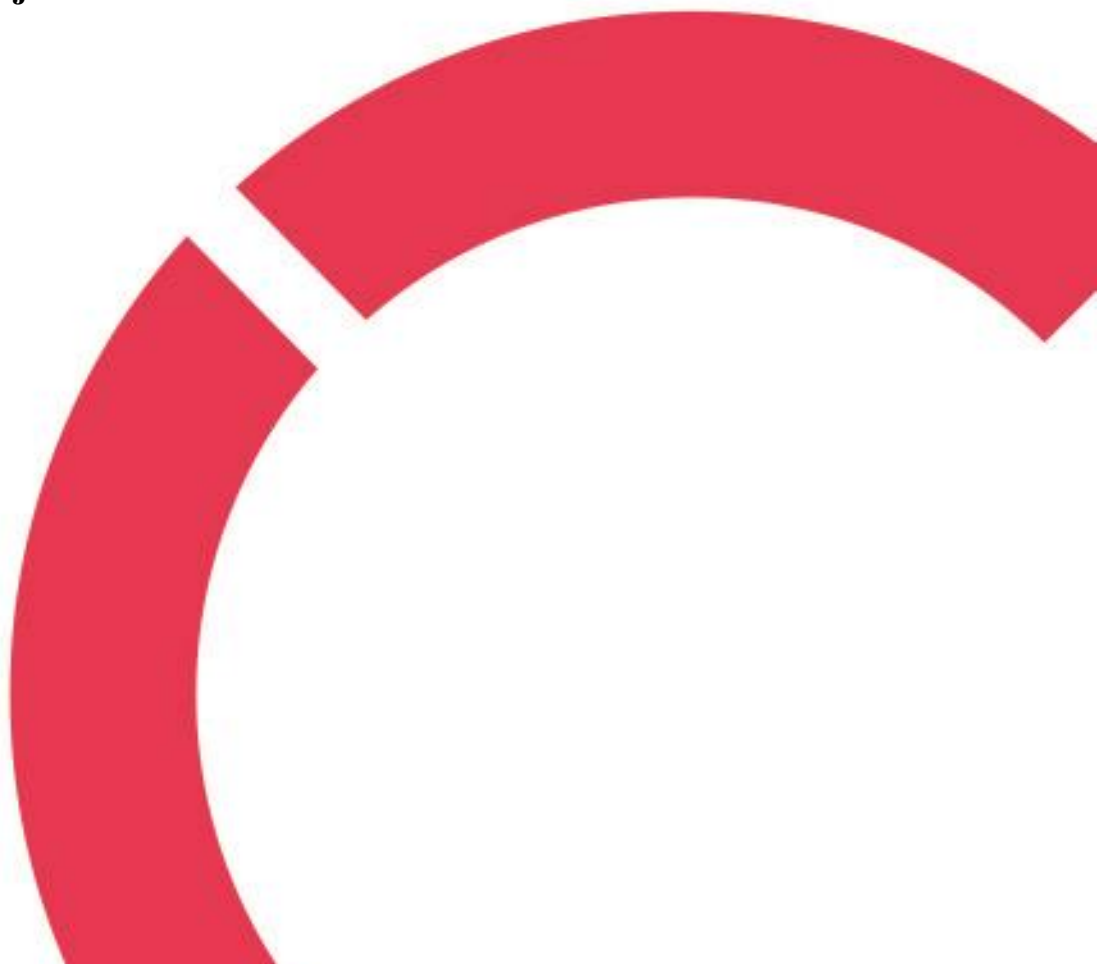


Jukka Oravainen

**MAASEUTUKAUPUNGIN KEHITYSYHTIÖN STRATEGIAN
UUDISTAMINEN**

Case: YritysKannus Oy

**Opinnäytetyö YAMK
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Teknologiaosaamisen johtaminen
Toukokuu 2023**



Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Toukokuu 2023	Tekijä/tekijät Jukka Oravainen
Koulutus Teknologiaosaamisen johtaminen (ylempi AMK)		<input type="checkbox"/> AMK <input checked="" type="checkbox"/> YAMK
Työn nimi MAASEUTUKAUPUNGIN KEHITYSYHTIÖN STRATEGIAN UUDISTAMINEN Case: YritysKannus Oy		
Työn ohjaaja Pekka Makkonen, yliopettaja, Centria ammattikorkeakoulu		Sivumäärä 73 + 1
Työelämäohjaaja Vesa Hernesniemi, hallituksen puheenjohtaja, YritysKannus Oy		
<p>Tutkimuksella pyrittiin tunnistamaan ja priorisoimaan tutkimuksen tilaajalle, Kannuksen kaupungin kehitysyhtiölle, maaseutumaisen seutukaupungin toimintaympäristön yritysten ja koko elinkeinoelämän elinvoiman positiivisen kehityksen mahdollistamisen tärkeimmät kehityskohteet ja toimenpiteet. Tutkimuksella haluttiin lisäksi identifioida kehitysyhtiön oman toiminnan puutteellisimmat osa-alueet kehityksen mahdollistamisessa, ja rakentaa näiden tietojen pohjalta kehitysyhtiölle uusi strategia ohjaamaan toiminnan päälinjoja.</p> <p>Työn teoriapohja koostui pääasiassa strategian, julkisen organisaation johtamisen ja kehittämisen, jatkuvan kehittämisen ja innovaatiojohtamisen aihealojen sekä suomalaisesta että kansainvälisestä kirjallisuudesta, tieteellisistä julkaisuista ja eri asiantuntijatahojen sekä konsulttitalojen tutkimuksista. Pääasiallisesti tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus. Uuden strategian pohjaksi haluttiin kerätä kyselyn muodossa toimintakentän laaja mielipide kehitystoiminnasta ja eri kehitysteemojen priorisoinnista, joten tutkimuksen materiaalien keräämisessä sovellettiin myös määrällisen tutkimuksen menetelmiä. Tutkimuksen pääpaino oli työelämän soveltavassa tutkimuksessa ja konkreettisen tutkimustuotoksen, strategian, laatimisessa. Strategiatyö tehtiin vahvasti osallistavalla työmenetelmällä; strategiatyöpajaan ja myöhempään strategian muokkaukseen osallistuivat koko kehitysyhtiön hallitus ja kaupunginjohtaja.</p> <p>Kyselyn, strategiatyöpajan ja strategiatyön kautta määriteltiin YritysKannukselle selkeät uudet missio, arvot ja visio. Missiolla alleviivattiin se, että kehitysyhtiö toimii ennen kaikkea tukiorganisaationa ja mahdollistajana yhteistyössä kaikkien Kannuksen yritysten ja yrittäjien rajapinnassa ja elinvoiman kehittämisessä. Arvoilla haluttiin rakentaa luottamusta, palveluasennetta ja yhteistyötä. Visioon luotiin rohkea tavoite nostaa Kannuksen elinkeinoelämän liikevaihdon kasvu Pohjanmaan suurimmaksi ja samalla kehitysyhtiön toiminta alueen laadukkaimmaksi. Asiakaspalvelukyky haluttiin pitää kaiken toiminnan keskiössä ja oman osaamisen kehittämisen, pääomien edistämisen, työvoiman saatavuuden ja elinkeinomarkkinoinnin, eli kärkihankkeiden, avulla pyrittiin rakentamaan kehityspolkua kohti uuden strategian mukaisia tavoitteita eli visiota.</p>		
Asiasanat Arvot, innovaatiojohtaminen, jatkuva kehittäminen, julkinen organisaatio, kehitysyhtiö, kehittäminen, kärkihankkeet, missio, organisaation valmiusanalyysi, strategia, strateginen johtaminen, SWOT-analyysi, visio.		

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date May 2023	Author Jukka Oravainen
Degree programme Management of technology know-how (M.Sc)		
Name of thesis THE RENEWAL OF STRATEGY FOR A DEVELOPMENT COMPANY OF A RURAL CITY. Case: YritysKannus Oy		
Centria supervisor Pekka Makkonen, principal lecture of operations management	Pages 73 + 1	
Instructor representing commissioning institution or company Vesa Hernesniemi, chairman of the board, YritysKannus Oy		
<p>The purpose of this research was to identify and prioritize the most important development areas and required actions for the development company in the city of Kannus. The study aimed to find the critical improvement topics for the future evolution of companies and of the vitality of business life in general in the area. It was also the aim of the research to identify the key development areas within the development company itself, in order to enable the future growth and development. The outcome and target of the research was a new strategy for the development company.</p> <p>The theory base of the research was constructed with various Finnish and international strategy, public organization management and development, continuous development, and innovations management literature, scientific publications, and research studies by expert organizations and consulting agencies. The main research method of the study was qualitative research. However, as it was identified that a comprehensive survey from the area of operation is needed, in order to gather the opinions, priorities, and ideas from all the local companies and stakeholders, also quantitative research methods were used in the process of gathering material and research data. The emphasis was in an applied research for the working life and creating a tangible research output; a development strategy. The actual strategy work was made with a strongly inclusive method; both strategy workshop and strategy work were made in direct cooperation with the board of the development company and the mayor.</p> <p>New mission, values, and vision were determined and prioritized via survey, strategy workshop and further strategy work. New mission underlined the fact that the development company exists mainly for supporting and enabling growth of all the local companies, entrepreneurs and for developing the vitality of the area. New values were determined in order to build trust, service attitude and cooperation mindset. A bold target was created in the new vision; to increase the relative turnover growth of the companies and business life in Kannus as the fastest growing in Ostrobothnia area, and to develop the operations and the quality of the development company as the best in the area. Customer serviceability was seen as the central of operations and with flagship projects, developing internal competence, increasing available capital, assuring labour availability, and improving area & business marketing, a development path was created towards the vision of the new strategy.</p>		

Key words Continuous development, development, development company, innovation management, key projects, mission, preparedness analysis, public organization, strategy, strategic management, SWOT analysis, values, vision.
--

KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY

EAKR

Euroopan aluekehitysrahasto (EAKR) on yksi Euroopan koheesiopolitiikan rahastoista, jonka tavoitteena on tasoittaa maiden ja alueiden välisiä kehityseroja, luoda elinvoimaa, parantaa työllisyyttä, tukea kestävästä kasvusta ja lisätä kilpailukykyä. Rahastosta tuetaan näitä tavoitteita rahoittamalla erilaisia kehittämishankkeita. (<https://rakennerahastot.fi/euroopan-aluekehitysrahasto-eakr>, 2023)

ELY-KESKUS

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (ELY-keskus) edistää alueellista kehittämistä hoitamalla valtionhallinnon toimeenpano- ja kehittämistehtäviä alueellaan. ELY-keskusten tehtäviä ovat mm. yritysten neuvonta-, rahoitus- ja kehittämisspalvelut, maaseutuasiat, maanteiden kunnossapito ja tiehankkeet, maahanmuuttoasiat, ympäristönsuojelu, alueiden käytön ja rakentamisen ohjaus. (<https://tem.fi/ely-keskukset>, 2023)

ESR

Euroopan sosiaalirahasto (ESR) on yksi Euroopan yhteisistä rahastoista, jonka tarkoitus on tukea yrityksiä uuden työn luomisessa sekä ihmisiä parempien työpaikkojen saamisessa. Euroopan sosiaalirahaston avulla pyritään varmistamaan, että kaikki EU-kansalaiset omaavat mahdollisimman yhtäläiset mahdollisuudet löytää töitä. Tavoitteisiin päästään panostamalla eurooppalaisiin – työntekijöihin, nuoriin ja kaikkiin työnhakijoihin. (<https://www.esr.fi/tietoa>, 2023)

JTF

Euroopan unioni perusti Oikeudenmukaisen siirtymän rahaston (Just Transition Fund, JTF-rahasto) lieventämään ilmastosiirtymän haitallisia vaikutuksia. Tavoitteeseen pyritään tukemalla alueita ja työntekijöitä, joihin siirtymä vaikuttaa eniten, ja edistämällä tasapainoista sosioekonomista siirtymää. JTF-rahoituksella vastataan vähähiilisen siirtymän aiheuttamiin sosioekonomisiin ja ympäristöllisiin haittavaikutuksiin työllisyyden ja kestävien aluetalouksien turvaamiseksi. (<https://rakennerahastot.fi/oikeudenmukaisen-siirtymän-rahasto-jtf>, 2023)

KEHITYSYHTIÖ

Kehitysyhtiöt ovat kuntien omistamia, voittoa tavoittelemattomia yhtiöitä, jotka lisäävät alueen yritysten kasvua ja kilpailukykyä ja siten vahvistavat alueen elinvoimaa. Kehitysyhtiöt toteuttavat asioita,

jotka muutoin eivät lähtisi liikkeelle ja joilla on merkitystä yritysten parempana toimintaympäristönä.
(www.sekes.fi, 2023)

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY
SISÄLLYS

1.JOHDANTO	1
2.TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS	4
2.1 Kannuksen kaupunki, työllisyystilanne ja elinkeinoelämä	4
2.2 Kannus – Juuret elämälle -kuntastrategia 2022-2026	9
2.3 YritysKannus Oy:n strategia vuosille 2020-2023	11
3 STRATEGINEN KEHITTÄMINEN JULKISESSA ORGANISAATIOSSA	14
3.1 Strategia ja strategiaprosessi	14
3.2 Julkisen organisaation strategia	18
3.3 Kuntaomisteinen kehitysyritys kehittäjänä	20
3.4 Jatkuva kehittäminen ja innovaatiojohtaminen julkisella sektorilla	21
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	27
4.1 Tutkimusasetelma ja tutkimuskysymykset.....	27
4.2 Tutkimusmenetelmät	27
4.3 Aineiston kerääminen ja työn eteneminen.....	28
4.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	29
5 KYSELYN JA ORGANISAATION VALMIUSANALYYSIN TULOKSET	31
5.1 Kyselyn perustiedot.....	31
5.2 Kyselyn rakenne	31
5.3 Organisaation valmiusanalyysi	33
5.4 Kärkihankkeet ja niiden priorisointi	36
5.5 Kyselyn tulosten ja valmiusanalyysin johtopäätökset	38
6 STRATEGIATYÖPAJA JA SEN TULOKSET	41
6.1 Strategiatyöpaja	41
6.2 Strategiatyöpaja – SWOT-analyysi	42
6.2.1 Strengths – sisäiset vahvuudet	43
6.2.2 Weaknesses – sisäiset heikkoudet	45
6.2.3 Opportunities – ulkoiset mahdollisuudet	45
6.2.4 Threats – ulkoiset uhat	47
6.3 Strategiatyöpaja – missio, arvot, visio kärkihankkeet.....	47
6.3.1 Strategiatyöpaja – missio ja arvot	48
6.3.2 Strategiatyöpaja – visio.....	49
6.3.3 Strategiatyöpaja – kärkihankkeet	49
7 YRITYSKANNUKSEN UUSI STRATEGIA 2023-2026	51
7.1 Missio.....	51
7.2 Arvot.....	52
7.3 Visio	53
7.4 Kärkihankkeet.....	54
7.5 Mittarit	57

8 TUTKIMUKSEN YHTEENVETO JA POHDINTAA.....	59
8.1 Tutkimuksen ja tutkimustulosten yhteenveto	59
8.2 Pohdintaa ja kehitysehdotuksia	63

LÄHTEET	70
LIITTEET Strategiavalmistelu / YritysKannus Oy -kysely	74

KUVIOT

KUVIO 1. Tutkimuksen toteutus kaaviona.....	3
KUVIO 2. Kannuksen väkiluvun ja työllisen työvoiman määrän kehitys.....	4
KUVIO 3. Kannuksen työpaikkojen lukumäärän ja työllisen työvoiman määrän kehitys.....	5
KUVIO 4. Kannuksen perheiden ja asuntokuntien lukumäärän kehitys	6
KUVIO 5. Kannuksen työmarkkinatuen kuntaosuuden kehitys	6
KUVIO 6. Kannuksen elinkeinorakenteen kehitys.....	7
KUVIO 7. Kannuksen verotulojen kehitys	8
KUVIO 8. Kannuksen kuntastrategia 2022-2026, arvot.....	9
KUVIO 9. Kannuksen kuntastrategia 2022-2026, visio	10
KUVIO 10. Kannuksen kuntastrategia 2022-2026, strategiset tavoitteet.....	11
KUVIO 11. YritysKannus Oy:n strategia 2020-2023, tavoitetilat.....	12
KUVIO 12. YritysKannus Oy:n strategia 2020-2023, strategiset hankkeet	13
KUVIO 13. Yrityksen strateginen arkkitehtuuri.....	15
KUVIO 14. Älykkään johtamisen tärkeimmät elementit.....	24
KUVIO 15. Organisaation valmiusanalyysin väittämät	32
KUVIO 16. Kärkihankkeet, vaihtoehdot	32
KUVIO 17. Organisaation valmiusanalyysi, tulokset.....	33
KUVIO 18. Organisaation valmiusanalyysi, priorisointi.....	34
KUVIO 19. Valmiusanalyysin yhteenveto	35
KUVIO 20. Kärkihankkeiden priorisointi	36
KUVIO 21. Kärkihankkeet, ehdotukset.....	37
KUVIO 22. Kehitysehdotukset tulevaisuuden kehittämisessä	37
KUVIO 23. Muut kommentit.....	38
KUVIO 24. Strategiatyöpajan SWOT-analyysin tuotokset	43
KUVIO 25. Maatalousalan koulutusten vetovoimakertoimet Keski-Pohjanmaalla ja lähialueilla	44
KUVIO 26. Strategiatyöpajan tuotokset; Missio ja arvot, Visio, Kärkihankkeet.....	48
KUVIO 27. YritysKannuksen SWOT-analyysi.....	51
KUVIO 28. YritysKannuksen missio ja arvot	52
KUVIO 29. YritysKannuksen visio	53
KUVIO 30. YritysKannuksen kärkihankkeet	54
KUVIO 31. YritysKannuksen kärkihankkeet, pääteemojen listaus.....	55
KUVIO 32. YritysKannuksen kärkihankkeet, mittarit.	57

1. JOHDANTO

Keski-Pohjanmaan maakunnassa toimii kolme kehitysyhtiötä; Kokkolanseudun Kehitys Oy (Kosek) Kokkolassa ja Perhossa, Kaustisen seutukunta (Kase) Kaustisella, Vetelissä, Halsualla, Toholammilla ja Lestijärvellä ja YritysKannus Oy Kannuksessa. Tässä työssä keskitytään julkisrahoitteisen kehitysyhtiö YritysKannuksen toiminnan ja sen toimintaympäristön strategiseen kehittämiseen ja uuden strategian laatimiseen.

YritysKannus Oy on perustettu vuonna 1993 nimellä Keski-Pohjan Yrityspalvelu Oy. Yhtiön kotipaikka ja pääasiallinen toimintakenttä on Kannus, toimialana liikkeenjohdon konsultointi ja varsinainen toiminta kattaa kaikki kunnan elinkeinoelämän kehittämiseen liittyvät tehtävät. 2000-luvun alkupuolella Kannus kuului Kosekiin, tuolloin omalla kehitysyhtiöllä ei ollut toimintaa. Vuonna 2013 Kannus irtisanoutui Kosekista, minkä jälkeen Keski-Pohjan Yrityspalvelun toimintaa lähti johtamaan oman toimensa ohella Kannuksen kaupunginjohtaja. Yhtiöön palkattiin yritysasiainmies ja erilaista kehittämistoimintaa pyrittiin edistämään kehittämishankkeiden avulla.

Kuntavaalien 2017 jälkeen YritysKannukseen valittu uusi hallitus pyrki aktiivisesti kehittämään kehitysyhtiön toimintaa. Nimi muutettiin selkeämmin tunnistettavaksi YritysKannus Oy:ksi ja yhtiön toimintabudjettia nostettiin siten, että yhtiö pystyy itsenäisesti johtamaan ja panostamaan alueen elinkeinoelämän kehittämiseen. 1.8.2018 yhtiölle palkattiin uusi työntekijä, joka toimi myös yhtiön toimitusjohtajana. Vuoden 2019 aikana yhtiölle luotiin ensimmäinen varsinainen strategia, jonka toimenpiteiden toteuttaminen jäi pääasiassa koronapandemian aiheuttamien toimintahaasteiden vuoksi vajaaksi. Vuosille 2022 ja 2023 toimintabudjettia lisättiin merkittävästi, minkä ansiosta YritysKannukselle voitiin palkata toinen varsinainen työntekijä. Keväällä 2023 YritysKannuksella on kolme työntekijää; kokoaikaiset kehitysjohtaja/toimitusjohtaja ja yrityskehittäjä sekä osa-aikainen hanketyöntekijä.

Kuntavaaleissa 2021 valittu uusi Kannuksen kaupunginvaltuusto laati ensitöikseen vuosille 2022-2026 uuden kuntastrategian, jossa painotetaan mm. yrittäjähenkisyyttä ja elinvoiman edistämistä (Kannuksen kaupunki, 2019). Vuonna 2022 aloitti myös YritysKannuksen uusi hallitus, joka lähti uuden toimitusjohtajan kanssa valmistelemaan YritysKannuksen toiminnan kehittämistä ja strategian uudistamista uuden kuntastrategian pohjalta. Kahden kokoaikaisen resurssin myötä toimintaa oli mahdollista lähteä kehittämään strategisempaan suuntaan ja yhä aktiivisemmaksi kehittymisen ja kehittämisen mahdollistajaksi.

Tällä tutkimuksella pyrittiin löytämään Kannuksen kehitysyhtiön maaseutumaisen seutukaupungin toimintaympäristöön, sen yritysten ja elinkeinoelämän tukemiseen ja kehittämiseen sekä toimintakentältä tuleviin tarpeisiin, parhaiten vastaava strategia. Strategiatyö haluttiin toteuttaa laajassa yhteistyössä alueen yritysten, kunnan johtavien virkamiesten ja luottamushenkilöiden kanssa – toimintakentän mielipide haluttiin saada mahdollisimman laajasti oleellisin osin selville. Tämän vuoksi strategiatyön pohjaksi laadittiin ensimmäiseksi kysely kaikille sidosryhmille. Kyselyn tulosten pohjalta lähdettiin tekemään strategiatyötä strategiatyöpajan avulla läheisessä ja jatkuvassa yhteistyössä YritysKannuksen hallituksen ja Kannuksen kaupunginjohdon kanssa.

Tutkimuksen pääkysymys muotoiltiin seuraavasti:

- Minkälaisiin asioihin ja strategiaan kokonaisuuksiin kehitysyhtiön panostukset olisi priorisoitava, että sen toiminta vastaa mahdollisimman hyvin sekä yritysten tarpeisiin Kannuksessa ja että koko alueen elinvoimaisuus tulevaisuudessa kehittyä mahdollisimman positiivisesti?

Tutkimuksen keskeisiä alakysymyksiä olivat:

- Mitkä aihekokonaisuudet ovat Kannuksen yrityksille ja koko elinkeinoelämän kehittämiseksi tärkeitä tulevaisuudessa, ja mitkä näistä voidaan luokitella niin sanotuiksi kärkihankkeiksi?
- Miten ja mitä kehitysyhtiön omaa toimintaa on strategisesti kehitettävä, jotta se vastaa parhaiten toiminta-alueen tarpeisiin?

Tutkimus toteutettiin vaiheittain kuvion 1 mukaisesti. Osa työvaiheista toteutui limittäin, esimerkiksi tiedonkeruuta tehtiin tutkimuksen kanssa rinnan lähes koko toteutuksen ajan. Samoin kirjallisen tuotoksen laatiminen alkoi jo hyvin varhaisessa vaiheessa. Sen sijaan kyselyn suunnittelu, kysely, strategiatyöpaja, strategiatyö ja tulosten koonti seurasivat loogisesti toinen toistaan. Aihealueen teoreettiseksi pohjaksi läpikäytiin runsaasti sekä suomalaista että kansainvälistä kirjallisuutta, tieteellisiä julkaisuja ja eri asiantuntijatahojen tutkimuksia, joilla syvennettiin osaamista ja haettiin ajatuksia strategiatyön pohjaksi. Näistä oleellisimmat ja tutkimustuotosten ajatusmaailmaa parhaiten tukevat materiaalit tuotiin tutkimuksen viitteeksi. Strategiatyö pohjaksi otettiin vahvasti myös Kannuksen kaupungin uusi kuntastrategia sekä YritysKannuksen edellisen strategia, joista molemmista pyrittiin poimimaan tärkeimmät ja kehittämistä parhaiten tukevat asiat uuteen strategiaan.

2022-09	2022-10	2022-11	2022-12	2023-01	2023-02	2023-03	2023-04	2023-05
Tiedonkeruu; kirjallisuus, julkaisut, tutkimukset, syventävät tiedot, tiedonannot, jne								
Tutkimuksen suunnittelu								
Kyselyn suunnittelu								
		Kysely						
			Työpaja					
				Strategiatyö				
						Tulosten koonti		
							Johtopäätökset, pohdinta	
Tutkimuksen raportointi, kirjallinen tuotos								

KUVIO 1. Tutkimuksen toteutus kaaviona

Varsinainen kirjallinen tuotos järjestettiin tähän tutkimukseen sisällysluettelon mukaan seuraavasti:

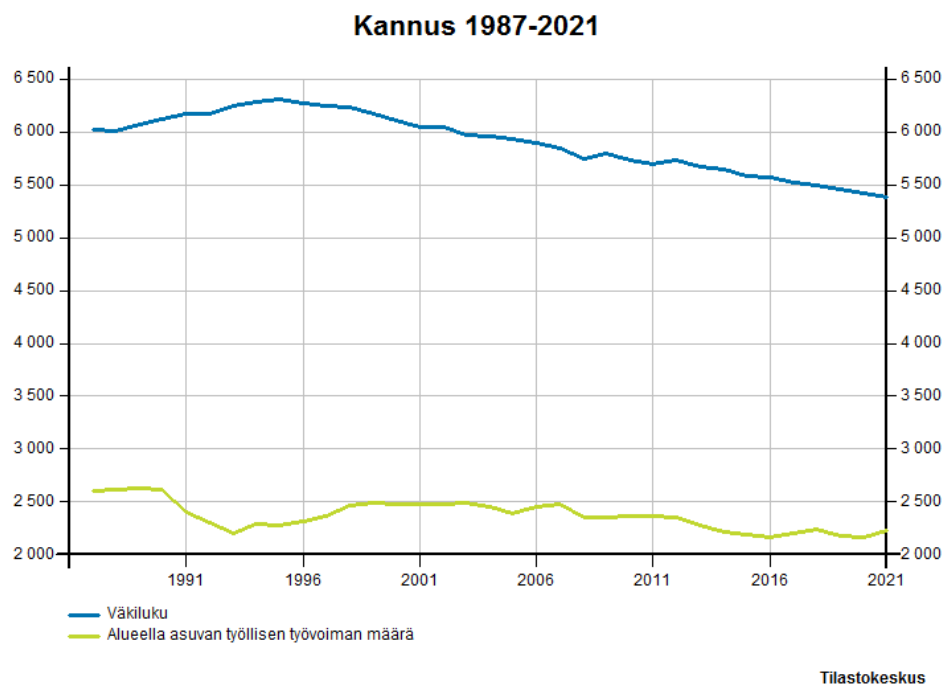
- luvussa 2 esitellään toimintaympäristö ja taustalla vaikuttavat omistajan tahtotila ja yhtiön edellinen strategia
- luvussa 3 läpikäydään tutkimuksen teoreettista pohjaa eri strategian, julkisen organisaation johtamisen ja kehittämisen, jatkuvan kehittämisen ja innovaatiojohtamisen näkökulmista
- luvussa 4 käydään läpi tutkimusmenetelmät ja toteutuksen
- luvussa 5 kuvataan pohjamateriaaliksi laadittu kysely ja sen tulokset
- luvussa 6 pyritään selittämään strategiatyöpajan ja sen tuotokset
- luvussa 7 esitellään tutkimustuotos – YrittäjäKannuksen uusi strategia
- luvussa 8 pyritään tekemään yhteenveto tutkimuksesta ja tutkimustuloksista sekä luomaan pohdinnan kautta ajatuksia ja kehitysehdotuksia tilaajaorganisaation tulevalle kehittämiselle ja kehittymiselle.

2. TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS

Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyön tutkimuksen tilaajan YritysKannuksen toimintaympäristö, Kannuksen kaupungin kuntastrategia vuosille 2022-2026, sekä YritysKannuksen edellinen strategia 2020-2023. Materiaaleja avataan pääpiirteittäin elinkeinoelämän kehittämisen ja siihen liittyvien painotusten näkökulmasta.

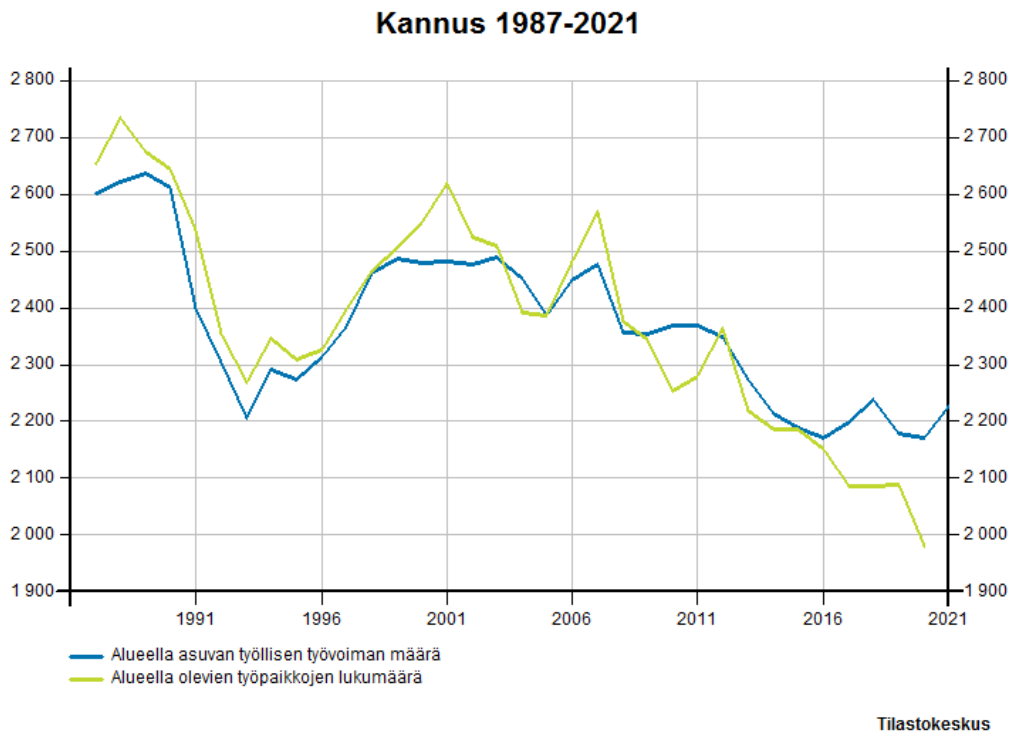
2.1 Kannuksen kaupunki, työllisyystilanne ja elinkeinoelämä

Kannuksen kaupunki sijaitsee Keski-Pohjanmaalla Valtatien 28 ja Pohjanmaan radan risteyksessä. Etelään meneviä matkustajajunia pysähtyy Kannuksen asemalla keskimäärin kuusi päivässä, pohjoiseen menevistä junista pysähtyy keskimäärin viisi päivässä (VR, 2023). Lähin lentoasema on Kokkola-Pietarsaaren lentoasema, joka sijaitsee Kruunupyssä noin 60 kilometrin päässä. Lähimmät kaupungit ovat noin puolen tunnin ajomatkan päässä; Kokkola lännessä, Ylivieska koillisessa, Kalajoki ja Kalajoen Hiekkasärkät pohjoisessa. (Kannuksen kaupunki, 2023)



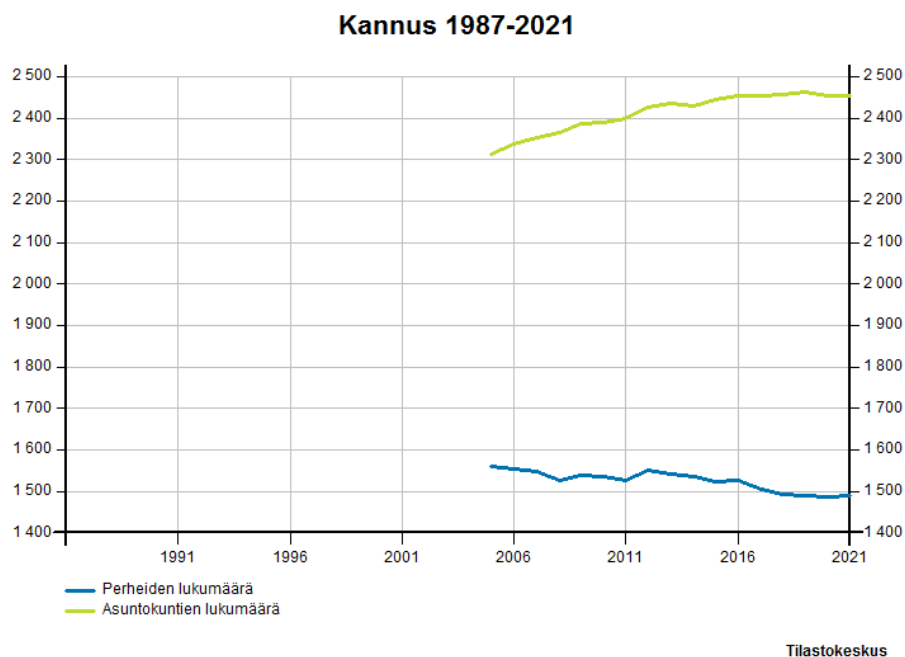
KUVIO 2. Kannuksen väkiluvun ja työllisen työvoiman määrän kehitys.

Kannus on Lestijokilaakson talousalueen keskuskaupunki ja Kokkolanseudun seutukaupunki. Kokkolan jälkeen Kannus on Keski-Pohjanmaan toiseksi suurin kunta väkimäärällä mitattuna; vuoden 2022 lopussa Kannuksessa asui 5390 asukasta. Kannuksen väkiluku on pienentynyt tasaisesti vuodesta 1996 yli 1000 hengellä (KUVIO 2), keskimäärin yli 0,5% vuodessa. Vuoteen 1996 verrattuna Kannuksen alueen omista työpaikoista on hävinnyt yli 300 työpaikkaa (KUVIO 3), joista valtaosa viimeisen 10 vuoden aikana. Vuosien 2018-2021 aikana yritysten lukumäärä on kuitenkin samanaikaisesti kasvanut 10% ja työllisen työvoiman määrä on pysynyt tasaisena noin 2200 hengen tasolla lähes kymmenen vuoden ajan. (Tilastokeskus, 2023)



KUVIO 3. Kannuksen työpaikkojen lukumäärän ja työllisen työvoiman määrän kehitys.

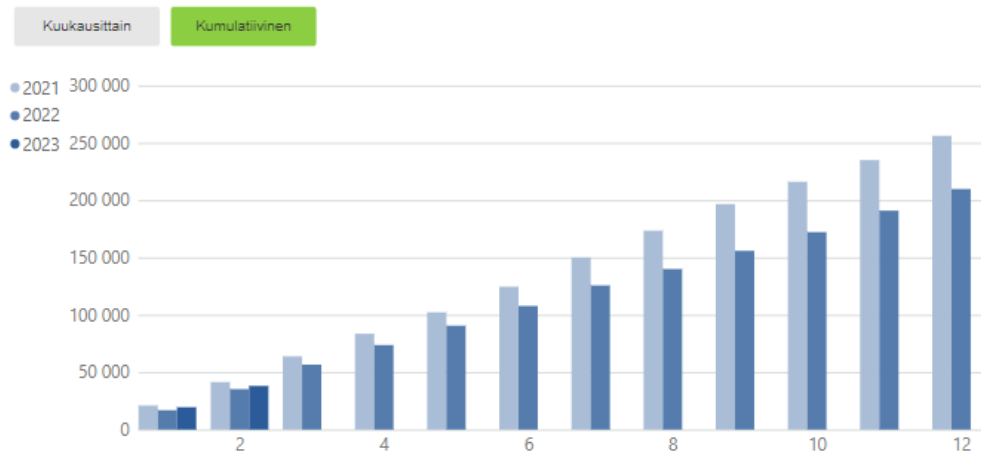
Syntyvyys laskee myös Kannuksessa ja sekä perhekoko että perheiden lukumäärä hitaasti pienenevät (KUVIO 4). Asuntokuntien lukumäärä Kannuksessa on kuitenkin ollut nousussa aina vuodesta 2005 saakka. (Tilastokeskus, 2023)



KUVIO 4. Kannuksen perheiden ja asuntokuntien lukumäärän kehitys.

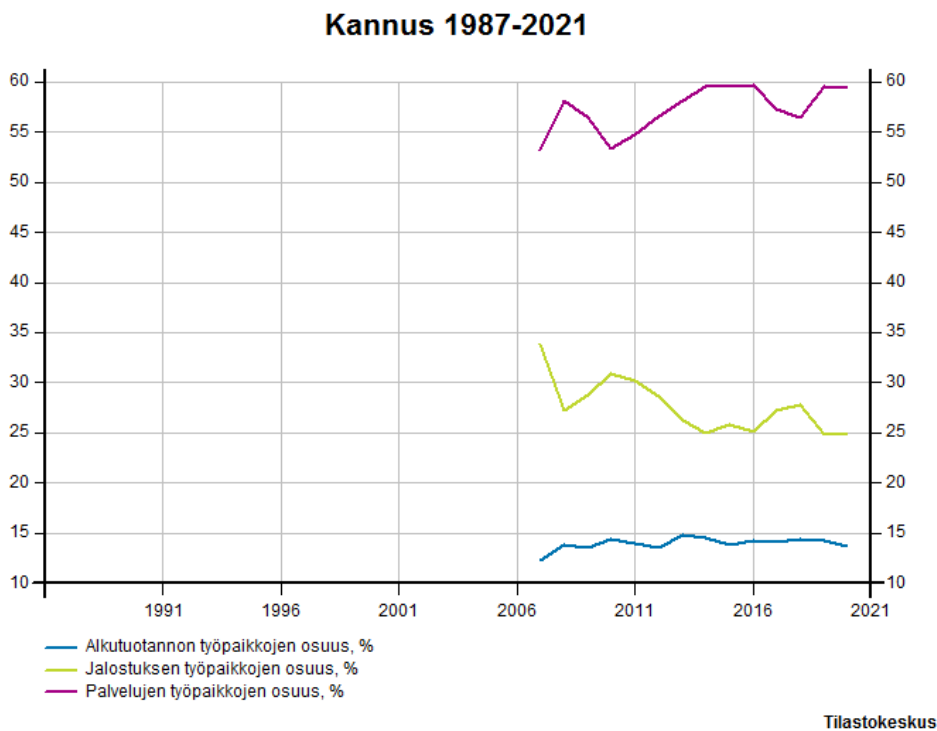
Työttömien työnhakijoiden osuus työnvoimasta oli Kannuksessa vuoden 2022 lopussa 7,3%, kun koko valtakunnan vastaava osuus oli 9,9% (Pohjanmaan Ely-keskus, 2023). Pitkäaikaistyöttömien osuus pienenyi Kannuksessa noin 18% vuoden 2022 aikana; työmarkkinaosuuden kuntaosuus pitkäaikais-työttömistä oli vuonna 2022 alle 210,000 euroa (KUVIO 5), kun vuotta aiemmin kuntaosuus oli vielä yli 256,000 euroa (Kannuksen kaupunki, 2023).

Työmarkkinatuen kuntaosuus, €



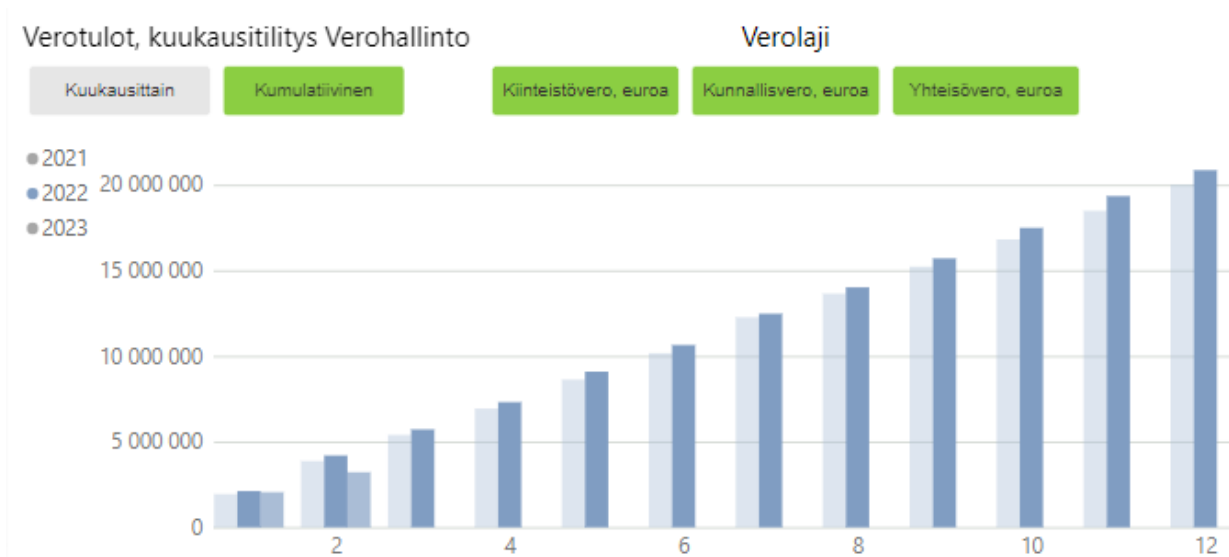
KUVIO 5. Kannuksen työmarkkinatuen kuntaosuuden kehitys.

Alkutuotannon, jalostuksen ja palveluiden välisten osuuksien muutokset elinkeinorakenteessa (KUVIO 6) ovat pysyneet viimeiset kymmenen vuotta maltillisen viiden prosenttiyksikön sisällä; alkutuotannon osuus on pysynyt hieman alle 15%:ssa, jalostuksen osuus on noin 25% ja palveluiden osuus noin 60%. (Tilastokeskus, 2023)



KUVIO 6. Kannuksen elinkeinorakenteen kehitys.

Kannuksen kaupungin verotulot ovat koronapandemiasta ja väestön vähenemisestä huolimatta olleet nousussa (KUVIO 7). Vuoden 2022 verokertymä nousi noin 4,2% yhteensä 20,86 miljoonaan euroon, kun vuonna 2021 verokertymä oli 20,02 miljoona euroa. Kiinteistöverotulot 2022 lisääntyivät n. 200 000 euroa ja yhteisöverotulot n. 500 000 euroa. Vuodelle 2023 lisätuloja tuovat etenkin vuoden 2022 aikana valmistuneet suuret tuulivoimahankkeet ja käyttöön otetut tuulivoimapuistot, joiden vaikutus kiinteistö- ja voimalaitosveron muodossa ennakoidaan olevan yli 2 miljoonaa euroa vuodessa. (Kannuksen kaupunki, 2023)



KUVIO 7. Kannuksen verotulojen kehitys.

Kannuksen kaupungin taloutta on tasapainotettu eri toimenpiteiden ja linjausten avulla yli 10 vuotta; sekä tulo- että kiinteistöveroja on tarkastettu ylöspäin useaan otteeseen ja kaupungin palvelurakenteita on samalla tehostettu monin tavoin. Tasapainottamistoimenpiteistä huolimatta kaupungin tilinpäätökset olivat alijäämäisiä vuosien 2016-2019 aikana. Näinä vuosina alijäämää syntyi yhteensä 2 428 483 euroa. Viimeiset vuodet ovat kääntäneet jälleen talouden suunnan. ”Vuosien 2020 ja 2021 tilinpäätöksen ylijäämät kuroivat umpeen syntyneitä alijäämiä ja kasvattivat kaupungin taseen kertynyttä ylijäämää, jota vuoden 2021 tilinpäätöksessä on yhteensä 5 809 762 euroa. Kertynyt ylijäämä on selvästi isompi kuin Keski-Pohjanmaan kunnissa.” (Kannuksen kaupunki, 12.12.2022)

Yhteenvedona voidaan todeta, että vaikka Kannuksen väestökehitys ja työpaikkojen kehitys ovat olleet pitkään negatiivisia, sekä verotulojen kasvu että työikäisen väestön määrän ennallaan pysyminen indikoivat sitä, että kaupunki on onnistunut houkuttelemaan uusia työikäisiä asukkaita. Samalla kun työpaikkaomavaraisuus on pienentynyt, kunnan oma työvoimareservi on kasvanut. Näin ollen voidaan päätellä, että mikäli kunnan omien yritysten kasvun, uusien yritysten perustamisten ja sijoittumisten kautta syntyy uusia työpaikkoja, on hyvinkin mahdollista, että olemassa olevaa piilevää työntekijäpotentiaalia löytyy myös omalta paikkakunnalta. Vuosina 2020 ja 2021 alkanut verotulojen kasvu ja etenkin tuulivoimatuotannon voimaloiden tuomat kiinteistö- ja voimalaitosmiljoonat mahdollistavat tulevaisuudessa rakenteellisia investointeja Kannuksen elinvoiman vahvistamiseksi ja elinkeinoelämän tukemiseksi.

2.2 Kannus – Juuret elämälle -kuntastrategia 2022-2026

Kannuksen kaupunginvaltuusto hyväksyi 12.10.2022 kaupungin toimintaa ohjaavan Kannus – Juuret elämälle -kuntastrategian. Strategia sisältää tilannekuvan ja näkymät, mission, arvot, vision sekä strategiset päämäärät, mittarit ja aloitteet. (Kannuksen kaupunki, 2022)

Arvot

ROHKEUS

Kannuslaiset tarkastelevat toimintaansa ennakkoluulottomasti ja suhtautuvat tulevaisuuden mahdollisuuksiin toiveikkaasti. Uteliaisuus ja harkittu riskinotto varmistavat uudistumisen, innovatiivisuuden ja muutoksen pyörteissä pärjäämisen.

YRITTÄJÄHENKISYYS

Mahdollisuuksiin tarttuminen, pelkäämättömyys hankaluuksien edessä ja peräänantamaton työteliäisyys niin yrittäjänä kuin missä tahansa roolissa on elinvoiman ja menestyksen mahdollistaja. Yrittäjähenkistä toimintaa kuvaa itsellisyys, omatoimisuus ja -vastuisuus sekä halu suoriutua asetetuista tavoitteista.

AVOIMUUS

Päätöksenteon ja toiminnan läpinäkyvyys lisää luottamusta ja luottamus asioiden sujumista, turhan kontrollin ja epäilyn vähentymistä. Avoimet valmisteluprosessit turvaavat kaikkien näkökulmien huomioimisen, kuntalaisten aktiivisen ja tasavertaisen osallisuuden sekä tarvittavan tiedon ja ymmärryksen hyödyntämisen toiminnassa.

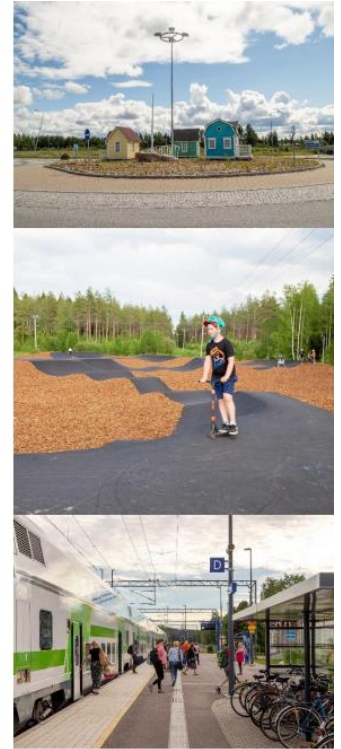


KUVIO 8. Kannuksen kuntastrategia 2022-2026, arvot.

Kuluvalla valtuustokaudella Kannus korostaa elinvoiman edellytysten vahvistamista (Kannuksen kaupunki, 2023). Uuden kuntastrategian arvoissa (KUVIO 8) nostetaan esiin ennen kaikkea yrittäjähenkisyys, rohkeus ja avoimuus. Elinvoiman ja menestyksen mahdollistaminen halutaan toteuttaa rohkeasti tulevaisuuden mahdollisuuksiin tarttuen ja harkitusti riskejä ottaen. Yrittäjähenkisyyttä alleviivataan, käytännössä tällä haetaan omatoimista asioihin tarttumista ja vastuuta – uuden kehitystä halutaan kannustaa ja vauhdittaa.

Visio

- Vuonna 2040 Kannus on itsenäinen ja taloudellisesti vahva, luonnonläheinen ja turvallinen keskipohjalainen seutukaupunki.
- Kannuksen vireä kuntakeskus ja kehittyvät kylät, monipuolinen väestörakenne ja liikenteellinen saavutettavuus tarjoaa monipuoliset mahdollisuudet asumiselle, työnteolle, opiskelulle, kulttuurille, harrastuksille ja palvelujen kehittymiselle.
- Kannuksen kaupunki on arvostettu työnantaja, joka osaavalla johtamisella huolehtii henkilöstönsä hyvinvoinnista. Yritysten toimintaedellytykset on turvattu joustavalla päätöksenteolla.
- Tekemisen voimaa saadaan kasvavasta Kannus-hengestä, vahvasta seutukaupungista Lestijokilaaksossa, kannuslaisia kuuntelevista päättäjistä ja taloudellisia resursseja hallitusti kasvavasta ja sijoitetusta uusiutuvasta energiatuotannosta.
- Luonnonvarojen jatkojalostukseen ja biotalouteen perustuva innovatiivinen tuotantorakenne sekä vahva logistiikkaosaaminen tarjoaa työtilaisuuksia ja lisää Kannuksen tunnettuutta vetovoimaisena asumis-, yrittämis- ja käyntikohteena.



KUVIO 9. Kannuksen kuntastrategia 2022-2026, visio.

Elinkeinoelämän kehittäminen on vahvasti esillä kuntastrategian visiossa (KUVIO 9). Taloudellisesti vahva kaupunki vaatii monipuolisen elinkeinoelämän ja verotulojen pohjan, yritysten toimintaedellytykset halutaan turvata joustavalla päätöksenteolla. Uusituvan energiatuotannon, biotalouden ja jatkojalostuksen osuutta halutaan kasvattaa, logistiikka ja logistinen osaaminen nähdään alueen vahvuutena.

Vireä elinkeinoelämä on nostettu kuntastrategiassa selkeästi esiin, myös yhdeksi neljästä strategisesta tavoitteesta (KUVIO 10). Vireän elinkeinoelämän yhtenä pääkohtana listataan YritysKannus Oy:n toimintojen kehittäminen, tavoitteena ainakin yksi teollinen uusininvestointi. Muiden tavoitteiden osalta päälliställä on mainittu mm. Kitinkankaan alueen palveluiden kehittäminen, työllisyys- ja kotoutumispalvelujen kehittäminen lähipalveluina sekä uusiutuvien energiamuotojen kehittäminen.

Missä on onnistuttava: Strategia 2022–2026			 KANNUS JUURET ELÄMÄLLE
Päämäärät	Mittarit	Strategiset tavoitteet	
Elävä ja viihtyisä kuntakeskus	<ul style="list-style-type: none"> Lauantaisin auki olevat toimijat (kpl) kuntakeskuksen asukasluku Traficommin tähtiluokitus (1–5) tapahtumat (kpl) Rambollin elävyyvertailuraportti 	<ul style="list-style-type: none"> Vahvistetaan kuntakeskuksen elävyyttä varmistamalla yksityisten ja julkisten palvelujen (esim. kirjasto) saatavuus, saavutettavuus ja esteettömyys sekä luomalla viihtyisyyttä katu- ja kunnossapidolla, viherrakentamisella, valaistuksella sekä tapahtumilla ja aktiivisella toritoiminnalla. Keskustan kehittämissuunnitelma päivitetään. Tiivistetään ja toiminnallistetaan keskustaa lisä-, täydennys- ja korotusrakentamisella sekä oileilutiloja järjestämällä. Kylien elinvoima turvataan mm. laajakaistaverkkoa laajentamalla ja tieyhteyksien kunnossapidosta huolehtimalla. 	
Terve ja turvallinen ympäristö	<ul style="list-style-type: none"> hiilidioksidipäästöt t CO₂e/as. vaihtoehtoisten käyttövoimien osuus (%) henkilöautokannasta julkisten latauspisteiden ja uusien käyttövoimien tankkauspisteiden määrä (kpl) 	<ul style="list-style-type: none"> Vauhditetaan uusiutuvien energiamuotojen kehittämistä luonnon monimuotoisuuden ja asumisviihtyvyyden asettamissa rajoissa sekä valtuuston ohjauksessa. Hiilineutraalius saavutettu 2030. Lestijoen hyödyntäminen kuntakuvan, harrastamisen ja matkailun voimavarana. Luonnonsuojelualueen kehittäminen Rautakurun kansallispuistoksi. 	
Vireä elinkeinoelämä	<ul style="list-style-type: none"> yrietykset (kpl), liikevaihto (€) työpaikkaomavaraisuus (%) työmarkkinatuen kuntaosuus (€) työttömyysaste (%) 	<ul style="list-style-type: none"> Keskeisten TE-palvelujen säilyttäminen lähipalveluna. Turvataan työllisyyspalvelujen jatkuvuus ja tavoitteellaan korkeaa työllistymisastetta syrjäytymisvaarassa olevien keskuudessa. Kehitetään kotoutumispalveluja tavoitteena työllistyminen. YritysKannus Oy:n toimintojen kehittäminen, tavoitteena ainakin yksi teollinen uusininvestointi. Kaupungin kaavoitus- ja hankintapolitiikka tukee paikallista yrittäjyyttä, markkinavuoropuhelua ja vuoroaikutusta yrittäjien kanssa tiivistetään. 	
Hyvinvoinnin edistäminen	<ul style="list-style-type: none"> HYTE-kerroin (p) vapaa-ajan palveluiden käyttäjät (kpl) toimeentulotukea pitkäaikaisesti saaneet 25–64-vuotiaat, osuus (%) 	<ul style="list-style-type: none"> Kitinkankaan palveluja kehitetään edelleen mm. hankerahoituksen avulla. Yhdyspinnat hyvinvointialueen kanssa suunnitellaan tarkasti erityisesti senioriasumisen, järjestöyhteistyön ja oppilashuollon alueilla. Keskeinen tavoite on pienentää pitkäaikaisesti toimeentulotukea saavien määrää. 	

KUVIO 10. Kannuksen kuntastrategia 2022-2026, strategiset tavoitteet.

Yhteenvedon voidaan todeta, että kuntastrategiaksi Kannuksen uusi kuntastrategia ottaa vahvasti kantaa elinkeinoelämän kehittämiseen, elinvoiman vahvistamiseen ja rohkeaan uuden rakentamiseen. Kaupungin kehitysyrityksille kuntastrategia antaa vahvan selkänöjan ja jopa velvoitteen kehittää omaa toimintaansa, mutta myös valtuutuksen ja kehoitteen tehdä entistä enemmän uutta kehittävää ja kokeilevaa toimintaa.

2.3 YritysKannus Oy:n strategia vuosille 2020-2023

YritysKannuksen edellinen strategia 2020-2023 on lähtenyt pitkälti perusasioiden rakentamisesta. Strategian tavoitteet on listattu käytännönläheisesti osa-alueittain ja avattu virkkein. Strategista pitkäntähtäimen näkökulmaa on käytetty rajallisesti, toimenpiteet ja tavoitteet ovat pääsääntöisesti lyhyen tähtäimen operatiivisia tavoitteita ja toimenpidesuunnitelman tyyppisiä. Nykytilan arviointia on tehty sekä toimintaympäristön, sisäisen toiminnan että toiminta-alueiden osalta. SWOT-tyyppistä päättelyä on kirjattu strategian johdantoon, mutta varsinaista graafista SWOT-kuvaajaa ei dokumentista löydy. Strategisia tavoitteita on valittu neljä kappaletta (tavoitetilat), toimenpideohjelmia on laadittu kolme kappaletta (strategiset hankkeet). Toimenpideohjelmat on yksityiskohtaisesti kuvattu ja ensimmäiset tehtävät aikataulutettu.

- *Tavoitetilat kuvaavat tulevaisuutta, jonka YritysKannus Oy haluaa saavuttaa strategiakauden 2020-2023 aikana. Tavoitetiloja on tarkasteltava toisiinsa liittyvinä, yhtenäisen suunnan yritykselle antavina linjauksina.*
- Johtaminen ja päätöksenteko
- Markkinointi, imago ja viestintä
- Toimintatapa, palvelut ja resurssit
- Uudet avaukset

KUVIO 11. YritysKannus Oy:n strategia 2020-2023, tavoitetilat.

YritysKannuksen strategiset tavoitteet on kuvattu kuviossa 11 tavoitetiloina, jotka strategiakauden 2020-2023 aikana tulisi saavuttaa. Jokaista tavoitetilaa on kuvattu lyhyillä virkkeillä:

- **Johtaminen ja päätöksenteko**

”YritysKannus Oy:tä johdetaan ammattimaisesti osana kaupunkikonsernia. Asiakasta ei väsytetä byrokratialla.”

- **Markkinointi, imago ja viestintä**

”YritysKannus Oy näkyy, erottuu ja tavoittaa. YritysKannus tunnetaan tuloksistaan.”

- **Toimintatapa, palvelut ja resurssit**

”YritysKannus Oy:n palvelut löytyvät helposti. Asiakas saa osaavaa apua erilaisissa liiketoimintansa tilanteissa.”

- **Uudet avaukset**

”YritysKannus on pelinrakentaja koko alueen kehittämisessä. Ennakkoluulottomasti ja muita mukaan kutsuen.”

- *Strategiset hankkeet ovat tärkeiden toimenpiteiden muodostamia kokonaisuuksia, joiden tehtävänä on varmistaa tavoitetilojen saavuttaminen. Ne linjaavat YritysKannus Oy:n hallituksen ja johdon toimintaa koko strategiakauden ajan.*
- Strateginen hanke 1:
Palvelukokemuksen vahvistaminen
- Strateginen hanke 2:
Lähiyhteisön sitouttaminen
- Strateginen hanke 3:
Yhteistyöverkoston kehittäminen

KUVIO 12. YritysKannus Oy:n strategia 2020-2023, strategiset hankkeet.

Strategian toimenpideohjelmat on nimetty strategisiksi hankkeiksi (KUVIO 12), joita ovat (1) palvelukokemuksen vahvistaminen, (2) lähiyhteisön sitouttaminen ja (3) yhteistyöverkoston kehittäminen. Strategisten hankkeiden alle on listattu konkreettisia operatiivisia toimenpiteitä ja toimenpiteille on laadittu aikataulut – jokaiselle strategiselle hankkeelle erikseen. Toimenpiteiden jaottelu on tehty kahden osaan; välittömät toimenpiteet ja myöhemmät toimenpiteet. (YritysKannus, 2019)

Yhteenvedona voidaan todeta, että YritysKannuksen nykyisestä strategiasta puuttuvat sekä missio, arvot että pitkántähtäimen selkeä tavoite eli visio. Toisin sanoen toiminnan kehittämisen suunta on jäänyt ankkuroimatta. Toimintaa on toki lähdetty rakentamaan perustasolta, joten on ollut luonnollista ja jopa järkevää, että priorisointi on ollut operatiivisen toiminnan kuntoon saattamisessa. Toimintaohjelman dokumentti toimii hyvin ja on ohjannut operatiivista toimintaa suoraan. Useat edellisen strategian ajatuksista ovat edelleen nykytilanteessa ajankohtaisia ja strategiaa voidaan käyttää hyvin sellaisenaan uuden strategiatyön materiaalina.

3 STRATEGINEN KEHITTÄMINEN JULKISESSA ORGANISAATIOSSA

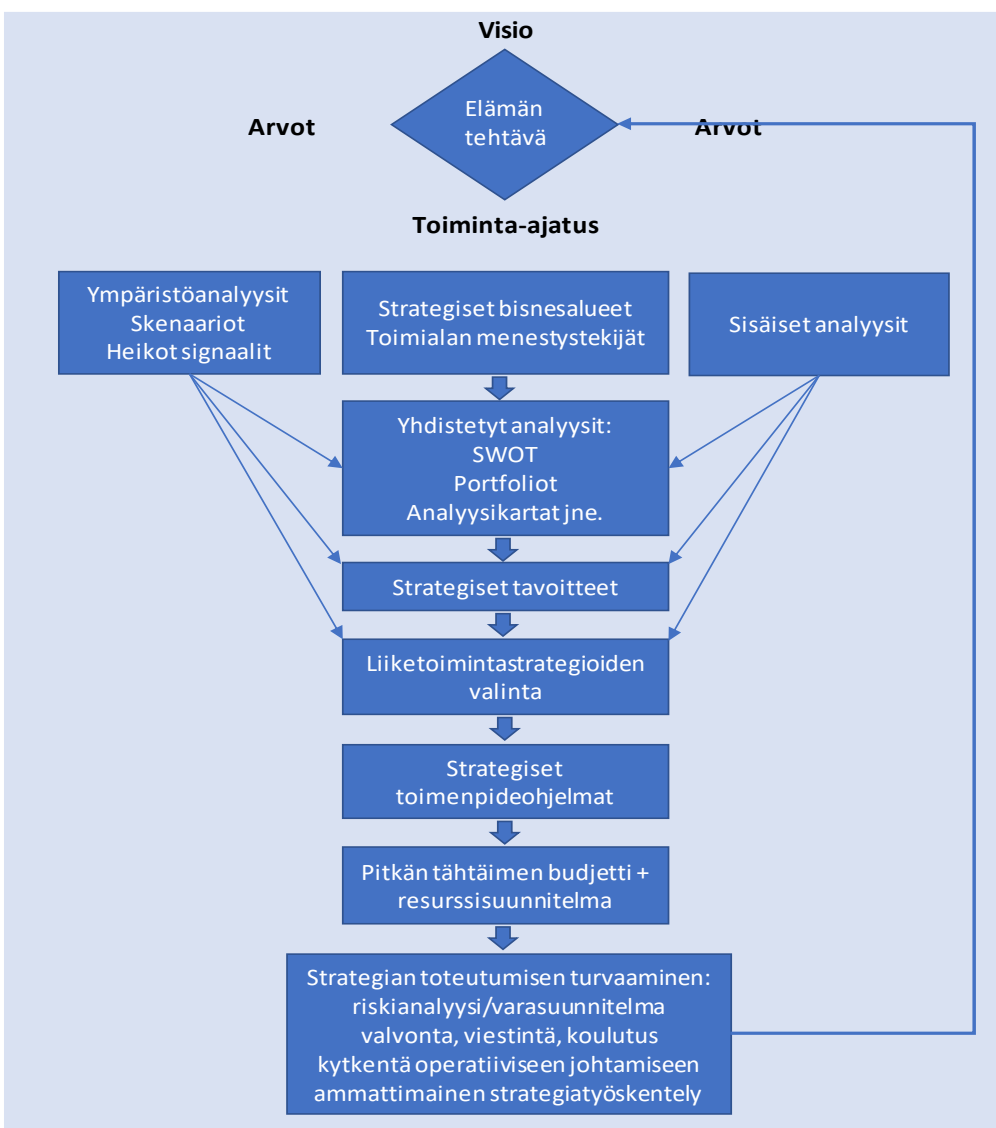
3.1 Strategia ja strategiaprosessi

Strategia-sana johdetaan alun perin kreikankielestä. Sanalla ”strategos” tarkoitettiin alkuperäisessä merkityksessä sodan johtamisen taitoa. Tässä merkityksessä, ja traditionaalisessa sotateoriassa, strategian tehtävä on yksinkertaisesti sodan voittaminen. Periaatteena sama pätee myös liike-elämässä, mutta liikkeenjohdollisesti ja yritysmaailman toimintaympäristöissä strategia on keino pärjätä kilpailussa ja erottua mahdollisimman tehokkaasti kilpailijoista. ”Aidossa kilpailutilanteessa strategia on yritykselle välttämättömyys, olemassaolon ja hengissä pysymisen ehto – keino päästä kannattavaan, jatkuvaan ja kehittyvään liiketoimintaan”, kuten Kamensky (2010) kuvaa. Ne organisaatiot, jotka ovat esimerkiksi toimintansa luonteen, alan, tai muun syyn vuoksi kilpailun ulkopuolella, pyrkivät strategian avulla kehittämään ja parantamaan toimintaansa. Strategian avulla vastataan itseensä kohdistuviin odotuksiin ja tarpeisiin. Strategian voi ajatella olevan kaikille organisaatioille tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen priorisointi ja lopulta valinta muuttuvassa maailmassa. Strategian avulla organisaatio pyrkii hallitsemaan ympäristöä, sen sekä ulkoisia että sisäisiä tekijöitä, ja koko toimintaympäristön vaikutteiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että toiminnalle asetetut tavoitteet saavutetaan. Tavoitteita strategiassa voi olla moninaisia esimerkiksi kannattavuuden, jatkuvuuden, kehittämisen osa-alueilla. (Kamensky 2010, 16-19)

Juutti ja Luoma (2022) määrittelevät strategiaa neljän ydinajatuksen pohjalta: (1) strategia antaa organisaatiolle suunnan, (2) strategia kohdistaa ja yhtenäistää organisaation tekemisen, (3) strategia määrittelee organisaatiota ja rakentaa sille identiteettiä, (4) strategia tuo johdonmukaisuutta organisaation toimintaan. Strategia toisin sanoen määrittelee organisaation pitkän aikavälin suunnan ja menestyksen reseptin, sekä määrittelee tavan, jolla organisaatio hyödyntää resurssejaan jatkuvasti muuttuvassa markkinassa ja toimintaympäristössä. Strategia on samalla myös keino täyttää markkinoiden ja sidosryhmien odotukset – hyvin laadittu strategia on parhaimmillaan kuin kiillotettu timantti, ainutlaatuisuuden, kilpailuedun ja ylivoimaisuuden lähde. Hyvä strategia vie organisaatiota kohti sen tahtotilaa ja parantaa mahdollisuuksia menestykseen, vaikka lähtötilanne olisi ollut kilpailijoita huonompi tai vaikka matkan varrella tehtäisiinkin virheitä. Strategiatyöskentelyssä johdon rooli korostuu yleensä aina, etenkin perinteisessä johtamiskäsityksessä, mutta strategiatyötä ei koskaan tulisi jättää pelkästään

ylimmän johdon toiminnaksi. Nykyaikaisten strategiäkäsitysten mukaan menestyvän yrityksen johtamisen ja strategiatyön tulee olla osallistavaa, sillä koko henkilöstö on onnistuttava kytkemään vahvasti mukaan jatkuvaan kehittämiseen. (Juutti ym. 2022, 20-27)

Lindroosin ja Lohiveden (2004, 31) mukaan strategiaprosessiin kuuluu tavallisesti viisi keskeisintä työvaihetta: ” (1) strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaihe, (2) strategian määrittelyvaihe, (3) strategisten projektien suunnitteluvaihe, (4) strategian toteutusvaihe ja (5) strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe.” Tässä tutkimuksessa keskitytään pääosin Lindroosin ym. (2004) esittämän strategiaprosessin ensimmäisiin kolmeen vaiheeseen.



KUVIO 13. Yrityksen strateginen arkkitehtuuri (Kamensky 2000, 54)

Kamensky (2010) kuvaa samaa strategiaprocessia kuvion 13 mukaisesti yrityksen strategisen arkkitehtuurin kautta. Yrityksen tai muun organisaation elämäntehtävä, eli missio, muodostuu yleensä aina kolmen tekijän, toiminta-ajatuksen, vision ja arvojen, pohjalta. Yrityksen strategiselle johtamiselle ja kehittämislle on tärkeää, että missio, toiminta-ajatus, arvot ja visio sopivat mahdollisimman hyvin yhteen ja vahvistavat toinen toisiaan sekä teoriassa että käytännössä ollen vahvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Missio on eräänlainen sateenvarjo, jonka sisällön tulisi olla sekä riittävän kattava että sopivasti priorisoiva ja rajaava. Sekä missio, arvot että visio yleensä myös kuvataan strategiassa. Kamensky (2010) kuvaa visiota seuraavasti: ”Visio on yrityksen tulevaisuuden strateginen tahtotila ja näkemys siitä tulevaisuuden kuvasta, jonka halutaan toteutuvan pitkällä aikavälillä”. (Kamensky 2010, 53-55, 65-66, 78)

Toimivalle strategialle ja strategiselle kehittämislle on tärkeää, että organisaatiolla on – tai sille rakennetaan – strategian mukainen yhteinen kulttuuri ja tapa toimia. ”Arvot kuvaavat, minkälaisia nämä yrityksen tai organisaation kulttuuri ja toiminnan peruseriaatteen, eli tapa elää, ovat” (Kamensky 2010, 55). Kun yhteinen visio ja yhteisesti jaetut arvot on sisäistetty ja viety osaksi päivittäistä toimintaa, esimerkiksi asiantuntijaorganisaatio voi toimia hyvinkin itseohjautuvasti – näin ollen voidaan ajatella, että arvojohtaminen on nykyaikaisen strategisen johtamisen ytimessä. ”Visio ja päämäärä ovat kaiken johtamisen perusta. Jos päämäärä on epäselvä, on vaikea johtaa, koska ei tiedetä, minne pitäisi mennä. Yhteinen visio ja selkeä strategia auttavat organisaatiota onnistumaan.” (Sydänmaanlakka 2015, 52-53)

Visiosta on monta kuvausta. Lindroosin ym. (2004) mukaan ”visio on organisaation julkisesti täsmennetty näkemys siitä, minkälaiseksi se haluaa tulla ja asia, johon organisaatio tulee itse vahvasti vaikuttaa.” Lisäksi Lindroos ym. (2004) kuvaavat hyvin: ”hyvän vision tulisi olla sekä henkilöstölle että asiakkaille innostava, realistinen, ymmärrettävä ja mitattavissa uskottavasti”. Organisaation elämäntehtävä eli missio sekä innostava ja realistinen visio toimivat yhdessä koko organisaatiolle ankkurina, joiden varaan toiminnan linjaukset ja priorisointi, eli strategia, voidaan tehdä. Toisin sanoen voidaan ajatella, että strategia on yhtä kuin keinovalikoima tai työkalupakki vision toteuttamiseksi. (Lindroos ym. 2004, 26-30, 43)

Kuten Kamensky (2010) ja Lindroos ym. (2004) kuvaavat, strategiaprocessiin kuuluu sekä toimintakentän määrittely että sisäisten ja ulkoisten analyysien laatiminen. Mitä laajemmin ympäristötekijät niin makro- kuin mikrotasolla otetaan strategiatyössä huomioon sitä paremmin strategia vastaa toiminnan tarpeisiin. Toisaalta strategiaprocessissa tasapainoillaan aina kahden ääripään välillä; toisaalta on

hyvä miettiä pitkälle tulevaisuutta, megatrendejä ja heikkoja signaaleja, toisaalta pitäisi rajoittaa toimintaympäristön signaalit vain niihin, joilla on konkreettista merkitystä tulevan strategiakauden oman toimintaympäristön päätöksiin. Pohdittaessa strategiatyön keskellä toiminnan tulevaisuutta, on usein hyvä jäädä kuulostelemaan ja harkita, mitkä toimintaympäristön muutokset tuntuvat oleellisilta, mitkä eivät tunnu, ja etenkin mistä tämä johtuu. Strategisen tiedon keruun, skenaarioiden laatimisen ja erilaisten analyysien tekemisen pohjimmainen tarkoitus on kerätä mahdollisimman täydellinen kokonaiskuva ja sitä kautta muodostaa ymmärrys siitä, millaiseen toimintaympäristöön uutta strategiaa ollaan laatimassa. Mission ja laadittujen analyysien pohjalta tulisi kiteyttää riittävän haastava, inspiroiva ja tunteita herättävä, mutta kuitenkin realistinen visio toiminnan tavoitteeksi. Priorisoinnin ja valintapäätösten kautta tiivistetään tärkeimmät konkreettiset keinot ja tavoitteet vision toteuttamiseksi, kaikkea ei voi eikä kannata lähteä tavoittelemaan. Lindroos ym. (2004) toteavat: ”strategia määrittelee keinot, jolla visioon aiotaan päästä. Ennen strategian toteutusvaihetta tulee strategiaprosessissa määrittää ja kirjata strategian toteuttamiseksi keskeiset kehitysprojektit eli kärkihankkeet. Kärkihankkeet on hyvä myös jakaa pienempiin osatavoitteisiin, jotta toteutusta voidaan sujuvasti seurata ja mitata.” (Lindroos ym. 2004, 32-46)

Analyysit ovat, kuten edellä jo todettu, hyvän strategisen johtamisen ja strategiatyön kivijalka. ”Analyysityö luo perustan strategioiden luomiselle, toteuttamiselle ja uusimiselle, se rakentaa lähtötilan kuvauksen yrityksen toimintaympäristöstä ja luo edellytykset strategisen näkemyksen syntymiselle”, kuten Kamensky (2010) hyvin kuvaa. Analyysit voidaan jakaa karkeasti kolmeen pääryhmään; ympäristöanalyysiin, sisäisen tehokkuuden analyysiin ja synteesianalyysiin, joilla yhdistellään useita tekijöitä. SWOT-analyysi on luultavasti ollut maailmanlaajuisesti suosituin jo pitkään ja myös Suomen kärkiyritysten käytetyin menetelmä jo pitkään. Kamensky (2010) kirjoittaa: ”SWOT on näennäisesti helppo tehdä, mutta hyvän ja lisäarvoa tuottavan SWOT-analyysin tekeminen on vaativaa sen synteesi- luonteen takia. Usein pelkistetty SWOT-analyysi on kuitenkin parempi kuin monelle yritykselle tyypilliset ”joulupukin toivelistat”, joista on mahdoton löytää olennaista.” (Kamensky 2010, 113-115, 191-192)

Strategiatyössä on syytä muistaa myös se, että mitä laajempi joukko ihmisiä strategiatyöhön osallistuu organisaation kaikilta eri tasoilta sitä paremmat mahdollisuudet yrityksellä on onnistua. Onnistumisella tarkoitetaan tässä paitsi itse strategiatyötä ja sen laatua, mutta ennen kaikkea strategian toteutusta ja siihen liittyvää jatkuvaa kehittämistä. Mitä selkeämpi ja yksinkertaisempi visio ja sen toimenpiteet ovat, ja mitä paremmin henkilöstö on jo selvillä strategian teemoista, ydinajatuksista ja suunnitelmista,

sen helpompaa on jalkauttaa strategia operatiiviseksi toiminnaksi. Yksi suurimmista riskeistä strategia-työssä ja strategisessa kehittämisessä on oman ajattelun ja toiminnan urautuminen – nykyaikainen toimintaympäristö muuttuu kuitenkin koko ajan ja kaikkiin muutoksiin varautuminen on yksinkertaisesti mahdotonta. Kuten Lindroos ym. (2004) hyvin kirjoittavat: ”tärkeintä onkin säilyttää yrityksen kyky muutoksiin.” (Lindroos ym. 2004, 54-58)

Strategiatyössä on muistettava Kamenskyn (2019) sanoin: ”Hyvä strategiatyöskentely on priorisointia, priorisointia ja vielä kerran priorisointia.” Keskittyminen olennaisimpaan edellyttää strategiatyöskentelyssä kykyä ja rohkeutta tehdä tietoista valintaa eri vaihtoehtojen välillä, samalla on pystyttävä sanomaan ”ei” monille hyvillä asioilla. Liian monen teeman sisällyttäminen strategiaan aiheuttaa useimmiten sen, että fokus kärsii ja varsinaiset kehitystulokset jäävät laihoiksi. Resurssit ovat aina rajalliset ja useimmiten niukatkin, niinpä lopputuloksen kannalta on olennaista, kuinka tehokkaasti omia rajallisia resursseja käytetään. ”Strategiatyöskentelyssä on pystyttävä näkemään kokonaisuuksia, samalla on erittäin olennaista, että tunnustetaan ja tunnustetaan näkemysvajeet.” (Kamensky 2010, 36-42)

Juutti ym. (2022) mukaan strategian voi yksinkertaistaen muotoilla myös seuraavasti: ”Strategia on se, mitä organisaatio tahtoo, tekee ja puhuu. Strateginen johtaminen on tuon tahtomisen, tekemisen ja puheen aikaansaamista.” (Juutti ym. 2022, 325)

3.2 Julkisen organisaation strategia

”Kuntalaki linjaa, että kunnassa on oltava strategia, mutta laki ei muuten pakota yhtäkään yritystä tai kuntayhtiötä tekemään strategiaa. Jokainen organisaatio kuitenkin tarvitsee strategiaa oman toimintansa ohjaamiseen – jos menestys on tärkeää organisaatiolle, on myös strategia tärkeä.” (Juutti ym. 2022, 23-27)

Myös julkishallinnon organisaatioissa tarvitaan strategiaa, sillä oman toiminnan kehittämistä ja kehittymistä on tapahduttava kaikissa toimintaympäristöissä. Julkisen organisaation strategian sisältö on kuitenkin yleensä erilainen kuin yritysten. Keskeisin ero julkisten organisaatioiden ja yritysten välillä tulee siitä, että yritysten on pystyttävä rahoittamaan toimintansa omakatteisesti. Julkisorganisaatioille yleensä riittää, että ne toimivat mahdollisimman tehokkaasti ja tuottavat perustehtävänsä mukaista lisäarvoa sen budjetin puitteissa, jonka rahoittaja on antanut. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että jommankumman, julkisen tai yksityisen organisaation, ohjaaminen olisi helpompaa kuin toisen. Organisaatiot

ovat erilaisia, siksi niiden johtamisessa ja strategiatyössä tulee kiinnittää huomiota eri seikkoihin. Uudistumisen ja uudistamisen tarpeita ja motiiveja esiintyy yleensä kaikkien organisaatioiden ja prosessien kohdalla, sekä julkishallinnossa kuin yksityiselläkin sektorilla. Ajoittain tuo muutostarve voi olla julkiselle organisaatiolle jopa suurempi ja täysin vaihtoehdoton, kun esimerkiksi valtion lainsäädäntöä uudistetaan ja uudet vastuut sanellaan uusien lakien muodossa valtiovallan suunnalta valmiiksi. (Lindroos, ym. 2004, 139-142)

Sydänmaanlakka kuvaa julkisen organisaation strategiaa seuraavasti: ”Julkisen organisaation strategialla tarkoitetaan ajattelua ja toimintaa ohjaavaa viitekehystä, jonka avulla pyritään ennakoimaan, suunnittelemaan ja tekemään tulevaisuutta, jossa organisaatiolla on parhaat mahdollisuudet menestyä. Myös julkisella puolella on johdonmukaisesti analysoitava kaikkia toimintaympäristöön vaikuttavia sekä sisäisiä että ulkoisia muutosvoimia, joita ovat esimerkiksi talouskehitys sekä globaalilla, kansallisella että paikallisella tasolla, elinkeinojen ja työllisyyden kehitys, alueelliset ikärakenteiden muutokset, eri sidosryhmien odotukset, EU:n ja valtion lainsäädännön ohjausvaikutukset, jne.” Aivan kuten yksityisellä puolella myös julkisessa organisaatiossa hyvällä strategisella ennakkoinnilla ja suunnittelulla pyritään varmistamaan, että halutut tulokset saavutetaan – siksi julkisen organisaation on panostettava voimakkaasti nykyaikana myös henkilöstöjohtamiseen. Vain motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö pystyy uudistumaan ja rakentamaan älykkäitä organisaatioita, ja tämä pätee samalla tavalla kaikissa organisaatioissa. Julkisella puolella koko henkilöstön osallistamiseen ei välttämättä olla totuttu ja se vie aikaa, mutta samalla kaikkien osallistaminen, sitouttaminen ja kehittäminen sitouttaa ja nopeuttaa strategisten toimenpiteiden toimeenpanoa tulevaisuudessa sekä parantaa suoraan organisaation kykyä reagoida toimintakentän yllättäviin muutoksiin. (Sydänmaanlakka 2015, 53-55, 127-129)

Trevor Brown kuvaa julkaisussaan ”the evolution of public sector” (2010), julkisen sektorin evoluutio, kuinka perinteiset strategiateoriat pohjaavat perinteisiin sotateorioihin pohjautuvaan maailmankatso-
mukseen, jossa suurelta osin keskitytään toimijoiden väliseen kilpailuun niukoista resursseista. Koska suuri osa julkisista organisaatioista ei yleensä toimi suorassa kilpailuympäristössä, nämä strategiat eivät sellaisenaan sovellu julkiseen toimintaympäristöön. Julkisen sektorin strategian käytännöt, eli toimintasuunnitelman kehittäminen ja toteuttaminen käyttäytymisen ohjaamiseksi organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi, ovat kuitenkin kehittyneet tavoilla, jotka parantavat päätöksenteon ja suunnittelun tehokkuutta. Menestyvät julkiset organisaatiot ovat kehittäneet perinteisestä hierarkista johtamista avoimempaan ja dynamisempaan suuntaan niin, että koko organisaatiolle on annettu enenemässä

määrin harkinta- ja toimivaltaa sekä pääsy erityisesti kaikkein tärkeimpään resurssiin – tietoon. Samalla työntekijöille on luotettu mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja sen sisältöön sekä kehittämiseen. (Brown 2010)

3.3 Kuntaomisteinen kehitysyhtiö kehittäjänä

Kehitysyhtiön määritelmiä on monia, sillä paikallisen elinkeinotoiminnan edistämistä on organisoitu Suomessa monin tavoin mm. toimintaympäristöstä ja kulttuurista riippuen. ”Kunta itse voi tuottaa palveluita, työn voi organisoida kunnan omistamaan kunnalliseen liikelaitokseen tai osakeyhtiöön, tai siten useat kunnat tai kunnat ja muut alueen organisaatiot voivat yhdessä muodostaa elinkeino- tai kehitysyhtiön. Elinkeino- ja kehitysyhtiöiden keskeisimmät tehtävät suomalaisessa toimintaympäristössä liittyvät tyypillisesti aloittavien yritysten neuvontaan, olemassa olevien yritysten kehittämiseen sekä yleiseen toimintaympäristön kehittämiseen (esim. hanketoiminta). Ydintehtävien lisäksi elinkeino- ja kehitysyhtiöt voivat hoitaa esimerkiksi kunta- ja aluemarkkinointiin, sijoittumispalveluihin tai innovatiivisiin julkisiin hankintoihin liittyviä tehtäviä.” (Kolehmainen ym. 2019, 6-7)

Kehitysyhtiöt ovat yleensä joko yksittäisten kuntien tai kuntien sopimusten kautta yhdessä omistamia, voittoa tavoittelemattomia yhtiöitä, jotka pyrkivät omalla toiminnallaan lisäämään alueen yritysten kasvua ja kilpailukykyä ja siten vahvistavat alueen elinvoimaa. ”Kehitysyhtiön toiminta perustuu alueen ja yritysten tuntemukseen, pitkiin asiakassuhteisiin, osaamiseen ja kuntaomistajien mandaattiin. Kehitysyhtiöt toteuttavat asioita, jotka muutoin eivät lähtisi liikkeelle ja joilla on merkitystä yritysten elinvoimaan tai parempaan toimintaympäristöön. Perustehtävät painottuvat seutujen ominaispiirteiden mukaan mikä tuo toimintaan erilaisuutta, kokeiluja ja uusia aloitteita. Näistä kokeiluista syntyy hyviä toimintamalleja, joista muut voivat oppia ja toteuttaa omalla alueellaan omiin olosuhteisiin sopeutettuna. Perusrahoitus pohjautuu kuntarahoitukseen, joka on keskimäärin 26 € /asukas, kehitysyhtiöiden keskimääräinen liikevaihto vuonna 2019 oli 2,1 M€.” (www.sekes.fi, 2023)

Kehitysyhtiön perinteisiksi toimintamuodoiksi on tyypillisesti kuvattu yrityspalvelut, toimintaympäristön kehittäminen ja sijoittumispalvelut. Toimintaympäristö ja sen vaatimukset ovat kuitenkin jatkuvassa muutoksessa, maailmantalous ja sen ekosysteemit muuttuvat mm. jatkuvan digitalisaation kehityksen kautta yhä kompleksisemmiksi. Tämä haastaa myös kehitysyhtiöitä kehittämään omaa toimintaportfoliotaan. Pyykkölä (2020) toteaa tutkimuksessaan, että ”kehitysyhtiöiden elinvoiman edistämi-

nen on tällä hetkellä kehittymässä palvelukoneesta alueensa kasvun ja kehityksen moottoriksi. Odotukset elinvoiman ja elinkeinon kehittämiseksi kasvavat samaan aikaan kun resurssit ovat niukkuudessa.” (Pyykkölä 2020, 4)

Kehitysyhtiöt toimivat paitsi asioiden välittäjänä myös eri rajojen ylittäjänä omassa toimintaympäristössään. Kolehmainen (2019) kuvaa hyvin tätä roolia seuraavasti: ”Rajanylittäjänä kehitysyhtiö voi toimia verkottajana yhdistelemällä erilaisia intressejä, ammattikuntia ja organisaatioita, eli luomaan epätodennäköisiä yhdistelmiä. Kehitysyhtiö myös hallitsee byrokratian, mutta kykenee näkemään asioita uusilla tavoilla, joten sen on pystyttävä laajentamaan omaa katsomistapaansa ja ennen kaikkea rikkomaan rajoja itsensä ja muiden väliltä. Rajanylittäjänä kehitysyhtiöt käynnistävät muutoksia tuoden yhteen ongelmia ja uudenlaisia ratkaisuja, eli pyrkivät paitsi itse innovoimaan myös kannustavat muita innovaatioihin. Kehittämisyhtiöiden keskittyminen laaja-alaisempaan kehittämistyöhön näyttäytyy luontevana jatkumona kehitykselle, jossa elinkeino- ja innovaatiopolitiikka lähentyvät toisiaan. Suomalaisen kehittämisyhtiöiden ominaispiirteisiin on jo aiemmin tunnistettu toimiminen alueellisen elinkeino- ja innovaatiopolitiikan instrumenttina, joten nykyinen kehitys kehittämisen ja kehittämisen moottoriksi on luontevaa.” (Kolehmainen ym. 2019, 7-10)

Yrityspalvelujen kehittäminen on perinteisesti keskittynyt yksinkertaiseen palvelujärjestelmään, jossa hallinnoidaan yksittäisille yrityksille tarkoitettuja reaktiivisia palveluita. Tällaiselle palvelulle on toki edelleen tarvetta yleisen toimintaympäristön kehittämisen ja peruspalveluverkoston rakentamisen näkökulmista. Erilaisten nyky maailmaa palvelevien ekosysteemien ja niin sanottujen innovaatiovahvistimien rakentaminen kuitenkin edellyttää, että yksittäisten yritysten tarpeiden lisäksi pitää pystyä huomiomaan ja ymmärtämään – jopa mallintamaan – laajemman ekosysteemin kehittämistä. ”Tällainen toimintamalli korostaa reaktiivisuuden sijaan proaktiivisen ja strategisemmän ekosysteemin rakentamista, jossa keskeistä on yhteisen vision ja luottamuksen rakentaminen eri toimijoiden välillä.” (Kaihoavaara ym. 2017, 8-9)

3.4 Jatkuva kehittäminen ja innovaatiojohtaminen julkisella sektorilla

Myös julkishallinnossa olisi päästävä byrokratian ja perinteen taakasta jatkuvan uudistumisen positiiviseen kierteeseen. Sydänmaanlakka (2015) kirjoittaa aiheesta kuvaavasti: ”Julkishallinnon perinteiseen johtamiskulttuuriin luovuus ja innovatiivisuus eivät ole istuneet kovin hyvin. Muutosvalmius ja muutostyky ovat olleet heikkoja, koska perinteisesti johdettu julkinen organisaatio ja byrokraatti vastustavat kaikkia muutoksia. Tässä on iso haaste julkiselle sektorille; on uskallettava kyseenalaistaa kaikki

vanhat toimintatavat ennakkoluulottomasti ja löydettävä tehokkaampia uusia tapoja.” Strateginen ajattelu on myös julkisen sektorin toimintaympäristössä herkkyyttä havainnoida ja ennakoida heikkoja signaaleja. Ympäristön signaaleihin perustuvaa nopeaa reagoitua pitää tehdä organisaation kaikilla tasoilla. Yllätyksellisessä toimintaympäristössä strategia muovautuu vasta toiminnassa ja vuorovaikutuksessa eikä niinkään suunnittelusessiossa. ”Strategia on merkityksen luomista, jatkuvia kokeiluja, innostavaa dialogia ja inspiroivan vision rakentamista. Strategisen ajattelun laaja-alainen osaaminen organisaation jokaisella tasolla on yksi tärkeimpiä menestystekijöitä tulevaisuudessa.” (Sydänmaanlakka 2015, 27-28, 55)

Julkisen sektorin kehittämisessä tasapainoillaan jatkuvasti useamman vastavoiman kanssa, kuten Linda Höglund esittää *Scandinavian Journal of Management*issa julkaistussa tutkimuksessaan. Julkinen hallinto on toiminut perinteisesti hyvin byrokraattisesti ja hierarkisesti lain noudattamiseksi ja usein vahvasti keskitetyn hallinnon keinoin. Nykyaikainen julkisen hallinnon kehittäminen pyrkii tuomaan toimintaan erilaisia oppeja ja toimintatapoja yksityiseltä puolen, kuten yksinkertaisimmillaan asiakaslähteisyyttä ja joustavuutta. Kun näiden eri lähtökohtien, yksityisen ja julkisen puolen, motivaatiot ymmärretään ja tuodaan avoimesti esille strategian ja jatkuvan kehittämisen tapojen rakentamisessa toimintakulttuuriin, organisaatio menestyy ja kykenee toimimaan paremmin tulevaisuuden muutosten keskellä. ”Mitä laajemmin koko organisaatio, johto ja työntekijät yhdessä, ymmärtävää oman toimintaympäristönsä ja siihen vaikuttavat lainalaisuudet sitä paremmin organisaatio menestyy ja kykenee uusiutumaan.” (Höglund 2018)

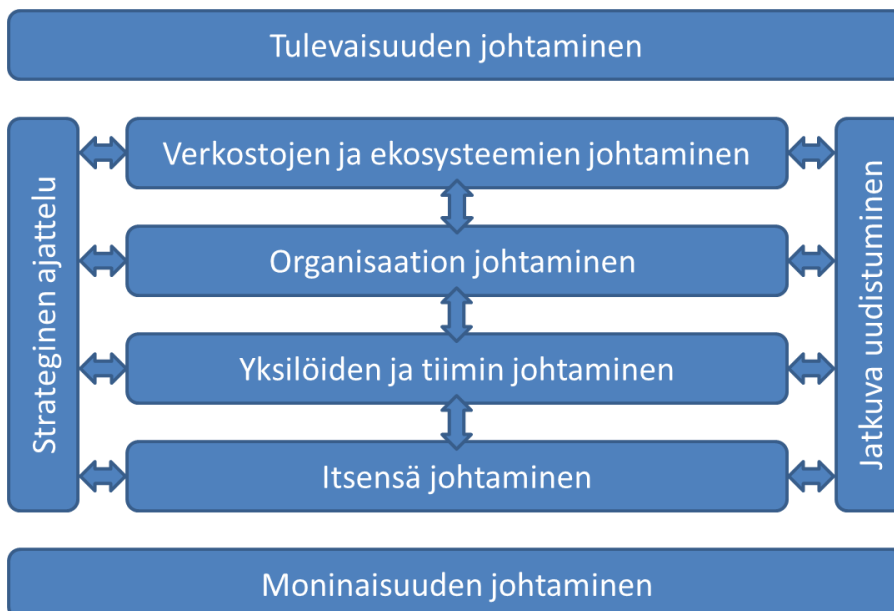
Myös palveluinnovaatiot ja julkista sektoria uudistava innovaatiotoiminta ovat nousseet nykyisin tärkeään rooliin. Kuten Kolehmainen (2019) esittää: ”toimijakentän monimuotoistuksessa tarvitaan verkottajia, jolla on riittävän laaja kokonaisymmärrys toimintaympäristöstään, joka tietää ja tuntee eri organisaatiot ja niissä toimivat henkilöt sekä pystyy yhdistämään eri toimijoita keskenään.” Kehitysyhtiön voidaan ajatella olevan tämänkaltainen verkottaja, eli toisaalta tulkki, joka toimii ”eri kieltä” puhuvien toimijoiden ja toimintakulttuurien välissä. Kolehmainen jatkaa: ”Tällaisen julkisen toimijan olennaisiin ja tulevaisuudessa korostuviin tehtäviin kuuluneen erilaisten tietäjien ja osaajien yhdistäminen paitsi keskenään niin myös tiedon ja osaamisen hyödyntäjien kanssa.” Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kehitysyhtiön pitää tulevaisuudessa pystyä ylittämään organisaatioiden, toimialueiden, läänien, valtioiden, julkisten toimijoiden, tiedekuntien, jne. välisiä raja-aitoja. ”Kehitysyhtiön on oman toimintansa kehittämisen kautta pyrittävä ymmärtämään tiedontuottajan, osaajan, tiedon hyödyntäjän ja osaamisen soveltajan kieltä toimiakseen menestyksekkäästi ja vaikuttavasti koko toiminta-alueella.” (Kolehmainen ym. 2019, 15-20)

Myös Kaihovaara ym. (2017) ovat päätyneet tutkimuksessaan samankaltaisten teemojen äärelle: ”Globaalin toimintaympäristön muutokset korostavat systeemisen lähestymistavan, yhteistyön ja avoimuuden merkitystä innovaatioiden syntyprosessissa. Tämä toteutuu parhaiten yritysten, tutkimuslaitosten, julkisen sektorin, kuluttajien ja muiden toimijoiden tiiviissä vuorovaikutuksessa eli innovaatioekosysteemeissä. Suomeen on kehittynyt ja kehittymässä hyvin toimivia elinkeino- ja innovaatioekosysteemejä ja julkisella sektorilla onkin suuri merkitys ekosysteemien kehittämisessä. Ekosysteemien tukeminen edellyttää julkiselta sektorilta tulevaisuudessa uudistumiskykyä ja ekosysteemisen ajattelun lisäämistä.” Tässä muutoksessa kehitysyhtiöillä on jälleen tärkeä rooli, perinteisten yrityspalveluiden lisäksi kehitysyhtiön toiminnassa on pystyttävä huomioimaan myös ekosysteemiset yrityspalvelut ja samalla omaa osaamista on kehitettävä myös ekosysteemien hallinnan ja kehittämisen suuntaan. (Kaihovaara ym. 2017, 2-8)

”Paraskaan strategia ei ole tae menestymiselle. Ilman kunnollista toteutusta strategialla ei ole käytännössä mitään virkaa, vaan sen laatimiseen kulutettu energia ja resurssit menevät hukkaan” (Lindroos ym. 2004, 159-160). Julkisen sektorin tehokkuus strategian toteuttamisessa on Oliverin & Schwellan (2018) *International Journal of Public Leadership* -julkaisussa vuonna 2018 julkaistun artikkelin mukaan viidenneksen tehottomampaa yksityiseen sektoriin verrattuna. Paisuneet organisaatorakenteet ja hierarkian määrä lisäävät julkisella sektorilla haastetta, alalla tyypillistä on myös edelleen tiukkojen menetelmien eli byrokratian noudattaminen. Yksityistä sektoria paljon hitaampi muutosvauhti on yksi merkittävä seuraus vallitsevista monimutkaisuuksista julkisella sektorilla. Strategian toteuttamiseen vaikuttaa eniten johtajuus, siksi toimitusjohtajan ja ylimmän johdon asianmukainen ohjaus on välttämätöntä, mutta samalla hierarkiassa alempana oleville on annettava aito mahdollisuus ja valta osallistua sekä strategian suunnitteluun että toteutukseen. Kuten Oliver & Schwella hyvin kuvaavat: ”Kaikesta maailman tehokkaista järjestelmistä ja prosesseista ei ole paljon hyötyä, jos firman ihmiset eivät ole sitoutuneita koko prosessin ajan. Asianmukaiset voimaannuttamisen keinot, kuten tunnustaminen ja palkitseminen sekä henkilöstön ja asioiden älykäs johtaminen, voivat tehdä ihmeitä motivaation ja toteutuksen suhteen.” (Oliver & Schwella 2018)

Nykymaailmassa tehokkaasti toimiminen vaatii monipuolista tilannekuvan hallintaa ja älykästä johtamista. Älykäs johtaminen tarkoittaa Sydänmaanlakan (2015) mukaan sitä, että johtaja osaa hyödyntää kaikkia älykkyyden tasoja (käytännöllinen, rationaalinen, emotionaalinen, henkinen ja kulttuurinen älykkyys). Kun organisaation sisään on palkattu ja rakennettu monipuolista osaamista, ja kun sen käyt-

täminen mahdollistetaan ja pystytään siirtämään käytäntöön, syntyy älykäs organisaatio. Sydänmaanlakan (2015) mukaan johtajuutta voidaan tarkastella neljällä perustasolla seuraavasti: ”verkostojen ja ekosysteemien johtaminen, organisaation johtaminen, yksilöiden ja tiimien johtaminen sekä itsensä johtaminen” (kuvio 14). Kaikki tasot vaikuttavat toisiinsa, joten kaikilla johtamisen tasoilla on pystyttävä työskentelemään samanaikaisesti, jotta muutoksia ja kehitystä saadaan aikaiseksi. Kaikilla tasoilla on myös tärkeää havainnoida, oppia ja ennakoida ympäristön heikkoja signaaleja sekä reagoida tarvittaessa nopeasti. Tätä kokonaisuutta voidaan kutsua myös strategiseksi ajatteluksi ja kehittämiseksi, joka on edellytys jatkuvalle uudistamiselle. Sydänmaanlakan sanoin: ”Jatkuva uudistaminen edellyttää yksilöiden, tiimien ja koko organisaation luovuuden ja innovaatioiden systemaattista ja rohkeaa kehittämistä – koko henkilöstön mukaan ottamista yhteisten päämäärien mahdollistamisessa.” (Sydänmaanlakka 2015, 19-21)



KUVIO 14. Älykkään johtamisen tärkeimmät elementit. (Sydänmaanlakka 2015, 20)

Älykäs johtaminen 7.0 on Pentti Sydänmaanlakan (2015) kuvaama johtamisen innovaatio, joka yhdistää käytännön ja teorian nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Mallissa johtaminen tapahtuu kuvion 14 mukaisesti eri tasoilla. Yli oman organisaation rajojen menevässä johtamisessa puhutaan verkostojohtamisesta: on saatava lukemattomat eri organisaatioiden tiimit tekemään hyvää yhteistyötä. Kun on kyse hyvin laajasta verkostosta, makroverkostosta, on laajasti alettu käyttää termiä ekosysteemien johtaminen. Ideana on tarkastella organisaatiota ja taloutta systeeminäkökulmasta ja ymmärtää oman toiminnan asema osana laajempaa kokonaisuutta. Sydänmaan mukaan: ”Tällä hetkellä tunnetuin ja arvostetuin innovaatioekosysteemi lienee Pohjois-Amerikan Piilaakso, jossa yhteistoiminnalle on

ominaista huippuunsa viety verkostoituminen, konseptien kierrätys ja innovointi. Menestystä edistävät monipuolinen pätevä työvoima, yliopistot ja tutkimuslaitokset, rahoittajat ja palveluyritykset. Menestyksen tärkein edellytys on kuitenkin ekosysteemin kulttuuri – Piilaakson työskentelykulttuuria leimaa yrittäjähenkisyys, avoimuus, jakaminen, riskinsieto, yhteistoiminta ja kova työnteko.” Julkisella sektorilla ja kehitysyhtiöllä tulee olla merkittävä rooli tämänkaltaisten kokonaisuuksien rakentamisessa ja mahdollistamisessa – niin omassa toimintaympäristössä kuin alueellisesti. Nykyinen rooli alueen elinvoiman kehittämisestä ja ylläpidosta voi ajatella tulevaisuudessa kasvavan kokonaisten ekosysteemien orkesterointiin. Tämä edellyttää kuitenkin vahvaa tekemisen kulttuuria, samassa vireessä soivia toimintainstrumentteja, erilaisten kokonaisuuksien ymmärrystä ja luottamuksellisia suhteita kaikkien toimijoiden välillä. (Sydänmaanlakka 2015, 164-172)

”Menestyvän organisaation tunnusmerkki ei usein ole sen kyky tehdä parempia ennusteita kuin muut, vaan sen kyky reagoida muutoksiin muita nopeammin ja osuvammin. Menestys perustuu siis juuri muutoskykyyn, muutosvalmiuteen ja muutosnopeuteen” (Lindroos ym. 2004, 49). Mantere, Suominen ja Vaara (2011) esittävät kirjassaan Toisinajattelua strategisesta johtamisesta, että strateginen johtaminen ja strategian toteuttaminen toimii parhaimmillaan kuin hyvin johdettu jazzorkesteri. Organisaation visio on jazzin kielellä kuin tyyli ja rytmi (groove), strategia on itse sävellyks ja sen harmoninen rakenne, organisaatiokulttuuri on sama kuin yhteinen jaettu historia ja kieli, ja strategian toimeenpano on itsessään kuin improvisaatiota ja sävellyksen teemojen erilaisia variaatioita. ”Kyky improvisoida yhdessä on jazzyhtyeen ydinosaamista, hyvät soolot ovat erinomaisen strategiatyön perusta, mutta ne vaativat taustalleen organisaation ja rakenteet, jotka tukevat niitä kollektiivisesti”, toteavat Mantere ym. (2004). Kun puhutaan erinomaisesta strategiatyöstä, strategisesta jatkuvasta kehittämisestä ja innovoinnista yrityksen tai organisaation arjen tasolla, on organisaation nimenomaan opeteltava improvisoimaan yhdessä. Yrityksessä ja julkisessa organisaatiossa strategia on yhteisesti tunnettu ja opiskeltu sävellyks, jota soitetaan, improvisaation avulla pyritään pitämään vaihtoehdot auki mahdollisimman monelle erilaiselle lopputulokselle. Mantere ym. (2004) jatkavat konseptinsa selittämistä: ”Improvisoijilla, eli työntekijöillä, on osaaminen ja älyllinen kyky tarkkailla ja ymmärtää kehitteillä olevia ideoita ja tapahtumia ja reaaliaikaisesti liittää ne omaan tekemiseensä. Toisin sanoen strategia ja visio antavat suunnan, mutta samalla jokaiselle organisaation jäsenelle annetaan mahdollisuus vaikuttaa omaan toimintaympäristöönsä, eli vapaus ja valtuutus toteuttaa itseään. Kykyä improvisoida ei pidä nähdä vaihtoehtona suunnitelmalliselle toiminnalle, vaan päinvastoin se on yhteiseen päämäärään ja tarkoitukseen pohjautuvaa innovointia.” (Mantere ym. 2011, 75-89)

Samankaltaista ajatusta strategisen suunnittelun ja henkilöstön improvisoinnissa, eli innovoivassa mahdollistamisesta, on kehittänyt myös Kel Wang tuorehkossa artikkelissaan *Public Management Magazine* (2021). Nykyaikaisen toimintaympäristön muuttuessa yhä nopeammin kehitystoiminta vaatii kaikkia liiketoimintoja, osastoja ja yksittäisiä työntekijöitä ajattelemaan ja toimimaan enemmän strategeina eikä vain odottamaan ohjeita ja aikatauluja. Wang esittää, että ”strategin rooli on siirrettävä rakentajille eli tekijöille, jotka kehittävät ja kypsentävät organisaation osaamista, ja avustajille, jotka koordinoivat ja edistävät prosessia ja jakavat omistajuuden liiketoiminta-alueiden tai osastojen kanssa.” Tämä tarkoittaa, että strategiatyötä ei edelleenkään pidä nähdä vain ylimmän johdon projektina tai työnä, joka tapahtuu vain kerran kolmessa tai neljässä vuodessa. Strategiatyön kuuluu olla jatkuvaa innovointia, oman itsensä ja koko toimintaympäristön kehittämistä. Jatkuvan kehittämisen ja innovoivan strategiatyön evoluution myötä jatkuvan kehittämisen painopisteen tulisi suuntautua ehkä asioiden johtamisesta enemmän ihmisten sitouttamiseen ja osallistamiseen, oppimisympäristön helpottamiseen ja suunnitteluprosessin tekemiseen mahdollisimman ketterästi ja sujuvasti.” (Wang 2021)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa kuvataan tutkimusasetelma ja esitellään tutkimuskysymykset. Luvussa käydään läpi myös käytetyt tutkimusmenetelmät, kuvataan aineiston kerääminen ja työn eteneminen sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

4.1 Tutkimusasetelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksella pyrittiin tunnistamaan ja priorisoimaan tutkimuksen tilaajalle, Kannuksen kaupungin kehitysyhtiölle, Kannuksen toiminta-alueen yritysten ja koko elinkeinoelämän elinvoiman positiivisen kehityksen mahdollistamisen tärkeimmät kehityskohteet ja toimenpiteet nykyisessä tilanteessa. Tutkimuksella pyrittiin myös identifioimaan kehitysyhtiön oman toiminnan kriittiset ja puutteelliset osa-alueet kehityksen mahdollistamisessa. Näiden seikkojen pohjalta kehitysyhtiölle haluttiin rakentaa uusi strategia ohjaamaan toiminnan päälinjoja.

Tutkimuksen pääkysymys on:

- Minkälaisiin asioihin ja strategiaan kokonaisuuksiin kehitysyhtiön panostukset olisi priorisoidava, että sen toiminta vastaa mahdollisimman hyvin sekä yritysten tarpeisiin Kannuksessa ja että koko alueen elinvoimaisuus tulevaisuudessa kehittyy mahdollisimman positiivisesti?

Keskeisiä alakysymyksiä ovat:

- Mitkä aihekokonaisuudet ovat Kannuksen yrityksille ja koko elinkeinoelämän kehittämiseksi tärkeitä tulevaisuudessa, ja mitkä näistä voidaan luokitella niin sanotuiksi kärkihankkeiksi?
- Miten ja mitä kehitysyhtiön omaa toimintaa on strategisesti kehitettävä, jotta se vastaa parhaiten toiminta-alueen tarpeisiin?

4.2 Tutkimusmenetelmät

Pääasialliseksi tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus. Tutkimuksen tuotoksen laatimisessa ja materiaalien keräämisessä sovellettiin kuitenkin myös määrällisen tutkimuksen menetelmiä kyselyn muodossa. Tutkimuksen pääpaino oli työelämän soveltavassa tutkimuksessa ja konkreettisen tutkimustuotoksen laatimisessa.

Varton mukaan ”laadullinen tutkimus pyrkii pääasiallisesti saamaan vastauksen tutkimuskohteen herättämään kysymykseen ja sitä kautta sen parempaan ymmärtämiseen ja selittämiseen” (Varto 1992, 73). Vikka määrittelee, että ”kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimuksella on tarkoitus kartoittaa, vertailla, kuvata, selittää tai ennustaa ihmisiä koskevia ominaisuuksia tai asioita” (Vikka 2007, 19).

”Teorian merkitys laadullisessa tutkimuksessa on ilmeinen, laadullisessa tutkimuksessa on kyse empirisen analyysin tavasta tarkastella havaintoaineistoa ja argumentoida. Tutkimuskäytännöissä kahden tutkimusmenetelmän vastakkainasettelu ei ole järkevää, sillä laadullisen ja määrällisen tutkimuksen eri puolia voidaan hyvin yhdistellä.” (Tuomi & Sarajärvi 2018, 23, 27, 73)

Vikka kirjoittaa myös seuraavasti: ”Työelämän tutkimuksen tavoite on teorian, kokemuksen ja ammatikäytäntöjen yhdistäminen, jossa keskeistä on kehittämisen orientaatio ja tutkimuksellisen tiedon tuottaminen. Työelämän mielenkiinto tutkimuksessa on käytännöllisen soveltavan tutkimuksen tekemisessä, tavoitteeseen pääseminen vaatii laajaa tutkimustietoa toimintaympäristöstä ja tutkittavasta asiakokonaisuudesta. Tieteellisen tutkimuksen tavoitteet ja vaatimukset eivät ole ristiriidassa työelämän tutkimusperustaisen kehittämisen kanssa, päinvastoin tieteellisen tutkimuksen ja työelämän vaatimukset tukevat vahvasti toisiaan ja ovat siksi yhdistettävissä.” (Vikka 2021, 18-19, 31)

4.3 Aineiston kerääminen ja työn eteneminen

Tutkimuksen pohjamateriaalina toimivat YritysKannus Oy:n edellinen strategia ja Kannuksen uusi kuntastrategia vuosille 2022-2026. Etenkin kuntastrategia toimi näistä materiaaleista vahvana pohjana kehitysyhtiön strategiatyöpajassa, kun mietittiin kehitysyhtiön toiminnan tärkeimpiä tavoitteita sekä yrityksille että koko alueen elinvoimalle.

Kunnan yrittäjille, virkamiesjohdolle ja luottamushenkilöille lähetettiin strategiatyön pohjaksi 24.11.2023 lyhyt kysely, joka toimi paitsi tutkimuksen pohjamateriaalina myös kehitysyhtiön valmiusanalyysin pohjamateriaalina ja ulkopuolisena arviona. Vastaajilta kysyttiin tyytyväisyyttä ja priorisointia nykyisen toiminnan eri osa-alueista sekä mielipidettä ja priorisointia tulevista toiminnan painotuksista ja kärkihankkeista. Kysely oli auki 14.12.2022 asti.

15.12.2022 pidettiin YritysKannuksen ja Kannuksen kaupunginjohton yhteinen osallistava strategiatyöpaja, jossa käytiin läpi kyselyn tulokset, rakennettiin SWOT-analyysia ja hahmoteltiin strategian tärkeimpiä osa-alueita. Strategiatyöpajan jälkeen pohjamateriaali, kyselyn tulokset, ja työpajan aikana

kirjatut painotukset toimivat pohjana varsinaisen strategian ensimmäisen työversion laatimiselle. Työpajan lopuksi päätettiin, että strategiatyö jatkuu YritysKannuksen hallituksen kokouksissa, joihin kutsutaan myös kaupunginjohtaja.

YritysKannuksen hallituksen kokoukseen 2.2.2023 koostettiin kaikki strategiamateriaali, ensimmäinen työversio strategiasta ja keskustelua toiminnan painotuksista jatkettiin. 7.3.2023 esiteltiin päivitetty strategia, johon päätettiin vielä lisätä päämittarit. YritysKannuksen uusi strategia hyväksyttiin hallituksen kokouksessa 11.4.2023.

4.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Vikan mukaan tutkimuksen kokonaisluotettavuuden muodostavat tutkimuksen pätevyys (validiteetti) ja luotettavuus (reliabiliteetti) yhdessä. ”Tutkimuksen pätevyys tarkoittaa valitun tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoituskin mitata, ja tutkimuksen luotettavuus tulosten tarkkuutta, eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia ja tulosten toistettavuutta. Kun tutkimuksessa on mahdollisimman vähän satunnaisuutta, tehdyn tutkimuksen kokonaisluotettavuus on hyvä.” (Vikka 2021, 193-194)

Tutkimuksen pohjamateriaalina on käytetty laajasti toimintaympäristöä ja toiminnan tavoitteita määrittelevää aineistoa. Perustana on käytetty laajaa kattausta aihealueen kirjallisuutta ja artikkeleita. Toimintaympäristön tärkeimmiltä asiakkailta (yritykset) ja sidosryhmiltä (kaupungin johtavat virkamiehet ja luottamusjohto) kerättiin tutkimuksen perustaksi määrällistä dataa kyselyn avulla. Varsinainen tutkimustuotos, kehitysyhtiön strategia, on laadittu sekä kyselyn tulosten, strategiatyöpajan että hallituksen kokouksissa käytyjen keskustelujen pohjalta. Määrällisen datan ja useiden keskustelujen pohjalta laaditun tutkimuksen luotettavuutta voidaan näin ollen pitää ei-sattumanvaraisena ja toistettavana – toisin sanoen luotettavuus on hyvä.

Tutkimuksen tuotoksena syntyi kehitysyhtiön uusi strategia, jossa on selkeästi priorisoitu päätoimenpiteet kyselyn vastausten, määrällisen datan, omistajan oman strategian tahtotilojen, ja käytyjen keskustelujen perusteella. Strategiaan on pyritty rajaamaan tärkeimmät asiakokonaisuudet, jotka tukevat alueen yritysten ja koko alueen elinvoiman kehittymistä tulevaisuudessa. Näin on pyritty varmistamaan se, että tutkimuksella vastataan suoraan sekä tutkimusasetelman haasteisiin että tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksella on siis mitattu juuri sitä mitä tutkimuksella pitikin mitata, joten voidaan todeta, että tutkimuksen pätevyys on hyvä.

Kehitysyhtiön strategian, sekä siihen tehtyjen valintojen ja priorisoinnin, osalta faktuaalinen oikeellisuus ja luotettavuus ovat attribuutteja, joiden paikkansapitävyys voidaan todeta vasta tulevaisuudessa. Itse prosessissa on kuitenkin käytetty mahdollisimman laajasti yritysten, kaupunginjohton ja luottamushenkilöiden aikaa ja ajatuksia. Sekä omistajan, Kannuksen kaupungin, että alueen yritysten ääntä on pyritty käyttämään strategisten prioriteettien, toiminnan puutteiden ja toimenpiteiden määrittelyssä. Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys on osoitettu, joten tutkimustuotos on parhaan tiedon ja kerätyn laaja-alaisen toimintaympäristön näkymän mukaisesti laadittu ja siltä osin kokonaisluotettavuus on hyvä.

5 KYSELYN JA ORGANISAATION VALMIUSANALYYSIN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään strategiatyön pohjamateriaaliksi laadittu kysely sekä kyselyn tulokset. Luvussa käydään myös läpi se, miten tuloksia käytettiin organisaation valmiusanalyyseissä. Luvun lopuksi tehdään lyhyesti yhteenveto vastauksista ja tulosten pohjalta tehtävistä johtopäätöksistä.

5.1 Kyselyn perustiedot

Kysely lähetettiin 24.11.2022 kaikille kehitysyrityksen yritysrekisteriin sähköpostiosoitteensa ilmoittaneille yrityksille, Kannuksen kaupungin virkamiesjohdolle, YritysKannuksen hallitukselle sekä Kannuksen kaupunginhallituksen ja kaupunginvaltuuston jäsenille – yhteensä 283 yksittäiselle vastaajalle. Kysely oli auki 14.12.2022 saakka, vastauksia saatiin yhteensä 48 kappaletta, eli noin 17,0 % kaikista vastaajista. Vastausmäärää voidaan pitää riittävän kattavana otoksena alueelta ja tyydyttävänä tuloksena, ellei jopa hyvänä, verrattuna muihin yrittäjiltä tehtyihin kyselyihin. Esimerkiksi Yrittäjien kuntabarometriin vastasi vuonna 2020 yhteensä 10,404 yrittäjää, tämä vastaa noin 3,6% kaikista Suomen yrityksistä (Suomen Yrittäjät, 2020). Kuntabarometriin 2022 vastasi 9,564 yrittäjää, tuolloin Kannuksen tuloksia ei voitu edes raportoida, koska vastauksia Kannuksen yrityksistä tuli alle kymmenen kappaletta (Suomen Yrittäjät, 2022).

5.2 Kyselyn rakenne

Kyselyn ensimmäisellä sivulla pyydettiin arvioimaan kysymyksissä 1-14, miten hyvin väittämät vastaavat YritysKannuksen toimintaa tällä hetkellä (kouluarvosanoin 4-10). Toisella sivulla, kysymyksessä 15, pyydettiin valitsemaan samojen 14:sta väittämien joukosta ne viisi asiaa, jotka vastaaja kokee tärkeäksi YritysKannuksen toiminnalle tulevaisuudessa. Rakenteen ja väittämien pohjana käytettiin Lindroos ym. (2004) esimerkkiä organisaation valmiusanalyyseistä. Kysymysten sisällön muodostamisessa käytettiin lisäksi pohjana YritysKannuksen edellisessä strategiassa määritellyjä tavoitetiljoja, jotka haluttiin saavuttaa strategiakauden 2020-2023 aikana (KUVIO 15).

	Organisaation valmiudet	Kysymys/väittäjä
1	Tahto	Henkilökunta on motivoitunut, osaava ja sitoutunut
2	Nopeus	Osaamme toimia ja tehdä tärkeitä asioita nopeasti
3	Kulttuuri & identiteetti	Asiakkaillamme on YritysKannuksesta ja sen henkilöstöstä positiivinen kuva ja kokemus
4	Näkyvyys / markkinointi	YritysKannus näkyy, erottuu ja tavoittaa
5	Vastuunkanto	Olemme valmiita ottamaan vastuun hyvän tuloksen aikaansaamisesta
6	Yhteistyökyky	Teemme aktiivisesti itse yhteistyötä yli rajojen
7	Oppiminen	Olemme hyviä ideoimaan uusia asioita, joilla on merkitystä alueen toiminnan ja kehittymisen kannalta
8	Johtajuus	Osaamme johtaa ammattimaisesti ja tehdä päätöksiä tärkeissä asioissa
9	Työtapa	Asiakasta ei väsytetä byrokratialla
10	Palvelukyky	YritysKannuksen palvelut löytyvät helposti
11	Asiakaspalvelu	Asiakas saa osaavaa apua erilaisissa liiketoimintansa tilanteissa
12	Innovatiivisuus	Kykenemme itse uudistumaan sisällöllisesti ja uudistamaan toimintaprosesseja
13	Aktiivisuus	YritysKannus on aktiivinen pelinrakentaja koko alueen kehittämisessä
14	Tehokkuus	Olemme kustannustehokkaita

KUVIO 15. Organisaation valmiusanalyysin väittämät.

Kolmannella sivulla kysymyksessä 16 pyydettiin valitsemaan 14:n kehittämisaiheen joukosta viisi tärkeintä kärkihanketta, jotka vastaaja kokee tärkeimmiksi Kannuksen elinkeinoelämän kehittämiseksi tulevaisuudessa (KUVIO 16). Lisäksi vastaajan oli mahdollista listata kysymyksessä 17 muita kärkihankkeita, joita YritysKannuksen toiminnassa pitäisi huomioida. Kehittämisaiheet johdettiin Kannus – Juuret elämälle -kuntastrategiasta vuosille 2022-2026, YritysKannuksen edellisestä strategiasta vuosille 2020-2023, sekä toiminta-alueella esillä olleiden teemojen pohjalta.

Kärkihankkeet	Uusiutuvan energiatuotannon kehittäminen (esim. bioenergia, aurinko, tuuli, vety)
	Kuljetusalan ja logistiikan kehittäminen
	Puunjalostuksen ja -rakentamisen kehittäminen
	Mikro-/pienyriyten tukeminen ja kehittäminen
	Matkailun kehittäminen (esim. Kitinkankaan alue)
	Maa- ja metsätalouden kehittäminen
	Elintarviketeollisuuden kehittäminen
	Digitaalisten ratkaisujen tukeminen ja kehittäminen (esim. verkkokauppa)
	Elinkeinomarkkinointi ja uusien yritysten "houkuttelu" Kannukseen
	Verkostoituminen alueellisesti ja valtakunnallisesti
	Yrittäjäkasvatuksen edistäminen (peruskoulu, lukio, Kpedu)
	Omistajavaihdosten ja yrityskauppojen edistäminen
	Työvoiman saatavuuden tukeminen ja kehittäminen
	ELY/Leader-rahoitusten edistäminen ja kasvattaminen Kannuksessa

KUVIO 16. Kärkihankkeet, vaihtoehdot.

Neljäs sivu koostui kahdesta vapaakentästä, josta ensimmäisenä kysymyksessä 18 kysyttiin, mitä muita asioita YritysKannuksen toiminnassa tulisi korostaa ja mihin tulevaisuuden kehittämisessä tulisi panostaa? Toiseen vapaakenttään kysymyksessä 19 pyydettiin mahdolliset muut kommentit.

Kysely haluttiin pitää yksinkertaisena ja lyhyenä, jotta vastaamisen kynnys saatiin pidettyä mahdollisimman matalana ja sitä kautta yritysten sekä sidosryhmien toiveet mahdollisimman laajasti selville. Kyselyä laadittaessa koettiin, että on tärkeämpää saada nykytilaan ja kärkihankkeisiin mahdollisimman laaja vastausmäärä, jotta voidaan varmistaa toimintakentän mielipiteen huomioiminen strategian laatimisessa. Vaikka laajempi kyselykokonaisuus olisi voinut tuoda strategiaprosessiin syventäviä kysymyksiä ja ajatuksia, samalla olisi otettu esim. edellisten Yrittäjäjärjestön kyselyjen matala vastausprosentti huomioon ottaen selkeä riski vastausmäärien riittävyyden kanssa.

5.3 Organisaation valmiusanalyysi

”Valmiusanalyysin tarkoituksena on kartoittaa organisaation edellytyksiä toimia erilaisissa tilanteissa. Analysissä arvioidaan kunkin osa-alueen nykytilanne, eli mikä on organisaation suoritustaso tällä hetkellä. Lisäksi arvioidaan kunkin osa-alueen tärkeys tulevaisuudessa. Tavoitteena on pyrkiä löytämään ne muutamat osa-alueet, joita tulisi määrätietoisesti kehittää seuraavalla strategiakaudella.” (Lindroos ym. 2004, 235)

	Minimi-arvo	Maksimi-arvo	Keskiarvo	Mediaani	Summa	Keskihajonta
Henkilökunta on motivoitunut, osaava ja sitoutunut	5	10	8,2	8	387	1
Osaamme toimia ja tehdä tärkeitä asioita nopeasti	6	9	7,8	8	359	0,9
Asiakkaillamme on Yrityskannuksesta ja sen henkilöstöstä positiivinen kuva ja kokemus	5	10	8,1	8	364	1,1
Yrityskannus näkyy, erottuu ja tavoittaa	5	10	7,6	8	357	1,2
Olemme valmiita ottamaan vastuun hyvän tuloksen aikaansaamisesta	5	10	8,1	8	372	1,2
Teemme aktiivisesti itse yhteistyötä yli rajojen	5	10	7,8	8	352	1,1
Olemme hyviä ideoimaan uusia asioita, joilla on merkitystä alueen toiminnan ja kehittymisen kannalta	4	10	7,7	8	355	1,3
Osaamme johtaa ammattimaisesti ja tehdä päätöksiä tärkeissä asioissa	5	9	7,7	8	355	1,1
Asiakasta ei väsytetä byrokratialla	4	10	7,9	8	373	1,4
Yrityskannuksen palvelut löytyvät helposti	5	10	8,1	8	373	1,2
Asiakas saa osaavaa apua erilaisissa liiketoimintansa tilanteissa	5	10	7,8	8	358	1,2
Kykenemme itse uudistumaan sisällöllisesti ja uudistamaan toimintaprosesseja	4	9	7,6	8	358	1,3
Yrityskannus on aktiivinen pelinrakentaja koko alueen kehittämisessä	4	10	7,7	8	355	1,4
Olemme kustannustehokkaita	5	10	7,8	8	358	1,2

KUVIO 17. Organisaation valmiusanalyysi, tulokset.

Kysymyksiin 1-14 saatujen vastausten hajonta minimi- ja maksimi-arvojen välillä oli melko suurta (KUVIO 17). Yhtä väittämää lukuun ottamatta jokaiseen kysymykseen saatiin vastauksia

kouluarvosanoilla mitattuna alimmillaan arvosanat 4 tai 5 ja vastaavasti korkeimmillaan arvosanat 9 tai 10. Keskiarvo jokaisen kysymyksen osalta jäi 7,6 ja 8,2 väliin, eli ero suurimman ja pienimmän keskiarvon välillä oli vain 0,6 prosenttiyksikköä. Näin pieni ero ei vielä luotettavasti kerro keskinäisten osa-alueiden suoritustason erosta. Jotta päästiin valmiusanalyysin tavoitteeseen, eli löytämään panostuksen kohteeksi priorisoitavat osa-alueet, päätettiin käyttää analyysin vertailussa keskiarvon lisäksi summariiviä. Summa kertoo vastausten kouluarvosanan absoluuttisen yhteenlasketun määrän – toisin sanoen sen, mikä kysymys keräsi eniten suuria arvosanoja ja vastaavasti sen, mikä kysymys keräsi eniten pieniä arvosanoja.



KUVIO 18. Organisaation valmiusanalyysi, priorisointi.

Kysymyksessä 15 pyydettiin ottamaan kantaa 14:n osa-alueen tärkeyteen (KUVIO 18), näin pyrittiin erottamaan toisistaan vastaajien mielestä tärkeimmät ja ei-niin-tärkeät kehittämisen osa-alueet. Osa-alueiden välisessä priorisoinnissa erottui selkeästi kolme eri aihetta, jotka vastaajat kokivat tärkeäksi YritysKannuksen toiminnalle tulevaisuudessa; motivoitunut, osaava ja sitoutunut henkilökunta (75% vastaajista), osaava asiakaspalvelu eri tilanteissa (69% vastaajista) ja kehittymisen kannalta tärkeiden uusien asioiden ideointi (67% vastaajista). Neljänneksi tärkeimmän osa-alueen, eli rajojen yli tehtävän aktiivisen yhteistyön, valitsi myös lähes puolet (46% vastaajista). Kaksi osa-alueetta, jotka selkeästi koettiin vähiten tärkeiksi, olivat kustannustehokkuus (15% vastaajista) ja omien toimintaprosessien ja sisältöjen uudistuminen (17% vastaajista). Muiden osa-alueiden osalta vastauksia tuli noin kolmasosalta (29% - 40%) vastaajista.

Kysymys	Prioriteetti	Summa	Keskiarvo	Organisaation valmiudet
Henkilökunta on motivoitunut, osaava ja sitoutunut	75 %	379	8,2	Tahto
Asiakas saa osaavaa apua erilaisissa liiketoimintansa tilanteissa	69 %	351	7,8	Asiakaspalvelu
Olemme hyviä ideoimaan uusia asioita, joilla on merkitystä alueen toiminnan ja kehittymisen	67 %	346	7,7	Oppiminen
Teemme aktiivisesti itse yhteistyötä yli rajojen	46 %	345	7,8	Yhteistyökyky
YritysKannus näkyy, erottuu ja tavoittaa	40 %	350	7,6	Näkyvyys / markkinointi
Osaamme toimia ja tehdä tärkeitä asioita nopeasti	38 %	351	7,8	Nopeus
Asiakasta ei väsytetä byrokratialla	35 %	364	7,9	Työtapa
YritysKannus on aktiivinen pelinrakentaja koko alueen kehittämisessä	35 %	348	7,7	Aktiivisuus
Olemme valmiita ottamaan vastuun hyvän tuloksen aikaansaamisesta	33 %	365	8,1	Vastuunkanto
Asiakkaillamme on YritysKannuksesta ja sen henkilöstöstä positiivinen kuva ja kokemus	31 %	356	8,2	Kulttuuri & identiteetti
Osaamme johtaa ammattimaisesti ja tehdä päätöksiä tärkeissä asioissa	29 %	347	7,7	Johtajuus
YritysKannuksen palvelut löytyvät helposti	29 %	365	8,1	Palvelukyky
Kykenemme itse uudistumaan sisällöllisesti ja uudistamaan toimintaprosesseja	17 %	351	7,6	Innovatiivisuus
Olemme kustannustehokkaita	15 %	351	7,8	Tehokkuus

KUVIO 19. Valmiusanalyysin yhteenveto.

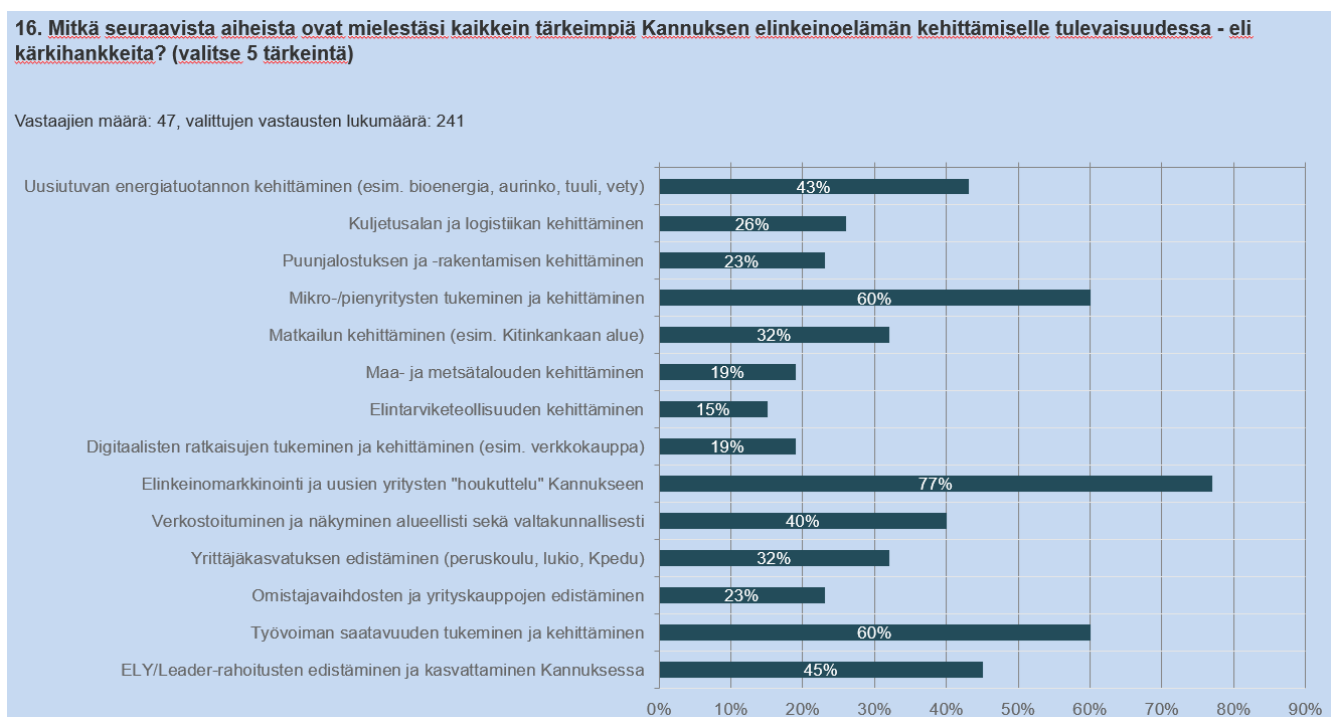
”Valmiusanalyysin tavoitteena on pyrkiä löytämään ne muutamat osa-alueet, joita tulisi määrätietoisesti kehittää seuraavalla strategiakaudella” (Lindroos ym. 2004, 235). Yhdistämällä kysymysten 1-14 vastausten keskiarvot ja summat sekä kysymyksen 15 prioriteetilista, ja käyttämällä avuksi väriasteikoin tehtyä ehdollista muotoilua, voidaan nähdä kuvion 19 mukaisesti visuaalisin keinoin, miten nykyinen toiminta kohtaa vaatimusten kanssa. Mitä tummempi punainen yhden osa-alueen kolme eri arvoa on, sitä selvemmin voidaan päätellä, että alue on oltava toiminnan ja sitä kautta uuden strategian kehittämislistalla. Jos väri on vihreä, osa-alue on muihin verrattuna paremmassa kunnossa, tai vaihtoehtoisesti prioriteetilistalla viimeisten joukossa. Tasainen keltainen väri, ja etenkin oranssiin päin kääntyvä sävy, kertoo sen, että osa-alue on syytä huomioida strategiatyön edetessä.

Organisaation valmiusanalyysin 14:sta osa-alueesta (eli valmiudesta) asiakaspalvelu, oppiminen, yhteistyökyky, näkyvyys/markkinointi, nopeus ja aktiivisuus ovat sekä prioriteetilistan yläpäässä että kaikilla kolmella sarakkeella arvioituna vähintään keltaisella, joten ne kuuluvat selkeästi strategiatyön

piiriin. Tahto (motivoitunut ja osaava henkilökunta) on priorisoitu tärkeimmäksi, joten sekin on syytä ottaa strategiatyössä huomioon. Luonnollisesti kaikki osa-alueet on syytä pitää mielessä strategiatyön edetessä, mutta niiden painoarvo on pidettävä kohtuullisen matalana. On muistettava noudattaa strategisen johtamisen ja strategiatyön perusteita, kuten Kamensky (2010) kirjoittaa: ”hyvä strategiatyö on priorisointia, priorisointia ja vielä kerran priorisointia.”

5.4 Kärkihankkeet ja niiden priorisointi

Kysymyksessä 16 listatuista 14:sta kärkihankkeesta erottui vastauksissa selkeästi kolme tärkeintä (KUVIO 20). Vastaajien mukaan tärkeimpiä tulevaisuuden kehityskohteita ovat elinkeinomarkkinointi (77% vastaajista), mikro- ja pk-yritysten tukeminen (60% vastaajista) ja työvoiman saatavuuden kehittäminen (60% vastaajista). Seuraavat kolme tärkeintä keräsivät kaikki vastaajilta hieman alle puolet vastauksista; eri tukirahojen kasvattaminen Kannuksessa (45% vastaajista), uusiutuvien energiamuotojen edistäminen (43% vastaajista) sekä verkostoituminen ja näkyminen laajemmalla alueella (40% vastaajista). Matkailun kehittäminen ja yrittäjäkasvatuksen edistäminen saivat molemmat 32% vastausta vastaajista. Loput vaihtoehdot saivat ääniä vain 15-26% vastaajista, joten niiden selkeää priorisointia muiden aiheiden yli Kannuksen elinkeinoelämän kehittämisessä tulee tehdä harkiten.



KUVIO 20. Kärkihankkeiden priorisointi.

Muiden kärkihankkeiden osalta kysymyksen 17 avoimia vastauksia tuli kymmenen kappaletta (KUVIO 21). Mahdollisiksi kehityskohteiksi mainittiin mm. kehittämisrahaston, yritysten markkinointiosaamisen ja innovatiivisten liiketoimintamallien kehittäminen.

Mitä muita kärkihankkeita YritysKannuksen toiminnassa pitäisi huomioida?
Työperäinen maahanmuutto ja kotouttamisen kunnollinen organisointi sekä toteutus
Rahasto yritystoiminnan kehittämistä varten.
Tarvittavien toimitilojen saatavuus yrityksille.
Mielikuva Kannuksesta positiiviseksi.
Kannuksen yritysten tarpeiden kartoitus ja toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi.
Yritysten markkinointiosaaminen
tukea sellaisia yrityksiä jotka luo työpaikkoja,työllisyyden ja yrittäjämönteisyyden avulla koko maakunta pärjää
Hmm no avatkaa sievin kanssa elinkeinotoiminnassa yhteistyötä. Ruuan jalostamista voiko aatella kasvatettavan.
Elämme globaalissa taloudessa, uusia innovatiivisia tulevaisuuden liiketoimintamalleja nykyisen toimijoiden ympärille.
Oikiastaan kaikki on kiinni uusien yritysten / työpikkojen saaminen paikkakunnalle . Nykyisten yritysten lajentamisen kautta voidaan päästä myös samaan positiiviseen lopputulokseen .

KUVIO 21. Kärkihankkeet, ehdotukset.

Kuviossa 22 on listattu kysymykseen 18 saadut yhteensä 15 avointa vastausta. Tulevaisuuden kehittämisessä viisi henkilöä kysymykseen vastanneista panostaisi nykyisten yritysten tukemisen. Energia ja aluemarkkinointi mainittiin kahdessa vastauksessa. Muita ehdotuksia olivat mm. hankkeet, yhteistyö, kierrätys ja alihankinta.

Mitä muita asioita YritysKannuksen toiminnassa tulisi korostaa? Mihin tulevaisuuden kehittämisessä pitäisi panostaa?
Palvelu, nopeus, ketteruus.
Hankkeisiin.
Avoimuuteen ja yhteistyöhön eri toimijoiden kesken.
Lisää asukkaita Kannukseen, tehdä kannuksesta haluttava kaupunki muuttaa.
Kartoittaa yritysten tarpeita toimia paikallisesti(tarvittavat liike-, tuotanto- ja varastotilat)
Markkinointi ulospäin. Hyvä koti ja koulukaupungissa, jossa viihtyy ja voi harrastaa.
Energiaan ja ruokaan liittyvä yritystoiminta
Eri teollisuuden alojen alihankinta toimintaa joka tuo paikkakunnalle aktiivista pöhinää .
Oman kunnan yritykset, etenkin pienet, parantaa näkyvyyttä ja tukea!
Tukea/koulutusta/infoa yrityksille.
Yhteistyö Kokkolan suuntaan, suurteollisuuden investoinnit voivat hyödyttää kannuslaisiakin yrityksiä
matalan kynnyksen palveluja/tukea aloittavalle yrittäjälle,herätellä olemassa olevia yrityksiä etteivät jää tuleen makaamaan
Ottaa askel paikalliselta ja piirin tasolta valtakunnan tasolle niin markkinoinnissa kuin tehtäväkentässä.
Kierrätys ja energia tehokkuus. Uusiutuvia luonnonvaroja käytetään 1,6 kertaa enemmän mitä maapalo tuottaa.
Olemassa olevien yritysten kehittämiseen ja kasvuun tai edes selviytymiseen tulevaisuuden haasteista.

KUVIO 22. Kehitysehdotukset tulevaisuuden kehittämisessä.

Viimeiseen kysymykseen 19 saatiin kymmenen avointa vastausta (KUVIO 23). Nämä muut kommentit olivat pääasiassa positiivisia repliikkejä ja kohdistettu rohkaisemaan ja kannustamaan YritysKannuksen operatiivisia toimijoita. Tämä on toiminnan taustaa, tutkimuksen lopputulosta ja strategian tulevaa

toteutusta ajatellen hyvä asia – uusi strategia ja aktiivisempi ote kehittämisessä koetaan ainakin osan vastaajien osalta tärkeäksi.

Muita kommentteja?
Kannukseen toinen polttoaineasema!
Nyt rakennetaan kivijalkaa. Nopeita voittoja ei ole vaan ne pitää vääntää maaliin.
Innovatiivisuutta, rohkeutta toimintaan
Hyvää työtä teette!
Kannuksessa on vetovoimaa ja eloa, meren läheisyys ja hyvien kulkuyhteyksien tuoma etu kannattaa hyödyntää.
Aktiivista ja ennekoluulotonta toimintaa silmät sekä korvat aukipitään . Kuhunkin asiaan tulee tarttua riittävän ponnekaasti vastoinkäymisistä välittämättä !
Viime aikoina huomannut selvää aktivoitumista yrityspalveluissa..esim tuulipuistohankkeet, keliber. toimivat yritykset työllistää, työpaikkojen kautta koko kunta pärjää
Pitää myös tilaisuuksia,joissa alueen yrittäjät verkostoituisivat,eli esim. rakennusala,kuljetusala,kaupan ala.. Eli kukin ala erikseen,uskoisin että siinä olisi järkeä,voisi olla saumoja ottaa isompiakin urakoita kun hartiat levenisivät.
Kannus tarvitsee uusia yrittäjiä ja sukupolvenvaihdoksia .
Uusia yritysideoita jotta tänne voisi muuttaa nuoria sekä lapsiperheitä tekemään töitä ja asumaan paikkakunnalla.
Tähän saakka Kalajoki on usein noussut esiin keskusteluissa hyvänä esimerkkinä yritysten tukemisesta ja uusien yritysten saamisesta kaupunkiin.
Tsemppiä työhön, ja kiitos, tuntuu että nykyisen YritysKannuksen myötä Kannus on viimein herännyt ”ruusun unesta”, nyt on toivoa!

KUVIO 23. Muut kommentit.

5.5 Kyselyn tulosten ja valmiusanalyysin johtopäätökset

Valmiusanalyysin ja koko kyselyn tuloksista voidaan poimia muutamia pääkohtia, jotka nousevat esiin nykyisen toiminnan kehityskohteina. Valmiusanalyysin yhteenvedossa kuviossa 19 henkilökunta nähdään sekä vahvuutena että prioriteettina, sekä asiakaskokemus että motivoitunut henkilökunta saivat vastauksista parhaan keskiarvon 8,2 ja erityisesti motivoituneen, osaavan ja sitoutuneen henkilökunnan vastausten summa (379) oli selkeästi korkein kaikista. Kolme neljästä vastaajista asetti motivoituneen, osaavan ja sitoutuneen henkilökunnan yhdeksi toiminnan tärkeimmistä osa-alueista. YritysKannuksen palvelut koetaan helposti löydettäväksi, asiakasta ei väsytetä liiallisella byrokratialla, mutta sekä toimintanopeudessa että osaavan avun, eli osaamisen, saamisessa koetaan muihin vastauksiin verrattuna olevan jonkin verran kehitettävää.

Näkyvyyden ja elinkeinomarkkinoinnin kehittäminen nousivat esiin sekä valmiusanalyysistä että kärkihankkeiden joukosta. Nykyisen toiminnan arvioinnissa näkyvyys, erottuvuus ja tavoitavuus saivat huonoimman keskiarvon (7,6) ja kärkihankkeiden joukosta elinkeinomarkkinointi ja uusien yritysten houkuttelu Kannukseen keräsi selkeän ykköstitilan 77% vastausprosentilla. Samaan aihealueeseen liittyvät läheisesti myös aktiivinen rajojen yli ulottuva yhteistyö ja vahvan verkostoitumisen kehittäminen sekä alueellisesti että valtakunnallisesti. Verkostoituminen ja laaja näkyvyys saivat kuudenneksi eniten

vastauksia kärkihankkeista, kun taas vastaavasti vastausten summa aktiivisen yli rajojen suuntautuvan yhteistyön osalta oli koko kyselyn heikoin (345).

Uusien asioiden ideointi, innovatiivisuus ja aktiivinen koko alueen kehittäminen ja rakentaminen saivat kaikki valmiusanalyysissa huonot keskiarvot ja summat muihin osa-alueisiin verrattuna. Näiden teemojen voidaan ajatella olevan teemoja, jotka vaikuttavan kaikkiin nykyisiin ja tuleviin kärkihankkeisiin – toisin sanoen kehitysyhtiön ja sen henkilökunnan on oltava tulevaisuudessa nykyistä aktiivisempia ja organisaation osaamista on saatava kehitettyä niin, että eri kärkihankkeiden eteenpäin viemiseen voidaan panostaa riittävästi. Asiakaspalvelu koetaan toiseksi tärkeimmäksi osa-alueeksi (69% vastaajista) ja myös asiantuntevan asiakaspalvelun osalta on selkeästi kehitettävää, sillä sekä keskiarvo (7,1) että summa (351) jäivät vastausten keskiarvon alle. Hieman samaan aihealueeseen liittyen vastaajat kokivat myös, ettei YritysKannus ole onnistunut uudistumaan ja uudistamaan omia toimintatapojaan riittävästi edellisten vuosien aikana. Vaikka tämän prioriteetti koetaankin verraten matalaksi, uudistuminen ja innovatiivisuus liittyy kaikkeen toimintaan ja on tärkeä muistaa tulevan toiminnan suunnittelussa.

Muiden kärkihankkeiden osalta voidaan todeta, että yksittäisten alojen vastaukset jakaantuivat melko tasaisesti ja prosentiosuuksien erot jäivät suhteellisen pieniksi. Ainoastaan uusiutuvan energiantuotannon ja matkailun kehittämisen osalta vastausprosentit nousivat yli 30 prosenttiin vastaajista. Tästä voidaan ehkä hieman suoraviivaistaen päätellä, että koska toimintakenttä on laaja ja eri toimialoja lukuisia, yksittäisten toimialojen priorisoiminen muiden edelle on haastavaa, ellei jopa kyseenalaista. Jokaista toimialaa on pyrittävä tukemaan niiden vaatimalla tavalla. Uudistuvan energiatuotannon edistäminen on sen sijaan alue, jossa kehitysyhtiö voi selkeästi erilaisten kehitys- ja tutkimushankkeiden kautta edistää uuden toiminnan ja tuotannon alueellisten ekosysteemien syntymistä alueella. Toimialasta riippumatta vastauksista voidaan myös tehdä johtopäätös, että tulevan toiminnan painotuksia suunniteltaessa on tärkeää huomioida sekä mikro- ja pienyritysten tukeminen ja kehittäminen, työvoiman saatavuus ja eri rahoitusmuotojen edistäminen ja kasvattaminen Kannuksessa. Nämä kaikki saivat huomattavan paljon ääniä vastaajilta.

Vastausprosenttina noin 17,0% on toisaalta matala, toisaalta varovaisen positiivinen signaali toimintakentältä; alueen kehittäminen koetaan ainakin osittain riittävän tärkeäksi, että lähes 50 vastaajaa käytti kiireistä aikaansa yhteisten painotusten miettimiseen. Samalla voidaan todeta, että alkuperäinen ajatus kyselyn pitämisestä yksinkertaisena ja lyhyenä toimi. Yrittäjäjärjestön kyselyiden vastausprosentteihin peilaten on todennäköistä, että pitkään ja monimutkaiseen kyselyyn vastauksia ei olisi saatu näinkään

paljon. Vaikka YritysKannuksen toiminta korona-aikana ja sitä edeltävinä vuosina on ollut pitkälti perustehtäviin panostavaa reaktiivista työtä, viimeisimmät panostukset uusien työntekijöiden ja toimintabudjetin lisäyksen muodossa voidaan tulkita nähtävän hyvänä asiana. Aivan kuten Pyykkölä kirjoittaa kuntaomisteisten kehitysyhtiöiden roolin muutoksesta (2020): ”perinteisestä palvelukoneesta on muodostumassa kasvun ja kehityksen moottori”. YritysKannuksen toimintaan ja rooliin selkeästi uskotaan tällä hetkellä aiempaa paremmin ja muutos on aistittavissa koko toiminta-alueella, kuten viimeisen kysymyksen 19 muiden kommenttien joukkoon oli osuvasti kirjoitettu: ”...tuntuu että nykyisen YritysKannuksen myötä Kannus on viimein herännyt ”ruususen unesta”, nyt on toivoa!”

6 STRATEGIATYÖPAJA JA SEN TULOKSET

Tässä luvussa läpikäydään strategiatyöpajan kulku ja esitellään strategiatyöpajan tulokset.

6.1 Strategiatyöpaja

YritysKannuksen strategiatyöpajaan järjestettiin 15.12.2022 osuuskunta Kitinkannuksen tiloissa Kannuksen Kitinkankaalla. Työpajaan osallistuivat YritysKannuksen hallitus kokonaisuudessaan, yhtiön toimitusjohtaja ja Kannuksen kaupunginjohtaja. Työpajan pohjamateriaaliksi oli koottu Kannuksen uusi kuntastrategia vuosille 2022-2026, YritysKannuksen edellinen strategia vuosille 2020-2023, sekä kooste 24.11.2022 - 14.12.2022 Kannuksen yrittäjille ja tärkeimmille sidosryhmille auki olleen kyselyn tuloksista. Pohjamateriaalin strategiat on esitelty tämän kehitystehtävän luvussa 2, kyselyn tulokset luvussa 5.

Työpajan aluksi käytiin läpi lyhyesti Kannuksen nykyisen kuntastrategian painotuksia; arvoiksi nostetut rohkeus, yrittäjähenkisyys ja avoimuus, ja visiossa mainitut uusiutuva energiantuotanto, luonnonvarojen jatkojalostus, biotalous, logistiikkaosaaminen ja vetovoima. Toiseksi palauteltiin mieliin lyhyesti edellisen YritysKannuksen strategian pääajatuksia ja tavoitetiljoja mm. markkinoinnin, imagon, toimintatavan, palveluiden ja uusien avausten osalta. Kolmanneksi käytiin tarkemmin läpi marras-joulukuun kyselyn tulokset ja niiden yhteenvetoa. Aikaa käytettiin selkeästi eniten kyselyn tulosten läpikäyntiin – etenkin keskusteltiin tulosten yhteisvaikutuksesta (kuviot 18 ja 19) ja niiden pohjalta vastaajien prioriteeteista. Kärkihankkeiden painotukset ja valmiusanalyysin kokonaistulokset nostavat muutaman selkeän teeman esiin ja muiden osa-alueiden edelle, kuten tämän kehitystehtävän kappaleessa 5.5 on lyhyesti kuvattu. Koko työpajan ajan seinälle pidettiin heijastettuna nämä valmiusanalyysin (kuvio 18) ja kärkihankkeiden priorisoinnin (kuvio 19) tulokset, jotta kyselyyn vastaajien painotukset pysyivät työpajan osallistujien mielissä.

Itse työpaja toteutettiin osallistavalla menetelmällä; kunkin aihealueen ympäriltä käytiin laajaa vapaata keskustelua, samalla listattiin yhdessä keskustelusta sekä seinälle heijastettujen kyselyn tulosten joukosta esiin nousseita asioita, aiheita ja teemoja seinälle kiinnitetyille suurille paperitauluille. Keskustelun ja listauksen jälkeen kaikki osallistajat valitsivat jokaiselta taululta kolme omasta mielestä tärkeintä asiaa, myös priorisoinnissa käytettiin koko ajan tukena kyselyn tuloksia. Näin kaikille listatuille

asioille saatiin tietty määrä ääniä ja sitä kautta YritysKannuksen hallituksen ja kaupunginjohtajan yhteisesti muodostetut painoarvot eri asioiden välille.

Strategiatyöpajan keskusteluiden ja ideoinnin, SWOT-analyysin, organisaation valmiusanalyysin ja kyselyn muiden tulosten perusteella voidaan tunnistaa useita kehityskohteita ja vahvuuksia, joita on syytä vahvistaa tulevaisuudessa. On kuitenkin kriittistä yhdistää analyysien pohjalta toisiaan tukevat ja kehittävät kokonaisuudet. Mitä pienemmät ovat resurssit sitä tärkeämpää on kyetä tekemään riittävää priorisointia, jotta saadaan todellista kehitystä aikaiseksi.

Kaikki yhdessä laadittu materiaali kerättiin työpajan jälkeen yhteen ja lähetettiin osallistujille mietittäväksi ja kommentoitavaksi. Strategiatyöpajan materiaalin ja kyselyn tulosten pohjalta sekä muihin taustamateriaaleihin peilaten laadittiin YritysKannuksen uuden strategian ensimmäinen versio. Strategian jalostamista jatkettiin YritysKannuksen hallituksen kokouksessa 2.2.2023.

6.2 Strategiatyöpaja – SWOT-analyysi

Kuten Kamensky (2010) kirjoittaa, SWOT-analyysi on Suomen kärkiyritysten käytetyin analyysimenetelmä. SWOT-analyysiä eli organisaation vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien voidaan käyttää moneen eri tarkoitukseen. ”SWOT-analyysin kohteena voi olla oma toiminta koko laajuudessaan. Tärkeää on rajata, mitä kulloinkin arvioidaan, jotta tulokset ovat vertailukelpoisia.” (Lindroos ym. 2004, 217)

YritysKannuksen strategiatyöpajassa päätettiin laatia SWOT-analyysi paitsi YritysKannukselle myös toimintaympäristön oleelliselta osalta. Koska kehitysyhtiö on enemmän mahdollistaja kuin varsinainen kaupallinen yritys, on tärkeä tiedostaa koko alueen elinvoimaan ja elinkeinoelämän kehitykseen vaikuttavat vahvuudet, heikkouden, uhkat ja mahdollisuudet. Nämä tiedostaen voidaan laatia toiminnan priorisointia ja suunnitella, mihin resurssit kohdistetaan.

Vahvuuksia listattiin työpajassa yhteensä 10 kappaletta (KUVIO 24). Viisi näistä keräsi selkeästi eniten kannatusta priorisoinnin ja vaikuttavuuden osalta. Heikkouksia listattiin työpajassa 11 kappaletta (KUVIO 24), näistä tärkeimmistä ja oleellisimmista oltiin hyvin yksimielisiä; tärkeimmät neljä keräsivät selkeästi eniten ääniä. Mahdollisuuksia työpajassa syntyi lyhyessä ajassa 13 kappaletta (KUVIO 24) ja tässä yhteydessä työpajan keskustelussa oli huomionarvoista uusi tulevaisuutta valoisasti tarkas-

televa henki ja ilmapiiri – vaihtoehdoista viisi keräsi selkeästi eniten kannatusta priorisoinnin ja vaikuttavuuden osalta. Uhkia listalle löytyi vain kuusi (KUVIO 24), mutta kaikki täysin perusteltavissa YritysKannuksen toimintaympäristöön.

Sisäiset vahvuudet	Sisäiset heikkoudet	Ulkoiset mahdollisuudet	Ulkoiset uhat
•Turvallisuus (6)	•Markkinointi (7)	•Uusiutuvat energiat (5)	•Iso toimija lopettaa, omistus muualla (8)
•Yrittäjähenkisyys (5)	•Hanke-/rahoitus-osaamisen puute (6)	•Työperäinen maahanmuutto, ukrainalaiset (5)	•Työvoiman loppuminen (5)
•Ketteryys, nopeus (3)	•Vaativuus ("ei huono") (5)	•Hyvä logistiikka, liikenneyhteydet (4)	•Kustannusten nousu, polttoaine, sähkö (4)
•Liikunta, vapaa-aika, luonto (3)	•Resurssien rajallisuus (5)	•Alkuperäiset kannuslaiset (4)	•Väestön ja palveluiden liiallinen keskittyminen (3)
•Koulutus Kpedu Kannus + lukio (3)	•Vientiteollisuuden puute (1)	•Matkailu (esim. Rautakurun kansallispuisto) (2)	•Globaali maailmantilanne (2)
•Työnteon arvostus (1)	•Ei isoja perheyriä / alihankintaa (1)	•Kuljetusala, terminaalit, jne (2)	•Maaseutualueen rahoitus tulevaisuudessa (1)
•Kaupunginjohtaja, näkyvyys (1)	•Teollisuustilat (1)	•Etättyö, kuituverkko-yhteydet (1)	
•Poliittinen konsensus, yhtenäisyys	•Työvoimareservi	•Kaivokset, Keliber	
•Uusi koulu	•Matkailu	•Tilaa on!	
•Puunjalostusala	•Yhteistyö naapurien kanssa	•Yhteistyö naapurien kanssa	
	•Koulutus uusille aloille, esim. tuulivoima	•Kitinkannus, kuntouttava toiminta	
		•Matkailu	
		•Vattajan harjoitusalueen läheisyys	

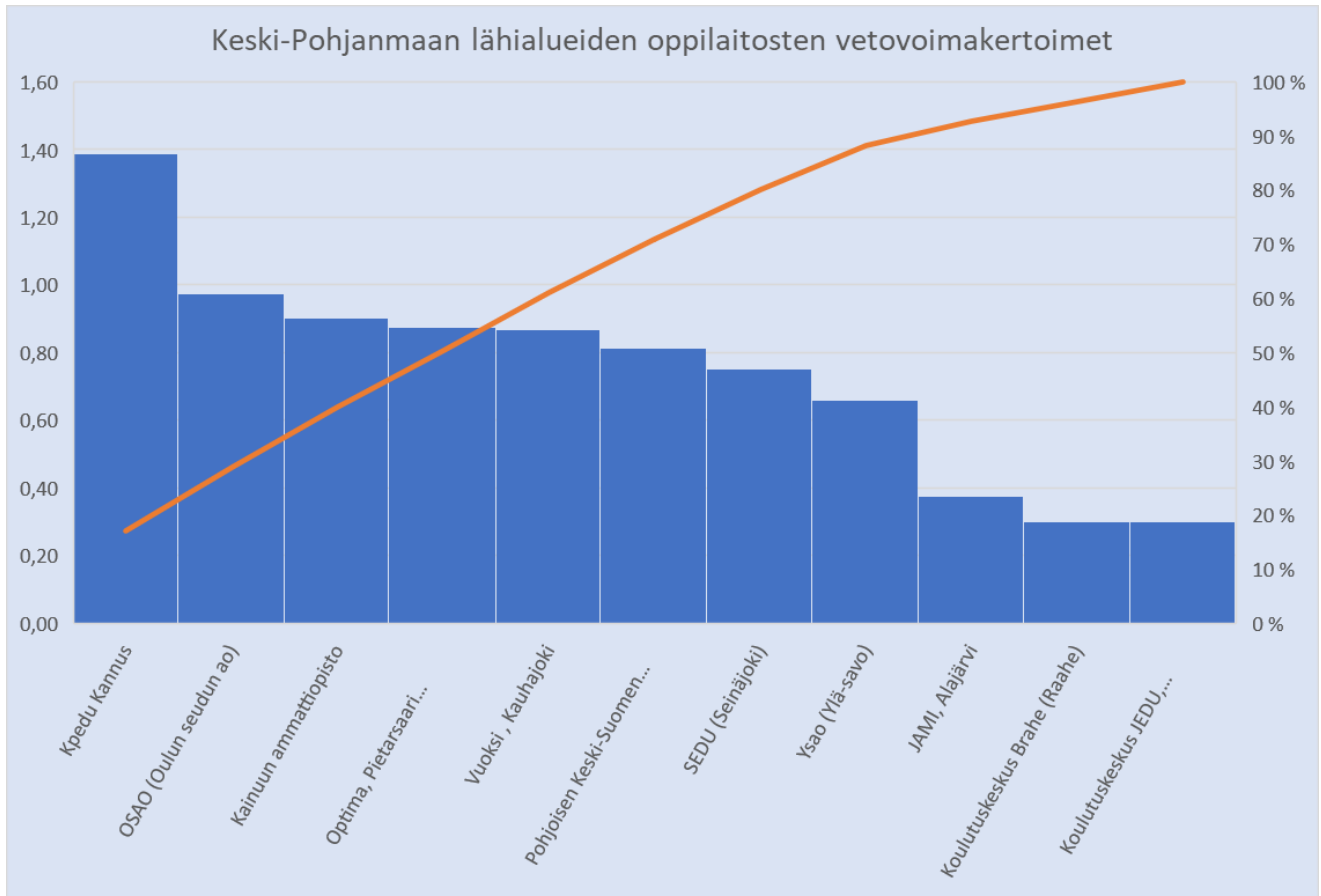
KUVIO 24. Strategiatyöpajan SWOT-analyysin tuotokset (työpajan äänet suluissa)

6.2.1 Strengths – sisäiset vahvuudet

YritysKannuksen ja koko toiminta-alueen suureksi vahvuudeksi voidaan työpajan tulosten perusteella nimetä turvallisuus, joka on selkeä pienen maaseutukaupungin etu. Turvallista ja sitä kautta myös vakaata ja luotettavaa toimintaympäristöä on hyvä käyttää esim. elinkeinomarkkinoinnin valttina. Nykyisen valtuuston ja kaupunkiorganisaation hyvä tuki, yrittäjähenkisyys sekä pienen kaupunkiorganisaation kyky tehdä tarvittaessa nopeita paikallisia päätöksiä ovat myös toiminnan ehdottomia vahvuuksia. Kaavoituksen, rakentamisen ja tonttiasioiden kanssa päätökset ja toimenpiteet ovat nopeita ja prosessi luotettava. Hyvä yhteistyö paikallisen yrittäjäjärjestön, ja yhtä lailla muiden paikallisten yrittäjien kanssa, ovat paitsi vahvuuksia myös elinehto menestyvälle elinkeinoelämän kehitystoiminnalle.

Selkeä kansallisen tason vahvuus on toisen asteen ammatillisen luonnonvara-alan koulutuksen huippuyksikkö Keskipohjanmaan ammattiopiston Kannuksen toimipaikka. Alueen kehitykseen on satsattu huomattavasti, viimeisimpänä maaliskuussa 2022 valmistunut uusi robottinavetta, jossa on runsaasti automatiikkaa ja uusinta teknologia – samalla vanhoihin navettatiloihin ollaan seuraavaksi rakentamassa täydellistä koirapalvelukeskusta pienklinikkatiloihin (kpedu.fi, 2023). Saman toisen asteen koulutuksen vahvuuden piiriin voidaan laskea myös ammattiopiston ja lukion yhteistyö sekä palvelutarjonta – yhdistelmätoiminnot ovat olleet vuosia suosittuja, hakijoita on riittänyt hyvin molempiin kou-

luihin. Keväällä 2023 Keski-Pohjanmaan ammattiopiston Kannuksen yksikön maatalousalan koulutukseen haki eniten ensisijaisia hakijoita koko Suomen 26:sta maatalousalan koulutuksen järjestäjästä; 75 hakijaa 54 aloituspaikkaa kohden (www.vipunen.fi, 2023). Kpedu Kannus oli selkeästi vetovoimaisin kaikkiiin lähialueiden maatalousalan oppilaitoksiin verrattuna (KUVIO 25).



KUVIO 25. Maatalousalan koulutusten vetovoimakertoimet Keski-Pohjanmaalla ja lähialueilla (www.vipunen.fi, 2023)

Toinen kansallisen tason vertailussakin esiin noussut vahvuus on alueen erinomaiset liikunta- ja vapaa-ajan mahdollisuudet; syyskuussa 2021 konsulttiyhtiö Rambollin elävyysvertailussa Kannus oli koko Suomen elävin maaseutumainen kunta. Elävyysmallissa vertailtiin, miten tärkeimmät palvelu tai viheralueet ovat saavutettavissa, ja viher- ja virkistysympäristöistä Kannus sai korkeimmat pisteet kaikista maaseutumaisista kunnista. Näiden vahvuuksien entistä vahvempi kehittäminen ja alleviivaaminen tulevaisuuden toimenpiteiden kautta on ensiarvoisen tärkeää koko alueen ja sen mahdollisuuksien kehittymiselle. (Ramboll 2021)

6.2.2 Weaknesses – sisäiset heikkoudet

Yksi toimintaa ja käytöstä leimaava kulttuurillinen piirre Keski-Pohjanmaalla ja Kannuksessa on vaatimattomuus – itsestä ei haluta pitää ”isompaa ääntä”. Elinkeinomarkkinoinnin kannalta tämä on huomattavan ongelmallista, kun positiiviset asiat, onnistumiset ja huippuosajat haluttaisiin nostaa markkinointimielessä esille. Samaan teemaan liittyen markkinoinnin koetaan kokonaisuutena olevan selkeää heikkous sekä kaupunkimarkkinoinnissa että elinkeinomarkkinoinnissa. Asia nousi vahvasti esiin kyselyssä sekä organisaation valmiusanalyysin kehityskohteiden että keihäänkärkien listalta. Työpajassa oltiin yhtä mieltä kyselyyn vastanneiden kanssa, että sekä YritysKannuksen että kaupungin on syytä ryhtyä pitämään itsestään isommin ääntä ja tuoda alueen positiivisia asioita myös muiden tietoon. Markkinointiin on kokonaisuutena pystyttävä panostamaan huomattavasti nykyistä enemmän.

Pieni koko, joka toisaalta vahvuuksien puolella luo nopeutta ja ketteryyttä, on samalla myös heikkous – rajalliset resurssit tekevät organisaatiosta haavoittuvaisen ja pakottavat tekemään raakaa priorisointia asioiden välillä. Pieni organisaatio rajoittaa myös nykyistä osaamista; työpajassa tunnistettiin selkeitä puutteita etenkin hanke- ja rahoitusosaamisessa. Nämä kaikki seikat nousivat esiin selkeinä myös kyselyn kautta. Julkiset kehittämis- ja investointirahat, kuten Elyn, Keski-Pohjanmaan Liiton tai Rieska-Leaderin jakamat tuet, ovat vuodesta toiseen Kannuksen osalta jääneet hyvin pieneksi. Esimerkiksi Euroopan Aluekehitysrahasto EAKR-päätöksiä tehtiin Kannuksen yrityksiin vuosien 2019-2022 aikana vain 3kpl, kun samana ajanjaksona Kaustisen seutukunnan alueella niitä tehtiin 26kpl (Pohjanmaan Ely-keskus 9.1.2023). Tämä kehittämisrahojen puute kunnassa aiheuttaa sen, että kannuslaiset yritykset rasittavat investoinneilla omaa maksukykyään tarpeettoman suuresti – tai pahimmassa tapauksessa koko kehittäminen on jäänyt tekemättä. Lopputulemana joka tapauksessa on se, että liiketoiminnan kehitys ei ole yhtä suotuisaa kuin se julkisten tukien avulla voisi olla. Suurimpien heikkouksien vahvistamiseksi on laadittava realistinen ja toteuttamiskelpoinen suunnitelma, jotta sekä toimintaa että näkyvyyttä saadaan vahvistettua.

6.2.3 Opportunities – ulkoiset mahdollisuudet

Uudet teknologiat ja erityisesti megatrendit, kuten vihreä siirtymä, uusiutuvat energiamuodot, digitalisaatio ja kiertotalous, luovat uusia mahdollisuuksia myös maaseudun kehittyville ja kehitystä aktiivisesti hakeville seutukaupungeille. Maatilakoot ovat alueella isoja ja maatalouden sivuvirroista muodostuvat kokonaisuudet mahdollistavat erilaisia vaihtoehtoja esimerkiksi bioenergian tuotantoon ja jat-

kojalostukseen. Uusiutuvan energiantuotannon edistäminen on nostettu vahvasti myös Kannuksen kaupungin strategiassa esiin, kärkihankkeista uusiutuvan energian kehittäminen sai kyselyssä viidenneksi eniten kannatusta. Huomioitavaa tämän teeman osalta on myös se, että Kannuksen sijainti kolmen hie-
man suuremman kaupungin (Kokkola, Ylivieska, Kalajoki) keskellä mahdollistaa useilla toiminta-
aloilla ja useille yrityksille operoimisen laajalla säteellä ja myös uusien tukikohtien perustamisen Kan-
nukseseen. Näin teki esimerkiksi tuulivoimayhtiö Vestas, jonka uudet toimitilat Kannuksessa otettiin
käyttöön marraskuussa 2022.

Sijainti ja hyvät liikenneyhteydet voidaan nähdä tässä kohtaa mahdollisuutena, vaikka on toki samalla
tiedostettava myös oman maantieteellisen sijaintinsa haasteet. Pohjanmaan rata kulkee Kannuksen
halki ja lähes kaikki matkustajajunat edelleen myös pysähtyvät Kannuksessa. Tämä mahdollistaa työ-
matkustamisen etenkin etelä-pohjoissuunnassa, esimerkiksi Helsingin päärautatieasemalle pääsee noin
neljässä ja puolessa tunnissa. Kannuksen halki kulkee myös Kokkola-Kajaanitie, valtatie 28, joka pide-
tään ympäri vuoden hyvässä kunnossa. Rannikkoa myötäilevä pääväylä E8 on vain reilun 20 kilomet-
rin päässä. Kruunupyyn lentokentälle tulee matkaa 60 kilometriä, joten ulkomaan työmatkat onnistuvat
myös suhteellisen sujuvasti. Sijainti ja toimivat yhteydet mahdollistavat etenkin kuljetusalalle kilpailu-
kykyisen toiminnan, mutta parantavat myös muiden toimituksia tekevien tai kuljettamista käyttävien
toimialojen kilpailukykyä.

Työperäinen maahanmuutto ja erityisesti ukrainalaiset perheet nähdään tällä hetkellä yhtenä mahdolli-
suutena tulevien vuosien työvoimahaasteiden helpottamiseksi, työvoiman saatavuus nousi kyselyn kär-
kihankkeista jaetulle toiselle sijalle. Kotouttaminen on nostettu ensimmäistä kertaa Kannuksen kau-
pungin strategiaan useassa eri kohdassa ja Kannukseen palkattiin talvella 2023 kotoutumisneuvoja aut-
tamaan tulijoiden kotiutumista seudulle. Pienen kunnan asumisen edullisuus, palveluiden, virkistys-
paikkojen ja työpaikkojen läheisyys, sekä henkilökohtainen tuki ovat asioita, joilla työperäistä maa-
hanmuuttoa voidaan edistää tulevaisuudessa. Hyvä kohtelu ja viesti hyvästä elinympäristöstä kulkeutu-
vat helposti maahanmuuttajien kautta eteenpäin uusille tulijoille. Toinen selkeä potentiaalinen kohde-
ryhmä on työpajan pohjalta entiset kannuslaiset, joita voidaan lähteä houkuttelemaan esimerkiksi opis-
kelujensa loppuvaiheessa tai työuriensa jatkoksi kotiseudulle. Samaten hyvin menestyvien entisten
kannuslaisten kanssa verkostoitumalla ja heidän verkostojaan käyttäen voidaan mahdollisesti edistää
elinkeinomarkkinointia, yksittäisten yritysten markkinoiden laajenemista, tai vaikka investointien to-
teuttamista Kannuksessa.

6.2.4 Threats – ulkoiset uhat

Megatrendeistä kaupungistuminen ja keskittyminen etelän suuriin kasvukeskuksiin on selkeä uhka pienelle seutukaupungille. Mikäli työvoiman saatavuus ja asukasmäärä putoavat yllättäen nykyistä dramaattisemmin, on riskinä kaupungin putoaminen ns. alempaan haja-asutuksen kastiin. Elinkeinoelämän kehittämisen ulkoisena uhkana on samalla rahoituksen saatavuuden varmistaminen maaseudun seutukaupunkialueen investointeihin, sillä rahoituslaitosten omissa analyyseissa voidaan maaseutualueen investoinnit arvioida nykytilanteessa suuremmaksi riskiksi ja/tai kalliimmaksi kuin suurten kaupunkien vastaavat investointihankkeet. Näin rahoitus voi tulla maaseutumaisen kunnan yrityksille kalliiksi tai jopa estyä kokonaan.

Selkeänä paikallisena uhkana nähdään myös nykyisten isojen työllistäjien lopettaminen tai toiminnan siirtäminen muualle, etenkin niiden yhtiöiden osalta, jossa omistus on jossain muualla kuin Kannuksessa. Etenkin näiden yhtiöiden osalta on tärkeää, että myös kaupungilla ja kehitysyhtiöllä on yhteys ja suhteet kaikkien kunnassa toimivien suurimpien yhtiöiden omistajajaportaaseen. Toinen paikallinen uhka, osana suurempaa maanlaajuista trendiä, on uhka työvoiman loppumisesta. Lokakuussa 2022 julkaistun Kauppakamarin laatiman kyselyn mukaan 71 prosentilla pohjalaisyrittäjistä on pulaa tai paljon pulaa osaavasta työvoimasta, 78 prosenttia yrityksistä kertoi työvoiman saatavuuden rajoittavan yrityksensä kasvua ja liiketoiminnan kehittämistä (www.ostro.chamber.fi, 2022). Kannuksessa sama megatrendi on selkeästi nähtävissä tietyillä aloilla ja tehtävissä, kuten hoitoalalla, ravintola-alalla ja kuljetusaloilla; osalla näiden alojen toimijoista on viimeistään koronavuosien jälkeen ollut jatkuvasti haasteita löytää uusia työntekijöitä paitsi eläköityvien työntekijöiden tilalle myös kasvun tukemiseksi ja kehittämiseksi.

6.3 Strategiatyöpaja – missio, arvot, visio kärkihankkeet

Strategiatyöpajan tavoitteena oli käydä keskustelua myös YritysKannuksen ydintehtävistä, toiminnan perustarkoituksesta ja arvoista, joiden mukaan toimintaa järjestetään. Lisäksi työpajan aikana ideoitiin ja listattiin tärkeimpiä kärkihankkeita, joita on syytä huomioida strategiassa. Keskustelun ja ideoinnin pohjana toimivat työpajan aikana kaikissa osa-alueissa etenkin Kannuksen uusi kuntastrategia ja kyselyn tulokset.

6.3.1 Strategiatyöpaja – missio ja arvot

Missio ja Arvot nivoutuivat keskustelussa läheisesti toisiinsa, joten työpajassa päädyttiin listaamaan molempia samalle alustalle (KUVIO 26). Kehitysyhtiön selkeäksi ydintehtäväksi nähtiin yritysten tukeminen ja kehittäminen yrityksen kaikissa elinvaiheissa. Nämä teemat nousivat vahvasti esiin organisaation valmiusanalyyseista; asiakaspalvelu ja osaava henkilöstö olivat vastaajien mielestä selkeästi kaksi tärkeintä asiaa YritysKannuksen toiminnalle tulevaisuudessa. Yritysten tukemisen ja kehittämisen alle nivoutuvat kaikki tärkeimmät työt; uusien yrittäjien neuvominen, nykyisten yritysten neuvominen ja kehittämisen tukeminen sekä kannustaminen, lopettavien yritysten neuvonta sekä omistajanvaihdosten edistäminen. Työpajassa koettiin, että tämän päätehtävän suorittamiseksi on ensiarvoisen tärkeää, että henkilöstön osaaminen nostetaan vaadittavalle tasolle kaikilla toiminnan osa-alueilla. Samalla on huomioitava, että kaikki toiminta perustuu luottamukseen yrittäjien keskuudessa – asiakaspalvelun on oltava parasta mahdollista, jotta yritykset kokevat saavansa apua kehitysyhtiöltä ja sitä kautta ottavat yhteyttä erilaisissa haasteellisissa tilanteissa.

Missio ja Arvot	Visio	Kärkihankkeet
Yritysten tukeminen ja kehittäminen (uudet - nykyiset - lopettavat)	Nousukiito - ankkurit ylös!	Elinkeinomarkkinointi -> erottuminen, syötit, konseptit
Asiakaspalvelu!	"Kannukseen on helppo tulla, yrittää ja menestyä"	Osaamisen kehittäminen -> tuki kaikissa vaiheissa
Omistajanvaihdokset	Iso kala - aktiivinen pyynti / verkot veteen	Pääomien edistäminen -> investoinnit, tuet, sijoittumiset
Elinkeinomarkkinointi	Keski-Pohjanmaan selkeä kakkonen	Työvoiman saatavuus -> TE24 valmistelu ja toteutus
Rahoituskanavien kehittäminen	Kokoaan suurempi	
Luottamus, yhteistyö	Pohjanmaan paras	
	Terve hanketoiminta - ei hanketehdasta	
	Rahasto / rahoitus / pääomat	
	Rohkeus!	

KUVIO 26. Strategiatyöpajan tuotokset; missio ja arvot, visio, kärkihankkeet

Elinkeinomarkkinointi haluttiin työpajassa nostaa esiin myös mission ja arvojen työstämisen yhteydessä. Kuten edellä on esitelty, elinkeinomarkkinointi nousi vahvasti esiin kyselyssä, 77% vastaajista asetti elinkeinomarkkinoinnin tärkeimmäksi keihäänkärjeksi tulevaisuudessa. Työpajassa koettiin, että elinkeinomarkkinointi pitää tulevaisuudessa nähdä yhtenä kehitysyhtiön perustehtävistä, kun halutaan nostaa Kannuksen kaupungin ja sen elinkeinoelämän tunnettuutta lähialueella ja koko Suomessa. Näin

ollen markkinoinnin kehittäminen on nostettava yhdeksi tärkeimmistä kehityskohteista tulevaisuudessa.

6.3.2 Strategiatyöpaja – visio

YritysKannuksen visioksi listattiin monia erilaisia teemoja (KUVIO 26). Työpajan keskusteluissa koettiin laajasti, että viimeisten parinkymmenen vuoden aikana ei juurikaan ole tehty aktiivista kehitystyötä elinkeinoelämän kehittämisen edistämiseksi Kannuksessa. Useissa puheenvuoroissa toistui liikkeelle lähtemisen teema, jota konkretisoitiin mm. termillä ”ankkurit ylös”. Kuten uudessa kuntastrategiassa myös työpajassa oli selkeä tahtotila kääriä hihat ylös ja lähteä rakentamaan uutta tulemistä ja tulevaisuutta kohti menestyvää ja kasvavaa seutukaupunkia – Lestijokilaakson keskusta. Aktiivinen ote nykyisten yritysten auttamisessa, rohkea lähestyminen uusia potentiaalisia tulijoita kohtaan, kaikissa asioissa nopea reagointi ja tukeminen, kokoaan suurempi toiminta, saivat kaikki ajatuksina yksimielisen tuen taakseen. Hanketoiminta on Kannuksessa pitkään nähty kuluna eikä hanketoiminnan hyötyjä ole yhteishankkeiden kautta saatu riittävästi konkretisoitua Kannuksen yrityksille – työpajassa hanketoiminta nähtiin puhtaasti mahdollisuutena ja tapana mahdollistaa asioiden kehittämistä. Sama asia nousi myös kyselyssä, jossa hankkeiden kehittäminen ja ulkoisen rahoituksen saatavuuden kehittäminen nousivat yhdeksi tärkeistä kehityskohteista. YritysKannuksesta ei kuitenkaan haluta missään tapauksessa luoda ”hanketehdasta”, joka tuottaa hankkeita toisensa perään hankerahoitusten perässä. Hanketoiminnan on tulevaisuudessa perustuttava aina tiettyyn tarpeeseen, kehityskohtaan, jota halutaan lähteä edistämään ulkopuolisen rahoituksen avulla.

6.3.3 Strategiatyöpaja – kärkihankkeet

Kärkihankkeita käsiteltiin työpajassa laajasti jo kyselyn tulosten läpikäynnin aikana. Työpajan lopuksi laadittiin vielä selkeä lyhyt lista (KUVIO 26) asioista / teemoista, jotka yhteisesti koetaan kriittiseksi ja tulevaisuuden tärkeimmiksi kehitysalueiksi. Listaa laatiessa haluttiin tehdä jo valmiiksi selkeää priorisointia strategiatyön vauhdittamiseksi rajaamalla kärkihankkeiden määrä neljään. Kyselyn tulosten ykkösen oli elinkeinomarkkinointi 77% vastaajien osuudella, joten se nähtiin yksimielisesti yhdeksi tärkeimmistä kärkihankkeiden listalla.

Useassa kyselyn kohdassa, kuten myös mission ja arvojen tärkeimpien teemojen keskustelun yhteydessä, sivuttiin organisaation oman osaamisen tärkeyttä. Jotta kyetään toteuttamaan kehittämistä ja ole-

maan yritysten tukena, osaamisen kehittäminen nostettiin yhdeksi tärkeimmistä – ellei jopa tärkeimmäksi – kärkihankkeeksi. Mikäli oman osaamisen kehittämisessä ei onnistuta ei myöskään kyetä vastaamaan suureen osaan muista toiminnan kehittämisalueista.

Kolmantena tärkeänä kärkihankkeena nähtiin pääomien kehittäminen, minkä alle listattiin sekä EU:n tuki- ja kehitysrahojen lisääminen kaupungissa, investointien kokonaismäärän edistäminen, uudet sijoittumiset ja uusien yritysten perustamiset. Etenkin EU-tukien osalta Kannus on jo pitkään jäänyt hyvin vaatimattomaan osaan, vaikka kehittämisrahojen tarve on ollut myös kannuslaisilla yrityksillä olemassa. Myös tämä teema nousi useissa kyselyn kohdissa esiin.

Neljänneksi kärkihankkeeksi listattiin työvoiman saatavuus. Tärkeimpänä yksittäisenä asiana ja motivaattorina tämän kärkihankkeen alla nähtiin tuleva TE24-uudistus, joka tuo 1.1.2025 työ- ja elinkeinoasioiden järjestämisvastuun valtiolta kunnille. Tuleva muutos nähtiin työpajassa suurena mahdollisuutena nostaa paikallinen palvelu ja tuki nykyistä huomattavasti paremmalle tasolle, mikä taas auttaa suoraan työvoimareservin ja heikommassa tilanteessa olevien työttömien työnhakijoiden saamista takaisin työllisyyden piiriin. Mitä paremmin paikalliset palvelut toimivat sitä parempi työvoiman paikallinen saatavuus on ja esimerkiksi työperäisen maahanmuuton ja perheiden kotouttamisen edistäminen toimii.

7 YRITYSKANNUKSEN UUSI STRATEGIA 2023-2026

YritysKannuksen strategian ensimmäinen versio valmistui strategiatyöpajan keskusteluiden ja käytettyjen taustamateriaalien pohjalta tammikuussa 2023. Strategiaa käsiteltiin ja muokattiin hallituksen kokouksissa 2.2.2023 ja 7.3.2023. YritysKannuksen uusi strategia 2023-2026 hyväksyttiin hallituksen kokouksessa 11.4.2023.

SWOT-analyysi

Sisäiset vahvuudet	Sisäiset heikkoudet	Ulkoiset mahdollisuudet	Ulkoiset uhat
•Turvallisuus	•Markkinointi	•Uusiutuvat energiat	•Iso toimija lopettaa, omistus muualla
•Yrittäjähenkisyys	•Hanke-/rahoitus-osaaminen	•Työperäinen maahanmuutto, ukrainalaiset	•Työvoiman loppuminen
•Ketteryys, nopeus	•Vaativattomuus ("ei huono")	•Hyvä logistiikka, liikenne-yhteydet	•Kustannusten nousu, polttoaine, sähkö
•Liikunta, vapaa-aika, luonto	•Resurssit	•Alkuperäiset kannuslaiset	•Väestön ja palveluiden liika keskittyminen
•koulutus Kpedu Kannus + Iukio	•Vientiteollisuuden puute	•Matkailu (mm. Rautakurun kansallispuisto)	•Globaali maailmantilanne
•Työnteon arvostus	•Ei isoja perheyriyksiä / alihankintaa	•Kuljetusala, terminaalit, jne	
•Kaupunginjohtaja	•Teollisuustilat	•Etätö, kuituverkko	

KUVIO 27. YritysKannuksen SWOT-analyysi

YritysKannuksen SWOT-analyysin kautta on kuvattu tämänhetkiset sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat (KUVIO 27). Listan järjestys määräytyi strategiatyöpajan perusteella, uuteen strategiaan otettiin mukaan tärkeimmät teemat.

7.1 Missio

"YritysKannus kulkee yritysten ja yrittäjien kanssa koko niiden elinkaaren ajan tukien ja kehittäen, sekä toimii koko alueen elinvoimaisuuden ja palveluiden aktiivisena kehittäjänä" (YritysKannus Oy, 2023).

Mission (KUVIO 28) kautta haluttiin selkeästi alleviivata sitä, että kehitysyhtiö toimii ennen kaikkea tukio rganisaationa ja mahdollistajana yhteistyössä kaikkien Kannuksen yritysten ja yrittäjien rajapinnassa. Kuten Kamensky kirjoittaa (2010), mission on oltava sekä kattava että rajaava, mutta silti runsasisältöinen. Mission kautta YritysKannuksen tukemisen ja kehittämisen roolit on nostettu toiminnan elämäntehtäväksi asiakasyrityksen elinkaaren kaikissa vaiheissa (perustaminen-toiminta-lopettaminen). Toiseksi elämäntehtäväksi on nostettu elinvoiman ja palveluiden aktiivinen kehittäminen, kuten kyselyn tuloksista oli luettavissa ja strategiatyöpässa yhteisesti linjattiin. Näin kehitysyhtiön rooli koko alueen kehittämisen mahdollistajana tulevaisuudessa on myös alleviivattu.

YritysKannuksen **missio**:

”YritysKannus kulkee yritysten ja yrittäjien kanssa koko niiden elinkaaren ajan tukien ja kehittäen, sekä toimii koko alueen elinvoimaisuuden ja palveluiden aktiivisena kehittäjänä”

YritysKannuksen **arvot**:

”Luottamus, palveluasenne, avoin yhteistyö yli rajojen”

KUVIO 28. YritysKannuksen missio ja arvot

7.2 Arvot

”Luottamus, palveluasenne, avoin yhteistyö yli rajojen” (YritysKannus Oy, 2023).

Kehitysyhtiön toiminta perustuu luottamukselle, siksi se on nostettu ensimmäiseksi ja tärkeimmäksi toiminnan peruseriaatteenksi. Toinen kantava teema kaikessa toiminnassa on oltava palveluasenne; kaikkia asiakasyrityksiä, esim. koosta, alasta ja henkilöistä riippumatta, palvellaan samalla tinkimättömällä asenteella ja nopeudella. Kolmanneksi arvoksi nostettiin yhteistyö yli rajojen, jossa tässä kohtaa

tarkoitetaan kaikkea yhteistyötä riippumatta kunta-, maakunta-, Ely-alue-, toiminta-, kieli- tai muista-
kaan rajoista. Pienen maaseutumaisen seutukunnan ja sen kehitysyhtiön on pystyttävä verkostoitumaan
vahvasti kaikkien itselleen sopivien tahojen kanssa, yhteistyön kautta omalle toiminta-alueelle voi
saada huomattavasti enemmän hyötyjä tulevaisuudessa kuin yksin toimimalla. Arvot (KUVIO 28) yh-
teisesti kuvastavat hyvin sitä ajatusmaailmaa, minkälaiseksi YritysKannuksen toimintakulttuuria halu-
taan rakentaa kyselyn vastausten ja strategiatyön keskusteluiden pohjalta.

7.3 Visio

*”Kannuksen elinkeinoelämän suhteellinen liikevaihdon kasvu on 2026 Pohjanmaan suurinta. Yri-
tysKannus on Pohjanmaan paras yritysten palvelija ja halutuin kehittämisen kumppani”* (Yritys-
Kannus Oy, 2023).

Lindroosin ym. (2004) mukaan visio on oman organisaation näkemys siitä, millaiseksi se haluaa tulla.
Hyvän vision tulee olla sekä henkilöstölle että asiakkaille innostava, realistinen, ymmärrettävä ja mi-
tattavissa. Hyvä vision tulee olla myös haastava, mutta tavoitettavissa.

YritysKannuksen visio 2026:

*”Kannuksen elinkeinoelämän suhteellinen liikevaihdon kasvu
on 2026 Pohjanmaan suurinta. YritysKannus on Pohjanmaan
paras yritysten palvelija ja halutuin kehittämisen kumppani”*

KUVIO 29. YritysKannuksen visio

Kannuksen elinkeinoelämän suhteellisen liikevaihdon kasvun saattaminen Pohjanmaan suurimmaksi vuoteen 2026 mennessä on haastava, mutta samanaikaisesti realistinen ja täysin toteutettavissa oleva tavoite. Toimintaympäristön analyysissä kävi ilmi, että kehitystoiminta ja mm. Ely-tuet ovat olleet pitkään vaatimattomalla tasolla, samoin työpaikkojen kehitys Kannuksessa on ollut tilastokeskuksen mukaan pitkään negatiivinen. Näin ollen voidaan ajatella, että aktiivisella kehitysoitteella yritysten kasvu saadaan nykyistä huomattavasti korkeammalle tasolle. Samalla kehitetään omaa toimintaa arvojen mukaisesti palveluasenteella, luottamuksellisesti ja yhteistyössä. Tätä kautta YritysKannuksesta kasvaa alueen halutuin kehittämisen kumppani sekä nykyisten ja uusien yritysten että yhteistyökumppanien ja sidosryhmien kanssa. Visiossa haluttiin myös tavoitella sekä kuntastrategian että strategiatyöpajan ideoinnissa esiin nousseita rohkeutta ja selkeää profiilin nostoa.

7.4 Kärkihankkeet



KUVIO 30. YritysKannuksen kärkihankkeet

Lindroosin ym. (2004) mukaan strategia määrittelee keinot, jolla visioon aiotaan päästä. Strategiaprosessissa tulee määrittää ja kirjata strategian toteuttamiseksi keskeiset kehitysprojektit eli kärkihankkeet. YritysKannuksen uuden strategian kärkihankkeet (KUVIO 30) ovat (1) elinkeinomarkkinointi, (2) osaamisen kehittäminen, (3) pääomien edistäminen ja (4) työvoiman saatavuus. Kaiken ytimessä ja toiminnan keskiössä on asiakaspalvelukyky, joka pitää varmistaa kaikissa tilanteissa.

Toiminnan perustaksi valetaan osaamisen kehittäminen. Kyselyyn vastanneista 75% oli sitä mieltä, että henkilökunnan osaaminen ja motivaatio ovat tärkein osa-alue tulevaisuudessa, asiakaspalvelu ja oppiminen olivat heti seuraavaksi tärkeimmät osa-alueet noin 70% vastausprosentteilla. Valtaosa YritysKannuksen palveluista perustuu siihen, että yhtiöstä tai sen verkostosta löytyy riittävä osaaminen asiakasyritysten eri haasteisiin ja hankkeisiin. Osaamista ja motivointia tulee lisätä omassa organisaatiossa, mutta yhtä lailla tärkeää on määritellä se, mistä ulkopuolisten yhteistyökumppanien verkostosta osaamista löytyy tarvittaessa lisää. Mitä paremmin osaamisen eri osa-alueet on määritelty ja kehitetty sitä parempaa palvelua YritysKannus voi tarjota. Tavoiteltaessa vision mukaista parhaan yritysten palvelijan ja halutuimman kehittämisen kumppanin statusta, on kriittistä panostaa oman osaamisen kehittämiseen riittävästi.



KUVIO 31. YritysKannuksen kärkihankkeet, pääteemojen listaus

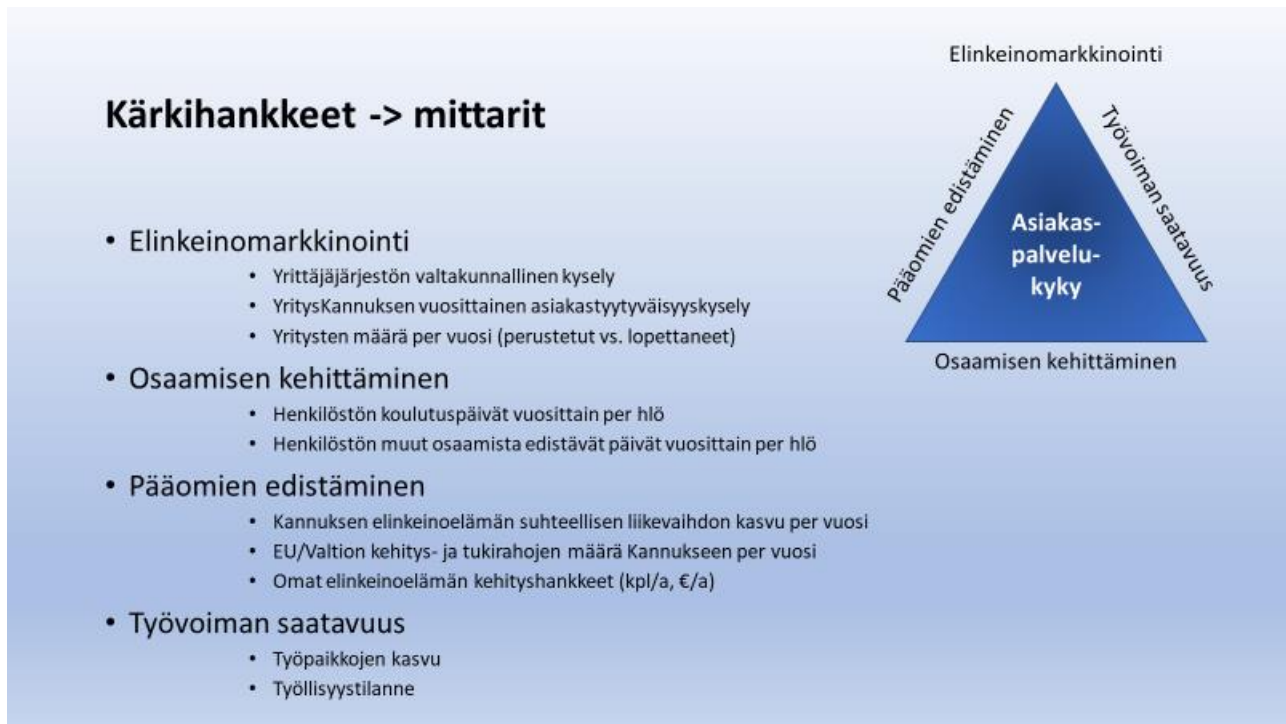
Kehitysyhtiön näkyvintä toimintaa ja näin ollen uuden strategian ”terävin keihäänkärki” on elinkeinomarkkinointi. Elinkeinomarkkinointi tarkoittaa tässä kaikkia toimia, joilla koko toimintaympäristö pysyy tulevaisuudessa mahdollisimman elinvoimaisena. Kehitysyhtiön alueelle halutaan houkuttaa paitsi yrityksiä myös perheitä, työntekijöitä ja esimerkiksi ulkopuolisia investoijia. Yksi suurimmista tulevaisuuden riskeistä Kannuksen tyyppiselle seutukaupungille on työväestömäärän radikaali väheneminen ja sitä kautta kiinnostavuuden pienentyminen uusien elinkeinoelämän toimijoiden, asukkaiden

ja esimerkiksi rahoituslaitosten silmissä. Negatiivisten vaikutusten minimoimiseksi elinkeino- ja alue-markkinointiin on panostettava mahdollisimman paljon nyt vielä, kun asiaan voi vaikuttaa. Megatrendeihin voi luonnollisesti pieni kaupunki vaikuttaa hyvin vähän, jos ollenkaan, mutta elinkeinomarkkinoinnin ja viestinnän eri keinoin kaupungista, sen yrityksistä ja kaikista mahdollisuuksista sekä tarjonasta on pyrittävä tekemään mahdollisimman veto- ja pitovoimaisia. Asian priorisointi tuli selkeästi esiin myös kyselyn kautta; 77% vastaajista oli sitä mieltä, että elinkeinomarkkinointi on tulevaisuuden kärkihankkeista tärkein. Asia nousi esiin myös organisaation valmiusanalyysissä ja SWOT-analyysissä, jossa sekä markkinointi että vaatimattomuus olivat kolmen suurimman sisäisen heikkouden listalla. Vaatimattomuudesta on järjestelmällisesti kasvettava ulos ja markkinointiin on uskallettava resursoida riittävästi.

Pääomien edistäminen nousi kärkihankkeeksi sekä kyselyssä (lähes 50% vastaajista) että strategiatyöpajan SWOT-analyysin kautta. Julkiset kehittämis- ja investointirahat, kuten Elyn, Keski-Pohjanmaan Liiton tai Rieska-Leaderin jakamat tuet, ovat jääneet kiistatta Kannuksessa viime vuosina hyvin pieneksi. Uusia yrityksiä on toki perustettu vuosittain enemmän kuin entisiä on lopettanut, mutta työpaikkojen kehitys on ollut negatiivinen pitkään ja esimerkiksi uusien keskisuurten tai suurten yritysten sijoittumisia on onnistuttu saamaan Kannukseen vain yksittäisiä. Samaan aikaan sekä paikallinen rakentaminen että kehitysinvestoinnit ovat olleet jo pitkään vaatimattomia. Tähän kaikkeen pitää saada aikaan positiivinen muutos ja sekä ulkopuoliset että yritysten omat rahat toiminnan kehittämisen ja investointien muodossa jälleen liikkeelle. Näin ollen pääomien saatavuus ja edistäminen nähdään kehitykselle ja kehittämiselle yhdeksi kriittiseksi kehitysalueeksi vision toteutumisessa.

Neljän kärkihanke on työvoiman saatavuus. Aihe nousi kyselyssä toiseksi tärkeimmäksi kärkihankkeeksi (60% vastaajista) heti elinkeinomarkkinoinnin jälkeen. Työperäinen maahanmuutto ja ukrainalaiset nähtiin yhdeksi suurimmista ulkoisista mahdollisuuksista SWOT-analyysissä. Tuleva TE24-uudistus tuo kuntien vastuulle kaikki työ-, elinkeino- ja kotouttamistoimenpiteet 1.1.2025 alkaen. Valtion lakiuudistuksen myötä asiaan on paneuduttava ja muutoksesta otettava kaikki mahdollinen potentiaali irti. Työvoimapolitiikan osalta kehitysyhtiölle nähdään suuri mahdollistajan rooli, kun yhteistyö työllisyyspalveluiden kanssa on toimiva ja kontaktit sekä työvoima- että työnantajapuolelle ovat päivittäisiä. Elinkeinopalveluiden osalta kehitysyhtiön rooli luultavasti nykyisestä kasvaa, kun lakisääteiset tehtävät siirtyvät valtiolta kunnille. Työvoiman saatavuuden osalta nähdään, että pieni kunta ja pieni maakunta yhdessä voivat yhteistyössä tehdä alueesta työllisyyden hoidon mallialueen. Kun lähipalveluita sekä työllisyydenhoidon että kotoutumisen osalta saadaan riittävästi vahvistettua, alueen elinvoima ja pitovoima voivat vahvistua huomattavasti nykyisestä.

7.5 Mittarit



KUVIO 32. YritysKannuksen kärkihankkeet, mittarit

Strategian tavoitteiden on oltava seurattavia ja selkeästi mitattavia. Mittareita ei kuitenkaan kannata olla liikaa, jotta fokus säilyy oikeissa asioissa ja mittaaminen säilyy merkityksellisenä. YritysKannuksen uudessa strategiassa jokaiselle kärkihankkeelle on listattu kaksi tai kolme mittaria, yhteensä kymmenen tärkeintä päämittaria, jotka tulevaisuudessa kyetään mittaamaan. Kuten Kamensky (2010) kirjoittaa: ”strategisessa tavoiteasetannassa tärkein kysymys on löytää *oikeat* tavoitteet, joten mittarien täydellisyydestä on toisinaan tingittävä.”

Elinkeinomarkkinoinnin tehokkuutta ja vaikutuksia mitataan kuvion 32 mukaisesti vuosittaisilla kyselyillä sekä suoralla tilastotiedolla uusien yritysten ja lopettaneiden yritysten määristä ja sitä kautta toiminta-alueen yritysmäärän trendistä. Osaamisen kehittämistä mitataan henkilöstön osaamista edistävien päivien sekä suorien koulutuspäivien lukumäärällä. Pääomien edistämistä mitataan vision mukaisella suhteellisen liikevaihdon kasvulla, kunnan ulkopuolelta tulevien julkisten tukieurojen vuosittaisella määrällä sekä omien kehityshankkeiden lukumäärällä. Työvoiman saatavuutta mitataan yksinkertaisesti työllisyystilanteella ja työpaikkojen määrällä. Myös mittareiden osalta kehittämistä jatketaan

tulevaisuudessa, kun nähdään miten nyt asetetut mittarit toimivat käytännössä. Mittareiden numeeristen tavoitteiden asettaminen on vielä hallituksessa työn alla, mutta toiminnan kehittyessä myös mittareita on syytä päivittää ja tarkastella kriittisesti vuosittain. Tarvittaessa on syytä muuttaa mittareiden painotuksia tai itse mittareita ohjaamaan toimintaa paremmin kehittämisen vaatimaan suuntaan.

8 TUTKIMUKSEN YHTEENVETO JA POHDINTAA

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen ja tutkimustulosten yhteenveto. Kappaleessa myös pohditaan tulevia strategian jatkotoimenpiteitä ja kehittämistyön kannalta tärkeitä ja huomionarvoisia seikkoja sekä annetaan kehitysehdotuksia tulevan kehitystoiminnan edelleen jatkojalostamiseksi.

8.1 Tutkimuksen ja tutkimustulosten yhteenveto

Strategian määrittäjiä löytyy monia. ”Strategian voi ajatella olevan kaikille organisaatioille tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa” (Kamensky 2010, 19). ”Strategia antaa organisaatiolle suunnan, kohdistaa ja yhtenäistää organisaation tekemisen ja resurssien käytön” (Juutti ym. 2022, 22). ”Organisaation yhteinen kulttuuri ja tapa toimia, selkeä visio ja päämäärä ovat samalla kaiken johtamisen alku – jos päämäärä on epäselvä, on vaikea kehittää, koska ei tiedetä, minne pitäisi mennä” (Sydänmaanlakka 2015, 52-53). Ja ennen kaikkea; ”hyvä strategiatyöskentely on priorisointia, priorisointia ja vielä kerran priorisointia. Resurssit ovat aina rajalliset ja siksi lopputuloksen kannalta on olennaista, kuinka hyvin osaamme käyttää niitä” (Kamensky 2010, 39).

Tutkimuksen alusta lähtien pyrittiin soveltamaan ja pitämään mukana mahdollisimman paljon näitä strategia-ajattelun ydinteesejä. Tutkimuksen pääkysymysten ja alakysymysten avulla haluttiin löytää vastauksia eri toimenpiteiden ja kehitysalueiden priorisointiin sekä panostusten kohteisiin. Lisäksi myös oman toiminnan kehityskohteisiin ja eri osa-alueiden priorisointiin haluttiin löytää suoria vastauksia. Erityisesti priorisointi haluttiin pitää kaikessa strategiatyössä painopistealueena, sillä usein julkisen sektorin strategiaan jätetään liian paljon elementtejä, kun halutaan esim. tasapuolisuuden nimissä palvella kaikkia tarpeita ja sidosryhmiä. Liian laajan strategian lopputuloksena on kuitenkin helppoa se, että itse kehittäminen jää pintapuoliseksi, kun samoilla resursseilla yritetään saada aikaan vähän kaikkea.

Strategiatyön pohjaksi haluttiin kuulla mahdollisimman laajasti toimintakentän, eli asiakasyritysten ja sidosryhmien, mielipidettä. Tätä ei oltu koskaan ennen YritysKannuksessa laajamittaisesti tehty. Kamensky (2010) ja Lindroos ym. (2004) kuvaavat, miten strategiaprosessiin kuuluu sekä toimintakentän määrittely että sisäisten ja ulkoisten analyysien laatiminen. Mitä laajemmin ympäristökijät niin makro- kuin mikrotasolla otetaan strategiatyössä huomioon sitä paremmin strategia vastaa toiminnan

tarpeisiin. Toisaalta strategiaprosessissa tasapainoillaan aina kahden ääripään välillä; toisaalta on hyvä miettiä tulevaisuutta, megatrendejä ja heikkoja signaaleja, toisaalta pitäisi rajoittaa toimintaympäristön signaalit vain niihin, joilla on konkreettista merkitystä tulevan strategiakauden päätöksiin.

Kuten Kamensky (2010) kuvaa: ”analyysit ovat hyvän strategisen johtamisen ja strategiatyön kivijalka. Analyysityö luo perustan strategioiden luomiselle, toteuttamiselle ja uusimiselle, se rakentaa lähtötilan kuvauksen yrityksen toimintaympäristöstä ja luo edellytykset strategisen näkemyksen syntymiselle.” Kyselyn osalta valittiin yksinkertainen ja nopeasti vastattavissa oleva, mutta kuitenkin riittävän määrän tietoa ja analysoitavaa tietoa antava, vaihtoehto. Tämän organisaation valmiusanalyysin pohjana käytettiin pohjana Lindroos ym. (2004) mallia organisaation valmiusanalyysistä ja sen kyselystä. Kyselyllä kerättiin lisäksi mielipiteet toiminnan eri osa-alueiden kehittämisen priorisoinnista ja Kannuksen kaupungin kuntastrategiasta, YritysKannuksen edellisestä strategiasta ja toiminta-alueelta nousseista kärkihankkeista ja niiden priorisoinnista. Näin saatiin kerättyä strategiatyön pohjaksi toimintakentän mielipide, osittain jopa vahva tahtotila, joka pidettiin koko työpajan ja sitä seuranneen strategiamateriaalin käsittelyn aikana strategiatyön keskiössä. SWOT-analyysi valikoitui toiseksi analyysityökaluksi sen tunnettuuden ja yksinkertaisen toteutuksen vuoksi – strategiatyöpajassa voitiin keskittyä suoraan ideointiin ja laajoihin keskusteluihin, kun kaikki tunsivat menetelmän jo ennalta. Tutkimusta tehdessä kuitenkin tunnistettiin, kuten esim. Kamensky kirjoittaa: ”analyysi on näennäisesti helppo tehdä, mutta hyvän SWOT-analyysin tekeminen on todella vaativaa sen synteesiluonteen takia. Usein pelkistetty SWOT-analyysi on kuitenkin parempi kuin monelle yritykselle tyypilliset ”joulupukin toivelistat”, joista on mahdoton löytää olennaista.” Ja koska priorisointi oli ja haluttiin pitää tutkimuksen kulmakivenä, mitään tällaisia maailmaa syleileviä toivelistoja ei haluttu lähteä kirjoittamaan. (Kamensky 2010, 191-192)

Tutkimusta suunnitellessa oli selvää, että strategiatyöhön on osallistettava sen eri vaiheissa suurempi joukko ihmisiä kuin mihin työn tilaajan toimintaympäristössä oli ehkä totuttu. Lindroosin ym. (2004) mukaan ”mitä laajempi joukko ihmisiä strategiatyöhön osallistuu organisaation kaikilta tasoilta sitä paremmat mahdollisuudet ovat onnistua strategiatyössä ja ennen kaikkea sen toteutuksessa. Ja mitä selkeämpi ja yksinkertaisempi visio ja sen toimenpiteet ovat sen helpompaa on strategian jalkauttaminen operatiiviseksi toiminnaksi” (Lindroos ym. 2004, 57-58). Lisäksi ”julkisella puolella on johdonmukaisesti analysoitava kaikkia toimintaympäristöön vaikuttavia muutosvoimia, joita ovat esimerkiksi talouskehitys sekä globaalilla, kansallisella että paikallisella tasolla, elinkeinojen ja työllisyyden kehitys, alueelliset ikärakenteiden muutokset, eri sidosryhmien odotukset, EU:n ja valtion lainsäädännön oh-

jausvaikutukset, jne.” (Sydänmaanlakka 2015, 127-128). Näistä toimintaympäristön muutoksista nostettiin esiin etenkin tuleva TE24-uudistus, joka työ- ja elinkeinopalveluiden lainsäädännön ja järjestämisvastuun muutosten vuoksi vaikuttaa suoraan myös sekä Kannuksen kaupungin että kehitysyrityksen toimintaan tulevaisuudessa.

Kehitysyrityksen strategian missio, arvot ja visio pyrittiin laatimaan tutkimuksen myötä siten, että ne kiteyttävät ydintoiminnan ja kuvaavat tulevaisuuden tahtotilan mahdollisimman selkeästi. Kaikkien kolmen muodostamisessa noudatettiin kyselyn tulosten ja strategiatyöpajan priorisointia ja määrittelyssä nämä kolme pyrittiin pitämään suorassa suhteessa toisiinsa. Kuten Kamensky (2010) kirjoittaa, ”on tärkeää, että toiminta-ajatus, arvot ja visio sopivat hyvin yhteen ja ovat toisiaan vahvistavassa vuorovaikutuksessa keskenään” (Kamensky 2010, 55). ”Hyvän vision tulee myös olla sekä henkilöstölle että asiakkaille innostava, realistinen, ymmärrettävä ja mitattavissa uskottavasti” (Lindroos ym. 2004, 26). Visio on myös organisaation tahtotila ja näkemys siitä tulevaisuuden kuvasta, joka halutaan toteuttaa. Vision määrittelyssä pyrittiinkin näiden periaatteiden pohjalta löytämään sekä realistinen että riittävän haastava tavoitetilä, joka samalla innostaa sekä henkilöstöä että sidosryhmiä saman tavoitteen saavuttamiseen.

Uuden mission kautta sidotaan kehitysyrityksen ydintoiminta paikallisen elinkeinoelämän, yritysten ja yrittäjien tukemiseen ja kehittämiseen. ”YritysKannus kulkee yritysten ja yrittäjien kanssa koko niiden elinkaaren ajan tukien ja kehittäen, sekä toimii koko alueen elinvoimaisuuden ja palveluiden aktiivisena kehittäjänä” (YritysKannus 2023). Samalla otetaan kantaa siihen, että resursseja allokoidaan selkeästi myös elinkeinomarkkinoinnin kehittämiseen, kuten kyselyn vastauksissa vahvasti painotettiin. Määritelyjen arvojen avulla, ”Luottamus, palveluasenne, avoin yhteistyö yli rajojen” (YritysKannus, 2023), toimintaperiaatteet sidotaan mission kanssa ja samalla vahvistetaan näkemystä sekä palvelun että yhteistyön tärkeydestä. Näin tavoitellaan myös Kolehmainen ym. (2019) ajatusta siitä, että kehitysyritys voi toimia verkottajana yhdistelemällä erilaisia intressejä, ammattikuntia ja organisaatioita, eli luomaan epätodennäköisiä yhdistelmiä (Kolehmainen ym. 2019, 7). YritysKannuksen halutaan olevan tulevaisuudessa kehittäjä, joka mahdollistaa ja pyrkii luomaan täysin uusia ekosysteemejä sekä mahdollistaa innovaatioita. Visiossa sen sijaan haluttiin tavoitella jotain konkreettista ja korkeampaa päämäärää kuin ehkä aiemmin oli Kannuksen toimintaympäristössä virallisesti tehty. Uusi visio, ”Kannuksen elinkeinoelämän suhteellinen liikevaihdon kasvu on 2026 Pohjanmaan suurinta. YritysKannus on Pohjanmaan paras yritysten palvelija ja halutuin kehittämisen kumppani” (YritysKannus Oy, 2023), asettaa yritysten palvelun ja kehittämisen kautta selkeän tavoitteen toiminnan vaikuttavuudesta ja tu-

loksista. Yhteistyön, elinkeinomarkkinoinnin ja näkyvyyden sekä kaikkia palvelevan avoimen toimintakulttuurin kautta tavoitellaan asemaa alueen parhaana kehittämisen kumppanina. Molemmat tavoitteet tukevat suoraan ja välillisesti toisiaan. Määrittelemällä selkeästi määrällinen liikevaihdon kehitys Pohjanmaan suurimmaksi pyritään innostamaan ja motivoimaan paitsi omaa henkilökuntaa myös paikallisia yrityksiä pääsemään yhteiseen tavoitteeseen. Yhteisesti hyväksyttynä ja realistisena nähtävä tavoite toivotaan myös lähtevän toteuttaman itse itseään tulevaisuudessa.

Koska strategia on yhtä kuin keinovalikoima vision toteuttamiseksi (Lindroos ym. 2004, 27), strategiassa kuuluu myös määritellä keinot, jolla visioon aiotaan päästä. Kamensky (2010) kuvaa yrityksen strategisen arkkitehtuurin kuvauksessaan näitä keinoja strategisiksi toimenpideohjelmiksi, Lindroos ym. (2004) puhuvat keskeisistä kehitysprojekteista eli kärkihankkeista. Tässä tutkimuksessa käytettiin toimenpideohjelmista termiä kärkihankkeet. ”Kärkihankkeet on hyvä jakaa pienempiin osatavoitteisiin, jotta toteutusta voidaan sujuvasti seurata ja mitata” (Lindroos ym. 2004, 46). Tässä tutkimuksessa ja tutkimustuotoksessa, YritysKannuksen strategiassa, haluttiin kuitenkin pitää itse strategia riittävän ylätasolla, jotta strategia itsessään pysyy ajantasaisena tulevien vuosien aikana. Kuten Lindroos ym. hyvin kuvaavat: ”menestyvän organisaation tunnusmerkki ei usein ole sen kyky tehdä parempia ennusteita kuin muut, vaan sen kyky reagoida muutoksiin muita nopeammin ja osuvammin. Menestys perustuu siis juuri muutoskykyyn, muutosvalmiuteen ja muutosnopeuteen” (Lindroos ym. 2004, 49). Koska toimintakenttä muuttuu jatkuvasti, tarkempaa toimenpidesuunnitelmaa strategian toteuttamiseksi ei haluttu tehdä osaksi strategiadokumenttia vaan sitä on päivitettävä jatkuvasti. Samalla kun toimitaan kehittäjänä koko toiminta-alueella, visio on pidettävä kaikessa toiminnassa kirkaana mielessä. Muutoksia pitää ennakoida jatkuvasti lyhyellä aikajänteellä ja ennakoimattomiin muutoksiin pitää pystyä reagoimaan nopeasti. Tämän vuoksi kärkihankkeiden teemojen alle päädyttiin pelkästään listaamaan pääajatuksia, toimintalinjoja, jotka toimivat ohjenuorina tulevassa operatiivisen toiminnan ja toimintasuunnitelmien suunnittelussa.

Kuten kappaleessa 7.4 avattiin, kärkihankkeet on pitkälti johdettu suoraan kyselyn tuloksista, vastaajien priorisoinnin ja strategiatyöpajassa tärkeimmiksi koetuist teemoista. YritysKannuksen uuden strategian kärkihankkeet ovat (1) elinkeinomarkkinointi, (2) osaamisen kehittäminen, (3) pääomien edistäminen ja (4) työvoiman saatavuus. Kaiken ytimessä ja toiminnan keskiössä on asiakaspalvelukyky, joka kytkeytyy suoraan strategian arvoihin ja missioon. Elinkeinomarkkinointi, osaamisen kehittäminen ja pääomien edistäminen nousivat kärkihankkeiksi kyselyn pohjalta, työvoiman saatavuus viimeistään SWOT-analyysin jälkeen ja ulkoisia muutoksia tarkasteltaessa tulevan TE24-uudistuksen osalta.

Samat teemat myös toistuvat sekä visiossa, missiossa että arvoissa. Näin ollen voidaan todeta, että ajatus mission, arvojen, vision ja toimintalinjojen yhteydestä toiseensa toteutuu tutkimuksen tuotoksessa hyvin.

Tutkimuksen pääkysymys oli; minkälaisiin asioihin ja strategiaan kokonaisuuksiin kehitysyrityksen panostukset olisi priorisoitava, että sen toiminta vastaa mahdollisimman hyvin sekä yritysten tarpeisiin Kannuksessa ja että koko alueen elinvoimaisuus tulevaisuudessa kehittyy mahdollisimman positiivisesti? Yritysten tarpeista on saatu kyselyn avulla riittävä kuva, priorisointiin saatiin työkalut sekä kyselyn että strategiatyöpajan avulla ja priorisointia on toteutettu johdonmukaisesti läpi strategiaprosessin. Toiminnan kehittämiseksi on luotu selkeät tavoitteet vision muodossa, toiminta-ajatus ja toimintakulttuuri on kiteytetty missioon ja arvoihin, ja vision toteuttamiseksi on luotu neljä strategista toimenpideohjelmia eli kärkihanketta. Kaikki luodut teemat tähtäävät selkeän priorisoinnin kautta tutkimuksen pääkysymysten ratkaisemiseen, joten tutkimuksen fokuksen voidaan katsoa kohdistuneen tutkimuksen kannalta oikeisiin asioihin.

Tutkimuksen keskeisiä alakysymyksiä olivat; (1) mitkä aihekokonaisuudet ovat Kannuksen yrityksille ja koko elinkeinoelämän kehittämiseksi tärkeitä tulevaisuudessa, ja mitkä näistä voidaan luokitella niin sanotuiksi kärkihankkeiksi sekä (2) miten ja mitä kehitysyrityksen omaa toimintaa on strategisesti kehitettävä, jotta se vastaa parhaiten toiminta-alueen tarpeisiin? Kyselyn, strategiatyöpajan ja -prosessin kautta on tunnistettu tärkeimmiksi koetut osakokonaisuudet sekä oman toiminnan kehittämiseksi että toimintaympäristön ja sen yritysten kehittämiseksi tulevaisuudessa. Näitä osa-alueita on tutkimuksen edistyessä yhdistetty ja priorisoinnin kautta tärkeimmiksi todetut on kirjattu strategian kärkihankkeiksi tai niiden osatoimenpiteiksi. Näin ollen voidaan todeta, että tutkimus on kohdistunut myös tutkimuksen alakysymyksiä ajatellen oikeisiin asioihin.

8.2 Pohdintaa ja kehitysehdotuksia

Tutkimuksen lopputuloksena muodostettu strategia on selkeä, ymmärrettävä, jopa innostava ja inspiroiva haastavan visionsa myötä. Vaikka tutkimustulokseen voi olla tyytyväinen, strategian oikeellisuutta ja priorisoinnin kautta tehtyjä valintoja ei voi absoluuttisesti arvioida tässä hetkessä. Tulevat vuodet ja etenkin tulevien kuukausien aikana otetut kehitystoimet näyttävät sen, olivatko strategiaan määritellyt prioriteetit, kärkihankkeet ja tavoitteet oikeita yritysten kehittämiseksi ja elinkeinoelämän kasvattamiseksi. Toisaalta ”paraskaan strategia ei ole tae menestymiselle, sillä ilman kunnollista toteu-

tusta strategialla ei ole käytännössä mitään virkaa, ja sen laatimiseen kulutettu energia ja resurssit menevät hukkaan” (Lindroos ym. 2004, 159-160). Kuten tutkimuksen kappaleessa 3.4 todettiin, julkisen sektorin tehokkuus strategian toteuttamisessa on *International Journal of Public Leadership* -julkaisussa vuonna 2018 julkaistun artikkelin mukaan viidenneksen tehottomampaa kuin yksityisen sektorin (Oliver ym. 2018). Tämä johtunee pääosin vanhakantaisen ajattelun, hitaan byrokratian ja hierarkisen päätöksenteon kulttuurista ja prosesseista julkisella sektorilla. Samalla kun strategian toteutus pitää saada implementoitua mahdollisimman laajasti koko organisaatiolle ja sidosryhmille, strategian toteutuksen mahdollistaminen on mitä suurimmassa määrin toimitusjohtajan ja ylimmän johdon vastuulla. Tämä ei kuitenkaan tarkoita missään tapauksessa sitä, että johto yksin toteuttaa strategiaa – päinvastoin. Johdon on pystyttävä luomaan ilmapiiri ja kulttuuri, joka mahdollistaa ja kannustaa kokeilevaan, rohkeaan, innovatiiviseen kehittämistapaan tulevaisuudessa. ”Kaikista maailman parhaista strategioista tai tehokkaista järjestelmistä ei ole paljon hyötyä, jos ihmiset eivät ole sitoutuneita koko prosessin ajan - asianmukaiset voimaannuttamisen keinot, tunnustaminen ja palkitseminen, henkilöstön ja asioiden älykäs johtaminen, voivat tehdä ihmeitä motivaation ja toteutuksen suhteen.” (Oliver ym. 2018)

Kuten Höglund (2018) kirjoittaa, ”nykyaikainen julkisen hallinnon kehittäminen pyrkii tuomaan toimintaansa yksityisen puolen asiakaslähtöisyyttä ja joustavuutta.” Käytännössä *YritysKannuksen* toimintaympäristössä tämä tarkoittaa sitä, että koko organisaation on ymmärrettävä strategian keskiössä olevan asiakaspalvelukyvyn merkitys kaikelle toiminnalle. *YritysKannus* on mitä suurimmassa määrin palveluorganisaation, jonka toimintakulttuurin pitää tulevaisuudessa perustua joustavuuteen, kaikkien asiakkaiden nopeaan palveluun ja jatkuvan kehittämisen periaatteisiin. Sydänmaalakan (2015) sanoin: ”julkishallinnossa olisi päästävä jatkuvan uudistumisen positiiviseen kierteeseen. Yllätyksellisessä toimintaympäristössä strategia kehkeytyy toiminnassa ja vuorovaikutuksessa eikä niinkään suunnittelusessiossa.” Strategia on merkityksen luomista, jatkuvia kokeiluja, innostavaa dialogia ja inspiroivan vision rakentamista - strategisen ajattelun laaja-alainen osaaminen on yksi tärkeimpiä organisaatioiden menestystekijöitä tulevaisuudessa (Sydänmaanlakka 2015, 27-28).

Strategiatyön toteuttamiseksi ja kärkihankkeiden eteenpäin viemiseksi on jokaiselle kärkihankkeelle laadittava seuraavaksi selkeä toimintasuunnitelma. Esimerkiksi osaamisen kehittämisen osalta organisaatiolle on syytä laatia osaamismatriisi, tai jokin samantyyppinen analyysi, jonka pohjalta nähdään selkeästi tavoitetila, nykytila ja nykyisten osaamisen tasojen puutteet. Tämän koonnin pohjalta voidaan vastaavasti luoda koulutussuunnitelma ja määritellä, mitä osaamisen osa-alueita lähdetään aktiivisesti lisäämään omassa organisaatiossa ja mitä lähdetään ratkaisemaan verkoston tai ulkoisen kumppanin avulla. Toimenpidesuunnitelmia ei ole syytä kuitenkaan miettiä liian sitoviksi tai liian pitkälle, sillä

kuten edellä on kuvattu, keinot kohti visiota löytyvät parhaiten oman organisaation osaamisen, innovatiivisen kehitysohjeen ja kokeilevan kehityskulttuurin kautta.

Itse pidän muusikkona Mantereen ym. (2011) esittämästä ajatuksesta, että strateginen johtaminen ja strategian toteuttaminen on parhaimmillaan kuin hyvin johdettu jazzorkesteri. ”Kyky improvisoida yhdessä on jazzyhtyeen ydinosaamista, hyvät soolot ovat erinomaisen strategiatyön perusta, mutta ne vaativat taustalleen organisaation ja rakenteet, jotka tukevat niitä kollektiivisesti”, kuten Mantere ym. (2011) kuvailevat. Kun puhutaan erinomaisesta strategiatyöstä yrityksen tai organisaation arjen tasolla, on organisaation nimenomaan osattava improvisoida yhdessä. Yrityksessä tai muussa organisaatiossa strategia on sävellys, jota soitetaan ja improvisoimalla pyritään pitämään vaihtoehdot auki mahdollisimman monelle erilaiselle lopputulokselle nykyisessä alati muuttuvassa maailmassa – samalla työntekijöille annetaan mahdollisuus soveltaa ja kokeilla kehitteillä olevia ideoita ja tapahtumia ja reaaliaikaisesti liittyy ne omaan tekemiseensä. ”Strategia ja visio antavat suunnan, mutta jokaiselle organisaation jäsenelle annetaan vapaus ja valtuutus toteuttaa itseään. Kyky improvisoida ei ole vaihtoehto suunnitelmalliselle toiminnalle, vaan se on yhteiseen päämäärään ja tarkoitukseen pohjautuvaa innovointia.” (Mantere ym. 2011, 75-89)

Kannuksen kaupungin uudessa kuntastrategiassa vuosille 2022-2026 kolmeksi ydinarvoksi nimettiin Rohkeus, Yrittäjyystävällisyys ja Avoimuus (Kannuksen kaupunki, 2022). Yrittäjyystävällisyys, rohkeus, ja kaikki YritysKannuksen uudessa strategiassa mainitut kehityskohteet vaativat paitsi aktiivista kehitysohjeita myös kokeilevaa innovointia, improvisointia ja innovaatiojohtamista. Kaupungin ja sen kehitysyhtiön innovaatiotoiminta on ollut tähän mennessä vaatimatonta, mutta kuten Apilo, Taskinen ja Salkari (2007) kirjoittavat: ”innovaatiojohtaminen ei ole kenenkään yksittäisen ihmisen tai osaston asia – innovaatiojohtaminen koskettaa koko organisaatiota, sen toimintoja ja sitä toteutetaan usealla organisaation tasolla. Yrityksestä pitää kuitenkin löytyä innovaatiomyönteinen ja visionäärinen ihminen, joka ei ole kahlehtinut näkemyksiään menneisyydessä toimineisiin menestysmalleihin” (Apilo ym. 2007, 38-39). Yksi kehitysyhtiön ydintehtäviä on toimia moottorina alueelliselle innovaatiotoiminnalle. YritysKannuksen on tulevaisuudessa otettava selkeämpi rooli kunnan innovaatiotoiminnan johtajana ja kehityksen mahdollistajana. Samalla on tärkeää ymmärtää, niin kehitysyhtiössä, kaupunkiorganisaatiossa että sen luottamusjohdossa, että innovoinnissa myös epäonnistumiset ovat välttämättömiä. Kuten Solatie hyvin sanoo: ”jos kohtaat pieniä epäonnistumisia matkan varrella, vältät todennäköisemmin suuren epäonnistumisen” (Solatie ym. 2009, 84).

On pyrittävä luomaan alueellinen innovaatiokulttuuri, joka tukee eri yritysten ja elinkeinojen kehittämisen tarkoituksena. Tällainen kulttuuri tukisi kaikkea kehitystoimintaa. Innovaatiotoiminnan ihanteellinen tilanne olisi se, että valtaosa alueen toimivista yrityksistä tekisi säännöllistä innovointityötä, allokoisi innovointiin riittävästi resursseja vuosittain, innovointityöhön saataisiin hyödynnettyä ulkoisia tukirahoja ja suuri osa innovaatiosta myös saataisiin kaupallistettua nopealla aikataululla. Näin lisättäisiin myös alueen pääomia kärkihankkeen tavoitteen mukaisesti. YritysKannus toimisi innovaatiotoiminnan moottorina ja mahdollistajana, päätehtävänänsä organisoida ja mahdollistaa jatkuvaa kehitystä, innovaatiotyöpajoja, uusien ideoiden keksimistä. YritysKannus olisi toiminnan koordinaattorina ja tukiorganisaationa hyvin sisällä eri yritysten toiminnasta, kehitystarpeista, uusista ideoista, ja pystyisi hakemaan tarpeisiin sopivia sparraajia, yhteistyökumppaneita, uusia bisnespartnereita, rahoituskumppaneita ja muita liiketoiminnan kehittämiseen välttämättömiä kehitystahoja. Näin päästäisiin myös hyödyntämään Kolehmainen ym. (2019) esittämää kehitysyhtiön roolia rajanylittäjänä ja verkottajana – uuden strategian arvojen mukaisesti.

Kamenskyn (2010) mukaan innovaatiotoiminnan aloittamista ja osaamista yleisesti on tarkasteltava sekä taso- että kehityskysymyksenä: ”Osaamisen tasolla on ratkaiseva rooli tämän hetken kilpailutilanteessa, mutta ajan mittaan kilpailua ei ratkaise osaamisen nykytaso, vaan tuleva osaamisen kehitysvauhti. Organisaatio voi vaikuttaa osaamisensa kehitysvauhtiin siten, että (1) otetaan laaja-alaiseen käyttöön erilaiset kehittämisen keinot, (2) luodaan kehittämisen kulttuuri, (3) varmistetaan jokaisen yksilön sisäistävän, että päävastuu kehittymisestä on yksilöllä itsellään, (4) luodaan avoin ja kokeileva ilmapiiri, (5) huolehditaan, että uudistumisen ajurit ovat kunnossa.” (Kamensky 2010, 275-276)

Kannuksen kaupungin uusi kuntastrategia korostaa rohkeutta ja yrittäjähenkisyyttä arvoissaan, strategian tavoitteissa alleviivataan mm. uusiutuvien energiamuotojen, YritysKannuksen ja monen muun asian kehittäminen (Kannuksen kaupunki 2022). Voidaan siis todeta, että olosuhteet ja poliittinen tahtotila puoltavat vahvasti innovaatiotoiminnan aloittamista ja aktiivista kehittämistä. Kamenskyn mallin mukaisesti alueen osaamisen kehitysvauhti on nostettava nykyisestä tasosta, jotta alueen yritykset kehittyvät ja pysyvät kilpailukykyisinä tulevaisuudessa. Elinkeinoelämän vahvistamiseksi, uuden strategian vision saavuttamiseksi ja kärkihankkeiden tavoitteiden mahdollistamiseksi YritysKannus voisi lähteä kehitysyhtiön ominaisuudessa toimimaan alueellisen innovaatiotoiminnan moottorina. Yhdistetyt strategian toteuttamisen ja innovaatiotoiminnan aloittamisen toimenpiteet voisivat olla ainakin seuraavanlaisia:

- (1) Luodaan YritysKannuksen omalle organisaatiolle jatkuvasti kehittyvä ja aktiivinen toimintatapa – johtamisen pitää olla kaikin tavoin kannustavaa ja erilaisiin kokeiluihin jopa pyrkivää.

Virheistä ei rangaista, vaan kaikessa alleviivataan kokeilevan toimintatavan ja sitä kautta innovatiivisen kehittämisen tärkeyttä. Tuodaan kehittäminen ja innovointi osaksi jatkuvaa toimintaa ja tavoitteita – ei pelkästään kehityskeskusteluiden yhteydessä.

- (2) Läpikäydään ja mieluiten tavataan kaikki toiminta-alueen yritykset. Tehdään jokaisen yrityksen kanssa hahmotelma siitä, minkälaista kehittämistä, ennakointia ja/tai innovaatioita heidän toimintansa kaipaa.
- (3) Kannustetaan ja edesautetaan aktiivisesti yrityksiä aloittaman kehittäminen erilaisen ulkopuolisen rahoitusten avulla. Yksinkertaisin, edullisin ja tulevaisuuden toimintasuunnitelman hahmottamiseen paras malli on käyttää ensiaskeleissa Ely-keskuksen Yritysten Kehittämispalvelua. Tavoite on saada jokainen alueen kasvuhaluinen yritys käyttämään vähintään yksi Analyysipäivä ulkopuolisen asiantuntijan kanssa – lopputuloksena nykytila-analyysi ja 2-3 vuoden toimintasuunnitelma.
- (4) Rakennetaan yritysten yhteisiin kehitystarpeisiin (joko toimialakohtaisesti tai esim. tarveperusteisesti) erilaisia yhteisiä ulkoisen rahoituksen kehitysinstrumentteja, kuten Rieska-Leaderin yritysryhmähankkeet tai laajemmat EAKR/ESR/JTF-rahoitusten kokonaisuudet. Laajemman ulkopuolisen rahoituksen avulla edesautetaan kehityssprinttejä, joilla tavoitellaan paitsi yksittäisiä kehitysaskeleita myös avoimen ja kokeilevan ilmapiirin luomista – ja sitä kautta kehittämisen kulttuurin rakentumista ja juurtumista alueen yrityskenttään.
- (5) Järjestetään muutamia kertoja vuodessa innovaatiotoiminnan aihepiiriin sopivia vierailevia puhujia yrittäjien aamukaffeille tai iltapaloille. Lisäksi tuodaan pari kertaa vuodessa selkeästi korkean profiilin puhuja Kannukseen, yhteistyössä esim. Keski-Pohjanmaan Yrittäjien kanssa – samalla nostetaan sekä omaa että alueen profiilia innovaatiotoiminnan toteuttajana ja kehittämisen kulttuurin edistäjänä.
- (6) Kutsutaan pienempiin suljettuihin innovaatio-/kehittämistapaamisiin yrityksiä, jotka sopisivat toimintansa, ajatusmaailmansa, tuotteidensa, tms. osalta hyvin yhteen. Pyritään luomaan yritysten ympärille toiminnan kehittämistä tukevia verkostoja. Uudet yhteistyökumppanit voivat olla toki kaikki paikallisia, mutta tuodaan aktiivisesti yrityksiä myös ympäri Suomen tai kansainvälisiltä areenoilta yhteen – pääasia, että oman paikallisen yrityksen toiminta ja tulevaisuuden kehittyminen saa uutta vauhtia.
- (7) Pidetään pienemmän porukan innovaatio- ja kehittämistapaamisia. Osallistujiksi kutsutaan kulloiseen aihealueeseen sopivat yhteistyökumppanit ja sidosryhmät.
- (8) Pyritään tekemään yhteistyötä kehitys- ja innovaatiofoorumeilla mahdollisimman laajasti, yli kaikenlaisten alue- / kunta- / hallinto- tai maakuntarajojen.

- (9) YritysKannus hallinnoi tai vähintään seuraa meneillään olevia kehitystoimenpiteitä jatkuvasti. Vastaan tuleviin tarpeisiin tai haasteisiin reagoidaan välittömästi ja pyritään yhdessä yritysten kanssa löytämään keinot ratkaista haasteet pikaisesti. Reagoinnista pyritään pääsemään enemmän ja enemmän ennakoivan toiminnan suuntaan.
- (10) Onnistuneen innovaatiotoiminnan ja kehittämisen kulttuurin myötä perustetaan kehittämis-/innovaatorahasto, johon pyritään hankkimaan ulkopuolista rahoitusta monipuolisesti eri tahoilta, kuten liike-elämässä menestyneet entiset kannuslaiset, testamenttivarat, erilaiset lahjoituskerrokset, tms. Rahastolla edistetään entisestään innovaatiotoiminnan jatkuvuutta ja kasvua alueella
- (11) Aloitetaan teollisen rakentamisen edistäminen perustamalla uusi kiinteistöosakeyhtiö, esim. Kannuksen Teollisuuskylä Oy, kuten useilla paikkakunnilla on Suomessa tehty. Yhteistyössä suunnitellulla ja tehdyllä teollisella rakentamisella kannustetaan ja tuetaan yrityksiä kasvamaan ja kehittymään, mutta samalla konkreettisesti vapautetaan yritysten oma pääoma tilainvestoinneista omien innovaatioiden, toimintaprosessien, koneiden, laitteiden tai vaikkapa markkinaajennusten investointeihin.

YritysKannuksen toimintaympäristön ja alueen elinkeinoelämän menestyminen tulevaisuudessa riippuu luonnollisesti sekä omien yritysten kehittymisestä, kehittämisen tukemisesta, että innovaatiotoiminnan vakiinnuttamisesta. Yritystoiminnan ja paikallisten työpaikkojen vahva tukijalka on toisaalta mikroyrityksissä, joiden toiminta-alue on hyvin paikallinen – näiden yritysten innovoinnin tukemisen tulee lähteä yritysten omista pääosin paikallisista tavoitteista ja toiveista. Toisaalta pk-yritysten kehittämisessä makaa ehkä suurin potentiaali sekä liikevaihdon että työpaikkojen kasvun näkökulmasta. Kunnan oma toimintaympäristö on kuitenkin hyvin rajallinen, joten onnistunut pk-sektorin innovaatio- ja kehittämistoiminta edellyttää vahvaa verkostoitumista ja verkostojen käyttöä eri toimialojen ja yritysten kehittämisen tukemiseksi. Jatkuva innovointi ja uusien ideoiden työstäminen vaatii suuremman pelikentän, joten mm. Sydänmaanlakan (2015) älykäs johtaminen 7.0 -periaatteiden mukaisten innovaatioekosysteemien kaltaisten kokonaisuuksien mahdollistaminen – tai ehkä paremminkin niihin mukaan pääseminen – antaa tulevaisuudessa uusia laajempia mahdollisuuksia toiminnan ja toimialojen kehittämiselle. Toisaalta oikeanlainen innovaatioekosysteemi voi tukea ja kehittää myös mikroyrityksiä huikeasti, kun tarve ja tarjonta kohtaavat. Kehitysyhtiön onkin paitsi edesautettava uusien ekosysteemien rakentamista myös löydettävä jo etukäteen ne ekosysteemit, joihin oman toiminta-alueen yritysten olisi hyvä päästä mukaan – vaikka yritys ei itse sitä vielä edes tietäisi.

Innovaatiotoiminnan käynnistäminen on luonnollisesti tärkeä etappi ja suuri ponnistus pienelle kehitysyhtiölle, jotta kärkihankkeiden toimenpiteet lähtevät toteutumaan ja Kannuksen elinkeinoelämän suhteellinen liikevaihdon kasvu on vuoteen 2026 mennessä Pohjanmaan suurinta – vision mukaisesti. Käynnistämiseen käytetyt resurssit menevät kuitenkin osin hukkaan, ellei innovaatiotoiminnasta saada paikallisesti pysyvää toimintatapaa. On siis pystyttävä vakiinnuttamaan innovatiiviset toimintatavat, avoin ja luova kokeilevan kehittämisen toimintaympäristö, mutta samalla toiminnan on pystyttävä myös uudistumaan jatkuvan kehittämisen periaatteiden mukaisesti. Antiikin filosofin Herakleitoksen aforismin pohjalta vapaasti suomennettuna "ainoa pysyvä asia on muutos". Tämän on oltava ydinajatuksena kehitysyhtiön toiminnassa nyt ja tulevaisuudessa. Toiminta ei saa missään vaiheessa liiaksi "virkamiesmäistyä" tai urautua samoihin totuttuihin toimintatapoihin. Kehitysyhtiön vastuulla on nimensä mukaisesti kehittää, kehittyä, ja mahdollistaa kehittyminen – asiakaspalvelukyky ja rohkea innovaatiotoiminta on, ja myös pysyttävä, sen toiminnan ytimessä.

LÄHTEET

Apilo T., Taskinen T. & Salkari I. 2007. Johda innovaatioita. Talentum Media Oy.

Brown, Trevor L. The Evolution of Public Sector Strategy. 2010. Public Administration Review; Washington Vol. 70, Iss. S1 (Dec 2010): S212-S214.

ELY-keskus. Työllisyyskatsaus 2022. Saatavissa: <https://www.ely-keskus.fi/documents/10191/46099160/ELY+POH+Ty%C3%B6llisyyskatsaus+2022+12.pdf/6e8470e9-303a-d741-3722-d3302d34bd8f?t=1674714852193>. Viitattu 28.3.2023.

Höglund, L., Svärdsten, F. 2018. Strategy work in the public sector — A balancing act of competing discourses. Scandinavian Journal of Management, 34(3): 225-232. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2018.06.003>

Juutti P & Luoma M. 2022. Strateginen ajattelu ja johtaminen: PS-kustannus.

Kaihovaara A, Halla K, Noro K, Salminen V, Härmälä V, Halme K, Mikkela K, Saarnivaara V-P, Pekala H. 2017. Innovaatioekosysteemit elinkeinoelämän ja tutkimuksen yhteistyön vahvistajina. Valtioneuvoston kanslia.

Kamensky, M. Strategia pähkinänkuoressa. Saatavissa: <http://kamensky.fi/strategia-pahkinankuoressa/>. Viitattu 13.2.2023.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen – menestyksen timantti: 2. tarkistettu painos Helsinki Talentum.

Kannuksen kaupunki. Talousarvio 2023. Saatavissa: <https://kannus.fi/wp-content/uploads/2022/12/talousarvio2023kvaltss58valmis.pdf>. Viitattu 2.2.2023.

Kannuksen kaupunki. Yleistietoa Kannuksesta. Saatavissa: <https://kannus.fi/hallinto-ja-paatoksen-teko/yleistietoa-kannuksesta/> Viitattu 28.3.2023.

Keski-Pohjanmaan ammattiopisto. Kannuksen toimipaikka. Saatavilla: https://www.kpedu.fi/yhteystiedot/kampukset/kannuksen_toimipaikka. Viitattu 10.4.2023.

Kolehmainen J, Ruukonen H, Heinonen T. 2019. Tulevaisuuden kehittämissyhtiöt rajanylittäjänä. Suomen Elinkeino- ja Kehitysyhtiöt SEKES ry.

Kuntamaisema. Raportointi Kannus. Saatavissa: <https://raportointi.kuntamaisema.fi/home/run?reportid=df567478-78d4-4e63-89a4-6726a2947ea2&groupid=c414e373-33c4-419b-b7c0-158102b54289>

Viitattu 28.3.2023.

Liedes, I. Pohjanmaan Ely-keskus. Henkilökohtainen tiedonanto, sähköposti. 9.1.2023.

Lindroos J-E & Lohivesi K. 2004. Onnistu strategiassa: 1. painos Helsinki WSOY.

Mantere S, Suominen K & Vaara E. 2011. Toisinajattelua strategisesta johtamisesta: 1. painos WSOYpro Oy.

Modulcon Oy. Strategiatyön malleja. <https://www.modulcon.fi/wp-content/uploads/2012/05/Strategiamallit1.pdf>. Viitattu 13.2.2023.

Olivier Anton Jacobus, Schwella Erwin. 2018. International Journal of Public Leadership; Bingley Vol. 14, Iss. 1: 6-32. DOI:10.1108/IJPL-04-2016-0010

Opetushallinto. Tilastopalvelu. Saatavilla: <https://vipunen.fi/fi-fi>. viitattu 23.4.2023

Pohjanmaan Kauppakamari. Kauppakamarikysely. Saatavilla: <https://www.ostro.chamber.fi/kauppakamari/uutishuone/page/6/>. Viitattu 19.4.2023

Pyykkölä M. 2020. Kuntaomisteiset kehitysyhtiöt – mihin matkalla ja kenen ohjauksessa. Suomen Elinkeino- ja Kehitysyhtiöt SEKES ry.

Ramboll. 2021. Elävyysvertailu, Manner-Suomen kunnat, 2021. Saatavilla: <https://mb.cision.com/Main/7868/3419045/1471438.pdf>.

Soletie M. & Mäkeläinen M. 2009. Ideasta innovaatioksi. Talentum Media Oy.

Suomen Elinkeino- ja Kehitysyhtiöt SEKES ry. Kehitysyhtiö. Saatavissa: <https://www.sekes.fi/kehitysyhtio/>. viitattu 7.4.2023.

Suomen Yrittäjät. Yrittäjien kuntabarometri 2020. Saatavissa: https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2021/09/sy_kuntabarometri2020_tiivistelma.pdf Viitattu 2.4.2023.

Sydänmaanlakka P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen: 1. painos Helsinki Talentum.

Tilastokeskus. Tiedot Kannus. Saatavissa: https://verti-net2.stat.fi/verti/graph/viewpage.aspx?ifile=quicktables/kuntien_avainluyut_2021/alue_217&isext=true&lang=3&x=800&y=800&rind=24,25,26 Viitattu 28.3.2023.

Tuomi J & Sarajärvi A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi: uudistettu laitos Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö. ELY-keskukset. Saatavilla: <https://tem.fi/ely-keskukset#:~:text=Elinkeino-%2C%20liikenne-%20ja%20ymp%C3%A4rist%C3%B6keskus%20%28ELY-keskus%29%20edist%C3%A4%C3%A4%20alueellista%20kehitt%C3%A4mist%C3%A4,teht%C3%A4vi%C3%A4%20ovat%20mm.%3A%20yritysten%20neuvonta-%2C%20rahoitus-%20ja%20kehitt%C3%A4mispalvelut>. Viitattu 11.5.2023

Työ- ja elinkeinoministeriö. Rakennerahastot EAKR. Saatavilla: <https://rakennerahastot.fi/euroopan-aluekehitysrahasto-eakr>. viitattu 11.5.2023

Työ- ja elinkeinoministeriö. Rakennerahastot JTF <https://rakennerahastot.fi/oikeudenmukaisen-siirtyma-rahasto-jtf>, viitattu 11.5.2023

Varto J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia: Kirjayhtymä Oy.

Vikka H. 2021. Tutki ja kehitä: 5. päivitetty painos PS-kustannus.

Vikka H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

VR. Lipputiedot. Saatavissa: [https://www.vr.fi/kertalippu-menomatkan-hakutulokset?from=KNS&to=HKI&outboundDate=2023-03-29&passengers\[0\]\[key\]=5ca37ecc-3059-41a6-ac10-c3b12cb37b8f&passengers\[0\]\[type\]=ADULT](https://www.vr.fi/kertalippu-menomatkan-hakutulokset?from=KNS&to=HKI&outboundDate=2023-03-29&passengers[0][key]=5ca37ecc-3059-41a6-ac10-c3b12cb37b8f&passengers[0][type]=ADULT) Viitattu 28.3.2023.

VR. Lipputiedot. Saatavissa: [https://www.vr.fi/kertalippu-menomatkan-hakutulokset?from=KNS&to=OL&outboundDate=2023-04-01&passengers\[0\]\[key\]=5ca37ecc-3059-41a6-ac10-c3b12cb37b8f&passengers\[0\]\[type\]=ADULT](https://www.vr.fi/kertalippu-menomatkan-hakutulokset?from=KNS&to=OL&outboundDate=2023-04-01&passengers[0][key]=5ca37ecc-3059-41a6-ac10-c3b12cb37b8f&passengers[0][type]=ADULT) Viitattu 28.3.2023.

Wang K. 2021. The evolving role of strategist. Public Management Magazine; Washington Vol. 103, Iss. 6: 38-41.

YritysKannus Oy. Hallituksen kokous. 2.2.2023

YritysKannus Oy. Hallituksen kokous. 7.3.2023

YritysKannus Oy. Hallituksen ja Kannuksen kaupunginjohdon yhteinen strategiatyöpaja. 15.12.2022.

YritysKannus Oy ja Kannuksen kaupunki. YritysKannuksen strategia 2020-2023. 2018.

Strategiavalmistelu / YritysKannus Oy

Tervetuloa valmistelemaan YritysKannus Oy:n strategian uudistamista!

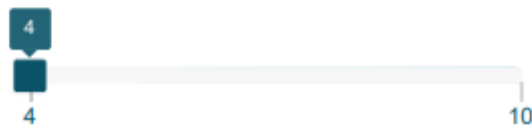
Tämän kyselyn vastaukset kootaan nimettöminä strategiatyön pohjamateriaaliksi YritysKannuksen hallitukselle.

Vastauksesi on tärkeä, jotta painotamme tulevaisuuden kehittämistyössä oikeita asioita koko Kannuksen hyväksi!

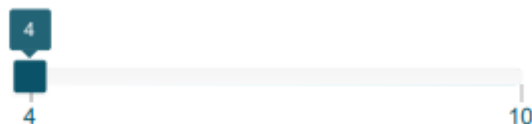
Terveisin,
Jukka Oravainen
YritysKannus Oy

Kuinka hyvin seuraavat väittämät vastaavat YritysKannuksen toimintaa tällä hetkellä?
(kouluarvosanoin 4-10)

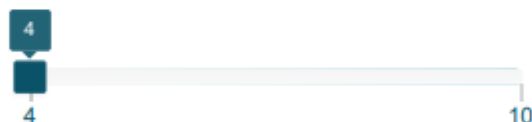
1. Henkilökunta on motivoitunut, osaava ja sitoutunut?



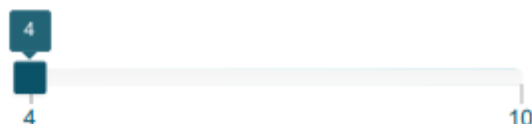
2. Osaamme toimia ja tehdä tärkeitä asioita nopeasti?



3. Asiakkailtamme on YritysKannuksesta ja sen henkilöstöstä positiivinen kuva ja kokemus?



4. YritysKannus näkyy, erottuu ja tavoittaa?



5. Olemme valmiita ottamaan vastuun asioiden tekemisestä ja aikaansaamisesta?



6. Teemme aktiivisesti itse yhteistyötä yli rajojen?



7. Olemme hyviä ideoimaan uusia asioita, joilla on merkitystä alueen toiminnan ja kehittymisen kannalta?



8. Osaamme johtaa ammattimaisesti ja tehdä päätöksiä tärkeissä asioissa?



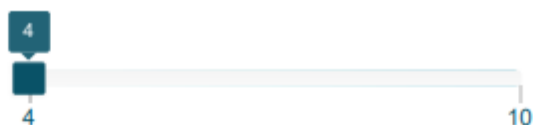
9. Asiakasta ei väsytetä byrokratialla?



10. YritysKannuksen palvelut löytyvät helposti?



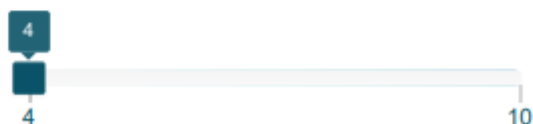
11. Asiakas saa osaavaa apua erilaisissa liiketoimintansa tilanteissa?



12. Kykenemme itse uudistumaan sisällöllisesti ja uudistamaan toimintaprosesseja?



13. YritysKannus on aktiivinen pelinrakentaja koko alueen kehittämisessä?



14. Olemme kustannustehokkaita?



15. Mitkä seuraavista asioista koet tärkeiksi YritysKannuksen toiminnalle tulevaisuudessa? (valitse 5 tärkeintä)

- Henkilökunta on motivoitunut, osaava ja sitoutunut
- Osaamme toimia ja tehdä tärkeitä asioita nopeasti
- Asiakkaillamme on YritysKannuksesta ja sen henkilöstöstä positiivinen kuva ja kokemus
- YritysKannus näkyy, erottuu ja tavoittaa
- Olemme valmiita ottamaan vastuun hyvän tuloksen aikaansaamisesta
- Teemme aktiivisesti itse yhteistyötä yli rajojen
- Olemme hyviä ideoimaan uusia asioita, joilla on merkitystä alueen toiminnan ja kehittymisen kannalta
- Osaamme johtaa ammattimaisesti ja tehdä päätöksiä tärkeissä asioissa
- Asiakasta ei väsytetä byrokratialla
- YritysKannuksen palvelut löytyvät helposti
- Asiakas saa osaavaa apua erilaisissa liiketoimintansa tilanteissa
- Kykenemme itse uudistumaan sisällöllisesti ja uudistamaan toimintaprosesseja

- YritysKannus on aktiivinen pelinrakentaja koko alueen kehittämisessä
- Olemme kustannustehokkaita

16. Mitkä seuraavista aiheista ovat mielestäsi kaikkein tärkeimpiä Kannuksen elinkeinoelämän kehittämiseksi tulevaisuudessa - eli kärkihankkeita? (valitse 5 tärkeintä)

- Uusiutuvan energiatuotannon kehittäminen (esim. bioenergia, aurinko, tuuli, vety)
- Kuljetusalan ja logistiikan kehittäminen
- Puunjalostuksen ja -rakentamisen kehittäminen
- Mikro-/pienyriyten tukeminen ja kehittäminen
- Matkailun kehittäminen (esim. Kitinkankaan alue)
- Maa- ja metsätalouden kehittäminen
- Elintarviketeollisuuden kehittäminen
- Digitaalisten ratkaisujen tukeminen ja kehittäminen (esim. verkkokauppa)
- Elinkeinomarkkinointi ja uusien yritysten "houkuttelu" Kannukseen
- Verkostoituminen ja näkyminen alueellisesti sekä valtakunnallisesti
- Yrittäjäkasvatuksen edistäminen (peruskoulu, lukio, Kpedu)
- Omistajavaihdosten ja yrityskauppojen edistäminen
- Työvoiman saatavuuden tukeminen ja kehittäminen
- ELY/Leader-rahoitusten edistäminen ja kasvattaminen Kannuksessa

17. Mitä muita kärkihankkeita YritysKannuksen toiminnassa pitäisi huomioida?

18. Mitä muita asioita YritysKannuksen toiminnassa tulisi korostaa? Mihin tulevaisuuden kehittämisessä pitäisi panostaa?

19. Muita kommentteja?
