

**YRITYSPALVELUIDEN JA ALUEELLISEN
HOUKUTTELEVUUDEN ROOLI YRITYSTEN
SIJOITTUMISPÄÄTÖKSISSÄ**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2019

**Tekijä: Teemu Vitikainen
Oppiaine: Markkinointi
Ohjaaja: Heikki Karjaluoto**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Teemu Vitikainen	
Työn nimi Yrityspalveluiden ja alueellisen houkuttelevuuden rooli yritysten sijoittumispäätöksissä	
Oppiaine Markkinointi	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) Helmikuu 2019	Sivumäärä 94
Tiivistelmä	
<p>Kaupungeista on muovautunut viimeisten vuosikymmenten aikana yhä merkittävämpiä taloudellisia, sosiaalisia ja kulttuurisia keskuksia, joiden elinvoima määrittelee hyvin pitkälti myös koko ympäröivän alueen elinvoimaa. Kaupunkien ja kaupunkiseutujen välinen kilpailu kiristyy jatkuvasti niin Suomessa, kuin muuallakin maailmassa. Pärjätäkseen tässä kilpailussa kaupungit pyrkivät houkuttelemaan alueelleen mahdollisimman elinvoimaisia yrityksiä, jotka luovat sinne hyvinvointia ja vaurautta. Tätä tarkoitusta varten on olemassa julkisia organisaatioita, joiden tarkoitus on houkuttaa yrityksiä sijoittumaan kaupunkiin ja tarjota niille palveluita sijoittumisensa tueksi.</p> <p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä siitä, mitkä tekijät lisäävät tai vähentävät alueen houkuttelevuutta yritysten silmissä. Lisäksi pyritään tuottamaan tietoa siitä, millainen rooli julkisella sijoittumispalveluilla tarjoavalla toimijalla on uusien yritysten sijoittumiseen alueelle ja toiminnassa siellä. Tätä varten tutkimuksessa haastatellaan Jyväskylään sijoittuneiden yritysten päätöksentekijöitä heidän näkemyksistään ja kokemuksistaan sijoittumisprosessiinsa ja alueelliseen houkuttelevuuteen liittyen. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu yrityshautomoista tehtyihin aiempiin tutkimuksiin ja Servillon, Russon ja Atkinsonin (2012) sekä Snieskan ja Zykieneen (2015) tutkimuksiin alueellisesta houkuttelevuudesta.</p> <p>Eräänä tutkimuksen keskeisimmistä löydöksistä voidaan todeta, että sijoittumispalveluilla oli kahdenlainen rooli yritysten sijoittumisessa; ne toimivat sekä alueen investointihoukuttelevuutta kasvattavana tekijänä, että apuna yritysten käytännön sijoittumisprosessissa. Tärkeimpinä sijoittumispalveluiden tarjoamina palveluina yritykset kokivat toimitilojen ja tonttien etsimiseen sekä verkostoitumiseen liittyvät palvelut. Alueelliseen houkuttelevuuteen liittyvistä tekijöistä keskeisimpinä yritykset näkivät kaupungin sijainnin, saavutettavuuden, kasvun ja koulutustarjonnan.</p>	
Asiasanat: sijoittumispäätös, yrityspalvelut, yrityshautomo, verkostot, alueellinen houkuttelevuus	
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu

SISÄLLYS

	TIIVISTELMÄ	2
1	JOHDANTO.....	5
	1.1 Tutkimuksen tausta	5
	1.2 Tutkimusongelman määrittely	7
	1.3 Toimeksiantajaorganisaatio.....	8
	1.4 Keskeiset käsitteet.....	8
	1.5 Tutkimuksen rakenne	9
2	YRITYSHAUTOMOT	11
	2.1 Yrityshautomot	11
	2.1.1 Yrityshautomon määritelmä.....	11
	2.1.2 Yrityshautomoiden historia	13
	2.1.3 Yrityshautomoiden toimintamallit	15
	2.1.4 Yrityshautomoiden kannattavuus	16
	2.2 Yrityshautomoiden tarjoamat palvelut	18
	2.2.1 Fasiliteettipalvelut.....	19
	2.2.2 Neuvontapalvelut	20
	2.2.3 Verkostoitumispalvelut.....	20
	2.3 Sosiaalinen pääoma ja arvon yhteistuottaminen	21
3	ALUEELLINEN HOUKUTTELEVVUUS.....	23
	3.1 Yritysten sijoittumispäätösprosessi.....	24
	3.2 Alueelliset houkuttelevuustekijät.....	26
	3.2.1 Staattiset tekijät.....	27
	3.2.2 Muuttuvat tekijät.....	28
4	AINEISTO JA MENETELMÄ.....	32
	4.1 Tutkimusaineisto	32
	4.2 Tutkimusmenetelmä	34
	4.3 Aineiston keruu- ja analysointimenetelmät.....	34
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	37
	5.1 Yritysten sijoittumispäätökset	37
	5.1.1 Sijoittumispäätöksiin vaikuttavat tekijät	37
	5.1.2 Sijoittumisprosessi käytännössä.....	41
	5.1.3 Sijainnin merkitys yrityksille.....	42
	5.2 Kokemukset kaupungin sijoittumispalveluista	44
	5.2.1 Tietoisuus ja ensikontakti.....	44
	5.2.2 Yhteistyö	47
	5.2.3 Sijoittumispalveluiden tarjoamat palvelut	50

5.3	Verkostojen merkitys	58
5.4	Jyväskylän investointihoukuttelevuus	61
5.5	Yhteenveto tutkimustuloksista	70
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI	73
6.1	Teoreettiset kontribuutiot	73
6.1.1	Yritysten sijoittuminen Jyväskylään	73
6.1.2	Alueellinen investointihoukuttelevuus	77
6.2	Empiiriset kontribuutiot	79
6.2.1	Yritysten sijoittuminen Jyväskylään	79
6.2.2	Alueellinen investointihoukuttelevuus	83
6.3	Tutkimuksen ja tutkimustulosten arviointi	85
6.4	Tutkimuksen rajoitukset	87
6.5	Jatkotutkimusehdotukset	87
	LÄHTEET	89
	LIITTEET	93

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana tapahtuneen kehityksen myötä kaupungeista on tullut dynaamisia ja monimuotoisia ympäristöjä, jotka toimivat taloudellisina, sosiaalisina ja kulttuurisina keskuksina (Bruneckiene, Cincikaite & Kilijoniene, 2012). Kuten Bruneckiene ym. (2012) toteavat, talouden globalisaatio ja kaupungistuminen ovat 2000-luvun megatrendejä, jotka vahvistavat urbaanien alueiden merkitystä alueellisen, kansallisen ja kansainvälisen kilpailukyvyn ylläpitäjinä. Kaupunkien välisen kilpailun jatkuvasti kiristyessä ja kansainvälistyessä ne pyrkivät parantamaan kilpailukykyään houkuttelemalla alueelleen mahdollisimman dynaamisia ja elinvoimaisia yrityksiä. Jantoń-Drozdowska ja Majewska (2016) näkevät, että yritykset, jotka toimivat tietyllä talousalueella määrittävät merkittävästi sen kilpailukykyä. Toisaalta, heidän mukaansa yritykset ja niiden menestys ovat myös riippuvaisia siitä millainen niiden toimintaympäristö on. Voidaan siis todeta, että alueiden ja kaupunkien välisessä kilpailussa kaupunki ja sinne sijoittuvat yritykset toimivat eräänlaisessa symbioosissa, jossa molemmat voivat hyötyä toisistaan.

Mitkä ovat ne tekijät, jotka houkuttelevat yrityksiä sijoittumaan ja investoimaan juuri tiettyjen kaupunkien alueelle? Mikä tekee kaupungista houkuttelevan yritysten silmissä? Yksinkertaistettuna, alueen houkuttelevuutta investoinneille määrittävät sen edut ja haitat yrityksen näkökulmasta. Sitä voidaan tarkastella erilaisten alueen investointihoukuttelevuuteen vaikuttavien tekijöiden kumulatiivisena lopputulemana (Jantoń-Drozdowska & Majewska 2016). Toisaalta sen laskeminen on äärimmäisen hankalaa, sillä jokaisella yrityksellä on erilaiset vaatimukset toimintaympäristölleen. Se, mikä on yhdelle yritykselle erinomainen sijainti, voi toiselle olla täysin sopimatonta. Salvesen ja Renski (2002) toteavat, että yritysten sijoittumis- ja investointipäätösten teoreettiset mallit eivät pysty riittävästi ottamaan huomioon sijoittumispäätösten monitahoista luonnetta. Heidän mukaansa teoreettiset mallit ovat vain yksinkertaistuksia todellisuudesta, jossa tilanteet ovat yksilöllisiä ja koostuvat monista eri osatekijöistä. Todellisuudessa yritykset eivät ole täysin rationaalisia toimijoita, vaan sijoittumispäätöksistä vastaavat yksittäiset ihmiset, joilla on erilaisia mieltymyksiä ja preferenssejä. Näiden seikkojen vuoksi tässä pro gradu-tutkielmassa keskitytään tarkastelemaan yritysten sijoittumispäätöksiä laadullisin menetelmin ja yritysten päätöksentekijöiden näkökulmasta käsin. Tarkoituksena on saada tietoa siitä dynamiikasta ja niistä prosesseista, jotka ohjaavat yritysten investointi- ja sijoittumispäätöksiä. Salvesenin ja Renskin (2002) mukaan tämä tieto on oleellista kuntien ja kaupunkien päättäjille, jotta he pystyvät toimimaan proaktiivisesti pyrkiessään lisäämään alueensa vetovoimaa yritysten silmissä.

Myös Snieska ja Zykiene (2015) ovat havainneet, että kaupungin investointihoukuttelevuuden tarkastelu auttaa hahmottamaan eri tekijöiden välisiä yhteyksiä ja tarjoaa mahdollisuuden löytää kaupungin kannalta keskeisiä elementtejä, joilla se voi parantaa omaa houkuttelevuuttaan yritysten silmissä.

Jo olemassa olevat, tietyllä paikkakunnalla toimivat yritykset eivät tee muutto- ja laajentumispäätöksiään kevyin perustein. Syynä tähän ovat niin sanotut korkeat vaihtoehtoiskustannukset. (Salvesen ja Renski 2002.) Suunnittelu, uuden toimipisteen löytäminen ja rakentaminen sekä toiminnan käynnistäminen uudessa toimipaikassa ovat kalliita ja aikaa vieviä toimenpiteitä, joissa on suuri epäonnistumisen mahdollisuus. Vastauksena näihin haasteisiin ja eräänä keinona alueellisen investointihoukuttelevuuden lisäämiseksi on sellaisten palveluiden tarjoaminen, joiden tarkoituksena on auttaa yrityksiä sijoittumaan alueelle ja kehittämään liiketoimintaansa siellä. Näissä tapauksissa kaupunki ylläpitää joko yksin tai yhteistyössä muiden alueen toimijoiden kanssa erilaisia palveluita, joiden eräs muoto ovat niin sanotut yrityshautomot. Niiden tehtävänä on auttaa aloittelevia yrityksiä saamaan liiketoimintansa käyntiin, sillä kuten Bøllingtoft (2012) toteaa; mitä nuorempi ja pienempi yritys on, sitä suurempi riski sillä on epäonnistua. Aertsin, Matthyssensin ja Vandenbemptin (2007) mukaan Euroopassa keskimäärin joka kolmas uusi yritys tekee konkurssin jo ennen toista toimintavuottaan ja vain alle puolet niistä on toiminnassa vielä seitsemän vuoden jälkeen. Ilmiöstä puhutaan niin sanottuina uutuuden rasitteena (Stinchcombe & March 1965, 148) ja pienuuden rasitteena (Freeman, Carroll & Hannan 1983). Yrityshautomot pyrkivät tarjoamaan hyödyllisiä palveluita näiden rasitteiden helpottamiseksi.

Kuten Fernández Fernández, Jiménez ja Cuadrado Roura (2015) toteavat, yrityshautomot ovat tuore, mutta jatkuvasti mielenkiintoisuuttaan tutkimuksen kohteena kasvattava aihealue. Heidän mukaansa yrityshautomot ovat yhä merkittävämpiä kilpailullisia työkaluja menestyksekkään ja innovatiivisen liiketoiminnan synnyttämiseksi. Vaikka yrityshautomoiden päätehtävänä onkin menestyvien yritysten synnyttäminen, voi niiden toiminnalla olla myös muita positiivisia vaikutuksia. Fernández Fernández ym. (2015) mainitsevat yrityshautomoiden merkittävän roolin muun muassa tietoyhteiskunnan kehittämisessä, henkisen pääoman lisäämisessä ja työpaikkojen luomisessa. Nämä ovat merkittäviä hyötyjä alueellisen kilpailukyvyn näkökulmasta. Sentana, González, Gascó ja Llopis (2017) ovat tutkineet julkisesti rahoitettuja yrityshautomotoita ja todenneet, että rahallinen investointi julkisiin yrityshautomoihin on kannattavaa sosiaalisesti ja yhteiskunnallisesti, sillä jokainen yrityshautomoon sijoitettu euro tuottaa lopulta 2.80 euroa verotuloina.

Myös Udell (1990) painottaa yrityshautomoiden vaikutuksia etenkin mikro- ja paikallistasolla. Hänen mukaansa yrityshautomoiden on merkittävä rooli erityisesti urbaanien alueiden elinvoiman kasvattamisessa, sillä usein juuri kaupungeissa on vaikeinta löytää sopivia toimitiloja alueella aloittaville yrityksille. Mattare, Ashley-Cotleur ja Masciocchi (2012) täsmentävät yrityshautomoiden alueellisen merkityksen olevan suurimmillaan kaupunkien keskusta-alueiden elvyttämisessä, sillä suurten ostoskeskusten syntyminen kaupunkien

laidoille uhkaa keskusta-alueiden elinvoimaa. Juuri näitä tarkoituksia varten on perustettu myös Jyväskylän kaupungin sijoittumispalvelut. Onkin tärkeää tutkia, mikä todella on sijoittumispalveluiden rooli uusien yritysten sijoittumisessa alueelle. Sen vuoksi tämän pro gradu -tutkielman kohteena toimii Jyväskylän kaupungin elinkeinoyksikön sijoittumispalvelut, joka on Jyväskylän kaupungin yrityksille tarjoama yrityshautomopalvelu.

Vaikka yrityshautomaita käsittelevän tutkimuksen määrä on jatkuvassa kasvussa, hautomoiden merkityksestä yrityksille ei tiedetä vielä kovinkaan paljoa (Abduh, D'Souza, Quazi & Burley 2007). Spitzer ja Ford (1989) ovat kritisoineet sitä, että suurin osa yrityshautomaita koskevasta tutkimuksesta tehdään hautomon perspektiivistä. Sen vuoksi on olennaista tarjota uutta tietoa aiheesta tarkastelemalla sitä yritysten näkökulmasta käsin. Asiakasyrityksiltä kerätty tieto tarjoaa mahdollisuuden pureutua yrityshautomon palveluista saatuihin kokemuksiin riittävän yksityiskohtaisesti. Edellä mainittujen seikkojen vuoksi tämän pro gradu-tutkielman tutkimusongelma ja -asetelma perustuvat yritysten omiin havaintoihin sijoittumispalveluiden toiminnasta ja Jyväskylän kaupungin houkuttelevuudesta investoinneille.

1.2 Tutkimusongelman määrittely

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan julkisen sektorin ylläpitämän, voittoa tavoittelemattoman sijoittumispalveluita tarjoavan toimijan roolia asiakasyritystensä päätöksenteko- ja kehittämisprosesseissa. Tutkimuksen kohdeorganisaationa toimii Jyväskylän kaupungin elinkeinoyksikön sijoittumispalvelut, jonka toimintaa tarkastellaan asiakkaiden näkökulmasta käsin. Tarkoituksena on perehtyä heidän kokemuksiinsa kyseisestä palvelusta. Tutkimuksessa analysoidaan sijoittumispalveluiden ja sen asiakkaiden välisiä suhteita sekä kartoitetaan verkostojen merkitystä uuden yrityksen saapuessa alueelle. Lisäksi perehdytään asiakasyritysten kokemuksiin sijoittumispalveluiden tarjoamista palveluista.

Lisäksi tutkimuksessa perehdytään tekijöihin, jotka vaikuttavat Jyväskylän kaupungin houkuttelevuuteen yritysten sijoittumisen ja investointien näkökulmasta. Tavoitteena on tunnistaa kaupungin tarjoamien sijoittumispalveluiden lisäksi kaupunkiin itseensä liittyviä piirteitä, jotka houkuttelevat yrityksiä tekemään investointeja alueelle. Tutkimuksessa tarkastellaan yritysten sijoittumispäätösprosessia kokonaisuutena ja pyritään hahmottamaan sen etenemistä sekä siihen vaikuttavia tekijöitä. Edellä mainittujen teemojen pohjalta muodostuvat tämän pro gradu-tutkielman tutkimusongelmat.

Päätutkimusongelma:

- Millainen rooli julkisella sijoittumispalveluita tarjoavalla toimijalla on uusien yritysten sijoittumisessa alueelle ja toiminnassa alueella?

Tutkimuksen alaongelmat:

- Kuinka asiakasyritykset kokevat sijoittumispalveluiden tarjoamat palvelut?
- Millainen on eri sidosryhmien välisten verkostojen merkitys yritysten sijoittumisessa alueelle ja toiminnassa siellä?
- Millainen on prosessi, joka johtaa yrityksen sijoittumiseen alueelle?
- Millaiset kaupungin houkuttelevuuteen liittyvät tekijät ovat merkityksellisiä yrityksille?

1.3 Toimeksiantajaorganisaatio

Jyväskylä on noin 140 000 asukkaan keskisuuri kaupunki Keski-Suomen maakunnassa (Tilastokeskus 2017). Jyväskylä on Keski-Suomen maakunnan alueellinen keskus ja siellä sijaitsee kaksi korkeakoulua: Jyväskylän yliopisto ja Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Alueellisen muuttoliikkeen kiihtyminen kiristää kuntien välistä kilpailua, ja vaikka Jyväskylä onkin yksi Suomen harvoja muuttoivoittoisia kuntia, kaupungin täytyy jatkuvasti kehittää erilaisia keinoja houkuttelevuutensa lisäämiseksi.

Jyväskylän kaupungin elinkeinoyksikön tarkoituksena on auttaa uusia yrityksiä sijoittumaan alueelleen ja tarjota heille neuvontaa kehittymisen ja kasvun tueksi. Yksi elinkeinoyksikön tarjoamista palveluista on maksuton sijoittumispalvelu, jonka tehtävänä on houkuttaa alueelle uusia yrityksiä ja auttaa niitä laatimaan sijoittumissuunnitelma, löytämään sopiva tontti tai toimitila, verkostoitumaan keskeisten yhteistyökumppanien kanssa ja kartoittamaan työvoimaa (Business Jyväskylä 2019). Tässä tutkimuksessa pureudutaan Jyväskylän kaupungin sijoittumispalveluiden asiakasyritysten kokemuksiin kyseisestä palvelusta.

1.4 Keskeiset käsitteet

Jotta lukijan olisi helpompi hahmottaa ja ymmärtää tämän tutkimuksen teemoja, tässä alaluvussa esitellään ja määritellään keskeisimpiä käytettyjä käsitteitä. Seuraavaksi esitellään toimipaikan, yrityshautomon, verkoston, sosiaalisen pääoman ja alueellisen investointihoukuttelevuuden määritelmät.

Toimipaikka: "Toimipaikka on yhden yrityksen omistama, yhdessä paikassa sijaitseva ja yhdellä toimialalla toimiva eli pääasiassa yhdenlaisia tavaroita tai palveluja tuottava yksikkö. Varsinainen toimipaikka harjoittaa yrityksen normaalia tuotantotoimintaa. Toimipaikkoja ovat esim. tehdas, myymälä, toimisto

ja verstaas. Liikenteesssä ja rakennustoiminnassa toimipaikka on pää- tai piirikonttori, josta toimintaa johdetaan. Koska yritys aina toimii jossakin paikassa, sillä on vähintään yksi toimipaikka. Useimmat yritykset ovat yksitoimipaikkaisia, mutta suurimmilla yrityksillä voi olla lukuisia toimipaikkoja eri puolilla maata. Lisäksi nämä voivat toimia eri aloilla.” (Tilastokeskus 2019.)

Yrityshautomot: Yrityshautomot ovat toimijoita, jotka auttavat aloittavia yrityksiä kasvamaan tarjoamalla niille erilaisia palveluita (Allen & Rahman 1985). Yrityshautomoiden tavoitteena on vauhdittaa uusien yritysten muodostamista ja kehittämistä sekä parantaa niiden selviytymiskykyä yhteisössä (Abduh ym. 2007).

Verkosto: Verkosto on joukko, joka muodostuu yksittäisistä elementeistä eli verkoston jäsenistä, jotka ovat yhteydessä toisiinsa. Verkoston jäsenet muodostavat yhteyden toisiin verkoston jäseniin joko suorasti tai epäsuorasti. Suoralla yhteydellä tarkoitetaan kahden toimijan välistä yhteyttä toisiinsa. Epäsuora yhteys on silloin, kun kaksi verkoston jäsentä yhdistyy toisiinsa muiden verkoston jäsenten kautta. (Casson & Della Giusta 2007).

Sosiaalinen pääoma: Siinä missä fyysinen pääoma viittaa fyysisiin objekteihin ja henkinen pääoma yksilöiden kykyihin, sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan Putnamin (2001, 19) mukaan yksilöiden välisiä suhteita – sosiaalisia verkostoja ja niistä kumpuavia vastavuoroisuuden ja luottamuksen periaatteita. Kuten Casson ja Della Giusta (2007) ovat asian ilmaisseet, sosiaalinen pääoma tarkoittaa taloudellisessa suorituksessa tapahtunutta arvon nousua, joka aiheutuu sosiaalisten verkostojen ansiosta. Sosiaalisen pääoman määritelmä käsittää siis sekä sosiaalisuuden, että pääoman merkityksen. Verkostojen painottaminen määrittelyssä korostaa sosiaalisen aspektin merkitystä, kun taas taloudellisen arvon nousun painottaminen korostaa pääoman merkitystä. (Casson & Della Giusta 2007.)

Alueellinen investointihoukuttelevuus: Alueellinen investointihoukuttelevuus on Snieskan ja Zykieneen (2015) mukaan viehätys- tai vetovoimaa, jonka tarkoituksena on houkutella yrityksiä tietylle alueelle. Siitä voidaan puhua niin kuntien, kaupunkien kuin muidenkin maantieteellisesti määriteltävissä olevien alueiden kohdalla (Snieska & Zykiene 2015).

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tämä pro gradu -tutkielma on rakenteeltaan jäsennelty kuuteen päälukuun, joista ensimmäinen on johdanto. Johdannon alussa esitellään tutkimusaihe ja perustellaan sen merkittävyys sekä käytännöllisestä että teoreettisesta näkökulmasta. Johdannon tarkoituksena on perehdyttää lukija aihepiirin keskeisiin teemoihin ja käsitteisiin, joten tutkielmassa käytetyt keskeisimmät käsitteet on määritetty lyhyesti. Lisäksi johdannossa määritellään tutkimuksen päätutki-

musongelma ja alaongelmat, joihin tämän pro gradu -työn avulla pyritään saamaan vastauksia. Jotta lukija olisi tietoinen tutkimuksen toimeksiantajaorganisaatiosta, Jyväskylän kaupungin sijoittumispalvelut esitellään johdannossa myös lyhyesti. Johdannon lopussa käydään läpi tutkielman rakenne, jotta lukijan olisi helpompi hahmottaa työ kokonaisuudessaan.

Toisessa pääluvussa paneudutaan kirjallisuuskatsauksen avulla tutkielman ensimmäiseen pääteemaan, yrityshautomoihin. Luvussa määritellään yrityshautomon käsite ja perehdytään syvällisemmin hautomoiden syntyyn ja kehitykseen aina nykypäiviin saakka. Lisäksi tarkastellaan erilaisia yrityshautomomalleja sekä niiden tulevaisuuden näkymiä ja kehityssuuntia. Tarkoituksena on valottaa lukijalle syitä, miksi yrityshautomot ovat merkittäviä sekä yritysten että yhteiskunnan kehityksen mahdollistajina. Lisäksi luvussa pureudutaan yrityshautomoihin ja niiden tarjoamiin palveluihin asiakasyritysten näkökulmasta käsin.

Tutkielman kolmas pääluku keskittyy tarkastelemaan yritysten sijoittumispäätöksiä alueellisen investointihoukuttelevuuden näkökulmasta. Aivan aluksi, huolellisen käsitteiden määrittelyn avulla tutkimus pyritään rajaamaan mahdollisimman tarkasti yritysten sijoittumis- ja investointipäätöksiä koskevaksi. Luvussa pureudutaan niihin tekijöihin, jotka tekevät kaupungista houkuttelevan sijoittumispaikan yritysten silmissä. Näitä tekijöitä käydään läpi yksitellen.

Tutkimuksen metodologia esitellään neljännessä pääluvussa. Aluksi kerrotaan taustoja tutkimusaineistosta ja esitellään tutkimukseen haastateltujen henkilöiden demografiset tiedot. Sen jälkeen tutkimuksessa käytetyt aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät esitellään ja perustellaan, miksi juuri näihin metodeihin on päädytty.

Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset, jotka on jäsennelty tutkimusteemojen mukaisesti neljään alalukuun. Ensimmäisessä alaluvussa keskitytään yritysten sijoittumispäätöksiin vaikuttaviin tekijöihin, sijoittumisprosessiin käytännössä ja sijainnin merkitykseen yrityksille. Toisessa alaluvussa tarkastellaan haastateltujen kokemuksia Jyväskylän kaupungin sijoittumispalveluiden toiminnasta. Verkostojen merkitystä yrityksille analysoidaan kolmannessa alaluvussa, kun taas neljännessä alaluvussa eritellään Jyväskylän kaupungin investointihoukuttelevuuteen vaikuttavia tekijöitä yritysten näkökulmasta. Viidennessä alaluvussa tiivistetään tutkimuksen keskeisimmät tulokset.

Kuudennessa pääluvussa esitellään tutkimuksen perusteella tehdyt johtopäätökset. Lukijalle pyritään luomaan selkeä kokonaisvaikutelma siitä, millaisia teoreettisia ja empiirisiä päätelmiä tutkittavasta aiheesta voidaan tämän tutkimuksen perusteella esittää. Kuudennen luvun lopussa tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja rajoituksia. Lisäksi esitellään jatkotutkimusehdotukset, joiden pohjalta aihepiirin tutkimusta voisi jatkaa tulevaisuudessa. Tutkimusraportin viimeisenä osiona esitellään käytetyt lähteet lähdeluettelon muodossa.

2 YRITYSHAUTOMOT

Kuten aiemmin on todettu, alueiden ja kaupunkien välinen kilpailu kiristyy kovaa vauhtia. Merkittävässä roolissa tässä kilpailussa ovat erilaiset yrityksille tarjottavat palvelut, joiden merkitys on jatkuvassa kasvussa (Mas-Verdu, Ribeiro-Soriano & Dobon 2010). Näiden julkisen sektorin tarjoamien palveluiden tarkoituksena on Ricen (2002) mukaan: (1) säilyttää jo olemassa olevat yritykset alueella, (2) houkuttaa muualla toimivia yrityksiä alueelle, ja (3) synnyttää kokonaan uutta yritystoimintaa alueella. Mas-Verdun ym. (2010) mukaan nämä niin sanotut institutionaaliset yrityspalvelut palvelevat alueellista kehitystä mahdollistamalla alueen eri toimijoiden välisen vuorovaikutuksen ja yhdistämällä ne laajempiin ulkoisiin verkostoihin.

Eräs yrityksille tarjottavan palvelun muoto ovat niin kutsutut yrityshautomot. Tämän pro gradu-tutkimuksen kohteena toimii Jyväskylän kaupungin sijoittumispalvelut, joka on julkinen, voittoa tavoittelematon yrityshautomopalvelu. Tässä pääluvussa määritellään, mitä yrityshautomot ovat ja tarkastellaan niiden kehitystä yksinkertaisista tilanvuokrauspalveluista kokonaisvaltaisiksi yritystoiminnan kehittämisen apuvälineiksi. Lisäksi tarkastellaan erilaisia yrityshautomoiden toimintamalleja ja niiden tarjoamia palveluita erityisesti asiakasyritysten näkökulmasta käsin. Sen lisäksi analysoidaan hautomoiden vaikutusten arviointia ja mitattavuutta sekä niiden ympärille rakentuneita suhdeverkostoja.

2.1 Yrityshautomot

2.1.1 Yrityshautomon määritelmä

Yrityshautomo ja sen määritelmä on ollut jatkuvan keskustelun aiheena 1980-luvulta lähtien, jolloin se nousi ensimmäistä kertaa tieteellisen kiinnostuksen kohteeksi (Theodorakopoulos, Kakabadse & McGowan 2014). Allen ja Rahman (1985) määrittelevät yrityshautomon olevan eräänlainen palvelu, joka auttaa aloittavia yrityksiä kasvamaan tarjoamalla niille toimitiloja ja liikkeenjohdon konsulttipalveluita. Sen sijaan yrityshautomoiden tuoreemmat teoreettiset määritelmät painottavat enemmän hautomoiden tavoitteita kuin niiden keinoja tavoitteidensa saavuttamiseen. Abduhin ym. (2007) mukaan yrityshautomot tarjoavat palveluita, joiden tarkoituksena on auttaa yrityksiä saamaan toimintansa käyntiin, kehittämään sitä ja selviytymään mahdollisimman hyvin toimintaympäristössään. Mas-Verdú, Ribeiro-Soriano ja Roig-Tierno (2015) toteavat yrityshautomoiden toiminnan keskeisimpänä tarkoituksena olevan innovaatioiden synnyttämisen ja alueellisen kehityksen edistämisen. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi yrityshautomo pyrkii tuottamaan mahdollisimman menestyviä

uusia yrityksiä tarjoamalla niille apua infrastruktuuriin, rahoitukseen ja erilaisiin palveluihin liittyvissä asioissa (Mas-Verdú ym. 2015). Kenties kaikista kattavimmalla ja joustavimmalla tavalla yrityshautomoita on määritellyt Entrepreneur Encyclopedia (2014), jonka mukaan: "Yrityshautomo on organisaatio, jonka tehtävänä on kiihdyttää yritysten menestystä ja kasvua erilaisten palveluiden ja resurssien avulla. Ne voivat sisältää fyysisiä tiloja, pääomaa, valmennusta, yleisiä palveluita ja suhdeverkostoja."

Perinteisesti yrityshautomoiden toimintaperiaatteena on ollut valita potentiaalisiksi katsomansa yritykset mukaan hautomo-ohjelmaan, tarjota niille laaja kattaus erilaisia palveluita ja lopulta, tarvittavan ajan kuluttua, päästä yritykset "omilleen" eli toimimaan täysin itsenäisesti (Abduh ym. 2007). Kuitenkin eri tavoin organisoidut ja eri ympäristöissä toimivat hautomot operoivat kukin omalla, parhaaksi katsomallaan tavalla. Hausbergin ja Korreckin (2017) mukaan yrityshautomo muodostaa ainoastaan sateenvarjokäsitteen, jonka alle mahtuu monia erilaisia toimijoita. Euroopan komission (2002) laajassa määritelmässä yrityshautomo voi olla fyysisiin fasiliteetteihin, kuten esimerkiksi yhteisiin toimitiloihin perustuva teknologia- tai tiedepuisto tai ilman tiettyä fyysistä sijaintia toimiva yrityspalveluiden verkosto. Erityisesti jälkimmäinen hautomomalli on kasvattanut suosiotaan viestintäteknologian kehityksen myötä ja näin ollen voidaan puhua niin sanotuista virtuaalisista yrityshautomoista (Nowak & Grantham, 2000). Bergekin ja Norrmanin (2008) mukaan hautomon tarjoamat fyysiset fasiliteetit ja jaettavat toimitilat voivat luoda kilpailuetua hautomoille ja niiden asiakkaille, mutta ne eivät siitä huolimatta ole vaatimus yrityshautomon olemassaololle. Hansen, Chesbrough, Nohria ja Sull (2000) ovat tuoneet keskusteluun verkostoituneen hautomon käsitteen, jolla he tarkoittavat yrityshautomoita, joiden päätehtävänä on auttaa asiakkaitaan luomaan suhteet keskeisiin sidosryhmiin.

Kuten Shepard (2013) toteaa, vaikka hautomoiden rahoitus ja ylläpito, niiden tarjoamat palvelut sekä asiakasyritysten profiilit ovat vaihdelleet ajan saatossa merkittävästi, niiden toiminnan päätavoite on pysynyt muuttumattomana; yrityshautomoiden tehtävänä on auttaa aloittelevia yrityksiä saamaan liiketoimintaansa käyntiin ja kasvamaan. Apu on tarpeen erityisesti aloitusvaiheessa, sillä monet yritykset eivät selviä kauaa perustamisensa jälkeen (Apa, Grandinetti & Sedita 2017). Abduhin ym. (2007) mukaan yleisimpiä syitä tähän ovat resurssien ja tarvittavan johtamisosaamisen puute. Useimmiten yrittäjillä on hallussaan alakohtainen ydinosaaminen, mutta liiketoiminnan johtamiseen liittyy paljon muitakin asioita, kuten tontti- ja toimitila-asioiden hoitaminen, rahoituksen hankkiminen, työvoiman kartoittaminen, markkinointi ja verkostoituminen (Aerts ym. 2007; Hansen ym. 2000). Hansenin ym. (2000) mukaan nämä yrityksen perustamiseen ja toiminnan käynnistämiseen liittyvät perustoimet vievät jopa puolet yrittäjien ajasta ensimmäisten 6-9 kuukauden aikana. Yrityshautomoiden tehtävänä on auttaa asiakkaitaan näiden haasteiden kanssa, jotta yritykset voivat keskittyä alusta alkaen ydinliiketoimintaansa.

On perusteltua kyseenalaistaa, onko tämän pro gradu-tutkielman kohdeorganisaatio, Jyväskylän kaupungin sijoittumispalvelut, edes yrityshautomo.

Organisaatio ei määrittele itseään virallisissa yhteyksissä hautomoksi, vaan yrityspalveluita tarjoavaksi toimijaksi. He toteavat ”tarjoavansa Jyväskylään sijoittumista suunnittelevalle yritykselle kattavan palveluketjun ensimmäisestä kontaktista rakennuslupa- tai tilojen vuokrasopimukseen saakka” (Business Jyväskylä 2019). Näiden niin sanottujen fasiliteettipalveluiden lisäksi organisaatio tarjoaa myös yritysneuvonta- ja kansainvälistymispalveluita sekä apua verkostoitumiseen alueella (Business Jyväskylä 2019). Kaikki edellä mainitut elementit ovat alan tutkimuskirjallisuuden perusteella keskeisessä roolissa yrityshautomoiden palvelutarjonnassa. Mitä sijoittumispalveluiden toiminnan tavoitteisiin tulee, organisaation tärkein tehtävä on houkutella yrityksiä aloittamaan toimintansa Jyväskylässä sekä kasvamaan ja kehittymään siellä. Ensisijaisesti heidän asiakkaansa ovat jo olemassa olevia yrityksiä, joten joihinkin alan tutkimuskirjallisuudessa esiintyviin yrityshautomon määritelmiin olennaisesti kuuluva kokonaan uusien yritysten perustamisen tavoite ei sijoittumispalveluiden osalta täyty. Kuitenkin, kaikki tässä alaluvussa esitellyt yrityshautomon määritelmät huomioiden voidaan todeta, että myös Jyväskylän kaupungin sijoittumispalvelut on yritysten kehittämiseen suunnattu julkisen sektorin ylläpitämä palvelu, joka tarjoaa yrityksille samankaltaisia palveluita kuin yrityshautomotkin. Sen vuoksi aihetta on perusteltua tarkastella yrityshautomoiden tutkimuksen pohjalta ja puhuttaessa Jyväskylän sijoittumispalveluista tämän tutkimuksen kontekstissa käytetään termiä yrityshautomoto.

2.1.2 Yrityshautomoiden historia

Jotta yrityshautomoiden merkitys yrityksille ja yhteiskunnalle ymmärrettäisiin riittävän hyvin, on tunnettava niiden evoluutio aina synnystä nykypäivään saakka (Bruneel, Ratinho, Clarysse & Groen 2012). Yrityshautomoiden määrä on lisääntynyt merkittävästi sen jälkeen, kun ensimmäinen hautomoto aloitti toimintansa New Yorkissa vuonna 1959 (Mattare ym. 2012). Kun vuonna 1985 toiminnassa oli 60 virallista yrityshautomotoa (Allen & Rahman 1985), vuonna 2009 niitä oli kansainvälisesti jo yli 7000 (Mattare ym. 2012). Kuten Qian, Haynes ja Riggle (2011) toteavat, ylivoimaisesti suurin osa hautomotoista toimii suurten kaupunkien alueella. Tätä voidaan perustella sillä, että urbaaneilla ja tiiviisti rakennetuilla alueilla verkostoitumisen merkitys ja mahdollisuudet ovat paljon suuremmat kuin haja-asutusalueella. Näiden seikkojen perusteella voidaan todeta, että voimistuvan kaupungistumisen myötä yrityshautomoiden rooli saattaa kasvaa entisestään tulevaisuudessa.

Yrityshautomoiden historiallisesta kehityksestä Yhdysvalloissa voi Shepardin (2013) mukaan tunnistaa kolme selkeää vaihetta: ensimmäinen sijoittuu vuosiin 1959-1979, toinen vuosiin 1980-1999 ja kolmas, yhä käynnissä oleva vaihe alkoi vuonna 2000. Ensimmäisen sukupolven yrityshautomot syntyivät toisen maailmansodan jälkeisessä yhteiskunnassa, jossa kaupungistuminen ja teollistuminen kiihtyivät luoden paljon uusia pienyrityksiä. Tuohon aikaan monet aloittavat yritykset kärsivät niin toimitilojen kuin johtamisosaamisen puutteesta. Haasteisiin vastaamaan perustettiin osittain vapaaehtoisvoimin palveluita, joiden tarkoituksena oli tarjota neuvontaa liiketoiminnan johtamiseen liittyvissä

asioissa ja edullisia toimitiloja yrityksiä varten. Näitä palveluita tarjonneita tahoja voidaan nimittää ensimmäisen sukupolven yrityshautomoksi. (Shepard 2013.)

1980-luvun alussa Yhdysvalloissa ja Euroopassa työttömyysaste oli noussussa, johon yhtenä ratkaisuna päättäjät päättivät alkaa voimakkaasti tukemaan yrityshautomota. He uskoivat, että hautomot voisivat toimia alueellisen taloudellisen kehittämisen välineinä lisäämällä työllisyyttä. Tästä voidaan puhua Shepardin (2013) mukaan yrityshautomoiden toisena sukupolvena. Tuohon aikaan yrityshautomosta tuli ensimmäistä kertaa laajalti tunnettu käsite, ja myös aihepiiriin tieteellinen tutkimus käynnistyi. Toisen sukupolven hautomot tarjosivat aiempien toimitila- ja neuvontapalveluiden lisäksi apua myös markkinoinnin ja rahoituksen järjestämisessä. Kyseisellä aikakaudella alettiin luoda ensimmäisiä niin sanottuja tiede- ja teknologiapuistoja, joiden tarkoituksena oli kerätä tietyn erikoisalan yrityksiä saman katon alle. Tämä mahdollisti myös korkeakoulujen ottamisen mukaan kehitys- ja tutkimustyöhön. (Shepard 2013.) Hernandez-Gantesin (1995) kyselytutkimuksen mukaan yrityshautomoiden toisen sukupolven aikaan yhdysvaltalaiset yritysjohtajat pitivät hautomoiden tärkeimpinä kontribuutioina edullisia toimitiloja ja neuvontapalveluja, joiden ansiosta yrittäjät pystyivät keskittymään oman yrityksensä kehittämiseen.

Shepardin (2013) mukaan tällä hetkellä on käynnissä niin sanottu yrityshautomoiden kolmas vaihe. Tämän vuosituhannen suuret megatrendit, kuten internet ja globalisaatio ovat vaikuttaneet myös yrityshautomoiden toimintaan. Modernin viestintäteknologian avulla tapahtuva apu ja neuvonta ovat entisestään monipuolistaneet hautomoiden palvelutarjontaa ja luoneet myös kokonaan virtuaalisia yrityshautomota, jotka eivät tarjoa lainkaan fyysisiä tilanteita (Nowak ja Grantham 2000). Liiketoiminnan vaatimusten muuttuessa kolmannen sukupolven hautomoiden toiminnassa on korostunut erityisesti niiden mahdollistama pääsy verkostoihin. Hackettin ja Diltsin (2004) mukaan yrityshautomo on eräänlainen verkosto, joka muodostuu lukuisista eri sidosryhmistä. Heidän mukaansa niihin kuuluu yritysten lisäksi muun muassa rahoittajia, viranomaisia ja korkeakouluja. Modernin yrityshautomon tärkeänä tehtävänä on toimia linkkinä näiden eri toimijoiden välillä. Bøllingtoft ja Ulhøi (2005) korostavat verkostoituneen hautomon merkitystä sosiaalisen pääoman luomisessa. Voidaan siis todeta, että yrityshautomot ovat kehittyneet noin 50 vuoden aikana yksinkertaisista toimitila- ja neuvontapalveluita tarjonneista tahoista monipuolisiksi organisaatioiksi, jotka tarjoavat sekä aineellisia että aineettomia palveluita ja muodostavat laajoja verkostoja yritysten liiketoiminnan tueksi. Hautomoiden toiminnan primäärinen tarkoitus on säilynyt hyvin pitkälti samana, mutta toimintamuodot ovat vaihdelleet vuosikymmenten saatossa.

Myös yrityshautomosta tehty tutkimus ja niistä käytävä akateeminen keskustelu ovat saaneet vuosikymmenten saatossa eri sävyjä. Hautomoiden yleistyessä 1980-luvulla aihepiiriin keskittyneessä tutkimuksessa tarkasteltiin pääosin hautomoiden olemusta, elinkaarta ja niiden toiminnan prosesseja. 1990-luvulle tultaessa lukuisissa tutkimuksissa pyrittiin arvioimaan ja kehittämään malleja hautomoiden vaikutusten mittaamiseen niin asiakasyritysten menestys-

sen kuin yhteiskunnallisen kehityksen näkökulmasta. 2000-luvulla on ollut val- lalla tutkimussuuntaus, jossa kiinnostuksen kohteena on erityisesti hautomon ja sen asiakasyritysten välinen suhde. Myös verkostojen merkitystä ja virtuaalisia yrityshautomoja on tutkittu runsaasti 2000-luvun aikana. (Hackett & Dilts 2004.)

2.1.3 Yrityshautomoiden toimintamallit

Yrityshautomoiden toimintaa voivat rahoittaa ja organisoida niin yksityisen, julkisen kuin kolmannen sektorin toimijat (Shepard 2013). Perinteisesti hauto- mot on jaettu joko voittoa tavoitteleviin (yksityiset) tai voittoa tavoittelematto- miin (julkiset) yrityshautomot. Näiden lisäksi monet oppilaitokset, kuten yli- opistot ylläpitävät omia yrityshautomoitaan. Von Zedtwitz (2003) sen sijaan luokittelee hautomot viiteen eri tyyppiin, joihin kuuluvat akateeminen, kaupal- linen, alueellinen, yrityksen sisäinen ja virtuaalinen hautomot. Grimaldin ja Grandin (2005) mukaan erilaisten hautomomallien olemassaolo ja niiden toi- mintojen kehittyminen ovat seurausta yritysten vaatimusten ja tarpeiden evo- luutiosta niiden toimintaympäristön muuttuessa. Kuten Shepard (2013) toteaa, hautomon rahoittaja määrittelee myös sen tavoitteet, mikä taas vaikuttaa suo- raan siihen, millaisia palveluita hautomot tarjoaa ja millaisille yrityksille se niitä tarjoaa. Tässä pro gradu -tutkimuksessa on käytetty Nowakin ja Granthamin (2000) sekä Grimaldin ja Grandin (2005) luokitteluja, joiden mukaan yrityshau- tomot voidaan jakaa niiden toimintamallin mukaan kolmeen eri päätyyppiin: julkisiin voittoa tavoittelemattomiin (public non-profit), yksityisiin voittoa ta- voitteleviin (private for-profit) ja akateemisiin (university) hautomoihin.

Nowakin ja Granthamin (2000) mukaan suurin osa hautomoi- sta on voittoa tavoittelemattomia julkisen sektorin ylläpitämiä organisaatioita, joiden tarkoi- tuksena on lisätä alueellista elinvoimaa. Kuten Grimaldi ja Grandi (2005) totea- vat, monet julkiset, paikallisen yritystoiminnan kehittämiseen tähtäävät tahot ovat perustaneet omia hautomoi- taan vauhdittaakseen uusien yritysten synty- mistä ja vähentääkseen niiden riskiä epäonnistua. Heidän mukaansa julkisten yrityshautomoiden toiminnan rahoitus tulee sekä niiden tarjoamien palvelui- den maksuista, että paikallisen, kansallisen tai kansainvälisen tason julkisesta rahoituksesta. Myös tämän pro gradu-tutkimuksen kohdeorganisaatio Jyväsky- län kaupungin sijoittumispalvelut kuuluu julkisiin yrityshautomoihin. Sen toi- minnan rahoittajana toimii Jyväskylän kaupunki, ja sen tarkoituksena on hou- kutella Jyväskylään uusia yrityksiä ja auttaa niitä kehittymään ja kasvattamaan liiketoimintaansa. Tietyt maantieteellisen toimialueensa ja aluepoliittisen agendansa vuoksi Jyväskylän kaupungin sijoittumispalvelut voidaan luokitella Von Zedtwitzin (2003) mukaan myös alueelliseksi yrityshautomoksi.

Vaikka yliopistojen ja muiden korkeakoulujen päätehtävänä onkin opetus ja tutkimus, voivat ne Grimaldin ja Grandin (2005) mukaan vaikuttaa omalla toiminnallaan merkittävästi paikalliseen elinkeinoelämään. Yliopistot tarjoavat koulutetun työvoiman lisäksi alueen yrityksille tukeaan esimerkiksi tutkimus- ja kehitystyössä. Monet korkeakoulut ylläpitävät myös omia yrityshautomoi- taan, joiden tarkoituksena on valjastaa opiskelijoiden ja tutkijoiden osaaminen käyttöön ja kaupallistaa se menestyväksi liiketoiminnaksi. Nämä niin sanotut

akateemiset hautomot toimivat linkkeinä korkeakouluissa kehitettävien innovaatioiden ja niitä mahdollisesti hyödyntävien yritysten välillä (Nowak & Grantham 2000).

Viimeisten vuosikymmenten teknologinen kehitys on muuttanut yrityshautomoiden toimintamalleja voimakkaasti. Internetin suomat mahdollisuudet maailmanlaajuisiin verkostoihin sekä tiedon ja rahoituksen saamiseen ovat luoneet pohjaa yksityisten yrityshautomoiden määrän kasvulle. (Grimaldi & Grandi 2005.) Nowakin ja Granthamin (2000) mukaan yksityisen sektorin yrityshautomot pyrkivät tavoittelemaan voittoa harjoittamalla liiketoimintaa, jossa asiakasyritykset maksavat saamistaan hautomopalveluista. Hautomon ansaintalogiikka voi olla rakennettu myös siten, että hautomo saa tietyn prosenttiosuuden asiakasyritystensä liiketoiminnastaan saamista voitoista (Grimaldi & Grandi 2005). Von Zedtwitz ja Grimaldi (2006) mainitsevat eräänä merkittävänä yksityisen hautomon muotona myös niin sanotut virtuaaliset yrityshautomot, jotka ovat keskittyneet online-teknologiaan ja -palveluihin.

Nowak ja Grantham (2000) toteavat, että on olemassa myös kaikkia edellämainittuja hautomomalleja yhdisteleviä hybridihautomotoita, jotka toimivat eri sektoreiden, esimerkiksi yksityisen ja julkisen välisenä linkkinä. Pääsääntöisesti eri hautomomalleista voidaan todeta, että niillä kaikilla on omat ominaispiirteensä ja vahvuutensa asiakasyritysten ja koko yhteiskunnan kannalta. Voittoa tavoittelemattomat hautomot keskittyvät usein hyödyntämään laajoja suhdeverkostojaan ja tuntemustaan paikallisesta elinkeinoelämästä. Niiden päätavoitteet ovat alueellisen elinvoiman parantamisessa, joten niiden palvelutarjonta voi olla hyvinkin rajattu ja suunniteltu vain tiettyjen aspektien kehittämistä varten. Sen sijaan yksityisen sektorin yrityshautomot pystyvät usein tarjoamaan asiakkailleen kattavan kokonaispaketin erilaisia palveluita, joiden avulla yritysten on mahdollista kasvaa nopeasti. Ne eivät ole modernin viestintäteknologian ansiosta myöskään maantieteellisesti sidottuja, jolloin niiden toiminta on joustavaa. Voittoa tavoittelevat hautomot ovat kuitenkin valikoivia asiakkaidensa suhteen, sillä niiden toiminnan elinehto on löytää sellaisia yrityksiä, joilla on vahvat kasvunäkymät edessään. Tämän vuoksi monet yksityiset yrityshautomot suosivat asiakkaikseen esimerkiksi teknologia-alan start-upeja. Akateemiset hautomot taas painottavat toiminnassaan tutkimustyön kautta syntyneitä innovaatioita, joita niillä itsellään on vain hyvin rajalliset mahdollisuudet kaupallistaa. Tämän vuoksi ne ovat useimmiten riippuvaisia julkisen ja yksityisen sektorin verkostoista.

2.1.4 Yrityshautomoiden kannattavuus

Sentanan ym. (2017) mukaan aiempi yrityshautomotoista tehty tutkimus vahvistaa niillä olevan lukuisia positiivisia vaikutuksia, sillä ne lisäävät uusien yritysten ja työpaikkojen syntymisen mahdollisuutta erityisesti tietointensiivisillä aloilla. Heidän mukaansa, ainakin teoriassa erityisesti maksuttomien yrityshautomopalveluiden kuuluisi olla aina vain hyödyksi yritykselle; yritys voi ainoastaan saavuttaa niiden avulla jotain. Toisaalta, hautomoiden ylläpitäjien ja rahoittajien, kuten esimerkiksi kuntien näkökulmasta huonosti toimiva yrityshau-

tomo voi olla vain kustannus, jonka toimintaansa vaatimat resurssit ovat suurempia kuin sen tuomat hyödyt. Myös Nowak ja Grantham (2000) perustelevat yrityshautomoiden olevan pääsääntöisesti kannattavia, sillä legitiimien yrityshautomoiden on todettu kasvattavan asiakasyritystensä menestymisen mahdollisuuksia 80-90 prosenttiin. Vastaavilla yrityksillä, jotka eivät käytä hautomopalveluita menestymisen mahdollisuudet ovat 20 prosentin luokkaa (Nowak & Grantham 2000). Toisaalta yrityshautomoiden vaikutuksia ja niiden arviointia on myös laajalti kyseenalaistettu tutkimuskirjallisuudessa. Theodorakopoulos ym. (2014) toteavat, että yrityshautomoiden vaikutusten arviointikriteerit ja niiden laajuus tekevät vaikeaksi arvioida, kuinka paljon hautomot todella lisäävät arvoa asiakasyrityksilleen ja yhteiskunnalle.

Hackett ja Dilts (2004) mainitsevat, että yrityshautomoiden saavuttamien tulosten arviointi ja mittaaminen on haasteellista, mutta ensiarvoisen tärkeää. Heidän mukaansa esimerkiksi julkisin varoin tuettujen hautomoiden toiminnan tulosten pitäisi olla todennettavissa, jotta niiden olemassaolo voidaan oikeuttaa. Hautomoiden kannattavuuden mittaamisen tekee haasteelliseksi se, että niin monet eri osatekijät vaikuttavat yritysten menestykseen. Oleellinen kysymys hautomoiden kannattavuutta arvioitaessa tulisi heidän mukaansa olla "Jos kyseinen yritys ei olisi ollut hautomon asiakas, olisiko se menestynyt eri tavalla?" Bergek ja Norrman (2008) määrittelevät yrityshautomon toiminnan tuloksellisuuden suhteessa sille asetettuihin tavoitteisiin. Heidän mukaansa hautomon suorituskyky on sitä, kuinka hyvin se pystyy saavuttamaan tavoitteensa. Bøllingtoft ja Ulhøi (2005) luokittelevat hautomoiden tavoitteet niiden toimintamallin perusteella; esimerkiksi voittoa tavoittelevan yksityisen hautomon päätehtävänä on tuottaa taloudellista voittoa sekä itselleen, omistajilleen että asiakkailleen. Sen sijaan akateemisten hautomoiden tavoitteena on muuttaa tieteelliset tutkimustulokset uusiksi tuote- ja palveluinnovaatioiksi, joista on hyötyä niin liiketaloudellisesti kuin yhteiskunnallisestikin. Mitä julkisesti rahoitettuihin yrityshautomoihin tulee, niiden päätehtäviin kuuluu Bøllingtoftin ja Ulhøin (2005) mukaan työpaikkojen luominen ja alueellinen kehittäminen.

Vaikkei voittoa tavoittelemattomien yrityshautomoiden yhteiskunnallisten vaikutusten arviointi ole helppoa, niiden mittaamiseksi on kehitetty erilaisia keinoja. Sentana ym. (2017) erittelevät erilaisia mittareita, joiden avulla yrityshautomoiden kannattavuutta voidaan arvioida. Yksi relevanteimmista on niin sanottu SROI (Social return on investment) (Sentana ym. 2017). Siinä tarkastellaan vaikeasti mitattavaa sosiaalisen arvon lisäystä, jota ei voi havaita suoraan laskentatoimen prosessien avulla. SROI-analyysin tarkoituksena on luoda kaava, jonka avulla on mahdollista arvioida jokaisen investointiin sijoitetun euron kokonaisarvon lisäys euroissa mitattuna, ottaen kuitenkin huomioon taloudellisten aspektien lisäksi ympäristöllisen ja sosiaalisen arvonlisäyksen. (Sentana ym. 2017.) Kuten Sentana ym. (2017) toteavat, yrityshautomoiden kannattavuuden arvioinnin tulisi huomioida mahdollisimman kattavasti niiden vaikutukset koko yhteiskunnalle. Pelkkä taloudellisten aspektien mittaaminen kertoo julkisesti rahoitettujen hautomoiden olevan useimmiten taloudellisesti kannattamattomia. Sen sijaan, kuten Sentanan ym. (2017) tutkimus espanjalaisten yrityshau-

tomoiden kannattavuudesta todistaa, ne ovat sosiaalisten hyötyjen perusteella kannattavia. Toisaalta, voidaan myös todeta, että hautomoiden toimintaympäristöt ovat erilaisia ja niiden toimintaperiaatteet vaihtelevat laajalti. Sen vuoksi Sentanan ym. (2017) havaintoja ei voida yleistää koskemaan esimerkiksi tämän tutkimuksen kohdetta, Jyväskylän kaupungin sijoittumispalveluita.

2.2 Yrityshautomoiden tarjoamat palvelut

Yrityshautomot tarjoavat asiakkailleen laajan kattauksen erilaisia palveluita toimintansa kehittämiseksi. Kun ensimmäisen sukupolven yrityshautomot keskittyivät lähinnä tarjoamaan asiakkailleen infrastruktuuriin ja välineisiin liittyviä aineellisia fasiliteettipalveluita, on toisen sukupolven hautomoissa pyritty neuvomaan ja tukemaan asiakasyrityksiä heidän liiketoiminnassaan (Bruneel ym. 2012). Jo edellä mainittujen palveluiden ohella, Shepardin (2013) mukaan yrityshautomoiden kolmannessa sukupolvessa painotus on ollut sopivien kumppanien etsinnässä ja verkostoitumisessa. Rice (2002) puhuu niin sanottujen tieto- ja resurssikuilujen täyttämisestä. Sillä hän tarkoittaa sitä, että hautomot tarjoavat asiakkailleen sellaista tietoa ja resursseja, joita he eivät itse pystyisi yhtä helposti saavuttamaan. Näiden kuilujen täyttämisen välineenä toimivat Rican (2002) mukaan palvelut, joita yrityshautomot tarjoavat asiakkailleen joko itse tai verkostojensa kautta.

Palveluiden tarjoaminen on yrityshautomoiden keino tuottaa arvoa asiakkailleen, joten oikeiden palveluiden valitseminen on hautomoille elintärkeää. Kuitenkin, kuten Von Zedtwitz ja Grimaldi (2006) toteavat, jopa parhaiten johdetut yrityshautomot saattavat olla epätietoisia siitä, millaiset palvelut ovat kriittisimpiä juuri heidän asiakkaidensa menestyksen kannalta. Bruneel ym. (2012) ovat tutkineet sitä, kuinka yrityshautomon tarjoamien palvelujen kysyntä ja tarjonta eroavat toisistaan. Heidän mukaansa erityisesti niin sanottujen ensimmäisen ja toisen sukupolven hautomoiden asiakkaat eivät käytä yhtä monipuolisesti hautomoiden heille tarjoamia palveluita kuin uuden sukupolven hautomoiden asiakkaat. On siis ensiarvoisen tärkeää kaikkien osapuolten menestyksen kannalta, että hautomot kuuntelevat asiakkaidensa ajatuksia ja kokemuksia heille suunnatuista palveluista. Näin ollen ne pystyvät tarjoamaan asiakkailleen juuri heidän haluamiaan ja tarvitsemiaan palveluja.

Bøllingtoft ja Ulhøi (2005) sekä Adlešič ja Slavec (2012) ovat jaotelleet hautomoiden tarjoamat palvelut kahteen pääryhmään: aineettomiin (intangible) ja aineellisiin (tangible) palveluihin. Heidän mukaansa aineelliset palvelut sisältävät kaikki fyysisiin fasiliteetteihin liittyvät tekijät, kun taas aineettomat palvelut koostuvat sosiaalisesta pääomasta ja verkostoitumismahdollisuuksista. Abduh ym. (2007) ryhmittelevät hautomoiden tarjoamat palvelut kolmeen kategoriaan: fasiliteetteihin liittyviin palveluihin, neuvonta- ja tukipalveluihin sekä verkostoitumispalveluihin. Ne muodostavat kolme keskeistä, toisistaan eroavaa palvelukokonaisuutta, joiden saatavuus ja suhteellinen painoarvo vaihtelevat yrityshautomoiden välillä. Myös Bruneel ym. (2012) ovat päätyneet samakaltaiseen

luokitteluun, jossa he yhdistävät hautomoiden eri sukupolvet niiden tarjoamaan arvolupaukseen (value proposition). Heidän mukaansa ensimmäisen sukupolven yrityshautomot, jotka keskittyvät lähinnä fasiliteettien tarjoamiseen, hyödyntävät niin sanottua suuruuden ekonomiaa. Niiden tarkoituksena on alentaa asiakkaidensa kustannuksia edullisten toimitilojen ja jaettujen resursien avulla. Toisen sukupolven hautomot taas keskittyvät tietopääomaan perustuvien palveluiden tarjoamiseen. Niille on tärkeää saada asiakasyrityksensä oppimaan ja omaksuma uusia tietoja ja taitoja liiketoimintansa kehittämiseksi. Kolmannen sukupolven hautomoiden suuntauksena on ollut tarjota asiakkailleen palveluita erilaisia teknologisia, ammatillisia ja taloudellisia verkostoja hyödyntämällä. (Bruneel ym. 2012.) Von Zedtwitz ja Grimaldi (2006) sen sijaan luokittelevat hautomoiden tarjoamat palvelut viiteen kategoriaan: fyysisiin fasiliteetteihin, toimisto- ja teknologiapalveluihin, rahoituksen saantiin, yritysneuvontaan sekä verkostoihin pääsyyn. Tämän pro gradu -tutkielman kohdeorganisaatio Jyväskylän sijoittumispalvelut tarjoaa asiakkailleen sekä fyysisiin fasiliteetteihin, yritysneuvontaan että verkostoitumiseen liittyviä palveluita, joten on perusteltua tarkastella niitä Abduhin ym. (2007) ja Bruneelin ym. (2012) luokittelujen mukaisesti, kolmeen kategoriaan jaoteltuna.

2.2.1 Fasiliteettipalvelut

Sopivan toimitilan etsiminen ja vuokraaminen on yksi aloittavien yritysten suurimpia kustannuksia (Abduh ym. 2007). Tämän vuoksi erityisesti yksityiset yrityshautomot omistavat tai osaomistavat muunneltavia toimitiloja, joita ne vuokraavat asiakkailleen markkinahintaa edullisemmalla hinnalla. Tällöin myös tilaratkaisut ja vuokranmaksun rahoitus ovat helposti neuvoteltavissa asiakkaalle sopivaksi. Useimmiten yrityshautomot pystyvät muokkaamaan tiloja asiakkaan tarpeen mukaan ja tarjoamaan myös esimerkiksi kokoustiloja tai lounaskahvilan. (Abduh ym. 2007.) Kuten Shepard (2013) toteaa, niin sanottu hot-desking eli järjestely, jossa toimiston työntekijöillä on liikkuva työpiste, on monien nykyisten yrityshautomoiden tapa järjestää asiakkailleen toimistotilaa. Toisaalta julkisilla yrityshautomotoilla, kuten Jyväskylän kaupungin sijoittumispalveluilla on hyvät yhteydet kaupungin omistamiin kiinteistöihin ja tontteihin, minkä avulla asiakkaille on mahdollista tarjota sopivia toimitiloja.

Reid ja Garnsey (1997) ovat tutkineet yrityshautomoiden asiakkaiden saamaa hyötyä eri hautomopalveluista ja todenneet, että hyödyllisimmiksi koetut palvelut ovat liittyneet fasiliteettien, kuten edullisen ja joustavan toimitilan järjestämiseen. Toisaalta, fasiliteettipalveluihin kuuluu tonttien ja toimitilojen löytämisen ja tarjoamisen lisäksi myös tarvittavan välineistön kuten toimistotarvikkeiden hankkiminen, jotta asiakasyrityksen aloitusprosessi helpottuisi entisestään (Abduh ym. 2007). Rice (2002) on tutkinut yrityshautomoiden ja niiden asiakkaiden välistä arvon yhteistuotantoa ja toteaa, että esimerkiksi hautomon tarjoamat tontit ja toimitilat, tarvittavat työvälineet ja erilaiset jaetut fasiliteetit toimivatkin merkittävässä roolissa yritysten selviytymisessä toimintansa alkuvaiheessa. Sen sijaan fasiliteettipalveluilla ei pystytä vaikuttamaan yhtä voimakkaasti niiden kasvuun ja kehitykseen.

2.2.2 Neuvontapalvelut

Yrityshautomoiden tarjoamat neuvonta- ja tukipalvelut käsittävät laajan valikoiman tietopääomaan perustuvia palveluita. Näihin kuuluvat Abduhin ym. (2007) mukaan muun muassa yrityksen toiminnan strateginen kehittäminen, rahoituksen järjestäminen, myynti- ja markkinointiapu, lakineuvonta ja rekrytointi. Erityisesti viimeksi mainittu on merkittävässä roolissa tietointensiivisillä aloilla, joissa kilpailu osaavasta työvoimasta on kovaa. Reid ja Garnsey (1997) ovat tutkineet hautomoiden asiakasyritysten kohtaamia haasteita ja toteavat, että ne tarvitsevat eniten apua juuri työntekijöiden rekrytoinnissa.

Hautomoilta on tyypillistä järjestää myös koulutusta, kuten kursseja, seminaareja ja työpajoja. Kuten Bruneel ym. (2012) toteavat, osa hautomosta järjestää koulutuksia itse, kun taas jotkut ostavat niitä ulkopuolisilta toimijoilta. On perusteltua väittää, että hautomopalveluiden jako neuvontapalveluihin ja kappaleessa 2.2.3 tarkasteltaviin verkostoitumispalveluihin on hyvin häilyvä, sillä ne linkittyvät ja limittyvät vahvasti toisiinsa. Voidaankin todeta, että tänä päivänä verkostojen ja yhteistyökumppanien merkitys erilaisten neuvonta- ja tukipalvelujen järjestäjänä on suuri.

2.2.3 Verkostoitumispalvelut

Yrityshautomoiden keskeinen tehtävä on tarjota asiakasyrityksilleen palveluita niissä asioissa, joihin ne eivät itse resurssien puutteen vuoksi kykene. Jos hautomoi ei pysty niitä itse tarjoamaan, sen on yhdistettävä asiakkaansa sellaisiin tahoihin ja verkostoihin, jotka siihen pystyvät. (Rice 2002.) Kuten Von Zedtwitz ja Grimaldi (2006) toteavat, alueellisesti operoivan yrityshautomon toiminta rakentuu vahvasti paikallisten verkostojen varaan. Yksi nykyaikaisten, kolmannen sukupolven hautomoiden merkittävimmistä tehtävistä on tarjota asiakkailleen hyödyllisiä kontakteja ja verkostoitumismahdollisuuksia. Inkpenin ja Tsangin (2005) mukaan verkostoon kuulumisen luo sen jäsenten välille suhteita, joissa on mahdollista saada hyödyllistä tietoa ja jakaa sitä muille. Tämä ilmenee hautomoiden toiminnassa, niin fyysisten kuin aineettomien palveluiden kautta.

Yrityshautomot, jotka sijoittavat asiakkaansa fyysisesti samoihin tiloihin luovat täten edellytyksiä niiden väliselle hedelmälliselle kanssakäymiselle ja yhteistyölle (Bergek & Norrman 2008). Myös yrityshautomoiden laaja alakohmainen tai alueellinen suhdeverkosto luo asiakasyrityksille mahdollisuuksia löytää kiinnostavia yhteistyökumppaneita; Bruneel ym. (2012) mainitsevat muun muassa yhteydet paikallisiin korkeakouluihin sekä konsultti- ja lakifirmoihin. Mitä rahoitukseen tulee, hautomot voivat auttaa asiakkaitaan löytämään myös potentiaalisia investoijia ja rahoituksen tarjoajia verkostojen avulla (Abduh ym. 2007). Rubin, Aas ja Stead (2015) mainitsevat myös kaikki yrityshautomon ja sen asiakasyritysten asiakkaat potentiaalisiksi tahoiksi, jotka toimivat tiedon välittäjinä verkoston jäsenille. Kaikkien edellä mainittujen seikkojen vuoksi on perusteltua yhtyä Hackettin ja Diltsin (2004) määritelmään, jonka mukaan nykyaikainen yrityshautomoi itsessään on verkosto.

2.3 Sosiaalinen pääoma ja arvon yhteistuottaminen

Yrityshautomoissa ja niiden ympärillä toimivien ihmisten muodostamat suhteet ja verkostot ovat kiinnostaneet lukuisia tutkijoita viimeisten vuosien aikana, joten myös hautomoiden toimintaan liittyviin sosiaalisiin aspekteihin on Töttermanin ja Stenin (2005) mukaan alettu kiinnittää huomiota. Heidän mukaansa keskeinen käsite tässä tarkastelussa on niin sanottu sosiaalinen pääoma. Kuten Bøllingtoft ja Ulhøi (2005) toteavat, sosiaalisen pääoman teoriaa voidaan soveltaa yrityshautomoiden tutkimukseen, sillä hautomoiden ja niiden sidosryhmien väliset suhteet pohjaavat paitsi yhteisiin taloudellisiin intresseihin, myös yksilöiden ja yhteisöjen välisiin sosiaalisiin sopimuksiin. Heidän mukaansa sosiaalinen pääoma rakentuu yksilöllisistä ja kollektiivisista sosiaalisista verkostoista, jotka auttavat yksilöitä pääsemään käsiksi olennaiseen informaatioon. Bøllingtoft ja Ulhøi (2005) perustelevat kahden henkilön, esimerkiksi yrityshautomon ja sen tärkeän sidosryhmän edustajan, esimerkiksi asiakkaan keskinäisen suhteen vaikuttavan ratkaisevasti siihen, kuinka tieto liikkuu hautomon ja sen sidosryhmien välillä. Tämä ajatus muodostaa perustan yrityshautomoiden ympärille rakentuneiden verkostojen ja niihin liittyvän sosiaalisen pääoman tutkimiselle.

Tötterman ja Sten (2005) ovat tutkineet voittoa tavoittelemattomien yrityshautomoiden toimintaa Suomessa ja toteavat, että sosiaalisen pääoman käsitteen kautta on mahdollista ymmärtää yrityshautomoiden sidosryhmäsuhteita. Kuten Johannisson ja Mønsted (1997) toteavat, erityisesti Pohjoismaisissa hyvinvointivaltioissa yritysten ja muun yhteiskunnan väliset taloudelliset ja sosiaaliset aspektit ovat kietoutuneet voimakkaasti toisiinsa, joten yksittäisten henkilöiden välisiin suhteisiin perustuva luottamus ja sosiaalinen pääoma toimivat merkittävinä tekijöinä yrityshautomoiden ja niiden sidosryhmien yhteistyössä.

Tötterman ja Sten (2005) jakavat sosiaalisen pääoman yrityshautomoiden kontekstissa Tsain ja Ghoshalin (1998) luokittelun mukaisesti kolmeen ulottuvuuteen: rakenteelliseen, kognitiiviseen ja suhteisiin perustuvaan. Rakenteellisella ulottuvuudella tarkoitetaan verkoston toimijoiden välille rakentuneita yhteyksiä, jotka ylipäätään mahdollistavat resurssien siirtymisen eri osapuolten välillä. Kognitiivinen ulottuvuus taas viittaa toimijoiden välillä olevaan yhteiseen ymmärrykseen tavoitteista ja toimintatavoista sekä sitoutumiseen toteuttamaan niitä. Suhteisiin perustuva ulottuvuus on hyvin lähellä kognitiivista ulottuvuutta. Siinä painotetaan henkilöiden välistä luottamusta ja uskottavuutta. Luottamuksen merkitys onkin Töttermanin ja Stenin (2005) mukaan keskeistä sosiaalisen pääoman syntymiselle ja kasvamiselle.

Rice (2002) on tutkinut yrityshautomoiden henkilöstön ja niiden asiakasyritysten johtajien välisiä suhteita ja todennut, että ne sisältävät niin sanottua arvon yhteistuottamista (co-production). Yhteistuottaminen tarkoittaa sitä, että kaksi osapuolta, tuottaja ja kuluttaja muodostavat vuorovaikutussuhteen, jossa ne yhdessä määrittelevät lopullisen tuotoksen (Rice, 2002). Sekä hautomon työntekijät, että yrittäjät tuovat oman osaamisensa ja kokemuksensa tähän dy-

adiin, jolloin yhteistyön lopputulos on molempien osapuolten kannalta suotuisa. Toisaalta, kuten Rice (2002) toteaa, yhteistuottamiseen voi kuulua myös muita osapuolia. Kun yrityshautomo tarjoaa fasilitteetti- tai neuvontapalveluita itse, hautomon ja sen asiakkaan välisessä suhteessa asiakas toimii kuluttajan roolissa. Tällöin hautomo on niin sanottu tuottaja. Sen sijaan tilanteessa, jossa palvelut tuotetaan ulkopuolisten kautta, hautomo toimii tilanteessa välikätenä, joka yhdistää asiakkaan verkostoihin. Rican (2002) mukaan arvon yhteistuottaminen kuvaa hyvin yrityshautomoiden toimintatapaa, sillä sekä hautomon että asiakkaan kannalta mieleiseen lopputulokseen pääsemiseksi tarvitaan kaikkien osapuolten aktiivista panosta.

3 ALUEELLINEN HOUKUTTELEVUUS

Tässä luvussa esitellään yritysten sijainti- ja investointipäätöksiin vaikuttavia tekijöitä alueellisen investointihoukuttelevuuden näkökulmasta. Vaikka yritysten ja niiden työntekijöiden monipaikkaisuus sekä etätyön mahdollisuudet lisääntyvät jatkuvasti viestintäteknologioiden kehittyessä, Suomessa yrityksellä tulee yhä olla yritysrekisteriin merkitty toimipaikka. Tilastokeskuksen (2019) määritelmän mukaan: ”Toimipaikka on yhden yrityksen omistama, yhdessä paikassa sijaitseva ja yhdellä toimialalla toimiva eli pääasiassa yhdenlaisia tavaroita tai palveluja tuottava yksikkö.” Kunnat ja kaupungit toimivat siis toimipaikkoina yrityksille, jotka voivat vaikuttaa alueelliseen kehitykseen monin eri tavoin. Ne mahdollistavat alueen kilpailukyvyn lisääntymisen esimerkiksi luomalla työpaikkoja, parantamalla asukkaiden tulotasoa ja hyvinvointia sekä houkuttelemalla uusia investointeja alueelle (Snieska & Zykiene 2015). Fritsch ja Mueller (2004) painottavat erityisesti uusien alueelle sijoittuvien yritysten niin sanottuja epäsuoria tarjontaan liittyviä vaikutuksia alueen talouteen. Niihin kuuluvat heidän mukaansa taloudellisen kilpailun ja rakenteellisen muutoksen ylläpitäminen sekä innovaatioiden kiihdyttäminen alueella. Toisaalta Fritsch (2008) toteaa, ettei epäsuorien tarjontavaikutusten ilmenemisen edellytyksenä ole se, että uudet yritykset välttämättä selviytyisivät ja menestyisivät. Hänen mukaansa alueella aloittavat, mutta epäonnistuvat yritykset voivat olla aivan yhtä tärkeitä alueellisen kehityksen edistäjiä kuin menestyvätkin yritykset. Voidaan siis todeta, että jo alueella olevien yritysten toimintamahdollisuuksien parantamisen lisäksi kaupungeille on tärkeää houkutellessa myös uusia yrityksiä käynnistämään liiketoimintansa alueella.

Yritysten sijoittumiseen ja investointeihin liittyvät päätökset vaikuttavat Cohenin (2000) mukaan siihen, miten kaupungit menestyvät keskinäisessä kilpailussaan. Aluetta voidaan pitää yritysten sijoittumisen näkökulmasta kilpailukykyisenä, mikäli sillä on ominaisuuksia, joita yritykset pitävät tärkeinä sijoittumis- ja investointipäätöstä tehtäessä (Keskuskauppakamari 2016, 7). Snieska ja Zykiene (2015) sen sijaan puhuvat samasta asiasta, kun he puhuvat kaupunkien investointihoukuttelevuudesta, jonka he määrittelevät olevan ”viehätystai vetovoimaa, jonka tarkoituksena on houkutellessa yrityksiä tietylle alueelle”. Investointihoukuttelevuuteen kuuluvat heidän mukaansa kaupungin käytössä olevat resurssit ja kyvyt houkutellessa uusia yrityksiä alueelleen ja pitää ne siellä. Tällä tavoin Snieskan ja Zykienen (2015) mukaan kaupungeilla on mahdollisuus saada etua muihin nähden ja varmistaa oma kehityksensä. Myös keski- ja itäeurooppalaisten valtioiden houkuttelevuutta investoinneille tutkineet Jantoń-Drozdowska ja Majewska (2016) käyttävät investointihoukuttelevuuden käsitettä ja määrittelevät sen tarkoittavan ”kaikkien alueella tapahtuvaan yritystoimintaan vaikuttavien tekijöiden yhteissummaa”. He toteavat, että valtioiden ja kaupunkien kannattaa haalia alueilleen mahdollisimman elinvoimaisia yrityk-

siä, jotka parantavat niiden asemaa alueellisessa kilpailussa. Sen sijaan, yritysten itsensä kannattaa pyrkiä löytämään sellainen toimipaikka, joka mahdollistaa yrityksen toiminnan ja kasvun parhaalla mahdollisella tavalla. Vaikka internet-aikakaudella, viestintäteknologian kehittyessä ihmisten riippuvuus työn tekemisen ajasta ja paikasta on vähentynyt jatkuvasti, on yrityksen fyysisellä sijainnilla Christensenin ja Drejerin (2005) mukaan yhä tärkeä merkityksensä. Kuten he toteavat, moni asia yrityksen ja sen työntekijöiden toiminnassa perustuu niin sanottuun hiljaiseen tietoon (tacit knowledge), joka välittyy kaikista parhaiten kasvotusten tapahtuvassa kommunikaatiossa. Kun niin sanotun virallisen tiedon (codified knowledge) saatavuus on mahdollista ajasta ja paikasta riippumatta, korostuu hiljaisen tiedon merkitys yrityksen kilpailutekijänä (Christensen & Drejer 2005).

Vaikka kaupungit ja alueet eivät ole sama asia, niiden houkuttelevuuden menestystekijät ovat kuitenkin identtisiä (Servillo, Russo & Atkinson 2012). Tämän vuoksi tarkastelussa on otettu huomioon niin kuntien, kuin alueidenkin houkuttelevuuteen liittyvää aiempaa tutkimuskirjallisuutta. Toinen oleellinen käsitteellinen huomio liittyy alueiden menestystekijöihin, joiden avulla ne pyrkivät houkuttelemaan yrityksiä. Tutkimuskirjallisuudessa puhutaan sekä alueellisesta kilpailukyvyistä (competitiveness) että houkuttelevuudesta (attractiveness). Servillon ym. (2012) mukaan erot alueiden houkuttelevuudessa selittävät myös eroja alueiden kokonaissuorituksessa eli kilpailukyvyssä. Heidän mukaansa houkuttelevuuden parantaminen on yksi keino parantaa alueen kilpailukykyä. Voidaan siis todeta, että alueellinen houkuttelevuus on merkittävä osa alueen kilpailukykyyn vaikuttavista tekijöistä. Tämän pro gradu-tutkielman tutkimuskohteena ovat Jyväskylään sijoittuneet yritykset, joten on tärkeää tarkentaa teorian koskevan alueellista houkuttelevuutta ensisijaisesti yritysten, ei asukkaiden näkökulmasta. Jotta asetettuun tutkimuskysymykseen pystyttäisiin vastaamaan mahdollisimman täsmällisesti, tutkielman teoriaosiossa käytetään termiä alueellinen investointihoukuttelevuus, joka on, kuten aiemmin todettiin viehätys- tai vetovoimaa, jonka tarkoituksena on houkutella yrityksiä tietylle alueelle (Snieska & Zykiene 2015).

3.1 Yritysten sijoittumispäätösprosessi

Yritysten sijoittumispäätöksiä ja niihin vaikuttavia tekijöitä on tutkittu paljon vuosien saatossa ja alan perinteiset teoriat pohjautuvat pitkälti yksinkertaistettuun, niin sanottuun industrialistiseen näkemykseen, jonka mukaan yrityksen sijoittumispäätöksen tärkein tehtävä on maksimoida sen liikevoitto (Salvesen & Renski 2002). Näissä teorioissa muuttujina toimivat helposti mitattavat tekijät, kuten raakamateriaalien hinta, kuljetuskustannukset ja työvoimakustannukset. Sen sijaan, ne eivät ota huomioon yhä merkittävämmässä asemassa sijoittumispäätöksessä olevia seikkoja, kuten työntekijöiden elämisen laatua, alueen imagoa tai paikallisten lupaprosessien helppoutta ja nopeutta. Nämä alueelliseen houkuttelevuuteen ja sitä kautta yritysten sijoittumispäätöksiin vaikuttavat te-

kijät ovat tänä päivänä yhä merkittävämmässä roolissa jatkuvasti kasvavilla tietointensiivisillä aloilla, joissa yrityksen sijainnin hyödyt tai haitat eivät ole laskettavissa pelkästään taloudellisten mittarien avulla. Teoreettisista malleista ei myöskään käy ilmi, millainen on nykyaikainen sijoittumispaikan valinnan taustalla oleva prosessi, vaikka juuri se olisi kaikista oleellisinta ja hedelmällisintä informaatiota alueellisen investointihoukuttelevuuden parantamisesta kiinnostuneille päätöksentekijöille. (Salvesen ja Renski 2002.) Myös Jacobsen (2009) toteaa, että kaupungin näkökulmasta katsottuna yritysten sijoittumispäätösten taustalla olevasta prosessista olisi tärkeää saada mahdollisimman paljon tietoa. Tämä tieto lisää kaupungin mahdollisuuksia markkinoida itseään yritysjohtajille oikealla tavalla ja oikea-aikaisesti. Sen vuoksi myös tässä pro gradu-tutkimuksessa perehdytään sijoittumispäätösten taustalla oleviin prosesseihin yritysjohtajien itsensä kertomana.

On luonnollista, että yritysten tarpeet ja vaatimukset sijaintinsa suhteen vaihtelevat yrityksestä ja toimialasta riippuen. Cohenin (2000, 6) mukaan esimerkiksi teollisuusyritykset antavat huomattavaa painoarvoa liikenneyhteyksille ja logistiikan toimivuudelle, kun taas kaupan alalla on tärkeää, että kaupalle löytyy sopiva tontti tai toimitila ja saavutettavissa oleva kohdemarkkina. Myös monien palveluiden, kuten esimerkiksi kampaamopalveluiden siirtyminen myyjältä ostajalle vaatii fyysistä vuorovaikutusta, mikä tekee kampaamoyrityksen sijainnista merkityksellisen sen liiketoiminnan menestyksen kannalta. Suuret yritykset, joilla on useita toimintoja ja toimipisteitä voivat myös hajauttaa niitä eri sijainteihin. On tyypillistä, että esimerkiksi yritysten pääkonttorit sijaitsevat suurissa kaupungeissa, joissa on hyvät lentoyhteydet ja paljon vapaa-ajan aktiviteetteja, jotka toimivat houkuttelevuutta lisäävinä tekijöinä. Kuten Harbi, Amamou ja Anderson (2009) toteavat, korkean teknologian yritysten tuotekehitys- ja tutkimusyksiköitä sijoitetaan usein yliopistojen ja tutkimuskeskusten läheisyyteen, sillä niissä on tarvittavaa osaamista ja asianmukaisia toimitiloja. Sen sijaan vain vähän tai ei lainkaan koulutusta vaativat työtehtävät sijoitetaan yleensä sinne, missä työvoima- ja muut kustannukset ovat edullisimmat. Tästä esimerkkinä on puhekielessä käytetty termi Kiina-ilmiö, joka kuvaa länsimaiden yritysten tuotantoyksiköiden siirtymistä Aasiaan. (Christensen & Drejer 2005.)

Kustannusten laskemiseen perustuvilla klassisilla ja uusklassisilla sijaintiteorioilla on edelleen relevanssia joillain aloilla, mutta informaatioyhteiskunnan kehittymisen ja aineettoman pääoman merkityksen kasvun myötä ne ovat yhä pienemmässä roolissa yritysten sijoittumispäätöksissä (Christensen & Drejer 2005). Kun hiljainen tieto toimii yritykselle tärkeänä kilpailutekijänä, se vaikuttaa tietointensiivisten yritysten sijoittumispäätöksiin. Yritysten kannattaa keskittää toimintansa maantieteellisesti siten, että työntekijät pääsevät omaksumaan hiljaista tietoa, mikä taas auttaa heitä prosessoimaan virallista tietoa. Tämän lisäksi, kuten Christensen ja Drejer (2005) toteavat, eräs tärkeä vaikuttaja yritysten sijoittumisessa on mahdollisuus verkostoitumiseen, mikä on johtanut monissa paikoissa esimerkiksi toisiaan täydentävien yritysten maantieteellisten keskittymien eli klustereiden syntyyn. Voidaan siis todeta, että tämän päivän

y yrityksissä osaavan työvoiman ja sosiaalisen pääoman merkitys on jatkuvassa kasvussa, minkä voidaan nähdä vaikuttavan myös niiden sijoittumispäätöksiin.

3.2 Alueelliset houkuttelevuustekijät

Kun aiemmin kaupungit houkuttelivat alueelleen uusia yrityksiä edullisiin tuotantokustannuksiin ja fyysiseen infrastruktuuriin vedoten, nykyään ne pyrkivät ensisijaisesti vetämään puoleensa mahdollisimman koulutettuja ja osaavia ihmisiä (Christensen & Drejer 2005). Christensenin ja Drejerin (2005) mukaan koko alueellisen brändäyksen ja markkinoinnin logiikka on kääntynyt tietopääoman merkityksen kasvaessa päälaelleen; siinä missä aiemmin ajateltiin yritysten ja työpaikkojen sijainnin houkuttelevan osaavia asukkaita alueelle, tänä päivänä siellä asuvat ihmiset vetävät alueelle yrityksiä ja luovat uusia työpaikkoja. Kuten Snieska ja Zykiene (2015) toteavat, yritysten vaatimukset sijainnilleen ovat jatkuvassa kasvussa. Taloudellisten mittarien rinnalle on tullut koko joukko erilaisia sosiaalisia ja poliittisia tekijöitä, joiden perusteella sijoittumispäätöksiä tehdään. Snieska ja Zykiene (2015) ovat tutkineet Liettuassa sijaitsevan keskisuuren Alytuksen kaupungin yritysjohtajien näkemyksiä yritysten sijoittumispäätöksiin vaikuttavista tekijöistä. He ovat jakaneet alueelliseen investointihoukuttelevuuteen vaikuttavat tekijät staattisiin (static) ja muuttuviin (variable). Ensin mainitut sisältävät kaikki kaupunkiin liittyvät tekijät, jotka ovat kokonaan tai lähes muuttumattomia. Niihin kuuluvat esimerkiksi maantieteellinen sijainti, koko ja merkittävyys kansallisella tasolla. Sen sijaan muuttuvia tekijöitä voidaan nimensä mukaisesti muuttaa; niihin kuuluvat Snieskan ja Zykienen (2015) mukaan muun muassa elinympäristön viihtyisyys, rakennettu infrastruktuuri, työmarkkinat ja koulutusmahdollisuudet. Snieskan ja Zykienen (2015) tutkimus ole suoraan verrattavissa tähän pro gradu -tutkimukseen, mutta monia yhteisiä piirteitä niissä on. Tutkimuksen kohteena oleva Alytuksen kaupunki on Etelä-Liettuan alueellinen keskus ja maan kuudenneksi suurin kaupunki. Jyväskylä sen sijaan on Suomen seitsemänneksi suurin kaupunki ja Keski-Suomen maakuntakeskus. Lisäksi molemmissa tutkimuksissa keskeinen kiinnostus kohdistuu juuri yritysten haluun investoida alueelle.

Servillo ym. (2012) ovat tutkineet alueellisen houkuttelevuuden käsitettä Euroopan Unionin alueella ja heidän mukaansa niin sanottu alueellinen pääoma on keskiössä, kun tutkitaan kaupunkien houkuttelevuutta asukkaille ja yrityksille. He luokittelevat alueen fyysiset elementit niin sanottuun rakennettuun pääomaan (antropic capital) ja ympäristölliseen pääomaan (environmental capital). Näiden lisäksi Servillo ym. (2012) määrittelevät alueellisen pääoman aineettomiksi elementeiksi taloudellisen, sosiaalisen, institutionaalisen ja kulttuurisen pääoman. Heidän mukaansa nämä alueellisen pääoman kuusi elementtiä luovat pohjan alueelliselle houkuttelevuudelle, mutta sen välittämiseksi potentiaalisille asukkaille, yrityksille ja vierailijoille tarvitaan niin sanottu mobilisaatio, jolla tarkoitetaan päätöksentekijöiden ja sidosryhmien toimintaa alueen hyväksi. Servillon ym. (2012) analyysi lähestyy alueellista houkuttele-

vuotta ensisijaisesti asukkaiden ja vierailijoiden näkökulmasta. Kuten aiemmin on todettu, alueelle muuttavat ihmiset houkuttelevat perässään myös yrityksiä, joten tarkastelu on siltä osin validi myös tämän pro gradu -tutkimuksen kannalta. Toisaalta Servillon ym. (2012) tutkimus on kohdennettu Euroopan Unionin jäsenvaltioiden välisten erojen tarkasteluun, joten hänen havaintonsa eivät välttämättä ole suoraan sovellettavissa Suomen kaupunkien houkuttelevuuteen yritysten näkökulmasta.

Eräs viimeaikainen alueellista houkuttelevuutta tarkasteleva tutkimus on Keskuskauppakamarin (2016, 7) raportti, jossa tutkitaan suomalaisten yritysjohtajien ajatuksia alueiden ja kaupunkien houkuttelevuustekijöistä. Tutkimuksen mukaan kymmenen eniten yrityksiä alueelle houkuttelevaa tekijää olivat järjestyksessä: sopivan työvoiman saatavuus, liikenneyhteydet/hyvä saavutettavuus, markkinoiden läheisyys, alueella oleva kasvukeskus, turvallinen ja viihtyisä elinympäristö, kunnan/alueen hyvä imago, yritysten väliset yhteistyömahdollisuudet, elinkeinorakenteen monipuolisuus, yritysmyönteinen kaavoitus sekä työvoimakustannusten alentuminen. Keskuskauppakamarin (2016) tutkimusraportti on melko tuore ja se antaa erinomaisia näkökulmia tämän pro gradu -tutkimuksen tutkimusongelmiin, sillä se on laadittu suomalaisten pienten ja keskisuurten yritysten johtajien haastattelujen perusteella. Seuraavaksi tarkastellaan merkittävimpiä kaupungin investointihoukuttelevuuteen vaikuttavia osatekijöitä Snieskan ja Zykieneen (2015), Servillon ym. (2012) sekä Keskuskauppakamarin (2016) havaintoja mukaillen.

3.2.1 Staattiset tekijät

Kaupungin investointihoukuttelevuuteen vaikuttavat staattiset tekijät ovat Snieskan ja Zykieneen (2015) mukaan niitä elementtejä, jotka pysyvät muuttumattomina tai muuttuvat vain hitaasti ajan saatossa. Niiden muuttaminen omalla aktiivisella toiminnalla on joko hyvin hidasta tai kokonaan mahdotonta. Näihin tekijöihin kuuluvat Snieskan ja Zykieneen (2015) sekä Servillon ym. (2012) mukaan esimerkiksi maantieteellinen sijainti, ilmasto, luonnonvarat, koko ja merkittävyys kansallisella tasolla. Esimerkiksi Jyväskylän kaupungin houkuttelevuuteen vaikuttavana staattisena tekijänä voidaan pitää sen sijaintia sisämaassa, noin 300 kilometriä pääkaupungista Helsingistä pohjoiseen. Suomalaisen yhteiskunnan kaupungistumisen ja tietointensiivisen työn määrän kasvaessa luonnonvarojen merkitys alueen houkuttelevuustekijänä on jatkuvasti pienempi, mutta kuten Jantoń-Drozdowska ja Majewska (2016) toteavat, luonnonvarojen saatavuus, hinta ja laatu voivat edelleen toimia merkittävänä kilpailutekijänä yritykselle. Myös ilmasto ja luonnonympäristö houkuttelevat matkailuja palveluelinkeinoja alueelle ja vaikuttavat vahvasti myös elinympäristön viihtyisyyteen. Kaupungin koko toimii staattisena tekijänä, joka usein on myös verrannollinen sen merkittävyyteen kansallisella ja kansainvälisellä tasolla. Merkittävyyden voidaan nähdä vaikuttavan aluepolitiikkaan esimerkiksi liikenneinfrastruktuurin sekä korkeakoulujen ja virastojen sijoittumisen kannalta. Monet valtiolliset päätökset, kuten raideyhteyden rakentaminen ja yliopiston perustaminen ovat vaikuttaneet merkittäväällä tavalla Jyväskylän kaupungin houkutte-

levuuden muodostumiseen. Edellä mainitut tekijät ovat sellaisia, jotka eivät ole pelkästään annettuja, vaan niihin voidaan myös vaikuttaa aktiivisella toiminnalla. Sen vuoksi investointihoukuttelevuuteen vaikuttavien tekijöiden jaottelu joko staattisiin tai muuttuviin on osittain ongelmallista.

3.2.2 Muuttuvat tekijät

Koulutetun työvoiman saatavuus

Cohen (2000, 15) on listannut yhdeksi tärkeimmistä yrityksen sijoittumispäätökseen vaikuttavista tekijöistä koulutuksen laadun ja koulutetun työvoiman saatavuuden. Hänen mukaansa tietointensiivisen työn merkityksen jatkuvasti kasvaessa henkinen pääoma on noussut yrityksen tärkeimmäksi kilpailuvaltiksi, joten yrityksen sijainnin tulisi olla sellainen, että siellä on saatavilla riittävästi koulutettua työvoimaa tai sinne on houkuteltavissa yritykselle sopivaa henkilöstöä. Kuten Jantoń-Drozdowska ja Majewska (2016) toteavat, paikallisen koulutuksen laatu vaikuttaa sekä osaavan työvoiman saatavuuteen, että palkkatasoon; mitä vähemmän ammattilaisia on tarjolla, sitä enemmän heille on maksettava. Snieskan ja Zykienen (2015) mukaan osaavan työvoiman saatavuus onkin eräs merkittävimmistä yrityksistä kaupunkiin houkuttelevista tekijöistä.

Toisaalta, koulutuksen merkitys yritysten houkuttelevuustekijänä on hyvin moninainen. Osaavan työvoiman saatavuuden lisäksi yhteistyö koulutus- ja tutkimuslaitosten, kuten yliopistojen kanssa näyttelee merkittävää roolia monien yrityksen toiminnassa. Tämän vuoksi alan keskeisten oppilaitosten ja korkeakoulujen läheinen sijainti voi toimia houkuttelevana tekijänä yrityksen näkökulmasta. Kuten Keskuskauppakamarin raportissa (2016, 41) todetaan, oppilaitosyhteistyö vaikuttaa alueiden kilpailukykyyn, sillä se luo mahdollisuuksia yritysten uudistumiseen ja innovatiivisuuteen sekä tarvittavan työvoiman saantiin. Yhteistyöllä voidaan tehostaa ja monipuolistaa oppilaitosten antamaa koulutusta ja suunnata opetusta paremmin työelämän tarpeita vastaavaksi. Alueen koulutusmahdollisuudet liittyvät läheisesti myös elinympäristön laatuun, sillä yritysten työntekijät ja heidän perheensä arvostavat mahdollisuuksien kirjoa alueilla, joissa on tarjolla laadukasta kasvatusta ja koulutusta aina päiväkodeista ja esikouluista yliopistoon saakka. Keskuskauppakamarin (2016, 7) raportin mukaan suomalaiset yritysjohtajat pitävät osaavaan työvoimaan panostamista tärkeänä ja he ovat huolestuneita koulutukseen kohdistuvista leikkauksista. Suurimpina alueellisina työvoimahaasteina mainitaan sopivan työvoiman saatavuus, puutteet oppilaitosten koulutustarjonnassa, alueellinen muuttoliike ja liian korkeat asumisen kustannukset (Keskuskauppakamari 2016, 34).

Elinympäristö

Kuten Salvesen ja Renski (2002) toteavat, yritysten sijoittumispäätökset nojaavat yhä enemmän työntekijöiden hyvinvoinnin ja elämisen laadun takaamiseen. Heidän mukaansa erityisesti aineettomaan pääomaan perustuvilla aloilla arvostetaan elinympäristön viihtyisyyttä yhtenä merkittävimmistä yrityksen sijaintiin liittyvistä tekijöistä. Tällä on kasvava merkitys etenkin korkeaa koulutusta vaativissa työtehtävissä, joiden kohdalla yritykset kilpailevat parhaista osaajista.

Alueet ja kaupungit, joissa on laajat vapaa-ajan harrastusmahdollisuudet ovat vahvoilla kilpailussa nyt ja tulevaisuudessa. Keskuskauppakamarin (2016, 17) mukaan elämänlaatu alueella määrittelee paljolti sitä, missä määrin tulevaisuuden työvoima eli nuoret haluavat jäädä alueelle.

Toisaalta, elämisen laatu on hyvin subjektiivinen käsite, jonka jokainen yksilö kokee koostuvan eri tekijöistä (Salvesen & Renski 2002). Tämän vuoksi on tärkeää pureutua juuri kyseisen alueen asukkaiden ja työntekijöiden keskeisiin elämisen laatuun vaikuttaviin tekijöihin. Kuten Keskuskauppakamarin (2016, 17) tutkimuksesta käy ilmi, suomalaiset yritykset pitävät turvallista ja viihtyisää elinympäristöä kaikista tärkeimpänä elämän laatuun vaikuttavana tekijänä. Heidän mukaansa myös peruspalveluiden, kuten päivähoito- ja terveyspalvelujen sekä julkisen liikenteen laatua pidetään merkittävänä yritysten sijoittumispäätöksiin vaikuttavana tekijänä elinympäristön näkökulmasta. Myös Cohen (2000, 15) mainitsee, että työntekijöiden näkökulmasta yrityksen sijainnin houkuttelevuutta lisäävät lukuisat elämisen laatuun liittyvät tekijät, kuten asuntotarjonta, vapaa-ajan harrastusmahdollisuudet ja turvallisuus.

Liikenneyhteydet/Saavutettavuus

Eräs merkittävimmistä yritysten sijoittumispäätöksiin vaikuttavista tekijöistä on alueen saavutettavuus eri kulkuvälineillä. Tämän voidaan Snieskan ja Zykieneen (2015) luokittelun mukaisesti nähdä olevan sekä muuttumaton että muuttuva alueellisen investointihoukuttelevuuden tekijä. Maantieteellinen sijainti on annettu ja pysyvä fakta, jolle kaupungit eivät voi mitään, kun taas saavutettavuus on tekijä, johon voidaan aktiivisella toiminnalla vaikuttaa. Toimintakykyinen liikenneinfrastruktuuri onkin eräs oleellisimmista alueellisen kilpailukykyyn mittareista yritysten silmissä (Keskuskauppakamari 2016, 21) Sekä kotimaan keskeisten kaupunkien, että kansainvälisten markkinoiden helppo ja nopea saavutettavuus on tärkeää yrityksille (Snieska & Zykiene 2015). Keskuskauppakamarin (2016, 23) mukaan tärkeimpiin alueen saavutettavuuteen vaikuttaviin tekijöihin kuuluvat muun muassa nykyisten väylien ylläpito ja kehittäminen, tietoliikenneyhteydet sekä lento-, rautatie- ja joukkoliikenteen edellytysten parantaminen.

Verkostoitumismahdollisuudet

Keskuskauppakamarin (2016, 49) mukaan suomalaiset yritykset pitävät sekä oman toimialan sisäisiä, että toimialarajat ylittäviä kumppanuuksia ja verkostoa merkittävänä alueelliseen houkuttelevuuteen vaikuttavina seikkoina. Verkostojen avulla on mahdollista saada aikaan kustannustehokkuutta, kehittää uusia tuote- ja palveluyhdistelmiä sekä luoda uutta liiketoimintaa. Kuten tämän pro gradu -tutkielman kappaleessa 2.2.3 mainitaan, paikallisilla julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoilla, kuten yrityshautomoilta on suuri merkitys alueellisten verkostojen luomisessa ja ylläpitämisessä. Jantoń-Drozdowska ja Majewska (2016) mainitsevat merkittävänä houkuttelevuustekijänä alueelliset verkostot, joissa on mahdollista vaalia yrittäjyyttä ja kollektiivista oppimista. Heidän mukaansa erilaiset kumppanuudet, klusterit ja teknologiapuistot ovat

tärkeässä roolissa luomassa alueelle synergioita, joissa eri toimijat hyötyvät toisistaan. Myös Servillo ym. (2012) mainitsevat verkostojen ja klusterien olevan merkittävä alueellisen houkuttelevuuteen vaikuttavan taloudellisen pääoman lähde.

Markkinoiden läheisyys

Markkina-alueen koko, kysynnän määrä sekä asukkaiden ostovoima ja taloudellinen toimeliaisuus ovat Servillon (2012) sekä Jantoń-Drozdowskan ja Majewskan (2016) mukaan olennaisia yritysten sijoittumispäätöksiin ja alueelliseen houkuttelevuuteen vaikuttavia tekijöitä. Keskuskauppakamarin raportissa (2016, 58) puhutaan niin sanotusta markkinoiden läheisyydestä, jota suomalaiset yritysjohtajat pitävät eräänä merkittävimmistä, kaupan ja palveluiden alalla jopa merkittävimpänä yritysten toimintaedellytyksiin vaikuttavista tekijöistä. Kuten raportissa todetaan, alueella oleva kasvukeskus on tärkeässä roolissa, sillä kasvava väestöpohja takaa riittävän kysynnän määrän alueella. Toisaalta, kuluttajien käyttäytymisessä on tällä hetkellä menossa murrosvaihe, jossa kysyntää ohjautuu yhä enemmän kaupunkien keskustoista pois päin isoihin kaupakeskuksiin ja samaan aikaan osa kysynnästä siirtyy ulkomaisiin verkko-kauppoihin (Keskuskauppakamari 2016, 58).

Yrityspalvelut

Tämän pro gradu -tutkimuksen kohdeorganisaatio Jyväskylän kaupungin sijoittumispalvelut pyrkii sekä vaikuttamaan yritysten sijoittumispäätöksiin, että helpottamaan koko sijoittumisprosessia tarjoamalla yrityksille erilaisia palveluja. Yritysten sijoittumisessa prosessin helppous ja nopeus ovat valttia. Cohenin (2000) mukaan sopivan tontin tai toimitilan löytäminen ja yrityksen toiminnan käynnistäminen mahdollisimman lyhyessä ajassa on oleellista yrityksen menestymisen kannalta. Ripeästi toimivat prosessit luovat mahdollisuuden saada markkinaetua erityisesti muiden alueiden yrityksiin nähden. Snieska ja Zykiene (2015) toteavat liiketoiminnan aloittamisen sujuvuuden ja tarjolla olevan avun suunnitteluun, kehittämiseen ja investointeihin liittyvissä kysymyksissä olevan eräitä keskeisimpiä tekijöitä kuntien investointihoukuttelevuuden kasvattamisessa. Myös Keskuskauppakamarin (2016, 56) mukaan kuntien tukitoimilla, kuten tonttien ja toimitilojen saatavuudella sekä yrityspalveluilla on merkitystä sijoittumispäätöksissä, sillä hidas kaavoitus ja kankea byrokratia nähdään yritysten silmissä kehitystä hidastavina tekijöinä. Servillo ym. (2012) nostavat esille niin sanotun alueen institutionaalisen pääoman, joka käsittää heidän mukaansa muun muassa järjestelmän ja lupaprosessien toimivuuden sekä verotuksen. He korostavat institutionaalisella pääomalla olevan merkittävä rooli alueen menestykselle, sillä se toimii sekä houkuttelevuuden elementtinä, että oleellisena mobilisaation välineenä, jonka avulla alueen houkuttelevuus saadaan hyödynnettyä käytännössä.

Brändi

Vaikka Jacobsenin (2009) mukaan yritysten sijoittumispäätösprosessit perustuvat vahvasti rationaaliseen analyysiin kaupunkien hyvistä ja huonoista puolista, ne sisältävät aina myös tunnepitoisia, affektiivisia elementtejä. Keskuskauppa-kamarin (2016, 7) mukaan suomalaisten yritysten sijoittumispäätöksiin kuudenneksi eniten vaikuttava tekijä onkin kaupungin tai alueen hyvä imago. Tämän vuoksi ne pyrkivät rakentamaan itsestään brändejä, ja kuten pohjoismaisten kaupunkialueiden imagoa ja brändiä tutkineet Jansson ja Power (2006, 6) toteavat, mitä vahvempi kaupungin brändistrategia on, sitä helpompi sen on houkuttaa alueelleen yrityksiä. Heidän mukaansa erityisesti tietointensiivisten alojen yrityksille kaupungin brändi toimii eräänä keskeisimmistä investointihoukuttelevuutta lisäävistä tekijöistä. Snieska ja Zykiene (2015) nostavat esille, että myös kaupungissa jo olevat yritykset toimivat niin sanottuina brändilähettiläinä kaupungin hyväksi houkutellessaan uusia yrityksiä sinne.

Jacobsenin (2009) mukaan kaupunkibrändi vaikuttaa investointihoukuttelevuuteen kolmen eri elementin kautta. Ensinnäkin, brändin tunnettuus ja positiivinen maine lisäävät yritysten luottamusta ja vähentävät epävarmuutta kaupunkiin sijoittumista kohtaan. Toiseksi, brändillä on myös symbolinen vaikutus yritykselle; investoimalla tiettyyn kaupunkiin yritys rakentaa samalla omaa brändi-identiteettiään. Kolmanneksi, kaupunkien brändityön eräs hyöty on, että se tarjoaa yrityksille tietoa sijoittumispäätöksen tueksi. Tämän vuoksi investointipäätöstä harkitsevat yritykset valikoivat yleensä sijaintivaihtoehtojen listalle vahvan brändin omaavia kaupunkeja, sillä ne ovat esillä ja niistä on helposti tietoa saatavilla. (Jacobsen 2009.)

4 AINEISTO JA MENETELMÄ

Aiemmissa yrityshautomoita ja niiden toimintaa tarkastelleissa tutkimuksissa on useimmiten pyritty joko luokittelemaan hautomoita niiden olemuksen ja toimintatapojen perusteella, mittaamaan niiden vaikuttavuutta tai tarkastelemalla hautomon ja sen asiakkaiden välisiä suhteita. Tutkimusperinteestä on erotettavissa kolme selkeää näkökulmaa yrityshautomoiden tutkimiseen; niiden toimintaa tarkastellaan joko yhteiskunnan kannalta, hautomon itsensä näkökulmasta tai hautomon asiakkaiden ja sidosryhmien perspektiivistä. (Hackett & Dilts 2004.) Sen sijaan toista tämän tutkimuksen keskeistä teemaa eli yritysten sijoittumispäätöksiä ja alueellista houkuttelevuutta on pyritty usein tutkimaan joko tarkastellen niitä puhtaasti taloudellisten mittarien perusteella tai yrityksille itselleen teetettyjen määrällisten kyselytutkimusten avulla (Salvesen & Renski 2002).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli perehtyä Jyväskylän sijoittumispalveluiden asiakkaiden kokemuksiin palvelun toiminnasta, joten näkökulmaksi valittiin asiakkaiden omat havainnot. Myös yritysten sijoittumispäätöksiin ja Jyväskylän alueelliseen houkuttelevuuteen vaikuttavista tekijöistä koettiin saatavan parasta ja tuoreinta tietoa yrityksiltä, jotka olivat sijoittuneet alueelle lähivuosina. Edellä mainittujen seikkojen vuoksi tutkimus toteutettiin laadullisten menetelmien avulla haastatellen alueelle sijoittuneita ja Jyväskylän sijoittumispalveluita apunaan käyttäneitä yrityksiä. Seuraavaksi perehdytään tarkemmin siihen, kuinka tutkimusaineisto kerättiin, millaisia tutkimusmenetelmiä käytettiin ja miten aineisto analysoitiin. Sen lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuuteen ja pätevyteen liittyviä seikkoja.

4.1 Tutkimusaineisto

Tätä pro gradu -tutkimusta varten haastateltiin 21 henkilöä 19 eri yrityksestä. Haastateltavat pyrittiin valitsemaan siten, että heillä olisi mahdollisimman paljon tietoa sekä yrityksen sijoittumispäätösprosessista, että sijoittumispalveluiden roolista yrityksen sijoittumisessa Jyväskylään. Kahdesta yrityksestä haastateltiin kahta eri henkilöä, sillä ensimmäiseksi valitut haastateltavat kokivat, ettei heillä itsellään ole tarpeeksi tietoa aiheesta. Tämän seurauksena he ohjasivat tutkijan sellaisen henkilön puheille, jolla on enemmän tietoa yrityksen sijoittumisprosessista Jyväskylään. Tutkimuksen haastattelut tehtiin syyskuun ja joulukuun välisenä aikana vuonna 2018. Haastattelut toteutettiin yksilohaastatteluna joko kasvotusten, puhelimitse tai Skypen välityksellä. Haastattelujen kesto vaihteli 10-45 minuutin välillä, riippuen siitä, kuinka paljon haastateltavalla oli kerrottavaa tutkimusteemoihin liittyen. Tutkimukseen haastatellut henkilöt

ja heidän edustamansa yritykset on esitelty tarkemmin oheisessa taulukossa (Taulukko 1.)

Taulukko 1 Haastateltujen henkilöiden ja heidän edustamiensa yritysten taustatiedot

- (1.) Haastateltava (nimi muutettu)
- (2.) Yrityksen sijoittumisvuosi Jyväskylään
- (3.) Yrityksen toimiala
- (4.) Yrityksen kotipaikka
- (5.) Yrityksen liikevaihto (2017) M€
- (6.) Henkilöstön kokonaismäärä yrityksessä (2017)

(1.)	(2.)	(3.)	(4.)	(5.)	(6.)
Markku	2010	Kirjanpito	Helsinki	10,8	134
Harri	2010	IT-palvelut	Helsinki	8,9	76
Juhani	2011	Rakennuspalvelut	Seinäjoki	18,0	Ei tietoa
Marko	2011	Metsäkoneet	Vieremä	450,4	806
Petri	2012	Huonekalut	Joensuu	2,2	14
Ilmari	2012	IT-palvelut	Helsinki	28,8	59
Aleksi	2012	Autotarvikkeet	Hyvinkää	0,9	5
Kari & Sami	2012	Logistiikkapalvelut	Rauma	10,9	78
Heikki	2013	Konsultointi	Joensuu	0,3	4
Kalle	2013	Rakennustarkastus	Jyväskylä	0,2	1
Teemu	2014	Siivouspalvelut	Jyväskylä	0,2	Ei tietoa
Veikko	2014	Tukkuliike	Seinäjoki	10,9	27
Jari	2015	Kiinteistöpalvelut	Espoo	30,7	195
Antti	2015	Raskas ajoneuvokalusto	Joensuu	13,2	38
Tero & Kai	2015	Terveyspalvelut	Helsinki	13,1	94
Jarno	2016	Yrityspalvelut	Oulunsalo	12,7	13
Olavi	2016	Rakennuspalvelut	Oulu	215,2	366
Riikka	2017	Konsultointi	Espoo	15,8	156
Matti	2017	Kierrätys	Ikaalinen	33,0	18

4.2 Tutkimusmenetelmä

Kun tutkimuksen kohteena ovat yritysten työntekijöiden omat kokemukset ja havainnot, vaatii aiheen ymmärtäminen monipuolista ja ennakkoluulotonta lähestymistapaa. Jotta asetettuihin tutkimusongelmiin saataisiin vastauksia, päätettiin tämä tutkimus toteuttaa laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Kuten Hirsjärvi ja Hurme (2015, 27) toteavat, kvalitatiivinen tutkimus kuvaa todellista elämää ja tuo esille tutkittavien omat havainnot ja kokemukset eri tilanteista. Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan tutkimusaihetta mahdollisimman monipuolisesti ja kokonaisvaltaisesti. Tutkija ei pyri hankkimaan mitattavissa olevaa määrällistä dataa, vaan ammentaa tietoa omien havaintojensa ja tutkittavien kanssa käymiensä keskustelujen pohjalta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2016, 160-164.)

Tässä tutkimuksessa empirian tavoitteena on selvittää yritysjohtajien omia näkemyksiä ja kokemuksia sijoittumispalveluiden toiminnasta ja Jyväskylän kaupungin investointihoukuttelevuudesta. Näin ollen laadullinen tutkimusmenetelmä on perusteltu tapa tutkimuksen toteuttamiseen. Subjektiiivisten kokemusten kerääminen on tämän tutkimuksen kohdalla ensisijaisen tärkeää, sillä sijoittumispalveluiden ja jokaisen heidän asiakasyrityksensä suhteen voidaan olettaa olevan ainutlaatuinen. Kuten Metsämuuronen (2006, 220) asian tiivistää, laadullinen tutkimusote sopii menetelmäksi erityisesti silloin, kun ollaan kiinnostuneita tietyissä tapahtumissa mukana olleiden yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista.

4.3 Aineiston keruu- ja analysointimenetelmät

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa Jyväskylän sijoittumispalveluiden asiakasyritysten kokemuksia kaupungin heille tarjoamista palveluista ja perehtyä Jyväskylän alueelliseen houkuttelevuuteen yritysten näkökulmasta. Näiden suuntaviivojen perusteella tehtiin johtopäätös, jonka mukaan paras keino saavuttaa tutkimukselle asetetut tavoitteet on kerätä niin sanottu primaariaineisto. Tällä tarkoitetaan tutkijan itse keräämää havaintoaineistoa. Kun tutkimuksen kohde on tarkasti rajattu, eikä siitä ole validia muiden keräämää aineistoa eli sekundaariaineistoa saatavilla, on primaariaineiston kerääminen perusteltua. Sen avulla on mahdollista saada välitöntä tietoa tutkittavasta ilmiöstä, mikä on tämän pro gradu -tutkimuksen tapauksessa ensiarvoisen tärkeää. (Hirsjärvi ym. 2016, 186.)

Ihmistieteissä yleisesti käytettyjä aineistonkeruumenetelmiä ovat esimerkiksi haastattelu, observointi ja kirjallisen aineiston käyttö. Kun tutkitaan asiakkaiden kokemuksia ja ajatuksia Jyväskylän sijoittumispalveluista, on perustel-

tua käyttää tiedonkeruumenetelmänä haastattelua (Metsämuuronen 2006, 243). Haastattelutilanteessa haastateltava toimii subjektina, joka saa tuoda esille tutkimusteemoihin liittyviä seikkoja monipuolisesti ja vapaasti. Erilaiset haastattelumenetelmät jaetaan klassisesti kolmeen kategoriaan: strukturoituihin, puolistrukturoituihin ja avoimiin haastatteluihin (Metsämuuronen 2006, 246). Strukturointiaste kertoo sen, kuinka kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja miten paljon haastattelija itse jäsentää tilannetta (Hirsjärvi & Hurme 2015, 43). Voidaan siis todeta, että mitä avoimempi haastattelun laji on, sitä enemmän tutkijalla on varaa omiin tulkintoihin.

Tätä tutkimusta varten haastattelumenetelmäksi on valikoitu strukturoidun lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto, puolistrukturoitu teemahaastattelu. Siinä haastattelija on valmistellut haastattelurunkoon kysymykset ennakkoon, mutta niiden järjestys ja sanamuodot voivat vaihdella. Teemahaastattelun tarkoituksena ei ole kulkea yksittäisestä kysymyksestä toiseen, vaan keskittyä laajempiin teemoihin, joita tutkimuksessa käsitellään. Haastatelluille ei esitetä valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan he saavat vastata kysymyksiin avoimesti omin sanoin. Teemahaastattelu sopii erinomaisesti menetelmäksi tähän tutkimukseen, sillä tutkimuksessa haastatelluilla yrityksillä voidaan olettaa olevan erilaisia mielipiteitä, havaintoja ja kokemuksia, joiden selvittämiseksi ei kannata luoda liian täsmällisiä kysymyspatteristoja. Sen vuoksi on tärkeää olla avoin haastateltujen ajatuksille ja ideoille, jotka saattavat kummuta haastatteluteemojen ulkopuolelta ja tulla myös tutkijalle yllätyksenä. Edellä mainitut tavoitteet saavutetaan parhaiten laadullisen teemahaastattelu-tutkimuksen avulla. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47-48.)

Aineiston käsittely ja analysointi aloitetaan mahdollisimman pian keruuvaiheen tai kenttävaiheen jälkeen (Hirsjärvi ym. 2016, 223). Niin toimittiin myös tämän tutkimuksen kohdalla. Analysointia varten tutkimusaineisto oli kuitenkin ensin saatava helposti analysoitavaan, kirjalliseen muotoon. Tämän vuoksi aineisto kirjoitettiin puhtaaksi eli litteroitiin. Sen jälkeen aineisto järjesteltiin haastattelussa muodostuneiden teemojen mukaisesti. Tällä niin sanotulla teemoittelulla tarkoitetaan Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 173) mukaan sitä, että aineistosta nostetaan esille sellaisia piirteitä, jotka ovat yhteisiä useammalle haastateltavalle. Usein nämä teemat muodostuvat tutkijan jäsentelemän haastattelurungon mukaisesti. Myös tässä tutkimuksessa haastateltavien puhe järjesteltiin tutkimusteemojen mukaiseen järjestykseen. Toisaalta on myös mahdollista, että aineistosta löytyy kokonaan uusia teemoja, joita haastateltavat tuovat voimakkaasti esille. Tämän vuoksi haastateltavien puhetta tarkasteltiin mahdollisimman ennakkoluulottomasti. Tarkoituksena oli pyrkiä ymmärtämään tutkittavaa aihetta mahdollisimman monipuolisesti aineiston pohjalta.

Tässä tutkimuksessa käytettiin löyhästi abduktiivista eli teoriasidonnaista analysoinnin tapaa, joka oli kuitenkin paikoitelleen hyvinkin induktiivista. Ensin mainitulla tarkoitetaan sitä, että tutkijalla on olemassa aiheeseen liittyen joi-tain taustateorioita, joiden avulla hän pyrkii jäsentelemään ja tulkitsemaan empiiristä aineistoa. Jälkimmäinen taas tarkoittaa aineistolähtöistä analyysia, jolloin tutkimuksen pääpaino on aineistossa ja sen tulkinnassa. (Hirsjärvi & Hur-

me 2015, 137.) Tutkijan tarkoituksena ei ollut lukkiutua liiaksi teorioissa esitettyjen ilmiöiden etsimiseen aineistosta, vaan antaa tilaa haastateltavien omille näkemyksille ja kokemuksille aiheesta. Tutkijan rooli haastatteluissa oli lähinnä tiivistää ja tulkita haastateltavien kertomuksia jo haastattelun aikana ja kertoa tekemistään tulkinnoista myös haastateltavalle. Tällöin haastateltavalla on ollut mahdollisuus heti joko hylätä tai hyväksyä tutkijan tulkinnan oikeellisuus. Tämän menettelyn voidaan olettaa lisänneen tutkimuksen luotettavuutta, sillä mahdollisimman vähän virheellisiä tulkintoja haastateltavien ajatuksista on päätynyt lopulliseen analyysiin.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Yritysten sijoittumispäätökset

5.1.1 Sijoittumispäätöksiin vaikuttavat tekijät

Kaikilla haastatelluista yrityksistä oli ollut toimintaa muualla Suomessa ennen Jyväskylään laajentumista. Osa yrityksistä oli yhdellä paikkakunnalla toimivia yhden tai muutaman henkilön yrityksiä, jotka muuttivat kokonaan tai laajensivat toimintaansa Jyväskylään erinäisistä syistä. Pienten yritysten kohdalla syyt saattoivat olla hyvinkin sattumanvaraisia. Eräs merkittävimmistä tekijöistä liittyi yrittäjien tai työntekijöiden elämäntilanteisiin ja haluun muuttaa Jyväskylän seudulle asumaan. Esimerkiksi opiskelupaikan saaminen, perheenjäsenen muuttaminen paikkakunnalle tai sukujuuret Keski-Suomessa olivat syitä, joiden takia haastatellut halusivat muuttaa Jyväskylään.

“Olin vaan päättänyt et Lappeenrannasta pitää päästä pois ja Jyväskylään muutin, ja sit vasta hain yliopistoon.” –Teemu, siivouspalvelut

“Mun tytär asu täällä (Jyväskylässä) ja halus tänne, niin mä sanoin, että samahan se on. Mut itse asiassa oli ihan hyvä se siirto, kun tää on tämmönen aika keskeinen paikka tää Jyväskylä.” –Kalle, rakennustarkastus

“Ei viittiny enää kulkee Helsingissä ja Tampereella töissä. Et henkilökohtasesta ajatuksesta lähti liikkeelle.” –Markku, kirjanpito

“Meillä on ollu ihminen Espoossa töissä, joka halus paluumuuttaa Jyväskylään, et on Jyväskylästä kotoisin. Hän on ollut vahvasti puuhamiehenä tässä. Ja sit myös muilla meidän ydinhenkilöillä on ollut kytköksiä Jyväskylään aiemman työhistorian kautta.” –Riikka, konsultointi

Nykyaikaiset etätöön mahdollisuudet ovat tehneet työnteosta vähemmän paikkariippuvaista monilla aloilla, joten yritysten toimipisteiden sijainnit voivat vaihdella hyvinkin joustavasti työntekijöiden elämäntilanteiden mukaan. Esimerkiksi eräs yritys, joka toimi yhden työntekijän voimin Jyväskylässä hetken, on jo siirtänyt toimintansa Kangasniemelle.

“Joo et se oli niinku yhden työntekijän piste ja sitten hän omista syistään muutti Kangasniemelle, niin katottiin että on tarkoituksenmukaisempaa tehdä sieltä käsin töitä. Kun tää on kuitenkin etäpalveluna tehtävää asiantuntijapalvelua.” –Heikki, konsultointi

Suurimmassa osassa haastatelluista yrityksistä oli tehty sattumanvaraisen ratkaisun sijaan strategisella tasolla päätös laajentua sellaiselle paikkakunnalle, joka tukee heidän liiketoimintansa kasvua. Yksi esiin nousseista syistä Jyväskylään laajentumiseen oli maantieteellinen sijainti. Yritykset, joilla oli ollut tietyllä alueella, kuten Pohjanmaalla tai Itä-Suomessa useita toimipisteitä, näkivät Jyväskylän maantieteellisen sijainnin keskellä Suomea palvelevan heidän liiketoimintansa alueellista laajentamista. Etelästä ja lännestä tultaessa Jyväskylä nähtiin eräänlaisena välietappina itään ja pohjoiseen laajennettaessa, ja päinvas-
toin.

“Jyväskylä oli vähän niinku portti itään.” –Jari, kiinteistöpalvelut

“Jyväskylä on nähty hyvin potentiaalisena paikkana ja Jyväskylästä käsin me hoidetaan sitten myös Kuopion suuntaan hankkeita.” –Juhani, rakennuspalvelut

*“Kyllähän siinä varmasti sitä alueellista laajentumista on haettu, ni Jyväskylä nyt ennen kaikkea sitten, jos ajatellaan meidän toimialaa, raskaan kaluston varaosamaahan-
tuojana ja jälleenmyyjänä, niin täähän on tällanen hyvin keskeinen logistinen solmu-
kohta. Niin siinä mielessä oli hyvin looginen ratkaisu tulla Jyväskylään.” –Antti, raskas
ajoneuvokalusto*

Erään ketjuyrityksen liiketoimintajohtaja myönsi, että he tekevät tarkkoja väes-
tömaantieteellisiä laskelmia, jotta välttyttäisiin tilanteelta, jossa kaksi toimipis-
tettä sijaitsee liian lähellä toisiaan. Kyseisessä tilanteessa on hänen mukaansa
vaarana, että liian lähekkäin sijaitsevat toimipisteet ”kannibalisoiivat” toisiaan.
Toisaalta haastatellut toivat esille sen, että Jyväskylän keskeinen sijainti suhteel-
lisen lähellä muita isoja kaupunkeja saattaa vaikuttaa myös siten, että Jyväsky-
lään ei perusteta omaa toimipistettä, vaan sen toimintaa hoidetaan esimerkiksi
Tampereelta, Oulusta tai Kuopiosta käsin.

*“Kun me silloin sitä verkostoa rakennettiin, niin kyl me tehtiin aikamoisia karttahaarjo-
tuksia siinä. Et tavallaan listattiin yli 50 tuhatta asukasta olevia kaupunkeja, että missä
meidän tulee olla, plus sitten se, että ei voi kuitenkaan olla sadan kilometrin säteen sisä-
puolella kahta samantyyppistä, et sit ne tavallaan kannibalisoi toisiaan ne yksiköt.” –
Kai, terveyspalvelut*

*“Toimistot on Oulussa ja Espoossa, eli Suomi on tavallaan jaettu kahtia etelään ja poh-
joiseen ja Jyväskylä on ollu vähän semmonen rajakaupunki, että sitä on hoidettu vähän
molemmilta toimistoilta.” –Jarno, yrityspalvelut*

*“Kun yritys alkaa tekee ketjua, niin se alkaa etelästä tai pohjoisesta yleensä. Et sit se on
Helsinki tai Tampere. Tai sitten Oulu. Mut jos laittaa toimipisteen Tampereelle ni vois
seuraavaks laittaa Kuopioon. Mut me laitettiin molemmat (Jyväskylä ja Kuopio) ja Jy-
väskylä ensin, mut voi olla et jättää sen Kuopion tai Jyväskylän pois. Et jos on Tampe-
reella konttori ni silloin ois loogista jättää Jyväskylä pois.” –Markku, kirjanpito*

Kun haastatelluilta kysyttiin syitä Jyväskylään laajentamiseen, vastauksissa toistui sana *kasvu*. Jyväskylän asema yhtenä Suomen kasvukeskuksista on merkittävä tekijä yritysten sijoittumispäätöksissä, sillä monet yritykset kokevat kasvun hakemisen olevan helpointa juuri siellä, missä väestömäärä ja elinvoima kasvavat. Kun yritys haluaa kasvaa maantieteellisesti koko Suomen laajuiseksi, ovat alueelliset kasvukeskukset loogisimpia sijoittumiskohteita. Erityisesti rakennusalan yritysten vastauksissa kaupungin kasvu nostettiin merkittävimmäksi Jyväskylään sijoittumiseen vaikuttavaksi tekijäksi. He myös totesivat seuraavansa kaupunkien ja alueiden kasvutilastoja ja -ennusteita, joiden perusteella he tekevät strategisia sijoittumispäätöksiään.

“Tää on ihan meidän yrityksen strategiasta, eli meillä on tavoitteena laajentua valtakunnalliseksi toimijaksi. Ei toki tarkota sitä, että operoidaan kaikissa Suomen kaupungeissa tai paikkakunnissa, vaan ollaan sitten suuntauduttu kasvukeskuspaikkakunnille.” –Juhani, rakennuspalvelut

“Meidän päämarkkina-alueetta on nämä kuus suurinta kaupunkia ja niiden kehysalueet, missä ihmiset asuu ja mihin muuttoliikenne suuntautuu. Niin kyllähän Jyväskylä on väistämättä yks Suomen kasvualueista ja kasvukaupungeista ja siinä mielessä se on erittäin luonnollista, että me aktiivisesti halutaan olla Jyväskylässä.” –Jarno, yrityspalvelut

“Kyllähän se riippuu tietysti siitä rakentamisen markkinasta ja siitä Jyväskylän väestönkasvusta. Et sitä oltiin jo pari-kolme vuotta seurattu ja tiedostettiin että rakentamistarpeita on Jyväskylässä kovasti. Kyllähän me ei tehä mitään hätiköityjä päätöksiä ja analysoidaan aika tarkasti se, että mikä on se paikallinen markkina ja kilpailutilanne. Ja kuinka todennäkösenä pidetään sitä et siellä pystytään muutaman vuoden sisään kannattavasti toimimaan. Et kyllä me käytetään noita väestönkasvuennusteita sekä sen keskuskaupungin osalta, että myös koko maakunnan suhteen. Ja sitten tollasia asunomyyntiraportteja tutkitaan aika tarkasti. Ja mietitään et miten se on viime vuosina kehittynyt ja millasia määriä asuntoja on sit myyty ja mikä on asuntojen hintataso. Ja sit myös tuo vuokra-asuntojen kysyntä. Et Jyväskylässä on tietysti paljon opiskelijoita ni sitten se lisää niiden kysyntää.” –Olavi, rakennuspalvelut

Muutama haastatelluista yrityksistä on osa franchise- tai ketjumallia, jolloin he eivät pysty juurikaan itse vaikuttamaan sijoittumispäätöksiinsä. Tällöin uusien toimipaikkojen perustaminen on luvanvaraista ja tarkasti ylhäältä käsin koor-dinoitua. Kotimaisilla ketju- tai franchise-yrityksillä päätökset sijoittumisesta tehdään kansallisella tasolla, kun taas kansainvälisillä yrityksillä ne saattavat vaatia hyväksynnän jopa pohjoismaisella tai globaalilla tasolla. Tällöin voidaan puhua erittäin hierarkkisesta rakenteesta.

“No kyllähän sillä on iso merkitys, et me ollaan osa ketjua ja ketjutoimijoita on sitten ympäri Suomee. Et meillä on siten oma sisäinen politiikka et miten sijoitutaan. Että koko Suomi ei ole niin sanotusti vapaasti sijoitettavissa. Kun ollaan osa tuommosta ketjuorganisaatiota, niin siellä maata on alueellisesti jaettu ja kukin toimija on itsenäisiä yrityksiä. Ja sit ensisijaisesti toimitaan sillä alueella missä on ja sit yhteisesti sopien

tapahtuu laajentumisia. Siinä mielessä sopimusteitse tapahtuu uusien paikkojen haku.”
–Antti, raskas ajoneuvokalusto

“Ensin se menee niin, että tehdään jonkinlainen business-case siitä, kun ollaan johonkin menossa. Ja sen jälkeen se menee Nordic-tasolle, ja sit se menee vielä niinku Group-tasolle joko niin, että siellä vaaditaan lisäselvityksiä tai sit sitä business-casea pitää parantaa. Ja sen jälkeen, kun hyväksyntä on saatu, niin varmistetaan tilat ja alkaa tilasuunnittelu.” –Tero, terveyspalvelut

Kaupungin kasvun ja elinvoiman lisäksi lukuisat muutkin syyt nousivat esille, kun yrityksiltä kysyttiin, miksi he halusivat sijoittua juuri Jyväskylään. Kaupan alan yritykset korostivat alueen markkinapotentiaalia. IT-alalla taas rekrytointimahdollisuuksia ja osaavan työvoiman saatavuutta; Jyväskylään haluttiin tulla, koska se koettiin hyväksi paikaksi löytää työntekijöitä. Yksi haastatelluista mainitsi myös Jyväskylän kaupungin oman aktiivisuuden merkittäväksi tekijäksi sijoittumisessaan Jyväskylään. Hänen mukaansa Jyväskylästä oltiin kaupungin johtoa myöten kiinnostuneita saamaan kyseinen yritys kaupunkiin. Kyseinen logistiikka-alan yritys mainitsi myös, että Jyväskylän kaupungin puolelta tarjottiin heille myös konkreettista apua alueen markkinakartoituksessa. Tämä antoi ratkaisevan sykäyksen sijoittumiselle.

“Meillä oli semmonen tilanne et kun me tuodaan maahan tavaraa nii meillä on jälleennyjiä ollu ympäri Suomee ja Keski-Suomen alue oli semmonen et meillä ei ollu siellä oikein minkään näköstä toimintaa.” –Aleksi, autotarvikkeet

“No Jyväskylä on siinä mielessä mielenkiintonen paikka, että siinä on ympärillä aika paljon kuntia, joista tulee asiakkaita Jyväskylään, että siinä on aika paljon sitä kenttää ympärillä” –Petri, huonekalut

“Yritys oli siinä vaiheessa vielä start-up, eli aika pieni mutta hyvin kasvuhakuinen yritys. Ja alalla oli vaikeuksia uudelle tulokkaalle löytää Helsingissä työntekijöitä, kun ei ollu nimee tai tunnettavuutta.” –Ilmari, IT-palvelut

“Jyväskylän kaupungin kehitysyhtiö, Jykes silloiselta nimeltään. Et sieltä oltiin erittäin aktiivisia meidän suuntaan et siellä oli tämmönen kaveri, joka oli meihin yhteydessä ja teki sit sellasta taustatyötä ja pehmitti sitä sinne päin sijottumista. Et siinä oli erittäin tärkeessä roolis se, et siellä oli myös se Jyväskylän kaupunki siinä aktiivinen. Ja oli silläkin merkitystä et siellä oli kaupungin johtoo myöten sit kiinnostuttu meistä. Et mä tiedän meidän noita johtajia, ni siinä kutsuttiin vähän käymään ja näin pois päin, et sillä on merkitystä et tullaan tutuiks. Se oli semmosta hyvää aktiivisuutta. Ja sit sillä oli suuri merkitys, en muista oliko se kaupungin vai Jykesin tilaama, mut he teettivät semmosen insinööriyön Keski-Suomen tai Jyväskylän alueen isoimpien yritysten logistiikkatarpeista. Eli markkinatutkimus ja siellä oli sitten yhteyshenkilöt ja tarpeet, et meidän oli sit sen avulla helppo lähteä perkaamaan sitä maastoo, ku se oli jo vähän niinku valmiiksi hoidettu.” –Kari, logistiikkapalvelut

5.1.2 Sijoittumisprosessi käytännössä

Useimmat haastatelluista yrityksistä totesivat, että kun päätös Jyväskylään sijoittumisesta oli tehty, oli ensimmäinen askel saada paikan päälle henkilö tai henkilöitä, jotka alkoivat hoitaa käytännön asioita toimipisteen avaamiseen liittyen. Yleensä nimettiin aluepäällikkö tai aluevastaava, jonka vastuulla sijoittuminen oli. Tämä tehtiin joko rekrytoimalla Jyväskylään uusia työntekijöitä tai siirtämällä jo yrityksessä työskentelevät henkilöt osa- tai kokoaikaisesti Jyväskylään. Eräässä yrityksessä oli alun perin tarkoituksena, että Jyväskylän alueen toimintaa olisi hoidettu Kuopion toimipisteestä käsin, mutta lopulta päädyttiin perustamaan oma toimisto Jyväskylään.

“Se eteni sillä tavalla, että me ollaan palkattu sinne ihminen, eli ensimmäinen aluepäällikkö ja hän on sitten etsinyt toimitilat sieltä oma-aloitteisesti vapailta markkinoilta. Ja löytänyt sitten semmosen pienen yhden-kahen hengen toimiston ydinkeskustasta.” – Juhani, rakennuspalvelut

“Et sitten Tampereelta ja Helsingistä osa henkilöstöstä kulki aluksi Jyväskylään, että saatiin toimisto käyntiin.” –Markku, kirjanpito

“Palkattiin henkilökuntaa Jyväskylään ja sitten tietysti siirrettiin muista toimipisteistä. Ja sitten toimitila löydettiin ymmärtääkseni yhteistyössä kaupungin eli Jykesin kanssa.” –Antti, raskas ajoneuvokalusto

“Kyllä se lähti siitä, että jossakin vaiheessa oli tarkoitus, että lähetetään hakemaan tontteja ja toimitaan niinku Kuopion toimipisteen alaisuudessa. Mut sit firman silloisella johdolla oli ajatukset kääntynyt siihen, että parempi et löytyy paikallinen vetäjä. Sitten ku vetäjä oli löytynyt, ni seuraavana lähettiin siitä ettimään toimitiloja ja ettimään hankkeita ja tontteja meille ja rekrytoimaan lisää väkeä.” –Olavi, rakennuspalvelut

Myös toiminnan laajentaminen yrityskauppojen avulla nousi esille kahdessa haastattelussa. Se koettiin helppona ja nopeana tapana sijoittua tai laajentaa toimintaa uudelle paikkakunnalle. Yrityskauppojen avulla yritykset voivat saada itselleen sekä fyysisiä fasiliteetteja, että osaamispääomaa.

“Täällä (Jyväskylässä) tuli tällanen maalikauppa myyntiin, ni ostettiin se sitten pois. Kun kuultiin et semmonen on myynnissä ja vähän tutkittiin tilannetta et mikä se oli, ni sit tehtiin vaan päätös et ostetaan pois ja sit siitä hommaa eteenpäin. Se oli niinku aika simppele ja nopee toiminta, kun halu oli tällekin alueelle tulla. Löydettiin sit tämmönen ratkasu.” –Aleksi, autotarvikkeet

“Aika nopeesti käytiin sit yrityskauppaneuvotteluja, et esimerkiksi Jyväskylässä oli toimipiste yrityksellä. Ja siinä vähän reilu puoli vuotta siitä, kun oltiin avattu se toimipiste, ni saatiin yrityskaupat maaliin ja ostettiin yritys. Ja sittemmin siirrettiin meidän toiminta sinne heidän tiloihinsa ja sieltä tuli tietysti kymmenen henkilöä lisää siihen meidän toimintaan.” –Jari, kiinteistöpalvelut

5.1.3 Sijainnin merkitys yrityksille

Kun yrityksiltä kysyttiin siitä, mikä merkitys sijainnilla ylipäätään on yrityksen liiketoiminnalle, vastaukset olivat lähes yksimielisiä. Heidän mukaansa sillä on suuri, ellei jopa kaikista suurin merkitys yrityksen liiketoiminnassa. Alasta riippumatta yritykset toimivat tiiviissä vuorovaikutussuhteessa asiakkaidensa kanssa, joten yrityksen sijainti suhteessa asiakkaisiin ja helppo saavutettavuus ovat keskeisiä menestyksellisen liiketoiminnan edellytyksiä. Kuten monet haastatelluista yrityksistä mainitsivat, asiakkaiden sijainti vaikuttaa oleellisesti siihen, minne yritys haluaa sijoittua. Yrityksen maantieteellinen sijainti on tosiaasia, joka vaikuttaa erityisesti aloilla, joilla liiketoiminta vaatii sitä, että ihmiset ja tavarat liikkuvat fyysisesti paikasta toiseen. Haastateltujen mielestä hyvä sijainti takaa sen, että asiakkaiden luokse on helppo mennä ja asiakkaiden on helppo tulla yrityksen luokse. Eräs haastateltu mainitsi myös, että kun on löytänyt hyvän paikan ja tehnyt siitä asiakkaille tutun, ei siitä halua helpolla luopua.

“Kyl se sijainti on siinä niinku keskiössä et mihin kaupunkiin ja mihin kaupunginosaan. Et kuinka lähellä me ollaan kuluttajia ja kuinka lähellä me ollaan yrityksiä. Et se on äärimmäisen tärkeätä kyllä, sijainti on meidän ykkösjuttu kyllä.” –Kai, terveyspalvelut

“Noku se logistiikka on meidän sitä ydinbisnestä, ni siinä on erittäin tärkeä se sijainti, että ollaan lähellä asiakkaita. Koska me varastoidaan asiakkaan tuotteet ja tuotetaan erilaisia tavara kuljetus- ja käsittelypalveluita, ni siinä se sijainti on todella tärkeessä roolissa.” –Kari, logistiikkapalvelut

“Kyl meillä ainakin tärkeätä on se, että ollaan suht keskeisellä paikalla, koska me lähdetään sit joka aamu tästä toimistolta autoilla kohteisiin ympäri Jyväskylää, joten me ei voida ihan missään skutsissa sijaita.” –Teemu, siivouspalvelut

“Kyl sillä on aika iso merkitys. Et kun me paikkaa valittiin, niin kyl mä halusin tässä Seppälän alueella pysyä, et en halunnu kauemmas lähtee. Et kun muutettiin tosta edellisestä paikasta pois, ni kyl mä halusin ihan tähän kulmille jäädä. Se on kuitenkin se, minkä mä oon kokenu ite hyväksi paikaks, et en olis halunnu lähtee kauemmas. Et asiakkaat löytää tähän helposti ja tästä on kuitenkin helppo lähtee joka paikkaan.” –Aleksi, autotarvikkeet

Yrityksen sijainnista puhuttaessa palvelun laadun merkitys nousi esille monessa haastattelussa. Mahdollisuus palvella asiakasta siellä, missä he ovat nähtiin keskeisenä tekijänä palvelun laadun takaamiseksi. Kasvojen antaminen yritykselle koettiin tärkeäksi asiaksi. Tällä tavalla yritys pystyy luomaan itsestään inhimillisen kuvan asiakkaiden silmissä. Toisaalta, kaksi haastateltua muistutti, ettei sijainnin kannalta merkittävin tekijä ole välttämättä fyysinen maantieteellinen sijainti asiakkaisiin nähden vaan pikemminkin asiakkaan saavutettavuuteen vaikuttavat liikenne- ja tietoliikenneyhteydet. Esimerkiksi yritykselle, jon-

ka työntekijät joutuvat matkustamaan paljon ulkomaille sijainti kansainvälisen lentokentän läheisyydessä on hyvä asia. Se säästää työntekijöiden aikaa ja resursseja. Toisaalta nykyaikaisten etäyhteyksien ansiosta työtä on mahdollista tehdä joustavasti, mistä tahansa käsin. Erityisesti aineettomaan palveluun perustuvilla aloilla, kuten IT-alalla työntekijät ja asiakkaat voivat olla eri puolilla maapalloa ilman, että se vaikuttaa asioiden hoitamiseen.

“Kyllä sillä on merkitystä, että se on sen työn tekeminen, jos lähden rakentamaan taloja tai miettimään sitä, että miten noita kasvukeskuksissa olevia kohteita hoidetaan, niin totta kai sillä toimiston ja ihmisten sijoittumisella on tärkeä rooli siinä. Kyl niissä pelipaikoissa, missä tuollainen toiminta tapahtuu, niin siellä pitää myös yrityksen olla läsnä. Et meidän yrityksen strategiassa on se, että me yritetään myös antaa kasvot tälle toiminnalle. Meillä on kaikenlaisille ihmisille asuntoja ja se tarkoittaa sitä, että meillä pitää olla niitä palveluita siellä missä niitä asuntoja on. Se on aina parempaa palvelua.”
–Juhani, rakennuspalvelut

“Esimerkiks mulla on yks asiakas, jolla on asennusfirma, joka sijaitsee täällä Keski-Suomessa. Sen komennusmiehistä ei yksikään asu Keski-Suomessa, vaan paremman lentokentän varressa, ku kukaan ei halua olla lauaintaina tulossa kotia, kun muut on jo kotona.” –Markku, kirjanpito

“Me tehään puhtaasti asiantuntijatyötä, et meillä on rutiinisti käytössä etäyhteydet ja käytetään konsultointi- ja asiantuntijapalveluissa digitaalisia ratkaisuja. Et siellä suurin asia on, että data liikkuu hyvin.” –Heikki, konsultointi

Osa haastatelluista yrityksistä näki kasvotusten tapahtuvan vuorovaikutuksen olevan yhä tärkeää heidän liiketoimintansa kannalta. Eräässä haastattelussa nousi esiin se seikka, että erityisesti B2B-markkinoilla on tärkeämpää olla fyysisesti läsnä siellä, missä asiakasyritysten päätökset tehdään, ei siellä missä operatiivinen toiminta ja loppukäyttäjät ovat. Kyseisen yrityksen toimitusjohtajan mukaan kasvokkain tapahtuvalla vuorovaikutuksella on tärkeä rooli luottamuksen rakentajana ja vapaamuotoisemman keskustelun sallijana. Tämän vuoksi kyseinen yritys haluaa toimia mieluummin pääkaupunkiseudulta kuin Jyväskylästä käsin. Eräs toinen haastateltu mainitsi siitä, että kasvotusten tapahtuva vuorovaikutus niin asiakkaiden kuin kollegoiden kesken on tärkeä liiketoiminnan kulmakivi. Hän koki sen parantavan työpaikan ilmapiiriä ja työntekijöiden viihtyvyyttä, sillä ihmiset haluavat viettää aikaa toistensa kanssa työpaikalla.

“Sanotaan näin, että mejän liiketoiminta on B2B-liiketoimintaa, jossa asiakkaat on pitkälle pääkaupunkiseudulla. Ja se on se syy miks ei oo nähty tarpeelliseksi perustaa omaa toimistoa Jyväskylään, koska meillä ei kovin montaa potentiaalista asiakasta oo siellä. Ne tahot joille me on tehty tiloja Jyväskylään, ni pitäöät pääasiassa pääkonttoriaan Helsingissä. Ja silloin mejän on tärkeämpi olla siellä lähellä heitä, jolloin on helpompi järjestää asiakastapaamisia ja palaveriteita. Juu se on just näin, että mä nään, että B2B-kaupassa kuitenkin, vaikka kuinka puhutaan digitalisaatiosta ja yhteyksien parantami-

sesta, niin luottamus rakennetaan henkilökohtaisessa kohtaamisessa. Ja jos sä et säännöllisesti kohtaa asiakkaita kasvotusten ja anna tilaa sellaseen vapaaseen vuoropuheluun ja keskusteluun, ni se muuttuu helposti sellaseksi kovin tekniseksi asioiden hoitamiseksi. Ja ongelmatilanteissakin, jos ei oo luottamus kunnossa, niin se on vaikee niitä asioita hoitaa.” –Jarno, yrityspalvelut

“Ilman niitä paikallisia toimipisteitä ja paikallisia kontakteja, ni eihän tästä hommasta tulis mitään. Et kyllä ihmiset tykkää toimia ihmisten kanssa. Ja sitten kuitenkin ihminen on tällainen sosiaalinen eläin, et kyllä se yhteistyö pelaa huomattavasti paremmin ja musta tuntuu et ihmiset haluaa tehdä keskenään niitä töitä.” –Jari, kiinteistöpalvelut

5.2 Kokemukset kaupungin sijoittumispalveluista

5.2.1 Tietoisuus ja ensikontakti

Kun tutkimukseen haastatelluilta yrityksiltä kysyttiin, ovatko he ylipäättään olleet tietoisia kaupungin tarjoamista sijoittumispalveluista, kaksi yritystä vastasi kieltävästi. Heidän mukaansa heihin ei olla oltu kaupungin elinkeinopuolelta yhteydessä missään vaiheessa. Kuitenkin, nämä yritykset suhtautuivat positiivisesti tällaisiin palveluihin niistä kuullessaan. Toisaalta, haastatellut painottivat, että yrityksissä ja kaupungin puolella yhteyshenkilöt ovat saattaneet vaihtua vuosien varrella. Se on voinut vaikuttaa siihen, ettei yhteydenpidosta ole jäänyt muistijälkiä.

“Vastaan tähän vain omasta puolestani, että ei ole. Mutta minähän en tiedä, jos jollekin muulle meidän talosta on tarjottu. Et en tiedä, jos on oltu yhteydessä. Että en ollut tiennyt tällaisesta palvelusta ennen tätä haastattelupyyntöä.” –Juhani, rakennuspalvelut

“Rehellisesti sanottuna ei oo ollu. Että täähän on niinku hyvä, jos kaupunki vois auttaa näissä tämmösissä asioissa, ni sehän ois hieno juttu. Se on kaupungin etu ja se on yrittäjän etu. Mielellään otetaan kyllä vastaan palveluita mitä siellä on tarjottavaa, että sehän on kaikkien etu, että on joku yhteistyökumppani siellä takana. Että mikä nyt ois parempi ku kaupunki.” –Petri, huonekalut

Usea haastatelluista yrityksistä mainitsi Jyväskylän kaupungin sijoittumispalveluiden (entinen Jykes) käytännön avun sijoittumisprosessinsa alkuvaiheessa. Yritykset joko tunsivat ennestään yhteyshenkilön sijoittumispalveluista, tai olivat omatoimisesti etsineet tietoa kyseisestä palvelusta. Yhteyden avaaminen kaupungin edustajien kanssa koettiin yrityksissä hyvänä tapana hahmottaa tilannetta kokonaisuudessaan, luoda tietoisuutta kaupungin suuntaan ja asettaa seuraavat askelmerkit sijoittumisprosessissa. Yleinen toimintatapa oli, että yritykset, jotka olivat itse ottaneet yhteyttä sijoittumispalveluihin, sopivat heidän kanssaan tapaamisen, jossa he esittelivät ajatuksensa sijoittumispalveluille ja

hahmottelivat kaupunkiin sijoittumista. Haastateltavilla oli hyvät muistikuvat myös siitä, kuinka sijoittumispalveluiden työntekijät kävivät henkilökohtaisesti tapaamassa heitä ja näyttämässä paikkoja heille. Sen jälkeen prosessi lähti eteenpäin. Toimitilojen löytäminen oli useimmiten ensimmäinen konkreettinen askel, johon yritykset saivat kaupungin apua.

“Ite otin yhteyttä, kun se päätös sijoittumisesta oli jo tehty. Et siinä vaiheessa, kun se oli tehty, ni ensimmäistä kertaa sellasta asiaa tekemässä, ni sitten tutkii et mistä sais apua. Ni ite otin yhteyttä ja silloin Heinäsen Harri ja Etkalon Anna oli siinä ja niiden kanssa pidettiin palaveria ja siitä saatiin sit vinkkiä ja ensimmäinen oli toi toimitilakarttoitus. Et tilat meidän tarpeisiin, et se oli ensimmäinen semmonen konkreettinen asia, joka siinä alussa hoidettiin.” -Jarno, yrityspalvelut

“No käytännössä niin et me tiedettiin yhteyshenkilö ja tiedettiin et siellä oli niinku halu auttaa. Sit sieltä ohjattiin Jykes Kiinteistöille, jotka etti meille sopivat toimitilat ja kaikki meni tosi hyvin.” -Heikki, konsultointi

“Mä tiesin sen (sijoittumispalvelut) entuudestaan, et soitin sit sinne ja kavari otti asiakseen. Käytiin kattomas paikkoja ja yleensä kaupunkia, et muut yhtiökumppanit ei Jyväskylää tuntenu. Ja ku löydettiin, ni valittiin sellanen sopiva paikka.” -Markku, kirjanpito

“No ensin ruvettiin tietysti kartoittamaan ajatuksia ja toimitiloja ja oltiin yhteydessä sinne Jykesiin, että minkälaisia mahdollisuuksia ja että onko jotain tukea ja apua. Ja sitten ku olin sinne yhteydessä, ni sitten tänne Seinäjoelle tuli kavereita käymään ja sillä tavalla. Ja sit se konkretisoitui aika nopeesti sitten siinä.” -Veikko, tukkuliike

Kuitenkaan kaikkien yritysten kohdalla keskustelu sijoittumispalveluiden kanssa ei johtanut konkreettisiin tekoihin. Eräs haastateltava olisi kaivannut sijoittumispalveluilta enemmän ”kovaa tietoa” ja aktiivisempaa roolia sijoittumisen suhteen. Hän koki, että hän sai sijoittumispalveluilta ”pehmeää tietoa” mahdollisista yhteyshenkilöistä, mutta konkreettisten toimien suhteen hänen piti itse olla tilanteessa aktiivinen osapuoli, vaikka olisi odottanut tilanteen olevan päinvastoin. Myös eräs toinen haastateltu totesi kaupungin puolelta tulleen apua pääasiassa verkostoitumiseen. He eivät tällaista apua kuitenkaan tarvineet, ja hänen mukaansa palvelusta olisikin ollut enemmän hyötyä yritykselle, jolla ei ole entuudestaan yhteyksiä ja kontakteja Jyväskylässä.

“Todennäköisesti minä oon ottanu heihin yhteyttä. Meillä oli sitten yhet treffit siinä ja katottiin vähän et mikä on ideana tän homman suhteen. Katottiin, vähän mietittiin et mitkä vois olla potentiaalisia asiakkaita. Mut se oli semmosta aika alustavaa keskustelua et ei me hirveesti mitään konkreettisia toimenpiteitä heidän kanssaan tehty.” -Teemu, siivouspalvelut

“Me käytiin puhelimitse palaveria näistä asioista ja he kertoivat omaa näkemystään näistä asioista ja Jyväskylän kaupungin palveluista näihin liittyen. Eli sijoittumispalveluiden rooli oli käytännössä toimia niinku puhelinluettelona, et toimia yhdyshenkilönä.

Mut tällasta kovaa tietoa ei tullu niinkään. Et mikä on kova tieto minun mielestä, niin ensinnäkin tänne tuleville yrityksille pitää tarjota hyvä liikepaikka. Ja sitten tarjota oikeet täsmätoimet eli esimerkiksi ympäristöluvat ja tällaset. Et sellasta niinku aktiivista roolia, mikä minun mielestä olis ollu hirveen tärkeä, kun aatellaan uuteen kaupunkiin tulemistä, ni sellasta roolia he eivät ottaneet. Et jos se meidän tuleminen olis jääny kokonaan kaupungin varaan, niin ei meillä olis nyt toimipistettä Jyväskylässä.” –Matti, kierrätys

”Meiltä pari yhteyshenkilöä kävi tapaamassa kaupungin tyyppejä. Mut ei siitä mitään konkreettista apua tullut. Et ne ei oikein edes keksinyt mitä ne vois tarjota meille. Ihan hyöä keskustelu meillä oli ja ei siinä mittään. Mut tavallaan kaupungilla ei ollu mitään annettavaa. Et se varmaan toimii paremmin yrityksille, joilla ei oo mitään kytköksiä Jyväskylään ennestään.” –Riikka, konsultointi

Ne yritykset, joihin Jyväskylän kaupungin elinkeinopalveluista oltiin omaaloitteisesti yhteydessä, kiittelivät kaupungin proaktiivista otetta. Eräs haastateltu puhui eräänlaisesta ”scouttaamisesta”, jonka avulla sijoittumispalvelut löysi potentiaalisen asiakkaan ja otti yhteyttä. Hän arveli syyn yhteydenottoon olleen yrityksen kasvu- ja laajenemishalukkuudessa. Toisaalta, vaikka kaupungin proaktiivisuutta kiiteltiin haastatteluissa, ei sekään välttämättä johtanut yhteistyöhön, jos yhteydenoton ajoitus oli huono. Kaksi haastateltua yritystä myönsi, että kaupungin suunnasta oltiin yhteydessä liian myöhään, siinä vaiheessa, kun palveluille ei ollut enää tarvetta.

”Varmaan johtuu osaksi siitä, että ollaan kasvuhakuinen yritys ja ollaan menty uusille paikkakunnille yrityksen kanssa. Et he pääsivät scouttaamaan sen. En tiä tunsiko ihmiset toisiaan ennen sitä.” –Kari, logistiikkapalvelut

”Jykes oli erittäin aktiivinen. Itse asiassa yks syy, miks päädyttiin sinne, oli että Jykes oli jo aiemmin ollu proaktiivisesti ehdottamassa, että haluisitteko Jyväskylää harkita ja miettiä. Ja sitten tiedettiin oikeet henkilöt et mietittiin et perustetaan Jyväskylään, sielähän on hyöä porukka. Tavallaan se heidän proaktiivisuus oli se syy miksi tultiin.” –Heikki, konsultointi

”No sieltä oltiin yhteydessä sillon aikanaan meihinkin päin, kun he yrittivät saada meitä siirtämään tuotannon sinne päin. Mutta se ei tässä vaiheessa mennä ainakaan eteenpäin. Että sillon he tarjosivat tiloja ja kaikkee, mutta se oli semmonen tilanne, että oltiin just keretty ostaa kiinteistö Liperistä ja kerettiin investoida sinne uusiin tiloihin. Että se oli huono ajoitus.” –Petri, huonekalut

”Et sen Jykes Kiinteistöjen kautta oli, siinä oli tuo Harri Heinänen kaupungin sijoittumispalveluissa. Ni hän sitten otti yhteyttä ja pidettiin yksi palaveri, mut sillon oli tilat jo löytyny. Ja tietty oishan mekin voitu olla aktiivisemmin heihin päin yhteydessä.” –Olavi, rakennuspalvelut

5.2.2 Yhteistyö

Kysyttäessä sitä, miten haastatellut yritykset ovat kokeneet yhteistyön sijoittumispalveluiden kanssa, suurin osa kiitteli organisaation auttavaista, aktiivista ja yritysmuonteista asennetta. Eräs haastateltu kuvaili kokemusta varovaisemmin sanankääntein ”aika aktiiviseksi ja yllättävän positiiviseksi”. Toinen haastateltu taas totesi, että hän on levittänyt sanomaa eteenpäin ja kertonut Jyväskylässä saamastaan yritysmuonteisesta palvelusta myös muissa kaupungeissa. Erityisesti ennen Jyväskylään tuloa ja heti sen jälkeen yritykset kokivat saaneensa aktiivista ja auttavaista palvelua.

”No siitä Jykesin toiminnasta jäi aika positiivinen kuva, että ne oli aika aktiivisia siinä vaiheessa. Että se oli yllättävän positiivinen.” –Kalle, rakennustarkastus

”Sieltä on tullu semmonen asenne et ollaan yritysmuonteisia ja me ollaan koettu se ainakin niin. Et mäkin olen sanonu monessa muussakin paikassa, että sellasesta asenneilmastosta niinku malliesimerkki ollu mun mielestä ainakin. Mut kyl se lähtee sellasesta aktiivisuudesta mitä sieltä on osoitettu, et se on ollu tosi kiitettävällä tasolla.” – Kari, logistiikkapalvelut

”Joo siis otettiin tosi hyvin vastaan et mulle jäi tosi positiivinen kuva. Vastaanotto oli minun mielestä tosi hyvä.” –Jari, kiinteistöpalvelut

”Et se oli positiivista se kommunikointi heidän kanssaan ja muutenkin kanssakäyminen. Et varmasti, jos oisin jotain pyytäny, ni oisin saanu.” –Teemu, siivouspalvelut

”Todella hyvä, ei mitään huonoo sanottavaa oo. Et mä oon ainakin tykänny. Et toki nyt se on ollu vähäempää, et ei oo oltu aikoihin yhteydessä ku ei oo tarvittu. Mut alkuaikoina semmonen positiivinen fiilis on jääny.” –Veikko, tukkuliike

Kun haastateltavilta kysyttiin, onko yhteydenpito sijoittumispalveluiden kanssa jatkunut aktiivisena, moni totesi, että kaupungin suunnalta on kyllä oltu yhteydessä asian tiimoilta. Yritysten jo vakiinnutettua liiketoimintansa Jyväskylässä yhteistyö on jäänyt kuitenkin vähäiseksi, kun tarvetta sijoittumispalveluiden tarjoamalle avulle ei ole enää ollut. Eräs haastateltu mainitsikin, että nykyään he ottavat esimerkiksi tonttiasioissa yhteyttä suoraan kaupungin kaavoitusviranomaisiin.

”Kyllä he oli aktiivisia meihin päin senkin jälkeen, et kyselivät tarvitaanko apua.” – Heikki, konsultointi

”Ja sitten monta kertaa soittelivat perään ja kysyivät. Että ollaan oltu kyllä eri asioista yhteydessä. Mutta nyt on toiminta vakiintunut.” –Veikko, tukkuliike

”Viimesen parin vuoden aikana etenkin on ollu aika hiljasta että me ei itekkään olla oltu aktiivisia. Että tavallaan kun ne keskeiset yhteydet on saatu rakennettua, niin on oltu suoraan tonttipuolelle suoraan yhteydessä, että mikä on tilanne tällä hetkellä. Että se on

ollu sitten aika semmosta pragmaattista se yhteistyö viime aikoina.” –Jarno, yrityspalvelut

Sijoittumispalveluiden aktiivinen ote on luonut yrityksille positiivista mielikuvaa Jyväskylän kaupungista ja koko Jyväskylän alueesta. Vaikkei aktiivisuus ole välttämättä realisoitunut juuri sillä hetkellä konkreettisiksi teoiksi, on se jättänyt monelle yritykselle positiivisen tunteen toiminnasta. Sijoittumispalveluiden työntekijöiden yhteistyökykyä ja heidän tarjoamaa apua vertailtiin myös muihin kaupunkeihin ja todettiin, että ne voisivat ottaa mallia siitä asenteesta, joka Jyväskylässä on.

“Jyväskylästä ja alueesta on niinku ihan hyvää filis, et tietyllä tavalla se välittyy ne tahotilat auttaa yrityksiä ja se sellanen henki et se välittyy siitä toiminnasta.” –Ilmari, IT-palvelut

“Minusta se oli Jykesiltä hyvää tapa olla aktiivinen ja viestittää. Et vaikka se ei hirveen paljon heti tuottanuukkaan, niin se jätti semmosen hyvään mielikuvan siitä, et pelkästään se, että sijoittuuko joku Jyväskylään niin ei oo keskeisin tuotos, vaan se et kuinka moni tiesi et sinne voisi sijoittua. Et tää mahdollisuudesta tiedottaminen oli tässä nyt erityisen aktiivista ja hyvin hoidettua.” –Heikki, konsultointi

“Jos aattelee näitä suuria kaupunkeja, niin aktiivisiin kaupunki näin niinku sijoittumispalveluiden roolissa jo vuosien ajan. Että siellä on se aktiivisin ote ollu. Ja ystävällistä ja semmosta rakentavaa palvelua on saatu Jyväskylän päästä. Että positiivinen kuva on saatu, ja ainakin nämä ihmiset kenen kanssa me ollaan toimittu, ni on hyvin semmosia ratkaisuhakuisia ja yhteistyöhakuisia, eikä oo semmosia norsunluutorniin vetäytyviä byrokraatteja, niinku joissain kaupungeissa saattaa olla filis. Että vaikka se on ollu vähän tällasta ylätason infoa, mutta se luo kuitenkin sellasta myönteistä mielikuvaa sen kaupungin toiminnasta.” –Jarno, yrityspalvelut

Muutama yritys mainitsi, että yhteistyö kaupungin kanssa on ollut parhaimmillaan pitkäjänteistä, kaksisuuntaista ja molempia osapuolia hyödyttävää. Yritykset ovat kokeneet, että myös he voivat antaa sijoittumispalveluille tietoa laajentumishaluisista yrityksistä. Myös jatkon suhteen todettiin, että säännöllisin väliajoin sijoittumispalveluista voitaisiin olla yhteydessä ja kartoittaa mahdollisesti yrityksen toimitila- ja muita tarpeita.

“Aina silloin tällöin kuulumisia kyseltiin. Ja sit jonkin verran vinkkejä puolin ja toisin heiteltiin, et mitkä ois mahdollisesti tulossa tänne. Jossakin vaiheessa sitten myös uudelleen käytiin läpi Jyväskylän kaupungin vuokrakohteita, et käykö niistä mikään meille. Ei niistä sitten heti mikään napannu, mut keskusteluja käytiin. Et vois joskus vaikka uudelleenkin kattoo, et kilpailuttaa sitten niitä.” –Markku, kirjanpito

“Kyllä se keskustelu jatku vielä senkin jälkeen, et siinä oli varmaan semmonen molemminpuolinen hyöty. Et sitten kyl me käytiin kaikennäkösiä keskusteluja ja pidettiin yhteyttä et sitten se meidän niinku tarve tilojen osalta jossain vaiheessa selveni et ei tarvita.” –Jari, kiinteistöpalvelut

“Ja mitä tässäkin Jyväskylään laajentumisessa, niin kyllä varmaankin toimitilat on semmoinen merkittävä, yks niitä ensimmäisiä asioita, joista keskustelua sitten käynnistettäis. Tiedän että tässä on matkan varrella käyty keskusteluja myös kaupungin kanssa toimitiloihin liittyen. Se jossain vaiheessa tulee sitten eteen, mahdollinen lisätilan tarve.” –Antti, raskas ajoneuvokalusto

Henkilöstön vaihdokset ovat vaikuttaneet kahden yrityksen sijoittumispalveluista saatuihin kokemuksiin. Eräs haastateltava, jonka yritys oli aloittanut toimintansa Jyväskylässä vuonna 2012 totesi, että hänen mielestään sijoittumispalveluiden toiminta oli silloin murroksessa. Hänen mukaansa sijoittumispalveluista tarjottiin apua innokkaasti, mutta se ei johtanut konkrettisiin toimenpiteisiin. Hän koki, että henkilöstön vaihtuvuuden ja keskeneräisen toiminnan seurauksena hän ei saanut sellaista apua, kuin olisi tarvinnut. Hän olisi kaivannut, että sijoittumispalvelut olisi ottanut aktiivisemmän roolin, sillä hänen omat ajatuksensa prosessin etenemisestä olivat epäselvät. Myös erälle toiselle haastatellulle oli jäänyt mieleen sijoittumispalveluiden yhteyshenkilöiden vaihtuminen.

“Musta se oli vähän niinku keskeneräinen systeemi. Et ensin tuntu et oli intoo kovasti, mut sit se tyssähti monella tavalla. Et tietysti, kun ei osannu itekkään oikein sanoo et mitä haluaa ja mitkä oli ne ajatukset. Must tuntuu et siihen aikaan siellä oli muutenkin vähän semmoinen et se porukka joka silloin oli töissä ni ei oo enää siellä töissä, et se on muuttunu sen jälkeen. Et mä luulen et nyt vois olla tehokkaampaakin se homma kuin silloin oli. Et se eli varmaan jonkinlaista murrosta silloin se koko juttu.” –Aleksi, autotarvikkeet

“Sieltä silloin vähän myöhemmin oltiin yhteydessä ja tsekattiin et miten hommat rullaa jne. Mut mä muistan et sielläkin oli sitten henkilöstövaihdos. Että tää henkilö kenen kanssa sitä lähetettiin tekemään, niin sit jossain vaiheessa vaihto muihin hommiin.” –Teemu, siivouspalvelut

Eräs haastateltavista totesi, että sijoittumispalveluiden työntekijöihin on hankala saada yhteyttä, sillä he vaikuttavat niin kiireisiltä. Hänen mukaansa kaupungin pitäisi panostaa erityisesti hiljattain Jyväskylään sijoittuneiden yritysten auttamiseen, mutta liiallinen kiire välittää juuri päinvastaista viestiä.

“Aina kun sinne (sijoittumispalveluille) soittaa, niin ensinnäkin näyttää et siellä on kauhee kiire ja hirveesti niitä hommia. Niin ensinnäkin se on mun mielestä väärä signaali. Et siellä on aina kiire ja aina menossa. Et se kohdentaminen olis hirveen tärkeetä, et ne yritykset jotka on just tänne tullu ja saanu homman pyörimään, niin olis siinä niiden kumppanina eikä jättää niitä oman onnensa nojaan.” –Matti, kierrätys

5.2.3 Sijoittumispalveluiden tarjoamat palvelut

Jyväskylän kaupungin sijoittumispalveluiden tarjoamat palvelut voidaan jakaa haastateltujen kokemusten perusteella neljään eri kategoriaan: tonttien ja toimitilojen etsimiseen, rekrytointiin, markkinointiin ja verkostoitumiseen. Nämä neljä selkeästi toisistaan erottuvaa aihekokonaisuutta nousivat esille haastatte- luissa.

Toimitila- ja tonttiasioista kysyttäessä muutama yritys kertoi kartoitta- neensa eri tilavaihtoehtoja, mutta ei ollut löytänyt riittävän hyviä tiloja. Sopivan tilan löytäminen oli haasteellista näille yrityksille, joiden mukaan erityisesti oi- kean kokoisen ja oikealla sijainnilla olevan toimitilan löytämisessä Jyväskylästä oli vaikeuksia. Eräs autotarvikealan yritys olisi kaivannut itselleen pienempää toimitilaa, kuin mitä sijoittumispalvelut pystyi heille tarjoamaan. Konsultoin- tiyrityksen työntekijä taas totesi, että riittävillä pysäköintimahdollisuuksilla varustettujen toimitilojen löytäminen yritykselle on vaikeaa. Rakennusalan yri- tys sen sijaan painotti, että he ovat vuoden ajan yrittäneet etsiä itselleen sellaisia tiloja, jotka ovat helposti saavutettavissa eri kulkuneuvoilla ja jalan.

“Joo kyl mä sillon kyselin tilavahtoehtoja ja kyl sieltä jotain tarjottiinkin, mut ne oli oikeestaan kaikki semmosia, jotka ei soveltunu meille millään tavalla. Siihen aikaan tääl- lä tarjottiin vaan valtavan isoja tiloja. Mut ei tommonen myymälä tarvi mitään maho- tonta tilaa ja must tuntuu muutenkin et tässä on ollu vähän se ongelma et pienempiä tiloja on vaikee saada, et isoja tiloja on helpompi saada. Et vois olla, et niitä pilkkottais noita isoja tiloja, et voi olla et semmosia 100-150 neliön tiloja menis varmaan helpom- min vuokralle kuin isoja.” –Aleksi, autotarvikkeet

“Ja kun me ollaan etitty uusia toimitiloja, niin esim keskustassa meille on esteeksi muo- dostunut autopaikkojen saataavuus. Et se on tosi kurjaa, kun on toimitiloja ihan ok saa- tavilla, mut sit asiat menee hankaliksi. Ja parkkiongelma ei oo ongelma niinkään yksi- tyisihmisille ja kuluttajille mut tästä näkökulmasta et mun pitäis saada niinku viidelle- kymmenelle ihmiselle autopaidat sieltä. Ni en tuu saamaan.” –Riikka, konsultointi

“Sanotaanko niin että oon nyt vuoden verran yrittäny etsiä kelvollisia toimitiloja mei- dän yritykselle. Et semmonen joka sopii sijainnin, lähestyttävyyden ja näkyvyyden pe- rusteella toimitiloiksi tämmöselle monialayritykselle. Ja se on todella haasteellista. Et keskustassa on tiloja, monet ovat yksityisten tiloja ja monet ovat iäkkäissä taloissa, si- nällään toki hyöökuntoisia, mutt vaikea saattaa palveluja ja ihmisten liikkumista varten tiloja sellaisiin rakennuksiin, jotka ovat helposti sisään mentäviä ja joihin päästään au- tolla ja päästään kävellen. Että oltais keskustassa silleen, että ollaan kävelyetäisyydellä ydinkeskustasta mutta kuitenkin voidaan saapua lähialueilta autolla, ni nää on ollu vähän sellasia haasteita.” –Juhani, rakennuspalvelut

Toisaalta, tilojen löytämisen haastavuus vaihtelee alakohtaisesti merkittävästi. Eräs haastateltu IT-palveluja tarjoava yritys totesi, ettei ainakaan heidän alal- laan ole tarvetta ulkopuoliselle avulle toimitilojen etsimisessä. Hänen mukaansa heidän on ollut helppo löytää omiin tarpeisiinsa sopivia toimitiloja.

“Mun mielestä se on vähän semmonen höpöhöpö-juttu et siinä toimitilojen ettimisessä kauheesti tarttis apua. Et toimitilamarkkinoilla on ihan vuokralaisen markkinat, et niitä soittoja tulee niin paljon päivittäin et se ei oo varmaan se ongelma tällä toimialalla.” – Harri, IT-palvelut

Yritysten tarpeet toimitilojen suhteen vaihtelivat hyvin paljon esimerkiksi yrityksen koosta ja toimialasta riippuen. Yrityksen toimintaan sopiva sijainti nostettiin yhdeksi keskeiseksi tekijäksi, joka vaikuttaa niin yrityksen saavutettavuuteen kuin yrityksestä muodostuviin mielikuviinkin. Lisäksi muita keskeisiä haastatteluissa esiin nousseita tekijöitä olivat esteettömyys, pysäköintimahdollisuudet, tilojen joustavuus ja se, että lähellä on muita saman alan toimijoita.

“Käytännössä kaikki yksiköt on rakennettu samalla periaatteella, eli on etsitty toimintaan sopivat, lähellä keskustaa olevat, hyvät paikoitusalueet vieressä olevia tiloja ykköskerroksesta maantasalta mielellään. Sillä silmällä et se soveltuu meidän toimintaan.” – Kai, terveyspalvelut

“Ja se on muuten yks mikä noiden teknopolisten ynnä muiden ongelma on, et tää tämän parkkipuoli. Et nyt kun mietitään Jyväskylääkin, nii se on aika tärkeä pointti, että siinä yrityksen välittömässä läheisyydessä on ilmaisia parkkipaikkoja riittävästi. Et sen merkitystä ei voi ikinä aliarvioida et esimerkiks Jyväskyläänkin tullaan, vaikka minäkin kuljen aika paljon junalla, mut sitten kaikki muut ketkä siinä tuli käymään ja kenen kanssa siinä palaveerattiin niin tuli autolla.” –Jari, kiinteistöpalvelut

“Se oli ku toi Innova 2 valmistu just kuukautta ennen ku me alotettiin täällä, ni oltiin siinä sitten uudessa toimitilassa mukana. Mikä oli meille silloin tärkeätä, ku me oltiin palkkaamassa ihmisiä tänne uutena IT-alan firmana, että oltiin keskustassa ja hyvällä paikalla.” –Ilmari, IT-palvelut

“Ei oo huono, jos siinä on muita huonekaluliikkeitä lähellä, eli ihmiset tulee silloin varta vasten kattomaan ja vertailee hintoja ja näitä. Mutta tietenkkin se, että ihmiset löytää. Että tuolla (Kauppakeskus Sepässä) on ollu esimerkiksi semmonen ongelma, että asiakkaat on valittanu opasteista, elikkä ne on epäselvöät. Ja ei niinku pidä ettiä sitä myymälää, että sen pitäis niinku tulla tupsahtaa siihen eteen. Että ei tarvi lähtee ettimään jotain opasteita.” –Petri, huonekalut

Usea haastateltu yritys oli sijoittunut Jyväskylään tultuaan, sijoittumispalveluiden avustuksella tai ilman, yrityshautomoon tai toimistohotelliin. Heidän kokemuksensa kyseisestä ratkaisusta olivat varsin positiivisia. Yritykset kehuivat tilojen nykyaikaisuutta, tarvittavien työvälineiden saatavuutta, muuntojoustavuutta ja mahdollisuutta sosiaalisiin kontakteihin. Verkostoitumismahdollisuuksien nähtiin olevan merkittävä tekijä lähinnä työviihtyvyyden kannalta, ei niinkään liiketoiminnan näkökulmasta käsin. Sen sijaan, kuten eräs haastateltava huomautti, samoissa tiloissa toimiminen voi kääntyä jopa itseään vastaan siten, että kilpailevien yritysten työntekijät alkavat vältellä toisiaan.

“Siis meillehän se on ihan hyvä ja ihan sama, mitä tehdään täällä Helsingin päässäkin. Mut tietysti, ku ne on modernit tilat ja uus talo ja näin. Mut sit tavallaan kun työvälineet on käytännössä tietokoneet ja neukkarit, ni siinä ei sen ihmeempää sit taroita ni se on semmonen aika perussetti.” –Harri, IT-palvelut

“Joo sehän on hyvä konsepti, se on havaittu monessa kaupungissa hyväksi. Joustavuus kumpaankin suuntaan et supistettavuus ja laajennettavuus, et se elää helpommin. Ja sitten se, että kun tehdään pienessä yksikössä töitä, niin ne sidosryhmäkontaktit siellä jaetussa kahvihuoneessa on aika tärkeitä ihmisille.” –Heikki, konsultointi

“Mut ehkä se kaikkein tärkein juttu kuitenkin ja mukavin asia oli niinku versus siihen, että jos ei oo tällöinen hautomo-/toimistohotellityyppinen ratkaisu, että sä meet johonki yksittäiseen kiinteistöön, niin sä et tapaa ketään päivän aikana. Et se sosiaalinen puoli. Et siinä on yhteinen kahvio, jossa voit heti aamulla tervehtiä ihmisiä ja tunnet ikään kuin tulevasi työpaikkaan, jossa sinut toivotetaan tervetulleeksi, niin sillä on aika iso merkitys. Verrattuna siihen, että sulla on tehdashalli, jonne sä meet aamulla ja luot ensin lumet siinä ja sitten rupeet ihmettelee, et mites se päivä tästä lähtekään käyntiin. Mä ymmärrän et enemmän noissa ICT-puolen jutuissa vois olla enemmän jotain synergiaetuja, mut mulla on sellanen filis, että ne nyt ei loppujen lopuks oo se juttu. Et siellä voi jopa ennemminkin käydä niin että yritykset ja henkilöt rupee karttaa toisiaan, koska ollaan kilpailijoita sitten. Et ollaankin samoissa asiakkaissa ja ruvetaan kilpailee ja meet johonkin tupakkapaikalle, ni ne ei uskalla puhuu mitään, ku ne pelkää paljastavansa jotain.” –Jari, kiinteistöpalvelut

Toimitilojen lisäksi sijoittumispalvelut oli auttanut muutamia yrityksiä myös sopivan tontin etsimisessä. Kun yrityksillä oli nopea tarve ja tarkat kriteerit, oli sopivan tontin löytäminen haastavaa. Eräs yritys kertoi tämän vuoksi keskustellevansa suoraan Jyväskylän kaupunkirakennepuolen kanssa, ja koki tämän hyväksi tavaksi löytää itselleen sopivia tontteja nopeasti.

“Me ollaan aika semmosia suoria ja kahdenkeskisiä neuvotteluja käyty tonttipuolen kanssa, että missä on vapaata tonttimaata kaupungilla, johon sopii tällöiset palvelurakennukset tai opetustoimen rakennukset. Ja on katottu potentiaalisia tontteja ja sitten on käyty läpi se, että voiko yksityinen taho vuokrata tai ostaa niitä tontteja, ja aina on joku tontti löytynyt.” –Jarno, yrityspalvelut

Kun yrityksillä on tarve löytää sopiva tontti mahdollisimman nopeasti, voi sijoittumispalvelut epäonnistua avun tarjoamisessa. Kahden yrityksen kohdalla kävi niin, että he asettivat sijoittumispalveluille vaatimukset siitä, millaista tonttia he tarvitsevat, minkä jälkeen organisaatio ei kuitenkaan onnistunut löytämään heille sopivaa tonttia. Yritykset olivat pettyneet sijoittumispalveluiden passiivisuuteen asian suhteen. Tämän seurauksena kyseinen metsäkoneita valmistava yritys löysi Laukaan kaupungin puolelta sopivan tontin, johon he rakennuttivat toimitilansa. Toinen, kierrätykseen erikoistunut yritys taas löysi etsimänsä tontin Jyväskylästä omatoimisesti sen jälkeen, kun sijoittumispalvelut oli yrittänyt vielä pikaisesti viime hetkellä tarjota heille sopivia tonttivaihtoehtoja.

“Jykesin kautta katottiin eri tilavaihtoehtot mut ei niillä ollu tarjota järkevää. Et ne heidän tarjoomat tonttivaihtoehtot ei meitä kiinnostanu, liian monimutkasia systeemejä. Et jaettuja pihvoja joittenkin siltojen takana et hankalien kulkureittien päässä. Ja pohjavesialuetta tai jotain, et meillä on kuitenkin raskakalustoa. Siinä vaiheessa, kun niitä tontteja etittiin, ni siinä vaiheessa olis toivonu, et olis ollu aktiivisuutta enemmän sieltä suunnasta. Et jos kriteerit annettiin Jykesillekin, et ei mennä jaettuihin pihoihin. Ettei joku tontti, josta ison puoliskon lohkaase joku toinen, et pitää löytyä oma tontti, oma piha-alue ja laajenemismahollisuudet. Mut sit kuitenkin kaupataan jotain vanhoja rakennuksia, ni mä sanoin et me ei mennä sellaseen, et tehään omat uudet tilat ja piste.” – Marko, metsäkoneet

“Me sanottiin et katotaan liikepaikkaa, et missä se vois sijaita. Ni sitten he sanoivat et Jyväskylän kaupungilla on tämmönen organisaatio, joka hakee näitä liikepaikkoja. Ni mä olin silleen, et hyvä et on laaja organisaatio, joka ettii meille liikepaikkoja ja annoin sitten speksit, että millä tiedoilla lähetään niitä paikkoja ettimään. Ja sovittiin et sitten kun on niitä paikkavaihtoehtoja, niin käydään sitten esittelemässä niitä tonne pääkonttorille. Ja sitten edellisenä iltana sieltä (sijoittumispalveluista) sitten soitettiin, että he on tehny hirveesti töitä ja he ei oo löytäny yhtään tämmöstä paikkaa Jyväskylästä. Sitten mä sanon, että aika outoo että jos te ette oo löytäny yhtään ja minulla on neljä vaihtoehtoa. Sitten he sanoivat, että ei netissä oo. No eihän netissä oo! En minäkään oo edes nettiä avannut! Että oon käyny ite autolla ajelemassa ja kattoo tyhjiä tontteja. Sitten he vähän hätääntyivät ja sitten yöllä oli tullu pari tonttivaihtoehtoo sähköpostiin. Ja sitten me mentiin esittelemään niitä sinne konttorille ja siinä tämmönen markkinointilätinä, et annetaan jotain pyyhettä ja esitettä, niin se puoli on kunnossa, mutta niinku se oikeesti kova faktatieto niistä tonteista ja muista, niin sitä ei ainakaan meidän tapauksessa ollu.” –Matti, kierrätys

Tutkimukseen haastateltu metsäkoneita valmistavan yrityksen työntekijä nosti esille sen, että kaupungin toimijoilla pitäisi olla strategisen tason viisautta, kun he kaavoittavat ja tarjoavat yrityksille tontteja. Hänen mukaansa kaupungin tulisi etsiä pitkäjänteisesti synergiaetuja sijoittamalla toisiaan tukevia liiketoimintoja lähelle toisiaan. Tästä hyötyisivät hänen mukaansa niin yritykset kuin kaupunkikin.

“Kun yritykset ettii tontteja, ni Jyväskylän kaupungin pitäis ajatella sitä kokonaisuutta. Et jos ne jonkun alueen kaavoittaa yritystonteiks, ni että ne tukis toisiaan ne toiminnot. Et tekisivät semmosia keskittymiä, jotka tukee toisiaan. Jos siihen teollisuusalueelle otetaan sit ketä tahansa yrityksiä, jotka sen tontin ostaa ja laittaa, ni onko siinä aina järkeä? Että jos siinä on vaikka tällasta toimintaa, ni sitten sinne paukahtaa ihan eri alan toimijan liike. Että jos on kauppakeskittymä ja siihen tulee paljon kauppoja, ni ajateltais sitä teollisuushommaa myös samalla tavalla. Et jos siinä on puutavaraliikkeitä, ni olis sitten rautakauppa hyvin vieressä ja LVI-alan liikkeet siinä samalla ja kaikki tukis toisiaan. Että pitäs niinku kaupungin puolelta ajatella asiaa vähän pitemmälle eikä vaan ajatella sitä yhtä yksittäistä kauppaa.” –Marko, metsäkoneet

Kun haastateltavilta kysyttiin, ovatko he kokeneet sijoittumispalveluiden avun tarpeelliseksi rekrytointiin liittyvissä toimenpiteissä, suurin osa vastasi kielteisesti. Heidän mukaansa apua ei ole tarvittu, mutta uskoivat, että sitä olisi ollut tarvittaessa myös saatavilla. Sen sijaan, ne haastatellut yritykset, jotka kertoivat saaneensa sijoittumispalveluilta apua henkilöstön rekrytointiin, korostivat erityisesti näkyvyyden ja kaupungin työllistymispalveluiden suhteen tehtyä yhteistyötä.

“Ku ollaan kasvuyritys Jyväskylässä ja paljon työntekijätarvetta, ni ollaan sit rekryvies-tiä ja siihen liittyöään asiaan saatu markkinoinnillista apua.” –Ilmari, IT-palvelut

“Ei nyt enää, mut jokunen vuosi sitten täällä kävi ihan kaupungilta kavereita ja me käytiin läpi niitä hommia, ja sit niinku tavallaan käytiin läpi se työllistymismalli, et siihen saa kaupungin tuen. Et sitä käytiin läpi, mut sitten mejän yrityksen jossain toisessa toimipisteessä oli ollu yyeet, et me ei päästy siihen mukaan. Mut olis ollu hyvä malli, jos olis päästy siihen mukaan.” –Sami, logistiikkapalvelut

Kysyttäessä haastateltavilta yrityksiltä markkinoinnillisesta avusta, jota sijoittumispalvelut on heille tarjonnut, usea yritys mainitsi keskeiseksi tekijäksi näkyvyyden tarjoamisen. He korostivat sitä, että Jyväskylän kaupungin viestintäkanavien ansiosta sijoittumispalvelut voi kertoa kaupunkiin sijoittuneista yrityksistä ja tavoittaa viestinnällään keskeisiä sidosryhmiä. Markkinoinnissa käytettyjä kanavia ovat olleet esimerkiksi kaupallinen media, esitteet ja sosiaalinen media. Parhaimmillaan yritykset ovat kokeneet yhteistyön sijoittumispalveluiden kanssa tuoneen molemminpuolista hyötyä ja näkyvyyttä.

“Tehtiin suht laajasti tällasta et oltiin tällanen referenssiyritys Jyväskylän kaupungille siitä, että tullaan paikan päälle. Jyväskylä veti aika isosti silloin ihan Kauppalehden ja Talouselämän ihan isoja lehtijuttuja. Mä olin siinä ite mannekiinina ja sitten ihan mainostoimisto teki sellaset leiskat. Siellä oli jotain että: “Olisi voinut valita mitä tahansa kaupunkia maailmalta ja Mikko (nimi muutettu) valitsi tämän”. Ja se toimi kyl molemmin puolin ihan mainiosti, et me saatiin näkyvyyttä ja kaupunki sai näkyvyyttä.” –Harri, IT-palvelut

“Kyllä hekin toi meitä esiin omissa kanavissaan, että tämmönen yritys on tullu. Että saatiin olla jossain heidän esitteissä tai mitähän nyt olikaan siihen aikaan. Tekivät vähän juttua.” –Veikko, tukkuliike

“Ollaan saatu sitä markkinoinnillista apua tässä matkan varrella. Et esim nyt ku meille tuli tää nimenmuutos, et sitten siihen liittyen kaupungin näissä Business Jyväskylän nettisivuilla ja someverkostoissa markkinoinnillista näkyvyyttä.” –Ilmari, IT-palvelut

Toimitilojen ja tonttien etsimisen lisäksi apu verkostoitumiseen Jyväskylän alueella nousi toiseksi keskeiseksi tekijäksi, kun yritykset kertoivat kokemuksistaan sijoittumispalveluiden tarjoamista palveluista. Haastatellut korostivat erilaisten verkostoitumistapahtumien olevan tärkeitä ja tarjoavan heille mahdollisuuksia päästä luomaan kontakteja erilaisten sidosryhmien kanssa. Myös sijoit-

tumispalveluiden työntekijöiden henkilökohtaista panosta verkostoitumisen eteen kiiteltiin vuolaasti. Heitä kuvailtiin ”sillanrakentajiksi”, jotka pystyvät yhdistämään alueen keskeisiä toimijoita toisiinsa.

“Mut kyllä on ollu näitä, olikohan se viime vuonna tämmönen kaupungin järjestämä joululounas tai joku systeemi, johon alueen yrityksiä kutsuttiin. Et tämmönen verkostoitumistilaisuus esimerkiksi. Ni tän tyyliset tapahtumat tosiaan, et tuodaan alueen yrittäjiä ja ihmisiä yhteen, ni suosittelen ja nostan peukkua just tällasille mahdollisuuksille.” –Ilmari, IT-palvelut

“No eri tilaisuuksiin tuli kutsua ja sitä kautta he kertoivat mitä pysty kertomaan, et mitä Jyväskylässä on semmosta. Et näin tietysti autto meitä. Ja sit oli tietysti eri tilaisuuksia, mut se on tietysti aika pitkälle itsestä kiinni se verkottuminen. Mut he ovat mahdollistaneet, että päästään niinku ”piireihin”. Et mitä nyt aina sitten tilaisuuksia ja tapahtumia on ollu joissa he ovat tuoneet toimijoita yhteen.” –Veikko, tukkuliike

“Ja Harri on ollu siinä ja se Jykesin ja myöhemmin sijoittumispalveluiden rooli on ollu siinä niinku tavallaan tällanen sillanrakentaja ja yhteyksien avaaja. Että kyllä me sitä tukea ollaan silloin alkuvaiheessa tarvittu, että ku hakeuduttiin Jyväskylään ja meillä ei ollu verkostot kunnossa, ni Harri ja kumppanit autto siinä verkostojen rakentumisessa keskeisesti.” –Jarno, yrityspalvelut

“No sit on tullu silloin tällön sellanen vinkki, et kun Heinäsen Harri on kiertäny siellä firmoja, ni hän on huomannu että vois olla logistiikkapuolella jotain tehtävissä, ni hän on antanu sit vinkin ja yhdistäny meitä ja on sit ihan kauppaakin tehty.” –Kari, logistiikkapalvelut

Verkostoitumisen lisäksi muutama haastateltu mainitsi sijoittumispalveluiden roolin Jyväskylään perehdyttäjänä uusille alueelle tuleville yrityksille. Heidän mukaansa kaupungin puolelta tullut apu oli erityisesti alkuvaiheessa arvokasta, sillä se auttoi hahmottamaan Jyväskylän alueen nykytilaa ja tulevaisuutta. Tämä auttoi heitä hahmottamaan, millaisia liiketoimintamahdollisuuksia Jyväskylässä on pitkällä aikajänteellä. Sijoittumispalveluiden kautta he myös saivat arvokkaita kontakteja yhteyshenkilöihin, jotka toimivat eräänlaisina paikallisoppaina Jyväskylään sijoittumassa oleville yrityksille. Eräs haastateltava totesi, että hänen mielestään uudella paikkakunnalla tarvitaan aina paikallistuntemusta, jonka hankkimisessa kaupungin toimijat ovat erinomainen tiedonlähde.

“Mulla muistuu mieleen yks semmonen konkreettinen palaveri. Ni kaupungilta oli tämmönen neljän ihmisen tiimi, ja sit oli mejän ihmiset siinä. Ni me katottiin, että millasia kaupunkikehityshankkeita, että mihin suuntaan kaupunki on kasvamassa ja kehitymässä tulevina vuosina. Harri toimi sen palaverin kokoajana ja istuttiin hyöä palaveri, mikä avas ymmärrystä meille siitä, että miten Jyväskylä kehittyy ja missä mejän kannattaa siellä olla aktiivinen ja miten pystytään auttaa mejän asiakkaita sitten etabloitumaan Jyväskylään.” –Jarno, yrityspalvelut

“Siinä oli kuitenkin hyövä linkki ja siinä oli niitä henkilöitä sitten, joiden kanssa pysty juttelemaan ja näin yleisestiki joistakin asioista, et oli se yleisestikin helpompaa. Et oli jotain tämmösiä linkkejä siellä ku vieras paikkakunta, et olihan se helpompaa ja mukavempaa. Tiesi jonkun jolta voi kysyä melkein mistä aiheesta tahansa ihan laidasta laitaan, et ihan yleisiäkin asioita Jyväskylässä. Oli tällasta pientä briiffiä, että mitä siellä on missäkin suunnassa Jyväskylässä ja minkälaista toimintaa. Ja mistä sais jotain apua, jos tarvitaan.” –Veikko, tukkuliike

“Kyllähän tietysti se paikallistuntemus on aina semmonen, mitä tarvitaan. Jos sitä ei ole, niin se pitää jollain tavalla hankkia. Ja kaupungilla sitä varmasti on.” –Antti, raskas ajoneuvokalusto

Markkinoinnin ja verkostoitumisen suhteen kaksi haastateltua näkivät myös kehitettävää. He totesivat, että olisi hyvä, jos Jyväskylän alueella jo olevat ja sinne tulevat yritykset olisi listattu siten, että yhteistyökumppaneita etsivien sidosryhmien ja työpaikkaa etsivien opiskelijoiden olisi helppo löytää alueen toimijat kootusti. He kokivat, että sijoittumispalvelut voisivat toimia eräänlaisena puhelinluettelonä, jonka avulla alueen sidosryhmät voisivat löytää kaikkia osapuolia hyödyttäviä synergioita. Haastatellun IT-yrityksen työntekijän mukaan tällainen koottu listaus on aiemmin ollut olemassa ja hän on havainnut sen hyväksi.

“No joo et mä en oo tutkinut sitä, et kuinka paljon esim kaupungin tai Business Jyväskylän kautta on sellasta informatiivista, et tän tyyppistä liiketoimintaa on tulossa Jyväskylään, että tavallaan etsitään synergioita sitä kautta. Et olis sellanen selkee tiedotuskanava, mitä paikallisten yritysten kannattaa seurata, jotta he tietää, että uudenslais-ta liiketoimintaa syntyy. Et oisko siinä meillä jonkinlainen insentiivi auttaa tai oisko jopa niin, et ilman meidän tukea sitä liiketoimintaa ei saada käyntiin.” –Kai, terveyspalvelut

“Edelleen korostan sitä et saadaan näkyvyyttä, et markkinoinnillinen hyöty. Minkälaisia yrityksiä alueella on ja millaisia verkostoja ne muodostaa. Et niinku “Olemme täällä” on meille tärkeätä. Ja tietyllä tavalla siinä vois keksiä sitä apua vieläkin enemmän. Et siinä vaiheessa, ku tultiin Jyväskylään, ni siinä vaiheessa oli joku tämmönen hanke, jonka puitteissa oli omat verkkosivut ja siellä sit esim alueen ICT-yritykset esiteltiin aika niinku tarkasti. Elikkä kyllä tämmönen puhelinluettelo-tyylinen asia, et mitä täällä yleensä on ja jossa jokainen pääsee sitten esiin, ni vaikuttaa siihen kaupunkikuvaan. Ja sitten alueen opiskelijat, kun hakee ensimmäistä työpaikkaa, ni löytäis ne kootusti sit sen toimialan mukaan. Et semmonen oli siihen aikaan ja nykyään ei semmosta sisältöä ole. Et se oli hyövä.” –Ilmari, IT-palvelut

Eräs haastateltu terveyspalveluyrityksen Jyväskylän alueesta vastaava henkilö ehdotti, että Jyväskylän kaupunki voisi järjestää verkostoitumistapahtumia, joihin kootaan kaikki keskeiset toimijat, joita uuden liiketoiminnan käynnistämiseksi tarvitaan. Hänen mukaansa tällainen ajattelu olisi hyödyksi sekä kaupungille, että yrityksille.

“No ylipäätään mä mietin tavallaan sitä, että mitä liiketoimintaa kaupunki haluais paikkakunnalle saada lisää. Niin sinne pitäis keskittää niitä verkostoitumistapahtumia siten et siellä ois sen toimialan edustajia Suomesta kauttaaltaan ja jopa ulkomailta. Ja sit pitäis mahdollistaa se, että siellä ois selkeesti kaavoituksen ihmisiä ja ylipäätään infran ihmisiä. Plus sitten niinku kiinteistö- ja rahoitusalan ihmisiä. Et mahdollistettais se koko keskustelu et: “Minulla on tämä liikeidea, jota mä haluan tuoda tänne, minkälaiset mahdollisuudet siihen oikein on?” Niin tavallaan sen tyyppinen verkostoitumistapahtuma ois tosi mielenkiintonen. Ku yleensä se tökkää siihen se neuvottelu, et “Tänne ois kiva tulla, mut tiedätkö mistä sais tän ja tän tyyppisiä kiinteistöjä?” “No ei oikeestaan.” Ku sit taas kiinteistörahoittaja vois tulla silleen et: “Hei me haluttais rakentaa Jyväskylään tämmönen kompleks ja me halutaan nää kaikki toimijat mukaan, et kaavoittakaa sellainen tontti et me voidaan tää tehdä.” Et pikkusen niinku next level ajattelua siihen, että ei mietitä niinku yhdestä siilosta vaan yhdistetään ne kaikki.” – Kai, terveyspalvelut

Kaksi haastateltua totesivat, että he eivät välttämättä ole osanneet hyödyntää sijoittumispalveluiden tarjoamia palveluita parhaalla mahdollisella tavalla. Heidän mukaansa he olisivat itse voineet olla aktiivisempia kaupungin suuntaan ja kysyä, mihin kaikkeen he voisivat apua saada. Eräs haastateltu sen sijaan toivoi, että kaupunki itse olisi aktiivinen osapuoli ja viestisi yrityksille siitä, mitä palveluita heillä on tarjota.

“Emmä varmaan oo osannu oikein kysyä. Et ei sieltä oo tarjottu mut en oo kyl osannu oikein pyytääkään. Mä oon varmaan siitä huono haastateltava et mä oon menny aika omaa rataa et emmä oo osannu kysy et mitä kaikkee siellä olis tarjolla. Et pitäis olla aktiivisempi sinne suuntaan ja kysellä. –Aleksi, autotarvikkeet

“No tietenkin se ois hienoo jos kaupunki laittas Jyväskylän yrittäjille semmosen, että mitä palveluita heillä on, että ne tarpeetkin on sellasia että niitä tulee ja menee. Että se ois hyvää tietää, että kaupunki informois yrittäjiä esim siitä mitä palveluja kaupungilla on, et joka kaupungilla on vähän erilaiset.” –Petri, huonekalut

Monilla haastatelluista yrityksistä oli kokemusta myös muihin Suomen kaupunkeihin laajentamisesta ja niissä toimimisesta. Yleisellä tasolla Jyväskylän kaupungin tukea uusille yrityksille pidettiin hyvänä, parempana kuin esimerkiksi Hämeenlinnassa, Tampereella tai Espoossa.

“Ei oo Hämeenlinnassa tommosta. Et ihan loppuvaiheessa ku ruvettiin pistämään ovia kiinni, ni siinä vaiheessa Linnan kehitys otti yhteyttä, mut se oli pari vuotta myöhässä. Mut tommosta mikä kuulostaa hyvältä täällä (Jyväskylässä) ni ei ollu tommosta Hämeenlinnassa.” –Sami, logistiikkapalvelut

“Mun mielestä Jyväskylässä on ihan hyvää meininki kaiken kaikkiaan. Tampereella ei oo mitään, meille ei sieltä kaupungin päästä tullu mitään jeesiä, enkä tiedä ees onko niillä mitään.” –Jari, kiinteistöpalvelut

“Esim Joensuussa on tehty kaupungin kanssa yhteistyötä ja siellä on kaikki tiedepuistot ja kaikki mukana. Espoossa ei taas oo kaupunki, et se on niin kaukana yrittäjistä, että se ei oo ollu missään.” –Petri, huonekalut

Yksi yritys totesi, että he ovat saaneet parempaa palvelua muualla kuin Jyväskylässä. Kyseinen yritys siirsi toimipisteensä Laukaaseen, jossa asiat ovat hoituneet heidän mukaansa nopeammin ja helpommin.

“No helpommin se täällä (Laukaassa) on onnistunut. Et löydettiin tontti, ni Laukaan puolella kaikki rullas niin paljon nopeemmin ja kaikki jutut kävi. Että tehään niin ja tehään noin. Ja sovittiin että sorapätkään on tossa toi mäki, ni laitetaan se asvaltille jos tuutte siihen. Ja katottiin rakennuksen sijantijutut. Et täähän yksityiseltä ostettiin täänkin tontti. Mut kuitenkin kaikki toimi huomattavasti ripeemmin.” –Marko, metsäkoneet

5.3 Verkostojen merkitys

Haastatteluissa kävi nopeasti ilmi, että uudelle paikkakunnalle tulevalle yritykselle oikeiden sidosryhmäsuhteiden ja verkostojen luominen on ollut ensiarvoisen tärkeää menestyvän liiketoiminnan käynnistämisen kannalta. Tässä alaluovassa esitellään haastateltujen yritysten näkökulmia verkostoitumiseen ja kokemuksiä verkostoitumisessa Jyväskylän kaupungin alueella.

Suurin osa haastatelluista yrityksistä koki verkostoitumisen olevan keskeisessä asemassa heidän liiketoimintansa kannalta. Erityisesti oman alan ja maantieteellisen toiminta-alueen ihmisten tunteminen henkilökohtaisesti auttaa uutta alueelle laajentavaa yritystä toiminnassaan.

“Mut tää verkostoituminen, nii kyllähän se yrityspuolella menee hyvin pitkälti oman alan ihmisten kautta. Et täytyy tuntee maantieteellisesti joitakin henkilöitä sieltä ja sitä kautta sitten siellä voi tapahtua jotakin.” –Jari, kiinteistöpalvelut

Verkostoitumisen koettiin lisäävän yrityksen tunnettuutta alueella. Tunnettuudesta taas on hyötyä yritykselle monella eri tasolla. Se auttaa esimerkiksi osaaavan työvoiman rekrytoimisessa, sillä kun yritys on tuttu, niin työnhakijat osaaavat ja uskaltavat hakea sinne töihin. Lisäksi erityisesti rakennusalalla keskeisten ihmisten tunteminen auttaa toimiessa paikallisviranomaisten kanssa. Lupaprosesseja on helpompi edistää, kun tuntee viranomaiset ja tietää kenen puoleen missäkin tilanteessa kannattaa kääntyä.

“Ja sit taas täällä Pohjanmaan alueella meillä on täällä tietysti tunnettu maine ja ihmisillä hyöät verkostot, niin täältä meidän on ollut helpointa rekrytoida. Ja sitten tää rekrytointihan on se, että kun ollaan alueellisesti tunnettu ja muutenkin tunnettu yritys, niin sehän herättää mielenkiintoa ja sitten jos on ihmisiä, jotka ovat tunnettuja sillä alueella, niin se edesauttaa sitä verkoston laajentumista ja rakentumista. Ja jos tunnetaan urakoitsijat ja viranomaiset kenen puoleen kääntyä missäkin asiassa. Niin esimer-

kiksi kaupungin puolelta asiat etenevät oikealla tavalla ja asiat etenevät, ettei haaskata aikaa siihen, että ollaan esimerkiksi väärään tahoon yhteydessä jonkun asian tiimoilta.”
–Juhani, rakennuspalvelut

”Kyllähän siinä keskiössä meidän toimintamallissa on ollu se, että meillä täytyy sinne kaupungin tontti- ja maankäyttöpuolelle olla hyöät suhteet, koska meidän liiketoimintamalli perustuu lähinnä uusien tilojen rakennuttamiseen.” –Jarno, yrityspalvelut

Yhteistyö jonkun sidosryhmän kanssa mahdollistaa pääsyn käsiksi myös sen sidosryhmän verkostoihin. Verkostoituminen toimii ikään kuin lumipalloefektin tavoin. Lisäksi verkostoitumisen koettiin auttavan myös asiakashankinnassa ja asiakassuhteiden vaalimisessa. Kun yritykset ovat aloittaneet toimintansa Jyväskylässä, on heille ollut tärkeää saada toimipisteelleen ihmisiä, jotka tuntevat alueen ja sen ihmiset. Sitä kautta he ovat tulleet tutuksi asiakkaille ja asiakkaat heille.

”Ja tosiaan tää urakoitsijan suhdeverkosto tuo tunnettuutta sitä kautta, että saadaan urakkatarjouksia, et meihin luotetaan rakennuttajana, että urakoitsijat uskaltavat tarjota.” –Juhani, yrityspalvelut

”Tietysti ku tän kaupungin tunnen parhaiten, ni tunnen parhaiten myös asiakkaat täällä. Ku on kontaktit, ni se on myös ihan luontevaa, että tehtiin sitten toimisto tänne.” –Markku, kirjanpito

”Et tietysti tää meidän myymälänhoitaja täällä on tehny tän alan hommia niin kauan, et se tuntee asiakaskunnan.” –Aleksi, autotarvikkeet

Lukuisille haastatelluille yrityksille keskeinen tapa verkostoitua alueellisesti on ollut yhteistyö paikallisten oppilaitosten kanssa. Sekä Jyväskylän yliopisto, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, että Gradia saivat haastatteluissa mainintoja. Vuoropuhelu oppilaitosten kanssa koettiin tärkeäksi yhteistyön muodoksi. Niiden kautta yritykset ovat saaneet rekrytoitua alan tuoreita osaajia ja vaihdettua tietoa esimerkiksi opinnäytetöiden muodossa. Eräs logistiikka-alan yritys on kehittänyt oppilaitosten kanssa yhteistyössä myös keskinäistä henkilöstövuokrausjärjestelmää, jonka avulla opiskelijoita saataisiin työllistettyä yritykseen. Terveyspalveluita tarjoava yritys taas tekee koulutussopimuksia alan oppilaitosten kanssa. Se takaa sekä yritykselle että opiskelijoille jatkuvan ja molemminpuolisen yhteistyön.

”Ehkä toi ammattikorkeakoulu, et opiskelijoita on täs kesätöissä ja jääny töihinkin ja sitten on tehty opinnäytetöitä. Ja nyt tuoreimpana ollaan sellasta henkilöstövuokrauspoolia koulun kanssa yhteistyössä tehty. Semmosiin keikkahommiin, joita opiskelijat vois tehdä meille.” –Sami, logistiikka

”Kyllä me tehdään kovasti yhteistyötä. Että ammattikoulun ja näiden kanssa, et oppilaat tekee meille reseptijuttuja ja me työllistetään heitä ja otetaan työharjoitteluun. Että tää vuoropuhelu on todella tärkeä.” –Veikko, tukkuliike

“Siis koulut on aika tärkeessä roolissa, ni siinä on tietysti teknologiayrityksenä se mitä tehdään, ni opetusta. Yhteistyötä tarjotaan niinku kouluille, oppilaille projekteja ja oppinnäytetöitä ja tällöisiä. Mut sitten myöskin, et mihin meidän alalla ollaan menossa, niin sen näköstä niinku keskustelua ja yhteistyötä. Et sitä on ollu molempien oppilaitosten elikkä yliopiston ja ammattikorkeakoulun kanssa. Ni se on hyvä, että sitä selasta yhteistyötä on.” –Ilmari, IT-palvelut

“Eli me tehdään oppilaitosyhteistyötä aika paljonkin ja kauttaaltaan käytännössä meidän toimialan eli röntgen- ja labrahoitajien koulutuksen kanssa yhteistyössä, et meillä on harjoittelijoita tälläkin hetkellä. Et kyllä se on meille mieluinen väylä, et heidän kanssaan tehdään ja he tekee meidän kanssa yhteistyötä, et meillä on toimipisteitä niin paljon. Jos mietitään, et meillä on yli 30 kuvantamistoimipistettä, niin ollaan silleen heille myös mahdollistaja sille koulutukselle. Et kaikkien kanssa on koulutussopimukset, missä röntgenhoitajia koulutetaan. Et opiskelijat liikkuu sitten ympäri Suomee et osa saattaa mennä Ouluun, osa saattaa tulla tänne ja osa on Kuopiossa, Tampereella ja missä nyt millonkin.” –Kai, terveyspalvelut

Lähes kaikki haastatellut yritykset näkivät oppilaitosyhteistyössä suuren potentiaalilin, mutta monen mielestä yhteistyössä olisi vielä paljon kehittämisen varaa. Vasta valmistuneiden työntekijöiden arvo erityisesti modernien teknologioiden osajana nähdään merkittävänä. He ovat haluttuja työntekijöitä monissa yrityksissä. Erään haastatellun mukaan yhteistyötä pitäisi paitsi kehittää prosessien osalta, myös tuoda yritysten ja oppilaitosten toimintakulttuuria lähemmäksi toisiaan. Silloin opiskelijoiden olisi helpompi tulla yritykseen töihin ja yrityksen olisi helpompi ottaa heidät vastaan.

“Ehkä sieltä oppilaitosyhteistyön kautta vois löytyä jotain. Et meillä on tavallaan se, että sellasia kovia osajia ei löydy, et ne on kiven alla. Mut että oisko sit jokin mahdollisuus, että oppilaitosyhteistyötä vähän kehitettäis. Et me tarvitaan työntekijöitä, osaavia työntekijöitä, moderneimpia teknologioita osaavia työntekijöitä. Mut se kouluttaminen on aika kallista.” –Harri, IT-palvelut

“Pitäis tietysti yrittää oppilaitosyhteistyötä syventää. Et se ois silleen, että jos on rakennusalan koulutusta, niin tavallaan et se vuorovaikutus olis sellasta että mekin sit saatais parhaasta päästä ne valmistuvat henkilöt meille töihin. Et esimerkiksi työnjohdon tarve on tällä hetkellä aika kova.” –Juhani, rakennusliike

“Meillä on vielä paljon tekemistä tässä yhteiskunnassa et saatais oppilaitos- ja yrityskulttuurit niinku kohtaamaan. Niistä ois hyötyä. Mä täälläkin teen paikallisten oppilaitosten kanssa jatkuvasti yhteistyötä, et mulla on harjoittelijoita täällä. Mut se on todella haasteellista saada se homma pelaamaan niin, että se opiskelijakin sais siitä jotain irti ja niin, että siitä ei tulis stressiä työntekijöille. Et en tiää, onks se koulun vai minkä tahon tehtävää, et se saatais toimii. Et joku strategia siihen pitäis olla olemassa, et ku sellanen opiskelija tulee, ni miten se niinku otetaan sisään ja mitkä ne stepit on.” –Jari, kiinteistöpalvelut

Eräs haastateltava koki verkostoitumisen haasteiden olevan suomalaisessa kulttuurissa, jossa yritykset tavoittelevat lähinnä vain omaa etuaan. Hänen mukaansa verkostoituminen pitäisi sen sijaan nähdä toimintana, josta kaikki osapuolet hyötyvät.

“Et ehkä suomalaiset on vielä vähän huonoja verkostoitumaan tällasella tasolla. Et jos vertaa ulkomaihin, niin siellä tavallaan se nähdään aina win-win mahdollisuutena. Ja täällä sit taas että “Joo verkostoidutaan vaan jos mä saan sit jotain järkevää.” –Kai, terveyspalvelut

5.4 Jyväskylän investointihoukuttelevuus

Viimeisenä tutkimusteemana haastatelluilta kysyttiin, millaiset tekijät heidän mielestään lisäävät tai vähentävät Jyväskylän investointihoukuttelevuutta. Suurin osa haastatelluista näki Jyväskylän maantieteellisen sijainnin keskellä Suomea palvelevan hyvin heidän liiketoimintaansa. Jyväskylän vahvuutena koettiin olevan hyvä saavutettavuus erityisesti itäisestä tai läntisestä Suomesta lähestyttäessä. Keskeinen maantieteellinen sijainti koettiin yhtä lailla merkittävänä tekijänä niin aineellisiin kuin aineettomiin palveluihin keskittyvissä yrityksissä.

“No kyllähän Jyväskylän sijainti keskellä Suomea ja kaikkien valtaväylien risteyskohdassa on ehkä se merkittävin juttu.” –Antti, raskas ajoneuvokalusto

“Tämä on tavallaan Suomen napa, että joka paikkaan on sama matka täältä.” –Kalle, rakennustarkastus

“Jyväskylä on itäisestä Suomesta katsottuna erittäin hyvällä sijainnilla. Et siitä on helppo ulottaa toiminta käytännössä valtakunnalliseksi, et paljon helpompi kuin Joensuuun käsin.” –Heikki, konsultointi

Toisaalta jotkut haastatellut totesivat, että Jyväskylän sijainti on haasteellinen suhteessa pääkaupunkiseutuun ja muihin Suomen suuriin kaupunkeihin. Eräässä haastattelussa nousi esiin myös sellainen ajatus, että ehkä todellista maantieteellistä sijaintiakin merkittävämpi tekijä on jyväskyläläisten oma kokemus sijainnista ja sen vaikutus heidän toimintaansa.

“Et ollaan niinku keskellä kaikkee ja lähellä kaikkee mut samalla kaukana kaikkee. Et mihinkään ei oo tunnin matka vaan kaikkialle pitää lähteä. Et periaatteessa hyvä sijainti, mut sit ei kuitenkaan.” –Teemu, siivouspalvelut

“Jos Jyväskylässä on henkilö jonka pitää tehdä töitä pk-seudulla, niin sit matkakustannuksia tulee helposti aika paljon.” –Harri, IT-palvelut

“Ollaanko me sitten tavallaan vähän itse ajauduttu täällä siihen, että me ollaan maantieteellisesti olevinaan kaukana muualta? Että onko se tavallaan henkinen este enemmän kuin fyysinen este sitten? Että ehkä se on sitten jonkinlainen henkinen ajatus, että “Jyväskylä on jossain kaukana pohjoisessa, sinne on ehkä vaikee löytää työvoimaa.” Et tietysti pk-seutukeskeisesti katotaan näitä asioita, et sieltä katsottuna se voi olla näin. Mut jos Tampere siihen pystyy niin miksei Jyväskyläkään?” –Kai, terveystalvet

Jyväskylän asema merkittävänä ja perinteikkäänä koulukaupunkina nostettiin monissa haastatteluissa esille yhtenä tärkeimmistä kaupungin investointihoukuttelevuuteen vaikuttavista muuttuvista tekijöistä. Kaupungin kattavan ja laadukkaan koulutustarjonnan nähtiin parantavan yritysten mahdollisuuksia löytää alueelta osaavaa työvoimaa ja kehittää yhteistyötä oppilaitosten kanssa. Myös Jyväskylässä toimivaa yliopistoa pidettiin tärkeänä tekijänä, joka vaikuttaa koko kaupungin ilmapiiriin.

“Se on ainakin yliopistokaupunki, eli kun kaupungissa on yliopisto, niin sinne muuttaa nuoria ihmisiä, jotka opiskelevat ja tulevat korkeasti koulutetuiksi. Et nähdään tämä sellasena kaupungin voimatekijänä. Ja kun on nuoria ihmisiä, niin silloin siellä on potentiaalista työvoimaa, niin sinne on helpompi hakeutua.” –Juhani, rakennuspalvelut

“Sitten tavallaan ei meillä myöskään toi osaava työvoima lopu. Et jos vaan jonkun rekryn aloitat, ni aina löytyy tulijoita. Et varmaan niiden koulujen myötä, ni aina löytyy meidän alan tekijöitä.” –Sami, logistiikka

“Ja sit tietysti, kun tää on tämmönen niin sanottu koulutuskaupunki, niin on paljon osaamista. Ja se on varmasti yks sellanen valttikortti et voidaan hyödyntää sit sitä oppilaitosyhteistyötä siinä.” –Kai, terveystalvet

“Jyväskylä on yliopistokaupunki, millä on iso merkitys. Eli siellä on semmonen yliopistokaupungin henki ja perinteet.” –Heikki, konsultointi

Haastatteluissa kaksi eri alojen yritystä tekivät saman huomion pääkaupunki-seudun ja muun Suomen välisistä eroista työmarkkinoiden suhteen. Heidän mukaansa eteläisessä Suomessa työnhakijoita paikkaa kohden on enemmän kuin Jyväskylässä, mutta työvoiman liikkuvuus siellä on nopeampaa. Yritykset kokivat, että vaikka osaavan työvoiman löytäminen on vaikeampaa Jyväskylässä kuin pääkaupunkiseudulla, ovat työntekijät helpommin sitoutettavissa pitkäksi aikaa.

“Etelä-Suomi on aika villi markkina, et sanotaanko että voi tulla paljon hakijoita mutta ne hakee kymmentä työtä samaan aikaan ja siellä työvoiman liikkuvuus on paljon isompaa kuin täällä Uudenmaan ulkopuolella.” –Juhani, rakennuspalvelut

“Ehkä me ollaan koettu, että ne tyypit ketä meille on (Jyväskylään) tullu, ni ne on pysynyt pitkään ja silleen. Et ehkä pk-seudulla toi rekrymarkkina on sit vielä ylikuumennut. Et jos mä sanon, et Jyväskylässä on vaikee enää nykyään löytää ihmisiä siinä

määrin ku aikasemmin, mut ehkä täällä (Jyväskylässä) sit kuitenkin vielä vähemmän on sitä et koko ajan soitellaan porukkaa rekrykonsultin toimesta läpi.” –Harri, IT-palvelut

Kysyttäessä Jyväskylän kaupungin investointihoukuttelevuuteen vaikuttavista tekijöistä, muutamat haastateltavat nostivat esille asumisen näkökulman. Jyväskylä koettiin pääosin viihtyisäksi elinympäristöksi, jossa arjen palvelut, kuten liikuntapalvelut ovat korkealla tasolla. Elämisen koettiin olevan helppoa ja vaivatonta. Myös kaupungin sopiva koko ja luonnonläheisyys koettiin positiivisina tekijöinä, jotka houkuttelevat asukkaita Jyväskylään.

“Jyväskylässä on tälläset arjen palvelut, esim liikuntapalvelut tosi hyvällä mallilla. Et nää lähiliikuntapaikat ja tämmöset. Et ne on niitä sellasia pehmeitä arvoja, mut kyl niitä kannattaa ehdottomasti tuoda esille.” –Matti, kierrätys

“Helppo arki ja pienet piirit, helppo toimia. Et ei oo ruuhkia, ei tarvi jonotella minnekään. Et ei vaadi paljoo aikaa hoitaa asioita.” –Riikka, konsultointi

“Kaikki palvelut on saatavilla, mut ollaan sit kuitenkin vielä metsät ja järvet -akselilla. Että on sitä luontoo ja rauhaa ja tän tyylistä asiaa, jota ne ihmiset jotka tänne hakeutuu ni kaipaa.” –Ilmari, IT-palvelut

Sen sijaan, voimakasta kritiikkiä Jyväskylän kaupunki sai keskusta-alueen autioitumisesta. Haastateltujen mukaan suuria ongelmakohtia ovat kaupunkikulttuurin vähäisyys, keho paikallisliikenne sekä kaupunkisuunnittelu, jolla yritykset ja ihmiset ohjataan keskustan ulkopuolella sijaitseviin kauppakeskuksiin. Suurten kaupungin laitamien kauppakeskusten nähtiin hiljentävän Jyväskylän keskustaa, sillä yritykset muuttavat niihin, jolloin myös ihmiset siirtyvät asioimaan keskustan ulkopuolelle. Tämä taas vähentää keskusta-alueen elävyyttä. Näiden seikkojen koettiin olevan riskitekijöitä, jotka saattavat johtaa siihen, etteivät nuoriso ja tulevat sukupolvet halua jäädä alueelle asumaan.

“Täähän rupee olemaan riskikaupunki siinä mielessä, et toi keskusta on niin kuollut, et urbaani sukupolvi ei tuu kyllä haluamaan jäädä Jyväskylään. Ja ihan itsekin mietin, että oisko täältä järkevää muuttaa, koska kaupunkikulttuuri ei oikein toimi. Tai täällä ei oo enää oikein kaupunkia jossa on kaupunkikulttuuria, mitä ehkä on aikasemmin ollu. Ja kaupungin politiikka vaikuttaa olevan se et halutaan niinku kaupunki, jossa ei oo keskustaa. Ni se ei oo kyllä houkutteleva ratkaisu. Ja kun täällä ei ole toimivaa joukkoliikennettä, eikä sitä varmaan oo taloudellisesti järkevää pitääkään. Et olis tärkeää et keskustaa saatais ylläpidettyä muin keinoin.” –Riikka, konsultointi

“No se tietysti ku puhutaan ihan yleisellä tasolla tosta keskustojen autioitumisesta. Et siinä kaupungin pitäisi mun mielestä nostaa profiliaan ja tehdä siitä keskustasta houkutteleva, että kaikki yritykset ei lähtis kauppakeskuksiin. Että tuo tulee olemaan vielä iso ongelma nuo kauppakeskukset, niitä rakennetaan hirveesti. Kun keskustasta muuttaa yritykset sinne kauppakeskukseen ja kauppakeskuksissa on kovat vuokrat ja pitkät vuokrasopimukset ja yrittäjät on naimisissa niiden kanssa. Että kaupunkien pitäis nyt satsata siihen, että keskusta ei autioidu. Että se on sama homma Jyväskylässä, et siellä

on liiketiloja mitä on kateltu, ni aika paljon tyhjää tilaa. Ja sitten taas asukkaat on sitä mieltä, että keskustassa pitäis olla palveluja. Siitä on tullu meidänkin asiakkailta palautetta, että miks meillä ei oo Jyväskylän keskustassa myymälää, että pitää lähtee sinne tänne ja tuonne.” –Petri, huonekalut

“Toi keskusta on maantieteellisesti vähän rajoittunut. Et väkiluvun suhteen meidän kaupungilla on todella pieni keskusta-alue. Tietysti ku toisella puolella on järvi ja toisella puolella harju. Tosi tiivis keskittymä, missä ei oo liiketilaa hirveesti tarjolla ja sitten se liiketila on aika kallista. Ja sit ajetaan koko ajan kaupunkisuunnittelulla, liikenne- ja pysäköintisuunnittelulla jengi pois keskustasta. Et en tiä mikä siinä on idea. Et tämmöset jutut on vähän retuperällä.” –Teemu, siivouspalvelut

Yksi keskeisimmistä haastateltujen esiin nostamista positiivisista seikoista liittyen Jyväskylän investointihoukuttelevuuteen oli kaupungin asema kasvukeskuksena. Kaupungin nuorekas ja dynaaminen ilmapiiri nähtiin positiivisena voimana, joka houkuttelee kaupunkiin sekä potentiaalisia asiakkaita että osavaa työvoimaa. Myös kaupungissa järjestettävien tapahtumien vaikutusta kiiteltiin. Edellä mainittujen seikkojen vuoksi Jyväskylän koettiin olevan hyvä paikka harjoittaa kasvuhakuista liiketoimintaa lukuisilla eri toimialoilla.

“Et se on meille tärkeä asia se kaupungin elävyys, että siellä on opiskelijoita ja nuorempia ihmisiä. Et tarvitaan muitakin kuin valonsammuttajia, et sen pitää olla elävä kaupunki, kasvukeskus.” –Juhani, rakennuspalvelut

“Just ehkä toi nuorekkuus ja sitä kautta monta eri ketjua. Eteenpäinmeno, dynaamisuus. Kyllähän täällä joka viikonloppu tapahtuu jotain isoa, on messuja ja rallia ja kekereitä.” –Markku, kirjanpito

“Mutta kyllähän Jyväskylä on kasvukunta ja on hyvää tämmöstä nuorta kantaa väestössä. Et ihan terveellä pohjalla on niinku demografia. Et meillä on täällä paljon potentiaalisia asiakkaita.” –Teemu, siivouspalvelut

“Vire, kehittyvä, nuorekas, kasvoava, dynaaminen, mukautuva. Elää niinku koko ajan ja koko ajan tapahtuu jotain. Ja tosiaan paljon hyviä kasvuhankkeita, ni se mahdollistaa sen, että alueen elinkeinoelämä yleisesti etenee ja kasvaa. Et yleisesti semmonen kaupunki, joka pystyy houkuttelee muuallakin muuttajia tänne.” –Ilmari, IT-palvelut

“Kyllähän Jyväskylästä välittyy semmonen, ku se on opiskelijakaupunki, ni tämmönen kasvuhakuisuus ja dynaamisuus.” –Jarno, yrityspalvelut

“Kehittyvä, kasvoava kaupunki. Et varmaan monet haluaa sijoittua semmoseen paikkaan, joka kehittyä ja kattoo eteenpäin ja kasvaa se kaupunkikeskus.” –Veikko, tukkuliike

Jyväskylän asema Keski-Suomen alueellisena keskuksena nousi esille merkittävänä investointihoukuttelevuutta lisäävänä tekijänä. Jyväskylän seutu on vahva talousalue, ja itse keskuskaupunki kerää ihmisiä ympäri maakuntaa ostoksille ja

töihin. Toisaalta, vaikka alueen toimijat ostavat mielellään paikallisilta yrityksiltä, on talousalue pieni verrattuna esimerkiksi pääkaupunkiseutuun. Eräs haastateltava nosti myös esille ajatuksen, että muualla kuin pääkaupunkiseudulla toimiville asiakkaille voi olla tärkeää ostaa palvelunsa muualta kuin pk-seudulta.

“Jyväskylässä on itse asiassa, tai Keski-Suomessa, on aika kehittynyt talousalue ja se on kiinnostava sitten asiakkuuksienkin kannalta.” –Heikki, konsultointi

*“Siellä on aika laaja se maakuntaympäristö. Että Jyväskylä on se semmonen keskus siinä, että sinne tullaan vähän kauempaakin. Että tullaan sinne ja käydään shoppailemas-
sa ja töissä käy useampikin ihmisistä.” –Petri, huonekalut*

“Siellä on joitain paikallisia asiakkauksia, jotka ei välttämättä olis meidän asiakkauksia jos me ei oltais siellä. Asiakasnäkövinkkelistä Jyväskylästä on helpompi saada jyväskyläläisiä paikallisia asiakkaita, mut tietysti lukumäärällisesti niitä on huomattavasti vähemmän kuin pk-seudulla. Lähinnä siinä saattaa myynnillisesti olla kans sitä, että jos sä et oo suuryritys ja oot jossain päin muualla ku pk-seudulla Suomessa, ni voi olla et sulla on sellanen asenteellinen ajatus, että mielummin ostaa jostain muualta ku pk-seudulta. Et tavallaan on parempi olla siinä mielessä jossain muualla.” –Harri, IT-palvelut

Eräs haastateltava mainitsi, että uutena toimijana Jyväskylän alueella on haastavaa löytää asiakkaita. Yrityksessä on koettu, että heidän alallaan kaupungissa vallitsee ilmapiiri, jossa uusia ulkopuolisia tulokkaita ei päästetä helposti mukaan kilpailuun asiakkaista.

“Mut sen mä huomasin, että Jyväskylä on hyvin sisäsiittoinen paikka kyllä, että siellä on tietyt reviirit, isännöitsijät ja muut joilla on sopimuskumppanit ja kaikki. Ja sinne sisään on hyvin vaikea päästä.” –Kalle, rakennustarkastus

Kahden haastatellun mukaan Jyväskylässä kaupunki ei suhtaudu paikallisiin yrityksiin yhtä myönteisesti kuin esimerkiksi Seinäjoella. He totesivat, että Pohjanmaalla on yleisesti ottaen yritysmuonteisempi ja avoimempi ilmapiiri yrityksiä kohtaan, mikä vaikuttaa osaltaan myös siihen, onko kaupunki valmis ostamaan palveluita paikallisilta yrityksiltä. Toisaalta verrattuna Itä-Suomeen eräs haastateltu koki Jyväskylän ilmapiirin avoimemmaksi ja yritysmuonteisemmäksi.

“Se ei oo niin yrittäjäystävällinen kaupunki mitä taas esim Seinäjoki. Et Jyväskylä ei ajattele yhtä yrittäjäystävällisesti ja pitkäjänteisesti sitä, et mitä yritykset tuo sinne alueelle menestyksen ja hyvinvoinnin kautta ja mitä kunta voi tehdä lain puitteissa heille. Et he niinku julkisissa hankinnoissa käyttää valtakunnallista eikä paikallista, et ei mahdollista paikallisten pääsemistä sinne mukaan. Et kun toimii taas täällä muulla alueella, ni täällä arvostetaan taas tätä paikallista toimijaa todella paljon. Et Seinäjoella ja Pohjanmaalla, mut Jyväskylässä ei niinku pääse edes keskusteluun siitä. Et esim nää hankinnat ja muut, et jos omalla alueella löytyy merkittävääkin toimintaa, niin kyllä se

pitäis pystyä avaamaan siten, että ne paikalliset pystyis myös tarjoamaan. Se on sitten eri asia, että kuka voittaa kilpailun ja kuka pärjää siinä, mutta pitäis niinku mahdollistaa se. Koska se kuitenkin työllistää sitä omaa aluetta, se tuo sinne verotuloja. Että kun tekee paikallisten kanssa kauppaa, ni se raha tulee sit kotiapäin.” –Veikko, tukkuliike

“No kyl täällä ilmapiiri on avoin, mun mielestä vähän avoimempi kuin Itä-Suomessa. Sit taas Länsi-Suomessa ollaan pikkasen edellä Jyväskylää, et siellä ollaan tavallaan totuttu tämmöseen julkisen ja yksityisen yhteistyöhön huomattavan paljon enemmän ja avoimemmin. Et täällä ollaan niinku puolivälissä sitä matkaa, et Itä-Suomessa ollaan hyvin sulkeutuneita, et vähän katotaan vieraasti jos sä oot yksityisen edustaja.” –Kai, terveyspalvelut

Mitä tulee yritysten sijoittumiseen ja toiminnan kehittämiseen liittyviin lupasioihin, löytyi Jyväskylän kaupungin viranomaisten toiminnasta sekä kehitettävää että moitittavaa. Yksi rakennusyhtiö kehuu viranomaisten heille tarjoamaa rehellistä kohtelua, toinen saman alan yritys kertoi rakennuslupien hitaan käsittelyn jääneen päällimmäisenä mieleen. Sen sijaan eräs haastatelluista kertoi kokemuksestaan, jossa liian pitkä lupakäsittely rakennusvalvonnassa aiheutti haittaa yrityksen liiketoiminnalle. Hänen mukaansa yrityksille pitäisi tarjota mahdollisimman nopea lupakäsittely, jotta yritys pääsisi aloittamaan toimintansa ripeästi.

“Me ollaan suhtauduttu erittäin positiivisesti Jyväskylän viranomaisiin eli jos puhutaan vaikka rakennusvalvonnasta, niin siellä on työruuhkaa, mut asiat on käsitelty. Ja viranomaiset on rehtejä, mikä sopii sillä tavalla tähän meidän pohjalaiseen ajatteluun. Kaikki on mennä aina niinku on sovittu, että ei oo ollu mitään ja tonttipuolella ollaan oltu erittäin tervetulleita sinne ja meitä on kohdeltu siellä hyvin ja uskoakseni tasapuolisesti muihin kilpailijoihin nähden.” –Juhani, rakennuspalvelut

“No ainakin tossa keväällä (2018) toi rakennuslupien käsittely oli hidasta, et siinä oli hirveen pitkä viive kaupungin päässä.” –Olavi, rakennuspalvelut

“Tontin saamisen jälkeen oli semmonen hyövä vaihe, että kaupunki oli myötämielinen ja ymmärsi tän tilanteen, ettei jouduttu byrokratian rattaisiin. Et siinä oli vähän oikaistu niitä linjoja, et kun se tarvii ympäristöluvan, ni me saatiin tällanen poikkeuslupa Jyväskylän kaupungilta, et me voitiin aloittaa toiminta. Mut sitten se tökkäs tonne rakennusvalvonnan puoleen se asia. Et mun mielestä yritysmaailmalla pitäis olla sellanen ohituskaita näissä asioissa. Et omakotitalon rakentaja ymmärtää, et siellä voi mennä muutama kuukaus aikaa jonkun hakemuksen käsittelyyn, mut yrityksessä se on pitkä aika. Et kaiken pitäis mennä toki lain mukaan, mut pitäis ehdottomasti luvata yrityksille nopeampi käsittely. Ni se antaa sellasen signaalin et täällä se homma toimii. Ja siinä oli vielä kesäaika ja se kerkes se meidän hakemuksen käsittelijäkin vaihtua monta kertaa. Et se vaikutti siihen et ei saatu hommaa nopeesti käyntiin. Et suosittelisin kaupunkia enemmän keksimään keinoja, miten asioita voidaan yritysmaailman kannalta edistää, eikä jarruttaa. Niin jos kaupunki pystyy tällä tavalla tarjoamaan yrityksille palveluita, niin se tarkoittaa sitä, et myös yritykset pystyy paremmin tarjoamaan asiakkailleen palveluita.” –Matti, kierrätys

Kaupungin houkuttelevuutta yritysten näkökulmasta tiedusteltaessa eniten kriittisiä puheenvuoroja kuultiin Jyväskylän saavutettavuudesta eri kulkuneuvoilla. Jyväskylän koettiin olevan hankala saavutettava mistä suunnasta tahansa. Oulusta ja Helsingistä asiointi on hidasta, mikä vaikeuttaa monen sellaisen yrityksen liiketoimintaa, jolla on toimipisteitä ympäri Suomea. Erityistä kritiikkiä haastatellut kohdistivat itä-länsi -suunnassa liikkumiselle; Seinäjoelta ja Joensuusta päin Jyväskylän saavutettavuuden koettiin olevan heikolla tasolla. Toisaalta poikittaisliikenteen todettiin olevan ongelma koko Suomessa, mutta lähes keskellä maata sijaitseva Jyväskylä kärsii tästä paljon.

“Sanotaanko näin, että Jyväskylä on vaikea ihan jos aattelee Oulusta tai Helsingistä asiointia, niin Jyväskylä on yks vaikeimmista paikoista Suomessa. Että ei oo junayhteyttä, ei oo lentoyhteyttä, että tavallaan niinku oululaisittain ja sama se on Helsingin pojilla että kyllähän se on pitkä matka kun käytännössä auto on se työkalu, jolla pitää liikkua.” –Jarno, yrityspalvelut

“Jyväskylässä etenkin Joensuun kannalta on ongelma poikittaisliikenne Suomessa. Et helppo liikkua etelään, mut itään ja länteen on hankala liikkua. Etenkin itään. Eli liikenneyhteys on, mut se on 250 kilometriä Joensuusta ja siihen tuhraantuu kovin pitkä aika, kun julkinen liikenne ei oo riittävään hyövä tälle välille.” –Heikki, konsultointi

“Ja itä-länsisuunnassa Suomessa on todella heikot liikenneyhteydet, että tää on hankalaa liikkua täältä (Seinäjoelta) Jyväskylään. Että on mutkaiset ja mäkiiset tiet. Ni ne on talvella aivan järkyttävässä kunnossa noi liikenneolosuhteet tässä itä-länsisuunnassa, niin Jyväskylään ku Kuopioon. Eikä oo etelä-pohjoissuunnassakaan Jyväskylän lähestyttävyyys läheskään samaa luokkaa kuin Seinäjoen.” –Juhani, rakennuspalvelut

“Kulkuyhteydet. Et esim Seinäjoen ja Jyväskylän väli, et Valtatie 18 on niinku ihan unohdettu, mikä tois sitten kaks tämmöstä maakuntakeskusta lähemmäs toisiaan.” –Veikko, tukkuliike

Myös Jyväskylän saavutettavuus junalla keräsi haastateltavilta kriittisiä kommentteja. Heidän mukaansa tärkein kehityksen kohde olisi, että raideyhteys etelään päin olisi huomattavasti nykyistä nopeampi. Myös Jyväskylän kaupungilla todettiin olevan vastuuta rautatiehankkeiden edistämisessä.

“Jyväskylän kaupungin pitäis saada nelikaistainen tie Etelä-Suomeen ja semmonen junayhteys, joka ei pysähdy Tampereella. Niin kuin sanottu, ni se on 2,5 tuntia Seinäjoelta Tikkurilaan ja siihen pitäis Jyväskylänkin pyrkiä.” –Juhani, rakennuspalvelut

“Eniten käytetty on raideliikenne ja siitä yhteys etelään. Nii siellähän on puhuttu siitä kaksoisraiteesta Tampereelle, ni niiden asioiden suunnittelu ja toteuttaminen, et se yhteys paranis.” –Ilmari, IT-palvelut

“Pahana miinuksena sanoisin et junalla pitää kiertää Tampereen kautta, et vois mennä suoraan tosta Lahteenkin. Ja sit ei mee pohjoiseen suoraan. Ja sit toi junarata, joka me-

nee tonne Poriin, ni siihen vois omalta kohdalta luoda painetta et pääsis junalla Keuruulta suoraan eteenpäin.” –Markku, kirjanpito

Kritiikkiä haastatellut antoivat myös Jyväskylän saavutettavuudelle lentäen, niin Suomen sisällä kuin kansainvälisestikin. Erityiseksi vertailukohdaksi otettiin Oulu, jonka lentoyhteyksien koettiin olevan hyvällä tasolla. Haastateltavat totesivat ymmärtävänsä vähäisten asiakasmäärien tuomat haasteet lentoliikenteen kehittämiseksi, tosin eräs haastateltava ehdotti matkatoimiston houkuttelemista operaattoriksi Jyväskylästä lähteville lennoille. Kaiken kaikkiaan, lentoyhteyksien koettiin olevan merkittävä tekijä sekä yritystoiminnan että asumismukavuuden kannalta.

“Että vaikka mäkin asun Oulussa, niin tässä on aamulla viis lentoyhteyttä ja illalla enemmän, niin mä pääsen tunnissa Helsinkiin. Ja mä käyn pari kertaa viikossa Helsingissä ja se on hirmu helppoa päiväseltsään käydä, kun on yhteydet kunnossa. Että Jyväskylään se on paljon työläämpi lähtä, että siellä käyn vaan muutaman kerran vuodessa.” –Jarno, yrityspalvelut

“Ehkä se lentoyhteyksien uupuminen, et jos itse olisin vaikka Jyväskylän suuri maaherra, niin minä houkuttelisin kaikkia halpalentoyhtiöitä ympäri Eurooppaa sinne laskeutumaan et tavallaan sitä kautta sitä tulis. Et Oulusta olis hyvä ottaa oppia et tavallaan jotain siellä tehtiin 70-luvulla oikein, kun tällä hetkellä siellä menee aika lujaa.” –Jari, kiinteistöpalvelut

“Ja sit noi lentoyhteydet on mun mielestä vajavaiset, et se on semmonen miinus. Kun niitä on käytännössä vaan Helsinki-Vantaalle. Mut sit jos haluaisitkin pohjoisen suuntaan, ni tuntuu typerältä. Tottakai hankala asia, kun todennäköisesti ei oo tarpeeksi liikennettä. Mut toi on semmonen asia, mikä ittee ainakin vaivaa.” –Teemu, siivouspalvelut

“Ja sit toi lentoliikenne on ihan hanurista täällä, et sen voi sanoa ihan suoraan. Et vaikka se nyt meneekin se lento, mut ei kukaan yrittäjä maksa yli 500 euroo siitä kun saa 70 eurolla junan, tai sit omallakin autolla pääsee käymään Helsingissä. Et ois kiva, jos ois joku matkatoimisto, joka myis sitten vaikka Tukholmaan ja Berliiniin ja Brysseliin suorat lennot. Et sais sit syöttöliikenteen sieltä johki muualle. Se tarviis vaan kovan toimijan, joka pystyis myymään sen koneen täyteen joka aamu. Et nyt se on edullisempaa ajaa Jyväskylästä taksilla Helsinkiin ja takas ku lentokoneella!” –Markku, kirjanpito

Haastatelluilta kysyttiin, millainen merkitys heidän mielestään kaupungin maaneella on sen investointihoukuttelevuuteen. Vastauksissa nousi esille kaupungin julkisuuskuva ja sen tulevaisuuden kasvunäkymät. Myös kaupungin oma toiminta kasvun eteen koettiin yrityksiä alueelle houkuttelevana tekijänä.

“Totta kai on merkitystä. Et jos kaupungilla on niinku negatiivinen julkisuuskuva, niin eihän siitä tule kasvukeskusta ja se on sillon auttamattomasti pois meidän strategiasta.” –Juhani, rakennuspalvelut

*“Kyllä sillä on merkitystä. Että ehkä Jyväskylän osalta ei oo tarvinnu edes kyseenalais-
taa, että ollaanko Jyväskylästä kiinnostuneita. Että se on ollu selviö, että Jyväskylä kuu-
luu meidän fokusalueisiin.” –Jarno, yrityspalvelut*

*“Tottakai sillä jonkun verran on merkitystä, että sanotaanko et semmoset kaupungit,
joissa on asukaskato menossa, että sieltä muutetaan vaan pois, ni se ei oo tietenkään
yrittäjän kannalta hyöä imagollisesti, et sinne ei tietenkään lähetä. Mutta kasvavat
kaupungit, jotka tekee kaikkensa sen eteen että ihmiset tulee sinne ja asuu siellä.” –
Petri, huonekalut*

Kun haastateltavia pyydettiin luonnehtimaan sitä, millaisia mielikuvia heillä on Jyväskylän kaupungista ja sen brändistä, nousivat esille muun muassa nuorekkuus, elävyys, virkeä yrityselämä ja liikunnallisuus. Eräs haastateltava totesi myös ulkoisen olemuksen vaikuttavan siihen, millaisia mielikuvia kaupungista muodostuu.

“Jyväskylä on nuorekas opiskelijakaupunki ja aika vireä kaupunki Suomen mittakaavassa. Et mulla on semmonen tuntuma et Jyväskylästä on noussu aika paljon semmosia myynnillisesti aktiivisia yrityksiä, jotka operoi aika paljon. Et hyöä mielikuva on Jyväskylästä.” –Heikki, konsultointi

“Ja ehkä se tavallaan jonkinlainen liikunnallisuus, et vähän niinku Oulusta puhutaan et se on teknologiakaupunki, niin ehkä se liikunnallisuus ja sen esiin tuominen saattaa tuoda jonkinlaisia mielikuvia yritykselle, minkä takia sitten lähtee Jyväskylään.” –Jarno, yrityspalvelut

“Toi on hyöä ja ajankohtainen toi Valon kaupunki -teema. Ja toi urheilun pääkaupunki. Ja tietty nuorekkuus, yliopisto ja siihen liittyöä. Et nostetaan niitä teemoja, jotka on meidän vahvuuksia. Et tosta ku ajaa kaupungin läpi ja kättelee tota rantaa, ni selkeesti yks Suomen kauneimpia kaupunkeja.” –Markku, kirjanpito

Vaikka selkeä enemmistö Jyväskylän herättämistä mielikuvista oli positiivisia, kaksi haastateltavaa nosti esille myös kritisoitavaa. Eräs haastateltu totesi, että Jyväskylää pidetään maalaiskaupunkina, joka ei tarjoa tarpeeksi kaupunkikulttuuria. Toinen haastatelluista nosti esille Jyväskylään yhdistettävien yksittäisten julkisuuden henkilöiden vaikutuksen siihen, millaisena kaupunki näyttäytyy ulkopuolisille.

“No vähän sellainen maalaiskaupunki. Ihan sinällään ok. Jos tavallaan verrataan Turku-Tampere -akseliin, niin tää on sellanen junttikaupunki. Et niissä (Turussa ja Tampereella) on kivaa sellasta ulkona olemista ja kaupunkikulttuuria mut Jyväskylässä ei sitä ole.” –Riikka, konsultointi

“Kaikkein negatiivisimmat vaikutelmat, et en tiää seuraako ihmiset politiikkaa, mut vähän turhankin huonoo mainosta tullut tän yhen persun toilailuista. Ja vaikei edes Jyväskylän kaupunkiin liity. Et ei noi ainakaan houkuta, jos tämmöset tapaukset linkitetään Jyväskylään.” –Jari, kiinteistöpalvelut

5.5 Yhteenveto tutkimustuloksista

Haastateltujen yritysten sijoittumispäätöksen taustalla oli pääosin kahdenlaisia syitä; uudelle paikkakunnalle sijoittuminen tapahtui joko sattumanvaraisesti tai pidemmän strategisen suunnittelun seurauksena. Sattumanvaraisesta sijoittumispäätöksestä puhuttiin silloin, kun työntekijät tai heidän läheisensä halusivat muuttaa Jyväskylään omien henkilökohtaisten ja elämäntilanteeseensa liittyvien seikkojen takia. Sen sijaan suunniteltu sijoittumispäätös syntyi yritysten strategisen tason päätöksestä laajentaa liiketoimintaa alueellisesti. Yritysten merkittävimmät strategiset syyt laajentaa Jyväskylään liittyivät kaupungin maantieteelliseen sijaintiin, asemaan alueellisena keskuksena ja väestönkasvuun. Muita esille nousseita syitä olivat esimerkiksi osaavan työvoiman saataavuus, alueen asiakaspotentiaali sekä kaupungin tarjoamat yrityspalvelut.

Se, missä yrityksen toimipaikat ylipäätään sijaitsevat, nähtiin keskeisenä liiketoimintaan vaikuttavana tekijänä. Haastattelujen perusteella yritykset haluavat sijaita paikassa, johon asiakkaiden on helppo tulla ja josta on helppo lähteä asiakkaiden luokse. Hyvä saavutettavuus niin yrityksen kuin asiakkaidenkin näkökulmasta koettiin parantavan yrityksen asiakkailleen tarjoaman palvelun laatua. Vaikka sujuvien etäyhteyksien nähtiin olevan merkittävässä roolissa erityisesti aineettomaan pääomaan keskittyneillä aloilla, korostettiin henkilökohtaisen ja paikan päällä tapahtuvan vuorovaikutuksen merkitystä. Kasvokkain tapahtuvan kohtaamisen koettiin olevan arvokas luottamuksen rakentaja eri osapuolten välille.

Kun päätös yrityksen Jyväskylään sijoittumisesta oli tehty, prosessi eteni käytännössä siten, että paikan päälle rekrytoitiin uutena tai nimettiin yrityksessä jo työskentelevä vastuuhenkilö, joka alkoi hoitaa käytännön asioita Jyväskylän toimipisteellä. Tärkeimpiin hoidettaviin käytännön asioihin kuuluivat toimitilojen tai tontin löytäminen ja henkilöstön rekrytointi. Myös yrityskauppa todettiin hyväksi ja nopeaksi tavaksi sijoittua uudelle alueelle, sillä sen ansiosta on mahdollista saada samalla kertaa sekä osaamista, että fyysisiä fasiliteetteja. Lisäksi monet haastatellut kertoivat ottaneensa yhteyttä paikallisiin toimijoihin, kuten sijoittumispalveluihin, jotka auttoivat toimipisteen perustamisessa.

Kokemukset Jyväskylän kaupungin sijoittumispalveluista vaihtelivat yritysten kesken. Muutamalla yrityksellä ei ollut mitään muistikuvia sijoittumispalveluiden yhteydenotosta, mutta kuultuaan kyseisestä palvelusta he suhtautuivat siihen positiivisesti. Jotkut yritykset olivat ottaneet itse aktiivisesti yhteyttä sijoittumispalveluihin, toisia taas oli kontaktoitu sijoittumispalveluiden puolelta oma-aloitteisesti. Jälkimmäisissä tapauksissa sijoittumispalveluiden omaa proaktiivisuutta kiiteltiin, ja todettiin sen olleen merkittävä tekijä yrityksen sijoittumisessa Jyväskylään. Toisaalta useat haastateltavat kertoivat, ettei yhteistyö sijoittumispalveluiden kanssa johtanut välttämättä konkreettisiin toimiin, johtuen osittain siitä, etteivät yritykset itsekään tienneet, mitä olisivat tarvitseet. Ja vaikkei aktiivisuus olisi johtanutkaan konkreettisiin toimiin, tuotti se monelle yritykselle kuitenkin positiivisia mielikuvia Jyväskylän kaupungista.

Sijoittumispalveluiden työntekijöiden asennetta haastatellut yritykset pitivät auttavaisena, aktiivisena ja positiivisena. Toisaalta muutamat yritykset mainitsivat kiireen ja henkilöstön vaihdosten vaikuttaneen heikentävästi palvelun laatuun. Dialogi yritysten ja sijoittumispalveluiden välillä oli aktiivisimmillaan sijoittumisprosessin aikana. Sen sijaan, yritysten toiminnan vakiintuessa yhteydenpito on vähentynyt, sillä tarvettakaan ei ole ollut. Tärkeimpänä yhteistyön jatkumisen kannalta yritykset kokivat sen, että sijoittumispalvelut ovat jatkosakin avoimia yritysten tarpeille ja ajatuksille. Sen ansiosta on mahdollista luoda molemminpuolista etua.

Moni yritys koki toimitilojen löytämisen Jyväskylästä olevan haasteellista. Erityisesti sopivan kokoisten, helposti eri kulkuneuvoilla saavutettavissa olevien ja riittäväillä pysäköintimahdollisuuksilla varustettujen toimitilojen löytämisessä yritykset kaipasivat sijoittumispalveluiden apua. Toisaalta vaatimukset tiloille olivat hyvin yksilöllisiä ja ne vaihtelivat laajasti yrityksestä ja toimialasta riippuen. Osa haastatelluista yrityksistä oli sijoittunut Jyväskylässä toimistohotelliin, mitä pidettiin joustavuuden ja sosiaalisen viihtyvyyden ansiosta hyvänä toimintaympäristönä. Lisäksi muutama yritys oli etsinyt itselleen sopivaa tonttia Jyväskylästä yhteistyössä sijoittumispalveluiden kanssa, mutta olisivat toivoneet heiltä tarkempaa paneutumista tonttien etsimiseen. He toivoivat, että heidän antamansa kriteerit tontin suhteen olisi otettu paremmin huomioon.

Yritykset kokivat saaneensa sijoittumispalveluilta hyödyllistä apua verkostoitumiseen Jyväskylän alueella. Heidän mukaansa sijoittumispalveluiden työntekijöiden henkilökohtaiset suhdeverkostot ja erilaiset verkostoitumistahtumat ovat olleet avuksi liiketoiminnan käynnistämisessä ja kehittämisessä uudessa kaupungissa. Yritykset kokivat, että kaupungin puolelta tullut apu oli arvokasta erityisesti alkuvaiheessa, sillä se auttoi hahmottamaan Jyväskylän alueen nykytilaa ja tulevaisuutta sekä avasi yhteyden tärkeimpiin sidosryhmiin. Yritykset, jotka olivat saaneet sijoittumispalveluiden avulla markkinoinnillista näkyvyyttä, olivat siihen tyytyväisiä ja kokivat siitä olleen hyötyä niin asiakkaiden hankinnan kuin rekrytoinninkin kannalta. Jatkon suhteen yritykset toivoivat, että kaupunki pystyisi yhä parantamaan verkostoitumismahdollisuuksia viestimällä alueen toimijoille kootusti ja tuomalla eri sidosryhmiä yhteen.

Haastatellut yritykset kokivat verkostoitumisen ylipäättään olevan keskeisessä asemassa heidän liiketoimintansa kannalta. Sen koettiin auttavan muun muassa rekrytoinnissa, viranomaisten kanssa toimiessa, asiakkaiden hankinnassa ja asiakassuhteiden vaalimisessa. Eräs merkittävä keino verkostoitumiseen oli yhteistyö paikallisten oppilaitosten kanssa. Vaikka oppilaitosyhteistyössä nähtiin paljon kehittämisen varaa, tunnustivat monet yritykset sen tärkeyden erityisesti rekrytoinnin ja tiedonvaihdon kannalta.

Keskeisenä Jyväskylän kaupungin investointihoukuttelevuuteen vaikuttavana staattisena tekijänä yritykset tunnustivat keskeisen maantieteellisen sijainnin Suomessa. Osa yrityksistä näki, että tasapuolinen saavutettavuus ympäri Suomea on vahvuustekijä, toiset taas kokivat välimatkan pääkaupunkiseudulta olevan pitkä niin fyysisesti kuin henkisesti. Positiivisesti investointihoukut-

televuuteen vaikuttavina staattisina tekijöinä mainittiin kaupungin asema korkeakoulukaupunkina ja maakuntakeskuksena, jossa luonto on lähellä.

Muuttuvista investointihoukuttelevuuteen vaikuttavista tekijöistä haastatellut nostivat esille kaupungin kattavan ja laadukkaan koulutustarjonnan, jonka nähtiin parantavan yritysten mahdollisuuksia löytää alueelta osaavaa työvoimaa ja kehittää yhteistyötä oppilaitosten kanssa. Yritykset kokivat sen vaikuttavan myös kaupungin yleiseen ilmapiiriin, joka on dynaaminen ja nuorekas. Jyväskylä koettiin myös viihtyisäksi elinympäristöksi, jossa arjen palvelut ja elämisen helppous ovat korkealla tasolla. Kritiikkiä kaupunki sai erityisesti keskusta-alueen autioitumisesta ja liikenneyhteyksistä. Haastatellut kokivat, että autoilun, raideliikenteen ja lentoliikenteen yhteydet ovat heikolla tasolla. Kaupungin päättäjien toiminta keräsi sekä kiitosta, että kritiikkiä. Osa yrityksistä koki, että kaupunki kohtelee yrityksiä hyvin ja tasapuolisesti, kun taas toiset painottivat, ettei Jyväskylä ole asenteeltaan eikä toimintatavoiltaan yrittäjäystävällinen kaupunki. Toisaalta mielikuvat Jyväskylästä koettiin pääosin houkutteleviksi ja positiivisiksi, esiin nousseita keskeisiä teemoja olivat nuorekkuus ja liikunnallisuus.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli saada tietoa sijoittumispalveluiden roolista uusien yritysten sijoittumisessa Jyväskylään, yritysten sijoittumispäätösprosessista, yritysten kokemuksista sijoittumispalveluiden tarjoamista palveluista, alueellisten verkostojen merkityksestä yritysten toiminnassa ja Jyväskylän kaupungin investointihoukuttelevuudesta yritysten silmissä. Tutkimuksen teoria pohjautui aiempiin yrityshautomoista sekä alueellisesta houkuttelevuudesta tehtyihin tutkimuksiin. Empiirinen osio toteutettiin yhdeksäntoista (19) Jyväskylän kaupungin alueelle vuosina 2010-2017 sijoittuneen yrityksen haastattelu-tutkimuksena. Haastateltavina olivat yritysten työntekijät, jotka olivat toimineet yhteyshenkilöinä Jyväskylän kaupungin sijoittumispalveluiden ja yrityksen välisessä kommunikoinnissa.

Kuten aiemmin todettu, laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoituksena testata hypoteeseja tai löytää tutkimuskysymyksiin oikeita vastauksia. Kuitenkin, kuten Hirsjärvi ym. (2016, 182) toteavat, vaikka kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistosta ei tehdä päätelmiä yleistettävyyttä ajatellen, tutkimalla yksittäisiä tapauksia riittävän tarkasti voidaan saada selville myös aiheeseen yleisemmin liittyviä teemoja. Tässä tutkimuksessa pyrittiin kartoittamaan yritysten päätöksentekijöiden ajatuksia ja kokemuksia Jyväskylään sijoittumiseen liittyen. Toivottavasti niiden perusteella tehdyt johtopäätökset antavat uusia ajatuksia ja suuntia, jotka auttavat sekä tiedeyhteisöä, että tutkimuksen toimeksiantajaa Jyväskylän sijoittumispalveluita näiden teemojen tarkastelussa myös jatkossa. Seuraavissa kahdessa luvussa pohditaan saatujen tutkimustulosten antia niin teorian kuin empiriainkin kannalta.

6.1 Teoreettiset kontribuutiot

6.1.1 Yritysten sijoittuminen Jyväskylään

Kustannusten laskemiseen perustuvilla klassisilla ja uusklassisilla sijaintiteorioilla on edelleen relevanssia joillain aloilla, mutta informaatioyhteiskunnan kehittymisen ja aineettoman pääoman merkityksen kasvun myötä ne ovat yhä pienemmässä roolissa yritysten sijoittumispäätöksissä (Christensen & Drejer 2005). Tätä teoreettista havaintoa tukevat myös tämän tutkimuksen tulokset; Suomessa, jossa lainsäädäntö ja verotus ovat samanlaiset kautta maan, yritykset eivät anna painoarvoa pienille eroille alueiden välisissä tuotantokustannuksissa. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan yhtyä Christensenin ja Drejerin (2005) havaintoon siitä, ettei kaupunkien kannata houkutella tietopääomavaltaisia yrityksiä alueelleen alhaisiin tuotantokustannuksiin tai fyysiseen infrastruktuuriin vedoten. Sen sijaan niiden tulisi pyrkiä vetämään puoleensa mahdollisimman

koulutettuja ja osaavia ihmisiä. Tämän seurauksena alue näyttäytyy houkuttelevana sijoittumispaikkana yrityksille. Osaamisen keskittymisen ansiosta alueella syntyy myös kokonaan uutta liiketoimintaa. Näin ollen eräänä tämän tutkimuksen teoreettisena kontribuutiona voidaan todeta, että siinä missä aiemmin ajateltiin yritysten ja työpaikkojen sijainnin houkuttelevan osaavia asukkaita alueelle, tänä päivänä siellä asuvat ihmiset vetävät alueelle yrityksiä ja luovat uusia työpaikkoja.

Vaikka internet-aikakaudella, viestintäteknologian kehittyessä ihmisten riippuvuus työn tekemisen ajasta ja paikasta on vähentynyt jatkuvasti, on yrityksen fyysisellä sijainnilla yhä tärkeä merkityksensä (Christensen & Drejer 2005). Myös tämän tutkimuksen tulokset tukevat kyseistä ajatusta, sillä esimerkiksi haastatellut teollisuusyritykset antavat sijoittumispäätöksissään suurta painoarvoa fyysisille fasiliteeteille ja liikenneyhteyksille. Tämä johtuu siitä, että niiden on pystyttävä siirtämään raaka-aineita ja valmiita tuotteita fyysisesti paikasta toiseen, jolloin sopivan sijainnin avulla voidaan minimoida logistiikkakustannuksia ja parantaa palvelun nopeutta. Myös palvelun ja kaupan aloilla sijainti suhteessa asiakkaisiin on ratkaiseva tekijä (Cohen 2000, 6). Kuten Bøllingtoft ja Uihøi (2005) toteavat, kahden henkilön väliset suhteet vaikuttavat ratkaisevasti siihen, kuinka tieto liikkuu yrityksen ja sen sidosryhmien välillä. Jyväskylään sijoittuneet yritykset haluavat antaa toiminnalleen kasvot ja olla fyysisesti läsnä siellä, missä heidän asiakkansa ovat. He kokevat sen parantavan asiakkaidensa saamaa palvelua. Yritykset korostavat henkilökohtaisen, kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen merkitystä luottamuksen rakentajana osapuolten välille. Eräs sijainnin merkitystä korostava havainto on myös se, että yritykset haluavat useimmiten pääkonttoriensa sijaitsevan suurissa kaupungeissa (Cohen 2000, 6). Myös tämän tutkimuksen empiria tukee ajatusta: erityisesti B2B-markkinoilla on tärkeää olla fyysisesti läsnä siellä, missä asiakasyritysten päätökset tehdään. Tämän vuoksi yritykset, joilla on useampia toimipaikkoja Suomessa, haluavat johtonsa toimivan pääkaupunkiseudulta käsin, sillä muidenkin merkittävien toimijoiden pääkonttorit sijaitsevat siellä. Edellä mainittujen seikkojen perusteella voidaan yhtenä tutkimuksen teoreettisena kontribuutiona esittää, että yrityksen fyysinen sijainti on keskeinen liiketoimintaan vaikuttava tekijä. Hyvän sijainnin avulla yrityksen on mahdollista laskea kustannuksiaan, parantaa asiakkailleen tarjoaman palvelun laatua ja rakentaa luottamusta sidosryhmäsuhteissaan.

Samat periaatteet pätevät ulkoisten sidosryhmien lisäksi myös yritysten työntekijöiden välisiin suhteisiin. Moni asia yrityksen ja sen työntekijöiden toiminnassa perustuu hiljaiseen tietoon, joka välittyy kaikista parhaiten kasvotusten tapahtuvassa kommunikaatiossa (Christensen & Drejer 2005). Kun hiljainen tieto toimii yritykselle tärkeänä kilpailutekijänä, vaikuttaa se myös yritysten sijoittumispäätöksiin. Myös tämän tutkimuksen löydökset vahvistavat kyseistä teoriaa: juuri edellä mainitun syyn takia yritykset ovat halukkaita avaamaan uusia toimipisteitä, eivätkä ainoastaan operoimaan yhdestä toimipaikasta käsin. Tämän lisäksi, kuten Christensen ja Drejer (2005) toteavat, eräs tärkeä vaikuttaja yritysten sijoittumisessa on mahdollisuus verkostoitumiseen, mikä on johtanut

monissa paikoissa toisiaan täydentävien yritysten maantieteellisten keskittymien eli klustereiden syntyyn. Jantoń-Drozdowskan ja Majewskan (2016) mukaan erilaiset kumppanuudet, klusterit ja teknologiapuistot ovat tärkeässä roolissa luomassa alueelle synergioita, joissa eri toimijat hyötyvät toisistaan. Ajatus saa tukea myös tämän tutkimuksen empiriasta, sillä monet haastatellut yritykset pitävät klusterien synnyttämistä Jyväskylän alueelle hyödyllisenä niin yritysten kuin kaupungin itsensäkin kannalta. Voidaankin todeta eräänä tämän tutkimuksen teoreettisista kontribuutioista, että merkittäviä syitä yritysten halun avata uusia toimipisteitä ovat verkostoitumismahdollisuudet ja halu parantaa hiljaisen tiedon liikkumista työntekijöiden välillä.

Erityisesti tonttien ja toimitilojen löytäminen sekä yrityksen toiminnan nopea käynnistäminen ovat tärkeitä tekijöitä, joiden avulla yritys luo itselleen markkinaetua (Cohen 2000). Ilmiö nousi esille myös tässä tutkimuksessa, sillä kun yritys on tehnyt päätöksen sijoittumisestaan uudelle paikkakunnalle, se haluaa saada toimintansa käyntiin mahdollisimman nopeasti. Erityisesti sijoittumisen alkuvaiheessa yritykset kokevat tarvitsevansa apua sopivien tonttien ja toimitilojen etsimiseen. Tätä tukee myös Ricen (2002) havainto, jonka mukaan yrityksille tarjotut tontit ja toimitilat auttavat yrityksiä selviämään toimintansa alkuvaiheessa. Sekä Keskuskauppakamarin (2016, 56) raportin että tämän tutkimuksen havaintona on se, että hidas kaavoitus ja kankea byrokratia nähdään yritysten silmissä tekijöinä, jotka heikentävät yritysten mahdollisuuksia sijoitua alueelle ja kehittää toimintaansa siellä. Kuten Snieska ja Zykiene (2015) sekä Servillo ym. (2012) ovat tutkimuksissaan todenneet, sujuvasti toimivat yrityspalvelut ja lupaprosessit paitsi auttavat yrityksiä niiden sijoittumisessa, ovat myös kaupungin investointihoukuttelevuutta kasvattava tekijä. Myös tämän tutkimuksen löydökset tukevat ja vahvistavat kyseistä teoriaa, sillä nekin yritykset, joiden kohdalla sijoittumispalveluiden yhteydenotto ei johtanut konkreettisiin toimiin, totesivat sen kuitenkin luoneen positiivista mielikuvaa kaupungista. Voidaan olettaa, että yritykset jakavat näitä kokemuksiaan muille toimijoille, mikä taas parantaa kaupungin investointihoukuttelevuutta ulko puolisten silmissä. Näin ollen tutkimuksen keskeisenä teoreettisena kontribuutiona voidaan todeta, että kaupungin tarjoamilla sijoittumispalveluilla on kahdenlainen rooli yritysten sijoittumisessa; ne toimivat sekä alueen investointihoukuttelevuutta kasvattavana tekijänä, että apuna yritysten käytännön sijoittumisprosessissa. Sijoittumispalveluiden tarjoamista palveluista erityisesti tontti- ja toimitilapalvelut ovat keskeisessä roolissa sijoittumisen alkuvaiheessa.

Vaikka Reid ja Garnsey (1997) ovat omassa tutkimuksessaan todenneet, että yritykset tarvitsevat yrityshautomoiden apua kaikista eniten rekrytointiin liittyvissä toimenpiteissä, ei kyseiselle teorialle löydy tukea tästä tutkimuksesta. Valtaosa alueelle sijoittuneista yrityksistä ei koe tarpeelliseksi sijoittumispalveluiden apua rekrytointiin liittyvissä toimenpiteissä. Tämä voi johtua siitä, että sijoittumispalvelut toimii eri periaatteella kuin suurin osa yrityshautomoista; sen tarkoituksena ei ole synnyttää kokonaan uusia yrityksiä, vaan auttaa niitä käynnistämään toimintansa uudella maantieteellisellä alueella. Kun yrityksillä on jo olemassa toimintaa jossain muualla, niiden ei tarvitse välttämättä rekry-

toida uutta työvoimaa vielä sijoittumisvaiheessa. Sen sijaan ne voivat siirtää työntekijöitä muilta toimipaikoilta kokonaan tai väliaikaisesti Jyväskylään. Kuitenkin, vaikka yritykset eivät koekaan suoraa rekrytointiapua tarpeelliseksi, sijoittumispalveluilla on mahdollisuus omien verkostojensa ja viestintäkanavien kautta saatavan näkyvyyden avulla auttaa yrityksiä rekrytoinnissaan epäsuorasti. Esimerkiksi sijoittumispalveluiden tarjoama apu paikallisten oppilaitosten kanssa verkostoitumiseen voidaan nähdä tällaisena epäsuorana rekrytointipalveluna; kun yrityksen tunnettuus opiskelijoiden keskuudessa on hyvä, he saattavat myös hakea sinne töihin. Teoreettisena kontribuutiona voidaan siis todeta, että vaikka yritykset eivät tunnista tarvetta sijoittumispalveluiden tarjoamalle suoralle rekrytointiavulle, pitävät ne kuitenkin epäsuoria rekrytointipalveluita arvokkaina.

Alueellisesti operoivan yrityshautomon toiminta rakentuu vahvasti paikallisten verkostojen varaan. Yksi nykyaikaisten, kolmannen sukupolven hautomoiden merkittävimmistä tehtävistä on tarjota asiakkailleen hyödyllisiä kontakteja ja verkostoitumismahdollisuuksia. (Von Zedtwitz & Grimaldi 2006.) Tässä tehtävässä Jyväskylän sijoittumispalvelut on onnistunut hyvin. Yritykset kokevat, että kaupunki ja sen sijoittumispalvelut ovat taho, joka pystyy tarjoamaan heille sekä aluetuntemusta että hyödyllisiä sidosryhmäkontakteja. Jyväskylään sijoittuneet yritykset korostavat verkostoitumisen tärkeyttä omassa toiminnassaan, mitä vahvistavat myös Inkpenin ja Tsangin (2005) havainnot, joiden mukaan verkostoon kuuluminen luo sen jäsenten välille suhteita, joissa on mahdollista saada hyödyllistä tietoa ja jakaa sitä muille. Eräs merkittävä tutkimuksessa esiin noussut yritysten verkostoitumiseen liittyvä tekijä on yhteistyö alueen oppilaitosten kanssa. Kuten Grimaldi ja Grandi (2005) toteavat, vaikka alueen korkeakoulujen päätehtävänä onkin opetus ja tutkimus, voivat ne vaikuttaa omalla toiminnallaan merkittävästi paikalliseen elinkeinoelämään. Erityisesti koulutetun työvoiman saatavuus on yrityksille merkittävä voimavara, mutta sen lisäksi oppilaitokset tarjoavat alueen yrityksille tukeaan esimerkiksi tutkimus- ja kehitystyössä.

Yrityshautomo voi toimia kokonaan ilman vaatimusta jaettavista toimitiloista ja fyysisistä tilanteista (Bergek & Norrman, 2008; Hansen ym. 2000). Tämä on hyvin pitkälti myös sijoittumispalveluiden malli toimia. Organisaatiota voidaanakin hyvällä syyllä kutsua verkostoituneeksi hautomoksi, sillä se tuottaa suurimman osan palveluistaan verkostojensa kautta. Sen päätehtävänä, kuten Hansen ym. (2000) toteavat, on auttaa asiakkaitaan luomaan suhteet keskeisiin sidosryhmiin. Tärkeintä sijoittumispalveluille ei ole luoda itse fyysisiä tilanteita ja tietopääomaa asiakkailleen, vaan yhdistää heidät sellaisiin tahoihin, jotka voivat sen tehdä. Esimerkiksi tontti- ja toimitila-asioissa sijoittumispalvelut hyödyntää kaupungin muita julkisia ja yksityisiä palveluntarjoajia. Koska sijoittumispalveluiden luontaisiin vahvuuksiin kuuluu Jyväskylän alueen ja sen toimijoiden laaja tunteminen sekä hyvät yhteydet alueella toimiviin sidosryhmiin ja verkostoihin, organisaation kannattaa kehittää toimintaansa entistäkin verkostomaisempaan suuntaan. Kuten Hackett ja Dilts (2004) toteavat, moderni yrityshautomo on jo itsessään eräänlainen verkosto, joka muodos-

tuu lukuisista eri sidosryhmistä. Sen tärkeimpänä tehtävänä on toimia linkkinä näiden eri toimijoiden välillä. Rican (2002) mukaan verkostoituneen yrityshautomon tehtävänä on täyttää asiakkaidensa tieto- ja resurssikuiluja eli tarjota verkostojensa kautta asiakkailleen sellaista tietoa ja resursseja, joita he eivät itse pystyisi yhtä helposti saavuttamaan. Siihen myös Jyväskylän sijoittumispalveluiden kannattaa pyrkiä.

6.1.2 Alueellinen investointihoukuttelevuus

Tietointensiivisen työn määrän jatkuvasti kasvaessa myös yrityksen sijainnin tulisi olla sellainen, että siellä on saatavilla riittävästi koulutettua työvoimaa tai sinne on houkuteltavissa yritykselle sopivaa henkilöstöä (Cohen 2000, 15). Kyseinen ilmiö on havaittavissa myös tämän tutkimuksen tuloksissa; yritykset pitävät yhtenä suurimmista yksittäisistä Jyväskylän investointihoukuttelevuutta kasvattavista tekijöistä kaupungin koulutustarjontaa. Tämän nähdään lisäävän kaupunkiin muuttavien, korkeasti koulutautuvien nuorten ihmisten määrää, mikä taas vaikuttaa positiivisesti osaavan työvoiman saatavuuteen alueella. Eräs ilmiö, joka ei noussut esille tässä tutkimuksessa, mutta jonka Jantoń-Drozdowska ja Majewska (2016) sekä Snieska ja Zykiene (2015) ovat nostaneet erääksi merkittävimmistä investointihoukuttelevuuteen vaikuttavista tekijöistä, ovat työntekijöiden kustannukset. Heidän mukaansa alueen koulutustarjonta vaikuttaa työvoiman saatavuuden lisäksi myös työntekijöiden palkkatasoon; mitä vähemmän ammattilaisia on tarjolla, sitä enemmän heille on maksettava. Tämän tutkimuksen empiria ei kuitenkaan vahvista kyseistä teoriaa. Tätä voisi selittää se, että Suomessa monella alalla työehtosopimukset säätelevät palkkoja, joten alueelliset palkkaerot eivät ole yhtä voimakkaita kuin monessa muussa maassa.

Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi eräs koulutustarjontaan liittyvä, alueen investointihoukuttelevuuteen vaikuttava seikka on yritysten ja oppilaitosten välinen yhteistyö. Se nähdään tämän tutkimuksen perusteella merkittävänä alueen investointihoukuttelevuuteen vaikuttavana tekijänä yritysten silmissä. Myös Keskuskauppakamari (2016, 41) on tullut raportissaan samaan johtopäätökseen; heidän mukaansa oppilaitosyhteistyö vaikuttaa alueiden kilpailukykyyn, sillä se luo mahdollisuuksia yritysten uudistumiseen ja innovatiivisuuteen sekä tarvittavan työvoiman saantiin. Eräänä tämän tutkimuksen teoreettisena kontribuutiona voidaankin todeta, että eräs keskeisimmistä kaupungin investointihoukuttelevuuteen vaikuttavista tekijöistä on kaupungin koulutustarjonta, sillä sen koetaan parantavan yritysten mahdollisuuksia löytää alueelta osaavaa työvoimaa ja kehittää yhteistyötä oppilaitosten kanssa. Sen sijaan työvoiman kustannuksilla ei nähdä olevan merkitystä investointihoukuttelevuuteen.

Kuten koulutuksen, myös elinympäristön vaikutus alueen investointihoukuttelevuuteen on moninainen. Sen merkitystä yritysten sijoittumispäätöksiin tulisi ensisijaisesti tarkastella siitä lähtökohdasta, että viihtyisä elinympäristö houkuttelee asukkaita puoleensa. Asukkaat taas houkuttelevat ja synnyttävät uusia yrityksiä alueelle. Kuten Salvesenin ja Renskin (2002) sekä Keskuskaup-

pakamarin (2016, 17) tutkimuksista käy ilmi, alueet ja kaupungit, joissa on laajat vapaa-ajan harrastusmahdollisuudet ja korkea elämänlaatu, ovat vahvoilla kilpailussa nyt ja tulevaisuudessa. Elinympäristön viihtyisyyteen liittyvät seikat määrittelevät paljolti sitä, missä määrin tulevaisuuden työvoima eli nuoret haluavat jäädä alueelle.

Kaupungin keskusta-alueen viihtyisyys ja elävyys nousivat esille tämän tutkimuksen puitteissa. Kauppakeskuskamarin (2016, 58) raportissa todetaan, että kuluttajien käyttäytymisessä on tällä hetkellä menossa murrosvaihe, jossa kysyntää ohjautuu yhä enemmän kaupunkien keskustoista isoihin kauppakeskuksiin ja samaan aikaan osa kysynnästä siirtyy ulkomaisiin verkkokauppoihin. Ilmiön olemassaolo havaitaan myös tämän tutkimuksen tuloksissa, joiden perusteella keskusta-alueen autioitumisen koetaan vaikuttavan heikentävästi elinympäristön viihtyisyyteen. Vaikka Keskuskauppakamarin (2016, 17) raportin mukaan suomalaiset yritykset pitävät edellä mainittujen seikkojen lisäksi turvallista elinympäristöä sekä peruspalveluiden ja julkisen liikenteen laatua merkittävinä yritysten sijoittumispäätöksiin vaikuttavina tekijöinä, eivät ne nousseet esille tässä tutkimuksessa kuin satunnaisesti. Näitä tekijöitä voidaan kutsua niin sanotuiksi pehmeiksi arvoiksi, eivätkä haastatellut yritysjohtajat ole välttämättä osanneet ajatella näiden vaikuttavan suoranaisesti yritysten toimintaan. Niiden epäsuora merkitys yrityksille on kuitenkin ilmeinen, sillä ne vaikuttavat asukkaiden muutto- ja pysymishalukkuuteen alueella. Sen sijaan, vaikka Snieska ja Zykiene (2015) ovat tutkimuksessaan havainneet, että asuntojen hinta- ja vuokrataso vaikuttaa merkittäväällä tavalla alueen houkuttelevuuteen yritysten silmissä, se ei nouse tässä tutkimuksessa esille merkittävänä tekijänä. Teoreettisena kontribuutiona voidaan siis todeta, että viihtyisä elinympäristö, etenkin arjen helppous ja keskusta-alueen viihtyvyys toimivat alueen investointihoukuttelevuutta määrittelevänä tekijänä erityisesti pitkällä aikajännteellä.

Markkina-alueen koko, kasvu, kysynnän määrä sekä asukkaiden ostovoima ja taloudellinen toimeliaisuus ovat olennaisia yritysten sijoittumispäätöksiin ja alueelliseen houkuttelevuuteen vaikuttavia tekijöitä (Servillo ym. 2012; Jantón-Drozdowska & Majewska 2016). Tämä ilmiö on havaittavissa myös tämän tutkimuksen tulosten perusteella. Jyväskylään sijoittuneet yritykset kokevat markkina-alueen käsittävän paitsi itse kaupunkialueen, myös koko ympäröivän maakunnan. Muualla Keski-Suomessa asuvat asiakkaat ovat tottuneita hakemaan palvelua maakunnan keskuskaupungista, jolloin Jyväskylään sijoittuvan yrityksen markkina-alueena toimii parhaimmillaan koko Keski-Suomi. Keskuskauppakamarin (2016, 58) raportissa todetaan, että alueella sijaitseva kasvukeskus nähdään merkittävänä yritysten toimintaedellytyksiä parantavana tekijänä, sillä kasvava väestöpohja takaa riittävän kysynnän määrän alueella. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat väitettä, sillä kaupungin kasvun koetaan vaikuttavan positiivisesti kaupungin investointihoukuttelevuuteen monen tekijän kautta. Eräänä tutkimuksen teoreettisena kontribuutiona voidaankin todeta, että kaupungin koko ja kasvu ovat merkittäviä investointihoukuttelevuuteen vaikuttavia tekijöitä.

Janssonin ja Powerin (2006, 6) mukaan erityisesti tietointensiivisten alojen yrityksille kaupungin brändi toimii eräänä keskeisimmistä investointihoukuttelevuutta lisäävistä tekijöistä. Tämän tutkimuksen tulokset eivät tue väitettä, vaikkakin useat yritykset pitävät alueen imagoa ja mainetta huomioon otettavina tekijöinä sijoittumispäätöstä mietittäessä. Yritysten näkökulmasta kaupungin kasvu on parasta mahdollista brändinrakennusta. Kasvu linkittyy myös vahvasti brändin luotettavuuteen; kaupunkiin uskalletaan sijoittua, kun luotetaan kasvun jatkuvan ja kaupungin brändiarvon vähintäänkin säilyvän. Tätä teoriaa tukee myös Jacobsenin (2009) havainto, jonka mukaan brändin tunnettuus ja positiivinen maine lisäävät yritysten luottamusta ja vähentävät epävarmuutta kaupunkiin sijoittumista kohtaan. Toisaalta hänen (2009) väitteensä kaupungin brändin symbolisesta vaikutuksesta saa vain osittaista tukea tämän tutkimuksen tuloksista. Yritykset kokevat brändinsä kannalta tärkeäksi, että ne sijoittuvat kasvavaan kaupunkiin. Syynä tähän voi olla se, että väestönkasvun nähdään heijastavan kaupungin houkuttelevuutta muiden ihmisten silmissä. Sen avulla yritys pystyy mahdollisesti luomaan kuvaa omasta houkuttelevuudesta. Viimeisenä tämän tutkimuksen teoreettisena kontribuutiona voidaan todeta, että kaupungin brändiin yritysten silmissä eniten vaikuttava tekijä on kasvu. Kasvavan kaupungin brändillä taas on yritykselle merkitystä siinä, kuinka luotettavana sijoittumispaikkana ne kaupunkia pitävät.

6.2 Empiiriset kontribuutiot

6.2.1 Yritysten sijoittuminen Jyväskylään

Tämän tutkimuksen toimeksiantajana toimi Jyväskylän kaupungin sijoittumispalvelut, joten tavoitteena oli tuottaa hyödyllistä tietoa kyseisen organisaation ja muiden vastaavanlaisten organisaatioiden päätöksenteon tueksi. Tässä alaluvussa tehdään johtopäätöksiä, huomioita ja suosituksia, joiden tarkoituksena on auttaa kaupungin tarjoamia sijoittumispalveluita toimintansa kehittämisessä. Kaikki alla esitetyt johtopäätökset on tehty tähän tutkimukseen kerätyn aineiston perusteella.

Yritysten sijoittumispäätösten taustalla voidaan nähdä olevan sekä satunnaisia syitä, että yritysten strategiseen suunnitteluun liittyviä tekijöitä. Useimmiten satunnaiset syyt liittyvät työntekijöiden ja omistajien henkilökohtaisiin elämäntilanteen muutoksiin ja muuttohalukkuuteen. Voidaan todeta myös, että mitä vähemmän yrityksessä on työntekijöitä, sitä todennäköisempää on satunnaisen syiden vaikutus sijoittumispäätöksiin. Sen sijaan mitä suurempi yritys on, sitä merkittävämmässä asemassa yrityksen strateginen suunnittelu on sijoittumispäätöksissä. Siispä, houkutellakseen pienyrittäjiä alueelleen, kaupungin sijoittumispalveluiden kannattaa painottaa asumisen ja elinolosuhteiden merkitystä. Myös yrittäjät tai yrittäjähenkiset ihmiset, joilla on juuret tai läheisiä alueella ovat potentiaalisia sijoittumispalveluiden asiakkaita. Sen sijaan suuremmat firmat ja ketjuyritykset haluavat sijoittua maantieteellisesti ja väestömaan-

tieteellisesti houkutteleville alueille. Monet heistä näkevät Jyväskylän idän ja lännen tai etelän ja pohjoisen välisenä porttina. Tämän vuoksi sijoittumispalveluiden kannattaisi pyrkiä houkuttelemaan laajenemishaluisia yrityksiä, joilla on toimintaa jollain tietyllä maantieteellisellä alueella, esimerkiksi Itä-Suomessa. Jyväskylä voisi toimia tällaiselle yritykselle eräänlaisena ensiaskeleena laajenemisessa kohti Länsi- ja Etelä-Suomea. Myös sellaiset yritykset, joille on tärkeää, että heidän tuotteensa ja palvelunsa pystyvät liikkumaan ympäri Suomea, kokevat Jyväskylän keskeisen sijainnin vahvuutena ja vetovoimatekijänä.

Fyysisten sijaintitekijöiden lisäksi yritykset tekevät sijoittumispäätöksiään myös väestömaantieteellisillä perusteilla. Mitä suurempi ja kasvavampi markkina-alue on, sen houkuttelevampana yritykset sen näkevät. Tässä suhteessa sijoittumispalveluiden kannattaisi pyrkiä houkuttelemaan yrityksiä, joilla on toimintaa esimerkiksi Helsingissä, Turussa ja Tampereella, mutta ne miettivät seuraavana sijoittumiskohteena esimerkiksi Jyväskylää, Oulua tai Kuopiota. Silloin sijoittumispalveluiden tulisi kyetä oikealla ajoituksella ja oikealla tavalla perustelemaan, miksi yrityksen kannattaisi sijoittua seuraavaksi juuri Jyväskylään. Kuten aiemmin on todettu, kaupungin kasvun merkitys yritysten sijoittumispäätöksissä on suuri. Tämän vuoksi Jyväskylän kaupungille olisi ensiarvoisen tärkeää ylläpitää kasvua ja viestiä siitä myös yrityksille, jotka miettivät sijoittumistaan. Eräs keino yritysten vakuuttamiseksi voisi olla tarjota potentiaalisille yrityksille valmiiksi koottua dataa Jyväskylän tulevaisuuden näkymistä ja kasvuennusteista. Myös muiden vastaavien selvitysten ja markkinakartoitusten tarjoaminen yrityksille saattaisi toimia kannustimena heidän sijoittumiselleen. Näillä keinoilla voisi vakuuttaa yritykset siitä, että heidän kasvunsa kiihdyttämiseksi Jyväskylä olisi erinomainen toimipaikka.

Kun yritys on tehnyt päätöksen sijoittumisestaan kaupunkiin, he nimittävät sijoittumisprosessista vastaavan henkilön yrityksen sisältä tai rekrytoivat uuden työntekijän uudelle toimipaikalle. Sijoittumispalveluiden kannalta olisi ensiarvoisen tärkeää selvittää, kuka on yrityksen sijoittumisesta vastaava henkilö. Kun se on saatu selville, sijoittumispalveluiden tulisi avata keskusteluyhteys yhteyshenkilön kanssa mahdollisimman pikaisesti. Sijoittumispalvelut voisi mahdollisesti toimia myös omien verkostojensa avulla apuna yrityksen rekrytointiprosessissa tai yrittää suorahaun kautta löytää yritykselle sopivaa henkilöä Jyväskylän alueelta. Myös yrityskauppaa pidetään erinomaisena keinona laajentaa toimintaa uudelle paikkakunnalle. Sen avulla yritykset saavat ostettua itselleen fyysisiä fasiliteetteja, osaamispääomaa sekä paikallistuntemusta- ja verkostoja. Tämä on suuri mahdollisuus myös sijoittumispalveluille, sillä he tuntevat Jyväskylän alueen elinkeinoelämän ja sen tarpeet. Aktiivinen yhteydenpito sekä alueella toimiviin yrityksiin, että potentiaalisiin ulkopuolisiin ostajayrityksiin voisi mahdollistaa sijoittumispalveluille toimimisen yrityskaupoissa meklarina. Tällä tavalla alueelliset verkostot saataisiin hyötykäyttöön ja luomaan arvoa kaikille osapuolille

Osa asiakasyrityksistä on ottanut sijoittumista suunnitellessaan itse yhteyttä sijoittumispalveluihin, osaan on oltu yhteydessä sijoittumispalveluiden taholta. Yleisesti tyytyväisimpiä samaansa palveluun ovat ne yritykset, joihin

sijoittumispalvelut on ollut oma-aloitteisesti yhteydessä. Näiden asiakkaiden kohdalla yhteydenoton proaktiivisuus luo mielikuvaa aktiivisesta ja yrittäjämönteisestä kaupungista. Ja vaikka yhteydenotot eivät johtaisikaan sijoittumispäätökseen, kaupungista luotu positiivinen mielikuva on arvokasta, sillä sana kiertää yritysten keskuudessa. Myös sellaiset yritykset, jotka eivät ole juuri sillä hetkellä valmiita sijoittumaan kaupunkiin, saattavat positiivisten kokemusten ansiosta sijoittua sinne myöhemmin. Tämän takia sijoittumispalveluiden kannattaa ehdottomasti yrittää proaktiivisesti etsiä ja kontaktoida potentiaalisia asiakasyrityksiä. Sen sijaan niille yrityksille, jotka ottavat itse yhteyttä sijoittumispalveluihin, tulisi varata aikaa, jotta heidän tarpeensa voidaan kartoittaa mahdollisimman kattavasti.

Uuteen kaupunkiin sijoittuville yrityksille tärkeintä on se, että ne saavat mahdollisimman nopeasti ja vaivattomasti toimintansa käyntiin. Tonttien ja toimitilojen löytymisen sekä mahdollisten lupaprosessien nopeus on ensiarvoisen tärkeää paitsi yritysten näkökulmasta, se toimii myös kaupungin houkuttelevuustekijänä. Yritysten tarpeet ovat yksilöllisiä, joten yhteydenoton jälkeen sijoittumispalveluiden tulisi olla avoin kuuntelemaan, millaisia tarpeita yrityksellä on. Jotkut yritykset eivät osaa välttämättä itsekään nimetä omia tarpeitaan, jolloin sijoittumispalveluilla on tilaisuus esitellä omaa palvelutarjontaansa ja osaamistaan yritykselle. Toisaalta, sijoittumispalveluiden on tärkeää tunnistaa myös sellaiset yritykset, jotka eivät ole heille kannattavia asiakkaita. Kaikille yrityksille heillä ei ole tarjottavaa. Esimerkiksi yritykset, jotka löytävät tontin tai toimitilan helposti itsenäisesti ja omaavat jo ennestään laajat verkostot alueella, pärjäävät todennäköisesti yhtä hyvin ilman sijoittumispalveluiden apua. Näihin yrityksiin ei kannata tuhlaata resursseja.

Yritykset arvostavat sijoittumispalveluiden aktiivista asennetta ja kehuvat palvelukokemusta positiiviseksi. Sijoittumisprosessin aikana yhteistyö yritysten ja sijoittumispalveluiden välillä on tiiveimmillään, mutta yrityksen toiminnan vakiinnuttua se vähenee merkittävästi. Yritykset kokevat tämän luonnolliseksi kehitykseksi, mutta heille on tärkeää, että keskusteluyhteys sijoittumispalveluiden suuntaan on aina auki mahdollisesti esiin tulevien tarpeiden varalta. Henkilökohtaisen, kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen merkitys on yrityksille tärkeää, sillä sen koetaan rakentavan luottamusta osapuolten välille. Sen vuoksi sijoittumispalveluiden henkilöstön tulisi antaa kasvot organisaatiolle, järjestää aikaa asiakkailleen ja olla tavoitettavissa siellä missä asiakkaat haluavat heidän olevan. Perinteiset palaverit, lounastapaamiset sekä sähköposti- ja puhelinviestintä koetaan yrityksissä tärkeiksi viestintäkanaviksi. Sosiaalisen median rooli ei sen sijaan ole yrityksille yhtä merkittävä. Tähän syynä on todennäköisesti se, että sosiaalisen median kautta tapahtuvan viestinnän ei koeta olevan tarpeeksi turvallista luottamuksellisten tietojen jakamiseen.

Tärkeimmät palvelut, joita yritykset uudelle alueelle sijoituessaan tarvitsevat ovat tontti- ja toimitilapalvelut sekä verkostoitumispalvelut. Sen sijaan neuvonta- ja tukipalvelut esimerkiksi rekrytointiin, rahoitukseen tai markkinointiin liittyen eivät ole yhtä tärkeitä sijoittumisvaiheessa. Niiden merkitys on suurempi kehittämisen apuvälineenä yrityksen toiminnan jo vakiinnuttua. Eni-

ten kritiikkiä sijoittumispalvelut saa toimitilojen ja tonttien etsimisestä yrityksille. Osa yrityksistä kokee, ettei sijoittumispalvelut kuuntele heidän toiveitaan riittävästi, eikä tee tarpeeksi töitä löytääkseen juuri heidän kriteereihinsä sopivia tontteja ja toimitiloja. Tämän suhteen sijoittumispalvelut voisi lisätä resurssejaan ja kehittää uusia keinoja sopivien tontti- ja toimitilavaihtoehtojen kartoittamiseen. Läheinen yhteistyö kaupungin rakennus- ja kaavoituspuolen kanssa voisi olla eräs keino saada yritysten käyttöön tontteja, joista yritykset voisivat helposti räätälöidä omaan toimintaansa sopivia. Sen avulla saattaisi olla mahdollista myös nopeuttaa lupaprosesseja. Lisäksi alueellisten klusterien eli toisiaan tukevien yritysten ryppäiden luominen olisi tärkeää sekä yritysten toiminnan, että kaupungin strategisen kehittämisen kannalta. Yrityksillä on puutetta sopivan kokoisista toimitiloista, joiden saavutettavuus on hyvä ja joissa on riittävästi parkkipaikkoja. Etenkin IT-alan yrityksille tilojen joustavuus ja muunneltavuus on tärkeää. Tämän vuoksi sijoittumispalvelut voisi joko ylläpitää itse tai luoda yhteistyössä muiden organisaatioiden kanssa hyvällä sijainnilla ja pysäköintimahdollisuuksilla varustettuja toimistohotelleja, jotka ovat helposti muunneltavissa yritysten tarpeisiin. Niihin olisi myös nopea sijoittaa alueelle tulevia yrityksiä, kun kaikki tarvittavat fasilitetit ovat jo olemassa. Yritykset myös arvostavat toimistohotellien mahdollistamaa sosiaalista kanssakäymistä muiden yritysten työntekijöiden kanssa.

Sijoittumispalveluiden rooli paikallistuntemuksen kartuttajana ja verkostoihin yhdistäjänä tuo alueelle sijoittuville yrityksille tärkeää lisäarvoa. Yritykset kokevat kaupungin toimijoilla olevan arvokasta tietoa alueen elinkeinoelämän tämän hetkisestä tilanteesta ja tulevaisuuden kehityksestä. Myös markkinoinnin ja rekrytoinnin suhteen verkostojen merkitys korostuu. Sijoittumispalvelut voi käyttää kaupungin viestintäkanavia markkinoidakseen asiakasyrityksiään. Organisaation toivotaan toimivan eräänlaisena puhelinluettelona, kanavana, jonka kautta alueen yritykset, asiakkaat, työnhakijat ja muut toimijat voivat löytää toisensa. Myös erilaiset kaupungin järjestämät tapahtumat, joissa tuodaan yhteen toisiaan täydentäviä toimijoita, ovat yrityksille tärkeitä verkostoitumisen mahdollistajia. Näitä tarkoituksia varten sijoittumispalvelut ja muut kaupungin toimijat voisivat ylläpitää sähköistä yrityshakemistoa, jossa on listattu alueella olevat ja sinne lähiaikoina sijoittuvat yritykset. Lisäksi sijoittumispalvelut voi käyttää alueelle sijoittuneita ja heidän tarjoamia palveluitaan käyttäneitä yrityksiä suosittelijoina markkinointikanavissaan. Näiden referenssiyritysten ja onnistumisista kertovien tarinoiden avulla on mahdollista luoda positiivista mielikuvaa kaupunkiin tarjoamista sijoittumispalveluista ja lisätä luotamusta kaupunkiin sijoittumista kohtaan.

Kun yritys sijoittuu uudelle paikkakunnalle, on verkostojen rooli keskeinen. Yksinkertaistettuna, mitä enemmän yrityksen toiminnalle hyödyllisiä henkilöitä ja organisaatioita alueelta tuntee, sitä helpompaa sinne sijoittuminen on. Verkostoitumisesta on merkittävää hyötyä yrityksille, sillä se lisää yrityksen tunnettuutta ja luotettavuutta alueella. Tämän katsotaan auttavan esimerkiksi asiakashankinnassa, rekrytoinnissa ja jopa hallinnollisessa byrokratiassa. Eräs keskeinen tapa, jolla yritykset verkostoituvat alueella, on tehdä yhteistyötä pai-

kallisten korkeakoulujen kanssa. Yhteistyö voi olla parhaimmillaan molempia osapuolia hyödyttävää, sillä opiskelijat saavat työ- ja harjoittelupaikkoja, kun taas yritykset pääsevät rekrytoimaan alan tuoreita osaajia. Myös tiedonvaihto yritysten ja oppilaitosten välillä nähdään molempia osapuolia kehittävänä toimintana. Toisaalta yritykset kokevat, että elinkeinoelämän ja koulutusinstituutioiden yhteistyössä on vielä paljon parantamisen varaa. Sijoittumispalveluilla ja Jyväskylän kaupungilla voisikin olla tilaisuus toimia merkittävänä linkkinä alueen yritysten ja oppilaitosten välillä. Alueen korkeakoulut ylläpitävät myös omia yrityshautomoitaan, joiden tarkoituksena on valjastaa opiskelijoiden ja tutkijoiden osaaminen käyttöön ja kaupallistaa se menestyväksi liiketoiminnaksi. Sijoittumispalveluilla olisi mahdollisuus toimia näiden akateemisten hautomoiden tukena, kannustaa niissä syntyneitä yrityksiä käynnistämään liiketoimintansa alueella, auttamaan niitä löytämään toimitiloja ja verkostoitumaan alueen toimijoiden kanssa. Tätä varten tarvittaisiin resursseja ja osaamista, mutta toiminnalla voisi tuottaa lisäarvoa kaikille osapuolille.

Kaiken kaikkiaan yritykset pitävät sijoittumispalveluiden toimintaa positiivisena ja aktiivisena. Muihin Suomen kaupunkeihin vertailtaessa Jyväskylän kaupungin sijoittumispalvelut arvostetaan korkealle. Tontti- ja toimitilasioiden suhteen toiminnassa on parantamisen varaa, mutta sen sijaan henkilökohtainen palvelu ja apu verkostoitumiseen koetaan organisaation vahvuudeksi.

6.2.2 Alueellinen investointihoukuttelevuus

Yksi keskeisimmistä Jyväskylän investointihoukuttelevuutta yritysten silmissä lisäävistä tekijöistä on kaupungin kasvu. Jyväskylä on yksi Suomen merkittävimmistä kasvukeskuksista, ja oman maakuntansa Keski-Suomen keskuskaupunki, joka vetää puoleensa muuttajia niin maakunnan sisältä kuin muualta Suomesta. Väestönkasvusta syntyy dynamiikkaa, jossa talousalueelle tulee jatkuvasti lisää uutta työvoimaa ja kuluttajia. Myös Jyväskylän kaupungilla on uskoa tulevaisuuteen ja rohkeutta panostaa kasvua tukeviin julkisiin investointeihin. Jo pelkästään tämän dynamiikan ansiosta on houkuttelevaa perustaa uutta yritystoimintaa alueella. Lisäksi kaupungin kasvun koetaan vaikuttavan myönteisesti sen julkisuuskuvaan. Voidaan siis todeta, että kaupungin väestönkasvu synnyttää positiivisen kierteen, joka ylläpitää osittain myös itse itseään.

Yksi merkittävimmistä Jyväskylän kasvua ylläpitävistä tekijöistä on sen laaja koulutustarjonta. Sen ansiosta kaupunki vetää puoleensa nuoria aikuisia, mikä taas parantaa yritysten mahdollisuuksia löytää osaavaa työvoimaa alueelta. Yhteistyö paikallisten korkeakoulujen, Jyväskylän yliopiston ja Jyväskylän ammattikorkeakoulun kanssa nähdään yrityksissä merkittävänä mahdollisuutena molempia osapuolia hyödyttävään tiedonvaihtoon. Työmarkkinoiden suhteen pääkaupunkiseutu ja muu Suomi ovat kuin kaksi eri maailmaa. Pääkaupunkiseudulla osaavaa työvoimaa on tarjolla paljon, mutta rekrytointi saattaa olla hankalaa, sillä työntekijöiden liikkuvuus on nopeaa ja esimerkiksi suorahakua käytetään paljon. Sen sijaan Jyväskylän ja muiden pk-seudun ulkopuolisten yliopistokaupunkien vahvuutena nähdään se, että osaavaa työvoimaa on melko

hyvin tarjolla, ja se on helpommin sitoutettavissa. Jyväskylän kaupungin ja sijoittumispalveluiden kannattaisi markkinoinnissaan ehdottomasti korostaa nuorten ja korkeasti koulutettujen osaajien suurta määrää alueella, monipuolista oppilaitosyhteistyötä ja yritysten mahdollisuuksia saada sitoutuneita, pitkäaikaisia työntekijöitä. Sijoittumispalveluiden tulisikin pyrkiä houkuttelemaan yrityksiä etenkin niiltä aloilta, joissa Jyväskylässä on tarjolla laadukasta koulutusta. Tällä tavoin on mahdollista rakentaa omavaraisia toimialaklustereita, kuten esimerkiksi liikunta- ja terveystieteen osaamisen ympärille ollaan tällä hetkellä rakentamassa.

Asema merkittävänä koulutuskaupunkina näkyy positiivisella tavalla myös Jyväskylän katukuvassa. Kaupunki koetaan nuorekkaaksi, dynaamiseksi ja tapahtumarikkaaksi paikaksi. Myös arjen helppous on Jyväskylässä korkealla tasolla. Välimatkat paikasta toiseen ovat lyhyet, eikä ruuhkia ole. Myös luonnon läheisyys lisää asukkaiden tyytyväisyyttä kotikaupunkiinsa. Toisaalta Jyväskylä saa paljon kritiikkiä kaupungin keskusta-alueen nykytilasta. Keskustan todetaan olevan liian pieni, osin maantieteellisistä seikoista johtuen, mutta pääosa kritiikistä kohdistuu kaupungin omaan toimintaan kaupunkisuunnittelun saralla. Jyväskylässä toimivat yritykset näkevät yksinomaan huonona asiana sen, että liiketoimintaa kaavoitetaan ja keskitetään suuriin kauppakeskuksiin, jotka sijaitsevat kaukana keskustasta. Siellä on keskustaa enemmän liiketilaa tarjolla, joten yrityksillä ei ole muuta vaihtoehtoa kuin suunnata sinne. Tämä taas autioittaa keskusta-alueita, mikä johtaa kaupunkikulttuurin kuihtumiseen. Se taas tietää huonoa kaupungin tulevaisuutta varten, sillä nuoret sukupolvet ovat entistä urbaanimpia ja asuinpaikkaa miettiessään antavat paljon painoarvoa elävälle kaupunkikulttuurille. Jyväskylän kaupungin tulisi ehdottomasti puuttua tähän epäkohtaan ennen kuin on liian myöhäistä.

Jyväskylän sijainti on maantieteellinen fakta, johon kaupungin toimijat eivät voi itse vaikuttaa. Osalle yrityksistä keskeinen sijainti usean valtatieen risteykskohdassa sopii hyvin, toiset taas kokevat sen olevan liian kaukana muista suurista kaupungeista. Joka tapauksessa se, mihin kaupunki pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan, on kaupungin saavutettavuus. Tällä hetkellä Jyväskylän saavutettavuutta pidetään haasteellisena. Maantie- raide- ja lentoyhteydet saavat paljon kritiikkiä. Poikittaisliikkumisen tunnustetaan olevan hankalaa koko Suomessa, mutta Jyväskylä kärsii tästä erityisen paljon, sillä se sijaitsee itä-länsisuunnassa lähes keskiakselilla. Tämän vuoksi liikkuminen Pohjanmaalta ja Itä-Suomesta Jyväskylään on haasteellista, mikä saattaa vaikuttaa negatiivisesti yritysten sijoittumispäätöksiin. Raideyhteyksistä tärkeimpänä kehityskohteena nähdään Helsinkiin menevä junayhteys, jonka matka-aikaa pitäisi saada lyhennettyä tuntuvasti. Ihmisten liikkuvuus Jyväskylän ja pääkaupunkiseudun välillä on suurta, joten olisi ensiarvoisen tärkeää Jyväskylän kehityksen kannalta, että kaupunki saisi yhteistyössä elinkeinoelämän ja muiden kuntien kanssa luotua painetta liikenneministeriön suuntaan nopeamman ratayhteyden rakentamiseksi. Hyvänä esimerkkinä tällaisesta kaupunkiseutujen vallankäytöstä voidaan nähdä valtion selvitys itäradasta, joka on tehty Itä-Suomen kaupunkien ja maakuntien aloitteesta. Myös Jyväskylän lentoyhteyksiin toivotaan

parannuksia, mutta suurimpana haasteena tälle ovat vähäiset matkustajamäärät ja sijainti. Jyväskylän alueen matkustajapotentiaali on vähäinen, etenkin kun otetaan huomioon, ettei Suomen muihin suuriin kaupunkeihin ole niin pitkä matka, että lentoliikenne olisi kannattavaa. Tämän vuoksi vertailu esimerkiksi Ouluun ei ole relevantti. Kotimaan lentoliikenteen sijaan kaupunki voisi kartoittaa yhdessä valtion ja elinkeinoelämän kanssa tarvetta ja mahdollisuuksia järjestää suoria lentoja Jyväskylästä Euroopan keskeisimmille lentokentille. Tällöin olisi mahdollista päästä Jyväskylästä yhdellä vaihtoyhteydellä mihin päin maailmaa tahansa.

Yritysten keskuudessa Jyväskylästä esiin nousevat mielikuvat ovat hyviä. Tämä johtuu pääasiassa kaupungin kasvusta ja nuorekkuudesta, jotka vaikuttavat myös siihen, millaisena Jyväskylän tulevaisuus nähdään. Valoisa tulevaisuus antaa yrityksille luottamusta investoida alueelle, mikä taas pitää yllä kaupungin kasvua. Jyväskylän voidaan sanoa olevan tällä hetkellä positiivisessa kasvun kierteessä. Kaupunki profiloituu yritysten silmissä nuorekkaaksi opiskelijakaupungiksi ja liikuntakaupungiksi. Ne ovatkin Jyväskylän ilmiöitä vahvuuksia, joita kaupungin brändityössä kannattaa vaalia ja kehittää. Myös kaupunkiin tai maakuntaan liitettävät julkisuuden henkilöt voivat toimia brändilähettiläinä sekä positiivisessa, että negatiivisessa mielessä. Kaupungin kannattaisi ehdottomasti harkita heidän hyödyntämistään Jyväskylän markkinoinnissa.

Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi eräs mielenkiintoinen Jyväskylän investointihoukuttelevuuteen vaikuttava seikka on kaupungissa vallitseva ilmapääpiiri ja asenneilmasto yrityksistä kohtaan. Osa yrityksistä kokee, että paikallisuuden merkitys on jyväskyläläisille kuluttaja- ja yritysasiakkaille suuri. Sen vuoksi uutena yrityksenä alueelle tuleminen voi olla vaikeaa, kun ”reviirit” on jo valmiiksi jaettu alueella ennestään toimivien firmojen kesken. Myös kaupungin ja yritysten välisessä yhteistyössä, esimerkiksi lupaprosessien läpiviemisessä ja kaupungin ostopolitiikassa koetaan olevan parantamisen varaa. Niihin yritykset toivovat ennen kaikkea avoimuutta, ratkaisukeskeisyyttä ja sitä, että paikalliset yritykset nähdään merkittävänä alueen elinvoimaa lisäävinä toimijoina.

6.3 Tutkimuksen ja tutkimustulosten arviointi

Tässä alaluvussa tarkastellaan tutkimuksen arviointiin liittyviä seikkoja. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on se, että saatu tieto olisi mahdollisimman luotettavaa, uskottavaa ja vahvistettavaa. Tämän vuoksi näitä tekijöitä pyritään arvioimaan kriittisesti jo tutkimuksen aikana ja sen jälkeen. Tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että tulokset eivät ole sattumanvaraisia ja tutkimuksen toistaminen uudestaan samanlaisena toisi myös samanlaisia tuloksia. Uskottavuus sen sijaan viittaa siihen, että tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset edustavat haastateltujen todellisia ajatuksia. Vahvistettavuus taas tarkoittaa sitä, että muut tutkijat pystyvät vahvistamaan tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset oikeiksi. (Korstjens & Moser 2018.)

Vaikka laadullisessa tutkimuksessa tutkijan rooli subjektina on keskeinen, on siitä huolimatta tärkeää varmistaa, että tutkimuksen luotettavuuteen ja uskottavuuteen liittyvät seikat on otettu huomioon tutkimusta suunniteltaessa ja tehtäessä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta voidaan lisätä kertomalla tutkimusraportissa mahdollisimman avoimesti tutkimuksen eri vaiheista. (Hirsjärvi ym. 2016 232.) Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin 21 teemahaastattelun avulla, jotka suoritettiin joko kasvotusten, puhelimitse tai Skypen välityksellä. Kahden haastattelun kohdalla kävi ilmi, ettei heillä ollut tarpeeksi tietoa tutkittavaan aiheeseen liittyen, joten he ohjasivat tutkijan toisen haastateltavan luokse. Tämän vuoksi kahdesta yrityksestä tähän tutkimukseen on haastateltu kahta eri henkilöä, kun taas muista yrityksistä koettiin saatavan riittävästi tietoa haastattelemalla vain yhtä henkilöä.

Haastatteluolosuhteet ja käytännön seikat oli suunniteltu tarkasti etukäteen. Tutkija äänitti haastattelut kahdella sanelimella, jotta mahdollisen teknisen ongelman sattuessa toinen sanelimista olisi vielä toimintakunnossa. Haastattelut tehtiin tilassa, jossa ei ollut haastattelua keskeyttäviä tai häiritseviä tekijöitä. Lisäksi tutkija oli varannut haastattelujen tekemiseen niin paljon aikaa, kuin kukin haastateltava vain tarvitsi. Jokaisella haastateltavalla oli mahdollisuus kysyä tarkentavia kysymyksiä haastattelun aikana. Myös tutkija saattoi kysyä haastatelluilta tarkennuksia ja varmistaa, että on ymmärtänyt oikein sen, mitä he puhuessaan tarkoittivat. Haastattelun lopuksi tutkija kysyi jokaiselta haastateltavalta, oliko heillä jotain lisättävää tutkimusaiheisiin liittyen. Siinä vaiheessa, kun haastateltava ei keksinyt enää mitään kerrottavaa, haastattelu päätettiin. Tämän menettelyn ansiosta voidaan olettaa, että jokainen haastateltava sai sanottua kaiken, mitä heillä oli mielessään aiheeseen liittyen. Haastatteluja tehtiin niin paljon, että aineisto alkoi saturoitua eli kylläntyä. Tällä viitataan Hirsjärven ym. (2016, 182) mukaan siihen, että samat asiat alkavat kertautua haastattelusta toiseen. Saturatiopisteeseen päästiin tässä tutkimuksessa 10-15 haastattelun aikana. Voidaan siis todeta, että kylläntymisen ansiosta tutkimusaineiston määrä on riittävä tämän tutkimuksen tarpeisiin.

Tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta pyrittiin parantamaan myös sillä, että tutkimuksen teki kokonaisuudessaan yksi henkilö. Tämän vuoksi kommunikoinnin haasteiden ja väärinymmärrysten mahdollisuutta pyrittiin minimoimaan. Lisäksi haastateltavien oikeita nimiä ei missään vaiheessa julkaistu, vaan heidät esitettiin muutetuilla nimillä. Menettelyn voidaan olettaa parantaneen haastateltujen luottamusta tutkijaa kohtaan, mikä on saanut heidät kertomaan mahdollisimman rehellisesti kokemuksistaan.

Tutkija ei ollut yhteydessä tutkimuksen toimeksiantajaan Jyväskylän sijoittumispalveluihin aineistonkeruu- ja analysointiprosessin aikana, joten he eivät päässeet vaikuttamaan tulosten muodostumiseen. Sen sijaan he pääsivät kommentoivat tutkimukseen liittyviä seikkoja sen jälkeen, kun tutkija oli esitellyt heille tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset. He vahvistivat tutkimuksen tulokset oikean suuntaisiksi ja tekivät joitakin havaintoja tutkimuksen johtopäätöksiin liittyen. Vankan empiirisen kokemuksensa perusteella he auttoivat tut-

kijaa tekemään muutamia päätelmiä, jotka on esitelty kokonaisuudessaan alaluvussa 6.2.

6.4 Tutkimuksen rajoitukset

Tähän tutkimukseen liittyviä rajoituksia tarkastellaan tässä alaluvussa. Ensimmäkin voidaan todeta, että Jyväskylän kaupungin, Jyväskylän sijoittumispalveluiden ja tutkimuskohteena olleiden yritysten ainutlaatuisuuden takia tämän tutkimuksen tulokset eivät ole laajemmin yleistettävissä tämän kontekstin ulkopuolelle. Tutkimus antaa kuitenkin kattavan kuvan tutkimusaiheista juuri tämän kontekstin sisällä.

Toisekseen, vaikka tutkimukseen haastatelluiksi henkilöiksi pyrittiin valitsemaan kunkin yrityksen paras asiantuntija tutkimusteemoihin liittyvissä kysymyksissä, heidän tiedoissaan saattoi olla suuriakin aukkoja. Osa haastatelluista yrityksistä oli sijoittunut Jyväskylään jo monia vuosia sitten, vanhimmat 8 vuotta sitten, joten haastateltujen muistikuvat eivät olleet tuoreita. Tämän vuoksi he ovat saattaneet unohtaa asioita tai muistaa niitä väärin. Myös yrityksissä tapahtuneet henkilöstönvaihdokset ovat saattaneet heikentää informaation kulkua vuosien saatossa ja vaikuttaa henkilöiden tietämykseen kaikista yrityksen sijoittumisprosessiin liittyvistä taustatiedoista.

Kaikki tutkimukseen osallistujat olivat täysi-ikäisiä työssä käyviä ihmisiä. Heistä useat olivat joko yrittäjiä tai kuuluivat yritysten johtoportaaseen. Tämän vuoksi haastateltujen henkilöiden sosioekonomisen aseman voidaan todeta olleen melko homogeeninen. Sen vuoksi, erityisesti alueellisen houkuttelevuuden teemoihin liittyviin kysymyksiin saatiin havaintoja, jotka olivat hyvin samalaisista näkökulmista esitettyjä. Sen sijaan, esimerkiksi ikäihmiset, nuoret tai työttömät henkilöt olisivat voineet tuoda esille täysin erilaisia näkemyksiä ja kokemuksia. Lisäksi jokainen haastateltu henkilö edusti haastattelussa yritystä, joten ei voida olla täysin varmoja, ovatko heidän esittämänsä mielipiteet yrityksen vai heidän omiaan.

6.5 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä alaluvussa esitellään jatkotutkimusehdotuksia, joiden pohjalta tutkimuksessa käsitellyt teemoja voitaisiin mahdollisesti jatkossa tutkia. Ensimmäkin, olisi mahdollista, että tässä tutkimuksessa hahmoteltuja tutkimuskysymyksiä muutettaisiin hivenen ja niihin etsittäisiin vastauksia määrällisen tutkimuksen avulla. Tällöin olisi mahdollista saada kattavampi otanta ja mitattavissa olevaa numeraalista tietoa Jyväskylään sijoittuneiden yritysten kokemuksista. Se mahdollistaisi myös sen, että voitaisiin löytää ja tarkastella vuosien saatossa tapahtuneita muutoksia ja kehityskulkuja. Tässä tutkimuksessa historiallisten erojen tunnistaminen oli vaikeaa, sillä tutkittujen yritysten joukko oli niin pieni.

Alueelliseen investointihoukuttelevuuteen liittyviä kysymyksiä voitaisiin tarkastella sekä Jyväskylässä toimivilta, että Jyväskylän ulkopuolella toimivilta yrityksiltä. Tällöin saataisiin tietoa siitä, kuinka yritysten käsitykset kaupungin investointihoukuttelevuudesta eroavat riippuen siitä, toimivatko ne itse kaupungissa vai tarkastelevatko sitä ulkopuolisen silmin. Tällöin voitaisiin analysoida mahdollisia eroja mielikuvien ja todellisten havaintojen välillä. Myös kahden kaupungin välinen vertaileva tutkimus kaupunkien investointihoukuttelevuudesta voisi olla hedelmällinen, sillä sen avulla myös kaupunkien omaa toimintaa voitaisiin kehittää. Tässä tutkimuksessa sellaiset yritykset, joilla oli toimintaa usealla paikkakunnalla, pystyivät vertailemaan kokemuksiaan eri kaupungeista.

Eräs kiinnostava tutkimusaihe voisi olla myös se, millainen on digitalisaation merkitys yritysten sijoittumisessa. Aihetta voitaisiin lähestyä esimerkiksi siltä kannalta, ovatko yritysten sijoittumispäätökset ja sijoittumisprosessit nykyään erilaisia verrattuna aikaan ennen digitalisaatiota. Lisäksi voisi olla hedelmällistä ja kiinnostavaa tutkia kasvotusten ja etäyhteyksillä tapahtuvan vuorovaikutuksen eroja sekä yrityksen työntekijöiden välisten, että asiakkaiden ja yrityksen välisten suhteiden näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että erityisesti luottamuksen ja palvelun laadun koetaan olevan parempi kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa kuin etänä tapahtuvassa.

Lisäksi voitaisiin tutkia yrityselämän ja oppilaitosten välistä yhteistyötä sekä paikallisesti, että valtakunnallisesti. Asiaa olisi kiinnostava tarkastella molempien osapuolten näkökulmista käsin ja pyrkiä tutkimuksen avulla kerryttämään aiheesta tietämystä, jonka avulla yritysten ja oppilaitosten välistä yhteistyötä voitaisiin parantaa. Tässä tutkimuksessa havaittiin, että yhteistyössä on potentiaalia, mutta siinä on paljon parannettavaa ja kehitettävää.

LÄHTEET

- Abduh, M., D'Souza, C., Quazi, A. & Burley, H. T. 2007. Investigating and classifying clients' satisfaction with business incubator services. *Managing Service Quality: An International Journal*, 17 (1), 74-91
- Adlesic, R. V. & Slavec, A. 2012. Social capital and business incubators performance: testing the structural model. *Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe*, 14 (3), 201.
- Aerts, K., Matthyssens, P. & Vandenbempt, K. 2007. Critical role and screening practices of European business incubators. *Technovation*, 27 (5), 254-267.
- Allen, D. N. & Rahman, S. 1985. Small business incubators: a positive environment for entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, (pre-1986) 23 (000003), 12.
- Apa, R., Grandinetti, R. & Sedita, S. R. 2017. The social and business dimensions of a networked business incubator: the case of H-Farm. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24 (2), 198-221.
- Bergek, A. & Norrman, C. 2008. Incubator best practice: A framework. *Technovation*, 28 (1-2), 20-28.
- Bøllingtoft, A. 2012. The bottom-up business incubator: Leverage to networking and cooperation practices in a self-generated, entrepreneurial-enabled environment. *Technovation*, 32 (5), 304-315.
- Bøllingtoft, A. & Ulhøi, J. P. 2005. The networked business incubator – leveraging entrepreneurial agency? *Journal of business venturing*, 20 (2), 265-290.
- Bruneckiene, J., Cincikaite, R. & Kilijoniene, A. 2012. The specifics of measurement the urban competitiveness at the national and international level. *Engineering Economics*, 23 (3), 256-270.
- Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B. & Groen, A. 2012. The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation*, 32 (2), 110-121.
- Business Jyväskylä. 2019. Saatavissa: <http://businessjyvaskyla.fi/palvelut/sijoittumispalvelut>
- Casson, M. & Giusta, M. D. 2007. Entrepreneurship and social capital: Analysing the impact of social networks on entrepreneurial activity from a rational action perspective. *International Small Business Journal*, 25 (3), 220-244.
- Christensen, J. & Drejer, I. 2005. The strategic importance of location: Location decisions and the effects of firm location on innovation and knowledge acquisition. *European Planning Studies*, 13 (6), 807-814.
- Cohen, N. 2000. Business location decision-making and the cities: bringing companies back. Brookings Institution Center on Urban and Metropolitan Policy Washington, DC.
- Entrepreneur Encyclopedia. 2014. Saatavissa: <https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/business-incubator>

- Fernández Fernández, M. T., Blanco Jiménez, F. J. & Cuadrado Roura, J. R. 2015. Business incubation: innovative services in an entrepreneurship ecosystem. *The Service Industries Journal*, 35 (14), 783-800.
- Freeman, J., Carroll, G. R. & Hannan, M. T. 1983. The liability of newness: Age dependence in organizational death rates. *American Sociological Review*, 692-710.
- Fritsch, M. 2008. How does new business formation affect regional development? Introduction to the special issue. *Small Business Economics*, 30 (1), 1-14.
- Fritsch, M. & Mueller, P. 2004. Effects of new business formation on regional development over time. *Regional Studies*, 38 (8), 961-975.
- Grimaldi, R. & Grandi, A. 2005. Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models. *Technovation*, 25 (2), 111-121.
- Hackett, S. M. & Dilts, D. M. 2004. A systematic review of business incubation research. *The Journal of Technology Transfer*, 29 (1), 55-82.
- Hansen, M. T., Chesbrough, H. W., Nohria, N. & Sull, D. N. 2000. Networked incubators. *Harvard business review*, 78 (5), 74-84
- Harbi, S., Amamou, M. & Anderson, A. R. 2009. Establishing high-tech industry: The Tunisian ICT experience. *Technovation*, 29 (6-7), 465-480.
- Hausberg, J. P. & Korreck, S. 2017. Business incubators and accelerators: a co-citation analysis-based, systematic literature review. *The Journal of Technology Transfer*, 1-26.
- Hernandez-Gantes, V. M. 1995. Fostering Entrepreneurship for School-to-Business Transition: A Challenging Role for Postsecondary Education.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu - teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2016. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Inkpen, A. C. & Tsang, E. W. 2005. Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of management review*, 30 (1), 146-165.
- Jacobsen, B. P. 2009. Investor-based place brand equity: A theoretical framework. *Journal of Place Management and Development*, 2 (1), 70-84.
- Jansson, J. & Power, D. 2006. The image of the city: Urban branding as constructed capabilities in Nordic city Regions. Nordic Council of Ministers.
- Jantón-Drozdowska, E. & Majewska, M. 2016. Investment attractiveness of Central and Eastern European countries in the light of new locational advantages development. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 11 (1), 97-119.
- Johannisson, B. & Mønsted, M. 1997. Contextualizing entrepreneurial networking: The case of Scandinavia. *International Studies of Management & Organization*, 27 (3), 109-136.
- Keskuskauppakamari. 2016. Alueiden kilpailukyky 2016: Yritysten näkökulma.

- Korstjens, I., & Moser, A. 2018. Series: Practical guidance to qualitative research. Part 4: Trustworthiness and publishing. *European Journal of General Practice*, 24(1), 120-124.
- Mas-Verdu, F., Ribeiro Soriano, D. & Roig Dobon, S. 2010. Regional development and innovation: the role of services. *The Service Industries Journal*, 30 (5), 633-641.
- Mas-Verdú, F., Ribeiro-Soriano, D. & Roig-Tierno, N. 2015. Firm survival: The role of incubators and business characteristics. *Journal of Business Research*, 68 (4), 793-796.
- Mattare, M., Ashley-Cotleur, C. & Masciocchi, C. M. 2012. A new small city business incubator: a business community's attitudes and desired services. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, 8 (1), 46.
- Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp.
- Moser, A., & Korstjens, I. 2018. Series: Practical guidance to qualitative research. Part 3: Sampling, data collection and analysis. *European Journal of General Practice*, 24(1), 9-18.
- Nowak, M. J. & Grantham, C. E. 2000. The virtual incubator: managing human capital in the software industry. *Research Policy*, 29 (2), 125-134.
- Putnam, R. D. 2001. *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon and Schuster.
- Qian, H., Haynes, K. E. & Riggle, J. D. 2011. Incubation push or business pull? Investigating the geography of US business incubators. *Economic Development Quarterly*, 25 (1), 79-90.
- Reid, S. & Garnsey, E. 1997. The growth of small high - tech firms: destinies and destinations of Innovation Centre 'graduates' . *New technology, work and employment*, 12 (2), 84-90.
- Rubin, T. H., Aas, T. H. & Stead, A. 2015. Knowledge flow in technological business incubators: evidence from Australia and Israel. *Technovation*, 41, 11-24.
- Salvesen, D. & Renski, H. 2002. The importance of quality of life in the location decisions of new economy firms. *Reviews of Economic Development Literature and Practice*, 15.
- Sentana, E., González, R., Gascó, J. & Llopis, J. 2017. The social profitability of business incubators: a measurement proposal. *Entrepreneurship & Regional Development* 29 (1-2), 116-136.
- Servillo, L., Atkinson, R. & Russo, A. P. 2012. Territorial attractiveness in EU urban and spatial policy: a critical review and future research agenda. *European Urban and Regional Studies*, 19 (4), 349-365.
- Shepard, J. M. 2013. Small business incubators in the USA: a historical review and preliminary research findings. *Journal of Knowledge-based Innovation in China*, 5 (3), 213-233.

- Snieska, V. & Zykiene, I. 2015. City attractiveness for investment: characteristics and underlying factors. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 48-54.
- Spitzer, D. M. & Ford, R. H. 1989. Business Incubators: Do we really understand them. *Frontiers of Entrepreneurship Research, Entrepreneurship Research conference, Babson College, Centre for Entrepreneurship studies*. 436-442.
- Stinchcombe, A. L. & March, J. G. 1965. Social structure and organizations. *Handbook of organizations* 7, 142-193.
- Theodorakopoulos, N., K. Kakabadse, N. & McGowan, C. 2014. What matters in business incubation? A literature review and a suggestion for situated theorising. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21 (4), 602-622.
- Tilastokeskus 2017. Saatavissa:
https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html
- Tilastokeskus 2019. Saatavissa:
<http://www.stat.fi/meta/kas/toimipaikka.html>
- Tötterman, H. & Sten, J. 2005. Start-ups: Business incubation and social capital. *International small business journal*, 23 (5), 487-511.
- Tsai, W. & Ghoshal, S. 1998. Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of management Journal*, 41 (4), 464-476.
- Udell, G. G. 1990. Are business incubators really creating new jobs by creating new business and new products. *Journal of Product Innovation Management*, 7 (2), 108-122.
- Von Zedtwitz, M. & Grimaldi, R. 2006. Are service profiles incubator-specific? Results from an empirical investigation in Italy. *The Journal of Technology Transfer*, 31 (4), 459-468.
- Von Zedtwitz, M. 2003. Classification and management of incubators: aligning strategic objectives and competitive scope for new business facilitation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 3 (1-2), 176-196.

LIITTEET

Haastattelulomake

Haastateltavan taustatiedot:

- Nimesi, edustamasi yrityksen nimi ja toimenkuvasi yrityksessä?
- Taustaa yrityksestä
 - Kerro omin sanoin perustietoja yrityksestänne.

Teema 1: Sijoittumispäätösprosessi

- Missä toimipaikka/toimipaikkanne oli/olivat sijainneet ennen Jyväskylään laajentamista?
- Miten syntyi ajatus liiketoiminnan aloittamisesta Jyväskylässä?
 - Oliko kyseessä yrityksen sisäinen halu vai ulkopuolelta tullut ärsyke?
- Oliko yrityksellänne aiempia kokemuksia liiketoiminnan laajentamisesta uuteen kaupunkiin? Millaisia?
- Kuinka sijoittumisprosessi Jyväskylään eteni?
- Onko teillä tulevaisuudessa suunnitelmia laajentaa liiketoimintaanne maantieteellisesti? Miksi/miksi ei?

Teema 2: Kokemukset sijoittumispalveluista/Jykesistä (SP)

- Millainen rooli kaupungin tarjoamilla yrityspalveluilla on ollut yrityksenne sijoittumisessa Jyväskylään?
 - Miten kuulitte kaupungin sijoittumispalveluista (SP) ensimmäisen kerran?
 - Millainen oli ensimmäinen kontaktinne SP:n kanssa?
 - Miten olette kommunikoineet SP:n kanssa?
 - Millainen tunne teille on jäänyt yhteistyöstä SP:n kanssa?
- Miten olette kokeneet SP:n tarjoamat palvelut?
 - Millaisia palveluita teille on tarjottu?
 - Millaisia palveluita olette käyttäneet?
 - Mitkä palvelut olette kokeneet kaikista hyödyllisimmiksi? Miksi?
 - Entä vähiten hyödyllisiksi? Miksi?
 - Olisitteko toivoneet tarjottujen palveluiden lisäksi joitain palveluita?
- Millainen on ollut SP:n vaikutus yrityksenne sijoittumis- ja kasvuprosessissa?
 - Koetteko yhteistyön SP:n kanssa olleen hyödyllistä yrityksellenne?

- Jos kuvittelette saman sijoittumis- ja kasvuprosessin ilman SP:n tukea, olisiko se ollut erilainen?
- Miten kuvailisit SP:n ulkopuoliselle?

Teema 3: Verkostot

- Mikä on verkostojen merkitys yrityksenne toiminnassa?
 - Mitkä ovat yrityksellenne keskeisimpiä sidosryhmiä?
 - Millaisten paikallisten toimijoiden kanssa olette tehneet yhteistyötä Jyväskylässä?
 - Millaisena näette paikallisten oppilaitosten merkityksen yrityksellenne?
 - Onko SP auttanut teitä löytämään yhteistyökumppaneita Jyväskylässä?
 - Koetteko SP:n olevan sitoutunut yrityksenne kehittämiseen?
 - Millainen luottamus teillä on SP:tä kohtaan?
 - Millaisena koette henkilökohtaisten suhteiden merkityksen yhteistyössä SP:n ja muiden sidosryhmien kanssa?

Teema 4: Kaupungin investointihoukuttelevuus

- Miksi päädyitte investoimaan juuri Jyväskylään?
 - Mitä tekijöitä otitte huomioon päättäessänne yrityksenne sijoittumisesta?
 - Oliko SP:llä merkitys tässä päätöksessä?
- Mitkä tekijät mielestänne lisäävät Jyväskylän houkuttelevuutta yritysten silmissä?
- Mitkä tekijät mielestänne saattavat vähentää Jyväskylän houkuttelevuutta yritysten silmissä?
- Millainen on mielestänne Jyväskylän imago kaupunkina?
- Mitkä tekijät mielestänne yleisellä tasolla lisäävät kaupungin houkuttelevuutta yritysten silmissä?
- Mitkä tekijät mielestänne yleisellä tasolla saattavat vähentää kaupungin houkuttelevuutta yritysten silmissä?
- Mikä merkitys mielestänne on sillä, missä yritys sijaitsee?
 - Uskotteko sijainnin merkityksen muuttuvan tulevaisuudessa? Miten?