosien aikana. Kaupunki ei voi tietää, miten yrittäjien toiveiden mukaan pitäisi toimia.”

No, kyllä tää, varmaan se, että tehdään näiden uusien strategioiden ja masterplanien mukaiset toimenpiteet siten, että ovat jossakin näkyvissä vaikka netissä tai jossakin muualla ja se lanka pujottaa niiden vanhojen yritysten kautta. Kun yrittäjä keskustelee jonkun kanssa, niin asia menee eteenpäin. Ja vanhoilla yrityksillä on ollut täällä hyvä olla, täällä on löytynyt työvoimaa, niin heidän tulisi saada kertoa mielipiteensä. Yhtenä rintamana ulostulo, ne parantavat tätä asiaa.”

Seudun kokonaisvaltainen markkinointi lisää houkuttavuutta. Jämsän tulisi kertoa erinomaisesta sijainnistaan ja vahvuuksistaan yritysten toiminta-alueena mediassa, monipuolisesti viestinnässä ja erilaisissa tilaisuuksissa. Mutta haastateltavat muistuttivat myös, että kun viestitään, niin pitää olla myös tarjontaa ja kerrottavaa. Kun Himosta tai teollisuusaluetta markkinoidaan yrityksille, niin seudulta täytyy löytyä tonttitarjontaa ja asianmukaista, nopeaa reagointia kysyntään. Palvelutoiminnan kehittämiseen esitettiin samanlaista innostusta ja nostetta kuin Himos-alueen kehittämisen suhteen eri verkostoissa on tehty. Työvoiman saantiin ja koulutukseen liittyvää osaaminen nousi myös houkuttavuutta parantavaksi tekijäksi. Tiedettiin, että Jämsässä on

monipuolinen ammattiopisto, jonka osaamispääomaa tulisi osata markkinoida tehokkaammin.

"Markkinoida sijaintia, keskeinen sijainti, palvelutoimintaan sellaista vetovoimaa kuin Himos. Hyvää koulutusta tarjolla, tuodaan se esille. Paikka ja tonttimahdollisuudet, kehittyvä paikka kartalla. Mahdollisesti lisää kansanedustajuutta. Paljon on julkisesta puolesta kiinni ja myös yrityksistä. On tärkeä juttu kertoa yrityksistä ja Jämsästä eteenpäin erilaisissa tapaamisissa."

"Kun joku kysyy, niin meillä olisi heti vastaus, miten modifioidaan tai tarjotaan yritykselle hetki, kun se kysyy."

"Enemmän pitäisi saada ulospäin markkinointia. Sopivasti syöttää julkisuuteen positiivista mediaa ja ne tuo niitä uutisia."

"Jämsä on logistinen paikka, eli käytännössä houkutteleva. Sen pitäisi olla osa teollistunutta Suomea, joka on Vaasa-Kuopio -linjan alapuolella. Jämsä siihen sijoittuu oikein. Olemalla Jämsä Jämsänä se pitäisi sinänsä riittää. Mutta saada sijoittumaan yritys, niin siinä pitäisi olla markkinamiesten liikenteessä. Tulisi voida antaa tarpeeksi hyviä houkuttimia, jotka on jokaisen yrityksen kannalta yksilöllisiä ja ne tulisi paikallisesti ratkaista."

"Kun on tuotannontekijät, mitä on organisaatioilla ja yrityksillä käytettävissä; työvoima, pääoma ja maa. Näitten ympärillä se toimii. Kun on kasvuhaluinen yritys tai hyvä aloittava, jolla on hyvä liiketoimintasuunnitelma, niin pääoma ei ole se julkisen sektorin tai kaupungin asia, vaan se on maankäytön suunnittelu ja työvoiman saannin varmistaminen. Siinä on sekä koulutus, asuinpaikka ja kaikki se palvelutarjonta. Silloin sijoittumispäätös ja houkuttelevuus on vahvempi."

Huomionarvoista on myös se, että vaikka usein esille tuotu talousoppineiden ohje, "kaikkia munia ei kannata laittaa samaan koriin", niin Jämsän tapauksessa voidaan todeta hieman karrikoiden näin käyneen historian saatossa ja 2000-luvulla. Tehtaat ja alihankintateollisuus ovat olleet seudun hyvinvoinnin lähde 2000-luvun puoliväliin saakka, jonka jälkeen yritystoimintaan liittyvä kaavoituksen ja kehittämisen kärki on ollut Himoksen alue ja julkisen puolen kehittämiseen liittyvät voimavarat on keskitetty sinne. Toisaalta yritystoiminnan ja yritysten sijoittumiseen liittyvä kiinnostus on ollut Himos-alueelle, kaupunki on saanut vastinetta kaavoitus- ja infrastruktuurin rakentamiseen liittyvälle työlleen tonttikaupoista sekä yritystoiminnan kasvusta. Elinkeinoelämän kehittymisen mahdollisuuksia ajatellen on kuitenkin syytä huomioida ja ennakoida pk-sektorin tarpeita laajemmin elinkeinopoliittisesti. Pk-sektorin haastateltavista kolme toi esille, että teollisuusalueiden profilointityö on jäänyt tekemättä. Esille nousi myös julkisen puolen joustamattomuus ja vaihtoehtottomuus. Huolestuttavimmat kommentit tulivat kahdelta yritykseltä, jotka kokivat, että keskustelut liiketoiminnan kehittämisestä jäivät kesken, koska yhteydenotot julkiselta puolelta loppuivat.

Jämsään valmistui pk-teollisuuden Masterplan keväällä 2010, missä pk-teollisuuden kehittämistarpeet on tiedostettu ja analysoitu. Jämsä 2020 -strategiassa teollisuus on myös vahvasti esillä. Suuri kysymysmerkki onkin, miten suunnitelmista ja strategiasta eteenpäin, mikä haastatteluvastauksissa nousi esille osalla yrittäjillä. Konkreettiset suunnitelmat koettiin kuitenkin merkittävänä imagoon ja houkuttavuuteen liittyvänä tekijänä. Kehittämissuunnitelmat antavat viestiä siitä, että seudulla jotakin tapahtuu. Jäin myös pohtimaan yhtä haastattelua, missä tuotiin esille jo olemassa olevien yritysten merkitys elinkeinoelämän vahvistajana ja houkuttavuuden lisääjänä. Siinä olisi varmasti yhteistyön mahdollisuuksia yritysilmapiirin ja kehittämisen näkökulmasta.

"Kun julkaistaan se pk-teollisuuden masterplan, niin siinä on markkinointi ja viestintä on voimakkaasti esillä ja siinä ehdotetaan, että kun sinne tulee keihäänkärki Greenpark ja sen rinnalla tulee teollisuusalueiden voimakas profilointi. Se ei ole ilmeisesti paljon rahasta kiinni, vaan siitä, että uskalletaan tehdä valintoja. Jää nähtäväksi ottaako kukaan vakavasti. Mutta kaikkien näitten kautta, otetaanko vakavasti, että ilmapiiri kehittyy, elinkeinoelämä ja pk-sektori, nää on mielenkiintoisia. Se on täysin selvä, mikä ilmapiiri on ja kun se saadaan nostettua oikealle tasolle ja lähdetään kuuntelemaan esim. toi Muurame, siellä yrittäjät sanovat, että heitä kuunnellaan keskimäärin herkemmillä korvalla. Se kertoo yrittäjyyden arvostuksesta. Verotulot nousevat koko ajan, niissä se näkyy. Ei se täällä kiinnosta."

Myös julkisen puolen riskin ottaminen, kentällä liikkuminen ja uskottavuus, nousivat esille yritysten sijoittumisintresseihin ja houkuttavuuteen liittyen. Tällä viitattiin erityisesti laajoihin kehittämissuunnitelmiin, jotka toteutuakseen edellyttävät kärkiyrityksen investointipäätöstä ja jonka myötä kokonaisuuden kehittyminen on useiden yritysten investointien summa. Yritykset pohtivat julkisen puolen roolia, pitäisikö roolia jollakin tavalla muuttaa niin, että esimerkiksi kehittämissyhtiöt olisivat osaltaan auttamassa, vaikuttamassa ja ehkä riskiäkin ottamassa laajojen kehittämishankkeiden kokonaisrahoituksen puolesta. Yksi Jämsän seudulle sijoittumaton yritys pohti houkuttavuuden ja yrityksen sijaintiratkaisun problematiikkaa myös niin, että onko ylipäänsä julkisen puolen rooli rakentaa seiniä yritykselle, jotta ne sijoittuisivat alueelle. Mikäli tästä roolista pidetään kiinni, niin yrityksen mielestä julkisella puolella tulisi olla myös osaamista ja mahdollisuuksia esittää erilaisia rahoitusratkaisuja ja olla ottamassa riskiä.

"Kun puhutaan sijoittumisratkaisuista ja kasvuhakuisuudesta, niin on ikuisuuskyseminen, onko kunnan ja kaupungin tarkoitus rakentaa yrityksille seiniä, jotta yritykset sijoittuisivat sinne? Silloin pitäisi olla rahoitusratkaisuja ottaa riskiä. Se tarkoittaa sitä, että pitää olla rahoitusratkaisuja ja eri malleja."

"Mä jalkautuisin maailmalle. Kentällä oloa pitäisi olla tarpeeksi, kun miettii, ketkä tänne voisi tulla. Sinne täytyy lähteä tarpeeksi kova tyyppi, että se on uskottava. Sinne lähtee toimitusjohtaja itse, niin se on kova juttu"

7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Piispa Irja Askolalta tiedusteltiin Itsenäisyyspäivän juhlassa 2010 Presidentin linnassa, mitä tänä päivänä tarkoittaa koti, uskonto ja isänmaa. Askolan vastauksessa välittyi kosmopoliittinen ajatusmaailma. Hän avasi sanojen merkitystä monimuotoisuuden, monipuolisuuden ja globaalien vaikutteiden kautta. Hän myös teki käänteisen kysymyksen: "Entäpä, jos näitä asioita ei olisi?" Minuun teki vaikutuksen kyseinen lyhyt haastattelu ja se sai minut pohtimaan kuntasektorin merkityksen ja sisältöjen muuttumista samalla tavalla, kun perinteinen ja tuttu viitekehys on muuttunut ja muuttuu koko ajan. Miten yksittäisen kunnan ja erityisesti uusien, yhdistyneiden kuntien identiteetti ja arvomaailma löytää yhteisen kehittämisen suunnan, kun henkinen ja taloudellinen lähtökohta on uusi ja tulevaisuus kaikesta tiedosta huolimatta on yhä arvaamattomampi ja globaaleille heijastuksille alttiimpi. Entäpä, jos kunta instituutiona ja palvelujen järjestäjänä ei ole enää asukkailleen ja yrityksilleen siinä merkityksessä, kun se on ollut? Suunta on laajempiin kokonaisuuksiin ja kansainvälisyyteen, mikä samalla edellyttää julkisen ja yksityisen yhteistyön valveutuneisuutta muutoksen mahdollisuuksiin.

Alueiden kehittämisessä on myös suuntaus ollut laajempien kokonaisuuksien kehittämiseen. Työtä toteutetaan muun muassa koheesio- ja kilpailukykyohjelman, eli Koko-ohjelman kautta. Jämsä, Jyväskylä ja Äänekoski muodostavat kehittämisvyöhykkeen, jonka tavoitteena on alueen kilpailukyvyyn vahvistaminen. Nyt ja lähitulevaisuudessa voidaankin kysyä, onko Jämsä-Jyväskylä-Äänekoski -kilpailukykyisempi kokonaisuus houkutella uusia yrityksiä sijoittumaan ja entisiä vahvistamaan toimintaansa, vai tulisiko

elinvoimaan liittyvää kehittämistyötä tehdä yksittäisen kunnan omia vahvuuksia hyödyntäen?

Yleisesti tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta, että asukkaat, työvoima ja yritykset sijoittuvat sinne, missä on parhaat, luontaiset edellytykset viihtyä ja saada elinkeino kannattamaan. Taloudellinen aktiivisuus, kyvykkyys työvoiman ja pääoman hyödyntämiseen (Porter 1991; Malecki 1997; Niittykangas ym., 1997; Fujita ym., 1999) on houkuttellut yrityksiä eri alueille ja seuduille. Itsensä kehittämisen mahdollisuudet, oppiva alue, alueen yleinen houkuttavuus, innovatiivinen miljö, verkostot ja klusterit (Rabellotti 1998; Armstrong & Taylor 2000; Florida 2005) ovat nousseet erityisesti 2000-luvulla vetovoimaisten alueiden mittareiksi. Sijaintiteoriat perustelivat yritysten sijoittumisintressejä elinkeinojen ja toimintaympäristön kehittymisen historiallista taustaa peilaten. Neoklassisen, yksittäisen yrityksen oman talouden näkökulmasta on siirrytty behavioristisen ajatusmaailman kautta empiiriseen sijaintiteoriaan, missä työvoiman osaaminen, saatavuus, sijainti ja alueen yritysystävällisyys, ovat sijaintipäätökseen vaikuttavia tekijöitä. Myös uusia, valtavirrasta poikkeavia tekijöitä tunnistetaan alueiden houkuttavuuden kasvussa. Ne lähtevät alueen sisäisestä dynamiikasta, kehittämistyöstä ja identiteetistä eteenpäin, esimerkkinä Jämsässä Himoksen matkailualueen kehitysnäkymät tai Lahden alueen vetovoimaisuuden nousu.

Sijoittumiseen liittyvissä asioissa yritystontti on merkittävä kilpailutekijä. Koska kaavoitusmonopoli on julkisella puolella ja kaavoituksen ja tonttipolitiikan pitkäjänteinen kehittäminen ja ennakointi, vaatii kokonaisuuden jalostamista kiinnostavaksi eri intressitahojen yhteistyöllä. Tutkimuksessani tuli osalla haastatelluista esille se, että sijoittumisasiossa tietoa saa hakea eri tahoilta ja että asioiden eteneminen ja erityisesti etenemisestä viestiminen vei liikaa aikaa. Tästä voidaan todeta, että yritysten sijoittumiseen liittyvissä asioissa on ensiarvoisen tärkeää se, että julkisen puolen eri toimijat, kuten elinkeinoyhtiö, julkinen yritys kiinteistöyhtiö ja kaavoittaja ovat yhteistyössä. Oleellista on yritysnäkökulman huomioiminen toimeksiannon ja kehittämisen alkumetreiltä. Mikäli Jämsän kaupunki haluaa aidosti profiloitua yritysmyönteiseksi kaupungiksi, kuten uusi Jämsän strategia kertoo, niin toimenpiteiden tulee olla strategian suuntaiset. Tutkimuksessa kiitosta sai Himoksen Masterplan -työ, jossa eri intressitahot olivat monipuolisesti suunnitteluprosessissa mukana. Toisaalta masterplanin heikkous on sen sitoutumattomuudessa. Kokonaissuunnitelmalla ei ole oikeusvaikutteisuutta ja se kääntyy suunnitelmaa vastaan mahdollisissa tulkintaerimielisyyksissä. Masterplaniin liittyvät kaavan tulkintaerimielisyydet ja siitä johtuva kaavoituksen hidas eteneminen, ovat olleet Jämsän Himoksessa yritysten sijoittumiseen liittyvä jarru, mikä myös tutkimuksessa tuli esille.

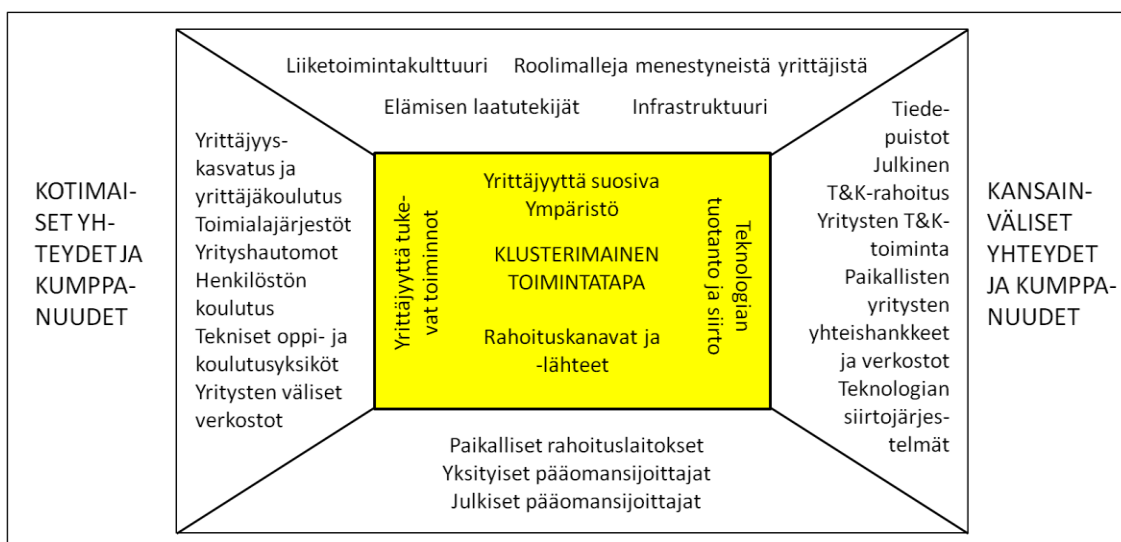
Himanen (2010, 38-44) toteaa, että meidän on ymmärrettävä ja nähtävä kehityksen merkitys ja suunta laajassa kontekstissa sekä tämän päivän tilanteessa realistisesti. Hän nostaa talouskriisin rinnalle ilmastonmuutoksen, hyvinvointiyhteiskunnan sekä monikulttuurisuuden. Ympäristöasiat tulee nähdä mahdollisuutena erityisesti innovaatioiden ja yritystoiminnan

näkökulmasta, mutta myös eettisesti. Hän nostaa esille *vihreän informaatio- ja vuorovaikutustalouden*, missä korostetaan asiantuntijuuden roolia, merkityksen tuottamisen kautta. Hyvinvointiyhteiskunnan ja erityisesti ikääntymiseen liittyvät haasteet Himanen näkee mahdollisuutena, kun osataan voimavarat kohdentaa taloutta ja kokonaisuutta tukien muun muassa hyvinvointipalveluihin ja uudenlaiseen ajatteluun työn organisoinnista. Monikulttuurinen elämä luo merkitystä, tuo inhimillisyyttä ja vahvistaa luovien alojen potentiaalia. Himanen toteaa, että meillä Suomessa merkittävimpiä esteitä kehittämiselle ovat kyynisyys, kateus ja kylämentaliteetti. Kehityksen suunnan muuttaminen riippuu siitä, onko meillä halua vapautua luomistamme esteistä ja nähdä asiat toisin. Himanen tuo esille, että luovassa toimintaympäristössä tarvitaan kolme merkittävää tekijää: luovat osaajat, joiden taustavoimana on tasokas koulutusjärjestelmä, tuottaja-managerit, jotka auttavat ideoiden käynnistymiseen, kuten julkinen puoli, muut yritykset, rahoitus sekä luovan kulttuurin kannustava ilmapiiri (emt., 56-63, 69-80).

Taylor ja Armstrong (2001, 261-262) toteavat, että aluekehittämisen työkaluja ja menetelmiä on kehitetty jo yli 30 vuotta, mikä antaa perspektiiviä pohtia, mitkä menetelmät soveltuvat nykytilanteeseen parhaiten. Seutujen ja alueiden talousnäkyvien analysoinnilla on merkitystä tulevaisuudessakin, mikäli aluepolitiikalla on tavoitteita ja päämääriä. He nostavat esille myös tulevaisuuden muutoksen haasteet julkisella puolella, jotka kohdistuvat etenkin kehittämisen työkalujen uudistamisen tarpeeseen sekä osaamisen kehittämiseen. Taylorin ja Armstrongin mukaan (emt., 2001) kehittämistä haastavat erityisesti sosiaaliset, poliittiset ja ympäristöön liittyvä monisyiset tavoitteet. Paikallisista ja yksittäisistä kehittämisinstrumenteista tulisi suuntautua räätälöityyn kehittämiseen, kokonaispakettien tarjontaan. Haasteena he tuovat esille myös julkisten organisaatioiden tuloksen arvioinnin sekä roolien selkeyttämisen. Pohdin Taylorin ja Armstrongin näkemystä roolien selkeyttämisestä. Olen saanut samansuuntaista viestiä työskennellessäni yrittäjien ja eri julkisten organisaatioiden kehittämisverkostossa. Tutkimukseni haastatteluissa tuli myös esille toive yhden luukun toimistosta, johon yrittäjyyden asiantuntijuus olisi keskittynyt niin, että yritysten on helppo asioida ja edetä suunnitelmissaan. Julkisen sektorin roolista taloudessa Miettinen, Linnosmaa & Kannisto (2010, 198) tuovat esille julkisen puolen perustehtävän, joka on voimavarojen kohdentamiseen, tulonjakoon sekä kokonaistalouden tasapainottamiseen liittyvät tehtävät. Tässä kokonaisuudessa tapahtuu myös elinkeinojen kehittämiseen liittyvät toimenpiteet.

Pohdin julkisen sektorin roolin ja yrittäjyyteen liittyvän kehittämistyön kohtaamista tutkimukseni vastauksiin liittyen. Esille nousi kysymys toimiiko julkinen puoli toimintaympäristönsä edistäjänä vai mahdollisesti jopa jarruna? Onko toimintaympäristöllä ylipäänsä merkitystä yritysten sijoittumiseen liittyvissä asioissa? Acs ja Audretsch (2003) ovat sitä mieltä, että toimintaympäristöllä on yritysten sijoittumiskäyttäytymiseen merkitystä. Toimintaympäristön tarjoamia mahdollisuuksia yrittäjyyden ja liiketoiminnan suotuisaa kehitystä ajatellen voidaan nähdä kansantalouden näkökulmasta:

hyvä talouskehitys synnyttää ja vahvistaa yrittäjyyttä. Samoin sijaintiympäristön näkökulmasta, jolloin alueen piirteet ja houkuttavuus vaikuttavat. Millainen on alueen yritysilmapiiri, imagolliset tekijät ja elinkeinojen kehittämisen näkökulma. Sijaintiteoreettinen näkökulma korostaa sijaintiympäristön tarjoamaa, parasta mahdollista sijaintipaikkaa yritystoiminnalle, kuten klassinen sijaintiteoria edustaa tai analyyseja ja taustoja yritysten sijoittumiseen liittyviin valintoihin, behavioristisen ja strukturalistisen sijaintiteorian mukaan. Tutkimukseni on empiirinen sijaintitutkimus, missä selkeästi on yhteys behavioristiseen ja strukturalistiseen sijaintiteoriaan, kun huomioidaan yritysten sijoittumiseen liittyvä analysointi. Malecki (kuvio 14) on kuvannut suotuisan toimintaympäristön piirteitä kokonaisuudeksi, jossa vaikuttavat neljä pääelementtiä: älykkyys, teknologia, pääoma ja osaaminen.



KUVIO 14 Suotuisan toimintaympäristön piirteet (Malecki, 1997, 169)

Haastattelemisiani yrityksissä sijaintiin liittyvät toimenpiteet voidaan todeta edenneen pääosin myös hyvin prosessinomaisesti. Yritystoiminnan sijoittumista vahvistavat asiat ovat olleet Jämsässä houkuttelevat erityisesti matkailu- ja palvelusektorilla ja se on ohjannut sijoittumispäätöksen etenemistä. Kun sijaintipäätöstä tarkastellaan prosessina, niin alueen eksogeeniset tekijät, kuten näkemys liiketoimintaympäristöstä, imagolliset tekijät sekä alueen arvoja asennonäkemykset merkitsevät. Kiinnostuksen lisääntyessä alueen sisäiset, endogeeniset tekijät vahvistavat sijoittumisprosessia tai heikentävät sitä. Tunnusteluvaiheessa alueen sisäiset yksityiset ja julkiset verkostot sekä konkreettinen saatavilla oleva tieto, selvitykset, laskelmat, ympäristön palvelut, palveluhenkisyys ja ilmapiiri sekä laadullinen ja taloudellinen halu ja kyky panostaa toimintaympäristön kehittämiseen, vaikuttavat sijoittumisprosessiin (Jussila & Liius-Halonen 2006, 87-88). Tutkimuksessa alueen houkuttavuus oli syntynyt pääosin kasvupotentiaalia omaavan matkailukeskuksen

odotusarvosta. Sitä olivat tukeneet saatavilla olevat kaavoitukseen ja liiketoiminnan kehitykseen liittyvät suunnitelmat, tontti ja kiinteistö, yhdellä haastatelluista myös työvoiman saatavuus. Toisaalta neljästä haastatelluista Jämsään alun perin sijoittumiskiinnostuksen osoittaneista yrityksestä kaksi toivat esille sen, että kaavoitusprosessin viivästyminen ja kaavoitukseen liittyvät tulkintaerimielisyydet olivat vaikuttaneet sijoittumisen epäonnistumiseen. Yksi yritys toi esille kokonaisrahoitukseen ja lamaan liittyvät asiat ja yksi ei-kilpailukykyisen ja sopimattoman tontin. Suotuisalla sijainnilla oli myös merkitystä. Alueen houkuttavuus on lähtökohtaisesti vaikuttanut yrityksen tarpeeseen laajentua tai etsiä uusi, parempi toimintaympäristö oli haastatelluista yrityksistä kahdeksalla motivoiva tekijä. Uuden yrityksen perustaminen oli viiden yrityksen taustalla, yksi yritys oli jo toiminut pidemmän aikaa seutukunnalla ja yrityksen historian juuret olivat perheyrittäjätaustaiset sekä voimakkaasti teollisuuden alihankintaan kiinnittyvät. Omistusrakenteen ja tuotannon kehittämistoimenpiteissä on edetty markkinoiden muutosten mukana, yrityksen sijaintipaikkaa muuttamatta.

Niittykangas toteaa (2003, 210), että teollisuuden myötä aluerakenne muuttuu fyysisesti ja sosiaalisesti, mikä mahdollisesti kasvattaa muiden yritysten kiinnostusta alueelle agglomeraatiohyötyjä perustellen tai alueen peruselinkeinon rinnalle nähdään mahdollisuuksia liiketoimintaan ja resurssien hyödyntämiseen. Näin voidaan ajatella ja markkinoida esimerkiksi periferisten alueiden sijaintietua. Giacomo Becattini (2004, 34-35) nostaa esille luovuuden osana teollisen alueen kehittymistä. Hän kirjoittaa, että *“generic creativity”* mahdollistaa uusia yhteyksiä ja ideoita, koska ne ovat osa paikan historiaa ja elämää, kun ideoille annetaan mahdollisuus jalostua. Tältä pohjalta lokaali osaaminen levittäytyy globaalisti, koska jokin tietty paikallinen yritys ja sen osaaminen leviää ja verkottuu laajemmin. Näin paikallisista juurista ja osaamisesta voidaan kasvaa ja kansainvälistyä ja pitää kuitenkin kiinni omasta identiteetistä.

Tutkimuksessani Jämsän seudulla on ollut vahva metsäteollisuuteen perustuva talouden kasvu ja identiteetti, jonka myötä Jämsän seutu vaurastui ja teollisuuden myötä ja lähinnä myös teollisuuden näkökulmasta kansainvälistyi. Pääosin metsäteollisuuden varaan rakentunut Jämsän seutu on kokenut voimakkaan rakennemuutoksen. Nyt Jämsän seutu kaipaa selkeästi uudenlaista näkemystä ja uskallusta tarttua poliittisesti ja toiminnallisesti uudella, jämäkkäällä otteella kunnan kehittämisen ja vetovoiman edistämiseen liittyviin asioihin. Tutkimustulokseen viitaten olen sitä mieltä, että sijoittuvien yritysten huomionarvoa voidaan yritysten ja julkisen puolen yhteistyöllä sekä seudun mahdollisuuksista tehokkaammin viestimällä ja markkinoimalla saada aidosti kiinnostumaan uudesta sijoituspaikasta. Jämsä tarvitsee myös vahvaa johtajuutta. Leadershipin merkitys kunnallisella puolella on selkeä vahvuus ja kilpailutekijä. Se vaatii johtamisen moniottelijaa kunnallisen demokratian ja liiketoiminnan ripeät vaateet huomioiden, mutta verkostoituva osaaja on kunnan yhtenäisyyden, sitoutumisen ja kehittämisen näkökulmasta ensiarvoisen tärkeää. (Rainisto 2004, 50-52, 73, 76-77.) Olen sitä mieltä, että

public-private-partnership, julkisen ja yksityisen yhteistyön muodot investointeihin liittyvässä kehittämisessä, on alueiden kilpailukyvyssä kasvavassa määrin merkittävä menestystekijä.

Seudullista kehittämistä varten tulee osoittaa selkeitä näkemyksiä ja toimenpiteitä sekä resurssia, miten viedä asioita eteenpäin. Kehittäminen ja yritysten päätöksiin vaikuttaminen vaatii vahvaa vuorovaikutusta ja osaamista. Tämän päivän haasteet ovat myös kansainväliset, mikä tulee huomioida osaamisen kehittämisessä. Selkeää viestiä siitä, että jotakin tapahtuu ja että kehittämistä viedään päämäärätietoisesti eteenpäin, on yrittäjien viesti julkiselle puolelle. Edelleen julkiselta puolelta tulee yritysten saada viestiä yhdenmukaisesta ja tulevaisuuteen suuntautuneesta kehittämisestä. Yritysten houkuttelussa ei tulisi myöskään unohtaa seudun vanhoja yrityksiä, joita tulisi saada kehittämistoimintaan mukaan, verkostoitumaan ja avaamaan osaamistaan verkostossa.

Näkemykseni on, että Jämsän seutu haasteellisesta ajastaan huolimatta on sijainniltaan ja elinkeinopoliittisesti mielenkiintoinen ja houkutteleva paikkakunta. Kuntatalouden ja kunnallisen identiteetin oikeaan suuntaan laittaminen on ensiarvoisen tärkeää, samoin strategiset ratkaisut, mihin suuntaa seutua viedään eteenpäin. Voimakas, elinkeinopoliittinen päämäärätietoisuus tulee viestiä ulospäin. Yrityksillä on kiinnostusta seudulle, mutta signaalit ovat seudulta ulospäin heikot tällä hetkellä. Valintoja kehittämisen suhteen tulee uskaltaa tehdä, myös perinteisiin asioihin. Elinkeinojen kehittämisen johtoajatus tulee selkiyttää ja työlle tulee antaa vahva tuki ja resurssit. Yritysten sijoittumisen näkökannalta Jämsän seudun pitäisi olla positiivisesti hereillä. Tutkimukseni mukaan, kiinnostusta on, kun vain olisi vahva kumppani yritysten tukena aktiivisemmin vaikuttamassa sijoittumispäätöstä edistäviin tekijöihin.

Tutkimusteema oli erittäin mielenkiintoinen ja yritysten kiinnostus ehdottaa kehittämistoimenpiteitä oli positiivista. Haastattelut olivat tutkimuksen ehdottoman parasta antia! Mahdollista tulevaisuuden tutkimuskehystä pohtiessani olen mielessäni hahmotellut yritysten kasvuun ja kansainvälisyyteen liittyviä asioita, joissa julkinen kehittämistoiminta olisi mukana mahdollisesti jollakin uudella konseptilla. Samoin yhä voimakkaammin kiinnostukseni kohde kiinnittyy perheyrityksyyden ja ei-perheyrityksyyden toiminnan liiketoiminnallisiin haasteisiin. Mitkä asiat arvottavat perheyrityksen liiketoiminnan ratkaisuja, ovatko ne ei-perheyritysvetoisissa yrityksissä erilaiset. Nämä pohdinnat jäivät odottamaan jalostumistaan ja omassa elämässäni aikataulullisesti ”mahdollisuuden ikkunaa”.

LÄHTEET

- Alueelliset talousnäkymät keväällä 2010. Ely-keskusten näkemykset seutukuntien lähitulevaisuudesta. [Viitattu 23.4.2010]. <www.ely-keskus.fi>.
- Ansoff, I. & McDonnell, E. 1990. *Implanting Strategic Management*. England: Prentice Hall.
- Armstrong, H. & Taylor, J. 2000. *Regional Economics and Policy*. Oxford: Blackwell.
- Audretsch, D.B., Keilbach, M.C. & Lehman, E.E. 2006. *Entrepreneurship and Economic Growth*. USA: Oxford University Press.
- Becattini, G. 2004. *Industrial Districts. A New Approach to Industrial Change*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Bianchi, G. 1998. Requiem for the Third Italy? Rise and fall of a too successful concept. *Entrepreneurship and Regional Development* 10, 93-116.
- Bygrave, W.D. 1994. The entrepreneurial process. Teoksessa William D. Bygrave (toim.) *The Portable MBA in Entrepreneurship*, s. 2-4. New York: John Wiley & Sons.
- Castells, M. & Himanen, P. 2001. Suomen tietoyhteiskuntamalli. Suomentaja Jukka Kemppainen. Vantaa: WSOY. Sitran julkaisusarja 242.
- Elinkeinopolitiikan suuntaviivat. KTM julkaisu 35/2006. Edita Publishing Oy.
- Ely-keskukset 2010. [Viitattu 30.1.2010] <<http://www.ely-keskus.fi>>.
- Fujita, M., Krugman, P. & Venables, A. J. 1999. *Spatial Economy: Cities, Regions and International Trade*. Cambridge, USA: MIT Press.
- Florida, R. *Toward the Learning Region*. 1995. *Futures* 27 (5), 527-536.
- Florida, R. 2005. Luovan luokan esiinmarssi. Suomentajat Maria Mikkonen, Jarmo Nousiainen, Seppo Raudaskoski. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Gartner, W.B. 1988. "Who is an Entrepreneur?" Is the Wrong Question. *American Journal of Small Business* 18 (4):11-32.
- Hakkarainen, A-K. 2008. Aika ennen aluepolitiikkaa. Pohjoisen kehityshankkeet ja alueiden kehittämisen idea 1950-luvun Suomessa. Helsinki: Väitöskirja, Helsingin yliopisto, maantieteen laitos. [Viitattu 13.1.2009]. <<https://oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/42551/aikaenne.pdf?sequence=1>>.
- Heikkilä, T. 2008. *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Himanen, P. 2010. *Kukoistuksen käsikirjoitus*. Helsinki: WSOY.
- Hisrich, R. D., Michael, P. P. & Shephard, D. A. 2007. *Entrepreneurship*. McGraw-Hill: New York.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2001. *Tutki ja kirjoita*. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hjerppe, R. & Honkatukia, J. 2005. *Suomi 2025 – Kestävän kasvun haasteet*. Saarijärvi: Gummerus. VATT-julkaisu 43.

- Jauhiainen, J. S., & Niemenmaa, V. 2006. Alueellinen suunnittelu. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Jussila, J. & Liius-Halonen, L. 2006. Houkuttaako seutu ulkopuolisia? Houkuttavuus alueen ulkopuolisen yrityksen ja yrityksen perustajan näkökulmasta tarkasteltuna. Julkaisussa Eija Valli & Hannu Niittykangas (toim.). Houkuttavaa tulevaisuutta rakentamassa – case Jämsänseutu., s. 81-104. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta, Julkaisuja N:o 156.
- Jämsek Oy 2005. Jämsän Seudun Matkailun Masterplan.
- Jämsek Oy 2010. Jämsän Seudun Teollisuuden Masterplan.
- Jämsän kaupunki 2010. Jämsän parempi tulevaisuus 2020 –strategia. Jämsän Seutu, 93 (88), 28.6.2010.
- Jämsän seudun historiaa. [Viitattu 21.2.2010]. <www.museo24h.fi>.
- Kananen, J. 2008. KVALI. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän yliopistopaino. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.
- Karavirta, H. 2009. Alue Case: Kotka-Haminan seutu. Esitelmä. Invest in Finland Forum 24.11.2009, Helsinki.
- Karjalainen, K. & Laitinen, H. 2006. Megatrendit – työn ja tuotannon kehityksen äärellä Jämsän seudulla. Julkaisussa Eija Valli & Hannu Niittykangas (toim.). Houkuttavaa tulevaisuutta rakentamassa – case Jämsänseutu., s. 34-51. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta, Julkaisuja N:o 156.
- Kauppalehti. Täysremontin tarpeessa. 227/ 25.11.2009.
- Keskuskauppakamari 2009. Alueiden kilpailukyky 2009. Helsinki: Keskuskauppakamari.
- Kiander, J., Pekkarinen, J., Vartia, P. & Ylä-Anttila, P. 2005. Suomi maailmantaloudessa. Uuden ajan talouspolitiikka. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kirzner, I. M. 1982. Uncertainty, Discovery, and Human Action: A Study of the Entrepreneurial Profile in the Misesian System. Teoksessa Israel M. Kirzner (toim.) Method, Process and Austrian Economics: Essays in Honour of Ludwig von Mises 139-159. Lexington, Mass: D.C. Heath.
- Kirzner, I. M. 2000. The Driving Force of the Market. Essays in Austrian Economics. London: Routledge.
- Kostiainen, J. 2006. Innovatiiviset miljööt kaupunkipolitiikan työkaluiksi. [Viitattu 25.1.2011]. <http://www.hel2.fi/tietokeskus/kvartti/2006/2/Innovatiiviset_miljoot_kaupunkipolitiikan_tyokaluuksi.pdf>.
- Kunta- ja palvelurakennemuutos 2009. [Viitattu 1.12.2009]. <http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;55264;55275;82183>.
- Kuusisto, S. 1989a. Jämsän historia I. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.
- Kuusisto, S. 1989b. Jämsän historia II. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.
- Laki alueiden kehittämisestä. [Viitattu 25.1.2010]. Finlex.<<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2009/20091651>>.
- Laukkanen, M. 2006. Yritykset tervetuloa! Kehittämistoimi seututalouden käynnistäjänä. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Malecki, E. J. 1997. Technology & Economic Development: The Dynamics of Local, Regional and National Competitiveness. London: Longman.

- Mason, J. 1996. *Qualitative Researching*. London: Sage Publications. Viitattu teoksessa: Kananen, J. 2008. KVALI. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän yliopistopaino.
- Miettinen, A., Linnosmaa, I. & Kannisto, K. 2010. *Toimiva talous: kuluttaja, yritys, kansantalous*. Helsinki: WSOYpro.
- Myllymäki, T. 1982. Ulkoisiin toimintaedellytyksiin perustuva tuotantotoiminnan sijoittumisongelman ratkaisumalli. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, taloustieteen laitos, Keski-Suomen taloudellinen tutkimuskeskus, Julkaisuja 55.
- Niittykangas, H., Silander, M. & Tervo, H. 1997. Uusi aluepolitiikka ja yritysten sijaintikäyttäytyminen. (Toim.) Tuomo Nenonen. Jyväskylän yliopisto. Keski-Suomen taloudellinen tutkimuskeskus, julkaisu 142.
- Niittykangas, H. 2002. Kilpailukyvyistä kilpailumenestykseen. Julkaisussa Jaakko Pehkonen & Tuomo Nenonen (toim.). Hannu Tervo 50 vuotta. Kansantalous, Aluekehitys, Työmarkkinat. s. 11-25. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta. Julkaisuja N:o 129.
- Niittykangas, H. 2003. Yrittäjä ja yrityksen toimintaympäristö. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta, julkaisuja N:o 134.
- Niittykangas, H. 2007. Ajatuksia kiinnittymisestä yrittäjyyttä koskevaan keskusteluun. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta, Working Paper N:o 342.
- Niittykangas, H. 2008. Luento alueellinen Yrittäjyys. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteellinen tiedekunta.
- Näsi, J. & Neilimo, K. 2006. *Mitä on liiketoimintaosaaminen*. Helsinki: WSOY.
- Osaava, avautuva ja uudistuva Suomi. Suomi maailmantaloudessa -selvityksen loppuraportti. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 19/2004. Helsinki: Edita.
- Paasivirta, A. 2009. Äkillinen rakennemuutos ja siitä selviytyminen. Luento. Keski-Karjala uuteen nousuun Arppen jäljillä -seminaari 19.10.2009 [Viitattu 1.12.2009]. <<http://www.keti.fi/dman/Document.php/~keti/Julkinen/arppe/paasivirta191009?folderId=%7Eketi%2FJulkinen%2Farppe&cmd=download>>.
- Petäjäveden kunta 2010. [Viitattu 18.12.2009]. <<http://www.petajavesi.fi/asuminen/asuminen>>.
- Porter, E. M. 1991. *Kansakuntien kilpailuetu*. Suomentaja Maarit Tillman. Keuruu: Otava.
- Putnam, R. D. 1993. *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton N.J.: Princeton University Press.
- Päivänen, V-P. 2009. Masterplanien mukaiset matkailuinvestoinnit Keski-Suomessa. Esitelmä. Keski-Suomen matkailuparlamentti 18.9.2009, Jyväskylä.
- Rainisto, S. 2004. *Kunnasta brändi?* Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Schumpeter, J. A. 1934. *The Theory of Economic Development: An Inquiry into*

- Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle (trans. R. Opie), Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 65-94.
- Schumpeter, J.A. 1976. *Capitalism, Socialism and Democracy*. Fifth edition. Great Britain: George Allen & Unwin.
- Shane, S. & Venkataraman, S. 2000. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review* 25 (1): 217-226.
- Sotarauta, M. & Mustikkamäki, N. (toim.) 2001. Alueiden kilpailukyvyyn kahdeksan elementtiä. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, Acta nro 137.
- Sotarauta, M. & Kosonen, K. J. (toim.) 2004. Yksilö, kulttuuri, innovaatioympäristö. Avauksia aluekehityksen näkymättömään dynamiikkaan. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Sotarauta, M. & Mustikkamäki, N. 2008. Evolutionaarisen muutoskäsityksen ja itseuudistumisen kapasiteetin haaste. Teoksessa Nina Mustikkamäki & Markku Sotarauta (toim.) *Innovaatioympäristön monet kasvot*, s. 20-41. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Stähle, P. & Sotarauta, M. 2003. Alueellisen innovaatiotoiminnan tila, merkitys ja kehityshaasteet Suomessa. Helsinki: Loppuraportti. Tulevaisuusvaliokunta, teknologian arviointeja 15. Eduskunnan kanslian julkaisu 3/2003.
- Stähle, P., Sotarauta, M. & Pöyhönen, A. 2004. Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen. Tulevaisuusvaliokunta, teknologian arviointeja 19. Eduskunnan kanslian julkaisu 6/2004. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Timmons, J.A. 1994. Opportunity Recognition: The Search for High-Potential Ventures. Teoksessa W.D. Bygrave (toim.) *The Portable MBA Entrepreneurship*. New York: John Wiley & Sons, 34-47.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Työvoima- ja elinkeinoministeriö 2010. Aluekehittäminen. [Viitattu 25.1.2010]. <http://www.tem.fi/?89522_m=97845&s=2472>.
- Uusitalo, E. 2001. *Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Valkokari, K. Hyötyläinen, R. Kulmala, H. I., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. 2009. *Verkostot liiketoiminnan kehittämässä*. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Valli, E. & Niittykangas, H. (toim.) 2006. Houkuttavaa tulevaisuutta rakentamassa - case Jämsänseutu. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta, julkaisuja N:o 156.
- Van Dijk, M. P. & Rabellotti, R. (toim.) 1997. *Entreprise Clusters and Networks in Developing Countries*. Lontoo: Frank Cass Publishers.
- Westling, Y. 2003. Elinkeinoitoimen yhtiöittämiseen liittyviä näkökohtia. [Viitattu 31.1.2010]. < www.kunnat.net>.