

MTT RAPORTTI 16

Yritysten menestystarinat ja yrittäjyyden edistäminen

Tapaustutkimus yrittäjistä, kehittäjistä ja politiikka-diskursseista Suupohjan seutukunnassa

Kari Mikko Vesala ja Hilikka Vihinen (toim.)



**Yritysten menestystarinat ja
yrittäjyyden edistäminen**

**Tapaustutkimus yrittäjistä,
kehittäjistä ja politiikkadiskursseista
Suupohjan seutukunnassa**

Kari Mikko Vesala ja Hilikka Vihinen (toim.)

ISBN: 978-952-487-311-6 (verkkojulkaisu)

ISBN: 978-952-487-310-9 (painettu julkaisu)

ISSN 1798-6419

www-osoite: www.mtt.fi/mttraportti/pdf/mttraportti16.pdf

Copyright: MTT

Kirjoittajat: Kari Mikko Vesala ja Hilikka Vihinen (toim.)

Julkaisija ja kustantaja: MTT, 31600 Jokioinen

Julkaisuvuosi: 2011

Kannen kuva: Pentti Kakkori (Yrittäjäjärjestön Kauhajoen kunnalle lahjoittama kauhaveistos)

Painopaikka: Juvenes Print – Tampereen Yliopistopaino Oy

Yritysten menestystarinat ja yrittäjyyden edistäminen

Tapaustutkimus yrittäjistä, kehittäjistä ja politiikkadiskursseista Suupohjan seutukunnassa

Vesala, Kari Mikko¹⁾ ja Vihinen, Hilikka²⁾ (toim.)

¹⁾ Helsingin yliopisto, Sosiaalitieteiden laitos, PL 54, 00014 Helsingin yliopisto
etunimi.sukunimi@helsinki.fi

²⁾ MTT Taloustutkimus, Latokartanonkaari 9, 00790 Helsinki, etunimi.sukunimi@mtt.fi

Tiivistelmä

Pk-yrityssektorin yhteiskunnallinen merkitys tunnustetaan nykyään laajasti ja politiikalla pyritään vaikuttamaan yrityksiin ja yritystoimintaan. Aktiivinen edistämispolitiikka ei välttämättä kohdennu tasaisesti kaikkiin yrityksiin. Yrittäjien ja yhteiskunnan kohtaamisessa esiin nousevat myös kysymykset siitä, kuka on ohjaksissa ja kuka auttaa ketä.

Tutkimuksen kohteena oli yrittäjyyden ja sen edistämispolitiikan kohtaamispiintä, jota niin yhteiskuntapoliittinen kuin yritystoiminnallinen konteksti eri tavoin rakentaa ja muokkaa. Erityisenä kontekstitekijänä huomiota kiinnitettiin uuden yrittäjyyspolitiikan nousuun pk-yrityspolitiikan rinnalle yrittäjyyden edistämispolitiikan diskursseissa. Yrittäjyyspolitiikalla kehitetään yrittäjyyttä edesauttavia ympäristöjä ja mahdollisuusrakenteita (esim. yritysklustereita tai osaamiskeskittymiä), kun taas pk-yrityspolitiikan keinoin vaikutetaan suoraan yksittäisiin yrityksiin ja yrittäjiin (esim. rahoitus-, neuvonta- ja koulutuspalvelut). Yrittäjyyspolitiikan toteuttaminen kytkeytyy muun muassa ohjelmaperusteisen aluekehittämisen myötä moniin yhteiskuntapolitiikan sektoreihin ja toimijoihin. Se kietoutuu myös esimerkiksi siihen miten pk-yrityspolitiikan keinon tarjontaa kehitetään, kanavoidaan ja resursoidaan.

Tarkastelu toteutettiin kunta- ja seutukuntatason tapaustutkimuksen avulla. Yrittäjyyden edistämispolitiikan toteuttamisen asetelmaa kuvattiin Suupohjan seutukunnassa ja sen keskuskunnassa Kauhajoella, jossa yrittäjyyspolitiikka on muun muassa AKO:n myötä ollut näkyvästi esillä yrittäjyyden edistämisen asetelmassa. Yrittäjien ja edistämispolitiikan toteuttajien haastatteluiden avulla analysoitiin sitä, minkälaisena edistämispoliittisten keinon ja toimijoiden rooli 15 esimerkkiyrityksen menestystarinoissa näyttäytyy ja minkälaiseksi yrittäjien ja kehittäjien suhde rakentuu heidän puhuessaan edistämispolitiikasta ja sen toteuttamisesta. Aineistona oli politiikkaohjelmien ja muiden tekstien lisäksi 28 yksilö- ja 3 ryhmähaastattelua.

Analyysit osoittivat yhtäältä yrittäjien aktiivisuutta sidossuhteidensa ja toimintaympäristönsä kehittämisessä, toisaalta yritysten erilaistumista suhteessa edistämispolitiikkaan. Yrittäjyyspolitiikan mukaantulon myötä yrittäjät ovat lisääntyvästi yhteiskunta- ja elinkeinopoliittisia toimijoita osana yrittäjyyttään. Samanaikaisesti kehittäjän rooliin on tullut mukaan aloitteen ottavaa, liiketoimintamahdollisuuksia tunnistavaa ja kehittäväää yrittäjämäisyyttä – ja täten riskinottoa. Kehittäjän roolia on muuttanut myös yrittäjyyspolitiikan toteuttamisessa tarvittavat taidot. Poliitikkaohjelmat legitimoivat kehittäjän roolia paikallistalouden muutosagenttina. Kun politiikkaa ei tehdä enää vain yrittäjien kautta vaan myös yrittäjien kanssa, nousevat yhä tärkeämmäksi kysymykset siitä, miten yrittäjien ja kehittäjien välillä synnytetään kokemus molempia osapuolia hyödyttävästä suhteesta, molemminpuolisista vaikutusmahdollisuuksista ja yrittäjien välisen tasapuolisuuden toteutumisesta.

Pk-yrityspoliittisen diskurssin avulla yrittäjät ja kehittäjät määrittivät itselleen ja toisilleen käänteisesti erilaiset toimija-asetat. Kumpikin katsoo olevansa itse aktiivinen, ohjaksissa oleva toimija, ja näkee toisen osapuolen autettavana tai ohjattavana. Yrittäjyyspoliittista diskurssia käyttäessään yrittäjät ja kehittäjät määrittivät toistensa positiot enemmän yhteensopiviksi ja keskenään tasavertaisemmiksi kuin pk-yritysdiskurssin kohdalla. Diskurssien yhteensovittaminen ja hallinta näyttävät edistämisen haasteina niin yrityskehittämisen sitouttamisen kuin laajemminkin paikallisen luottamusväyän kannalta.

Avainsanat:

Yrittäjyys, pk-yrityspolitiikka, uusi yrittäjyyspolitiikka, sosiaalipsykologia, aluekehittäminen, maaseutu, maaseutupolitiikka, narratiivi, diskurssianalyysi, toimija-asetat

Narratives of successful firms and enterprise promotion

A case study of entrepreneurs, developers, and policy discourses in Suupohja subregion

Vesala, Kari Mikko¹⁾ and Vihinen, Hilikka²⁾ (eds.)

¹⁾ Department of Social Psychology, P.O.Box 54, FI-00014 University of Helsinki
firstname.lastname@helsinki.fi

²⁾ MTT Economic Research, Latokartanonkaari 9, FI-00790 Helsinki, firstname.lastname@mtt.fi

Abstract

The societal significance of SME-sector is nowadays widely recognised. Public policy measures are taken to influence firms, and entrepreneurial activities. Active enterprise promotion policy is not necessarily targeted equally at all firms. The encounter between public sector and entrepreneurs often raises questions concerning who is in charge and who needs assistance.

The focus of the study was the relation between entrepreneurs and enterprise promotion policy. Such a relation is constructed in as well as shaped by societal and business context. A special contextual factor under scrutiny was the new entrepreneurship policy, which has evolved in enterprise promotion discourses in addition to a more traditional SME-policy. Whereas the new entrepreneurship policy aims to develop enhancing environments and opportunity structures for enterprises (e.g. clusters, centres of excellence), the SME-policy is based on measures targeted directly at firms (e.g. financing-, advisory-, and training services). The implementation of entrepreneurship policy is intertwined with several sectors and actors in public policy (e.g., through programme-based regional development) as well as with the SME-policy (e.g. through questions concerning the development, channelling, and resourcing of SME-policy measures).

The work was realised as a case study in which the composition of enterprise promotion policy in Suupohja subregion was described. The presence of entrepreneurship policy has been obvious in this subregion, especially due to the Network Pilot Programme for the Kauhajoki District. With the help of interviews with entrepreneurs and policy implementers, the role of enterprise promotion policy was analysed in success narratives of 15 firms. Furthermore, the construction of the relation between entrepreneurs and developers was examined in the interview talks concerning promotion policy and the implementation of it. The data consist of 28 individual interviews and three group interviews.

The analyses show, that entrepreneurs are active in developing their transaction relations and operational environment, and that there is an increasing differentiation between enterprises regarding their association with promotion policy. With the emergence of entrepreneurship policy, there is an increasing tendency in viewing entrepreneurs as actors involved in public policy through their enterprising activities. Similarly, the role of developers has changed towards proactive and opportunity pursuing entrepreneurial mode with risk-orientation. The skills needed in the realisation of new entrepreneurship policy have also contributed to the change in the developers' role. Policy programmes contribute to the legitimation of their role as agents of change in local economy. Questions of mutual benefit and shared control as well as equity between entrepreneurs gain more importance in a situation where public policy is made, not only through entrepreneurs but also together with them.

By using the SME-policy discourse, entrepreneurs and developers position each other in reversed ways: both parties view themselves as the actor in charge and the other as the one under guidance or in need of assistance. Entrepreneurship discourse was notably used to construct more equal and compatible positions by both the entrepreneurs and the developers. To reconcile and balance these discourses appears as a challenge to promotion policy from both the perspective of the commitment and the approval of the local SME-sector and the maintenance of local trust capital as a whole.

Keywords:

Entrepreneurship, SME-policy, new entrepreneurship policy, social psychology, regional development, rural areas, rural policy, narrative, discourse analysis, actor positions

Alkusanat

Käsillä oleva julkaisu on tulosta vuosina 2009 ja 2010 toteutetusta tutkimusprojektista 'Menestyvät maaseutuyritykset ja yrittäjyyden edistämiskeinot. Tapaustutkimus yrittäjyystaitojen rakentumisen ja edistämispolitiikan kohtaamisesta.'. Tutkimussuunnitelmassa hankkeen keskeiseksi perusteeksi mainittiin 'tarve lisätä ymmärrystä ja tietoa yrittäjyyden edistämiskeinojen ja menestyvien yrittäjyysprosessien kosketuspinnasta'. Hankkeelle esitettiin alunperin kolme osatavoitetta:

1: Poimia 12 tapausyritystä, jotka ovat innovatiivisia ja menestyneitä yritystoiminnan ja paikallis/aluetalouden näkökulmasta, ja kuvata näiden kehityskulut, keskeiset vaiheet ja avaintapahtumat niin yrittäjyystaitojen rakentumisen kuin eri sidossuhteissa tapahtuvan transaktion näkökulmista. 2: Eritellä sitä, miten yrittäjyyttä edistämään pyrkivien toimijoiden/ politiikkatoimien (mm. rahoitustuet, yritysneuvonta, koulutustarjonta) ja strategiaohjelmien (mm. alueelliset, seudulliset ja valtakunnalliset elinkeinojen kehittämisohjelmat ja linjanvedot) osuus ja vaikutus näkyvät tutkituissa yritystapauksissa. 3: Verrata maatilakentäisiä ja ei-maatilakentäisiä yritystapauksia ja kehittämispolitiikan merkitystä näissä.

Tässä tutkimusraportissa kaksi ensimmäistä osatavoitetta tulevat perusteellisesti käsitellyiksi, sen sijaan kolmas jää vain lyhyesti kommentoiduksi. Raportti on ensimmäinen hankkeessa tuotettuja aineistoja hyödyntävä julkaisu. Tarkasteluja tullaan syventämään vielä ainakin yhdessä väitöskirjassa ja pro gradutyössä.

Hanke on toteutettu Helsingin yliopiston (Sosiaalitieteiden laitos & Ruralia Instituutti Seinäjoki) ja MTT Taloustutkimuksen yhteistyönä. Hanke oli osa MTT:n Mahdollisuuksien maaseutu -tutkimusohjelmaa.

Hanketta johtivat dosentti Kari Mikko Vesala (HY/Sosiaalitieteiden laitos), professori Hilkka Vihinen (MTT Taloustutkimus) ja professori Sami Kurki (HY/Ruralia). Tutkimustyöhön eri vaiheissa osallistuivat MMM Ella Mustakangas (MTT), HM Timo Suutari ja KTM Hannele Suvanto (HY/Ruralia) sekä VTM Miira Niska, VTM Jarkko Pyysiäinen ja valt yo. Sini-Tuuli Hynynen (HY/Sosiaalitieteiden laitos).

Kiitämme tutkimuksen rahoittanutta Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmää (Makera).

Kaksi kertaa kokoontuneessa ohjausryhmässä olivat Leena Ahonen-Lätti (Etelä-Pohjanmaan ELY), Janne Antikainen (TEM), Ari-Veikko Anttiroiko (TaY), Harri Hietala (Suomen yrittäjät), Petri Malinen (Suomen yrittäjät), Juha Ruippo (MTK), Elina Varamäki (SeAMK) ja Timo Vesiluoma (Kauhajoen seudun/Suupohjan KOKO). Kiitämme heitä kommentaista ja keskusteluavusta.

Tekstin taitosta kiitos Jaana Ahlstedtille.

Erityisen lämmin kiitos kaikille tutkimukseemme aikaa ja vaivaa uhranneille yrittäjille sekä muille haastatteluihin osallistuneille paikallisille ja alueellisille toimijoille.

Helsingissä helmikuussa 2011

Toimittajat

Sisällysluettelo

1 Yrittäjyyden edistämispolitiikan ja yrittäjien kohtaamisen lähtökohdat, muutokset ja paikalliset asetelmat.....	8
1.1 Pk-yrityssektori ja yrittäjyyden edistämispolitiikka.....	8
1.2 Ratsut ja ratsastajat: yrittäjien ja edistämispolitiikan kohtaamispiinat?.....	9
1.3 Aloitteellisuutta ja osaamiskeskittymiä: Uusi yrittäjyyspolitiikka ja yrittäjyyden edistämisen muutokset paikallisella tasolla.....	11
1.4 Tapaustutkimus yrittäjyyden ja sen edistämispolitiikan paikallistason kohtaamispiinasta.....	14
2 Seudullinen yrittäjyyden edistämispolitiikka alueellisten, kansallisten sekä ylikansallisten kehittämispolitiikkojen ja -ohjelmien kohtaamispiinana.....	17
2.1 Yrittäjyyden edistäminen osana alueiden kehittämistä.....	17
2.1.1 Ohjelmaperusteinen aluekehittäminen ja yrittäjyyden edistämispolitiikka.....	18
2.1.2 Yrittäjyyden edistämispolitiikan toimeenpanijat ja toteuttajat.....	23
2.1.3 Ohjelmaperusteinen elinkeinojen ja yritystoiminnan kehittäminen Etelä-Pohjanmaalla sekä Suupohjan seutukunnassa.....	26
2.2 Suupohjan seutukunta yrittäjyyden edistämispolitiikan paikallisena kontekstina.....	31
2.2.1 Suupohjan seutukunnan kuvaus sekä alueen elinkeino- ja yritystoiminnan yleiskatsaus.....	31
2.2.2 Seudulliset elinkeino- ja yritystoiminnan kehittäjät sekä kehittämistoiminnan erityispiirteet Suupohjassa.....	35
3 Yrittäjien menestystarinat näkökulmana yrittäjyyteen ja sitä edistäviin tekijöihin.....	49
3.1 Johdanto.....	49
3.2 Yrittäjän toimijanäkökulmaa koskevia tulkintoja.....	51
3.3 Menestystarinat, avaintapahtumat ja yrittäjyystaidot lähestymistapana.....	53
3.4 Aineisto ja analyysi.....	54
3.5 Tapausritysten menestystarinat.....	56
3.5.1 Koulun penkiltä yrittäjiksi.....	56
3.5.2 Työkokemus resurssina.....	59
3.5.3 Uramuutoksen myötä yrittäjiksi.....	61
3.5.4 Innovointi ja pitkälinen kehittäminen.....	65
3.5.5 Tuottajasta jalostajaksi.....	67
3.5.6 Perheyrittäjien ohjat omiin käsiin.....	69
3.5.7 Perheyrittäjydestä kansainväliseksi toimijaksi.....	76
3.5.8 Alueen yrityksiä palveleva konsultointi.....	80
3.5.9 Yhteistoiminnalla kannattavuutta.....	84
3.6 Yhteenveto.....	88
4 Moninaistuva politiikka, moninaistuva yrittäjyys? Toimijaposition rakentuminen yrittäjyyden edistämiskeskusteissa.....	94
4.1 Johdanto.....	94
4.2 Aineisto ja menetelmät.....	97
4.3 Pk-yrityspolitiikasta uuteen yrittäjyyspolitiikkaan.....	98
4.4 Poliittiset yrittäjyysdiskurssit politiikkaohjelmissa – esimerkkeinä LEADER ja Aluekeskusohjelma.....	101
4.5 Paikalliset toimeenpanijat – esimerkkiohjelmien tulkinta ja diskursseissa rakentuvat positiot....	102
4.5.1 Kauhajoen seudun Aluekeskusohjelma.....	103
4.5.2 Suupohjan LEADER.....	104
4.5.3 Diskurssit Suupohjan ohjelmissa.....	106
4.5.4 Kehittäjien ja yrittäjien positiot kehittäjien puheessa.....	107

4.6 Tapausyritykset ja yrittäjyyden edistämispoliitikka.....	109
4.6.1 Miten yrittäjyyden edistämispoliittiset diskurssit näkyvät menestystarinoissa ja miten yrittäjät positioivat itseään ja kehittäjiä.....	110
4.6.2 Edistämiskeinoihin ja -tahoihin kohdistettu kritiikki ja niiden taustalla vaikuttavat diskurssit.....	114
4.6.3 Kauhajoki 20 000 – vastaveto julkisen sektorin edistämistoimille?.....	117
4.6.4 Muuttuuko menestystarinoissa rakentunut kuva kun edistämispoliitiikan merkityksestä kysytään suoraan	118
4.7 Loppukoonti	120
5 Yrittäjyyden edistämispoliitiikan muutokset ja haasteet: tapaustutkimuksen koontia ja pohdintaa.....	129
5.1 Monimuotoinen asetelma	129
5.2 Vahvuuksia ja haasteellisuutta yrittäjien ja kehittäjien kohtaamisessa	130
5.3 Yrittäjyyspolitiikka, yrittäjät, kehittäjät, maaseutu	133
6 Liitteet	137

1 Yrittäjyyden edistämispolitiikan ja yrittäjien kohtaamisen lähtökohdat, muutokset ja paikalliset asetelmat

Kari Mikko Vesala, Hilkka Vihinen & Sami Kurki

1.1 Pk-yrityssektori ja yrittäjyyden edistämispolitiikka

Yksityisen yritystoiminnan painoarvo Suomen kansantaloudessa on ollut noususuunnassa 1990-luvun lama-ajasta lähtien. Yrityssektorin osuus kansantalouden kokonaistuotannosta on tällä hetkellä noin kolme neljäsosaa ja työllisyydestäkin kaksi kolmasosaa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, s. 30). Suuryritysten panos yrityssektorin osuudessa on merkittävä: työpaikoista vajaa 40 % ja liikevaihdosta hieman yli puolet sijoittuu yli 250 henkeä työllistäviin yrityksiin, jotka tosin lukumääräisesti muodostavat vain murto-osan yrityssektorista (654 yritystä = 0,2 %). Vähintään yhtä merkittäviä kokonaisuudessaan ovat pienet ja keskisuuret (pk-) yritykset (320 072 yritystä = 99,8 %), jotka tuottavat toisen puolen yrityssektorin liikevaihdosta ja yli 60 % työpaikoista (Tilastokeskus, yritysrekisteri).

Suomen pk-yritykset työllistivät vuonna 2009 noin 926 000 henkeä. Kaikkiaan Suomessa on työllisiä lähes 2 400 000, joista julkisella sektorilla hieman alle 650 000 (vuoden 2007 tilanne, Tilastokeskus: työssäkäyntitilasto) ja suurissa yrityksissä hieman yli 520 000 (Tilastokeskus, Yritysrekisteri) Pk-yritysten osuus työllisyydestä on ollut tasaisessa kasvussa vuoden 1993 jälkeen: uusista työpaikoista nettomääräisesti 72 % on syntynyt pk-yrityksissä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, s. 29). Pk-yrityssektorin yhteiskunnallinen merkitys onkin nykyään laajasti – niin kansallisesti kuin EU:ssa – tunnustettu, toisin kuin vielä muutama vuosikymmen sitten, jolloin uskottiin että työpaikat syntyvät lähinnä suurissa yrityksissä.

Pk-yritysten merkityksen tunnustaminen tarkoittaa sitä, että ne nähdään yhteiskunnallisten intressien kohteena. Tästä taas seuraa poliittisia pyrkimyksiä vaikuttaa yrityksiin ja yritystoimintaan. Yrittäjyys onkin ollut näkyvästi esillä muun muassa viimeaikaisissa hallitusohjelmissa. Sen lisäksi, että on haluttu turvata yritysten yleiset toimintaedellytykset lainsäädännön, verotuksen ja infrastruktuurin osalta, tavoitteeksi on asetettu myös yrittäjyyden aktiivinen edistäminen yhteiskunnan toimesta. Esimerkiksi istuvan hallituksen laatiman Työ, yrittäminen ja työelämä -politiikkaohjelman (2007) mukaan

Taloukasvun turvaaminen edellyttää, että kansalaisten keskuudessa on jatkuvasti riittävässä määrin halukkuutta uusien yritysten perustamiseen ja yritysten kasvattamiseen. Yrittäjyys- ja yritysten kasvupaluudella voidaan varmistaa talouteen sellaista dynamiikkaa ja jatkuvaa uusiutumista, joka turvaa myös työllisyyttä ja hyvinvointiyhteiskunnan rahoituspohjan pitävyyttä. Vaikka yrittäjyyspalveluudella on tapahtunut myönteistä kehitystä, mikä on nähtävissä yritysten lukumäärä lisääntymisenä, suomalaisten yrittäjien ja yritysten kasvupaluutus ei ole parantunut lainkaan vaan on pysynyt vuosia samalla tasolla. Tämän vuoksi on syytä suunnata toimia erityisesti yritysten kasvupaluutuksen parantamiseen.

Yhteiskunnallinen intressi muotoillaan tässä hallituksen ohjelmassa ennen kaikkea siten, että yritykset ja yrittäjät taloudellisina toimijoina osaltaan turvaavat yhteiskunnan rahoituspohjan. Yritysten osuus kansantalouden liikevaihdossa ja tuotannossa kertoo tästä kontribuutiosta, mutta erityisesti se konkretisoituu yrityksiltä saatavina verovaroina. Yhteiskunnan intressiksi nimetään työllisyys ja hyvinvointiyhteiskunnan ylläpitäminen. Työllisyys on toki myös kansantaloudellinen kysymys, sillä yritysten työntekijät maksavat veroja palkastaan, työpaikan myötä heillä on ostovoimaa kulutukseen ja niin edelleen. Samanaikaisesti työllisyyteen kuitenkin liittyy yhteiskunnallinen intressi myös inhimillisesti ja sosiaalisesti: kansalaisille työ sinänsä tarjoaa rahapalkan lisäksi muun muassa turvallisuutta, elämänsisältöjä ja paikkaa yhteisössä. Hyvinvointiyhteiskunta käsitteenä tässä yhteydessä selvästikin alleviivaa juuri tällaisten eitaloudellisten aspektien mukanaoloa yhteiskunnan intresseissä. Merkillepantavaa on, että samanaikaisesti yritykset ja yrittäjät määritetään nimenomaan talousasioiksi. Ydinviestiksi kiteytyy, että yhteiskunnan

kannattaa satsata verovarvoja pk-yrityssektorin edistämiseen, koska se tuottaa tärkeää taloudellista hyötyä, joka sitten palvelee yhteiskuntaa myös muuten kuin taloudellisesti.

Kun julkinen valta päättää ”suunnata toimia” yrittäjyyttä edistääkseen, ei kysymys välttämättä ole siitä, että edistämisen kohteeksi käsitettäisiin yksittäiset pk-yritykset ja yrittäjät sellaisenaan tai kaiken kaikkiaan. Sen sijaan edistämispolitiikan kohdentumista rajataan eri tavoin. Esimerkiksi yllä siteeratussa hallituksen politiikkaohjelmassa paikallistetaan kaksi olennaista edistämiskohdetta yrittäjyydessä: kansalaisten halukkuus yritysten perustamiseen ja yrittäjien halukkuus yritystoiminnan kasvattamiseen. Perustamishalukkuuden edistäminen voi lisätä yritysten lukumäärää mutta ei sellaisenaan kohdistu jo toimiviin yrittäjiin tai yrityksiin. Kasvuhalukkuuden tapauksessa taas edistäminen kohdentuu yrityskenttään pyrkimyksenä muuttaa tuon kentän sisäistä dynamiikkaa. Sen lisäksi, että yksittäisten yritysten kasvua kannustetaan tai edesautetaan, voi tavoitteena olla yritysten välisen kilpailun vauhdittaminen ja sitten yksittäisten yritysten toimintaympäristön muuttaminen, kuten seuraava ote työ- ja elinkeinoministeriön (2010, s. 100) Yrittäjyyskatsauksesta osoittaa:

Innovatiivisilla yrityksillä on oman toimintansa lisäksi kansantaloudessa tuottavuutta parantava vaikutus, koska ne luovat itse tai hyödyntävät muiden tuottamia innovaatioita. Innovatiivisten yritysten perustaminen ja olemassa olevien yritysten toiminnan uudistaminen kasvattavat kilpailupainetta ja pakottavat muita yrityksiä tehostamaan omaa toimintaansa ja uudistamaan tuotteitansa, mikä lisää luonnollista kautta edelleen yrityskentän vaihtuvuutta ja yritysdynamiikkaa.

Pk-yrityksistä peräti 66 % (n.175 000 yritystä) työllistää vain alle kaksi henkeä. Vaikka voidaan ajatella, että jo itsensä työllistäminen on tavoiteltavaa, työ- ja elinkeinoministeriön julkaisemassa Yrittäjyyskatsauksessa tuodaan kuitenkin esiin, että tämän lukumääräisesti suuren yritysjoukon osuus koko yrityssektorin työllisyydestä on vain 7 % ja liikevaihdosta alle 5 %. Sen sijaan jo näitä hieman isompien mikroyritysten (2–9 henkeä) – jotka lukumääräisesti kattavat paljon vähemmän eli 27 % yrityksistä – työllistävyys on 17 % ja osuus liikevaihdosta 11 %. Vastaavasti 10–49 hengen pienyritysten, joita on 5,5 % yrityksistä, työllistävyys on 20 % ja osuus liikevaihdosta 16,5 %. Keskisuuria (50–249 henkeä) yrityksiä on vain 1 %, mutta nekin työllistävät 17 % ja tekevät 16 % koko yrityssektorin liikevaihdosta. Näin tarkastellen näyttäisi, että yrityksistä saatava kansantaloudellinen hyöty tehostuu nimenomaan palkattavan työvoiman eli yrityksen koon eikä pelkästään yritysten lukumäärän myötä. Yrittäjyyskatsauksessa (s. 99) kirjoitetaankin, että

Yrittäjien tai yritysten määrän arviointi ei tavoita täysin niitä yrittäjyyteen liittyviä seikkoja, joita pidetään talouskehityksen kannalta tärkeinä. Vähintään yhtä tärkeää on, että yritykset kasvavat, toisin sanoen luovat uusia työpaikkoja ja toisaalta ovat innovatiivisia uusien tuotteiden, liiketoimintamallien, palveluprosessien sekä tuotantomenetelmien luomisessa.

Tässä työ- ja elinkeinoministeriön analyysissä kasvu ja innovatiivisuus nostetaan erityisiksi yrittäjyyden edistämispolitiikan tavoitteiksi ja kohteiksi, mikä vastaa myös hallituksen politiikkaohjelman painotuksia. Se myös vastaa yrittäjyystutkimuksessa tehtyä käsitteellistä eroa, jossa yrittäjyyskäsite (*entrepreneurship*) erotetaan pienyrityksen johtamisesta ja omistamisesta (*small business owner-management*) niin että yrittäjyydellä ymmärretään erityisesti ja nimenomaisesti dynaamista toimintaa, jota kuvataan muun muassa kasvuhaluun, innovatiivisuuden, riskinoton ja ennakoivan aloitteellisuuden avulla (Carland ym. 1984). Näin korostetaan yrittäjien toivottua roolia talouden muutosagentteina. Tällöin yrittäjyyttä ei siis käsitellä täysin samana asiana kuin pk-yrityksiä tai pk-yritystoimintaa kaiken kaikkiaan, eivätkä kaikki pk-yrityksen omistajat ole yrittäjiä tässä erityisessä merkityksessä.

1.2 Ratsut ja ratsastajat: yrittäjien ja edistämispolitiikan kohtaamispaikat?

Pyrkimys vaikuttaa julkisen vallan aktiivisilla toimenpiteillä yrittäjiin on kiinnostavalla tavalla eriparinen niiden kulttuuristen mielikuvien kanssa, joissa yrittäjä esiintyy individualismin ja vapaan markkinatalouden symbolina (Vesala 1996). Näissä mielikuvissa yrittäjä on itsenäinen toimija, joka paitsi kykenee menestyvään taloudelliseen toimintaan, myös ohjaa itse omaa toimintaansa, määrittelee sen tavoitteita ja asettaa omia kriteerejään siinä menestymiselle. Individualistisen ihanteen mukainen yrittäjä ilmaisee ja toteuttaa itseään yritystoiminnalla vapaassa markkinataloudellisessa ympäristössä.

Näissä mielikuvissa yrittäjä on kuin ratsastaja, joka itse ohjaa ratsuaan. Yrittäjyyden edistämispolitiikan muotoiluissa yrittäjää kuitenkin usein käsitellään ratsuna, jolla yhteiskunta ratsastaa ja jota se ohjaa. Tätä osoittaa esimerkiksi monasti käytetty vertaus yrittäjistä talouden moottoreina. Vaikka tämä vertaus vaikuttaisikin yrittäjiä imartelevalta painottaessaan yrittäjien taloudellista painoarvoa yhteiskunnassa, on sen silti helppo nähdä rinnastavan yrittäjän ratsuun, ei ratsastajaan. Lew Perren & Peter Jennings (2005) toteavatkin useiden teollisuusmaiden hallitusten yrittäjyyspoliittisia tekstejä käsittelevässä tutkimuksessaan, että samalla kun yrittäjät määritetään talouden koneistoiksi, heidän päätäntävaltansa ja itseohjautuvuutensa kyseenalaistetaan ja heitä käsitellään toimijoina, joita täytyy opastaa kasvattamaan yrityksiään – ja haluamaan sitä.

Perinteisten yrittäjyyden edistämiskeinojen, kuten neuvonnan ja rahoitustukien, perillemenon tutkimuksessa on tuotu ongelmana esiin, että suuri osa pienyrittäjistä ei hyödynnä tarjolla olevaa apua. Yhtenä syynä tähän on arveltu olevan, että ulkopuolisen avun vastaanottaminen kyseenalaistaisi yrittäjille niin tärkeän itsenäisyyden tunteen (Curran 2000). Toisaalta tiedetään, että yrittäjä punnitsee asioita itsensä ilmaisemisen lisäksi muistakin näkökulmista, kuten tietysti yritystoimintansa taloudellisen edun ja vaikkapa sidossuhteidensa toimivuuden ja omien vaikutusmahdollisuuksiensa kannalta (Vesala 1992). Niinpä ei ole yllättävää, että monet yrittäjät tai yrittäjäksi aikovat näkevät yhteiskunnan tarjoaman edistämisympäristön myös mahdollisuutena omalle liiketoiminnalleen. Keskeiseksi seikaksi näyttää nousevan se, miten edistämispolitiikassa kyetään riittävän osuvasti ja monipuolisesti tunnistamaan ja ottamaan huomioon yrittäjän näkökulma toimijana ja mitä kaikkea edistämispolitiikka ja sen mukaiset toimenpiteet voivat yrittäjän näkökulmasta merkitä. Tätä kysymystä on tutkittu niukasti, vaikka siihen onkin kiinnitetty huomiota (Dalley & Hamilton 2000, Gibb 1997).

Edistämispolitiikan ongelmana on tutkimuksissa kiinnitetty huomiota myös vaikeuteen arvioida edistämiskeinojen vaikuttavuutta tarkasti ja luotettavasti (Curran 2000). Vaikuttavuuden arviointi on relevanttia ennen kaikkea yhteiskunnan intressien kannalta: kun julkisia varoja käytetään yrittäjyyden edistämiseen, olisi hyvä tietää mitä sijoitetuilla varoilla saadaan aikaan. Yrityksiin ja yritystoimintaan vaikuttavat kuitenkin monenlaiset tekijät ja prosessit, eikä tiettyjen edistämistoimien usein myös epäsuorien, eri tavoin välittyneiden ja ajassa vaihtelevasti näkyvien seurausten arvioiminen ymmärrettävästi ole helppo tehtävä, vaikka se ilman muuta on oma tärkeä kysymyksensä. Toisenlainen tapa lähestyä yhteiskunnan intressejä olisi katsoa minkälaisia odotuksia edistämistoimiin ja niiden kohdentamiseen liitetään: mitä niillä ajatellaan saavutettavan ja miten niiden oletetaan vaikuttavan yrityksiin, yrittäjiin ja näistä yhteiskunnalle saatavaan hyötyyn.

Yleisellä tasolla, esimerkiksi aiemmin mainittua hallituksen politiikkaohjelmaa katsoen, viimeksi mainitut kysymykset vaikuttavat melko helpoilta vastata. Joidenkin toimenpiteiden oletetaan lisäävän kansalaisten yrittäjyyshalukkuutta ja tätä kautta synnyttävän lisää yrityksiä. Toisten taas oletetaan lisäävän yrittäjien kasvupalukkuutta ja johtavan näin yritysten kasvuun, ja molemmissa tapauksissa näin ajatellaan saavutettavan lisää työpaikkoja ja verotuloja. Käytännössä asiat ovat kuitenkin paljon monimutkaisempia. Edistämiskeinoja on monenlaisia: asennekampanjoista, koulutuksesta ja neuvonnasta erilaisiin rahoitusjärjestelyihin. Keinojen resursointiin ja kohdentamiseen osallistuu monia valtakunnallisia, alueellisia ja paikallisia päätöksentekijöitä ja politiikan toimeenpanijoita, joilla on omia näkemyksiään ja tulkintojaan siitä, miten mikäkin keino yrittäjyyteen itse asiassa vaikuttaa ja mihin tarkasti ottaen pitäisi pyrkiä ja miksi.

Tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteena on yrittäjyyden ja sen edistämispolitiikan kohtaamispiinta. Kysymyksessä ei ole edistämiskeinojen vaikuttavuutta arvioiva tutkimus. Sen sijaan pyrimme analysoimaan ja tulkitsemaan sitä, minkälaisena yrittäjien ja menestyvän yrittäjyyden suhde yrittäjyyden edistämispoliittisiin keinoihin ja niiden toteuttajiin voi näyttäytyä. Vaikka poliittisessa retoriikassa yrittäjiä saatetaankin käsitellä puhtaasti taloudellisina tekijöinä, lähdemme siitä, että edistämispolitiikan tekijöiden ja yrittäjien välistä suhdetta on paikallaan lähestyä sosiaalisen vaihdon ja vaikuttamisen suhteena, jota niin yhteiskuntapoliittinen kuin yritystoiminnallinen konteksti eri tavoin rakentaa ja muokkaa.

1.3 Aloitteellisuutta ja osaamiskeskittymiä: Uusi yrittäjyyspolitiikka ja yrittäjyyden edistämisen muutokset paikallisella tasolla

Yrittäjien ja edistämispolitiikan kohtaamispiinta on erityisen kiinnostava ja ajankohtainen kysymys yrittäjyyden edistämispolitiikassa viime vuosina tapahtuneiden kehityskulkujen vuoksi. Perinteinen, suoraan yrityksiin kohdistuva pk-yrityspolitiikka on saanut rinnalleen niin sanotun uuden yrittäjyyspolitiikan (Audretsch 2004, Audretsch & Beckman 2007, Thurik & Wennekers 2004), jonka keskeisenä periaatteena on luoda yritysten syntyä ja yritystoimintaa mahdollistavia ja edesauttavia ympäristöjä. Tällaisella ympäristöllä voidaan yhtäältä tarkoittaa väestöä, jonka asenteet ovat yrittäjyydelle myönteisiä ja jolla on yritystoiminnassa tarvittavia valmiuksia. Toisaalta sillä voidaan tarkoittaa yrityksistä ja niitä eri tavoin hyödyttävistä toimijoista ja mahdollisuusrakenteista muodostuvaa ympäristöä, joka tarjoaa käytännön virikkeitä yritystoiminnan käynnistämiseen ja kehittämiseen sekä mahdollisuuksia riskinottoon, oppimiseen ja innovointiin yrittäjänä. Jonkin toimialan yrityksistä koostuva paikallinen tai alueellinen yrityskeskittymä (klusteri) tai yrityspalveluja, hautomoja tai tuotekehittelyä palvelevaa tutkimustoimintaa sisältävät osaamis- ja innovaatioympäristöt, teknologia- tai tiedepuistot jne. ovat esimerkkejä tästä.

Uusi yrittäjyyspolitiikka ei välttämättä hahmotu niin selkeästi omaksi politiikkasektorikseen kuin pk-yrityspolitiikka, erityisesti koska siinä käytetyt yrittäjyyden edistämiskeinot eivät kohdistu suoraan yrityksiin vaan niiden toimintaympäristöön. Se ei myöskään ole jonkin tietyn hallinnonalan tai sektoritoimijan vastuulla, vaan sitä toteutetaan useiden toimijoiden ja instrumenttien avulla, usein ohjelmaperusteisesti. Sen muotoilut ovatkin tyypillisesti kietoutuneena yleiseen yhteiskunta-, alue- ja elinkeinopolitiikkaan. Sen taustalla on yleisenä alueiden ja kansantalouksien kilpailukykyyn liittyvänä pyrkimyksenä edistää innovatiivista, dynaamista ja kasvukykyä omaavaa yritystoimintaa, usein varsinkin korkean teknologian ja tiedon tuotteistamiseen ja kaupallistamiseen liittyen.

David Audretschin (2004, s. 182) mukaan yrittäjyyspolitiikkaa toteutetaan useilla eri tasoilla seuduista ja kaupungeista alueisiin ja kokonaisiin valtioihin. Se on vahvasti mukana Euroopan unionissa, mitä osoittaa komission keväällä 2003 esittämä ”Green paper on entrepreneurship” (Thurik & Wennekers 2004). Uuden yrittäjyyspolitiikan käsitettä muotoilleet tutkijat ovat paljolti lähestyneet sitä valtioiden ja alueiden tasoisen politiikan kysymyksenä (Audretsch 2004, Lundström & Stevenson 2005). Yrittäjyyden edistämispolitiikkana se on omalla tavallaan kiinnostavasti mahdollista tunnistaa paikallisella ja alueellisella eli kuntien, seutukuntien ja maakuntien tasolla¹, jossa se on olennaisella tavalla muokannut ja muuttanut yrittäjien ja edistämispolitiikan kohtaamisen asetelmaa.

Käsillä olevassa tutkimuksessa lähestymme uutta yrittäjyyspolitiikkaa kunta- ja seutukuntatasolla näkyvänä ilmiönä. Paikallinen konteksti, jossa edistämispolitiikka ja sen toteuttajat ovat lähellä yrittäjiä, auttaa hahmottamaan paitsi näiden välistä suhdetta, myös uuden yrittäjyyspolitiikan mukanaan tuomia muutoksia. Hyvän lähtökohdan tämäläntasoisien asetelman kuvaamiseksi tarjoaa Mauri Laukkasen ja Hannu Niittykankaan tutkimus vuodelta 2003.

Laukkanen ja Niittykangas tarkastelevat yrittäjyyden edistämistä kahdeksassa Pohjois-Savon kunnassa. Heidän mukaansa kuntien vallitsevassa, perinteisessä kehittämisajattelussa yrittäjyys ja yksityiset yritykset kyllä nähdään paikallistalouden avaintekijöinä mutta yrittäjyyden edistäminen nojaa atomistiseen ja yksilökeskeiseen näkemykseen yrittäjyydestä. Uusien tai kasvuhakuisten yrittäjien ilmaantuminen oletetaan autonomiseksi, ikään kuin itsestään tapahtuvaksi prosessiksi, ja edistämispolitiikassa keskitytään tarjoamaan tukea ja resursseja sitten kun yrittäjiä ilmaantuu. Käytettyjä keinoja ovat toimitilojen – kuten kuntien omistamien teollisuushallien – ja muun infrastruktuurin luominen, kunnan virkailijoiden tarjoamat neuvontapalvelut, joissa keskitytään yrityksen perustamiseen tai julkisen tuen suunnitteluun jo toimiville yrityksille sekä rahoitusjärjestelyt, kuten kuntaosuudet kehittämissuoritteissa, lainatakuut sekä investointituet rakennuksiin, laitteisiin, henkilöstökoulutukseen jne.

Oletus autonomisesti ilmaantuvista uusista tai kasvuhakuisista yrittäjistä määrittää kunnan edistämispolitiikan harjoittajat reaktiivisiksi, kehitystä odotteleviksi toimijoiksi. Tämä on Laukkasen ja Niittykankaan mukaan ymmärrettävästi ongelmallista varsinkin sellaisissa kunnissa, joissa potentiaalisten yrittäjien varanto on vähäinen. Kuntatoimijoiden ajattelu on tällä kohdin kiinnostavasti linjassa aiemmin mainitun individualistisen yrittäjyysmielikuvan kanssa, sillä siinä yrittäjyyden oletetaan kumpuavan nimenomaan yksilöstä itsestään.

¹ Esim. North ja Smallbone (2006) tekevät erottelun pk-yrityspolitiikkaan ja uuteen yrittäjyyspolitiikkaan tarkastellessaan EU:n politiikkaa maaseutualueilla.

Laukkanen ja Niittykangas kuitenkin havaitsivat osassa näistä kunnista harjoitettavan myös toisenlaista, proaktiivista eli aloitteen ottavaa kehittämisspolitiikkaa. Siinä paikalliset edistämisspolitiikan harjoittajat eivät tyydy odottamaan yrittäjien ilmaantumista voidakseen sitten tarjota näille tukea ja kannustusta, vaan ryhtyvät itse aktiivisesti toimimaan tunnistaakseen liiketoimintamahdollisuuksia ja aloittaakseen niiden kehittelyn ja luodakseen osaamista, toimijaverkostoja ja muita resursseja mahdollisuuksien toteuttamiseksi. Tutkijat kertovat esimerkkejä näistä kolmessa kunnassa.

Yhden kunnan toimijat käynnistivät kehittämissprojektin, jossa luotiin yhteydet toisella puolella Suomea toimivaan puurakennusalan vientiyrittäjäklusteriin, kannustettiin paikallisia, alan työkokemusta omaavia henkilöitä perustamaan omia yrityksiä, järjestettiin näille alan ja yritysjohtamisen koulutusta ja autettiin heitä verkostoitumaan alihankkijoiksi kyseiseen klusteriin. Toisessa kunnassa viranomaiset yhteistyössä paikallisten yrittäjien kanssa hyödynsivät näiden yrityksiä yritysautomoina, joissa synnyttiin uusia yrittäjiä (*spin-off*) erityisesti metalli- ja elektroniikka-alan alihankkijoiksi hissi- ja laivanrakennusyrityksille. Kolmannessa kunnassa synnyttiin pienimuotoisen yrittäjyyden mahdollisuuksia aliurakoinnissa puunjalostusalaalla etsimällä aktiivisesti asiakaskontakteja kunnan ulkopuolelta, perustamalla työpaja työtömien kouluttamiseksi alalle, tarjoamalla luotuja asiakaskontakteja sitten näille liiketoimintamahdollisuudeksi ja auttamalla heitä perustamaan oman yrityksen.

Myös näissä esimerkeissä käytetään suoraan yrityksiin kohdistuvan pk-yritysspolitiikan keinoja mutta sen lisäksi keskeisellä sijalla on uutta yrittäjyyspolitiikkaa ilmentävä elementti: kehittäjien proaktiivinen toiminta kohdistuu yrittäjiä ja yrityksiä laajemmin yritystoimintaa mahdollistavaan ympäristöön. Edistämisspolitiikan toteuttajat luovat kontakteja löytääkseen yritystoimintamahdollisuuksia, verkostoivat avaintoimijoita sekä kehittävät yritystoiminnassa tarvittavia resursseja tarjoavia rakenteita, kuten työpajoja ja automoita. Laukkasen ja Niittykankaan mukaan tällaisen edistämistoiminnan taustalla vaikuttaa ajattelu, jossa yritystoiminta yleensä ja varsinkin uusien yritysten synty nähdään kontekstisidonnaisena, toisiinsa kytkeytyvien toimijoiden verkostoissa tapahtuvana ilmiönä, eikä pelkästään yksilöistä nousevana asiana. Tosin he toteavat, että heidän haastattelemansa virkamiehet esimerkkikunnissa eivät tällaista ajattelutapaa erikseen sanoiksi pukeneetkaan, vaikka sen pohjalta toimivat.

Sen lisäksi, että edistämistoimilla pyritään luomaan yritystoimintaa mahdollistavaa ja edesauttavaa ympäristöä, näkyy esimerkeissä toinen uudelle yrittäjyyspolitiikalle tyypillinen piirre. Kussakin niistä synnyttiin yrityskeskittymää – ja erityisesti jollain tietyllä toimialalla. Näissä nimenomaisissa tapauksissa oli kysymys alihankintasuhteisiin rakentuvan vertikaalisen yritysverkoston synnyttämisestä, mikä ei ole mitenkään välttämätön piirre uuden yrittäjyyspolitiikan toteuttamiseksi. Sen sijaan yritystoiminnan keskitäminen sinänsä, esimerkiksi toimialan mukaan, on mahdollista nähdä tunnusomaisena uudelle yrittäjyyspolitiikalle. Perinteinen pk-yritysspolitiikka poikkeaa tästä, sillä se kohdistetaan menestys- ja kasvumahdollisuuksia omaaviin yrityksiin periaatteessa yhtäläisesti. Periaate ei tietystikään ole ehdoton, sillä valtakunnallisesti esimerkiksi aluepolitiikassa on pk-yritysspolitiikan mukaisia toimenpiteitä suunnattu erityisesti teollisille ja muille toimialoilla, joilla on uskottu olevan erityisiä kasvumahdollisuuksia (Uusitalo 2009). Uudessa yrittäjyyspolitiikassa tehdään kuitenkin pidemmälle meneviä valintoja sen suhteen, mikälaista yritystoimintaa edistetään².

Laukkanen ja Niittykangas puhuvat tutkimuksessaan paikallisen kehittämisen paradigman muutoksesta, samansuuntaisesti kuin Petri Ruuskanen (1999) esittää maaseutupolitiikan muutoksia 1990-luvun lopulla tulkitessaan, että yrittäjyyden edistämisen yksilökorostus olisi vaihtumassa innovaatioympäristöjen korostamiseen. Molemmat voidaan liittää uuden yrittäjyyspolitiikan tuloon paikallisen ja alueellisen yhteiskunta- ja elinkeinopolitiikan näyttämölle, jossa esimerkiksi elinkeinollisia vahvuuksia tunnistamalla ja niihin erikoistumalla alueiden kilpailukykyä kehittämään pyrkivät maakunnalliset ohjelmat sekä kansalliset aluekeskus- ja osaamiskeskusohjelmat (AKO; OSKE) ovat näkyvästi muotoilleet ja vauhdittaneet sen suuntaista politiikkaa, jossa myös uusi yrittäjyyspolitiikka on nähtävissä olennaisena elementtinä (vrt. Alarinta 1999, Lievonen & Lemola 2004).

Tätä kehitystä voidaan yhdellä tavalla havainnollistaa asettamalla Laukkasen ja Niittykankaan tutkimuksen rinnalle Ari-Veikko Anttiroikon työtovereineen (2010) tekemä tuore tutkimus osaamiskeskittymistä maaseutukunnissa. Heidän mukaansa ”osaamiskeskittymällä tarkoitetaan paikallista toimintaympäristöä, jossa useat saman tuotannonalan tai -ketjun toimijat harjoittavat lisäarvoa tuottavaa yritystoimintaa ja

² Innovaatiopolitiikan yhteydessä tämä on usein tarkoittanut keskittymistä teknologian aloille.

jossa on tähän toimintaa liittyvää erityisosaamista, koulutusta, tutkimusta ja kehittämistoimintaa.” (s. 7). Anttiroiko ja kumppanit (2010) kytkevät tutkimuksensa lähinnä aluepolitiikkaan ja maaseudun kehittämiseen. Uusi yrittäjyyspolitiikka on myös näihin kietoutuneena, minkä osaamiskeskittymän käsite yrittäjyyttä edesauttavan ympäristön kuvauksena hyvin osoittaa.

Aluekeskus- ja osaamiskeskusohjelmat ovat keskittyneet yrittäjyyttä edistävien ympäristöjen kehittämiseen kasvukeskuksissa ja kaupunkiseuduilla. Innovaatioympäristöjen ja yrityskeskittymien rakentamisen onkin epäilty johtavan epätasapainoiseen aluekehitykseen, jossa kehittämistoimenpiteet eivät kohdennu eivätkä niiden vaikutukset säteile aluekeskusten ulkopuolisille maaseutualueille (OECD 2008, s. 276; Maaseutu ja hyvinvoiva Suomi 2009, s. 74; Uusitalo 2009). Monissa – myös suhteellisen pienissä – kunnissa on kuitenkin synnytetty osaamiskeskittymiä, jotka osoittavat että uutta yrittäjyyspolitiikkaa yhtä kaikki harjoitetaan aktiivisesti myös maaseutualueilla (Anttiroiko ym. 2006). Muun muassa kuntaliitosten, seutukuntien muodostamisen ja muun kuntien välisen yhteistyön myötä perustetut elinkeinojen kehittämisyhtiöt osoittavat osaltaan tämänsuuntaiseen kehitykseen. Anttiroikon ja kumppaneiden (2010, s. 18) mukaan ”kohdennettu ja sopivalla tavalla erikoistunut pienten osaamiskeskittymien verkosto täydentää kansallista osaamiskeskus- ja aluekeskusverkkoa tarjoamalla mahdollisuuksia yritystoiminnalle ja työnteolle kaupunkiseutujen ulkopuolella ja edistää siten pyrkimystä tasapainoiseen alueelliseen kehitykseen`.

Kysymys alueiden tasapainoisesta kehityksestä problematisoi omalla tavallaan yhteiskunnallisia intressejä yrittäjyyden edistämispolitiikassa. Tässä yhteydessä huomion kohteena on kuitenkin erityisesti se, miten Anttiroiko kumppaneineen kuvaa vaihtelua kunnan edistämispolitiikan harjoittajien ja yrittäjien välisessä suhteessa. He poimivat laajan kartoituksen pohjalta tutkimukseensa neljä kehittämisstrategialtaan erityyppistä kuntaa. Kolmessa näistä oli toteutettu osaamisen kehittämiseen, osaamiskeskituksen perustamiseen tai keskittymämuodostukseen tähtäviä hankkeita.

Ensimmäinen esimerkki on Joroisten kunta ja siellä Lentoaseman yrityskeskus (mm. tietotekniikan ja matkailualan erityisosaamista) sekä Tietokartano oy (tietotekniikkaan liittyviä palveluja, seudullinen alue-tietoverkko). Toinen esimerkki on Karstulan osaamis- ja teknologiakeskus Ropotti (puu- ja metallialan tuotekehittely ja koulutus). Kolmas esimerkki on Kinnulan kunnan pienimuotoinen koulutuspainotteinen Dippis-hanke, jolla pyrittiin kytkemään opiskelijoita paikallisiin yrityksiin ja näin avaamaan heille mahdollisuuksia oman yrityksen perustamiseen. Hanke ei kuitenkaan tuottanut tulosta ”hyvästä perusideastaan” huolimatta.

Tutkijoiden mukaan kaksi ensin mainittua tapauskuntaa ovat osaamiskeskittymäkonseptin kannalta ’ilmaisykykyisimpiä’. Molemmissa kunnan edustajat ovat olleet aloitteellisia ja aktiivisia. Joroisten kohdalla kunnan toimenpiteiden ja panostusten todetaan olleen ratkaisevassa roolissa. Karstulan tapauksessa tutkijat tuovat esiin myös kunnan ja yritysten välisen yhteystoiminnan kehittämisessä. Kunnan elinkeinoelämästä vastaava kehittämisyhtiö on yrittäjävetoinen. Teknologiakeskus Ropotin syntyyn johtaneen Yritysmylly-hankkeen kunta käynnisti kahden yrityksen tekemän aloitteen pohjalta. Molemmissa kunnissa on hyödynnetty myös EU:n aluekehitysohjelmien hankerahoituksia.

Esimerkkikunnista neljäs on Sievi, jossa on vahva elektroniikka-alan ja mekaniikka- ja ohutlevyalan so-pimusvalmistukseen perustuva yrityskeskittymä ja muidenkin teollisuudenalojen keskisuuria yrityksiä. Tutkijoiden mukaan myönteisen elinkeinoelämän kehityksen vuoksi kunta on voinut ottaa varsin passiivisen roolin yrittäjyyden edistämisessä. Osaamisen synnyttäminen ja hyödyntäminen on ollut vahvasti yritysveltoista ja kunnan kehittämispolitiikassa on keskitytty hyvän yrittäjyysilmaston ja toimivien perusrakenteiden turvaamiseen.

Siinä missä kaksi ensin mainittua ovat esimerkkejä kuntakeskeisestä kehittämisestä, osoittaa viimeisin esimerkki Anttiroikon ja kumppaneiden mukaan, että klusterimuotoinen osaamiskeskittymä voi myös kehittyä spontaanisti yrittäjien toimesta ilman julkisesti tuettua edistämistoimintaa. Heidän mukaansa tapaukset kaikkiaan antavat tukea sekä kuntien harjoittaman aktiivisen kehittämispolitiikan tärkeydelle että näkemykselle spontaanin ja kuntavetoisen kehittämisen välisen tasapainon merkityksestä. Tähän näkemykseen tuntuu liittyvän se, että heidän mukaansa kunnan harjoittaman kehittämisen lähtökohtana tulisi olla ”luontaiset” paikalliset edellytykset. Tämä näkyy tutkijoiden mukaan mainituissa tapauskunnissaakin realismina, jossa ”paikkakuntien vahvimmat teollisuudenalat, teknologinen taso ja yrittäjyysperinne näyttävät määrittäneen ratkaisevasti tapauskuntien kehittämisstrategioiden päälinjoja” (s. 16).

1.4 Tapaustutkimus yrittäjyyden ja sen edistämispolitiikan paikallistason kohtaamispiinnasta

Esiteltyjen kahden tutkimuksen avulla piirtyy yhdenlainen kuva yrittäjyyden edistämispolitiikan asetelmasta paikallisella kuntatasolla. Kuvassa näkyy, että yrittäjyyttä edistetään sekä perinteisen pk-yrityspolitiikan mukaisilla, suoraan yrityksiin kohdistuvilla keinoilla (kuten neuvonta; tuki rahoitus- ja toimitilajärjestelyissä) että uuden yrittäjyyspolitiikan keinoin, pyrkimällä synnyttämään tai kehittämään yrittäjyyttä edistäviä ympäristöjä (toimijaverkostoja, yrityskeskittymiä, osaamiskeskittymiä). Esillä on myös edistämispolitiikan harjoittamisen vaihtelua passiivisesta ja reaktiivisesta aktiiviseen ja aloitteelliseen otteeseen. Ensin mainittuun otteeseen vaikuttaisi liittyvän muun muassa individualistinen mielikuva yrittäjistä omaehtoisina ja itsenäisinä toimijoina (yritysten ja yritysklustereiden synnyn ja kehityksen ”spontaanisuus” tai yrittäjävetoisuus) ja jälkimmäinen ote taas tuntuisi sisältyvän nimenomaan uuden yrittäjyyspolitiikan painotuksia vastaavaan, yritystoimintaa edesauttaviin ympäristöihin kohdentuvaan kehittämisstrategiaan.

Käsillä olevan tutkimuksen tavoitteena on syventää kuvaa siitä, miten ja minkälaisena uusi yrittäjyyspolitiikka paikallistasolla ilmenee ja miten se suhteutuu pk-yrityspolitiikkaan. Lähestymme näitä kysymyksiä tarkastelemalla erityisesti sitä, minkälaiselta edistämispolitiikkojen ja niiden toteuttajien sekä yrittäjien ja yrittäjätoiminnan välinen kohtaamispiinta näyttää.

Toteutamme tarkastelun tapaustutkimuksena Suupohjan seutukunnassa ja sen keskuskunnassa Kauhajoella. Suupohja on Etelä-Pohjanmaalla sijaitseva, kahdenkymmenen neljän tuhannen asukkaan maaseutuomainen alue. Alkutuotannon osuus työpaikoista on Suomen keskimääräistä tasoa suurempi (15 %), samoin jalostuksen (hieman yli 30 %). Palvelualojen osuus on 52 %. Alueen yritys kentässä painottuvat alle 10 henkilön mikroyritykset (1631). Pienyrityksiä (10–49 henkeä) on 75 ja pk-yrityksiä (50–249) 12. Yritykset työllistävät kaikkiaan yli 6700 henkilöä. Seudulla on harjoitettu aktiivista elinkeino- ja yrittäjyyden edistämispolitiikkaa (Hautamäki 2002, Anttiroiko ym. 2006, OECD 2008). Kauhajoen seudun mukana olo aluekeskusohjelmassa ja KOKO:ssa tekee seutukunnasta kiinnostavan nimenomaan uuden yrittäjyyspolitiikan tarkastelun kannalta.

Luvussa 2 tarkastellaan yrittäjyyden edistämispolitiikkoja osana laajempaa, alue- ja yhteiskuntapolitiikan kenttää ja sen kehitystä. Alueen muutoksia hahmotetaan muun muassa ohjelmaperusteisen kehittämisen nousulla. Luvussa myös esitellään Suupohjan seutukunta ja luodaan yleiskatsaus yrittäjyyden edistämistoiimiin ja toimijoihin alueella. Luvussa 3 tarkastellaan yrittäjyyteen liittyvää toimijanäkökulmaa narratiivisen lähestymisen avulla tulkitsemalla 15 esimerkkiyrityksen menestystarinoita haastatteluaineiston pohjalta. Tarinoista välittyvän, yrittäjätoimintaa ja siinä vaikuttavia tekijöitä koskevan kokonaiskuvan lisäksi erityistä huomiota kiinnitetään yrittäjyyden edistämispolitiikkien toimenpiteiden ja toimijoiden saamaan rooliin tarinoissa.

Luvussa 4 eritellään pk-yrityspolitiikkaa ja uutta yrittäjyyspolitiikkaa yrittäjien ja politiikan toteuttajien³ (kehittäjien) käyttäminä diskursseina ja hahmotetaan tutkimusaineiston pohjalta muodostuva näkymä yrittäjyyden edistämispolitiikan asetelmaan alueella. Lisäksi analysoidaan yrittäjien ja kehittäjien kohtaamista tulkitsemalla sitä, minkälaisia toimija-asemia nämä toinen toisilleen määrittävät ja miten tämä liittyy erotteluun pk-yrityspolitiikan ja yrittäjyyspolitiikan välillä. Viimeisessä luvussa 5 kootaan yhteen ja pohditaan aiempien lukujen analyseja.

³ Käytämme tässä tutkimuksessa termiä kehittäjä viittamaan yleisesti yrittäjyyden edistämispolitiikan paikallisessa muotoilussa ja toimeenpanossa eri tavoin mukana oleviin toimijoihin ja tahoihin, pyrkimättä esittämään sille tarkkarajaista tai yksiselitteistä määrittelyä.

Lähteet

- Alarinta, J. 1999. Rural Areas as Innovative Environments. *New Rural Policy* 7 (2): 81–87.
- Anttiroiko A.-V., Kallio O., Valkama, P. & Siitonen P. 2006. Osaamiskeskittymät maaseudun kehittämässä. *Kunnallistutkimuksia*. Tampere: Tampereen yliopistopaino. 321 s.
- Anttiroiko, A.-V., Kallio, O., Siitonen, P. & Valkama, P. 2010. Maaseutukunnat osaamiskeskittymien innovatiivisina kehittäjinä. *Maaseudun uusi aika* 2/2010: 5–21.
- Audretsch, D. 2004. Sustaining Innovation and Growth: Public Policy Support for Entrepreneurship. *Industry and Innovation* 11 (3): 167–194.
- Audretsch, D.B. & Beckmann, I.A. M. 2007. From Small Business to Entrepreneurship Policy. Teoksessa: Audretsch, D.B., Grilo, I. & Thurik, A.R. (toim.). *Handbook of Research on Entrepreneurship Policy*. Cheltenham: Edward Elgar. s. 36–53.
- Carland, J.W., Hoy, F., Boulton, W.R. & Carland, J.A.C. 1984. Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization. *Academy of Management Review*, 9: 354–369.
- Curran, J. 2000. What is Small Business Policy in the UK for? Evaluation and Assessing Small Business Policies. *International Small Business Journal*, 18 (3): 36–50.
- Dalley, J. & Hamilton, B. 2000. Knowledge, Context and Learning in the Small Business. *International Small Business Journal*, 18: 51–59.
- Gibb, A. 1997. Small Firms' Training and Competitiveness. Building Upon the Small business as a Learning Organisation. *International Small Business Journal*, 15:13–29.
- Hautamäki, L. 2000. Maaseudun menestyjät. *Kunnallisan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisu* 23. *Kunnallisan kehittämissäätiö*. 148 s.
- Laukkanen, M. & Niittykangas, H. 2003. Local developers as virtual entrepreneurs – do difficult surroundings need initiating interventions? *Entrepreneurship & Regional Development*, 15: 309–331.
- Lievonen, J. & Lemola, T. 2004. Alueellisen innovaatiopolitiikan haasteita. *Tutkimustulosten tulkintaa*. *Sisäasiainministeriön julkaisu* 16/2004. 158 s.
- Lundström, A. & Stevenson, L.A. 2005. *Entrepreneurship Policy. Theory and Practice*. *International Studies in Entrepreneurship*. New York: Springer. 310 s.
- North, D. & Smallbone, D. 2006. Developing Entrepreneurship and Enterprise in Europe's Peripheral Rural Areas: Some Issues Facing Policy-makers. *European Planning Studies*, 14 (1): 41–60.
- OECD 2008. *OECD Rural Policy Reviews: Finland*. OECD Publishing. 297 s.
- Perren, L. & Jennings, P.L. 2005. Government Discourses on Entrepreneurship: Issues of Legitimization, Subjugation, and Power. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (2): 173–184.
- Ruuskanen, P. 1999. Rural Development Policy in Finland in the 1990's: Toward Flexible Specialization or Spatial Taylorism? Teoksessa: Kasimis, C & Papadopoulos, A. (toim.) *Local Responses to Global Integration*. Aldershot: Ashgate. 223–244.
- Thurik, R. & Wennekers, R. 2004. Entrepreneurship, Small Business, and Economic Growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 11 (1): 140–149.
- Tilastokeskus, työssäkäyntitilasto.

Tilastokeskus, yritysrekisteri.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2010. Yrittäjyyskatsaus 2010. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 60/2010. Helsinki. 198 s.

Työ, yrittäminen ja työelämä – hallituksen politiikkaohjelma 2007. (Verkkodokumentti). Viitattu 9.12.2010. Saatavissa internetistä: <http://www.valtioneuvosto.fi/toiminta/politiikkaohjelmat/tyo-yrittaminen-tyoelama/ohjelman-sisaeltoe/fi.pdf>

Uusitalo, E. 2009. Maaseutu – väliinpuotoajasta vastuunkantajaksi. Maaseutupolitiikan itsenäistyminen alue- ja maaseutupolitiikan puristuksessa. Helsingin yliopisto, Ruralia Instituutti: Julkaisuja 17. 311 s.

Vesala, K.M. 1992. Pienyrittäjien kontrollipremissit. Sosiaalipsykologinen tarkastelu. Acta Psychologica Fennica. Soveltavan psykologian monografioita 5. Rauma. 84 s.

Vesala, K.M. 1996. Yrittäjyys ja individualismi. Relationistinen linjaus. Helsingin yliopiston sosiaalipsykologian laitoksen tutkimuksia 2/1996. Helsinki. 177 s.

Vesala, K.M. 2008. A Theoretical and Methodological Approach to the Study of the Assessment and Development of Entrepreneurial Skills in the Farm Context. Teoksessa: Vesala, K.M. & Pyysiäinen, J. (toim.). Understanding Entrepreneurial Skills in the Farm Context. Frick: Research Institute of Organic Agriculture (FiBL). s. 23–54.

2 Seudullinen yrittäjyyden edistämispolitiikka alueellisten, kansallisten sekä ylikansallisten kehittämispolitiikkojen ja -ohjelmien kohtaamisena

Timo Suutari, Ella Mustakangas & Hannele Suvanto

2.1 Yrittäjyyden edistäminen osana alueiden kehittämistä

Yrittäjyyden edistämispolitiikka on ollut Suomessa näkyvästi poliittisella agendalla vuosituhannen alusta osana hallituksen politiikkaohjelmia. Hallituksen politiikkaohjelma on ollut Matti Vanhasen I hallituksen käyttöönotettu ohjelmajohtamisen malli, joka perustui Paavo Lipposen II hallituksen valtion keskushallinnon uudistushankkeeseen (Valtiovarainministeriö ja valtioneuvoston kanslia 2003). Vanhasen I hallituksella oli neljä politiikkaohjelmaa, joista yksi oli suunnattu yrittäjyyteen. Yrittäjyyden politiikkaohjelman loppuraportin mukaan kansallisessa ohjelmassa yrittäjyys on nähty innovaatioprosessien ”viimeisenä lenkinä”. Ohjelman painopisteet yrittäjyyden suhteen ovat olleet yritysten perustamisen ja kasvun kannustimet, säädösympäristön selkeys ja ennustettavuus, neuvonta- ja kehittämisspalvelut sekä yrittäjyyskoulutus ja valmennus. Ohjelman pyrkimyksenä on ollut varmistaa yritysten toimintaympäristön vakaa ja ennustettavissa oleva kehitys sekä nostaa Suomi yrittäjyyden toimintaedellytysten näkökulmasta Euroopan kärkimaiden joukkoon. (Kirmula 2004, s. 4; Kauppa- ja teollisuusministeriö 2007, s. 11–13.)

Vanhasen II hallitus käynnisti kolme politiikkaohjelmaa, joista työn, yrittämisen ja työelämän politiikkaohjelmassa on painotettu yritystoiminnan harjoittamisen edellytysten parantamista sekä kansalaisten yrittäjyyshalukkuuden ja yritysten kasvuhallukkuuden lisäämistä. Ohjelma kiinnittää huomiota muun muassa yrittäjyyskasvatukseen monipuolistamiseen sekä julkisten yrityspalvelujen uudistamis- ja kokoamistyön jatkamiseen. (Työ, yrittäminen ja työelämä – hallituksen politiikkaohjelma 2007.)

Yrityksille tarjottavat neuvonta- ja kehittämisspalvelut muodostavat yrittäjyyden tukemisen rungon. Suomeen on rakentunut laaja julkisten ja yksityisten yrityspalvelujen verkosto, ja julkisen sekä yksityisen sektorin yhteistyötä pidetään kansallisen yrittäjyyden edistämispolitiikan ytimenä. Yrittäjyyspalvelujen tarjonta on järjestetty alueellisesti ja paikallisesti. Julkiseen yrityspalvelujärjestelmään kuuluvat organisaatiot tarjoavat yritysten perustajille ja toimiville yrityksille neuvonta-, kehittämis- ja rahoituspalveluja. Julkisen palvelutarjonnan painopiste on ollut alkavissa yrityksissä, joskin viime aikoina painopistettä on siirretty kasvuyrityksiin. Suomalaisessa yrityspalvelukentässä julkisten yrityspalveluorganisaatioiden rinnalla ja yhteistyössä niiden kanssa toimii myös yksityisiä konsultteja, asiantuntija- ja koulutusyrityksiä sekä yrityspalveluyrityksiä. (mm. Kirmola 2004, s. 12; Nordic Council of Ministers 2010, s. 42.)

Hallinnonaloittain tarkasteltuna yrittäjyyden edistäminen on pääosin vuonna 2009 perustetun työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonala. Ministeriö on organisoitunut neljän erikoistuneen osaston alle, joita ovat työllisyys ja yrittäjyys-, työelämä ja markkina-, innovaatio- sekä energiaosasto. Ministeriön rakenne pyrkii tukemaan yrittäjyyden edistämispolitiikan yhdistämistä muiden politiikanlohkojen, kuten innovaatio- ja työllisyyspolitiikan kanssa. (Nordic Council of Ministers 2010, s. 42–45; Työ- ja elinkeinoministeriö 2010a.)

Vaikka yrittäjyyden edistämispolitiikan tarkasteleminen erillisenä yhteiskuntapolitiikan lohkonaan on periaatteessa mahdollista, ei yrittäjyyden edistäminen jäseny Suomessa selkeästi omana sektoripolitiikkanaan vaan sillä on liittymäkohtia etenkin aluepolitiikkaan, alueelliseen elinkeinopolitiikkaan sekä innovaatiopolitiikkaan. Tässä luvussa tarkastellaan yrittäjyyden edistämistä ja seudullista yrittäjyyden edistämispolitiikka alueellisten, kansallisten ja ylikansallisten kehittämispolitiikkojen leikkauspisteenä ja osana aluekehittämisen järjestelmää sekä rakenteita.

Yrittäjyyden edistämispolitiikan kehitystä voidaan kuvata rinnakkaisena kehityskulkuna aluepolitiikalle, jossa teollistavasta aluepolitiikasta on siirrytty teknologiapolitiikkaan ja edelleen innovaatiopolitiikkaan. Yrittäjyyden tukeminen osana alueiden kehittämistä on vahvistunut samalla kun on omaksuttu näkemys

siitä, että yrityksillä on keskeinen merkitys innovaatioprosesseissa ja innovaatioiden kaupallistamisessa. Samalla on tunnustettu tarve tukea pienyritysten toimintaa erityisesti paikallisella ja alueellisella tasolla, mikä on johtanut alueellisiin kehittämisspolitiikkoihin ja erilaisiin pienyrityksille kohdennettuihin tuki- ja kehittämistoimenpiteisiin. Tämä vaihe on leimannut kehitystä viime aikoihin saakka, mutta kuten jäljempänä esitetään, yritysکوhtaisiin toimenpiteisiin keskittyvästä pk-yrityspolitiikasta on siirrytty entistä enemmän yrittäjyyden toimintaympäristöjä kehittävään yrittäjyyspolitiikkaan.⁴ Voidaan todeta, että aluepolitiikan historiallisessa kehityskulussa yrittäjyys ei ole ollut julkilausuttu politiikan kohde vaan pikemminkin politiikan sivutuote. Innovaatioita painottava näkemys sekä aloittavien yritysten työllistävää vaikutusta korostavat ajatukset ovat kuitenkin nostaneet yrittäjyyden yhteiskuntapolitiikan ja elinkeinojen kehittämisspolitiikan eturiviin. (esim. Steveson & Lundstöm 2001, s. 17; ks. tarkemmin luvussa 4.)

Yrittäjyyspolitiikan esiinnoisuus ei ole ollut yksinomaan kansallinen kehityskulku, vaan erityisesti Euroopan unioni on muokannut yrittäjyyden edistämisspolitiikkaa ja tuonut siihen uusia elementtejä, joista yksi näkyvimpiä ja konkreettisimpia on ollut ohjelmaperusteisen kehittämisen periaatteiden rantautuminen Suomeen sekä muun muassa rakennerahastovarojen tuki yrittäjyyden tukemiselle. EU-rakennerahastovarojen toteutetut toimenpiteet ovat ennen kaikkea vahvistaneet yrittäjyyden edistämisspolitiikan ja alueellisen kehittämisen välistä yhteyttä. Vastaavanlainen kehityskulku on ollut havaittavissa myös muilla yhteiskuntapolitiikan aloilla, kuten esimerkiksi kulttuuripolitiikassa (vrt. Kangas ym. 2002). Voidaan jopa todeta, että EU:n rakennerahastoista on tullut kansallisen aluepolitiikan ja sen sisältäminen yrittäjyyttä tukevien välineiden sekä elinkeinopolitiikan rinnalle merkittävä uusi yrittäjyyden kehittämisen instrumentti. (vrt. myös Mäkinen 1999, s. 38.)

Yrittäjyyden edistämisspolitiikan tarkastelu jäsenyyssä tässä luvussa kolmitasoisena. Yrittäjyyden edistämisspolitiikkaa tarkastellaan ensin suhteessa ohjelmaperusteisuuden esiinnoisuuteen kaikessa yhteiskuntapolitiikassa suunnittelussa ja kehittämistyössä, minkä jälkeen yrittäjyyden edistämisspolitiikkaa tarkastellaan suhteessa politiikanlohkoihin sekä niiden kehittymiseen. Erityisesti kohteena on aluepolitiikan, elinkeinopolitiikan, innovaatiopolitiikan sekä maaseutupolitiikan kehitys ja niiden ohjelmapolitiittinen välineistö. Ohjelmapolitiittisen tavoitteiston ja välineistön tarkastelussa korostuvat erityisesti EU:n rakennerahasto-ohjelmat, mutta myös kansallisia politiikkaohjelmia tarkastellaan. Mainittujen politiikanlohkojen lisäksi on tunnistettavissa myös muita yhteiskuntapolitiikan aloja, kuten koulutuspolitiikka tai hyvinvointipolitiikka, joissa yrittäjyyden edistäminen on esillä. Nämä kuitenkin rajataan tässä tutkimuksessa tarkastelujen ulkopuolelle. Kolmantena ulottuvuutena ohjelmaperusteisuuden ja mainittujen politiikanlohkojen lisäksi pohditaan kehittämisspolitiikkojen toimintatapojen muutosta, erityisesti horisontaalisuuden vahvistumista sekä edellä kuvattujen kehityskulujen alueellistumista. Kysymykseen kehittämisspolitiikkojen muotoutumisesta alueellisessa ja seudullisessa kontekstissa palataan vielä luvussa 5. Tässä alaluvussa edetään yleisemmästä ohjelmapolitiikan tarkastelusta kohti elinkeinojen ja yritystoiminnan kehittämistä Suupohjan seutukunnassa. Luvun painotus on ohjelmaperusteisessa aluekehittämisessä ja EU:n viimeisimmässä vuosien 2007–2013 ohjelmakaudessa.

2.1.1 Ohjelmaperusteinen aluekehittäminen ja yrittäjyyden edistämisspolitiikka

Aluepolitiikan synty ajoittuu Suomessa 1950–1960 -lukujen vaihteeseen, jolloin jälleenrakennuksesta alettiin siirtyä kohti hyvinvointiyhteiskunnan rakentamista. Vaikka varsinainen institutionaalinen aluepolitiikka ja -suunnittelu muotoutuivat vasta 1970-luvulla, voidaan toisen maailmansodan jälkeisen ajan teollistamispyrkimyksiä pitää aluepolitiikan ensimmäisenä päävaiheena. Leimallista teollistavan aluepolitiikan vaiheelle oli, että talouskasvun seurauksena keskusalueille kertyvää ylijäämää nähtiin mahdollisena ja oikeutettuna siirtää heikommin kehittyneille alueille. Toisaalta myös reuna-alueiden potentiaalia haluttiin hyödyntää entistä paremmin. Näin ollen suomalaista aluepolitiikkaa on luonnehtinut alusta alkaen sekä tasaisuus- että tehokkuustavoitteet, jotka nykykeskustelussa nimettäisiin koheesio- ja kilpailukykytavoitteiksi. Aluepolitiikan toista kehitysvaihetta 1970-luvun puolivälistä 1980-luvun loppuun leimasi puolestaan aluepolitiittisen suunnittelujärjestelmän vakiintuminen. 1980-luvun loppupuolelta alkaen alkoi muotoutua uusi aluepolitiikka, jossa kehitysaluepolitiikka täydentyi alueelliseksi kehittämisspolitiikaksi. Tuolloin resurssien alueellisen jaon tasaisuuteen liittyneet painotukset alkoivat täydentyä kunkin alueen luontaisia kehittämismahdollisuuksia ja omaehtoisuutta korostavilla ajatuksilla. (vrt. Vartiainen 1998, s. 2–8; Mäkinen 1999, s. 66–67.)

⁴ Luvussa 4 tarkastellaan yksityiskohtaisemmin perinteisen pk-yrityspolitiikan (*SME policy*) ja uuden yrittäjyyspolitiikan (*entrepreneurship policy*) välistä suhdetta sekä uuden yrittäjyyspolitiikan muotoutumista.

Suomen kansallinen aluepoliittinen järjestelmä uudistui merkittävästi EU-jäsenyyttä silmälläpitäen vuonna 1994. Uudistuksen eräänä keskeisenä tarkoituksena oli sisällyttää EU:n aluepoliittiset käytännöt suomalaisen järjestelmään. Uudistusta ajoi myös laman aiheuttama tarve niukentuneen aluepoliittisen rahoituksen entistä tehokkaampaan kohdentamiseen. Lisäksi tuotantorakenteen tietovaltaistumista sekä yritysten toimintatapojen ja niiden sijoittumistekijöiden muutoksia korostettiin haasteina verkostoituvan talouden infrastruktuurin kehittämiseksi, osaamisen vahvistamiselle sekä yritysten kilpailukykyä edistävien tukimuotojen kehittämiseksi. Nämä kaikki yhdessä vaikuttivat uuden aluepoliittisen paradigman syntymiseen, jolle ominaista on ohjelmallisuuden korostuminen. Ohjelma-perustaisen ajattelu- ja toimintamallin esilletuloon liittyi myös kehittämisvastuun hajauttaminen alue- ja paikallistasolle. EU-jäsenyyden myötä vuodesta 1995 alkaen Suomessa alettiin soveltaa EU:n ylikansallisen, ohjelmallisen aluekehitystyön periaatteita entistä vahvemmin myös kansallisessa kehittämistyössä. Näin ollen ohjelmallisuudesta on tullut suomalaisen aluepolitiikan keskeinen malli. (Malinen 1998, s. 26; Vartiainen 1998, s. 9–11; Mäkinen 1999, s. 9, 15, 67.)

Aluepolitiikan tehtävänkuvan kokonaisuudessaan on niin Suomessa kuin EU:ssakin 1980-luvun lopulta alkaen muuttunut keskushallintoa korostavasta ja voimavaroja jakavasta lähestymistavasta omaehtoisuutta, yritysvetoisuutta, toimijalähtöisyyttä ja eri kehittäjätahojen yhteistyötä suosivaksi (Mäkinen 1999, s. 14). Aluepolitiikan merkitys ja ydin on edelleen kahtalainen: alueiden välisten kehittyneisyserojen lieventäminen sekä alueiden taloudellisen kehityksen edistäminen. Aluepolitiikan keinot ja mekanismit ovat kuitenkin muuttuneet aikojen saatossa, ja erityisesti ohjelma-perusteisuus tukee omaehtoista ja eri toimijatahojen yhteistyöhön perustuvaa aluepolitiikkaa. Mäkinen (1999, s. 54) nostaakin ohjelmallisuuden EU:n aluepolitiikan menettelylliseksi peruseriaateeksi. Ohjelma-perusteinen lähestymistapa on tyyppillistä asioille, joissa tarvitaan useamman sektorin yhteisvaikutusta sekä elinkeino- ja hallintorajat ylittävää yhteistyötä haluttujen vaikutusten aikaansaamiseksi. Ohjelmallisuus siis merkitsee systemaattista yhteyttä erilaisten toimenpiteiden välillä, eräänlaista viitekehystä, joka yhdistää joukon toimintoja. Ohjelmallisuus on myös yksi viidestä EU:n aluepoliittisesta pääperiaatteesta keskittämisen-, kumppanuus-, täydentävyys- ja subsidiariteettiperiaateen lisäksi. (Haveri & Haveri 1994; Mäkinen 1999, s. 39.)

Ohjelmallisuuden lisäksi kehittämispolitiikkoja on leimannut niiden alueellistuminen, ja voidaan todeta, että yleiseurooppalainen alueellistumisen suuntaus on toteutunut myös Suomessa. Sektoroitunutta ja keskushallintokeskeistä järjestelmää on muutettu useilla eri tavoilla, joista aluekehitysvastuun siirtyminen maakuntien liitoille vuoden 1994 alusta, maakuntien yhteistyöryhmien (MYR) perustaminen sekä alueellisten työvoima- ja elinkeinokeskusten perustaminen vuonna 1997 ovat olleet merkittävimpiä tekijöitä. Vaikka päätöksentekoa onkin alueellistettu, on kilpailu valtio- ja kuntasektorin kesken edelleen leimauttava piirre aluekehittämisessä. Maakunnan liittojen lakisääteinen asema aluekehitysviranomaisina on vahvistanut kuntasektorin mahdollisuuksia vaikuttaa strategiaan valintoihin ja koordinoita kehittämis-toimia, mutta valtion aluehallintoviranomaiset käyttävät lopullista päätösvaltaa merkittävimmästä osasta aluekehittämisen resursseja. Kaiken kaikkiaan aluekehittäminen on horisontaalista toimintaa, jossa hyödynnetään eri hallinnonalojen sektoripolitiikkaa ja -välineitä. (Valle 2002, s. 10–11; Työ- ja elinkeinoministeriö 2009a, s. 44.)

Yleisellä tasolla Euroopan unionin alue- ja rakennepolitiikan (koheesiopolitiikan) tavoite on lisätä jäsenvaltioiden taloudellista ja sosiaalista yhteenkuuluvuutta sekä vähentää alueiden välisiä kehityseroja. EU:n aluepolitiikkaa leimaa koheesiotavoite, joskin viimekätinen tavoite on alueiden välisiä kehittyneisyseroja tasaamalla tukea Euroopan kilpailukykyä. EU:n tuki jäsenmaille kanavoidaan jäsenmaissa valmisteltujen ja komission hyväksymien tavoiteohjelmien kautta. Rakennerahasto-ohjelmilla on tiivis kytkentä myös kansallisiin ohjelmiin erityisesti työllisyyden, yrittäjyyden, innovaatioiden ja energian politiikkalohkoilla. Suomen ensimmäinen rakennerahastokausi toteutettiin vuosina 1995–1999 ja toinen 2000–2006. Käynnissä on kolmas ohjelmakausi vuosille 2007–2013, ja ohjelmakautta 2014–2020 linjataan EU:n koheesiopolitiikan uudistuksen yhteydessä. (mm. Työ- ja elinkeinoministeriö 2010b.)

EU:n rakennerahastojen ohjelmakaudella 1995–1999 Suomessa toteutettiin harvaan asuttujen alueiden tavoite 6 -ohjelmaa, teollisuuden rakennemuutosalueiden tavoite 2 -ohjelmia sekä maaseudun kehittämisen tavoite 5b -ohjelmaa. Ohjelmakaudella 2000–2006 toteutettiin Manner-Suomessa kahta tavoite 1 -ohjelmaa (Itä- ja Pohjois-Suomen tavoite 1 -ohjelmat) sekä kahta tavoite 2 -ohjelmaa (Etelä- ja Länsi-Suomen tavoite 2 -ohjelmat). Lisäksi on toteutettu tavoite 3 -ohjelmaa tavoite 1 -alueen ulkopuolella. Rakennerahastokaudella 2007–2013 koko Suomi kuuluu EU:n alueellinen kilpailukyky- ja työllisyystavoitteen piiriin. Suomen rakennerahastostrategian tavoite vuosille 2007–2013 on vahvistaa kansallista ja alueellista kilpailukykyä, työllisyyttä ja hyvinvointia. Erityisesti on pyritty tukemaan toimenpiteitä, joilla voidaan vastata kiristyvään kansalliseen ja kansainväliseen kilpailuun, ennakoita ja reagoida joustavasti

maailmantalouden muutoksia, luoda houkuttelevia yritys-, osaamis-, työ- ja asuinympäristöjä sekä edistää alueiden välisten kehittyneisyyserojen tasoittamista. Suomessa toteutetaan ohjelmakaudella 2007–2013 lisäksi Euroopan alueellinen yhteistyö -tavoitetta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010b.)

Alueellinen kilpailukyky- ja työllisyys -tavoitetta toteutetaan Suomessa Euroopan sosiaalirahaston (ESR) ja Euroopan aluekehitysrahaston (EAKR) toimenpideohjelmin. Ohjelmissa varoja kohdennetaan Lissabonin strategian mukaisesti kilpailukykyyn ja työllisyyden parantamiseen sekä osaamisen kehittämiseen. EAKR-toimenpideohjelma on koostettu alueittain ja ESR-ohjelma muodostuu valtakunnallisesta osiosta, jossa toteutetaan laaja-alaisia kehittämisohjelmia sekä neljästä suuralueittaisesta osiosta. Manner-Suomessa toteutetaan ohjelmakaudella 2007–2013 neljää suuralueittaista EAKR-toimenpideohjelmaa: Etelä-Suomi, Itä-Suomi, Länsi-Suomi ja Pohjois-Suomi. Myös ESR-ohjelman alueellinen osio toteutetaan samoilla suuralueilla. EAKR-toimenpideohjelmaa toteutetaan varsinaisesti kolmella toimintalinjalla: Yritystoiminnan edistäminen (TL 1), Innovaatiotoiminnan ja verkostoitumisen edistäminen sekä osaamiskenteiden vahvistaminen (TL 2) ja Alueiden saavutettavuuden ja toimintaympäristön parantaminen (TL 3). Lisäksi ohjelmassa toteutetaan suurten kaupunkiseutujen kehittämistä (TL 4). Toimintalinja 5 (TL 5) on ohjelman tekninen apu. ESR-toimenpideohjelman tavoitteena on puolestaan keskittyä tärkeimpiin työvoima-, koulutus- ja elinkeinopolitiikan haasteisiin. ESR-toimenpideohjelmassa on neljä toimintalinjaa sekä teknisen avun toimintalinja. Erityisesti toimintalinjassa 1 on yrittäjyyden edistämiseen tähtäviä toimenpiteitä, kuten pk-yritysten kasvu- ja kilpailukykyedellytysten parantaminen niiden liiketoimintaosaamista vahvistamalla sekä yritysten henkilöstöä kehittämällä. (Alueellinen kilpailukyky- ja työllisyystavoite, Länsi-suomen EAKR-toimenpideohjelma 2007–2013 2007, s. 100–101; Manner-Suomen ESR-ohjelma-asiakirja 2007–2013 2007, s. 85; Työ- ja elinkeinoministeriö 2010b.)

EAKR-ohjelman toimintalinjat 1 ja 2 liittyvät vahvimmin yrittäjyyden edistämiseen. Toimintalinja 1 keskittyy kärkiklustereiden kehittämiseen, millä tarkoitetaan ohjelmassa tietyn alan kärkiyrityksistä, alan osaamisesta alueen tutkimus- ja oppilaitoksissa sekä alueen tukijärjestöistä muodostuvaa kokonaisuutta. Klustereiden kehittämisessä korostuvat myös verkostot niin paikallisesti kuin kansallisesti ja kansainvälisesti. Toimintalinjan alla toteutettavat kehittämistoimet kohdentuvat yksittäisiin pk-yrityksiin tai niiden ryhmiin. Samanaikaisesti toimintalinjassa tuetaan myös uuden yritystoiminnan syntymistä, kasvuyrityksiä, pk-yritysten tutkimus- ja tuotekehitystoimintaa sekä innovaatioiden edistämistä, liiketoimintaosaamisen kehittämistä ja pk-yritysten verkostoitumista. Toimintalinja 2 keskittyy puolestaan innovaatio- ja oppimisympäristöjen kehittämiseen. Näkökulma on tiedon tuotannon infrastruktuurissa, mutta ennen kaikkea pyritään varmistamaan verkostojen ja avoimen vuorovaikutuksen toimivuus alueilla. Toimintalinjalla tuetaan yritysten toimintaympäristöjen kehittämistä sekä tuetaan elinkeinoelämän kehittäjäorganisaatioiden uudistumista. (Alueellinen kilpailukyky- ja työllisyystavoite, Länsi-Suomen EAKR-toimenpideohjelma 2007–2013 2007, s. 43–46, 50.)

EU-osarahoitteinen maaseudun kehittämisselitys ei ole kaudella 2007–2013 osa rakennerahastopolitiikkaa, vaan sitä rahoitetaan Euroopan maaseudun kehittämisen maatalousrahastosta (EAFRD). Silti sen mukaiset toimet sovitetaan yhteen rakennerahasto-ohjelmien kanssa. Maaseudun kehittämisohjelman tavoitteena on muun muassa monipuolistaa maaseudun elinkeinoja kehittämällä yritysten kilpailukykyä ja suosimalla uuden yrittäjyyden syntymistä sekä yrittäjien verkostoitumista (Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelma 2007–2013 2007, s. 55). Erityisesti ohjelman toimintalinjassa 3 on nostettu esiin maaseutualueiden elinkeinoelämän monipuolistaminen. Kehittämisohjelman ennakoarvioinnissa on todettu, että pitkällä aikavälillä kehittämistoiminnalla voidaan parantaa yritysten toimintaympäristöä, jolloin toimenpiteissä tulisi erityisesti painottaa yksittäisen yrityksen tuen sijaan yritysten yhteistyötä. (Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelma 2007–2013 2007, s. 66.)

Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelman keskeisen toimintalinjan muodostaa LEADER-toimintatapa, jota on toteutettu Suomessa vuodesta 1996 lähtien, ensin LEADER II -ohjelman ja vuosina 2000–2006 LEADER+ -ohjelman kautta. LEADER kuuluu EU:n yhteisöaloitteisiin, jotka täydentävät rakennerahasto-ohjelmia. LEADER:in ohella muita EU:n yhteisöaloitteita ovat muun muassa alueiden välistä yhteistyötä tukeva INTERREG. LEADER-toimintatapa on valtavirtaistettu kattamaan lähes kaikki Suomen maaseutualueet, ja toimintatavan käyttöä on laajennettu myös kansallisella rahoituksella. Toimintatavan vaikutussuunta on alhaalta ylöspäin (*bottom-up*), ja toimintatavan lähtökohta on alueissa sekä niiden tarpeissa. LEADER painottuu paikallisiin, kuntakohtaisiin tai seudullisiin hankkeisiin. Olennaista

on alueiden asukkaiden oma aktiivisuus, mikä samalla vahvistaa yhteisöllisyyttä, kumppanuutta ja yhteisöjen sosiaalista pääomaa.⁵ (Manner-Suomen maaseudun kehittämissuunnitelma 2007–2013 2007, s. 226.)

EU:n ohjelmallisen kehittämisen lisäksi kansalliset ohjelmat tukevat elinkeinoelämän ja yrittäjyyden kehittämistä alueilla. Kansallista aluekehittämistä edustavat aluekeskusohjelma (AKO) ja vuoden 2010 alusta sen seuraaja koheesio- ja kilpailukykyohjelma (KOKO), osaamiskeskusohjelma (OSKE), maaseutupoliittinen kokonaisuohjelma sekä saaristo-ohjelma. Kaikki edellä mainitut ovat valtioneuvoston päätöksellä laadittuja erityisohjelmia (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009b ja 2009c). AKO, KOKO ja OSKE pohjautuvat alueilla laadittuihin ohjelma-ehdotuksiin, joiden pohjalta alueet on valittu kansallisten ohjelmarahoitusten piiriin. Maaseutupoliittinen kokonaisuohjelma ja saaristo-ohjelma eivät ole samalla tavalla olleet alueellisiin ohjelmiin pohjautuvia kuin AKO, KOKO ja OSKE.

Tässä yhteydessä merkittävimmät kansalliset ohjelmat ovat aluekeskusohjelma (AKO), sen seuraaja koheesio- ja kilpailukykyohjelma (KOKO), osaamiskeskusohjelma (OSKE) sekä maaseutupoliittinen kokonaisuohjelma. Osaamiskeskusohjelman tavoitteena on parantaa kansainvälisesti kilpailukykyisen, korkeaa osaamista vaativan yritys- ja tutkimustoiminnan sijoittumisen ja kehittämisen edellytyksiä kehittämällä osaamisklustereita ja -keskuksia. Ohjelmalla tuetaan myös alueellista erikoistumista ja työnjakoa osaamiskeskusten välillä. Aluekeskusohjelman tavoitteena puolestaan on ollut kaupunkiseutujen kilpailukykyyn kehittäminen, ja sen seuraaja koheesio- ja kilpailukykyohjelma tukee paikallistason strategista kehittämistyötä. KOKO:lla tuetaan erityisesti alueiden kilpailukykyyn kehittämistä, mutta myös tasapainoista aluekehitystä. Keskeisimpiä sisältöjä alueiden toimenpidekokonaisuuksissa ovat 1) innovaatiot, osaaminen ja toimintaympäristöt 2) toimialat, klusterit, elinkeinoelämä ja yrittäjyys, 3) palvelut, vetovoima, aluerakenne ja asuminen sekä 4) hyvinvointi, luovat alat, kulttuuri ja ympäristö. (Alueellinen kilpailukyky- ja työllisyystavoite, Länsi-suomen EAKR-toimenpideohjelma 2007–2013 2007, s. 100–103; Alueellisen koheesio- ja kilpailukykyohjelman KOKO:n ohjelma-asiakirja 2009; Työ- ja elinkeinoministeriö 2010b.)

Maaseutupoliittinen kokonaisuohjelma on maaseutupolitiikan toimintaohjelma. Se linjaa voimassaoloaikanaan sekä suppean maaseutupolitiikan (maaseutuun erityisesti kohdennetut toimenpiteet esim. EU-osarahoitetuissa ohjelmissa) että laajan maaseutupolitiikan. Laaja maaseutupolitiikka kattaa kaikki ne eri sektoripolitiikkojen toimet ja linjaukset, joilla on jotain vaikutusta maaseutuun ja siellä toimiviin ihmisiin ja yrityksiin. Maaseutupoliittinen kokonaisuohjelma rakentaa ja vahvistaa poikkihallinnollista toimintaa. Vuosina 2009–2013 toteutetaan viidettä maaseutupoliittista kokonaisuohjelmaa. Historiallisesti maaseutupolitiikan käsite on hahmottunut ja täsmentynyt Suomessa 1980–1990-lukujen vaihteessa. Se sisältää laajana käsitteenä usean eri hallinnonalan kaikki maaseutuun vaikuttavat toimenpiteet, joilla on pyritty parantamaan maaseudun asemaa yhteiskunnassa ja aluerakenteessa. Maaseutupolitiikka ei ole sektoripolitiikkojen yläpuolella eikä niille alistainen, vaan luonteeltaan verkostopohjaisena näille rinnakkainen. Se on kokoavasti sanottuna eri politiikan alueita, asiantuntijajärjestelmän osia ja maaseudun erilaisia toimijoita yhdistävää ja koordinoivaa politiikkaa. Viidennen maaseutupoliittisen kokonaisuohjelman ”Maaseutu ja hyvinvoiva Suomi” linjauksissa maaseudun elinkeinoja ja yrittäjyyttä edistetään kehittämällä osaamista ja innovaatiojärjestelmiä sekä maaseudun mikroklustereita osana kansallisia ja kansainvälisiä innovaatioyhteisöjä. Lisäksi painotetaan perinteisten pienyrittäjyyden alojen uusiutumista sekä maaseudun elinkeinojen monipuolistamista. (Uusitalo 1998, s. 28–31; Henttinen 2009, s. 248–251; Maaseutu ja hyvinvoiva Suomi 2009, s. 71–77, 83–105.)

Kokoavasti voidaan todeta, että EU:n rakennerahasto-ohjelmissa ja yhteisöaloitteissa sekä kansallisissa alue- ja maaseutupolitiikan ohjelmissa yrittäjyyden edistäminen ei ole ensisijainen tavoite, vaan yrittäjyyden edistäminen tarjoaa pikemminkin välineitä ylemmäntasoisien tavoitteiden kuten tasapainoisen aluekehityksen, kaupunkiseutujen kilpailukykyyn tai maaseudun elinvoimaisuuden saavuttamiseen. Yrittäjyyden edistäminen on sitä vastoin selkeämmin lähtökohtainen tavoite kansallisessa innovaatiopolitiikassa ja elinkeinopolitiikassa, joita tarkastellaan seuraavaksi.

Kuten edellä on todettu, yrittäjyyden edistäminen osana alueiden kehittämistä on vahvistunut sitä mukaa, kun on alettu kiinnittää huomiota yritysten merkitykseen innovaatioprosesseissa ja innovaatioiden kaupallistamisessa. Tämä on heijastunut muun muassa siihen, että 1990-luvun jälkipuoliskolta lähtien EU:n alueella tiede- ja teknologiapolitiikka on laajentunut ja versonut innovaatiopolitiikaksi, jossa tieteen ja teknologian kehittämistä on alettu tarkastella aiempaa voimakkaammin innovaatioiden näkökulmasta. Samalla on siirrytty perinteisestä suorasta teknologiapolitiikasta kohti kokonaisvaltaisempaa, olosuhteita

⁵ LEADER:ia tarkastellaan enemmän luvussa 4.

luovaa innovaatiopolitiikkaa. (mm. Kautonen & Kolehmainen 2001, s. 77–78; Pelkonen 2008; Kolehmainen 2009; Ranta 2009; Jäppinen 2009.)

Innovaatiopolitiikan esiinnostuksen myötä innovaatiojärjestelmän käsite alkoi yleistyä ja hallita suomalaista keskustelua. Kansallisen innovaatiojärjestelmän viitekehyksen luonnollisena laajentumana alettiin myös puhua alueellisista innovaatiojärjestelmistä. Aivan viime vuosina suomalaisen innovaatiopolitiikan parissa on ryhdytty käyttämään paikallisen ja alueellisen innovaatioympäristön käsitettä, jolla tarkoitetaan kaikkia niitä toimintaympäristön tekijöitä, jotka vaikuttavat innovaatioiden syntymiseen ja tukevat yritysten innovaatiotoimintaa. Innovaatioympäristöajattelun taustalla on laajentunut innovaationäkemyks, jossa innovaatioiden ei nähdä syntyvän lineaarisesti, esimerkiksi yksittäisten projektien tuloksina, vaan pikemminkin ne ovat tulosta monimutkaisista, eri verkostoissa kehitettyjen ideoiden ja toisiinsa vaikuttavien osainnovaatioiden systeemeistä. Näiden sosio-tekniisten systeemien osatekijöitä ovat materiaaliset resurssit, toimijat ja heidän kykynsä oppia uutta sekä vallitsevat säännöt ja instituutiot. (mm. Virkkala 2008, Kolehmainen 2009, Ranta 2009, Jäppinen 2009, Suutari ym. 2009.)

Kansallisen innovaatiopolitiikan keskeisenä tehtävänä on varmistaa, että alueilla innovaatioita edistävät toimet ovat samansuuntaisia kansallisen tason linjausten kanssa. Kansallisista strategioista merkittävimpänä voidaan pitää kansallista innovaatiostrategiaa, jolla vaikutetaan elinkeinoelämän, kansantalouden ja alueiden osaamisperustaiseen kilpailukykyyn ja uudistumiseen. Kansallisessa innovaatiostrategiassa todetaan, että innovaatiot ja yrittäjyys kytkeytyvät tiiviisti toisiinsa. Ohjelman mukaan innovaatiopolitiikan tulee olla yrittäjyyspolitiikkaa, mikä on tärkeä näkökohta myös julkisten palvelujen uudistamiselle (Kansallinen innovaatiostrategia 2008, s. 8). Toimenpide-ehdotusten tasolla innovaatiopolitiikkaa halutaan suunnata kasvuyrittäjyyttä tukevaksi muun muassa kohdentamalla osa yrityspalveluista ja yrityshautomotoiminnasta valikoidulle joukolle nopeaa kasvua tavoittelevia yrityksiä. Lisäksi tavoitteena on kehittää kasvuyritysten palvelujärjestelmää siten, että julkisten toimijoiden roolit ja palvelut muodostavat selkeän kokonaisuuden. (Kansallinen innovaatiostrategia 2008, s. 14, 30–33; Työ- ja elinkeinoministeriö 2009a, s. 47.)

Työ- ja elinkeinoministeriön aluekehittämisen tahtotilaa luovassa ja alueiden kehittämistä toteuttavassa aluestrategiassa yrittäjyyden edistäminen nähdään niin ikään kasvuyrittäjyyden ja yritysten toimintaympäristöjen sekä yleisemmin innovaatioympäristöjen kehittämisenä. Myös Suomen innovaatiojärjestelmän kansainvälisessä arvioinnissa todettiin, että kasvuyrittäjyys tulee Suomessa nostaa keskeiselle sijalle elinkeino- ja innovaatiopolitiikassa sekä nähdä se osana pitkän aikavälin kasvupolitiikkaa. Lisäksi kehittämiskohteina mainitaan yrittäjyyteen kannustaminen sekä yritystukijärjestelmän selkeyttäminen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009a; Suomen innovaatiojärjestelmän kansainvälisen arvioinnin tulokset ja suositukset 2009, s. 13–14.)

Innovaatiopolitiikkaa näyttää leimaavan kaksi asiaa. Se on ensinnäkin alueellista politiikkaa siinä mielessä, että kansalliset linjaukset saavat muotonsa alueellisella tasolla osana alueellisten ja paikallisten innovaatioympäristöjen kehittämistä. Toiseksi innovaatiopolitiikka on sisällöltään vahvasti yrittäjyyden edistämispolitiikkaa ja tavoitteistoltaan ja välineistöltään suuntautuu erityisesti kasvuyrittäjyyden tukemiseen. Koska innovaatiopolitiikka saa muotonsa alueellisesti ja paikallisesti, limittyy se ennen kaikkea kunnissa ja seutukunnissa tehtävään elinkeinopolitiikkaan, jota alaluvun lopuksi tarkastellaan lyhyesti ja johon palataan vielä alaluvussa 2.1.2.

Kansallisella tasolla elinkeinopolitiikka käsittää ne julkisen vallan toimet, joiden tarkoituksena on yhteiskunnan taloudellisen perustan vahvistaminen ja sen uudistumisesta huolehtiminen sekä sellaisen toimintaympäristön luominen, joka edistää yritysten syntymistä, toimintaa, kasvua ja kilpailukykyä sekä työllisyyttä (Kuntaliitto 2010 vrt. Aronen 2001, s. 7). Näin määriteltynä elinkeinopolitiikka on osa yhteiskuntapolitiikkaa, jonka avulla pyritään yhteiskunnan kokonaisuuden ja hyvinvoinnin kehitykseen (Aronen 2001, s. 9). Elinkeinopolitiikka kuuluu siis hyvinvointipolitiikan kokonaisuuteen ja tulee hyvin lähelle myös innovaatiopolitiikan määrittelyitä.

Suomalaisen elinkeinopolitiikan historia on suhteellisen lyhyt. Varsinaista elinkeinopolitiikkaa on kunnissa harjoitettu 1960-luvulta alkaen. Aiemmin toiminta liittyi kuitenkin kiinteästi kuntien normaaliin palvelufunktioon, ja neuvontaa sekä asiantuntija-apua tarjosi lähinnä kunnan virkamiesorganisaatio. Aluksi kunnat tukivat paikallista yritystoimintaa pääasiassa luomalla yrityksille fyysisiä toimintaedellytyksiä. 1970-luvun loppupuolella myös yritystoiminnalle kohdistettu suora tuki muodostui kuntien elinkeinopoliittiseksi välineeksi. 1980-luvulta lähtien elinkeinopolitiikan painopiste on siirtynyt yhä enenevässä määrin yritysten niin sanotun aineettoman toimintaympäristön kehittämisen suuntaan. Samalla myös asiantun-

tija- ja neuvontapalvelujen tarjonta on monipuolistunut muun muassa elinkeinoasiamiesten, kunnallisten yrityspalveluyritysten ja kehittämissyhtiöiden muodossa. Elinkeinopoliittisissa linjauksissa onkin tapahtunut huomattava muutos viimeisten vuosikymmenten aikana. Kansallisen elinkeinopoliitiikan painopiste on suhteellisen lyhyessä ajassa siirtynyt markkinoiden sääntelystä yritysten sekä aineellisten että aineettomien toimintaolosuhteiden kehittämiseen. Toimenpiteet eivät näin ollen kohdistu enää niinkään suoraan yrityksiin, vaan pikemminkin niiden toimintaympäristöön. Tavoitteena on sellaisen toimintaympäristön luominen, joka tarjoaa yrityksille mahdollisimman hyvät kehittymismahdollisuudet. (Kautonen 1991, s. 12–21; Kirmula 2004, s. 4, 42–44.)

Kokoavasti sanottuna yrittäjyyden edistäminen osana EU:n ja kansallisia aluekehittämisen rakenteita sekä ohjelmia korostuu sekä tasapainoisen aluekehityksen että etenkin alueiden kilpailukyvyyn näkökulmista. Yrittäjyys, ja etenkin pienyritysten rooli, on noussut alueellisen kehittämiss politiikan keskiöön, kun yritysten merkitys on alettu ymmärtää alueellisen uudistumisen ja kasvun lähteinä sekä yritykset nähdä innovaatioketjujen merkittävänä ”viimeisinä lenkkeinä”⁶. Vaikka erilaisissa ohjelmissa esitetty yrittäjyyden edistämisen välineistö on kirjoitetaan varsin laaja ja monipuolinen, voidaan kehittämiss politiikan linjauksissa kuitenkin havaita useita keskenään samansuuntaisia painotuksia, kuten yritysten yleisen toimintaympäristön kehittäminen, kasvuyritysten tukeminen, yrittäjyyteen kannustaminen sekä yrityspalvelujen uudistaminen ja kehittäminen.

2.1.2 Yrittäjyyden edistämiss politiikan toimeenpanijat ja toteuttajat

Edellä kuvattiin, kuinka julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyö on kansallisen yrittäjyyden edistämiss politiikan ydintä. Eri sektoreiden yhteistyöstä toimii esimerkkinä vuonna 1989 elinkeinoelämän toimesta perustettu uusien yritysten syntymistä tukeva uusyrityskeskusten verkostomainen toimintamalli, joka toimii yhdistyspohjalta ja jossa perustajatahot ja taustayhteisöt edustavat laajasti koko yhteiskuntaa, mutta toiminta on elinkeinoelämävetoista (Uusyrityskeskukset Suomi 2010). Tämäkin esimerkki kuvaa hyvin sitä, kuinka yrittäjyyden edistäminen toteutuu julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin yhteistyönä.

Julkisen vallan toimenpiteet jäsentyvät valtion ja kuntien kesken, mikä leimaa koko aluekehittämisen järjestelmää sekä myös yrittäjyyden edistämiss politiikan toteuttamista. Alueellisesta näkökulmasta julkisen vallan toimijoista keskeisimmät ovat 1994 perustetut ja kuntasektoria edustavat maakuntien liitot sekä vuonna 1997 perustetut alueelliset työvoima- ja elinkeinokeskukset sekä niiden seuraajiksi perustetut elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset (ELY-keskukset), jotka edustavat valtion aluehallintoa. Valtion aluehallinnon seudullisia ja paikallisia toimijoita ovat puolestaan työ- ja elinkeinotoimistot (TE-toimistot). Seudullisella ja paikallisella tasolla kuntien elinkeinopoliitikasta ja yrittäjyyden edistämiss politiikasta vastaavat kunnalliset elinkeinotoimet tai kunnalliset ja seudulliset elinkeinojen kehittämiss yhtiöt. Näiden lisäksi yhdistyspohjaisesti organisoituvan toiminnan kuten edunvalvontaorganisaatioiden tai paikallisten toimintaryhmien merkitys on suuri yrittäjyyden edistämiss politiikan paikallisena toimijana ja toteuttajana. Hyvänä esimerkkinä julkisten ja kolmannen sektorin toimijoiden ja erilaisten yrittäjyyden kehittämisen logiikoiden yhdistymisestä seudullisella ja paikallisella tasolla ovat seudullisen yrityspalvelupisteet, joihin palataan tämän luvun lopussa.

Maakuntien liittojen aseman vahvistuminen aluekehittämistyössä on korostanut sekä alueiden omaehtoisuutta ja alueellistumista kehittämistyössä että niin sanotun politiikkakehittämisen vahvistumista. Tähän muutokseen on sisällynyt ohjelmaperusteisen aluekehittämistyön vakiintuminen, mikä on saanut maakuntatasolla konkreettisen muotonsa lakisäätöinä maakuntasuunnitelmina ja maakuntaohjelmina. Maakuntien liitot laativat ja hyväksyvät maakuntasuunnitelman, maakuntakaavan, maakuntaohjelman sekä sen vuosittain laadittavan toteuttamissuunnitelman (TOTSU). Maakuntasuunnitelma on pitkän aikavälin strateginen suunnitelma, jonka linjauksia maakuntakaava ja maakuntaohjelma konkretisoivat. Maakuntaohjelma puolestaan sisältää maakunnan kehittämisen tavoitteet, keskeisimmät toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi sekä suunnitelman toimenpiteiden rahoittamiseksi. Ohjelmat laaditaan yhdessä valtion viranomaisten sekä muun muassa kuntien ja alueiden kehittämiseen osallistuvien yhteisöjen ja järjestöjen kanssa. (vrt. Mäkinen 1999, s. 70; Reivonen 2010.)

Maakuntien liitot vastaavat myös alueellisia rakennerahasto-ohjelmia koskevien ohjelmaehdotusten laatimisesta sekä sovittavat kansallisten ohjelmien tavoitteita, linjauksia ja toimenpiteitä yhteen maakuntaohjelmien kanssa. Jokaisessa maakunnassa on rakennerahasto-ohjelmien toimeenpanon ja alueen kehittämiseen vaikuttavien toimenpiteiden yhteensovittamista varten maakunnan liiton hallituksen asettama maa-

⁶ Pienyritysten merkitystä taloudellisen kasvun lähteenä käsitellään yksityiskohtaisemmin luvussa 4.

kunnan yhteistyöryhmä (MYR). Ryhmässä ovat edustettuina maakunnan liitto ja sen jäsenkunnat, ohjelmaa rahoittavat valtion viranomaiset ja muut valtionhallintoon kuuluvat organisaatiot sekä alueen kehittämisen kannalta tärkeimmät työmarkkina- ja elinkeinojärjestöt. Maakunnan yhteistyöryhmä laatii vuosittain myös maakunnan yhteistyöasiakirjan, jossa täsmennetään EU:n rakennerahasto-ohjelmien toimeenpanoa sovittamalla yhteen alueen kehittämiseen vaikuttavia toimenpiteitä ja rakennerahasto-ohjelmien toimeenpanoa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009a, s. 33–34.)

Valtion aluehallintoa edustavat vuonna 2010 aiempien työ- ja elinkeinokeskusten tilalle perustetut elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset (ELY-keskukset), jotka kuuluvat työ- ja elinkeinoministeriön sekä maa- ja metsätalousministeriön hallinnonalaan. Niiden tehtävänä on edistää pk-yritysten toimintaa, toimintaedellytyksiä ja kansainvälistymistä sekä työmarkkinoiden toimivuutta, työvoiman saatavuutta, työllisyyttä ja maahanmuuttoa. ELY-keskukset tukevat pk-yritysten perustamista, kasvua ja kehittymistä tarjoamalla neuvonta- koulutus- ja kehittämispalveluja sekä rahoitusta. Myös yritysten innovaatio toiminnan edistäminen ja kansallisen teknologia- ja innovaatiopolitiikan alueellisesta toteutumisesta huolehtiminen kuuluu ELY-keskusten vastuulle. Innovaatiot ja kansainvälistyvä liiketoiminta -yksiköt tarjoavat Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus Tekesin palveluja ELY-keskusten yhteydessä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009a, s. 32.)

Jo ennen ELY-keskusten perustamista vuoden 2009 alussa tapahtui työ- ja elinkeinotoimistouudistus, jonka myötä työvoimatoimistot muuttuivat työ- ja elinkeinotoimistoiksi (TE-toimistot). Näiden keskeinen perustehtävä on huolehtia toiminta-alueensa työmarkkinoiden toimivuudesta. Osana tätä tehtävää vuoden 2009 alusta voimaan tullut laki työ- ja elinkeinokeskuksista sekä työ- ja elinkeinotoimistoista määrittelee TE-toimistojen tehtäväksi myös yrityspalveluihin liittyvän neuvonnan tarjoamisen. Osana työ- ja elinkeinouudistusta joitain silloisten työ- ja elinkeinokeskusten yritysosastoille kuuluneita tehtäviä siirrettiin TE-toimistoille paikallisen asiantuntemuksen hyödyntämiseksi. (Lehto 2010, s. 10–11.)

TE-toimistot kuuluvat työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalaan ja ne tarjoavat seudullisesti palveluja ja koulutusta työnhankijoille sekä yrityksille ja yrittäjiksi aikoville. Ministeriö ohjaa ja tukee TE-toimistojen toimintaa ELY-keskusten kautta ja ELY-keskus puolestaan kehittää TE-toimistoja sekä valvoo tavoitteiden toteutumista aluetasolla. TE-toimistojen asemaa vahvistetaan alueensa elinkeinopoliittisena vaikuttajana sekä erityisesti seudullisten yrityspalvelujen toimijana. Seudullisessa yrityspalveluverkostossa pyritään synnyttämään uutta yritystoimintaa ja kehittämään olemassa olevien yritysten toimintaedellytyksiä. Yritykset saavat verkostoyhteistyön kautta neuvontaa, koulutusta sekä kehittämis- ja rahoituspalveluita. Yrityspalvelut suunnataan mikroyrityksille ja pk-yrityksille, ja palveluilla tuetaan yrityksiä aloitus-, kasvu- ja muutostilanteissa. TE-toimistojen yrityspalveluiden toimeenpano pyritään kokoamaan sopimusrusteisiin seudullisiin verkostoihin. Ne vastaavat pitkälti siitä, että yritystoiminnan kehittämiseksi käynnistettävä hanketoiminta kytkeytyy osaksi laajempaa seudullista elinkeinopoliittista kehittämistyötä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009a, s. 32; Työ- ja elinkeinoministeriö 2009d; Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2010.)

Myös luvun alussa esimerkkinä mainitut uusyrittäjäkeskukset edistävät elinkeinoelämän, valtion, kuntien ja opetussektorin välistä yhteistyötä yrittäjyyden tukemisessa. Uusyrittäjäkeskus ja sen asiantuntijaverkosto tarjoavat aloittaville yrittäjille apuaan muun muassa yritysideoiden arvioinnissa, liikeideoiden kehittämisessä, tuloslaskelmien teossa, rahoitusmahdollisuuksien selvittämisessä sekä toiminta- ja yritysmuodon valinnassa. Suomessa on yli 30 uusyrittäjäkeskusta ja niillä yli 80 palvelupistettä.

Elinkeinopoliittikkaa tehdään paikallisesti ja seudullisesti, ja sitä tekevät käytännössä kuntien elinkeinotoimi sekä kunnalliset ja seudulliset elinkeinojen kehittämissyhtiöt. Kehittämissyhtiöt usein vastaavat kuntien elinkeinopoliittikan toteuttamisesta ja niillä onkin merkittävä elinkeinopoliittikan koordinaattorin ja toimeenpanijan rooli kunnissa ja seutukunnissa. Kuntien näkökulmasta elinkeinopoliittikka tarkoittaa kuntien kilpailukyyn vahvistamista, millä viitataan kaikkiin niihin toimenpiteisiin, joilla parannetaan yritysten fyysistä ympäristöä, tuotantopanosten saatavuutta, osaamista, palveluja, sekä toimintaan liittyviä säädöksiä ja päätöksentekokäytäntöjä. Kilpailukyyn kehittämiseen liittyy kokonaisvaltaisesti yritysten toimintaedellytykset, laadukkaat palvelut, kunnan viihtyisyys ja elinvoimaisuus sekä kehittäjäverkostojen toimivuus. Voidaankin sanoa, että elinkeinopoliittikasta on tullut kunnissa yhä enemmän kilpailukyky- ja innovaatiopolitiikkaa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kuntien elinkeinojen kehittämisen painotukset ovat muuttuneet entistä enemmän kokonaisvaltaiseen yritysten toimintaympäristöjen kehittämisen suuntaan. (vrt. Sotarauta ym. 2001, Kuntaliitto 2010.)

Kuntien kilpailukyvyen kehittäminen on johtanut siihen, että paikallisen kehittämisen haasteita ei voi enää kohdata yhden toimijan tai politiikkasektorin keinoin, vaan tarvitaan integroivan ja politiikan sektorirajat ylittävän näkökulman sisäistämistä kunnallisessa elinkeinopolitiikassa. Koska yrittäjät tarvitsevat aiempaa monipuolisempia palveluja saadakseen tietoa muun muassa kansainvälisestä kehityksestä ja markkinoista, eivät varsinkaan pienet kunnat usein pysty yksin tarjoamaan riittävän monipuolisia ja laadukkaita yrityspalveluja. Näin ollen riittävän palvelutarjonnan turvaamiseksi onkin ensiarvoisen tärkeää rakentaa ja kehittää seututasolla monipuolisia yrityspalveluja tarjoavien organisaatioiden yhteistyötä verkottamalla erilaisten yrityspalveluja tuottavien tahojen osaaminen ja yhteistyö. Useat tekijät, kuten kansainvälinen kilpailu, taloudellisen tilanteen kiristyminen, seutuistuminen, aluepolitiikan ohjelmallisuus, kunnan roolia koskevat muutokset ja elinkeinopolitiikan laaja-alaisuus ovat vaikuttaneet siihen, että paikallisen tason elinkeinopolitiikkaa harjoitetaan yhä useammin seudullisena. (Kautonen 1991, s. 3; Sotarauta ym., s. 9; Kirmula 2004, s. 4–5, 45; Kuntaliitto 2007.)

Kunta toimii elinkeinopolitiikassa lähinnä mahdollistajan ja poliittisen johtajan roolissa määrittelemällä alueensa kehittämistavoitteita, rakentamalla yhteistä tahtotilaa ja kumppanuusverkostoja sekä edellytyksiä yritystoiminnalle. Elinkeinopolitiikan ja yrityspalvelujen kehittäminen ja tuloksellinen toteuttaminen edellyttävät myös riittävän suurta väestöpohjaa joko kunnallisesti tai yhteistyöalueena, minkä vuoksi elinkeinopolitiikan toteuttaminen perustuu yhä useammin toiminnallisiin ja hallinnon rajat ylittäviin yhteistyöratkaisuihin. (Kuntaliitto 2007.)

Luvun alussa kuvattujen yrittäjyyden politiikkaohjelmien pääpaino on yrittäjyyttä tukevilla käytännön hankkeissa. Seudullisten yrityspalvelujen kehittäminen pyrkii vastaamaan yritysten toimintaympäristön kehittämistä koskeviin haasteisiin. Seudulliset yrityspalvelut -projekti on silloisen kauppa- ja teollisuusministeriön (nykyisin työ- ja elinkeinoministeriö) maa- ja metsätalousministeriön, työministeriön (nykyisin työ- ja elinkeinoministeriö) sekä Suomen Kuntaliiton alulle laittama yhteishanke, jonka tavoitteena on edistää aktiivisesti seudullisten yrityspalvelujen kehittymistä koko Suomessa. Projektin toiminta painottuu etenkin pieniin ja keskisuihin seutukuntiin, joissa eri toimijoiden välinen yhteistyö ja verkostoituminen saattaa olla ainoa keino yritysneuvonnan ja kehittämisen peruspalvelujen turvaamiseksi ja niiden laadun kehittämiseksi. (Kirmula 2004, s. 5.)

Käytännössä tätä seudullista yhteistyötä on viety kansallisesti eteenpäin Seudulliset yrityspalvelut -nimikkeen alla (niin sanottu SeutuYp), mikä tarkoittaa yritysneuvontaa ja -palveluja tarjoavien toimijoiden verkostoa, jossa yhteisellä sopimuksella sitoudutaan valtakunnallisesti määritellyt vähimmäiskriteerit täyttävien yrityspalvelujen tarjoamiseen. Seudulliset yrityspalvelut -verkoston rakentaminen on alkanut vuonna 2002 osana Suomalaisten yrityspalvelujen palvelutarjonnan selkiennyttämistä ja Yritys-Suomi-palvelujärjestelmän uudistamista. Sen mukaisesti Seudulliset yrityspalvelut ovat merkittävä henkilökohtaisen yritysneuvonnan palvelukanava, jolla on keskeinen rooli asiakaskunnan ohjauksessa muihin palvelukokonaisuuksiin. Keväällä 2009 käynnistynyt uusi Seudullisten yrityspalvelujen kehittämishanke keskittyy seudullisten yrityspalvelujen toimintamallin kehittämiseen. Tavoitteena on selkeyttää eri toimijoiden rooleja palveluverkostossa, työn- ja vastuunjakoa sekä toimintamallin kehittämisen seudullista koordinointi- ja vetovastuuta. Hanke perustuu TE-toimistouudistusta ja Yritys-Suomi -palvelujärjestelmää koskeviin linjauksiin. Seudullisesta yrityspalvelupisteestä asiakas saa tietoa yrityksen perustamisesta, arvion yritysideoista sekä neuvontaa yritystoiminnan käynnistämiseen ja kehittämiseen liittyen. Keskeisiä toimijoita ovat kuntien seudulliset kehittämisorganisaatiot, ELY-keskukset, TE-toimistot, Finnvera, Uusyrityskeskukset sekä ProAgria Keskukset. Muita palvelutuottajia voivat verkostossa olla teknologiakeskukset, verotoimistot, yrityshautomot sekä muut yrityspalveluorganisaatiot ja kehittämishankkeet. Palveluorganisaatiot ovat itsenäisiä ja toimivat fyysisesti pääosin omissa palvelutiloissaan. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010c, Työ- ja elinkeinoministeriö 2010d.)

Edellä esitetyn voi tiivistää siten, että kuntaorganisaatiot, ja käytännössä kuntaa laajemmat yhteistoiminnalliset alueet eli seudut, ikään kuin virittäytyvät yrittäjyystavoitteiksi. Seudusta muodostuu ohjelmallisen, alueellistuneen ja horisontaalisen yrittäjyyden edistämispolitiikan toteuttamisalusta, jossa elinkeino- ja innovaatiopolitiikan sekä muiden sektoripolitiikkojen ohjelmat ja toimenpiteet tulevat käytäntöön ja saavat muotonsa. Erilaiset politiikkaohjelmat eivät kohtaa eri seutuja samanlaisina, vaan paikallinen konteksti luo puitteita ohjelmien toteuttamiselle ja vaikuttaa siihen, millaisia muotoja seudullinen yrittäjyyden edistämispolitiikka saa. Seuraavassa alaluvussa keskitymme niihin alueellisiin ja seudullisiin puitteisiin, joissa edellä kuvatut politiikkaohjelmat toteutuvat.

2.1.3 Ohjelmaperusteinen elinkeinojen ja yritystoiminnan kehittäminen Etelä-Pohjanmaalla sekä Suupohjan seutukunnassa

Edellä on esitetty keskeisinä aluekehittämisen uudistuksina maakuntien liittojen perustaminen vuonna 1994 sekä alueellisten TE-keskusten perustaminen vuonna 1997. Myös Etelä-Pohjanmaa sai oman maakunnan liiton sekä oman TE-keskuksen Seinäjoelle. Näitä voidaan pitää merkittävinä lähtölaukauksina maakunnalliselle ja seudulliselle ohjelmapolitiiselle kehittämistyölle.

Ohjelmakaudella 1995–1999 Suupohja kuului Manner-Suomen tavoite 5b -ohjelma-alueeseen. Tavoite 5b -alueiden kehittämisstrategiana oli työllisyys- ja toimeentulopohjan laajentaminen ja työttömyyden alentaminen parantamalla yritysten ja maatilojen toimintaedellytyksiä, lisäämällä luontopohjaisten voimavarojen käyttöä ja vahvistamalla osaamista. Tavoitteen johtajatuksena oli maaseutualueiden elävöittäminen Suomen maatalouden integroitua unionin yhteiseen maatalouspolitiikkaan (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010b). Etelä-Pohjanmaan tavoite 5b -ohjelmaan sisältyivät kaikki kansallisen aluepolitiikan Etelä-Pohjanmaalla toteutettavat ohjelmat (maaseutuohjelma, kehitysalueohjelma, osaamiskeskusohjelma ja raja-alueohjelma) sekä niiden rahoittaminen. Alueellisen tavoite 5b -ohjelman mukaisen rahoituksen lisäksi Etelä-Pohjanmaa sai rahoitusta EU:n tavoiteohjelmista 5a (maatalouden rakennekehitys), 3 (pitkäaikais- ja nuorisotyöttömyyden vähentäminen) sekä 4 (työntekijöiden sopeuttaminen teolliseen rakennekehitykseen), jotka olivat niin sanottuja horisontaalisia tavoitteita, joita ei ollut sidottu tiettyyn alueeseen (Etelä-Pohjanmaan liitto 1994, Kangasharju ym. 1999). Yhteisöaloitteista seutua koskettivat rakennerahistokaudella 1995–1999 LEADER II ja INTERREG II.

Ohjelmakaudella 2000–2006 Suupohja kuului Länsi-Suomen tavoite 2 -ohjelmaan, jonka tavoitteeksi oli asetettu yrittäjyyden ja työpaikkojen lisääminen, yritystoiminnan ja maatilatalouden kilpailuedellytysten parantaminen sekä osaamisen tason nostaminen. Ohjelman strategiset painotukset ja periaatteet olivat osaaminen, työllistyvyys, tietoyhteiskuntakehitys, kaupunkien ja maaseudun vuorovaikutus, paikallinen kulttuuri ja kansainvälisyys sekä tasa-arvo ja kestävä kehitys. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010b.)

Muita ohjelmakaudella 2000–2006 seudulla toteutettuja EU-ohjelmia olivat tavoite 3 -ohjelma, horisontaalinen maaseudun kehittämisohjelma sekä Etelä-Pohjanmaan alueellinen maaseutuohjelma (ALMA). Jälkimmäinen pohjautui Alueelliseen maaseudun kehittämissuunnitelmaan, joka koski tavoite 1 -ohjelman ulkopuolisia alueita. Alueellisessa maaseutuohjelmassa oli nostettu esiin muun muassa maaseutuelinkeinojen ja maaseutuyrittäjyyden monipuolistaminen sekä maaseutuyritysten toimintaympäristöjen kehittäminen. LEADER-yhteisöaloitteen pohjalta käynnistettyä toimintaryhmätyötä puolestaan jatkettiin ohjelmakaudella 2000–2006 LEADER + -yhteisöaloitteen tuella. Jäsenvaltioiden rajat ylittävää yhteistyötä jatkui INTERREG III -ohjelman avulla, ja yhtäläisten työllistymistoimien ja syrjäytymisen ehkäisyyn tarkoitettua toimintaa koordinoitiin uudella Equal-ohjelmalla. (Alueellinen maaseudun kehittämissuunnitelma 2000, Maaseutuohjelma 2000–2006 Etelä-Pohjanmaa 2001, s. 17–18.)

Ohjelmakaudella 2007–2013 Suupohjan alueella toteutettavia EU-ohjelmia ovat Länsi-Suomen EAKR-toimenpideohjelma, Manner-Suomen ESR-ohjelma sekä Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelma. EAKR ja ESR-ohjelmat ovat EU:n rakennepolitiikan ohjelmia ja toteuttavat kansallista rakennerahistostrategiaa, kun taas Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelma toteuttaa Suomen maaseudun kehittämisstrategiaa. ESR-ohjelmassa Suupohja kuuluu Länsi-Suomen suuraluetta koskevaan alueosioon. EAKR-ohjelmalla tuetaan Etelä-Pohjanmaan maakuntaohjelman tavoitteita ja painotuksia erityisesti panostamalla yritystoiminnan edistämiseen, innovaatiotoiminnan ja verkostoitumisen edistämiseen sekä alueen saavutettavuuden ja toimintaympäristöjen vetovoimaisuuden parantamiseen. ESR-ohjelman tavoitteena on puolestaan tukea työllisyyttä ja työllistymisedellytyksiä osaamista ja palvelurakenteita kehittämällä.

Etelä-Pohjanmaan osalta EAKR-ohjelmassa nostetaan erityisesti esiin maakunnan pääklusterit: elintarvike-, metalli-, puu- ja rakennusklusterit. Ohjelma-asiakirjassa myös todetaan, että maakunnan yritykset ovat valtaosin pieniä. Elintarvikeklusterin osalta nähdään positiivista kehitystä, mutta haasteena nähdään elintarvikejalostuksessa pk-yritysten kasvuhaluttomuus. Metalliklusteri on Etelä-Pohjanmaalla kehittynyt ripeästi muutaman viime vuoden ajan sekä tuotannon että työpaikkojen määrällä mitaten, ja myös lähitulevaisuuden kehitys nähdään jatkuvan samansuuntaisena. Puuklusterin puolella sen sijaan suhdannenäkymät vaihtelevat alatoimialoittain. Ohjelmassa on yleisellä tasolla tunnistettu yritystoiminnan keskeisenä haasteena tuotannollisen ja talouden rakenteen dynaaminen uudistaminen, uusien kasvuyritysten synnyttäminen sekä osaamis- ja innovaatioklustereiden kehittäminen. (Alueellinen kilpailukyky- ja työllisyystavoite, Länsi-suomen EAKR-toimenpideohjelma 2007–2013 2007, s. 12, 21, 35.)

ESR-ohjelman Länsi-Suomen alueellisessa osiossa myös tuetaan yritystoiminnan kasvua ja uusiutumista. Tavoitteena on, että Länsi-Suomen kaikissa maakunnissa yritystoiminta laajenee tasaisesti. Kehittämistoimenpiteillä vahvistetaan alueen tärkeimpien klustereiden toimintaedellytyksiä ja kilpailukykyä sekä tunnistetaan ja tuetaan kasvuun potentiaalisia nousevia klustereita. (Manner-Suomen ESR-ohjelmasiikirja 2007–2013 2007, s. 129.)

EAKR- ja ESR-ohjelmilla on yhtymäkohtia Manner-Suomen maaseudun kehittämissuunnitelmaan, jonka tavoitteena on luoda edellytyksiä elinvoimaisen ja toimivan maaseudun säilymiselle, parantaa ympäristön tilaa sekä edistää uusiutuvien luonnonvarojen kestäväää käyttöä. Ohjelmat sovitetaan yhteen maakunnan yhteistyöryhmässä ja sen sihteeristössä sekä MYR:n maaseutuajastossa. Rahoitusta EU-ohjelmista myöntävät ohjelmasta ja aiheesta riippuen Suupohjan alueelle joko Etelä-Pohjanmaan liitto, ELY-keskus tai Suupohjan Kehittämissuunnitelma ry. Ohjelmakaudella 2007–2013 Suupohjan alueen toimijoiden on myös mahdollista osallistua EU-osarahoitteisiin Botnia-Atlantica- ja Itämeri-ohjelmiin. Botnia-Atlantica on yksi EU:n rahoittamista rajat ylittävistä ohjelmista, joka rahoittaa hanketoimintaa vähintään kahden alueen ja kahden maan välillä Pohjanlahden molemmien puolen sekä Ruotsin ja Norjan rajan yli Atlantille saakka. Itämeri-ohjelman tavoitteena on vahvistaa kehitystä kohti kestäväää, kilpailukykyistä ja alueellisesti integroitua Itämeren aluetta.

Yritystukien yhteensovittamisen (EAKR, maaseuturahasto, toimintaryhmät) osalta on sovittu työjaosta Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksen ja toimintaryhmien kesken maaseudun mikroyritysten rahoitushakemusten käsittelyssä. Menettelystä käytetään nimeä ”Y-pöytä”. Y-pöydän yhteensovitusryhmä laatii menettelytavat ja rahoitusta ohjaavat valintakriteerit ja käsittelee kaikki saapuneet yritysrahoitushakemukset. (Oikarinen 2007, Manner-Suomen maaseudun kehittämissuunnitelma – Lakeuren elinvoima-alueen maaseutu 2007.)

Edellä käsitelty maakunnallinen suunnittelujärjestelmä ja maakunnallinen ohjelmatyö sovittevat yhteen seudullisia sekä alueellisia ja kansallisia tavoitteita. Maakuntasuunnitelma on maakunnan keskeisin strateginen pitkän aikavälin kehittämissuunnitelma, joka suuntaa alueellista kehittämistä ja kokoaa yhteen muita suunnitelmia. Etelä-Pohjanmaan maakuntasuunnitelman 2020 (hyväksytty maakuntavaltuustossa 1999) yhtenä kärkiteemana on ollut yrittäjyys ja elinkeinot. Maakuntasuunnitelman mukaan: ”*Etelä-Pohjanmaa lisää ja vahvistaa yrittäjyyttä kehittämällä osaamista, elinympäristöä ja vuorovaikutusta*”. (Etelä-Pohjanmaan liitto 2000, s. 37).

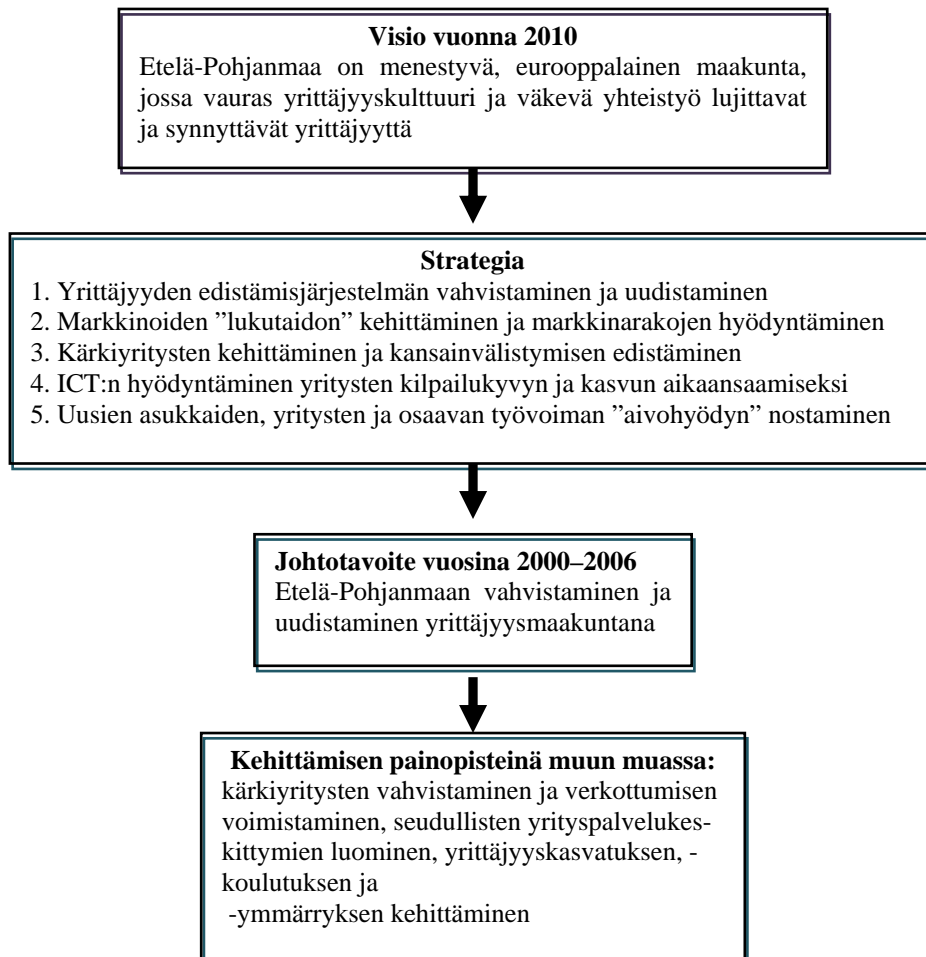
Kehittämistavoitteissa elintarvikeala ja metalli- sekä puuala on nostettu erikseen esille. Erityisesti elintarvikeala on kokonaisuudessaan nostettu ohjelman tärkeimmäksi painopisteeksi. Suupohjan kohdalla on myös mainittu seudullisen elinkeinotoiminnan kolme vahvaa toimialaa: logistiset järjestelmät, elintarvikeala sekä huonekaluala. Yrittäjyyden edistämisen keinoina maakuntasuunnitelma nostaa esiin yritysten tarpeista lähtevän tutkimuksen ja koulutuksen, innovaatiojärjestelmän rakentamisen, perheyrittäjätoiminnan uudistamisen turvaamisen sekä yrittäjyysohjelman toteuttamisen. Yrittäjyyden kehittämistoimenpiteissä nousevat esiin yrityskohtaiset toimenpiteet, mutta ennen kaikkea ohjelma nostaa keskeisinä tavoitteina esiin kehittämistoimijoiden välisen työnjaon selkeyttämisen, yritysverkostojen kehittämisen, yritysten toimintaympäristön kehittämisen sekä elämäntapayrittäjyyden muuttamisen ammattimaiseksi (Etelä-Pohjanmaan liitto 2000, s. 43–44.)

Ohjelmakaudella 2000–2006 Etelä-Pohjanmaalla käynnistyi myös niin sanottu teemaohjelmatyö. Teemaohjelmatyö oli prosessi, jossa viranomaiset, yrittäjät ja asiantuntijat etsivät yhdessä kunkin teeman kannalta keskeisimmät kehittämistarpeet, asettivat niille tulostavoitteet ja organisoivat kehittämistyön. Teemaohjelmat pyrkivät toteuttamaan maakuntasuunnitelman linjauksia. Teemaohjelmien tarkoituksena oli järkevöittää alan hanketoimintaa, parantaa ideoiden tuotteistamista ja kaupallistamista sekä edistää hankkeiden keskinäistä yhteensovitusta. Teemallisia kehittämissuunnitelmia laadittiin maakunnassa kaikkiaan kahdelletoista kehittämisen painoalalle (Taulukko 1). (esim. Etelä-Pohjanmaan liitto 2003, s. 17–18.)

Yrittäjyysohjelma 2000–2006:n strategiset tavoitteet liittyivät niin ikään innovaatiojärjestelmän vahvistamiseen. Kuvassa 1 on kuvattu tiivistelmä yrittäjyyden teemaohjelmassa esitetyistä visiosta, strategioista ja kehittämisen painopistealueista. Painopisteitä tarkasteltaessa voi huomata, että yrittäjyyden tukipalveluiden kehittäminen ja seudullisen yrityspalvelukeskittymän luominen nousee vahvaan rooliin. Etelä-Pohjanmaan maakunnan kehitystä ohjaavissa muissakin teemaohjelmassa on yrityspalveluiden merkitys tunnustettu kehityksen kannalta tärkeäksi osa-alueeksi (Varamäki 2004, s. 25).

Taulukko 1. Etelä-Pohjanmaan teemalliset kehittämisohjelmat ohjelmakaudella 2000–2006.

TEEMAOHJELMA
Elintarvikejalostus (bioteknologiaohjelma)
Kulttuuriohjelma
Kyläohjelma
Maatalouden kehittämisohjelma
Matkailuohjelma
Metalli- ja elektroniikkaohjelma
Palvelualojen kehittämisohjelma
Puutuote-metsäohjelma
Tietoyhteiskuntaohjelma
Tutkimus- ja innovaatio-ohjelma
Ympäristöohjelma
Yrittäjyysohjelma



Kuva 1. Etelä-Pohjanmaan Yrittäjyysohjelman 2000–2006 sisältö tiivistetysti (muokattu Varamäki 2004, s. 32 mukaan).

Maakuntasuunnitelman 2030 visiossa (hyväksytty maakuntavaltuustossa 2005) Etelä-Pohjanmaa nähdään vetovoimaisena yrittäjyysmaakuntana. Maakuntasuunnitelman yhtenä kärkitavoitteena on yritysten kilpailukyky ja kasvu sekä työpaikkojen määrän kasvattaminen. Neljästä strategisesta painopistealueesta kaksi keskittyy osaamisen ja innovaatiojärjestelmien vahvistamiseen sekä kilpailukykyisen ja kasvuhakuisen yrittäjyyden kehittämiseen. Yrittäjyyden painopistealueella kärkitoimialojen ja klusterikehittämisen malli on vahvasti esillä. Erikseen on nostettu elintarvikealan klusteri, metalli- ja teknologiateollisuuden klusteri sekä puuklusterin kehittämisalaa. (Etelä-Pohjanmaan liitto 2006.)

Maakuntasuunnitelmassa 2030 (hyväksytty maakuntavaltuustossa 2009) Etelä-Pohjanmaa määrittyy yrittäjyys- ja kulttuurimaakuntana. Yrittäjyys ja kulttuuri nähdään kehittämistyötä ylläpitävinä ja uudistavina voimavaroina, joiden avulla ihmiset etsivät rohkeasti innovatiivisia toteuttamiskäytäntöjä. Ohjelmasiisakirjassa yrittäjyys määritellään erityisesti uusien mahdollisuuksien etsimiseksi ja sisäisen yrittäjyyden käsite laajentaa sen koskemaan kaikkea mahdollisuuksia etsivää toimintaa eri organisaatioissa ja yksilöiden tasolla. Yrittäjyyskulttuurilla puolestaan viitataan mahdollistavaan toimintaympäristöön (Etelä-Pohjanmaan liitto 2010a, s. 11). Kehittämisen viidestä painopistealueesta kaksi liittyy inhimillisen ja sosiaalisen pääoman vahvistamiseen sekä uudistumiskykyisten elinkeinojen, palveluiden ja yrittäjyyden kehittämiseen.

Vuonna 2003 voimaan tulleen aluekehityslain mukaisia maakuntaohjelmia on laadittu maakunnassa vuosille 2003–2006, 2007–2010 ja 2011–2014. Maakuntaohjelma on neljän vuoden eli kunnallisvaltuustojen toimikauden mittainen toimintasuunnitelma, joka toteuttaa maakuntasuunnitelman linjauksia. Maakuntaohjelmissa määritellään toimenpiteet ja työnjako maakuntasuunnitelmassa esitetyn vision ja painopisteiden toteuttamiseksi. Maakuntaohjelman toteuttamissuunnitelmat (TOTSU) tehdään vuosittain. Vuosille 2011–2014 laaditussa maakuntaohjelmassa Kauhajoen seudun kehittämistarpeet on esillä KOKO:n painopisteiden mukaisesti (Etelä-Pohjanmaan liitto 2010b).

Vuonna 2007 valmistui Etelä-Pohjanmaan hautostrategia palvelemaan yrityshautomotoiminnan maakuntatason koordinoimista. Strategian avulla on pyritty muodostamaan yhteinen näkemys hautomotoiminnan tavoitteista ja roolista osana uuden yritystoiminnan synnyttämistä ja kehittämistä viranomaisten, rahoittajien ja muiden toimijoiden suunnitelmien pohjaksi. Strategia on laadittu osana maakunnan yrittäjyyden teemaohjelmaa. Yritystoiminnan kehittämisen kansallisen rahoituslähteen muodostavat puolestaan Tekesin ohjelmat, joita vuonna 2008 oli käynnissä yhteensä 29. Yrittäjyyden edistämiseen tähtää myös Etelä-Pohjanmaan luovien alojen yritystoiminnan kehittämissuunnitelma 2007–2013. Sen tavoitteena on tehdä luovat toimialat tunnetuksi maakunnassa ja edistää niiden toimintaedellytyksiä ja kasvua (Heikkilä & Hietanen 2007). Tutkimus ja innovaatio-toimintaa edistää Etelä-Pohjanmaan korkeakouluverkoston tutkimus- ja innovaatio-ohjelma 2007–2013, joka on jatkoa tutkimus ja koulutus -teemaohjelmalle. Ohjelmien puitteissa on kehitetty muun muassa Epanet -professuuriverkostoa.

Valtioneuvosto teki tammikuussa 2004 periaatepäätöksen kansallisesta laajakaistastrategiasta, jossa yhtenä toimenpiteenä mainittiin alueellisten laajakaistastrategioiden laatiminen. Etelä-Pohjanmaan laajakaistastrategia valmistui syyskuussa 2004. Se rakentuu maakuntaverkkoajatukselle, jonka mukaan maakunnan laajakaistaverkko muodostuu erilaisista, joustavasti yhdistettävistä osista. Etelä-Pohjanmaan laajakaistastrategia on ollut osa Etelä-Pohjanmaan tietoyhteiskuntaohjelmaa 2000 – 2006. Tietoyhteiskuntaohjelman kautta toteutettavilla hankkeilla on pyritty edistämään alueen työllisyyttä sekä luomaan uusia yrityksiä ja parantamaan yritysten tietoteknistä toimintaympäristöä sekä kehittämään ja parantamaan julkishallinnon sähköisiä palveluita.

Kylätoiminnan kehittämisen tukena toimii Etelä-Pohjanmaan kylien kehittämisstrategia, joka on laadittu vuosille 2007–2013. Strategiatyöstä ovat vastanneet ensisijaisesti Eteläpohjalaiset Kylät ry sekä maakunnan neljä toimintaryhmää (Aisapari ry, Kuudesta ry, Liiveri ry ja Suupohjan Kehittämissyhdystys ry). Kylätoiminnan kehittämisstrategia ei ole rahoitusohjelma, vaan siinä linjattujen asioiden toteuttaminen edellyttää rahoituksen hankkimista monista eri lähteistä.

Kansallinen aluekeskusohjelma käynnistyi vuonna 2001. Aluekeskusohjelman tavoitteena on ollut rakentaa maahan elinvoimaisten kaupunkiseutujen verkosto ja tällä tavoin edistää tasapainoista aluekehitystä koko maassa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009e). Aluekeskusohjelman ensimmäinen ohjelmakausi toteutettiin vuosina 2001–2006, jolloin ohjelmaan valittiin yhteensä 34 kaupunkiseutua. Suupohja eli Kauhajoen seutu hyväksyttiin aluekeskusohjelmaan eräänlaisena poikkeustapauksena, sillä seutu ei muodostanut yhtenäistä työssäkäyntialuetta eikä lukeutunut indikaattoritarkastelussa kansalliseen kaupunkiverkkoon (Valovirta & Virtanen 2004, s. 90). Suupohjasta muodostettiin niin sanottu verkostopilottialue, jonka

ohjelmassa korostui eri toimijoiden ja kehittämistahojen välinen yhteistyö sekä verkottuminen seudulla valittujen kehittämisen kärkitoimialojen (elintarviketeollisuus, logistiset järjestelmät, huonekaluteollisuus) osalta myös muihin aluekeskuksiin, kuten Seinäjoen ja Vaasan aluekeskusohjelmiin (Suupohjan elinkeinotoimen kuntayhtymä 2001). Suupohja hyväksyttiin osaksi ohjelmaa, vaikka seutu oli yksi pienimmistä aluekeskusohjelmaan valituista kaupunkiseuduista (Sisäasiainministeriö 2004, s. 90–91).

Verkostopilotti oli teemoiltaan laaja-alainen ohjelma ja kattoi paitsi yritystoiminnan kilpailukyyn kehittämisen myös osaamisen kehittämisen seudulla sekä hyvinvointiin liittyvät teemat. Ohjelman toimintalinjat seudulla olivat:

1. uusien liiketoimintamallien soveltaminen ja toimintaympäristön (innovaatioympäristön) parantaminen alueen kärkialoilla, joiksi valittiin logistiset järjestelmät, huonekalu- ja sisustusala sekä elintarvikeala,
2. alueen osaamispääoman lisääminen,
3. hyvinvoinnin kehittäminen,
4. yrittäjyyden, imagon ja tietoverkkojen kehittäminen. (Vesiluoma 2008, s. 10–11.)

Kauhajoen seutu hyväksyttiin osaksi varsinaista aluekeskusohjelma-alueita kaudelle 2007–2010. Kansalliseen ohjelmaan kuului tuolloin yhteensä 35 kaupunkiseutua. Vuoden 2007 alussa alkanut AKO:n toinen kausi kesti vuoden 2009 loppuun. Kansallisen ohjelman tavoitteena oli vahvistaa kaupunkiseutujen elinvoimaa ja kilpailukykyä sekä kasvattaa alueiden sosiaalista pääomaa. Ohjelmaan pääsemiseksi AKO-alueiden ohjelmien tuli vastata kansallisia painopisteitä, jotka olivat seuraavat:

- elinkeino- ja erikoistumisstrategioiden yrityslähtöinen kehittäminen ja toimeenpano,
- osaamisperustan vahvistaminen erityisesti kaupunkiseudun erikoistumisaloilla,
- vetovoimaisten toiminta- ja innovaatioympäristöjen kehittäminen,
- innovaatiotoiminnan uusien toimintamallien synnyttäminen,
- julkisen ja yksityisen sektorin sekä eri hallinnontasojen kumppanuus. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009f.)

Ensimmäisen ohjelmakauden tapaan AKO-alueet valittiin alueiden itsensä laatimien ohjelmaehdotusten perusteella. Alueilla, jotka olivat mukana ensimmäisessä AKO:ssa, ohjelma-ehdotukset laadittiin pitkälti edellisen ohjelmakauden tuloksia hyödyntäen.

Vuoden 2010 alusta kansallista aluekeskusohjelmatyötä jatkettiin koheesio- ja kilpailukykyohjelman (KOKO) puitteissa. Nimensä mukaisesti KOKO pyrkii edistämään alueellista koheesiota sekä kilpailukykyä, joskin ohjelma painottuu vahvasti jälkimmäiseen (vrt. Hyyryläinen 2008). Ohjelman avulla pyritään vahvistamaan seutujen sisäistä ja seutujen välistä yhteistyötä etenkin elinkeino- ja innovaatiopolitiikassa sekä parantamaan paikallisten työmarkkinoiden toimivuutta. Tasapuolisten kehittämisedellytysten luomisella ja eri toimijoiden mukaan saamisella kehittämistyöhön tavoitellaan alueellista koheesiota (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009g).

KOKO sulauttaa yhteen kansallisia aluekehittämisohjelmia. AKO:n ja Uudellamaalla toteutettavien kaupunkiohjelmien lisäksi KOKO:on sisältyvät maaseutupoliittisen erityisohjelman alueellinen maaseutuosio (AMO) sekä saaristo-ohjelman alueellinen ja paikallinen toteutus. KOKO:n ohjelmakausi käsittää vuodet 2010–2013. Ohjelma-alueisiin kuuluu 328 Manner-Suomen 332 kunnasta, sillä kaksi kuntaa sekä Päijät-Hämeestä että Kainuusta jäi ohjelmamenettelyn ulkopuolelle (Antikainen 2009, s. 9). KOKO:n yhteydessä on käynnistetty seuraavat teemaverkostot: 1) innovaatio ja osaaminen, 2) hyvinvointi, 3) luovat alat, 4) MAL-yhteistyö (maankäyttö, asuminen ja liikenne), 5) kansainvälistyminen (Venäjä) ja 6) matkailu. Lisäksi on muodostettu niin sanottu aluetyyppiverkosto ikärakennemuutosalueille. Verkostojen teemat pohjautuvat alueiden ohjelmaehdotuksiin ja niiden tarkoituksena on täydentää alueilla tehtävää työtä ja verkottaa eri alueita vertaiskehittämiseen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009h, s. 34–51.)

KOKO on aluelähtöinen kehittämisohjelma, joka pohjautuu alueilla räätälöityihin ja niiden omille vahvuuksille rakentuviin kehittämisohjelmiin. Kauhajoen seudun KOKO kattaa Isojoen, Karijoen, Kauhajoen ja Teuvan kunnat. Lisäksi mukana on Kurikan kaupunki kalusteet ja asuminen -osiossa sekä bi-elintarvikealalla. Satakunnan puolella sijaitseva Honkajoki osallistuu ohjelmaan elintarvikealan kehittämisen osalta. Ohjelma-alueen valinta perustuu kuntien väliseen yhteistyöhön ja työssäkäynnin suuntautumiseen alueella. (Suupohjan elinkeinotoimen kuntayhtymä 2009.)

Kansallisen innovaatiopolitiikan keskeistä välinettä, osaamiskeskusohjelmaa, ei ole Suupohjassa toteutettu, vaikka seudun logistiikka-alan toimijat laativat hakemukset vuosina 1998 ja 2002. Osaamiskeskustusta ei kuitenkaan ole myönnetty. (Mäkinen 2004, s. 172, Suupohjan elinkeinotoimen kuntayhtymä 2001, s. 12; Viljamaa ym. 2008, s. 44.)

Ohjelmakausi 1995-1999	Ohjelmakausi 2000-2006	Ohjelmakausi 2007-2013
<ul style="list-style-type: none"> • Etelä-Pohjanmaan tavoite 5b -ohjelma • LEADER II -ohjelma • Toinen maaseutupoliittinen kokonaisohjelma 1996-2000 	<ul style="list-style-type: none"> • Länsi-Suomen tavoite 2 -ohjelma • Etelä-Pohjanmaan alueellinen maaseutuohjelma (ALMA) • LEADER + -ohjelma • Kolmas maaseutupoliittinen kokonaisohjelma 2001-2004 • Neljäs maaseutupoliittinen kokonaisohjelma 2005-2008 • Aluekeskusohjelman (AKO) verkostopilotti (2001-2006) 	<ul style="list-style-type: none"> • Länsi-Suomen EAKR-ohjelma • Manner-Suomen ESR-ohjelma • Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelma • Neljäs maaseutupoliittinen kokonaisohjelma 2005-2008 • Viides maaseutupoliittinen kokonaisohjelma 2009-2013 • Aluekeskusohjelma (AKO) 2007-2010 • Koheesio- ja kilpailukykyohjelma (KOKO) 2010-

Kuva 2. Keskeisimmät EU-osarahoitteiset ja kansalliset kehittämisohjelmat Suupohjan alueella vuosina 1995–2010.

2.2 Suupohjan seutukunta⁷ yrittäjyyden edistämispolitiikan paikallisenä kontekstina

2.2.1 Suupohjan seutukunnan kuvaus sekä alueen elinkeino- ja yritystoiminnan yleiskatsaus

Suupohja on yksi Etelä-Pohjanmaan neljästä seutukunnasta. Maakunnan lounaiskulmaan sijoittuva seutukunta muodostui vuoden 2008 loppuun saakka Kauhajoen kaupungista sekä Isojoen, Karijoen, Jurvan ja Teuvan kunnista. Vuoden 2009 alusta Jurvan kunta liittyi Kurikkaan ja siirtyi osaksi Seinäjoen seutukuntaa⁸. Suupohjan seutukunta rajautuu etelässä Pohjois-Satakuntaan, lännessä Suupohjan rannikkoseutuun (Sydösterbotten) ja pohjoisessa sekä idässä Seinäjoen seutuun. Maaseudun kolmijaon mukaan kaikki Suupohjan kunnat kuuluvat ydinmaaseutuun, ja seutu kokonaisuudessaan kuuluu Sisäasiainministeriön kaupunkiseutulokituksessa pieniin ja alkutuotantovaltaisiiin niin sanottuihin e-tyyppin kaupunkiseutuihin (Antikainen 2001).

⁷ Isojoki, Karijoki, Kauhajoki ja Teuva kuuluvat seutukuntajaon 1.1.2010 mukaan Suupohjan seutukuntaan. Aluekeskusohjelman (AKO) ja sen seuraajan alueellisen koheesio- ja kilpailukykyohjelman (KOKO) ohjelmadokumenteissa on käytetty puolestaan Kauhajoen seudun käsitettä.

⁸ Tutkimus koskee myös Jurvaa, sillä kuten myöhemmin kuvataan, Jurva liittyy kaluste- ja sisustustoimialalla oleellisesti Suupohjan alueen elinkeinojen kehittämiseen.

Suupohja on väkikuvultaan keskimääräistä pienempi seutukunta ja koko maahan verrattuna myös keskimääräistä haja-asutusvaltaisempi (Taulukko 2). Kauhajoella asuu yli puolet seudun asukkaista. Vuoden 2009 lopussa kaupungin asukasluku oli 14 384. Muut kunnat ovat selvästi seudun keskusta pienempiä: pienimmässä kunnassa Karijoella asukkaita oli vuoden 2009 lopussa 1529, Isojoella 2406 ja Teuvalla 5962 asukasta. Entisen Jurvan kunnan alueella asukkaita on noin 4500. Suupohjan seutukunta on väestörakenteeltaan keskimääräistä ikääntyneempi ja demografinen huoltosuhde eli alle 15-vuotiaiden ja 65 täyttäneiden suhde 15–64-vuotiaisiin oli vuonna 2007 Suupohjassa 0.59, mikä on maan keskiarvoa (0.5) korkeampi. Vuonna 2008 väestöllinen huoltosuhde vaihteli Kauhajoen 0.53:n ja Isojoen 0.72:n välillä. Väestökehitys on ollut Kauhajokea lukuun ottamatta tappiollista vuosikymmenten ajan, ja viime vuosina sekä luonnollinen väestönkehitys että muuttoliike ovat olleet Suupohjassa negatiivisia. Vuosien 1999–2009 välisenä aikana väkiluku on vähentynyt Kauhajoella 4,3 prosenttia Teuvalla 10,8 prosenttia Isojoella 12,4 prosenttia ja Karijoella 14,9 prosenttia. (Leinamo 2007, Etelä-Pohjanmaan ennakkointiportaali.)

Taulukko 2. Suupohjan seudun väestötietoja.

	SUUPOHJAN SEUTU
Asukasluku 31.12.2009	24 281
Väkilukuennuste 2025 (ml. Jurva)	26 600
Asukkaita/maa (km ²)	9,7
Kokonaispinta-ala (km ²)	3152,62
Asukasluku, muutos % (2008)	-0,8
Sukupuolijakauma naisia/miehiä % (2009)	49,6/50,4

Kauhajoen kaupunki toimii seudun sekä hallinnollisena että kaupallisena keskuksena. Etäisyydet maakuntakeskuksiin vaihtelevat: Jurvan pohjoisosasta on Vaasaan 35 kilometriä, kun taas Isojoen sivukylistä on oman maakunnan keskukseen Seinäjoelle matkaa yli 100 kilometriä. Suupohja sijoittuu valtateiden 8 ja 3 välimaastoon, ja sitä halkoo länsi–itä -suuntaisesti kantatie 67. Alueen läpi kulkevalla rautatiellä ei ole henkilöliikennettä, ja lähimmät lentokentät sijaitsevat Vaasassa ja Seinäjoella. Osasta kuntia päivittäistä asiointia ja työmatkaliikennettä maakuntakeskuksiin on vaikeaa toteuttaa. Tarkastelemalla syrjäisyyksindeksin mukaisesti kuntien fyysistä sijaintia ja väkilukua, kuuluu Isojoki syrjäisten kuntien ryhmään. Luokittelemalla kunnat haja-asutuksen osuuden, asukastiheyden, pinta-alan ja etäisyyksien mukaan, myös Kauhajoki voidaan nimetä syrjäiseksi kunnaksi. (Leinamo 2007.)

Suupohjan seutukunnan poliittiset voimasuhteet painottuvat keskustaan. Merkillepantavaa on myös perussuomalaisen vahva edustus Kauhajoella. Valtuustokaudella 2009–2012 Suupohjan kunnissa poliittiset voimasuhteet jäsentyivät Taulukossa 3 esitetyllä tavalla.

Taulukko 3. Suupohjan kuntien poliittiset voimasuhteet valtuustokaudella 2009–2012.

	Yhteensä paikkoja	Keskusta	Ko-koomus	SDP	Perussuomalaiset	Vasemmistoliitto	Kauhajoen puolesta (Pro)	KD
Kauhajoki	35	16	8	3	6	1	1	
Teuva	26	13	6	2	2	3		
Isojoki	21	12	4	2	2			1
Karijoki	17	10	6	1				

Suupohjan elinkeino- ja työpaikkarakenne poikkeaa koko maan keskiarvoista. Alkutuotannon osuus on selvästi koko maan ja myös Etelä-Pohjanmaan keskiarvoa suurempi. Suomen EU-jäsenyyden aikana maatilojen määrä on Suupohjassa kuitenkin vähentynyt lähes yhdeksällä sadalla. Keskimääräinen tuotanto on samana ajanjaksona tilaa kohden kasvanut. Vuonna 2007 maatiloja oli Suupohjassa 1 377. Samana vuonna alkutuotannon osuus oli seudulla noin 15 prosenttia. Alkutuotantovaltaisimmat kunnat ovat Isojoki ja Karijoki, joissa alkutuotannon osuus työpaikoista vuonna 2007 oli noin 28 prosentin luokkaa (Tauluk-

ko 4). Kyseisissä kunnissa maatalous on varsin pitkälle erikoistunutta muun muassa perunan ja juuresten tuotantoon. Suupohja onkin merkittävä ruokaperunan tuotannon ja jalostuksen keskittymä. Suupohjan alueella sijaitsee myös merkittävät öljypellavan, viljellyn tyrnin sekä spelt-vehnän viljelyalueet (Suupohjan kehittämissyhdystys 2006, s. 14).

Taulukko 4. Työpaikkojen osuus kunnittain Suupohjan alueella (pl. toimiala tuntematon). (Tilastokeskus, työssäkäyntitilasto.)

	Alkutuotanto %	Jalostus %	Palvelut %
Isojoki (2007)	28,7	21,1	49,1
Karjajoki (2007)	27,9	37,4	33,0
Kauhajoki (2007)	11,5	32,8	54,3
Teuva (2007)	16,6	30,5	51,3
Koko Suupohja (2007)	14,8	31,5	52,0
Etelä-Pohjanmaa (2007)	10,7	29,7	58,5

Suupohjan elinkeino- ja työpaikkarakenne on painottunut myös jalostukseen. Jalostussektorin osuus työpaikoista vuonna 2007 oli 31,5 prosenttia, mikä on koko maan ja maakunnan keskiarvojen yläpuolella. Jalostussektorin työpaikkojen muutos poikkeaa yleisestä kehityksestä sikäli, että jalostustyöpaikkojen osuus työpaikoista on kasvanut Suupohjassa vuosina 1995–2007, kun koko maassa kehitys on ollut pikemminkin alenevaa. Jalostussektorin työpaikat ovat Suupohjassa pääosin teollisuudessa (24,7 prosenttia seudun työpaikoista). Teollisuuden työpaikoista oli elintarviketeollisuudessa noin kolme prosenttia vuonna 2007, kun koko Etelä-Pohjanmaan maakunnassa vastaava luku oli 9,5 prosenttia. Teollisuudenaloista koko Etelä-Pohjanmaalla viennin arvolla mitaten suurin teollisuudenala vuonna 2007 on ollut koneiden ja laitteiden valmistus. Elintarviketeollisuus oli viennin arvolla mitattuna maakunnan toiseksi suurin toimiala. Kokonaisuudessaan maakunnan elintarviketeollisuus on keskittynyt huomattavassa määrin Seinäjoen seudulle. (Tilastokeskus, työssäkäyntitilasto; Etelä-Pohjanmaa, ennakoitportaalii.)

Julkisen sektorin osuus työpaikoista on Suupohjassa koko maan ja maakunnan keskiarvojen alapuolella. Alueella työssäkävivistä vuonna 2007 oli 1,6 prosenttia valtion ja 23,1 prosenttia kuntien palveluksessa. Vastaavat luvut koko Etelä-Pohjanmaan alueella olivat 2,5 ja 24,7 prosenttia (Tilastokeskus, työssäkäyntitilasto).

Alueella on tarjolla toisen asteen ja korkea-asteen koulutusta. Seinäjoen ammattikorkeakoululla on yksiköt Kauhajoella ja Kurikan Jurvassa. Kauhajoen yksikössä on kaksi koulutusohjelmaa: restonomi (AMK) ja aikuislinjana tradenomi (AMK). Vuonna 2008 opiskelijoita oli yksikössä 166. Jurvaan on sijoittunut Seinäjoen ammattikorkeakoulun kulttuurialan yksikön muotoilun koulutusohjelman toimipiste. Koulutuskeskus Sedu ja Sedu aikuiskoulutus järjestävät puolestaan toisen asteen koulutusta Kauhajoen ja Jurvan yksiköissä. Sedun nuorisosaasteen yksikössä on ollut Kauhajoella noin 140 opiskelijaa sosiaali- ja terveysala-, catering- ja talouskoululinjoilla. Jurvan yksikössä voi opiskella käsi- ja taideteollisuuden tai kuvallisen ilmaisun perustutkinnon. Suupohjan ammatti-instituutti SAI tarjoaa ammattioppilaitoksen, kauppaoppilaitoksen ja maatalousoppilaitoksen nuorisosaasteen koulutusta sekä aikuiskoulutusta. Ammatillista aikuiskoulutusta järjestää alueella myös puu-, huonekalu- ja verhoilualoihin keskittyvä Teuvalla sijaitseva TEAK Oy. (Naaranoja 2009, s. 13–18.)

Suupohjan alue on myös mukana Etelä-Pohjanmaan tutkimusverkosto Epanet:in toiminnassa Vaasan yliopiston logististen järjestelmien professuurin sekä huonekalualan konseptijohtamisen professuurin kautta⁹. Yliopistoyhteyksiä on luotu jo ennen Epanet-professuuriverkostoa, sillä Vaasan yliopisto on tarjonnut alueella johtamiskoulutusohjelmia neljännesvuosisadan ajan. Vaasan yliopisto on myös järjestänyt syksystä 2003 alkaen Levón-instituuttinsa kautta avointa yliopisto-opetusta. Yrityselämän ja alueen kärkihankkeiden tarpeisiin suunniteltu koulutusjärjestelmä on ollut nimeltään Corporate University, ja se on tarjonnut yritysten tarpeista lähtevää ja yrityskohtaisesti räätälöityä koulutusta (Mäkinen 2004, s. 163).

⁹ Etelä-Pohjanmaalla toimivaan suomalaisten korkeakoulujen yhteistyöverkosto Epanet:iin kuuluvat Helsingin, Tampereen, Vaasan ja Turun yliopistot, Tampereen teknillinen yliopisto sekä Sibelius-Akatemia, minkä lisäksi korkeakouluverkoston keskeisiä yhteistyökumppaneita ovat eteläpohjalaiset kunnat, yritykset ja organisaatiot.

Corporate University on toiminut ESR-rahoitteisena projektina vuoden 2008 loppuun asti (Eteläaho 2008, s. 25). Vaikka toiminta Corporate University -nimikkeellä on loppunut, Vaasan yliopisto on järjestänyt esimerkiksi avoimen yliopiston opintoja ja tuotantotalouden kandidaatin opintoja, joista on mahdollisuus päästä jatkamaan maisteriopintoihin. Lisäksi yrityskoulutusta tarjotaan Logistia-instituutin sateenvarjon alla. Suupohjan koulutuspilotti-hanke puolestaan jatkaa koulutusjärjestelmän ja koulutustarpeen selvitysraportin (Naaranoja 2009) pohjalta alueen koulutustarpeiden ennakkointia.

Tutkimus- ja kehitystoiminnan henkilöstömäärä on vaihdellut Suupohjan alueella vuosittain 31:n ja 56 henkilön välillä vuosina 1997–2008. Tämä on vastannut viime vuosina noin seitsemää prosenttia maakunnan tutkimus- ja kehittämistoiminnan henkilöstöstä. Koko Etelä-Pohjanmaa on ollut tutkimus- ja kehittämistoiminnan tunnuslukuja katsottaessa maakuntien häntäpäätä viimeisen viiden vuoden aikana noin 30 miljoonan euron vuosittaisilla t&k-menoilla. Suupohjan osuus koko maakunnan t&k-menoista on ollut vuosittain noin 4–5 prosentin luokkaa. (Naaranoja 2009, s. 19; Riukulehto ym. 2009, s. 44–46, 76–78; Tilastokeskus, tutkimus- ja kehittämistoimintatilasto.)

Suupohjan seutukunta on sijoittunut taloudellisten tunnuslukujen valossa heikosti vertailtaessa muihin seutukuntiin. Kuntien verotulot asukasta kohden ovat olleet keskimääräistä vähäisempiä ja valtionosuuksien osuus verorahoituksesta keskimääräistä suurempi. Alue kärsi voimakkaasti 1990-luvun lamasta, ja työttömyys kohosi tuolloin ennätyslukemiin. Alueelta poistui vuosina 1991–1994 liki 2000 teollista työpaikkaa ja työttömyysaste oli lähes 30 %. Erityisen voimakkaasti lama koetteli Kauhajokea, josta hävisi 1700 työpaikkaa. Suurimpia menetyksiä olivat Electrolux Oy:n liesitehtaan, Tiklas Oy:n vaatetehtaan ja Suomen Taloteollisuus Oy:n talotehtaan lopetukset (vrt. Mäkinen 2004, s. 88). Kauhajoen työttömyysaste pysytteli pitkään yli 20 prosentin, ja oli vuonna 1995 yli 27 prosenttia (Suupohjan elinkeinotoimen kuntayhtymä 2001, s. 9). Elinkeinokehitys seudulla kuitenkin vireytyi vuosituhannen vaihteessa ja työttömyysaste lähti alenemaan tasaisesti. Erityisen selvästi työllisyystilanne parantui Kauhajoella 2000-luvun alkupuolella. Vuoden 2006 lopussa työllisyys oli hieman koko maata parempi, ja työttömien osuus työvoimasta on vuonna 2009 ollut Suupohjassa keskimäärin 10,2 prosenttia. Alkuvuoden 2010 alueellisten talousnäkymien mukaan talouden taantuma oli heijastunut myös Suupohjan alueelle, mikä ilmeni muun muassa aiempia vuosia vähäisempänä aloittavien yritysten määrinä sekä metalli- että puu- ja huonekaluteollisuuden lomautuksina (Nieminen 2010, s. 132–134).

Suupohja on perinteisesti ollut yritysvaltaista aluetta. Kaikkiaan yritysten toimipaikkoja on alueella yli 2800 ja yritykset työllistävät yli 6700 henkilöä (Taulukko 5). Suupohjan yritysten henkilöstömäärien mukaisia suuruusluokkia tarkasteltaessa huomataan, kuinka alueen yritys-kanta on mikroyritysvoittoista. Suurimpia yli 100 henkeä työllistäviä yrityksiä on alueella neljä ja ne sijoittuvat kaikki Kauhajoelle (Taulukko 6)¹⁰.

Taulukko 5. Suupohjan yritysten toimipaikkojen lukumäärät, henkilöstö, liikevaihto (1000e), aputoimipaikat sekä niiden henkilöstö vuonna 2007–2008. (Tilastokeskus, yritysrekisteri.)

	Toimipaikkoja	Henkilöstö	Liikevaihto (1000e)	Aputoimipaikkoja	Aputoimipaikkojen henkilöstö
Isojoki	280	472	72636	-	-
Jurva	379	779	84685	1	3
Karjajoki	191	360	39151	-	-
Kauhajoki	1414	3928	634829	6	34
Teuva	539	1210	164079	-	-
Yhteensä	2803	6749	995380	7	37

¹⁰ Alueen suurimmat yritykset sekä henkilöstöllä että liikevaihdolla mitaten ovat Suupohjan yritysshaun tietojen mukaan Älvsbyntalo Oy (puutalojen valmistus), Skanska Ifra Oy (tienrakennus), Pesmel Oy (nosto- ja siirtolaitteiden valmistus) sekä Isojoen Konehalli Oy (työkalu- ja tarviketukku- ja vähittäiskauppa).

Taulukko 6. Suupohjan yritysten toimipaikkojen lukumäärä vuonna 2009 henkilöstön suuruusluokan mukaan. (Tilastokeskus, yritysrekisteri.)

	0–4 henkeä	5–9 henkeä	10–19 henkeä	20–49 henkeä	50–99 henkeä	100– 249 henkeä	Henkilöstön suuruusluokka ei tiedossa	Yh- teensä
Isojoki	168	16	3	2	0	0	3	192
Karijoki	104	7	3	2	0	0	2	118
Kauhajoki	879	87	36	20	5	4	14	1045
Teuva	348	22	12	7	3	0	14	406
Yhteensä	1499	132	54	31	8	4	33	1761

Yli 50 henkilöä työllistäviä yrityksiä tai yhteisöjä on Suupohjan yrityshaun mukaan alueella 15. Oppilaitoksia edustava Teak Oy, julkista hallintoa edustava Suupohjan Elinkeinotoimen kuntayhtymä sekä Kauhajoen seurakunta poisluetuina yli 50 henkilöä työllistäviä yrityksiä on alueella kaikkiaan 12 kappaletta (Taulukot 6 ja 7).

Taulukko 7. Yli 50 henkilöä työllistävät yritykset Suupohjan seudulla vuonna 2009 yrityksen nimen mukaisessa aakkosjärjestyksessä. (Suupohjan yritysraha).

Yritys	Päätoimiala
A-Pihvi Kauhajoki Oy	Teurastus ja lihan säilyvyyskäsittely
Botnia Service Group Oy	Työvoiman vuokraus
Cibo-Print Oy	Piirilevyjen valmistus
Done Logistics Oy	Nosto- ja siirtolaitteiden valmistus
Formia Vesme Oy	Nosto- ja siirtolaitteiden valmistus
Isojoen Konehalli Oy	Työkalu- ja tarviketukkukauppa, vähittäiskauppa
Pesmel Oy	Nosto- ja siirtolaitteiden valmistus
Relicomp Oy	Metallien jalostus ja metallituotteiden valmistus
Serres Oy	Muovituotteiden valmistus
Skanska Infra Oy	Tierakentaminen
West Welding Oy	Metallien jalostus ja metallituotteiden valmistus
Älvsbytal Oy	Puutalojen valmistus

2.2.2 Seudulliset elinkeino- ja yritystoiminnan kehittäjät sekä kehittämistoiminnan erityispiirteet Suupohjassa

Eri ohjelmien tuella tehty seudullinen kehittämistyö on nähtävissä omanlaisenaan kehitysprosessina, jossa EU:n, kansalliset ja maakunnalliset kehittämisen tavoitteet ja välineet yhdistyvät paikallisiin tarpeisiin ja lähtökohtiin. Tässä alaluvussa tarkastellaan toimijoita, jotka muodostavat seudullisen yrittäjyyden edistämispolitiikan toiminnallisen ytimen. Tarkastelun aluksi elinkeino- ja yritystoiminnan kehittäjät kuvataan yleisellä tasolla, minkä jälkeen kehittämistoimijoita tarkastellaan suhteessa yksittäisillä toimialoilla tehtyyn yrittäjyyden kehittämiseen viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana.

Yrittäjyyden tuki- ja neuvontapalveluja tarjoavat nykyisellään Suupohjan elinkeinotoimen kuntayhtymä (SEK), alueellinen TE-toimisto, Etelä-Pohjanmaan ProAgria sekä etu- ja yrittäjäjärjestöt kuten MTK-Etelä-Pohjanmaa, MTK-Kauhajoki, Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät sekä yrittäjien paikallisyhdistykset. Lisäksi Suupohjan elinkeinotoimen kuntayhtymän yhteydessä toimii seudullinen yrityspalvelupiste, jonka kautta tarjotaan muun muassa uusyrityskeskuksen palveluja. Aiemmin kehittämispalveluja aloittaville yrittäjille on tarjottu yritysraha Faarti-hankkeen kautta.

Suupohjan elinkeinotoimen kuntayhtymän henkilöresursseihin kuuluu yrityspalvelujen ja elinkeinon kehittämisen osalta elinkeinojohtaja, kaksi elinkeinoasiamiestä sekä toimistosihiteeri. Merkittävän yrittäjyyden kehittämisvälineen sekä kehittämisresursseja tarjoaa myös paikallinen toimintaryhmä Suupohjan Kehittämisyhdistys ry, jonka henkilöresursseihin kuuluu toiminnanjohtajan lisäksi muun muassa kehittämisspällikkö, hankesuunnittelijoita sekä kansainvälisten asioiden koordinaattori¹¹. Näiden lisäksi merkittäviä toimijoita ovat AKO:n seuraajan koheesio- ja kilpailukykyohjelman koordinaatiohenkilöstö, joihin kuuluu ohjelmapällikkö sekä logististen järjestelmien, huonekalu- ja sisustusalan, elintarvikealan ja Suupohja living lab -teemojen kehittämiskoordinaattorit.

Kehittämistoiminnan ja seudullisen yrittäjyyden edistämispolitiikan kehitystä viimeisten kahdenkymmenen vuoden ajalta tarkasteltaessa voidaan todeta, että yritysten keskinäisen yhteistyön tarve yritystoiminnan kehittämisessä tunnistettiin ensimmäiseksi materiaalinkäsittely- ja logistiikka-alalla. Vuonna 1990 seudun materiaalinkäsittelyalan yritysjohtajat perustivat alalle kehittämissyhtiön, LC Logistics Center Oy:n, jonka keskeiseksi tehtäväksi muodostui tiedon ja teknologian hakeminen ja siirtäminen yliopistoista alan yrityksiin (Mäkinen 2004, s. 122–126; Viljamaa ym. 2008, s. 43). Materiaalinkäsittely ja logistiikka-alan yhteiset kehittämistoimet käynnistyivät juuri ennen 1990-luvun alun lamaa, jonka aiheuttama yritystoiminnan supistuminen ja työttömyys yhdessä vuoden 1994 seutukuntajaon kanssa tiivistivät yhteistyötä seudulla entisestään.

Suomen liittyttyä EU:n jäseneksi vuonna 1995 hanketoiminta Suupohjassa vilkastui. Tärkeän rahoituslähteen paikalliselle kehittämistyölle tarjosi EU:n yhteisöaloiteohjelma LEADER, jonka toimeenpanemiseksi Suupohjaan perustettiin vuonna 1996 paikallinen toimintaryhmä, Suupohjan kehittämissyhistys ry. Yhdistyksen koordinoimista Suupohjan seudun LEADER-ohjelmista (1996–1999 ja 2000–2006) rahoitetut hankkeet käynnistivät alueella lukuisia kehittämisprosesseja liittyen muun muassa huonekalu- ja elintarvikealaan sekä kulttuurialalle. (Suupohjan kehittämissyhistys ry 2006, s. 26.)

Vuonna 1997 perustettiin viiden kunnan toimesta Suupohjan elinkeinotoimen kuntayhtymä (SEK) edistämään seudun elinkeinokehitystä tarjoamalla yritysneuvontaa ja yrityspalveluja sekä koordinoimaan näihin liittyvää hanketoimintaa. Elinkeinojen kehittämissyhtiö syntyi aiempien kunnallisten elinkeinotoimien pohjalta keskittämällä niiden resursseja yhteen. Lisäksi alueen maatalouslomitus keskitettiin SEK:in yhteyteen omaksi yksikökseen. SEK ja LC Logistic Center Oy ryhtyivät koordinoimaan EU-osarahoitteista hanketoimintaa, josta muodostui niille keskeinen työskäntä (Mäkinen 2004, s. 128). Seudullinen yhteistyö käynnistettiin myös toisen asteen koulutuksen osalta, perustamalla kahdeksan kunnan yhteinen kuntayhtymä, Suupohjan ammatti-instituutti. Samaan aikaan seudulliset ohjelmat tulivat kehittämisen työkaluiksi. Suupohjan seutukuntastrategia laadittiin Vaasan yliopiston aluetieteen laitoksen johdolla vuonna 1999. Kehittämistyön ydin määriteltiin strategiassa kolmeen toimintalinjaan:

1. yritystoiminnan vahvistaminen (puu- elintarvike, metalli, matkailu- ja informaatioteknologiaklusteri)
2. yhteysverkon kehittäminen (maantie- ja tietoliikenneinfrastrukturi)
3. alueen imagon kohottaminen.

Samoihin aikoihin SEK:in perustamisen kanssa eli vuonna 1997 Suupohjassa käynnistettiin huonekalualan kehittämisohjelma. Huonekalualan kehittämisen taustalla oli 1990-luvulla käynnistynyt yritysten sitouttaminen kehittämistoimintaan. Vuonna 1997 alkunsa saaneen Pohjanmaan Nikkarikeskus -prosessin jatkeena vuonna 1999 perustettiin yritysten omistama Pohjanmaan Huonekaluteollisuuden Kehittämiskeskus (PHHK Oy), joka on huonekalualan tuotekehityksestä, yritys-koulutuksesta ja alan markkinoinnista vastaava kehittämisorganisaatio. (Viitala 2008, s. 19.)

Kauhajoen seudun aluekeskusohjelman valmistelu aloitettiin marraskuussa 2000. Aloite ohjelmatyön käynnistämiseksi tuli Kauhajoen kaupungilta. Ohjelma-ehdotuksen laadintaan otettiin mallia toimintaryhmätyön metodeista. Ohjelma-ehdotuksen suunnittelusta vastasi poliittisen tason ohjausryhmä, strateginen johtoryhmä sekä 12 eri kumppanuspohjaista teemaryhmää, jotka tuottivat ohjelmaan materiaalia. Prosessiin osallistui kaikkiaan noin 300 henkilöä kuntatoimijoista alueen yrittäjiin ja erilaisiin yhteisöihin (Vesiluoma 2008, s. 10).

¹¹ Suupohjan kehittämissyhistys ry:n käytössä olevia yrittäjyyden edistämisen välineitä tarkastellaan enemmän luvussa 4.

Ohjelma-ehdotuksessa kehittäminen suunnattiin erityisesti kolmelle toimialalle, logistiisiin järjestelmiin ja materiaalinkäsittelyyn, huonekalualalle sekä elintarvikealalle. Kyseisillä toimialoilla katsottiin olevan Suupohjassa kasvua mahdollistavaa osaamista, joka toisi lisäarvoa alueellisesti erilaistuneeseen valtakunnalliseen aluekeskusten verkkoon. Käytännössä näiden toimialojen valinta ohjelmaan perustui seudun toimijoiden yhteiseen priorisointiin, jonka yhtenä lähtökohtana toimi Suupohjan seutukuntastrategia vuodelta 1999. (Suupohjan elinkeinotoimen kuntayhtymä 2001). Valittujen kärkialojen kehittämisen osalta hankehakemuksessa hyödynnettiin myös muuta aikaisempaa seudun ohjelmatyötä. Logistiikka ja materiaalinkäsittelyalaa koskevien suunnitelmien pohjana palvelivat osaamiskeskusohjelmaa varten laaditut ohjelma-ehdotukset (Mäkinen 2004, s. 172). Huonekalualan kehittämistä linjattiin alan viisivuotisen kehittämissuunnitelman perusteella (Viljamaa ym. 2008, s. 50), ja elintarvikealan osalta hyödynnettiin aikaisempaa hanketoimintaa. Ohjelman hakijana toimi SEK ja sen valmistelusta vastasi seudun kuntien valtuuttamana Suupohjan Kehittämisyhdistys ry.

Ohjelman ydinajatuksiksi muodostui integroituvan alueen verkostomalli, jossa menestyksen edellytyksenä pidettiin seudun toimijoiden keskinäistä yhteistyötä ja kumppanuutta sekä seudun sisällä että sen ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Ajatuksena oli esittää malli siitä, miten vahvasti integroituva, pääosin maaseutumainen alue voi yhteistyön avulla saavuttaa aluekeskuksen kilpailukyvyyn. Ohjelma jakaantui seuraaviin osakokonaisuuksiin (Suupohjan elinkeinotoimen kuntayhtymä 2001):

1. Logististen järjestelmien kehittäminen (Logistia)
2. Huonekalualan kehittäminen (Habit)
3. Elintarvikealan kehittäminen (Food Park)
4. Osaamisen kehittäminen (Oppiva Suupohja)
5. Seudullisen yhteistyön ja hyvinvointipalvelujen kehittäminen (Hyvinvoiva Suupohja)
6. Yrittämisen, seutuimagon ja tietoverkkojen kehittäminen sekä ohjelman yleinen koordinointi

Kauhajoen seudun ohjelmasta muodostui alueellinen kehittämisverkosto, jossa ohjelman eri osioiden koordinointi oli hajautettu eri organisaatioille. Ohjelmaprosessin omistajana toimi SEK, mutta kehitystyötä kunkin teeman osalta kumppanuussopimuksen kautta koordinoi se, jolla nähtiin olevan siihen parhaimmat edellytykset. Logististen automaatiojärjestelmien kehittämisvastuu kohdistui LC Logistics Center Oy:lle ja huonekalualan kehittäminen silloisessa Jurvassa sijaitsevalle Seinäjoen ammattikorkeakoulun (SeAMK) kulttuurin ja muotoilun yksikölle, joka jakoi toimialan kehittämisvastuun Teuvan aikuiskoulutuskeskuksen Teak Oy:n kanssa. Elintarvikealan kehittämisestä vastasi SeAMK:n ravitsemisalun yksikkö Kauhajoella. Kehittämisvastuun Hyvinvoiva Suupohjan -osion toteutuksesta kantoi ensisijaisesti Kauhajoen kaupunki yhdessä SEK:in kanssa. SEK vastasi myös tietoverkkojen, yrityspalveluiden sekä seutuviestinnän kehittämisestä sekä ohjelman henkilöstö- ja taloushallinnosta. (Vesiluoma 2008, s. 12.)

Aluekeskusohjelman verkostopilottia toteutettiin vuosina 2002–2006. Logistiikka- ja materiaalinkäsittelyalan osalta Kauhajoelle luotiin Logistia-teknologiapuisto -kokonaisuus, joka käsittää Kauhajoen keskustaan vuonna 2001 valmistuneen ja vuonna 2004 laajennetun Teknologiateollisuuden Logistian, yrityshautomon sekä Vaasan yliopiston alaisuudessa toimivan Logistiset järjestelmät -professorin ja tutkimusryhmän (Vesiluoma 2008, s. 14). Toimialan tutkimus- ja kehittämistyö on tukipalveluyrityksineen sijoittunut pääosin Teknologiateollisuuden Logistiaan, jonka voi katsoa toimivan seudulla eräänlaisena logistiikka-alan kehittämisen maamerkinä. Teknologiateollisuuteen on sijoittunut sekä yrityksiä että julkisia kehittämisorganisaatioita ja sen omistavat Kauhajoen kaupunki (60 %), yritykset (32 %) sekä rahoituslaitokset (8 %).

Verkostopilotin tuella huonekalualan kehittämisorganisaatioksi vakiintuivat Pohjanmaan Nikkarikeskus sekä Teuvan ammatillinen aikuiskoulutuskeskus Teak Oy ja sen yhteyteen perustettu Teak Teknologiateollisuuden Oy. Vuonna 2004 valmistui alan toimijoita palveleva näkyvä maamerkki Nikkarikeskus Jurvaan¹². Pohjanmaan Nikkarikeskus -hankkeen suunnittelu tehtiin LEADER+ -rahoituksella ja siitä vastasi SEK. Nikkarikeskushankkeen yhteydessä oli ideoitu myös niin sanotun Habit-Centre osaamiskeskusverkoston toiminta-ajatusta (Suupohjan elinkeinotoimen kuntayhtymä 2001, s. 11). Pohjanmaan Huonekaluteollisuuden Kehittämiskeskus Oy on sittemmin vastannut toimialan kehittämisstrategioista Suupohjassa. Silloiseen Jurvaan valmistunut Nikkarikeskus toimii yrityspalvelu-, tutkimus- ja kehittämiskeskuksena sekä alan promootiokeskuksena. Osakeyhtiömuotoisen kehittämiskeskuksen omistavat Kauhajoki, Kurikka, Teuva, Isojoki, Karijoki, Ilmajoki, Kristiinankaupunki, Vaasa ja Seinäjoki.

¹² Nikkarikeskus muutti nimensä keväällä 2010 Sisustuskeskus Sellaksi, tosin Sellan taustayhtiö on Kiinteistö Oy Pohjanmaan Nikkarikeskus.

Seinäjoen ammattikorkeakoulun (SeAMK) Jurvan yksikössä sijaitseva käyttäjätutkimus- ja konseptilaboratorio Habitcentre toimii asumisen ja siihen liittyvän tutkimus- ja kehittämistoiminnan alustana. Lisäksi Habitcentre toimii huonekaluteollisuuden ja alan koulutuksen välisenä linkkinä. Teak Oy:n konserniin kuuluva Teak Teknologiakeskus Oy on puolestaan laajentunut puu- ja huonekalualan koulutus- ja teknologiakeskukseksi. Keskus palvelee yrityksiä muun muassa uusimman teknologian siirrossa.

Verkostopilotin tuella Kauhajoelle perustettiin Food Park -osaamiskeskittymä, jossa mukana ovat Kauhajoen kaupunki, SEK, SeAMK:n ravitsemusalan yksikkö Kauhajoelta sekä paikalliset yritykset. Osaamiskeskittymä organisoitui vuonna 2006 Food Park ry:ksi ja vuonna 2007 se yhtiöitettiin. Yhtiön omistaa noin 30 eri yritystä ja yrittäjää. Yhtiö tarjoaa palveluja tuotekehitykseen, prosessien kehittämiseen ja kaupallistamiseen sekä tuotteistaa osaamisalueita ja vahvistaa Food Park -brändiä. Food Parkin yhteydessä harjoitetaan myös koetehdastoimintaa, jolla pyritään edistämään kasveista eristettyjen toiminnallisten ja terveyttä edistävien ainesosien hyödyntämistä elintarvikkeissa (Viljamaa ym. 2008, s. 47–49). Koetehdastoiminnan käynnistämiseksi tukena oli myös SEK, joka osallistui mm. markkinakartoitukseen ja liiketoimintakonseptin luomiseen (Kankaanpää-Anttila 2008, s. 22).

Elintarvikealan tärkeimmät kehittämisalueet ovat olleet teknologian siirto, hautomo- ja kiihdyttämötoiminta sekä markkinointi ja vienti. Toiminta on osin perustunut verkostoitumiseen alueen ulkopuolisten tahojen kanssa (VTT, yliopistot ja tutkimuslaitokset, EPANET-professuurihanke). Lisäksi elintarvikealan kehittäminen on kytketty valtakunnallisiin (mm. Sitra, TEKES, Suomen Akatemia, elintarvike- ja ravitsemusklusteri) ja maakunnallisiin ohjelmiin (mm. maakuntasuunnitelma ja -ohjelma), joissa elintarvikeala on nostettu kehittämisen kärkialaksi.

Verkostopilotin Oppiva Suupohja -kokonaisuudessa on luotu seudullinen oppimispesien verkosto, kehitetty alueen koulutustoimijoiden yhteistyötä ja luotu seudullinen yrittäjäyyskasvatusmalli yhdessä Vaasa yliopiston kanssa. Lisäksi erityisesti on syytä mainita verkostopilotin myötävaikuttamana ja ESR-rahoitteisena toiminut alkavia yrityksiä tukenut yrityshautomo Faartti. Hyvinvoiva Suupohja -osiossa on vastaavasti kehitetty seudullista yhteistyötä sosiaali- ja terveysalalla. Käytännön toimia ovat olleet muun muassa palvelustrategiatyö, seutuverkkoon liittyvät hoivapalvelut sekä seutuportaalin hoivapalveluportti. Lisäksi on edistetty kuntien yhteistyötä seudun hoivapalveluyrittäjien ja kolmannen sektorin kanssa. (Vesiluoma 2008, s. 14). Verkostopilotin puitteissa rakennettiin myös Suupohjan Seutuverkko Oy (Rantakoski 2008, s. 31).

SEK:in yhteydessä toimii tätä nykyä Suupohjan yrityspalvelupiste, joka on aloittanut toimintansa vuonna 2006. Yrityspalvelupiste toteuttaa seudullista yrityspalvelukonseptia eli niin sanottua SeutuYp:tä ja on myös osa kansallisen YritysSuomi-palvelukonseptin kehittämistä. Yrityspalvelupisteen tavoitteena on parantaa asiakkaille tuotettavien ja välitettävien neuvonta- ja asiantuntijapalveluiden monipuolisuutta, saatavuutta ja laatua. Yhteistyökumppaneina ovat SEK, ELY-keskus, Suupohjan Kehittämisyhdistys, Uusyrityskeskus Neuvoa-antava, Etelä-Pohjanmaan Pro Agria, Etelä-Pohjanmaan Metsäkeskus ja Suupohjan TE-toimisto. Palvelut on suunnattu erityisesti yritystoimintaa suunnitteleville ja yrityksen perustamisvaiheessa oleville. Yrityspalvelupiste palvelee myös toiminnassa olevia yrityksiä, jotka tarvitsevat työvoima- ja koulutuspalveluja, neuvontapalveluja ja tietoa erilaisista rahoitusmahdollisuuksista. Yrityspalvelupistettä hoitaa elinkeinoasiamies, ja toimipiste sijaitsee teknologiakeskus Logistiassa Kauhajoen keskustassa. (Suupohja-info 1/2006; Suupohjan elinkeinotoimen kuntayhtymä 2010.)

Kauhajoen aluekeskusohjelma 2007–2010 on jatkanut pitkälti verkostopilotin viitoittamalla tiellä. Sen valmistelua pohjustettiin niin sanotuilla Suupohjan tulevaisuustalkoilla. Skenaariotyöskentelyyn perustuvaan prosessiin osallistui noin 150 seudun luottamushenkilöä, johtavaa virkamiestä, yrittäjää ja kehittäjää. Kauhajoen aluekeskusohjelman 2007–2010 päätavoitteena on ollut vahvistaa seudun kilpailukykyä ja sosiaalista pääomaa. Tavoitteena on erityisesti ollut nostaa verkostopilotista saadut kokemukset ”uudelle tasolle” ja kehittää seudullisen ohjelmantyon mallia edelleen. Ohjelman valmistelussa yksi keskeinen havainto oli, että Suupohjan seudulla tarvitaan substanssiosaamisen lisäksi yhä enemmän innovaatioita tukevaa rakenneosaimista sekä inhimillistä panosta lisäävää prosessiosaamista (Meristö ym. 2006.) Uudessa ohjelmassa kehittämistyö oli jaettu neljään eri toimintalinjaan:

1. Uusien liiketoimintamallien kehittäminen alueellisissa kärkiklustereissa
2. Osaamis- ja innovointiverkkojen kehittäminen ja alueen osaamispääoman vahvistaminen
3. Vetovoimaisen asuin- ja innovaatioympäristön kehittäminen
4. Kansainvälisen yhteistyön edistäminen

Uusia liiketoimintamalleja on kehitetty seudun kaikilla kolmella kärkitoimialalla. Logistiset järjestelmät -toimialan osalta tavoitteena on ollut uusien liiketoimintamallien soveltaminen siten, että Kauhajoen seutu olisi Suomen johtava logististen järjestelmien osaamiskeskittymä ja että yritykset olisivat kilpailukykyisiä myös kansainvälisillä markkinoilla (Viljamaa ym. 2008, s. 44). Logistiset järjestelmien osalta Kauhajoen AKO 2007–2010 on sisältänyt seuraavat kehittämistoimet:

1. Logistia-instituutin kehittäminen, sisältäen tutkimusverkostojen vahvistamista, osaamisen kehittämistä, tuotekehitysalustojen luomista
2. e-Logistia -ohjelman toteuttaminen, tarkoittaen uusien liiketoimintamallien, sähköisten liiketoimintamahdollisuuksien ja imagon kehittämistä klusteriyrityksissä
3. Logistia-kehitys -väittäjäorganisaation toiminnan kehittäminen, sisältäen verkostojen luomista, yrityspalvelujen kehittämistä sekä viestinnän tehostamista (Suupohjan elinkeinotoimen kuntayhtymä 2007, s. 6).

Kaluste- ja sisustusalan kehittämisen tavoitteena on ollut tarjota kasvuedellytyksiä toimialan yrityksille luomalla kansallisesti ja kansainvälisesti verkottunut osaamisverkoston keskus. Alaa on viime vuosina kehitetty panostamalla tutkimustoimintaan sekä kytkemällä seudun toimijat valtakunnallisesti tiiviimpään yhteistyöhön. Kauhajoen AKO:n 2007–2010 kehittämistoimet ovat koostuneet seuraavista osa-alueista (Suupohjan elinkeinotoimen kuntayhtymä 2007, s. 8):

1. Klusteriyritysten kehittäminen (esim. yhteistyöverkostojen rakentaminen, toiminnanohjaus ja laadunhallinta, muotoilu- ja t&k-toiminta, uuden teknologian hyödyntäminen, Young Skills -osuuskunnan toiminnan vakiinnuttaminen)
2. Suomen huonekalu- ja sisustusalan verkostomallisen toiminnan kehittäminen alueen näkökulmasta sekä elinkeinopoliittiseen ohjelmatyöhön ja kansalliseen toimenpideohjelmaan osallistuminen
3. Teak Teknologikeskus Oy:n sekä Nikkarikeskus/SeAMk:n Habitcentren yrityspalvelujen kehittäminen
4. Alan tutkimustiedon siirto yrityksiin ja hyödyntäminen liiketoiminnan kehittämisessä
5. Osallistuminen asumisen osaamisklusterin työhön sekä Kauhajoen seudun eri klusterien välisen yhteistyön tiivistämiseen

Keskeisinä toimijoina kehittämistyössä ovat jatkaneet Teuvalla sijaitseva Teak Teknologikeskus Oy ja Kurikan Jurvassa sijaitseva sisustuskeskus Sella. Nykyisellään alan keskeisimmät kehittämisteemat ovat alan t&k -palvelujen kehittäminen, tutkimustiedon siirtäminen yrityksiin sekä promootio ja markkinointi, minkä osana Nikkarikeskuksen tunnettuutta on pyritty lisäämään, mihin on myös liittynyt sen nimeäminen uudelleen sisustuskeskus Sellaksi.

Elintarvikealalla AKO:n 2007–2010 kehittämistoimet ovat liittyneet erityisesti Food Parkin vahvistamiseen alan toimijana. Food Parkista on pyritty luomaan yritysten ja kehittämisorganisaatioiden muodostama osaamiskeskittymä, joka erikoistuu alueella tuotettujen raaka-aineiden jalostukseen sekä arvonalisäyksen ja markkinointiosaamiseen. Kehittämistoimet ovat kohdistuneet myös elintarvikealan yrityksiin ja niiden toiminnan kehittämiseen. Kauhajoen Aronkylään on perustettu bio-elintarvikealan yrityspuisto, jossa sijaitsevaan koetehtaaseen on sijoitettu muun muassa VTT:n testauslaitetekantaa (Suupohjan elinkeinotoimen kuntayhtymä 2009). Lisäksi bio-elintarvikeklusterin osaamista on pyritty vahvistamaan osaamis- ja yhteistyöverkostojen avulla sekä teknologian siirtoa kehittämällä. (Suupohjan elinkeinotoimen kuntayhtymä 2007, s. 7):

1. FoodPark Kauhajoki -osaamiskeskittymän kehittäminen
2. Elintarvikealan yritystoiminnan vahvistaminen ja yrityskannan kasvattaminen
3. FoodPark -elintarvikealan yrityspuiston ensimmäisen vaiheen toteuttaminen
4. Seudun ydinosaamisen vahvistaminen osaamis- ja yhteistyöverkostoja sekä teknologian siirtoa kehittämällä.

Aluekeskusohjelmaa 2007–2010 on hallinnoinut SEK, mutta suuntana on ollut, että kehittämisvastuuta hajautetaan yhä enemmän. Bio-elintarvikeala koordinoi tätä nykyä Suupohjan elinkeinotoimen kuntayhtymän sijaan FP Food Park Oy. Logististen järjestelmien kehittämisen koordinoinnista vastaa ensimmäisen AKO-kauden tapaan LC Logistics Center Oy. Kaluste- ja sisustusklusterin kehittämistyön koordinoinnista on vastannut SEK, mutta suunnitelmissa on ollut siirtää vetovastuu Pohjanmaan huonekaluteollisuuden kehittämiskeskukselle. Oppiva alue -kehittämistoimia on koordinoinut Vaasan Yliopiston

Levón-instituutin Kauhajoen toimisto. Kauhajoen kaupunki on osallistunut ohjelman koordinointiin tiettyjen kasvupilottien osalta.

Muita AKO kauden 2007–2010 aikana kehittämissympäristössä tapahtuneita muutoksia on ollut muun muassa se, että vuonna 2009 osana työ- ja elinkeinouudistusta Suupohjan työvoimatoimiston nimi muutettiin Suupohjan työ- ja elinkeinotoimistoksi. Tähän muutokseen sisältyi myös se, että aiemmin työ- ja elinkeinokeskuksissa annettua yrityspalveluihin liittyvää neuvontaa alettiin antaa myös TE-toimistossa. Suupohjan TE-toimistolla on tätä nykyä yksi toimipiste Kauhajoella, kun Teuvan toimipiste lakkautettiin keväällä 2008. Toimipisteiden yhdistymisen taustalla on ollut toiminnan resurssien ja osaamisen kohdentaminen yhtenäisen palveluprosessin luomiseksi eri asiakasryhmille. Kurikan ja Jurvan kuntaliitoksen myötä Jurvan kunnan alue puolestaan siirtyi Seinäjoen seudun TE-toimiston palvelualueelle. (Lehto 2010, s. 6–8.)

Vuoden 2010 alusta Kauhajoen seudulla on toteutettu koheesio- ja kilpailukykyohjelmaa. Ohjelman valmistelussa noudatettiin aikaisemmissa ohjelmissa hyväksi havaittua osallistavaa ja kumppanuuteen pohjautuvaa toimintamallia. Osallistavan ohjelmatyön pohjalta Kauhajoen seudun KOKO:n visio on määritelty seuraavasti:

”Kauhajoen seutu/Suupohja on kärkialoillaan ja -yrityksillään kansainvälisesti kilpailukykyinen ja vetovoimainen alue, joka luo hyvinvointia seudulle. Elinkeinoelämä sekä kehitys- ja koulutus-toiminta pystyvät aktiiviseen muutosten ennakkointiin ja hyödyntävät digitaalitalouden mahdollisuuksia tehokkaasti. Alueen osaamisperusta on uudistunut tehokkaan ja joustavan koulutustoiminnan ja aktiivisten verkostosuhteiden kautta” (Suupohjan elinkeinotoimen kuntayhtymä 2009, s. 5).

Kauhajoen seudun KOKO jatkaa monelta osin verkostopilotin ja aluekeskusohjelman yhteydessä tehtyä työtä. Ohjelmassa painotetaan kolmen kärkitoimialan kehittämistä ja niiden uudistamista, mutta myös uusiin avauksiin tähdätään. Uusia mahdollisuuksia katsotaan liittyvän muun muassa digitaalitalouteen sekä kestävään kehitykseen ja omavaraisuuteen perustuvaan energiahuoltoon. Uutta ja vanhaa kehittämistyötä yhdistämällä seudun kehittämistoimet on KOKO:ssa kiteytetty viiteen eri teemaan:

1. Logistiset järjestelmät/metalli
2. Bio-elintarvikeala
3. Living Business – kalusteet ja asuminen
4. Digitaalisen osaamisen soveltaminen
5. Uudistuvat seutupalvelut ja pilotit

Kolmen kärkitoimialan osalta ohjelman kehittämistoimet liittyvät muun muassa osaamisympäristöjen ja verkostojen kehittämiseen, tutkimusyhteyksien tiivistämiseen sekä tiedon siirtoon tutkimuksesta seudun yrityksiin. Kestävän kehityksen mukaisen niin sanotun vihreän talouden kasvun uskotaan lisäävän alueen yritysten kilpailukykyä. Suunniteltuja kehittämistoimia ovat esimerkiksi ympäristösertifikaattien käyttöönotto kalusteklusterissa sekä agro-ekologisten toimintatapojen ottaminen käyttöön bio-elintarvikealalla sekä toimialojen hiilijalanjäljen pienentäminen. Uutta ympäristöteknologiaa soveltamalla uskotaan avautuvan uusia liiketoimintamahdollisuuksia myös logistiset järjestelmät -toimialalla. Kehityksestä klustereiden osalta voi katsoa viestivän myös sen, että bio-elintarvikealasta käytetään ohjelma-asiakirjassa nimitystä ainesosaklusteri. Tällä viitataan erityisesti seudulla kasvuvaiheessa olevaan, kasvisperäisiä ainesosia valmistavaan teollisuuteen, jonka lähtökohdat ovat pitkälti seudun maa- ja elintarviketaloudessa. (Vrt. Suupohjan elinkeinotoimen kuntayhtymä 2009, s. 2.)

LEADER II ja LEADER+ -kausien työtä jatkamaan on Suupohjan maaseutuohjelmaan vuosille 2007–2013 kirjattu näkyvästi ”uutena horisonttina” seudun yritystoiminnan kilpailukykyyn ja yrittäjyyden vahvistaminen. Ohjelman tavoitteena on muun muassa:

”Vahvistaa paikallista uskoa yrittäjyyteen ja etenkin nuorten yrittäjyyttä. Uudistaa seudun yritysraakennetta ja parantaa yritystoiminnan kilpailukykyä tukemalla uuden tietotaidon ja teknologian sekä uusien liiketoimintamallien käyttöönottoa. Tukea yritysten ja yrittäjien erikoistumista, verkottumista, kansainvälistymistä sekä yleistä osaamis- ja innovaatiotason nostoa.” (Suupohjan kehittämissyhdystys ry 2006, s. 5)

Yrittäjyyden ja yritystoiminnan edistämien on kytketty seudun muissa kehittämissuunnitelmissa valituille kärkialoille siten, että toimintaryhmätyön kautta kyetään tukemaan nimenomaan teollisten arvoketjujen alkupäitä sekä toimialojen väliin syntyviä innovatiivisia ratkaisuja. Suupohjan LEADER-ohjelmat ovat tarjonneet pienille yrityksille väylän saada rahoitusta yritystoiminnan investointi-, kehittämis- ja käynnistyskannuksiin. LEADER-ohjelman mikroyritysten täsmätuki nähdään ohjelmassa välineenä kannustaa yrityksiä myös muodostamaan yhteisiä hankkeita ja saavuttamaan kilpailuetua. (Suupohjan kehittämissuunnitelma 2006, s. 25.)

”Tuetaan yritysten ja yrittäjien erikoistumista, verkottumista, kansainvälistymistä sekä yleistä osaamis- ja innovaatiotason nostoa. Toiminta kohdistuu etenkin seuraaville toimialoille: paikallisten raaka-aineiden innovatiivinen jalostus ja markkinointi; elintarvike- ja ingredienttiala sekä uusiutuva energia, huonekalu- ja sisustusteollisuus, metsän uudet tuotteet ja rakennuspuusepän teollisuus, pienimuotoinen metalliteollisuus ja ”Logistia” -klusterin toiminta, innovatiivinen palveluyrittäjyys (hyvinvointi- ja hoivayrittäjyys, informaatio- ja kommunikaatioalan yritystoiminta sekä yrityspalveluyrittäjyys). Lisäksi tuetaan eri toimialojen yhdistämisestä ja yhteistyöstä syntyvää innovatiivisia ratkaisuja.” (Suupohjan kehittämissuunnitelma 2006, s. 7)

Suupohjan maaseutuohjelma ja LEADER-tyyppinen toiminta täydentävät muuta, pitkälti julkisyhteisöjen vetämää kehittämissuunnitelmaa tarjoten muun muassa erilaisille yhteisöille ja yrityksille mahdollisuuden osallistua alueen kehittämiseen. Leader-rahoituksen peruserätyyppinä on, että sen kautta voidaan kokeilla myös innovatiivisempia ja pilottiluonteisia hankkeita. (Suupohjan kehittämissuunnitelma 2006, s. 89.)

Muista seudullisista strategioista voi esiin nostaa vuoteen 2015 ulottuvan Kauhajoen seudun maahanmuuttostrategian, joka valmistui vuonna 2008. Strategian avulla pyritään osaltaan vastaamaan tulevaan työvoimatarpeeseen erityisesti seudun kärkitoimialoilla. Esimerkiksi puu- ja huonekalualalla valmistustyövoiman saatavuutta on pidetty vaikeana ja toiminnan laajentumisen esteeksi on usein havaittu työvoiman puute. Ulkomaisen työvoiman uskotaan tasapainottavan alan työvoiman kysyntää ja tarjontaa. Strategia on laadittu Suupohjan kehittämissuunnitelman rahoittamassa hankkeessa ja sen työstämiseen ovat osallistuneet seudun kunnat, SEK, Etelä-Pohjanmaan TE-keskus (nykyinen ELY-keskus) sekä Suupohjan työvoimatoimisto (nykyinen TE-toimisto). (Kauhajoen seudun maahanmuuttostrategia.)

Vuosille 2007–2013 laadittu Suupohjan työllisyysstrategia on niin ikään seudullisen yhteistyön tulos. Strategian tavoitteena on, että vuonna 2013 työttömyysaste olisi Suupohjan seudulla enintään 6 prosenttia ja rakennetyöttömien määrä alle 300.¹³ Työllisyysstrategia tukee osaltaan Suupohjan maahanmuuttostrategian toteutusta, sillä yhdeksi konkreettiseksi toimenpiteeksi on kirjattu kansainvälistyminen ja maahanmuuton edistäminen. Strategian tavoitteena on kumppanuuden avulla edesauttaa paikallisen työllisyyspolitiikan toteutusta ja vastata etenkin rakennetyöttömyyden haasteeseen. Toinen tärkeä strateginen tavoite on yrittäjyyden edistäminen. Seudullinen työllisyysstrategia tukee ja täydentää muiden ohjelmien ja toimijoiden toteuttamia yrittäjyyden kehittämistoimenpiteitä. Käytännön toimenpiteinä ohjelma listaa yrittäjyyshalukkuuden lisäämisen, yrittäjyyden kehittämis- ja tukipalveluiden parantamisen, uusien toimialojen sekä kasvu- ja palveluyrittäjyyden kehittämisen sekä yritysten kansainvälisyyden ja viennin edistämisen. (Suupohjan työllisyysstrategia 2006.)

Kehittämistä Suupohjassa linjaavat myös kuntakohtaiset strategiat. Kauhajoella näitä ovat kaupunkistrategia, viestintästrategia ja kulttuuristrategia. Kaupungin vision mukaan Kauhajoki on peruspalveluistaan hyvin huolehtiva, elinvoimainen ja viihtyisä kaupunki sekä kansainvälisesti tunnettu eteläisen Etelä-Pohjanmaan elinkeinoelämän, koulutuksen ja kulttuurin keskus. Tavoitteena on, että Kauhajoen asema alueen hallinnollisena ja kaupallisena keskuksena vahvistuisi tulevaisuudessa. Edellä mainitut Kauhajoen strategiat ulottuvat vuoteen 2015. Teuva puolestaan on visionsa mukaan elinvoimainen, kulttuurimyönteinen ja yhteistyötaitoinen koulutuksen, vireän elinkeinoelämän sekä tasokkaan teknologian kunta. Teuvalaisten hyvinvointia ja paikkakunnan elinvoimaisuutta pyritään edistämään laadukkailla ja monimuotoisilla lähi- ja seudullisilla palveluilla sekä luomalla hyvät edellytykset yrittäjyydelle ja viihtyisälle asumiselle. Isojoella kuntastrategia ja sen visio linjaavat kunnan luonnonläheisenä paikkana, jossa on ”ilo asua, tehdä työtä ja yrittää”. Karijoella puolestaan kunnan verkkosivujen mukaan: ”tarjoaa asukkaalleen väljyyttä ja luonnonläheisyyttä asumiseen ja mutkattoman henkisen ympäristön yritystoiminnalle”. Yhteistä kuntien strategioille ja kuntien imago työlle yrittäjyyden näkökulmasta on yleisten vetovoimatekijöiden sekä yrittämiselle suotuisten toimintaympäristöjen korostaminen.

¹³ Vuonna 2006 työttömyysaste oli keskimäärin 9,4 % ja rakennetyöttömien määrä 580 henkilöä.

Julkisrahoitteisten toimijoiden lisäksi erikseen on syytä nostaa esiin alueen yritysten perustama Kauhajoki 20 000 Oy, joka on kahdeksan tasavertaisen osakkaan henkilökohtaisesti muodostama osakeyhtiö. Osakasyritykset edustavat materiaalinkäsittely-, elintarvike-, rahoitus-, konsultointi- ja kaupan alan yrityksiä. Osakkaiden taustayritykset yhdessä työllistävät yli 650 henkeä ja niiden yhteinen liikevaihto ylittää 170 M€ Nimensä mukaisesti osakeyhtiö on ottanut tavoitteekseen ja onnistumisen mittariksi Kauhajoen asukasluvun nostamisen 20 000 henkeen. Osakeyhtiön toiminta-ajatus on: ”Kauhajoki nousuun” yhteistyössä kaikkien alueen elinkeinoelämän sidosryhmien kanssa. Kauhajoki 20 000 Oy pyrkii omia ja sidosryhmiensä verkostoja hyödyntämällä toimimaan aloitteidentekijänä ja sillanrakentajana aktivoitakseen alueen taloudellista toimintaa. Edellä kuvattujen yhdistyspohjaisten edunvalvontajärjestöjen lisäksi alueen elinkeinoelämää tukevat erilaiset vapaamuotoiset yrittäjien yhteistyöfoorumit. Näistä esimerkkinä on 1997 perustettu Seinäjoen-Suupohjan Teollisuusautomaatioyhdistys (Mäkinen 2004, s. 135).

Suupohjaa leimaa kokonaisuutena aktiivinen seudullinen ohjelmatyö ja elinkeinon kehittäminen. Seudullinen yrittäjyyden ja elinkeinon kehittämiskoneisto on toimijajoukoltaan monipuolinen mutta kuitenkin melko tiivis. Monessa suhteessa seutu on ollut edelläkävijän asemassa. Esimerkiksi seudullinen elinkeinoyhtiö on saatu perustettua jo varhaisessa vaiheessa ja aluekeskusohjelman verkostopilottialueeksi pääseminen on vahvistanut alueella tehtyä kehittämistyötä.

Lähteet

Alueellinen kilpailukyky- ja työllisyystavoite, Länsi-suomen EAKR-toimenpideohjelma 2007–2013 2007. CCI 2007 FI 16 PO 003. 30.7.2007. (Verkkodokumentti). Viitattu 9.12.2010. Saatavissa internetistä: [http://www.intermin.fi/intermin/images.nsf/files/6dcba96ee97cba2dc225732a00416cdc/\\$file/ls_eakr_300_72007.pdf](http://www.intermin.fi/intermin/images.nsf/files/6dcba96ee97cba2dc225732a00416cdc/$file/ls_eakr_300_72007.pdf)

Alueellinen maaseudun kehittämissuunnitelma 2000. Tavoite 1 -ohjelman ulkopuoliselle alueelle vuosille 2000–2006. Maa- ja metsätalousministeriö 2.6.2000.

Alueellisen koheesio- ja kilpailukykyohjelman KOKO:n ohjelma-asiakirja 2009. Työ- ja elinkeinoministeriö 19.11.2009. Viitattu 9.12.2010. (Verkkodokumentti). Saatavissa internetistä: http://www.tem.fi/files/25262/KOKO_ohjelma-asiakirja_191109.pdf

Antikainen, J. 2001. Kaupunkiverkkotutkimus 2001. Aluekeskus- ja kaupunkipolitiikan yhteistyöryhmän julkaisu 1/2001. Sisäasiainministeriö, Helsinki.

Antikainen, J. 2009. KOKO:n lähtölaskenta alkaa. Alue-Integraattori 4/2009, s. 9.

Aronen, K. 2001. Monitasoisuuden näkökulma elinkeinopolitiikassa. Suomen Kuntaliitto. Helsinki. 40 s. ISBN 951-755-562-8.

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2010. Työvoima ja työllisyys. (www-sivu). Viitattu 9.12.2010. Saatavissa internetistä: <http://www.elykeskus.fi/fi/Elinkeinottojojaosaaminenjakulttuuri/Tyovoimajatyollisyys/Sivut/default.aspx>

Eteläaho, H. 2008. Oppiva Suupohja lisäsi alueellista pääomaa. Teoksessa Vesiluoma, T. & Rantakoski, T. (toim.). Avoimen aluekehityksen äärellä. Kokemuksia ja näkemyksiä pienen kaupunkiseudun kehittämisestä. Aluekeskusohjelman Kauhajoen seudun verkostopilottin loppuraportti. Suupohjan elinkeinotoimen kuntayhtymä, Kauhajoki. I-Print Oy, Seinäjoki. s. 25

Etelä-Pohjanmaa, ennakoitportaali. (Tietokanta). <http://www.etelapohjanmaa.fi/ennakointi/>

Etelä-Pohjanmaan hautomostrategia 2007. Yrityshautomotoiminnasta uuden liiketoiminnan kehittämisen palveluprosessiksi. Hautomotoiminnan tulevaisuus YritysSuomi ympäristössä. Etelä-Pohjanmaan hautomostrategia 21.2.2007. Solutum Oy. (Verkkodokumentti). Viitattu 9.12.2010. Saatavissa internetistä: <http://www.epliitto.fi/upload/files/Hautomostrategia21022007.pdf>

Etelä-Pohjanmaan korkeakouluverkoston tutkimus- ja innovaatio-ohjelma 2007–2013 2007. (Verkkodokumentti). Viitattu 9.12.2010. Saatavissa internetistä: http://www.epky.fi/docs/042-ERN-TjaI2_lopullinen_liitteeton.pdf

Etelä-Pohjanmaan kylien kehittämisstrategia 2007–2013. 2007. (Verkkodokumentti). Viitattu 9.12.2010. Saatavissa internetistä: <http://www.epliitto.fi/upload/files/Kylastrategia.pdf>

Etelä-Pohjanmaan laajakaistastrategia 2004. Laajakaistaiset tietoliikenneyhteydet maakuntaan. Etelä-Pohjanmaan liitto. (Verkkodokumentti). Viitattu 9.12.2010. Saatavissa internetistä: <http://www.etelapohjanmaa.fi/laajakaista/laajakaistastrategia.pdf>

Etelä-Pohjanmaan liitto 1994. Etelä-Pohjanmaan aluekehitysohjelma, maaseutuohjelma, Tavoite 5b. Julkaisu A:1. Etelä-Pohjanmaan liitto, Seinäjoki.

Etelä-Pohjanmaan liitto 2000. Etelä-Pohjanmaan maakuntasuunnitelma 2020.

Etelä-Pohjanmaan liitto 2003. Etelä-Pohjanmaan maakuntaohjelma 2003–2006.

Etelä-Pohjanmaan liitto 2006. Etelä-Pohjanmaan maakuntasuunnitelma 2030. Etelä-Pohjanmaan liitto, julkaisu A:17. Seinäjoki 2006.

Etelä-Pohjanmaan liitto 2010a. Etelä-Pohjanmaan maakuntasuunnitelma 2030. Etelä-Pohjanmaan liitto, julkaisu A:30. I-Print Oy, Seinäjoki 2010.

Etelä-Pohjanmaan liitto 2010b. Etelä-Pohjanmaan maakuntaohjelma 2011–2014 Etelä-Pohjanmaan liitto, julkaisu A:32. I-Print Oy, Seinäjoki 2010.

Haveri, A. & Haveri, R. 1994. Maaseudun kehittämisstrategiat ja niiden arviointi. Sisäasiainministeriön aluekehityssihteeristön julkaisu 2/1994. Helsinki. 128 s. ISBN 9514794087.

Heikkilä, K. & Hietanen, O. 2007. Etelä-Pohjanmaan luovien alojen yritystoiminnan kehittämissuunnitelma vuosille 2007–2013. ”Suuremmat kokonaisuudet vahvoilla aloilla – yhteistyöllä ja rajapintoja ylittämällä”. Etelä-Pohjanmaan liitto, kulttuurilautakunta Seinäjoki 2007. Sarja A:25. I-Print Oy.

Henttinen, A. 2009. Maaseutu politiikan tantereena. Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä 1988–2008. Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä 4/2009. Juvenes Print – Tampereen yliopistopaino. 272 s. ISBN 978-952-227-211-9.

Hyyryläinen, T. 2008. Kilpailukykyretoriikka aluepolitiikan uuden tien osoittajana? Maaseudun uusi aika – maaseutututkimuksen ja –politiikan aikakauslehti 2/2008. 65-72.

Isojoen kuntastrategia. (www-sivu). Viitattu 20.10.2009. Saatavissa internetistä: <http://www.isojoen.fi/kunstra.htm>

Jäppinen, T. 2009. Uusi innovaatiopolitiikka kuntapalveluiden uudistamisen mahdollistajana. Teoksessa: Kolehmainen, J. & Ranta, T. (toim.) Innovaatioympäristöjen kehittäminen ja johtaminen. Käytännön kokemuksia suomalaisilta kaupunkiseuduilta. Aluekeskusohjelman verkostojulkaisu 1/2009. Innovaatio ja osaaminen -verkosto / Seinäjoen Teknoliakeskus Oy. Waasa Graphics Oy, 2009. s. 110–141.

Kangas, A., Heiskanen, I. & Hirvonen, J. 2002. Kulttuuripoliittinen päätöksenteko, lainsäädäntö ja hallinto. Teoksessa: Heiskanen, I., Kangas, A. & Mitchell, R. (toim.): Taiteen ja kulttuurin kentät. Perusrakenteet, hallinta, lainsäädäntö ja uudet haasteet. Tietosanoma Oy, Helsinki. s. 28–89. ISBN 951-885-189-1.

Kangasharju, A., Kataja, J-P. & Vihriälä, V. 1999. Tarvitaanko aluepolitiikkaa? Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen työpapereita N:o 18 (maaliskuu 1999). Helsinki, maaliskuu 1999. Pellervon taloudellisen tutkimuslaitos PTT. 41 s. ISBN 9518950954

Kankaanpää-Anttila, B. 2008. Elintarvikealalla rakennettiin osaamiskeskittymää. Teoksessa Vesiluoma, T. & Rantakoski, T. (toim.) Avoimen aluekehityksen äärellä. Kokemuksia ja näkemyksiä pienen kaupun-

kiseudun kehittämisestä. Aluekeskusohjelman Kauhajoen seudunverkostopilotin loppuraportti. Suupohjan elinkeinotoimen kuntayhtymä. I-Print Oy, Seinäjoki. s. 22–24

Kansallinen innovaatiostrategia 2008. 12.6.2008. (Verkkodokumentti). Viitattu 9.12.2010. Saatavissa internetistä: http://www.tem.fi/files/19704/Kansallinen_innovaatiostrategia_12062008.pdf

Karijoen kunnan verkkosivut. (www-sivut). Viitattu 9.12.2010. Saatavissa internetistä: http://www.karijoki.fi/site?node_id=30

Kauhajoen kaupungin kaupunkistrategia 2015. (www-sivu). Viitattu 9.12.2010. Saatavissa internetistä: http://www.kauhajoki.fi/site?sessionid=4C1ABA8CB51357C7F30FB7508BD8C7D1?node_id=152

Kauhajoen kulttuuristrategia 2007–2015. (www-sivu). Viitattu 9.12.2010. Saatavissa internetistä: http://www.kauhajoki.fi/site?node_id=804

Kauhajoen seudun maahanmuuttostrategia 2008–2015. (www-sivu). Viitattu 18.11.2009. Saatavissa internetistä: http://www.kauhajoki.fi/site?node_id=596

Kauhajoen viestintästrategia 2007–2015. (Verkkodokumentti). Viitattu 18.11.2009. Saatavissa internetistä: <http://www.kauhajoki.fi/tiedostot/VIESTINTASTRATEGIA.pdf>

Kauppa- ja teollisuusministeriö 2007. Yrittäjyyspolitiikka pääministeri Matti Vanhasen hallituskaudella 2003–2007. Yrittäjyyden politiikkaohjelma – loppuraportti. Hallituksen politiikkaohjelmat. KTM Julkaisuja 7/2007. Edita Publishing Oy. (Verkkodokumentti). Viitattu 9.12.2010. Saatavissa internetistä: <http://www.valtioneuvosto.fi/tietoarkisto/politiikkaohjelmat/yrittajyys/loppuraportti/fi.pdf>

Kautonen, M. 1991. Yritysten aineettoman toimintaympäristön kehittäminen. Tampereen yliopisto. Aluetieteen laitos. Sarja B 59. 83 s.

Kautonen, M. & Kolehmainen, J. 2001. Näkökulmia oppivan talouden alueelliseen innovaatiopolitiikkaan. Teoksessa Sotarauta, M. & Mustikkamäki, N. (toim.). Alueiden kilpailukyvyn kahdeksan elementtiä. Suomen Kuntaliitto. Acta nro 137. Helsinki. s. 109–128.

Kirmula, T. 2004. Seudullisten yrityspalveluorganisaatioiden verkostoituminen. Tutkimus sopimusperustaisen yrityspalveluyhteistyön tilasta, hyödyistä ja rakentumisen pullonkauloista Seudulliset yrityspalvelut 2002–2007 -projektin kohdeseuduilla. Tampereen yliopisto, Johtamistieteiden laitos. Hallintotiede. Pro gradu -tutkielma. Marraskuu 2004. (Verkkodokumentti). Viitattu 9.12.2010. Saatavissa internetistä: <http://hosted.kuntaliitto.fi/WorkSpaces/testi/Docs/3108/Kirmula%20Toni,%20gradu.pdf>

Kolehmainen, J. 2009. Johdattelua artikkeleihin: Pintaraapaisu innovaatiovetoisen aluekehittämisen ajankohtaisiin kysymyksiin. Teoksessa: Kolehmainen, J. & Ranta, T. (toim.) Innovaatioympäristöjen kehittäminen ja johtaminen. Käytännön kokemuksia suomalaisilta kaupunkiseuduilta. Aluekeskusohjelman verkostojulkaisu 1/2009. Innovaatio ja osaaminen -verkosto / Seinäjoen Teknologiakeskus Oy. Waasa Graphics Oy, 2009. s. 7–15.

Kuntaliitto 2007. Elinvoimainen kunta kasvun ja työllisyyden edistäjänä. Kuntaliiton elinkeinopolitiikan linjaukset 2007+. (Verkkodokumentti). Viitattu 9.12.2010. Saatavissa internetistä: http://www.kunnat.net/k_htmlimport.asp?path=1;161;83767;83768;83769&url=http://apps.kunnat.net/sc/google/GHMRwvMo.html

Kuntaliitto 2010. Kunnat.net. Kuntatiedon keskus. Elinkeinopolitiikka. (www-sivu). Viitattu 9.12.2010. Saatavissa internetistä: http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;29;121;1098

Lehto, K. 2010. Palvelumalli – palvelun oikea ajoitus. Suupohjan työ- ja elinkeinotoimiston henkilöasiakaspalvelujen kehittämishanke. Opinnäytetyö kevät 2010. Sosiaali- ja terveysalan yksikkö. Sosiaalialan koulutusohjelma. Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. 68 s.

Leinamo, K. 2007. Suupohjan yleiskuvaus. (www-sivu). Viitattu 14.10.2009. Saatavissa internetistä: http://www.aspire.fi/site?sessionid=BEBF513C527CE43EF3E5D9DB0A1E8EF2?node_id=31

Maaseutu ja hyvinvoiva Suomi 2009. Maaseutupoliittinen kokonaisuohjelma 2009–2013. Maaseutupoliittikan yhteistyöryhmän julkaisu 5/2009. Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala 2009.

Maaseutuohjelma 2000–2006 Etelä-Pohjanmaa 2001. TE-keskus, maaseutuosasto. 9.1.2001.

Malinen, P. 1998. Yhdentävä maaseutupoliittikka ja paikallinen omaehtoisuus. Maaseudun uusi aika. Maaseutututkimuksen ja -politiikan aikakauslehti. 2/1998, 22–27.

Manner-Suomen ESR -ohjelma-asiakirja 2007–2013 2007. EU:n alueellinen kilpailukyky ja työllisyystavoite. CCI 2007 FI 052 PO 001. (Verkkodokumentti). Viitattu 9.12.2010. Saatavissa internetistä: http://www.rakennerahastot.fi/rakennerahastot/tiedostot/asiakirjat/ohjelma_asiakirja_ESR.pdf

Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelma 2007–2013 2007. CCI 2007 FI 06 RPO 001. (Verkkodokumentti). Viitattu 9.12.2010. Saatavissa internetistä: http://www.maaseutu.fi/attachments/maaseutu/maaseudunkehittamisohjelmat/ohjelmatkaudelle20072013/5o8EMV39Y/Manner-Suomen_maaseudun_kehittamisohjelma_070610_FI.pdf

Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelma 2007–2013 2007. Lakeuren elinvoimaanan maaseutu. Luonnos 1.6.2007.

Meristö, T., Kettunen, J., Laitinen, J & Tuohimaa, H. 2006. Suupohjan tulevaisuustalkoot – loppuraportti 2006. (Verkkodokumentti). Viitattu 7.12.2009. Saatavissa internetistä: <http://www.it.abo.fi/cofi/assets/images/Suupohja.pdf>

Mäkinen, M. 1999. Yhteisöaluepolitiikan periaatteiden teoreettinen erittely ja soveltaminen Suomessa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Aluetieteen ja ympäristöpolitiikan laitos. Acta Universitatis Tamperensis 691. 228 s. ISBN 951-44-4627-5

Mäkinen, R. 2004. Maharotoonta ei ookkaa. Tositarinoita pohjalaispitäjän yrittäjyydestä. LC Logistics Center Oy. Kauhajoki. 208 s. ISBN 9529172036

Naaranoja, M. 2009. Koulutusjärjestelmän selvitys. Alueella Isojoki, Karijoki, Kauhajoki, Kaskinen, Kristiinankaupunki, Kurikka, Närpiö, Teuva. 17.8.2009.

Nieminen, J. 2010. Alueelliset talousnäkymät keväällä 2010. TEM:n ja ELY-keskusten julkaisu 1/2010.

Nordic Council of Ministers 2010. Nordic Entrepreneurship Monitor 2010. Norden. Nordic Council of Ministers, Copenhagen 2010. Arco Grafisk A/S Skive. (Verkkodokumentti). Viitattu 9.12.2010. Saatavissa internetistä: <http://www.norden.org/fi/julkaisut/julkaisut/2010-748>

Oikarinen, A. 2007. Ohjelmakausi 2007–2013 -info. (www-sivu). Viitattu 9.12.2009. Saatavissa internetistä: <http://www.epliitto.fi/upload/files/oikarinen.ppt>.

Pelkonen, A. 2008. The Finnish Competition State and Entrepreneurial Policies in the Helsinki Region. Academic Dissertation. Research Reports No. 254. Department of Sociology. University of Helsinki. Helsinki University Print. Helsinki 2008. 106 s. ISBN 978-952-10-4584-4.

Ranta, T. 2009. Paikallinen innovaatioympäristö monenkeskisenä verkostona. Verkoston elementit paikallisessa kehittäjäverkostossa. Teoksessa: Kolehmainen, J. & Ranta, T. (toim.). Innovaatioympäristöjen kehittäminen ja johtaminen. Käytännön kokemuksia suomalaisilta kaupunkiseuduilta. Aluekeskusohjelman verkostojulkaisu 1/2009. Innovaatio ja osaaminen -verkosto / Seinäjoen Teknologiakeskus Oy. Waa-sa Graphics Oy, 2009. s. 18–46.

Rantakoski, T. 2008. Logistia-klusteri tunnetaan ja tunnustetaan. Teoksessa: Vesiluoma, T. & Rantakoski, T. (toim.). Avoimen aluekehityksen äärellä. Kokemuksia ja näkemyksiä pienen kaupunkiseudun kehittämisestä. Aluekeskusohjelman Kauhajoen seudun verkostopilotin loppuraportti. Suupohjan elinkeinotoimen kuntayhtymä. I-Print Oy, Seinäjoki. s. 17–18.

Reivonen, T. 2010. Alueiden kehittämisen suunnittelujärjestelmä. Laki alueiden kehittämisestä (1651/2009). Neuvotteleva virkamies Tarja Reivonen 2/2010. Työ- ja elinkeinoministeriö. Alueiden kehittämisyksikkö. (Verkkodokumentti). Viitattu 9.12.2010. Saatavissa internetistä: http://www.rakennerahastot.fi/rakennerahastot/tiedostot/alke_ja_rr_2_2010/Alueiden_kehittaamisen_lain_saeadaentoe_uudistui_-_keskeiset_muutokset_suunnittelujaerjestelmaessae.pdf

Riukulehto, S., Mäki, M. & Harjunpää, N. 2009. Soihtu ja sateenvarjo. Etelä-Pohjanmaan tutkimusverkosto Epanet 1999–2009. Etelä-Pohjanmaan korkeakouluyhdistys ry. Painotalo Casper Oy, 2009. 108 s. ISBN 978-951-96750-2-2.

Sisäasiainministeriö 2004. Kohti elinvoimaisia kaupunkiseutuja. Aluekeskusohjelman väliarviointi. Alueiden kehittäminen 9/2004. Sisäasiainministeriö, Helsinki. (Verkkodokumentti). Viitattu 15.10.2009. Saatavissa internetistä: [http://www.intermin.fi/intermin/biblio.nsf/3034C849BBF35772C2256E45002831E9/\\$file/092004.pdf](http://www.intermin.fi/intermin/biblio.nsf/3034C849BBF35772C2256E45002831E9/$file/092004.pdf).

Sotarauta, M., Linnamaa, R. & Viljamaa, K. 1999. Kumppanit peilinä. Elinkeinopoliittisen seutuyhteistyön profiilit Tampereen, Turun ja Imatran seuduilla sekä Oulunseudulla ja Seinänaapureissa. Tampereen yliopisto. Alueellisen johtamisen tutkimusyksikkö. Sente-julkaisuja 1/1999. Cityoffset Oy. Tampere 1999. 199 s.

Sotarauta, M., Mustikkamäki, N. & Linnamaa, R. 2001. Alueet uusien haasteiden edessä. Teoksessa Sotarauta, M. & Mustikkamäki, N. (toim.). Alueiden kilpailukyvyn kahdeksan elementtiä. Suomen Kuntaliitto. Acta nro 137. Helsinki. s. 13–20.

Stevesson, L. & Lundström, A. 2001. Patterns and trends in entrepreneurship/SME policy and practice in ten economies. Volume 3 of the Entrepreneurship for the Future Series. Swedish Foundation for Small Business Research. (Verkkodokumentti). Viitattu 9.12.2010. Saatavissa internetistä: http://www.donnerenviedentreprenre.com/documentation/IMG/pdf/Volume_3_Chapitre_1.pdf

Suomen innovaatiojärjestelmän kansainvälisen arvioinnin tulokset ja suositukset 2009. Tiivistelmä. (Verkkodokumentti). Viitattu 9.12.2010. Saatavissa internetistä: [http://www.tem.fi/files/25901/Innovaatiojarjestelman_arviointi_11012010\).pdf](http://www.tem.fi/files/25901/Innovaatiojarjestelman_arviointi_11012010).pdf)

Suupohja-info 1/2006. Yrityspalvelupiste palvelee.

Suupohjan elinkeinotoimen kuntayhtymä 2001. Integroituva Suupohja – kolmen kärjen osaamista. Kauhajoen seudun aluekeskusohjelmahakemus 2001. Suupohjan elinkeinotoimen kuntayhtymä, Kauhajoki.

Suupohjan elinkeinotoimen kuntayhtymä 2007. Kauhajoen seudun aluekeskusohjelma 2007–2010. Ohjelma-asiakirja. SEK, Kauhajoki.

Suupohjan elinkeinotoimen kuntayhtymä 2009. Kauhajoen seudun/Suupohjan koheesio- ja kilpailukykyohjelman ohjelmaluonnos. Ohjelmaehdotus, versio 1.0, 25.6.2009. Suupohjan elinkeinotoimen kuntayhtymä, Kauhajoki. (Verkkodokumentti). Viitattu 2.12.2009. Saatavissa internetistä: <http://www.kauhajoenseutu.fi/wp-content/uploads/kauhajoen-suupohjan-koko-11.pdf>

Suupohjan elinkeinotoimen kuntayhtymä 2010. Suupohjan yrityspalvelupiste. (www-sivu). Viitattu 9.12.2010. Saatavissa internetistä: http://sek.suupohja.fi/site?node_id=159

Suupohjan kehittämisyhdistys ry 2006. ”Tulevaisuuden maisema” – Suupohjan maaseutuohjelma 2007–2013 ja hakemus Leader-toimintaryhmäksi. (Verkkodokumentti). Viitattu 14.10.2009. Saatavissa internetistä: <http://www.suupohjankehittamisyhdistys.fi/images/Suupmaaseutu096siv2007-13.pdf>

Suupohjan työllisyysstrategia 2006. (Verkkodokumentti). Viitattu 9.12.2010. Saatavissa internetistä: http://www.bottomup.fi/liitteet/Tyollisyysstrategia_Suupohja.pdf

Suupohjan yrityshaku. (Tietokanta). <http://yritykset.suupohja.fi/>

Suutari, T., Ruokolainen, O., Kolehmainen, J. & Saartenoja, A. 2009. Etelä-Pohjanmaan maaseudun innovaatioympäristöt – Perinteisen elinkeinopolitiikan ja uuden innovaatiopolitiikan mahdollisuudet ja rajoitteet maaseutualueilla. Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Sentejulkaisu 29/2009. Kopio Niini, Tampere 2009. 88 s.

Teuvan kunnan toiminta-ajatus ja visio 2015. (www-sivu). Viitattu 9.12.2010. Saatavissa internetistä: http://www.teuva.fi/e/site?node_id=7

Tilastokeskus, tutkimus- ja kehittämistoimintatilasto.

Tilastokeskus, työssäkäyntitilasto.

Tilastokeskus, yritysrekisteri.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2009a. Työ- ja elinkeinoministeriön aluestrategia 2009–2011. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Alueiden kehittäminen 1/2009. Edita Publishing Oy.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2009b. Kansallinen alueiden kehittäminen. (www-sivu). Viitattu 2.12.2009. Saatavissa internetistä: <http://www.tem.fi/index.phtml?s=2149>

Työ- ja elinkeinoministeriö 2009c. Mikä on KOKO? (www-sivu). Viitattu 9.11.2009. Saatavissa internetistä: <http://www.tem.fi/index.phtml?s=3102>

Työ- ja elinkeinoministeriö 2009d. TEM-aluehallintotyöryhmä. (TEM125:00/2008). Loppuraportti 30.1.2009. (Verkkodokumentti). Viitattu 9.12.2009. Saatavissa internetistä: http://www.tem.fi/files/22036/TEM_aluehallintoryhma_uusi_TE_toimisto_loppuraportti_30_1_2009.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö 2009e. Aluekeskusohjelma. (www-sivu). Viitattu 2.12.2009. Saatavissa internetissä: <http://www.tem.fi/index.phtml?s=2163>

Työ – ja elinkeinoministeriö 2009f. Aluekeskusohjelma 2007–2010. (www-sivu). Viitattu 14.10.2009. Saatavissa internetistä: <http://www.tem.fi/index.phtml?s=3204>

Työ- ja elinkeinoministeriö 2009g. Alueellisen koheesio- ja kilpailukykyohjelman KOKO:n ohjelma-asiakirja 16.10.2008. (Verkkodokumentti). Viitattu 15.12.2009. Saatavissa internetistä: http://www.tem.fi/files/20433/KOKO_ohjelma-asiakirja.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö 2009h. KOKO:n etukäteisarviointi – loppuraportti. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, alueiden kehittäminen 57/2009. (Verkkodokumentti). Viitattu 19.11.2009. Saatavissa internetistä: http://www.tem.fi/files/25301/TEMjul_57_2009_alueiden_kehittaminen.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö 2010a. Työ- ja elinkeinoministeriön organisaatio. (www-sivu). Viitattu 9.12.2010. Saatavissa internetistä: <http://www.tem.fi/index.phtml?s=2075>

Työ- ja elinkeinoministeriö 2010b. EU:n alue- ja rakennepolitiikka. (www-sivu). Viitattu 9.12.2010. Saatavissa internetistä: <http://www.tem.fi/index.phtml?s=2152>

Työ- ja elinkeinoministeriö 2010c. Seudulliset yrityspalvelut. (www-sivu). Viitattu 9.12.2010. Saatavissa internetistä: <http://www.tem.fi/index.phtml?s=3244>

Työ- ja elinkeinoministeriö 2010d) Seudullisten yrityspalvelujen kehittämishanke 2010. (www-sivu). Viitattu 9.12.2010. Saatavissa internetistä: <http://www.tem.fi/index.phtml?s=3683>

Työ, yrittäminen ja työelämä – hallituksen politiikkaohjelma 2007. (Verkkodokumentti). Viitattu 9.12.2010. Saatavissa internetistä: <http://www.valtioneuvosto.fi/toiminta/politiikkaohjelmat/tyo-yrittaminen-tyoelama/ohjelman-sisaeltoe/fi.pdf>

- Valle, A. 2002. Maakuntien yhteistyöryhmät rakennerahasto-ohjelmien hallinnoinnissa. Sisäasiainministeriön aluekehitysosaston julkaisu 3/2002. (Verkkodokumentti). Viitattu 9.12.2010. Saatavissa internetistä: [http://www.intermin.fi/intermin/biblio.nsf/8C19ACD763EB5A83C2256B960049AB36/\\$file/myr_hallinnoinnissa.pdf](http://www.intermin.fi/intermin/biblio.nsf/8C19ACD763EB5A83C2256B960049AB36/$file/myr_hallinnoinnissa.pdf)
- Valovirta, V. & Virtanen, P. 2004. Kohti elinvoimaisia kaupunkiseutuja. Aluekeskusohjelman väliarviointi. Sisäasiainministeriö, Alueiden kehittäminen 9/2004.
- Valtiovarainministeriö ja valtioneuvoston kanslia 2003. Ohjelmajohtaminen uudistaa hallituksen työskentelyn. Valtion keskushallinnon uudistaminen. Edita Prima Oyj, Helsinki 2003. (Verkkodokumentti). Viitattu 9.12.2010. Saatavissa internetistä: http://valtioneuvosto.fi/tiedostot/julkinen/vn/pdf-tiedostot/Ohjelmajohtaminen_uudistaa_hallituksen_tyoeskentelyn_esite/131022.pdf
- Varamäki, E. 2004. Etelä-Pohjanmaan maakuntasuunnitelma 2030. Asiantuntija-analyysi. Yrittäjyys. 15.11.2004. (Verkkodokumentti). Viitattu 9.12.2009. Saatavissa internetistä: <http://www.epliiitto.fi/upload/files/yrittajyuysanalyysivaramaki.pdf>
- Vartiainen, P. 1998. Suomalaisen aluepolitiikan kehitysvaiheita. Sisäasiainministeriö. Aluekehitysosasto. Helsinki 27.2.1998. (Verkkodokumentti). Viitattu 9.12.2010. Saatavissa internetistä: [http://www.intermin.fi/intermin/images.nsf/files/55dbfdeabd2cde92c225703400357fd5/\\$file/aluepolitiikan_kehitysvaiheet.pdf](http://www.intermin.fi/intermin/images.nsf/files/55dbfdeabd2cde92c225703400357fd5/$file/aluepolitiikan_kehitysvaiheet.pdf)
- Vesiluoma, T. 2008. Aluekeskusohjelman Kauhajoen seudun verkostopilotin tavoitteet, toimintamalli ja tulokset 2001–07. Teoksessa: Vesiluoma, T. & Rantakoski, T. (toim.). Avoimen aluekehityksen äärellä. Kokemuksia ja näkemyksiä pienen kaupunkiseudun kehittämistä. Aluekeskusohjelman Kauhajoen seudun verkostopilotin loppuraportti. Suupohjan elinkeinotoimen kuntayhtymä, Kauhajoki. I-Print Oy, Seinäjoki. s. 10–15.
- Viitala, A. 2008. Yrityslähtöisyys vahvaa huonekalualan kehittämisessä. Teoksessa Vesiluoma, T. & Rantakoski, T. (toim.). Avoimen aluekehityksen äärellä. Kokemuksia ja näkemyksiä pienen kaupunkiseudun kehittämistä. Aluekeskusohjelman Kauhajoen seudun verkostopilotin loppuraportti. Suupohjan elinkeinotoimen kuntayhtymä, Kauhajoki. I-Print Oy, Seinäjoki. s. 19–21.
- Viljamaa, K., Vesiluoma, T. & Rantakoski, T. 2008. Pienten seutujen innovaatioympäristöt – illuusio vai käyttämätön voimavara? Käytännön kokemuksia aluekeskusohjelman pieniltä kaupunkiseuduilta. Aluekeskusohjelman verkostojulkaisu 3/2008. Edita Prima Oy, Helsinki. 78 s.
- Virkkala, S. 2008. Maaseutualueet ja pienet keskukset innovaatioympäristöinä. Teoksessa: Nina Mustikkamäki & Markku Sotarauta (toim.) Innovaatioympäristön monet kasvot. Tampere University Press. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere 2008. s. 80–107.
- Uusitalo, E. 1998. Elinvoimaa maaseudulle. miksi, kenelle ja miten? Maaseutupolitiikan perusteet. Otava, Helsinki. 311 s. ISBN 951-1-15776-0.
- Uusyrittäjäkeskukset Suomi 2010. (www-sivu). Viitattu 9.12.2010. Saatavissa internetistä: http://uusyrittajakeskukset.fi/suomi//index.php?option=com_content&task=view&id=50&Itemid=87

3 Yrittäjien menestystarinat näkökulmana yrittäjyyteen ja sitä edistäviin tekijöihin

Miira Niska, Sini-Tuuli Hynynen & Kari Mikko Vesala

3.1 Johdanto

Olellainen peruste yrittäjyyden edistämispolitiikan harjoittamiselle on pk-yrityssektorin tuottama taloudellinen hyöty yhteiskunnalle, kuten luvussa 1 tuotiin esiin. Keskeisenä tavoitteena on yritysten ja yritystoiminnan menestys, minkä sitten katsotaan hyödyttävän koko yhteiskuntaa (veroja, työpaikkoja, kansantalouden kasvua ja kilpailukykyä, hyvinvointia). Pk-yrityssektorin menestys on tavoitteena kaksijakoinen. Yhtäältä menestyksenä voidaan ajatella yksittäisten yritysten kasvua liikevaihdoltaan ja henkilöstöltään merkittävän kokoisiksi, taloudellisesti kannattaviksi ja tuottoisiksi yksiköiksi. Yksittäisen yrityksen suhteellinen painoarvo kansantaloudessa nousee jyrkästi siirryttäessä kokoluokissa mikroyrityksistä pienyrityksiin ja keskisuuriin yrityksiin. Toisaalta yrityssektorin menestyksenä voidaan myös ajatella toimivien yritysten lukumäärää, sillä mikroyritystenkin taloudellinen painoarvo on lukumääränsä kautta hyvin merkittävä¹⁴. Tästä näkökulmasta liikevaihdoltaan vaatimatonta yritystä voi olla menestyvä, jos toiminta on taloudellisesti kannattavaa, tarjoaa työtä ja tuottaa veroja.

Yrityssektorin menestys yhteiskunnan kannalta on monisyinen asia, jota ei tarvitse palauttaa yksioikoisesti vain yritysten lukumäärään, kokoon tai kasvuun. Sitä voitaisiin lähestyä muiden dynaamisten ominaisuuksien, kuten uusiutumisen, innovaatioiden synnyttämisen tai kilpailukykyyn näkökulmista, tai vaikkapa yritysenteen kykyä vastata ekologisen kestävyuden haasteisiin. Yrittäjyyden edistämispolitiikan yhteydessä on lisäksi syytä ottaa huomioon se, että menestyksen käsitteellä kuvataan myös yrittäjien ajattelua ja yrittäjätöiminnan luonnetta, mikä ei välttämättä mene täysin yksin yhteiskunnan taloudellisten, pk-sektoriin kokonaisuutena kohdistuvien intressien kanssa. Työ- ja elinkeinoministeriön Yrittäjyyskatsauksessa huomautetaan, että ”Yritys ei hae kasvua itsetarkoituksellisesti eikä työllistääkseen. Kasvu on yksi tapa menestyä” (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, s. 100). On siis useita tapoja menestyä yrittäjänä. Tämä on luonteva päätelmä muun muassa siksi, että yrittäjien oletetaan itsenäisinä toimijoina asettavan omia tavoitteitaan yritystoiminnalle ja myös omia kriteerejään siinä menestymiselle – niin taloudellisen tuloksen kuin yritystoiminnan luonteen ja laajuuden osalta.

Kaikki yrittäjät eivät näin ollen välttämättä määrittele menestymistä keskenään täsmälleen samalla tavalla. Silti on muistettava, että yritystoiminnassa on lähtökohtaisesti kysymys taloudellisen tuloksen ja voiton tavoittelusta, vieläpä yritysten välisen vapaan kilpailun ympäristössä. Tämä lähtökohta on vääjäämättä mukana yrittäjän menestyksen määrittelemisessä, oli sitten kysymys yrittäjien keskuudessa vallitsevasta tai laajemmasta kulttuurisesta ymmärryksestä. Tämän lähtökohdan puitteissa tai siitä lähtien voidaan menestystä sitten kyllä täsmentää tai uudelleen tulkita eri tavoin – mitä useat eri tahot tekevätkin. Kilpailu tarjoaa yhden tulkintakehyksen: voidaan esimerkiksi verrata yrityksiä ja yrittäjiä, ja sitten nimetä kaikkein parhaiten menestyneet. Tällaisessa vertailussa yrityksen taloudellista tilannetta ja sen kehitystä kuvaavat tunnusluvut ovat tavallisia ja sopivan yksityiskohtaisia menestyskriteerejä, kuten vaikkapa Kauppalehden ylläpitämä lista¹⁵ osoittaa (ks. Kauppalehti 2010).

Lauri Hautamäki käyttää tutkimuksessaan ”Maaseudun menestyjät. Yritykset kehityksen vetureina” (2000) menestyksen ensisijaisina kriteereinä liikevaihdon kasvua ja yrityskokoa. Hän tarkastelee 90 yrityksen menestystarinoita (haastattelu-, lehti ja rekisteriaineistojen pohjalta) sekä 43 yrityksestä saatuja kyselylomakevastauksia. Tutkitut yritykset ovat keskisuuria ja isohkoja pienyrityksiä, vaikka ”joitakin vähän työllistäviä yrityksiä on kuitenkin poimittu mukaan jos ne edustavat aivan uusia ja kasvavia toimialoja, esimerkiksi huipputekniikan yrityksiä” (emt., s. 13). Tutkittavat ovat paria poikkeusta lukuun ottamatta teollisia yrityksiä, joita Hautamäen mukaan ”voidaan pitää maaseudun kehityksen ensisijaisina vetureina”. Hänen mukaansa ”nimenomaan teollisuus, päinvastoin kuin useimmat palvelut, pystyy laajen-

¹⁴ Ne työllistävät 24 % ja niiden osuus liikevaihdosta on 16 % yrityssektorin kokonaispanoksessa (ks. luku 1, s. 9)

¹⁵ Kauppalehden asettaman kriteerin mukaan menestyjiä ovat 1,7 miljoonan euron liikevaihdon ylittävät yritykset.

tumaan, vaikka väestöpohja vähenisikin” (emt., s. 12). Lisäksi hän kuvailee tekemiään toimialarajauksia seuraavasti: ”Tutkittavat yritykset eivät toimi maaseudun perinteisillä aloilla. On lähdetty siitä, että uutta elinvoimaa maaseudulla voidaan tällä hetkellä luoda parhaiten uudentyypisessä teollisuudessa. Siksi ei ole tutkittu esimerkiksi suuria sahoja, tavanomaisia elintarvikealan yrityksiä, meijereitä eikä teurastamoja.” (Emt., s. 13).

Hautamäen (2000) tutkimuksen yksi pääviesti on, että myös maaseutualueilla toimii lukuisia keskisuuria yrityksiä ja esiintyy innovatiivista, kasvuhakuista pienyrittäjyyttä – mitä ei esimerkiksi Maaseudun pienyrittäjärekisteriä laadittaessa ole otettu huomioon. Hautamäen näkökulma kiinnittyy vahvasti maaseutualueiden elinkeinojen kehittämiseen, mistä käsin hän perustelee tapausvalintojaan toimialakohtaisilla kasvunäkymillä. Yrityskoon käyttäminen menestyksen kriteerinä ei kuitenkaan näytä ongelmattomasti istuvan tähän näkökulmaan. Edellä mainitut kaksi poikkeusta ovat kaupan alalta, koska Hautamäki halusi tutkia ”millä keinoin ne ovat pystyneet kasvamaan niin suuriksi” (emt., s. 12). Kaupan alan yritykset olisivat siis huomionarvoisia ainoastaan suuriksi kasvaneina. Lisäksi ”matkailuyritykset on jätetty aineistosta pois, koska riittävän menestyneitä yrityksiä ei alalta löytynyt”. Vaikuttaisi siis siltä, että jos menestyksen kriteerinä käytetään yksioikoisesti yksittäisten yritysten kasvua ja yrityskokoa, tullaan samalla arvioineeksi kokonaisia pk-yrityssektorin lohkoja huonosti menestyviksi tai heikon menestyspotentiaalin omaaviksi¹⁶.

Tässä luvussa tarkastelemme 15 tapausyrityksen menestystarinoita. Yritykset sijaitsevat Suupohjan seutukunnassa, neljää lukuun ottamatta seutukunnan keskuskunnassa Kauhajoella. Mukana olevat yritykset ovat kaikki alueella toimivien, yrittäjyyden edistämispolitiikkaa eri tavoin toteuttavien toimijoiden, tai sitten yrittäjien edustajien, menestyviksi tai innovatiiviseksi nimeämiä. Tapausyritysten poiminta ei siis perustunut pelkästään yrityskokoon tai liikevaihdon kasvuun, vaan mukana oli laajempi, pk-yrityssektoria ja sen kehittämistä alueella kokonaisuudessaan peilaava näkökulma menestykseen. Kukaan kysytyistä yrittäjistä ei lopulta torjunut ajatusta tulla haastatelluksi menestymisestään yrittäjänä, vaikka osa halusi ensin kuulla, millä perusteella juuri heidän yritystään oli suositeltu.

Tapausyrityksistä kaksi on keskisuuria, henkilöstöltään ja liikevaihdoltaan merkittäviä, myös vientiä harjoittavaa yritystä. Molemmat olivat myös mukana Hautamäen (2000) valtakunnallisessa maaseudun menestysyritysten otoksessa¹⁷. Pienyrittäjiä on neljä ja mikroyrityksiä yhdeksän. Mikroyrityksistä kolme työllistää lähes kymmenen henkilöä. Vain yksi on yhden hengen yritys. Osa on yrityksiä nuoria ja vielä toiminnan alkuvaiheissa, osa taas jo pitkään toimineita. Kokonsa puolesta tapausyritykset edustavat hyvin seutukunnan yritysten jakaumaa kaikkiaan (taulukko 8, s. 54). Myös toimialan näkökulmasta tapausyritykset heijastavat enemmän alueen yrityskehityksen vaihtelua kuin esimerkiksi Hautamäen tutkimuksessaan käyttämiä kasvularajauksia. Hautamäen korostamia teollisia, uutta teknologiaa hyödyntäviä yrityksiä on mukana neljä, joista yksi elintarvikealalla. Huonekaluteollisuutta edustaa yksi ja perinteistä elintarviketuotantoa ja jalostusta kaksi yritystä. Kaksi tapausyritystä edustaa yrityksiä palvelevaa toimintaa. Loput kuusi edustavat muita palvelualoja (mukaan lukien matkailu ja vähittäiskauppa).

Suuri osa tästä luvusta on omistettu näiden tapausyritysten menestystarinoiden esittelyyn. Tarinat rakentuvat haastateltujen kuvailemien, yritystoiminnan kehitystä jäsentävien avaintapahtumien kautta. Tarinoita on haastattelussa syvennetty yrittäjyyden näkökulmasta. Emme väitä, että kaikki nämä yritykset olisivat erityisen menestyneitä tai menestyneempiä kuin muut alueen yritykset. Osa tapausyrityksistä on valtakunnallisesti tunnustusta saaneita, toiset paikallisesti arvostettuja pienyrittäjiä. Emme kuitenkaan pyri vertailemaan tapausyrityksiä keskenään menestyksen kannalta. Sen sijaan lähdemme siitä, että kaikki tapausyritykset edustavat – vaikkakin vaihtelevilla tavoilla – sellaista menestyvää tai menestystä ennakoivaa yritystoimintaa, joka kaikkiaan tekee pk-yrityssektorista Suupohjan seutukunnassa paikallis- ja aluetalouden kehityksen kannalta merkityksellisen.

Hautamäki (2000) toteaa tutkimuksessaan, että ”Maaseudun yritystoiminnan kehittämisessä on tähän asti korostunut kehittäjien, ei yrittäjien näkökulma. Kukin organisaatio on katsonut yrityksiä omasta näkökulmastaan, ja yrityksen toiminta kokonaisuudessaan on jäänyt taustalle.” Tässä luvussa tavoitteenamme on nimenomaan yrittäjien näkökulman tavoittaminen¹⁸. Tarkoituksena on yrittäjien menestystarinoiden

¹⁶ Esimerkiksi matkailua on monissa toisissa yhteyksissä pidetty hyvin tärkeänä ja paljon potentiaalia omaavana toimialana.

¹⁷ Myös yksi tämän tutkimuksen pienyrittäjästä oli mukana Hautamäen tutkimuksessa.

¹⁸ Termi yrittäjä ei ole merkitykseltään yksiselitteinen. Sen prototyyppistä merkitystä voidaan hakea pienyrityksen omistaja-johtajuudesta, yrityksen perustamisesta tai vaikkapa yritystoimintaan liittyvästä dynamisesta riskinotosta

avulla saada kuvattua yrittäjän toiminnallisesta todellisuudesta ja sen ominaisluonteesta nouseva toimijanäkökulma. Samalla pyrimme valottamaan niitä lähtökohtia, joista yrittäjät omasta toimijaroolistaan käsin tulkitsevat yrittäjyyden edistämispolitiikkaa ja reagoivat siihen. Näin luodaan pohjaa seuraavalle luvulle 4, jossa syvennytään yrittäjyyden edistämispolitiikan, sen toteuttajien, ja kohteiden eli yrittäjien välisiin suhteisiin.

3.2 Yrittäjän toimijanäkökulmaa koskevia tulkintoja

James Curranin (2000) mukaan yrittäjyyden edistämisen poliittisten keinojen toimivuutta ja vaikutuksia koskeva luotettava tutkimus on vaikeaa ja tulokset useimmiten moniselitteisiä. Hänen mukaansa yksi havainto on kuitenkin kiistaton: käytetyt – useimmiten rahoitukseen ja neuvontaan liittyvät – keinot eivät tavoita kuin pienen osan yrityksistä/yrittäjistä. Suuri osa yrittäjistä ei – syystä tai toisesta – käytä tai ota vastaan tarjolla olevia keinoja. Curranin mukaan mahdollisia selityksiä tälle ovat ensinnäkin pienyrittäjien psykologia, eli yrittäjien voimakas itsenäisyyden ja riippumattomuuden halu. Ulkoisen tuen tai avun hyväksyminen uhkaisi yrittäjän itsenäisyyden tunnetta, samalla tavoin kuin esimerkiksi yrityksen ja sen organisaation kasvunkin on todettu usein näyttäytyvän uhkana yrittäjän itsenäisyydelle. Toiseksi selityksenä voi Curranin mukaan olla se, että yrittäjille tarjolla oleva neuvonta tai koulutus on usein rakennettu isojen yritysten todellisuutta ja toimintaperiaatteita ajatellen eikä välttämättä hyvin sovellu pienyrittäjien tarpeisiin. Kolmanneksi kysymys voi olla yrittäjien haluttomuudesta tai kyvyttömyydestä vastata tuen hakemiseen ja vastaanottamiseen liittyvästä raskaasta hallinnoinnista.

Vastaavalla tavalla myös Jeff Dalley ja Bob Hamilton (2000) – tarkastellessaan erityisesti neuvonnan perillemenon edellytyksiä – esittävät, että pienyrittäjillä on heille ominainen tapansa tulkita todellisuutta, joka muodostaa ikään kuin filttäreitä, joilla yrittäjät suodattavat informaatiota eli torjuvat tai ottavat vastaan. Tällaisia filttäreitä ovat Dalley ja Hamiltonin mukaan ensinnäkin omanlaisensa kulttuuri, jossa yritystoiminnan motiivina arvostetaan mm. itsenäisyyttä, henkilökohtaista kasvua, viihtymistä tai epäonnistumisen välttämistä. Toiseksi yrittäjät suosivat suullista ja epävirallista kommunikointia. Kolmanneksi heidän ensisijaisesti käyttämänsä ja arvostamansa oppimisen tapa on tekemällä oppiminen käytännön konkreettisten haasteiden ja tehtävien kautta. Tällaisten filttarien olemassaolo johtaa Dalley ja Hamiltonin mukaan helposti siihen, että yrittäjille neuvontaa ja koulutusta tarjoavat konsultit epäonnistuvat toiminnassaan, elleivät he osaa ottaa yrittäjien näkökulmaa huomioon omassa esiintymisessään ja sanomansa sovittamisessa ja muotoilemisessa.

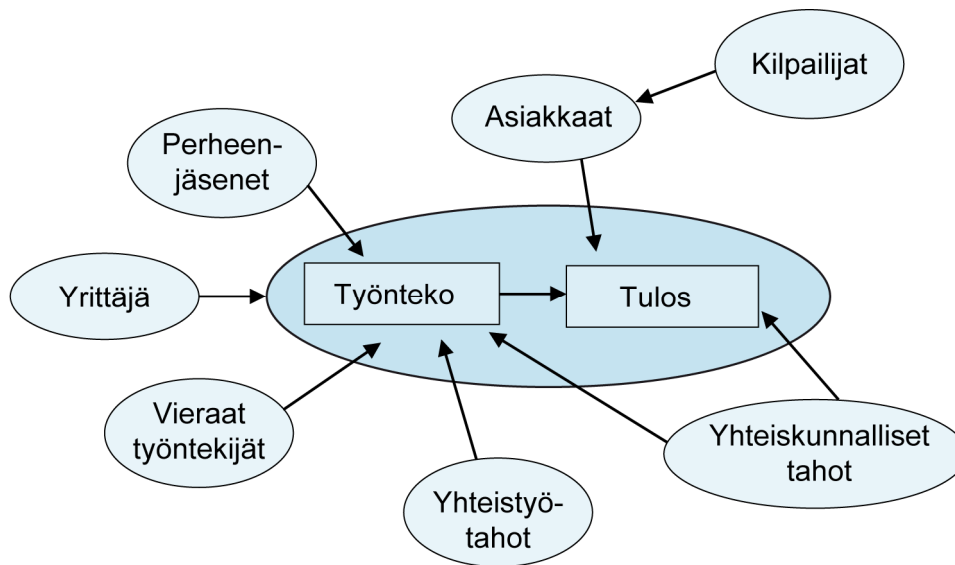
Mainituissa tutkimuksissa siis oletetaan, että yrittäjyyteen liittyy omanlaisensa, pienyritystoiminnan ja sen harjoittajien erityispiirteitä ja ominaisluonnetta heijastava toimijanäkökulma. Näissä tutkimuksissa tunnutaan oletettavan, että yrittäjän näkökulman keskiössä ovat ennen kaikkea yrittäjän omat motiivit ja arvot sekä yrityksen sisäinen toiminta ja toimintaperiaatteet. Tällaisen, ikään kuin sisäänpäin lämpiävän ja omaehtoisuuteen pyrkivän toimijanäkökulman oletetaan sitten johtavan siihen, että yrittäjä suhtautuu varauksellisesti ulkopuolelta tarjottuihin edistämiskeinoihin ja niiden tarjoajiin.

Myös Allan Gibbin (1997, 2000) mukaan edistämispolitiikassa pitäisi olla keskeisenä lähtökohtana pienyrittäjyyden muodostaman toimintakontekstin erityisluonteen huomioon ottaminen. Hän kuitenkin lähestyy yrittäjän toimintakontekstia edellä mainittuja laajemmin. Hänen mukaansa keskeiset oppimistarpeet pienyrittäjillä liittyvät transaktiokulujen hallintaan, ja siten yritystoiminnan kannalta keskeisiin sidossuhteisiin, kuten pankkeihin, kirjanpitäjiin, valvoviin viranomaisiin, asiakkaisiin ja tavarantoimittajiin. Näin ollen yrittäjän näkökulma pitäisi myös edistämispolitiikkaa tarkasteltaessa kyetä hahmottamaan tavalla, joka ei rajaudu vain yrittäjään ja yrityksen sisäiseen toimintaan.

Sosiaalipsykologisessa yrittäjyystutkimuksessa (Vesala 1992, 1996, 2008) on päädytty korostamaan sitä, että menestyvät pienyrittäjät katsovat omaa toimintaansa ja tilannettaan yhtäältä individualistisesta, yrittäjän omaa roolia, itsenäisyyttä ja vaikutusmahdollisuuksia korostavasta näkökulmasta ja toisaalta relationistisesta, eli erilaisia sidossuhteita, niihin liittyvää riippuvuutta, vuorovaikutusta ja kommunikointia korostavasta näkökulmasta. Asiakkaat ja asiakaskunta, kilpailijat, erilaiset yhteistyötahot (tilitoimistot, rahoittajat, alihankkijat, jälleenmyyjät jne.) ja yhteiskunnalliset tahot (verottaja, valvovat viranomaiset, poliitikot) ovat kaikki tahoja, joiden kanssa yrittäjällä on kanssakäymistä ja joista hänen oma toimintansa

ja innovatiivisuudesta. Tässä yhteydessä käytämme termiä väljästi yrityksen johtamisen ja omistamisen merkityksessä korostamatta sen – potentiaalisesti merkityksellistä – eroa esimerkiksi toimitusjohtaja- ja yritysjohtajanimikkeisiin.

voi olla enemmän tai vähemmän riippuvaista. Toki myös yrityksen sisällä palkatut työntekijät tai yrityksessä toimivat perheenjäsenet voivat olla yrittäjälle tärkeitä sidossuhteita (ks. kuva 3).



Kuva 3. Yrityksen menestykseen vaikuttavat kontrollitekijät (Vesala 1992).

Yhdenlaisen esimerkin individualistisesta näkökulmasta tarjoaa Hautamäki (2000) aiemmin mainitussa tutkimuksessaan korostaessaan, että yrittäjät yksilöinä ovat menestyksen avaintekijöitä vaikka heillä olisikin tukenaan perheenjäseniä, yhteistyökumppaneita ja osaavia työntekijöitä, ja vaikka menestykseen vaikuttavat mm. kilpailutilanne ja markkinaympäristö. Hautamäki kirjoittaa, että ”kaikki menestyvien yritysten omistajajohtajat ovat voimakkaita ja vaikuttavia persoonia” (emt., s. 103), joista ”monet ovat lähteneet sananmukaisesti tyhjästä mutta ovat tehneet unelmistaan totta eli kasvattaneet jopa satojen miljoonien liikevaihdon ja satoja työpaikkoja tarjoavan menestyvän yrityksen” (emt., s. 121). Lisäksi Hautamäen mukaan ”yritysjohdajat katsovat yleisesti myös luoneensa tärkeimmät menestymisen edellytykset itse” (emt., s. 116).

Relationistinen näkökulma ei tarkoita sitä, että yrittäjä ei näkisi yrityksen johtamista, sen aineellisten ja aineettomien resurssien hallintaa sekä yleensä ottaen yrityksen sisäisen tapahtumisen merkitystä keskeisenä. Päinvastoin, yksi keskeisimpiä menestyvän yrittäjän näkökulmaa muovaavia tekijöitä on usko siihen, että hän voi itse omalla toiminnallaan (työnteolla, päätöksillä, kommunikoinnilla) vaikuttaa yrityksensä menestymiseen. Silti yrittäjä ei ajattele menestyksen riippuvan pelkästään itsestään tai usko voivansa yksisuuntaisesti säädellä asioita. Pikemminkin on niin, että yrittäjä tunnistaa myös sidossuhteiden, ja sitä kautta toisten osapuolten vaikutuksen ja näkee kanssakäymisen paitsi mahdollisuutena omalle vaikuttamiselleen ja yritystoimintansa edistämiseksi, myös perustavanlaatuisena synnä sille, että asioiden etenemiseen nimenomaan on itse aktiivisesti vaikuttettava.

Relationistinen kuvaus yrittäjän näkökulmasta ei sulje pois individualistista näkökulmaa vaan on vain sitä laajempi. Esimerkiksi yrittäjän itsenäisyys on relationistisesta näkökulmasta olennaista siten, että voidakseen johtaa yritystään yrittäjällä on oltava hallintavaltaa yrityksen keskeisiin tavoitteluvälineisiin, kuten pääomaan, työvoimaan ja tuotteisiin. Tältä kannalta sidonnaisuus eri sidostahoihin voi tarkoittaa yhtä lailla tukea kuin uhkaakin paitsi yrittäjän taloudelliselle edulle myös hänen itsenäisyydelleen ja sitä kautta myös hänen identiteetilleen yrittäjänä. Kari Mikko Vesalan (1992, 1996) mukaan yrittäjät punnitsevatkin sidossuhteitaan ja osapuolten aikomuksia, valmiuksia ja luotettavuutta erityisesti juuri tällaisella tuki-uhka – ulottuvuudella niin yrityksen strategiseen päätöksentekoon kuin kaikkinaiseen kanssakäymiseen ja kommunikointiin liittyen.

Yksi päätelmä edellä todetusta on, että relationistisen näkökulman myötä yrittäjän ajattelussa vaikuttaa Mauri Laukkasen ja Hannu Niittykankaan (2003) mainitsema näkemys yritystoiminnan kontekstisidon-

naisuudesta, jossa yritystoiminnan menestystä olennaisella tavalla määrittävät sidossuhteet ja välittömän toimintaympäristön luonne. Tämän vuoksi yritystoiminnan yhtenä luonnollisena tavoitteena on pyrkiä vahvistamaan ja kehittämään menestyksellisen toiminnan edellytyksiä ja välineitä. Tämä taas voi tapahtua muun muassa yrityksen ulkopuolisia sidossuhteita kehittämällä, luomalla verkostoja ja yleensäkin osallistumalla sellaiseen yhteisyöhön, joka kehittää omaa yrittäjyyttä edesauttavaa ympäristöä. Ajatus yrittäjäveitosesta kehittämisestä esimerkiksi toimialakeskittymien ja yritysverkostojen kohdalla (Anttiroiko ym. 2010, Suutari ym. 2009, Hautamäki 2000) on näin ajatellen mahdollista ymmärtää nimenomaan yrittäjätoiminnan relationistisesta näkökulmasta nousevana.

Toinen päätelmä on se, että relationistisen näkökulman myötä yrittäjä arvioi suhdettaan myös yhteiskunnallisiin tahoisiin ja siten edistämispolitiikkaan ja sen harjoittajiin samalla kriittisellä, tukea ja uhkaa tai etua ja haittoja punnitsevilla silmällä kuin muitakin sidostahoja. Vesalan (1992) mukaan yrittäjien välillä on eroja muun muassa siinä, päätyvätkö he useammin tuki vai uhka tulkintoihin ja minkä sävyisiin tulkitoihin he kunkin eri sidostahon tai sen edustajan kohdalla päätyvät. Näihin tulkintoihin ja niiden muodostumiseen vaikuttavat monet seikat, kuten omaakohtaiset kokemukset, eri sidostahojen toiminta, kulloisenkin sidossuhteen luonne valtasuhteena ja niin edelleen. Ei siis ole mitenkään itsestään selvää tai lähtökohaltaista, että yrittäjä päätyisi tulkitsemaan esimerkiksi yhteiskunnalliset tahot tai edistämispolitiikan harjoittajat nimenomaan uhkaksi itselleen ja omalle toiminnalleen. Yrittäjän ”psykologia” ei ole näin yksinkertaista.

3.3 Menestystarinat, avaintapahtumat ja yrittäjyystaidot lähestymistapana

Tässä luvussa olemme kiinnostuneita siitä, kuinka haastatellut yrittäjät jäsentävät menestystarinansa yrityksen avaintapahtumien ympärille sekä siitä millaisena yrittäjien ja yrittäjyyden edistämiskeinojen ja -tahojen kohtaaminen näyttäytyy näissä tarinoissa. Tarkastelussa hyödynnämme narratiivista lähestymistä (ks. Hänninen 1999) ja avaintapahtumien erittelyä (ks. Flanagan 1954).

Narratiivinen analyysi on laadullinen lähestymistapa, jossa tutkitaan sitä miten ja minkälaisien kertomusten kautta ihmiset hahmottavat itseään ja maailmaansa. Narratiivin avulla inhimillistä kokemusta ja käytäytymistä tehdään ymmärrettäväksi ja merkitykselliseksi itselle ja muille (Bruner 1986, Hänninen 1999, Polkinghorne 1988). Narratiivisessa lähestymisessä keskeisenä kysymyksenä ei nähdä tarinoiden ja todellisuuden tarkkaa yhdenmukaisuutta tai vastaavuutta vaan tarinoiden elämäntilaisuutta (Bruner 1986), eli niiden uskottavuutta ja puhuttelevuutta, minkä vuoksi niitä niin paljon käytetään subjektiivisen ja jaetun sosiaalisen todellisuuden rakentamisessa.

Avaintapahtumametodin (*critical incident technique*) on alun perin kehittänyt Flanagan (1954) ja se on osoittanut hyödyllisyytensä useissa akateemisissa sovelluskohteissa, erityisesti oppimisen ja yrittäjyyden tutkimusalueilla (Cope & Watts 2000). Avaintapahtumat ovat kertojalle jollain tavalla merkityksellisiä tapahtumia. Merkityksellisyytensä vuoksi niihin liittyvät seikat muistetaan hyvin ja ne tarjoavat tietoa haastateltavan omasta viitekehystä, tunteista ja asenteista. Avaintapahtumat tarjoavat myös mahdollisuuden tarkastella tapahtumien kontekstia, kuten yksilön toimintastrategioita, suhdetta ympäristöönsä ja toiminnan seurauksia.

Yrittäjyystutkimuksen piirissä narratiivista lähestymistapaa ja avaintapahtumamenetelmää on hyödynnetty mm. yrittäjyysoppimisen ja yrittäjän sosiaalisten verkostojen tutkimuksessa (Cope & Watts 2000, Curran ym. 1993, Johansson 2004, Rae 2000, 2005). Yrittäjyysoppiminen kytkeytyy käsitykseen yrittäjyydestä dynaamisena liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisena ja toteuttamisena, joka on opittavissa (Rae & Carswell 2001). Tällaista oppimisprosessia on mahdollista tarkastella yksilön selontekojen narratiivisen analyysin kautta. Tarinan kerronnan avulla päästään lähelle sitä tapaa, jolla yrittäjät tekevät selkoa toiminnastaan: kuinka he asemoituvat suhteessa toisiinsa, tunnistavat liiketoimintamahdollisuuksia ja hankivat kokemuksia.

Yrittäjyyteen sovellettuna avaintapahtumametodilla voidaan tutkia yrittäjän ja yrityksen kehityksen kannalta keskeisiä tapahtumia (Chell 1998). Lähtökohdana on yrittäjien subjektiivisen näkökulman tavoittaminen. Koska avaintapahtumat ovat yrityksen kehityksen kannalta merkityksellisiä, tarjoavat ne mielekkään asiayhteyden tarkastella myös yrittäjien ja yrittäjyyttä edistävien tahojen kohtaamista. Cope & Watts (2000) huomauttavat, että avaintapahtumat eivät nimestään huolimatta välttämättä ole irrallisia, helposti

ajallisesti rajattavia tilanteita, vaan ne limittyvät yrityksen yleiseen kontekstiin ja temporaaliseen kehyseen. Niiden kautta rakentuukin luontevasti laajempia kertomuksia yrityksen kehityspoluista.

Yrittäjyystutkimuksen viimeaikaisessa teorianmuodostuksessa yrittäjyys on yhä useammin nähty tietynlaisena, muun muassa innovatiivisuudella, ennakoinnilla ja riskinotolla luonnehdittuna tavoittelun tapana tai toiminta-asenteena, niin että yrittäjyys ei itse asiassa tarkoittaisi yrityksen johtamista ja omistamista sellaisenaan, vaan nimenomaan dynaamista, varsinkin yrityksen perustamiseen, kasvuun ja kehittämiseen liittyvää puolta yritystoiminnassa. Oppimisen näkökulmasta yrittäjyys on dynaaminen prosessi, jonka myötä yrittäjä oppii perustamaan ja johtamaan yritystä menestyksekkäästi (Cope 2003, 2005). Tällainen näkökulma nostaa yrittäjyystaitojen käsitteen keskeiseksi kiinnostuksen kohteeksi. Toisin kuin individualistinen näkemys, joka usein esittää yrittäjyyden eräänlaisena synnynnäisenä ja pysyvänä persoonallisuuden piirteenä, ajatus yrittäjyystaidoista sisältää oletuksen siitä, että yrittäjyyteen vaadittavia kompetensseja voidaan oppia itse yritystoiminnassa ja siihen liittyvissä vuorovaikutustilanteissa (Vesala & Pyysiäinen, 2008). Sen minkälaiseksi yrittäjä tässä prosessissa oppii olettamaan oman toimintansa ja toimintaympäristönsä luonteen voidaan nähdä rakentavan ja muokkaavan yrittäjyyteen liittyvää omanlaistaan toimijanäkölmaa (vrt. Dalley & Hamilton 2000), jota sitten voidaan jäsentää muun muassa individualistisen ja relationistisen näkökulman avulla.

Kari Mikko Vesala ja Jarkko Pyysiäinen (2008) ovat korostaneet kolmea yleistä yrittäjyystaitoa. Ensimmäkin liiketoimintamahdollisuuksien tunnistaminen ja toteuttaminen kiteyttää ajatuksen yrittäjyydestä dynaamisena toimintana, joka edellyttää ja sisältää mahdollisuuksien etsimistä ja tunnistamista ja jossa yrityksen perustamisella ja johtamisella toteutetaan näitä mahdollisuuksia. Toiseksi olennainen on taito verkostoitua ja hyödyntää kontakteja. Tätä kautta yrittäjä voi tunnistaa uusia mahdollisuuksia ja ennen kaikkea saada käyttöönsä erilaisia resursseja ja välineitä mahdollisuuksien toteuttamiseksi. Kolmanneksi yrittäjän on osattava luoda itselleen liiketoimintastrategia ja arvioida sen toimivuutta. Näin muotoillut yrittäjyystaidot ovat siis yleisluonteisia, yritystoiminnan kokonaishallinnan taitoja, joissa olennaista on näkemys liiketoimintamahdollisuuksista ja niiden hyödyntämisestä suhteessa yrittäjän taloudelliseen ja sosiaaliseen toimintaympäristöön. Niissä ei rajauduta esimerkiksi siihen ajatukseen, että yrittäjyyteen riittäisivät liiketoimintataidot taloushallinnon, tuotannon tai myynnin yhteydessä.

3.4 Aineisto ja analyysi

Aineistona on 15 pk-yrityksessä tehdyt haastattelut. Kaikki yritykset sijaitsevat Suupohjan seutukunnassa. Niistä yhdentoista päätoimipiste on Kauhajoella, kolmen Jurvassa ja yhden Karijoella. Osalla tapausyrityksistä on sivutoimipisteitä muualla Suomessa, ja yhdellä yrityksellä on myyntiyhtiöt seitsemässä eri maassa.

Tutkimukseen valikoituneet yritykset vaihtelevat yrittäjän itsensä työllistävästä yhden hengen mikroyrityksestä lähes 250 työntekijän keskisuuriin yrityksiin. Taulukossa 8 esitetään tutkimuksemme tapausyritysten sekä Suupohjan alueen yritysten lukumäärä henkilöstön suuruusluokan mukaan. Alle 10 henkeä työllistäviä mikroyrityksiä on Suupohjan alueen yrityksistä 93 % ja tapausyrityksistämme kolme viidesosaa (9 yritystä). 10–50 henkeä työllistäviä pienyrityksiä on tapausyrityksistä neljä ja 50–249 henkeä työllistäviä keskisuuria yrityksiä kaksi¹⁹.

Taulukko 8. Tapausyritysten ja Suupohjan yritysten (2009) lukumäärä henkilöstön suuruusluokan mukaan. (Tilastokeskus, yritysrekisteri.)

	0–4 henkeä	5–9 henkeä	10–19 henkeä	20–49 henkeä	50–249 henkeä	Henkilöstön suuruusluokka ei tiedossa	Yhteensä
Tapausyritykset	6	3	3	1	2	0	15
Suupohjan yritykset	1499	132	54	31	12	33	1761

¹⁹ Aineiston mikroyritykset ovat Tommin talli, Inhouse design, Mäntylän tila, Food park, Topeekan kaluste, Rantalalan liha, Linseed, Sarpat ja Logistics Center, pienyritykset ovat Junet, Kivilahden konepaja, Suupohjan perunalaakso ja Ojalan pakari. Keskisuuret yritykset ovat Pesmel ja Serres.

Henkilöstön lukumäärän lisäksi tapausyritysten vuosittaisessa liikevaihdossa on runsaasti variaatiota. Tapausyritysten liikevaihto vaihteli muutamasta kymmenestä tuhannesta eurosta kymmeneen miljooniin euroihin. Kahden tapausyrityksen liikevaihto oli yli 10 miljoonaa²⁰, kolmen tapausyrityksen taas yli miljoona²¹. Viiden tapausyrityksen liikevaihto sijoittui 200 000 ja miljoonan välille²² viiden yrityksen liikevaihdon jäädessä alle 200 000 €²³.

Aineistossa on edustettuna 11 eri toimialaa: hoiva- ja sosiaalipalvelut, elintarvikkeiden valmistus, jatkojalostus ja säilöntä, leipomo- ja konditoriapalvelut, ratsastus- ja tallipalvelut, sisustussuunnittelu, metalliteollisuuden alihankinta, matkailu-, majoitus- ja juhlapalvelut, muovituotteiden valmistus, kuljetin- ja siirtojärjestelmien valmistus, huonekalujen valmistus ja myynti sekä liikkeenjohdon konsultointipalvelut.

Tapausyritykset valikoituivat tutkimukseen Suupohjan alueella toimivien kehittäjien ja yrittäjien suositusten perusteella. Yrittäjiä ja yritystoiminnan parissa työskenteleviä kehittäjiä pyydettiin suosittelemaan tutkimukseen menestyviä ja innovatiivisia maaseutuyrityksiä. Menestys ymmärrettiin väljästi siten, ettei sille asetettu tiukkoja, esimerkiksi liikevaihtoon tai kasvuun liittyviä kriteerejä. Näin uskottiin saavutettavan mahdollisimman monipuolinen joukko menestyviä yrityksiä ja yrittäjiä. Tutkimukseen suositeltiinkin varsin erilaisia yrityksiä. Kun toisten suosituksissa korostuivat keskisuuret teollisuusyritykset, toiset suosittelivat pieniä innovatiivisia palveluyrityksiä. Suositelluista yrityksistä tutkimukseen pyrittiin saamaan mukaan sekä alueen kehittämisstrategioissa määritettyjä kärkialoja edustavia yrityksiä että kärkialojen ulkopuolelle sijoittuvia yrityksiä. Yrittäjiä lähestyttiin puhelimitse haastattelun sopimiseksi. Tutkimuksen tavoitteeksi esitettiin pyrkimys jäsentää menestyvien maaseutuyritysten kehityspolkuja ja selvittää miten nämä polut kohtaavat erilaiset yrittäjyyden edistämiskeinot ja -toimenpiteet. Useimmat kysytyt yrittäjät suhtautuivat haastattelupyyntöön erittäin myönteisesti, ainoastaan yksi ei ollut halukas osallistumaan tutkimukseen.

Yrityshaastattelut toteutettiin kesän ja syksyn 2009 kuluessa haastateltavien yritysten toimipisteissä Suupohjan alueella. Kuudestatoista tehdystä haastattelusta 12 oli yksilöhaastatteluja ja neljässä haastateltavia oli kaksi, joista kolmessa pariskunta ja yhdessä yrityksen perustaneet ystävykset. Kaikista haastateltavista 14 oli miehiä ja 6 naisia. Kuudestatoista toteutetusta yrityshaastattelusta yksi jouduttiin haastatteluteknisistä syistä jättämään analyysin ulkopuolelle. Lopullinen aineisto koostuu siis 15 haastattelusta. Osan haastatelusta toteutti yksi haastattelija, osan kaksi. Kaikkiaan haastattelujen toteuttamiseen osallistui neljä tutkijaa: Ella Mustakangas, Miira Niska, Hannele Suvanto ja Kari Mikko Vesala.

Haastatteluissa hyödynnettiin puolistrukturoitua virikehaastattelumenetelmää (ks. Vesala & Rantanen 2007). Jokaiselle yrittäjälle esitettiin samassa järjestyksessä joukko samalla tavoin muotoiltuja keskustelun aiheita ja kysymyksiä, joita haastateltavat kommentoivat omin sanoin ja joista sitten vapaamuotoisesti keskusteltiin. Virikkeet, eli keskusteluaiheet, kysymykset, kuvailupyynnöt yms. näytettiin haastatelluille myös paperiarkeille kirjoitettuna. Haastattelijat osallistuivat keskusteluun kannustamalla haastateltavia vastaamaan esitettyihin virikkeisiin, esittämällä tarkentavia lisäkysymyksiä sekä pyytämällä täsmennyksiä ja perusteluita.

Haastattelut aloitettiin tutkimusprojektin esittelyllä, jossa haastattelijat kertoivat haastateltaville tapausyritysten valintaperiaatteet, tutkimuksen tavoitteet ja esittelivät toteuttajatahot. Haastattelun ensimmäinen osa koostui virikkeistä, joissa haastateltavia pyydettiin ensin luonnehtimaan yritystään yleisesti. Tämän jälkeen heitä pyydettiin kertomaan yrityksensä avaintapahtumista, joita paperiarkissa luonnehdittiin tärkeiksi valintatilanteiksi, ratkaiseviksi käännekohtiksi, kriisivaiheiksi, läpimurroiksi, oppimisen tai oivalluksen hetkiksi. Haastateltavia pyydettiin myös kirjaamaan kuvailemansa avaintapahtumat aikajanelle.

Avaintapahtumien kuvailun jälkeen haastateltaville esitettiin joukko yrittäjyystaitoja koskevia virikkeitä. Näiden tarkoituksena oli täydentää ja syventää avaintapahtumien kuvauksia erityisesti sen kannalta, miten yrittäjyystaidot niissä ilmenevät tai ovat ilmenemättä. Virikkeitä oli kolme ja ne olivat esittämisjärjestyksessä seuraavat:

²⁰ Serres ja Pesmel.

²¹ Suupohjan perunalaakso, Junet ja Ojalan pakari.

²² Topeekan kaluste, Kivilahden konepaja, Logistics Center, Rantalan liha ja Sarpat.

²³ Foodpark, Linseed, Inhouse Design, Mäntylän tila ja Tommin talli.

Oliko mainitsemisessä avaintapahtumissa kysymys liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisesta ja toteuttamisesta? Jos niin miten? Tarkenna! Liittykö jokin muu avaintapahtuma kohdallasi nimenomaan mahdollisuuden tunnistamiseen ja sen toteuttamiseen?

Liittyvätkö mainitsemäsi avaintapahtumat liiketoimintastrategian luomiseen ja arviointiin? Jos niin miten? Onko muita, nimenomaan liiketoimintastrategian luomiseen ja arviointiin kytkeytyviä avaintapahtumia, joita et ole vielä maininnut?

Oliko mainitsemisessä avaintapahtumissa kysymys verkostoitumisesta ja kontaktien hyödyntämisestä? Jos niin miten? Tarkenna! Liittykö verkostoitumiseen ja kontaktien hyödyntämiseen avaintapahtumia, joita ei ole aikaisemmin mainittu? Jos ajattelet erikseen asiakassuhteita, kilpailijoita, palkattua työvoimaa, yrityksen ulkopuolisia yhteistyötahoja, tai vaikkapa viranomaisia, tuleeko mieleesi vielä muita yritystoimintasi kannalta ratkaisevia avaintapahtumia?

Yrittäjyystaitoja koskevien virikkeiden jälkeen haastateltavia pyydettiin yleisesti kommentoimaan yrityksen menestykseen johtaneita tekijöitä. Kysymys esitettiin paperiarkilla seuraavasti:

Mitkä seikat ovat erityisesti vaikuttaneet yritystoimintasi menestykseen? Miten? Kuka tai ketkä? Mitkä toimet tai toimenpiteet?

Haastateltaville esitettiin vielä kaksi virikettä koskien yrittäjyyden edistämiskeinoja. Tässä luvussa käsitellään haastattelujen alkuosat menestykseen johtaneita tekijöitä koskevaan kysymykseen saakka. Kaksi viimeistä virikettä analysoidaan seuraavassa luvussa (alaluku 4.6.2 ja 4.6.4).

Kustakin käsitelystä aihealueesta ja virikkeestä käytiin noin muutamasta minuutista lähes puoleen tuntiin kestävä keskustelu. Haastattelun lopuksi haastateltaville annettiin vielä mahdollisuus vapaasti kommentoida tai esittää kysymyksiä koskien haastattelua ja tutkimusprojektia. Haastattelujen kokonaiskestot vaihtelivat vajaasta neljästäkymmenestä minuutista yli kahteen tuntiin. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja nauhat litteroitiin sanatarkasti tekstiksi analyysia varten siten, että muun muassa päällepuhunnat, tilkesanat ja murreilmaisut kirjattiin kaikki mahdollisimman tarkkaan. Tässä julkaisussa esitettyjen aineistonäytteiden kirjoitusasu on siistitty luettavuuden parantamiseksi, puheen sisältöä kuitenkin muuntelematta.

Aineiston analyysi eteni seuraavasti. Haastateltavien esittämän yrityksen yleisluonnehdinnan sekä muun saatavilla olleen yritysesitystiedon (yritysrekisteri; tapausyritysten Internet-sivut) pohjalta kirjoitettiin kustakin tapausyrityksestä mahdollisimman informatiivinen yleiskuvaus, josta käy ilmi yrityksen perustiedot sekä liiketoiminnan merkittävimmät vaiheet. Tämän jälkeen yrittäjien kertomista ja aikajanelle kirjaamista avaintapahtumista tuotettiin kuvailevat avaintapahtumanarratiivit, joissa yritysten merkittävimmät vaiheet, muutokset ja tapahtumat jäsentyvät yrityksen menestystarinaksi. Seuraavaksi syvennettiin kuvaa yrittäjyystaitojen ilmenemisestä näissä tarinoissa analysoimalla tarkemmin nimenomaan yrittäjyystaitoja koskeneista virikkeistä käytyjä keskusteluita. Lopulta analysoitiin haastateltavien kommentointia yrityksen menestykseen johtaneista tekijöistä rikastaen tältä osin kuvaa yritysten menestyspoluista ja samalla nostaan esiin selityksiä, joita haastateltavat itse antoivat yrityksensä menestykselle. Näiden vaiheiden jälkeen tarkasteltiin kokoavasti sitä, minkälaisia yrittäjyyttä edistäviä tahoja ja toimijoita haastateltavat olivat tulleet spontaanisti maininneeksi tähän mennessä analysoidussa haastattelun alkuosassa²⁴.

3.5 Tapausyritysten menestystarinat

Yritykset on seuraavassa ryhmitelty yhdeksän otsikon alle. Ryhmittely perustuu tarinoita erotteleviin piirteisiin, jotka liittyvät yrittäjän taustaan, yrittäjiksi ryhtymisen vaiheisiin tai tapaan tai sen kehittämisteeseen.

3.5.1 Koulun penkiltä yrittäjiksi

Tässä tarinassa yrittäjät ovat aloittaneet liiketoiminnan lähes suoraan koulusta päästyään. Kummallakaan yrittäjällä ei ole aiempaa yrittäjyyskokemusta.

²⁴ Yrittäjyyttä edistävästä tahoista ja toimijoista haastateltavilta nimenomaisesti pyydettiin kommentteja kahdella viimeisellä haastatteluvirikkeellä, joista käytyä keskustelua analysoidaan erikseen seuraavassa luvussa (alaluku 4.6.2 ja 4.6.4).

InHouse Design Oy

Haastateltavana on kaksi nuorta naista, jotka omistavat vuonna 2006 perustamansa yrityksen. Yritys tarjoaa sisustussuunnittelua henkilöasiakkaille sekä yrityspalveluita, kuten tuotemuotoilua, toimitila- ja messuosastossuunnittelua sekä graafista suunnittelua. Lisäksi yritys järjestää vuosittain sisustussuunnittelukursseja Teuvan aikuiskoulutuskeskuksessa ja joitain yksittäisiä koulutuspäiviä. Yrityksen toimipiste sijaitsee Jurvan keskustassa, mutta toimialueena on koko Suomi. Haastateltavien mukaan yrityksen liikevaihto vuonna 2008 oli vajaat 100 000 euroa. Yrityksen palveluksessa ei haastattelun ajankohtana ole ulkopuolisia työntekijöitä.

Avaintapahtumat

Ensimmäiseksi avaintapahtumaksi yrittäjät nostavat InHouse Designin perustamisen syksyllä 2006. Yrittäjät olivat tavanneet Seinäjoen ammattikorkeakoulun muotoilupolun järjestämässä tutkimusprojektissa, jossa toinen oli töissä, ja jolle toinen teki viimeisiä opintosuorituksiaan. Toinen naisista kertoo perustamisen taustasta:

- - Jotenki siinä asiat lutviutui siten että molemmat puhu yrittäjyydestä ja siitä mitä haluaa tehdä ja meillä on kuitenkin vähä erityyppinen koulutustausta ja osaaminen niin päätettiin että siinä vois olla, ei ehkä yksin saumaa... mutta yhdistämällä tästä voitulla jotaki ja... siitä se sitte lähti. ((naurahtaa))

Haastateltavat kertovat, että perustettuaan InHouse Designin he jatkoivat SeAMK:in tutkimusprojektia yrityksensä nimissä, mikä antoi taloudellista turvaa liiketoiminnan ensimmäisenä vuotena. Toinen naisista mainitsee avaintapahtumana yrityksen saaneen TE-toimiston kautta starttirahaa sekä Suupohjan kehittämissyhdistykseltä investointitukea laitteisiin ja kalusteisiin. Yrittäjät kuitenkin toteavat, että olisivat todennäköisesti perustaneet yrityksen ilman tukiakin.

Vuoden 2007 keväällä yritys sai sisustuskohteen Hämeenlinnan asuntomessuille. Yrittäjät kuvailevat tätä pelinavaukseksi, joka osoitti aiheettomiksi epäilykset siitä, pystyisikö sisustussuunnittelua harjoittamaan Jurvan kaltaiselta pieneltä maaseutupaikkakunnalta käsin. Syksyllä 2007 InHouse Design voitti Deko -sisustuslehden järjestämän Asuntomessujen paras sisustus -kilpailun. Voitto poiki yritykselle näkyvyyttä ja tämän seurauksena uusia asiakkaita. Yrittäjät toteavat julkisuuden vähentäneen tarvetta omaan markkinointiin vapauttaen resursseja muuhun toimintaan. Vuoden 2008 alkaessa lisääntyivät yhteydenotot myös yritysasiakkaiden suunnalta.

Keväällä 2008 käynnistyi Teuvan aikuiskoulutuskeskuksessa ensimmäinen yrittäjien kehittämä Sisustussuunnittelun perusteet -kurssi, jota yrittäjät pitivät kolme kertaa vuodessa. Yrittäjät sanovat kurssien tarjoavan heille säännöllisen tulonlähteen ja näkyvyyttä, jonka myötä he ovat saaneet uusia työtehtäviä, kuten koulutuspäiviä Jalasjärven aikuiskoulutuskeskuksessa. Yrittäjät olettavat kurssitoiminnan lisääntyvän myös tulevaisuudessa. Kesäksi 2008 InHouse Design sai kaksi sisustuskohdetta Vaasan asuntomessuille. Yrittäjien mukaan Vaasan messut lisäsivät henkilöasiakkaiden määrää vielä Hämeenlinnaakin enemmän, sillä ne pidettiin lähempänä yrityksen toimipistettä.

Yrittäjät kertovat talouden taantuman alkaneen näkyä heidän toiminnassaan syksyllä 2008, jolloin yritysasiakkaat alkoivat lykätä tilauksiaan. Yrittäjät toteavat henkilöasiakkaiden työtilausten kuitenkin koko ajan lisääntyneen, joten varsinaiseen huoleen ei ole ollut aihetta. Nykytilannetta haastateltavat kuvailevat työntäyteiseksi. Syksyllä 2009 yritys laajentaa palvelutarjontaansa kiintokaluste-edustuksella ja harkinnassa on ulkopuolisen työntekijän palkkaaminen, mikäli kysyntä pysyy suurena. Tarkoituksena on myös enenevässä määrin keskittää toimintaa Jurvan lähiseuduille.

Avaintapahtumia koskeva tulkinta yrittäjyystaitojen näkökulmasta

InHouse Designin yrittäjien tunnistama liiketoimintamahdollisuus on sisustus- ja suunnittelupalveluiden tarjoaminen yrityksille ja henkilöasiakkaille. Tunnistamisen kannalta keskeistä on, että yritys perustettiin lähellä huonekalutoimialan keskittymää ja yrittäjät havaitsivat SeAMK:in projektissa työskennellessään keskittymän tarjoaman asiakaspotentiaalin. Liiketoimintamahdollisuuden toteuttamista edesauttoi saatu strattiraha ja investointituki sekä projektitutkimus SeAMK:illa, jonka takaamien tulojen yrittäjät tähdentävät olleen yksi merkittävä seikka sille, että yritystoiminta uskallettiin aloittaa. Yrityksen kilpailustrate-

gian voidaan alun perin nähdä olleen asiakassegmentointi, jossa tärkeimmäksi kohderyhmäksi valittiin paikalliset huonekalualan yritykset. Yrittäjät kuvailevat toimintansa painopisteen kuitenkin muuttuneen sittemmin niin, että henkilöasiakkaista on tullut merkittävin työtilausten lähde.

Liiketoimintamahdollisuuden tunnistaminen ja toteuttaminen

Kun yrittäjiä erikseen pyydetään kommentoimaan nimeämiään avaintapahtumia liiketoimintamahdollisuuden tunnistamisen ja toteuttamisen kannalta, he kertovat, kuinka he SeAMK:in tutkimusprojektissa työskennellessään hahmottivat paikallisten yritysten tarpeita, ja kuinka yrityksen liikeidea alkoi sitä kautta muotoutua:

Ja sen takia se meidän perusolettamus oli alkujaan että suurin osa meidän yrityksen työstä on näitä yritysprojekteja... Ja kun siinä tutkimukses tutustuttiin muutenki yrityksiin niin nähtiin niiden tarpeita ja periaattees meidän palvelutarjonta aika paljon meni siihen että me nähtiin siitä jo olemas olevasta tiedosta että tällaisia juttuja nämä yritykset kaipaa niin sitte oli helppo seuraavana vuonna että tadaa ((naurahduksia)) nyt meillä olis näitä täällä tyrkyllä.

Yrittäjät toteavat henkilöasiakkaiden taholta tulleen suuren tilausmäärän kuitenkin yllättäneen heidät. Toisena seikkana yrittäjät mainitsevat havainneensa, että kurssitoiminnalle riittää kysyntää ja että heillä on hyvät mahdollisuudet laajentaa tarjontaansa tältä osin. Suunnitteilla on alan opiskelijoille järjestettyjen koulutusten rinnalle tavallisille kuluttajille kohdistettuja sisustuskursseja sekä yritysasiakkaille markkinoitavia visualisointipäiviä. Yrittäjät nostavat lisäksi uudeksi avaintapahtumaksi sen, kuinka taantuman aiheuttama huoli sai heidät hakeutumaan takaisin koulunpenkille syksyllä 2008. He valmistuvat tuotekehittäjän erikoisammattitutkintoon keväällä 2010. Kouluttautumisen tarkoituksena on vahvistaa InHouse Designin markkina-asemaa yrityspalveluiden puolella.

Yrittäjien puhe liiketoimintamahdollisuuden tunnistamisesta on linjassa aiemman asiakaspotentiaalinn tunnistamista koskeneen tulkinnan kanssa. He kytkevät teeman nimeämiinsä avaintapahtumiin ja nostavat esiin uuden avaintapahtuman; lisäkouluttautumisen.

Liiketoimintastrategian luominen ja arviointi

Kun yrittäjiä erikseen pyydetään kommentoimaan nimeämiään avaintapahtumia liiketoimintastrategian luomisen ja arvioinnin kannalta, he kytkevät taidon mainitsemiinsa avaintapahtumiin. Yrittäjät toteavat useaan otteeseen päivittäneensä liiketoimintasuunnitelmiaan yrittäjäyyskokemuksensa karttuessa. Esimerkiksi menestys asuntomessuilla vahvisti päätöstä keskittyä henkilöasiakkaille kohdistettuun sisustussuunnitteluun. Yrittäjät esittävät, että strategian arviointia tapahtuu jatkuvasti. He tarkkailevat kysyntää ja reagoivat siihen, josta esimerkkinä mainitsevat kiintokaluste-edustuksen hankkimisen sekä kurssitoimintansa kehittämisen. Yrittäjät sanovat kehittyneensä strategiataidoissaan ja osaavat nykyään paremmin rajata palveluitaan sekä arvioida mihin suuntaan liiketoimintaansa kehittää.

Verkostoituminen ja kontaktien hyödyntäminen

Kun yrittäjille esitellään verkostoitumisen ja kontaktien hyödyntämisen teema, he kertovat ensimmäisenä SeAMK:in tutkimusprojektin parissa tutustuneensa paikallisiin huonekalualan yrityksiin, joista myöhemmin saivat yhteistyökumppaneita asuntomessuille, ja joista osa on edelleen InHouse Designin asiakkaita. Yrittäjät esittävät asiakaskontakteja muodostuneen tällä tavoin lähes huomaamatta yrityksen perustamisajoista lähtien. He myös keuhuvat olleensa hyvin rohkeita niiden luomisessa.

Haastateltavat kuvailevat kontaktiaan Suupohjan kehittämisyhdistykseen, jonka kautta yritys on saanut näkyvyyttä ja rahoitusta. Yrittäjien mukaan myös kehittämisyhdistys on hyötynyt suhteesta siten, että InHouse Design on toiminut yhdistyksen esimerkkinä paikallisesta naisyrittäjyydestä. Samassa yhteydessä yrittäjät mainitsevat muodostaneensa suhteita TE-keskukseen. Kun haastattelija myöhemmin vielä erikseen kysyy yrityksen kontakteista julkisiin organisaatioihin ja kuntaan, yrittäjät mainitsevat Jurvan entisen kehittämispäällikön, jonka kertovat hyödyntäneen heidän palveluitaan. Jurvan liityttyä Kurikkaan kehittämispäällikkö vaihtui, jonka myötä yhteydenpito loppui. Yrittäjät toteavat verkostojen ja kontaktien toimivuuden olevan pitkälti riippuvaista henkilökohtaisista suhteista.

Yrittäjät kertovat kontakteistaan työmiehiin, verho-ompelijoihin ja tavarantoimittajiin. He kuvailevat viime aikoina järkeistäneensä verkostojaan ja löytäneensä hyviä yhteistyökumppaneita. Yrittäjät painotta-

vat olevansa tarkkoja siitä, keitä ottavat kumppaneikseen ja sanovat suhtautuvansa varauksellisesti liian tiiviiden yhteistyösuhteiden muodostamiseen:

- - Osittain varmahan niin hirviän tiukasta tiimistä voi olla haittaaki meidän alalla. Että se jonkun verran varmasti rajoittaa. Että monellahan suunnittelijalla on määritelty, ketä käyttää niinkun materiaaleis ja kaikis. Me ei o silti, rajattu mitää pois vaan me ehkä suositaan vain osaa mut kaikki on kuitenkin piretty auki - - Jos meillä on hirviän selvää että näitä ja näitä firmoja on meidän kans niin se sulkoo ehkä meidän asiakaskunnasta osaa pois.

Suhteiden muodostumisen kannalta keskeisiksi tapahtumiksi yrittäjät kuvailevat sisustusalan messuja. Messuilla näyttäytyminen on heidän mielestään tärkeää myös yrityksen imagon ylläpidon kannalta.

Puhuessaan verkostoitumisesta ja kontaktien hyödyntämisestä, yrittäjät kertovat asiakaskontakteista, yhteistyökumppaneista ja suhteistaan yrittäjyyttä edistäviin tahoihin. Verkostoituminen ei linkity yksittäisiin avaintapahtumiin, mutta näyttäytyy suunnitelmallisena, yrityksen liiketoimintaa kannattelevana ja edistävänä toimintana.

Yrityksen menestykseen vaikuttaneet tekijät

Kun haastateltavilta erikseen kysytään yrityksen menestykseen vaikuttaneista tekijöistä, he ryhtyvät ensimmäisenä puhumaan keskinäisistä suhteistaan. Yrittäjät esittävät jakavansa samat liiketoimintaa ohjaavat periaatteet ja päämäärät sekä olevansa yhtä harkitsevia, mitä tulee yrityksen talouteen. Toiseksi menestykseen vaikuttaneeksi tekijäksi yrittäjät nostavat saamansa rahoituksen. He mainitsevat myös tekemänsä työt, erityisesti asunomessut, joiden ansiosta yritys on saanut positiivista näkyvyyttä ja tätä kautta säästännyt markkinointiresursseja. Lopuksi yrittäjät toteavat vielä perheidensä tuen olleen tärkeää, erityisesti yrityksen perustamisvaiheessa.

3.5.2 Työkokemus resurssina

Tässä tarinassa yrittäjä on toiminut useita vuosia alan tehtävissä ennen nykyisen yrityksensä perustamista. Uudessa liiketoiminnassaan hän on kyennyt hyödyntämään työkokemuksensa tuomaa osaamista ja kontakteja.

Sarpat Oy

Haastateltava mies omistaa vuonna 2007 perustamansa hoiva- ja sosiaalipalvelualan yrityksen. Liiketoimintakokonaisuus koostuu mielenterveys- ja päihdeasiakkaiden kuntouttavasta erityistukiasumisesta sekä nuorisotyöstä ja lastensuojelullisesta tukitoiminnasta. Yritys tarjoaa avopalveluita, jotka toimivat kolmessa eri pisteessä. Yritys omistaa yhden kiinteistön. Yritys sijaitsee Kauhajoella, ja enemmistö sen asiakkaista tulee Kauhajoen sekä muiden eteläpohjalaisten kaupunkien ja kuntien kautta. Jonkin verran asiakkaita on myös Helsingin suunnalta. Yritys työllistää kahdeksan henkilöä ja sen liikevaihto vuonna 2008 oli Yritystele Oy:n yrityshakemiston mukaan noin 200 000 euroa.

Avaintapahtumat

Yrittäjä aloittaa avaintapahtumien kuvailun kertomalla tapahtumaketjusta vuodelta 2006, jonka esittää olleen ratkaiseva sysäys yrityksensä perustamiselle. Tuolloin mielenterveyskuntoutujien palvelukoti, jossa hän oli osakkaana ja toiminnanjohtajana, myytiin toiselle suuremmalle yritykselle. Kaupan yhteydessä tiettyjä toimintoja, kuten päivätoiminta, lakkautettiin. Haastateltavan oma rooli yrityksessä kaventui merkittävästi. Muutosten seurauksena yrittäjä irtisanoutui virastaan. Irtisanoutumisensa jälkeen hän kuitenkin myi yritykselle konsultaatiota useiden kuukausien ajan ja tekee yhä yrityksen kanssa jonkin verran yhteistyötä.

Yrittäjä siirtyy kuvailemaan vielä varhaisempia koulutus- ja työuransa vaiheita. 1990-luvun puolivälissä hän kävi sosiaalialan yrittäjyyskurssin. Hän kertoo jo noihin aikoihin olleensa kiinnostunut oman yrityksen perustamisesta ja toteaa kursseilta saaneensa siihen tarvittavat perustiedot. Koulutusten jälkeen 1990-luvun lopulla haastateltava työskenteli kehitysvammaisten palvelukodissa, josta siirtyi kehittämistehtäviin lastenkotiin. Lastenkodista hän jatkoi jo edellä mainittuun palvelukotiin Kauhajoelle. Yrittäjä kertoo olleensa aina kiinnostunut uusien toimintojen käynnistämisestä ja esittää työuransa antaneen hänelle siitä runsaasti kokemusta.

Yrittäjä perusti Sarpatin maaliskuussa 2007. Liiketoiminta käynnistyi ensin päivätoiminnalla, mutta laajeni pian mielenterveyskuntoutujien asumisyksiköllä. Vuonna 2008 perustettiin päihdeyksikkö, jota varten yrittäjä osti kiinteistön. Kiinteistöinvestoinnista puhuessaan yrittäjä korostaa rahoituksen merkitystä. Yrittäjä esittää toimintansa perustuneen pitkälti pankkilainaan. Päihdeyksikön perustamista varten hän kertoo kuitenkin saaneensa toimintaryhmältä Leader -rahoitusta. Vuonna 2008 yrityksen liiketoiminta täydentyi nuorisotyöllä. Yrittäjä kertoo nuorisopuolen olevan laajentumassa syksyllä 2009, jolloin aikomuksena on palkata kaksi uutta työntekijää. Yrittäjän mukaan laajennus toteutetaan joko Sarpatin omilla resursseilla tai yhteistyössä jonkin suuremman tahon kanssa.

Avaintapahtumia koskeva tulkinta yrittäjyystaitojen näkökulmasta

Yrityksen liikeideana on avopuolen hoiva- ja sosiaalipalveluiden tarjoaminen. Mahdollisuusrakenteeksi hahmottuvat haastateltavan sosiaalialan yrittäjyyskoulutukset sekä kokemus, jota hänelle on työuransa aikana uusien toimintojen käynnistämisestä ja työn sisällöistä kertynyt. Liiketoimintamahdollisuuden tunnistamisen voidaan nähdä saaneen alkusysäyksen yrittäjän ensimmäiseksi mainitsemassa avaintapahtumassa, jolloin hänen edellinen työpaikkansa vaihtoi omistajaa. Tuo tapahtuma auttoi häntä havaitsemaan kysyntää. Moni asiakas pärjää kevyemmällä tuella, jollaista ei kuitenkaan ollut tarjolla, ja Sarpatin toiminta tuli täydentämään tätä puutetta.

Liiketoimintamahdollisuuden tunnistaminen ja toteuttaminen

Kun yrittäjää pyydetään erikseen kommentoimaan nimeämiään avaintapahtumia liiketoimintamahdollisuuden luomisen ja arvioinnin kannalta, hän toteaa heti, että tunnisti alueella olevan kysyntää laadukkaalle avopuolen palvelulle:

- - Siinä on sellainen, tyhjiö... mihinkä omalla panoksella ja kovalla työllä, että tehdään se vähän vielä... mittavammin ja palvellaan asiakkaita paremmin niin, siinä on sellainen tyhjiö mitä ei tehdä, avotyönä ettei tarte (laitosta) - - Tiesin että tämä on... sellainen tulevaisuuden juttu.

Tapa, jolla yrittäjä kommentoi virikettä, on linjassa aiemman liiketoimintamahdollisuuden tunnistamista koskevan tulkinnan kanssa. Liiketoimintamahdollisuuden toteuttamisesta yrittäjä ei tässä kohden erittele.

Liiketoimintastrategian luominen ja arviointi

Kun yrittäjää pyydetään tarkastelemaan avaintapahtumia liiketoimintastrategian luomisen ja arvioinnin näkökulmasta, hän toteaa havainneensa, että alueella toimivat sosiaalipalvelualan yritykset tarjosivat vain laitospalveluita, vaikka osa kuntoutusasiakkaista olisi tullut hyvin toimeen ilman ympärivuorokautista valvontaa. Näin ollen hän ryhtyi tarjoamaan uudenlaista avopalvelua, jossa työntekijät olivat paikalla päivisin ja muina vuorokaudenaikoina hän itse päivysti puhelimitse. Päihdeyksikön myötä vuonna 2008 työskentely laajentui myös iltaisin ja viikonloppuisin tapahtuvaksi. Yrittäjä korostaa, että palveluita tulisi tarjota asiakkaiden tarpeiden mukaan. Haastattelija toteaa, että yrityksen strategia näyttää olevan sopivasti kilpailijoista erottuva, johon yrittäjä vastaa pyrkivänsä tuottamaan sellaista palvelua, jota muut eivät tarjoa. Tästä syystä hän esittää, etteivät alueella sijaitsevat sosiaalipalvelualan yritykset periaatteessa kilpaile samoista asiakkaista. Yrittäjä artikuloi erottautumisstrategiaansa:

- - En mä lähteny sillälaila että, mä olisin laittanut saman jutun... Että kyllä tämä oma idea on mitä puuttui tästä palveluketjusta. Ja se tavallansa uppos kyllä myös sitte käyttäjätahoihin että se oli hyvä markkinoida. Jotta tätä ei ole olemassa täällä että mihin laitetaan laitoksesta väkee niin että ... tää on kumminkin kustannukseltansa huomattavasti edullisempaa.

Haastattelija kysyy, onko yrityksellä kirjattua liiketoimintasuunnitelmaa. Yrittäjä kertoo, että Leader-rahoituksen saamista varten niitä on täytynyt laatia, mutta toteaa, ettei hänellä itsellään ole varsinaista kirjanpidollista osaamista, joten tilitoimisto hoitaa sen puolen. Haastateltava kuitenkin peräänkuuluttaa, että yrittäjän on ymmärrettävä taloudenpidosta sen verran, että kykenee tekemään järkeviä ratkaisuja yritystystä koskevien suurten päätösten, kuten investointien ja uusien työntekijöiden palkkaamisen, suhteen.

Verkostoituminen ja kontaktien hyödyntäminen

Kun yrittäjää pyydetään tarkastelemaan mainitsemiaan avaintapahtumia verkostoitumisen ja kontaktien hyödyntämisen näkökulmasta, hän kertoo aiemmissa työpaikoissaan luoneensa luottamuksellisia suhteita

alueen sosiaalipuolen päättäjiin sekä sijoittajiin. Yrittäjä esittää näistä suhteista olleen hyötyä Sarpatia perustettaessa.

Yrittäjä ottaa puheeksi myös alueella toimivien yritysten välisen yhteistyön. Hän toteaa, että sosiaalipalvelualalla hyvä, luottamuksellinen yhteistyö takaisi sen, että asiakkaita pystyttäisiin palvelemaan parhaalla mahdollisella tavalla. Hän kuitenkin esittää, että monet yritykset pelkäävät kilpailua ja asiakkaiden menetyksiä. Yrittäjän mukaan Sarpatin joustava palvelu on synnyttänyt luottamukselliset välit sosiaalitoimen kanssa, jonka seurauksena yrityksellä riittää asiakkaita.

Yrityksen menestykseen vaikuttaneet tekijät

Kysyttäessä yrityksen menestykseen vaikuttaneista tekijöistä yrittäjä mainitsee ensimmäisenä yrityksen palvelun joustavuuden. Tämän lisäksi hän esittää yrityksen hinta-laatusuhteen olevan kohdillaan. Kilpailijoihin nähden yrityksen palvelut ovat edullisia eikä asiakkaan tarvitse sitoutua pitkiin hoitajaksoihin. Yrittäjä toteaa, että asiakkaiden lukumäärään nähden yrityksellä on paljon työntekijöitä, mikä heijastuu palvelun laatuun. Yrittäjä mainitsee myös kontaktit alueen päättäjiin, jotka edesauttoivat yrityksen perustamisessa ja erityisesti päihdeyksikön käynnistämässä. Yrittäjä kertoo suunnitelleensa näiden tahojen kanssa palvelutarjontansa ja toteaa verkoston taanneen sen, että yritykselle riittää asiakkaita.

3.5.3 Uramuutoksen myötä yrittäjiksi

Näiden kahden tarinan yritysten, Mäntylän Tilan ja Tommin Tallin, kohdalla mielenkiintoista on tapa, jolla yrittäjiksi on ryhdytty. Ennen yrityksen perustamista Mäntylän Tilan yrittäjät toimivat palkkatöissä, vieläpä toisella paikkakunnalla, ja Tommin Tallin yrittäjä omisti sikalan. Molempien kohdalla keskeiseksi muodostui käänntekevä tapahtuma tai oivalluksen hetki, joka johti aiemmista tehtävistä luopumiseen ja kokonaan eri alan yritystoiminnan käynnistämiseen.

Mäntylän tila

Haastateltavana on pariskunta, joka tarjoaa majoitus- ja juhlapalveluita maatilallaan Jurvassa. Yritys on aloittanut toimintansa vuonna 1997. Maatilalla on peltoalaa vajaat kymmenen hehtaaria ja maatalouskoneet ovat yhteisomistuksessa miehen veljen kanssa. Tilalla järjestetään yksityistilaisuuksia, kuten perhejuhlia, sekä virkistytymis- ja kokouspalveluita yritysasiakkaille. Liiketoiminnan tausta-ajatuksena on pohjalaisen kulttuurin ja talon Amerikan siirtolaisuuteen liittyvän historian tuotteistaminen sekä ateriapalveluissa perinteisen pohjalaisen lähiruoan tarjoaminen. Yritys työllistää pariskunnan lisäksi tarvittaessa tuntipalkalla toimivaa lisätyövoimaa. Vuosittainen liikevaihto on Fonecta Finder yritysrekisterin mukaan kategoriassa alle 200 000 euroa.

Avaintapahtumat

Ensimmäiseksi avaintapahtumaksi mies mainitsee tilan päärakennuksen kunnostamisen vuonna 1997. Vaimon mukaan kunnostamista seurasi ratkaiseva käännekohta: päätös jättää palkkatyöt pääkaupunkiseudulla ja muuttaa maalle. Aiemmin haastattelussa hän on kertonut päätöstä edeltäneestä tapahtumasta:

- - Sitte oli yhtenä aamuna Sörnäisten metroasemalla lappu, se oli ihan ku mulle tarkotettu, mä en tiedä vielä tänä päivänä onko se ollu jonku uskonlahkon tai jonku että, onko sinun aina pakko kulkea tätä samaa rataa? ((naurahduksia)) Mä varmaan ääneen sanoin et jumankauta ei kylä oo. - - Ihan oikeesti mä rupesin tuumaamaan sitä et on jotenki hassuu että, mä tätä nyt vain junnaan täs viiskymppisenä vielä että, vois tehdä ihan hyvin jotaki muutaki että lapset oli aikuisia niil alko olla oma elämä ja, omat tulot ja ei tarvinnu meiän apua ja Antsu oli tosi paljon täällä maalla, me oltiin peritty tää tila ja... otti ain sellasii lyhytaikasii lomiam Helsingistä ja... se niinku luontevasti sitte kävi että muutti tänne maalle. Toki sitte kaikki ihmiset täällä sano että kyllä te hulluja ootte että, kuinka sellasesta hyväpalkkasesta hommasta nyt tänne maalle muuttatte että eihän täällä nyt oo mitään, tääl on niin pimeetäki ja kaikkee... Ei oo kaduttu yhtään.

Vielä 1990-luvun alussa pariskunta oli suunnitellut kunnostavansa perintötilastaan itselleen kesäasunnon. Tila alkoi kuitenkin tuntua liian suurelta siihen tarkoitukseen, joten he ryhtyivät miettimään vaihtoehtoja. Tästä seurauksena vuosina 1994–1996 yrittäjät osallistuivat kahteen Jalasjärven aikuisopistokeskuksen järjestämään maaseutumatkailukoulutukseen. Yrittäjät kehuvat koulutusten antaneen yritystoiminnan aloittamiseen tarvittavat perustiedot. Erityisen tärkeänä he pitivät muiden osallistujien tarttuvaa innostus-

ta. JAKK:in kurssien jälkeen yrittäjät ovat olleet mukana monissa muissakin hankkeissa, joissa on käyty läpi liiketoiminnan käynnistämiseen liittyviä seikkoja ja tehty tuotepaketteja. Haastateltavien mielestä kurssien parasta antia on ollut yhteistyö muiden yrittäjien kanssa. Haastattelija tiedustelee onko vaimolla ravitsemisalan koulutusta, johon tämä vastaa taitojensa karttuneen vuosien varrella harrastuneisuuden myötä. Haastateltavat kertovat kuitenkin saaneensa paraikaa käynnissä olevan Gastro Botnia -hankkeen parissa tasokasta koulusta ruuanlaittoon.

Yrittäjät mainitsevat perustamista edeltäneeksi avaintapahtumaksi myös Suomen liittymisen EU:hun vuonna 1995. Heidän mukaansa EU:n maataloustukien jakoperusteiden muutosten myötä maaseutumatkailutoiminta alkoi vaikuttaa yhä mielekkäämmältä ajatukselta:

Kyllä sitä niinku... sillä tapaa mä ainakin kattoin että kyllä maatalouteen pitää saada muutakin kun pelkkää viljelyä. Että täs on kuitenkin tällaiset sopivat rakennukset että tässä on sillai luontaiset edellytykset... tämän tyyppiselle toiminnalle.

Pariskunnan mukaan yrityksen perustamisen jälkeiset avaintapahtumat liittyvät tilalla tehtyihin laajennuksiin ja kunnostuksiin. Ensimmäinen näistä oli savusaunan rakentaminen vuonna 2001 sekä majoitustilojen laajennukset vuosina 2003–2004. Kunnostuksia tehdessään yrittäjät ovat pyrkineet säilyttämään tilan mahdollisimman alkuperäisen kaltaisena. He esittävät erottautuvansa muista suomalaisista matkailuyrityksistä sen perusteella, että he pyrkivät pitämään toimintansa pienimuotoisena ja keskittyvät laajentamisen sijaan laadukkaaseen asiakaspalveluun.

Avaintapahtumia koskeva tulkinta yrittäjyystaitojen näkökulmasta

Tässä tarinassa yrittäjyyden mahdollisuusrakenteena on miehen perintötila, joka tarjosi puitteet ja historian, jonka varaan yrityksen liikeidea rakentui. Toisekseen mahdollisuusrakenteeksi voidaan nähdä myös vaimon hyvä ruuanlaittotaito. Tunnistamisen tapahtumaksi hahmottuu vaimon työmatkalla kokema oivalus perintötilan hyödyntämisestä. Liiketoimintamahdollisuuden toteuttaminen käynnistyi, kun yrittäjät ryhtyivät ottamaan selvää maatilán tarjoamista mahdollisuuksista osallistumalla JAKK:in yrittäjyyskursseille. Tämän yrityksen kohdalla vaikuttaa keskeiseltä se, että yrittäjät ovat tietoisesti pidättäytyneet radikaaleista uudistuksista ja pyrkineet pitämään liiketoimintansa pienimuotoisena. Yrityksen liiketoimintastrategia perustuu tilán historian ja pohjalaisen kulttuurin tuotteistamiseen. Pariskunnan puhe koulutusten kautta syntyneistä suhteista muihin yrittäjiin ja yhteistyöstä näiden kanssa, voidaan tulkita verkostoitumista ja kontaktien hyödyntämistä koskevaksi.

Liiketoimintamahdollisuuden tunnistaminen ja toteuttaminen

Kun yrittäjiä erikseen pyydetään kommentoimaan avaintapahtumia liiketoimintamahdollisuuden tunnistamisen ja toteuttamisen näkökulmasta he ensimmäisenä toteavat nähneensä selvänä mahdollisuutena sen, että perintötila tarjosi yritystoiminnalle hyvät puitteet. Haastattelija tarjoaa tulkintaa avaintapahtumiksi mainittujen yrittäjyyskoulutusten merkityksestä mahdollisuuden tunnistamiselle, jonka mies epäsuorasti tuntuu hyväksyvän muotoillen sen siten, että he jo Helsingissä asuessaan alkoivat arvostaa pohjalaista rakennuskulttuuria. Vaimo hyväksyy haastattelijan ehdotuksen suoraan toteamalla, että ”kyllä se varmaan sieltä niinku tuli”.

Yrittäjät näyttävät kytkevän liiketoimintamahdollisuuden tunnistamisen ja toteuttamisen yrityksen markkinointiin ja talouden hallintaan. He esittävät etteivät he ole kovin kiinnostuneita tästä liiketoiminnan puolesta, eivätkä koe olevansa siinä eteviä. Yrittäjät liittävät liiketoimintamahdollisuuden toteuttamisen myös kirjattujen strategioiden luomiseen:

- - Kyllähän me nyt ollaan, markkinointisuunnitelmaa tehty aina ja mietitty niitä, mutta ku se ei oo vaan niin kiva, se ei oo yhtään kivaa, se on niinku se tylsä puoli täs koko hommas että, ihmiset ja ruoka, on kiva, ja sitte tää on se välttämätön pakko tämä liiketoimintapuoli.

Yrittäjien mukaan voiton tekeminen ei ole heidän keskeisin tavoitteensa, vaan riittää että työ takaa toimeentulon. He kertovat hakeneensa apua yrityksen taloudenhallintaan eri tahoilta ja mainitsevat, että heillä on ulkopuolinen tilinpitäjä. He esittävät ”bisnestaitojensa” kehittyneen hankkeissa, joissa ovat harjoitelleet muun muassa hinnoittelua. Yrittäjät painottavat, että tuotteen on oltava ennen kaikkea laadukas ja hinta määräytyy tämän mukaan.

Tapa, jolla yrittäjät käsittelevät tarjottua liiketoimintamahdollisuuden tunnistamisen ja toteuttamisen viri-
kettä vaikuttaa olevan linjassa aiemmin tehdyn mahdollisuuksien tavoittelua koskevan tulkinnan kanssa.
Artikuloidessaan tunnistamisen edellytyksiä yrittäjät painottavat perintötilan merkitystä ja hyväksyvät
haastattelijan tarjoaman tulkinnan maaseutumatkailukoulutuksista keskeisenä tapahtumana liiketoiminta-
mahdollisuuden tunnistamisen kannalta. Liiketoimintamahdollisuuden toteuttamisen he liittävät kirjattui-
hin liiketoiminta- ja markkinointisuunnitelmiin.

Liiketoimintastrategian luominen ja arviointi

Kun haastateltaville esitellään liiketoimintastrategian luomista ja arviointia koskeva virike, mies ryhtyy
puhumaan tilan historian tuotteistamisesta ja siihen liittyvästä selvitystyöstä. Yrittäjät kertovat tehneensä
matkoja Kaliforniaan, joilla he ovat tutkineet tilansa Amerikan siirtolaisuuteen liittyvää taustaa. Aiheen
käsittelemisen päätteeksi vaimo toteaa, että strategiatyö painottuu tuotteistamiseen, koska tarkoituksena ei ole
enää laajentaa yritystä. Haastattelija kysyy onko yrityksellä kirjattua strategiaa, johon haastateltavat vas-
taavat EU:n maataloustukien saamisen edellyttäneen heiltä liiketoimintasuunnitelmien luomista. Yrittäjät
kertovat kokeneensa tätä kautta tapahtuneen reflektoinnin ja suunnittelun mielekkääksi.

Verkostoituminen ja kontaktien hyödyntäminen

Verkostoitumisen ja kontaktien hyödyntämisen virikkeeseen yrittäjät tarttuvat toteamalla olevansa erittäin
ahkeria tässä toiminnassa. Suurin osa verkostoista on syntynyt hankkeiden ja koulutusten kautta. Yrittäjät
kuvailevat verkostojensa liittyvän pitkälti toiminnan ateriapalvelupuoleen ja lähiruokaideaan. Hankkeiden
kautta he ovat muodostaneet kontakteja paikallisiin tavarantoimittajiin sekä muihin yrittäjiin, joiden kans-
sa ovat esimerkiksi valmistelleet tuotepaketteja.

Haastateltavien mukaan Suupohjan alueella on vähän maaseutumatkailuyrityksiä. He kertovat JAKK:in
kursseilla kuitenkin tutustuneensa toisiin alan yrittäjiin, joiden kanssa ovat tehneet yhteistyötä. Yrittäjät
pitävät tärkeänä näiden suhteiden tarjoamaa mahdollisuutta keskustella avoimesti liiketoimintaan liittyvis-
tä seikoista ja esittävät, että luottamuksellinen yhteistyö yritysten välillä on mahdollista, sillä erilaisten
toiminnallisten painopisteiden vuoksi ei kateutta tai kilpailua pääse syntymään. Haastateltavat esittävät
pitkien välimatkojen hankaloittavan yhteydenpitoa muihin yrittäjiin. Toisekseen he toteavat Suupohjan
seudun ongelmana olevan, ettei alueella ole ohjelmapalveluyrityksiä. Yrittäjät hahmottelevat myös muita
verkostoja, joihin kuuluvat. Vaimo on toiminut Suomen maaseutumatkailuyrittäjät ry:ssä Suupohjan seu-
dun edustajana. Lisäksi yrittäjät ovat osallistuneet Länsi-Suomen luontomatkailun toimintaan, jonka to-
teavat kuitenkin paraikaa olevan jäissä.

Yrityksen menestykseen vaikuttaneet tekijät

Yrityksen menestykseen vaikuttaneista tekijöistä kysyttäessä vaimo ensin kyseenalaistaa sen, onko heidän
kohdallaan kyse suuresta menestyksestä. Mies kuitenkin esittää, että vaimon ruuanlaittotaidot ovat menes-
tyksen kannalta olennainen seikka. Vaimo täydentää, että asiakkaat arvostavat itse tehdyn lähiruoan kon-
septtia. Toiseksi menestykseen vaikuttaneeksi seikaksi yrittäjät mainitsevat perintötilan ja sen vanhan,
arvokkaan esineistön. He toteavat liiketoiminnan käynnistämisen olleen näiden resurssien ansiosta talou-
dellisesti helppoa. Lopuksi yrittäjät nostavat esiin vielä ekologisuuden ja kestäväen kehityksen toteutumisen
tilallaan, jonka toteavat olevan heille itselleen lähes itsestäänselvyys, mutta hyödyksi markkinoinnis-
sa.

Tommin Talli

Haastateltava mies omistaa Kauhajoen Kainastolla sijaitsevan yrityksen. Tommin Talli on yksityinen
hevostalli, joka vuokraa tallipaikkoja sekä järjestää ratsastustunteja ja ratsastusvalmennusta. Tallipaikkoja
on haastattelun ajankohtana 17 ja suunnitelmissa on niiden lisääminen. Kesällä 2007 tallin yhteyteen on
rakennutettu ratsastuskenttä ja haastattelun ajankohtana rakenteilla on maneesi²⁵. Suunnitteilla on myös
toisen koulukentän rakentaminen. Yritys ei haastattelun ajankohtana työllistä ulkopuolisia työntekijöitä,
mutta yrittäjä kertoo etsivänsä tallilleen ratsastuksen opettajaa.²⁶ Koska liiketoiminta on vasta aluillaan,
yrittäjä ei vielä kykene arvioimaan mihin liikevaihto asettuu.

²⁵ Maneesi valmistui haastattelun jälkeen syksyllä 2009

²⁶ Ratsastuksen opettaja löytyi ja ratsastuskoulu aloitti toimintansa syksyllä 2009

Avaintapahtumat

Ensimmäiseksi avaintapahtumaksi yrittäjä mainitsee vuonna 2007 tapahtuneen onnettomuuden. Hän ei halua puhua onnettomuudesta enempää, mutta toteaa sen johtaneen tilanteeseen, jossa hänen tuli tehdä tärkeä päätös: aloittaa suuri remontti sikalaan tai keksiä tilanteeseen vaihtoehtoinen ratkaisu. Näin ollen yrittäjä päätti luopua sikalastaan ja panostaa hevosalaan, jota hän oli harjoittanut jo aikaisemmin sikalan ohella. Aiemmassa vaiheessa haastattelua yrittäjä kuvasi huomanneensa Kauhajoella olevan kysyntää tallipalveluille:

- - Kauhajoki on kumminki, semmonen... musta alue täs kohtaa että tääl ei oo yksinkertaisesti tätä alaa viel (oikein paljon). Ammattimaises muodos ainakaan.

Vuonna 2008 yrittäjä löysi ostajat sikalalleen ja kauppa solmittiin vuonna 2009. Yrittäjän mukaan tässä avaintapahtumassa tärkeässä roolissa olivat sikalan ostajien lisäksi myös TE-keskus, pankki ja Atria:

- - Kakstuhattakaheksan ruvettihin löytämään sitä yhteistä säveltä siihen, TE-keskus oli koko ajan mukana hyvin... Sitte tietenki oli neuvottelut näitten lihajalostajien kans, ja löydettii sit jotta Atria on mukana myös tässä projektissa tuolla sikalapuolella, ja... sitte pankki. Mutta aina välillä oli semmost jotta väliin pankki sano ei, ((naurahtaa)) ja sitte taas kyllä, jotta se oli semmosta vähä epävarmaa se touhu siinä välillä jotta tuleeko tästä mitään vai eikö tuu ja sitte kumminki on vähän jo panostanu tähän, kenttiin ja tämmösiin jotta... mutta sitte lopuksi se kumminki tuli tämmöne... yhteinen sävel siihen.

Yrittäjä esittää, ettei tallitoimintaan panostaminen olisi ollut mahdollista, mikäli sikalalle ei olisi löytynyt ostajaa.

Avaintapahtumien tulkinta yrittäjäystaitojen näkökulmasta

Tommin tallin yrittäjä tunnisti Kauhajoen alueella olevan puutetta ammattimaisesta tallitoiminnasta: hevosalalla oli kysyntää ja kilpailu oli vähäistä. Liiketoimintamahdollisuuden tunnistamisen kannalta olennaista oli, että yrittäjä harjoitti tallitoimintaa jo edellisen yrityksensä, sikalan, ohessa. Liiketoimintamahdollisuuden toteuttamisen kannalta puolestaan olennaista oli edellisen yrityksen myynti, joka taloudellisesti mahdollisti tallitoimintaan panostamisen.

Tommin talli tuottaa monipuolisesti hevosalan palveluja. Tarjolla on ratsastuksen opetusta ja valmennusta sekä tallipaikkoja. Maneesin avulla talli tähtää selkeästi kilpailuedun saavuttamiseen, sillä yrittäjän mukaan alueelta sellainen puuttui. Verkostoituminen ja kontaktien hyödyntäminen nousee esiin kolmannen avaintapahtuman, sikalan myynnin, yhteydessä. Yrittäjä arvioi kontaktit TE-keskukseen, pankkiin ja Atrian avaintapahtuman kannalta tärkeiksi.

Liiketoimintamahdollisuuden tunnistaminen ja toteuttaminen

Kun yrittäjää pyydetään erittelemään avaintapahtumia liiketoimintamahdollisuuden tunnistamisen ja toteuttamisen näkökulmasta, hän toteaa tunteneensa jo pidempään hevosalan olevan mahdollisuus. Kauhajoen alueelta esimerkiksi yrittäjän mukaan puuttui maneesi, vaikka Seinäjoella niitä oli useita. Yrittäjä liittyy myös vaimonsa yrittäjyyden liiketoimintamahdollisuuden tunnistamiseen:

Tämähän on tämä... mahrollisuus, mä oon sen niinku tuntenu tavallaan jo pidempään jotta täs alas olis ehkä mahrollisuutta, jotta vaimol on toi hevostarvikepuolen jutukki siellä... niin mä sitä sillon sitte rupesin puhumaan jotta voitaishan me tehdä se niinkin jotta... kehitetään tätä.

Yrittäjän mukaan vuonna 2007 perustettu Kauhajoen hevosurheilun kehittämissyhdystys ry suunnitteli maneesin rakennuttamista Kauhajoen alueelle. Yrittäjä kuitenkin arvioi tuolloin, ettei maneesin rakennuttaminen tulisi onnistumaan kehittämissyhdystyksen voimin. Tästä syystä hän alkoi suunnitella maneesin rakennuttamista ilman kehittämissyhdystystä. Sikalan myyminen vauhditti maneesin rakennusta ja tallitoiminnan kehittämistä.

Liiketoimintastrategian luominen ja arviointi

Kun yrittäjää pyydetään tarkastelemaan nimeämiään avaintapahtumia liiketoimintastrategian luomisen ja arvioinnin näkökulmasta, pohtii hän ensin miten yhdistää taito omaan toimintaansa. Kyseisen taidon yrittäjä lopulta liittyy rahoituksen saamiseen ja kolmantena avaintapahtumana mainittuun sikalan myyntiin. Kommentoinnissaan hän keskittyy enemmän liiketoiminnan toteuttamiseen mahdollistaneisiin tapahtumiin, kuin varsinaisesti strategian luomiseen ja arviointiin. Haastateltava kuitenkin korostaa, että yrityksen strategia, eli se mitä yrityksessä tehdään, on tarkkaan harkittu.

Verkostoituminen ja kontaktien hyödyntäminen

Kun yrittäjällä introdusoidaan verkostoitumisen ja kontaktien luomisen näkökulma, hän nostaa esiin yhteistyön muiden hevosalan yrittäjien kanssa. Yrittäjä korostaa, ettei näe toisia alan yrittäjiä kilpailijoina, vaan tärkeinä yhteistyökumppaneina. Tallien välimatka toisistaan on yrittäjän mukaan riittävä, jolloin kilpailua ei synny. Sen sijaan toisilta yrittäjiltä saadaan hänen mukaansa arvokasta tukea: yrittäjät esimerkiksi lainaavat toisilleen kalustoa. Lisäksi yrittäjä toteaa, että hyvä yhteistyö valmentajien ja tuomarien kanssa on olennaista yrityksen toiminnan kannalta. Vaikka yrittäjä korostaa taidon keskeisyyttä omalle yritystoiminnalleen, hän ei kuitenkaan kytke kyseistä taitoa aikaisemmin esittämiinsä avaintapahtumiin.

Yrityksen menestykseen vaikuttaneet tekijät

Yrityksen menestymiseen vaikuttaneista tekijöistä kysyttäessä yrittäjä korostaa aluksi kahta seikkaa: sikalan myyntiä ja vaimon yrittäjyyttä. Sikalan myynti mahdollisti tallitoiminnan aloittamisen, vaimon elintarvikeliike puolestaan on yrittäjän mukaan ollut merkittävä tuki. Lisäksi yrittäjä mainitsee asiakkaiden ja muiden hevosalan yrittäjien myönteisen vaikutuksen yrityksen menestykseen. Asiakkaiden myönteinen palaute on yrittäjän mukaan tuonut yritykselle uusia asiakkaita. Toiset hevosalan yrittäjät puolestaan ovat lainanneet ja vuokranneet kalustoa yrittäjälle, jolloin hän on välttynyt joiltakin investoinneilta.

3.5.4 Innovointi ja pitkälinen kehittäminen

Tämän tarinan erottaa muista tapauksista tähänastisen liiketoiminnan luonne: yritys on ensimmäiset kymmenen vuotta keskittynyt innovaatioon perustuvan tuotteensa hiomiseen. Haastattelun ajankohtana yritys on astumassa markkinoille.

Linseed Protein Finland Oy Ltd

Tapauskuvaus

Haastateltava mies on toimitusjohtaja ja osakas bioelintarvikealan yrityksessä, joka tuottaa öljypellavan-siemenestä terveysvaikutteisia valmistusaineita elintarviketeollisuudelle. Yritys on perustettu vuonna 1999 ja sijaitsee Kauhajoella. Haastateltava on ryhtynyt yrityksen osakkaaksi ja toimitusjohtajaksi vuonna 2000. Yritys työllistää kahdeksan henkilöä ja sen liikevaihto vuonna 2008 oli Fonecta -yrittäjärekisterin mukaan noin 80 000 euroa. Yrityksellä on sopimusviljelijöitä Etelä-Pohjanmaalla, jotka viljelevät öljypellavaa yhteensä noin 500 hehtaarin alalla. Yritys omistaa osan Kauhajoella sijaitsevassa Nordic Bioextracts Norbiox Oy:sta, joka tarjoaa valmistuspalveluita ainesosien erottamiseksi kasveista ja tuottaa kasvi-raaka-aineisiin perustuvia ainesosia.

Avaintapahtumat

Ensimmäiseksi avaintapahtumaksi yrittäjä mainitsee yrityksen perustamisen maaliskuussa 1999. Itse hän ryhtyi Linseedin osakkaaksi ja toimitusjohtajaksi kesällä 2000, jota ennen hän oli työskennellyt yrityksen palveluksessa konsulttina. Yrittäjän mukaan päätös ruveta osakkaaksi oli hänelle keskeinen henkilökohtainen valintatilanne. Aiemmin haastattelussa hän on kertonut liikeidean pohjautuneen patentoituun innovaatioon öljypellavan käyttömahdollisuuksista. Sen soveltuvuutta elintarviketeollisuuteen kartoitettiin perustamista edeltäneen esiselvitystyöjakson puitteissa. Selvitys toteutettiin yrittäjän mukaan alueen rahoituksella.

Yrityksen alkuvuosina toimitusjohtaja kertoo liiketoiminnan rakentuneen perustajien pääoman, pankkilainan sekä Tekesin rahoituksen varaan. Vuonna 2004 tultiin kriisivaiheeseen, kun pääoma loppui ja yrityksen oli löydettävä uusia rahoituslähteitä. Ratkaisuna tehtiin päätös pääomasijoittajien mukaantulosta. Yrit-

täjän mukaan valintatilanne oli tärkeä, sillä pääomasijoittajien mukaantulo merkitsi yritykselle osittaista päätäntävällän siirtymistä sekä uudenlaisia tulospaineita. Uuden pääoman avulla yritys pystyi käynnistämään ensimmäiset tuotantokokeensa.

Yrittäjän mukaan seuraava merkittävä käänne tapahtui vuonna 2006, kun yritys teki päätöksen teollisuushallin rakennuttamisesta. Investointisuunnitelmaa alettiin toteuttaa Kauhajoen kaupungin ryhdyttyä rahoittamaan hanketta. Yritys sitoutui kolmivuotiseen projektiin, jossa suunniteltiin ja rakennettiin teollisuusrakennus sekä asennettiin ja otettiin tuotantolaitteet käyttöön. Haastattelun ajankohtana toimitusjohtaja kertoo yrityksen olevan tämän kolmivuotisen jakson päätöksessä, markkinoilletulovaiheessa.

Avaintapahtumia koskeva tulkinta yrittäjyystaitojen näkökulmasta

Tässä tarinassa liiketoimintamahdollisuuden tunnistaminen kiteytyy öljypellavan käyttömahdollisuuksia koskevan innovaation kaupallistamisen ympärille. Tässä nähtiin potentiaalia, jonka pohjalta yrityksen liikeidea lähti rakentumaan. Liiketoimintamahdollisuuden toteuttamisen kannalta keskeisenä näyttäytyy taloudellisten resurssien kokoaminen. Tärkeiksi pääoman lähteiksi yrittäjä mainitsee esiselvitystyöhön saadun alueellisen tuen, Tekesin rahoituksen sekä perustajien oman panostuksen. Pääoman merkityksen korostuminen on selvää, sillä yritystoiminnan tähänastiset kymmenen vuotta ovat keskittyneet tuotteen ja tuotantomenetelmien hiomiseen. Vuonna 2006 tehty teollisuusrakennusinvestointipäätös sysäsi liiketoimintamahdollisuuden toteuttamista olennaisella tavalla eteenpäin. Tapahtumaa edesauttoi Kauhajoen kaupungilta saatu rahoitus. Yrityksen kilpailustrategia perustuu asiakassegmentointiin: yritys ei suuntaudu kuluttajamarkkinoille, vaan tuotteet on suunniteltu elintarvikealan yritysten tarpeisiin. Toimitusjohtajan puhe osakkaiden hankkimisesta, pääomasijoittajien mukaantulosta sekä maininnat yrittäjyyttä edistävien tahojen hyödyntämisestä, voidaan tulkita puheeksi verkostoitumisesta ja kontaktien hyödyntämisestä.

Liiketoimintamahdollisuuden tunnistaminen ja toteuttaminen

Kun yrittäjää erikseen pyydetään kommentoimaan avaintapahtumia liiketoimintamahdollisuuden tunnistamisen ja toteuttamisen näkökulmasta, hän toteaa, että yrityksen perustamisessa oli kyse juuri tästä taidosta:

No ilman muutahan se oli siitä kysymys et ei kai tälläseen nyt... muuten lähdeittäisi että tuota... se oli täällä ennen tätä yhtiön perustamisvaihetta niin... vois sanoa et se oli vasta niinku keksintöasteella oleva juttu, ja tuota siten sitä piti ruveta siinä... jalostamaan tavallaan sitä... ideaa.

Toimitusjohtaja esittää omalla kohdallaan tunnistamisen liittyvän siihen, kun hän vuonna 2000 tarttui mahdollisuuteen ryhtyä Linseedin toimitusjohtajaksi kymmenvuotisen konsulttiuransa jälkeen. Hän toteaa, että vuosituhannen vaihde oli keskeinen ajankohta myös koko yrityksen kannalta, sillä tuolloin toiminta saatiin kunnolla käyntiin.

Kun haastattelija tiedustelee tuleeko yrittäjälle mieleen muita virikkeeseen liittyviä avaintapahtumia, hän mainitsee, että pääomasijoittajien mukaantulo patisti yrityksen kirkastamaan liiketoimintasuunnitelmansa. Yrityksen oli hahmotettava selkeästi tuotteensa sekä asiakaskuntansa, jotta sen potentiaali pystyttiin sijoittajille uskottavasti osoittamaan.

Tapa, jolla toimitusjohtaja puhuu liiketoimintamahdollisuuden tunnistamisesta, on yhdenmukainen aiemman avaintapahtumien pohjalta tehdyn tulkinnan kanssa. Hän käsittelee myös henkilökohtaisen uramahdollisuuden tunnistamista ja esittää, että pääomasijoittajien mukaantulon myötä oli tunnistettua liiketoimintamahdollisuutta ja sen toteuttamisen tapoja tarkennettava.

Liiketoimintastrategian luominen ja arviointi

Kun yrittäjälle esitellään liiketoimintastrategian luomisen ja arvioinnin taitoa koskeva virike, hän toteaa että yrityksellä on oltava selkeä visio sekä strategia, eli keinovalikoima, jonka avulla tämä voidaan saavuttaa. Linseedin tavoite on toimivan pellavaproteiinitehtaan aikaansaaminen. Strategisiksi peruslinjauksiksi hän nostaa ensinnäkin sen, että yritys keskittyy yhteen tiettyyn raaka-aineeseen, öljypellavaan ja että kaikista pellavansiemenen osista pyritään tuottamaan lisäarvoa. Mitä tulee markkinointiin, linjaus on, että asiakaskunta koostuu elintarvikealan yrityksistä. Pyrkimyksenä ei ole tähdätä suoraan kuluttajamarkkinoille.

Toimitusjohtaja esittää, että liiketoimintastrategioita on uudelleenkirjattu useaan otteeseen yrityksen toiminnan aikana. Esimerkiksi hän nostaa jälleen pääomasijoittajien mukaantulon, jonka myötä strategisia laskelmia jouduttiin tarkentamaan. Toiseksi esimerkiksi hän mainitsee nykyisen tilanteen, jossa yrityksen on täytynyt reagoida talouden taantumaan. Laman asettamiin haasteisiin on vastattu luomalla uusi tuoteperhe, joka on aiempia edullisempi, käyttäjäkunnaltaan laajempi ja nopeasti käyttöön otettava, vaikkakin jalostusasteeltaan hieman muita karkeampi. Uusien tuotteiden avulla yritykselle pyritään saamaan nopeasti kassavirtaa.

Verkostoituminen ja kontaktien hyödyntäminen

Kun yrittäjää pyydetään erittelemään avaintapahtumia verkostoitumisen ja kontaktien hyödyntämisen kannalta hän ryhtyy ensin hahmottamaan yrityksen omistajaverkostoa. Toimitusjohtaja toteaa, että yritystä perustettaessa hyödyttiin tietyistä olemassa olevista verkostoista. Se mitä hän tällä tarkalleen ottaen tarkoittaa ei käy haastattelusta selväksi. Toisekseen toimitusjohtaja nostaa esiin uuden avaintapahtuman vuodelta 2002, jolloin Linseedin toimintaan liittyi ensimmäinen teollinen osakas, Järviseudun Peruna Oy. Tämän kontaktin myötä yrityksen käyttöön saatiin taloudellisia resursseja sekä teollista osaamista.

Toimitusjohtaja mainitsee toisenkin uuden avaintapahtuman, Norbiox Oy:n perustamisen vuonna 2006:

- - Tavoitteena oli se että, kun me tarvitaan tuotannos tämmösiä tiettyjä erikosprosesseja, tämmösiä etanoliprosesseja niin... me hoksattiin tuon Riitan herku Oy:n kans tällanen mahdollisuus että kun heillä oli mietinnäs myöski tälläsiä etanoliprosesseja, tiettyihin marjatuotteisiin niin... lähetettiin kehittelemään sellasta ajatusta oikeestaan täällä jo sanotaan kakstuhattaneljäviis puolella, että jos me voitais yhdistää nämä toiminnot niinku uuteen erilliseen yhtiöön, ja sitte me saatiin tähän mukaan vielä pari muuta osakasta elikkä täs kakstuhattakuus talvella saatiin perustettua tämä Norbiox Oy.

Toimitusjohtaja kuvailee Norbioxin ympärille syntyneen omistajaverkoston käsittävän monien eri alojen, kuten luontaistuote-, kosmetiikka- ja marja-alan yrityksiä, joiden tarjoamia raaka-aineita Linseedillä on mahdollisuus hyödyntää omissa tuotteissaan.

Kolmanneksi uudeksi verkostoitumiseen liittyväksi avaintapahtumaksi toimitusjohtaja listaa kontaktin luomisen erääseen Kauhajoen yrityskummiin vuonna 2005. Yrityskummi oli aikaisemmin toiminut tuotekehitysjohtajana terveysvaikutteisten tuotteiden parissa. Vuonna 2008 hän ryhtyi Linseedin osakkaaksi. Haastattelun ajankohtana hän toimii yrityksen hallituksessa sekä auttaa tuotekonseptien kehittämisessä. Puhuessaan verkostoitumisen ja kontaktien hyödyntämisen taidosta toimitusjohtaja tulee siis maininneeksi kolme uutta avaintapahtumaa, jotka ovat olleet keskeisiä liiketoimintamahdollisuuden toteuttamisessa. Niiden myötä yritys on saanut käyttöönsä sekä taloudellisia että tiedollisia resursseja.

Yrityksen menestykseen vaikuttaneet tekijät

Kun toimitusjohtajalta kysytään yrityksen menestykseen vaikuttaneista tekijöistä, hän toteaa ensin, että taloudellisessa mielessä yrityksen ei vielä voida sanoa menestyneen. Hän esittää kuitenkin, että Linseedin kohdalla menestykseksi voidaan nähdä se, että on saatu aikaan teknisesti toimiva teollisuuslaitos, jonka tuotteisiin ensimmäiset asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä. Toimitusjohtaja toteaa yrityksen menestykseen vaikuttaneen sitoutunut, motivoitunut ja oppimiskykyinen henkilöstö. Lisäksi hän mainitsee erilaisten rahoituslähteiden löytämisen olleen yritykselle erittäin merkityksellistä ja esittää oman konsulttitaustansa edesauttaneen tätä toimintaa.

Toimitusjohtaja näkee toimivan liikeidean yhdeksi avaintekijäksi menestykseen. Hänen mukaansa yritys on pystynyt hyötymään Suomen maineesta terveysvaikutteisten tuotteiden kehittäjämaana, mikä lisää yrityksen uskottavuutta markkinoilla. Toisaalta hän toteaa, että liiketoimintaa on hidastanut se, että biolintarvikeala on yhä suhteellisen tuntematon Suomessa, mikä on saattanut vaikeuttaa pääoman löytymistä. Viimeiseksi menestystekijäksi toimitusjohtaja listaa Kauhajoen seudun Aluekeskusohjelman sekä Kauhajoen kaupungilta, TE-keskukselta ja Tekesiltä saadun rahallisen tuen.

3.5.5 Tuottajasta jalostajaksi

Tässä tarinassa yrittäjä on aikaisemmin omistanut sikalan. Vuosien saatossa liiketoiminta on muuttunut tuottamisesta jalostamiseksi uusien toimintojen rakennuttua vanhojen päälle.

Rantalan Liha

Haastateltava mies omistaa Kauhajoella sijaitsevan liha-alan perheyrittäjän. Yritys on aloittanut toimintansa vuonna 1992 tekemällä lihanleikkausta rahtityönä asiakkaille. Toiminnan painopiste on sittemmin muuttunut leikkausta pienteurastamoilta ostettujen lihojen jatkojalostukseen. Asiakkaina yrityksellä on kauppaketjuja, terveyskeskuksia, torimyyjiä ja yksityisiä karjankasvattajia. Yrittäjä arvioi haastattelun ajankohtana myyvänsä tuotteitaan noin 50 myymälälle Etelä-Pohjanmaalla. Yritys työllistää sesongista riippuen neljästä seitsemään työntekijää. Yrittäjä ei halua yrityksen tarkkaa liikevaihtoa julkaistavan. Fonecta Finder yritysrekisterin mukaan vuonna 2008 yrityksen liikevaihto sijoittui välille 200 000–399 000 euroa.

Avaintapahtumat

Ensimmäiseksi avaintapahtumaksi yrittäjä mainitsee vuonna 1999 tapahtuneen merkittävän muutoksen asiakaskunnassa. Yritys pääsi tällöin mukaan suuriin kauppaketjuihin kuten S-ketjuun, kun aikaisemmin yrityksen asiakkaina oli ollut pieniä lähikauppoja. Yrittäjän mukaan lähiruuan merkitystä oli alettu korostaa ja tästä syystä S-ketju halusi valikoimiinsa lähialueiden tuotteita. Yrittäjä kertoo neuvotelleensa itse yrityksen tuotteet mukaan ketjun valikoimiin.

Yrittäjä nostaa esiin vuonna 1998 toteutetun laajennuksen. Ennen laajennusta yritys teki lihan leikkausta ja pakkausta lähialueen viljelijöille. Nämä kiinnostuivat mahdollisuudesta jatkojalostaa, esimerkiksi savustaa, lihaansa yrityksen kautta. Tästä syystä yrittäjä päätti laajentaa toimintaansa ja siirtyä lihan leikkauksesta jatkojalostukseen. TE-keskuksesta yritys sai avustukset laajennukseen.

Kolmantena avaintapahtumana yrittäjä mainitsee kriisivaiheen: vuoden 2009 laman. Yrittäjän mukaan yrityksen kannalta ongelmallista on, että taloudellisen taantuman aikana asiakkaat alkavat suosia laadukkaan ruoan sijaan halpaa ruokaa.

Avaintapahtumien tulkinta yrittäjyydestä näkökulmasta

Yrittäjällä on aikaisemmin ollut oma sikala, ja yritys keskittyi alkuvaiheessa oman tilan ja lähitilojen tuottaman lihan leikkaamiseen ja pakkaamiseen. Liiketoimintamahdollisuuden tunnistaminen tapahtui 1990-luvun lopussa, kun yrityksen silloiset asiakkaat alkoivat kiinnostua lihatuotteidensa jatkojalostusmahdollisuudesta. Tätä liiketoimintamahdollisuutta yrittäjä lähti tavoittelemaan yrityksen laajentamisella ja myöhemmin sikalasta luopumisella. Strategisesti yritys panostaa laatuun. Yrittäjä erikseen mainitsee, että heidän valttinsa kilpailussa ovat bulkkituotteiden sijaan laadukkaat täyslihatuotteet. Verkostoitumisen ja kontaktien hyödyntämisen taito näkyy erityisesti siinä, että yrittäjä on onnistunut saamaan tuotteensa suuriin kauppaketjuihin. Toisaalta yrittäjä on hyödyntänyt TE-keskusta yrityksen laajentamisen yhteydessä. Sikalasta luopumisen myötä yritys on myös riippuvainen toimivista kontakteista lähialueen lihantuottajiin.

Liiketoimintamahdollisuuden tunnistaminen ja toteuttaminen

Kun yrittäjää erikseen pyydetään tarkastelemaan avaintapahtumia liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisen ja toteuttamisen näkökulmasta, hän ilmaisee olevansa epävarma siitä, mitä liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisella ja toteuttamisella tässä yhteydessä tarkoitetaan. Yrittäjä ryhtyy lopulta kommentoimaan virikettä liiketoiminnan taloudellisen kannattavuuden näkökulmasta:

No tietyst täähän perustuu tämä liiketoimintamahdollisuuden tunnistaminen ja toteuttaminen siihen että... laskennallisiin siis ostoon ja myyntiin ja sen väliseen katteeseen. Siihenhän tämä liikeidea perustuu. Eikä vaan siihen jotta mä ostan teen ja myyn, jotta siihen pitää olla joku järki siinä asiassa jotta millä pysyy virma pystyssä, työväki paikalla, ja tuota saarahan sen viivan alle jäämään jotakin niin, siinä mä itte niinku koen ja tunnistan omaa yritystä ja mä katon jot siin on pakko jotain jäädäkki tää on kovaa työtä,

Yrittäjän mukaan olennaista on reagoida nopeasti vaihtelevaan lihan hintaan. Lihan hinnan noustessa tuotteiden hintojen on myös noustava.

Haastattelijan tiedustellessa liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisen ja toteuttamisen yhteyttä avaintapahtumiin, yrittäjä kertoo tapahtumasta, jota ei eritellyt aikaisemmin avaintapahtumista kertoessaan.

Tapahtuma on maalaishyytelön valmistamisen aloittaminen vuonna 1998. Yrittäjä huomasi kaupoissa myytävän maalaishyytelöä ja päätti kokeilla itse sellaisen valmistusta. Maalaishyytelö oli onnistunut keilu, ja yrittäjän mukaan se myy varsin hyvin.

Liiketoimintastrategian luominen ja arviointi

Kun yrittäjää pyydetään tarkastelemaan avaintapahtumia liiketoimintastrategian luomisen ja arvioinnin näkökulmasta, hän toteaa, ettei hänellä ole tähän kohtaan mitään sanottavaa eikä esimerkiksi ryhdy pohtimaan haastattelussa aikaisemmin esittelemäänsä differointilinjausta tuottaa laadukkaita täyslihatuotteita erotuksena bulkkivarasta.

Verkostoituminen ja kontaktien hyödyntäminen

Kun yrittäjää pyydetään tarkastelemaan avaintapahtumia verkostoitumisen ja kontaktien luomisen näkökulmasta, hän toteaa verkostoitumista ja kontaktien hyödyntämistä tapahtuvan. Yrittäjän mukaan kontaktit toisiin pienyrittäjiin ovat tärkeitä, ja ne ovat omalta osaltaan auttaneet yritystä eteenpäin. Yrittäjä ei tarkemmin erittele, minkälaisen pienyritysten kanssa hän on kontaktissa, mutta viittaa ilmeisesti toisiin liha-alan yrityksiin. Pienyritykset tekevät yrittäjän mukaan kauppaa keskenään ja jakavat monenlaisia vinkkejä toisilleen. Yrittäjä toteaa, että on itse ottanut yhteyttä toisiin yrittäjiin liha-alan ammattilaisten lehden Lihalehden juttujen pohjalta. Aikaisemmin keskeisiksi kontakteiksi nousseista kauppaketjuista ja TE-keskuksesta yrittäjä ei tässä yhteydessä puhu.

Yrityksen menestykseen vaikuttaneet tekijät

Yrityksen menestyminen johtuu yrittäjän mukaan ensisijaisesti kovasta työstä, jota yrityksessä on tehty. Yrittäjän mukaan hyvä tuote on menestyksessä tärkeä, mutta yrittäjä on myös itse aktiivisesti markkinoinut tuotteitaan. Apua markkinointiin on lisäksi saatu ystäviltä ja tutuilta sekä yksityiseltä konsultilta.

3.5.6 Perheyrityksen ohjat omiin käsiin

Näissä tarinoissa yritykset, Ojalan Pakari Ky, Topeekan Kaluste Oy ja Kivilahden Konepaja Oy, ovat siirtyneet nykyisten omistajiensa haltuun sukupolvenvaihdoksen kautta, jonka jälkeen kukin yrittäjä on omalla tavallaan ohjannut, muokannut ja uudelleensuunnannut liiketoimintaansa.

Ojalan Pakari Ky

Haastateltava mies omistaa perheyrityksen, jonka toiminta käsittää leipomon, kaksi kahvila-konditoriaa, pubin sekä makeisten ja ravintolatarvikkeiden maahantuonti- ja tukkuliikkeen. Yritys on perustettu 1920-luvulla, jolloin se toimi perheleipomona, ja on koko toimintansa ajan ollut saman suvun omistuksessa. Haastateltava mies johtaa sitä nyt neljännessä polvessa. Hän on työskennellyt yrityksessä jo kouluajoistaan 1970-luvulta lähtien ja vuonna 2000 yritys siirtyi hänen haltuunsa sukupolvenvaihdoksen myötä. Myös yrittäjän perheenjäseniä työskentelee yrityksen palveluksessa. Yhteensä Ojalan Pakari työllistää noin 30 henkilöä ja sen vuosittainen liikevaihto on haastateltavan mukaan noin kaksi ja puoli miljoonaa euroa. Liiketoiminta keskittyy Kauhajoelle, jossa sijaitsevat leipomo, kahvila-konditoria ja sen yhteydessä toimiva publi Janoinen Leipuri, sekä yrityksen toimistotilat. Toinen kahvila Hanna ja Kerttu sijaitsee Seinäjoen keskustassa.

Avaintapahtumat

Yrittäjä ryhtyy jäsentämään avaintapahtumia ajalta, jona hän itse on ollut yrityksessä täysipäiväisesti töissä ja vastannut sen toiminnasta. Ensimmäiseksi hän nostaa esiin investoinnin vuodelta 1991, jolloin yritys osti omakseen Kauhajoen keskustassa sijaitsevan kiinteistön, jossa sen pitämä kahvila-konditoria toimi.

Laman vaikutukset alkoivat näkyä yrityksen toiminnassa vuonna 1992: liikevaihto laski ja pankki, jonka asiakas yritys oli ollut, meni konkurssiin. Yrittäjä kuvailee lamaa käännekohtakriisiksi, josta selviytyttiin. Selviytyminen edellytti kuitenkin ankaria säästötoimenpiteitä. Aiemmin haastattelussa yrittäjä on kertonut, että yritys pyrki vastaamaan laman asettamiin haasteisiin kartoittamalla laajennusmahdollisuuksia:

- - Me ostettiin se kiinteistö yhdeksänyks ja lama iski yhdeksänkaks, ja ajateltiin että liikevaihto nousee x suhtees, ja niin se pakotti sitte se tilanne tekeen sopeuttamisjuttuja. Et me, kateltiin

kahvilapaikkaa toistaki, lähinnä lähtökohta-ajatuksena oli vain se et meil oli hyvä henkilökunta sisällä mut niil ei ollu tarpeeksi töitä, ja sitte kannattavuus heikkeni. Niin me lähettiin hakeen Seinäjoelta joka on kuudenkymmenen kilometrin pääs, kuuskyviis kilsaa ni, toista kahvilaa.

Vuonna 1993 yritys perusti Hanna ja Kerttu -kahvilan Seinäjoelle. Yrittäjä kuvailee liiketoiminnan olleen tästä saakka nousujohteista.

Ojalan Pakari siirtyi haastateltavan omistukseen vuonna 2000 sukupolvenvaihdoksen myötä. Vuonna 2002 perustettiin Janoinen leipuri -pubi. Yrittäjä on aiemmin haastattelussa maininnut, että pubia perustettaessa hyödynnettiin hänen ravintola-alalla pitkään työskennelleen siskonsa ammattitaitoa. Yrittäjä esittää, että seuraava askel liiketoiminnan kehittämisessä tulee olemaan varsinaisen ravintolatoiminnan käynnistäminen. Tammikuussa 2008 yrityksen liiketoiminta laajeni merkittävästi, kun se osti ravintola-tarvike- ja makeistukkuliike Labetto Oy:n. Yrittäjä kuvailee liiketoiminnan muuttuneen kaupan myötä paikallisesta valtakunnalliseksi. Samassa yhteydessä hän itse vetäytyi pois tuotannosta keskittyäkseen johtotehtäviin.

Yrittäjä ottaa esiin vielä avaintapahtuman vuodelta 2007: TE-keskuksen järjestämän yrittäjäyryskurssin. Kurssi kesti vuoden ja sen aikana käytiin läpi yleisiä, markkinointiin, tuotantoon ja kirjanpitoon liittyviä asioita. Yrittäjä kehuu kurssin kautta syntyneitä kontakteja muihin yrittäjiin ja toteaa sen avanneen hänen silmänsä uusille mahdollisuuksille:

- - Siinä ensimmäisen kerran tuli sellasia, kavereita eteen, et joidenka kans oli omista asioista heleppo keskustella ne oli samalla aaltopituudella, ne ymmärsi että... mikkä oli ne vaikeudet ... et mä löysin sellaset kaverit jotka, pysty mua sparraamaan. - - Että luultavasti toi, Labetto-kauppa ei olisi ikinä toteutunu jos ei siel olisi käyny. Tai sellasta et siellä, aukes silmät, sitä ennen mentiin, liikaa laput silmillä ja näit omia juttuja. Että tota sen jälkehen mä oon osannu, mielestäni kattoo, ja asettaa näitä asioita oikeanmoiseen perspektiiviin.

Kurssin jälkeen yrittäjä on ryhtynyt tekemään aktiivisesti yhteistyötä muiden paikallisten yrittäjien kanssa.

Avaintapahtumat yrittäjäyrystaitojen näkökulmasta

Tässä tarinassa yrityksen kohdalla mahdollisuusrakenteena on perheleipomoyritys, jonka toimintaa yrittäjä on ryhtynyt kehittämään. Liiketoimintamahdollisuuden tunnistamista on tapahtunut ensin siirryttäessä leipomotoiminnasta kahvila-konditoriatoimintaan ja tämän jälkeen liiketoimintakokonaisuuden laajenuksien yhteydessä: toisen kahvila-konditorian ja pubin perustamisessa sekä ravintolatarvike- ja makeistukkuliikkeen ostossa. Yrittäjä on viimeisten kahdenkymmenen vuoden aikana strategisesti kasvattanut yritystä perheleipomosta valtakunnallisesti toimivaksi monialaiseksi kokonaisuudeksi. Verkostoitumisen ja kontaktien hyödyntämisen taito näkyy siinä, kuinka pubin perustamisessa otettiin avuksi siskon ravintola-alalta kertynyt ammattitaito, sekä siinä kuinka yrittäjä TE-keskuksen kurssin kautta tutustui muihin alueella toimiviin yrittäjiin, joilta sai uusia näkökulmia ja kannustusta oman liiketoimintansa kehittämiseen.

Liiketoimintamahdollisuuden tunnistaminen ja toteuttaminen

Kun yrittäjää pyydetään kommentoimaan nimeämiään avaintapahtumia liiketoimintamahdollisuuden tunnistamisen ja toteuttamisen näkökulmasta, hän ottaa ensimmäisenä puheeksi lamat. Yrittäjä sanoo, että meneillään oleva taantuma on ajanut hänet hakemaan merkkejä uusista liiketoiminnan kehittämissuunnista samaan tapaan kuin 1990-luvun lama, joka sai yrityksen tarttumaan uuteen mahdollisuuteen, toisen kahvilan perustamiseen. Käynnissä on markkina-alueen uudelleenorganisointi, ja yrittäjä kertoo etsivänsä itselleen ”sparraajaa”, jonka kanssa käydä läpi liiketoiminnan kehittämiseen liittyviä seikkoja. Yrittäjä toteaa, että kaikki toiminnan muutokset ovat olleet suunnitelmallisesti toteutettuja ja että seuraava askelkin on jo tiedossa.

Haastattelija kysyy, mitä kautta Labetto Oy -kauppa syntyi. Yrittäjä kertoo saaneensa tiedon Labetton myynnistä kirjanpitäjältään. Kaupan myötä yrittäjä kuvailee omien tehtäviensä muuttuneen siten, että nykyisin hän keskittyy tuotantotyön sijaan lähinnä yrityksen markkinointiin, erinäisten tapahtumien järjestämiseen sekä tuotannon organisointiin. Haastattelija tiedustelee minkälaista lisäarvoa uudet toiminnan osa-alueet tuovat kokonaisuudelle. Yrittäjä esittää, että Labetton oston myötä Ojalan Pakari muuttui pai-

kallisesta valtakunnalliseksi yritykseksi. Hän korostaa, että suuren kokonaisuuden hallintaa on edesauttanut hyvä henkilöstö. Mikäli työntekijöiden määrä vielä kasvaa, edessä on mahdollisesti henkilöstöpäällikön palkkaaminen.

Yrittäjä kertoo lopuksi vielä TE-keskuksen kursseilla ymmärtäneensä strategisen arvioinnin merkityksen liiketoiminnan kehittymiselle. Esimerkiksi leipomopuolella toimintaa on pystytty tehostamaan tekemällä oikeita valintoja. Yrittäjä toteaa loppuun vielä, että yritys tuntee oman markkina-alueensa ja osaa ylläpitää imagoaan. Yrittäjän puhe liiketoimintamahdollisuuden tunnistamisesta on yhteneväinen aiemman avaintapahtumien pohjalta tehdyn tulkinnan kanssa. Yrittäjä puhuu myös liiketoimintakokonaisuuden hallinnasta ja toimintojen tehostamisesta.

Liiketoimintastrategian luominen ja arviointi

Kun yrittäjää pyydetään tarkastelemaan nimeämiään avaintapahtumia liiketoimintastrategian luomisen ja arvioinnin kannalta, hän ryhtyy erittelemään strategisia valintatilanteita. Yrittäjä nostaa esiin vuonna 1986 tehdyn päätöksen perustaa kahvila-konditoria:

- - meil oli kaks vaihtoehtoo sillon. Joko me ollaan... leipäleipomo jota varmaan yhdeksänkytäviisprosenttia leipomoista sen teki ratkasun, ja sillon päätettiin että, mei siihen lähäre, mei investoi automatiikkaan vaan me lähetään käsityövaltaseen konditorialeipomotoimintaan.

Yrittäjä mainitsee myös tapahtuman 1990-luvun taitteessa, jolloin hän päätti lopettaa oppilaitoksiin ja kahvioihin suuntautuneen tukkumyynnin, joka ei ollut taloudellisesti kannattavaa. Kolmanneksi valintatilanteeksi yrittäjä nostaa Labetton oston ja oman siirtymisensä pois tuotannosta. Hän kertoo, että Labetton toimintaa ollaan uudistamassa siten, että sille palkataan myyntipäällikkö sekä konttori- ja varastomies, tuotevalikoimaa laajennetaan ja uusia asiakkaita etsitään aktiivisesti. Asiakkaiksi pyritään saamaan pieniä makeismyymälöitä, kahviloita ja ravintoloita, ei suuria tavarataloja, minkä yrittäjä esittää olevan tarkoituksellinen strateginen valinta. Yrittäjä kertoo harkitsevansa kirjattujen liiketoimintastrategioiden luomista ja mainitsee ilmoittautuneensa johtamistaidon opiston kurssille, jossa näitä taitoja opiskeltaisiin.

Haastattelija esittelee yrittäjälle asiakassegmentointiin perustuvan kilpailustrategisen näkökulman ja pyytää tätä kommentoimaan kahvila-konditoriorien ja pubin toimintaa sen kannalta. Yrittäjä toteaa, että Ojalan Pakarilla on sellainen imago ja toimintatavat, joiden myötä asiakkaiksi valikoituu lähinnä hyvin toimeentulevia aikuisia. Lisäksi hän pohtii Hanna ja Kerttu -kahvilan kilpailuasemaa Seinäjoella. Yrittäjän mukaan pyrkimys ei ole kilpailla halvoilla hinnoilla vaan yritys luottaa hyvään imagoonsa.

Verkostoituminen ja kontaktien hyödyntäminen

Kun yrittäjälle introdusoidaan verkostoitumisen ja kontaktien hyödyntämisen taitoa koskeva virike, hän toteaa pyrkineensä luomaan verkostoja. Yrittäjä kuvailee suhteitaan muihin alueella toimiviin yrittäjiin, joiden kanssa hän käy avoimia keskusteluja liiketoiminnasta, tekee tuotevaihtoa ja harjoittaa muunkinlaisia yhteistyötä, kuten yhteisiä messukäyntejä.

Yrittäjä kertoo Ojalan Pakarin järjestävän kahvila- ja ravintolapalveluita erinäisillä messuilla ja muissa tapahtumissa. Hän kuvailee, että tapahtumia järjestäessään hän ja muut mukana olevat yrittäjät oppivat toisiltaan markkinointiin liittyviä seikkoja ja pääsevät hyödyntämään toistensa palveluita ja kontakteja. Yrittäjä kertoo olevansa myös yrittäjäjärjestön toiminnassa mukana. Haastattelija kysyy yrityksen Seinäjoen verkostoista. Yrittäjän mukaan hyvää yhteistyötä on silläkin suunnalla, joskin se on Kauhajokea vähäisempää. Yrittäjä mainitsee vielä, että hänellä on kontakteja myös Suupohjan alueen poliittisiin toimijoihin.

Yrityksen menestykseen vaikuttaneet tekijät

Kun yrittäjää pyydetään kommentoimaan yrityksensä menestykseen johtaneita seikkoja, hän ottaa ensimmäiseksi esiin hyvät suhteet tilitoimiston kanssa. Toiseksi yrittäjä esittää perheensä rakentaneen yrityksen ahkeruudella ja kovalla työllä. Nykyisin hän sanoo voivansa keskittyä liiketoiminnan strategiseen kehittämiseen ja toiminnan helpottamiseen. Yrittäjä mainitsee Labetto Oy:n oston olleen hyvä lisä yrityksen toimintaan, sillä sen avulla yritykselle avautui kansainväliset markkinat, joiden kautta myös leipomoraaka-aineita saadaan suoraan ohi ulkopuolisten tukkuliikkeiden. Haastattelija kysyy, onko yrittäjällä aikomuksena laajentaa yritystä vielä suuremmaksi kokonaisuudeksi, johon tämä vastaa, että tarkoitus on

pitää yritys perheen omistuksessa. Hän pyrkii kuitenkin kasvattamaan liiketoimintaa sen verran, ettei töitä tarvitsisi itse tehdä ympärivuorokautisesti. Yrittäjä kertoo perheensä olevan aktiivisesti osallisena leipomon toiminnassa.

Topeekan Kaluste Oy

Haastateltavana on pariskunta, joka omistaa Kauhajoen keskustassa sijaitsevan huonekalualan yrityksen. Yritys myy kotimaisia sekä valikoituja ulkomaisia merkkikalusteita, ja sillä on oma huonekalumallisto. Miehen vanhemmat ovat perustaneet alun perin käsityöliikkeenä toimineen yrityksen vuonna 1963. Huonekalut tulivat myymälän valikoimaan 1970-luvulla. Mies on työskennellyt liikkeessä nuoresta saakka ja yritys siirtyi hänen omistukseensa sukupolvenvaihdoksen myötä 1990-luvun taitteessa. Vaimo liittyi mukaan toimintaan 2000-luvun alussa. Pariskunnan lisäksi yrityksessä työskentelee kaksi vakituista työntekijää. Yrityksen liikevaihto vuonna 2008 oli Suomen Asiakastieto Oy:n yritysrekisterin mukaan noin 840 000 euroa. Markkinointi suuntautuu lähinnä omien maakuntarajojen sisäpuolelle, mutta asiakkaita on muiltakin paikkakunnilta, erityisesti pääkaupunkiseudulta. Yritys kuuluu Laatukalustajat-huonekaluketjuun, jonka pariskunta perusti yhdessä viiden muun yrityksen kanssa vuonna 2007.

Avaintapahtumat

Ensimmäiseksi avaintapahtumaksi mies nostaa sukupolvenvaihdoksen 1990-luvun taitteessa. Haastattelun alussa mies on kertonut sukupolvenvaihdoksen yhteydessä päättäneensä luopua käsityötarvikemyynnistä ja keskittyä huonekaluihin:

Ja sitten kun en mä nähnyt sitä niin kun omaksi alakseni sitä... lanka- ja käsityötarvikekauppaa siinä että niin ... se lopetettiin kaikkes rauhas pois sitte se loppu.

Yritys vaihtoi samassa yhteydessä myös tilinpitäjää. Mies kertoo uuden tilinpitäjän helpottaneen muutosten läpivientä ja korostaa hyvän tilinpidon tärkeyttä liiketoiminnassa. Tilinpitäjän vaihtoon yritys sai neuvoa verotoimistolta. Yrittäjä mainitsee lyhyesti sukupolvenvaihdosta edeltäneen ensimmäisen ”isomman” tuotantohallin rakennuttaminen vuonna 1986.

Laman vaikutukset alkoivat näkyä yrityksen tuloksessa 1990-luvun alussa. Tämän vuoksi yritys ryhtyi laajentamaan toimintaansa vähittäismyynnistä oman huonekalumalliston valmistukseen. Mies luonnehtii valmistuksen aloittamista liiketoiminnan menestykseen johtaneeksi käännekohtaksi. Uusi avaintapahtumien sarja käynnistyi laman jälkeen, kun Topeekan Kaluste liittyi isoon suomalaiseen huonekaluketjuun. Yrittäjät kuitenkin irtautuivat ketjusta nopeasti sen osoittaututtua taloudellisesti kannattamattomaksi. Pian tämän jälkeen yritys liittyi toiseen ketjuun, jonka haastateltavat kuvailevat olleen tuolloin kovassa nousussa. Yhteistyö päättyi ketjun yhdistyttyä toisen yhtiön kanssa. Vuonna 2002 yritys pääsi mukaan merkkituotteisiin profiloituneeseen huonekaluketjuun. Yrittäjät kuvailevat tätä suureksi käännekohtaksi. He kertovat muiden alueella toimivien huonekaluyrittäjien olleen epäileväisiä merkkituotteeksi ryhtymisen onnistumismahdollisuuksista, mutta toteavat ratkaisun osoittautuneen oikeaksi. Muutaman vuoden yhteistyön jälkeen huonekaluketju vaihtoi omistajaa, jonka seurauksena yrittäjät päättivät irtautua ketjusta.

Topeekan Kaluste perusti uuden Laatukalustajat -huonekaluketjun viiden muun yrityksen kanssa vuonna 2007. Sitten kauppiaiden määrä on kasvanut yhdeksääntoista ja vuonna 2008 ilmestyi ketjun ensimmäinen kuvasto. Yrittäjien mukaan ketjun perustamisen seurauksena yrityksen liikevaihto on kasvanut, ja he kuvailevat kauppiaiden välistä yhteistyötä hedelmälliseksi. Viimeisimmäksi liiketoiminnan kohokohtaksi mies esittää italialaisen Kartell-merkin myyntiedustuksen saamisen keväällä 2009.

Avaintapahtumia koskeva tulkinta yrittäjäystaitojen näkökulmasta

Tässä tarinassa mahdollisuusrakenne koostuu yhtäältä miehen edellytyksistä jatkaa vanhempiensa perustamaa yritystä ja toisaalta taidoista, joita hänelle oli karttunut työskenneltyään liikkeessä lapsuudestaan saakka. Yrittäjä tunnisti mahdollisuuden jatkaa myymälän huonekalupuolta, jossa koki olevansa käsityöpuolta taitavampi. Sukupolvenvaihdoksen yhteydessä hän lopetti käsityötarvikemyynnin ja päätti keskittyä huonekalukauppaan. Verkostoitumisen ja kontaktien hyödyntämisen taito käy ilmi erityisesti siinä kuinka yritys on 1990-luvulta alkaen verkostoitunut eri huonekaluketjuihin. Merkkituotteisiin erikoistuneeseen huonekaluketjuun liittymisen yhteydessä yritys profiloitui laatukalusteliikkeeksi. Tämän myötä muodostui yrityksen nykyinen merkkituotemyyntiin perustuva kilpailustrategia.

Liiketoimintamahdollisuuksien tunnistaminen ja toteuttaminen

Kun yrittäjiä pyydetään kommentoimaan avaintapahtumia liiketoimintamahdollisuuden tunnistamisen ja toteuttamisen näkökulmasta, he välittömästi toteavat kaikkien avaintapahtumiensa liittyvän tähän taitoon. Mies hahmottelee mistä taidossa hänen mielestään on kyse:

Sitä niin kun on haisteltu, koko ajan haistellaan ja jos se jää se homma ... jää junaamaan paikallensa...sä mötiinnyt elikä läpät on aina vain likempänä näin et pitäis koko aika kattella ympärillensä ja uutta ja uutta ja haistella mihinkä päin pitäis mennä ja kuinka. Koska tuota niin jos se jää junaamaan paikallensa niin... se puutuu koko homma. Siinä pitää koko aika olla niinku tärinä tavallansa.

Vaimo lisää, että mies on todellinen yrittäjä, koska osaa tunnistaa mahdollisuuksia ja uskaltaa toteuttaa niitä. Mies korostaa kuitenkin myös ”lestissä pysymisen”, eli riittävän varovaisuuden ja harkitsevuuden merkitystä ja toteaa liiketoimintamahdollisuuksien toteuttamisen edellyttävän pitkäjänteisyyttä.

Liiketoimintastrategian luominen ja arviointi

Kun yrittäjiä pyydetään tarkastelemaan nimeämiään avaintapahtumia liiketoimintastrategian luomisen ja arvioinnin kannalta, mies toteaa strategian perustuvan toiminnan pitkäjänteisyyteen ja hyvään asiakaspalveluun. Jo haastattelun alussa yrittäjät ovat korostaneet asiakaspalveluun panostamisen olevan kantavana ajatuksena liiketoiminnassa. Mies kehuu vaimonsa kehittäneen asiakaspalvelun laatua yritykseen tullessaan ja kytkee sen myynnin kasvuun. Yrittäjät tuovat esiin, että toisin kuin suuremmilla yrityksillä, heillä ei ole tarvetta luoda pidemmän tähtäimen kirjattuja liiketoimintasuunnitelmia.

Haastateltavat eivät spontaanisti tuota aiemmin tehdyn tulkinnan mukaista puhetta merkiliikkeeksi ryhtymisen kautta muotoutuneesta kilpailustrategiasta. Haastattelijan erikseen tarjotessa tällaista tulkintaa he hyväksyvät sen. Mies perustelee valintaa:

- - Mutta sehän on aivan päivänselvä juttu täällä, ku mä sanoin että täällä on asukaspoija on nyt tässä nelekytä tuhatta ja sit jos ottaa Seinäjoen niin se on seitkytätuhatta ... ni jos täällä rupee halapaaa tavaraa kuvittelemaan, että mä myyn noita niin kun maitopurkkia tuosta, niin tuloo näläkä.

Verkostoituminen ja kontaktien hyödyntäminen

Verkostoitumisen ja kontaktien hyödyntämisen taidon yrittäjät linkittävät huonekaluketjuihin liittymisen avaintapahtumiin. Näiden myötä yritys solmi suhteita toisiin kauppiaisiin, joiden kanssa käydyistä keskusteluista yrittäjät saivat ideoita oman liiketoimintansa kehittämiseen. Yrittäjäverkostojen kautta on muodostettu suhteita myös uusin valmistajiin ja asiakkaisiin. Haastattelija kysyy yrityksen kontakteista paikallisiin huonekaluvalmistajiin. Yrittäjät kertovat, että lähes 40 prosenttia liikevaihdosta koostuu paikallisten valmistajien tuotteiden myynnistä. He toteavat asiakaspalvelun kannalta olevan hyödyllistä, että laadukkaita tuotteita saadaan läheltä.

Yrittäjät punnitsevat verkostoitumisen ehtoja ja toteavat taloudellisen kannattavuuden olevan tärkeä kriteeri yhteistyösuhteiden muodostamiselle. Esimerkkinä tästä he mainitsevat taloudellisten rasitteiden olleen syynä eroon ensimmäisestä huonekaluketjusta ja kehuvat nykyisen olevan taloudellisessa mielessä hyvin kannattava. Teeman käsittelyn lopuksi yrittäjät vielä korostavat merkkituotteisiin erikoistuneeseen ketjuun liittymisen merkitystä, sillä se ”sai heidät kiinnostumaan vähän laadukkaammasta” luoden perustan nykymuotoiselle liiketoiminnalle.

Yrityksen menestykseen vaikuttaneet tekijät

Yrityksen menestykseen vaikuttaneiksi tekijöiksi mies esittää ensin menestyvän yrityksen oston sekä tavan, jolla 1990-luvun lamaan osattiin reagoida laajentamalla toimintaa huonekaluvalmistukseen. Yrittäjä toteaa, että nykyinen talouden taantumaa saattaa alkaa edellyttää vastaavanlaista reagointia. Vaimo korostaa, että menestyksen kannalta on keskeistä, että miehellä on ollut näkemystä liiketoiminnan kehittämiseen ja uskallusta ideoidensa toteuttamiseen. Miehen mukaan liiketoiminta tarvitsee uutta näkemystä edistyäkseen ja viittaa tässä yhteydessä vielä sukupolvenvaihdokseen:

Sillon ku se kauppa tehtiin, niin ne ei ollu mukana sen jälkeän täs ollenkaan täs hommas, mä jäin siihen ja sillai ja piste. - - Niin mutta se oli niin kun järkevä temppu, jos ois ollu kaks jääräpäätä ... vanha mies, kaikki kunnia hänelle, ja hänen vaimolleen niin tuota ((nauraa)) mut jos me oltais jääty samahan firmahan ni...ois tullu takkuun. Ja se ymmärsi sen, vanha mies.

Yrittäjät kytkevät menestyksen myös oman perhe-elämänsä tasapainoisuuteen sekä yrityksen hyviin työntekijöihin. Suhteita viranomaisiin ja ”paperiasioiden hoitamista” he pitävät myös tärkeinä.

Kivilahden Konepaja Oy

Haastateltavana on pariskunta, joka omistaa Kauhajoen Aronkylässä sijaitsevan metalliteollisuuden alihankintayrityksen. Yritys valmistaa koneita ja laitteita, sekä näiden osia asiakkaiden piirustusten pohjalta. Mies on perustanut yrityksen vuonna 1998. Vuonna 2003 isänsä kuoltua hän osti tämän 1980-luvun alkupuolella perustaman yrityksen. Yritysten fuusioitumisen myötä liiketoiminta kehittyi nykyiseen muotoonsa. Vaimo on tullut mukaan toimintaan vuonna 2006. Yritys työllistää kymmenisen henkilöä, jonka lisäksi sillä on laaja alihankintaverkosto. Yrityksen liikevaihto on haastateltavien mukaan noin 700 000 euroa.

Avaintapahtumat

Ensimmäiseksi avaintapahtumaksi haastateltavat mainitsevat yrityksen perustamisen vuonna 1998. Viisi ensimmäistä vuotta yritys tuotti koneistuspalveluita vuokratiloissa yhden miehen voimin, kunnes vuonna 2003 mies otti edesmenneen isänsä vuonna 1983 perustaman yrityksen vanhoine työntekijöineen, kiinteistöineen ja toimintoineen haltuunsa. Pariskunta kuvaa tapahtumaa yrityksen suurimmaksi käännekohtaksi.

Vuonna 2006 yritystä ryhdyttiin laajentamaan: tuotantotilat kaksinkertaistettiin ja rakennettiin uusi toimisto. Samoihin aikoihin vaimo ryhtyi yrityksen toimitusjohtajaksi. Pariskunta kuvailee liiketoiminnan olleen vuodesta 2003 vuoteen 2008 saakka nousujohteista läpimurtoa. Tilausten määrä kasvoi niin paljon, että yritys saattoi tarkemmin valikoida työtehtäviään. Yrittäjät kuvailevat tämän myötä muuttaneensa toimintansa painopistettä:

- - Elikkä ei olla enää... pelkkä osan valmistaja vaan teemme kokonaisia laitteita ihan, asiakkaan halun mukaan että jos ne haluaa sen valmiina ostaa meiltä niin ne saa sen valmiina. Jotta siin on meillä taas sitte vahva yhteistyörinki ympärillä josta myöskin sitä alihankintaa sitte me ostetaan... et sellainen... pieni verkostoituminen siin on.

Yrittäjät kertovat talouden taantumien alkaneen vaikuttaa heidän liiketoimintaansa syksyllä 2008, perinteisiltä markkinoilta ei enää löytynyt riittävästi töitä ja asiakkaat siirsivät tai peruuttivat kaupantekoa. Yritys reagoi tähän ryhtymällä kartoittamaan uusia markkina-alueita Tekesin rahoittamien konsulttipalveluiden avulla. Yrittäjät kuvailevat tätä oppimisen ja oivalluksen hetkeksi.

Avaintapahtumia koskeva tulkinta yrittäjäystaitojen näkökulmasta

Yrityksen liikeidea on metalliteollisuuden alihankkijana toimiminen. Liiketoimintamahdollisuuden tunnistamista ei haastattelussa eritellä, mutta liiketoimintamahdollisuuden toteuttamista suuntasi keskeisellä tavalla avaintapahtuma, jossa yrittäjä osti oman yrityksensä rinnalle edesmenneen isänsä yrityksen ja näiden toiminnot yhdistettiin. Yrityksen nykyisen strategian voidaan nähdä kehittyneen haastateltavien läpimurroksi kuvailemana ajanjaksona, jolloin yritys ryhtyi keskittymään osien sijaan kokonaisten laitteiden valmistukseen. Tällaisen strategian omaksumisen mahdollisti yrityksen luoma oma alihankintaverkosto.

Liiketoimintamahdollisuuden tunnistaminen ja toteuttaminen

Kun yrittäjiä erikseen pyydetään kommentoimaan avaintapahtumia liiketoimintamahdollisuuden tunnistamisen ja toteuttamisen kannalta, he toteavat yrityksen perustamisessa olleen kyse tästä taidosta. Vuonna 2003 tapahtunutta fuusiota ja sitä seuranneita muutoksia ei pariskunta halua liittää liiketoimintamahdollisuuden tavoitteluun, koska tapahtumassa oli kysymys miehen isän poismenosta. Sen sijaan 2006 vuoden laajennuksen yrittäjät sanovat liittyneen kysynnän lisääntymisen myötä tunnistettuun mahdollisuuteen: koska työtilauksia riitti, laajennus kannatti toteuttaa. Yrittäjät kertovat paraikaa keskittyvänsä laajennusten sijaan meneillä oleviin kehityshankkeisiin. He korostavat niiden merkitystä kontaktien luomisen kannalta:

- - *Nyt se on kuitenkin tärkeää se kontaktointi vaikka sieltä nyt tällä hetkellä ei välttämättä saa mitään juuri tähän tilanteeseen mut sitte taas kun lähtee nousemaan niin sitte, olis nimet jo mielessä.*

Yrittäjien mukaan talouden taantumakin on tulkittavissa liiketoimintamahdollisuudeksi, sillä töiden väheessä on ryhdyttävä etsimään uusia markkina-alueita. Tällaista kartoitustyötä ei yrittäjien mukaan muutoin tule tehneeksi. Haastattelija kysyy, onko yrityksellä meneillään muitakin hankkeita kuin markkina-alueiden kartoittamiseen liittyvä Tekes-hanke. Yrittäjät kertovat olevansa mukana Koulutuskeskus Sedun sopimusalihankkijaprojektissa ja hyödyntävänsä sen tarjoamaa koulutusta. Vaimo kertoo myös saaneensa keväällä 2009 päätökseen Suomen yrittäjäopiston Yrityksen kehittäjä -koulutuksen.

Pariskunta nostaa esiin uuden avaintapahtuman vuoden 2008 syksyltä, jolloin he ottivat yrityksen hallitukseen ulkopuolisen jäsenen. Uudella jäsenellä on pitkä kokemus yrittäjyydestä, joten yrittäjät uskovat hänen kauttaan saavansa hyviä näkökulmia ja käytännön neuvoja liiketoimintaansa, esimerkiksi rahoitukseen liittyvissä asioissa. Tavoitteena on myös hallitustyöskentelyn oppiminen.

Yrittäjien puhe liiketoimintamahdollisuuden tavoittelusta on siis vuoden 2003 avaintapahtuman kommentointia lukuun ottamatta pääasiassa yhtenevä aiemmin tehdyn yrittäjyystaitoja koskevan tulinnan kanssa. Yrittäjät erittelevät myös aiemmin mainitsemattomia projekteja ja kontakteja, jotka ovat edesauttaneet liiketoimintamahdollisuuden toteuttamista.

Liiketoimintastrategian luominen ja arviointi

Kun yrittäjille introdusoidaan liiketoimintastrategian luomista ja arviointia koskeva teema, he ryhtyvät erittelemään yhteyksiä, joissa ovat tehneet kirjattuja liiketoimintasuunnitelmia. Yrittäjät mainitsevat käynnissä olevan Tekes-hankkeen sekä vuoden 2006 laajennuksen. He toteavat, että strategioita laaditaan rahoittajien vaatimuksesta ja kertovat hyödyntäneensä niiden tekemisessä ulkopuolista apua. Yrittäjät sanovat, että vaikka strategiatyötä tehdään usein ulkoisten vaatimusten vuoksi, he kokevat sen silti hyödylliseksi. Vaimo kertoo yrittäjäkoulutuksessa harjoitelleensa liiketoimintasuunnitelmien laatimista. Yrittäjien esiintuoma näkemys liiketoimintastrategiastaan liittyy näin ollen strategioiden kirjaamiseen, ei niinkään kirjoitettuihin sisältöihin.

Verkostoituminen ja kontaktien hyödyntäminen

Kun yrittäjiä pyydetään kommentoimaan avaintapahtumia verkostoitumisen ja kontaktien hyödyntämisen näkökulmasta, he liittävät taidon alihankintaverkoston muodostamiseen. Yrittäjät toteavat vuonna 2003 alkaneessa liiketoiminnan kasvussa olleen kyse verkostoitumisesta. He esittävät liikeideansa perustuvan siihen, ettei kaikkia toimintoja pyritä tuottamaan itse, vaan tiettyjä työvaiheita teetetään muilla yrityksillä. He kuvailevat alihankintaverkostojensa muotoutuneen tiiviimmiksi vuosien saatossa. Erityisesti he puhuvat suhteestaan yhteen alihankkijaan, joiden kanssa kertovat olevansa yhtaikaisesti sekä kilpailijoita että kumppaneita. He kuvailevat suhdettaan alihankkijoihin luottamukselliseksi ja vastavuoroiseksi:

Joo ja sitte, tietää ja tuntee toisen laadun ja näin pois päin niin, siin oo mitään, tarkoitustakaan lähtee sitä kokeilee joka kerta sitä uusinta ja edullisinta ja näin pois päin et... Me uskotaan siihen hyvään yhteistyöhön.

Yrityksen menestykseen vaikuttaneet tekijät

Yrityksen menestyksen haastateltavat kytkevät yrittäjän ominaisuuksiin. Tällaisia ovat periksiantamattomuus sekä innostus yrittäjyyteen. Lisäksi haastateltavat näkevät yrittäjyyden edellyttävän avoimuutta uusille näkökulmille. He mainitsevat messu- ja yritysvierailuiden tarjoavan perspektiiviä liiketoimintaan. Yrittäjät nostavat esiin myös toimivien yhteistyöverkoston merkityksen sekä kontaktit menestyviin asiakkaisiin, jotka ovat sitoutuneita kumppanuuteen:

Ja juuri se et löytää ne asiakkaat niin että ne haluaa että alihankkija menestyy myös kun me nyt kuitenkin ollaan alihankkijan roolissa ku ei meil oo omaa tuotetta. Niin se on aika semmonen, tältä uudelta, hankkeeltaki vaatii niinku tietynlaista, että löytää sieltä ne oikeat asiakkaat. Koska alihankkija saat kyllä olla, tuota varmasti vaikka kenelle. Mutta kenelle kannattaa olla niin se on taas sitten toinen asia. Että pystyy itteksi kehittymään.

Haastattelija kysyy vielä erikseen yrityksen menestyspolulla vaikuttaneista tahoista, ihmisistä tai toimenpiteistä, johon vaimo kommentoi, ettei yrityksen palvelukseen ole tullut häntä itseään lukuun ottamatta uusia työntekijöitä. Mies toteaa vaimonsa mukaantulon olleen ”harppaus” yritystoiminnalle. Yrittäjät pohtivat myös uuden hallitusjäsenen merkitystä: tämä ei hanki yritykselle uusia asiakkaita tai solmi kaupun, mutta tuo uutta perspektiiviä ja auttaa päätöksenteossa.

3.5.7 Perheytyksestä kansainväliseksi toimijaksi

Näissä tarinoissa yritykset, Serres Oy ja Pesmel Oy, ovat molemmat kasvaneet 1970-luvulla perustetuista perheytyksistä vientiin keskittyviksi kansainvälisiksi toimijoiksi. Kummankin yrityksen perustajat ovat sittemmin luopuneet omistajuudestaan, ja yhtiöille on palkattu toimitusjohtajat.

Pesmel Oy

Haastateltava mies on toimitusjohtajana vuonna 1978 Kauhajoella perheytyönä perustetussa materiaalin-käsittelyalan yrityksessä. Hän on toiminut tehtävässä vuodesta 2008, jolloin perustajat myivät yrityksen kahdelle sijoitusyhtiölle. Yrityksen palveluksessa haastateltava on ollut jo 14 vuotta. Pesmelin pääasiakkaita ovat paperi- ja metalliteollisuuden yritykset, joille Pesmel suunnittelee ja valmistaa korkeasti automatisoituja materiaalin-käsittely-, lastaus- ja pakkausjärjestelmiä. Kotimaan markkinoilla asiakkaina on myös elintarvikealan yrityksiä. Yrityksen pääkonttori sijaitsee Kauhajoella, jonka lisäksi sillä on Suomessa kolme muuta toimipistettä. Yrityksellä on myös omat myyntiyhtiöt seitsemässä eri maassa. Työntekijöitä on vajaat 250. Lisäksi yrityksellä on lukuisia alihankkijoita. Vuosittainen liikevaihto on toimitusjohtajan mukaan noin 40–50 miljoonaa euroa, josta viennin osuus on yli 90 prosenttia.

Avaintapahtumat

Toimitusjohtajan mukaan avaintapahtumien erittely ei ole helppoa, sillä lähes jokainen yrityksen projekti on tuotekehitysprojekti, ja siten tuotteiden näkökulmasta oma läpimurtonsa. Ensimmäiseksi avaintapahtumaksi toimitusjohtaja kuitenkin nostaa muovikäärintätoiminnan aloittamisen 1980-luvun alkupuolella. Pesmel aloitti kiristekalvokäärinnän tuotekehitysprojektina, joka poiki yritykselle merkittävän asiakkaan: Rauman paperitehtaan. Toiseksi avaintapahtumaksi toimitusjohtaja mainitsee 1980-luvun aktiivisen Venäjän kaupan, josta esimerkkinä hän esittää Moskovan lentokentän laajan työmaan.

Toimitusjohtaja ryhtyy puhumaan kriisivaiheesta: 1990-luvun alun lamasta. Vaikka lukuisia materiaalin-käsittelyalan yrityksiä kaatui laman seurauksena, Pesmel onnistui selviämään siitä. Laman seurauksena silloiset omistajat päättivät panostaa kotimaanmarkkinoiden sijaan vientiin. Vientiin panostaminen osoittautui toimitusjohtajan mukaan hyväksi ratkaisuksi, sillä vuosina 1995–1999 Pesmel kasvoi merkittävästi. Toimitusjohtaja kertoo, että yrityksen kasvussa tapahtui notkahdus 2000-luvun ensimmäisinä vuosina, mutta sitä lukuun ottamatta yrityksessä on 2000-luvulla ollut tasaista. Viimeiseksi avaintapahtumaksi toimitusjohtaja kuitenkin nostaa uuden laman, jonka vaikutukset ovat alkaneet näkyä Pesmelin toiminnassa keväästä 2009 saakka tilausten vähenemisenä.

Avaintapahtumien tulkinta yrittäjyystaitojen näkökulmasta

Pesmelin liikeideana on tuottaa korkeasti automatisoituja käsittelylaitteita sekä pakkaus- ja varastointilinjaja. Tunnistettu liiketoimintamahdollisuus on syntynyt teollisuuden tarpeesta hoitaa tuotteiden käsittely, pakkaus ja varastointi mahdollisimman pienellä henkilöstömäärällä, jolloin kyseistä toimintaa ei tarvitse siirtää halvemmän työvoiman maihin. Liikeideaa on toteutettu pitkälle viedyllä asiakassegmentointistrategialla. Pesmel suunnittelee lähes jokaiselle asiakkaalleen uuden, asiakkaan tarpeisiin sopivan, laitteen tai linjaston. Pesmel on perinteisesti suunnannut tuotteensa paperiteollisuudelle, mutta 1990-luvun lopulta yritys on enenevässä määrin suuntautunut metalliteollisuuteen. Olennainen strateginen muutos on myös ollut 1990-luvulla tapahtunut keskittyminen vientiin kotimaanmarkkinoiden sijaan.

Liiketoimintamahdollisuuden tunnistaminen ja toteuttaminen

Kun toimitusjohtajaa erikseen pyydetään tarkastelemaan avaintapahtumia liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisen ja toteuttamisen näkökulmasta, hän korostaa kolmea aikaisemmin mainittua avaintapahtumaa: 1980-luvun kiristekalvokäärinnän aloittamista ja Venäjän kauppaa sekä 1990-luvulla aloitettua suuntautumista vientiin. Toimitusjohtajan mukaan kiristekalvokäärinnässä oli kyse liiketoimintamahdollisuuden tunnistamisesta ja toteuttamisesta, sillä koneet suunniteltiin ja tuotettiin lähes uusille markkinoille.

Viennin mahdollisuuden tunnistamiseen puolestaan liittyi uusien vientiin sopivien laitteiden suunnittelu ja tuottaminen. Kolmanneksi toimitusjohtaja mainitsee Venäjän kaupan, joka oli hänen mukaansa suuri mahdollisuus.

Lisäksi toimitusjohtaja tarkastelee kahta tapahtumaa, joita hän ei eritellyt avaintapahtumia kysyttäessä: 2000-luvun alun Tekes-hanketta sekä Pesmelin suuntautumista metalliteollisuuteen. 2000-luvun alussa Pesmelillä oli iso kehittämishanke, jossa myös Tekes oli mukana. Hankkeessa kehitettiin paperiteollisuuden käyttöön logistinen ketju, jossa paperirullat lastataan automaattisesti paperikoneelta suoraan junaan²⁷. Vaikka toimitusjohtajan mukaan kyseessä on ainutlaatuinen linjasto, ei sillä ole ollut odotusten mukaista kysyntää. Vähäisen kysynnän toimitusjohtaja liittää linjaston korkeaan hintaan sekä vaatimukseen useiden toimijoiden yhteistyöstä.

Toinen tapahtuma, jonka yrittäjä tässä ottaa puheeksi, on Pesmelin suuntautuminen metalliteollisuuteen. Aasian markkinoiden romahtaminen johti uusien asiakkaiden etsimiseen, ja 1990-luvun lopulla Pesmel suuntautui aikaisemman paperiteollisuuden sijaan metalliteollisuuteen. Yrityksessä ymmärrettiin, että laitteille, joita paperiteollisuus oli käyttänyt, olisi kysyntää myös metalliteollisuuden piirissä. Toimitusjohtajan mukaan asiakaskunnan muutos oli tärkeä, sillä toisin kuin paperiteollisuus, metalliteollisuus on voinut hyvin 2000-luvulla.

Liiketoimintastrategian luominen ja arviointi

Kun toimitusjohtajaa erikseen pyydetään tarkastelemaan avaintapahtumia liiketoiminta-strategian luomisen ja arvioinnin näkökulmasta, hän toteaa strategiatyön olevan yrityksen kannalta erittäin tärkeää. Yritys tekee vuosittain vain joitain kymmeniä kauppvoja, mutta kaupat ovat kokoluokaltaan suuria. Yksittäisten kauppvojen merkitys työllisyyteen ja tilauskantaan on toimitusjohtajan mukaan valtava, ja strategiatyötä tarvitaan toiminnan pitkän tähtäimen suuntaamiseen.

Toimitusjohtajan mukaan Pesmelille laaditaan kerrallaan viiden vuoden strategia, mutta strategiaa tarkastellaan vuosittain. Vaikka toimitusjohtaja korostaa strategiatyön tärkeyttä, hän ei selkeästi kytke sitä yksittäisiin avaintapahtumiin. Tässä yhteydessä hän ei myöskään puhu yrityksen strategisista linjauksista, kuten tuotekehittelyyn panostamisesta ja asiakaskuntaan liittyvistä valinnoista, kuten suuntautumisesta tiettyihin teollisuudenaloihin.

Verkostoituminen ja kontaktien hyödyntäminen

Kun toimitusjohtajaa pyydetään tarkastelemaan avaintapahtumia verkostoitumisen ja kontaktien luomisen näkökulmasta, hän toteaa heti aluksi verkostojen olevan olennainen osa yrityksen toimintaa. Toimitusjohtajan mukaan verkostot ovat jopa tuotetta tärkeämmässä roolissa, sillä hyväkään tuote ei menesty ilman toimivia verkostoja. Toimitusjohtajan mukaan verkostoituminen ja kontaktien hyödyntäminen ovat taustalla kaikissa Pesmelin avaintapahtumissa, mutta erityisesti hän kytkee kyseisen taidon kahteen avaintapahtumaan: vientiin suuntautumiseen ja metalliteollisuuteen suuntautumiseen. Vientiin suuntautumiseen Pesmel sai apua kotimaiselta paperikonevalmistajalta, metallipuolen tuotteiden kehittämiseen taas kotimaiselta teräsyritykseltä. Toimitusjohtajan mukaan kaikista kontakteista ei voi olettaa olevan hyötyä yritykselle, mutta hänen mukaansa harvasta kontaktista on myöskään haittaa. Toimitusjohtajan mukaan kontakteja kannattaakin luoda mahdollisimman paljon.

Yrityksen menestykseen vaikuttaneet tekijät

Yrityksen menestyminen johtuu toimitusjohtajan mukaan kahdesta seikasta: yrityksen taustasta kahden veljeksien perheyrittäjienä sekä taloon luodusta yrittäjyyskulttuurista. Pesmelin perustaneet veljekset olivat toimitusjohtajan mukaan innostuneita, kehittämishaluisia ja rohkeita. Perustajien esimerkki on toimitusjohtajan mukaan luonut yritykseen vahvan yrittäjyyskulttuurin, jossa työntekijöitä motivoi mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja osallistua tuoteinnovaatioiden kehittelyyn:

- - Se on insinöörien legolandia että pääsee kokeileen kaikkee uutta, sehän on niinku koulusta valmistuville insinööreille lähes ihannetyöpaikka luulis. Et pääsee kokeileen, että kuinka joku pyörii ja kuinka mä saan siitä viel nopeempaa ja tuntuu et se on- sitä on niitä haasteita...

²⁷ Tästä innovaatiosta Pesmelille myönnettiin maakunnallinen Innosuomi 2002-palkinto

Serres Oy

Haastateltava mies on vuonna 1973 perustetun muovialan perheyrittäjän entinen omistaja ja yksi perustajista. Yritys suunnittelee ja tuottaa muoviosia ja tarvikkeita sairaaloiden tarpeisiin sekä LVI-alalle. Yrityksen päätoimipiste sijaitsee Kauhajoella, jonka lisäksi sillä on neljä toimipistettä muualla Suomessa. Haastattelun ajankohtana yritys on perustamassa jakeluväliä Saksaan. Yritys työllistää 130 henkilöä. Haastateltavan mukaan vuoden 2010 liikevaihdoksi on budjetoitu vajaa kaksikymmentä miljoonaa euroa. Yrityksellä on myyntiä lähes kolmessakymmenessä maassa ja sen tuotannosta noin 65 prosenttia suuntautuu vientiin. Tärkein vientialue on Eurooppa. Vuonna 2003 yritys siirtyi sukupolvenvaihdoksen myötä haastateltavan lasten omistukseen, ja sille palkattiin ulkopuolinen toimitusjohtaja. Haastateltava on yhä aktiivisesti mukana yrityksen hallitustyöskentelyssä.

Avaintapahtumat

Ensimmäiseksi avaintapahtumaksi haastateltava nostaa yrityksen perustamisen vuonna 1973. Haastateltava, joka oli aiemmin työskennellyt insinöörinä, perusti yrityksen yhdessä veljensä, vaimonsa ja erään toisen insinöörin kanssa. Yrittäjän mukaan perustaminen vaati rohkeutta, sillä se edellytti, että hän ja hänen vaimonsa jättivät palkkatyönsä ja hänen veljensä myi omistamansa maatilan. Toiminnan käynnistymistä hankaloitti puoli vuotta perustamisen jälkeen alkanut ensimmäinen öljykriisi, jonka myötä raaka-aineiden hinnat moninkertaistuivat.

Serrekseen liikeidea oli ensimmäisinä vuosina toimia pienten muoviosien alihankintayrityksenä. Yrittäjän mukaan tuona ajanjaksona toiminta painottui raaka-aineeseen tutustumiseen ja alan teknologiaan perehtymiseen, joka 1970-luvulla oli vielä varsin uutta. 1970-luvun lopulla yritys tuli tärkeään valintatilanteeseen, kun se alkoi valmistaa omia LVI-alan tuotteitaan ja ryhtyi entisten päämiestensä kilpailijaksi. Yrittäjä kuvailee Serrekseen eronneen muista alan yrityksistä siten, että se huomioi muovimateriaalin työstömahdollisuudet. Yrittäjä toteaa markkinointitilanteen olleen haastava, sillä heidän yrityksensä ei ollut tunnettu ja tuotteet olivat uusia. Samaan aikaan LVI-tuotteiden kanssa aloitettiin myös ensimmäisten sairaalatuotteiden valmistus. Varsinaisesti niihin panostaminen käynnistyi kuitenkin vasta myöhemmin, 1980-luvun puolessa välissä, kun tuotekehitykseen saatiin ulkopuolista asiantuntija-apua.

Haastateltava kuvailee miten Serrestä ryhdyttiin kasvattamaan pienyrityksestä suuremmaksi kokonaisuudeksi 1980-luvun puolenvälin paikkeilla. Yrittäjän mukaan tuolloin oivallettiin, että mikäli toiminnasta haluttiin tehdä ”muutakin kuin pieni nyrkkipaja”, oli yrityksen sisällä ryhdyttävä delegoimaan vastuuta, vahvistettava yrityksen markkina-asemaa sekä lisättävä vientiä. Yrittäjät katsoivat, että tähän tarvittiin ulkopuolista asiantuntijaohjausta, joten yritys aloitti hallitustyöskentelyä edeltävän toiminnan. Virallinen hallitus perustettiin 1990-luvun taitteessa ja yritykselle valmisteltiin tuolloin myös ensimmäinen kirjattu liiketoimintasuunnitelma. Yrittäjä kertoo, että Serres koostui alun perin kolmesta eri yhtiöstä, jotka vuonna 1992 fuusioitiin yhdeksi kokonaisuudeksi.

Yrittäjän mukaan yritys vakiinnutti asemansa kotimaan markkinoilla 1970- ja 1980-luvuilla molemmilla päätuoteryhmillään. 1990-luvulla yritys alkoi entistä vahvemmin suuntautua ulkomaanvientiin, ja jo vuonna 1995 se oli kansainvälistynyt vientiyritys. Vuonna 2003 toteutettiin sukupolvenvaihdos, jossa Serres siirtyi haastateltavalta hänen lastensa pääomistukseen ja yrityksen palvelukseen palkattiin ulkopuolinen toimitusjohtaja. Haastateltava ja hänen vaimonsa ovat yhä mukana yrityksen hallituksessa, jonka lisäksi he harjoittavat pienimuotoista konsulttitoimintaa.

Avaintapahtumia koskeva tulkinta yrittäjyystaitojen näkökulmasta

Yrityksen liikeideana on muoviosien kehittäminen ja valmistus. Liiketoimintamahdollisuuden tunnistamisen kannalta keskeistä on se, kuinka toimiessaan alihankkijana yrittäjät havaitsivat muovimateriaalin työstömahdollisuudet ja tuotantoteknologiaan tutustuttuaan ryhtyivät kehittelemään omia tuotteita. Liiketoimintastrategian luomisen ja arvioinnin taito näkyy siinä, kuinka yritystä 1980-luvun puolesta välistä lähtien ryhdyttiin suunnitelmallisesti kasvattamaan kansainväliseksi yhtiöksi. Keskeistä strategian toteutumiselle oli tuolloin käynnistynyt hallitustyöskentely, kirjattujen liiketoimintasuunnitelmien luominen sekä strateginen linjaus rajata valmistus kahteen päätuoteryhmään LVI-alan tuotteisiin ja sairaalatarvikkeisiin. Sukupolvenvaihdoksen myötä yritykseen palkattiin ulkopuolinen toimitusjohtaja, jonka ohjauksessa omistaja uskoo yrityksen pystyvän saavuttamaan kasvutavoitteensa. Verkostoitumisen ja kontaktien hyödyntämisen taito käy ilmi muun muassa yrittäjän puhuessa hallitustyöskentelystä, jonka myötä hän

pääsi keskustelemaan liiketoimintansa kehittämisestä sellaisten henkilöiden kanssa, jotka osasivat antaa hyviä neuvoja ja auttoivat häntä refleктоimaan omaa toimintaansa.

Liiketoimintamahdollisuuden tunnistaminen ja toteuttaminen

Kun yrittäjää erikseen pyydetään kommentoimaan mainitsemiaan avaintapahtumia liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisen ja toteuttamisen näkökulmasta, hän toteaa, että yrityksen perustamisessa kyse oli siitä, että havaittiin muovin tarjoamat mahdollisuudet luoda uudenlaisia kilpailukykyisiä tuotteita. Yritystoiminnan ensimmäiset vuodet olivat haastateltavan mukaan ”reagoimista kaikkeen mahdolliseen”. Toiminnan muoto alkoi kuitenkin jäsenyä, kun yritys ryhtyi valmistamaan omia tuotteita ja muodostettiin kontakteja sellaisiin ulkopuolisiin, mutta lähellä liiketoimintaa oleviin henkilöihin, joiden kanssa keskustelu auttoi refleктоimaan yrityksen toimintaa. Yrittäjän mukaan esimerkiksi hallitustyöskentelyn kenties tärkein anti on, että se saa yrittäjän itsensä arkipäiväisten rutiinien ohella hahmottamaan yrityksen tilannetta laajemmin. Haastattelija tiedustelee, miten yritys päätyi nykyisiin päätuoteryhmiinsä. Yrittäjä kertoo, että toiminnan alkuvuosina heillä oli muitakin tuotevaihtoehtoja ja että yksi mahdollisuus olisi ollut panostaa alihankintatoimintaan. Tällöin yrityksellä ei kuitenkaan olisi nykyisen kaltaista toimintavapautta ja kasvumahdollisuuksia.

Yrittäjä kertoo vielä aiemman työkokemuksensa tuoman osaamisen hyödyttäneen Serreksen liiketoimintaa. Yritystä edeltäneissä työtehtävissä hän kertoo oppineensa muun muassa suursarjatuotannon toimintaedellytyksistä. Hän toteaa, että yrityksen kannattavuuden taustalla on kaksi toimintaa ohjaavaa periaatetta:

Siin on kaks puolta. Pitää tietää asiakkaan tarve, ei saa uskoa sitä että me haluamme tämmösen tuotteen, vaan tiedostaa se tarve, ja hakea siihen ratkaisu. - - Et tämä on se ensimmäinen, oivalttaa se lopullinen tarve, ja toinen on sitten osata toteuttaa se teknisesti ja tuotannollisesti niin edullisesti kun mahdollista. Pystyä... muotoilemaan sen tuotteen niin et se on helppo tehdä ja siihen pystyy tekemään tuotantolaitteet. Se on se toinen puoli.

Yrittäjän puhe liiketoimintamahdollisuuden tunnistamisesta syventää avaintapahtumien pohjalta muodostunutta kuvaa. Hän muun muassa erittelee liiketoimintamahdollisuuden toteuttamisen vaiheita, sitä kuinka yritys siirtyi alihankintatoiminnasta omien tuotteiden valmistukseen ja rajasi tuoteryhmänsä lopulta kahteen. Hän mainitsee toteuttamista edesauttaneen hallitustyöskentelyn antama ulkopuolinen näkökulma sekä hänen aikaisemman työkokemuksensa tuoma osaaminen.

Liiketoimintastrategian luominen ja arviointi

Kun yrittäjää pyydetään kommentoimaan nimeämiään avaintapahtumia liiketoimintastrategian luomisen ja arvioinnin kannalta, hän viittaa jo avaintapahtumien kohdalla mainitsemiinsa seikkoihin. Ensin hän toteaa, että systemaattinen strategiatyö aloitettiin 1985 vuoden paikkeilla. Tätä aikaisemman toiminnan hän kuvailee olleen reagoimista kulloinkin tarjoutuviin mahdollisuuksiin. 1990-luvun taitteessa yrittäjä alkoi tehdä vuosittaisia liiketoimintasuunnitelmia ja toiminta-analyysseja toisen hallituksen jäsenen avustuksella:

- - Väittäisin että (silloin) meille muotoutui tämä suunnitelmallisuus, viimeistään yhdeksästä-kymmenestä me ollaan kyllä, edetty ihan määrätietoisen suunnitelman mukaan. Sekä liikevaihdon että, henkilömäärän että kannattavuuden osalta, kyllä me niit on laadittu koko aika, arvioitu ja budjetoitu.

Verkostoituminen ja kontaktien hyödyntäminen

Kun yrittäjälle esitellään verkostoitumisen ja kontaktien hyödyntämisen taitoa koskeva virike, hän sanoo, että verkostoitumisen merkitys on tiedetty liiketoiminnan alusta saakka ja että yritys on pyrkinyt ylläpitämään hyviä välejä toimintaympäristönsä kanssa. Yrittäjä toteaa jälleen, että hallitustyöskentelyn aloittamisen kautta yritykselle muodostui kontakteja sellaisiin henkilöihin, joiden asiantuntemusta on liiketoiminnassa pystytty hyödyntämään.

Yrittäjä korostaa luottamuksen merkitystä asiakassuhteiden muodostumiselle. Hänen mukaansa se on keskeistä erityisesti ulkomaan markkinoinnin kannalta, jonka haasteellisuutta hän kuvailee seuraavasti:

- - *Ihme kyllä kun menee Saksaankin niin... hyvin on huono tietämys Suomesta. Ja sitte puhumattakaan firmasta, et kun menee sinne keskustelemaan, mies joka tulee jostain maasta jota kukaan ei tunne, yrityksestä joka ei oo mitään eikä siitä kukaan tiedä mitään, niin kyllä siitä pitkä matka on ennen ku kaupan saa aikaan. Ja sitte vielä kun meidän sairaalatuotekin on semmonen tuote että asennusvaihe on pitkä ja mutkikas, ja sen jälkeen ku se on asennettu, jos meillä toimitukset keskeytyy niin sairaala on tosi pulassa. Ja kun tämä asetelma on tällainen niin kauan se kestää ennen kun sen luottamuksen sieltä hankkii niin että tilaus tulee.*

Yrittäjän mukaan markkinoinnissa ei aikoinaan tapahtunut mitään tiettyä läpimurtoa, vaan yritys on pitkäjänteisesti rakentanut jakeluverkostoaan.

Yrityksen menestykseen johtaneet tekijät

Kun yrittäjää pyydetään kommentoimaan Serreksen menestykseen johtaneita tekijöitä, hän sanoo ensimmäiseksi, että menestys on seurausta kovasta työstä. Hän toteaa myös, että yrityksen työntekijät ja yhteistyökumppanit ovat sitoutuneita ja että heidän välillään vallitsee luottamus. Yrittäjän mukaan ulkopuolinen taloudellinen tuki on ollut vähäistä. Hän kertoo Serreksen kuitenkin saaneen Kera Oyj:in kautta pieniä rahoituksia.

3.5.8 Alueen yrityksiä palveleva konsultointi

Näiden tarinoiden yritykset, FP Food Park Oy:n ja LC Logistics Center Oy:n, muista tapausyrityksistä erottaa niiden liiketoiminnan luonne. Yritykset harjoittavat liikkeenjohdon konsultointia. Molempien yritysten liikeidean taustalla on ajatus laajemmasta, aluetta palvelevasta oman kohdetoimialan edellytysten parantamisesta sekä kilpailukyvyyn vahvistamisesta.

FP Food Park Oy

Haastateltava mies on Kauhajoella sijaitsevan elintarvikealan konsultointiyrityksen ensimmäinen toimitusjohtaja²⁸. Food Parkin toiminta käynnistyi jo vuonna 2003, mutta yhtiöittäminen tapahtui vuonna 2007. Yrityksen omistaa nykyisin noin neljäkymmentä Suupohjan alueella toimivaa elintarvikealan yritystä, yrittäjää ja kuntaa. Yrityksen asiakaskunta koostuu omistajayritysten lisäksi noin kuudestakymmenestä muusta suupohjalaisesta elintarvikealan yrityksestä. Asiakkailleen yritys tarjoaa tuotekehityksen ja prosessikehityksen konsultaatiota tavoitteenaan asiakasyritysten kannattavuuden parantaminen. Yritys profiloituu erityisesti Suupohjan erikoiskasvien; juuresten, vihannesten, marjojen ja siementen prosessoinnin osajaksi. Yritys osallistuu aktiivisesti Suupohjan elintarviketoimialan edistämistyöhön yhteistyössä elinkeinopoliittisten sekä alueellisten kehittämistahojen kanssa. Yritys työllistää tällä hetkellä toimitusjohtajan lisäksi kolme yritysten kehitysprojekteissa olevaa henkilöä. Liikevaihto on toimitusjohtajan mukaan noin 100 000 euroa, mutta sen odotetaan kasvavan hankkeiden käynnistymisen myötä.

Avaintapahtumat

Ensimmäiseksi avaintapahtumaksi toimitusjohtaja mainitsee Food Parkin toiminnan aloittamisen. Toiminta käynnistyi vuonna 2003 Seinäjoen ammattikorkeakoulun ja Suupohjan elinkeinotoimen kuntayhtymän yhteisenä kehittämistoimintona. Toiseksi avaintapahtumaksi toimitusjohtaja nimeää Food Parkin yhtiöittämisen. Yhtiöittämisspätös tehtiin vuonna 2007, jolloin Food Park aloitti osakeyhtiönä. Toimitusjohtaja itse aloitti työt vuoden 2008 alussa. Toimitusjohtajan mukaan toiminta on lähtenyt erinomaisesti käyntiin erityisesti Tekesin Sapuska-ohjelman²⁹ ansiosta, joka täyttää yrityksen tilauskannan. Viimeisenä avaintapahtumana toimitusjohtaja mainitsee KOKO-ohjelman rakentamisen keväällä 2009, jonka tiimoilta tehtiin mittava strategiatyö elintarvikealan kehittämiseksi Suupohjan alueella. Toimitusjohtajan mukaan samalla tuli tehtyä Food Parkille strategia vuosiksi 2010–2013.

Avaintapahtumien tulkinta yrittäjyystaitojen näkökulmasta

Seinäjoen ammattikorkeakoulu ja Suupohjan elinkeinotoimen kuntayhtymä perustivat Food Parkin tarjoamaan elintarvikealan kehittämispalveluita. Yrityksen mahdollisuusrakenteena voidaan pitää elintarvikealan perinnettä Suupohjassa. Suupohja on vahvaa alkutuotantoaluetta, jossa tuotetaan esimerkiksi noin

²⁸ Food Parkin toinen toimitusjohtaja aloitti työnsä tammikuussa 2010.

²⁹ Sapuska-ohjelma vauhdittaa pk-yritysten kasvua tutkimus- ja kehittämistoiminnan avulla (ks. Tekes 2010).

puolet Suomessa syötävästä ruokaperunasta. Elintarvikealalla on tehty myös uusia avauksia, kuten öljypellavan viljely ja prosessointi. Food Parkin hallitus tunnisti kehittämistoiminnossa liiketoimintamahdollisuuden ja suosittelee omistajayrityksille Food Parkin yhtiöittämistä. Hallituksissa on ollut mukana niin elintarvikealan yrittäjiä kuin Kauhajoen kaupungin ja SeAMK:in edustusta. Yritys on tiiviisti verkostoitunut niin julkisen sektorin kuin asiakasyritystensä kanssa, ja sen liiketoimintastrategia on laadittu KOKO-ohjelman elintarvikealan strategiayhteydessä.

Liiketoimintamahdollisuuden tunnistaminen ja toteuttaminen

Kun toimitusjohtajaa erikseen pyydetään tarkastelemaan avaintapahtumia liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisen ja toteuttamisen näkökulmasta, hän toteaa yrityksen joka vaiheessa olleen kyse tästä taidosta. Toimitusjohtaja kommentoi virikettä liiketoimintasuunnitelman näkökulmasta. Hän yhdistää liiketoimintamahdollisuuden tunnistamisen ja toteuttamisen liiketoimintasuunnitelman laatimiseen ja toteuttamiseen. Liiketoimintasuunnitelma on toimitusjohtajan mukaan tärkeä, mutta samalla hän korostaa myös strategian merkitystä:

Joo joka vaiheessa on ollu tietysti toiminnan perustana. Liiketoimintasuunnitelmalla mä aloitin ensimmäisenä päivänä, kun tulin töihin tähän yhtiöön ... Liiketoimintasuunnitelma on hyvin tärkeä asia, että se lähtee sitten myös rullaamaan. Tehdään siitä sellainen, joka sitten pystytään myös toteuttamaan. Ja sitä mä olen nyt sitten, meidän hyvän hallituksen, kanssa yhteistyössä päivittänyt ... Mutta kyllä strategia vuosiksi eteenpäin on vähintään yhtä tärkeä. Strategia on perusta, ja toteutus liiketoimintasuunnitelman kautta.

Haastattelijan kysyessä, tuleeko toimitusjohtajalle mieleen muita mahdollisuuksia, toimitusjohtaja mainitsee hyvän asiakaskunnan. Food Parkin asiakkaina on noin 100 yritystä, joista noin 40 on yrityksen omistajayrityksiä. Toimitusjohtajan mukaan yrityksissä on paljon potentiaalia, ja Food Park kehittää mielellään heidän toimintojaan eteenpäin. Lopuksi toimitusjohtaja mainitsee Tekesin Sapuska-ohjelman, johon hän viittasi jo aikaisemmin avaintapahtumista kertoessaan. Sapuska-ohjelma sopi toimitusjohtajan mukaan loistavasti Food Parkin aikatauluihin. Ohjelma tuo alueelle ulkopuolista kehittämisrahaa ja antaa raamit kehitystoimintaan.

Liiketoimintastrategian luominen ja arviointi

Kun toimitusjohtajaa pyydetään tarkastelemaan avaintapahtumia liiketoimintastrategian luomisen ja arvioinnin näkökulmasta, hän huomauttaa kommentoineensa jo aikaisemman virikkeen kohdalla strategian merkitystä. Toimitusjohtaja kertoo, että yrityksen strategian toteuttamista pohditaan yhdessä yrityksen viisijäsenisen hallituksen kanssa, jossa Food parkin omistajayritykset ovat edustettuina. Aikaisemmassa vaiheessa haastattelua toimitusjohtaja kertoi, että yrityksen uusin strategia on tehty Suupohjan KOKO-ohjelman rakentamisen yhteydessä. Tähän seikkaan toimitusjohtaja ei kuitenkaan palaa enää liiketoimintastrategian luomista ja arviointia kommentoidessaan.

Verkostoituminen ja kontaktien hyödyntäminen

Kun toimitusjohtajaa pyydetään tarkastelemaan avaintapahtumia verkostoitumisen ja kontaktien hyödyntämisen näkökulmasta, hän toteaa toiminnan olevan kaiken kaikkiaan verkostoitumista. Toimitusjohtaja tarkastelee erikseen yrityksen verkostoitumista elintarvikealan yrittäjien kanssa ja elintarvikealan tutkimus- ja kehittämistahojen kanssa. Molemmissa tarkasteluissa korostuu toimitusjohtajan henkilökohtainen rooli. Ensin toimitusjohtaja kuvaa, kuinka hän itse kävi kysymässä yrityksiltä, haluaisivatko he ryhtyä Food Parkin omistajiksi:

No on totta kai. Tämä toiminta on sitä verkostoitumista kaiken kaikkiaan. Kun kävin noissa yrityksissä, niitä oli varmaan kahdeksikymmentä, kysymässä että lähteekö ne mukaan toimintaan jopa omistamaan meitä. Niin minä sain tosin hyvän vastaanoton niissä. Osa halusi lähteä omistajaksi ja osa vaan sitten seuraamaan, että mitenkä menee hommat etenee. Siinähän samalla tuli sitä tärkeää kontaktointia myös.

Toiseksi toimitusjohtaja korostaa, että verkostoituminen tutkimus- ja kehittämispuolelle on ollut yrityksen kannalta tärkeää, sillä yrityksen tehtävänä on siirtää tietoa näiltä toimijoilta yrityksille. Tärkeiksi kontakteiksi toimitusjohtaja nimeää tässä yhteydessä Kauhajoen elintarvikelaboratorion, Seinäjoen ammattikorkeakoulun ja Osaamiskeskusohjelman. Lisäksi toimitusjohtaja korostaa kontakteja yliopistojen ja korkeakoulujen kanssa.

koulujen kanssa. Yhteistyötahoiksi hän mainitsee myös VTT:n ja biotekniikan laitoksen. Verkostoa on syntynyt toimitusjohtajan mukaan sekä Food Parkin yhteistyökuvion että hänen omien henkilökohtaisten kontaktiensa kautta. Viranomaistoimijoista toimitusjohtaja mainitsee erikseen TE-keskuksen, jonka kautta yrityksille on saatu sekä kehittämis- että investointirahaa. Lisäksi TE-keskuksen kautta on saatu rahoitusta kehittämishankkeisiin, joissa Food Park on ollut mukana. Esimerkkinä toimitusjohtaja mainitsee MTT:n hankkeet. Lopuksi toimitusjohtaja mainitsee vielä verkostoitumisen ympäröivien kuntien ja kaupunkien kanssa, joka on ollut keskeistä erityisesti KOKO-ohjelmaa rakennettaessa.

Yrityksen menestykseen vaikuttaneet tekijät

Ensimmäiseksi yrityksen menestymiseen vaikuttaneeksi tekijäksi toimitusjohtaja nostaa asiakaskunnan kehitysmyönteisyyden ja toiseksi tekijäksi elintarvikealan laitevalmistajien osallisuuden yrityksessä. Toimitusjohtajan mukaan laitevalmistajat luovat hyvän linkin elintarvikkeiden jalostuspuoleen.

LC Logistics Center Oy

Haastateltava nainen on Kauhajoen teknologiakeskuksessa sijaitsevan liikkeenjohdon konsultointiyrityksen kolmas toimitusjohtaja. Hän on toiminut tehtävässään vuodesta 2004. Yritys on perustettu vuonna 1990 materiaalinkäsittelyalan yritysten ja alan asiantuntijoiden toimesta. Yrityksen tavoite oli alun perin toimia omistajien yhteistyökanavana sekä materiaalinkäsittelytoimialan alueellisena kehittäjänä. Toiminnan painopiste on vuonna 2003 tehdyn strategian myötä kuitenkin muuttunut siten, että alueellisen kehittämistyön ohella yritys keskittyy nykyisin tarjoamaan suoraa yrityksille suunnattua liikkeenjohdon konsultointia laatujärjestelmien, tuotannon ja logistiikan sekä strategioiden ja viestinnän osa-alueilta. Asiakkaat ovat teollisuus- ja palvelualojen yrityksiä Suupohjan alueelta sekä muualta Suomesta. Yritys on enenevässä määrin suuntautumassa oman maakunnan ulkopuolelle. Yrityksen palveluksessa työskentelee yhdeksän henkilöä, ja sen liikevaihto on haastateltavan mukaan noin 750 000 euroa.

Avaintapahtumat

Toimitusjohtaja aloittaa avaintapahtumien hahmottamisen viittaamalla yrityksen perustamiseen vuonna 1990. Perustamisen jälkeiseksi avaintapahtumaksi hän mainitsee 1990-luvun alun laman, jonka myötä Kauhajoen materiaalinkäsittelyala kohtasi suuria vaikeuksia. Lamasta selviytyminen oli toimitusjohtajan mukaan kuitenkin yritykselle tärkeä kokemus. Kolmanneksi avaintapahtumaksi toimitusjohtaja nimeää EU:n rakennerahastokausien käynnistymisen 1995. Rakennerahastot tarjosivat toimitusjohtajan mukaan merkittäväällä tavalla rahoitusta kehittämistoimintaan.

Neljänneksi avaintapahtumaksi toimitusjohtaja nimeää vuosituhannen vaihteessa tehdyt kaksi osaamiskeskushakemusta. Kauhajoella alettiin tuolloin kiinnittää enemmän huomiota materiaalinkäsittelyalaan. Logistics Centerin vuosina 1998 ja 2002 laatimista kahdesta hakemuksesta huolimatta Kauhajoki ei kuitenkaan päässyt mukaan Osaamiskeskusohjelmaan. Laman jälkeen seuraavaksi kriisivaiheeksi toimitusjohtaja nimeää EU:n ensimmäisen rakennerahastokauden päättymisen vuonna 1999. Kauden päättyminen johti epätietoisuuteen rahoituksen jatkumisesta.

Kuudenneksi avaintapahtumaksi toimitusjohtaja nostaa Logistia-talon valmistumisen vuonna 2001. Logistia-talolla on toimitusjohtajan mukaan ollut merkittävä myönteinen vaikutus yritykselle, mutta hän ei tässä kohdin erittele merkitystä tarkemmin. Logistia-talon valmistumisen jälkeiseltä ajalta toimitusjohtaja tunnistaa vielä kaksi avaintapahtumaa: logistiseen osaamiseen perustuvan strategian luominen yritykselle ja Aluekeskusohjelman verkostopilotin käynnistyminen. 2000-luvun alussa Logistics Centerille laadittiin logistiseen osaamiseen perustuva strategia. Alueellisten elinkeinojen kehittämisestä päätettiin suuntautua logistiseen osaamiseen liittyvään konsultointiin, jota tarjotaan suoraan yrityksille. Toimitusjohtaja nimeää avaintapahtumaksi myös Aluekeskusohjelman verkostopilotin käynnistymisen vuonna 2002. Hän ei kuitenkaan tässä yhteydessä erittele sen tarkemmin Aluekeskusohjelman merkitystä yritykselle.

Avaintapahtumien tulkinta yrittäjyystaitojen näkökulmasta

Logistics Center perustettiin alun perin materiaalinkäsittelyalan yritysten toimesta alan yhteistyötä edistämään. Myöhemmin siitä on tullut muista rahoittavista yrityksistä riippumaton konsultointiyritys. Yrityksen liikeidea on keskittynyt laajemmasta alueellisten elinkeinojen kehittämisestä tarkemmin logistiikka-alan konsultointiin. Yrityksen mahdollisuusrakenteeksi hahmottuu logistiikka-alan klusteri, jota yritys on itse ollut kehittämässä. Yrityksen strategia on muuttunut liikeidean muuttumisen myötä. Verkostoitu-

minen logistiikka-alan yritysten kesken oli keskeistä yrityksen perustamisessa, mutta yrityksen myöhemmissä vaiheissa korostuu erityisesti julkisen sektorin kanssa verkostoitumisen tärkeä merkitys yritykselle.

Liiketoimintamahdollisuuden tunnistaminen ja toteuttaminen

Kun toimitusjohtajaa pyydetään tarkastelemaan nimeämiään avaintapahtumia liiketoimintamahdollisuuden tunnistamisen ja toteuttamisen näkökulmasta, hän toteaa kaikissa avaintapahtumissa olevan kyse tästä taidosta. Esimerkinomaisesti toimitusjohtaja erittelee liiketoimintamahdollisuuden tunnistamista ja toteuttamista kahdessa avaintapahtumassa: Logistia-talon rakennuttamisessa ja osaamiskeskushakemusten laatimisessa. Vaikka Logistia-kiinteistö ei toimitusjohtajan mukaan itsessään synnytä liiketoimintamahdollisuuksia, kiinteistön ympärille muodostunut verkosto on merkittävä liiketoimintamahdollisuuksien synnyttäjä. Osaamiskeskushakemukset puolestaan ovat toimitusjohtajan mukaan esimerkkejä Logistics Centerin pyrkimyksestä saada aikaan uutta liiketoimintaa. Toimitusjohtajan kommentoissa Logistics Center synnyttää ympäristöä, jossa liiketoimintamahdollisuuksia voidaan tunnistaa ja toteuttaa. Toimitusjohtaja esittää kommentoinnissaan yrityksensä tehtäväksi edesauttaa liiketoimintamahdollisuuksien syntymistä, joita sitten tunnistavat ja toteuttavat heidän asiakasyrityksensä – eivät he itse.

Liiketoimintastrategian luominen ja arviointi

Kun toimitusjohtajaa pyydetään tarkastelemaan nimeämiään avaintapahtumia liiketoimintastrategian luomisen ja arvioinnin kannalta, hän mainitsee aluksi kolme aikaisemmin nimeämäänsä avaintapahtumaa: Aluekeskusohjelman, Logistia-kiinteistön rakennuttamisen sekä osaamiskeskushakemukset. Toimitusjohtajan mukaan nämä kolme avaintapahtumaa liittyvät yrityksen strategiaan valintoihin, mutta hän ei tarkemmin eritele miten. Strategian luomisen ja arvioinnin kannalta merkittävä avaintapahtuma on yrityksen strategiassa tapahtunut muutos 2003–2004 välisenä aikana, jolloin yritys päätti suuntautua logistiseen osaamiseen liittyvään konsultointiin.

Verkostoituminen ja kontaktien hyödyntäminen

Kun toimitusjohtajaa pyydetään erittelemään aiemmin mainitsemiaan avaintapahtumia verkostoitumisen ja kontaktien hyödyntämisen näkökulmasta, hän huomauttaa yrityksen olevan kokonaisuudessaan verkostoitumisen ilmentymä. Verkostoitumisen pyrkimys näkyy toimitusjohtajan mukaan useissa avaintapahtumissa. Osaamiskeskushakemuksissa oli osaltaan kyse pyrkimyksestä verkostoitua Osaamiskeskusohjelmassa mukana olevien toimijoiden kanssa. Verkostoituminen oli toimitusjohtajan mukaan myös olennainen motiivi Logistia-talon rakennuttamisessa. Aluekeskusohjelmaan alue pääsi toimitusjohtajan mukaan juuri verkostoitumispyrkimyksensä vuoksi:

- - Ja Aluekeskusohjelman... se ensimmäinen osallistuminen siihen nii sehän nimenomaan oli verkostopilotti elikkä tuota, se koko ohjelma silloin valittiin sinne juuri siitä syystä että se piti siällään tämmösen vahvan verkostoitumisen, näkökulman.

Lisäksi toimitusjohtaja erittelee yhtä avaintapahtumaa, jota hän ei maininnut aikaisemmin avaintapahtumia kysyttäessä. Uudeksi avaintapahtumaksi toimitusjohtaja nostaa logististen järjestelmien tutkimusprofessorin saamisen Kauhajoelle. Tutkimusprofessori liittyy toimitusjohtajan mukaan kiinteästi Aluekeskusohjelmaan, jonka materiaalinkäsittelytoimialan kehittämisteeman koordinaattorina Logistics Center toimi. Toimitusjohtajan mukaan Logistics Center teetti selvityksen tutkimusprofessorin saamisesta Kauhajoelle ja hankki professorille yksityistä rahoitusta. Kyseessä on Epanet-verkoston³⁰ professori, joka sijoittuu hallinnollisesti Vaasan yliopistoon. Professorin saamisen toimitusjohtaja arvioi verkostoitumisen kannalta merkittäväksi.

Yrityksen menestykseen vaikuttaneet tekijät

Kysyttäessä yrityksen menestykseen vaikuttaneita tekijöitä toimitusjohtaja mainitsee ensin yrityksen avainhenkilöt ja heidän osaamisensa. Avainhenkilöihin hän laskee ainakin toimitusjohtajat, joita yrityksellä on ollut kolme, sekä toimialojen vetäjät. Toinen tekijä on toimitusjohtajan mukaan ollut osaamistarpeen tunnistaminen. Logistics Center on analysoinut, minkälaista osaamista alueella tarvitaan ja panostanut sitten sen edistämiseen. Lisäksi Logistics Center on toimitusjohtajan mukaan yrityssuuntautunut, ja tätä ominaisuutta on arvostettu.

³⁰ Epanet on Etelä-Pohjanmaan korkeakouluverkosto.

3.5.9 Yhteistoiminnalla kannattavuutta

Näiden kahden tarinan yrityksissä, Oy Jurva Network Ltd:ssä ja Suupohjan Perunalaakso Oy:ssä, paikalliset yrittäjät ovat voimavaransa yhdistämällä havainneet mahdollisuuden parantaa markkina-asemaansa ja kannattavuuttaan.

Oy Jurva Network Ltd

Haastateltava mies on osakas ja toimitusjohtaja viiden jurvalaisen huonekalutehtaan omistamassa huonekalualan yrityksessä. Yritys on perustettu vuonna 1993 ja se sijaitsee Jurvassa. Alun perin yrityksen pyrkimyksenä oli koordinoida omistajayritystensä vientiä, mutta nykyisin yritys keskittyy kotimaan markkinoille ja sillä on oma huonekalumallisto, jonka tuotteita kuluttajille välittää kaksi suurta suomalaista jälleenmyyntiketjua. Yrityksen liikevaihdosta noin puolet koostuu projektikalustuksista, joita yritys toimittaa vapaa-ajan majoitusliikkeisiin Suomessa ja ulkomailla. Yritys pyrkii tarjoamaan asiakkailleen kalustuksen kokonaisratkaisuja, jotka perustuvat omistajayritysten erilaisiin osaamisalueisiin sekä omaa tuotantoa täydentävään alihankintaverkostoon. Meneillä olevista projekteista riippuen yritys työllistää kahdeksasta kahteentoista työntekijää. Vuosittainen liikevaihto on toimitusjohtajan mukaan noin kaksi miljoonaa euroa.

Avaintapahtumat

Ensimmäiseksi avaintapahtumaksi toimitusjohtaja nostaa yrityksen perustamisen vuonna 1993. Hän kertoo, että yrityksen alkuperäinen liikeidea oli koordinoida omistajayritysten markkinointia ja vientiä. Toimitusjohtaja kertoo, että 1990-luvulla yritys panosti voimakkaasti Saksan vientiin: esimerkiksi vuonna 1996 Saksan kauppa muodosti lähes 75 prosenttia yrityksen liikevaihdosta. Toimitusjohtajan mukaan yrityksellä oli Saksassa viisikymmentä ekologisiin huonekaluihin erikoistunutta jälleenmyyjää. 1990-luvun lopulla Saksan vienti kuitenkin loppui huonekalukaupan romahdettua Itä- ja Länsi-Saksan yhdistymisen synnyttämän laman seurauksena.

Toimitusjohtaja kertoo, että vuonna 2000 yrityksen markkinointi päätettiin suunnata kotimaahan. Yritys palkkasi kotimaan myyntipäällikön hoitamaan jälleenmyyntiä huonekaluliikkeisiin. Enimmillään yrityksellä oli jopa sata kotimaista jälleenmyyjää. Toimitusjohtaja kertoo vuosituhannen vaihteessa yrityksen aloittaneen myös majoitusliikkeiden projektikalustamisen. Hänen mukaansa tärkeimmät kohteet olivat lomakeskukset Suomen Lapissa. Samalla konseptilla kalustettiin hotelleja Pohjois-Saksassa saakka.

Toimitusjohtaja nostaa seuraavaksi avaintapahtumaksi vuonna 2002 tehdyn malliston uudistuksen, jossa yritys luopui umpipuuajatuksista ja ekologisesta pintakäsittelystä, sillä niille ei Suomen markkinoilla ollut riittävästi kysyntää. Muutoksen myötä toimitusjohtaja kuvailee malliston lähentyneen teknisesti ja tyyllillisesti muita alan yrityksiä ja kansainvälistä muotoilua. Toimitusjohtaja kertoo, että vuonna 2002 päätettiin myös, että vienti suuntautuu vastedes ainoastaan Suomen naapurimaihin. Viennin osuus yrityksen liikevaihdosta on toimitusjohtajan mukaan enää vain noin kymmenen prosenttia.

Toimitusjohtaja kertoo 2000-luvun puolen välin paikkeilla yrityksen ryhtyneen keskittämään toimintaansa myös kotimaassa ja karsimaan asiakkaitaan. Vuonna 2007 yritys rajasi jälleenmyyjänsä kahteen suureen huonekaluketjuun. Vuonna 2008 suoritettiin brändin uudistus, jonka tavoitteena oli toimitusjohtajan mukaan selkiyttää yrityksen markkina-asemaa. Samana vuonna toinen Junetin jälleenmyyjistä nimesi yrityksen ”Vuoden tavarantoimittajaksi”, jonka toimitusjohtaja arvelee olleen pitkälti bränditoimenpiteen ansiota. Hän kuvailee yrityksen myynnin kyseiselle ketjulle koko ajan kasvavan.

Avaintapahtumia koskeva tulkinta yrittäjyystaitojen näkökulmasta

Tämän yrityksen mahdollisuusrakenteena voidaan pitää huonekalualan perinnettä Suupohjassa. Jurvan toimialakeskittymässä toimivat huonekaluyrittäjät havaitsivat mahdollisuuden yhdistää voimavaransa uuteen yhtiöön, joka hyödyttäisi kaikkien omistajayritysten markkinointia. Alun perin tunnistettu liikeidea perustui ekologisesti valmistettujen huonekalujen vientiin. Liikeidea muuttui vuosituhannen vaihteessa viennin tyrehtyttyä. Nykyisin yritys panostaa kotimaan markkinoihin, sillä on uudenlainen mallisto, ja kuluttajakaupan ohella yritys on aloittanut projektikalustusten tekemisen. Yrityksen strategia on muuttunut liikeidean muutosten myötä. Nykyisin yritys pyrkii erottautumaan kilpailijoistaan tarjoamalla asiakkailleen kalustuksen kokonaisratkaisuja. Omistajayritysten keskinäinen verkostoituminen oli olennaista yrityksen perustamiselle. Myöhemmissä vaiheissa kontakteja on luotu jälleenmyyjiin ja erityisesti

projektilustusten myötä on rakennettu omistajayritysten omaa tuotantoa täydentävää alihankintaverkosta.

Liiketoimintamahdollisuuden tunnistaminen ja toteuttaminen

Kun toimitusjohtajaa erikseen pyydetään kommentoimaan avaintapahtumia liiketoimintamahdollisuuden tunnistamisen ja toteuttamisen näkökulmasta, hän toteaa yrityksen perustamisessa ja sitä seuranneessa Saksan viennin aloittamisessa olleen kyse tästä taidosta:

Sanotaan et täs avainkohtia on tämä perustaminen silloin me nähtiin selkeesti että, nää huonekalutehtaat jotka toimii yksin täällä niin, niil on kyllä mahdollisuuksia, kehittää toimintaansa ja lisätä myyntiä ja vientiä mut ei yksin. Todettiin että kyllä jos me yhdistetään voimavarat, niin voidaan saada aika paljo aikaan ja sitte valittiin Saksa kohteeksi niin sehän lähti erittäin hyvin käyntiin ja nähtiin että joo se toimii ja se oli tosi hyvä juttu meillä kaikki, niinku natsas hyvin, yhteen, monen vuoden ajan ja siinä, se... liiketoimintamahdollisuus nähtiin ja löytyy tälläne selkeä, uusi tapa toimia.

Toiseksi vastaavanlaiseksi avaintapahtumaksi toimitusjohtaja nostaa projektilustusten aloittamisen vuonna 2000. Hänen mukaansa tuolloin havaittiin, että yhdistämällä omistajayritysten vahvuudet voidaan tuottaa kokonaisuuksia, joita on helppo myydä majoitusliikkeille ja muille vapaa-ajan kohteille. Toimitusjohtaja esittää yrityksen tunnistaneen mahdollisuuden myös siinä, kun toinen sen jälleenmyyjistä ryhtyi vuonna 2007 kehittämään brändiään merkkikalusteiden erikoisliikkeeksi: osakkaat havaitsivat, että Junet voisi päästä kasvuun mukaan ryhtymällä ketjun avaintoimittajaksi.

Toimitusjohtaja ryhtyy seuraavaksi erittelemään yhtiön perustamisen ja oman huonekalumalliston valmistuksen aloittamisen vaiheita:

- - Kun aluksihan, tää Junet oli pelkästään markkinointinimi. Mutta aika pian sitten todettiin että sen pitää olla itsenäinen yhtiö ja perustettiin osakeyhtiö mut se oli heti alikumetreillä. No aluksi meillä ei ollu omaa tuotantoa lainkaan vaan ostettiin koko tuotanto ulkopuolelta. Se toimii viis vuotta mutta sitten me nähtiin että tämä ei voi kehittyä tämä homma niinpä, sitten palattiin henkilökuntaa ne avainhenkilöt tänne. Elikkä se avaintuotanto, pintakäsittely, kokoonpano, pakkaus on täällä meillä itsellä.

Toimitusjohtaja nostaa esiin vielä tapahtuman vuodelta 2002, kun yritys ryhtyi uudistamaan mallistoaan. Tuolloin aiemmin yhden henkilön varassa toiminutta tuotekehityspuolta täydennettiin ulkopuolisten suunnittelijoiden avulla. Toimitusjohtajan mukaan tämä merkitsi aktiivisempaa otetta yrityksen tuotesuunnitteluun.

Toimitusjohtaja siis liittyy liiketoimintamahdollisuuden tunnistamisen yrityksen perustamiseen, jolloin havaittiin yhteistyön tarjoamat mahdollisuudet. Toisaalta hän rinnastaa sen projektilustuksien aloittamiseen, jolloin hän esittää ”käyneen samoin”, kun löydettiin uusi tapa hyödyntää omistajayritysten resursseja. Toimitusjohtaja erittelee tässä kohden aiempaa tarkemmin oman tuotannon käynnistämisen vaiheita. Lisäksi hän liittyy liiketoimintamahdollisuuden toteuttamisen kontaktien hyödyntämiseen puhuessaan toisen jälleenmyyjänsä tarjoamien kasvumahdollisuuksien hyödyntämisestä ja ulkopuolisen suunnittelijavun palkkaamisesta.

Liiketoimintastrategian luominen ja arviointi

Kun toimitusjohtajaa pyydetään pohtimaan avaintapahtumia liiketoimintastrategian luomisen ja arvioinnin kannalta, hän sanoo, että liiketoiminnan muutoksiin on aina liittynyt strategioiden uudistamista ja niiden perusteella on tehty tarpeellisiksi nähdyt muutokset, kuten uudistettu henkilöstöjärjestelyjä. Esimerkiksi haastateltava mainitsee itse ryhtyneensä yrityksen päätoimiseksi toimitusjohtajaksi vuonna 1998. Toimitusjohtajana hän kertoo vastaavansa yrityksen projektilustamisesta, kun taas kotimaan myyntipäällikkö hoitaa kuluttajapuolen. Hän toteaa vielä lopuksi, että strategian arviointia tapahtuu hallituksen kokouksissa jatkuvasti. Toimitusjohtaja ei siis erittele yrityksen kilpailustrategiaa, vaan kertoo missä tilanteissa liiketoimintasuunnitelmia arvioidaan, sekä mainitsee keiden vastuulla mikäkin strategian osa-alue on.

Verkostoituminen ja kontaktien hyödyntäminen

Kun toimitusjohtajaa pyydetään kommentoimaan verkostoitumista ja kontaktien hyödyntämistä, hän sanoo tästä taidosta olleen kyse koko ajan. Toimitusjohtaja toteaa, että omistajayritysten verkostoituminen loi perustan yritykselle. Saksan viennin hän kertoo lähteneen käyntiin siten, että yritys loi maahan agenttiverkoston, jotka toimittivat tuotteita sikäläisille jälleenmyyjille. Hän kertoo myös, että yrityksen aloitettua projektikalustukset, tuotantoa ryhdyttiin täydentämään verkostoitumalla muun muassa tekstiilialan yrityksiin, jotta asiakkaille pystyttiin tarjoamaan ”koko paketti”. Yritys muodosti kontakteja myös sisustussuunnittelijoihin:

- - Ja se että kuka sen ratkaisun tekee kenelle me tehtiin se paketti niin se on suunnittelija. Elikkä me verkostoiduttiin täs kohtaa suunnittelijoiden kanssa. Suunnittelija on se joka, hotellinjohtaja on palakannu suunnittelijan jotta, suunnittele mulle huone. Tämä, kalustus. Niin silloin se on suunnittelija jonka tehtävänä on tehdä se esitys ja me taas ollaan suunnittelijan apuväline.

Toimitusjohtaja korostaa, että heillä verkostoituminen liittyy pitkälti yrityksen pyrkimykseen olla asiakkailleen kokonaisratkaisujen toimittaja. Kontakteja ja verkostoja luodaan tämän tavoitteen saavuttamiseksi. Toimitusjohtaja ei tämän taidon käsittelyn yhteydessä kommentoi suhteita yrityksen jälleenmyyjiin.

Yrityksen menestykseen vaikuttaneet tekijät

Toimitusjohtajan mukaan menestystä on se, että yritys on yhä pystyssä toisin kuin useat muut samaan aikaan perustetut verkostoyritykset. Tärkeimmäksi menestykseen vaikuttaneeksi tekijäksi hän nostaa osakkaat, joista kaikki omistavat hyvin pärjäävän yrityksen ja joiden välinen yhteistyö toimii. Toiseksi seikaksi toimitusjohtaja nostaa Junetin kyvyn rakentaa toimintansa uudelleen kotimaan markkinoilla Saksan viennin romahdettua ja saada kumppaneikseen hyviä jälleenmyyjiä.

Haastattelijan kysyessä muista menestykseen vaikuttaneista tahoista toimitusjohtaja mainitsee Seinäjoen ammattikorkeakoulun ja Teuvan aikuiskoulutuskeskuksen sekä Nikkarikeskuksen, jonka kautta yritys on luonut alueellista alihankintaverkosta. Toimitusjohtaja mainitsee myös, että Nikkarikeskuksessa on tehty kuluttajakäyttäytymiseen liittyvää tutkimusta ja että sen kautta on saatu apua tuotekehitykseen ja tiedonhankintaan.

Suupohjan Perunalaakso Oy

Haastateltava mies on osakas ja hallituksen puheenjohtaja elintarvikealan yrityksessä, jonka omistaa kymmenen suupohjalaista perunanviljelijää. Yrityksen liikeidea on varastoida, jalostaa ja markkinoida osakkaiden tuottamaa perunaa. Yritys on perustettu Karijoella vuonna 1999 EU-rahoitteisena tuottajaorganisaatiohankkeena. Yrityksen tärkeimpiä asiakkaita ovat suomalaiset suurtaloustukut. Viennin osuus on noin neljännes vuosittaisesta liikevaihdosta. Raaka-aine tulee pääasiassa yrityksen osakkaiden tiloilta, mutta jonkin verran perunaa ostetaan myös ulkopuolisilta tuottajilta. Yrityksen palveluksessa on kymmenen vakituista työntekijää ja sen liikevaihto on haastateltavan mukaan hieman vajaa kolme miljoonaa euroa.

Avaintapahtumat

Ensimmäisenä avaintapahtumana yrittäjä ryhtyy erittelemään yrityksen perustamisen vaiheita vuodelta 1999. Hän kertoo, että yritys on perustettu EU-rahoitteisen tuottajaorganisaatiohankkeen kautta. Toiminta alkoi ensimmäisenä vuonna Norjan viennillä. Yrityksellä ei tuolloin ollut vielä omia tuotantotiloja, vaan perunaa pakattiin yhden osakkaan varastolla. Yrittäjä esittää liiketoiminnan käynnistyneen kunnolla vasta seuraavana vuonna, jolloin yrityksen oma tuotantohalli valmistui.

Yrittäjä ryhtyy puhumaan 2000-luvun alkuun sijoittuvasta tapahtumasta, jota hän kuvailee ongelmakohdaksi. Tuolloin yrityksen kehittämispäällikkö sairastui vakavasti ja joutui jäämään pitkälle sairauslomalle. Hänen tuuraajakseen ryhtyi yrittäjän oma poika. Yrittäjä toteaa henkilöstöressurssien uudelleenjärjestelyn olevan pienessä yrityksessä haastavaa.

Seuraavaksi avaintapahtumaksi yrittäjä nimeää yrityksen varastotilojen laajentamisen vuonna 2005. Vuonna 2007 yritykselle rakennutettiin uusia tuotanto- ja pakkaamotiloja. Seuraava merkittävä investointi oli Pottujätteistä euroja -hanke syksyllä 2008, jossa tuotannosta syntyvää perunankuorimassaa alettiin

toimittaa rehuksi. Yrittäjä kertoo, että haastattelun ajankohtana meneillään on uusien pakkauslaitteiden hankinta. Hän mainitsee myös suunnitteilla olevan biokaasulaitoksen perustamisen, johon ministeriöltä on jo saatu rahoitusta. Lopullista investointipäätöstä ei ole kuitenkaan vielä tehty. Yrittäjä esittää investointien tekemisen edellyttävän sitä, että joku huolehtii yrityksen strategisesta kehittämisestä. Hän pohtii myös rahoittajien, kunnan ja TE-keskuksen roolia investoinneissa ja toteaa, että suhteet näihin tahoihin ovat toimineet melko hyvin.

Avaintapahtumia koskeva tulkinta yrittäjyystaitojen näkökulmasta

Tässä tarinassa mahdollisuusrakenteeksi hahmottuu Suupohjan perunanviljelykeskittymä. Yritys perustettiin EU-rahoitteisena tuottajaorganisaatiohankkeena. Kymmenen mukaan tullutta perunanviljelijää havaitsivat sen puitteissa mahdollisuuden ryhtyä jalostamaan tuottamaansa perunaa. Liiketoiminta on perustamisen jälkeen kasvanut ja yrittäjä itse esittää, että strategisen suunnittelun avulla hallittu laajentaminen on ollut mahdollista. Omistajayritysten keskinäinen verkostoituminen oli olennaista liiketoiminnan käynnistymiselle. Yrittäjä puhuu myös kontakteista julkiseen sektoriin, jonka toimijat ovat olleet keskeisessä asemassa investointien mahdollistamisessa, sekä yrityksen alihankkijoista, joiden avulla tarpeen mukaan täydennetään omaa tuotantoa.

Liiketoimintamahdollisuuden tunnistaminen ja toteuttaminen

Kun haastateltavaa pyydetään erikseen kommentoimaan yrityksen avaintapahtumia liiketoimintamahdollisuuden tunnistamisen ja toteuttamisen näkökulmasta hän toteaa, että yrityksen perusajatus, osakkaiden tuottaman perunan kuorinta ja jalostaminen, on ollut alusta saakka selvillä, kuten myös keinot, joilla liikeideaa toteutetaan. Yrittäjän mukaan tässä on onnistuttu hyvin ja asiakkaita on riittänyt.

Haastateltava kertoo yrityksen kehittämispäällikön lopettaneen vastikään ja toteaa osakkaiden jakavan hänen tehtäviään. Haastateltava pohtii omaa rooliaan yrityksessä ja toteaa vastaavansa yrityksen ”suunta- viivoista”. Haastateltava kysyy miten yrityksen investoinnit liittyvät liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamiseen. Yrittäjä toteaa, että niistä on selvitty, vaikka onkin jouduttu ottamaan velkaa. Lopuksi haastateltava vielä tiedustelee muita mahdollisia avaintapahtumia, joissa yrittäjä olisi tunnistanut liiketoimintamahdollisuuksia, johon tämä toteaa, että kaikki mahdollisuudet on pyritty hyödyntämään.

Yrittäjä liittyy liiketoimintamahdollisuuden tunnistamisen ja toteuttamisen yrityksen perustamiseen ja toteaa mahdollisuuden toteuttamisen keinojenkin olleen alusta saakka selvillä. Yrittäjä kertoo itse olevansa vastuussa liiketoimintasuunnitelmien luomisesta. Hän puhuu myös henkilöstömuutoksista, jotka ovat asettaneet haasteita liiketoimintamahdollisuuden toteuttamiselle.

Liiketoimintastrategian luominen ja arviointi

Kun haastateltavalle introdusoidaan liiketoimintastrategioiden luomisen ja arvioinnin taitoa koskeva virike, hän toteaa, että strategiatyö on pitkälti liittynyt tuotannon hoitamiseen. Hänen mukaansa yritys on kunnostautumassa myös markkinointipuolella ja hakee myynninkehittämispäällikköä. Haastateltavan mukaan yrityksen osakkaiden erilaisia vahvuuksia on pystytty hyödyntämään: toisilla on hyvää markkinatuntemusta ja toiset ovat taitavia esimerkiksi asiakkaiden hankkimisessa. Vastuualueet jakautuvat näiden vahvuuksien mukaisesti. Yrittäjä itse esittää olevansa viime kädessä vastuussa tuotantoon liittyvistä strategioista ja rahoituksen hankkimisesta. Yrittäjä puhuu siis liiketoimintasuunnitelmista ja sen osa-alueista sekä siitä, kuinka strategisen suunnittelun tehtävät yhtiössä jakaantuvat henkilöstön kesken. Hän ei kommentoi yrityksen kilpailustrategiaa.

Verkostoituminen ja kontaktien hyödyntäminen

Kun yrittäjää pyydetään kommentoimaan avaintapahtumia verkostoitumisen ja kontaktien hyödyntämisen näkökulmasta, hän ryhtyy puhumaan verkostoista yrityksen perustamisen taustalla. Yrittäjä kertoo toimineensa kymmenen vuotta puheenjohtajana Suupohjan perunakerhossa, jonka puitteissa yhteistyömahdollisuuksia pohdittiin. Hän kertoo myös olleensa pari kautta mukana kunnanhallituksessa ja toimineensa valtuustoryhmän puheenjohtajana sekä mainitsee yhä toimivansa Karijoen kyläyhdistyksen puheenjohtajana. Poliittisten tehtäviensä kautta yrittäjä sanoo muodostaneensa hyviä kontakteja esimerkiksi TE-keskukseen.

Haastattelija kysyy liittyvätkö yrityksen asiakkaat, kilpailijat ja työvoima tai muut yhteistyötahot joihinkin avaintapahtumiin. Yrittäjä esittää kokemuksen kautta havainneensa henkilökohtaisen kontaktin olevan tärkeää uusien asiakassuhteiden luomisessa. Haastattelija kysyy vielä erikseen kilpailijoiden roolista. Yrittäjä ei kuitenkaan kytke aihetta avaintapahtumiin, vaan toteaa, että kilpailijoita tulee kunnioittaa, ja toteaa, että ne vaikuttavat lähinnä joihinkin käytännön seikkoihin, kuten pakkauskokoihin ja tilausajan-kohtiin.

Yrittäjän itsensä esiin nostamat seikat täydentävät aiemmin avaintapahtumien pohjalta tehtyä verkostoitumista koskevaa tulkintaa. Yrittäjä kertoo tarkemmin yrityksen perustamista edeltäneen yhteistyömahdollisuuksien kartoittamisen vaiheista ja kertoo, mitä kautta hänelle on muodostunut suhteita eri yrittäjyyttä edistäviin tahoihin. Yrittäjä myös korostaa henkilökohtaisten suhteiden merkitystä asiakkuuksien luomiselle. Aiemmasta tulkinnasta poiketen yrittäjä ei kuitenkaan puhu alihankkijoiden merkityksestä yritykselle.

Yrityksen menestykseen vaikuttaneet tekijät

Ensimmäiseksi yrityksen menestykseen vaikuttaneeksi tekijäksi haastateltava nostaa osakkaat ja sen, että jalostettava raaka-aine saadaan omasta takaa. Tämän myötä laadun seuranta on helpompaa kuin monilla muilla yrityksillä. Yrittäjä pitää hyvänä sitä, että omistajat ovat kaikki perillä yrityksen käytännön toiminnasta ja esittää hallitustyöskentelyn olevan toimivaa ja päätöksenteon avointa.

Kun haastattelija kysyy muista menestykseen vaikuttaneista ihmisistä tai tahoista, yrittäjä toteaa, että kunnan kanssa yhteistyö on toiminut hyvin, kuten myös TE-keskuksen, joka on yrityksen tärkeä rahoittaja. Yrittäjä mainitsee myös Suupohjan kehittämissyhdistyksen, joka on ollut mukana rahoittamassa aiemmin mainitun biokaasuhankkeen esiselvitystyötä. Haastattelija kysyy vielä, millainen merkitys rahoittajilla on ollut yrityksen avaintapahtumien kannalta. Yrittäjä vastaa:

No tietysti niillä on, ollu vaikutuksensa että näitä on ollu näihin meidän investointeihin että, kyl-lähän se ((yskähtää)) alun perin tämä kaikki olis ehkä jääny toteutumatta jos ei mistään oisi saanu mitään avustusta tai mitään että tämä... rahoituspuoli, niin kyllä se vain niin on että, se on auttanu sillä lailla että, tämä yritys ylipäänsä on olemas.

3.6 Yhteenveto

Tapausyritysten menestystarinoissa hahmottuu laaja joukko erilaisia avaintapahtumia. Tämä laaja joukko on kuitenkin mahdollista jäsentää viidentyypisiin avaintapahtumiin: muutoksiin toimintaympäristössä, muutoksiin yritystä edeltäneessä työssä tai yrityksessä, yritystoiminnan suunnittelu- ja valmisteluvaiheisiin, yrityksen perustamiseen tai sukupolvenvaihdokseen sekä yrityksen toimintaan liittyviin muutoksiin.

Toimintaympäristön muutokset ovat osaltaan mahdollistaneet yrityksen perustamisen tai johtaneet muutoksiin yritystoiminnassa. Keskeinen toimintaympäristön muutokseen liittyvä avaintapahtuma yritysten tarinoissa on lama – joko 1990-luvun alun tai 2000-luvun lopun. Joka toisessa menestystarinassa lama esiintyy avaintapahtumana. Muita toimintaympäristön muutoksiin liittyviä avaintapahtumia tarinoissa olivat Suomen EU-jäsenyys ja sitä seuranneet muutokset – lähinnä maataloustukimuutokset ja EU-ohjelmien käynnistyminen – sekä kansallisten poliittisten ohjelmien kuten Aluekeskusohjelman ja KO-KO:n käynnistyminen.

Toisena avaintapahtumien luokkana voidaan nähdä muutokset yritystoiminnan aloittamista edeltäneessä työpaikassa tai yrityksissä. Tarinoissa yhdeksi yritystoiminnan aloittamisen mahdollistaneeksi avaintapahtumaksi hahmottuu aikaisemmasta työpaikasta irtisanoutuminen tai edeltäneestä yrityksestä irrottautuminen. Omanlaiseen avaintapahtumien luokaksi voidaan erottaa yrityksen suunnittelu- ja valmisteluvaihe. Näissä avaintapahtumissa päätös yrityksen perustamisesta joko syntyi tai vahvistui. Yrityksen suunnittelu- ja valmisteluvaiheen avaintapahtumissa keskeistä olivat erilaisiin koulutuksiin osallistuminen sekä rahoituksen saaminen ja kehittämishankkeet, joiden avulla yritystoimintaa suunniteltiin ja kehiteltiin. Suunnittelu ja valmisteluvaiheen avaintapahtumiin lukeutuu myös erilaisia investointeja, kuten kiinteistöjen remontointia ja rakentamista.

Neljänneksi avaintapahtuminen luokaksi voidaan erottaa yrityksen perustaminen tai sukupolvenvaihdos. Lähes kaikissa tapausyritysten tarinoissa avaintapahtumana esiintyi toinen näistä. Viimeiseksi avaintapah-

tumien luokaksi hahmottuu yrityksen toiminnassa tapahtuneet muutokset. Tämä luokka sisältää avaintapahtumat, joissa on ollut kyse uusien tuotteiden tai palvelujen lanseeraamisesta, yrityksen verkostoissa – kuten asiakaskunnan rakenteesta tai yhteistyökumppaneissa – tapahtuneista muutoksista, toiminnan laajentamisesta ja investoinneista esimerkiksi uusiin toimitiloihin, uusista strategioista sekä henkilöstö- ja omistajamuutoksista. Menestystarinoissa käy ilmi, että osa tapausyrityksistä on vasta perustettuja. Tällöin luonnollisesti korostuvat alkuvaiheet ja niihin liittyvät avaintapahtumat.

Yleisesti ottaen tarinoiden pohjalta muodostuu varsin dynaaminen kuva tapausyrityksistä ja yrittäjistä. Yritysten avaintapahtumissa on kyse muutoksista, ja niiden hallinnasta. Yritykset ovat joutuneet reagoimaan muuttuviin tilanteisiin ja olosuhteisiin, mutta tarinoille leimallista on, että yrittäjä on itse muutoksen käynnistäjä ja että muutokset ovat lopulta olleet yritystoiminnan kannalta myönteisiä. Jopa lama esitettiin useissa tarinoissa yritystoimintaa lopulta eteenpäin vieneeksi tapahtumaksi. Hautamäki (2000, s. 70–71) on omassa menestyneitä maaseutuyrityksiä käsitelleessä tutkimuksessaan korostanut, että yritysten menestyksen kannalta keskeistä on muutoksen hallinta. Hautamäen mukaan yrityksissä tarvitaan mm. kykyä muuttua ja hyödyntää uusia mahdollisuuksia. Tapausyritysten tarinoissa liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisen ja toteuttamisen taito on keskeisesti esillä. Osa yrittäjistä totesi kaikissa avaintapahtumissa olevan kyse juuri liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisesta ja toteuttamisesta. Vaikka osan mukaan kyseisestä taidosta oli kyse erityisesti yrityksen perustamisessa, usein taito kuitenkin liitettiin myös yrityksen toiminnan muuttamiseen ja uudelleensuuntaamiseen.

Yritysten menestystarinoissa haastatellulla yrittäjällä on keskeinen rooli. Yrittäjä, ja hänen ominaisuutensa ja toimintansa, tuotiin ymmärrettävästi esiin jokaisen tapausyrityksen tarinassa. Tarinoissa esillä ovat mm. yrittäjän erityiset taidot, osaaminen ja riskinotto-kyky. Yritystoiminnan menestyksen syitä suoraan tiedusteltaessa (virike 6) korostivat yrittäjät usein oman tai yrityksen kaikkien omistajien kovan työnteon merkitystä yrityksen menestyksen kannalta (ks. esim. Rantalalan lihan, Ojalan Pakarin ja Serreksen tarinat). Tällainen yrittäjää yksilönä korostava puhe ilmentää individualistista toimijanäkökulmaa yrittäjyyteen.

Individualistisen näkökulman lisäksi yrittäjien tarinoille leimallista on myös relationistisen näkökulman esilläolo, jopa yhdessä ja samassa tarinassa. Oman toimintansa lisäksi yrittäjät nimesivät tarinoissaan useita erilaisia yrityksen menestykseen vaikuttaneita tahoja. Nämä menestykseen vaikuttaneet tahot voidaan luokitella yrityksen ulkopuolisiin ja sisäpuolisiin. Yrityksen ulkopuoliseksi tahoiksi jäsenyivät asiakkaat ja kilpailijat sekä erilaiset yhteistyötahot ja yhteiskunnalliset tahot. Sisäpuoliseksi tahoiksi taas jäsenyivät yrittäjän itsensä lisäksi yrittäjän perheenjäsenet sekä yrityksen työntekijät (Vesala 1992, ks. kuva 3). Tapausyritysten menestystarinoita tarkasteltaessa keskeisessä roolissa yrittäjän itsensä lisäksi esiintyvät yrityksen ulkopuoliset tekijät: asiakkaat, yhteistyötahot ja yhteiskunnalliset tahot. Asiakkaiden keskeinen rooli huomioidaan menestystarinoissa ja useat avaintapahtumat liittyvät suoraan asiakaskunnan rakenteen muutoksiin ja uusien asiakkaiden löytymiseen (ks. esim. InHouse Designin, Junetin, Rantalalan lihan ja Pesmelin tarinat).

Tarinoissa korostuvat myös erilaisten yhteistyösuhteiden ja niiden rakentamisen merkitys. Tapausyritysten avaintapahtumissa merkittävässä roolissa esiintyivät niin pankki ja tilitoimisto kuin toiset yritykset ja yrittäjät. Tarinoissa toiset yritykset ja yrittäjät olivat alihankkijoita, yksityisiä konsultteja tai saman toimialan yrityksiä, joiden kanssa on verkostoiduttu ja tehdään yhteistyötä (ks. esim. Topeakan kalusteen, Tommin tallin, Kivilahden konepajan ja Ojalan Pakarin tarinat). Verkostoitumisen ja kontaktien hyödyntämisen taitoa kommentoitiin aineistossa laajasti ja kyseinen taito liitettiin kiinteästi yritysten avaintapahtumiin. Omanlaisenaan avaintapahtumien luokkana aineistosta hahmottui yrityksen toiminnassa tapahtuneet muutokset, joista osa koski suoraan yrityksen verkostoissa ja kontakteissa tapahtuneita muutoksia: muutoksia asiakaskunnassa, yhteistyökumppaneissa tai henkilöstössä. Erityisesti Serreksen ja Pesmelin tarinoissa yrityksen kasvun ja vientimarkkinoille suuntautumisen myötä näkyy vaikuttavasti yrityksen oman toimintaympäristön ja sidoskentän aktiivinen laajentaminen.

Siinä missä verkostoitumisen ja kontaktien hyödyntämisen taitoa kommentoitiin aineistossa laajasti, liiketoimintastrategian luomisen ja arvioinnin taitoa kommentoitiin huomattavasti niukemmin. Vaikka liiketoimintastrategia on yrittäjille tuttu sana, eivät läheskään kaikki haastattelemamme yrittäjät olleet valmiita tai halukkaita jäsentämään ja erittelemään omaa toimintaansa kyseisen yrittäjyystaidon kautta.

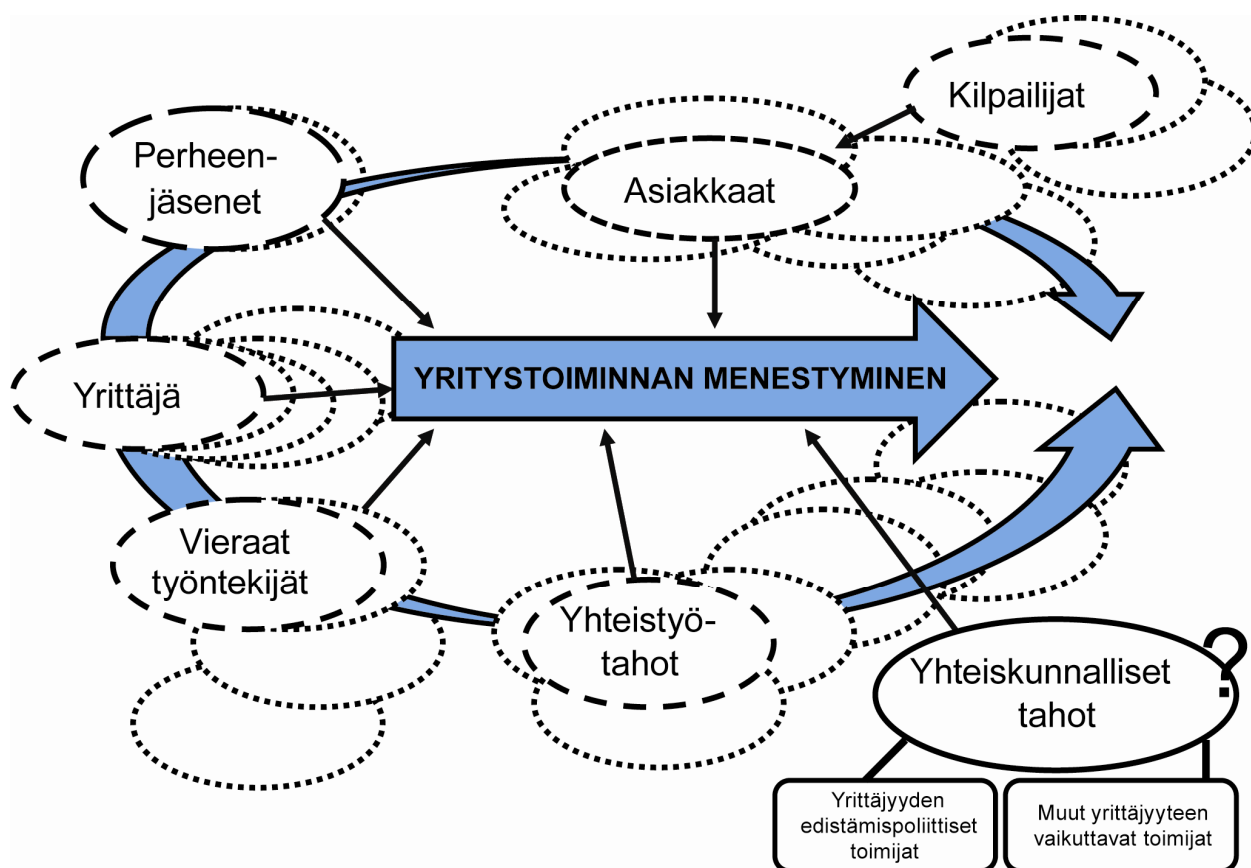
Yhteiskunnallisten tahojen esiintyvyydessä tapausyritysten avaintapahtumissa on kiinnostavaa variaatiota. Osassa tarinoita yhteiskunnallisista tahoista puhutaan runsaasti, osassa hyvin vähän. Avaintapahtumissa esiintyy sekä yrittäjyyden edistämiseen tähtäviä poliittisia tahoja että sellaisia yhteiskunnallisia tahoja, joiden pääasiallinen tavoite ei ole yrittäjyyden edistäminen. Yrittäjyyden edistämiseen tähtääviin keinoi-

hin voidaan laskea mukaan erilaiset poliittiset ohjelmat, esim. Aluekeskusohjelma, LEADER ja EU:n rakennerahasto-ohjelma, ja edistämispoliittikan toteuttajatahoihin esim. toimintaryhmä ja Suupohjan elinkeinotoimen kuntayhtymä, ministeriöt, TE-keskukset, Tekes, Suupohjan alueen kunnat ja kuntien yrityskummit (ks. esim. Linseedin, Mäntylän tilan ja Food Parkin tarinat). Lisäksi menestystarinoissa oma roolinsa on sellaisilla yhteiskunnallisilla tahoilla, jotka eivät suoraan ja pääasiassa tavoittele yrittäjyyden edistämistä. Tällaisiksi tahoiksi voidaan katsoa verotoimisto ja erilaiset koulutusta ja tutkimusta tarjoavat julkiset organisaatiot, kuten yliopistot, ammattikorkeakoulut ja aikuiskoulutuskeskukset (ks. esim. Topeen kalusteen, Mäntylän tilan, Kivilahden konepajan ja Food Parkin tarinat). Kiinnostavaa on, että Vesalan (1992) tutkimuksessa yrittäjät ottivat yhteiskunnallisista tahoista esille verottajan, lainsäätäjät, poliitikot ja virkamiehet, mutta aktiivisesta edistämispoliitikasta ja sen harjoittamisesta he eivät tuolloin puhuneet erikseen lainkaan.

Yrittäjää itseään lukuun ottamatta yrityksen sisäiset tekijät, perheenjäsenet ja työntekijät, eivät juuri esiinny yrityksen menestystarinassa, kun se kerrotaan avaintapahtumien kautta. Perheenjäsenet mainitaan avaintapahtumissa lähinnä sukupolvenvaihdoksen läpikäyneiden yritysten tarinoissa sekä puolison liityessä mukaan yrityksen toimintaan. Kiinnostavaa kuitenkin on, että kysyttäessä suoraan yrityksen menestykseen vaikuttaneita seikkoja (virike 6), perheenjäsenten ja työntekijöiden rooli nostetaan selkeämmin esiin. Tässä yhteydessä menestyksestä kiitetään vaimoa, perhettä yleensä tai yrityksen työntekijöitä (ks. esim. InHouse designin ja Serreksen tarinat). Samansuuntaisen havainnon on tehnyt omassa tutkimuksessaan myös Hautamäki (2000). Kysyttäessä suoraan menestyksen perusteista kyselytutkimukseen vastanneet yrittäjät korostivat oman toimintansa lisäksi henkilöstön, tuotteen ja asiakkaiden merkitystä. Menestystarinoiden pohjalta hahmottuu kuitenkin erilainen kuva, sillä tarinoissa ylivoimaisesti tärkeimmiksi menestystekijöiksi nousevat yrittäjä itse sekä tuote. (Hautamäki 2000.)

Koska tapausyritysten tarinat ovat menestystarinoita, on ymmärrettävää, että edellä esitellyt, avaintapahtumissa esiintyneet kontrollitekijät olivat luonteeltaan yritystoimintaa tukevia – eivät uhkaavia (vrt. Vesala 1992). Tapausyritysten tarinoissa kuitenkin tuotiin esiin myös yritystoiminnan kriisivaiheita, joissa oli mukana yritystoimintaa uhkaavia tekijöitä. Olennaista tarinoissa on, että uhkaavat tilanteet eivät ole kaataneet yritystä, vaan tilanteista on selvitty.

Menestystarinoita kokonaisuutena tarkasteltaessa nousee esille vielä yksi huomionarvoinen seikka, joka varsin tärkeällä tavalla täsmentää ja täydentää relationistista näkökulmaa sellaisena kuin se Vesalan (1992) tutkimuksen pohjalta on kuvassa 3 esitetty. Tarinoissa ei nimittäin ole kysymys vain siitä, että asiakkaat, yhteistyötahot ja muut sidossuhdeosapuolet näyttäytyvät yrittäjän menestystä edistävinä tekijöinä, koska yrittäjän toiminta on kietoutuneena näiden kanssa tapahtuvaan vaihtoon ja vuorovaikutukseen. Tämän lisäksi tarinoissa on hyvin keskeisellä sijalla kehityskulku, jossa yrittäjä synnyttää, muuttaa, laajentaa tai monipuolistaa sidossuhteitaan – varsinkin asiakkaiden ja yhteiskumppaneiden suunnissa – ja tällä tavoin rakentaa ja muokkaa omaa toimintaympäristöään yrittäjänä (ks. kuva 4). Lisäksi osassa tarinoita on kysymys siitä, että tarinan pääosassa oleva yritys on itsessäänkin ilmentymä toisten yrittäjien harjoittamasta oman toimintaympäristönsä ja sidoskenttensä rakentamisesta (ks. Logistics Centerin, Suupohjan perunalaakson ja Junetin tarinat).



Kuva 4. Yrittäjä menestykseensä vaikuttavien sidossuhteiden edistäjänä (Vesala 1992, muokattu yrittäjien menestystarinoiden pohjalta MN).

Tällainen kehityskulku korostaa yrittäjätoiminnan kontekstisidonnaisuutta ja menestyksen kietoutumista sidossuhteiden kenttään. Tarinat ilmentävät siis tässäkin merkityksessä relationistista näkökulmaa. Kuten aiemmin on jo todettu, relationistinen näkökulma ei sulje yrittäjää yksilönä pois kuvasta. Tarinoissa näkyvä, yrittäjän sidossuhteiden muutoksena ilmenevä kehityskulku tuottaa kuvan yrittäjästä dynaamisena toimijana, jonka rooli nousee avainasemaan nimenomaan toiminnan kontekstisidonnaisuuden ja kontekstiin vaikuttamisen kautta.

Tapausyritysten tarinoista käy ilmi, että yrittäjyyden edistämiseen tähtäviä poliittisia toimia ja toimijoita kytetään yritysten menestystarinoihin, mutta vaihtelevilla tavoin. Tapausyritysten menestykseen on haastateltujen yrittäjien tarinoiden mukaan vaikuttanut moni tekijä ja edistämispoliittikalla on yksi rooli muiden joukossa. Tarkemmin yhteiskunnallisten tahojen – erityisesti yrittäjyyden edistämiseen tähtäävien poliittisten tahojen – ja tapausyritysten kohtaamista tarkastellaan seuraavassa luvussa.

Lähteet

Anttiroiko, A-V., Kallio, O., Siitonen, P. & Valkama, P. 2010. Maaseutukunnat osaamiskeskittymien innovatiivisina kehittäjinä. *Maaseudun uusi aika* 2/2010: 5–21.

Bruner, J. 1986. *Actual Minds, Possible Worlds*. USA: Harvard University Press. 216 s.

Chell, E. 1998. Critical Incident Technique. Teoksessa: Symon, G. & Cassell, C. (toim.). *Qualitative Methods and Analysis in Organizational Research: A Practical Guide*. Thousand Oaks, CA: Sage. s. 51–72.

- Cope, J. 2003. Entrepreneurial Learning and Critical Reflection: Discontinuous Events as Triggers for 'Higher-level' Learning. *Management Learning* 34: 429–450.
- Cope, J. 2005. Toward a Dynamic Learning Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice* 29: 373–397.
- Cope, J. & Watts, G. 2000. Learning by doing. An exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 6: 104–124.
- Curran, J. 2000. What is Small Business Policy in the UK for? Evaluation and Assessing Small Business Policies. *International Small Business Journal*, 18 (3): 36–50.
- Curran, J., Jarvis, R., Blacburn, R.A. & Black, S. 1993. Networks and Small Firms: Constructs, Methodological Strategies and Some Findings. *International Small Business Journal*, 11: 13–25.
- Dalley, J. & Hamilton, B. 2000. Knowledge, Context and Learning in the Small Business. *International Small Business Journal*, 18: 51–59.
- Flanagan, J. C. 1954. The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*, 51: 327–358.
- Gibb, A. 1997. Small Firms' Training and Competitiveness. Building Upon the Small business as a Learning Organisation. *International Small Business Journal*, 15:13-29.
- Gibb, A. 2000. SME Policy, Academic Research and the Growth of Ignorance, Mythical Concepts, Myths, Assumptions, Rituals and Confusions. *International Small Business Journal*, 18: 13–35.
- Hautamäki, L. 2000. Maaseudun menestyjät. *Kunnallisalan kehittämissäätöön tutkimusjulkaisut* 23. *Kunnallisalan kehittämissäätö*. 148 s.
- Hänninen, V. 1999. Sisäinen tarina, elämä ja muutos. *Acta Universitatis Tamperensis* 696. Tampere University Press. 180 s.
- Johansson, A. W. 2004. Narrating the Entrepreneur. *International Small Business Journal*, 22: 273–293.
- Kaupparehti. 2010. Kauppalehden menestyjäryitys 2010 (www-sivu). Viitattu 24.1.2011. Saatavissa internetistä: http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/menestyjat/lista.jsp?id=1&request_ahaa_info=true
- Laukkanen, M. & Niittykangas, H. 2003. Local developers as virtual entrepreneurs – do difficult surroundings need initiating interventions? *Entrepreneurship & Regional Development*, 15: 309–331.
- Polkinghorne, D. E. 1988. *Narrative knowing and the human sciences*. Albany: State University of New York Press. 232 s.
- Rae, D. 2000. Understanding entrepreneurial learning: a question of how? *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 6: 145–159.
- Rae, D. 2005. Entrepreneurial learning: a narrative-based conceptual model. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12: 323–335.
- Rae, D. & Carswell, M. 2001. Towards a conceptual understanding of entrepreneurial learning. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 8: 150–158.
- Suutari, T., Ruokolainen, O., Kolehmainen, J. & Saartenoja, A. 2009. Eteläpohjanmaan maaseudun innovaatioympäristöt. Perinteisen elinkeinopolitiikan ja uuden innovaatiopolitiikan mahdollisuudet ja rajoitteet maaseutualueilla. Tampereen yliopiston laitosten julkaisut. 88 s.
- Tekes. 2010. Sapuska – Kansainvälistä liiketoimintaa elintarvikkeista 2009–2012. (www-sivu) Viitattu 10.8.2010. Saatavissa internetistä: <http://www.tekes.fi/ohjelmat/sapuska>

Tilastokeskus, yritysrekisteri.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2010. Yrittäjyyskatsaus 2010. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 60/2010. Helsinki. 198 s.

Vesala, K.M. 1992. Pienyrittäjien kontrollipremissit. Sosiaalipsykologinen tarkastelu. Acta Psychologica Fennica. Soveltavan psykologian monografioita 5. Rauma. 84 s.

Vesala, K.M. 1996. Yrittäjyys ja individualismi. Relationistinen linjaus. Helsingin yliopiston sosiaalipsykologian laitoksen tutkimuksia 2/1996. Helsinki. 177 s.

Vesala, K.M. 2008. A theoretical and methodological approach to the study of the assessment and development of entrepreneurial skills in the farm context. Teoksessa: Vesala, K.M. & Pyysiäinen, J. (toim.). Understanding Entrepreneurial Skills in the Farm Context. Frick: Research Institute of Organic Agriculture (FiBL). s. 23–54.

Vesala, K.M. & Pyysiäinen, J. (toim.). 2008. Understanding Entrepreneurial Skills in the Farm Context. Frick: Research Institute of Organic Agriculture (FiBL). 485s.

Vesala, K.M. & Rantanen, T. (toim.). 2007. Argumentaatio ja tulkinta. Laadullisen asennetutkimuksen lähestymistapa. Helsinki: Gaudeamus. 269 s.

4 Moninaistuva politiikka, moninaistuva yrittäjäyys? Toimijapositionien rakentuminen yrittäjäyden edistämiskursseissa

Miira Niska & Kari Mikko Vesala

4.1 Johdanto

Tässä luvussa syvennymme Suupohjassa toteutettavan yritystoimintaan kohdistuvan politiikan sekä edellisessä luvussa esiteltyjen menestystarinoiden ja tapausyritystemme välisiin suhteisiin. Yhtenä lähtökohdiana tarkastelussamme on John Grinin ja Henk van de Graafin (1996) näkemys, jonka mukaan politiikan toimeenpano on kommunikatiivista vuorovaikutusta poliittisten toimijoiden ja politiikan kohteiden välillä. Poliittisiksi toimijoiksi Grin ja van de Graaf ymmärtävät sekä poliittiset päättäjät (*policymakers*) että politiikan toimeenpanijat (*implementors*). Poliittikan toimeenpanoprosessi oletetaan joskus yksisuuntaiseksi vaikuttamiseksi, jossa politiikan toimeenpanijat toteuttavat poliittisten päättäjien päämääriä politiikan kohteisiin vaikuttamalla. Grin ja van de Graaf kuitenkin korostavat, että poliittisten päättäjien tavoitteet eivät mitenkään automaattisesti siirry toimeenpanijoiden toimenpiteisiin ja niiden kautta vaikuta politiikan kohteisiin. Sekä politiikan toimeenpanijat että politiikan kohteet muodostavat omat tulkintansa politiikan kielestä, aikomuksista ja toteuttamistoimista. Tämä johtaa tilanteeseen, jossa ryhmien tulkinnat saattavat poiketa toisistaan. Erot tulkinnoissa puolestaan saattavat niin helpottaa kuin hankaloittaa politiikan toteutumista. (Grin & van de Graaf 1996.)

Poliittisten päätösten toimeenpano, implementaatio, on monimutkainen prosessi, jota on tutkittu aktiivisesti 1970-luvun alusta lähtien (Pressman & Wildavsky 1973, ks. myös Sabatier & Mazmanian 1981, Elmore 1982, Hjern & Porter 1981). Tutkimuskenttä jaetaan yleensä toisiaan täydentäviin top-down ja bottom-up näkökulmiin. Top-down korostaa kansainvälisen tai valtakunnallisen, ylhäältä alaspäin etenevän ohjauksen keskeisyyttä, kun taas bottom-up näkökulmassa korostetaan paikallisen ja alueellisen tason toimijoiden osuutta ja huomioon ottamista. Tässä tutkimuksessa hyödynnetty näkemys implementaatiosta kommunikatiivisena toimintana (Grin & van de Graaf 1996) puolestaan kiinnittää erityistä huomiota politiikan tekijöihin, toimeenpanijoihin ja kohteisiin merkityksen antajina ja politiikan tulkitsijoina.

Tarkastellessamme politiikan toimeenpanoa kommunikatiivisena vuorovaikutuksena hyödynnämme sosiaalisen konstruktionismin (ks. Berger & Luckmann 1966/2009, Burr 1995) teoreettis-metodologista viitekehystä. Sosiaalisen konstruktionismin perusoletuksiin kuuluu, että sosiaalinen maailma luodaan vuorovaikutuksessa. Kielenkäyttö nähdään merkityksiä luovana aktiivisena toimintana ja keskeistä on, että sosiaalisesta maailmasta ja sen ilmiöistä voidaan rakentaa useita ja aivan yhtä ”todellisia” versioita (esim. Burr 1995). Yrittäjäyys on eräs sosiaalisen maailman ilmiö, josta on mahdollista rakentaa useanlaisia versioita. Yrittäjäyys voidaan esimerkiksi kuvata häikäilemättömäksi taloudellisen voiton ja oman edun tavoitteliseksi tai kansantalouden ja työllisyyden kannalta keskeiseksi yhteiskunnan hyvinvointiin pyrkiväksi toiminnaksi. Toisaalta yrittäjäyys voidaan kuvata yhtä hyvin persoonallisuuden piirteen kaltaiseksi yksilön ominaisuudeksi kuin opituksi taidoksi. Havaintomme maailmasta eivät kerro todellisuudesta sellaisenaan, vaan katsomme asioita aina jostakin näkökulmasta (Burr 1995, s. 6).

Sosiaalisen konstruktionismin toinen perusoletus on, että se millaisia merkityksiä asioille annamme, vaikuttaa monin tavoin toimintaamme (esim. Burr 1995). Erilaiset konstruktiot kutsuvat erilaiseen toimintaan. Jos esimerkiksi yrittäjäyys konstruoidaan häikäilemättömäksi oman edun tavoitteluksi, näyttäytyy sen kontrollointi ja rajoittaminen yhteiskunnan kannalta mielekkäänä toimintana. Jos taas yrittäjäyys konstruoidaan yhteiskunnan hyvinvointia lisäävänä toimintana, on verovarojen käyttö sen edistämiseksi oikeutettua ja mielekäästä. Yritystoimintaan kohdistuvan politiikan tarkastelussa on syytä huomioda, että konstruktiot yrittäjäydestä vaikuttavat siihen, minkälainen kontrollointi- tai edistämistoiminta näyttäytyy järkevänä ja mielekkäänä. Jos esimerkiksi yrittäjäyys konstruoidaan yksilön pysyväksi persoonallisuuden piirteeksi, vaikuttaa yrittäjäyden edistäminen koulutuksen avulla hankalalta.

Puhetapaan, joka rakentaa todellisuudesta tietynlaisen version, viitataan tässä tutkimuksessa diskurssin käsitteellä. Koska yrittäjyydestä on mahdollista konstruoida useita versioita, on mahdollista tunnistaa useita erilaisia yrittäjyysdiskursseja. Edellisessä luvussa 3 menestystarinoiden tulkitsemisessa käytetyt individualistinen ja relationistinen toimijanäkökulma ovat yhdenlaisia esimerkkejä yrittäjyysdiskursseista. Kuten diskurssien valinta yleensä, myös yrittäjyysdiskurssien valinta on päämäärätietoista (vrt. Potter & Wetherell 1989). Tietynlaisen version konstruointi yrittäjyydestä palvelee tiettyjä päämääriä ja eräs mahdollinen päämäärä on oman toiminnan oikeuttaminen: yrittäjä esimerkiksi voi pyrkiä valitsemaan puhettavan, jossa hänen toimintansa näyttäytyy mahdollisimman myönteisessä valossa. Diskurssit ovat monin tavoin yhteydessä toimintaan. Diskursseissa ei ole pelkästään kyse siitä, mitä sanotaan. Puheen lisäksi myös muuta toimintaa voidaan tarkastella diskursiivisesti. Koska diskurssi määrittää toiminnan päämäärät ja keinot, kertoo politiikan toimeenpano itsessään niistä diskursseista, joissa kyseinen toiminta määrittyy järkeväksi ja oikeutetuksi. Toisaalta kyseinen politiikan toimeenpano samalla tuottaa sitä diskurssia, jossa se saa merkityksensä.

Poliittiset päättäjät käyttävät yritystoiminnasta kommunikoidessaan päämäärätietoisesti yrittäjyysdiskursseja, joissa yrittäjyys rakentuu tietyllä tavalla ja jotka kutsuvat yritystoiminnan suhteen tietynlaiseen toimintaan. Näitä diskursseja voidaan kutsua poliittisiksi yrittäjyysdiskursseiksi³¹. Poliitiikan toimeenpanijat voivat kuitenkin vaikuttaa poliittisten päätösten reaaliseen muodostumiseen niin tiedostamattaan kuin tietoisesti (Mustakangas ym. 2004, s. 61). Poliitiikan toimeenpanijat esimerkiksi tekevät tulkintoja poliittisten päättäjien tavoitteista ja aikomuksista ja nämä tulkinnat lopulta osittain määrittävät, minkälaisia toteuttamistoimia milloinkin tehdään. Tulkinnat poliittisten päättäjien tavoitteista ja aikomuksista tehdään diskurssien puitteissa (vrt. Alasuutari 1999, s. 73), mutta ei välttämättä juuri sen diskurssin, jota poliittiset päättäjät ovat hyödyntäneet. Toisaalta toimeenpanoprosessissa osallistujilla on omat intressinsä eikä intressikonflikteilta voi aina välttyä. Se, millaista politiikkaa toteutetaan, riippuu siis merkittävällä tavalla vuorovaikutuksesta kuten neuvottelusta poliittisten päättäjien ja toimeenpanijoiden välillä.

Politiikan kohteet eli yrittäjät eivät toimeenpanijoiden tavoin ole politiikan toimeenpanoprosessissa pelkästään passiivisia vastaanottajia. Yrittäjät tekevät käytössään olevien diskurssien puitteissa omat tulkintansa politiikan toimeenpanijoiden tavoitteista ja aikomuksista. Vesalan (1992, 1996) mukaan yrittäjät arvioivat yrityksen ulkopuolisia tekijöitä, kuten yhteiskunnallisia tahoja, oman yrittäjyytensä kannalta tukena tai uhkana. Mikäli yhteiskunnalliset tahot ja heidän toimintansa tulkitaan sellaiseksi, että se uhkaa omaa yrittäjyyttä, eivät yrittäjät ymmärrettävästi ole erityisen halukkaita osallistumaan toimintaan tai vastaanottamaan tarjottua tukea. Poliitiikan toimeenpanoprosessin kannalta keskeistä on siis myös vuorovaikutus politiikan toimeenpanijoiden ja kohteiden välillä. Tässä vuorovaikutuksessa eräs olennainen seikka on, tulkitsevatko yrittäjät politiikan toteuttamistoimet ja -tahot oman yrittäjyytensä tukena vai uhkana.

Konstruktionistista viitekehystä ja diskursiivista lähestymistapaa yritystoimintaan kohdistuvan politiikan ja yrittäjien kohtaamisen tarkastelussa ovat hyödyntäneet Lew Perren ja Peter Jennings (2005). Heidän mukaansa valtiojohto eli poliittiset päättäjät pyrkivät talouden kilpailukyvyyn kasvattamiseen ja näiden käyttämässä diskurssissa yrittäjien ja yritysten tehtäväksi määrittyy talouden koneena toimiminen: yritysten tehtävänä on kasvaa, työllistää, olla kilpailukykyisiä ja edistää kansantaloutta. Valtiojohdon tehtäväksi tässä diskurssissa määrittyy yrittäjien auttaminen. Ongelmallista Perrenin ja Jenningsin mukaan on, että poliittisessa diskurssissa yrittäjien oletetaan haluavan kasvattaa yritystään ja lisäksi tarvitsevan siihen valtiohallan apua, eli erilaisia tukitoimia. Tällainen kuvaus yrittäjistä saattaa heidän mukaansa olla uhka yrittäjien vapaalle tahdolle ja omakohtaiselle toimijuudelle.

Perrenin ja Jenningsin (2005) tarkastelussa on tutkimuksemme kannalta kaksi erityisen keskeistä seikkaa. Ensinnäkin Perrenin ja Jenningsin mukaan diskurssit määrittävät millainen toimija on: poliittinen diskurssi rakentaa yrittäjälle position, jossa yrittäjä kasvattaa yritystä ja tarvitsee yrityksen kasvattamiseen valtiohallan apua. Tällainen ajatus kohteen rakentumisesta puheessa on ominaista konstruktionistiselle tutkimukselle. Toisena kiinnostavana seikkana Perren ja Jennings liittävät diskursseissa rakentuvien positioniin arvottamisen: heidän mukaansa yrittäjät voivat kokea poliittisessa diskurssissa rakentuvan position uhkana.

³¹ Graberin (1981) määritelmän mukaan poliittisessa diskurssissa poliittiset toimijat kommunikoivat poliittisista asioista poliittisia tarkoituksia varten. Diskurssista tekee poliittisen siis paitsi diskurssin käyttäjä, myös sen sisältö.

Perren ja Jennings (2005) hyödyntävät tutkimuksessaan kriittisen diskurssianalyysin perinnettä (ks. esim. Fairclough 1989/2001, Parker 1990), jonka juuret ovat Michel Foucaultin valta-analyysissä. Puheessa rakentuvien positioiden tarkastelu ei kuitenkaan ole ominaista ainoastaan kriittiselle diskurssianalyysille. Esimerkiksi Pertti Alasuutari (1996) on tarkastellut puheavaruuksia ja niissä rakentuvia toimija-asemia. Bronwyn Davies ja Rom Harre (1990) puolestaan puhuvat positioinnista (*positioning*) ja tarkastelevat minän moninaisuuden diskursiivista tuottamista. Daviesin ja Harren mukaan henkilöt omaksuvat ja heille osoitetaan keskusteluissa erilaisia asemia eli positioita. Interaktiivisella positioinnilla (*interactive positioning*) he viittaavat tilanteeseen, jossa henkilö puheellaan positioi toisen henkilön. Refleksiivisellä positioinnilla (*reflexive positioning*) he taas viittaavat tilanteeseen, jossa henkilö positioi itsensä omalla puheellaan. Tärkeä huomautus, jonka Davis ja Harre tekevät on, että positiointi voi olla päämäärähakuista ja tarkoituksellista, mutta ei suinkaan aina ole sitä. Positioita voidaan puheessa omaksua ja osoittaa toisille myös tätä erikseen tiedostamatta. (Davies & Harre 1990.)

Tässä luvussa hyödynnämme sosiaalisen konstruktionismin teoreettis-metodologisen viitekehyksen puitteissa positiointiteoriaa (ks. esim. Davies & Harre 1990, Harre & van Langenhove 1999) sekä diskurssi-analyysia. Perrenin ja Jenningsin (2005) valitseman kriittisen diskurssianalyysin sijaan kiinnitymme kuitenkin diskurssianalyysin suuntaukseen, jossa kiinnostus kohdistuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja kielenkäytön todellisuutta luovaan luonteeseen (ks. esim. Potter & Wetherell 1989, Edwards & Potter 1992, Wetherell, Taylor & Yates 2001a).

Perrenin ja Jenningsin (2005) näkemyksistä poikkeamme – diskurssianalyttisen koulukunnan lisäksi – kolmella tavalla. Ensinnäkin Perrenin ja Jenningsin tarkastelussa poliittiset päättäjät käyttävät yhtä diskurssia yrittäjyydestä puhuessaan. Yrittäjyyspolitiikan tutkijat ovat kuitenkin nostaneet esiin yritystoimintaan kohdistuvassa politiikassa tapahtuneen syvällisen muutoksen, jossa perinteisen pk-yrityspolitiikan (*SME policy*) rinnalle on syntynyt uusi yrittäjyyspolitiikka (*entrepreneurship policy*) (Gilbert & Audretsch & McDougall 2004, Lundström & Stevenson 2005, North & Smallbone 2006, Audretsch & Beckmann 2007). Pk-yrityspolitiikkaa ja yrittäjyyspolitiikkaa on mielekästä tarkastella omanlaisinaan poliittisina diskursseina, sillä niissä politiikan tavoitteet, keinot ja toteuttajat sekä politiikan kohteet – yrittäjät – rakentuvat varsin erilaisiksi. Poliittisilla päättäjillä on siis mahdollisesti käytössään yhden yhtenäisen poliittisen yrittäjyysdiskurssin sijaan ainakin kaksi varsin erilaista diskurssia, joita esittelemme tarkemmin alaluvussa 4.3.

Toisena erona Perrenin ja Jenningsin (2005) tarkasteluun on, että keskitymme tarkastelemaan Grinin ja van de Graafin (1996) jäsenyyksen mukaisesti poliittisten päättäjien ja yrittäjien näkökulman lisäksi myös politiikan toimeenpanijoiden näkökulmaa. Päättäjien ja kohteiden välissä on toimeenpanijoiden ryhmä, joka on vuorovaikutuksessa sekä päättäjien että kohteiden kanssa. Poliittiset päättäjät kommunikoivat tavoitteistaan esimerkiksi luomalla raameja poliittisille ohjelmille. Niitä analysoimalla onkin mahdollista tarkastella poliittisten päättäjien käyttämiä diskursseja. Poliitiikan toimeenpanijat kuitenkin osallistuvat alueellisia ohjelmaehdotuksia laatiessaan merkittävällä tavalla ohjelmien lopulliseen muotoutumiseen. Alueellisia ohjelmaehdotuksia laatiessaan politiikan toimeenpanijat tulkitsevat poliittisten päättäjien ohjelmaraameja ja neuvottelevat niistä. Diskursseja poliittisissa ohjelmaraameissa tarkastelemme kahden esimerkin kautta alaluvussa 4.4. Poliitiikan toimeenpanijoiden tulkintoja kyseisistä ohjelmista sekä niiden toteuttamistoimia puolestaan tarkastelemme alaluvussa 4.5. Alaluvun 4.5 lopuksi tarkastelemme sitä, millaisia positioita politiikan toimeenpanijoiden puheessa rakentuu sekä heille itselleen että yrittäjille.

Kolmas merkittävä ero Perrenin ja Jenningsin (2005) tutkimukseen on, että emme oleta yrittäjien olevan politiikan kohteina homogeeninen ryhmä. Yrittäjillä on potentiaalisesti käytössään lukuisia yrittäjyysdiskursseja, joissa yrittäjyys rakentuu hyvin eri tavoin. Tästä syystä ei ole perusteltua olettaa, että kaikki yrittäjät haluaisivat tai kykenisivät konstruoimaan itselleen juuri samanlaisen yrittäjäposition. Tästä taas seuraa, että yrittäjien itselleen konstruoiman yrittäjäposition (refleksiivinen positiointi) ja poliittisten toimijoiden yrittäjille konstruoiman position (interaktiivinen positiointi) välinen suhde ei ole vakio. Jos poliittisten toimijoiden konstruoima yrittäjäpositio poikkeaa yrittäjän itsensä konstruoimasta yrittäjäpositiosta, muodostuu poliittisista toimijoista potentiaalinen uhka yrittäjälle. Toisaalta, jos yrittäjän itselleen konstruoima positio on yhteneväinen poliittisten toimijoiden konstruoiman position kanssa, ei tällaista uhkaa synny. Alaluvussa 4.6 keskitymme tarkastelemaan edistämispolitiikan roolia yrittäjien menestystarinoissa, tarinoiden suhdetta edistämispoliittisiin diskursseihin sekä sitä minkälaisia positioita yrittäjille ja kehittäjille rakentuu yrittäjien puheessa.

4.2 Aineisto ja metodit

Koska tarkoituksemme on tutkia sekä poliittisten päättäjien ja politiikan toimeenpanijoiden että politiikan toimeenpanijoiden ja politiikan kohteiden välistä suhdetta, hyödynnämme tarkastelussamme monipuolisesti teksti- ja haastatteluaineistoa, jonka esittelemme lyhyesti tässä aluvuussa. Sekä teksti- että haastatteluaineistojen analyysissä on sovellettu diskurssianalyysin (esim. Suoninen 1993, Wetherell, Taylor & Yates 2001b) ja laadullisen asennetutkimuksen (esim. Rantanen & Vesala 1999, Vesala & Rantanen 2007b) peruseräitä.

Poliittisten päättäjien käyttämiä diskursseja tarkastelemme tässä luvussa esimerkinomaisesti analysoimalla kahta Suupohjan alueella toteutettavaa poliittista ohjelmaa, joissa yrittäjyyden edistäminen on merkittävässä roolissa. Nämä poliittiset ohjelmat ovat kansallinen Aluekeskusohjelma ja Euroopan unionin LEADER. Perustiedot kyseisistä ohjelmista ovat peräisin mm. maaseutuviraston ja sisäasiainministeriön Internet-sivuilta (ks. Maaseutuvirasto 2010, Sisäasiainministeriö 2010). Poliittisten päättäjien näkemyksiä on tässä yhteydessä tarkasteltu esimerkinomaisesti. Suupohjan alueella toteutettavista poliittisista ohjelmista kerrotaan tarkemmin luvussa 2.

Politiikan toimeenpanijoiden tulkintoja Aluekeskusohjelmasta ja LEADERistä on tarkasteltu analysoimalla Suupohjan paikallisia ohjelmia: Suupohjan LEADER-ohjelmaa vuosille 2007–2013 (Suupohjan kehittämissyhistys 2006) sekä Suupohjan Aluekeskusohjelman verkostopilotiohjelmaa vuosille 2001–2006 (Suupohjan elinkeinotoimen kuntayhtymä 2001) ja Kauhajoen Aluekeskusohjelmaa vuosille 2007–2010 (Suupohjan elinkeinotoimen kuntayhtymä 2007). Käsitystä politiikan toimeenpanijoiden tulkinnoista syvennettiin lisäksi haastatteluaineiston avulla. Kyseinen haastatteluaineisto sisältää sekä ryhmähaastatteluja että yksilöhaastatteluja³². Haastatteluihin osallistui yhteensä 17 politiikan toimeenpanijaa ja paikallista kehittäjää, jotka edustivat seuraavia organisaatioita:

- Kauhajoen TE-toimisto
- Kauhajoen Yrittäjät
- Suupohjan elinkeinotoimen kuntayhtymä (SEK)
- Suupohjan kehittämissyhistys ry
- Suupohjan Aluekeskusohjelma
- Seinäjoen ammattikorkeakoulu (SeAMK)
- Etelä-Pohjanmaan TE-keskus³³
- Etelä-Pohjanmaan MTK ja Kauhajoen tuottajayhdistys
- Etelä-Pohjanmaan ProAgria
- Epanet³⁴.

Osa kehittäjistä haastateltiin kahteen otteeseen, osa kerran. Osa osallistui pelkästään yksilö- tai ryhmähaastatteluun, osa osallistui molempiin. Kehittäjiin viitataan aineistonäytteissä koodeilla K1–K17. Koodi R1–R3 viittaa siihen, että aineistonäyte on peräisin ryhmähaastattelusta. Koodin perässä oleva kirjain osoittaa, että kyseistä kehittäjää on haastateltu useaan otteeseen. Saman kehittäjän haastattelut on siis erotettu toisistaan kirjainkoodeilla (a–b).

Yksi ryhmähaastattelu ja kahdeksan yksilöhaastattelua tehtiin tutkimuksen alkuvaiheessa, jolloin kartoitettiin alueella toteutettavaa yrittäjyyden edistämistoimintaa ja edistämiseen osallistuvia kehittäjätahoja. Kaksi ryhmähaastattelua ja viisi yksilöhaastattelua puolestaan toteutettiin yritystapaustutkimuksen (esitely luvussa 3) jälkeen. Kaikki kehittäjähaastattelut olivat puolistrukturoituja haastatteluja. Haastattelut ennen ja jälkeen yritystapaustutkimuksen kuitenkin toteutettiin eri tavoin: kun ensimmäisessä kehittäjähaastattelujen sarjassa kysymykset koskivat haastateltujen omaa kehittämistoimintaa ja alueen yritystoimintaa, jälkimmäisissä haastatteluissa hyödynnettiin virikehaastattelumetodia (ks. Vesala & Rantanen 2007a), jossa kehittäjiä pyydettiin kommentoimaan Suupohjan yritystoiminnan edistämiseen liittyviä virikkeitä. Virikkeitä esitettiin yhdeksän kappaletta ja jokaisessa virikkeessä esitettiin kysymys, ajatus tai alustava tutkimustulos, jota kehittäjiä sitten pyydettiin kommentoimaan. Kommentointia pyrittiin herättämään mm. kärkialojen roolista Suupohjan alueella, pienyrityspolitiikan ja uuden yrittäjyyspolitiikan suhteesta alueen yritystoiminnan edistämässä sekä yritystoiminnan edistämisen ja aluekehittämisen suhteesta.

³² Ryhmähaastatteluja tehtiin kolme, yksilöhaastatteluja 13.

³³ Nykyisin Etelä-Pohjanmaan ELY.

³⁴ Epanet on Etelä-Pohjanmaalla toimiva suomalaisten korkeakoulujen yhteistyöverkosto.

Politiikan kohteiden tulkintoja omasta yritystoiminnastaan ja yritystoiminnan edistämisestä Suupohjassa tarkasteltiin hyödyntämällä virikemetodilla tuotettua haastatteluaineistoa, joka on tarkemmin esitelty edellisessä luvussa. Tapausyritysten menestystarinat, jotka on myös esitelty edellisessä luvussa, konstruoituivat yrittäjien kommentoissa haastatteluvirikkeitä 1–6. Näissä virikkeissä ei eksplisiittisesti viitattu yritystoiminnan edistämiskeinoin tai edistäjätahoihin. Haastattelun lopuksi yrittäjille kuitenkin esitettiin kaksi virikettä, joissa edistämiskeinojen ja -tahojen merkityksestä kysyttiin suoraan. Viimeisissä virikkeissä yrittäjille näytettiin lista yrittäjyyden edistämiskeinoja ja -tahoja ja heitä pyydettiin kertomaan, ovatko listatut keinot ja tahot näytelleet merkittävää roolia yrityksen aikaisemmin kuvailluissa avaintapahtumissa tai yrityksen menestymisessä ylipäänsä. Kahden viimeisen virikkeen tuottama aineisto analysoidaan ja suhteutetaan edellisen luvun menestystarinoihin alaluvuissa 4.6.2 ja 4.6.4.

Tutkimukseen valittujen yritystapausten lisäksi haastatteluun pyydettiin erikseen myös Kauhajoki 20 000 -ryhmän³⁵ yrittäjiä. Kaksi ryhmän edustajista osallistui virikehaastatteluna toteutettuun ryhmähaastatteluun, kaksi osallistui yksilöhaastatteluihin, jotka toteutettiin ensimmäisten kehittäjähaastattelujen tapaan puolistrukturoituina ja kysymykset koskivat yrittäjien omaa toimintaa, ryhmittymän toimintaa sekä ryhmittymän suhdetta alueella muuten toteutettavaan yritystoiminnan edistämiseen ja tukemiseen. Kun tapausyrittäjien haastatteluihin viitataan aineistonäytteissä koodeilla Y1–Y15, Kauhajoki 20 000-ryhmän yrittäjiin viitataan aineistonäytteissä koodeilla Ykj1–Ykj4.

4.3 Pk-yrityspolitiikasta uuteen yrittäjyyspolitiikkaan

Kuten johdannossa toimme esiin, yrittäjyyspolitiikan tutkijat ovat huomauttaneet yritystoimintaan kohdistuvassa politiikassa tapahtuneesta syvällisestä muutoksesta, jossa perinteisen pk-yrityspolitiikan (*SME policy*) rinnalle on syntynyt uusi yrittäjyyspolitiikka (*entrepreneurship policy*) (Gilbert, Audretsch & McDougall 2004, Lundström & Stevenson 2005, Audretsch & Beckmann 2007). Tässä alaluvussa pyrimme avaamaan, mitä näillä politiikoilla tarkoitetaan ja minkälaisia eroja niiden välillä on. Alaluvun lopuksi hahmottelemme diskursiivista näkökulmaa politiikkoihin ja suhteutamme poliittiset diskurssit Grinin ja van de Graafin (1996) jäsenyykseen politiikan toimeenpanoprosessista.

OECD-maat nauttivat toisen maailmansodan jälkeen pitkän taloudellisen kasvun kaudesta keynesiläisen täystyöllisyyspolitiikan ja julkisten palveluiden laajentamisen kasvattaessa kulutuskysyntää (Heiskala 2006, s. 15). Taloudellisen kasvun lähteeksi esitettiin massatuotanto ja massakulutus, joita varten tarvittiin aineellista pääomaa ja edullista työvoimaa. Suuryritysten rooli taloudessa korostui, sillä pääoman ja työvoiman hyödyntämisen nähtiin tehokkaimmin tapahtuvan juuri suuryrityksissä (Audretsch & Thurik 2006). OECD-maiden keskittyessä korostamaan suuryritysten roolia pienyritysten merkitys yhteiskunnassa väheni. Pienyrityksiä ei nähty merkityksellisinä talouskasvun eikä työpaikkojen luomisen kannalta. Sotien jälkeen työttömyyttä ei yleensä esitetty keskeiseksi poliittiseksi ongelmaksi ja lisäksi työpaikkojen nähtiin syntyvän pääasiassa suuryrityksissä. Pk-yrityspolitiikka syntyiinkin tilanteeseen, jossa pienyritykset nähtiin lähinnä takapajuisina ja taloudelliselta merkitykseltään vaatimattomina, ja niitä pyrittiin suojelemaan poliittisin keinoin lähinnä sosiaalisista ja poliittisista – ei taloudellisista syistä. (Storey 2003, Audretsch & Thurik 2006, Audretsch & Beckmann 2007.)

David Storey (2003) määrittelee pk-yrityspolitiikan veronmaksajien rahoilla tehtäväksi toiminnaksi, joka kohdistuu ensisijaisesti olemassa oleviin pieniin ja keskisuuriin yrityksiin³⁶. Hänen mukaansa pienyrityspolitiikan ulkopuolelle jäävät sekä yksityisen sektorin (kuten pankkien, lakimiehien ja konsulttien) tarjoama pienyrittäjyyttä edistävä toiminta että sellainen poliittinen toiminta, joka osaltaan vaikuttaa yrityksiin, mutta jonka keskiössä eivät ole yritykset. Pk-yrityspolitiikkaa on perusteltu ja oikeutettu erityisesti tasa-arvoon vedoten: pienyritysten asema on nähty epäedullisena suuryrityksiin verrattuna ja tämän epä-tasa-arvon on ajateltu häiritsevän vapaita markkinoita. Pienyrityssektorin on esitetty kärsivän erityisesti puutteellisesta informaatiosta. Ongelmalliseksi on nähty, etteivät yksilöt tiedosta yrittäjäksi ryhtymisen heille tarjoamaa hyötyä, etteivät pienyrittäjät tiedosta ulkopuolisten asiantuntijoiden yritykselle tarjoamaa hyötyä, ja että rahoittajat liioittelevat pienyritysten rahoittamiseen liittyvää riskiä suuryrityksiin verrattuna. Pk-yrityspolitiikan avulla pienyrittäjille pyritään joko tarjoamaan julkisia neuvonta- ja koulutuspalvel-

³⁵ Kauhajoki 20 000 on Kauhajoen yrittäjien osakeyhtiö, joka pyrkii aktivoimaan alueen taloudellista toimintaa. Osakeyhtiö esitellään tarkemmin luvussa 2.

³⁶ EU:n määritelmän mukaan keskisuuri yritys tarkoittaa 50–250 työntekijän yritystä, pienyritys 10–50 työntekijän yritystä ja mikroyritys alle 10 työntekijän yritystä (Storey 2003).

luja tai rahoittamaan yksityisten neuvonta- ja koulutuspalveluiden hyödyntämistä. Lisäksi pyritään turvaamaan pienyritysten rahoitus ja tiedottamaan yksilöille yrittämisen hyödyistä. (Storey 2003, 2006.)

Vaikka pienyritysten merkitys OECD-maissa oli jatkuvasti vähentynyt toisen maailmansodan jälkeen, alkoi niiden merkitys nopeasti lisääntyä 1970-luvun puolivälistä alkaen (Audretsch & Thurik 2006). Esimerkiksi 23 OECD-maassa pienten ja keskisuurten yritysten määrä nousi 29 miljoonasta 45 miljoonaan vuosina 1972–2000 (Thurik & Wennekers 2004). Pienyritysten roolin nopeaa muutosta on pyritty selittämään usein tavoin: suuryritykset ovat keskittyneet ydinprosesseihin, mikä puolestaan on johtanut alihankkijoiden tarpeeseen, kysyntä on siirtynyt massatuotannosta yksilöllisiin tuotteisiin ja palveluihin, maailmantalous on globalisoitunut ja kansainvälinen kilpailu lisääntynyt (ks. esim. Audretsch & Thurik 2006, Audretsch & Beckmann 2007). Talouden globalisoitumisen myötä aikaisemmin hyvin pärjänneet valtiot ovat joutuneet vaikeuksiin. Keskeinen ongelma on ollut tuotannon siirtyminen halvan työvoiman maihin ja samalla työpaikkojen luomisesta on tullut keskeinen poliittinen tavoite (Audretsch & Beckmann 2007). Pienyrittäjyyden merkityksen korostumisen kannalta olennaista on ollut muutos näkemyksessä siitä, missä työpaikkojen oletetaan syntyvän. Kun toisen maailmansodan jälkeen työpaikkojen oletettiin syntyvän suuryrityksissä, 1970-luvun loppupuolelta lähtien niiden on oletettu syntyvän uusissa ja nopeasti kasvavissa pienyrityksissä (ks. Lundström & Stevenson 2005, s. 13).

Pienyrittäjyyden, ja sen merkityksen, lisääntymistä länsimaissa on selitetty myös siirtymällä pääomaohjautuvasta taloudesta tietotalouteen ja siitä edelleen yrittäjyystalouteen. Koska globaalissa taloudessa läntiset teollisuusmaat eivät pysty synnyttämään taloudellista kasvua aineellisen pääoman tai edullisen työvoiman avulla, pyritään kasvua nyt synnyttämään tiedon avulla. Aineellisen pääoman ja edullisen työvoiman sijaan taloudellisen kasvun ja kilpailukyvyn oletetaan syntyvän osaamisesta ja innovaatioista. Yrittäjyydellä on merkittävä rooli tietotaloudessa, sillä yrittäjyys nähdään avainmekanismina tiedon kaupallistamiseen. (Audretsch & Thurik 2001, Audretsch & Beckman 2007.)

Yrittäjyyden yhteiskunnallinen rooli onkin viime vuosikymmenien aikana muuttunut dramaattisesti: takapajuisen taloudellisesti vaatimattoman puuhastelun sijaan yrittäjyys esitetään nykyisin taloudellisen ja sosiaalisen kehityksen moottoriksi (Audretsch & Thurik 2006). Yrittäjyyden merkityksen kasvun myötä poliittisilla keinoilla ei enää pyritä suojelemaan pienyrityksiä vaan edistämään pienyrittäjyyttä. Toiminnan syyt eivät ole enää sosiaalisia ja poliittisia, vaan ennen kaikkea taloudellisia: yrittäjyydellä nähdään olevan keskeinen merkitys taloudelliselle kasvulle, työllisyydelle ja kilpailukyvyille. Esimerkiksi Lissabonin strategia, Euroopan unionin strategia taloudellisen kasvuun, on tavoitellut EU:sta maailman kilpailukykyisintä talousaluetta ja yrittäjyyden edistäminen on toiminut strategian keskeisenä kulmakivenä (Audretsch & Beckman 2007, ks. myös esim. Euroopan unioni 2004).

Erityisen merkillepantavaa on se, että yrittäjyyden edistämisen on nähty vaativan erilaista politiikkaa kuin olemassa olevien yritysten ja niiden kasvun tukeminen. Pk-yrityspolitiikan rinnalle onkin syntynyt uusi yrittäjyyspolitiikka. Yrittäjyyspolitiikalla pyritään lisäämään yrittäjyyttä tietyllä alueella. Poliitiikka kohdistuu yrityksen perustamisvaiheisiin, jolloin tarkoituksena on rohkaista ihmisiä harkitsemaan yrittäjyyttä ja lopulta aloittamaan yritystoimintaa. (Lundström & Stevenson 2005.)

Yrittäjyyspolitiikka ei pk-yrityspolitiikan tavoin kohdistu olemassa olevaan yritykseen, vaan potentiaaliin yrittäjiin ja heidän toimintaympäristöihinsä. Yksilöihin kohdistuvan yrittäjyyspolitiikan tavoitteena ei pk-yrityspolitiikan tavoin ole markkinahäiriön korjaaminen tiedottamisen avulla (vrt. Storey 2003), vaan yrittäjämäisen ajattelutavan tai mielenlaadun kehittäminen (ks. Lundström & Stevenson 2005, s. 57). Tavoitteena on edistää yrittäjämäistä kulttuuria, jossa yrittäjyyteen suhtaudutaan myönteisesti. Tämä tavoite on kuitenkin mahdollista ymmärtää kahdella tavalla. Yrittäjämäisen kulttuurin voidaan katsoa tarkoittavan pyrkimystä maksimoida potentiaalisesti yritystoimintaa aloittavien yksilöiden määrä. Toisaalta sen voidaan katsoa viittaavan pyrkimykseen lisätä yrittäjämäisyyttä kaikenlaisissa organisaatioissa ja eri elämän osa-alueilla (Lundström & Stevenson 2005, s. 44). Molemmassa muodoissa yrittäjyyspolitiikka muistuttaa Margaret Thatcherin hallinnon pyrkimyksiä luoda erityinen yrittäjyyskulttuuri (*enterprise culture*) (ks. Della-Giusta & King 2006). Yrittäjämäistä mielenlaatua uusi yrittäjyyspolitiikka pyrkii edistämään mm. yrittäjyyskasvatuksen keinoin.

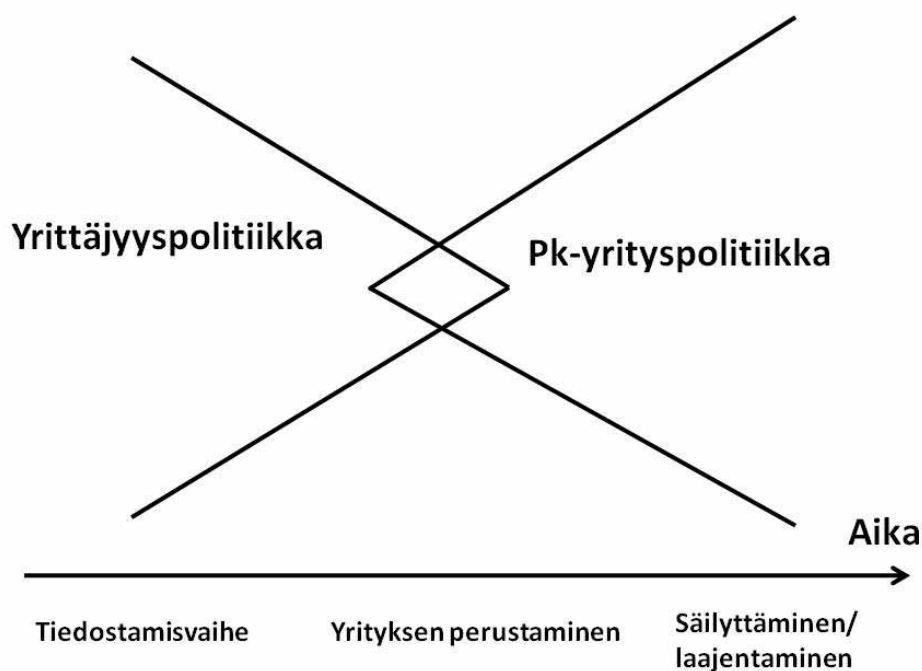
Yritystoiminnan aloittamista pyritään edistämään myös tarjoamalla mahdollistava toimintaympäristö (*enabling environment* esim. Bryant 1989) potentiaalisille yrittäjille. Tällainen mahdollistava toimintaympäristö tarjoaa yrityksen perustamiseen tarvittavia resursseja kuten tietoa, tukea, rahoitusta ja rohkaisua. (Lundström & Stevenson 2005, s. 45–47.) Kun esimerkiksi rahoitusta aikaisemmin oli mahdollista hakea vain jo perustamisvaiheessa olevalle yritykselle, kohdistetaan rahoitusta nyt myös potentiaalisille

yrittäjille yritysideoiden kehittelyyn (Audretsch & Beckman 2007). Keskustelu mahdollistavasta toimintaympäristöstä yhdistyykin innovaatiojärjestelmistä ja -ympäristöistä, sekä niiden kehittämisestä, käytävään keskusteluun.

Innovaatioympäristöjen kehittämisen lisäksi yritysten toimintaedellytyksiin on pyritty vaikuttamaan klusterikehittämisen avulla (Kolehmainen 2009). Klustereilla tarkoitetaan toisiinsa kytkeytyneiden yritysten maantieteellisiä keskittymiä, jotka sisältävät toisiinsa kytkeytyneitä toimialoja ja muita kilpailun kannalta olennaisia toimijoita (Porter 1998). Usein klusteriin kuuluvien yritysten ajatellaan kuitenkin erikoistuneen yhdelle tai toisiinsa läheisesti liittyville toimialoille (Lievonen & Lemola 2004). Klusterikehittämisen avulla tarkoitus onkin vaikuttaa erityisesti tiettyjen valikoitujen alojen toimintaedellytyksiin – ei pienyritysten toimintaedellytykseen ylipäänsä.

Pk-yrityspolitiikkaa on toteutettu pääasiallisesti valtakunnallisella tasolla. Uutta yrittäjyyspolitiikkaa taas toteutetaan niin kansainvälisellä, kansallisella, alueellisella kuin paikallisellakin tasolla (Gilbert ym. 2004). Yrittäjyyspolitiikan voi kuitenkin katsoa erityisesti alueellistuneen. Esimerkiksi innovaatioympäristöjen kehittäminen liitetään nykypuheessa yhtälailla niin yritysten toimintaedellytysten kehittämiseen kuin alueiden kehittämiseen ylipäänsä (esim. Kolehmainen & Ranta 2009, s. 5).

Vaikka pk-yrityspolitiikka ja uusi yrittäjyyspolitiikka eroavat toisistaan monissa suhteissa, niitä ei välttämättä tule nähdä toisiaan poissulkevinä. Esimerkiksi Anders Lundström ja Lois Stevenson (2005, s. 50–54) ovat korostaneet pk-yrityspolitiikan ja yrittäjyyspolitiikan yhteyttä toisiinsa. Vaikka politiikat heidän mukaansa tähtäävät varsin erilaisiin kokonaistavoitteisiin – pk-yrityspolitiikka vahvistamaan olemassa olevia yrityksiä ja yrittäjyyspolitiikka synnyttämään uusia yrityksiä – voidaan politiikoilla nähdä olevan myös leikkauspintaa. Lundström ja Stevenson näkevät eri politiikkojen liittyvän erityisesti yrityksen eri elinkaaren vaiheisiin. Kun yrittäjyyspolitiikka kytkeytyy erityisesti yrityksen perustamista edeltäviin vaiheisiin, pk-yrityspolitiikan piiriin yritys siirtyy perustamisvaiheessa ja toiminnan vakiintuessa (ks. kuva 5).



Kuva 5. Pk-yrityspolitiikan ja yrittäjyyspolitiikan rajapinta yrityksen elinkaareissa Lundströmin ja Stevensonin mukaan (Lundström & Stevenson 2005).

Lundströmin ja Stevensonin näkemyksessä pk-yrityspolitiikka ja yrittäjyyspolitiikka muodostavat leikkauspinnastaan huolimatta erilliset politiikkansa, joilla on omat kohteensa, keinovalikoimansa ja toteuttajatahonsa. Kun pk-yrityspolitiikka kohdistuu olemassa oleviin yrityksiin, yrittäjyyspolitiikka kohdistuu potentiaalisiin yrittäjiin; pk-yrityspolitiikka hyödyntää ”kovia” keinoja kuten rahoitustukia, yrittäjyyspoli-

tiikka taas ”pehmeitä” keinoja kuten mentorointia; pk-yrityspoliittikkaa toimeenpanevat tietyt laitokset ja toimijat, kun taas yrittäjyyspolitiikkaa toimeenpannaan useiden laitosten ja toimijoiden verkostoissa (Lundström & Stevenson 2005, s. 50–52). Suomen kontekstissa pk-yrityspoliittikalla voitaisiin näin katsoituna viitata esimerkiksi TE-toimistojen aloittaville yrityksille jakamaan starttirahaan, kun taas yrittäjyyspolitiikasta olisi esimerkki Suomen opetusministeriön³⁷ toimenpideohjelma, jonka tavoitteena on saada koulujärjestelmän eri toimijat lisäämään yrittäjyyskasvatusta kaikille koulutusasteille (ks. Opetusministeriö 2004).

Tässä tutkimuksessa tarkastelemme pk-yrityspoliittikkaa ja yrittäjyyspolitiikkaa poliittisina diskursseina. Diskurssi rakentaa kielen kautta kohteensa, joten erilaisissa poliittisissa diskursseissa politiikan tavoitteet, keinot, toteuttajat sekä kohteet rakentuvat eri tavoin. Lundströmin ja Stevensonin (2005) ajatusten mukaisesti emme ymmärrä politiikkoja keskenään ristiriitaisina tai toisensa automaattisesti poissulkevin. Poliittikkojen tarkastelu diskursseina kuitenkin irrottaa Lundströmin ja Stevensonin (2005) esittämän suoran kytkennän politiikkojen ja yrityksen elinkaaren väliltä. Riippumatta yrityksen elinkaaren vaiheesta, yritystyoimintaa – ja siihen kohdistuvaa politiikkaa – voidaan konstruoida ja tulkita sekä yrittäjyyspoliittista että pk-yrityspoliittista diskurssia hyödyntämällä.

Tutkimuksemme lähtökohtana toimivan Grinin ja van de Graafin (1996) jäsenyyksen suhteuttaminen näihin kahteen poliittiseen diskurssiin nostaa esiin kiinnostavan seikan. Vaikka pk-yrityspoliittisessa ja yrittäjyyspoliittisessa diskurssissa kummassakin pyritään edistämään yrittäjyyttä, näissä diskursseissa ei politiikan toimeenpanija eikä kohde rakennu samoin. Kuten edellä Lundströmiin ja Stevensoniin (2005) viitaten esitimme, pk-yrityspoliittisessa diskurssissa toimeenpanijat ovat selkeärajaisia laitoksia ja toimijoita, kun taas yrittäjyyspoliittisessa diskurssissa toimeenpanijana ovat hankalammin hahmottavat verkostot. Pk-yrityspoliittisessa diskurssissa yrittäjä on liikeidean kehittäjä, joka tarvitsee liikeideansa toteuttamiseen (tai yrityksen kasvattamiseen) yhteiskunnan apua. Poliittikan kohteena, yrittäjyyden keskiössä on selkeästi yrittäjä tai yritys. Yrittäjyyspoliittisessa diskurssissa taas politiikan kohde, yrittäjyys, ei ole näin selkeä. Kohteeksi ei Lundströmin ja Stevensonin (2005) näkemystä mukaillen rakennu yksinkertaisesti potentiaalinen tai aloitteleva yrittäjä (ks. kuva 5). Diskurssissa yrittäjä on osa kumppanuusverkostoa, johon voi kuulua yrittäjän lisäksi esimerkiksi opetus- ja koulutuslaitoksia sekä politiikan toimeenpanijoita. Innovaatioiden oletetaan syntyvän näissä kumppanuusverkostoissa ja yrittäjän tehtäväksi rakentuu ennen kaikkea innovaatioiden kaupallistaminen. Poliittikan tehtäväksi ei tällöin rakennu pelkästään yrittäjän tai yrityksen, vaan koko innovaatioita tuottavan verkoston tukeminen. Yrittäjyyden keskiöön ei siis tässä diskurssissa asetu yrittäjä tai yritys, vaan verkosto, jonka osa yrittäjä on. Tähän olennaiseen eroon kohteen määrittämisessä palaamme myöhemmin.

4.4 Poliittiset yrittäjyysdiskurssit politiikkaohjelmissa – esimerkkeinä LEADER ja Aluekeskusohjelma

Poliittiset päättäjät kommunikoivat päämääristään ja tavoitteistaan mm. kirjaamalla raamit alueilla toteutettaville politiikkaohjelmille. Tällaisia alueellisia, yrittäjyyttä koskettavia ohjelmia ovat esimerkiksi Euroopan unionin LEADER sekä valtioneuvoston Aluekeskusohjelma. Lisäksi yrittäjyyteen vaikuttaa toki lukuisia muita kansainvälisiä, kansallisia, maakunnallisia ja seudullisia ohjelmia³⁸. Yrittäjyyttä koskettavissa politiikkaohjelmissa on mahdollista nähdä erilaisia poliittisia yrittäjyysdiskursseja ja tässä luvussa tarkastelemme esimerkinomaisesti pk-yrityspoliittista ja yrittäjyyspoliittista diskurssia kahdessa Suupohjan alueella toteutettavassa ohjelmassa: Aluekeskusohjelmassa ja LEADERissä.

Aluekeskusohjelma on kansallinen, valtioneuvoston erityisohjelma. Sen tavoitteena on kilpailukykyinen ja monikeskuksinen, pääkaupunkiseudun ja aluekeskusten verkostoon perustuva aluerakenne, johon pyritään aluekeskuksia vahvistamalla ja ympäröiviä seutuja tukemalla. Pyrkimys on pitää maakunnat elinvoimaisena ja talouskasvu tasaisena koko maassa. Kilpailukykyä ja elinvoimaa Aluekeskusohjelma tavoittelee alueellisella *erikoistumisella*. Ohjelma ei ole varsinainen klusteriohjelma, mutta tavoitteena on löytää ja edistää jokaisen alueen omia vahvuuksia. Ohjelmakaudella 2007–2010 painopisteenä olivat esimerkiksi elinkeino- ja erikoistumisstrategioiden yritysälähtöinen kehittäminen ja toimeenpano, osaamispuhustan vahvistaminen erityisesti erikoistumisaloilla sekä toiminta- ja innovaatioympäristöjen kehittäminen. Painopisteiden toteuttamiseksi alueet mm. vahvistavat klustereita ja tukevat yrittäjyyttä yrittäjyyskasvatuksen avulla. (Sisäasiainministeriö 2010.)

³⁷ Nykyisin Opetus- ja kulttuuriministeriö.

³⁸ Suupohjan alueen politiikkaohjelmia tarkastellaan luvussa 2.

Alueet hakevat mukaan Aluekeskusohjelmaan omilla ohjelmaehdotuksillaan. Ensimmäisellä ohjelmakaudella 2001–2006 Suupohjan alue pääsi mukaan Aluekeskusohjelmaan Verkostopilotin nimikkeellä. Syy erityisasemalle oli, että Suupohjan ohjelmaesitys ei perustunut kaupungin ympärille muodostuneelle aluekeskukselle, vaan isojen kaupunkien ja Kauhajoen väliselle verkostolle (ks. Sisäasiainministeriö 2006, OECD 2008, s. 211). Suupohjan Aluekeskusohjelmassa erityisen kiinnostavaa onkin, että Suupohjan alue on kokonaisuudessaan maaseutua. Maaseudun kolmijaon (Malinen ym. 2006) mukaan kaikki Suupohjan kunnat edustavat ydinmaaseutua, joka on tyypillisesti vahvaa alkutuotantoaluetta. Jälkimmäisellä ohjelmakaudella 2007–2010 seutukunta oli kuitenkin mukana Aluekeskusohjelmassa ilman Verkostopilottinimikettä. Suupohjan Aluekeskusohjelmaa hallinnoi Suupohjan elinkeinotoimen kuntayhtymä (SEK).

LEADER puolestaan on Euroopan unionin yhteisöaloite. Ohjelman nimi LEADER tulee ranskankielisistä sanoista *Liaison Entre Actions de Développement de l'Économie Rural*, mikä tarkoittaa maaseudun taloudellisen toiminnan yhdyssiteiden vahvistamista (Hyyryläinen 2007). LEADER-ohjelmien pyrkimyksenä onkin tukea maaseutualueiden taloudellisten olojen ja elinolosuhteiden kehittämistä (Rannikko 2000). Suomen liittyessä Euroopan unioniin 1995 EU-alueilla toteutettiin jo LEADER II-ohjelmaa. Ensimmäinen Suomen LEADER-ohjelma hyväksyttiin Euroopan Komissiossa 1996, ja sen toteuttaminen lähti kunnolla käyntiin 1997 (Pylkkänen & Hyyryläinen 2004).

Kuten Aluekeskusohjelma, myös LEADER perustuu paikallisten ohjelmien laatimiseen ja toteuttamiseen. LEADERissä on omaksuttu oma lähestymistapa, erityinen Leader-metodi, josta Suomessa puhutaan yleisesti toimintaryhmätyönä. Paikallisen ohjelman laatimisesta vastaa paikallinen toimintaryhmä, jota kutsutaan myös kehittämissyhdystykseksi. Toimintaryhmän hallituksessa edustettuna ovat niin kunnat, yritykset, yhteisöt kuin yksityiset henkilöt. Paikallista kehittämissuunnitelmaa toteutetaan erilaisilla hankkeilla. (Hyyryläinen 2007.) Suupohja pääsi mukaan heti LEADER II-ohjelmaan ja paikallinen toimintaryhmä – nimeltään Suupohjan kehittämissyhdystys ry – perustettiin 1996.

Toimintaryhmien kautta rahoitetaan yleishyödyllisiä ja elinkeinotoimintaa edistäviä hankkeita sekä yritystukia. Näistä yrittäjyyden tukemiseen ja edistämiseen liittyvät elinkeinolliset kehittämishankkeet sekä yritystuet. Elinkeinollisella kehittämishankkeella pyritään *monipuolistamaan* maaseudun elinkeinotoimintaa. Kehittämiskohteena voi olla yritysten toimintaympäristö tai yhteistyö. Hankkeet eivät saa hyödyttää yksittäisiä yrittäjiä, vaan niiden tulee hyödyttää kokonaista toimialaa (ks. Maaseutuvirasto 2010). Elinkeinollisilla kehittämishankkeilla on pyritty mm. maaseutumatkailun kehittämiseen. Toimintaryhmien kautta rahoitetaan kuitenkin myös yksittäisille yrityksille tarkoitettuja hankkeita. Avustusta on mahdollista saada esimerkiksi investointeihin, yritysten kehittämiseen ja ensimmäisten vieraiden työntekijöiden palkkakustannuksiin (Maaseutuvirasto 2010). LEADER-tuen saaminen edellyttää, että yritys sijaitsee ja yrittäjä asuu maaseutumaisella alueella. Lisäksi edellytys on, että yritystoiminta tukee ohjelman tavoitteita ja monipuolistaa maaseudun yritystoimintaa (ks. Maaseutuvirasto 2010).

Poliittiset diskurssit näkyvät eri tavoin Aluekeskusohjelmassa ja LEADERissä. Aluekeskusohjelmassa näkyy varsin selkeästi yrittäjyyspoliittinen diskurssi. Ohjelmassa pyritään löytämään ja vahvistamaan alueilla valittuja muutamaa kärkialaa ja yrittäjyyden edistäminen tapahtuu yrittäjyyskasvatuksen kautta potentiaalsiin yrittäjiin vaikuttamalla sekä innovaatioympäristöjen kehittämisen kautta. LEADERissä yrittäjyyspoliittinen diskurssi ei kuitenkaan ole samalla tavoin esillä. LEADERin tavoitteena ei ole yritystoiminnan erikoistuminen, vaan yritystoiminnan monipuolistaminen. Vaikka elinkeinollisissa kehittämissuunnitelmissa ei voi kehittää yksittäisiä yrityksiä (vrt. yrittäjyyspoliittinen diskurssi) ja tavoitteena on kehittää toimialoja, ei mahdollisia toimialoja välttämättä pyritä rajoittamaan. Lisäksi yritysten kannalta keskeisimmät tuet, yritystuet, on määritetty pk-yrityspoliittiseen diskurssiin istuvalla tavalla: tukea voi saada yrityksen perustamiseen, kehittämiseen tai laajentamiseen, mutta tuki kohdistuu yritykseen – joko aloittavaan tai jo kauemmin aikaa toimineeseen. Tukea ei kohdisteta potentiaalsiin yrittäjiin tai innovaatioympäristön kehittämiseen.

4.5 Paikalliset toimeenpanijat – esimerkkiohjelmien tulkinta ja diskursseissa rakentuvat positiot

Kuten Grin ja van de Graaf (1996) ovat huomauttaneet, politiikan toimeenpano on osaltaan vuorovaikutusta poliittisten päättäjien ja politiikan toteuttajien välillä. Ohjelmaperusteisessa politiikassa tämä vuorovaikutus on erityisen keskeistä, sillä politiikan toimeenpanijat paitsi tekevät tulkintoja poliittisten päättäjien laatimista ohjelmien raameista, myös neuvottelevat niistä poliittisten päättäjien kanssa. Poliitiikan toimeenpanijat hyödyntävät diskursseja tulkitessaan ohjelmia. Olennaista on, että politiikan toimeenpanijat

eivät välttämättä tulkitse ohjelmia ja neuvottele niistä niiden diskurssien puitteissa, joita poliittiset päättäjät ovat ohjelman raameja laatiessaan hyödyntäneet. Paikallisilla toimeenpanijoilla on diskurssien valinnassa omat päämääränsä, jotka eivät välttämättä ole yhteneväiset ohjelman laatineiden poliittisten päättäjien päämäärien kanssa. Poliitiikan toimeenpanijoiden käyttämät diskurssit vaikuttavat kuitenkin merkittävästi siihen, minkälaisiin toteuttamistoimiin ohjelman puitteissa päädytään.

Tässä alaluvussa jatkamme edellisessä alaluvussa esiteltyjen ohjelmien tarkastelua alueellisella tasolla. Tarkastelemme Suupohjan Aluekeskusohjelmaa ja Suupohjan LEADER-ohjelmaa ja keskitymme erityisesti siihen, mitä Suupohjan paikallisissa ohjelmissa sanotaan yritystoiminnan edistämisestä. Lisäksi tarkastelemme politiikan toimeenpanijoiden, eli paikallisten kehittäjien, puhetta alaluvussa 4.2 esitellyn haastatteluaineiston avulla.

Aluekeskusohjelman ja LEADERin valinta tarkasteluun on mielekästä, sillä paikallisten kehittäjien mukaan molemmat ohjelmat kuuluvat Suupohjassa merkittävimpiin yritystoimintaa edistäviin ohjelmiin. Eräs paikallinen kehittäjä totesi haastattelussa, että hänen mielestään taloudellisesti merkittävimpiä yritystoiminnan edistäjiä alueella ovat LEADER ja Aluekeskusohjelma sekä Suupohjan elinkeinotoimen kuntayhtymän (SEK:in) tarjoamat palvelut ja suoraan yrityksille esim. Tekesiltä tulevat tuet:

Neljähän näitä kuvioita varmaan on. Voluumiltaan kyl Liideri on edelleen iso. Nimenomaan alta kymmenen hengen yritykselle kohdistuvat yritystuet ja yritysryhmähankkeet. Et siellä on ehkä suurin anti tällä hetkellä. Sitten on tietysti toimintaympäristön kehittäjä ja strateginen sateenvarjo ni on tää Ako ((Aluekeskusohjelma)). Justiin näitä vaikutusketjuja. Liideri ei pysty rakentamaan jotakin Helon Petrin ((Epanet-professori)) kaltaisia kuvioita. Ja sitten on varmaan yks tää Sekin normaali elinkeinoasiainmestointi, maakunnalliset hankkeet jota Sekki osarahottaa. Ja varmaan sitten yks neljännes on suoria yritystukia jonkun yrityksensä itsensä manoooverissä, tai jonkun konsultin räätälöimänä. (K2b)

Aloitamme esittelemällä lyhyesti Suupohjan Aluekeskusohjelmaa ja Suupohjan LEADER-ohjelmaa. Tämän jälkeen tarkastelemme erikseen, millaisia diskursseja alueellisissa ohjelmissa on hyödynnetty. Lopuksi tarkastelemme haastatteluaineistoon nojautuen politiikan toimeenpanijoiden puheessa heille itselleen ja yrittäjille rakentuvia positioita.

4.5.1 Kauhajoen seudun Aluekeskusohjelma

Aluekeskusohjelma on Suupohjassa toiminut kärkialojen kehittämisstrategiana, seutustrategiana sekä osaamisperustan vahvistamiseen ja innovaatiojärjestelmän kehittämiseen tähtävänä foorumina (Sisäasiainministeriö 2006). Se onkin nimetty useissa yhteyksissä, mm. Suupohjan LEADER-hakemuksessa vuosille 2007–2013, seudun merkittävimmäksi kehitysohjelmaksi (Suupohjan kehittämisyhdistys 2006, s.24). Eräs Aluekeskusohjelman parissa työskennelleistä kehittäjistä kertoi haastattelussa, että Suupohjan ensimmäinen ohjelmahakemus tehtiin tarkasti Sisäministeriön ohjeita noudattamalla ja sen linjauksiin sopivaksi:

Luettiin aika tarkkaan se mitä ... Sisäasiainministeriö... kirjoitti näihin papereihin. Mitä se halus painottaa, eli verkostoituminen kumppanuus... alueen erikoistuminen ja pitäs löytää ne kärjet... ja osallisuus. Kaikki nämä me otettiin tosissamme, ne asiat mitä ministeriö oli paperiin kirjoittanu. [HS: Mm] Kaikki alueet ei välttämättä ottanu aivan. (K2a)

Koska Aluekeskusohjelma tähtää seutujen erikoistumiseen, Suupohjan ohjelmahakemukseen 2001–2006 luotiin strateginen malli alueen kolmesta kärkialasta. Kärkialoiksi valittiin lopulta logistiset järjestelmät ja materiaalinkäsittelyala, huonekaluuala sekä elintarvikeala. Logistisilla järjestelmillä ja materiaalinkäsittelyalalla viitataan teollisuuden automaatiojärjestelmiin sekä niihin liittyvien tieto- ja materiaalivirtojen hallintaan. Huonekalualaan on sisällytetty huonekalujen ja kiintokalusteiden valmistus ja myynti sekä sisustusala. Suupohja on perinteistä alkutuotantoaluetta, mutta keskeinen osa Suupohjan kärkialaksi nostettua elintarvikealaa on kuitenkin peruselintarviketuotannon ja -jalostuksen sijaan komponenttiteollisuus, jolla tarkoitetaan lähinnä elintarvike- ja kosmetiikkateollisuuden hyödyntämiä kasviperäisiä ainesosia valmistavaa teollisuutta. Erään paikallisen kehittäjän puheessa käy ilmi, ettei kärkialojen valinta ollut itsestään selvä:

Kaiken kaikkiaan muistan kun tätä valintaa oikeesti tehtiin vuosituhannen alussa. Kun kirjoitettiin sitä ensimmäistä aluekeskusohjelmaa niin meillä oli toki useampiakin painopistealueita

mieles. Maaseutuyrittäjyys sinänsä oli tapetilla, muoviin perustuva, ja mitäs nyt muuta saatto olla. Joka tapauksessa kun me sitte asiantuntijoiden kanssa keskusteltiin asioista ja varsinkin Sisäasiainministeriön ihmisten kanssa niin meille annettiin ymmärtää että niitä ei montaa voi olla tälläisessä aluekehitystyössä ja niitten pitää perustua selkeästi vahvuuksiin mitä alueella on. Meillä oli yhdessä vaiheessa paperi jossa oli materiaalinkäsittelytoimiala vain (), ja siihen liittyvät toiminnot. Et oikeen kärkien kärki, että siihen panostetaan. Mut sitte ruvettiin pohtimaan että siihen sisältyy tiettyjä riskejä, jos yhdellä jalalla meinataan selvitä. Silloin huonekaluala tuli toisena koska se oli laajasti meidän koko seutukunnan, tämä materiaalinkäsittelytoimiala oli enemmänkin Kauhajoen juttu. Ja se oli oikeestaan aika helppo valinta. Tää elintarvikeala ei ollu niinkään helppo koska meillä se jalostus oli suht vähästä. - - (K1)

Kärkialoiksi lopulta valikoituneiden alojen lisäksi harkittiin siis muitakin aloja. Lisäksi kolmen kärkialan sijaan aluksi harkittiin vain yhtä: materiaalinkäsittelyalaa. Pohdintojen jälkeen kehittäjät päätyivät valittuun kolmen kärkialan malliin. Toisen kehittäjän mukaan keskeistä alojen valitsemisessa lopulta oli, että seudulla oli niihin liittyen erikoisosaamista:

Et siel on nää ... kärkialat joilla on ollut kansallista merkittävyyttä [HS: Mm] just katottiin että ne... on semmosia että kehataan sanoa että ... osaamista on. (K2a)

Suupohjan Aluekeskusohjelma tähtää valittujen kärkialojen edistämiseen yritysten toimintaympäristöjä kehittämällä. Ohjelman puitteissa tehdään kehittämishankkeita, jotka eivät kohdistu suoraan yksittäisiin yrityksiin, vaan välillisesti siihen toimintaympäristöön, jossa yritykset toimivat. Eräs haastateltu kehittäjä huomauttikin erikseen, että ohjelma kieltää yksittäisten yritysten kehittämisen. Hänen mukaansa yksittäiset yritykset kuitenkin lopulta hyötyvät parantuneesta toimintaympäristöstä:

Ku se on suoraan kielletty tällä rahalla mennä yrityksiin konsultoimaan, [KV: Just.] ja tämmönen yrityskehitys markkinoinnin kehitys on tällä maakunnan kehittämisen alueella kielletty. Ja tavallaan joutuu operoimaan näitten vaikutusketjujen kautta että koordinaattori käynnistää jonkun muun hankkeen joka taas sitten saa tehdä sitä kehitystyötä. - - (K2b)

Erityisen voimakkaasti Aluekeskusohjelman puitteissa on kehitetty Logistia-klusterin (logistiset järjestelmät ja materiaalinkäsittelyala) sekä Food Park -klusterin (elintarvikeala) innovaatioympäristöjä. Alueelle on luotu mm. Teknologiakeskus Logistia sekä Logistia-instituutti. Lisäksi alueelle on osin Aluekeskusohjelman turvin saatu perustettua logististen järjestelmien Epanet-professuuri. Food Park -klusterin yhteydessä on kehitetty erityisesti komponenttiteollisuutta, jonka kehittäjät esittivät haastattelussa uudenaikaisena yritystoiminnan mahdollisuutena. Poliittikan toimeenpanijat korostivat useissa haastattelussa, että komponenttiteollisuus on uusi mahdollisuus Pohjoismaiden maaseudulle. Komponenttiteollisuus vaatii huipputeknologiaa, jota on kehitetty Kauhajoella vuodesta 1999. Aluekeskusohjelman puitteissa on osallistuttu vaadittavan teknologian kehittämiseen ja kehittämistyö on poikunut alueelle toiminnassa olevan fraktiointilaitoksen. Kehittäjät näkevät mahdollisuuksia myös fraktiointitoiminnan laajentamisessa:

Tuo tehdaslaitos on muuten pohjoismaissa ainutlaatuinen. Ei oo tuollasta, jossa pystytään pieniä ainesosia irrottamaan eri menetelmillä [KV: Joo.]...kasveista ja marjoista. [KV: Joo.] Sen ... periaatteessa jalostuslaitoksen mahdollisuudet on lähes rajattomat että täällä vois periaatteessa synnyttää muitakin kun öljypellava ja tyrni. [KV: Mm.] ... Ja todennäköisesti tänne tulee mustikanjalostustehtas ja niin pois päin ... Monia kasveja voidaan ruveta pilkkomaan. Jos ne sisältää sellaisia aineksia. [KV: Joo. Joo.] Että se luo mahdollisuuksia maaseudulle. (K1)

4.5.2 Suupohjan LEADER

Paikalliset kehittäjät korostavat yhdessä ryhmähaastattelussa, että monista muista alueista poiketen Suupohjassa toimintaryhmytyö on perinteisesti painottunut yritystoimintaan:

Jossain mielessähän valtakunnallisesti Liideriä on ajateltu että se ei oo varsinaisesti ... edes välttämättä yritystoimintaan painottunut vaan - (KV)

Täälläpäin on. Joo tämä onkin mielenkiintoinen keskustelu. [K1: Mm Joo on] Että meillä on kymmenen vuoden tausta siitä että se on ollu koko ajan. ... Se on toisenlainen lähtökohta ollu. Tästähän on ... monet kerrat tuolla toimintaryhmien keskenkin, jotka tosissaan sanoo että ei Liiderin kuulu kehittää yrittäjyyttä [KV: Mm.] se on enemmän muuta. Mutta...nyt selevästi kaikki

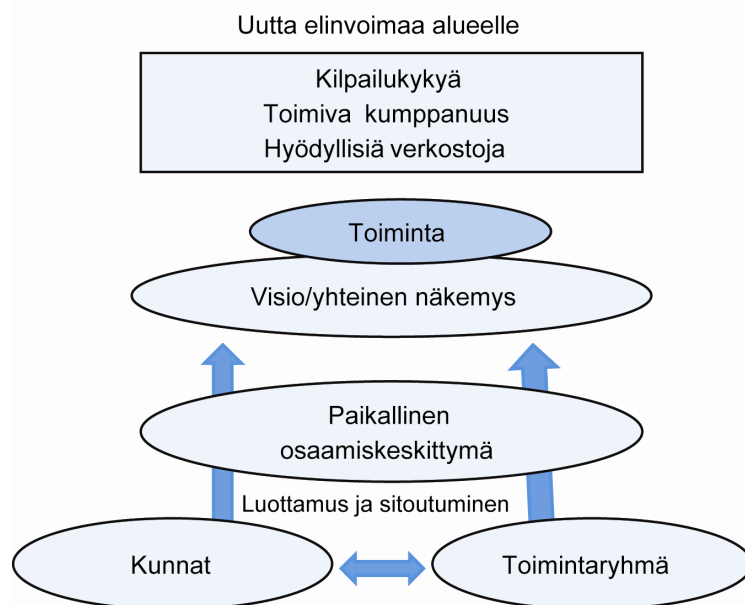
toimintaryhmät on ajanu enemmän ja enemmän siihen, aivan selkeästi. [KV: Mm-hm] Koska se on olemassaolon edellytys, koska kuntien rahoitukset ja muut nojaa siihen että on oltava elinkeinollista toimintaa. [KV: Mm.] Enemmän tai vähemmän riippuen seutukunnasta mutta meillä se on ollut hyvä ja selvä valinta. (RIK3)

Suupohjan LEADER-ohjelma vuosille 2007–2013 jakautuu viiteen kehittämisteemaan, jotka samalla osoittavat, mihin resurssit on tarkoitus kohdentaa. Viidestä teemasta ensimmäisenä ohjelmassa esitelläänkin yrittäjyyden edistäminen ja yritystoiminnan kilpailukyyn vahvistaminen. Kehittämisteema toteutetaan kansallisen maaseutuohjelman mukaisessa toimintalinjassa 1: ”Maa- ja metsätalouden kilpailukyyn parantaminen” ja toimintalinjassa 3: ”Maaseutualueiden elämän laatu ja elinkeinojen monipuolistaminen”. (Suupohjan kehittämissyhdystys 2006, s. 38).

Yrittäjyyden edistäminen ja yritystoiminnan kilpailukyyn vahvistaminen kohdistetaan ohjelman mukaan seuraaville toimialoille: paikallisten raaka-aineiden innovatiivinen jalostus ja markkinointi, pienimuotoinen metalliteollisuus ja Logistia-klusterin toiminta sekä innovatiivinen palveluyrittäjyys (Suupohjan kehittämissyhdystys 2006, s. 44). Koska komponenttiteollisuus ja huonekalu- ja sisustusteollisuus on ohjelmassa listattu paikallisten raaka-aineiden innovatiivisen jalostuksen ja markkinoinnin alle, käy ilmi, että Aluekeskusohjelmaan valitut kolme kärkialaa ovat edustettuna myös Suupohjan LEADERissä.

Toimintaryhmälle on ohjelmassa hahmotettu useita rooleja, joista yksi on olla pienten yritysten lähirahoittaja investointi-, kehittämis- ja käynnistyshankkeiden muodossa. Toisena roolina toimintaryhmälle hahmotuu seustrategisena täsmäkehittäjänä toimiminen. Tällä hieman vaikeammin avautuvalla roolilla viitataan ohjelmassa siihen, että LEADER-hankkeilla on käynnistetty kehittämisprosesseja, jotka eivät ole sopineet muiden ohjelmien raameihin. Esimerkkinä mainitaan Suupohjan huonekaluklusterin kehittämisprosessi. (Suupohjan kehittämissyhdystys 2006, s. 25.) LEADER onkin ollut Suupohjassa mukana luomassa alueelle kehittämismallia, joka pohjautuu kumppanuuden ja osallistavan toiminnan lisäksi osaamiskeskittymiin ja yritysklustereihin (Suupohjan kehittämissyhdystys 2006, s. 27).

Suupohjan LEADER-ohjelmassa vuosille 2007–2013 toimintaryhmän, eli kehittämissyhdystyksen, toiminta esitetään tärkeänä osana alueen ”kehittämisen palapeliä”. Kehittämistoiminnan keskeisiksi toimijoiksi mainitaan ohjelmassa kehittämissyhdystys, elinkeinotoimi ja osaamiskeskittymät. Ohjelmassa on kuvattuna Suupohjalainen osaamisen ja elinkeinojen kehittämisen malli (ks. kuva 6).



Alhaalta ylös –tyyppinen suunnittelu ja toteuttamisprosessi:
Paikallisten toimijoiden tarpeet ja odotukset

Kuva 6. Suupohjalainen osaamisen ja elinkeinojen kehittämisen malli (Suupohjan kehittämissyhdystys 2006).

Kuten kuvasta 6 nähdään, toimintaryhmällä ja paikallisilla osaamiskeskittymillä on mallissa yhteinen visio, joka johtaa kilpailukykyyn ja kumppanuuteen tähtäävään toimintaan. LEADER-ohjelman visiossa todetaankin yrittäjyyteen liittyen seuraavaa:

Yrittäjyys alueella on erikoistunut, uudistunut ja sopeutuu proaktiivisesti globaalin yhteiskunnan vaatimuksiin. Kasvuhakuisille yrityksille on tarjolla ajanmukaiset palvelut. Moderni maaseutu soveltaa uuden teknologian mahdollisuuksia yritystoiminnan kärkialoillaan. Seudulla on muun muassa yksi Euroopan uudenaikaisimmista tietoverkoista, joka osaltaan avaa uusia liiketoiminnan mahdollisuuksia perinteisille aloille. Alueen maa- ja metsätalouden raaka-ainevaroja hyödynnetään uudella tavalla muun muassa elintarvike-, lääke- ja kosmetiikka-teollisuuden komponentteina sekä bioenergian tuotannossa. (Suupohjan kehittämissyhdistys 2006, s. 33).

Suupohjan LEADER-ohjelmassa siis puhutaan yritystoiminnan erikoistumisesta sekä kärkialojen – komponenttiteollisuus erikseen mainittuna – kehittämisestä. Tämä on kiinnostavaa, sillä kuten edellä totesimme, LEADER yleisesti ottaen korostaa yritystoiminnan monipuolistamista.

Suupohjan LEADER vaikuttaa varsin yhteensopivalta Suupohjan Aluekeskusohjelman kanssa. LEADER-ohjelman erääksi tavoitteeksi mainitaan yritysten erikoistuminen (Suupohjan kehittämissyhdistys 2006, s. 34) ja tavoitteena on kohdistaa edistämistoimet palveluyrittäjyyden lisäksi lähinnä kolmelle kärkialalle. Lisäksi LEADER-ohjelma on Suupohjassa jo aikaisemmin ollut mukana kehittämistoimissa, jotka ovat yhteensopivat Aluekeskusohjelman kolmen kärkialan mallin kanssa. Suupohjan LEADER-ohjelmalla on ollut merkittävä rooli Suupohjan osaamiskeskittymien luomisessa, sillä LEADER on ollut mukana strategisissa avainhankkeissa mm. Nikkarikeskuksen ja Food Parkin käynnistämässä (Suupohjan kehittämissyhdistys 2006, s. 26). Lisäksi LEADER on osallistunut komponenttituotantoon pyrkivän teollisuuden kehittämiseen (Suupohjan kehittämissyhdistys 2006, s. 29–30).

4.5.3 Diskurssit Suupohjan ohjelmissa

Suupohjan Aluekeskusohjelmassa ja Aluekeskusohjelman paikallisten toimeenpanijoiden puheessa yrittäjyyspoliittista diskurssia käytetään yleisesti. Suupohjan Aluekeskusohjelmasta näkyy, että sen toteuttajat ovat hyödyntäneet yrittäjyyspoliittista diskurssia ohjelmaa tulkittaessaan. Poliitiikan paikallisten toimeenpanijoiden hyödyntämä diskurssi vaikuttaisikin olevan linjassa ohjelmassa näkyvän diskurssin kanssa. LEADER-ohjelman suupohjalainen tulkinta on sen sijaan monimutkaisempi. Vaikka yrittäjyyspoliittinen diskurssi ei näy LEADERissä samoin kuin Aluekeskusohjelmassa, on LEADERin suupohjalaisessa tulkinnassa mukana paljon yrittäjyyspoliittisen diskurssin piirteitä: ohjelmassa korostetaan yritystoiminnan erikoistumista, kärkialoja ja klustereita. Suupohjassa sekä Aluekeskusohjelman että osittain LEADER-ohjelman tulkinnassa on hyödynnetty yrittäjyyspoliittista diskurssia. Diskurssin valinnalla on seurauksensa. Eräs kehittäjä esitti kritiikkiä, jonka mukaan juuri ohjelmista tehdyt paikalliset tulkinnat hankaloittavat yritystoiminnan edistämistä Suupohjassa:

Onko teijän havaintojen ja kokemusten mukaan alueella tunnistettavissa sellasia yrityksiä, tai yrittäjiä, tai yrittäjiksi aikovia, joilta kehittämissälinjat jää hyödyntämättä vaikka niille selvätkin voisi olla heille tarvetta tai käyttöä? (KV)

Äskeiseen voin jo jatkaa että kyllä on. [KV: Joo.] Että meil on selvästi sellasia jotka nähdään että olis varmasti hyötyä ja tarvittis. Mutta kun se usein ei tuu asetuksista vaan tulkinnoista. Että on tehty tälläisiä linjauksia jotka ovat olleet voimassa jo vaikka kakstuhattaluvun, joita meidän mielestä pitäis kyllä muuttaa ja avata, ja sillon näitä pystyttäis tukemaan. (R3K3)

Vaikka edellä esitetyssä sitaatissa ei suoraan puhuta Suupohjan LEADERistä, käy siitä ilmi, etteivät kaikki Suupohjan kehittäjät ole yhtä mieltä siitä, kuinka poliittisia ohjelmia tulisi tulkita.

Sekä Aluekeskusohjelmaa että LEADERiä tulkinneet paikalliset kehittäjät hallitsevat yrittäjyyspoliittisen puheen. Suupohjan toimintaryhmä on ollut kiinteästi mukana LEADER-ohjelmien suunnittelun ja toteutuksen lisäksi myös Suupohjan Aluekeskusohjelman suunnittelussa ja toteutuksessa. Kehittämissyhdistys esimerkiksi vastasi Kauhajoen seudun Aluekeskusohjelman verkostopilotin suunnitteluprosessista, ohjelman kirjoituksesta ja toteutusprosessin johdosta. Erään kehittäjän mukaan Suupohjan Aluekeskusohjelmahakemus itse asiassa tehtiin LEADER-hakemusten pohjatyön varaan. Verkostopilotin ohjelmapäällikkö myös työskenteli vuonna 2006 kehittämissyhdistyksen palveluksessa (Suupohjan kehittämissyhdistys 2006, s. 18–20).

Vaikka Suupohjan kehittäjät selkeästi hallitsevat yrittäjyyspoliittisen diskurssin, hyödynnetään alueen yritystoiminnasta ja sen edistämisestä puhuttaessa myös runsaasti pk-yrityspoliittista diskurssia. On myös syytä huomioida, että kehittäjät käyttävät poliittisia yrittäjyysdiskursseja rinnakkain. Sama kehittäjä voi siis hyödyntää puheessaan ensin yhtä diskurssia ja sitten sujuvasti vaihtaa toiseen diskurssiin. Alaluvun 4.5 lopuksi tarkastelemme sitä, millaiseksi kehittäjien ja yrittäjien positiot konstruoituvat kehittäjien käytämissä poliittisissa diskursseissa.

4.5.4 Kehittäjien ja yrittäjien positiot kehittäjien puheessa

Kuten Grin ja van de Graaf (1996) ovat huomauttaneet, politiikan toimeenpanossa ei ole kyse pelkästään vuorovaikutuksesta poliittisten päättäjien ja politiikan toimeenpanijoiden välillä, vaan myös vuorovaikutuksesta poliittisten toimijoiden ja politiikan kohteiden välillä. Tässä alaluvussa tarkastelemme, millaiselta vuorovaikutus näyttää kehittäjien näkökulmasta heidän puheessaan rakentuvia positioita tarkastelemalla. Tässä yhteydessä on syytä huomioida, että kehittäjät kutsuttiin haastatteluun nimenomaan edustamaan paikallisia kehittäjiä. Heitä siis on lähtökohtaisesti pyydetty puhumaan kehittäjänä, ei esimerkiksi työntekijänä, kansalaisena tai sukupuolensa edustajana.

Kuten aikaisemmin olemme esittäneet, pk-yrityspoliittisessa diskurssissa yrittäjä on aktiivinen liikeidean kehittäjä, mutta samalla liikeideansa toteuttamiseen yhteiskunnan tukea tarvitseva. Kehittäjän positioiksi rakentuu tällöin koulutuksen, neuvonnan ja rahoituksen tarjoaja. Suupohjan kehittäjien puheessa korostettiin mm. suorien yritystukien ja elinkeinoasiamiesten tarjoaman neuvonnan merkitystä. Samalla kyseiset kehittäjät toivat esiin, että yrittäjät eivät välttämättä hae tarvitsemaansa apua vaan kehittäjien on sitä yrittäjille tarjottava. Ryhmähaastattelussa kehittäjät keskustelivat siitä, kuinka heidän on paitsi osattava tarjota tukea yrittäjille oikealla hetkellä, heidän on myös tarjottava sitä oikeassa muodossa:

-- Et oikea-aikaisuus on siinä. Mut millä me jotka palveluja annetaan osataan tietää millon se ajankohta on koska se yrittäjä tarvittis sitä palveluu. Must siin on se avainkysymys kyllä. (R3K9)

Joo, samaa mieltä tosta aiheesta. Vielä lisäisin sen oikean muodon. Että jos aatellaan Suupohjaa, niin kyllä suupohjalaisille yrittäjille pitää puhua Suupohjan murretta. Tai siis esittää se sillä tasolla että jos siellä on paljon vieraita sanoja ja termiä joita monet pitää ittestäänselvyytinä, niin ei se mee perille. Ei sitä halutakaan. Ja ne kokee itensä aika nolatuksi. On helppo lahdella sivistyssanoja ja nostaa itensä, mutta samalla sulkee kyllä pienyrittäjän. Se ei voi sanoa että kun en ymmärrä. Se ei viitti sanoo. Mut se lähtee pois ja aatteloo että ei hän noita rahoja tarvitte kun meni niin vaikeaksi. Se aika ja muoto ja paikka. (R3K3)

((naurahdus)) Joo, totta. (R3K11)

Kehittäjien puheessa, jossa hyödynnetään pk-yrityspoliittista diskurssia, kehittäjät näyttäytyvät yritystoiminnan asiantuntijoina. Yrittäjä puolestaan näyttäytyy autettavana: yrittäjä tarvitsee asiantuntijoiden apua yritystoimintansa menestykseen, vaikka ei osaisi itse apua hakea. Edellä esitetystä sitaatista yrittäjä kuitenkin näyttäytyy myös omanarvontuntoisena: yrittäjä ei saa saada käsitystä, että kehittäjä pyrkisi asettumaan yrittäjän yläpuolelle. Kehittäjien tuleekin paitsi tarjota asiantuntija-apua, myös esitellä tukimahdollisuudet yksinkertaisella kielellä, jotta yrittäjä ymmärtää mistä on kyse, eikä koe itseään nolatuksi. Kiinnostavaa on, että jotkut yrittäjyystutkijat kuten Dalley ja Hamilton (2000) ovat tulkinneet kehittäjien ja yrittäjien vuorovaikutusta varsin samalla tavoin kun kehittäjät edellä esitetystä sitaatista tulkitsevat³⁹. Edellä esitetystä sitaatista yrittäjästä rakentuu apua tarvitseva ja puutteellinen toimija juuri Perrenin ja Jenningsin (2005) viittaamalla tavalla. Samalla kuitenkin politiikan kohteeksi määrittyy selkeästi yrittäjä tai yritys: yrittäjyyden edistäminen tarkoittaa yrittäjiin ja yrityksiin vaikuttamista.

Yrittäjyyspoliittisessa diskurssissa yrittäjä on osa kumppanuusverkostoa. Diskurssissa innovaatioiden oletetaan syntyvän verkostoissa, joissa yrittäjien tehtäväksi konstruoituu ennen kaikkea innovaation kaupallistaminen. Suupohjassa tällaisen position rakentuminen yrittäjille näkyy erityisen selkeästi komponentiteollisuuden yhteydessä. Innovaatio öljypellavan fraktioinnista syntyi kehittäjäverkostossa ja siihen tarvittavaa teknologiaa on alueella kehitetty useiden toimijoiden kesken. Yrittäjyyttä ei ole tarvittu innovaation synnyttämiseen, mutta sitä tarvitaan innovaation kaupallistamiseen ja tuottamaan toimialalle työpaikkoja. Kuten eräs paikallinen kehittäjä haastattelussa asian esitti, kehittäjät ja kunnan ihmiset eivät

³⁹ Dalley ja Hamiltonin (2000) tulkinnasta kerrotaan tarkemmin luvussa 3.

aina voi itse kaupallistaa ideoitaan. Samalla kuitenkin hän antaa ymmärtää, että joissain tapauksissa näin voi olla:

*--Ja vaikkakin sillä... tulisieluisella yrityksellä, se on päättänyt et mä pistän sen yrityksen pys-
tyyn ... mut siel on monta asiaa jossa ... ammatti-ihminen voi sitä vähän jeesata. [HS: Mm] Il-
man sitä tulisieluisista yrittäjää niin ei kehittäjä voi ruveta joka asiassa yrittäjäksi... [HS: No ei.]
tai kunnan ihmiset tai muut että. - - Ja tavallaan se yks ideologia mikä tässä ajattelussa on ollut
... hubi ja... solmukohta. Toimialapääällikkö tai vastaava sukkuloi sen kehittämisen ja tutkimuk-
sen ja yrittämisen välimaastossa. Ja verkottaa.(K2a)*

Yrittäjyyspoliittisessa diskurssissa yrittäjältä katoaa innovaatioiden synnyttäjän positio, joka siirtyy yrittä-
jän verkostolle. Näissä verkostoissa paikalliset kehittäjät ovat yleensä hyvin edustettuina ja innovaatioi-
den synnyttäminen siirtyykin erityisesti kehittäjien tehtäväksi. Ideoiden muuttaminen innovaatioiksi ja
mahdolliseksi liiketoiminnaksi ei ole yksinkertaista. Kehittäjät tarvitsevat liiketoimintamahdollisuuksien
tunnistamisen ja toteuttamisen taitoa, joka on tavallisemmin ymmärretty yrittäjyystaidoksi (Vesala &
Pyysiäinen 2008). Vaikuttaakin siltä, että yrittäjyyspoliittisessa diskurssissa yrittäjyydestä tulee enemmän
kehittäjän kuin pienyrityksen omistajan positio (vrt. Laukkanen & Niittykangas 2003, Lauronen 2009).

Virikehaastatteluina toteutetuissa kehittäjähaastatteluissa kehittäjiä pyydettiin kommentoimaan virikettä,
joka kuului: ”Uudessa yrittäjyyspolitiikassa kehittämisestä tulee itsessään yhdenlaista yrittäjyyttä, jossa
etsitään ja tunnistetaan mahdollisuuksia, lähdetään tavoittelemaan niitä ja otetaan myös riskejä. Mitä aja-
tuksia tämä herättää?”. Haastatellut kehittäjät näkivät ajatuksen yrittäjyydestä kehittäjän positiona varsin
osuvana. Eräs kehittäjä kommentoi ajatusta seuraavasti:

*--Se on totta että meillä on myöskin keskusteltu aika paljon meidän hallituksessa näistä hank-
keisiin sisältyvistä riskeistä. Niitä on meidänki kohdalla jonku verran toteutunu. Sanotaan sillä
tavalla että rahoitus on menny jotenki pieleen suunnitellusta, taikka hankkeiden tulokset ei oo
vastannu sitä mitä on haettu. On meidän hallituksessa siitä paljon keskusteltu että. On rinnas-
tettu tätä kuitenkin yritysten tuotekehitystoimintaan että pitää hyväksyä se, et jonkun verran riskit
toteutuu. Kehitystyö on aina sellasta, eikä kaikki voi onnistua. Et kyllä, kehittämisestä tulee it-
sessään yhdenlaista yrittäjyyttä - - (K1)*

Kuten sitaatista hyvin tulee ilmi, yrittäjyys ei ole kehittäjälle täysin ongelmaton positio. Yrittäjyys yhdis-
tetään yleisesti riskinottoon (esim. Carland ym. 1984), joten yrittäjämäinen positio tuo kehittäjälle muka-
naan vaatimuksen riskinottokyvystä. Edellä esitetyssä sitaatista puhutaan rahoitukseen liittyvistä riskeistä.
Toisessa haastattelussa taas puhuttiin henkilöstön vaihdoksiin liittyvistä riskeistä. Edustamiensa institu-
tioiden sijaan yksittäisistä kehittäjistä on uudessa yrittäjyyspolitiikassa tullut niin keskeisiä toimijoita, että
tiettyjen avainkehittäjien menettäminen näyttäytyy riskinä koko kehittämistoiminnalle. Toinen kehittäjä
kommentoi yrittäjyys kehittäjän positiona virikettä seuraavasti:

*Niinhan se on. Kyllähän se näin on. Se just se strategisen osaamisen taso tällä meidän alueella
on se mitä pitäis saada enempi, että haistettais niitä tuulia, mitä on tulossa, mihinkä kannattaa
panostaa. Sellasta niin kun meillä on nyt hyvä, mutta se henkilöityy, henkilöityy tosi pitkälle. Se
on oikeestaan pelottava ajatus että ne pari henkilöä joilla sitä kovasti täällä on jos ne siirtyy
muihin tehtäviin, niin mitä meille sitten jää? (K17)*

Kun kehittäjien positioksi yrittäjyyspoliittisessa diskurssissa rakentuu yrittäjämäisesti toimiva yritystoi-
minnan mahdollistaja ja virittäjä, herää kysymys, millainen positio yrittäjille puheessa rakennetaan. Car-
landin ym. (1984) erotteluun viitaten yrittäjän positioksi näyttää tässä diskurssissa rakentuvan enemmän-
kin pienyrityksen omistaja kuin yrittäjä. Carlandin yms. (1984) mukaan kaikki pienyrityksen omistajat
eivät ole yrittäjiä. Kriittinen tekijä, joka heidän mukaansa erottaa nämä kaksi ryhmää on innovaatio: yrit-
täjät ovat innovatiivisia riskinottajia, pienyrityksen omistajat eivät. Yrittäjyyspoliittisessa diskurssissa
innovatiivisuutta ja riskinottoa ei nähdä ensisijaisesti yrittäjän tehtävänä. Yrittäjän oletetaan toki olevan
”tulisieluisesti” mukana liikeideassa, mutta toimivassa ja läheisessä yhteistyössä liiketoimintamahdelli-
suuden virittäneiden kehittäjien ja muun verkoston kanssa. Toisaalta yrittäjyyspoliittisessa diskurssissa
yrittäjiltä kuitenkin oletetaan työllistämisen kannalta keskeistä kasvuhaluutta, jonka Carland ym.
(1984) erottavat yrittäjän ominaisuudeksi.

Kuten pk-yrityspoliittisessa diskurssissa myös yrittäjyyspoliittisessa diskurssissa tavoite on edistää yrittä-
jyyttä. Poliitiikan kohteeksi ei yrittäjyyspoliittisessa diskurssissa kuitenkaan konstruoidu yrittäjä tai yritys,

vaan verkosto, johon sisältyy yrittäjän lisäksi myös Grinin ja van de Graafin (1996) jäsenyyksen politiikan toimeenpanijoita.

Vaikka Perren ja Jennings (2005) eivät puhu yrittäjyyspoliittisesta diskurssista eivätkä siinä rakentuvista positioista, voi yrittäjyyspoliittisessa diskurssissa rakentuvien positioiden – kehittäjä yrittäjänä, yrittäjä pienyrityksen omistajana – olettaa olevan yrittäjille potentiaalisesti yhtä uhkaavia kuin asiantuntijakehittäjän ja avustettavan positioiden. Seuraavassa alaluvussa tarkastelemmekin sitä, miten yrittäjät positioivat itsensä sekä sitä, millaiselta vuorovaikutus poliittisten toimijoiden ja yrittäjien välillä näyttää yrittäjien näkökulmasta heidän puheessaan rakentuvia positioita tarkastelemalla. Tarkastelussa nivomme yhteen edellä käsittelemämme Suupohjan alueella toteutetun yritystoiminnan edistämisen ja edellisessä luvussa esitellyt menestystarinat.

4.6 Tapausyritykset ja yrittäjyyden edistämispoliittikka

Tässä alaluvussa palaamme edellisessä luvussa 3 tarkasteltuihin menestystarinoihin ja niiden ilmentämään yrittäjien toimijanäkökulmaan. Luvun lopussa eriteltiin tapausyritysten menestystarinoissa vaikuttavia sidososapuolia, joista eräänä mainittiin yhteiskunnalliset tahot. Yhteiskunnallisiin tahoihin kuuluu yhtäältä yritystoimintaa aktiivisesti edistämään pyrkiviä tahoja (esim. TE-keskukset⁴⁰) ja toisaalta tahoja, joiden pääasiallisena tavoitteena ei ole yritystoimintaan vaikuttaminen (esim. verotoimistot). Tässä alaluvussa keskitymme tarkastelemaan yritystoimintaa edistämään pyrkivien toimien ja tahojen sekä tapausyritystemme kohtaamista yrittäjien näkökulmaa eritellen.

Luvun 3 lopussa yritysten menestykseen vaikuttaneita tekijöitä tarkasteltiin peilaten niitä Vesalan (1992) esittämään työnteon ja tuloksen suhteeseen vaikuttavien kontrollitekijöiden jäsenyykseen. Jäsennys perustuu Vesalan 1990-luvun alussa tekemään pienyrittäjien näkökulman analyysiin ja kuten edellisessä luvussa huomasimme, haastatellut yrittäjät jäsensivät sidosympäristöään myös tätä moniulotteisemmin muun muassa toimialakeskittyminä ja verkostoina. Tällaiset muodostelmat ovat nousseet erityiseen rooliin 1990-luvun lopulla ja niillä on nykyisin keskeinen rooli yrittäjyyspoliittisessa diskurssissa.

On myös syytä huomioida, että kysymys yhteiskunnallisten tahojen ja yritystoimintaa edistämään pyrkivien tahojen luonteesta on varsin monisyinen. Ensinnäkin on usein hankalaa vetää rajaa niiden tahojen ja toimintojen välille, joiden keskiössä on yritystoiminnan edistäminen, ja niiden, joiden keskiössä se ei ole. Toisaalta oma haasteensa yritystoiminnan edistämisen ja tapausyritysten kohtaamisen tarkastelussa on se, että yritystoimintaa voivat edistää muutkin kuin yhteiskunnalliset tahot. Esimerkiksi yrittäjäjärjestöt osallistuvat yritystoiminnan edistämiseen, vaikka toimijana ne on yhtä luontevaa sijoittaa yrittäjien yhteistyötahojen kuin yhteiskunnallisten tahojen kategoriaan.

Kuten edellisen luvun lopussa huomasimme, tapausyritysten menestys riippuu yrittäjien mukaan monista seikoista, ei ainoastaan politiikasta tai yrittäjästä itsestään. Menestykseen vaikuttaneet tekijät on mahdollista jaotella yrityksen sisäisiin (esim. yrittäjä itse, työntekijät) ja yrityksen ulkoisiin (esim. asiakkaat, yhteistyökumppanit) tekijöihin. Jos tarkastelemme pk-yrityspoliittista ja yrittäjyyspoliittista diskurssia, huomaamme, että niissä yrittäjyyden edistämistä lähestytään keskenään eri tavoilla: pk-yrityspoliittisessa diskurssissa kohteena ovat yrityksen sisäiset tekijät ja niihin vaikuttaminen (yrittäjien ja työntekijöiden koulutus ja neuvonta sekä pääoman lisääminen ja tuotekehittely) kun taas yrittäjyyspoliittisessa diskurssissa kohteeksi rakentuvat yrityksen ulkoiset tekijät ja niihin vaikuttaminen (esim. yhteistyö- ja asiakassuhteiden luominen). Jo edellisessä luvussa esitettyjen menestystarinoiden tarkastelu osoittaa, ettei kumpikaan poliittinen diskurssi ole kaikille tapausyrittäjillemme täysin vieras: yrittäjät kytkevät tarinoissa avaintapahtumiinsa niin pk-yrityspoliittisen diskurssin kuin yrittäjyyspoliittisen diskurssin mukaista toimintaa.

Tässä alaluvussa kiinnostuksemme siis kohdistuu yrittäjien näkökulmaan. Olemme kiinnostuneita ensisiksin siitä, minkälaisina yrittäjyyden edistämispoliittiset toimet ja toimijat tarkemmin ottaen näyttävät tapausyritysten menestystarinoissa ja miten yrittäjät tässä yhteydessä positioivat itseään ja kehittäjiä (4.6.1). Toiseksi analysoimme yrittäjien puhetta kun he erikseen kommentoivat edistämispoliittikkaa ja siinä yhteydessä arvottavat yrittäjyyden edistämistoimia ja -tahoja. Kriittisiä äänenpainoja tarkastelemme alaluvussa 4.6.2 ja Kauhajoki 20 000-ryhmän edustajien puhetta alaluvussa 4.6.3. Lopuksi analysoimme kuinka yrittäjät mahdollisesti täydentävät menestystarinoitaan (4.6.4). Aloitamme tarkastelumme ryhmit-

⁴⁰ Vuodesta 2010 lähtien ELY-keskukset.

telemällä luvussa 3 esitellyt menestystarinat sen mukaan, mikä rooli yrittäjyyden edistämiskeinoille ja -tahoille niissä annetaan.

4.6.1 Miten yrittäjyyden edistämispoliittiset diskurssit näkyvät menestystarinoissa ja miten yrittäjät positioivat itseään ja kehittäjiä

Kun tapausyritysten menestystarinoita⁴¹ tarkastellaan yritystoiminnan edistämisen näkökulmasta, voidaan tarinoissa nähdä kiinnostavaa variaatiota. Storeyn (2003) viitaten yritystoiminnan edistämiseksi ymmärretään tässä yhteydessä veronmaksajien rahoilla tehtävä edistämistoiminta, johon ei katsota kuuluvan yksityisen sektorin (kuten pankkien ja lakimiesten) tarjoama yrittäjyyttä edistävä toiminta eikä sellainen poliittinen toiminta, joka osaltaan vaikuttaa yrityksiin, mutta jonka keskiössä eivät ole yritykset. Esimerkiksi yksityisten konsulttien tarjoamia neuvontapalveluita ei siis tässä yhteydessä tarkastella yrittäjyyden edistämisenä, mutta kylläkin julkisen rahoituksen tarjoamista kyseisten neuvontapalveluiden hankkimiseksi.

Yritystoiminnan edistämisen näkökulmasta tapausyritysten menestystarinat voidaan jäsentää kolmeen ryhmään. Ensinnäkin on mahdollista erotella omaksi ryhmäkseen tapausyritykset, joiden tarinoissa kyllä mainitaan yhteiskunnallisia tahoja, mutta joissa yritystoiminnan edistämiskeinoilla ja edistäjätahoilla ei ole varsinaista roolia (tapausyritysten ryhmä A). Tällaisia menestystarinoita kerrottiin Topeekan kalusteesta, Junetista sekä Serreksestä. Edistämiskeinoilla ja -tahoilla emme katsoneet olevan roolia yrityksen menestystarinassa silloin, kun niitä ei liitetty yrityksen avaintapahtumiin. Vaikka siis esimerkiksi Junetin toimitusjohtaja haastattelussaan mainitsee joitakin edistäviä tahoja ja arvottaa niitä myönteisesti, ei kyseisiä tahoja kuitenkaan kytkeä Junetin menestystarinan avaintapahtumiin. Kyseisten yritysten menestystarinoissa esiintyi myös joitakin yhteiskunnallisia tahoja, joita ei kuitenkaan Storeyn (2003) määritelmään viitaten voi ymmärtää yritystoiminnan edistäjätahoiksi. Esimerkki tällaisesta yhteiskunnallisesta tahosta on Topeekan kalusteen tarinassa verotoimiston kytkeytyminen sukupolvenvaihdoksen avaintapahtumaan.

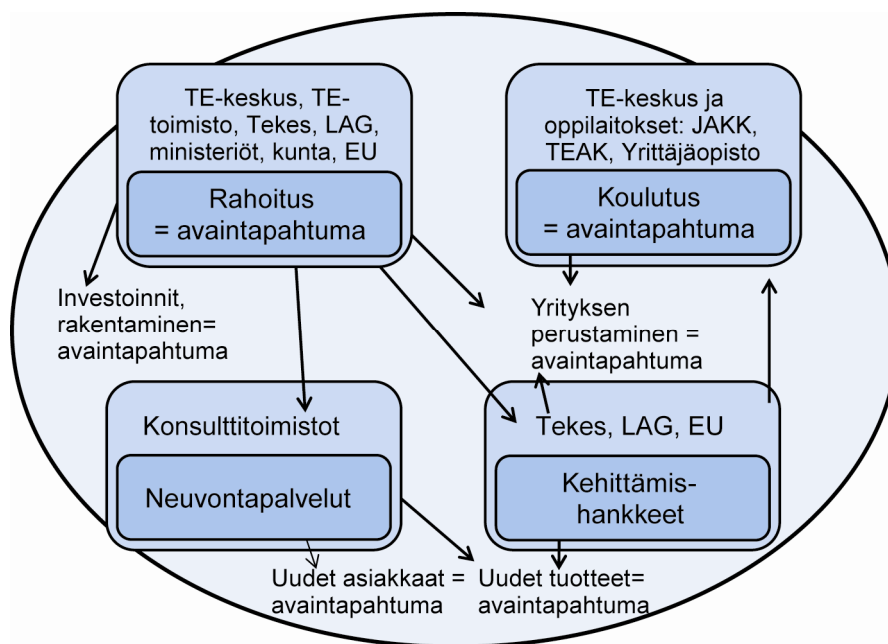
Ensimmäinen tapausyritysten ryhmä A siis osoittaa, että yrityksen menestystarina on mahdollista kertoa ilman viittauksia yritystoiminnan edistämiskeinoihin tai -tahoihin. Tarinoissa yritykset ovat menestyneet ilman edistämispoliittista vaikuttamista. Tarinoissa yrittäjät positioivat itsensä itsenäisiksi agenteiksi, jotka asettavat itse omat tavoitteensa eivätkä tarvitse toimintansa tueksi kehittäjien apua. Tällainen positio on itse asiassa käänteinen Perrenin ja Jenningsin (2005) kuvaamalle poliittisessa diskurssissa rakentuvalle, yrittäjän kannalta epäedulliselle positiolle. Koska ryhmä A:n menestystarinoissa yrittäjä ei tarvitse mitään apua poliittisilta toimijoilta, on ilmeistä että niissä hyödynnetty diskurssi poikkeaa edellä esitellyistä kahdesta edistämispoliittisesta yrittäjyysdiskurssista. Kuten olemme jo aiemmin todenneet, menestystarinoita kerrotaan yrittäjyyden individualistisesta ja relationistisesta toimijanäkökulmasta nousevalla diskurssilla. Jo tässä yhteydessä on kuitenkin syytä huomata, ettei kyseinen diskurssi suinkaan ole poliittisesti merkityksetön. Poliittisia diskursseja kritisoidaan muun muassa tästä diskurssista käsin – kuten myöhemmin tulemme osoittamaan.

Toisaalta omaksi ryhmäkseen voidaan erottaa tapausyritykset, joiden menestystarinoissa edistämispoliittiset keinot ja edistäjätahot selkeästi kytkeään yrityksen avaintapahtumiin. Tarinoissa esiintyi kuitenkin huomattavasti variaatiota sen suhteen, minkälaisia edistämiskeinoja ja -tahoja avaintapahtumiin kytkettiin. Variaation huomioiden nämä menestystarinat on luontevaa jakaa edelleen kahteen tyyppiin.

Toisessa menestystarinatyypissä (tapausyritysten ryhmä B) avaintapahtumina mainittiin rahoituksen tai koulutuksen saaminen, jotka jo itsessään voidaan nähdä yritystoiminnan edistämiskeinoiksi. Tarinoissa rahoituksen saaminen kytkettiin myös muihin avaintapahtumiin: yrityksen perustamista edeltäneisiin tai toimintaa laajentaneisiin investointeihin sekä yrityksen perustamiseen. Lisäksi rahoituksen saaminen edelsi eräässä tarinassa neuvontapalvelujen ostamista yksityiseltä konsulttitoimistolta, joka puolestaan oli mahdollistanut yrityksen toimintaan liittyviä muutoksia kuten uusia tuotteita ja palveluja sekä asiakaskunnan rakenteessa tapahtuneita muutoksia. Rahoituksen saaminen kehittämishankkeeseen puolestaan oli mahdollistanut tarinoissa sekä yrityksen perustamisen että yritykseen toimintaan liittyviä muutoksia kuten uusien tuotteiden ja palvelujen kehittämistä. Koulutuksen saaminen kytkettiin sekä yrityksen perustamiseen että kehittämishankkeiden yhteydessä tapahtuvaan uusien tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen. Tällaisia menestystarinoita kerrottiin Mäntylän tilasta, Sarpatista, Inhouse designista, Tommin tallista, Kivilahden konepajasta, Rantalalan lihasta, Suupohjan perunalaaksosta, Ojalan pakarista sekä Pesmelistä. On kuitenkin huomattava, että myös tämän ryhmän tarinat sisälsivät runsaasti variaatiota sen suhteen,

⁴¹ Menestystarinat on esitelty 3. luvussa.

mikä edistämiskeinojen ja -tahojen rooli tarinoissa oli. Osassa tarinoita edistämiskeinot ja -toimijat kytkeytyivät vain yhteen avaintapahtumaan, osassa taas monipuolisesti lukuisiin avaintapahtumiin. Tästä huolimatta tarinoissa yrittäjyyden edistämisestä piirtyi yhteneväinen kuva (ks. kuva 7).



Kuva 7. Pk-yrityspoliittinen diskurssi yrittäjien menestystarinoissa: edistämiskeinojen ja edistäjätahojen kytkeytyminen tapausyritysryhmä B:n avaintapahtumiin.

Yrittäjyyden edistäjätahoista tapausyritysryhmän B menestystarinoissa esiintyivät paikallisista toimijoista Suupohjan TE-toimisto, Suupohjan kehittämissyhdystys ry⁴² sekä alueen kunnat. Kaikki paikalliset toimijat mainittiin tarinoissa rahoittajina. Suupohjan TE-toimiston kautta yritykset olivat saaneet Starttirahaa ja paikallinen toimintaryhmä oli rahoittanut yrityksiä niin kehittämishankkeiden kuin suoran käynnistystuen ja yritysinvestointien muodossa. Lisäksi paikalliset koulutus- ja oppilaitokset Suomen yrittäjäopisto Kauhavalla ja Seinäjoella, JAKK⁴³ ja TEAK⁴⁴ mainittiin tarinoissa tärkeinä koulutuksen tarjoajina. Alueellisista toimijoista merkittävässä roolissa tarinoissa esiintyi Etelä-Pohjanmaan TE-keskus, jonka kautta yritykset olivat saaneet sekä rahoitusta että koulutusta. Kansallisen tason toimijoista tarinoissa esiintyivät rahoitusta myöntäneet tai kanavoivat ministeriöt sekä Tekes, jonka rahoituksella yritykset olivat hankkineet yksityisiä neuvontapalveluja, ja jonka kehittämishankkeiden avulla yritykset olivat tehneet tuotekehitystyötä. Lisäksi tarinoissa mainittiin EU, jonka ohjelmien (lähinnä LEADER) kautta yrityksille oli kanavoitu rahoitusta ja kehittämishankkeita. Tarinoissa ei kuitenkaan niinkään puhuttu EU:n ohjelmista, vaan EU:sta ja paikallisesta toimintaryhmästä edistäjätahoina.

Näissä tarinoissa menestystä edistänyt politiikka näyttäytyy suoraan yritykseen kohdistuneina keinoina, kuten rahoitus, koulutus ja neuvonta, neuvonta jne. Toisin sanoen yrittäjät käyttävät pk-yrityspoliittista diskurssia menestystarinoiden rakentamisen aineksena (ks. kuva 7). Kun menestystarinoissa käytetään pk-yrityspoliittista diskurssia, näyttää yritystoiminnan edistämiseksi olevan tilausta. Yrittäjät positioivat itsensä aktiivisiksi toimijoiksi, mutta tuovat myös auliisti esiin koulutuksen, neuvonnan ja ulkopuolisen rahoituksen mahdollisen hyödyn ja merkityksen liiketoimintamahdollisuuden toteuttamisessa. Huomionarvoista on, että edistäminen ei siis suinkaan aina näyttäydy yrittäjyyttä uhkaavana toimintana. Päinvastoin, kehittäjien esitetään olevan yrittäjien avustajia. Perrenin ja Jenningsin (2005) pelkäämä avuton yrittäjä ei siis ole se positio, joka pk-yrityspoliittisella diskurssilla rakennetaan silloin kun diskurssin käyttäjänä on menestystarinaansa kertova yrittäjä.

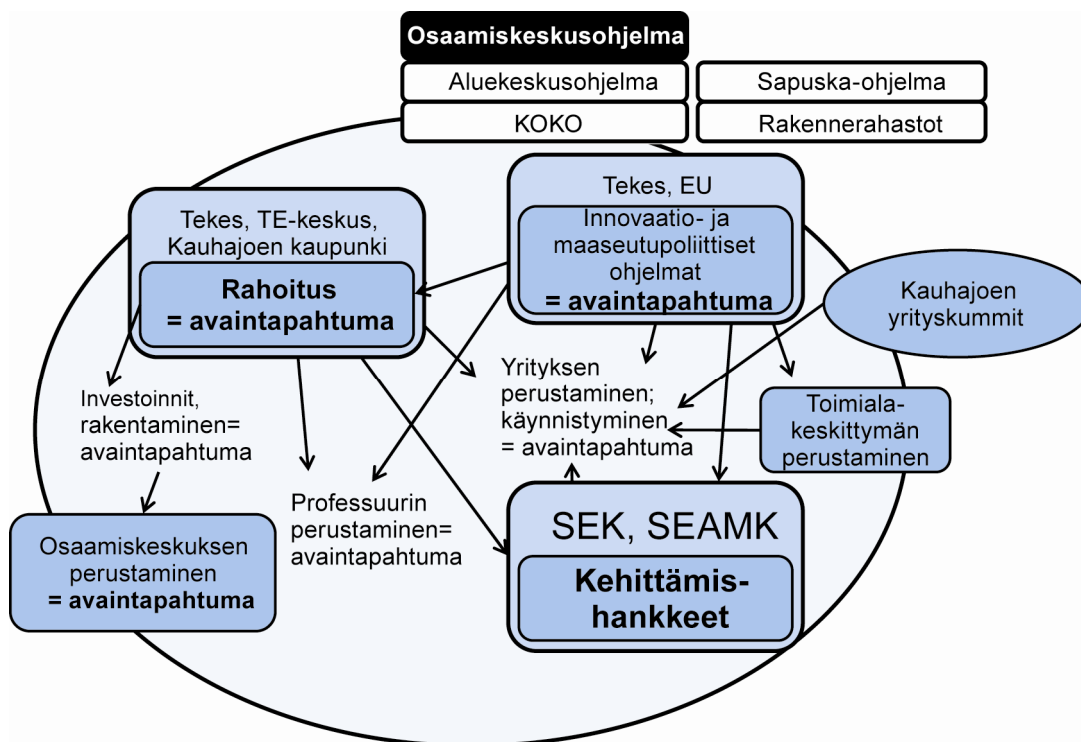
⁴² Kuvassa 3 kehittämissyhdystykseen viitataan toimintaryhmän englanninkielisellä lyhenteellä LAG (Local Action Group).

⁴³ Jalašjärven aikuiskoulutuskeskus.

⁴⁴ Teuvan aikuiskoulutuskeskus.

Kolmannen tarinatyyppiin muodostavat kolme menestystarinaa, Linseedin, Logistics Centerin sekä Food Parkin, joissa yritystoiminnan edistämisen roolista piirtyi varsin erilainen kuva kuin edellä mainituissa. Näiden yritysten (tapausyritysten ryhmä C) tarinoissa edistämiskeinot ja -tahot kytkettiin kyllä tiiviisti yritysten avaintapahtumiin, mutta keinot ja tahot poikkesivat niistä, jotka tapausyritysten ryhmä B kytki avaintapahtumiinsa.

Kuten tapausyritysryhmä B:n tarinoissa myös tapausyritysryhmä C:n tarinoissa rahoituksen saamisesta puhuttiin avaintapahtumina ja rahoitus oli myös näissä tarinoissa mahdollistanut yrityksen perustamisen, kehittämishankkeiden käynnistymisen sekä erilaisia investointeja. Lisäksi rahoituksen saaminen oli kuitenkin mahdollistanut sellaisia avaintapahtumia, joista tapausryhmä B:n tarinoissa ei kerrottu. Tapausryhmä C:n tarinoissa rahoituksen saaminen oli muun muassa mahdollistanut osaamiskeskuksen rakentamisen sekä logististen järjestelmien professuurin perustamisen Kauhajoelle. Toisaalta tapausyritysryhmä C:n tarinoissa rahoituksen saaminen kytkettiin useissa kohdissa maaseutu- ja innovaatiopoliittisiin ohjelmiin, joiden esitettiin vaikuttaneen myös kehittämishankkeiden käynnistymiseen sekä suoraan joidenkin yritysten käynnistymiseen. Lisäksi yrityksen perustamisen kannalta olennaiseksi tapahtumaksi esitettiin toimialakeskittymän perustaminen, joka puolestaan kytkettiin maaseutu- ja innovaatiopoliittisiin ohjelmiin. Ohjelmat, joista tarinoissa puhuttiin, olivat sekä EU-ohjelmia (rakennerahasto-ohjelmat) että kansallisia ohjelmia (Aluekeskusohjelma, KOKO, Osaamiskeskusohjelma⁴⁵). Lisäksi puhuttiin Tekesin Sapuska-ohjelmasta, jonka avulla pyritään kehittämään elintarvikealan yrityksiä (ks. kuva 8).



Kuva 8. Yrittäjyyspoliittinen diskurssi yrittäjien menestystarinoissa: edistämiskeinojen ja edistäjätahojen kytkeytyminen tapausyritysryhmä C:n avaintapahtumiin.

Paikallisista yrittäjyyden edistäjätahoista tapausryhmän C tarinoissa esiintyi Kauhajoen kaupunki, joka oli osallistunut yritysten rahoitukseen, sekä Kauhajoen yrityskummit, joilta oli saatu apua toiminnan käynnistämiseen. Kiinnostavaa on, että ainoastaan tämän tapausryhmän avaintapahtumissa esiintyi toimijatahona Suupohjan elinkeinotoimen kuntayhtymä (SEK), jonka tehtävä on tukea yritystoimintaa seutukunnassa. Tähän seikkaan palaamme yrittäjien esittämää kritiikkiä käsittelevässä kappaleessa. Paikallisista oppilaitoksista tarinoissa esiintyi ainoastaan Seinäjoen ammattikorkeakoulu SEAMK, jonka ravitsemisalan yksikkö toimii Kauhajoella. Alueellisista toimijoista menestystarinoiden avaintapahtumissa esiintyi Etelä-Pohjanmaan TE-keskus, jonka kautta yritykset olivat saaneet rahoitusta. Kansallisen tason toimijoista

⁴⁵ Osaamiskeskusohjelma on kuvassa 8 erotettu, sillä toisin kuin muita mainittuja ohjelmia, Osaamiskeskus-ohjelmaa ei toteuteta Suupohjan alueella.

esillä oli Tekes, joka oli paitsi rahoituksen myös oman Sapuska-ohjelmansa kautta vaikuttanut yritysten avaintapahtumiin. Lisäksi tarinoissa mainittiin edistäjätahona EU, jonka rakennerahasto-ohjelmilla (EAKR ja ESR⁴⁶) on mm. edesautettu logististen järjestelmien professuurin perustamista Kauhajoelle.

Näissä tarinoissa yrityksen menestystä edistänyt politiikka näyttäytyy olennaiselta osaltaan yrityksen toimintaympäristöön kohdistuneina keinoina ja niiden toteuttajina. Yritystoimintaa edesauttavat, edistämispoliittisin keinoin synnytyt tai kehitetyt ympäristöt ovat toimineet yrittäjyyden mahdollisuusrakenteina ja resursseina. Toisin sanoen, näissä tarinoissa näemme yhdellä tavalla, miten yrittäjät käyttävät yrittäjyyspoliittista diskurssia menestystarinoiden rakentamisen aineksena (ks. kuva 8) Siinä missä pk-yrityspoliittisessa diskurssissa edistämiskeinot kytketään lähinnä yrityksen sisäisiin tekijöihin vaikuttamiseen (esim. pääomaan, yrittäjien ja työntekijöiden taitoihin, tuotekehittelyyn), yrittäjyyspoliittisessa diskurssissa ne kytketään lisäksi yrityksen ulkoisiin sidossuhteisiin ja toimintaympäristöön vaikuttamiseen.

Kun yrittäjät käyttävät menestystarinoissaan yrittäjyyspoliittista diskurssia, he positioivat kehittäjät avustajien sijasta enemmänkin hyödyllisiksi kumppaneiksi, jotka mahdollistavat liiketoimintaa alueella. Se, kenen liikeidea alun perin oli, ei ole niin ratkaisevaa. Olennaista sen sijaan on, että liiketoiminta on taloudellisesti kannattavaa. Näissä tarinoissa kehittäjät ja yrittäjät ovat yhdessä samalla asialla. Eräs yrittäjä esimerkiksi kiitteli kehittäjiä hedelmällisestä yhteistoiminnasta:

Sen verran vois sanoa positiivisena asiana että tämä alue...kaiken kaikkiaan on ollu... täs hommas takana ihan mukavasti ... että täällä on... Aluekeskusohjelmat ja muut ... tämä on pystytty nostamaan semmoseksi...keihäänkärkitoimialaksi - - . Ja nyt näitä yrityksiä on kuitenkin useampia tällä samalla alueella että tähän on muodostumassa tietynlainen klusteri näistä yrityksistä. ... Ja tämä julkinen valta on ollu eri keinoin tukemas tätä... hommaa - - (Y2)

Joo Aivan. Eli näet että tää on vaikuttanut myönteisesti tähän menestykseen tää Aluekeskusohjelma? (MN)

Kyllä oon, että vaikka eihän ne () suoraa rahaa yrityksen kassaan voida siirtää, mutta voidaan tehdä sellasia toimenpiteitä ja projekteja jotka vie asioita eteenpäin. Niitä sellasia...sanotaan yrityksen toimintaympäristöön liittyviä [MN: Mm.] asioita. Jos ajatellaan tämmöstä maaseutu- paikkakuntaa niin...eihän täällä oo valmista toimintaympäristöä. Ei oo tän alan koulutusta, ei oo tämän alan tutkimusta, ei oo muita yrityksiä. Et ollaan aikalailla neitseellisellä...maaperällä ((naurahtaa)) siinä suhteessa. (Y2)

Sitaatissa näkyy, kuinka kehittäjä ei positioidu pelkästään yrittäjistä lähtevän tarpeen täyttäjäksi ja avustajaksi. Kehittäjät rakentavat toimintaympäristöä kärkialalla toimivalle yritykselle ja samalla mahdollistavat liiketoimintaa alalla. Ilman alan koulutusta, tutkimusta ja muita yrityksiä alalla olisi yrittäjän mukaan hankala toimia. Kiinnostavaa on, että puheessa yrittäjälle itselleen positioidaan lahjakkaan verkostoitujan asemaa.

Kaikkiaan huomaamme, että silloin kun edistämispoliitikalla on rooli menestystarinassa, haastatellut yrittäjät käyttävät yhtäältä pk-yrityspoliittista diskurssia ja toisaalta yrittäjyyspoliittista diskurssia. Ne yrittäjät, jotka käyttävät jälkimmäistä diskurssia, toimivat kärkialoilla ja ovat mukana osaamiskeskittymien toiminnassa. Vaikka sekä kehittäjät että yrittäjät käyttävät edistämispoliittisia diskursseja, positioivat he itsensä ja toisensa eri tavoin. Pk-yrityspoliittista diskurssia käyttäessään kumpikin rakentaa itselleen ikään kuin ratsastajan ja toiselle ratsun asemaa. Kehittäjä positioi itsensä yritystoiminnan asiantuntijana, joka auttaa avuntarpeessa olevia yrittäjiä. Yrittäjä taas positioi itsensä aktiivisena ja itsenäisenä toimijana, joka voi halutessaan hyödyntää kehittäjää avustajana. Yrittäjyyspoliittisen diskurssin positiot voidaan nähdä ainakin jossain määrin tasavertaisempina: sekä kehittäjät että yrittäjät positioivat toisensa itselleen hyödyllisenä kumppanina.

Koska edistämispoliitikalla ei ole roolia jokaisessa menestystarinassa, eivät kaikki yrittäjät ymmärrettävästi myöskään käyttäneet edistämispoliittisia diskursseja. Menestystarinoissa, joissa edistämispoliitikalla ei ollut roolia, rakentui yrittäjälle itsenäisesti yritystään ja sidossuhteitaan hoitavan ja edistävän toimijan positio. Koska edistämispoliitikkaa ei ollut tarvittu, rakentui tarinoissa kehittäjälle tarpeettoman toimijan positio.

⁴⁶ Euroopan aluekehitysrahasto ja Euroopan sosiaalirahasto.

4.6.2 Edistämiskeinoihin ja -tahoihin kohdistettu kritiikki ja niiden taustalla vaikuttavat diskurssit

Tapausyritysten menestystarinat, sellaisina kuin ne esiteltiin luvussa 3, perustuivat haastattelujen alkuosaan eli haastatteluvirikkeiden 1–6 kommentointiin. Näissä virikkeissä ei eksplisiittisesti viitattu yritystoiminnan edistämiskeinoihin tai edistäjätahoihin. Kuten edellä todettiin, yrityksen menestystarina on mahdollista kertoa viittaamatta edistämispoliittisiin keinoihin tai -tahoihin. Ottaen huomioon, ettei yrittäjiä tässä vaiheessa haastattelua millään tavoin pyydetty huomioimaan edistämistoimia ja -tahoja, on yllättävää kuinka hyvin edistämispoliitiikan merkitys näissä tarinoissa näkyy: suuri osa haastatelluista yrittäjistä ja toimitusjohtajista spontaanisti tulkitsi yrityksen menestyksessä olevan jossain mielessä mukana erilaisten edistämiskeinojen ja -tahojen vaikutusta. Tämä tietysti selittyy osaltaan sillä, että tapausyritykset valikoituivat tutkimukseen pääosin juuri kehittäjien suositteluina. Täten on varsin ymmärrettävää, että tapausyritysten joukossa on yrittäjiä, jotka ovat olleet runsaasti tekemisissä kehittäjien kanssa. Vaikka kehittäjät ryhmähaastattelussa erikseen totesivat, ettei suuri osa alueen yrityksistä hyödynnä edistämiskeinoja ja -tahoja, osoittavat tapausyrityksemme yhtä kaikki, että myös edistämiskeinoja ja -tahoja hyödyntäviä yrityksiä on helposti löydettävissä.

Haastattelun lopuksi yrittäjille esitettiin vielä lisäksi kaksi virikettä, joissa edistämiskeinojen ja -tahojen merkityksestä kysyttiin suoraan. Viimeisissä virikkeissä haastateltavia pyydettiin kommentoimaan, ovatko erilaiset edistämiskeinot ja -tahot näytelleet merkittävää roolia yrityksen aikaisemmin kuvailluissa avaintapahtumissa tai yrityksen menestymisessä ylipäänsä (liite 3).

Menestystarinoissa yrittäjyyden edistäminen esiintyi myönteisessä valossa – silloin kuin se siis tarinoissa esiintyi. Tämä on ymmärrettävää, sillä yrittäjät kertoivat menestystarinaansa. Viimeisten kahden virikkeen kommentoinnissa yrittäjyyden edistämiskeinoja ja -tahoja arvotettiin osin positiivisesti, mutta kuitenkin myös kritisoiitiin. Seuraavaksi kiinnitämme huomion yrittäjien esittämään kielteiseen arvottamiseen – millaista kielteistä arvottamista esitettiin ja miten se liittyy yrittäjien käyttämiin diskursseihin.

Tässä yhteydessä on kuitenkin syytä tuoda esiin, etteivät kaikki yrittäjät suinkaan esittäneet yrittäjyyden edistämiskeinoihin ja -tahoihin liittyvää kritiikkiä eikä kritiikin esittämiseen haastatteluissa erityisesti rohkaistu. Eräs yrittäjä esimerkiksi antoi haastattelun jälkeen ymmärtää, että olisi voinut esittää kriittisiä kommentteja, mutta oli tehnyt tietoisesti päätöksen olla esittämättä niitä haastattelukontekstissa. Koska osa haastateltavista kuitenkin spontaanisti kritisoi edistämiskeinoja ja tahoja, on näitä kommentteja syytä tarkastella erikseen. Toinen tässä yhteydessä merkittävä seikka on, että kritiikin esittäminen ei ollut kyöksissä siihen, liitettiinkö edistämiskeinoja ja -tahoja yrityksen menestystarinaan vai ei.

Yrittäjyyden edistämistä kritisoiitiin haastatteluissa kolmentyyppisiin perusteluihin vedoten. Ensimmäisessä perusteluiden tyypissä vedottiin tasa-arvoon, jota yrittäjyyden edistämistoimien nähtiin rikkovan. Toisen tyypissä perusteluissa taas yrittäjyyden edistäminen esitettiin väärin tai huonosti toteutettuna. Kolmannessa perustelutyypissä yrittäjyyden edistäminen esitettiin kokonaisuudessaan epäuskottavana toimintana.

Tasa-arvoon vedoten haastatteluissa kritisoiitiin toimijoista yrittäjäjärjestöä ja seudullista elinkeinotoimen kuntayhtymää (SEK) ja keinoista kärkialojen valintaa. Yrittäjäjärjestöä syytettiin siitä, että se palvelee vain tiettyjen alojen yrittäjiä ja sulkee toisten alojen yrittäjät toimintansa ulkopuolelle:

No yrittäjäjärjestöt on vähän ollu meille pettymys. Kuulutaan kyllä Suomen yrittäjiin [KV: Joo.]...ja Etelä-Pohjan yrittäjiin tietenkin kuulutaan. Mutta [Y3b: Joo.]... se on ollu kyllä ((meidän alan)) kannalta vähän pettymys, että se ei oikeestaan mitään - - Ne ei varmaan oikeen ((meidän alan yrittäjiä)) yrittäjiksi tunnusta must tuntuu. Kyllä ne sen jäsenmaksun kirjaa ((KV nauraa)) mut siihen se loppuu sitten. (Y3a)

Edellä esitetyssä sitaatissa käy ilmi, että yrittäjien mielestä yrittäjäjärjestöt eivät kohtele tasa-arvoisesti kaikkien alojen yrittäjiä, sillä vain joidenkin alojen yrittäjät nähdään ”oikeina yrittäjinä”. Tämän tyyppisen kritiikin perusteluista käy myös ilmi, että paikallisen yrittäjäjärjestön oletetaan edustavan erityisesti kaupan alaa. Esimerkiksi eräs yrittäjä totesi haastattelussaan yrittäjäjärjestön jäsenyydestä seuraavaa:

Jäsenyys olis varmaan hyvä asia mutta mä en nyt sinänsä oo viel sitä niin ... Aika paljon tällä alueella on näitä kauppiaita ja [KV: Mm] ... se on oma verkosto. Niil on [KV: Mm] vaihtuva puheenjohtaja aina omasta porukastansa. - - (Y4)

Sama ajatus kaupan alan dominanssista toistuu myös Suupohjan materiaalinkäsittelyalan historiikissa, jossa todetaan, että ”paikalliseen yrittäjähdistykseen materiaalinkäsittely-yrittäjät kuuluvat nykyään useimmiten rivijäseninä; yhdistyksen toiminnallinen painopiste on paikallista asiakaskuntaa palvelevissa yrityksissä” (Mäkinen 2004, s. 135).

Tasa-arvon ohittamisesta syytettiin myös seudullista elinkeinotoimen kuntayhtymää (SEK), jota kritisoi- tiin haastatteluissa kahdella tavalla alueellisesta epätasa-arvosta. Kun Kauhajoen ulkopuolella asuvan ja yritystoimintaa harjoittavan yrittäjän puheessa Suupohjan elinkeinotoimen kuntayhtymää syytettiin kau- hajokikeskeisyydestä, Kauhajoella asuvan ja yritystoimintaa harjoittavan yrittäjän puheessa taas kuntayh- tymää kritisoi- tiin siitä, ettei se riittävästi panosta nimenomaan Kauhajoen yritystoiminnan kehittämiseen.

Edistämiskeinoista tasa-arvoon pohjaavaa kritiikkiä sai osakseen varsinkin kärkialojen valinta, joka kei- nona kytkettiin tiiviisti yhteen seudullisen elinkeinotoimen kuntayhtymän kanssa. Kritiikkiä esittäneiden yrittäjien näkemys oli, että eri toimialoja tulisi ainakin potentiaalisesti tukea tasa-arvoisesti, ei ohjata tukia vain parille valikoidulle alalle. Haastattelijan tiedustellessa SEK:in toiminnasta ja roolista, eräs yrittäjä totesi:

Se on jopa vähän näin että nyt tuntuu että on itte niinkun (kerettiläinen) tuolla. Jos Sekin ja kaupungin ohjelmissa on että täällä on nyt neljä huippua taikka mitä nää nyt on näitä- (Y15)

Kärkialoja?(KV)

Kärkialoja, niin. Niin sillä nimellä ne on - - Ja niitä jeesataan ja niitä avustetaan ja muut saa pärjätä sitten niinku pärjää. (Y15)

Kokonaan toisenlainen perustelujen tyyppi oli esittää yrittäjyyden edistäminen tavalla tai toisella huonosti toteutettuna ja siksi epäonnistuneena. Tällaiseen perusteluun vedoten kritisoi- tiin keinoista yrittäjyyskou- lutusta sekä toimijoista maakunnan alueella sijaitsevaa osaamiskeskusta ja Suupohjan elinkeinotoimen kuntayhtymää. Yrittäjyyskoulutusta kritisoi- tiin turhasta teoreettisuudesta ja käytännön kokemuksen puut- teesta:

Ja sitä me ollaan aina mietitty että... mitä mekin ollaan yrityskoulutusta saatu tai yrittäjyyskou- lutusta, niin että kannattaiskohan sitä pitää jonkun joka on yrittäjänä ollut [MN: Mm] edes [Y5b: Joo] joskus. (Y5a)

Eikä niin että lukee niistä opuksista. [Y5a: Nii] Se on yhtä... huuhaata [Y5a: Joo] ku siin ei oo sitä käytännön [HS: Mm] näkökulmaa. (Y5b)

Osaamiskeskus esitettiin sekä ”turhaksi rahastajaksi” että ”kehityksen tulpaksi”. Suupohjan elinkeinotoi- men kuntayhtymää puolestaan kritisoi- tiin huonosta hanketoiminnasta. Eräässä haastattelussa esimerkiksi kritisoi- tiin yksittäistä elinkeinotoimen kuntayhtymän projektia, joka oli yrittäjien näkökulmasta epäonnis- tunut:

Mikä on aiheuttanut tyytymättömyyttä ... sitä SEK:iä kohtaan, onks se jotakin erityistä niin. (EM)

Kyllä se koko SEK:in toiminta ollu sellasta ... Ku meillä oli niitä hankkeita. Ne oli SEK:in hal- linnoimia ne hankkeet. Yks esimerkki oli sellanen että meil oli... aika hyvä kehittämishanke. - - Ja se oli alusta asti yhtä riitelyä se hanke. Siit ei tullu vaan mitään. Ku se ihminen ei ollu tip- paakaan kiinnostunut koko tästä alueesta eikä yrityksistä... Siitä vaan ei tullu mitään, koska kyl- lä se olis edellyttänyt että se olis ... edes tutustunu ja perehtyny. Se teki kyllä aina raportit ... sil- lai että ne näytti kunnolliselta...että asia oli hoidettu. (Y3a)

Kolmas perustelutyyppi yrittäjyyden edistämisen kritiikille oli vedota Suupohjan alueella kehittäjien toi- mesta toteutettavan edistämistoiminnan yleiseen epäuskottavuuteen. Osa yrittäjistä kritisoi kärkialojen valintaa epäuskottavaksi siinä mielessä, ettei alueella puheista huolimatta tosiasias- sa ole kyseisten alojen

menestyneitä keskittymiä. Eräs yrittäjä kyseenalaisti haastattelussa elintarvikekeskittymän olemassaolon. Hänen mukaansa Kauhajoella ei varsinaisesti ole menestyneitä elintarvikealan yrityksiä:

Et sehän tässä hurjaa on ku mä katon ... näitä juhlapuheita näistä kärkialoista ja muista niin ... käännetään toisinpäin kysymys, et mikä on Kauhajoen merkittävin elintarvikealan yritys? [KV: Mmm] En mä ainakaan tiedä. Jos puhutaan, et se on Atrian piste tuolla, (vanha Maan liha) niin... mun mielestä ollaan hakoteillä. [KV: Mmm] Mut jos... puhutaan siitä että ... se on ... tällanen ruokamessutapahtuma. ... Agriväestö saa myydä perunoita ja valkosipulia ja sipulia halvalla niin okei. (Y13)

Edellä esitetyssä sitaatissa elintarvikealaa käsitellään lähinnä perustuotantona ja elintarvikkeiden jatkojalostuksena, ei esimerkiksi kehittäjien paljon puhumana komponenttiteollisuutena. Toinen yrittäjä puolestaan vihjasi, ettei logistiikka-alan keskittymää ole saatu synnytettyä vuosien yrityksistä huolimatta. Kehittäjien yrityksiä keskittymän synnyttämiseksi kyseinen yrittäjä nimitti hieman väheksyvään sävyyn ”pikkutoiminnaksi”:

Mites sitte tää ... logistiikka-alan yleinen keskittymä täällä Suupohjassa? (HS)

No sanotaan että... siinä on kaiken näköstä pikkutoimintaa ollu tämän logistiikka-alan ympärillä ... Sitähän on yritetty täs Suupohjassa jo aika kauan ... [HS: Mm] käynnistellä ... (Y14)

Osassa haastatteluja vihjattiin, ettei SEK oikeastaan edes pyri edistämään yrittäjyyttä, vaan aivan muunlaista toimintaa. SEK:in ja sen elinkeinoasiamiesten toiminta esitettiin puuhasteluksi, jonka tavoitteena ei edes ole yrittäjyyden edistäminen. Osassa kommentteja SEK:in vihjattiin keskittyvän yrittäjyyden edistämisen sijaan esimerkiksi maatalouslomitukseen:

Tää Sekki oli mun mielestä ...vikatikki [KV: Mmm]- - Mut siinä on...(tungettu) se maatalouslomittajatkin. Et se mun mielestä kuvastaa sitä pirun hyvin että ... siel on yrityskenttä ja sit siel on ... maatalouslomittajat. (Y13)

SEK:iin kohdistetaan yksittäisenä toimijana varsin paljon kritiikkiä. Huomionarvoista kuitenkin on, että tapausryhmä C:n yritykset, jotka kytkivät SEK:in omiin avaintapahtumiinsa, eivät kritiikkiä esittäneet. Kehittäjiin ei kuitenkaan kriittisissäkään kommentteissa suhtauduttu pelkästään kielteisesti. Haastatteluissa korostettiin paikallisten kehittäjien tekevän hyvää työtä esimerkiksi rahan tuomisessa alueelle. Yrittäjyyden edistämisessä heidän työnsä kuitenkin esitettiin merkityksettömäksi.

Edellä esitelty kritiikki on useiden haasteltujen varsin painokkaastikin esittämää, vaikka kritiikkiä ei systemaattisesti pyrittykään kartoittamaan. Siitä voidaan tehdä muutama kokoava tulkinta. Kritiikki kohdistuu yhtäältä pk-yrityspoliittisen diskurssin mukaisiin keinoihin, kuten yritysneuvontaan, ja sitä tarjoaviin kehittäjiin. Näiltä osin kritiikki vastasi hyvin pitkälle aiemmin luvussa 3 mainittua, Dalley ja Hamiltonin (2000) esittämää tarkastelua yrittäjän näkökulmasta neuvonnan haasteena. Julkiseen rahoitukseen sanottiin liittyvän liikaa byrokraattisuutta. Oman yrittäjäkokemuksen ja käytännönläheisyyden puute ja yrittäjän vähätteleksi koettu ”rupiaa yrittäjiä neuvomaan” -asenne nähtiin neuvontaa tarjoavien kehittäjien puutteina. Tällaisen kriittisen näkökulman olemassaolosta myös osa kehittäjistä on hyvin tietoinen, kuten kävi ilmi sivulla 107.

Toisaalta kritiikki kohdistuu yrittäjyyspoliittisen diskurssin mukaisiin keinoihin, erityisesti siihen että on erikseen valittu kehitettävissä kärkialoja, mutta myös näiden kehittämiseksi muodostettuihin osaamiskeskitymiin. Tässä kritiikissä ei eritellä yrittäjyyspolitiikkaan liittyvää strategiatyötä eikä politiikkaohjelmia, vaan lähinnä vedotaan siihen, että kärkialoihin liittyvä keskittyminen ei kohtele yrittäjiä tasapuolisesti tai että niiden edistämisen toteuttaminen on tehotonta, ”vaatimatonta puuhastelua”.

Kritiikkiä siis kohdistuu keinojen tasolla sekä pk-yrityspoliitiikkaan että yrittäjyyspolitiikkaan. Toimijana valtaosan kritiikistä saa osakseen SEK, jonka puitteissa harjoitetaankin molempia politiikkoja ja yhdistellään niitä. Kritiikin esittäjinä ovat yrittäjistä nimenomaan ne, jotka joko eivät itse ole hyödyntäneet edistämispoliittisia keinoja tai joiden menestystarinoissa on mukana pelkästään pk-yrityspoliitiikkaan liitettävä keinoja. Voikin ajatella, että kriittiset äänenpainot ovat paremmin linjassa sen kanssa, että kehittäjät positoidaan tarpeettomiksi toimijoiksi tai yrittäjän avustajiksi kuin sen kanssa, että heidät positoidaan hyödyllisiksi kumppaneiksi. Jälkimmäinenhan positiointihan oli mukana nimenomaan yrittäjyyspoliittista diskurssia käyttäneiden haasteltujen tarinoissa.

4.6.3 Kauhajoki 20 000 – vastaveto julkisen sektorin edistämistoimille?

Yrittäjien esittämää kritiikkiä voidaan katsoa myös toisentyyppisestä näkökulmasta. Nimittäin esitetty kritiikki oli yhtäältä kyseisen yrittäjän omaa yritystoimintaa ja menestystarinaa kommentoivaa siten, että arvottamisen näkökulmana oli aina kunkin haastatellun oman yrittäjyyden edistäminen. Toisaalta aineistossa mukana oli kommentointia, jossa edistämispolitiikkaa arvoettiin yleisemmin, myös ympäröivää yhteisöä ja yhteiskuntaa peilaavasta näkökulmasta. Osa haastatelluista yrittäjistä esitti tämäntyyppistä kommentointia spontaanisti; yrittäjäjärjestöä ja yrittäjien muodostamaa Kauhajoki 20 000 ryhmää edustaneilta haastatelluilta niitä myös pyydettiin erikseen⁴⁷. Eräs yrittäjä kommentoi edistämispolitiikkaa seuraavasti:

Niinkun oot varmaan huomannu niin mä oon aika pessimistinen tähän yhteiskunnan osuuteen näissä asioissa. Ja oot varmaan muutenki kuullu että ei tämä Sekki sinällään oikeen kovassa arvossa täällä ole. ((naurahdus)) (Ykj1)

Haastateltava esittää epäilevän kannan yhteiskunnan toimesta tapahtuvaan yrittäjyyden aktiiviseen edistämiseen kaiken kaikkiaan. Lisäksi hän viittaa siihen, että paikkakunnalla olisi laajemminkin jaettuna arvostuksen puute SEK:n toimintaa kohtaa.

Haastateltujen esittämät kannanotot eivät suinkaan kaikki olleet samanlaisia. Kuten aiemmin jo mainittiin, mukana oli myös myönteisiä, edistämispolitiikkaa ja sen toteuttajia eri tavoin kannattavia kommentteja. Esimerkiksi yksi yrittäjistä totesi, että vaikka ei itse tarvitse yhteiskunnan tukea, pitäisi sitä kohdistaa muun muassa laman vuoksi ongelmiin joutuneille pienyrityksillä, joissa on runsaasti työpaikkoja. Tässä yhteydessä tarkastelemme lyhyesti yhtä esillä ollutta näkökulmaa, joka tuntui vahvasti vaikuttavan monien kriittisten äänenpainojen taustalla, vaikka ei toki kaikkien.

Seuraavat kaksi sitaattia ovat esimerkkejä siitä, miten jotkut yrittäjät hahmottelivat heidän mielestään hyväksyttävää ja tasapuolista edistämispolitiikkaa. Ensimmäisessä sitaatissa on kysymys rahoitustukien jakamisperiaatteista:

Avustukset pitäis olla semmosia että investointiavustus annettais jos sun liikevaihto kohoaa kaksykt prosenttia, niin siitä tietyllä säännöllä tulee rahaa. Piste. Eikä sitte siinä tartte hakea sitä, tarttee vaan tehdä. Jos sä pestaat, lisäät väkilukua kuudella hengellä, niin sä saat siitä jonku ihan laskennallisesti ja sillä sipuli. Sitte niistä ois apua. Mutta jos sä joudut perustelevaan ja perustelevaan ja odottamaan ja raportoimaan ja lähettämään välituloksia ja... Sillon ku sul ei oo aikaa tehdä tämmösiä toimistotöitä ollenkaan. (Ykj1)

Sitaatissa on mukana rahoitukseen liittyvän byrokratian kritiikki, joka nousee pienyrittäjän toimijanäkökulmasta. Rahoituksen oikeutuksena näyttäytyy kasvuun kohdistuva kannustus, joka olisi sama kaikille sen mukaan miten yritys saadaan kehittymään. Toisessa esimerkissä on puheena yrityksen perustamisen edistäminen:

Jos laitetaan rahaa erilaisiin kehityshankkeisiin, niin voisko se sama raha tuottaa niinkun paremman lopputuloksen jos laittas suoraan viiskytä tonnia jollekin hyvälle liikeidealle, se tulis se raha pankista, mut valtio takaa sen, ja sitte yhdellä ihmisellä on kerran se mahdollisuus tehdä, elikkä se laittaa siihen itte rahaa ja se saa siihen valtion takaamana rahaa jos se liikeidea on kantava. Ja sitte se byrokratia olis mahollisimman pientä, ja sitte se voi kerran epäonnistuu ja sitä ei siitä tuomita ... Pantais ne paukut sinne missä sitä todella tarvitaan eikä sellaseen puuhasteluun. (Ykj2)

Kunnan harjoittamaan edistämiseen viitataan puuhasteluna, mille parempana vaihtoehtona nähdään aloitettavaan yritykseen suoraan kohdistuva panostus. Jälleen tasapuolisuuden ajatellaan toteutuvan siten, että kaikille tarjotaan yhtäläinen mahdollisuus, jonka puitteissa yrittäjät sitten valikoituvat menestyksen perusteella. Tällaisissa kommentteissa siis yhdistettiin tasa-arvo ja vapaa kilpailu. Mukana oli myös yrittäjän puheessa usein tavallisia ilmaisullisen individualistisia äänenpainoja, kuten *yrittäjiksi rupeaa ne jollekka se palo tulee niin voimakkaasti että ne kokee että mä oon niin kova jätkä että mä pystyn olemaan yrittäjä niin kyllä ne rupiaa yrittäjäksi sitte* (Ykj1). Edistämispoliittisia diskursseja ajatellen merkille pantavaa on,

⁴⁷ On toki syytä huomioida, etteivät haastatteluihin osallistuneiden neljän Kauhajoki 20 000 -ryhmän yrittäjän kommentit välttämättä edusta kaikkien ryhmän yrittäjien näkemyksiä ja mielipiteitä.

että tällaisen puheen kautta yrittäjät positioivat itsensä, paitsi yrittäjiksi, myös kansalaisiksi, jotka osallistuvat yhteiskunnalliseen, yrittäjyyden edistämispoliittikka koskevaan keskusteluun. Lisäksi huomion arvoista on, että he kiinnittyvät nimenomaan pk-yrityspoliittiseen diskurssiin, jota käyttämällä he yhtäältä kritisoivat kunnassa toteutettavaa edistämispoliittikkaa kaiken kaikkiaan ja ohittavat yrittäjyyspoliittisen diskurssin. On kuitenkin mainittava, että nämä yrittäjät käyttivät yrittäjyyspoliittista diskurssia yrittäjyyskasvatusta kannattaessaan.

Kaikki alaluvussa siteeratut yrittäjät ovat mukana Kauhajoki 20 000 ryhmässä. Kauhajoki 20 000 on kahdeksan yrittäjän henkilökohtaisesti muodostama osakeyhtiö, jonka tavoitteena on aktivoida alueen taloudellista toimintaa (Kauhajoki 20 000 2011). Käytännössä taloudellisen toiminnan aktivointia on toteutettu erityisesti houkuttelemalla Kauhajoelle tietyt uudet yritykset alueen ulkopuolelta sekä *toimimalla yrittäjien taustatukena* (Ykj3). Toiminnassa on lisäksi ollut mukana pääomasijoittamista:

--Oltihin me pari vuotta sellanen ku Puutalokymppi... sellainen puutalotehdas niin oltihin pari vuotta siin omistajana mut nyt se on sitte myyty pois - - yhdelle kurikkalaiselle yrittäjälle. (Ykj3)

Yhtiön harjoittama aktivointi edustaa siis suoraan yksittäisiin yrityksiin kohdistuvaa edistämistoimintaa. Yhtiö on yksi ilmentymä siitä, että yrittäjät positioivat itsensä myös paikallisen elinkeino- ja yrittäjyyspoliittisen keskustelun osallistujiksi. Tietylainen kritiikki kunnan harjoittamaa yrittäjyyden edistämispoliittikkaa kohtaan on sisäänrakennettuna kommentteissa, jossa ryhmän edistämistoiminnasta puhutaan. Eriytisesti kritiikissä näkyy jo edellä esiintynyt hankekritiikki: kunnan edistämistoiminta esitetään hanketoiminnaksi, kun taas Kauhajoki 20 000 ryhmä pyrkii vaikuttamaan suoraan yksittäisiin yrityksiin:

Et se ((SEK)) on sellanen hankekoordinaattori ja niitä ((hankkeita)) ne pyörittelee... Ei siitä yrittäjät jokapäiväiseen elämähän niin mitään oikeen... paljo tahdo saada. Tää on se mikä mielikuva mulla on. [KV: Joo joo] - - Sitte jos kaksikymppisiä ((Kauhajoki 20 000)) ... vertaa, niin me ei olla näitten hankkeiden kans mihinä tekemisis. Me tehdään vaan sellasia... juttuja jotta saatais jotaki tapahtumahan (Ykj3).

Kommenteista nousee selkeästi esiin ajatus, että suoraan yksittäisiin yrityksiin vaikuttaminen on sekä yhteiskunnan kannalta tehokkaampaa että paremmin yrittäjyyttä edistävää toimintaa, kuin hanketoiminta, jota julkinen sektori syystä tai toisesta päätyy toteuttamaan.

4.6.4 Muuttuuko menestystarinoissa rakentunut kuva kun edistämispoliittikan merkityksestä kysytään suoraan?

Viimeisen kahden virikkeen kommentointia on myös hyvin kiinnostavaa verrata luvussa 3 esiteltyihin, haastattelun aikaisemmassa vaiheessa kerrottuihin menestystarinoihin. Toiko edistämispoliittikan suora kommentointi esiin jotain uutta sen roolista menestystarinoissa? Ensinnäkin tapausyritysten joukossa oli sellaisia, jonka tarinoihin viimeisten kahden virikkeen kommentointi ei tuonut mitään uutta. Yrittäjyyden edistämisen rooli näyttöytyi siis täsmälleen samana sekä menestystarinoissa että kahden viimeisen virikkeen kommentoinnissa. Tällaisia tapausyrityksiä olivat tapausyritysryhmä A:n Topeekan kaluste ja Serres sekä tapausyritysryhmä B:n Sarpat, Ojalan pakari ja Pesimal. Näissä tapauksissa viimeisten virikkeiden kommentointi ei tuonut esiin mitään uusia avaintapahtumiin kytkeytyviä yrittäjyyden edistämiskeinoja tai -toimijoita.

Toiseksi voidaan erottaa ne tapausyritykset, joiden menestystarinoita kahden viimeisen virikkeen synnyttämä kommentointi jollain tavoin muutti. Tällaisia tapausyrityksiä olivat tapausyritysryhmä A:n Junet, tapausyritysryhmä B:n Mäntylän tila, Tommin talli, Rantalan liha, Inhouse Design, Kivilahden konepaja ja Suupohjan perunalaakso sekä tapausyritysryhmä C:n Linseed, Logistics Center ja Food Park.

Kahden viimeisen virikkeen kommentoinnissa kerrottiin usein seikkaperäisemmin niistä keinoista ja tavoista, jotka haastattelussa oli aikaisemmin mainittu. Samalla avaintapahtumiin liitettiin myös joitakin uusia edistämiskeinoja ja toimijoita. Koska näitä keinoja ja tahoja ei mainittu aikaisemmin, ne eivät esiinny kuvissa 7 ja 8. Viimeisten virikkeiden kommentoinnin pohjalta kuvaan 7 olisi mahdollista lisätä edistämiskeinona yrityshautomotoiminta ja edistäjätahoiksi Pro Agria (neuvonta) sekä Finnvera (rahoitus). Kuvaan 8 olisi mahdollista lisätä edistäjätahoina paikallinen toimintaryhmä (rahoitus) sekä Finnvera (rahoitus).

Osaan tarinoita kahden viimeisen virikkeen kommentointi toi kiinnostavia uusia piirteitä. Vaikka tapausryhmä A:n Junetin menestystarinassa ei alun perin esiintynyt yrittäjyyden edistämiskeinoja tai -tahoja, puhuu toimitusjohtaja viimeisten virikkeiden kohdalla sekä toimialakeskittymän että TE-keskuksen kautta saadun rahoituksen tärkeästä merkityksestä yrityksen perustamiselle. Junetin menestystarinan ensimmäiseen avaintapahtumaan kytketään siis viimeisten virikkeiden kommentoinnissa ensimmäistä kertaa yrittäjyyden edistämiskeinoja ja toimijoita. Junetin tarina olisi siis voitu kertoa myös niin, että se olisi muistuttanut tapausryhtysryhmän B tai tapausryhtysryhmä C:n tarinoita.

Toisaalta Inhouse Designin, Kivilahden konepajan ja Suupohjan perunalaakson haastatteluissa näkyi kiinnostava yhtymäkohta. Vaikka kaikkien kolmen yrityksen tarinoissa avaintapahtumiin liitettiin ainoastaan pk-yrityspolitiikalle tyypillisiä keinoja ja toimijoita (ks. kuva 7), kahden viimeisen virikkeen kommentoissa korostui myös toimialakeskittymän rooli (ks. kuva 8) yrityksen perustamisessa ja menestyksessä. Toimialakeskittymän merkityksen korostuminen antaa viitteitä siitä, että myös näiden yritysten tarinat olisi voitu kertoa niin, että ne muistuttaisivat tapausryhmä C:n tarinoita. Huomion arvoinen seikka on, että edellä mainitut yritykset, joiden tarinoihin viimeisten virikkeiden kommentointi toi uusia piirteitä, ovat kaikki Aluekeskusohjelmassa määritetyiltä kolmelta kärkialalta: materiaalinkäsittelyalalta (Kivilahden konepaja), sisustus- ja huonekalualalta (Junet ja Inhouse Design) sekä elintarvikealalta (Suupohjan perunalaakso). Kuitenkaan Aluekeskusohjelmaa tai toimialakeskittymää ei yritysten avaintapahtumiin alun perin liitetty.

Logistics Center ja Food Park ovat kehittämissyhtiöinä selkeästi omanlaisiaan yritystapauksia suhteessa yrittäjyyden edistämiseen. Tämä näkyi myös viimeisten virikkeiden kommentoinnissa. Logistics Center ja Food Park ovat molemmat tällä hetkellä yrityksiä, jotka pyrkivät edistämään toisten yritysten kilpailukykyä. Molempien yritysten menestystarinoissa yrityksen avaintapahtumiin kytkettiin runsaasti uuden yrittäjyyden keinoja ja tahoja. Koska Logistics Center kehittää erityisesti materiaalinkäsittely- ja logistiikka-alaa ja Food Park elintarvikealaa, ei ole yllättävää, että menestystarinoissa molempien yritysten avaintapahtumiin kytkettiin Aluekeskusohjelmaa, jonka myötä materiaalinkäsittely- ja logistiikka-ala sekä elintarvikeala valikoitiin alueen kärkialoiksi. Sekä Logistics Centerin että Food Parkin toimitusjohtajat tekevät viimeisiä virikkeitä kommentoissaan kiinnostavan erittelyn. Molemmat korostavat yrityksen hyötynneen lukuisista virikkeistä 7 ja 8 mainituista yrittäjyyden edistämiskeinoista ja -tahoista, mutta nimenomaan niin että heidän asiakasyrityksensä ovat hyötynneet niistä. Tässä mielessä molemmat toimitusjohtajat kertovat hyötynneensä myös pk-yrityspolitiikalle tyypillisistä keinoista ja tahoista, kuten TE-keskuksen ja paikallisen toimintaryhmän rahoituksesta sekä yrityshautomotoiminnasta.

Viimeisten virikkeiden kommentoinnissa käy hyvin esiin, että tapausryhtysryhtysryhmästä on mahdollista kertoa hieman eri sävyisiä menestystarinoita. Tästä narratiivien joustavuudesta muistutti myös kommentointi, jonka kehittäjät esittivät yritystapauksiemme tarinoista. Ryhmähaastatteluissa ja viimeisimmässä kehittäjähaastatteluissa (ks. aineiston esittely alaluvussa 4.2) kehittäjille esiteltiin edellä esitelty Suupohjan yritysten kolmijako (yrittäjyyden edistämisen asema yritysten menestystarinoissa) ja kehittäjiä pyydettiin kommentoimaan kyseistä jakoa. Jaottelua kommentoissaan useat kehittäjät luontevasti myös kommentoivat tutkimuksessa mukana olevia yksittäisiä yrityksiä. Kehittäjien kommentoinnissa nousi esiin kaksi tärkeää seikkaa. Ensinnäkin osa kehittäjistä kommentoi, että tapausryhtysryhtysryhmästä on mahdollista kertoa hieman eri sävyisiä menestystarinoita. Tästä narratiivien joustavuudesta muistutti myös kommentointi, jonka kehittäjät esittivät yritystapauksiemme tarinoista. Ryhmähaastatteluissa ja viimeisimmässä kehittäjähaastatteluissa (ks. aineiston esittely alaluvussa 4.2) kehittäjille esiteltiin edellä esitelty Suupohjan yritysten kolmijako (yrittäjyyden edistämisen asema yritysten menestystarinoissa) ja kehittäjiä pyydettiin kommentoimaan kyseistä jakoa. Jaottelua kommentoissaan useat kehittäjät luontevasti myös kommentoivat tutkimuksessa mukana olevia yksittäisiä yrityksiä. Kehittäjien kommentoinnissa nousi esiin kaksi tärkeää seikkaa. Ensinnäkin osa kehittäjistä kommentoi, että tapausryhtysryhmästä on mahdollista kertoa hieman eri sävyisiä menestystarinoita. Toiseksi osa kehittäjistä huomautti tapausryhtysryhtysryhmästä on mahdollista kertoa hieman eri sävyisiä menestystarinoita. Toiseksi osa kehittäjistä huomautti tapausryhtysryhtysryhmästä on mahdollista kertoa hieman eri sävyisiä menestystarinoita. Toiseksi osa kehittäjistä huomautti tapausryhtysryhtysryhmästä on mahdollista kertoa hieman eri sävyisiä menestystarinoita. Toiseksi osa kehittäjistä huomautti tapausryhtysryhtysryhmästä on mahdollista kertoa hieman eri sävyisiä menestystarinoita.

Viimeisten virikkeiden kommentoinnissa tuli hyvin esiin, että yrittäjät olivat olleet mukana monenlaisessa edistämistoiminnassa. Epäilemättä joitain toimia jäi silti myös mainitsematta. Viimeisten virikkeiden kohdalla yrittäjiä ei kuitenkaan pyydettykään erittelemään kaikkia edistämistoimia, joiden kohteena heidän yrityksensä on ollut. Sen sijaan yrittäjiä pyydettiin kommentoimaan edistämistoimintaa, joilla yrittäjät arvioivat olleen merkitystä yrityksen avaintapahtumien ja menestyksen kannalta. Yrittäjät eivät suinkaan arvottaneet kaikkea edistämistoimintaa myönteisesti (ks. edellinen alaluku), eivätkä he myöskään yhdistäneet kaikkia edistämistoimia yrityksensä avaintapahtumiin, vaikka olisivatkin pitäneet kyseisiä toimia yleisesti ottaen positiivisina. Toisaalta koska uusi yrittäjyyden politiikka tähtää yritysten toimintaympäristöjen kehittämiseen, on ymmärrettävää, etteivät kaikki yrittäjät hahmota oman yrityksensä kohtaavan kyseistä politiikka. Kehittäjät esittivät useita kertoja tulkin, jonka mukaan monet yrittäjät eivät välttämättä tunnista niitä vaikutusketjuja ja verkostoja, joita heidän saamiensa yksittäisten neuvonta- tai rahoituspalvelujen taustalla saattaa olla.

Kehittäjien esittämää tulkintaa tukee osaltaan se, että yrittäjyyttä edesauttavia ympäristöjä synnyttämään pyrkivän yrittäjyyspolitiikan hahmottaminen ei käytännössä välttämättä ole helppoa. Tätä osoittaa esimerkiksi seuraava sitaatti, jossa eräs yrittäjien edustaja pohtii teknologiakeskus Logistian luonnetta:

Mul on vähän jääny hämäräksi se sitte kumminkin, että se on varmaan sitä osaamista. - - mä en nyt sitte edes tiedä et minkämoisia firmoja siellä on. Siellähän on tilitoimistoo ja ... joku vuokraa ja sitte siel on konsultteja. -- Sekki on siel vuokralla. Siellä taitaa olla kehittämissyhdistyksiä, tän tyyppisiä. -- Et siellä ei oo montakaan firmaa joka tulee -- minkään projektin ulkopuolelta. [KV: Mm. Mm.] Sitä mä tarkotan. Että onko se sitten yritystoimintaa ... mutta sit mä ymmärrän senkin että ku maailmal on rahaa jaos, [KV: Mm.] niin siin pitäis ... pystyä imemään kyllä. [KV: Joo.] Et siinä mieles me tarvitaan ... jotakin Logistics Centeriä tai jotain tän tyyppistä firmaa kans. -- Se Aluekeskusohjelma vissiin, mä en oo siihen niin perehtyny, se on sellast korkealentoisempaa matematiikkaa ... Mä en jostain syyst pysty ((naurahtaa)) pysty ymmärtämään. - - ((Sekistä)) sinällään vielä niin kyllä mul on muutenki semmonen mielikuva ettei se yritystasolla hirveästi auta. Että sehän on enemmän mun mielestä keskittyny tämmöseen nikkarikeskusasioihin ja tämän tyyppisiin, seutuverkkoon ja tämmösiin suurempiin juttuihin ja, noh, kyllä se varmaan, joo, on se järjestäny koulutusta ja kyllä se järjestää rahoitustakin tietyille jotka sen kans jakkaa jauhaa niin. Joo. (Y13)

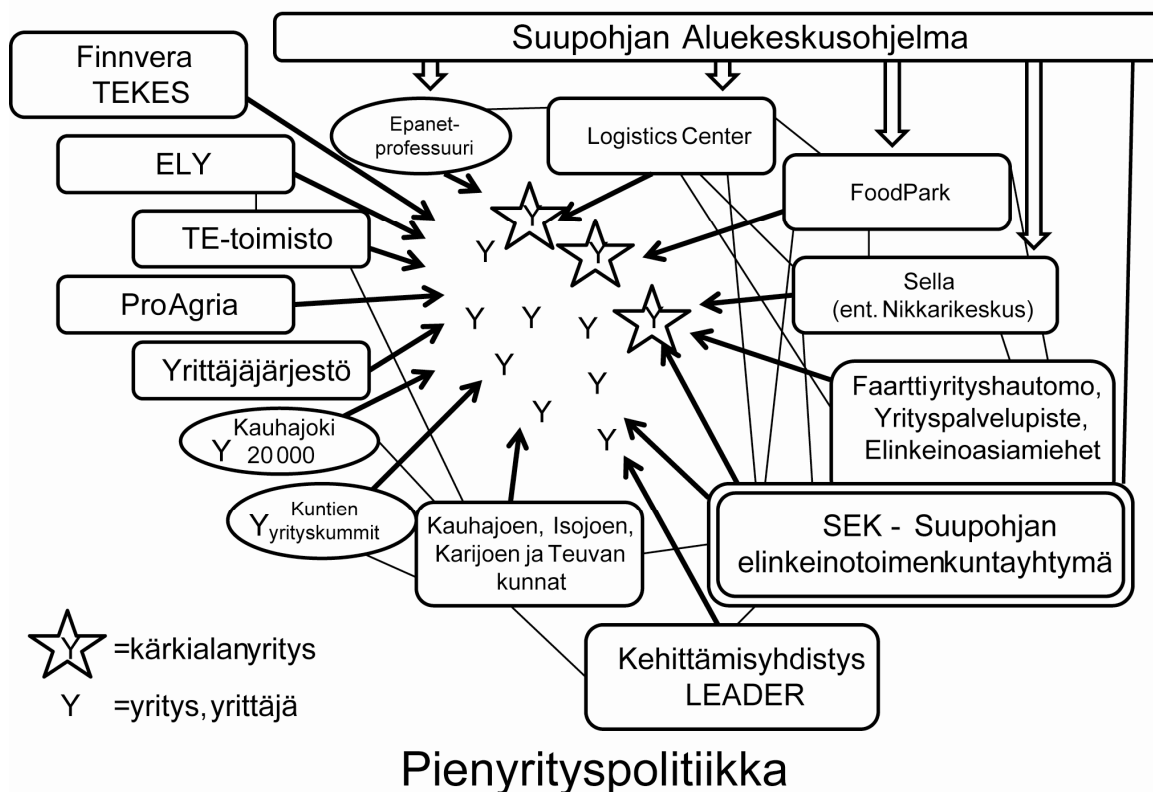
Vielä yksi huomion arvoinen seikka on, että yrittäjiä pyydettiin kommentoimaan sellaista edistämistoimintaa, jonka kohteena yritys on ollut – ei sellaista edistämistoimintaa, jonka toteuttamisessa he ovat itsekin olleet mukana. Kun osa kehittäjistä kommentoi tapausyrittäjien olleen kehittämistoiminnassa mukana huomattavasti laajemmin kuin mitä menestystarinat antavat ymmärtää, he viittasivat tapausyrittäjien toimimiseen kehittämistoiminnan kumppaneina – eivät pelkästään sen kohteina. Kuten aiemmin luvussa 2 on mainittu, yrittäjien edustajia oli mukana muun muassa Kauhajoen seudun Aluekeskusohjelman luomiseen liittyneessä strategiatyössä.

4.7 Loppukoonti

Tämän luvun tavoitteena on ollut eritellä yrittäjyyden edistämispolitiikan ja yrittäjien kohtaamista. Olemme tarkastelleet sitä minkälaisia positioita (toimija-asemia) edistämispolitiikkaa toimeenpanevat henkilöt (kehittäjät) ja yrittäjät rakentavat itselleen ja toisilleen yrittäjyyspoliittisia diskursseja käyttäessään. Näitä prosesseja on lähestytty tapaustutkimuksen avulla paikallisessa kontekstissa Suupohjan seutukunnassa ja sen keskuskunnassa Kauhajoella. Luvun lopuksi kokoamme yhteen tarkastelumme pohjalta muodostuvan kokonaiskuvan edistämispolitiikan ja yrittäjien kohtaamisen asetelmasta tapausalueella ja vertaamme kehittäjien ja yrittäjien tekemiä positiointeja.

Luvussa 4.6. erittelimme Suupohjan alueella käytettäviä yrittäjyyden edistämispoliittisia keinoja ja niiden toteuttajia sen kautta miten 15 tapausyritystä olivat ne menestystarinoidensa ja edistämispolitiikkaa koskevien kommenttinsa perusteella ne kohdanneet. Tämän analyysin sekä alueella tehtyjen kehittäjähaastattelujen avulla hahmottuva kuva Suupohjan alueen yrittäjyyden edistämisestä on koottu kuvaan 9.

Yrittäjyyspolitiikka



Kuva 9. Yrittäjät ja yrittäjyyden edistäminen Suupohjassa.

Edistämispolitiikan kohteina yrittäjät on asetettu kuvan keskiöön. Kuvan vasempaan reunaan on asetettu perinteiset pk-yrityspolitiikan toimijat kuten ELY (entinen TE-keskus), TE-toimisto sekä alueen kunnat, jotka suuntaavat rahoitusta sekä neuvonta- ja koulutuspalveluja suoraan aloitteleville ja jo toimiville yrityksille. Rahoitusta yrityksille kanavoivat lisäksi Finnvera, Tekes, paikallinen toimintaryhmä, koulutus- ja neuvontapalveluita myös Pro Agria ja Suupohjan elinkeinotoimen kuntayhtymä. Pk-yrityspoliittista diskurssia puhtaimmillaan aineistossa edusti tiettyjen edellä mainittujen julkisten toimijoiden lisäksi paikallinen yrittäjäjärjestö.

Kuvan 9 oikeassa yläkulmassa on kuvattuna yrittäjyyspolitiikka, jonka selkein muotoilu Suupohjassa on Kauhajoen seudun Aluekeskusohjelma. Aluekeskusohjelman puitteissa alueelle on luotu toimintaympäristöä valituille kolmelle kärkialalle. Käytännössä tämä on tarkoittanut uudenlaisten verkostojen ja kehittäjätahojen synnyttämistä. Kärkialojen yritystoimintaa edistämään ja kehittämään on synnytetty uusia toimijoita kuten Food Park ja Sella. Suupohjan Aluekeskusohjelmaa hallinnoi Suupohjan elinkeinotoimen kuntayhtymä (SEK), joka osallistuu omalta osaltaan kärkialojen toimintaympäristön kehittämiseen.

Selkeimmin kahden yrittäjyyspolitiikan välimaastossa tasapainottelevat Suupohjan elinkeinotoimen kuntayhtymä (SEK) ja paikallinen toimintaryhmä Suupohjan kehittämissyhdistys. SEK:in sisällä harjoitetaan sekä perinteisen pk-yrityspolitiikan logiikan mukaista toimintaa (esim. elinkeinoasiamiesten tarjoamat neuvontapalvelut) että uuden yrittäjyyspolitiikan logiikan mukaista toimintaa (esim. kärkialan toimintaympäristön kehittäminen koetehdastoimintana). Poliittikkojen kietoutuminen toisiinsa näkyikin kiinnostavalla tavalla esimerkiksi tilanteissa, joissa uuden politiikan tuottamat ympäristöt palvelevat yritysneuvontaa tarjoavia kehittäjiä tai joissa yritysneuvonnan tarjoaminen helpottuu nimenomaan sellaisilla aloilla, joilla osaamisympäristöä on kehitetty. Kahden poliittisen yrittäjyysdiskurssin välimaastossa selkeästi liikkuu myös Suupohjan kehittämissyhdistys, jolla on tiiviit yhteydet SEK:iin. Suupohjan LEADER-ohjelma palvelee osaltaan kärkialojen toimintaympäristöjen kehittämistä, mutta silti ohjelman avulla myös toteutetaan pk-yrityspolitiikan keinoin pyrkimystä monipuolistaa yrityskehitystä.

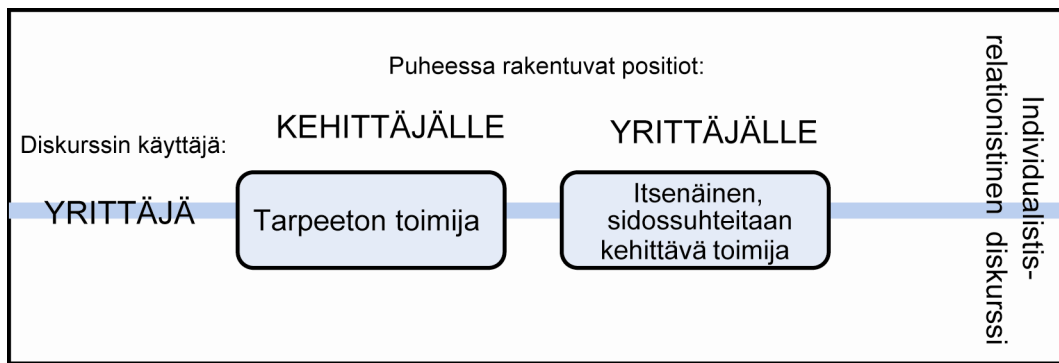
Kuva 9 pyrkii osaltaan hahmottamaan sitä, kuinka uusi yrittäjyyspolitiikka on muuttanut yrittäjyyden edistämisen asetelmaa Suupohjassa. Edistämiskohteina yritykset ja yrittäjät eivät ole enää yksi yhtenäinen joukko, vaan jakautuvat kärkialojen edustajiin ja muihin yrityksiin ja yrittäjiin. Lisäksi uusi yrittäjyyspolitiikka on synnyttänyt uudenlaisia edistämisketoja ja -tahoja, jotka keskittyvät nimenomaan kärkialojen yritystoiminnan edistämiseen. Yrittäjyyspolitiikan myötä kehittäjien rooli on keskeisellä tavalla muuttunut ja alueella tehty kärkialojen valinta osoittaa sen hyvin. Paikalliset kehittäjät ovat määritelleet ne alat, joihin tuki- ja edistämistoimia pyritään keskittämään. Tapa, jolla kärkialat on valittu, osoittaa hyvin kuinka kehittäjät käytännössä sovittavat politiikkaa alueelle. Kärkialojen valinta on pyritty toteuttamaan mahdollisimman diplomaattisesti. Kehittäjät alun perin epäilivät yhden kärkialan valinnan olevan liian riskialtista, joten aloja valittiin useampia. Huonekaluala oli kehittäjien mukaan hyvä valinta, sillä huonekaluteollisuus on Suupohjassa levittäytynyt laajemmalle kuin kärkialaksi valittu logistiikka-ala, joka keskittyy selkeästi Kauhajoelle (ks. sitaatti K1 s. 103–104). Alat on myös valittu niin, että halutessa niihin voidaan lukea mahdollisimman laajasti Suupohjassa tapahtuvaa yritystoimintaa. Elintarvikealan nimeäminen kärkialaksi tarkoittaa, että myös alkutuotanto ja elintarvikkeiden jatkojalostus voidaan halutessa laskea kärkialalla toimimiseksi. Käytännössä erilaisia rajoituksia kuitenkin tehdään jatkuvasti kärkialoista puhuttaessa. Vaikka logistiikka ja materiaalinkäsittely on nimetty kärkialaksi, ei muovituotteita valmistavaa Serrestä yleisesti ottaen hahmotettu kärkialan yritykseksi. Elintarvikealasta puhuttaessa taas kärkialaksi hahmotettiin erityisesti komponenttiteollisuus. Käytännön toimeenpanoprosessissa pk-yrityspolitiikka ja yrittäjyyspolitiikka kietoutuvat toisiinsa ja varsin olennaiselta tuntuu, että politiikan toimeenpanijat kykenevät hahmottamaan molemmat diskurssit ja operoimaan niillä.

Uudessa yrittäjyyspolitiikassa kehittäjät eivät ole enää tietyn instituution palveluksessa toimivia yritystoiminnan asiantuntijoita (vrt. pk-yrityspolitiikka), vaan liiketoiminnan mahdollistajia ja virittäjiä. Kehittäjien tehtävänä on ensinnäkin tunnistaa liiketoimintamahdollisuuksia ja sitten osallistua näiden mahdollisuuksien toteuttamiseen. Kehittäjien tehtävänä ei ole passiivisesti toteuttaa poliittisten päättäjien päätöksiä, vaan olla innovatiivisia ja ottaa riskejä. Kehittäjien muuttuneen position myötä myös yrittäjille rakennettu positio muuttuu. Koska kehittäjä ei ole enää yrittäjää auttava asiantuntija, vaan yrittäjämäinen liiketoiminnan virittäjä, ei yrittäjäkään ole enää passiivinen autettava, vaan kehittäjien luomaan liiketoimintamahdollisuuteen tarttuva yrityksen omistajan (ks. kuva 11 s. 123).

Yrittäjyyspoliittisen diskurssin mukaisiksi uudenlaisiksi, kehittäjien luomaa liiketoimintaympäristöä taitavasti hyödyntäviksi yrityksiksi Suupohjassa voitaisiin hahmottaa esimerkiksi Linseed ja Logistics center. Linseed on hyötynyt komponenttiteollisuuden toimintaympäristöä kehittävästä hankkeista, Logistics center taas tarjoaa palveluja toimialakeskittymän yrityksille. Yrittäjyyspoliittista diskurssia hyödyntävien yrittäjien puheessa rakentuvat positiot eivät olleetkaan kaukana kehittäjien puheessa rakentuvista positioista. Yrittäjät rakensivat itselleen taitavan verkostoitujan ja kehittäjille hyödyllisen kumppanin positiota (ks. kuva 11 s. 123). Positioiden samankaltaisuus on ymmärrettävää myös siinä suhteessa, että kaikki yrittäjyyspoliittista diskurssia hyödyntäneet yrittäjät toimivat tiiviissä yhteistyössä paikallisten kehittäjien kanssa. Yhteistyö tarkoittaa, että kyseiset yrittäjät osallistuvat kärkialojen toimintaympäristöjen kehittämiseen erilaisissa kumppanuuspohjaisissa hankkeissa ja strategiatyössä. Olennaista on, että tällöin he eivät pyri edistämään pelkästään omaa yritystoimintaansa, vaan kärkialan yritystoimintaa yleisesti ottaen. Yrittäjyyspolitiikka korostaakin yleisesti julkisen ja yksityisen sektorin välistä kumppanuutta edistämistoiminnassa, joka tarkoittaa, että yrittäjät osallistuvat enenevässä määrin poliittiseen toimintaan.

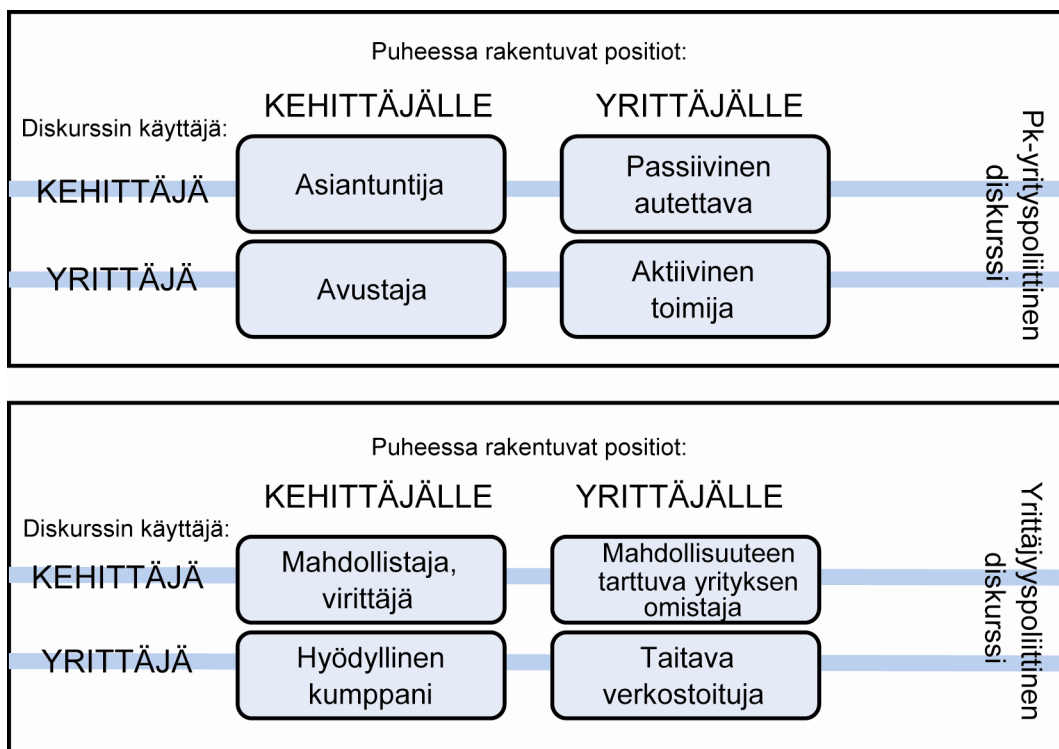
Vaikka uusi yrittäjyyspolitiikka mahdollistaa kärkialojen kautta uudenlaista yrittäjyyttä, muuttunut yrittäjyyden edistämisen asetelma samalla tarkoittaa, että yritykset ja yrittäjät, jotka eivät edusta kärkialoja piirtyvät esiin selkeästi omaksi ryhmäkseen (kuva 9). Uuden yrittäjyyspolitiikan (esim. kärkialojen valinta ja toimintaympäristöjen kehittäminen hankkeilla) kritisointi onkin helppo ymmärtää silloin, kun kritiikkiä esittävät kärkialojen ulkopuolisia toimialoja edustavat yrittäjät. Koska kriittisiä kommentteja esittivät kuitenkin myös kärkialoja edustavat yrittäjät, on kritiikkiä syytä eritellä hieman tarkemmin.

Kriittiset kommentit tulevat ymmärrettäväksi myös kun tarkastellaan niitä positioita, jotka poliittiset diskurssit yrittäjille rakentavat ja positioita, jotka yrittäjät itse itselleen rakentavat. Kuvassa 10 esitetään kehittäjälle ja yrittäjälle rakennetut positiot niiden yrittäjien puheessa, jotka eivät hyödyntäneet poliittisia yrittäjyyden edistämiskursseja (ryhmä A).



Kuva 10. Kehittäjien ja yrittäjien positiot yrittäjien puheessa silloin, kun poliittisia yrittäjyysdiskursseja ei hyödynnetty.

Mikäli yrittäjä rakentuu klassisen yrittäjäkuvan mukaisesti itsenäiseksi, omia sidossuhteitaan kehittäväksi toimijaksi, ei julkisen sektorin yrittäjyyden edistämistoimintaa tarvita. Kehittäjälle rakentuu siis tarpeetoman toimijan positio. Tällaista diskurssia käyttävät yrittäjät kuitenkin useissa kohdin toivat esiin, että vaikka he itse eivät julkisen sektorin edistämistoimia tarvitse, saattavat toiset yritykset niitä joissain tapauksissa tarvita. Edistämistoiminta näissä tapauksissa ymmärrettiin aina pk-yrityspoliittiseksi toiminnaksi: suoraan yritykselle kohdistuvaksi rahoitukseksi, koulutukseksi tai neuvonnaksi. Tällöin kehittäjälle ja yrittäjälle rakentuvat positiot edustaisivat pk-yrityspoliittista diskurssia hyödyntävien yrittäjien rakentamia positioita (ryhmä B). Kuvassa 11 esitetään kehittäjälle ja yrittäjälle rakennetut positiot pk-yrityspoliittista diskurssia käyttäneiden yrittäjien puheessa.



Kuva 11. Kehittäjien ja yrittäjien positiot poliittisissa yrittäjyysdiskursseissa.

Yrittäjät rakentuvat yrittäjien puheessa aktiivisiksi toimijoiksi, joita kehittäjä kuitenkin voivat joissain tilanteissa avustaa. Yrittäjä on siis ensisijainen toimija: liiketoimintamahdollisuuksien aktiivinen luoja ja toteuttaja. Kehittäjän tehtävänä on avustaa yrittäjää, mikäli yrittäjä kokee sen tarpeelliseksi.

Mikäli kehittäjä positioidaan tarpeettomaksi toimijaksi tai yrittäjän avustajaksi sellaisissa tilanteissa, joissa yrittäjä itse ensin avustamista haluaa, on ymmärrettävää, että tietynlaiset julkisen sektorin toimet herättävät yrittäjissä hämmennystä ja jopa ärtymystä. Mikäli kehittäjän tehtäväksi ei osata tai haluta hahmottaa liiketoiminnan mahdollistajan ja virittäjän positiota tai liiketoimintaa ohjailemaan pyrkivää yritystoiminnan asiantuntijaa, on ymmärrettävää, että aktiivinen karkialojen kehittämisspyrkimys tai yritystoiminnan kasvattamispöykimys vaikuttavat rooliin sopimattomalta ja epäasialliselta toiminnalta. Nämä toimet myös kutsuvat yrittäjiä sellaisiin positiioihin (passiivinen autettava, mahdollisuuteen tarttuva omistajayrittäjä), jotka monet yrittäjät kokevat selvästi vastenmielisinä, jopa loukkaavina.

Vastavetona julkisen sektorin harjoittamaa yrittäjyyden edistämistä kohtaan voidaan pitää yrittäjien omaa aktivoitumista yrittäjyyden edistämistoiminnassa. Selkeimmin tämä on nähtävissä Kauhajoki 20 000-ryhmän toiminnassa, jolla paikalliset yrittäjät itse aktivoivat yritystoimintaa alueellaan. Ensinnäkin ryhmä näyttää ohjaavan tukeaan erityisesti sellaisille teollisille kasvuyrityksille, jotka eivät kuulu alueen karkialoihin, ja kaupanalalle. Toiseksi ryhmä korostaa juuri suoraan yrityksiin kohdistuvaa tukea. Haastatteluisissa ryhmän edustajat eksplisiittisesti erottautuivat julkisen sektorin harjoittamasta hanketoiminnasta. Vaikka Kauhajoki 20 000-ryhmä ei selkeästi osallistu uuteen yrittäjyyspolitiikkaan, on uuden yrittäjyyspolitiikan kumppanuushenki kuitenkin epäilemättä osittain legitimoinut ryhmän toiminnan: yrittäjien osallistumisesta edistämispoliittiseen toimintaan on tullut tavallista.

Yleisesti ottaen Suupohja esitetään usein malliesimerkinä maaseutumaisesta alueesta, joka on onnistuneesti hyödyntänyt uuden yrittäjyyspolitiikan mukaista edistämistoimintaa (esim. OECD 2008). Uuden yrittäjyyspolitiikan ja perinteiden pk-yrityspolitiikan synkronoituminen ei kuitenkaan ole ongelmatonta edes Suupohjassa. Kuten Suupohjan kehittäjät haastatteluissa usein arvelivat, yrittäjien on usein vaikeaa hahmottaa uuden yrittäjyyspolitiikan logiikkaa. Toisaalta myös kehittäjien välillä on ymmärrettävästi eroa siinä, kuinka hyvin he molemmat diskurssit ja niiden yhteensovittamisen hallitsevat.

Kuten Grin ja van de Graaf (1996) korostavat, se millaisia tulkintoja politiikan toimeenpanijat ja kohteet tekevät, vaikuttaa politiikan toteutumiseen. Kommunikaatio on toimivinta silloin, kun toimeenpanijoiden ja yrittäjien refleksiiviset ja interaktiiviset positiioinnit sopivat yhteen. Pk-yrityspoliittisessa diskurssissa rakentuvat positiot ovat varsin kaukana toisistaan. Kuten kuvasta 11 nähdään, yrittäjien ja kehittäjien itselleen ja toisilleen rakentamat positiot ovat lähes käänteisiä. Yrittäjyyspoliittisessa diskurssissa positiot lähestyvät toisiaan. Yrittäjyyspoliittisessa diskurssissa kehittäjät paitsi toimeenpaneavat politiikkaa, myös asettuvat sen kohteiksi: politiikan tavoitteena on synnyttää liiketoimintaa luovia verkostoja. Toisaalta kyseisessä diskurssissa yrittäjät paitsi asettuvat edistämistoiminnan kohteiksi, myös toimeenpaneavat yrittäjyyden edistämispoliittikkaa: politiikan tavoitteena on saada yrittäjät mukaan kehittämis- ja edistämistoimintaan julkisen ja yksityisen sektorin välisiin kumppanuussuhteisiin.

Lähteet

Alasuutari, P. 1996. Toinen tasavalta. Suomi 1946 – 1994. Tampere: Vastapaino. 300s .

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus (3. uudistettu painos). Tampere: Vastapaino. 317 s.

Audretsch, D.B. & Beckmann, I.A. M. 2007. From Small Business to Entrepreneurship Policy. Teoksessä: Audretsch, D.B., Grilo, I. & Thurik, A.R. (toim.). Handbook of Research on Entrepreneurship Policy. Cheltenham: Edward Elgar. s. 36–53.

Audretsch, D.P. & Thurik, A.R. 2001. What's New about the New Economy? Sources of Growth in the Managed and Entrepreneurial Economies. Industrial and Corporate Change, 10 (1): 267–315.

- Audretsch, D. & Thurik, R. 2006. A Model of the Entrepreneurial Economy. Teoksessa: Burke, A.E. (toim.). *Modern Perspectives on Entrepreneurship*. Dublin: Senate Hall Academic Publishing. s. 23–45.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. 1966/2009. *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen*. Helsinki: Gaudeamus. 255 s.
- Bryant, C.R. 1989. Entrepreneurs in the rural environment. *Journal of Rural Studies*, 5 (4): 337–348.
- Burr, V. 1995. *An introduction to social constructionism*. London: Routledge. 208 s.
- Carland, J.W., Hoy, F., Boulton, W.R. & Carland, J.A.C. 1984. Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization. *Academy of Management Review*, 9: 354–369.
- Curran, J. 2000. What is Small Business Policy in the UK for? Evaluation and Assessing Small Business Policies. *International Small Business Journal*, 18 (3): 36–50.
- Dalley, J. & Hamilton, B. 2000. Knowledge, Context and Learning in the Small Business. *International Small Business Journal*, 18 (3): 51–59.
- Davies, B. & Harre, R. 1990. Positioning: The Discursive Production of Selves. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 20 (1): 43–63.
- Della-Giusta, M. & King, Z. 2006. Enterprise Culture. Teoksessa: Casson, M., Yeung, B., Basu, A. & Wadson, N. (toim.). *The Oxford Handbook of Entrepreneurship*. Oxford: University Press. s. 629–647.
- Edwards, D. & Potter, J. 1992. *Discursive Psychology. Inquiries in Social Construction*. London: Sage. 208 s.
- Elmore, R. 1982. Backword mapping: Implementation research and policy decisions. Teoksessa: Williams, W. (toim.). *Studying Implementation*. Chatham House Publishers. s. 18–35.
- Euroopan unioni. 2004. Lissabonin strategia: kilpailukykyisempi Eurooppa sekä useampia ja parempia työpaikkoja. (Verkkodokumentti). Viitattu 25.1.2010. Saatavissa internetissä: <http://www.europarl.europa.eu/highlights/fi/1001.html>.
- Fairclough, N. 1989/2001. *Language and Power* (2. painos). Language in Social Life Series. Edinburgh: Pearson Education Limited. 226 s.
- Gilbert, B.A., Audretsch, D.B. & McDougall, P.P. 2004. The Emergence of Entrepreneurship Policy. *Small Business Economics*, 22: 313–323.
- Graber, D.A. 1981. Political Languages. Teoksessa: Nimmo, D.D. & Sanders, K.R. (toim.). *Handbook of Political Communication*. Beverly Hills: Sage. s. 195–223.
- Grin, J. & van de Graaf, H. 1996. Implementation as communicative action. An interpretive understanding of interactions between policy actors and target groups. *Policy Sciences*, 29: 291–319.
- Harre, R. & van Langenhove, L. (toim.). 1999. *Positioning Theory*. Oxford: Blackwell. 216 s.
- Heiskala, R. 2006. Kansainvälisen toimintaympäristön muutos ja Suomen yhteiskunnallinen murros. Teoksessa: R. Heiskala & E. Luhtakallio (toim.). *Uusi jako. Miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta?* Helsinki: Gaudeamus. 255 s.
- Hjern, B. & Porter, D. 1981. Implementation Structures: A new unit of administrative analysis. *Organization Studies*, 2: 211–227.
- Hyryläinen, T. 2007. Toimintaryhmätyö paikallisen kehittämisen metodina. *Maaseudun uusi aika* 3/2007: 20–36.

- Kauhajoki 20 000. 2011. Kauhajoki nousee. Kaikkien sidosryhmien yhteistyöllä se onnistuu. (www-sivu) Viitattu 26.1.2011. Saatavissa internetistä: <http://www.kauhajoki20000.fi/index.html>
- Kolehmainen, J. 2009. Pintaraapaisu innovaatiovetoisen aluekehittämisen ajankohtaisiin kysymyksiin. Teoksessa: J. Kolehmainen & T. Ranta. (toim.). Innovaatioympäristöjen kehittäminen ja johtaminen. Käytännön kokemuksia suomalaisilta kaupunkiseuduilta. Aluekeskusohjelman verkostojulkaisu 1/2009. s. 7–15.
- Kolehmainen, J. & Ranta, T. (toim.). 2009. Innovaatioympäristöjen kehittäminen ja johtaminen. Käytännön kokemuksia suomalaisilta kaupunkiseuduilta. Aluekeskusohjelman verkostojulkaisu 1/2009. 166 s.
- Laukkanen, M. & Niittykangas, H. 2003. Local developers as virtual entrepreneurs – do difficult surroundings need initiating interventions? *Entrepreneurship & Regional Development*, 15: 309–331.
- Lauronen, M. 2009. Yrittäjämäinen elinkeinopolitiikka. Kolmevaiheinen, diskurssianalyttinen tarkastelu kunnan elinkeinopolitiikan roolista ja tehtävistä. *Jyväskylä Studies in Business and Economics* 73. Jyväskylän yliopisto. 193 s.
- Lievonon, J. & Lemola, T. 2004. Alueellisen innovaatiopolitiikan haasteita. Tutkimustulosten tulkintaa. Sisäasiainministeriön julkaisu 16/2004. 158 s.
- Lundström, A. & Stevenson, L.A. 2005. *Entrepreneurship Policy. Theory and Practice*. International Studies in Entrepreneurship. New York: Springer. 310 s.
- Maaseutuvirasto 2010. Maaseudun rahoitus. (www-sivu) Viitattu 10.8.2010. Saatavissa internetistä: <http://www.mavi.fi/fi/index/maaseudunrahoitus.html>
- Malinen, P., Kytölä, L., Keränen, H. & Keränen, R. 2006. Suomen maaseututyypit 2006. Maa- ja metsätalousministeriö 7/2006. Helsinki. 67 s.
- Mustakangas, E., Kiviniemi, M. & Vihinen, H. 2004. Kunta maaseudun kehittämisessä – maaseutu kunnan kehittämisessä. *Maa- ja elintarviketalous* 57. Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus. 202 s.
- Mäkinen, R. 2004. Maharotoonta ei oookkaa. Tositarinoita pohjalaispitäjän yrittäjyydestä. LC Logistics Center. Kauhajoki. 206 s.
- North, D. & Smallbone, D. 2006. Developing Entrepreneurship and Enterprise in Europe's Peripheral Rural Areas: Some Issues Facing Policy-makers. *European Planning Studies*, 14 (1): 41–60.
- OECD 2008. *OECD Rural Policy Reviews: Finland*. OECD Publishing. 297 s.
- Opetusministeriö 2004. Yrittäjyyskasvatuksen linjaukset ja toimenpideohjelma. Opetusministeriön julkaisu 2004:18. Helsinki. 24 s.
- Parker, I. 1990. Discourse: Definitions and Contradictions. *Philosophical Psychology*, 3: 189–204.
- Perren, L. & Jennings, P.L. 2005. Government Discourses on Entrepreneurship: Issues of Legitimization, Subjugation, and Power. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (2): 173–184.
- Porter, M.E. 1998. Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, November-December 1998: 77–90.
- Potter, J. & Wetherell, M. 1987. *Discourse and social psychology. Beyond attitudes and behaviour*. London: Sage. 216 s.
- Pressman, J. & Wildavsky, A. 1973. *Implementation*. Berkeley: University of California Press. 182 s.
- Pylkkänen, P. & Hyryläinen, T. 2004. Mainstreaming of the LEADER method into rural development policies in Finland. *New Rural Policy* 4/2004: 22–32.

- Rannikko, P. 2000. Suomen maaseutu EU-jäsenyyden aikana. Teoksessa: Arvas, P. (toim.). Suomi 5 vuotta Euroopan unionissa. Toiveita, pelkoja, tosiasioita.... Eurooppa-tietoa 172/2000. Eurooppa-tiedotus. (Verkkodokumentti). Viitattu 10.8.2010. Saatavissa internetistä: <http://www.eurooppatiedotus.fi/doc/fi/julkaisut/suomi5vuotta/index.html>.
- Rantanen, T. & Vesala, K.M. 1999. Soveltuuko asenteen käsite myös laadulliseen tutkimukseen? *Psykologia*, (5-6): 343–348.
- Sabatier, P.A. & Mazmanian, D.A. 1981. The implementation of public policy: A framework of analysis. Teoksessa: Mazmanian, D.A. & Sabatier, P.A. (toim.). *Effective Policy Implementation*. Lexington, MA: D.C.Heath. s. 3–35.
- Sisäasiainministeriö 2006. Yhteenveto Aluekeskusohjelmaan vuosiksi 2007–2010 hakeneista alueista. Alueiden ja hallinnon kehittämisosasto, Alueiden kehittämissyksikkö, AKO-tiimi. (Verkkodokumentti). Viitattu 10.8.2010. Saatavissa internetistä: http://www.tem.fi/files/22120/Yhteenveto_aluekeskusohjelmahakemuksista.pdf
- Sisäasiainministeriö 2010. Aluekeskusohjelma. (www-sivu). Viitattu 10.8.2010. Saatavissa internetistä: <http://www.intermin.fi/intermin/hankkeet/aky/home.nsf/pages/indexfin>
- Storey, D.J. 2003. Entrepreneurship, Small and Medium Sized Enterprises and Public Policies. Teoksessa: Acs, Z.J. & Audretsch, D.B. (toim.). *Handbook of Entrepreneurship Research*. New York: Springer. s. 473–511.
- Storey, D.J. 2006. Evaluating SME Policies and Programmes: Technical and Political Dimensions. Teoksessa: Casson, M., Yeung, B., Basu, A. & Wadson, N. (toim.). *The Oxford Handbook of Entrepreneurship*. Oxford: Oxford University Press. 790 s.
- Suoninen, E. 1993. Kielenkäytön vaihtelevuuden analysoiminen. Teoksessa: Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. (toim.). *Diskurssianalyysin aakkoset*. Tampere: Vastapaino. s. 48–74.
- Suupohjan elinkeinotoimen kuntayhtymä (2001). Integroituva Suupohja – kolmen kärjen osaamista. Kauhajoen seudun aluekeskusohjelmahakemus 2001. Suupohjan elinkeinotoimen kuntayhtymä, Kauhajoki.
- Suupohjan elinkeinotoimen kuntayhtymä (2007). Kauhajoen seudun aluekeskusohjelma 2007–2010. Ohjelma-asiakirja. SEK, Kauhajoki.
- Suupohjan kehittämissyhdystys ry (2006). ”Tulevaisuuden maisema” – Suupohjan maaseutuohjelma 2007–2013 ja hakemus Leader-toimintaryhmäksi. (Verkkodokumentti). Viitattu 14.10.2009. Saatavissa internetistä: <http://www.suupohjankehittamisyhdystys.fi/images/Suupmaaseutuo96siv2007-13.pdf>
- Thurik, R. & Wennekers, S. 2004. Entrepreneurship, small business and economic growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11 (1): 140–149.
- Vesala, K.M. 1992. *Pienyrittäjien kontrollipremissit. sosiaalipsykologinen tarkastelu*. Acta Psychologica Fennica. Soveltavan psykologian monografioita 5. Rauma. 84 s.
- Vesala, K.M. 1996. Yrittäjyys ja individualismi. Relationistinen linjaus. Helsingin yliopiston sosiaalipsykologian laitoksen tutkimuksia 2/1996. Helsinki. 177 s.
- Vesala, K.M. & Pyysiäinen, J. (toim.). 2008. Understanding entrepreneurial skills in the farm context. Frick: Research Institute of Organic Agriculture (FiBL). 485 s.
- Vesala, K.M., & Rantanen, T. (toim.). 2007a. Argumentaatio ja tulkinta. laadullisen asennetutkimuksen lähestymistapa. Helsinki: Gaudeamus. 269 s.
- Vesala, K.M. & Rantanen, T. 2007b. Laadullinen asennetutkimus: lähtökohtia, periaatteita, mahdollisuuksia. Teoksessa: Vesala, K.M. & Rantanen, T. (toim.). *Argumentaatio ja tulkinta. laadullisen asennetutkimuksen lähestymistapa*. Helsinki: Gaudeamus. s. 11–61.

Wetherell, M., Taylor, S. & Yates, S.J. (toim.). 2001a. Discourse Theory and Practice. A Reader. London: Sage. 406 s.

Wetherell, M., Taylor, S. & Yates, S.J. (toim.). 2001b. Discourse as data. A Guide for analysis. London: Sage. 338 s.

5 Yrittäjyyden edistämispolitiikan muutokset ja haasteet: tapaustutkimuksen koontia ja pohdintaa

Kari Mikko Vesala, Hilikka Vihinen & Sami Kurki

5.1 Monimuotoinen asetelma

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut tarkastella yrittäjien ja yrittäjyyden edistämispolitiikan kohtauspintaa kunta- ja seutukuntatasolla. Tarkastelu on toteutettu tapaustutkimuksen avulla kuvaamalla yrittäjyyden edistämispolitiikan toteuttamisen asetelmaa Suupohjan seutukunnassa ja sen keskuskunnassa Kauhajoella sekä analysoimalla yrittäjien ja edistämispolitiikkaan osallistuvien paikallisten toimijoiden haastatteluiden avulla sitä, minkälaisena edistämispoliittisten keinojen ja toimijoiden rooli yritysten menestystarinoissa näyttäytyy ja minkälaiseksi yrittäjien ja kehittäjien suhde rakentuu heidän puhuessaan edistämispolitiikasta ja sen toteuttamisesta.

Luvussa 2 ja luvun 4 alkuosassa (4.3, 4.4) kuvailtiin miten ohjelmaperusteisen aluekehittämisen myötä yrittäjyyden edistämispolitiikassa on yritysکوhtaisiin toimenpiteisiin keskittyvän *pk-yrityspolitiikan* rinnalle ilmaantunut yrittäjyyttä edesauttavien toimintaympäristöjen kehittämiseen tähtäävä *yrittäjyyspolitiikka*. Uusi yrittäjyyspolitiikka on pk-yrityspolitiikkaa laaja-alaisempi ja samalla monisyisempi käsite. Sen tavoitteena on yrittäjyyden ja pk-yritystoiminnan edistäminen mutta koska se ei kohdistu suoraan yrityksiin vaan niiden toimintaympäristöihin, sen toteuttaminen kytkeytyy moniin yhteiskuntapolitiikan sektoreihin ja toimijoihin. Luonnollisesti sen toteuttaminen tällöin kytkeytyy myös pk-yrityspolitiikkaan, esimerkiksi siihen miten perinteisen pk-yrityspolitiikan keinojen kuten yritysneuvonnan tai rahoitustukien tarjontaa organisoidaan ja kehitetään.

Luvussa 2 yrittäjyyspolitiikan esiinnousua paikallisella tasolla luonnehdittiin toteamalla, että kuntaorganisaatiot ja seutukunnat 'ikään kuin virittäytyvät yrittäjäystävällisiksi' (s. 25). Yrittäjyyspolitiikan monisyisyyttä voisikin kärjistää kuvailla myös siten, että sen täsmällisemmät ilmenemismuodot ja toteutuskeinot vaihtelevat muun muassa sen mukaan miten Euroopan Unioni, Suomen valtio, ja Suomen maakunnat, seutukunnat ja kunnat kukin tahoillaan ja tasoillaan virittäytyvät yrittäjäystävällisiksi⁴⁸. Muun muassa ohjelmaperusteisuus, pyrkimys paikallisten toimijoiden aktivoimiseen ja sitouttamiseen osana politiikan toteuttamista, kumppanuuksien synnyttäminen julkisen ja yksityisen sektorin toimijoiden välille sekä alueen vahvuuksien identifioiminen ja hyödyntäminen kilpailukykystrategiana ovat kaikki tekijöitä, jotka voidaan liittää yrittäjyyspolitiikan lisääntyneeseen merkitykseen paikallisella ja seudullisella tasolla, ja samalla sen ilmenemismuotojen vaihteluun.

Luvussa 2 kirjoitetaan, että 'Seudusta muodostuu ohjelmallisen, alueellistuneen ja horisontaalisen yrittäjyyden edistämispolitiikan toteuttamisalusta, jossa elinkeino- ja innovaatiopolitiikan sekä muiden sektoripolitiikkojen ohjelmat ja toimenpiteet tulevat käytäntöön ja saavat muotonsa' (s. 25). Luvussa 4.7 on koottu yhteen kuvaus siitä, minkälaisena yrittäjyyden edistämisen toteuttamisalustana Suupohjan alue tutkimuksemme aineiston ja analyysien valossa näyttäytyy. Tämä kuvaus on kiteytetty kuvaan 9 (s. 121).

Kuvasta näkyy ensinnäkin "perinteisen" pk-yrityspolitiikan mukainen yrittäjyyden edistäminen. Aloitteleville ja jo toimiville yrityksille suoraan suunnattuja rahoitus-, neuvonta- ja koulutuspalveluja tarjoavat muun muassa kunnat ja niiden omistama Suupohjan elinkeinojen kehittämissyhtiö SEK (elinkeinoasiamiehet, yrityspalvelupiste, yrityshautomo), TE-toimisto, ELY, Tekes, Finnvera sekä Pro Agria. Toiseksi kuvasta näkyy uuden yrittäjyyspolitiikan harjoittaminen, jossa keskitytään yrittäjyyttä edesauttavien ympäristöjen synnyttämisen ja kehittämiseen. Tämä kiteytyy valittujen kärkialojen strategiaan, jossa on keskitetty hankkeiden ja verkostoimisen avulla kehittämään osaamiskeskittymää kolmelle kärkialalle (logistiset järjestelmät ja materiaalikäsittely, huonekalu- ja sisustus sekä elintarvikkeet). Näkyviä toimijoita tässä

⁴⁸ Yrittäjyyspolitiikka voi myös näyttäytyä erilaisena sen mukaan puhutaanko siitä pk-sektorin vai suuryritysten yhteydessä.

ovat olleet Kauhajoen seudun Aluekeskusohjelma (nyk. KOKO), SEK sekä kärkialoille synnytettyt toimijat kuten Logistics Center, Food Park ja Nikkarikeskus (nyk. Sella).

Pk-yrityspolitiikan ja yrittäjyyspolitiikan ero ei käytännössä ole selkeärajainen. Osa toimijoista toteuttaa molempia. SEK:n puitteissa palvellaan sekä yksittäisiä kärkialojen ulkopuolisia yrityksiä että kärkialoille sijoittuvia yrityksiä. Toisaalta SEK osallistuu kärkialojen osaamiskeskittymien kehittämiseen ja hyödynnä niitä muun muassa neuvonta- ja hautomotoiminnassa. LEADER-ohjelmaa toteuttava Suupohjan Kehittämisyhdistys (toimintaryhmä) osallistuu sekä osaamiskeskittymien kehittämiseen että kärkialojen ulkopuolisen yritystoiminnan käynnistämisen ja kehittämisen tukemiseen. Lisäksi osaamiskeskittymien myötä syntyneet ja niitä kehittävät toimijat, kuten Epanet-professori, Food Park tai Logistics Center toteuttavat osaltaan myös suoraan yrityksiin kohdistuvaa edistämistä.

Vaikka siis yhtäältä on mahdollista tunnistaa toimijoita, jotka keskittyvät pelkästään yrittäjyyspolitiikan toteuttamiseen (AKO/KOKO) tai pelkästään pk-yrityspolitiikan toteuttamiseen (TE-toimisto) – ja tehdä selkeä käsitteellinen ero yrittäjyyttä edesauttavan ympäristön kehittämisen ja suoraan yrityksiin suunnatun tuen välillä – käytännössä nämä politiikat myös kytkeytyvät ja kietoutuvat toisiinsa. Samakin toimija voi osallistua molempien toteuttamiseen ja ympäristön kehittäminen kanavoituu eri tavoin – vaikka usein välillisesti tai epäsuorasti – myös yrityksiin suoraan kohdistuvaan edistämistoimintaan. David Audretsch (2004, s. 183) onkin todennut, että vaikka yrittäjyyspolitiikassa pyritään vaikuttamaan järjestelmään (toimintaympäristöön), säilyy pk-yrityspolitiikka silti yrittäjyyspolitiikan ytimessä. Pelkistetyimminkin tämä on ymmärrettävissä siinä, että kehitettäessä osaamiskeskittymää tietylle kärkialalle, kehitetään samalla tuon kärkialan yrityksille suoraan suunnattavien neuvonta, rahoitus ym. palvelujen edellytyksiä ja resursseja. Silti on todettava, että yritysten ja osaamisen keskittyminen ja verkostoituminen toimintaympäristönä tuottaa yrittäjille myös monia sellaisia mahdollisuuksia, jotka eivät liity erikseen tarjolla oleviin neuvonta yms. palveluihin.

Emme väitä, että esitetty kuvaus olisi tyhjentävä tai kattaisi kaiken yrittäjyyden edistämisen Suupohjan alueella. Yhtä ja toista hyvinkin merkittävää on pakosta jäänyt huomiotta⁴⁹. Tutkimuksemme puitteissa emme myöskään ole pyrkineet tuottamaan arvioita niistä rahallisista panostuksista, joita eri toimijoiden kautta yrittäjyyden edistämiseen alueella kanavoituu⁵⁰. Tutkimus on tehty tietynlaisella lähestymistavalla ja kysymyksenasettelulla, ja edustaa siten vain yhdenlaista näkymää tapausalueeseen ja esimerkkiyrityksiin. Uskomme kuitenkin, että olemme tavoittaneet alueen ymmärtämisen kannalta keskeisen hahmotuksen, joka osoittaa miten yrittäjyyden edistäminen näyttäytyy kahdenlaisena edistämispolitiikkana alueella.

5.2 Vahvuuksia ja haasteellisuutta yrittäjien ja kehittäjien kohtaamisessa

Esittämäämme kuvausta voisi tulkita siten, että yrittäjyyden edistäminen Suupohjan alueella vaikuttaa hyvin toimivalta ja monipuoliselta kokonaisuudelta. Yrittäjyyspolitiikalla synnytetään kärkialoille uuden dynaamisen yrittäjyyden mahdollisuuksia ja tehostetaan olemassa olevien vahvuuksien hyödyntämistä. Pk-yrityspolitiikalla tuetaan yksittäisten yritysten kasvua ja uusien yritysten syntyä myös kärkialojen ulkopuolella. Suupohjan alueen osaamiskeskittymiin ja Kauhajoen seudun Aluekeskusohjelmaan on usein viitattu hyvänä esimerkkinä yrittäjyyden edistämisestä (OECD 2008, Anttiroiko ym. 2010, Hautamäki 2000, 2002). Kuten luvussa 1 todetaan, seutu on ollut yrittäjyyden edistämisessä aktiivinen ja monella tavoin edelläkävijän asemassa.

Tarkastelumme kokonaisuudessaan ei anna aihetta kyseenalaistaa tätä tulkintaa. Aineistomme ja siitä aiemmissa luvuissa esitetyt analyysit kuitenkin näyttävät, että asetelmassa on mahdollista tunnistaa myös tiettyä haasteellisuutta, joka herättää tarkempaa pohdintaa ja lisäselvityksiä ansaitsevia kysymyksiä. Seuraavassa lähestymme tätä haasteellisuutta kokoamalla yhteen aiemmissa luvuissa esitetyt analyysit edistämispolitiikan ja yrittäjien kohtaamisesta alueella.

⁴⁹ Esimerkiksi Hautamäen (2002) tutkimus sisältää Suupohjan kolmen kärkialan yritystoiminnasta ja niiden kehityksestä yksityiskohtaisemman kuvauksen kuin tässä tutkimuksessa on esitetty.

⁵⁰ Tässä olemme tyytyneet paikallisten kehittäjien karkeaan arvioon, jonka mukaan AKO, Leader, kunta- ja maakuntarahojen sekä ELYn/Tekesin/Finnveran kautta tulevat rahoitukset muodostaisivat neljä rahoituksellisesti merkittävintä kanavaa.

Luvussa 3 esiteltiin 15 yrityksen menestystarinat. Yrityksissä oli vaihtelua mikroyrityksistä keskisuuriin ja toiminnan alkuvaiheissa olevista jo pitkään toimineisiin. Menestystä ei tässä yhteydessä katsottu pelkästään yrityksen taloudellisen kasvun ja koon näkökulmasta. Sen sijaan lähtökohtana oli, että myös mikro- ja pienyritykset sekä toiminnan alussa olevat yritykset ovat merkityksellisiä alueen yrityskehityksen kokonaisuutta tarkasteltaessa. Niinpä analyysin kohteena oli se, miten yritystoiminta on menestyksellisesti edennyt ja kehittynyt kussakin tapauksessa.

Vaikka menestystarinoissa oli eroja paitsi yritystoiminnan luonteen ja esimerkiksi sen suhteen, minkä laajuiseen yritystoimintaan liikevaihdon tai työpaikkojen osalta oli päädytty, yhteisiä nimittäjiä löytyi. Yrittäjä itse näyttöäytyi kaikissa tarinoissa aktiivisena ja itsenäisenä toimijana, joka osaa tunnistaa ja toteuttaa liiketoimintamahdollisuuksia ja osaa verkostoitua ja hyödyntää kontakteja. Kuten luvussa 3 todettiin, tarinoissa on tunnistettavissa yrittäjyydessä tyypillinen toimijanäkökulman relationistinen kaksinaisuus. Yhtäältä yrittäjä itse on keskeinen toimija, joka kykenee saamaan asioita aikaan ja myös pystyy kehittämään ja muuttamaan omaa tilannettaan ja toimintaympäristöään. Toisaalta keskeisiä ovat myös ne sidossuhteet (asiakkaat, kilpailijat, yhteistyötahot, työntekijät), joista hänen toimintaympäristönsä olennaisella tavalla rakentuu, ja joista hänen menestyksensä siten myös on riippuvaista.

Menestystarinoissa näkyi vaihtelua siinä, oliko yrittäjyyden edistämispoliittisilla keinoilla tai toimijoilla roolia tarinassa, ja jos oli niin minkälainen. Osassa tarinoita edistämispoliittisilla toimilla ja toimijoilla ei ollut roolia menestyksessä. Toisissa tarinoissa yrittäjä oli hyödyntänyt pk-yrityspoliittikan mukaisia, suoraan yrityksille kohdistettavia keinoja (neuvonta-, koulutus tai rahoituspalveluja) esimerkiksi yrityksen käynnistämisen, tuotekehittelyn tai laajentamisen yhteydessä. Kolmannenlaisissa tarinoissa oli yrityksen liiketoimintaideassa ja sen toteuttamisessa hyödynnetty merkittävällä tavalla uutta yrittäjyyspolitiikkaa ja sen mukaisia keinoja eli alueen nimetyille kärkialoille sijoittuvat osaamiskeskittymät ja niiden kehittäminen palvelivat yritystoiminnan mahdollisuusrakenteena (innovaation tuotteistaminen ja kaupallistaminen, alan yritysten konsultointi).

Luvussa 4 tulkittiin sitä, minkälaisia toimija-asemia eli positiota yrittäjät tulivat rakentaneeksi itselleen ja kehittäjille (edistämispoliittikan toteuttajille) kussakin näissä menestystarinatyypissä. Tulkinnan mukaan ensin mainitussa yrittäjä määrittäytyi itsenäiseksi, sidossuhteitaan kehittäväksi toimijaksi kun taas kehittäjä määrittäytyi tälle tarpeettomaksi toimijaksi. Toisessa, pk-yrityspoliittista diskurssia hyödyntävässä menestystarinatyypissä yrittäjälle määrittäytyi aktiivisen toimijan ja kehittäjälle taas avustajan asema. Kolmannessa yrittäjyyspoliittiseen diskurssiin yhdistyvässä tarinatyypissä yrittäjä määrittäytyi taitavaksi verkostoitujaksi ja kehittäjä tämän hyödylliseksi kumppaniksi.

Luvussa 4 tarkasteltiin myös sitä, minkälaisia positiota yrittäjälle ja kehittäjälle edistämispoliittikan toteuttajat tulevat rakentaneeksi näitä diskursseja käyttäessään. Tulkinnan mukaan pk-yrityspoliittisella diskurssilla kehittäjät määrittävät itselleen asiantuntijan ja yrittäjälle passiivisen autettavan position. Yrittäjyyspoliittisen diskurssin kohdalla sen sijaan kehittäjälle määrittäytyi liiketoiminnan mahdollistajan ja virittäjän positio ja yrittäjälle tähän mahdollisuuteen tarttuvan tuotteistajan ja kaupallistajan asema.

Näiden tulosten valossa näyttää siltä, että yrittäjyyspoliittista diskurssia käyttäessään yrittäjät ja kehittäjät määrittivät toistensa positiot enemmän yhteensopiviksi ja keskenään tasavertaisemmiksi kuin pk-yritysdiskurssin kohdalla. Osapuolet näkevät toisensa lähinnä yhteistyökumppaneina, joiden välillä on molemminpuolisesti hyödyttävä suhde. Tämän kanssa johdonmukaiselta tuntuu myös se, että menestystarinoissaan yrittäjyyspoliittista diskurssia hyödyntäneet haastateltavat eivät esittäneet yrittäjyyspoliittisiin kehittäjiin tai heidän toimintaansa kohdistuvaa kritiikkiä.

Pk-yrityspoliittisen diskurssin kohdalla yrittäjien ja kehittäjien kohtaaminen näyttää sen sijaan ongelmallisemmalta. Vaikka sekä yrittäjät että kehittäjät käyttivät pk-yrityspoliittikan keinoista ja toimijoista puhuessaan samaa diskurssia, he käyttivät sitä keskenään hyvin eri tavoilla. He määrittivät sen avulla itselleen ja toisilleen käänteisesti erilaiset toimija-asetat. Kumpikin katsoo olevansa itse aktiivinen, ohjaksissa oleva toimija, ja näkee toisen osapuolen autettavana tai ohjattavana. Tällainen näkökulmien eripaisuus on helppo nähdä haasteena vuorovaikutuksen sujumiselle. Niinpä ei olekaan yllättävää, että pk-yrityspoliittisia keinoja menestystarinoissaan hyödyntäneet yrittäjät esittävät voimakastakin kritiikkiä saatujen palvelujen laadusta ja niiden tarjoajista silloin kun edistämispoliittikka otettiin haastattelussa erikseen puheeksi.

Tällaisen kritiikin esiintyminen ei sinänsä ole tavatonta. Esimerkiksi valtakunnallisessa Pk-yritysbarometrissa keväältä 2010 todetaan, että yrittäjät arvioivat julkisen vallan asenteet ja toimet selkeän negatiiviseen sävyyn niin paikallisella tasolla, aluetasolla kuin valtakunnan tasolla (Pk-yritysbarometri 2010). Aineistomme perusteella kritiikin esittäminen ei poista sitä, ettei kehittäjien palveluja olisi silti käytetty ja myös arvostettu kritiikin esittäjien toimesta.

Toisen tyyppistä haasteellisuutta asetelmassa näkyy kun sitä tarkastellaan yrittäjyyspolitiikan menestyksellisen toimeenpanon ja sen edellytysten kannalta. Nimittäin edellä mainittu tasavertaisen ja rakentavan tuntuinen suhde on tunnistettavissa nimenomaan yrittäjyyspoliittisen diskurssin puitteissa eli sitä käyttäneiden yrittäjien ja kehittäjien välillä.

Tällainen yrittäjyyspolitiikan diskurssin mukainen toimija-asemien määrittäminen näytti siis koskettavan vain osaa yrittäjistä. Tapausyritystemme menestystarinoista kolme edusti tätä diskurssia. Rajanveto yritysten välillä ei tässä asiassa tokikaan ole yksiselitteistä, sillä kuten luvussa 4.6 todettiin, haastattelujen kokonaisanalyysi antoi aiheen arvella että kolmen muunkin yrityksen kohdalla myös tämäntyyppinen tarina olisi voinut olla mahdollista kertoa⁵¹. Joka tapauksessa yrityskentässä on siis mahdollista erottaa omanlaiseksi joukokseen yritykset, jotka hyödyntävät uuden yrittäjyyspolitiikan kohteina olevia toimintaympäristöjä (osaamiskeskittyviä) ja jotka toimintansa kautta osallistuvat niiden kehittämiseen edelleen.

Tähän joukkoon kuulumattomien yrittäjien taholta esitettiin myös yrittäjyyspolitiikkaan ja sen toteuttajiin kohdistuvaa kritiikkiä, jossa huomionarvoisia ovat ainakin tasapuolisuus- ja tehottomuus (puuhastelu) näkökohdat. Kärkialojen nimeämisen esitettiin asettavan yksittäiset yritykset alueella eriarvoiseen asemaan. Osaamiskeskittymien kehittämisprojektien katsottiin jäävän ”puuhastelun” asteelle ilman merkittäviä taloudellisia tuloksia. Kritiikissä oli usein mukana näkemys myös osaamiskeskittymien ulkopuolella toimivien teollisten kasvuyritysten ja kaupan alan edistämisen tärkeydestä paikkakunnalla. Tällainen kritiikki on alueen kehittämiseen tähtäävän yrittäjyyspolitiikan kannalta hyvin relevanttia ja samalla haasteellista. Yrittäjyyspolitiikkaan sisältyvä strateginen keskittyminen on kyettävä hyvin perustelemaan alueen yrityskentässä merkittävälle toimijoille ja sektoreille. Esimerkiksi kärkialojen osaamiskeskittymien ulkopuolelle jäävän palveluyrittäjyyden edistäminen on alueen tarpeiden ja mahdollisuuksien kannalta tärkeää ottaa huomioon teollisen ja kaupan alan lisäksi. Yrittäjyyspolitiikan uskottavuuden kannalta on tärkeää, että kyetään osoittamaan osaamiskeskittymien synnyttävän tai edesauttavan myös liikevaihdoltaan ja työvoimaltaan merkittäväksi kasvavia yrityksiä – tai sitten lukumäärältään merkittäviä mikroyritysten joukkoja.

Yrittäjyyspolitiikan paikalliseen toimeenpanoon suuntautuva kritiikki on huomionarvoista jo sen vuoksi, että sen esittäjissä on mukana seudullisesti merkittävien yrittäjätoimijoiden edustajia⁵². Vaikka yrittäjäkunnassa on huomattavaakin moniäänisyyttä – kuten aineistomme osaltaan osoittaa – ei ole syytä olettaa, ettei näillä kriittisillä näkökohdilla voisi olla kaikupohjaa yrittäjäkunnassa ja alueen toimijoiden keskuudessa myös paljon laajemmin. Yrittäjyyspolitiikan paikallisessa ja alueellisessa toteuttamisessa tarvitaan tavallisesti laajaa sitoutuneisuutta ja kannatuspohjaa, niin yksityistä, julkista kuin kolmattakin sektoria edustavien toimijoiden joukossa. Niinpä esimerkiksi luottamuspääoman kannalta kritiikin sisältämät haasteet ovat noteeraamisen arvoisia.

Aineksia haasteisiin vastaamiseen on toki olemassa. Yrittäjyyspolitiikkaa voidaan sanoa täydennettävän pk-yrityspolitiikalla. Esimerkiksi kärkialojen ulkopuoliset kasvuyritykset voivat myös hyödyntää mm. ELYn ja Tekesin kautta tulevia palveluita, aloittavat yritykset TE-toimistoa ja yrityspalvelupistettä. Toimintaryhmän rooli yritystoiminnan monipuolistumisen edistäjänä LEADERin avulla on tässä suhteessa merkittävä muun muassa kärkialojen ulkopuolisten innovatiivisten palveluyritysten tukemisessa. Eri kehittäjätahojen välisen verkottumisen ja yhteistyömuotojen kehittäminen ja vahvistaminen on tältä kannalta hyvin olennaista. Lisäksi yksi tärkeä argumentti on se, että kuten esimerkiksi Kauhajoki 20 000 ryhmän toiminta osoittaa, myös yrittäjävetoisella toiminnalla voidaan yrittäjyyttä edistää merkittävästi. Koko logistia- ja materiaalinkäsittelytoimialan kehitys Kauhajoella (Mäkinen 2004) voidaan myös tulkita tämänsuuntaisesti. Yksittäisten teollisten kasvuyritysten kohdalla yritykset tekevät aktiivista kehittämistyö-

⁵¹ Erikseen on syytä huomauttaa, että yksittäiset tarinat eivät kerro eivätkä voikaan kertoa kaikkea. Niinpä esimerkiksi yhden tapausyrityksemme kohdalla näkyy Hautamäen (2002) tutkimukseen sisältyvässä kuvauksessa varsin selkeä toiminnallinen yhteys materiaalinkäsittelyn klusteriin yrittäjyyttä edesauttaneena ympäristönä ja alan osaamiskeskittymän kehittämiseen. Tämä vain ei noussut meidän tutkimukseemme esille. Esittämämme tulkintojen kannalta tällainen yksittäisten tarinoiden variointi ei ole ongelmallista.

⁵² Vastaavansuuntaista kritiikkiä raportoi tutkimiltaan yrittäjiltä myös Hautamäki (2000, s. 126)

tä muun muassa hallitustyöskentelyn kautta, kuten vaikkapa Serreksen menestystarinasta (luku 3) käy ilmi. Oma haasteensa on siinä miten julkisin varoin toteutettava ja yritysvetoinen edistäminen onnistutaan näkemään toisiaan täydentävinä.

Varsin merkittävä haaste liittyy edistämispoliittisten diskurssien käyttöön. Edellä mainituissa kriittisissä puheenvuoroissaan haastatellut yrittäjät katsoivat myös kärkealojen osaamiskeskittymien kehittämistä nimenomaan pk-yrityspoliittisen diskurssin kautta. Esimerkiksi tasapuolisuusnäkökohta kärkealojen nimeämiseen liittyen tuotiin esiin käsittelemällä edistämistä ennen kaikkea suoraan yrityksiin kohdistuvana julkisena rahapanostuksena. Onkin mahdollista tulkita, että yrittäjyyspolitiikassa lähtökohtainen ympäristön kehittäminen on suoraa tukea abstraktimpi periaate, jonka toteuttamista käytännössä ei ole helppo hahmottaa. Toisella tavalla ilmaisten, asioita ei välttämättä ole totuttu tai opittu lähestymään yrittäjyyspoliittisen diskurssin avulla. Yrittäjyyspoliittisen diskurssin vierautta tuntuu osoittavan myös kehittäjien esiin tuoma näkemys, jonka mukaan monet suoria rahoitus- tai neuvontapalveluja hyödyntäneet yrittäjät eivät hahmota palvelutarjonnan taustalla vaikuttavia, yrittäjyyspolitiikan toteuttamiseen liittyviä tapahtumaketjuja ja verkostoja vaan näkevät ainoastaan lopputuleman oman yrityksensä kohdalla. Samaa osoittavat menestystarinoiden analyysit: huomion kohteeksi valikoituvat tietynlaiset asiat, toisten jäädessä taustalle. Lisäksi on todettava, että yrittäjyyspoliittisen diskurssin hallinta ja sen erottaminen pk-yrityspolitiikan diskurssista eivät välttämättä ole itsestään selvyyksiä kaikkien kehittäjienkään kohdalla. Vastaavasti esimerkiksi Laukkanen ja Niittykangas (2003, s. 325–326) toteavat, että heidän haastattelemansa kunnanjohtajat eivät välttämättä osanneet pukea sanoiksi toteuttamaansa reaktiivisen kehittämispolitiikan takana vaikuttavaa ajattelutapaa

Yrittäjien keskuudessa tulkitaan, että AKOn myötä alueelle saadaan kehittämisrahaa. Haaste on löytää tapoja kuvata ja keskustella siitä, miten AKOn edustama yrittäjyyspoliittinen diskurssi olisi liitettävissä yrittäjien toimijanäkökulmaan. Kehittäjien ja yrittäjien puheessa rakentuvien positioiden vertaaminen paljasti, että pk-yrityspoliittisen ja yrittäjyyspoliittisen diskurssin välillä on perustavanlaatuinen ero siinä, minkälaiseksi yrittäjän ja kehittäjän välinen suhde määrittyy. Se että yrittäjyyspoliittista diskurssia näytetään käytettävän tasavertaisen, molemminpuolisesti hyödyttävän suhteen rakentamiseen, voidaan tulkita potentiaaliseksi resurssiksi jota olisi osattava hyödyntää. Pk-yrityspoliittisen diskurssin ongelmana taas näyttää se, että sen käytöllä paitsi korostetaan kehittäjien ja yrittäjien positioiden erilaisuutta ja vastakkaisuutta, myös korostetaan edistämispoliittikkoja yrittäjien välisten kategorioerojen synnyttäjänä.

5.3 Yrittäjyyspolitiikka, yrittäjät, kehittäjät, maaseutu

Edellä esitetty koonti ja pohdinta keskittyivät siihen miltä edistämispolitiikan toimeenpano näyttää paikallisten toimijoiden kohtaamisen kannalta. Tutkimuksemme tarjoama näkymä voi kuitenkin olla kiinnostava myös yleisemmin yrittäjyyttä ja sen alueellista edistämistä koskevan tutkimuksen ja niihin liittyvien yhteiskunnallisten keskustelujen kannalta. Lopuksi pohdimme tutkimustamme hieman tältä kannalta.

Luvussa 1 huomautimme, että poliittisissa ohjelmissa yrittäjät helposti oletetaan pelkiksi talousasioiksi. Tämän tutkimuksen valossa yrittäjät ovat aktiivisia taloudellisia toimijoita, jotka kehittävät omaa yritys-toimintaansa ja sen sidossuhteita. Lisäksi he voivat edistää toisten yritysten toimintaa, ja esimerkiksi kehystää tämän paikallisen yrittäjyyden edistämiseksi. Monet yrittäjät ovat eri tavoin mukana yrittäjyyttä edesauttavien ympäristöjen kehittämisessä ja myös hyödyntävät niitä. Varsinkin uuden yrittäjyyspolitiikan myötä yrittäjät – eivät siis vain yrittäjien etujärjestöt – ovat lisääntyvästi yhteiskunta- ja elinkeinopoliittisia toimijoita, eivätkä pelkästään kansalaisina vaan osana yrittäjyyttään. Usein käytetty 'talouden moottori' vertaus ei välttämättä tavoita tätä puolta asiassa.

Luvussa 1 viittasimme aiemmissa tutkimuksissa mainittuihin asetelmiin, joissa yrittäjyyden odotetaan ilmaantuvan spontaanisti, tai jossa kehittäjien aloitteellisuus ja osallistuminen katsotaan tarpeettomaksi yrittäjävetoisen kehittämistoiminnan vuoksi (Laukkanen & Niittykangas 2003, Hautamäki 2002, s. 73–76, Anttoroiko ym. 2010). Kuten tapausalueemme osoittaa, uuden yrittäjyyspolitiikan myötä yhä tavallisempi on kuitenkin tilanne, jossa politiikan toteuttamisessa on mukana sekä yrittäjiä että julkista sektoria edustavia kehittäjiä ja tahoja. Yrittäjyyspolitiikan toimeenpanossa nojataan monin eri tavoin yrittäjiin ja heidän toimintaansa. Alueiden olemassa olevien vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen tarkoittaa usein sitä, että yrityskeskittymiä ja toimivia yrityksiä hyödynnetään kasvualustoina kehitettäessä toimintaympäristöjä. Kehitettävien ympäristöjen oletetun ja aiotun hyödyn toteutumiseksi ovat liiketoimintamahdollisuuksia hyödyntävät yrittäjät tarpeellisia. Yrittäjiä tarvitaan kehittämishankkeiden osarahoittajiksi. Toimintaympäristöjä hyödyntävissä ja kehittämissä yrityksissä on usein yrittäjiä mukana perustajina tai

omistajina. Yrittäjien yhteiskuntapoliittinen rooli ja sen muutos kaiken kaikkiaan on hyvin kiinnostava ja ajankohtainen kysymys Suomessa. Tutkimuksemme tarjoaa yhden mahdollisen liikkeelle lähdön tähän suuntaan.

Joko kehittäjä tai yrittäjä -ajattelu on saanut yrittäjyyden edistämispoliitikassa rinnalleen *sekä kehittäjä että yrittäjä* -ajattelun. Tässä tutkimuksessa esitettyjen analyysien mukaan joko-tai -ajattelu liittyy ennen muuta pk-yritysdiskurssiin ja individualistiseen yrittäjäkuvaan, ja sekä-että -ajattelu taas varsinkin yrittäjyyspoliittiseen diskurssiin. Nämä analyysit osoittavat myös, että käytännön toimeenpanossa nämä politiikat kietoutuvat eri tavoin toisiinsa, ja ajattelutavat törmäävät. Kun politiikkaa ei tehdä enää vain yrittäjien kautta vaan yrittäjien kanssa, nousevat yhä tärkeämmäksi kysymykset siitä, miten yrittäjien ja kehittäjien välillä synnytetään kokemus molempia osapuolia hyödyttävästä suhteesta, molemminpuolisista vaikutusmahdollisuuksista ja yrittäjien välisen tasapuolisuuden toteutumisesta. Näiden kysymysten arviointi tuntuu erityisen olennaiselta yrittäjyyspolitiikan toimeenpanon – ja sen vaikuttavuuden – arvioimisessa.

Luvussa 1 todettiin myös, että yrittäjyyspolitiikka on uusi ja monisyinen käsite, joka ei hahmotu yhtä selkeästi omaksi sektorikseen kuin pk-yrityspoliitiikka. Yrittäjyyspolitiikka on mahdollista ymmärtää eri tavoin. Esimerkiksi David North ja David Smallbone (2006) erottavat yrittäjyyspolitiikan pk-yrityspoliitikasta EU:n maaseutualueita koskevaa yrittäjyyden edistämistä tarkastellessaan, mutta tarkoittavat sillä ennen kaikkea pyrkimystä muuttaa väestön asenteita yrittäjyysmyönteiseksi ja järjestää yrittäjyyskasvatusta ja -koulutusta. Sen sijaan osaamiskeskittymätyyppisten yrittäjyyttä edesauttavien ympäristöjen kehittäminen, jota niin Suupohjan alueella kuin eräillä muillakin Suomen maaseutualueilla (Anttiroiko ym. 2010) toteutetaan, ei ole mukana heidän tarkastelussaan. Toisaalta esimerkiksi Anttiroiko kumppaneineen (2010) eivät liitä osaamiskeskittymien tarkasteluaan erikseen nimenomaan yrittäjyyspolitiikkaan. Myöskään Hautamäki (2002) ei käytä yrittäjyyspolitiikan käsitettä, vaikka hahmottelee teoreettisesti aluekehittämisen/maaseudun kehittämisen ja yrittäjyyden edistämisen kiinteää yhteyttä. Erottelu pk-yrityspoliitiikan ja yrittäjyyspolitiikan välillä ansaitsee kaiken kaikkiaan enemmän huomiota ja tarkempaa tutkimusta.

Käsillä oleva tutkimus on yhdellä tavalla näyttänyt, että aluekehittämisen ohjelmaperusteisen politiikan monia puolia on yrittäjyyspolitiikan käsitteen avulla mahdollista tarkastella nimenomaan yrittäjyyden edistämispoliittikkana. Hyvin kiinnostavia ja tärkeitä kysymyksiä ovat sitten muun muassa, millä tavoilla ensisijaisesti pk-yrityspoliittikkana käsitetyt yrittäjyyden edistämispoliitiikan tulokset lopulta muuttuvat kun myös yrittäjyyspolitiikka ymmärretään osaksi yrittäjyyden edistämistä, ja millä tavoin monien ensisijaisesti maaseudun tai alueiden kehittämisenä käsitettyjen politiikkojen tulokset muuttuvat kun niitä aletaan yrittäjyyspolitiikan käsitteen kautta eksplisiittisesti tarkastella nimenomaan yrittäjyyden edistämisen elimellisenä osana.

Yhteiskuntapoliitiikan toimeenpanoa yleisemmin ajatellen on merkillepantavaa myös, että yrittäjyyspolitiikan myötä kehittäjän rooli edistämispoliitiikan toteuttajana on olennaisella tavalla muuttunut. Esimerkiksi Laukkasen ja Niittykankaan (2003) tarkastelemissa kunnissa edistämispoliitiikan toteuttamisen avainroolissa oli tavallisesti kunnanjohtaja ja mahdollisesti kunnan elinkeinoasiamies. Ainakin keskuskunta Kauhajoen kautta katsottuna on kuntatason asetelma tapausalueellamme Suupohjassa huomattavasti monimuotoisempi. Monimuotoisuutta asetelmaan synnyttää varsinkin uusi yrittäjyyspolitiikka. Sen myötä kehittäjän rooliin on tullut mukaan Laukkasen ja Niittykankaan kuvaamaa proaktiivista, aloitteen ottavaa orientoitumista. Kehittäjän tehtävänä on tunnistaa liiketoimintamahdollisuuksia, osallistua niiden kehittelyyn ja toteuttamisessa tarvittavien resurssien luomiseen. Kehittäjät ovat tässä mielessä muuttuneet – Laukkasen ja Niittykankaan termiä lainaten – virtuaalisiksi yrittäjiksi. Kuten luvussa 4 todettiin, yksi tästä nouseva haaste on se, että edistämispoliitiikan toteuttamiseen sisältyy myös lisääntyvää riskien ottamista, ja siten riskien hallinnan vaatimus. Kehittäjän roolia on muuttanut myös se, että yrittäjyyspolitiikan toteuttamiseksi on hankittava resursseja, mikä vaatii omanlaistaan aktiivisuutta ja taitoa. Monenlaisen verkostojen ja kumppanuuksien luomisen lisäksi tämä tarkoittaa kykyä hyödyntää tarjolla olevia politiikkaohjelmia, kuten Suupohjan tapauksessa muun muassa AKO ja LEADER. Toisaalta juuri tällaiset politiikkaohjelmat legitimoivat kehittäjän aiempaa aktiivisempaa roolia. Kehittäjät yrittäjinä – siis paikallistalouden muutosagenteina – on hyvin kiinnostava omana tutkimusteemanaan.

Paikallisten tai seudullisten kehittäjien on hallittava yrittäjyyspoliittinen diskurssi pk-yrityspoliitiikan lisäksi. Aiemmin mainitsimme haasteet, jotka liittyvät näiden diskurssien yhteensovittamiseen yrittäjien kohtaamisessa, alleviivaavat näiden diskurssien käytön osaamisen tärkeyden kehittäjän tehtävissä. Taita-

vat kehittäjät ovat hyvin arvokkaita yrittäjyyspolitiikan toteuttamisessa, mihin liittyy vielä yhdenlainen riski avainhenkilöiden menettämisen muodossa.

Edellä mainitsemamme Northin ja Smallbonen (2006) tutkimus on esimerkki siitä, että tietynlaista yrittäjyyspolitiikkaa ei välttämättä nähdä osana yrittäjyyden edistämistä maaseutualueilla. Luvussa 1 totesimme, että joissain poliittisissa teksteissä yhtäältä kritisoidaan innovaatiopolitiikan toimeenpanoa siitä, että se ei ole hyödyttänyt maaseutualueita, ja toisaalta epäillään, että se ei ole sovellettavissa maaseutualueille. Esimerkiksi maaseutupoliittisessa kokonaisuohjelmassa Maaseutu ja hyvinvoiva Suomi (2009) painotetaan verkostoitumisen sekä osaamis- ja yrityskeskittymien synnyttämisen merkitystä (luku 3.7. Osaaminen ja innovaatiojärjestelmät). Silti keskeisenä edistämispoliittisena strategiana näyttäytyy potentiaalisten tai yrittäjinä jo toimivien yksilöiden asenteisiin ja valmiuksiin, rahoitus-, ja neuvontapalveluiden saatavuuteen sekä yritysten yleisiin toimintaedellytyksiin vaikuttaminen, varsinkin tunnistetuilla kasvualoilla. Innovaatiopolitiittisten keinojen kohdentamista maaseudulle yhtäältä kaivataan, toisaalta epäillään:

Maaseudulla on innovatiivisia yrityksiä, mutta dynaamiseen klusterikehitykseen vaadittavaa kriittistä osaamismassaa on käytännössä mahdoton saavuttaa (vrt. mikroklusterit ja toimialakeskittymät). Maaseudun yritysten innovaatioprosessit perustuvat usein käytännönläheiseen tietoon, jota opitaan työssä ja kokemukseen perustuen. Vaikka innovaatiostrategia painottaa sisällöllisten ja alueellisten osaamiskeskittymien synnyttämistä, ovat strategian mukaiset toimenpiteet myös maaseudun yrityksille toistaiseksi käyttämätön voimavara. (Maaseutu ja hyvinvoiva Suomi 2009, s. 74)

OECD:n (2008, s. 271–276) katsauksessa Suomen maaseutupolitiikkaan suositetaan, että käytettävissä olevia yrittäjyyden edistämiskeinoja hyödynnetään suuntaamalla niitä aiempaa vahvemmin maaseudun pk-yrityssektoriin. Kolmenlaisia keinoja mainitaan: 1. rahoitus- ja yritystuki(neuvonta)välineet (esim. EAFRD, EAKR, ESR -rahastot), 2. innovaatioiden ja tiedon leviäminen (taitojen ja osaamisen parantaminen, oppilaitosten mukanaolo) ja 3. relationaalisen pääoman ja keskittymien rakentamiseen tähtäävät politiikat (erit. Aluekeskusohjelma ja Osaamiskeskusohjelma). OECD:n suositusten lähtökohtana on kritiikki, jonka mukaan mainittujen edistämiskeinojen ”maaseutu-ulottuvuus” on ollut vajavainen. Rahoitus- ja yritystuen todetaan kohdistuneen maatilaisidonnaiseen yritystoimintaan muun maaseudun pk-yrittäjyyden kustannuksella. Innovaatiojärjestelmän ja yrityskeskittymien rakentamisen (aluekeskukset, osaamiskeskukset) taas nähdään perustuneen laajoja maaseutualueita ohittavaan ”urbaaniin vääristymään” teknologiakorostuksen ja alueellisen keskittymisen myötä.

Kuten Anttiroiko kumppaneineen toteavat, osaamiskeskittymät voivat täydentää kaupunkiverkkoa maaseutualueita kehittäväällä tavalla. Maaseutualueilla toimivat osaamiskeskittymät osoittavat, että yrittäjyyspolitiikkaa on myös tässä muodossa mahdollista toteuttaa maaseutualueilla. Suupohjan alue on yksi esimerkki tästä. Suupohjan alueella maaseudun kehittämiseen tarkoitettun LEADER ohjelman paikallinen tulkinta ja käyttö ovat erityisen kiinnostavia osoittaessaan, että LEADER voi palvella sekä yrittäjyyspolitiikan mukaista yritystoiminnan keskittämistä että sen monipuolistamista. Sen toimintalogiikka on lähtökohtaisesti omaehtoisempi ja paikallisempi kuin esimerkiksi AKO/KOKO -ohjelman.

Oma maaseutualueisiin liittyvä kysymyksensä koskee maatiloilla tapahtuvan yritystoiminnan edistämistä ja sen suhdetta muun maaseutualueille sijoittuvan yrittäjyyden edistämiseen. OECD:n raportissa tämä ongelma liitetään erityisesti yritysrahoituksen kohdentamiseen. Maaseutupoliittisessa kokonaisuohjelmassa taas tuodaan esiin vaara, että maatiloilla harjoitettavan yritystoiminnan monialaistuminen jää osaamiskeskittymätyyppisen kehittämisen ulkopuolelle (Maaseutu ja hyvinvoiva Suomi 2009, luku 3.2.4). Suupohjan alueella yrittäjyyspolitiikan keskiössä olevat kärkialat sisältävät elintarvikealan, mikä näyttäisi palvelevan myös maatilayritysten kehittämistä. Tämän alan osaamiskeskittymän kehittämisessä alueella on painopiste kuitenkin jalostuksessa, jota ei pyritä viemään maatiloille. Vaikka Suupohjan alueella on pyritty myös edesauttamaan maatilojen yritystoiminnan monialaistumista ja muun muassa kehitetty lähiruokajärjestelmää, näyttää maatilojen yritystoiminnan edistäminen kuitenkin olevan ennen kaikkea suoraan yrityksiin kohdistuvien toimenpiteiden varassa.

Luvussa 2 kuvattiin eri politiikkaohjelmia, joita on toteutettu Suupohjan alueella. Suupohja on ollut AKO/KOKO-alue. Seutukuntaa edustavan SEK:in rooli uuden yrittäjyyspolitiikan toimijana osoittautui varsin keskeiseksi. Poliittikanäkökulmasta tämä havainto on kiinnostava, sillä se osoittaa siihen, että yrittäjyyspolitiikkaa tehdään myös aluepolitiikasta, ei pelkästään elinkeinopolitiikasta käsin. Asian voi ilmaista myös siten, että kansallinen aluepolitiikka on uuden yrittäjyyspolitiikan muodossa yhä selkeämmin elinkeinopolitiikkaa pk-yrityspolitiikan tavoin.

OECD:n maaraportissa Suomen aluepolitiikasta (OECD 2005, s. 76–80) verrataan Osaamiskeskusohjelmaa ja Aluekeskusohjelmaa, ja suurimmaksi eroksi mainitaan, että siinä missä Osaamiskeskusohjelma on ensi sijassa yrityssektorin toimeenpanemaa, Aluekeskusohjelmassa yrityssektorilla on vaatimattomampi rooli. AKO:n arvioinnissa NetEffect (Sisäasiainministeriö 2004, s.50) arvioi Kauhajoen seudun AKOa seuraavasti:

Selkeimmin kehittämisvoimia ja -potentiaalia koordinoiva merkitys näyttäytyy eräillä pienillä kaupunkiseuduilla (esim. Koillis-Suomi, Raahe, Kauhajoki). Näillä seuduilla ohjelmista on muodostunut aito itsenäinen toimija, jolle on jo muodostunut mandaatti tehdä asioita ja lähestyä toimijoita aluekeskustyön nimissä. Näillä seuduilla aluekeskusohjelmasta on muodostunut keskeisin hankkeiden ideoija, käynnistäjä ja koordinoija. Tietyllä tavalla paradoksaalista onkin, että aluekeskusohjelman lisäarvo näyttää selvimmin seuduilla, jotka heikoiten ovat luettavissa kaupunkiseuduiksi kokonsa ja aluerakenteensa puolesta.

Arvion mukaan siis AKO toimi erityisen hyvin Suupohjassa, alueen maaseutumaisuudesta huolimatta. Kiinnostavaa on, että vaikka AKO:n ei yleensä ottaen olisikaan nähty korostaneen yrityssektoria, on Kauhajoen seudun AKO käsillä olevan tutkimuksen valossa nähtävissä nimenomaan esimerkkinä yrittäjyyspolitiikan harjoittamisesta.

Lähteet

Anttiroiko A.-V., Kallio O., Valkama, P. & Siitonen P. 2006. Osaamiskeskittymät maaseudun kehittämisessä. Kunnallistutkimuksia. Tampere: Tampereen yliopistopaino. 321 s.

Anttiroiko, A.-V., Kallio, O., Siitonen, P. & Valkama, P. 2010. Maaseutukunnat osaamiskeskittymien innovatiivisina kehittäjinä. Maaseudun uusi aika 2/2010: 5–21.

Audretsch, D. 2004. Sustaining Innovation and Growth: Public Policy Support for Entrepreneurship. Industry and Innovation 11 (3): 167–194.

Hautamäki, L. 2000. Maaseudun menestyjät. Kunnallisan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisu 23. Kunnallisan kehittämissäätiö. 148 s.

Hautamäki, L. 2002. Teollistuva maaseutu – menestyvät yritykset maaseudun voimavarana. Kunnallisan kehittämissäätiö, tutkimusjulkaisu 34. 161 s.

Laukkanen, M. & Niittykangas, H. 2003. Local developers as virtual entrepreneurs – do difficult surroundings need initiating interventions? Entrepreneurship & Regional Development, 15: 309–331.

Mäkinen, R. 2004. Maharotoonta ei ookkaa. Tositarinoita pohjalaispitäjän yrittäjyydestä. LC Logistics Center Oy. 2006.

North, D. & Smallbone, D. 2006. Developing Entrepreneurship and Enterprise in Europe's Peripheral Rural Areas: Some Issues Facing Policy-makers. European Planning Studies, 14(1): 41–60.

Maaseutu ja hyvinvoiva Suomi, 2009. Maaseutupoliittinen kokonaisuohjelma 2009–2013. Maaseutupoliittikan yhteistyöryhmän julkaisu 2009/5.200 s.

OECD 2005. Territorial Reviews Finland. OECD: Paris.

OECD 2008. OECD Rural Policy Reviews: Finland. OECD Publishing. 297 s.

Pk-yritysbarometri 2010

Sisäasiainministeriö 2004. Kohti elinvoimaisia kaupunkiseutuja – Aluekeskusohjelman väliarviointi. Ville Valovirta ja Petri Virtanen, Net Effect Oy.

6 Liitteet

Liite 1. Tekstissä käytetyt termit ja lyhenteet

AKO	Aluekeskusohjelma
ALMA	Alueellinen maaseudun kehittämissuunnitelma
AMO	Maaseutupoliittisen erityisohjelman alueellinen maaseutuosio
EAKR	Euroopan aluekehitysrahasto
ELY	Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus
EAFRD	European Agricultural Fund for Rural Development (Euroopan maaseudun kehittämisen maatalousrahasto)
ESR	Euroopan sosiaalirahasto
EQUAL	EU:n yhteisöaloiteohjelma
INTERREG	EU-ohjelma, jolla tuetaan valtion rajoja ylittävää yhteistyötä
JAKK	Jalasjärven aikuiskoulutuskeskus
KOKO	Koheesio- ja kilpailukykyohjelma
LAG	Local Action Group (toimintaryhmä)
LEADER	Liaisons Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale (Yhdyskunnat maaseudun talouden kehittämiseen tähtäävien toimenpiteiden välillä). EU:n yhteisöaloiteohjelma
MTK	Maa- ja metsätaloustuottajain Keskusliitto
MYR	Maakunnan yhteistyöryhmä
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development (Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö)
OSKE	Osaamiskeskusohjelma
Pk-yritys	Pieni tai keskisuuri yritys
SeAMK	Seinäjoen ammattikorkeakoulu
SEK	Suupohjan elinkeinotoimen kuntayhtymä
TEAK	Teuvan aikuiskoulutuskeskus
Tekes	Kauppa- ja teollisuusministeriön alainen tutkimus- ja tuotekehittelyprojekteja rahoittava ja aktivoiva organisaatio
TE-keskus	Työvoima- ja elinkeinokeskus
TE-toimisto	Työvoima- ja elinkeinotoimisto
TL	Toimintalinja
TOTSU	Maakuntaohjelman toteuttamissuunnitelma
YTR	Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä

Liite 2. Litterointimerkit

Sana.	Laskeva intonaatio puhejakson lopussa
Sana,	Tasainen intonaatio puhejakson lopussa
Sana?	Nouseva intonaatio puhejakson lopussa
Sa[na	Päällekkäispuhunnan alku
Sana]	Päällekkäispuhunnan loppu
[Sana]	Lyhyt päällepuhuminen tai kommentti toisen henkilön puheen lomassa
<u>S</u> ana	Alleiviivatun sanan, tavun tai äänteen painotus
Sa-	Katkos tai toinen puhuja keskeyttää
...	Lyhyt tauko puheessa
((Pitkä tauko))	Pidempi tauko puheessa
(sana)	Epäselvästi kuultu sana
()	Sana, josta ei ole saatu selvää
() ()	Kaksi tai useampia sanoja, joista ei ole saatu selvää
((Sana))	Litteroijan tai tutkijan kommentti tai selitys
- -	Puheenvuorosta on poistettu osa

Liite 3. Haastatteluvirikkeet

Yrityshaastattelujen virikkeet

Virike 1: Yleiskuva

Luonnehdi lyhyesti yritystäsi, sen vaiheita ja toimintaidea

Virike 2: Avaintapahtumat

= Tärkeitä valintatilanteita, ratkaisevia käännekohtia, kriisivaiheita, läpimurtoja, oppimisen/oivalluksen hetkiä ...

Kirjaa omalla kohdallasi keskeiset avaintapahtumat aikajanelle



Virike 3: Liiketoimintamahdollisuuden tunnistaminen ja toteuttaminen

Oliko mainitsemisissä avaintapahtumissa kysymys liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisesta ja toteuttamisesta?

Jos niin miten?

Liittykö jokin muu avaintapahtuma kohdallasi nimenomaan mahdollisuuden tunnistamiseen ja sen toteuttamiseen?

Virike 4: Strategian luominen ja arviointi

Liittyvätkö mainitsemäsi avaintapahtumat liiketoimintastrategian luomiseen ja arviointiin?

Jos niin miten?

Onko muita, nimenomaan liiketoimintastrategian luomiseen ja arviointiin kytkeytyviä avaintapahtumia, joita et ole vielä maininnut?

Virike 5: Verkostoituminen ja kontaktien hyödyntäminen

Oliko mainitsemisissä avaintapahtumissa kysymys verkostoitumisesta ja kontaktien hyödyntämisestä?

Jos niin miten?

Liittykö verkostoitumiseen ja kontaktien hyödyntämiseen avaintapahtumia, joita ei ole aikaisemmin mainittu?

Jos ajattelet erikseen asiakassuhteita, kilpailijoita, palkattua työvoimaa, yrityksen ulkopuolisia yhteistyötahoja, tai vaikkapa viranomaisia, tuleeko mieleesi vielä muita yritystoimintasi kannalta ratkaisevia avaintapahtumia?

Virike 6: Yrityksen menestyspolku

Mitkä seikat ovat erityisesti vaikuttaneet yritystoimintasi menestykseen?

Miten?

Kuka tai ketkä? Mitkä toimet tai toimenpiteet?

Virike 7: Yrittäjyyttä edistävät tahot ja toimijat

= TE-keskukset, Tekes, elinkeino- tai maaseutuasiamies, yrittäjäjärjestöt, toimintaryhmä, ministeriöt jne...

Ovatko yrittäjyyttä edistävät tahot olleet merkittävässä roolissa edellä mainituissa avaintapahtumissa? Tai yritystoimintasi menestyksessä yleensä ottaen?

Jos niin miten?

Virike 8: Yrittäjyyttä edistävät ympäristöt

= yrityskeskittymät, yrityshautomot, neuvonta- ja koulutuspalvelut, tutkimus- ja oppilaitokset, osaamiskeskukset, elinkeino-, alue- ja maaseutupoliittiset ohjelmat jne...

Ovatko yrittäjyyttä edistävät ympäristöt olleet merkittävässä roolissa edellä mainituissa avaintapahtumissa? Tai yritystoimintasi menestyksessä yleensä ottaen?

Jos niin miten?

Ryhmähaastattelujen ja jälkimmäisten kehittäjähaastattelujen virikkeet

Virike 1: Yrittäjyyden edistäminen: kehittämisvälineiden hyödyntäminen tapausyrityksissä

Aineistosta nousee kolmenlaisia tapauksia:

- A. Yritykset ovat kehittäneet toimintaansa pääosin tai täysin ”omin voimin”
- B. Yritykset ovat jossain (avain)vaiheessa hyödyntäneet rahoitusmahdollisuuksia, neuvonta/koulutuspalveluja ja mahdollisesti osallistuneet kehittämisprojekteihin
- C. Yritykset ovat hyödyntäneet kehittämisspoliittista ympäristöä ja välineistöä olennaisena resurssina ja elementtinä omassa liiketoiminnassa ja sen rakentamisessa

Mitä ajatuksia tämä herättää?

Virike 2: Yrittäjyyden edistäminen: kehittämisvälineiden hyödyntäminen tapausyrityksissä

Aineistossa ne yritykset, jotka eivät ole hyödyntäneet kehittämisvälineitä ovat pärjänneet kaikki yhtä hyvin eivätkä koe erityisemmin tarvinneensa kehittämisvälineitä.

Onko alueella sellaisia yrityksiä/yrittäjiä/yrittäjäksi aikovia, joilta kehittämisvälineet jäävät hyödyntämättä, vaikka niille olisi tarvetta tai käyttöä?

Virike 3: Kaksi edistämispoliittikkaa

Nykyään erotetaan *perinteisen pk-yritysten edistämispoliittikan* rinnalla *yrittäjyyspolitiikka*, joka ei kohdistu suoraan yrityksiin vaan jolla pyritään luomaan yrittäjyyttä synnyttäviä ympäristöjä (vedotaan mm. innovaatioihin, tietointensiivisyyteen, kasvupotentiaaliin, klusteroitumiseen/erikoistumiseen sekä kumppanuuteen/verkostoitumiseen)

Kuinka selkeä tällainen ero on alueen toimijoille (ml. yrittäjät ja kehittäjät)?

Pidättekö jompaakumpaa tärkeämpänä?

Virike 4: Uudessa yrittäjyyspolitiikassa:

kehittämisestä tulee itsessään yhdenlaista yrittäjyyttä, jossa etsitään ja tunnistetaan mahdollisuuksia, lähdetään tavoittelemaan niitä ja otetaan myös riskejä.

Mitä ajatuksia tämä herättää?

Virike 5: Strategiset kärkialat (materiaalinkäsittely, elintarvike, huonekalu & sisustus)

Onko näillä liikaa painoarvoa käytännön kehittämisessä, vai pitäisikö olla jopa enemmän?

Mitä muita strategisesti tärkeitä painopisteitä voisi kehittämisellä olla (esim. palveluissa, kaupassa)?

Virike 6: Yrittäjyyden edistämisen ja aluekehittämisen suhde

Kauhajoen seudulla toteutettavalla yrittäjyyden edistämispoliittikalla on kiinteä yhteys siihen, millaiseksi aluetta kokonaisuutena halutaan kehittää.

Millä tavoilla nykyisten kärkialojen kehittäminen hyödyttää alueen kokonaisuutta?

Virike 7: Kilpailukyky vs. palvelutarjonta?

Yrittäjyyden edistämispoliittikan tavoitteena on ensi sijassa alueen yritysten kansallisen (ja kansainvälisen) kilpailukyvyn parantaminen

vs.

Yrittäjyyden edistämispoliittikassa tulee alueen palvelutarjonnan turvaamisella on keskeinen merkitys

Mitä ajatuksia tämä herättää?

Virike 8: Maatilat ja maaseutu?

Mikä merkitys yrittäjyyden edistämisen kannalta on sillä, että Kauhajoen seutu on suurimmaksi osaksi maaseutualueetta?

Mikä maatilojen asema tulisi olla yrittäjyyden edistämisessä?

Virike 9: Yrittäjyyden edistämisen nykytila ja tavoitteet

Mikä Kauhajoen seudun yrittäjyyden edistämisessä toimii nyt hyvin, missä asioissa on parantamisen varaa?

Mihin yrittäjyyden edistämisellä pitäisi pyrkiä, mitä pitäisi tehdä yrittäjyyden edistämiseksi ja kenen toimesta?

MTT TEKEE TIETEESTÄ ELINVOIMAA

MTT RAPORTTI₁₆

www.mtt.fi/julkaisut

MTT Raportti -verkkajulkaisusarjassa julkaistaan maatalous- ja elintarviketutkimusta sekä maatalouden ympäristötutkimusta käsitteleviä tutkimusraportteja. Lukijoille tarjotaan tietoa MTT:n kaikilta tutkimusaloilta eli biologiasta, teknologiasta ja taloudesta.

MTT, 31600 Jokioinen.

Puh. (03) 4188 2327, sähköposti julkaisut@mtt.fi

