

Maija Sieppi

ERITYISTEN RESURSSIEN MERKITYS JA HYÖDYNTÄMINEN  
PIENTEN KUNTIEN ELINKEINOPOLITIIKASSA

Johtamisen ja talouden tiedekunta

Pro gradu- tutkielma

Marraskuu 2019

## TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN YLIOPISTO, Johtamisen ja talouden tiedekunta, Kunta- ja aluejohtaminen, Pro gradu- tutkielma

Sieppi, Maija: Erityisten resurssien merkitys ja hyödyntäminen pienten kuntien elinkeinopolitiikassa

Pro gradu- tutkielma, 95 sivua, 1 liitesivu

Tutkielman ohjaaja: Arto Haveri, kunnallispolitiikan professori, Tampereen yliopisto

Marraskuu 2019

Avainsanat: elinkeinopolitiikka, paikallisen talouden kehittäminen, resurssi, erityiset resurssit, resurssiperusteinen teoria, resource-based view, pienet kunnat.

Tämä pro gradu on tutkimus pienten kuntien elinkeinopoliittisista toimista ja arviointi kuntien mahdollisuuksista ja resursseista. Tutkimuskysymys on, miten pienet kunnat voivat hyödyntää erityisiä resurssejaan elinkeinopolitiikassaan. Tutkimuksen tarkentavia alakysymyksiä ovat, millaista on tutkimuksen pienten kuntien elinkeinopolitiikka sekä millaiset ovat kuntien mahdollisuudet ja erityiset resurssit.

Tutkimus on laadullinen tutkimus, tapaus- ja haastattelututkimus. Tutkimuksessa on 5 kohdekuntaa, Lappajärvi, Muonio, Pihtipudas, Ruovesi ja Utsjoki. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu RBV-teoriasta ja paikallisen talouden kehittämisen teoriasta. Kohdehuomio tutkimuksessa kiinnittyy erityisiin resursseihin, jotka ovat Barney'n (1991) resurssiperusteisen teorian (resource-based view) mukaan arvokkaita, harvinaisia, hankalasti kopioitavia ja korvaamattomia. Resursseilla on arvoa kilpailun ja markkinoiden näkökulmasta, sillä ne luovat kilpailuetua (Barney & Hesterly 2010).

Tutkimuksen aineiston perusteella kohdekunnissa on monenlaisia erilaisia resursseja, niin taloudellisia, fyysisiä, inhimillisiä ja organisatorisia. Tutkimuskuntien erityisiksi resursseiksi voidaan luokitella aineiston pohjalta luonto erityispiirteinen ja raakamateriaalit (fyysinen resurssi), kunnan historia, imago, kulttuuri, koulutus (inhimillinen resurssi), mentaliteetti (organisatorinen resurssi), arktisuus (fyysinen, inhimillinen resurssi) ja toisaalta kehittämishankkeet ja elinkeinot (taloudellinen resurssi) riippuen, mistä asiaa tarkastelee. Muut aineistosta esille tulleet resurssit, teknologia, sijainti, valtatie, saavutettavuus, turvallisuus, tapahtumat, harrastustoiminta ja henkilöstö, voidaan luokitella vahvuuksiksi. Aineiston pohjalta erityisiä resursseja voidaan hyödyntää matkailussa, markkinoinnissa sekä kaavoituksen ja maankäytön avulla. Matkailun vetovoimatekijäksi koettiin erityisesti luonto. Digitalisaatio, sen kautta etätyömahdollisuudet, kulttuuri- ja koulutustoiminta, harrastusmahdollisuudet ja hankkeet koettiin aineistossa myös keinoina hyödyntää erityisiä resursseja. Elinkeinoitoiminta sai lisäksi houkuttelevuutta erityisistä resursseista.

Kaikki haastateltavat kokivat, että resurssit ovat pienet ja talous on haaste niin omassa kunnassa, kuin myös pienissä kunnissa yleensä. Hankkeet koettiin haastatteluissa tärkeiksi, koska niihin saadaan ulkopuolista rahoitusta. Haastatteluissa nähtiin, että erityisiä resursseja hyödyntämällä saadaan taloudellista hyötyä verotulojen, työpaikkojen, liiketoiminnan ja uusien asukkaiden kautta. Vaikka haastatteluissa koettiin, että pienellä kunnalla on pienet resurssit, toiminta voi olla kuitenkin tehokasta ja innovatiivista. Kaikki haastateltavat kokivat oman kunnan elinkeinopolitiikan aktiivisena, joko proaktiivisena tai reaktiivisena, enemmän kuitenkin reaktiivisena taloudellisista resursseista johtuen.

Kunnan elinvoimaisuus riippuu keskeisesti alueen elinkeinoelämän menestyksestä. Jokaisella tutkimuksen kohdekunnalla on omat erityispiirteet, haasteet sekä mahdollisuudet. Niihin pureutumalla saadaan tuloksia aikaan kehittämistyössä. Pienuus ei ole kuitenkaan vain haaste, vaan se on myös mahdollisuus. Aktiivinen kunta luo tulevaisuudenuskoa asukkaisiin ja yrityksiin.

## Sisällys

1 JOHDANTO .....	1
1.1 Tutkimuksen lähtökohdat, tausta ja rakenne .....	1
1.2 Tutkimuskysymys ja tutkimustehtävä .....	3
2 TUTKIMUKSEN AINEISTO JA MENETELMÄT .....	3
2.1 Laadullinen tutkimus ja tapaustutkimus .....	3
2.2 Tutkimuksen aineisto .....	4
2.3 Aineiston tulkinta: Laadullinen sisällönanalyysi .....	5
2.4 Haastattelututkimus .....	6
2.5 Kohdekunnat .....	8
3 ELINKEINOPOLITIIKASTA KOHTI ELINVOIMAPOLITIIKKAA – KUNTIEN ELINKEINOPOLITIikka TUTKIMUKSEN KOHTEENA .....	13
3.1 Elinkeinopolitiikan historiallinen tausta .....	14
3.2 Elinvoiman käsite .....	16
3.3 Elinkeinopolitiikan käsite .....	17
3.4 Paikallisen elinkeinopolitiikan keinovalikoima .....	23
4 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....	25
4.1 Paikallisen talouden kehittäminen .....	26
4.2 Resource-based view ja erityiset resurssit .....	31
5 ELINKEINOPOLITIikka TUTKIMUKSEN PIENISSÄ KUNNISSA .....	34
5.1 Kohdekunnat ja niiden strategiset painopisteet elinkeinopolitiikassa .....	34
5.2 Lappajärvi, elämysten paikka Euroopan suurimman kraatterijärven rannalla .....	39
5.3 Muonio, luonnostaan onnellinen, Suomen onnellisin kunta .....	40
5.4 Ruovesi, elinvoimaa maaseudulta .....	42
5.5 Pihtipudas, maailman kaunein pysähdyspaikka .....	43
5.6 Utsjoki, Suomen ja EU:n pohjoisin kunta .....	44
6 RESURSSIT JA RESURSSIEN HYÖDYNTÄMINEN .....	46
6.1 Resurssit ja erityiset resurssit kohdekunnissa .....	46

6.2 Erityisten resurssien hyödyntäminen tutkimuskuntien elinkeinopolitiikassa .....	55
6.2.1 Lappajärvi, kraatterijärvestä vetovoimaa.....	58
6.2.2 Muonio, elinkeinoja luonnosta .....	60
6.2.3 Ruovesi, helvetin hyvä kunta.....	61
6.2.4 Pihtipudas, Pihtiputaan Mummo myyntiin .....	63
6.2.5 Utsjoki, rajakaupan, saamelaiselinkeinojen ja kesämatkailun kunta .....	64
6.3 ”Elinkeino syntyy luonnosta” - Luonnon merkitys erityisenä resurssina .....	66
6.4 ”Resurssipula on talous” - Taloudellisen kehittämisen luonne ja merkitys kunnissa .....	68
6.5 ”Pieneen kuntaan mahtuu hyvät ja huonot puolet” -Tulevaisuuden mahdollisuudet pienissä kunnissa .....	73
<b>7 JOHTOPÄÄTÖKSET, TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET .....</b>	<b>80</b>
7.1 ”Taistelu jatkuu, se on varmaa se”– Tutkimuksen johtopäätökset.....	80
7.2 ”Pihtiputaan Mummokin sen ymmärtää”- Tehdyn tutkimuksen luotettavuus .....	86
7.3 Jatkotutkimusehdotukset .....	87
Lähteet.....	88
Aineistot .....	96

## **Kuvioluettelo**

Kuvio 1. Tutkimuksen eteneminen.

Kuvio 2. Aineiston analysoinnin eteneminen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 223).

Kuvio 3. Elinvoimapolitiikan ja elinkeinopolitiikan limittäisyys (Kuntaliitto 5.2.2015).

Kuvio 4. Kokonaisvaltainen elinkeinopolitiikka (Koistiainen 1999, 60).

Kuvio 5. Toimintajärjestelmän yleinen rakennemalli (Turunen, Maljojoki & Neuvonen 1990, 14).

Kuvio 6. Kaksi tyyppiä kaupungeille, kasvava (1) ja taantuva (2) kaupunki (Anttiroiko 2015, 21).

Kuvio 7. Local economic development / paikallinen taloudellinen kehitys (Anttiroiko 2015, 18).

Kuviot 8. Tutkimuskuntien elinkeinopolitiikan tärkeimmät osa-alueet Suomen Yrittäjien mukaan vuonna 2018 (23.5.2018).

Kuvio 9. Elinkeinopolitiikan toimintajärjestelmän yleinen rakennemalli tutkimuksessa (ks. Turunen, Maljojoki & Neuvonen 1990, 14).

## **Taulukkoluetelo**

Taulukko 1. Kohdekunnat, kuntakohtainen vertailu (Tilastokeskus, Kuntien avainluvut; Kuntaliitto, kuntanavigaattori; kuntajako 2017.)

Taulukko 2. Tutkimuksen ala- ja yläluokat (ks. Tuomi & Sarajärvi 2018).

Taulukko 3. Elinkeinopolitiikan järjestäminen kohdekunnissa (lähde: haastattelut, kuntien verkkosivut).

Taulukko 4. Ylen kuntatutka (2016), neljä eri näkökulmaa kunnan ja kuntalaisten hyvinvointiin kohdekunnissa.

Taulukko 5. Analyysikehikko aineistosta

Taulukko 6. Erityiset resurssit ja vahvuudet kohdekunnissa

Taulukko 7. Onko resurssi (ks. Barney & Hesterly 2010, 66–95)

Taulukko 8. Yhteenvedo: Erityisten resurssien/ vahvuuksien hyödyntäminen kohdekunnissa

Taulukko 9. SWOT-analyysi tutkimuksen tuloksista: Arviointi pienten kuntien vahvuuksista, mahdollisuuksista, heikkouksista ja uhista.

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen lähtökohdat, tausta ja rakenne

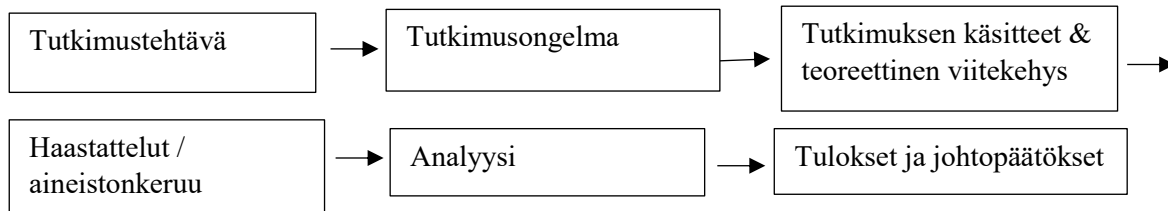
Suomen kunnat erilaistuvat ikärakenteen, elinkeinorakenteen, julkisen palvelutarjonnan ja tulopohjan suhteen. Väestön, yritysten ja työpaikkojen keskittyminen kasvaville kaupunkiseuduille, erityisesti Helsingin, Turun ja Tampereen seuduille, jatkuu. Elinvoimaisten alueiden ulkopuolelle jää yhä suurempia, taantuvia alueita. Taantuvilla alueilla itsehallinto heikkenee resurssipulan takia. (Sahrman 2008, 9.)

Harva asutus ja pitkät etäisyydet tuovat haasteita palveluiden tarjontaan. Kuntatalouden pitkän aikavälin kestävyys on erityisesti väestön ikääntymisen myötä koetuksella. Väestön ikääntyminen vaikuttaa koko Suomen kansantalouteen, mutta erityisesti pienet, syrjäiset kunnat tulevat kärsimään voimakkaammin väestön vanhenemisesta. Yli 65-vuotiaiden asukkaiden osuus väestöstä on matalin kasvukeskuksissa ja suurissa kaupungeissa. (Valtiontalouden tarkastusvirasto 2014, 57.) Tilastokeskuksen (27.6.2016) mukaan vuonna 2016 liki 70 prosenttia eli peräti 3,8 miljoonaa suomalaista asui kaupunkiseudulla. Tilastokeskuksen huolestuttavan väestöennusteen mukaan 5/6 kunnissa työikäinen väestö vähenee vuoteen 2030 mennessä (Kuntaliitto 17.10.2018).

Kaupungeista voidaan tehdä yhä enemmän ja enemmän tutkimusta ja ne voivat olla kiinnostuksen kohteena tutkimuskentillä. Rakenteellisten ongelmien vuoksi pienten kuntien elinkeino- ja elinvoimapolitiikan tutkiminen on tärkeää. Kuntalain (410/2015) § 1 mukaan kunta edistää alueensa elinvoimaa. Lähestulkoon kaiken kehittämistyön kunnassa voidaan nähdä olevan kunnan elinvoimaisuuden säilyttämistä (Kettunen 2003, 38). Monien kuntien kuntastrategioissa yhdeksi tavoitteeksi määritellään juuri elinvoimaisuus. Esimerkiksi kaikkien tämän tutkimuksen viiden kohdekunnan kuntastrategioissa esiintyy käsite elinvoima eri yhteyksissä (ks. Lappajärven kunnan kuntastrategia, Muonion kunnan kuntastrategia, Ruoveden kunnan kuntastrategia, Pihtiputaan kunnan kuntastrategia, Utsjoen kunnan kuntastrategia).

Viinamäen ja Katajamäen (2015, 11) mukaan kunnat panostavat paljon resursseja elinkeinojen kehittämiseen ja sitä kautta elinvoiman lisäämiseen. Elinkeinopolitiikka ja elinvoimapolitiikka ymmärretään usein hyvin laajasti ja ne voivat mennä helposti sekaisin. Tämän tutkimuksen aihe on elinkeinopolitiikka. Elinkeinopolitiikasta on tehty monenlaista tutkimustyötä. Elinkeinopolitiikassa on monia tavoitteita ja monenlaisia keinoja. (Ks. esim. Turunen, Maljojoki & Neuvonen 1990; Sotarauta & Linnamaa 1997; Kaskinen 2003; Pirkkola 1997.)

Tämän tutkimuksen tutkimustehtävänä on kartoittaa pienten kuntien elinkeinopolitiikkaa ja erityisten resurssien merkitystä sekä hyödyntämistä elinkeinopolitiikassa. Tutkimuksessa pyritään myös selvittämään, millaisia mahdollisuuksia ja resursseja pienellä kunnalla on. Tutkimuksen alussa käsitellään tutkimuksen lähtökohtia ja taustaa, minkä jälkeen päästään keskeisiin käsitteisiin, teoriaan ja analyysiin. Viimeisessä osiossa kootaan yhteen johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset. Tutkimus etenee vaiheittain kuvion yksi mukaisesti.



*Kuvio 1. Tutkimuksen eteneminen*

Tämä pro gradu- tutkielma on haastattelu- ja tapaustutkimus. Tutkimuksen tapauksena on pieni kunta ja aihe on elinkeinopolitiikka. Tutkimuksen tarkoituksena on luoda ymmärrystä pienistä kunnista sekä niiden elinkeinopolitiikasta. Tämän tutkimuksen tapauskunniksi on valittu yhteensä viisi pientä kuntaa Suomesta: Lappajärven kunta Etelä-Pohjanmaalta, Muonion kunta Länsi-Lapista, Pihtiputaan kunta Keski-Suomesta, Ruoveden kunta Pirkanmaalta ja Utsjoen kunta Pohjois-Lapista. Tutkimusta varten on haastateltu valittujen kuntien elinkeinojohtajat, kunnanjohtajat sekä kunnanhallituksen puheenjohtajat. Lisäaineistoa tutkimukseen tuovat myös kohdekuntien viralliset, hyväksytyt kuntastrategiat. Utsjoen ja Ruoveden kunnilla on lisäksi elinkeinostrategia ja Lappajärven kunnalla elinvoimapoliittinen ohjelma.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostavat paikallisen talouden kehittämisen teoria sekä resurssiperusteinen teoria. Taloudellinen kehittäminen on lähellä elinkeinopolitiikkaa (ks. esim. Koistiainen 2001, 15). Paikallinen taloudellinen kehittäminen on prosessi, jossa tarvitaan erilaisia resursseja kunnan taloudellisen hyvinvoinnin lisäämiseksi (Leigh & Blakely 2017, 85). Resurssiperusteinen teoria on strategisen johtamisen osa-alue. Majoisen (2/2001, 115) mukaan strategisessa ajattelussa kiinnitetään huomiota tulevaisuuden mahdollisuuksiin ja uhkiin, toimintaympäristön muutoksiin, oman alueen tai organisaation resurssipohjaiseen sekä nykyisiin ja potentiaalsiin yhteistyökumppaneihin ja kilpailijoihin. Resurssiajattelussa huomio kiinnittyy siihen, mitkä ovat ne resurssit, joita kunnassa on tulevaisuuden rakentamiseksi (ks. Barney 1991; Kettunen 2003). Resurssit vaikuttavat siis kunnan menestymisen mahdollisuuksiin sekä kunnan strategiseen kehittämiseen.

## 1.2 Tutkimuskysymys ja tutkimustehtävä

Tutkimuksessa on aina jokin tietty tavoite ja tutkimustietoa tarvitaan jotakin tarkoitusta varten (Ronkainen ym. 2013, 24). Tämän tutkimuksen tutkimustehtävänä on pyrkiä selvittämään erityisten resurssien merkitystä ja hyödyntämistä pienten kuntien elinkeinopolitiikassa. Tämä pro gradu on tutkimus kuntien elinkeinopoliittisista toimista ja arviointi kuntien mahdollisuuksista ja resursseista. Tutkimuksella on mahdollisesti merkitystä pienille kunnille, jotka pohtivat elinkeinopolitiikan ja elinvoimaisuuden kysymyksiä.

Tutkimuskysymys on, **miten pienet kunnat voivat hyödyntää erityisiä resurssejaan elinkeinopolitiikassaan**. Tutkimuksen tarkentavia alakysymyksiä ovat, millaista on tutkimuksen pienten kuntien elinkeinopolitiikka ja millaiset ovat kuntien mahdollisuudet ja erityiset resurssit. Keskeiset käsitteet tässä pro gradussa ovat elinkeinopolitiikka, paikallisen talouden kehittäminen, resurssi, erityiset resurssit, pienet kunnat sekä resurssiperusteinen teoria, resource-based view.

Tutkimuskysymyksessä käytetyt, edellä mainitut käsitteet sitovat tutkimuksen resurssi- ja talouskeskusteluun (ks. Ronkainen ym. 2003, 45). Resurssit vaikuttavat koko kunnan taloudelliseen hyvinvointiin. Kunnissa käytännön toimia ja strategisia päätöksiä ohjaavat käsitykset kunnan ydinkompetenssista ja kriittisistä menestystekijöistä (Kettunen 2003, 111). Resurssit ovat konkreettisia, aineellisia sekä aineettomia varoja, joita kunnat käyttävät strategian suunnittelussa ja toteuttamisessa (ks. Barney & Hesterly 2010, 66).

## 2 TUTKIMUKSEN AINEISTO JA MENETELMÄT

### 2.1 Laadullinen tutkimus ja tapaustutkimus

Tässä tutkimuksessa pyritään kohti objektiivisuutta, perusteltavuutta ja kommunikoitavuutta. Tutkimuksen lähtökohdat on perusteltu ja väitteet on argumentoitu sekä tieteelliset valinnat on perusteltu. Objektivisuutta ei voida koskaan täysin tavoittaa, mutta tutkijan on kuitenkin kaikin keinoin pyrittävä pääsemään irti henkilökohtaisista pyrkimyksistään. Lisäksi tutkimuksen tulokset on asetettava julkisuuteen. (Ronkainen ym. 2013, 11–12.)

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus tutkii ja analysoi merkityksiä sekä niiden suhteita aineistossa (Ronkainen ym. 2013, 80). Tapaustutkimuksessa tuotetaan tietoa aineistosta pienestä joukosta tapauksia. Tapauksen kokonaisvaltainen ymmärtäminen on tärkeää ja keskeisessä asemassa on aineistosta tehdyt tulkinnat. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2007, 194.) Tapaustutkimus tarkastelee



komplisoituneita eli monimutkaisia ilmiöitä ja se soveltuu vastaamaan, miten ja miksi. Tämä pieniä kuntia käsittelevä tutkimus kysyy, miten pienet kunnat voivat hyödyntää erityisiä resurssejaan elinkeinopolitiikassaan. Päämääränä tutkimuksessa on lisätä ymmärrystä pienistä kunnista ja niiden elinkeinopolitiikasta. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9–10.)

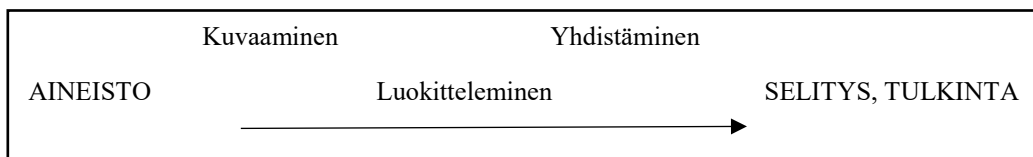
Tutkimustyö on jatkuvaa valintojen tekemistä ja niiden perustelemista (Häikiö & Niemenmaa 2007, 41). Kunnan elinvoimaisuus riippuu alueen elinkeinoelämän menestyksestä. Tämän tutkimuksen aiheeksi on valittu kunnan elinkeinopolitiikka. Alueellinen rajaaminen on hyvin tärkeää, sillä rajaukset voivat muuttaa huomattavasti tutkimuksen sisältöä. (Malmsten 2007, 68.)

Tämän tutkimuksen tapaus on pieni kunta ja mukana kulkee jännite kohti elinkeinopolitiikkaa. Kaikki tutkimuksen kohdekunnat ovat erilaisia, omia tapauksiaan, mutta ne ovat kaikki kuitenkin pieniä kuntia. Vuonna 2017 Suomessa oli yhteensä 310 kuntaa, joista 136 alle 5 000 asukkaan kuntaa. Alle 10 000 asukkaan kuntia oli yhteensä 212. (Väre 11.9.2019.) Pyrkimys tässä tutkimuksessa on tietynkaltaiseen oppimiseen ja ajatteluun: millaista laajempaa kehitystä tutkimuksen tapauskunnat ilmentävät ja mitä kokemuksia ja oppeja on mahdollisesti siirrettävissä eteenpäin. Näitä tapauksia pystytään ymmärtämään paremmin ja erittelemään edelleen käytettäväksi. (Ks. Eriksson & Koistinen 2005, 5–10; 25.)

Tapausten vertaileminen on perusluonteinen lähestymistapa tapaustutkimuksessa. Sen sijaan, että tutkijana tekisin katsauksen yhteen yksittäiseen kuntaan, on hyödyllisempää valita useita kohdekuntia ja käsitellä niitä rinnakkain tutkimuksessa. (Kurunmäki 2007, 74.) Peltolan (2007, 112) mukaan vaikka kaikki tapaukset ovat omia tapauksiaan, vertailu tuottaa tietoa yhden kunnan yli ja johtaa parhaimmillaan teoreettisiin väitteisiin ilmiöiden luonteesta. Tähän tutkimukseen on valittu yhteensä viisi pientä kuntaa, joita tarkastellaan tutkimuksessa rinnakkain ja vertaillen. Tässä tutkimuksessa tapaustutkimuksellinen luonne näkyy siis usealla tavalla (ks. Laine, Bamberg & Jokinen 2007; Eriksson & Koistinen 2005; Saarela-Kinnunen & Eskola 2007).

## **2.2 Tutkimuksen aineisto**

Tutkimuksen aineistoa voidaan analysoida monilla eri tavoilla ja tavat voidaan jäsentää kahdella tavalla. Selittämiseen pyrkivässä lähestymistavassa hyödynnetään usein tilastollista analyysia johtopäätöksien tekoon, kun taas ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa hyödynnetään tavallisesti laadullista analyysia johtopäätöksien tekoon. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 223–225.) Tässä tutkimuksessa käytetään ymmärtämiseen pyrkivää lähestymistapaa. Tutkimuksen aineiston analysointi etenee vaiheittain seuraavien toimintojen mukaisesti:



*Kuvio 2. Aineiston analysoinnin eteneminen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 223).*

Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu haastatteluista ja tutkimuskuntien nettisivuilta poimituista virallisista, hyväksytyistä kuntastrategioista. Kolmessa tutkimuksen kohdekunnassa on myös erityinen, kunnan oma elinkeinostrategia. Kehittämis- tai elinkeinoyhtiöiden strategioita ei tässä tutkimuksessa tutkita tutkimuksen luonteen ja laajuuden vuoksi. Päähuomio on kuntastrategioissa, koska se on kaikilla tutkimuskunnilla ja kunnilla yleensä. Kuntastrategia sopii tutkimuksen aineistoksi, koska kuntalain (410/2015) § 37 mukaan kuntastrategian on perustuttava arvioon kunnan nykytilanteesta sekä tulevista toimintaympäristön muutoksista ja niiden vaikutuksista kunnan tehtävien toteuttamiseen (ks. esim. myös Kuntaliitto 15.6.2018). Kuntastrategia on kunnanvaltuuston keskeisin työkalu kunnan toiminnan ja talouden pitkäjänteisessä johtamisessa (Harjula & Prättälä 2019, 326).

Mintzbergin ja Lampelin (1999, 21) mukaisesti strategia on kunnan visio. Johtamiskirjallisuudessa strategia- käsitteelle on annettu monenlaisia, erilaisia merkityssisältöjä. Se voi olla päämäärä, suunta tai myös toteutustapa. Strategia voi olla suunnitelma eli plan, jolla määritellään tie kohti haluttua suuntaa sekä tarvittavat toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä merkitys annetaan strategialle tavallisesti kunnanvaltuuston hyväksymän kuntastrategian kontekstissa. (Majoinen 2/2001.) Osa tutkimuksen haastateltavista saattoi perustaa vastauksiaan kuntastrategiaan ja korostaa strategian merkitystä kunnan kehittämisen kannalta.

### **2.3 Aineiston tulkinta: Laadullinen sisällönanalyysi**

Tämän tutkimuksen menetelmänä toimii laadullinen sisällönanalyysi. Laadullisen tutkimuksen raportin kirjoittamisessa on erilaisia variaatioita riippuen muun muassa siitä, millaisia analyysimenetelmiä on käytetty. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on ymmärtää tutkimuksen kohteena olevia ilmiötä tutkittavien perspektiivistä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105–106.)

Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, joka tarkastelee tekstin merkityksiä laadullisessa tutkimuksessa. Sisällönanalyysissa tekstiä selitetään ja tutkimuksen aineiston sisältöä tulkitaan sanallisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105–108.) Sisällönanalyysin menetelmällä pystytään analysoimaan dokumentteja

systemaattisesti sekä objektiivisesti. Dokumentti voidaan ymmärtää kirjalliseksi aineistoksi, kuten esimerkiksi haastattelut ja selonteot. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83.) Sisällönanalyysillä pyritään järjestämään aineisto kompaktiin muotoon (Tuomi & Sarajärvi 2018, 119). Sisällönanalyysi on myös väljä teoreettinen viitekehys. Teoriasidonnainen sisällönanalyysi on tähän tutkimukseen sopiva metodi, koska aineiston analyysi sijoitetaan viitekehukseen eli tutkimuksen teoriaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 113.)

Teoriaohjaavassa analyysissä teoria voi olla tutkimuksessa apuna. Analyysi ei kuitenkaan rakennu suoraan teoriaan. Kyse on abduktiivisesta päättelystä. Teorialähtöinen analyysi nojautuu puolestaan nimenomaan tiettyyn teoriaan, malliin tai auktoriteetin esittelemään ajatteluun. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109–111.) Teorialähtöisessä analyysissä aineiston ryhmittely pohjautuu aikaisempaan käsitejärjestelmään, joka voi olla teoria. Tutkimuksessa aineistosta kerätään systemaattisesti analyysirungon mukaisia ilmiöitä taulukon kaksi mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127–129.)

**Taulukko 2. Tutkimuksen ala- ja yläluokat (ks. Tuomi & Sarajärvi 2018).**

elinkeinopolitiikka, resurssit	yläluokka & näkökulma
paikallisen talouden kehitys & resurssiperusteinen teoria (RBV)	teoria, näkökulma
aineiston tulokset	alaluokat

**2.4 Haastattelututkimus**

Haastattelua voidaan kuvailla ihmisten väliseksi viestinnäksi eli kommunikaatioksi, mikä perustuu kielen käyttöön (Hirsjärvi & Hurme 2014, 48). Haastattelu on laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä systemaattista tiedonkeruuta, jossa on oma tavoite. Strukturoidussa haastattelussa on valmiiksi laaditut kysymykset ja ne kysytään suunnitelman mukaisessa järjestyksessä. Strukturoimaton haastattelu taas on vapaamuotoinen haastattelu, jossa haastattelijalla on mielessään vain tietty aihe ja dialogi on vapaata. Teemahaastattelussa haastattelun teemat ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys kuitenkin puuttuvat. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 207–210.)

Haastattelujen avulla saadaan vain se selville, mitä haastateltavat ajattelevat, tuntevat ja uskovat. Näin ollen haastattelut kertovat, miten haastateltavat tuntevat, mitä ympäristössä tapahtuu. Mutta haastattelut eivät kuitenkaan kerro, mitä todella tapahtuu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 212.) Haastateltavia valittaessa on otettu huomioon se, että tutkimuksen haastateltavat tietävät tutkittavasta

ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on mahdollisimman paljon kokemusta kyseisestä ilmiöstä (ks. Tuomi & Sarajärvi 2018, 83–98.) Ennen haastattelua kaikille haastateltaville kerrottiin tarkemmin tutkimuksesta ja tutkimusprosessista, tutkimuksen tavoitteista ja lähtökohdista.

Tutkimusta varten on haastateltu kohdekuntien elinkeinoasiamiehet, kunnanjohtajat sekä kunnanhallituksen puheenjohtajat. Haastatteluja on kolme kappaletta kuntaa kohden, yhteensä 15 kappaletta. Tiedonantajien valinta sopii tämän tutkimuksen tarkoitukseen (ks. Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Elinkeinojohtaja on kunnan elinkeinotyön vetäjä, mutta elinkeinoasioista vastaa myös kunnanjohtaja ja poliittisella puolella kunnanhallituksen puheenjohtaja (ks. Kuntalaki 410/2015 § 38 & § 40).

Kehittämissyhtiöiden tai vastaavien toimitusjohtajia ei tässä tutkimuksessa haastatella. Vaikka kuntien elinkeinopoliittinen työ on voinut siirtyä yhä enemmän kehittämissyhtiöiden vastuulle, kunnat vastaavat kuitenkin silti merkittävässä määrin elinkeinopoliittisesta työstä (ks. esim. Sotarauta & Linnamaa 1997, 48–55; Harjula & Prättälä 2015, 183). Kaikilla edellä mainituilla toimijoilla on oma roolinsa kunnan elinkeinopoliitiikan hoitamisen kannalta. Kaikkien tahojen toimia ei ole mielekästä eikä edes mahdollista tutkimuksen laajuuden perusteella tutkia.

Tämän tutkimuksen haastattelurunko on strukturoitu. Tutkimuksen kaikki haastattelut on tehty yksilöhaastatteluina. Kysymysten muoto ja järjestys ovat ennalta määrätty, mutta tarkentavia kysymyksiä on tehty myös tarvittaessa. Tutkimuksen ja tutkimushaastattelun teemoja on neljä, joita ovat elinkeinopoliittikka, resurssit, erityiset resurssit sekä paikallisen talouden kehittäminen, joiden ympärille haastattelukysymykset, 15 kappaletta rakentuvat. *Erityisillä resursseilla* tarkoitetaan tässä tutkimuksessa eri asioita kuin *tavallisilla resursseilla*. Erityisen resurssin käsitettä käydään läpi tarkemmin kappaleessa 4.

Puhelimen välityksellä tehdyt haastattelut soveltuvat melko strukturoituihin haastatteluihin paremmin kuin kvalitatiivisiin haastatteluihin. Puhelinhaastattelusta uupuvat dialogin näkyvät vihjaukset, jotka tarjoaisivat haastattelun kontekstin. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 64.) Käytännöllisen syiden ohella puhelinhaastattelujen tekemiselle voi olla myös muita syitä. Puhelinhaastattelulla voidaan tavoittaa kaukana asuvat ihmiset kustannustehokkaasti ja nopeasti sekä joustavasti. Haastateltavalla on myös enemmän yksityisyyttä ja voi olla helpompaa puhua. Puhelinhaastattelun käyttöön voi vaikuttaa myös turvallisuusnäkökohdat. Toisaalta puhelinhaastattelussa väistämättä jää piiloon ääneen lausumattomia vivahteita. Puhelinhaastattelu ei sovi sellaiseen tutkimusasetelmaan, jossa olennaista ovat vuorovaikutuksen sanattomat piirteet. (Ikonen 2017, 271–282.)

Tutkimuksen haastattelut on tehty puhelimen ja Skypen välityksellä. Osa haastatteluissa tehtiin paikan päällä kohdekunnassa. Suurin osa haastatteluista tehtiin puhelimen välityksellä käytännön syiden, kuten välimatkojen ja erityisesti aikataulujen vuoksi. Arvioisin, ettei haastatteluissa noussut esille näkyviä aspekteja, mitä olisi pitänyt tarkemmin tulkita. Haastattelut kestivät noin 20–60 minuuttia, suurin osa kuitenkin 30–40 minuuttia. Haastattelut litteroitiin sanasta sanaan. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 2–10 sivua haastattelua kohden, yhteensä aineistoa kertyi 55 sivun materiaali.

Pisimmät vastaukset yleensä antoivat elinkeinoasiamiehet ja toisaalta kunnanjohtajat. Toisaalta haastattelun pituus oli tapauskohtaista ja riippui henkilöstä. Kunnanjohtajien näkökulma asioista oli yleensä laajin ja elinkeinoasiamiesten vastaukset keskittyivät eniten itse elinkeinoasioihin. Kunnanhallituksen puheenjohtajien vastaukset olivat näiden väliltä, keskittyen niin elinkeinopuolen asioihin kuin kunnan kehittämiseen yleensä. Kaikki haastateltavat suhtautuivat positiivisesti tutkimukseeni. En kokenut negatiivisia aspekteja haastatteluiden toteuttamisessa.

## **2.5 Kohdekunnat**

Tutkimuksen kohdekunniksi olen valikoinut viisi pientä kuntaa eri puolilta Suomea. Kaksi kuntaa on Lapista, yksi kunta Keski-Suomesta, yksi kunta Etelä-Pohjanmaalta ja yksi kunta Pirkanmaalta. Tutkimukseen valituissa kunnissa elinkeinoasioiden hoitaminen on järjestetty eri tavoilla. Edellä mainittujen rakenteellisten ongelmien vuoksi on erityisen tärkeää tutkia pieniä kuntia. Haasteita pienissä kunnissa ja Suomessa yleensä aiheuttavat väestön vanheneminen ja sitä kautta palveluiden tarpeiden kasvaminen.

Tutkimuksen kohdekunnat ovat kaikki pieniä kuntia, jotka pohtivat elinkeinopolitiikan ja elinvoimaisuuden kysymyksiä. Kuntaliiton (2.1.2019) mukaan Suomessa on vuonna 2019 yhteensä 311 kuntaa, joista 107 kuntaa käyttää nimeä kaupunki ja 204 kuntaa käyttää nimeä kunta. Kunnat voivat omalla päätöksellään ottaa käyttöönsä nimen kaupunki, kun se katsoo täyttävänsä kaupunkimaiselle yhdyskunnalle asetettavat vaatimukset (Harjula & Prättälä 2019, 152). Suomen kunnat ovat keskimäärin kokonsa puolesta melko pieniä. Keskimääräinen kuntakoko Suomessa vuonna 2018 oli 17 743 asukasta, mutta mediaanikoko oli vain 6 081 asukasta. Suomen kunnista puolet on asukasmäärältään pienempiä ja puolet suurempia kuin Kuntaliiton määrittelemä mediaanikoko 6 081 asukasta. (Kuntaliitto 2.1.2019.)

Kuntaliiton perustaman pienten kuntien neuvottelukunnan tehtävänä ovat pienten kuntien erityiskysymykset ja edunvalvonta. Pienten kuntien neuvottelukunta on verkosto alle 10 000

asukkaan kunnille, jota voidaan pitää myös rajana ison ja pienen kunnan välillä. (Kuntaliitto 25.4.2019.) Kaikkien tutkimuskuntien asukasluku on alle 5 000 asukasta. Ne ovat kaikki pienempiä kuin Kuntaliiton määrittelemä mediaanikoko 6 081 asukasta (2.1.2019) sekä Kuntaliiton perustaman pienten kuntien neuvottelukunnan (25.4.2019) määrittelemä 10 000 asukasta. Kaikki tutkimuksen kunnat käyttävät itsestään kunta- nimitystä, mikään niistä ei käytä nimitystä kaupunki.

Suomea voi luonnehtia maaseutumaiseksi maaksi (ks. esim. Seppänen 2008). Elinkeinorakenne erottaa maaseutukunnat kaupungeista muun muassa korkeammalla alkutuotannon ja teollisuuden osuudella (Kiviniemi & Vihinen 2009, 71). Harvaan asutun maaseudun kunnat Suomessa keskittyvät Itä- ja Pohjois-Suomeen sekä osittain myös Keski-Suomeen ja Satakuntaan (ks. esim. Seppänen 2008, 50). Maaseudun kannalta tärkeitä kehittämisen kohteita ovat muun muassa kuntatalouden vahvistaminen, työntekijöiden saatavuuden varmistaminen, elinkeinotoiminnan vahvistaminen, lähipalveluiden turvaaminen, infrastruktuurin ja tietoliikenneyhteyksien kehittäminen sekä paikallisidentiteetin voimistaminen. (Seppänen 2008, 50–51.)

Maaseutu voidaan hahmottaa monilla eri tavoilla. Seppäsen luokittelussa (2008) maaseututyyppejä on kolme, joita ovat harvaanasuttu maaseutu, ydinmaaseutu sekä kaupunkien läheinen maaseutu. Rovaniemellä on esimerkiksi kaupungin läheistä maaseutua. Harvaan asuttua maaseutua on Itä- ja Pohjois-Suomessa, ne ovat kaukana isoista keskuksista ja asutukseltaan ne ovat harvaan asuttuja ja elinkeinorakenne voi olla yksipuolista. Ydinmaaseudulta löytyy sekä alkutuotantoa että myös teollisuutta, kuten esimerkiksi Pohjanmaalla. (Seppänen 2008, 50–51.)

Kaksi tutkimuksen kuntaa sijaitsevat Lapissa. Muonion kunta on noin 2 300 asukkaan (Tilastokeskus) kunta Länsi-Lapissa. Luonto Muonion kunnan alueella on hyvin moninaista tuntureineen, vaaroineen, harjuineen ja lukuisine vesistöineen. Muoniossa sijaitsevat muun muassa Pallas- ja Olos-tunturit. (Muonion kunnan verkkosivut.) Utsjoen kunta on noin 1 230 asukkaan kunta (Tilastokeskus) ja Suomen pohjoisin kunta. Utsjoen kunnan alueelta löytyy muun muassa kaksi erämaa-aluetta, Paistunturi ja Kaldoavi. Suomen kauneimmaksi tieksi siteerattu Tenontie sijaitsee myös Utsjoella. (Utsjoen kunnan verkkosivut.)

Ruoveden kunta on noin 4 400 asukkaan (Tilastokeskus) kunta Pirkanmaalla kantatie 66 varrella. Ruovedeltä löytyvät muun muassa erämaa- ja metsäalue Helvetinjärven kansallispuisto sekä suoalue Siikaneva (Ruoveden kunnan verkkosivut). Pihtipudas on noin 4 050 asukkaan (Tilastokeskus) kunta E75-tien varrella Keski-Suomen pohjoisosassa. Pihtipudas kuntana tunnetaan erityisesti järvistään sekä jokakesäisistä Keihäskarnevaaleista. (Pihtiputaan kunnan verkkosivut.) Lappajärven kunta on noin 3 080 asukkaan (Tilastokeskus) kunta Etelä-Pohjanmaalla. Lappajärvi on noin 77 miljoonaa

vuotta sitten meteoriittitörmäyksestä syntynyt järvi, josta kuntakin saa nimensä. (Lappajärven kunnan verkkosivut.)

Kaikki kohdekunnilla on omat erityispiirteensä, mutta niiden toimintaympäristöissä on havaittavissa myös samanlaisia vivahteita ja asioita, mitkä voivat olla tavanomaista pienessä kunnassa. Kaikissa kohdekunnissa esimerkiksi väkiluku on vähenemään päin sekä luonnollinen väestönlisäys on negatiivinen. Työttömien osuus oli vuonna 2017 muissa kohdekunnissa suunnilleen 10 %, mutta Muoniossa se oli muita alhaisempi, melkein kahdeksan prosenttia ja Pihtiputaalla muita korkeampi, reilut 13 prosenttia. (Tilastokeskus, Kuntien avainluvut).

Kaikki tutkimuskunnat voidaan myös luokitella maaseuduksi. Harvaanasuttu maaseutua ovat Muonio, Pihtipudas, Utsjoki sekä Lappajärvi. Nämä kunnat ovat pieniä väestömäärältään ja alueet sijaitsevat kaukana isoista keskuksista. Ruovesi voidaan määritellä ydinmaaseuduksi, josta löytyy sekä alkutuotantoa että teollisuutta sekä se sijaitsee kaupunkien, Tampereen, Jyväskylän ja Seinäjoen välissä. (Ks. jaottelu Seppänen 2008, 50–51.)

**Taulukko 1: Kohdekunnat, kuntakohtainen vertailu (lähteet Tilastokeskus, kuntien avainluvut; Kuntaliitto, kuntanavigaattori; Kuntaliitto, kuntajako 2017. Ks. alaviite<sup>1</sup>)**

Kunta	Lappajärvi	Muonio	Ruovesi	Pihtipudas	Utsjoki
Taajama-aste % 2017	51,9	50,6	51,3	47,6	26,1
Väestöluku 2018	3 078	2 299	4 398	4 053	1 232
Väestöluku 2015	3 215	2 358	4 623	4 221	1 250
Väestöluku 2014	3 259	2 375	4 689	4 261	1 260
Väkiluvun muutos 2018 %	-2,0	-1,4	-1,4	-1,8	-0,8
Väkiluvun muutos 2015 %	-1,4	-0,7	-1,4	-0,9	-0,8
Yli 64-vuotiaiden osuus % v. 2018	33,3	26,4	35,6	29,8	29,9
Muuttoliike 2018, henkilöä	-71	-9	-13	-40	7
Muuttoliike 2014, henkilöä	-48	-24	-31	-62	-2
Syntyneiden enemmyys 2018, henkilöä	-31	-13	-62	-37	-14
Syntyneiden enemmyys 2014, henkilöä	-29	-10	-49	-35	-13

<sup>1</sup> Taulukko 1 kohdekunnista: taajama-aste tarkoittaa taajamassa asuvien osuutta väestöstä, jonka sijainti tunnetaan, taajama on vähintään kaikki 200 asukkaan rakennusryhmät, joissa rakennusten välinen etäisyys ei ole yleensä 200 metriä suurempi (Lähde, väestörakenne, Tilastokeskus). Muuttoliike 2018 (muuttovoitto, tappio), syntyneiden enemmyys 2018 & 2014 henkilöä (syntyneiden enemmyys eli luonnollinen väestölisäys tarkoittaa elävänä syntyneiden ja kuolleiden erotusta), vuosikate euroa / asukas 2017 (Vuosikate osoittaa sen tulorahoituksen, joka juoksevien menojen maksamisen jälkeen jää jäljelle käytettäväksi investointeihin, sijoituksiin ja lainojen lyhennyksiin.), alkutuotannon työpakkojen osuus prosentteissa (maatalous, metsätalous, kalatalous) 2016, jalostuksen työpaikkojen osuus prosentteissa (kaivostoiminta, louhinta, teollisuus, sähkö-, kaasu ja lämpöhuolto, jäähditysliiketoiminta, vesihuolto, viemäri- ja jätevesihuolto, jätehuolto ja muu ympäristön puhtaanapito, rakentaminen) 2016 sekä palvelujen työpaikkojen osuus prosentteissa (tukku- ja vähittäiskauppa, moottoriajoneuvojen ja -pyörien korjaus, kuljetus ja varastointi, majoitus- ja ravitsemistoiminta, informaatio ja viestintä, rahoitus- ja vakuutustoiminta, kiinteistöalan toiminta, ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta, hallinto- ja tukipalvelutoiminta, julkinen hallinto ja maanpuolustus, koulutus, terveys- ja sosiaalipalvelut, taiteet, viihde ja virkistys, muu palvelutoiminta, kotitalouksien toiminta työnantajina) 2016 (Lähde Tilastokeskus, kuntien avainluvut.) Lainakanta vuonna 2015 euroa / asukas, suhteellinen velkaantuneisuus vuonna 2015 %, tuloveroprosentti vuonna 2019, valtionosuus asukasta kohden vuonna 2015 (Lähde: Kuntaliitto, kuntanavigaattori; Kuntaliitto, kuntajako 2017).



Kunta	Lappajärvi	Muonio	Ruovesi	Pihtipudas	Utsjoki
Työttömien osuus % v. 2017	10,0	7,8	10,1	13,7	9,3
Työttömien osuus % v. 2014	10,9	12,2	13,4	18,2	13,3
Työllisyysaste % v. 2017	67,6	74,2	68,6	67,7	70,4
Työllisyysaste % v. 2014	67,2	68,2	66,3	63,2	68,9
Vuosikate €/as (maan keskiarvo 596,0) 2017	421,7	654,4	637,4	467,9	1590,2
Alkutuotanto % 2016	21,9	2,3	12,1	19,3	11,2
Jalostus % 2016	18,4	6,6	29,4	13,0	2,9
Palvelut % 2016	58,1	89,4	57,1	65,5	77,8
Lainakanta v. 2015 €/ as	3 332	3 806	1 948	3 979	3 425
Suhteellinen velkaantuneisuus v. 2015 %	61	57	32	45	45
Valtionosuus v. 2015 €/ as	3 139	3 618	3 153	4 089	5 366
Tulovero % v. 2019	21,5	21,5	22,0	21,0	21,0

Kuntakohtaisesta vertailusta voidaan havaita yhtäläisyyksiä, mutta myös eroja kuntien välillä. Taajama-aste on kaikissa muissa tutkimuskunnissa noin 50 % luokkaa vuonna 2017, mutta Utsjoella se oli vain 26,1 %. Kaikissa kunnissa väestöluvun muutos vuonna 2018 on ollut negatiivinen, Utsjoella pienin, -0,8 % ja Lappajärvellä suurin, -2,0 % sekä muissa kunnissa ollen noin yli prosentin. Myös vuonna 2015 väkiluvun muutos on ollut kaikissa kunnissa negatiivinen. Muuttoliike vuonna 2018 on ollut negatiivinen kaikissa muissa kunnissa, paitsi Utsjoella. Vuonna 2014 muuttoliike on ollut negatiivinen kaikissa kunnissa. Syntyneiden enemmisyys eli luonnollinen väestönlisäys on myös ollut negatiivinen kaikissa tutkimuksen kohdekunnissa vuosina 2018 ja 2014. (Tilastokeskus, kuntien avainluvut.)

Työttömien osuus on noin kymmenen prosentin tienoilla muissa kunnissa, paitsi Muoniossa se on muita alhaisempi ja Pihtiputaalla muita kohdekuntia korkeampi vuonna 2017. Työllisyysaste on

Lapin kunnissa muita kuntia korkeampi, Muoniossa 74,2 % ja Utsjoella 70,4 %, muissa kohdekunnissa noin 67–68 % tasolla vuonna 2017. (Tilastokeskus, Kuntien avainluvut.) Toki työttömien osuus ja työllisyysaste vaihtelevat suurestikin (vrt. vuosi 2014). Joulukuussa 2018 työttömien osuus työvoimasta Muoniossa oli 9,8 %, kun heinäkuussa 2018 se oli 19,1 % (ELY-keskus 26.2.2019). Muonion vaihtelevissa prosenteissa näkyy muun muassa sesonkityöt ja talvikausi. Pihtiputaalla taas kesäkuussa 2019 työttömyysprosentti oli 10,3 %, kun tammikuussa 2019 se oli 12,4 %. Pihtiputaan tapauksessa näkyy myös sesonki ja kesäkausi. (ELY- keskus 23.7.2019.)

Vuosikate vaihtelee kunnissa, mutta tulovero on kaikissa 21–22 % luokkaa, Ruovedellä korkein 22 % ja Pihtiputaalla ja Utsjoella matalin 21 % vuonna 2019. Valtionosuudet ovat muissa kunnissa 3 000 euron luokkaa, mutta korkeammat Utsjoella 5 366 € ja Pihtiputaalla 4 089 € asukasta kohti vuonna 2015. Lainakanta on 3 000 euron luokkaa muissa kunnissa, mutta Ruovedellä se on matalin, 1 948 € asukasta kohti ja korkein Pihtiputaalla 3 979 € asukasta kohti vuonna 2015. Suhteellinen velkaantuneisuus vaihtelee tutkimuskunnissa 60 %:sta 30 %:tiin vuonna 2015. Korkein suhteellinen velkaantuneisuus on Lappajärvellä, 61 % ja Ruovedellä matalin, 32 % vuonna 2015. (Tilastokeskus, kuntien avainluvut & Kuntaliitto, kunnanavigaattori; kuntajako 2017.)

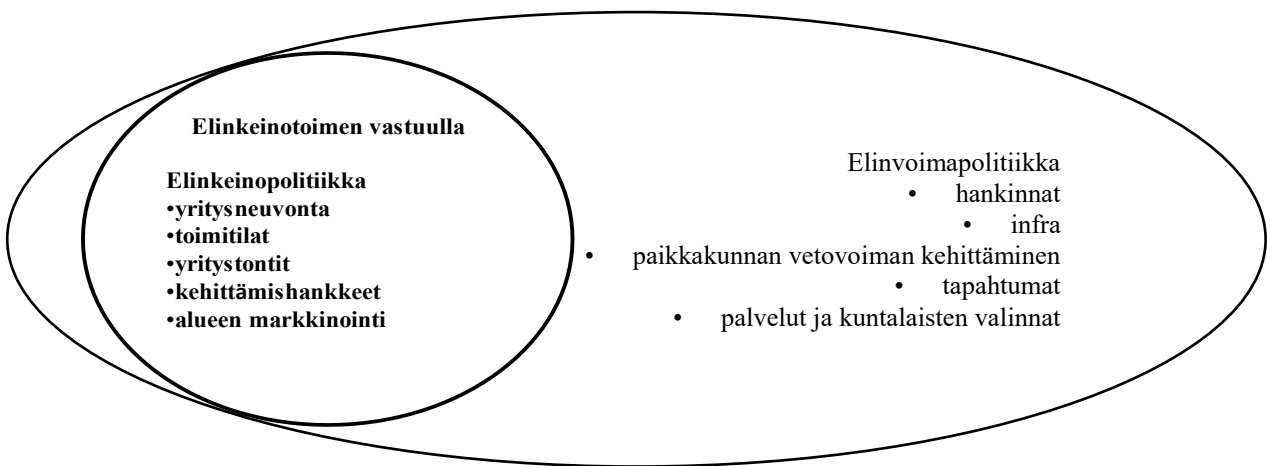
Kaikissa kohdekunnissa suurin työpaikkojen osuus sijoittuu palveluihin vuonna 2016. Korkein osuus palveluissa on Muoniossa peräti 89,4 % ja matalin Ruovedellä 57,1 % vuonna 2016. Lappajärvellä oli korkein alkutuotannon osuus, peräti 21,9 % ja Pihtiputaalla 19,3 % ja Muoniossa matalin 2,3 % vuonna 2016. Jalostuksessa Ruovedellä on korkein prosenttiosuus 29,4 % ja Lappajärvellä 18,5 % sekä Utsjoella matalin 2,9 % vuonna 2016. (Tilastokeskus, kuntien avainluvut.)

### **3 ELINKEINOPOLITIIKASTA KOHTI ELINVOIMAPOLITIikka – KUNTIEN ELINKEINOPOLITIikka TUTKIMUKSEN KOHTEENA**

Tutkimuksessa on tärkeää keskeisten käsitteiden määrittely, koska tutkimuksen teoreettinen jäsentäminen tehdään käsitteiden avulla (Ronkainen ym. 2013, 52–57). Päähuomio tässä pro gradussa on elinkeinopolitiikan käsitteessä, joka kulkee rinnakkain elinvoiman käsitteen kanssa (ks. esim. Kuntaliitto 5.2.2015; Paananen, Haveri & Airaksinen 2014). Paanasen, Haverin ja Airaksisen (2014, 79) mukaan paikallisen elinvoiman voidaan käsittää olevan kunnalle ominaista sekä näkyvien rajojen, yhteisöjen ja elinkeinoelämän sisällä tapahtuvaa toimeliaisuutta. Elinkeino- ja elinkeinopolitiikka on osa elinvoimapolitiikkaa Kuntaliiton (5.2.2015) kuvion kolme mukaisesti, joka keskittyy

elinkeinoelämän, yritysten ja yrittäjien toimintaedellytysten parantamiseen (Paananen, Haveri & Airaksinen 2014, 98).

Huovisen (2008, 12) mukaan kuntien elinvoimaisuuden lähtökohtia ovat terve talous ja kannattava yritystoiminta. Työllä ja osaamisella saadaan palvelujen rahoittamisessa vaadittavat verotulot. Elinkeinopolitiikka on pitkäjänteistä kehittämistä, jossa on olennaista monien eri toimijoiden keskinäinen yhteistyö ja keskinäinen luottamus. Kuntien on tuotava esille tavoitteensa, että yritykset sekä myös muut elinkeinopolitiikan yhteistyökumppanit pystyvät sitoutumaan yhteiseen tekemiseen kunnan kilpailukyvyyn kehittämiseksi. (Huovinen 2008, 12–15.) Seuraavaksi käsitellään tarkemmin elinvoiman ja elinkeinopolitiikan käsitteitä.



*Kuvio 3. Elinvoimapolitiikan ja elinkeinopolitiikan limittäisyys (Kuntaliitto 5.2.2015).*

### 3.1 Elinkeinopolitiikan historiallinen tausta

Elinkeinopolitiikan käsitteen kokonaisvaltainen ymmärtäminen vaatii katsauksen elinkeinopoliittiseen työhön Suomen kunnissa. Historiallinen perspektiivi avaa ilmiön kehitystä ja syitä. Kunnissa tehdyn elinkeinopoliittisen työn kohteet ovat muuttuneet ja monipuolistuneet aikojen saatossa ja nykyään eri kunnat toteuttavat elinkeinopolitiikkaa monin eri tavoin (Turunen, Maljojoki & Neuvonen 1990, 20). Alusta alkaen kuntien elinkeinopolitiikalla on haluttu pyrkiä kunnan aseman edistämiseen alueellisessa työnjaossa. Eri kausina harjoitetun elinkeinopolitiikan voidaan havaita heijastelevan kunkin aikakauden sentraalisia yhteiskunnallisia ongelmia. (Sotarauta & Linnamaa 1997, 42.) Elinkeinopolitiikalla on siis eräänlaisesti pyritty vastaamaan kunkin aikakauden haasteisiin (ks. esim. Turunen, Maljojoki & Neuvonen 1990; Sotarauta & Linnamaa 1997).

Elinkeinotoiminnan edistäminen on kuulunut Suomen itsenäisyyden ajan ensimmäisinä vuosikymmeninä kuntien tärkeimpiin tehtäviin. Elinkeinopoliittinen työ kunnissa lähti etenemään

aluksi kunnanjohtajan ja kunnansihteerin virkojen perustamisella ja se merkitsi reaalista elinkeinopoliittisen työn tekijöiden lisääntymistä myös maaseudulla. (Turunen, Maljojoki & Neuvonen 1990, 33–35.) Elinkeinoasiamiesjärjestelmän varsinaisena syntyajankohtana voidaan pitää elinkeinosihteereiden virkojen perustamista kuntiin 1960-luvun puolivälissä (Turunen, Maljojoki & Neuvonen 1990, 51). Suora elinkeinoelämän tukeminen alkoi sitten yleistyä 1970-luvulla kunnissa (Turunen, Maljojoki & Neuvonen 1990, 60).

Elinkeinopoliitiikka on reagoinut Suomessa yhteiskunnan rakenteellisiin muutoskehityksiin. Koneellistuminen ja asukkaiden poismuuttaminen kadottivat maaseudun ihmistyövoimaa, mikä havahdutti yhä useammat kunnat aktiivisen elinkeinopoliitiikan omaksumiseen ja elinkeinopoliittisia keinoja koskeva kehitys alkoi sen jälkeen vilkastua. Kuntien välille alkoi syntyä kilpailua ja käyttöön otettiin toinen toistaan kovempia elinkeinopoliittisen työn välineitä, kuten suoraa tukia maksettiin elinkeinonharjoittajille. Suorien tukien käyttö vähentyi vasta niiden tehon huomattavasti laskettua 1980-luvun alussa uudenlaisen teknologian käyttöönotosta ja talouden kansainvälistymiskehityksestä johtuen. Sen jälkeen kunnissa yleistyivät yrittäjyyden kehittämiseen liittyneet elinkeinopoliittiset toimenpiteet. (Turunen, Maljojoki & Neuvonen 1990, 124.)

Elinkeinopoliitiikan tehtävänä on ollut niin ulko- kuin sisäsyntyisen potentiaalin hyödyntäminen sekä myös uhkien torjuminen. Ulkoisia eli eksogeenisiä faktoreita ovat muun muassa kansainvälinen talouskehitys ja globalisaatio sekä ilmastonmuutos. Sisäisiä eli endogeenisiä faktoreita puolestaan ovat muun muassa paikallinen elinkeino- ja väestörakenne. Elinkeinopoliitiikan funktion määränpäättäjät ja menetelmät ovat muuttuneet ja edelleenkin ne muuttuvat, alueittain ja kunnittain sekä paikallisten tilannetekijöiden mukaan jatkuvasti. (Viinamäki & Katajamäki 2015, 49; Nupponen 1986, 113–115, 135.)

2000-luvulla elinkeinopoliitiikkaa leimaa se, että elinkeinopoliitiikka on siirtynyt vahvasti osallistuvaan ja yhteistyötahoja sitouttavaan suuntaan. Strategiatyö tähdentää erikoistumista, reagoitiherkkyyttä ja erilaatuisiin tilanteisiin pohjautuvaa mukautumiskykyä. Kunnan toimintoja ja tehtäviä on siirretty erilaisiin yhtiöihin, kuten kehittämissyhtiöihin ja niissä on omaksuttu liiketoimintaan perustuvat toimintatavat. Elinkeinopoliittinen pohdinta myös painottaa yhä enemmän ja enemmän kokonaisuuksia. (Viinamäki & Katajamäki 2015, 50–51; Ruotsalainen 2011, 195–196.) Seutuyhteistyö on myös lisääntynyt ja alueellisen elinkeinopoliitiikan on nähty muun muassa edistävän verkostomaisen aluerakenteen syntymistä sekä ohjaavan kehitystä optimaalisesti yhä laajemmalle (Sotarauta & Linnamaa 1997, 55).

Suomalainen elinkeinopolitiikka on elinkaarensa aikana kaiken aikaa siis monipuolistunut ja voimistunut ja on siirrytty elinkeinopolitiikasta yhä enemmän kohti kokonaisvaltaisempaa kunnan kehittämistä ja elinvoimaisuuden vaalimista. Teollistumisesta on siirretty kaikki elinkeinot kattavaan elinkeinopolitiikkaan ja alueiden holistiseen kehittämiseen. Kunnallinen elinkeinopolitiikka on muovautunut nykyiselleen seudulliseksi ja useiden toimijoiden yhteiskoordinaatioksi laajassa mittakaavassa 1990-luvulla. 2000-luvun elinkeinopolitiikkaa leimaavat monet toimijat ja laaja monitahoisuus. Elinkeinopolitiikka ja sen tutkiminen nousi vahvasti esille 1900-luvun lopulla ja nyt 2000-luvulla suunta on edennyt enemmän kohti kokonaisvaltaista, elinvoimaisuuden tutkimisen suuntaa. (Ks. Sotarauta & Linnamaa 1997, 48; Viinamäki & Katajamäki 2015, 50; Ruotsalainen 2011, 195.)

### **3.2 Elinvoiman käsite**

Elinvoima on laaja ja hankala käsite (ks. esim. Kuntaliitto 5.2.2015). Kuntamaailmassa se on suhteellisen uusi käsite (Vuorento, Rainio & Vaine 2019, 4). Paanasen, Haverin ja Airaksisen (2014, 32) mukaan kuntien elinvoimaisuutta tarkastellaan elinkelpoisuutena, kuntatalouden kantokykyinä sekä kuntien kykyinä selviytyä perustehtävistään, optimaalisena väestönkehityksenä ja osaavan työvoiman saatavuutena, yhdyskuntarakenteen tiiviytensä, hyvinä liikenneyhteyksinä, paikallisen elinkeinoelämän vireytensä ja elinkeinopolitiikkaa tukevana johtamisena. Taantuvien paikkakuntien yhdeksi tärkeäksi päämääräksi voidaan nähdä uusien kuntalaisten houkuttelemine. (Paananen, Haveri & Airaksinen 2014, 38.)

Elinvoima voidaan ymmärtää Paanasen, Haverin ja Airaksisen (2014, 27) mukaan kuitenkin joksikin paikalliseksi ja ainutlaatuiseksi, mikä muuttuu paikan lisäksi myös ajassa. Sisäsyntyinen elinvoimaisuus liitetään yhteisöihin, vireyteen ja uusiutumiskykyyn, mitkä kuvaavat toiminnan asenteellista ja henkistä ulottuvuutta. Ulkoa tuleva elinkelpoisuus taas liitetään näkyviin kyvykkyyksiin, joita mittaamalla voidaan todentaa muun muassa taloudellista vireyttä. Elinvoiman havaitseminen elinkelpoisuutena kuvaa kunnan kykyä ja mahdollisuuksia vastata niille asetettuihin, lähinnä siis lainsäädännöllä määriteltyihin tehtäviin. Elinkelpoisuus määrittää kuntien kykyä tuottaa palveluja kuntalaisille. (Paananen, Haveri & Airaksinen 2014, 27.)

Elinvoimapolitiikalla taas voidaan ja pystytään parhaimmillaan vaikuttamaan elinkeinoelämän olosuhteisiin. Tavoite on kuitenkin koko kunnan, eri sektorien eli kuntalaisten, järjestöjen sekä elinkeinoelämän toiminnan tukemisessa. Elinvoimaisuus alkaa kunnan sisällä ja se määrittyy muutoksena aikaisempaan kunnan tilaan. Elinvoimaisuus on yksi premissi, tärkeä ja merkittävä

lähtökohta muiden joukossa, joka vaikuttaa muun muassa yritysten sijoittumispäätöksiin kuntien välillä. (Paananen, Haveri & Airaksinen 2014, 98.)

Näin voidaan havaita, että kunnan harjoittamalla elinkeinopolitiikalla on merkittävä rooli elinvoimapolitiikan pohjana tai perustana. Elinkeinopolitiikka on siis yksi, hyvin merkittävä osa elinvoimajohtamista sekä elinvoimaisuuden rakentumista. (Paananen, Haveri & Airaksinen 2014, 44; Ks. myös Kuntaliitto 5.2.2015.) Paikallisen elinkeinoelämän elinvoimaisuuden komponentti on esimerkiksi kyky uusiutua (Paananen, Haveri & Airaksinen 2014, 75). Seuraavaksi tarkastellaan laajemmin elinkeinopolitiikan käsitettä.

### 3.3 Elinkeinopolitiikan käsite

Elinkeinopolitiikka, englanniksi *industrial policy*, on laaja käsite ja elinkeinopolitiikka on hyvin monitahoista. Elinkeinopolitiikan käsitettä käytetään monenlaisissa yhteyksissä, niin arkisissa keskusteluissa kuin myös tieteellisissä tutkimuksissa. Elinkeinopolitiikkaa implementoidaan niin kansainvälisellä, kansallisella, alueellisella, maakunnallisella, seudullisella ja kunnallisella tasolla. (Ks. Kuntaliitto 3.2.2017; Turunen, Maljojoki & Neuvonen 1990; Sotarauta & Linnamaa 1997; Koistiainen 1999.)

Kuntaliiton (3.2.2017) mukaan elinkeinopolitiikka on monipuolista ja -tasoista toimintaa, jossa julkisen vallan lisäksi merkittävässä osassa ovat monet muut tahot, kuten yrittäjät ja yritykset. Kaskisen (2003, 17) mukaan elinkeinopolitiikkaan sisältyvät klassiset subventiot, imagomarkkinointi, palvelut vetovoimatekijänä ja uudet verkostomaiset organisaatiomuodot. Tässä tutkimuksessa keskitytään paikallistason, siis kuntien elinkeinopolitiikkaan. Elinkeinopolitiikan käsite on suomalaisessa kunnallishallinnossa tuttu, mutta käsitteen täsmällinen määrittäminen on hankalaa, muun muassa sen vuoksi, että sen merkitys vaihtelee ajassa ja paikassa (Pirkkola 1997, 42).

Kunta nähdään Suomessa merkittävänä elinkeinoelämän siivittäjänä ja se voi avittaa markkinoiden syntymistä ja tervettä toimintaa alueellaan (Huovinen 2010, 8). Kunnan harjoittamalla elinkeino- ja työllisyyspolitiikalla tavoitellaan kunnan alueen kilpailukyvyä ja elinvoiman turvaamista sekä tätä kautta myös asukkaiden hyvinvointia (Oikarinen, Voutilainen, Mutanen & Muukkonen 2018, 45; Ks. myös OECD Publishing 2018, 4). Huovisen (2010, 8) mukaan elinkeinoelämän perspektiivistä kuntien keskittyminen perustehtäviinsä palveluiden järjestäjänä, elinkeinotoiminnalle suotuisan toimintaympäristön kehittäjänä ja hyvän infrastruktuurin turvaajana on ensisijaisen merkittävää.

Anni Jäntin väitöskirjan mukaan kuntien elinkeinotoiminnassa korostuu paikallisuus. Elinkeinopolitiikan onnistumisen faktoriksi Jäntti nostaa kunnan omaleimaisuuden, vaikka myös alueellisen ulottuvuuden merkitys on merkittävä suurten ja vaikuttavien hankkeiden herättämiseksi. Paikallisen kehittämisen voidaan nähdä olevan yhteyksissä niin kuntien itsehallintoon, paikallisasiantuntemukseen kuin paikallisen valinnan mahdollisuuksiin. Kuntakulttuurien erot ja kuntien erilaiset vahvuudet, olosuhteet ja edellytykset elinkeinopolitiikan toteuttamiseen heijastuvat Jäntin väitöskirjan mukaan muun muassa kuntajohdon kommentteista, joissa korostetaan sitä, että elinkeinopolitiikka halutaan pitää suurelta osin niin sanotusti kunnan omissa käsissä. (Jäntti 2016, 151.)

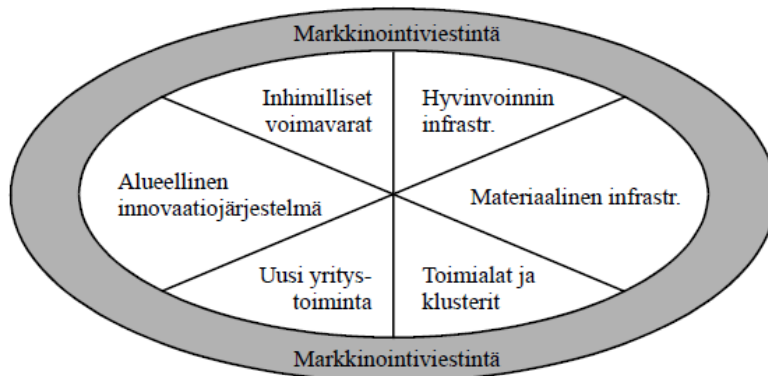
Elinkeinopolitiikka ja elinkeinoelämän edellytysten kehittäminen on tärkeimpiä kunnan perustehtäviä ja sen vuoksi tehtäviin laitetaan paljon resursseja. Kuntakentällä on luotu erilaisia konstruktioita, siis rakenteita ja funktioita elinkeinopolitiikan harjoittamiseen, ohjaamiseen ja kehittämiseen. (Viinamäki & Katajamäki 2015, 14.) Kunnassa pitää olla elinkeinojohtajan tai -vastaavan virka tai elinkeinopolitiikka tulee järjestää muulla tavoin, esimerkiksi kehittämissyhtiön kautta. (Viinamäki & Katajamäki 2015, 35. Ks. myös Sotarauta & Linnamaa 1997, 42–43.)

Turusen, Maljojoen ja Neuvosen mukaan kunnallinen elinkeinopolitiikka voidaan määritellä siten, että sillä tarkoitetaan kaikkien niiden välillisten ja välittömien toimenpiteiden kokonaisuutta, joilla kunta vaikuttaa elinkeinojen kehittymiseen. Toimenpiteiltä ei edellytetä ”elinkeinopoliittista” tarkoituksellisuutta ja toimenpiteiden puuttuminen tai toimenpiteistä luopuminen voidaan laskea kunnallisen elinkeinopolitiikan piiriin. Turusen, Maljojoen ja Neuvosen mukaan elinkeinopoliittinen työ voidaan jakaa aktiiviseen ja passiiviseen elinkeinopolitiikkaan. Passiivisessa elinkeinopolitiikassa kunta tyytyy reagoimaan kunnan ulkopuolelta tuleviin elinkeinopoliittisesti relevantteihin ärsykkeisiin ja hoitamaan elinkeinopolitiikkaa sivuavat tehtävät, kuten kaavoituksen, kun taas aktiivisessa elinkeinopolitiikassa pyritään intensiivisempään elinkeinopoliittiseen työhön. (Turunen, Maljojoki & Neuvonen 1990, 18.)

Kaskisen (2003, 20) mukaan on mahdollista arvioida elinkeinopolitiikkaa proaktiiviseksi, reaktiiviseksi tai passiiviseksi. Proaktiivisessa elinkeinopolitiikassa kunta voi linjata elinkeinopolitiikkaansa kohti tulevaisuutta ja valmistautua tulevaisuuden mukanaan tuomiin muutoksiin. Reaktiivisessa elinkeinopolitiikassa taas kunta voi kohdata muutokset niiden tullessa selkeästi esiin ja ryhtyä toimenpiteisiin ratkaistakseen ongelman. Passiivisessa elinkeinopolitiikassa kunta niin sanotusti ajalehtii muutosten mukana. Monesti voi olla niin, että kunnan kehityksen problematisoituminen on käynnistänyt toiminnan eli siinä tapauksessa on noudatettu reaktiivista

politiikkaa. Passiivista elinkeinopolitiikkaa harjoittanee vain erittäin harva kunta. (Kaskinen 2003, 20.) Kaskisen elinkeinopolitiikan jaottelu (2003) kulkee mukana tässä tutkimuksessa.

Koistiaisen (1999) mukaan kokonaisvaltainen elinkeinopolitiikka katsoo nimensä mukaisesti kunnallisen toiminnan kokonaisuutta kuvion viisi (5) mukaisesti elinkeinojen kehittämisen näkökulmasta, pyrkien ohjaamaan resursseja niin, että ne tukisivat valittuja elinkeinopoliittisia päämääriä. Resursseilla voidaan käsittää kunnallisen päätöksenteon hallussa olevia erilaisia voimavaroja, mutta myös yhteistyökumppaneiden hallussa olevia voimavaroja. (Koistiaisen 1999, 60.) Koistiaisen (1999, 60) mukaan kokonaisvaltainen elinkeinopolitiikka koostuu seitsemästä erilaisesta toiminnallisesta osa-alueesta, jotka ovat yhteyksissä toisiinsa.



*Kuvio 4. Kokonaisvaltainen elinkeinopolitiikka (Koistiaisen 1999, 60).*

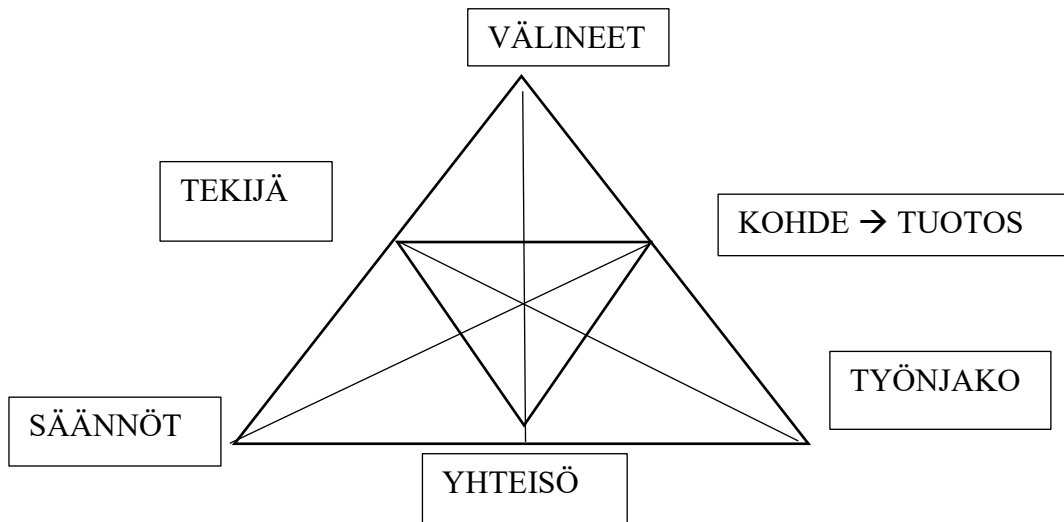
Kettusen (2003) mukaan elinkeinopolitiikkaan voi katsoa kuuluvan

- 1) hyvinvointipalvelujen perustan, esimerkiksi kulttuurin
- 2) kuntalaisten yhteistoiminnan ja kuntaan kiinnittymisen edistämisen
- 3) teknisen ja liikenteellisen infrastruktuurin, esimerkiksi energiaverkot
- 4) inhimillisen voimavarojen kehittämisen, esimerkiksi koulutuksen
- 5) yritystoiminnan syntyminen ja kehittämisen edistämisen, esimerkiksi neuvonnan, perustamisen, koulutuksen ja joskus rahoitustuenkin sekä
- 6) kunnan ja sen yritysten mahdollisuuksien markkinoinnin kansallisesti ja kansainvälisesti, kunnan imagon kehittäminen. (Kettunen 2003, 38–39.)

Elinkeinopolitiikka on siis monisyinen toimijoiden verkosto, jota kuvaa myös Turusen, Maljojoen ja Neuvosen (1990, 14) toimintajärjestelmän yleinen rakennemalli, kuvion viisi2 mukaisesti. Eri tasojen väliset erot ovat hämärtyneissä ja toiminnassa korostuu eri sidosryhmien välinen yhteistoiminta.



(Viinamäki & Katajamäki 2015, 36. Ks. myös Sotarauta & Linnamaa 1997, 41–42.) Kunnan elinkeinopoliittista työtä muovaillaan ja toteutetaan kunnissa luottamushenkilöorganisaation ja viranhaltijaorganisaation yhteistyönä (Turunen, Maljojoki & Neuvonen 1990, 12). Toimintajärjestelmän osatekijät vaikuttavat jatkuvasti toisiinsa ja osatekijöiden välillä tapahtuu siirtymiä kuvion kuusi mukaisesti. (Turunen, Maljojoki & Neuvonen 1990, 14–15.)



Kuvio 5. Toimintajärjestelmän yleinen rakennemalli (Turunen, Maljojoki & Neuvonen 1990, 14).

Toimintajärjestelmässä tekijä viittaa ryhmään tai yksilöön. Kohteilla tarkoitetaan ilmiöitä, esineitä tai olentoja, joissa työyhteisö pyrkii saamaan aikaan haluttuja muutoksia. Kuntien elinkeinopoliittisessa työssä kohteina ovat ensisijaisesti eri elinkeinot ja niiden edustajat, mutta myös potentiaaliset yrittäjät sekä kuntaorganisaation ulkopuoliset muut tahot. Tuotos on niitä muutoksia ja vaikutuksia, joita kohteessa tavoitellaan ja saadaan aikaan toiminnan avulla. Välineet ovat työkaluja sekä käsitteellisiä välineitä ja malleja, joiden avulla kohteita käsitellään. Tässä tutkimuksessa keskitytään erityisiin resursseihin, joten resurssit kuvaavat välineitä ja tekijänä tässä tutkimuksessa toimii pieni kunta. Yhteisö käsittelee kohdetta pyrkien samaan kokonaistuotokseen saman kokonaisvälineistön avulla ja samaa kokonaissäännöstä noudattaen. Kunnallisen elinkeinopoliittisen työn yhteisö muodostaa kuntaorganisaatioon kuuluvien viran- ja toimenhaltijoiden, työntekijöiden ja toimielinten kokonaisuuden. Työnjaolla tarkoitetaan tehtävien jakoa kunnan eri asianosaisten kesken, esimerkiksi tehtävien ja vallan jako luottamushenkilöelinten ja viranhaltijaorganisaation kesken. Säännöt ovat työyhteisön kokonaisuus ja ne tarkoittavat ryhmiä koskevia säännöksiä, määräyksiä ja ohjeita sekä normeja, joita voidaan aikaansaada työyhteisön sisällä ja ulkona. Kuntien elinkeinopoliittisen työn kannalta lait, asetukset, määräykset sekä ohjeet luovat pohjaa toiminnalle yleensä, mutta kunnan sisällä muodostuneilla säännöillä on myös merkittävä asema. (Turunen, Maljojoki & Neuvonen 1990, 14–15.)

Kuntalaki (410/2015) sekä laki alueiden kehittämisestä ja rakennerahastotoiminnan hallinnoinnista (7/2014) ohjaavat kuntia aktiiviseen elinkeinopolitiikkaan, mutta velvoitteiden sijaan sääntely asettaa kuntien elinkeinotoiminnalle lähinnä toiminnan sisältöä ja toimintatapoja koskevia reunaehtoja (Valtiovarainministeriö 40/2015, 30; ks. Oikarinen ym. 2018, 45–46). Vuokra-asuntojen tuottaminen tai omistaminen ei kuulu esimerkiksi kuntien lakisääteisiin tehtäviin. Siitä huolimatta kunnat ovat vuokra-asuntotuotannon toimialalla huomattava toimija ja kunnat ovat hankkineet omistukseensa vuokra-asuntoja sekä kuntalaisten kuin myös yritysten tarpeisiin. (Valtiovarainministeriö 40/2015, 38.) Kuntien yleiseen toimialaan kuuluu myös yhdistysten ja vapaan kansalaistoiminnan tukeminen. Kunnat antavat harkinnanvaraisia avustuksia eri järjestöille ja seuroille, esimerkiksi urheiluseuroille, harrastusyhdistyksille ja nuorisojärjestöille. (Valtiovarainministeriö 40 /2015, 41. Ks. Oikarinen ym. 2018, 46.)

Jäsennettäessä käsitettä elinkeinopolitiikka, on myös käsite politiikka määriteltävä. Elinkeinopolitiikan rajaveto muiden kunnallispolitiikan osa-alueiden kanssa on kuitenkin erittäin vaikeaa (Pirkkola 1997, 42; ks. myös Ollila 1987, 6–7; Ehrstedt 1994, 12–16; Hoikka 1985, 3). Poliitikalla viitataan sekä yhteisten asioiden hoitamiseen *politics*-toimintana että toimintapolitiikkaan *policy*-toimintana. Näin *politics*-toimintana tapahtuu se erilaisilla foorumeilla, kuten kunnalliset luottamuselimet. Kun taas *policy*-toimintana elinkeinopolitiikka on virkamiesten, yrittäjien sekä muiden ryhmien strategisen prosessin tuloksena alkanut toimintapolitiikka, johon liittyy strategisen linjan mukainen toiminta sekä toiminnan arviointi. (Sotarauta & Linnamaa 1997, 41.) Elinkeinopolitiikka voidaan nähdä tässä tutkimuksessa *policy*-toimintana.

Politiikan käsitän tässä tutkimuksessa aspektiluontoiseksi, minkä mukaan millä tahansa ilmiöllä on tai voi olla poliittinen aspekti, mutta toisaalta mikään ilmiö ei ole suojattu poliittiselta aspektilta (ks. Palonen 1988, 19). Poliittikkaa ei myöskään ole ilman vastustajia eli politiikkaan sisältyy konfliktinen ulottuvuus (Palonen 1988, 19). Ihmiset osallistuvat yleensä poliittiseen toimintaan ja ottavat osaa politiikkaan edistääkseen omia etujaan tai sellaisen yhteiskunnallisen ryhmän etuja, joihin he kokevat kuuluvansa (Paloheimo & Wiberg 1997, 202). Poliittisen toiminnan käsitän poliittisena toimimisena, jossa tarkoituksena on saavuttaa tärkeät ja tavoitellut päämäärät (ks. Paloheimo ja Wiberg 1997, 200). Elinkeinopolitiikalla on oma poliittinen aspektinsa kunnallispolitiikan osa-alalla.

Mahdollisuuksia yritysten menestymiselle kunnassa tarjoaa monilukuinen ja monia erikoisosaamisen aloja edustava joukko toimijoita. Perustaa kunnissa luodaan laajalla skaalalla kaavoituksesta aina yritysneuvontaan. Koulutus luo kuntaan ammattilaisia ja työntekijöitä, elinkeinotoiminnan kehittämisessä hoidetaan ja ohjataan tukien maailmoissa ja kunnat laittavatkin paljon resursseja elinkeinopolitiikkaan. (Kettunen 2003, 40.) Yrityksen sijoittumiseen vaikuttavia tekijöitä on monia,

esimerkiksi osaavan työvoiman saatavuus, mutta myös yritysmuotoinen ilmapiiri, alueen ostopotentiaali, kustannusten ja verotuksen kilpailukykyisyys, elämisen laatu ja kulttuurinen vetovoima, seudun vetovoimaisuus osaavan työvoiman silmissä kansallisesti ja kansainvälisesti, alueen infrastruktuuri ja niin edelleen (Raunio 2001, 37. Vrt. Amin & Thrift 1995; Silander, Tervo & Niittykangas 1997; Keskuskauppakamari 2000).

Kettusen (2003, 63) mukaan kunnan mahdollisia asiakkaita ovat periaatteessa kaikki maapallon ihmiset ja yritykset, siksi tarinat ja mielikuvat ovat tärkeitä. Tarjous näkyy kuntien visioissa, imagoissa ja profiileissa, siinä millaisina ne näkyvät ja haluavat näkyä nykyisten ja tavoiteltavien asukkaiden sekä yritysten mielikuvissa. Todellisuus konkretisoituu sekä työssä että myöskin toiminnassa. Kunta tarjoaa niin elämänlaatua, mahdollisuuksia kuin myös huolenpitoa. (Kettunen 2003, 63.)

Kuten tämä osio osoittaa, elinkeinopolitiikka on monitahoista ja laajaa, monien toimijoiden ja keinojen maailma. Elinkeinopolitiikassa korostetaan elinvoimaa ja elinvoimapolitiikkaa. (Ks. esim. Kuntaliitto 5.2.2015; Paananen, Haveri & Airaksinen 2014; Sotarauta & Linnamaa 1997.) Yleinen oletus on, että kunnan eri sektoreilla ja palveluilla on vaikutus muun muassa kunnan vetovoimaan, menestykseen ja kehittymiseen (Viinamäki & Katajamäki 2015, 37). Vetovoimaisuus saa alkunsa kunnan ulkopuolisten toimijoiden näkemyksissä ja tämä kuvaa kunnan kykyä houkuttaa uusia toimijoita ja toimintoja, asukkaita ja yrityksiä, kunnan alueelle (Paananen, Haveri & Airaksinen 2014, 98), minkä vuoksi muun muassa mielikuvat ovat tärkeitä (ks. Kettunen 2003, 63).

Yleisesti kuntien elinkeinopolitiikka määritellään tässä tutkimuksessa Viinamäen ja Katajamäen mukaisesti (2015, 36) paikallisen tason toimenpiteiksi, joilla edistetään niin yritysten fyysistä ympäristöä, tuotantopanosten saatavuutta, osaamista ja palveluja kuin myös toimintaan liittyviä säädöksiä ja päätöksentekokäytäntöjä. Tämä merkitsee kunnan eri yhteiskuntaelämän alojen ryhmien päämäärien, strategioiden ja keinojen yhteensovittamista sekä toiminnan koordinoimista elinkeinotoiminnan edistämiseksi. Elinkeinopolitiikalla pyritään niin elinkeinojen edistämiseen kuin työpaikkojen luomiseen kunnan verotulojen kartuttamiseksi ja sitä kautta edelleen muun muassa parempien palveluiden tarjoamiseen kuntalaisille. Oletus on, että suotuisat olosuhteet ja taloudellisen aktiivisuuden lisääminen luovat perustaa yritysten tuottavuudelle ja kilpailukyvyille sekä työllisyydelle ja sitten myöskin, tietysti itse kunnan elinvoimaisuudelle. (Viinamäki & Katajamäki 2015, 36. Vrt. Ruotsalainen 2011, 15, 178; Kuntaliitto 3.12.2017; Sotarauta & Linnamaa 1997, 42.)

### 3.4 Paikallisen elinkeinopolitiikan keinovalikoima

Elinkeinoelämän keinovalikoima on laaja ja kirjallisuudessa erottuu useita keinoja (ks. esim. Sotarauta & Linnamaa 1997; Turunen, Maljojoki & Neuvonen 1990; Viinamäki & Katajamäki 2015). Esimerkiksi maankäytön suunnittelulla, kaavoituksella sekä maanhankinnalla tähdätään hyvään asumiseen, toimiviin liikennetarkaisuihin ja riittävään tonttitarjontaan. Kunta voi maankäytöllä ja kaavoituksella muun muassa tarjota yrityksille sijaintietuja. (Viinamäki & Katajamäki 2015, 36. Vrt. Holstila 2012, 9, 16.)

Yleisiä edellytyksiä elinkeinoelämälle luodaan kunnissa sellaisilla toimilla kuten kaavoitus, kunnallistekniikan järjestäminen sekä positiivinen yritysilmapiiri. Välittömämpiä toimia ovat sellaiset keinot kuten teollisuustilojen rakentaminen, takaukset ja avustukset. Yrityksille kohdistettuja aineettomia tukia ovat yritysneuvonta, selvitykset, tuotteen tai palvelun markkinointiin ja tuotekehitykseen liittyvät tuet sekä yritysten koulutuksiin ja osaamistason nostamiseen liittyvät tuet ja niin edelleen. (Viinamäki & Katajamäki 2015, 37.) Sotarauta ja Linnamaa (1997, 50) ovat tiivistäneet paikallisen elinkeinopolitiikan tehtäviä ja keinoja seuraavasti:

- 1) suorat tuet eli avustukset, lainat, tuet, riskisijoitukset, kiinteistötoiminta
- 2) alkavien yritysten neuvonta
- 3) toimivien yritysten kehittämistyö, kuten kehittämishankkeiden ideointi
- 4) alueen kehittämistyöhön osallistuminen
- 5) alueen markkinointi sekä alueen ja sen yritysten kansainvälistymisen edistäminen
- 6) elinkeinopoliittisten tavoitteiden koordinointi muiden kunnan toimialojen ja toimintapolitiikkojen kanssa
- 7) yritysilmaston parantaminen, esimerkiksi yrityskäynnit sekä
- 8) yhteistyö sidosryhmiin ja verkostojen koordinointi.

Mahdollistavan ja edellytyksiä luovan kehittämisen keinojen merkitys on viime vuosina kasvanut. Kehittämispolitiikan taustalle ovat nousseet sellaiset asiat kuten kumppanuus, verkosto, innovaatiojärjestelmä, kommunikatiivinen suunnittelu, oppiminen sekä klusterit. Vanhan koordinoitun ja hierarkkisen järjestelmän tilalle on tullut monenkirjava ja limittyvä neuvottelu- ja kommunikaatiojärjestelmä monine erilaisine piirteineen ja ominaisuuksineen. (Sotarauta & Linnamaa 1997, 30.)

Kunnat ovat perinteisesti harjoittaneet elinkeinotoimintaa, joka palvelee kuntalaisia yleensä, kuten sähkölaitokset (Harjula & Prättälä 2015, 177). Toisaalta taas palvelutoiminnan, esimerkiksi ravintolatoiminnan, harjoittaminen tai mukaan osallistuminen on yleensä kuitenkin edellyttänyt, että

kunnassa on puute sellaisista palveluista ja asialla on kunnan kannalta yleistä merkitystä ja vaikutusta. Kysymys on hallinnon toissijaisuusperiaatteen soveltamisesta eli kunnan ei pidä ryhtyä toimiin, jotka yksityiset yritykset voivat hoitaa. (Harjula & Prättälä 2015, 178.)

Kunta voi myös lakisääteisiä tehtäviään hoitaessaan vaikuttaa yksityisten elinkeinonharjoittajien toiminnan edellytyksiin. Hyvä esimerkki tästä on kunnan hankintapolitiikka. Paikallisilta yrityksiltä voidaan hankkia tuotteita ja palveluita. Kun kunta toimii kilpailutilanteessa markkinoilla, sen on valittava sellaiset toimintatavat, että se ei käytä monopolitoiminnoissaan määräävää markkina-asemaa väärin eikä vaaranna kilpailun neutraliteettia. (Harjula & Prättälä 2015, 177.) Kunnan liiketoiminta voi tuottaa myös voittoa, mutta voiton tavoitteluun pyrkivä liiketoiminta ei tietenkään kuulu kunnan toimialaan (Harjula & Prättälä 2015, 179). Kunnan tavoitteena on kuntalaisten hyvinvoinnin, alueen elinvoiman edistämisen kuin kattavien palveluiden järjestämisen, eikä taloudellisen voiton tavoittelu, niin kuin yksityisillä yrityksillä (ks. Kuntalaki 410/2015 § 1).

Yritystoiminta tai sen tukeminen kuuluu kunnan tehtäviin vain poikkeustilanteissa ja perustelluista syistä. Liiketoimintariskin ottaminen ei ole kunnan olemassaolon tarkoitus, toisaalta poikkeuksena on perusinfrastruktuurin toimivuuteen liittyvät tehtävät. Myös EU:n valtiontukisäännökset rajoittavat kuntien hankintavaltaa päätettäessä yritystuista, esimerkiksi se ei saa vääristää kilpailua. Yritystoiminnan tukemista on yritystoiminnan yleisten edellytysten parantamiseen kuuluvat toimenpiteet sekä suoran, välittömän tuen antaminen yksittäiselle yritykselle. Välitöntä tukea kunta voi antaa yksittäiselle yrittäjälle edistääkseen sellaisia tarkoituksia, joita se voisi omalla yritystoiminnallaankin edistää. (Harjula & Prättälä 2015, 181–182.)

Kunnat ovat, usein yhteistoiminnassa keskenään, perustaneet kehittämissyhtiöitä tai yrityspalveluyhtiöitä. Kehittämissyhtiöt harjoittavat toimintaansa muun muassa yritysostoin ja oksakkuuksin sekä käynnistämällä ja kehittämällä uutta liiketoimintaa. Kunnan osallistumista tämän tyyppiseen toimintaan voidaan perustella sillä, että kunnan tarkoituksena ei ole saada sijoitukselle voittoa. Sen sijaan kunta voi edistää elinkeinorakenteen muutosta sekä turvata työllisyyttä kunnan alueella. (Harjula & Prättälä 2015, 183.)

Kunnan antamat etuudet kuntalaisille perustuvat pääosin erityislainsäädäntöön. Erityislainsäädännön perusteella kunta voi tukea yleishyödyllisten yhteisöjen toimintoja, joka kohdistuu kuntalaisiin ja hyödyttää kuntalaisia. Avustustoiminnalla voidaan edistää monenlaisia tarkoituksia, kuten paikallista hyvinvointia, luoda yhteenkuuluvuutta sekä parantaa yleishyödyllisten yhteisöjen toiminnan edellytyksiä. (Harjula & Prättälä 2015, 188–189.) Tällöin avustustoiminta edistää kunnan olemassaolon tarkoitusta.

Työllisyyden edistämisessä kunnilla on myös hyvin moninainen rooli niin työnantajina, elinkeinojen kehittäjinä sekä sosiaalisen syrjäytymisen torjujina. Kuntien tehtävänä on kuntalaisten hyvinvoinnin lisäksi muun muassa tuottaa ammattitaitoisen henkilöstönsä avulla mahdollisimman laadukkaita palveluita kuntalaisille ja yrityksille. Näin voidaan esimerkiksi ehkäistä syrjäytymistä ja lisätä elinvoimaisuutta koko kunnassa. Lindbergin mukaan kunnat pitävätkin yleensä työllisyyden edistämistä taloudellisen perustan ja verotulojen turvaamisen kannalta keskeisenä asiana. (Lindberg 2008, 18.)

Kuntien elinkeinopolitiikka ja sen tuloksiin vaikuttavien tekijöiden kokonaisuus on niin laaja ja monitahoinen, että koko alueen käsittely jopa väitöskirjassa on mahdotonta (ks. Pirkkola 1997, 39). Nyt olen käsitellyt elinkeinopolitiikan käsitettä ja keinoja ja avannut yleistä ymmärrystä ilmiöstä. Kunnallisen elinkeinopolitiikan muotoutuminen on ollut hyvin pitkä prosessi ja alkoi jo Suomen historian alkuvaiheista (ks. Turunen, Maljojoki & Neuvonen 1990). Elinkeinoelämän yleisten toimintaedellytysten luominen ja parantaminen kuuluvat yleensä kunnan toimialaan (ks. esim. Harjula & Prättälä 2015, 177) ja kunnat panostavatkin resursseja elinkeinopolitiikkaan (ks. esim. Viinamäki & Katajamäki 2015, 14). Toisaalta taas kunnan toiminta kokonaisuudessaan palvelee myös elinkeinoelämää sekä parantaa kunnan ja seudun kansallista ja kansainvälistä kilpailua: viihtyisä asuinympäristö, monipuoliset vapaa-ajanviettomahdollisuudet, koulutus ja kulttuuri sekä hyvät sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut (Harjula & Prättälä 2015, 181).

#### **4 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS**

Teoria on viitekehys, jonka avulla valikoidaan tutkimukseen sopivia käsitteitä, luodaan yleisiä oletuksia, rajataan näkökulmaa ja yleistetään tutkimuksen tuloksia olemassa olevaa teoriaa korreloiden (Peuhkuri 2007, 132). Yleisesti näkökulmaa voidaan kuvata niiksi tutkimuksen keskeisiksi lähtökohdiksi eli oletuksiksi, premisseiksi ja rajauksiksi, joiden varassa tutkimusta tehdään (Ronkainen ym. 2013, 75). Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu Edward J. Blakelyn ajatteluun paikallisen talouden toiminnan kehittämisestä sekä Jay Barney'n resurssiperusteiseen ajatteluun.

Elinkeinopolitiikan käsite on tämän tutkimuksen keskiössä. Elinkeinopolitiikka on myös taloudellista kehittämistä. Kunta ei toimi samalla tavalla kuin tulosta ja voittoa tavoittelevat yritykset, vaan kunnan tavoitteena on kuntalaisten hyvinvointi, alueen elinvoiman edistäminen ja palveluiden järjestäminen (Kuntalaki 410/ 2015 § 1). Markkinatilanteen muuttuessa kunnat joutuvat kuitenkin yhä etenevissä

määrin kilpailemaan muiden kanssa samalla tavalla kuin tuloshakuiset, kaupalliset yritykset. Resurssien merkitys kunnissa onkin tärkeä ja se voi näkyä esimerkiksi kuntien kuntastrategioissa.

#### **4.1 Paikallisen talouden kehittäminen**

Pääoman ja ihmisten liikkuvuus on nostanut huolta taloudellisesta kehitymisestä (Anttiroiko 2014, 19–20). Kuntien taloustiedot voivat olla huolestuttavaa lukemista. Tilastokeskuksen keräämät tilinpäätösten ennakkotiedot kertovat kuntien talouden heikentyneen vuonna 2018, minkä taustalla vaikuttivat toimintakulujen sekä verotulojen ja valtionosuuksien muodostaman rahoituksen supistuminen edellisvuoteen verrattuna. (Tilastokeskus 31.5.2019.)

Paikallisen talouden kehittämisen edistäminen on paikallishallinnoille tärkeä toiminto (Anttiroiko 2015, 22). Kunnan talouden kehittyminen liittyy myös kansallisiin ja kansainvälisiin virtoihin ja voimiin. Nämä voimat vaikuttavat paikallisiin mahdollisuuksiin. Ne luovat mahdollisuuksia esimerkiksi laajempien markkinoiden kautta, mutta ne luovat myös haasteita. (Blakely & Bradshaw 2017, 49.)

Kunnat ovat autonomisia talousyksiköitä. Ne vastaavat peräti 2/3 julkisista palveluista. Kunnat vaikuttavat monin eri tavoin alueensa taloudelliseen toimintaan ja kehitykseen. Kuntien taloudella on suuri merkitys sekä paikallisesti että kansantaloudellisesti. (Meklin et al 2009, 237.) Kunnan taloudellisena tavoitteena on tasapaino ja se tulisi saavuttaa tehokkaasti. Sen tulisi realisoida myös kuntalaisten välistä oikeudenmukaisuutta. (Meklin & al. 2009, 246.) Sinervon mukaan kunnan talouden tasapainossa on kysymys kunnan resurssien riittävydestä suhteessa kunnan velvoitteisiin, ei pelkästään tuloslaskelman osoittamasta alijäämästä. Kunnan talouden tasapainossa on olennaista niin ikään resurssien riittävyys pitkällä aikavälillä. (Sinervo 2011,6–7.)

Elinkeinopolitiikka voidaan nähdä monisyiseksi toimijoiden verkostoksi, joka toimii elinkeinoelämän edistämiseksi (ks. esim. Sotarauta & Linnamaa 1997). Tässä tutkimuksessa kulkee mukana ajatus, että paikallisen talouden kehittäminen on lähellä elinkeinopolitiikkaa (ks. esim. Koistiainen 2003, 111; Blakely & Bradshaw 2017, 49). Englanninkielinen käsite ”local economic development” olisi suoraan suomeksi käännettynä ”paikallinen talouskehittäminen” tai ”paikallisen talouden kehittäminen”. Englanninkieliseen käsitteeseen sisältyy ”economic” eli talouden käsite.

Jäntin mukaan kunnan perustehtävä on toimia elinvoiman edistäjänä talouden uusintamisen kautta eli tässä tehtävässään kunta näyttäytyy elinkeinopolitiikan toteuttajana ja talouden sopeuttajana pystyäkseen huolehtimaan sille määritellyistä tehtävistä ja hyvinvoinnin luomisesta kuntalaisille.

Näin kunta pyrkii siis taloudellisesti turvaamaan toimintaansa tarvittavat resurssit. Kunnan verojen kautta saatavan rahan merkitys osana kunnan toimintaa ja kunnallista itsehallintoa liittyykin kunnan tärkeään tehtävään talouden uusintajana. (Jäntti 2016, 146.)

Blakelyn ja Bradshawin (2002) mukaan paikallinen taloudellinen kehittäminen on suhteellisen uusi käsite, joka voi tarkoittaa monia eri asioita riippuen, missä käsitettä käytetään. Käsite kuvaa toimintaa, jolla edelleen stimuloidaan paikallista taloudellista toimintaa. Paikallisen taloudellisen kehityksen tavoitteena on edistää paikallisia työllistymismahdollisuuksia aloilla, jotka kehittävät yhteiskuntaa hyödyntämällä olemassa olevia inhimillisiä, luonnollisia ja institutionaalisia resursseja. (Blakely & Bradshaw 2002, xvi.)

Kaikista perinteisin ja viitatuin määritelmä paikalliselle taloudelliselle kehitykselle on vaurauden luominen. Käsitettä ei pidä kuitenkaan rinnastaa taloudelliseen kasvuun, koska taloudellisen kasvun sokea harjoittaminen voi tuhota taloudellisen kehittämisen perustan. Esimerkiksi, mikäli kunnan talouskasvu perustuu raakamateriaaleihin, tämä resurssi tulee aikanaan loppumaan. (Leigh & Blakely 2017, 85–86.) Talouskasvu tarkoittaa hyvinvointia yhteiskunnassa, työllisyyden edistämistä ja edelleen uutta talouskasvua. Talouskasvu voi olla lyhyen tai pitkän aikavälin kasvua. (Krugman & Wells 2013, 12–16.) Lyhyen aikavälin talouskasvu syntyy kysynnästä (Krugman & Wells 2013, 744) ja pitkän aikavälin talouskasvu syntyy resursseista (Krugman & Wells 2013, 678–679).

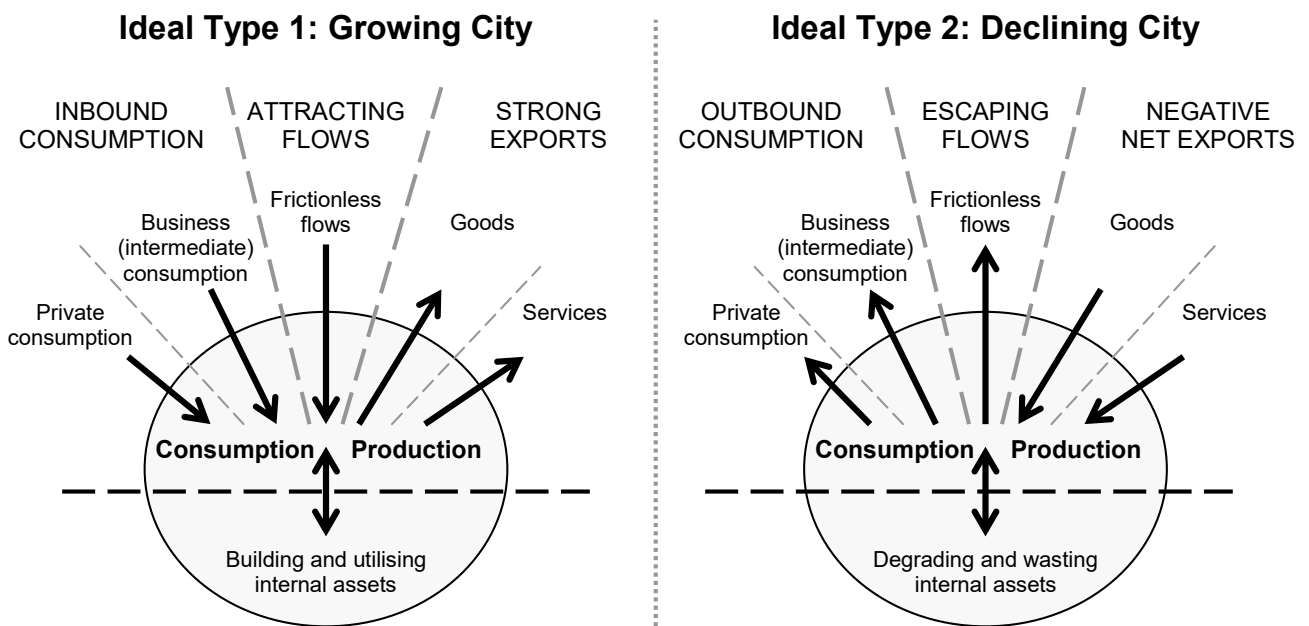
Haverin (1994) väitöskirjan mukaan kunnan taloudellinen kehitys voi olla seurausta monista eri tekijöistä. Evansin (1985, 89) mukaan taloudellisella kasvulla on moninaisia erilaisia vaikutuksia, esimerkiksi parempi työllisyysaste ja ihmisten muuttaminen kunnan alueelle töiden perässä. Toisaalta taloudellisessa kasvussa on myös omia ongelmia, kuten esimerkiksi palveluiden tarve kasvaa. (Evans 1985, 89.) Kaupungeissa voidaan kohdata monesti taloudellisen kasvamisen aiheuttamia ongelmia, kuten asuntopulaa tai palvelutarpeiden kasvamista, kun taas maaseudulla tilanne voi olla päinvastoin. Maaseudulla palvelut voivat supistua ja asunnot voivat jäädä tyhjilleen poismuuton johdosta. Tämä on nähtävissä myös Suomen kunnissa, kun verrataan vaikka Helsinkiä ja Pihtipudasta keskenään. Helsingissä on pulaa vuokra-asunnoista, kun taas Pihtiputaalla on paljon tyhjiä vuokra-asuntoja.

Richard Florida kirjoittaa luovan luokan noususta (2005). Florida painottaa tutkimuksessaan kaupunkien roolia taloudellisen kasvun paikkoina. Luova luokka muuttaa pois perinteisistä yhteisöistä eli maaseudulta luoviin keskuksiin eli kaupunkeihin. Luovat keskuksat, *Creative Centers*, ovat taloudellisia voittajia. Niissä ei ole vain suurta määrää luovia ihmisiä, mutta ne ovat myös talouden kasvukeskuksia. Nämä alueet menestyvät, koska luova luokka haluaa asua siellä ja Floridan mukaan yritykset seuraavat näitä ihmisiä tai siis oikeastaan nämä ihmiset perustavat yrityksiä. Luovat



ihmiset hakevat ennen kaikkea avoimuutta monipuolisuudelle. (Florida 2005, 35–36.) Floridan (2005, 49–50) mukaan alueellinen etu sijoittuu paikkoihin, jotka voivat nopeasti mobilisoida lahjakkuutta, resursseja, mahdollisuuksia muuttaa innovaatiot uusiksi liiketoimintaideoiksi ja kaupallisiksi tuotteiksi.

Toisaalta Anttiroiko (2015, 21) on kuvannut, että on olemassa kaksi tyyppiä kaupungeille, taantuva ja kasvava kaupunki kuvion kuusi mukaisesti. Ideaalissa kaupunkimallissa, kasvavan ja positiivisen kehityksen kaupungin mallissa kaupunki vetää erilaisia virtoja puoleensa ja kaupungissa tuotetaan tavaroita ja palveluita. Taantuvassa kaupungissa tilanne taas on päinvastoin ja erilaiset virrat kulkevat pois päin kaupungista ja tavarat ja palvelut kulkeutuvat muualta kaupunkiin. Kun kaupunki vetää puoleensa virtoja ja investointeja, tarkoittaa se muun muassa uusia työpaikkoja. Paikallisen talouden ajattelu näiden virtojen kanssa ei ole kuitenkaan ongelmaton, koska virtoja voi olla vaikeata kuvata ja havainnoida ja tietoa tilastoida huonosti. (Anttiroiko 2015, 21–22.)



Kuvio 6. Kaksi tyyppiä kaupungeille, kasvava (1) ja taantuva (2) kaupunki. (Anttiroiko 2015, 21.)

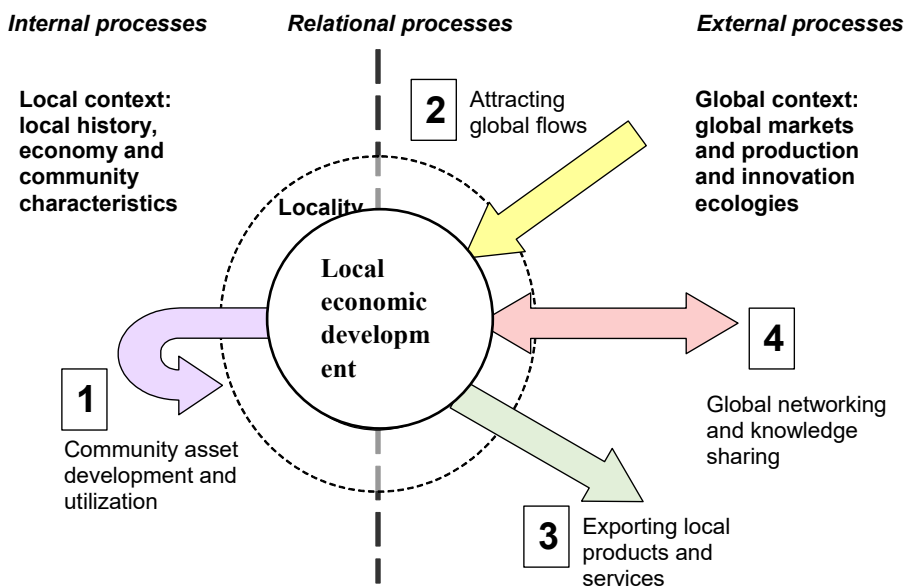
*Kasvava kaupunki vetää puoleensa erilaisia virtoja, kun taas taantuvasta kaupungista virrat karkaavat pois.*

Paikallinen taloudellinen kehittäminen saavutetaan, kun taloudellinen varaus ja yhteisön asumisen taso nousee ja lisääntyy kehittämisen prosessin kautta (Leigh & Blakely 2017, 87). Paikallisen talouden kehittämisen teorioita on monia, neoklassisesta teoriasta taloudellisen perustan teoriaan. Taloudellisen perustan teoria keskittyy taloudellisiin rakenteisiin ja esittää, että yhteisön taloudellinen

vaurastuminen liittyy tavaroihin, palveluihin, ulkopuolelta tuleviin tuotteisiin sekä paikallisiin, taloudellisiin rajoihin. (Leigh & Blakely 2017, 90 –91.) Sijaintiin liittyvät teoriat taas esittävät, että yritykset valitsevat sijaintinsa ja se on syy paikallisen talouden kasvamiseen (Leigh & Blakely 2017, 94).

Paikallinen taloudellinen kehittäminen on institutionaalisesti rakentuva prosessi. Menestyäkseen kunnan on mentävä jatkuvasti eteenpäin ja löydettävä uusia aktiviteettejä saavuttaakseen tavoitteensa. Paikallisten viranomaisten on luodakseen uutta kehitystä palkattava projektikoordinaattoreita tai muita taloudellisen kehittämisen asiantuntijoita, kuten elinkeinoasiamiehiä. (Blakely & Bradshaw 2002, 342–345.) Koko kunnan pitkän aikavälin tavoite elinkeinopolitiikalle voi olla talouskasvun maksimointi tiettyjen reunaehtojen, kuten kestävyuden, sosiaalisten olojen ja työolojen, puitteissa (Aronen 2001, 11).

Paikallinen taloudellinen kehittyminen voidaan määritellä sisäisiksi ja ulkoisiksi tekijöiksi sekä erilaisiksi relationaalisiksi tekijöiksi, jotka ovat muotoutuneet paikallisilla ja globaaleilla rajapinnoilla. Sisäisiin tekijöihin kuuluvat paikallinen konteksti eli historia, talous ja yhteisö. Ulkoisiin tekijöihin kuuluvat globaali konteksti eli globaalit markkinat ja tuotanto kuvion seitsemän mukaisesti. (Anttiroiko 2015, 18.)



Kuvio 7. Local economic development / paikallinen taloudellinen kehitys. Paikallisen talouden toiminta ja paikallinen ja globaali dialektiikka. (Anttiroiko 2015, 18.)

Paikallinen taloudellinen kehitys tarkoittaa siis vaurauden luomista ja se saavutetaan, kun kunnan asumisen taso nousee ihmis- ja fyysisten resurssien kehityksen kautta. Kehittäminen edistää ja

rohkaisee kestäväan resurssien käyttöön ja tuotantoon. (Leigh & Blakely 2017, 85–87.) Kehittämisen teorioita on useita (ks. esim. Further, Malizia ja Feser 1999; Leigh & Blakely 2017, 90 –91) ja ne voivat keskittyä joko kasvuun tai kehitykseen. Kasvuun keskittyvät teorit keskittyvät taloudelliseen liikevaihdon kasvamiseen. Kehittämiseen keskittyvät teorit keskittyvät taas pitkäaikaiseen kehitysprosesseihin ja talouden rakenteellisiin muutoksiin. Paikallisen talouden kehittäminen on jatkuvasti kehittyvä kenttä. Useiden eri teorioiden mukaan paikallista kehittämistä voidaan kuitenkin kuvata seuraavan laskukaavan kautta:

Local & regional development = C x R (paikallinen ja alueellinen kehitys = C (talous) x R (resurssit))

C viittaa alueen kapasiteetteihin eli talouteen, sosiaaliseen, teknologiseen ja poliittiseen kapasiteettiin. R viittaa resursseihin eli luonnon resursseihin, sijaintiin, työvoimaan, investointeihin, yrittäjyysilmastoon, kuljetukseen, kommunikaatioon, teknologiaan ja niin edelleen. Resursseja on siis monia ja resurssien kapasiteettia voidaan mitata monilla tavoilla. Taloudellisen kehittämisen teorit ovat keskittyneet enemmän resursseihin. (Blakely & Bradshaw 2002, 54–57.) Sotaraudan (2015, 219) mukaan aluekehittäminen, englanniksi *regional development*, on moniulotteista ja moniarvoista tavoitteiden, näkemysten ja kokemusten välistä keskustelua tulevaisuudesta ja kehityksestä. Toisaalta aluekehitystä ei tulisi jättää puhtaasti markkinavoimien muokattavaksi. (Sotarauda 2015, 226. Ks. myös Sotarauda 2009.)

Jäntin mukaan talouden uusintamisella on arvoa, kun kunta resurssejaan uudelleenjärjestelmällä ja tulojen synnyttämiseen tähtäävillä elinkeinopoliittisilla pyrkimyksillään allokoii syntyviä resursseja hyvinvoinnin luomiseen koko kunnassa. Elinkeinopolitiikan tavoitteena on taloudellisten resurssien kasvattamisen, työpaikkojen luomisen ja yritystoiminnan lisäämisen kautta tarjota kuntalaisille palveluita ja vaikuttaa hyvinvoinnin, myönteisen ilmapiirin ja tulevaisuususkon luomiseen kunnassa. Positiivisella ”meiningillä” sekä tulevaisuususkolla nähdään olevan myönteisiä vaikutuksia talouskehitykseen. Asiassa voidaan havaita siis olevan eräänlainen kehä, jossa talouden uusintamisen eri osa-alueet ruokkivat toinen toisiaan. (Jäntti 2016, 147.)

Paikallinen taloudellinen kehittäminen on siis prosessi, jossa tarvitaan erilaisia resursseja, ihmis- ja luonnonresursseja yhteisön taloudellista hyvinvoinnin lisäämiseksi (Leigh & Blakely 2017, 85). Suomessa kaupunkimarkkinointi on esimerkiksi liittynyt elinkeinopolitiikkaan (Koistiainen 2001, 15–19). Nouseva asukasluku tarkoittaa muun muassa verotuottojen kasvua ja kasvava verotuotto taas tarkoittaa kunnan säilymistä taloudellisesti elinkelpoisena eli omavaraisena sekä palvelukykyisenä (Paananen, Haveri & Airaksinen 2014, 38).

## 4.2 Resource-based view ja erityiset resurssit

Resurssit ovat rajallisia (ks. esim. Krugman & Wells 2013, 6). Julkisessa, yleisessä keskustelussa voidaan olla huolissaan resurssien riittävydestä (Rannisto 2005, 98). Kunta tarvitsee strategian löytääkseen suunnan ja ollakseen kilpailijoitaan kyvykkäämpi tai vähintään pääsemään uhkaavien ympäristöjen läpi rajallisten resurssien maailmassa (Rannisto 2005, 68). Strategisessa ajattelussa kiinnitetään huomiota muun muassa tulevaisuuden mahdollisuuksiin ja uhkiin, toimintaympäristön muutoksiin, oman alueen tai organisaation resurssipohjaan sekä nykyisiin ja potentiaalisiin yhteistyökumppaneihin sekä kilpailijoihin (Majoinen 2/2001, 115).

Kunnan sekä myös muiden toimijoiden kunnassa on tuotava kilpailukykytekijöitä ja vahvuuksiaan eli resurssejaan esille, jotta kunta voisi olla houkutteleva. Kunnan tunnettuus voi perustua moniin erilaisiin asioihin, kuten esimerkiksi historiaan, paikkoihin, henkilöihin tai tapahtumiin. Vetovoimaan ja houkuttelevaan kuntaan voi vaikuttaa myös strategisilla päätöksillä. (Olari- Sintonen 2008, 99.) Raunion (2001, 83) mukaan vetovoimaisuus on kykyä houkuttaa vaadittavia resursseja seudun ulkopuolelta erityisesti ydinkompetenssien, mutta myös muiden seudulla tapahtuvien prosessien ylläpitämiseksi ja vahvistamiseksi.

Kuntalain (410/2015 § 37) mukaan kuntastrategian tulee perustua arvioon kunnan nykytilanteesta sekä tulevista toimintaympäristön muutoksista ja niiden vaikutuksista kunnan tehtävien toteuttamiseen. Strategia toimii eräänlaisena kunnan karttana kohti haluttua tulevaisuutta ja toimintamallia, jonka mukaan toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia arvioidaan sekä niihin reagoidaan. Strategia luo toiminnalle järjestelmällisyyttä sekä johdonmukaisuutta, siitä huolimatta onko strategia tavoiteltu vai muotoutuva. (Rannisto 2005, 78.)

Strategisen suunnittelun näkökulmia ja tutkimuksia on useita (ks. esim. Whittington 1997; Mintzberg ja Lampel 1999; Porter 1996). Paanasen, Haverin ja Airaksisen (2014, 96) mukaan resurssiajattelussa kunta ammentaa elinvoimansa eväät väestörakenteestaan, taloudestaan, elinkeinopolitiikastaan, yhdyskuntarakenteestaan ja työllisyydestään ja toimii aktiivisesti siten, että resurssien kehittyminen on myös tulevaisuudessa mahdollista. Strategiakirjallisuudessa sisäisiin vahvuuksiin nojaavaa lähestymistapaa kutsutaan resurssilähtöiseksi näkökulmaksi (ks. Barney 1991). Resurssit voidaan määritellä tässä tutkimuksessa voimavaroiksi, kunnan ja muidenkin tahojen hallussa olevia erilaisiksi voimavaroiksi (ks. Koistiainen 1999, 60).

Resurssilähtöiset teorit korostavat oikeastaan yritysten erilaisten resurssien roolia strategisen kilpailuedun luomisessa. Resursseilla tarkoitetaan taloudellisia voimavaroja, kuten oma pääoma ja lainat, fyysisiä kuten tuotantolaitokset, laitteet ja maa-alat, inhimillisiä kuten henkilöstön kokemus,

osaaminen ja koulutus sekä organisatorisia, kuten luottamus ja kulttuuri. Resurssit voivat luoda kilpailuetua, koska samalla toimialalla toimivat, saman tyyppiset yritykset, eroavat aina jonkin verran toisistaan. Kilpailuetua tuovat resurssit ovat usein pitkän kehityksen aikaansaannos. (Peltonen 2007, 72.)

Resurssiperusteinen teoria, englanniksi *resource-based view*, on yleensä yritysten toimintanäkökulma ja siihen sisältyy ajatus, että yritysten tulee erottua kilpailijoistaan resurssiensa avulla (ks. esim. Barney & Hesterly 2010, 66). RBV on syntynyt Barney'n koottua näkökulman ajatuksia ja mallista voidaan puhua teoriana (ks. Barney 1991). Resurssien täytyy olla arvokkaita (*valuable*) ja harvinaisia (*rare*), hankalasti kopioitavia (*inimitable*), eikä resurssia voisi korvata (*non-substitutable*). Tätä mallia voidaan kutsua VRIN-malliksi. (Barney 1991, 105–106). Resurssilähtöistä ajattelumallia ei voida kuitenkaan soveltaa jokaisessa organisaatiossa, sillä sen vaatimukseen kuuluu resurssien liikkumattomuus. Arvokkailla ja harvinaisilla resursseilla yritys saa kilpailuetua muihin yrityksiin nähden. (Barney 1991, 106; Barney & Hesterly 2010, 66.) Tämän ajattelun voi siirtää kunnan elinkeinopolitiikkaan, kuinka kunta voi hyödyntää arvokkaita ja harvinaisia eli erityisiä resurssejaan elinkeinopolitiikassa ja tätä kautta saada etua taloudelliseen toimintaan ja kehitykseen.

Tähän tutkimukseen sopii Barney'n resurssilähtöinen ajattelumalli. Muutkin tutkijat ovat pohtineet resurssilähtöistä ajattelumallia (ks. esim. Hamel & Heene 1994; Hamel 2002; Peteraf 1993), mutta Barney'n mallia voidaan pitää tähän tutkimukseen sopivana. Peterafin (1993, 179–181) mukaan resurssien on oltava heterogeenisiä, kilpailun on oltava rajoitettua jälkeinpäin ja tämä tarkoittaa yrityksen kykyä ylläpitää asemaansa, resurssien liikkuvuuden on oltava rajallista sekä kilpailun on oltava rajoitettua etukäteen ja tämä tarkoittaa yrityksen kykyä saavuttaa strategiset resurssit.

Hamelin ydinosaaminen viittaa puolestaan taas tietoon, ymmärrykseen ja osaamiseen ja tämä käsite eroaa Barney'n laajemmasta resurssikäsitteestä (Hamel, Prahalad & Mikkonen 2006, 255). Osaaminen tarkoittaa taitojen sekä tekniikoiden kokonaisuutta. Ydinosaaminen on eräänlainen portti tulevaan potentiaaliin. Mahdollisuus nousta johtoon tietyllä ydinosaamisalueella avautuu silloin, kun yrityksessä kehitellään uusia tapoja hyödyntää tätä ydinosaamista. Jos yritys esimerkiksi haluaa vallata suuremman osan markkinoista, sen on kehitettävä osaamista, joka lisää huomattavasti tulevien ja uusien asiakkaiden kokemaa arvoa tuotteesta. Ydinosaaminen lisää useiden erilaisten tuotteiden ja palveluiden kilpailukykyä. Osaamiskilpailun voittaminen tai häviäminen saattaa vaikuttaa merkittäväällä tavalla yrityksen kasvupotentiaaliin ja kykyyn erilaistua kilpailussa muiden joukossa. Ydinosaamisessa on oltava kolme osa-aluetta, sen on lisättävä asiakkaiden kokemaa arvoa, sen on oltava kilpailun kannalta ainutlaatuista sekä sen laajennettavuus uusille tuotemarkkinoille on myös keskeistä. (Hamel, Prahalad & Mikkonen 2006, 249–260.)

Resurssit ovat konkreettisia, aineellisia sekä aineettomia varoja, joita yritykset käyttävät strategian suunnittelussa ja toteuttamisessa. Tässä tutkimuksessa resurssit voidaan jaotella taloudellisiin, fyysisiin, inhimillisiin ja organisatorisiin resurssien kategorioihin. Taloudellisilla resursseilla tarkoitetaan rahaa. Fyysisillä resursseilla tarkoitetaan fyysistä teknologiaa, esimerkiksi pääsy raakamateriaaleihin. Inhimillisillä resursseilla tarkoitetaan koulutusta, kokemusta ja älykkyyttä. Organisatorisilla resursseilla tarkoitetaan ihmisryhmien ominaisuuksia, kuten suunnittelua. (Barney & Hesterly 2010, 66–67.) RRB-teoria tekee kaksi oletusta resursseihin ja kapasiteetteihin, joita ovat oletus niiden heterogeenisyydestä sekä niiden liikkumattomuudesta (Barney & Hesterly 2010, 95). Käytettävissä olevat resurssit muokkaavat toimintaympäristöä ja näin ollen erikoistuminen aiheuttaa erilaistamista (Mahoney & Pandian 1992, 363).

Työkalu yritysten vahvuuksiin ja heikkouksiin on myös VRIO- malli, joka kysyy yrityksen resursseja ja kapasiteetteja arvioidakseen niiden potentiaalia. Nämä ovat kysymyksiä arvosta, harvinaisuudesta, jäljittelemättömyydestä ja organisaatiosta. (Barney & Hesterly 2010, 95.) VRIO-mallissa kysytään, onko yrityksellä mahdollisuus hyödyntää ympäristöllisiä mahdollisuuksia ja, tai neutraloida ympäristöriski eli kysymys arvosta, onko resurssi tällä hetkellä hallinnassa vain pienellä määrällä kilpailevia yrityksiä eli harvinaisuuden kysymys, tuleeko yrityksille, joilla ei ole resursseja, haittaa hankkimalla tai kehittämällä sitä eli liikkumattomuuden kysymys sekä ovatko yrityksen politiikka ja menettely järjestetty niin, että tarkoituksena on tukea sen arvokkaan, harvinaisen ja kalliiksi jäljitettävän resurssin hyödyntämistä eli organisaation kysymys. (Barney & Hesterly 2010, 70.)

Nämä kysymykset eivät ole suoraan siirrettävissä kunnallishallintoon, koska yritys tavoittelee eri asioita kuin kunta. Yrityksen tavoitteena on taloudellinen voitto, kun taas kunta pyrkii kuntalaisten ja koko kunnan kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin (ks. Kuntalaki 410/2015 § 1). Barney'n vrin-ajattelumallin kysymyksiä voidaan muotoilla kuntakenttään sopivimmiksi.

Resurssikäsite viittaa siis korvaamattomiin, ainutlaatuisiin resursseihin (Barney 1991; Barney & Hesterly 2010). Maaseudun voimavaroina voidaan yleisesti pitää luonnon tarjoamia aineettomia sekä aineellisia resursseja. Näiden resurssien hyödyntäminen tuottaa selkeää hyvinvointia. Aineellisia resursseja ovat muun muassa metsä, vesi ja malmit. Aineettomia resursseja taas ovat esimerkiksi maisema ja hiljaisuus. (Seppänen 2008, 49.) Kaupungeissa taas esimerkiksi hiljaisuutta voi olla vaikeaa löytää. RBV- teorian pohjalta esimerkiksi tutkimuksen kohdekunta Muonio voisi pitää Pallas-tunturia strategisena resurssinaan.

## 5 ELINKEINOPOLITIikka TUTKIMUKSEN PIENISSÄ KUNNISSA

### 5.1 Kohdekunnat ja niiden strategiset painopisteet elinkeinopolitiikassa

Tämän tutkimuksen tutkimustehtävänä on kartoittaa elinkeinopolitiikkaa kuntakohtaisesti pienissä kunnissa. Tässä kappaleessa käydään lyhyesti läpi kohdekuntia ja niiden strategisia painopisteitä elinkeinopolitiikassa eri näkökulmista. Sotaraudan ja Linnamaan (1997, 189) mukaan moniin muihin toimialoihin verrattuna elinkeinopolitiikan tuloksellisuuden määrällisiä mittareita on haastavaa löytää. Kovia mittareita käyttäessä olisi arvioitava elinkeinopolitiikan vaikutusta tavoitettuun varsinaiseen tulokseen. Elinkeinopolitiikan tuloksellisuutta arvioitaessa olisi tarkasteltava niin kovia kuin pehmeitä mittareita rinnakkain. (Sotarauda & Linnamaa 1997, 189.)

Tutkimuksen kohdekunnat ovat erilaisia, omanlaisiaan pieniä kuntia. Kappaleessa 2.5 havainnoitiin kuntakohtaisessa vertailussa tilastollisia eroja ja yhtäläisyyksiä tutkimuskuntien välillä. Kaikki kohdekunnat ovat järjestäneet elinkeinopolitiikan hoidon omalla tavallaan (ks. taulukko 3). Kunnissa on omaa henkilöstöä elinkeinopolitiikan hoitamisessa ja kaikissa kunnissa on elinkeinoasiamies tai vastaava. Kolmella tutkimuksen kunnalla on elinkeinostrategia tai suunnitelma, Lappajärvellä, Ruovedellä ja Utsjoella.

Yrityspalveluita kohdekunnissa tuottavat myös kehittämissyhtiöt tai muut organisaatiot sekä Leader-toimintaa on myös kohdekunnissa. Suomessa on yhteensä 54 Leader-ryhmää, jotka myöntävät rahoitusta yrittäjien, yhdistysten ja muiden yhteisöjen erilaisille hankkeille. Leader-ryhmät ovat yhdistyksiä, jotka kannustavat asukkaita kehittämään omaa paikkakuntaansa ja neuvovat ideoiden kehittämisessä sekä valmistelussa hankkeiksi. Leader-ryhmissä paikalliset päättävät oman alueensa yhdistysten ja yritysten ideoiden rahoittamisesta. Leader-tuki muodostuu Euroopan Unionin, valtion ja kuntien rahoituksesta. (Leader Suomi.)

Elinkeinoasiamiesjärjestelmän rinnalle ja osittain sitä korvaamaan on noussut toisaalta elinkeinoasioiden yhtiöittäminen ja toisaalta kuntien keskinäinen yhteistyö. Joissakin pienemmissä kunnissa elinkeinoasiamiehen virka on voitu esimerkiksi säästösyistä lakkauttaa ja tehtävät on jaettu kunnanjohtajalle ja joidenkin muidenkin viranhaltijoiden kesken. (Pirkkola 1997, 56.) Tutkimuskunnista Pihtiputaan kunnalla ei ole omaa, varsinaista elinkeinostrategiaa. Pihtiputaan kunnan kuntakonserniin kuuluu osakkuusyhteisö Witas Oy (Pihtiputaan kunnan verkkosivut, säännöt ja ohjeet). Kehittämissyhtiö Witas Oy:llä on oma, seudullinen elinkeinostrategiansa (Witas Oy).

**Taulukko 3. Elinkeinopolitiikan järjestäminen kohdekunnissa (lähde: haastattelut, kuntien verkkosivut).**

Kunta	Elinkeinopolitiikan resursseja	Elinkeinostrategia
Lappajärvi	elinkeinoasiamies, elinvoimalautakunta	x
Muonio	elinkeinoasiamies/ maaseutupäällikkö, elinkeinokoordinaattori, elinkeinolautakunta, seutuorganisaatio Tunturi-Lapin Kehitys ry	
Ruovesi	kehityspäällikkö, yritysneuvoja, elinvoimalautakunta	x
Pihtipudas	yritysagentti, elinkeinoryhmä, kehittämissyhtiö Witas Oy	
Utsjoki	kehittämis- ja elinkeinopäällikkö, elinkeinosihteeri, elinkeinolautakunta	x

Ylen kuntatutkan 2016 mukaan ikääntyvän Lappajärven maisemaa hallitsee meteoriitin putoamisesta syntynyt Euroopan suurin kraatterijärvi. Sen mahdollisuuksia kansainväliseen Geopark-verkostoon kartoitetaan. Lapin onnellisimmat ihmiset asuvat tutkimuksen mukaan Muoniossa. Yli puolet työikäisistä saa toimeentulonsa matkailusta. Talous on kireä ja kiristymässä, sillä valtuusto päätti pitkän kiistelyn jälkeen rakentaa uuden terveyskeskuksen sisäilmavaurioisen tilalle. Muonio on mukana toiveita herättävässä Aurora-älyliikennehankkeessa. (Ylen kuntatutka 2016.)

Ruovesi on maaseutua isojen kaupunkien, Tampereen, Jyväskylän ja Seinäjoen välissä. Ruovedellä on kiinnostavaa ja kaunista luontoa, siellä löytyvät muun muassa Helvetinjärven kansallispuisto ja Helvetinkolu-rotko sekä Muroleen kanava. Pihtiputaalle antaa virtaa vilkkaasti liikennöity Nelostie, joka voi houkutella kaupan ja teollisuuden yrityksiä. Ylen kuntatutkan mukaan väki vähenee Pihtiputaalla ”linja-autolastillisen verran” joka vuosi. Velkataakka on kasvanut, mutta talous on silti yltänyt plussalle. Pihtiputaalla pelataan naisten lentopalloa liigatasolla sekä kesäisin keihäänheitäjät ottavat toisistaan mittaa Keihäskarnevaaleissa. Lapin ainoa saamelaisenemmistöinen kunta Utsjoki elää turisteista ja erityisesti norjalaisista. Norjalaisten merkitys rajakaupasta on 90 %. Utsjoella ikuiset riidat Tenojoen lohisopimuksesta, verkkopyynnin rajoittamisesta ja saalismäärän vähentämisestä vievät pohjan kannattavalta kalastusmatkailulta. (Ylen kuntatutka 2016.)

Ylen kuntatutkassa (2016) mitataan neljän eri näkökulman kautta kunnan ja kuntalaisten hyvinvointia. Kuntaa peilataan sen elinvoiman, talouden, ilmapiiri ja kuntalaisten terveyden kautta. Tutkimuksen kohdekunnat ovat saaneet kuntatutkan mukaan erilaisia tuloksia. Elinvoimaa on mitattu työllisten, työttömien, taloudellisen huoltosuhteen, väestönlisäyksen, väestöllisen huoltosuhteen, väestöennusteen, koulutustason, työpaikkaomavaraisuuden, yritysten määrän ja verotettavien tulojen perusteella. Taloutta on mitattu muun muassa verotulojen, lainojen ja velkaantuneisuuden avulla. Terveyttä on mitattu muun muassa huoltosuhteen ja sairastavuuden



perusteella. Ilmapiiriä on mitattu muun muassa äänestysaktiivisuuden, yhdistysten määrän, kunnan rahankäyttökulttuurin, koulutustarjonnan, väkivaltarikoksien, kesämökkien ja muuttovoiton/ tappion perusteella. (Ylen kuntatutka 2016.)

Tutkimuskunnat ovat saaneet pisteitä yhteensä 10 ja 13 välillä. Muonion kunta on saanut parhaan tuloksen elinvoiman osalta 4/5, taloudesta parhaan tuloksen on saanut Ruovesi 4/5, terveydestä Lappajärvi ja Muonio 4/5 sekä ilmapiiristä parhaan sai Utsjoki 4/5. (Ylen kuntatutka 2016.) Tässä tutkimuksessa huomio on elinkeinopolitiikassa ja taloudessa. Ylen kuntatutkan tuloksista voidaan havaita suuriakin eroja tutkimuskuntien välillä elinvoiman ja erityisesti talouden saralla.

**Taulukko 4. Ylen kuntatutka (2016), neljä eri näkökulmaa kunnan ja kuntalaisten hyvinvointiin kohdekunnissa.**

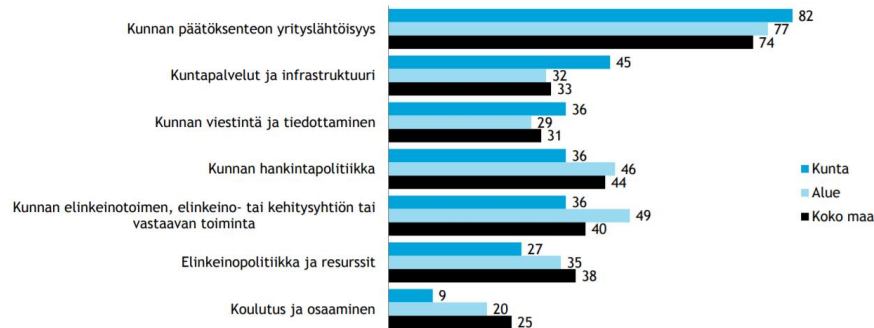
Kunta	elinvoima	talous	terveys	ilmapiiri	yht. pisteitä
Lappajärvi	3 / 5	2 / 5	4 / 5	3 / 5	12 / 20
Muonio	4 / 5	2 / 5	4 / 5	3 / 5	13 / 20
Ruovesi	3 / 5	4 / 5	3 / 5	2 / 5	12 / 20
Pihtipudas	2 / 5	3 / 5	2 / 5	3 / 5	10 / 20
Utsjoki	3 / 5	1 / 5	3 / 5	4 / 5	11 / 20

Suomen Yrittäjät tekee kuntaraportteja Suomen kunnista. Elinkeinopoliittinen mittaristo -kyselyssä Suomen Yrittäjien jäsenyrittäjät arvioivat kuntansa elinkeinopolitiikkaa. Suomen Yrittäjien mukaan tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Suomen Yrittäjien jäsenkunnan käsityksiä kuntien elinkeinopolitiikasta sekä kuntien ja yrittäjien yhteistyön kehittymisestä. Kuntaraportti on siis yrittäjien hahmottelema tilannekuva kunnan elinkeinopolitiikasta. Sen avulla kuntien viranhaltijat ja luottamushenkilöt voivat yrittäjien kanssa nostaa keskusteluun yrittäjille tärkeät teemat. Tutkimuksen tiedonkeruu toteutettiin sähköpostiin informoituna Internet-kyselynä. Vastajamäärät ovat kuntakohtaisesti N=vastajat / kunta, alue, koko maa. (Suomen Yrittäjät 23.5.2018.)

Suomen Yrittäjien tekemän tutkimuksen perusteella voidaan havaita tutkimuskunnissa olevan vaihtelua muun muassa elinkeinopolitiikan tärkeimmissä osa-alueissa. Kaikissa tutkimuskunnissa yhdeksi tärkeimmäksi elinkeinopolitiikan osa-alueeksi koettiin kunnan päätöksenteon yrittäjälähtöisyys. Elinkeinopolitiikka ja resurssit vaihtelee suuresti tutkimuskunnissa Suomen Yrittäjien mukaan, Ruoveden 65 prosentista Pihtiputaan 0 prosenttiin. Kunnan elinkeinopolitiikan tärkeimmät osa-alueet on listattu tämän tutkimuksen tutkimuskunnissa Suomen Yrittäjien mukaan vuonna 2018 seuraavasti:

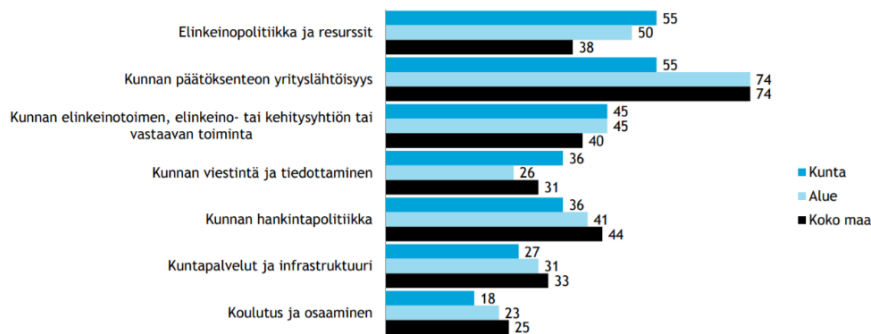
### 1. Lappajärvi:

#### Kunnan elinkeinopolitiikan tärkeimmät osa-alueet, % (Lappajärvi, N=11)



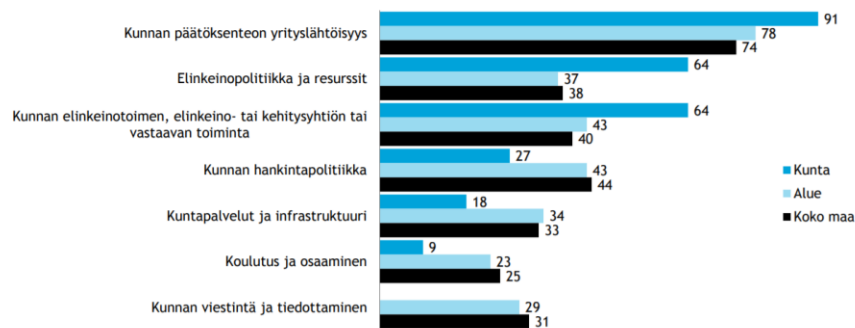
### 2. Muonio:

#### Kunnan elinkeinopolitiikan tärkeimmät osa-alueet, % (Muonio, N=11)



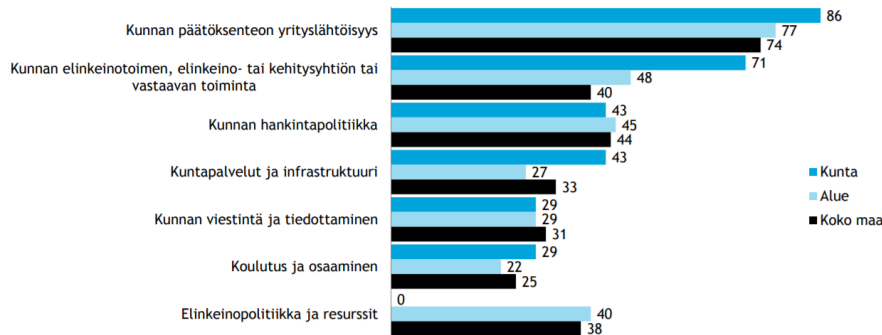
### 3. Ruovesi:

#### Kunnan elinkeinopolitiikan tärkeimmät osa-alueet, % (Ruovesi, N=11)



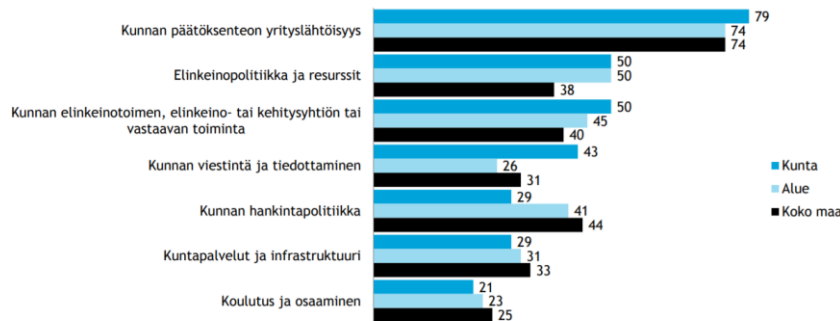
#### 4. Pihtipudas:

### Kunnan elinkeinopolitiikan tärkeimmät osa-alueet, % (Pihtipudas, N=7)



#### 5. Utsjoki:

### Kunnan elinkeinopolitiikan tärkeimmät osa-alueet, % (Utsjoki, N=14)



*Kuviot 8. Tutkimuskuntien elinkeinopolitiikan tärkeimmät osa-alueet Suomen Yrittäjien mukaan vuonna 2018 (23.5.2018).*

Kaikki tutkimuskunnat ovat siis erilaisia ja niissä on vaihtelua, mitä kuvastavat muun muassa edellä esitetyt kuntakohtainen vertailu kappaleessa 2.5, Ylen kuntatutka (2016) ja Suomen Yrittäjien kuntaraportit (2018). Seuraavaksi käsitellään vielä lyhyesti jokaista tutkimuksen kohdekuntaa erikseen. Tehdyissä haastatteluissa tuli yleensä esille samoja asioita eri kunnissa ja kuntien sisällä, mutta vastaukset myös täydensivät tai jopa poikkesivat toisistaan jossain määrin kunnan sisällä. Haastateltavat on muuten numeroitu sattumanvaraisessa järjestyksessä jokaisessa kappaleessa erikseen tässä tutkimuksessa, mutta kappaleessa 5 henkilön mukaan, minkä tarkoituksena on havainnoida eroja vastausten välillä. Tehdyissä haastatteluissa ei tullut ilmi salassa pidettäviä tietoja.

## 5.2 Lappajärvi, elämysten paikka Euroopan suurimman kraatterijärven rannalla

Lappajärven kunta on Lappajärven kuntastrategian mukaan vireä, runsaan 3 000 asukkaan kunta, jonka pinta-ala on 532 neliökilometriä, josta vettä on 103 neliökilometriä. Lappajärven kuntastrategian 2025 visiona on hyvän elämän ja elämysten paikka Euroopan suurimman kraatterijärven rannalla. Missiona kunnalla on, että panostetaan ihmiseen ja palveluihin sekä nostetaan Lappajärvi eturivin asuinpaikaksi ja matkailukohteeksi. Lappajärven kuntastrategian neljä kärkeä ovat koko elämän kokoinen asuinkunta, ovi yrittämiseen ja työhön, idearikkaasti resursseja käyttävä sekä eturivin matkailukunta. (Lappajärven kuntastrategia 2025.)

Lappajärven kuntastrategiassa on lueteltu kärkitavoitteet, alatavoitteet ja myös toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi. Haastattelujen perusteella oleellista Lappajärven kunnan elinkeinopolitiikassa on muun muassa tehty suunnitelma eli elinkeinostrategia, henkilöstö, erityisesti elinkeinoasiamies, matkailu ja sen kehittäminen ja yritysten toimintamahdollisuudet. Toisaalta eri haastateltavien haastatteluissa tuli esiin eri asioita, toisaalta taas samoja asioita:

*Kunnanjohtaja: Meillä on tuossa, tuota niin puolitoista vuotta sitten hyväksyttiin elinkeinopoliittinen ohjelma, jossa hyväksyttiin nämä elinvoiman keskeiset kärjet ja sen mukaan sitten tehdään toimenpiteitä.*

*Elinkeinoasiamies: Oleellista on se, että on tehty suunnitelma... Sitte, kun on strategia olemassa ja silloin se tarkoittaa sitä, että niihin asioihin kannattaa panostaa rahallisesti.*

Koko elämän kokoisen kunnan kärjen alatavoitteita ovat muun muassa järvimaiseman hyödyntäminen kaavoituksessa, järviympäristön kunnosta huolehtiminen ja huomio viihtyisyyteen ja elinvoimatekijöihin ja panostamiseen positiiviseen ensivaikutelmaan. Idearikkaasti resursseja käyttävän kunnan alatavoitteita ovat järviympäristö tukemaan asumisen viihtyisyyttä, ennakkoluuloton asenne kehittämisessä ja investoinneissa, kuntalaisten ja yhdistyksen voimavarat käyttöön, järvi ja sen syntyhistoria vetovoimatekijäksi matkailussa sekä digitalisaation mahdollisuudet laajasti käyttöön. Ovi yrittämiseen ja työhön- kärjen alatavoitteita ovat paikallisuus ja yritys näkökulma huomioon päätöksenteossa, yrittäjyyteen kannustetaan ja opastetaan, kilpailukykyinen infra tarjolle, edistetään uusien teknologia-, liiketoiminta- ja palveluinnovaatioiden syntymistä sekä ylläpidetään positiivista yritysilmapiiriä. Eturivin matkailukunta- kärjen alatavoitteita ovat matkailijoiden määrän kasvun ja viiptymän edistäminen, kraatterijärvi-brändin vahvistaminen, Nykälänniemi-Halkosaaren alueen kehittäminen kraatterijärven seudun keskuksena (Geokeskus), yksityisiin matkailuinvestointeihin kannustaminen, kansainvälisen matkailun

edistäminen, kesäasukkaiden viihtymisen parantaminen ja viipymän pidentäminen sekä tapahtumatarjonnan monipuolistaminen. Strategian kärjissä näkyvät vahvasti kraatterijärvi ja sen hyödyntäminen. (Lappajärven kuntastrategia 2025.)

Lappajärven kuntastrategian mukaan järvimaiseman hyödyntämisessä huolehditaan siitä, että kaavoitettujen ranta- ja järvimaisematontteja on saatavissa. Kuntastrategian mukaan viihtyisyys- ja elinvoimatekijät huomioidaan muun muassa huolehtimalla tasokkaista yritys- ja elinvoimapalveluista. Paikallisuus ja yritysnäkökulma otetaan huomioon tarjouspyyntöjä laadittaessa, huomioidaan mahdollisuuksien mukaan paikallisten yritysten osallistumista edistävä muotoilu. Kunta ei tue tai osallistu toimintoihin, jotka ovat haitallisia kunnassa toimivan yrityksen liiketoiminnalle. Tavoitteessa järvi ja sen syntyhistoria vetovoimatekijäksi matkailussa pyritään saamaan UNESCO:n Geopark-status ja kansainvälisen geotoiminnan käynnistäminen, lisätään järven hyödyntämisaktiviteetteja muun muassa mahdollistamalla kaavoituksella ja laitureilla saunalauttojen ja veneilytoiminnan yleistyminen sekä panostetaan purjeventeilyn aktivointitoimenpiteisiin. Eturivin matkailukunnan kärjessä korostetaan paitsi kraatterijärveä, myös tapahtumia ja palveluita sekä kansainvälisen matkailun edistämistä. (Lappajärven kuntastrategia 2025.)

Lappajärvellä on myös elinvoimapoliittinen ohjelma vuosille 2017–2020. Elinvoimapoliittisessa ohjelmassa luetellaan kunnan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat SWOT-analyysin avulla. Vahvuuksiksi on lueteltu muun muassa luonto ja sen puhtaus, järvi sekä monipuolinen yritystoiminta. Heikkouksiksi on luoteltu muun muassa väestön vanheneminen, pula työpaikoista, etäisyydet, joukkoliikenne ja sijainti sekä pieni kunta ja resurssit. Mahdollisuuksiksi on luoteltu matkailu ja sen kehittäminen, yrittäjyys ja etätyö, palvelut, tapahtumat ja aktiviteetit, rohkeus, avoimuus ja yhteistyö, järven ja luonnon hyödyntäminen, turismi sekä mökkiläiset. Uhiksi on lueteltu muun muassa järven saastuminen ja luonnon turmeltuminen ja miten käy vahvojen alojen eli maatalouden, matkailun ja turkistarhauksen. Elinvoimapoliittinen ohjelma on muuten johdettu suoranaisesti Lappajärven kuntastrategiasta tavoitteineen ja alatavoitteineen. Siinä näkyy selkeästi muun muassa kraatterijärven merkitys ja hyödyntäminen samaan tapaan kuin kuntastrategiassa. (Lappajärven elinvoimapoliittinen ohjelma 2017–2020.)

### **5.3 Muonio, luonnostaan onnellinen, Suomen onnellisin kunta**

Muonion kunta sijaitsee Muonionjoen varrella Tunturi-Lapissa. Luonto Muonion kunnan alueella on hyvin moni-ilmeinen tuntureineen, vaaroineen, harjuineen ja lukuisine vesistöineen. Muonio on vuosituhansia sijainnut merkittävien kulkureittien varrella. Muonion kunnan kuntaslogan on

”onnellisia luonnostaan”, mikä viittaa Muonioon Suomen onnellisimpana kuntana. (Muonion kunnan verkkosivut, Tietoa Muoniosta.)

Muonion kuntastrategia on lyhyin tutkimuskuntien strategioista, strategia on vain kaksisivuinen. Muonion kuntastrategian 2025 visiona on luonnostaan vastuullinen, aidosti avoin ja onnellinen Muonio. (Muonion kuntastrategia 2025.) Haastattelujen perusteella oleellista Muonion kunnan elinkeinopolitiikassa on muun muassa se, että kunta toimii mahdollistajana. Tärkeää on, että kunta mahdollistaa yrityksille tontteja ja kunnassa on elinkeinopalveluita, joita yritykset voivat käyttää. Oleellista kunnan elinkeinopolitiikassa haastatteluiden perusteella on myös yhteistyö niin kunnassa, kuin yrittäjien ja kuntalaisten kanssa, osaaminen ja henkilöstö sekä elinkeinot yleensä.

*Kunnanjohtaja: Mitä paremmin yrityksillä menee, niin sitä paremmin kunnal menee ja kunnan tehtävä on luoda niitä toimintaedellytyksiä niin ku yrityksille.*

*Elinkeinoasiamies: Se on aivan saumaton yhteistyö kunnan johdon, elikkä kunnanjohtajan, virkamieskunnan ja sitte keskeisten hallintokuntien välillä. Se on A ja O.*

Alatavoitteita kuntastrategiassa on kolme, joita ovat elinvoima vahvistuu kestävästi, kuntatyö siirtyy uuteen aikaan sekä onnellisen arjen edistäminen. Elinvoima vahvistuu kestävästi- tavoitteen alatavoitteena on, että vuonna 2025 Muonio on tunnettu ympärivuotisesta, kansainvälisestä elinkeinoelämästä. Toinen alatavoite on, että mahdollisuus elinkeinoihin syntyy ainutlaatuisesta, puhtaasta luonnosta, josta pidetään huolta sekä elinvoimaisuuden vahvistaminen järkevällä kaavoituksella. Elinkeinoelämälle halutaan luoda mahdollisuuksia, jotta se tuottaisi ympärivuotisesta elinvoimaa ja hyödyntäisi kansainvälisten markkinoiden tarjoaman potentiaalin. Lisäksi elinvoimaa pyritään vahvistamaan järjestämällä lisää houkuttelevia tapahtumia erilaisille kohderyhmille. (Muonion kuntastrategia 2025.)

Kuntatyö siirtyy uuteen aikaan suhtautumalla ennakkoluulottomasti uusiin mahdollisuuksiin, kertomalla Muoniosta maailmalle sekä tarttumalla edelläkävijänä teknologian uusiin ihmeisiin sekä myös uudistamalla kunnan viestintää ja markkinointi, kertomalla maailmalle Muonion luonnosta, onnellisuudesta ja turvallisuudesta. Onnellista arkea edistetään luonnon avulla, se on muoniolaisten hyvän olon lähde. (Muonion kuntastrategia 2025.) Muonion kuntastrategiassa näkyy selkeästi luonto, joka on tärkeä hyvän olon lähde. Luonto on tärkeä myös elinkeinopolitiikan kannalta, erityisesti matkailussa.

## 5.4 Ruovesi, elinvoimaa maaseudulta

Ruoveden kunnan pinta-alasta 950 km<sup>2</sup>, vesistöjä on 173 km<sup>2</sup>. Ruoveden kunta rajoittuu Juupajoen, Mänttä-Vilppulan, Oriveden, Tampereen, Virtojen ja Ylöjärven kuntiin. Matkaa Pirkanmaan maakuntakeskukseen Tampereelle on 77 kilometriä. (Ruoveden kunnan verkkosivut, Tietoa Ruovedestä.) Haastattelujen perusteella oleellista Ruoveden kunnan elinkeinopolitiikassa ovat muun muassa aktiivisuus, saumaton yhteistyö niin yrittäjien kuin verkostojen kanssa, kunta mahdollistajan roolissa ja suunnitelma eli elinkeinostrategia, elinkeinojen kehittäminen, parantaminen ja kasvattaminen sekä henkilöstö.

Kunnanjohtaja: *Meillä on elinkeinoja tukeva strategia eli millä me saadaan, silloin kun me ruvettiin kuntastrategiaa tekemään, niin se oli niin kun se tavoite on, kaikki keihäänkärjet, et millä me saadaan kasvatettua elinvoimaa.*

Kehityspäällikkö: *Meidän kunnan elinkeinopolitiikassa varmaan oleellisinta on se, että meillä on yrittäjät huomioitu meidän kuntastrategiassa eli meillä on tällöinen strategiapuu, jossa me kuvataan, että mitä, mitkä ne osa-alueet on, jotka on, tota meidän tän hetken ohjelmassa ja siellä yrittäjät on niin ku keskellä sitä puuta ja se puu kuvastaa juuri sitä, että ilman niitä yrittäjiä, ei, ei niin kun ei kuntakaan olisi juurikaan.*

Ruoveden kuntastrategia 2021 koostuu hyvän elämän arjen puusta, jonka oksilla on tavoitteita hyvän arjen elämään. Viihtyisän Ruoveden puun oksilta löytyvät mahdollistava maankäyttö, monikäyttöinen toimintaympäristö, toiminnan ja tulosten parantaminen, luonto- ja kulttuurimatkailu, yrittäjät, osaavan työvoiman ja syrjäytymisen ehkäisy, hyvinvoiva kuntalainen ja uudet asukkaat. Monikäyttöisiä toimintaympäristöjä tavoitellaan muun muassa kehittämällä uusia, taloudellisesti ja toiminnallisesti kestäviä toimintaympäristöjä ja huomioimalla luonto osana hyvinvointia ja elinvoimaisuutta. Yrittäjät mahdollistavat elinvoiman. Ruovedellä pyritään luomaan olosuhteet nykyisille ja aloittaville yrittäjille muun muassa tarjoamalla riittävästi teollisuustiloja. Luonto- ja kulttuurimatkailun alla pyritään löytämään yrittäjä ympärivuotiseen ruokaravintolaan Ruovedelle, tukemaan matkailuyritysten kehittymistä yhteistyön avulla, selvittämään luontomatkaailukeskuksen perustamista ja edistetään ihmisten hyvinvointia luonnon ja kulttuurin avulla. (Ruoveden kuntastrategia 2021.)

Ruoveden kuntastrategiassa näkyvät niin luonto, kulttuuri kuin myös matkailu. Kunnan erityisessä elinkeinostrategiassa 2015–2020 haetaan elinvoimaa maaseudulta. Ruoveden elinkeinostrategia tavoitekätkä ovat elinkeinojen ja yrittäjyyden vahvistaminen, seudullisen luonto- ja kulttuurimatkailun kehittäminen kuntien välisellä yhteistyöllä, tekemällä seudulla aktiivisesti

yhteistyötä elinkeinojen kehittämisessä, yritysten ja toisen asteen oppilaitosten yhteistyön kehittäminen, yritysten näkeminen kunnan keskeisenä menestystekijänä ja mahdollistamalla niiden sijoittumisen ja kehittymisen kunnassa sekä yritysmyönteinen päätöksenteko on nopeaa ja joustavaa. Elinkeinostrategiassa on konkreettisia tavoitteita ja keinoja. Keinoja ovat muun muassa viestintä, markkinointi, imagon vahvistaminen. Keskeisenä nähdään erämaa-alueen kehittäminen ja seudullisten matkailupakettien luominen. Yritysnäkökulma halutaan huomioida kaikessa kunnan toiminnassa. (Ruoveden kunnan elinkeinostrategia 2015–2020.)

### **5.5 Pihtipudas, maailman kaunein pysähdyspaikka**

Pihtipudas on pinta-alaltaan 1248 km<sup>2</sup>, josta vesistön osuus on 171 km<sup>2</sup>. Pihtipudas rajoittuu Haapajärven, Keiteleen, Kinnulan, Pielaveden, Pyhäjärven, Reisjärven ja Viitasaaren kuntiin. Matkaa Keski-Suomen maakuntakeskukseen Jyväskylään on 136 kilometriä ja etäisyys Helsinkiin 412 kilometriä. Puolet Pihtiputaan asukkaista asuu keskustaajamassa. Tunnetuimpiin pihtiputaalaisiin lukeutuu mummoviisas vaikuttaja ja elämänilon puolestapuhuja Pihtiputaan Mummo. (Pihtiputaan kunnan verkkosivut, Pieni pala historiaa.)

Pihtiputaan kuntastrategian missio on hyvinvointia ja elinvoimaa sekä vetovoimainen Pihtipudas, johon pyritään kolmen kärjen avulla, joita ovat palvelukulttuuri, viihtyisä ympäristö ja aktiivinen viestintä. Visiona kunnalla on saada enemmän yrityksiä, asukkaita, kesäasukkaita, matkailijoita ja opiskelijoita. (Pihtiputaan kuntastrategia 2017–2021.) Pihtiputaan kuntastrategiassa näkyvät monenlaisia resurssit, kuten nelostie ja sen vaikutus työpaikkoina. Myös muita vahvuuksia korostetaan kuntastrategiassa. Haastattelujen perusteella oleellista Pihtiputaan kunnan elinkeinopolitiikassa on uusien yritysten saaminen ja nykyisten hyvinvointi, työpaikkojen syntyminen, väkimäärän kehityssuunnan muuttuminen positiiviseksi, yritysten mielikuva kunnasta, suunnitelma eli strategia, resurssointi, vahvuuksien hyödyntäminen, yhteistyö ja henkilöstö. Tehdyissä haastatteluissa korostuivat hieman eri asiat.

Kunnanjohtaja: *Elinkeinopolitiikan kannalta oleellista on se, että mikä mielikuva yrityksistä muodostuu kunnan toiminnassa. Yritykset tekee ratkaisunsa mielikuvan perusteella.*

Kunnanhallituksen puheenjohtaja: *Mä ajattelen niin, että meidän olemassa olevien vahvuuksien hyödyntäminen on ensisijainen asia.*

Pihtiputaan kunta sijaitsee vilkkaan nelostien varressa. Nelostien potentiaalista asiakasvirtaa on pyritty hyödyntämään muun muassa rohkaisemalla ohikulkijoita pysähtymään paikkakunnalla.



Nelostien varrella on kaksi tärkeää ja palkittuakin pysähdyspaikkaa tuovat matkailijoiden virtaa. Muun muassa maailman kauneimmaksi huoltoasemaksi valittu Niemenharjun matkailukeskus löytyy Pihtiputaalta nelostien varrasta. Brittiläinen arkkitehtuuri- ja design-toimisto DesignCurial on valinnut Niemenharjun huoltoaseman maailman upeimmaksi huoltoasemaksi (DesignCurial 16.5.2017). Pihtiputaan tunnettavuutta edistää Pihtiputaan Mummon brändi. Tämän hyödyntämistä on lisätty ja sitä kehitetään edelleen panostamalla muun muassa Mummon mökkiin. (Pihtiputaan kuntastrategia 2017–2021.)

Pihtiputaan kunnalla ei ole varsinaisesti omaa elinkeinostrategiaa. Pihtiputaan kuntakonserniin kuuluu osakkuusyhteisö Witas Oy. Witas Oy on Kinnulan, Kivijärven, Pihtiputaan ja Viitasaaren alueella palveleva kehittämissyhtiö. Witas Oy:n strategiassa 2017–2020 ”Yhdessä tehden” luetellaan alueen faktoja, tehtyä työtä, nykytilannetta ja tulevaisuuden tavoitteita. Strategia 2017–2020 luo yhteisen näkemyksen yritysten ja omistajien tarpeista sekä rakentaa selkeät strategiset linjaukset, jotka ohjaavat päätöksentekoa ja käytännön tekemistä Witas-alueen elinvoimaisuuden rakentamiseksi. Elinvoimaa pyritään vahvistamaan muun muassa auttamalla yrityksiä rakentamaan puhtaasta liiketoiminnasta kilpailuetua. (Witas Oy, strategia 2017–2020.)

## **5.6 Utsjoki, Suomen ja EU:n pohjoisin kunta**

Utsjoen kunta on Suomen ja EU:n pohjoisin kunta (Utsjoen kunnan nettisivut). Kunnan 5 371 km<sup>2</sup> pinta-alasta vesialuetta on 230 km<sup>2</sup>. Utsjoen kirkonkylän halki Norjaan kulkee valtatie neljä. Utsjoen kolme kyläkeskusta ovat myös rajanylityspaikkoja Norjaan. Yli puolet Suomen rajanylityksistä Norjaan tai Norjasta tapahtuu Utsjoen kunnan alueella, yhteensä yli puoli miljoonaa rajanylitystä vuosittain. Rajan läheisyys näkyy Utsjoen elinkeinoissa ja töissä käydään rajan yli puolin ja toisin. Utsjoen kunnan suurimmat elinkeinoalat ovat vähittäiskauppa, matkailu, porotalous ja alkutuotanto. Matkailu on painottunut kesäaikaan ja erityisesti Tenon kalastuksen ympärille. Saamelaisuus merkitsee kunnassa vahvaa peruselinkeinojen asemaa. Utsjokea markkinoidaan *Slow Down in Saami Village* eli hiljennä saamenkylässä- teemalla. Utsjoen kunta on siis rajakaupan, saamelaiselinkeinojen ja kesämatkailun kunta. Ne ovat myös kunnan osaamiskärjet, joissa nähdään kehittämispotentiaalia ja joihin halutaan panostaa. Uutena painopisteenä on talvimatkailun kehittäminen. (Utsjoen kunnan elinkeinostrategia 2015–2020, 3–4.)

Utsjoen kuntastrategian 2025 visiona on, että Utsjoki on saamelaisia perinteitä kunnioittava ja rohkeasti tulevaisuuteen suuntaava kunta. Kunnan elinvoimaisissa kylissä tuotetaan palveluja sekä saamen että suomen kielellä. Utsjoki on tunnettu luontaiselinkeinoistaan, kansainvälisestä

elinkeinotoiminnastaan sekä kulttuuri- ja luontomatkailupalveluistaan. Strategiset painopisteet ovat kestävä kuntatalous, kunta on alueena kilpailukykyinen ja elinvoimainen, asukkaat saavat hyvät palvelut saamen ja suomen kielellä sekä kunta on vetovoimainen ja haluttu työnantaja. Tavoitteita kilpailukykyiseen ja elinvoimaiseen kuntaan on monta. Tavoitteeseen pyritään vahvistamalla yritystoiminnan toimintaedellytyksiä, parantamalla rajakaupan edellytyksiä, edistämällä luontaiselinkeinoja sekä luontoon ja kulttuuriin pohjautuvia kestäviä liiketoimintamahdollisuuksia osana elinkeinostrategian toteutusta, luontoon ja kulttuuriin pohjautuvan matkailuelinkeinon kehittämällä ja kansainvälistymisellä. (Utsjoen kuntastrategia 2025.) Kuntastrategiassa näkyvät elinkeinot, kuten matkailu ja saamelaiskulttuuri tärkeänä resurssina ja kunnan voimavarana.

Utsjoen kunnan 15-sivuisessa elinkeinostrategiassa 2015–2020 löytyy tarkemmat keinot ja tavoitteet elinkeinotyöhön. Tärkeä merkitys nähdään matkailulla, rajakaupalla, porotaloudella, kaupan alalla ja kulttuurissa. Utsjoen kunnan elinkeinopolitiikan keskiössä on yritysten toimintaedellytysten parantaminen sekä uuden yrityskannan saaminen kuntaan ja sitä kautta työpaikkojen määrän lisääntyminen. Vaikuttavuutta haetaan vahvistamalla olemassa olevia elinkeinoja ja monipuolistamalla niihin liittyvää elinkeinorakennetta. (Utsjoen kunnan elinkeinostrategia 2015–2020.)

Haastattelujen perusteella oleellista kunnan elinkeinopolitiikassa on paikallisuus ja paikallisten olosuhteiden huomioiminen, vaikuttavuus ja vaikutus elinkeinojen kehittämiseen, matkailu ja elinkeinot, yrittäjyystavallinen ilmapiiri. Oleellista elinkeinopolitiikassa on myös yrittämisen tukeminen eri keinoin kuten kaavoitus, maankäyttö ja yritysneuvonta.

Kunnanjohtaja: *Se, että mikä on olennaisinta, se on varmaanki se paikallisuus ja vaikuttavuus.*

Elinkeinopäällikkö: *Elinkeinopolitiikassa oleellisinta ehkä on kuitenkin tällöinen yrittäjyystavallinen ilmapiiri ja sitä kautta yrittäjyyttä, yrittämistä tuetaan niin kaavoituksen kuin maankäytön, tonttipolitiikan, liikeyritysten, yritysneuvonnan ja se aluemarkkinoinnin [kautta] yleisesti.*

## 6 RESURSSIT JA RESURSSIEN HYÖDYNTÄMINEN

### 6.1 Resurssit ja erityiset resurssit kohdekunnissa

Tämän tutkimuksen analyysitaulukkoon on koottu lyhyesti aineistosta resurssit (R) ja talousasiat (C) paikallisen kehittämisen laskukaavan *paikallinen ja alueellinen kehitys = C (talous) x R (resurssit)* (Blakely & Bradshaw 2002, 55) mukaisesti. Taulukkoon on koottu kaikki aineistosta esille tulleet resurssit. Myöhemmin tarkastellaan, mitkä niistä ovat erityisiä, Barney'n resurssimallin mukaisia resursseja.

**Taulukko 5. Analyysitaulukko aineistosta**

	resurssit	talous	resurssit	talous
<b>KUNTA</b>	<b>KUNTASTRATEGIA</b>		<b>HAASTATTELUT (3 KPL)</b>	
<b>Lappajärvi</b>	idearikkaasti resursseja käyttävä, järvi ja syntyhistoria, digitalisaatio, ovi yrittämiseen ja työhön, eturivin matkailukunta	ennakko-luuloton asenne kehittämissä ja investoinneissa, ovi yrittämiseen ja työhön, matkailukunta	ympäristö luonto järvi kulttuuri yhteistyö koulutus matkailu henkilöstö suunnitelmat brändäys imago palvelut tapahtumat mökkeily	EU-hankkeet, kehittämiss-hankeet henkilöstö monitulo-lähtöinen toimeentulo-mahdollisuus, verotulot

<p><b>Muonio</b></p>	<p>luonto teknologia onnellisuus</p>	<p>kansainvälinen elinkeinoelämä luonto, kaavoitus</p>	<p>luonto Pallaksen alue tunturi, järvet suurjoki lohestus arktisuus maailman puhtain ilma, onnellisuus koulutus henkilöstö yhteistyö kylmäteknologia matkailu imago, viestintä, status historiallinen asema</p>	<p>henkilöstö resurssipula investoinnit kehittämishankkeet, verotulot</p>
<p><b>Ruovesi</b></p>	<p>luonto kulttuuri matkailu toimintaympäristöt maankäyttö yrittäjät osaava työvoima, yhteistyö yritysnäkökulma</p>	<p>toiminnan ja tulosten parantaminen, kestävä talous</p>	<p>yhteistyö henkilöstö verkostoituminen, elinkeinon kehittäminen, parantaminen ja kasvattaminen, aineettomat, Ruoveden yhteishenki, fyysiset, elinvoimalautakunta, näkyvyys Helvetinjärven kansallispuisto, Siikaneva matkailu luonto luontoarvot rantarakentaminen, Kallelan erämaataljee,</p>	<p>henkilöstöresurssit pienet, taloudelliset resurssit pienet, toisaalta laajaakin näkyvyyttä vapaa-ajan asutus, verotulot hankkeet, yhteishankkeet</p>

			tietoliikenneyhteydet, etätömahdollisuudet, järvisuomi kanava taiteilijahistoria saahistoria Helvetin hyvä tuotebrändi, sijainti	
<b>Pihtipudas</b>	<p>Maailman kaunein pysähdyspaikka, Niemenharju nelostie luonto tapahtumat kulttuuri musiikki urheilu keihäänheitto lentopallo Pihtiputaan Mummo, etätö ihmiset</p>	<p>talous kohtuullisessa tilassa</p>	<p>henkilöstö kehitys-yhtiö, vahvuuksien hyödyntäminen, etätökeskus tapahtumat Keihäskarnevaalit, nelostie matkailu Niemenharju liuskekivi luonto, hiljaiset alueet, järvisuomi Pihtiputaan Mummo, matkailu mökkeily brändityö mielikuvat resurssointi Liigalentopallo toiminta, kivikautinen historia, metsä- ja maatalous, vuorovaikutus-ympäristö / palvelukulttuuri urheilu</p>	<p>projektit ja kehittämiss-hankeet, vapaa-ajan mökkeily, verotulot</p>

<b>Utsjoki</b>	saamelaiset perinteet, saamelais- kulttuuri, saamen kieli, luontaiselin- keinot, kulttuuri luonto matkailu rajakauppa elinkeino- strategia, kuntaimago porotalous	kestävä kuntatalous, tasapaino taloudessa, investointien suunnitelmal- lisuus, verorahoitus- pohjan vahvistaminen, kilpailukyky hankinta- osaaminen, kansainvälis- tyvä matkailu, kaavoitus	elinkeinotoimi henkilöstö lautakunta brändäys kunnan imago luonto, ympäristö vähemmistökult- tuuri, Norjan rajan läheisyys, sijainti saavutettavuus riista- kalatalouden tutkimuslaitos, koulutuskeskus paliskunnat luontaiselinkeinot matkailu hiljaisuus Jäämeren läheisyys, rajakauppa yrittäjyystävällinen ilmapiiri, yritysneuvontapal- velut Tenojoki, käsityöt, taide, arktisuus kalastus lohestus	kehittämishankkeet, yhteistyöhankkeet, varat pienet, mutta talous vahva
----------------	---	--	---	--

Resurssit ovat konkreettisia, aineellisia sekä aineettomia varoja, joita tutkimuskunnat käyttävät strategian suunnittelussa ja toteuttamisessa. Resurssit jaotellaan analyysissä taloudellisiin, fyysisiin, inhimillisiin ja organisatorisiin resursseihin. Taloudellisilla resursseilla tarkoitetaan rahaa, fyysisillä teknologiaa, inhimillisillä koulutusta ja kokemusta sekä organisatorisilla ihmisryhmien ominaisuuksia. (Barney & Hesterly 2010, 66.)

Haastatteluista ja kuntastrategioista löytyi monenlaisia resursseja. Erityisiksi resursseiksi kaikki haastateltavat yksimielisesti jäsensivät luonnon erityispiirteinen, olipa sitten kunnassa tunturi- tai järvimaisemaa. Aineiston osalta esille nousivat teknologia ja valokuituyhteydet, jotka mahdollistavat

muun muassa etätöiden tekemisen. Luonnossa nähtiin erityisenä resurssina olevan houkuttelevuutta juuri etätöiden tekemisen ja -tekijöiden kannalta.

Erityisesti tapahtumat ja myös harrastustoiminta, esimerkiksi urheilu tai luonnon tarjoamat harrastusmahdollisuudet, kuten lohestus nähtiin erityisresurssina. Pihtiputaan haastatteluissa Keihäskarnevaalit koettiin tärkeänä tapahtumana, jota on hankalaa kopioida ja korvata, se on arvokas ja harvinainen. Lohestus taas nähtiin Muoniossa ja Utsjoella tärkeänä harrastuksena kuin myös elinkeinona. Raunio (2001, 46) mukaan yksittäiset tapahtumat luovat seudulla mahdollisesti profiilin tapahtumapaikkana, mutta eivät välttämättä muodosta asuinpaikan valinnan kannalta kovin merkittäviä mielikuvia. Ne kuitenkin vaikuttavat seudun imagoon ainakin tiedostamattomasti negatiivinen-positiivisen akselin välillä. (Raunio 2001, 46–47.) Yhden haastateltavan sanoin ”mielikuvan kannalta esim[erkiksi] tapahtumilla on suuri merkitys ja se luo mielikuvaa sekä asukkaille että tuota, yrityksille”.

Tehdyissä haastatteluissa oli sekä eroja että yhtäläisyyksiä vastauksissa yhden kunnan sisällä. Haastatteluissa luokiteltiin sellaisia resursseja erityisiksi resursseiksi, mitkä eivät välttämättä tulleet ilmi toisten haastatteluissa. Toisaalta valtatieä pidettiin erityisenä resurssina, toisaalta sitä taas ei pidetty sellaisena, vaan koettiin, että se on myös monella muulla kunnalla. Valtatie voi siis laskea arvokkaaksi, harvinaiseksi, hankalasti kopioitavaksi, eikä sitä voisi korvata. Toisaalta taas se on monella kunnalla, joten siinä mielessä sitä ei voisi pitää kovinkaan harvinaisena. Yksimielisesti haastateltavat kuitenkin olivat, että se on eräänlainen etu ja hyöty, siis fyysinen resurssi ja vahvuus. Valtatie tuottaa taloudellista hyötyä. Ohikulkijoista ja asiakkaista toisaalta kilpaillaan naapurikuntien yrityksissä.

Saavutettavuus nähtiin haastatteluissa erityisenä resurssina. Toisaalta sen harvinaisuudesta voitiin olla eri mieltä. Saavutettavuus on tietysti tärkeitä edellytyksiä muun muassa kilpailukyvyille, yrityksille, asukkaille ja matkailijoille. Myös turvallisuus nähtiin osassa vastauksissa erityisresurssina tai koettiin, että erityisesti muihin maihin ja kaupunkeihin verrattuna se on erityisresurssi omassa, pienessä kunnassa.

Osassa haastatteluissa oman kunnan historia ja kulttuuri sekä kunnan yleinen mentaliteetti ja imagotyö, brändäyksineen koettiin erityisenä resurssina. Kaikilla kunnilla on tietysti omanlaisensa imago, mutta joka on myös arvokas, harvinainen, mahdollisesti hankalasti kopioitava, eikä sitä välttämättä voisi korvata. Esimerkiksi Pihtiputaalla haastatteluissa nähtiin Pihtiputaan Mummo erityisenä resurssina. Ruovedellä haastatteluissa erityisenä nähtiin kunnan taitelijahistoria. Muutenkin kunnissa olevaa niin sanottua yleistä mentaliteettia pidettiin tärkeänä, olipa se sitten

yrittävyyttä tai onnellisuutta. Muonion maine Suomen onnellisimpana kuntana koettiin haastatteluissa kunnan imagon kannalta tärkeänä. Kokemuksista alkaneet ja syntyneet mielikuvat ovat usein väkeviä ja korostavat todellisten ominaisuuksien merkitystä esimerkiksi kunnan vetovoimaisuudessa (Raunio 2001, 46).

Alue on sekä fyysinen paikka että aineeton sosiokulttuurinen yhteisö. Siksi fyysiset osa-alueet on helppo identifioida, mutta toisaalta paikan historia, ihmiset ja elämäntapa vaikuttavat siihen, miten kohde koetaan, nähdään sekä mielletään. (Santala, Vesterinen & Moilanen 2004, 43–44.) Alueen omaleimaisuus ja erityisyys tekevät siitä erilaisen kuin muut ja erityisyydellään siten kiinnostavan kohteen potentiaalisten asiakkaiden silmissä, kuten matkailijoiden tai opiskelijoiden silmissä.

Inhimilliseksi resurssiksi voidaan luokitella aineiston pohjalta kunnan imagon, mentaliteetin, kulttuurin ja henkilöstön lisäksi koulutus- ja koulutusmahdollisuudet. Pihtiputaalla koettiin palvelukulttuuri ja ”ihmisläheinen vuorovaikutusympäristö”<sup>2</sup> tärkeäksi ja erityiseksi resurssiksi, sitä voidaan pitää inhimillisenä resurssina. Pihtiputaan kunnan strategiassa yhtenä kärkenä on palvelukulttuuri kunniaan eli kunta tavoittelee sitä, että kunta tunnetaan poikkeuksellisen hyvästä palvelusta (Pihtiputaan kuntastrategia 2017–2021). Myös kunnan strategiat ja strateginen suunnittelu nähtiin haastatteluissa tärkeänä, eräänlaisena erityisenä resurssina, joiden pohjalta voidaan tehdä ja tehdään kehitystoimintaa. Esimerkiksi Lappajärven ja Ruoveden tutkimushaastatteluissa tuli esille strategian merkitys, sekä kunta- että elinkeinostrategian osalta.

Raunion mukaan inhimillisten voimavarojen perspektiivistä asuin- ja elinympäristön rooli osana kilpailukykyä voidaan nähdä sen vaikutuksena vetovoimaisuuteen. Vetovoimaisella seudulla ja kunnalla on hyviä ominaisuuksia, kuten selkeä profiili, hyvä imago ja mahdollisesti jopa vetovoimainen brändi. (Raunio 2001, 20.) Inhimillisten resurssien kehittämisessä elinkeinopolitiikassa ei riitä se, että huomioidaan asuin- ja elinympäristö, vaan on otettava huomioon myös ihminen ja hänen tarpeensa eri elämänvaiheissaan (Raunio 2001, 146). Mielikuvat ovat siis tärkeitä ja niin myös aineistossa nähtiin ja koettiin selkeästi.

Erityisesti, taloudelliseksi resurssiksi voitiin haastatteluissa ja aineistossa nähdä hankkeet. Hankkeisiin kunnat saavat tukea 70–90 % ja näin se säästää kunnan taloudellisia resursseja. Haastatteluissa taloudelliseksi resurssiksi laskettiin myös verotulot ja elinkeinotoiminta sekä elinkeinot yleensä. Elinkeinoja yleensä pidettiin haastattelujen pohjalta erityisinä resursseina, olipa

---

<sup>2</sup> Yhdessä haastattelussa esille tullut käsite, joka liittyy hyvään palvelukulttuuriin.



se sitten matkailua tai luontaiselinkeinoa. Henkilöstö laskettiin monesti haastatteluissa taloudelliseksi erityiseksi resurssiksi. Monitulolähtöinen toimeentulomahdollisuus tuli esille Lappajärven yhdessä haastattelussa. Tällä käsitteellä tarkoitetaan sitä, että voidaan rakentaa palvelukokonaisuuksia, jotka eivät yksinään tuo toimeentuloa, mutta yhdistettynä pariin tai kolmeen palvelukokonaisuuteen, toisi toimeentulon. Kuten esimerkiksi maaseudulla voisi toimia polkupyöräkorjaaja, joka tekee talvella esimerkiksi lumitöitä. Näin tällä mallilla voidaan rakentaa monenlaisia työpaikkoja ja turvata, että myös pienissä palvelutarpeissa saadaan palvelua pienessä kunnassa.

Utsjoella haastatteluissa elinkeinot koettiin hyvinkin erityisinä, olipa sitten kyseessä luontaiselinkeinot, poronhoito tai saamelaiskulttuuriin liittyvät elinkeinot. Utsjoen kunnan erityislaatuisuutena näkyy hyvinkin vahvana saamelaiskulttuuri ja saamen kieli esimerkiksi opetus- ja käännöstoiminnassa. Utsjoen kunnan elinkeinostrategiassa todetaan, että eletään paikallisen kulttuurin ehdoilla ja harjoitetaan perinteisiä elinkeinoja siten, että elinkeinot tukevat ja täydentävät toisiaan. Saamelaiselinkeinoiksi katsotaan tyypilliset luontaiselinkeinot, käsityöt, kulttuuri ja niihin liittyvä matkailu- ja jalostustoiminta. Kieleen ja kulttuuriin pohjautuva työpaikkojen ja yritystoiminnan syntyminen nähdään saamelaista elintapaa ja kulttuuria vahvistavana tekijöinä. (Utsjoen kunnan elinkeinostrategia 2015–2020.)

Toisaalta Utsjoen haastatteluissa todettiin, että hyödyntämisessä on otettava huomioon myös ”miten sen oikein tekee”<sup>3</sup> ja vastuullisuus. Haastatteluissa myös todettiin, että on elinkeinoja, joita ei haluta, kuten kaivannaisteollisuus ja tuulivoima. Myös Muonion haastatteluissa todettiin, että on elinkeinoja mitä ei haluta, kuten kaivannaisteollisuus, mitä voi olla naapurikunnissa. Näin olleen kaikkia raakamateriaaleja ei välttämättä ole haluttu tai haluta hyödyntää, koska se voi olla pois muusta elinkeinotoiminnasta, vaikuttaa kunnan imagoon ja erityisesti luontoon. Luonnonresurssit, kuten metsä ja kaivokset, ovat selkeä hyöty paikallisella taloudellisella kehityksellä. Yhtäältä nämä varat vaativat prosessointia, mikä voi johtaa matalapalkkaisuuteen töihin. (Blakely & Bradshaw 2002, 56).

Erityisillä resursseilla nähtiin aineiston pohjalta kunnan saavan kilpailuetua muihin kuntiin nähden. Resurssilähtöisen teorian pohjalta erityiset resurssit ja vahvuudet voidaan luokitella taulukon kuusi mukaisesti. Aineiston pohjalta tutkimuskunnissa nähtiin olevan monenlaisia erityisiä resursseja, niin aineettomia kuin aineellisia sekä taloudellisia, fyysisiä, inhimillisiä ja organisatorisia. Osa esille tulleista erityisistä resursseista sopii useampaan laatikkoon. Henkilöstö voidaan nähdä niin

---

<sup>3</sup> Suora lainaus yhdestä tutkimushaastattelusta: ”Ku puhutaan vähemmistökuulttuurista elinkeinopoliittisena resurssina ja sen hyödyntämisenä, niin se on hirveän vaikeata, että miten sen oikein tekee”.

taloudellisena kuin inhimillisenä resurssina. Hiljaisuus voidaan nähdä inhimillisenä mutta toisaalta taas fyysisenä erityisresurssina, koska se on myös alueen fyysinen piirre. Haastatteluissa kaikista keskeisimmiksi erityisresursseiksi nähtiin monesti luonto ja henkilöstö.

### Taulukko 6. Erityiset resurssit ja vahvuudet kohdekunnissa

Aineelliset	Aineettomat varat
-------------	-------------------

<b>taloudelliset</b>	<b>fyysiset</b>	<b>inhimilliset</b>	<b>organisatoriset</b>
kehittämishankkeet	luonto, maisema	imago	mentaliteetti
elinkeinot	hiljaisuus, rauhallisuus	kulttuuri (Utsjoki)	suunnittelu, suunnitelmat (strategiat)
henkilöstö	tapahtumat, harrastustoiminta	mentaliteetti	palvelukulttuuri (Pihtipudas)
kunnan elinkeinotoimi	teknologia (valokuitu, yhteydet, digitalisaatio)	henkilöstö	
	raakamateriaalit	koulutus	
	saavutettavuus	historia	
	toiminta (urheilu, harrastukset)	mielikuvat	
	sijainti (valtatie)	hiljaisuus, rauhallisuus	
	arktisuus	maisema, luonto	
	turvallisuus	arktisuus	

Esille tulleista resursseista luonto voidaan nähdä selkeästi erityisenä resurssina. Erityisiksi resursseiksi voidaan nähdä myös kunnan imago, kulttuuri ja historia, toisaalta myös mentaliteetti ja kehittämishankkeet sekä elinkeinot, raakamateriaalit, koulutus ja suunnitelmat. Toisaalta esille tulleita resursseja voidaan pitää vahvuuksina taulukon seitsemän mukaisesti, riippuen mistä näkökulmasta asiaa tarkastelee. Tapahtumia, koulutusta, teknologiaa, turvallisuutta, samoin kuin sijaintia, saavutettavuutta, suunnitelmia, hankkeita, toimintaa ja henkilöstöä voidaan pitää ennemminkin vahvuutena kuin Barney'n resurssilähtöisen teorian mukaisina erityisinä resursseina. Esimerkiksi fyysinen turvallisuus Suomessa on yleisesti hyvä, eikä sitä voi välttämättä pitää

Suomessa kovinkaan harvinaisena. Tietysti tämä on myös tapauskohtaista. Käsitän esille tulleen turvallisuuden käsitteen koskevan kunnan yleistä, fyysistä turvallisuutta. Esimerkiksi digimaailmassa loukkausten määrä, verkkorikollisuus ja ICT-häiriöiden määrä kasvaa ja ne ovat riippumattomia sijainnista.

Yhtäältä elinkeinoja voidaan pitää vahvuutena, toisaalta taas erityisenä resurssina, riippuen mitä elinkeinoa tarkastelee. Esimerkiksi Utsjoella saamelaisuuteen liittyviä elinkeinoja, kuten saamelaiskäsityöt tai saamen kulttuuriin ja kieleen liittyvät elinkeinot, voidaan pitää erityisinä. Koulutusta ei Suomessa välttämättä voida pitää kovinkaan erityisenä. Toisaalta taas kohdekunnissa oli myös erilaista ja erityistä koulutusmahdollisuutta, kuten Pihtiputaalla lukiossa lentopallolinja ja sitä kautta Liigalentopallotoiminta ja Muoniossa eräopaskoulutus, jotka voidaan lukea erityiseksi koulutukseksi ja siten erityiseksi resurssiksi.

**Taulukko 7. Onko resurssi (ks. Barney & Hesterly 2010, 66–95)**

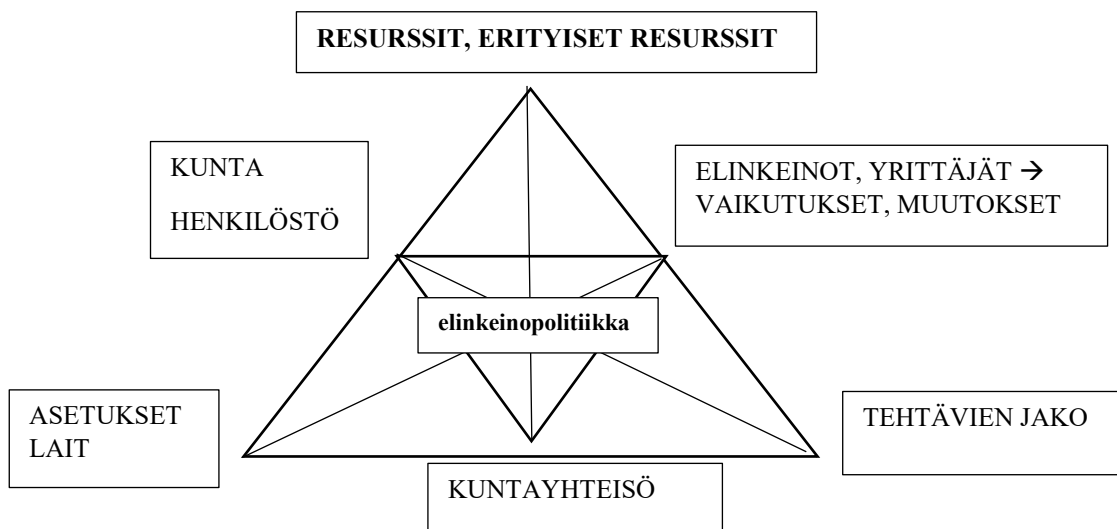
<b>arvokas</b>	<b>harvinainen</b>	<b>vaikeasti jäljiteltävä</b>	<b>korvaamaton</b>	<b>vahvuus tai heikkous</b>	<b>tutkimuskuntien resurssit</b>
ei	ei	ei	ei	heikkous	
kyllä	ei	ei	ei	vahvuus	elinkeinot
kyllä	kyllä	ei	ei	vahvuus	teknologia, harrastustoiminta elinkeinot
kyllä	ei	kyllä	ei	vahvuus	harrastustoiminta elinkeinot
kyllä	kyllä	ei	kyllä	vahvuus	hankkeet, koulutus, teknologia
kyllä	ei	kyllä	kyllä	vahvuus	sijainti, valtatie, saavutettavuus, turvallisuus
kyllä	ei	ei	kyllä	vahvuus	turvallisuus suunnitelmat elinkeinot

kyllä	kyllä	kyllä	ei	vahvuus, erottuva, tilapäinen vahvuus	tapahtumat, henkilöstö
<b>kyllä</b>	<b>kyllä</b>	<b>kyllä</b>	<b>kyllä</b>	<b>vahva ja kestävä, erityinen resurssi</b>	<b>luonto historia imago mentaliteetti kulttuuri arktisuus kehittämishankkeet, elinkeinot raaka- materiaalit, koulutus</b>

Näin ollen taulukon seitsemän mukaisesti tutkimuskuntien erityisiksi resurssiksi voidaan laskea luonto erityispiirteinen ja raakamateriaalit, jotka ovat fyysisiä resurssseja. Inhimilliseksi resurssiksi voidaan luokitella kunnan historia, imago, kulttuuri ja koulutus. Organisatoriseksi resurssiksi voidaan luokitella mentaliteetti. Arktisuus voidaan nähdä sekä fyysisenä että inhimillisenä resurssina. Toisaalta erityisiksi taloudellisiksi resurssiksi voidaan laskea kehittämishankkeet ja elinkeinot, riippuen mistä ja miltä kantilta asiaa tarkastelee. Muut esille tulleet resurssit, teknologia, sijainti, valtatie, saavutettavuus, turvallisuus, tapahtumat, harrastustoiminta, henkilöstö, voidaan laskea vahvuuksiksi.

## 6.2 Erityisten resurssien hyödyntäminen tutkimuskuntien elinkeinopolitiikassa

Elinkeinopolitiikkaa toteutetaan kunnissa monien tahojen yhteistoiminnassa, kuten kuntien ja kehittämissyhtiöiden. Elinkeinopolitiikan toimintajärjestelmän osatekijät vaikuttavat jatkuvasti toisiinsa ja osatekijöiden välillä tapahtuu siirtymiä kuvion yhdeksän mukaisesti (ks. Turunen, Maljojoki & Neuvonen 1990, 14–15). Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin erityisten resurssien hyödyntämistä elinkeinopolitiikassa.



Kuvio 9. Elinkeinopoliitikan toimintajärjestelmän yleinen rakennemalli tutkimuksessa (ks. Turunen, Maljojoki & Neuvonen 1990, 14).

Kaikki tutkimuksen kohdekunnat ovat järjestäneet elinkeinopoliitikan hoidon omalla tavallaan. Vaikka resurssit, erityisesti taloudelliset resurssit, yleisesti ovat pienet, on panostukset kuitenkin nähty aineiston pohjalta tärkeänä. Aineiston mukaan erityisiä resursseja hyödynnetään ja on hyödynnetty eri tavoilla eri kunnissa. Aineiston mukaan erityisiä resursseja voidaan hyödyntää erityisesti matkailussa ja markkinoinnissa. Raunion (2001, 51) mukaan markkinoinnilla pyritään vaikuttamaan kohderyhmän tietoisuuteen kunnan tarjoamista mahdollisuuksista ja yleiseen asennoitumiseen kuntaa kohtaan. Markkinoinnin tavoitteena on, että kohderyhmän tietoisuus ja asenteet ovat mahdollisimman suotuisat kunnasta (Raunio 2001, 55). Osalla tutkimuskuntien kuntastrategioissa mainittiin viestintä tärkeänä tekijänä, kuten Muonion, Utsjoen tai Pihtiputaan kuntastrategioissa.

Aineiston perusteella muita keinoja erityisten resurssien hyödyntämiseen ovat kaavoitus ja maankäyttö, koulutus-, kulttuuri- ja hanketoiminta sekä harrastusmahdollisuudet. Teknologia ja digitalisaatio nähtiin myös aineistossa keinoa hyödyntää erityisiä resursseja. Etätyön tekeminen ja elinkeinot yleensä, varsinkin matkailu saivat houkuttelevuutta erityisistä resursseista.

Haastatteluissa nähtiin positiivisia asioita ja tulevaisuuden mahdollisuuksia erityisten resurssien hyödyntämisessä. Haastatteluissa nähtiin kuitenkin myös haasteita niin resursseihin kuin kunnan asioihin yleensäkin liittyen. Esille nousivat sellaiset haasteet kuten väestörakenne ja väestön vanheneminen, ympäristöasiat, taloudellinen tilanne ja pienet resurssit. Poliittinen päätöksenteko

nähtiin jossain määrin haasteita aiheuttavana, ainakin asioita mahdollisesti hidastavana muun muassa valitustaikojen vuoksi.

Matkailu nähtiin haastatteluissa asiana, jota halutaan kehittää ja jossa koettiin olevan paljon potentiaalia. Ihmiset voivat haluta virkistäytyä luonnonympäristöissä, minkä seurauksena luonto on myös matkailun ehkä tärkein vetovoimatekijä. Järviluoman mukaan matkailun vetovoimatekijät ovat niitä asioita tai ominaisuuksia, joista matkakohteiden tai reittien matkailullinen vetovoimaisuus muodostuu. (Järviluoma 2006, 62.)

Suomeen on kohdistunut yhä enemmän kiinnostusta matkailun saralla, mikä on esimerkiksi voinut näkyä Lapissa jo pidemmän aikaa. Sellaiset asiat kuin puhdas luonto, ilma ja vesi, ruoka ja tila ovat merkittäviä vahvuuksia, joiden käyttäminen matkailussa on kyetty lisäämään kestäväällä, ekologisella tavalla. Ilmastonmuutoksen ja ilmastonmuutoskeskustelun johdosta näiden arvostus lienee nousevan edelleen. Puhdas luonto, vesi ja ruoka ovat synnyttäneet runsaasti uutta liiketoimintaa ja liiketoimintamahdollisuuksia, erityisesti maaseudulle ja siten edistänyt maaseudun elinkeinoelämän monipuolistumista. Halu kokea ja saada elämyksiä maaseudulta ja luonnosta on synnyttänyt uusia matkailupalvelumuotoja. (Työ- ja elinkeinoministeriö 23/2010, 26.)

Aineiston perusteella maankäytöllä on tärkeä asema paikallisessa elinkeinopolitiikassa. Haastatteluissa ja strategioissa kaavoitus nähtiin keinona erityisten resurssien hyödyntämiseen. Edulliset, hyvät tontit nähtiin tärkeänä elinkeinopolitiikan ja markkinoinnin kannalta sekä yritysten ja asukkaiden houkuttelussa. Maankäytön suunnittelulla, kaavoituksella ja maanhankinnalla tähdätään sekä hyvään asumiseen, toimiviin liikenne- ja palveluratkaisuihin ja riittävään tonttitarjontaan. Kunta pystyy maankäytöllä ja kaavoituksella tarjoamaan yrityksille muun muassa sijaintietuja. (Viinamäki & Katajamäki 2015, 36. Ks. myös Holstila 2012, 9, 16; Matilainen 2012, 11.) Kaupungeissa tonttitarjonnan hintaluokka, asuinrakennus-, liike- ja teollisuustonteissa on ihan eri luokkaa kuin maaseudun halvemmissä vastaavissa tonteissa.

Tutkimuksen aineiston perusteella pienet kunnat käyttävät monenlaisia, paikallisia elinkeinopolitiikan toimia ja keinoja. Eri kunnilla on erilaisia keinoja ja erilaisia strategioita. Yleisesti kaikki haastateltavat näkivät oman kunnan elinkeinopolitiikan aktiivisena, joko proaktiivisena tai reaktiivisena, enemmän kuitenkin reaktiivisena. Enemmän haluttiin toimia proaktiivisesti, mutta monesti toiminta oli, resurssien vuoksi, reaktiivista. (Ks. jaottelu Kaskinen 2003.) Henkilöstö nähtiin erittäin tärkeänä elinkeinopolitiikan toteuttajana.

Kehitys nähtiin haastatteluissa yleisesti pitkäjänteisenä toimintana. Toiminnassa pyrittiin tavoittelemaan pitkäjänteisiä tuloksia äkkirikastumisen sijaan. Kehittämistyö voidaan jakaa asioiden kehittämiseen ja ihmisten kehittämiseen. Itse kehittämisprosessissa molemmat pitää ottaa huomioon. Kehittämisprosessissa ratkaistaan kunnan kehittämiseen liittyviä ongelmia ja viedään kuntaa eteenpäin. (Skyttä 2000, 44–45.)

### Taulukko 8. Yhteenveto: Erityisten resurssien ja vahvuuksien hyödyntäminen kohdekunnissa

Resurssien hyödyntämiskeinot	Toimet, keinot
Kaavoitus ja maankäyttö	edullisuus, tonttitarjonta, markkinointi, mökkeily
Viestintä ja markkinointi	brändääminen, imagotyö, houkuttelu, tuotteistaminen, omaleimaisuus
Koulutustoiminta	koulutustarjonta
Harrastusmahdollisuudet (lohestus, luonnossa liikkuminen, urheilu ym.)	tarjonta, markkinointi
Kulttuuritarjonta (saamen kieli ja kulttuuri)	markkinointi
Hankkeet	kehittämishankkeet
Elinkeinot yleensä (elinkeinot saivat houkuttelevuutta erityisistä resursseista)	liiketoiminta, palvelut (yrityspalvelut, palvelut asukkaille, yrityksille)
Matkailu	liiketoiminta, tuotteistaminen, saavutettavuuden kehittäminen, markkinointi, mökkeily, palvelut
Teknologia, digitalisaatio, etätyö	etätyötilat, etätyömahdollisuudet, valokuitu

#### 6.2.1 Lappajärvi, kraatterijärvestä vetovoimaa

Lappajärven kuntastrategiassa ja tehdyissä haastatteluissa näkyy erityisten resurssien hyödyntäminen. Visiona kunnalla on ”hyvän elämän ja elämysten paikka Euroopan suurimman kraatterijärven rannalla”. Kraatterijärvi ja sen hyödyntäminen näkyvät vahvasti järvimaiseman hyödyntämisessä kaavoituksessa, järvi ja sen syntyhistoria vetovoimatekijäksi matkailussa ja kraatterijärven-brändin vahvistamisessa ja kraatterijärven seudun keskuksessa (Lappajärven kuntastrategia 2025.)

Lappajärven elinvoimapolitiittisen ohjelman 2017–2021 SWOT-analyysissä kunnan mahdollisuuksiksi on luokiteltu matkailu ja sen kehittäminen, yrittäjyys ja etätyö, palvelut,

tapahtumat ja aktiviteetit, rohkeus, avoimuus ja yhteistyö, järven ja luonnon hyödyntäminen sekä turismi ja mökkiläiset. SWOT-analyysi on kerätty kuntalaiskyselyn avulla. (Lappajärven elinvoimapoliittinen ohjelma 2017–2021.) Elinvoimapoliittisen ohjelman mukaisesti kunnassa tehdään toimenpiteitä.

Haastatteluissa nousi esiin kesäasutuksen hyödyntäminen elinkeinopolitiikassa ja kesällä kunnan asukasluku moninkertaistuu. Matkailun kehittämisessä keskeisenä nähdään juurikin erityinen resurssi kraatterijärvi ja kunta pyrkii yhden haastateltavan mukaan ”nostaan tän järven syntyperä ja synty ihmisten tietoisuuteen ja tallaiseksi matkailulliseksi vetovoimaksi”. Lisäksi kunnalla on järven ympärillä hankkeita ja koulutustoimintaa. Tehty työ nähtiin tärkeänä ja pitkäjänteisenä jatkumona. Ongelmia ja haasteita nähtiin Lappajärvellä väestörakenteessa, työvoiman saannista ja tieyhteyksissä, kuljetuksissa sekä myös yleisesti valtion ja kunnan suhteesta ja jossain määrin yleisessä ilmapiiressä.

H 1<sup>4</sup>: *Geopark kehittää, statuksen hakeminen UNESCO:lta edellyttää pitkäjänteistä toimintaa ja siinä on nyt lähetty ihan tosissaan mukaan, että nyt vuosi sitten tammikuussa avattiin uudestaan 95 vuotta muistaakseni avattu meteoriittikeskus, joka laajennettiin ja monipuolistettiin, siellä on mineraalinäyttely ja nyt on meillä on tarkoitus lukiossa aloittaa. Lukiossa voi olla muuttumassa geolukioksi, jossa keskitytään luonnontieteisiin ja avaruusasioihin. Näitä hyödynnetään jopa niin, että keskuspaikkaa tässä tulevassa Geoparkissa eli hotelli kylpylä. Ja yritetään vieruspaikkakunnallisesti houkutella opiskelijoita, koska oma oppilasmäärä alkaa olla niin pieni, että lukion edellytykset ei ole turvattu, tällöinen kokonaisuus tässä on rakentumassa.*

Järven hyödyntäminen nähtiin pitkäjänteisenä jatkumona. Toisaalta järven hyödyntäminen erityisresurssina voitiin nähdä olevan vasta aluillaan siten, että ”meillä on puhuttu meteoriitin iskemästä järvestä ja näistä on puhuttu vuosikymmeniä, se on ollu kuntasloganissa esillä ja nyt on herätty vasta, että siellä on oikeasti valtavasti potentiaalia kansainväliseenkin hyödyntämiseen ja kyl[lä] se on semmonen iso mahdollisuus, jota on nyt osittain nähty ja lähetty ihan tosissaan kehittämään.”

H 2: *Ensinnäkin se, että tietää, mitä haluaa ja sen jälkeen sitten niitä mahdollisuuksia hyödyntää, ei ole mitään poppaskonstia olemassa... Ykkösmahdollisuus eli suurin mahdollisuus on tietysti se toi matkailu Lappajärvellä ja nimenomaan sitte, miten me voidaan hyödyntää suurimman kraatterijärven ainutlaatuinen, ja se yritysten tuotteistaminen sen ympärille ja nimenomaan*

---

<sup>4</sup> Haastateltava 1, 2 ja niin edelleen. Haastateltavat on numeroitu sattumanvaraisessa järjestyksessä jokaisessa kappaleessa erikseen.



*kansainväliseen matkailuun, se on suuri mahdollisuus. Ja toki sitten se on alueena, niin pendelöinti on lisääntynyt niin mahdollisuus on myös se, että uuden yritystoiminnan lisäksi että ihmiset tulisivat asumaan tuonne Lappajärvelle ja nyt meän syksyllä alkaa geolukio, puhutaan, että luonnontieteissä, matematiikassa se alkaa Lappajärveltä mahdollisuus kuitenkin, kun vain geotutkimukseen myöhemmin. Sitten toivon mukaan tuo lisää myöskin semmosia, uskoa tulevasuuteen ja kasvattaa ja parantaa lukion mainetta.*

## **6.2.2 Muonio, elinkeinoja luonnosta**

Muonion kuntastrategiassa 2025 näkyy vahvasti luonto. Kunta on tunnettu luontomatkailukuntana. Muonion kuntastrategiassa todetaan, että vuonna 2025 Muonio on tunnettu ympärivuotisesta, kansainvälisestä elinkeinoelämästään ja mahdollisuus elinkeinoihin syntyy ainutlaatuisesta, puhtaasta luonnosta, josta pidetään huolta myös tulevaisuudessa. Kuntastrategiassa korostetaan myös kestävää kehitystä. (Muonion kuntastrategia 2025.)

Luonto on selkeästi Muonion kunnan valtti niin matkailussa, markkinoinnissa sekä uusien asukkaiden ja yritysten houkuttelussa aineiston perusteella. Markkinoinnissa pyrittiin myös hyödyntämään muita asioita, kuten Euroopan puhtainta ilmaa ja onnellisuutta, onnellisen ihmisen kunnan statusta. Kaavoitus ja maankäytön suunnittelu nähtiin aineistossa myös yhdeksi hyödyntämiskeinoksi. Erityisten resurssien käyttäminen ja kehitys nähtiin pitkäjänteisenä toimintana. Erityisresursseja pyrittiin hyödyntämään myös koulutuksessa ja hankkeiden ympärillä. Haasteita haastatteluissa nähtiin saavutettavuudessa ja ympäristön hyödyntämisessä kestävästi. Tutkimushaastatteluissa nähtiin myös, että on elinkeinoja ja raakamateriaaleja, joita ei haluta hyödyntää, kuten kaivannaisteollisuus tai vesistöjä pilaavaa teollisuustoimintaa.

*H 1: Yks tapa kuitenkin parhaillaan on meillä työn alla, niin tuota, tällöinen maankäytön suunnittelu eli kaavoitustoiminta, jossa tälle alueelle yrittäjyydestä kiinnostuneille, niin tuota kaavoitustoiminnalla luodaan mahdollisuuksia sijoittua ja investoida ja ryhtyä harjottamaan liiketoimintaa parhaalla alueella kansallispuiston kupeessa. Se on yksi. No sitte toinen on, miten kunta hyödyntää, niin totta me kaikessa hanketoiminnassa niin haemme näitä luonnon tarjoamia eväitä ja niitten käyttämiseen mahdollistavia koulutus, yleishyödyllisiä kehittämishankkeita, ja tuota pienillä paukuilla myöskin tuota toteutamme ympäristörakentamista, sitä ympäristöinfran ylläpitoa, jotta nämä puitteet olis sitte hyvät. Olla ja ellää, tulla ja harjottaa luontoon sopeutuvia toimintoja ja elinkeinoja.*

*Kuntahan edistää ja luo mielenkiintoa yritysten tulla ja ryhtyä tuota toimihmaan niin, että se tuottaa investointeja, työpaikkoja alueelle ja jatkuvaa liiketoimintaa, niin tuota kunta hyödyntää kun, miten tuo muotoilis. Tietysti yksi millä tavalla kunta on hyödyntänyt ja hyödyntää erittäin paljon, yhteistyössä oppilaitosten kanssa, taikka edistänyt, täällä tapahtuvaa luontomatkailukoulutusta, joka sitten tuo tullessaan nuorta, alueesta kiinnostunutta väkeä, joka huomattava osa niistä siirtyy pienyrittäjiksi käytyään täällä koulua ja kiinnostuttuaan tästä alueesta, sitouduttuaan, luovat perheitä, uusia sukupolvia syntyä sitä kautta. Tämä on ainaki yksi muoto, jolla kunta hyödyntää tai käyttää ympäristön voimavaroja.*

### **6.2.3 Ruovesi, helvetin hyvä kunta**

Ruoveden kuntastrategiasta 2021 löytyy hyvän elämän puu, strategiapuu, jonka oksilla on muun muassa mahdollistava maankäyttö, luonto ja kulttuurimatkailu sekä monikäyttöiset toimintaympäristöt. Luonto ja luontoarvot huomioidaan kuntastrategiassa monin tavoin, osana hyvinvointia ja elinvoimaisuutta, luonto- ja kulttuurimatkailua. (Ruoveden kuntastrategia 2021.)

Ruoveden elinkeinostrategiassa on luoteltu paljon keinoja ja toimenpiteitä. Elinkeinoja ja yritystoimintaa pyritään vahvistamaan kehittämällä yritystoiminnan edellytyksiä, kehittämällä luonto- ja kulttuurimatkailua kuntien välisellä yhteistyöllä, yleensäkin yhteistyöllä ja yritysmuotoisella päätöksenteolla. Elinkeinostrategian mukaan kunnan brändiä pyritään rakentamaan maaseutukunnan pohjalta ja kunta viestii aktiivisesti. Elinkeinostrategiassa halutaan hyödyntää paremmin Runoilijantien vesistöreittiä, rakentaa erilaisia reittejä ja kehittää Helvetinjärven erämaa-alueita, luoda erilaisia matkailupaketteja kotimaisille ja ulkomaisille kohderyhmille. (Ruoveden kunnan elinkeinostrategia 2016.)

Luonto, luontoarvot ja niiden hyödyntäminen nousevat Ruoveden kuntastrategiassa ja haastatteluissa vahvasti esiin. Luonnon hyödyntäminen näkyy matkailussa, uusien asukkaiden houkuttelussa, kesämökkeilyssä ja rantarakennuspaikkojen rakentamisessa. Kunnan saavutettavuus nähdään aineiston pohjalta hyvänä Tampereen ja Jyväskylän välissä, Tampereelle reilut 70 kilometriä. Kunnan alueella sijaitsee Akseli Gallen-Kallelan erämaa-ateljee, mutta tämä erityinen resurssi ei ole tällä hetkellä auki, eikä käytettävissä. Haastattelujen mukaan taitelijahistoriaa pyritään hyödyntämään markkinoinnissa, tosin ei kuitenkaan erämaa-ateljeeta.

*H 1: Me ollaan nyt alettu hyödyntämään ehkä enemmän sitte tässä, puhutaan, 2000- luvulla ollaan tehty matkailussa sitte tätä kansallispuisto-asiaa, elikkä tota siellä käy, ilman sitä että kunta on tehny erityispanoksia, että 26 tuhatta 27 tuhatta kävijää siinä se liikkuu ja, ja nyt me ollaan panostettu*

*myöskin siihen että ollaan alettu käyttää myös kunnan omassa markkinoinnissa sitä Helvetinjärveä, luomassa tämmöstä helvetin hyvä tuotebrändiä tässä yhdessä yrittäjien kanssa, et se on ollu semmonen kuntamarkkinoinnissakin.*

*H 2: Helvetinjärven kansallispuisto, se on sellanen asia, joka taas sitte on spesiaali meidän kunnan juttu, ja sillä taas pystytään pönkittään ja tukeen sitä paikallista elinkeinojen kehittämistä sillä, että siellä on vajaa kolkyttuhatta matkailijaa vuodessa ja siihen me ollaanki haettu uusia ratkasuja, että me saatais se matkailijavirta jättämään niitä rahoja ja käyttään niitä kunnan palveluita sitte vierailunsa ajan ja sitä kautta sitten tukemaan sitä kunnan elinkeinoja ja elinkeinopoliittikkaa.*

*Korostetaan niitä luontoarvoja, et tätä meidän tällstä pienuutta ja turvallisuutta kuntana, ja sit tota sitä et meillä on hyvinkin joustava kun mä sanoin, et me ollaan kettetä organisaatio, et meillä on joustava päätöksenteko, nää on meän kuntastrategiassa, et niitä hyödynnetään markkinoinnissa... Me ollaan tehty niin hyvin joustavia päätöksiä, että niitä vapaa-ajan asuntoja voidaan muuttaa vakituiseksi asunnoksi ja sitä kautta sitte niin saamaan lisää pysyviä asukkaita kuntaan ja sitte tän valokuiden avulla lisää tätä houkuttavuutta.*

Maankäyttö- ja rakennuslaki muuttui vuonna 2017. Rakennuslain 18 luvun § 129 a mukaan kunta voi osoittaa rakennusjärjestyksessä ne alueet ja edellytykset, joilla vapaa-ajan asunnon muuttaminen pysyvään asuinkäyttöön ei edellytä poikkeamispäätöstä tai suunnittelutarveratkaisua ennen rakennuslupaa (Maankäyttö- ja rakennuslaki 1999/132). Muutoksen myötä vapaa-ajan asunnon on voinut muuttaa pysyvään asuinkäyttöön entistä joustavammin. (Rautonen 2017.) Näin ollen mökkiläinen on voinut alkaa kuntalaiseksi helpommin.

Kunnan haasteina nähtiin haastatteluissa työvoimapula tietyillä alueilla ja ikärakenne, resurssit ja verotulot sekä jossain määrin luonnonsuojeluasiat pohjavesialueiden kautta. Kehitys nähtiin myös pitkäjänteisenä toimintana kunnassa. Hankkeet sekä markkinointi olivat myös asioita, joilla pyrittiin hyödyntämään erityisiä resursseja. Teollisuuden kehittämisessä nähtiin myös mahdollisuuksia sekä kesäasukkaiden palvelujen kehittämisessä.

Työvoiman sekä määrällinen että laadullinen niukkuus ovat haasteita Suomessa ja oikeastaan lähes kaikissa teollistuneissa maissa. Talouskasvun hidastuttua työvoiman kysyntä yleensä laskee, mutta inhimillisten voimavarojen ja osaamisen merkitys seudun taloudellisen toiminnan kilpailukyvyssä ei kuitenkaan katoa (Raunio 2001, 31–32). Raunion (2001, 20) mukaan osajien niukkuus vaatii elinkeinopoliitikalta toimia, jotka turvaavat seudun yrityksille niiden tärkeimmän resurssin eli osaavan työvoiman saatavuuden. Työvoimaan liittyvät kysymykset ovat siis tärkeitä ja on tärkeää panostaa myös seudun inhimillisten voimavarojen kehittämiseen. (Raunio 2001, 20.)

## 6.2.4 Pihtipudas, Pihtiputaan Mummo myyntiin

Pihtiputaan kuntastrategiassa todetaan, että kunnan vahvuutena ovat ihmiset, palvelutarjonnan monipuolisuus, luonto, tapahtumat, kulttuuri, musiikki ja urheilu. Pihtipudas sijaitsee vilkkaan nelostien varrella ja potentiaalisten asiakkaiden virtaa on pyritty hyödyntämään. Pihtiputaalla on paljon kesämökkejä, noin tuhat kappaletta. Pihtiputaan kunnan visio on kasvua ja vetovoimaa, enemmän yrityksiä, asukkaita ja matkailua. (Pihtiputaan kuntastrategia 2017–2021.)

*H 1: No jos ajattelen näitä esim. Keihäskarnevaaleja ja sitte liigalentopallotoimintaa, niin ehkä niiden tärkein tekijä on se, että luovat, mielikuva on se, tärkein tekijä, luovat mielikuvaa paikkakunnasta, että täällä tapahtuu. Ja sitte jos mietitään tällaisia vaikkapa polkuverkostojen kehittämisasioita, niin tuota niissä on tavoite, että saataisiin esimerkiksi syntymään ohjelmapalveluita ja ja missä varmaan kuntana ollaan parhaiten saatu näkyviä tuloksia aikaan on se, nelosliikenteen tien pysäyttäminen, tällainen huoltoasematoiminta ja hotelli- ja majoitustoiminta, sitten niin kun outlet-myyvälätoimintaan ollaan saatu ja sit sen sitä kautta... Tuota sitten jos ajattelee vaikka nyt tätä liigalentopallotoimintaa ja Keihäskarnevaalitoimintaa, niin ku niitähän voidaan käyttää tämmösessä suhdetoiminnassa ja edustamisessa, mikä voi liittyä yrityshankintaan ja investointien hankintaan.*

Haastatteluiden pohjalta Pihtiputaalla erityisiä resursseja pyritään hyödyntämään markkinoinnin ja viestinnän keinoin. Markkinoinnilla pyritään houkuttelemaan uusia asukkaita, yrityksiä, matkailijoita, opiskelijoita ja kesäasukkaita. Kunnan suhdetoiminnan nähtiin yhdessä haastattelussa olevan sidoksissa yritystoiminnan ja investointien houkutteluun. Kaikissa haastatteluissa koettiin, että hankkeiden avulla voidaan hyödyntää erityisiä resursseja.

Haastatteluissa tuli esille, että paikalliset tuotteet pitäisi saada helpommin ostettaviksi. Pihtiputaan Mummon ympärille rakennettu tuotebrändi olisi loistava myyntibisnes. Tapahtumia koettiin voitavan vielä edelleenkin kehittää. Yhtäältä toisessa haastattelussa koettiin, että nelostietä voitaisiin vieläkin hyödyntää, toisessa taas nähtiin, että sitä hyödynnetään jo kaikin mahdollisin keinoin. Näiden lisäksi haastatteluissa tuli esille halu ja toive, että paikkakunnalle tultaisiin varta vasten, eikä vain ohikulkumatalla.

*H 1: Aika paljon varmaan mahdollisuutta, mitä liittyy noihin nelostien ohikulkijoihin liittyy, hyödynnettäisiin ja tuota niin se, että nykyistä palveluvarustusta pystytäisiin pitämään yllä niin, oikeastaan vaatis sitä myöskin teollista pohjaa samaan aikaan vahvistamaan, että ihan pelkillä palveluilla on vaikeaa pärjätä ja saada palveluita kannattamaan. Ja, ja tietysti niin kun matkailu on semmonen tuota, kasvava toimiala globaalisti, suomalainenkin matkailu on kasvanut, että järvisuomi*

*ja järvet, voi olla niin ku sellanen asia missä on kehityspotentiaali jatkossa samaten kun tuollaisessa luontomatkailussa.*

*H 2: No mun mielestä nelostie on aika hyvin hyödynnetty meillä tällä hetkellä, että se se nelostien liikennevirran pysäyttämien entistä enempi, vaatii melkein että tie katkaistaan, että ohikulkijat on hyödynnetty, mutta se että me hyödynnettäis enempi niitä, jotka tulee sitä varten eikä niitä jotka sattuu ajamaan ohi... [Pihtiputaan] Mummo on pitkän historian omaava ja hyödyttää Pihtipudasta, vielä pikkusen pitäisi saada tehokkaammin rahallisesti hyötykäyttöön. Ruma sanoa, että Mummo myydään. No se, että meillä on mummobrändi, että ei me olla Mummoa myymässä, vaan se Mummobrändi ja sen hyödyntäminen tehokkaammaksi, se tuottaisi myös imagohyötyä ja mahdollistais sitte myös yrityksille, että pääsisivät isompien kimpassa halukkaat vähän pitemmälle.*

Matkailussa nähtiin olevan eniten mahdollisuuksia sekä potentiaalia aineistossa. Mahdollisuuksia nähtiin myös etätyömahdollisuuksissa, johon luonto ja rauhallinen, pieni paikkakunta antoivat houkuttelevuutta. Kaavoituksella koettiin voivan myös hyödyntää kunnan erityisresursseja, muun muassa järvimaisemia. Haasteita nähtiin niin väestön vähenemisessä, työvoiman saannissa, resursseissa kuin myös poliittisessa ilmapiirissäkkin. Toisaalta koettiin, että erityisresursseissa olisi vielä enemmän potentiaalia, eikä täysimääräistä hyötyä ole saatu. Kehitystyön nähtiin olevan myös pitkäjänteistä toimintaa.

### **6.2.5 Utsjoki, rajakaupan, saamelaiselinkeinojen ja kesämatkailun kunta**

Utsjoen kuntastrategiassa 2025 visiona nähdään, että Utsjoki on saamelaisia perinteitä kunnioittava ja rohkeasti tulevaisuuteen suuntaava kunta, joka on tunnettu luontaiselinkeinoistaan, kansainvälisestä elinkeinotoiminnastaan sekä kulttuuri- ja luontomatkailupalveluistaan. Kuntastrategiassa todetaan, että paikallinen luontokäsitys on laaja pitäen sisällään luonnon kestävän monikäytön, elinkeinot ja ihmisen elinympäristön ja luonnon käyttöön liittyvän edunvalvonnan. Kuntastrategiassa luetellaan keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi, kuten kaavoituksella tuetaan elinkeinotoimintaa ja asuntorakentamista, omaleimaisen kuntaimagon vahvistamista ja saavutettavuuden kehittämistä. (Utsjoen kuntastrategia 2025.)

Luonnon merkitys näkyy selkeästi niin kuntastrategiassa kuin haastatteluissa. Samalla esiin nousee luonnon kestävä hyödyntäminen paikallisista lähtökohdista käsin. Sama kestävä hyödyntäminen nousee esiin saamelaiskulttuurin ja saamen kielen osalta. Utsjoen kunnan elinkeinostrategiassa 2015–2020 (2015, 7) yksi keskeisistä tavoitteista onkin saamelaiselinkeinoihin ja luontoon liittyvien uusien liiketoimintamahdollisuuksien kehittäminen. Utsjoella eletään paikallisen kulttuurin ehdoilla

ja harjoitetaan perinteisiä elinkeinoja siten, että elinkeinot tukevat ja täydentävät toisiaan. (Utsjoen kunnan elinkeinostrategia 2015–2020.) Tällainen elinkeinojen kahtiajako oli esillä verrattuna muihin kohdekuntiin. Utsjoella on myös Muonion tavoin erityisiä resursseja, joita ei haluttu hyödyntää. Haastatteluissa nähtiin, että saamen kulttuurin ja kielen nähtiin olevan erityisresurssi, jonka vuoksi ihmiset haluavat tulla ja muuttaa Utsjoelle, kasvattaa lapsiaan kulttuuriin ja kieleen.

H 1: *Saamen kulttuuria ajattelin, että sitäki voi jonkun verran markkinoida. Mutta se on, sehän on mejän oma elintapamme, että ei voida saamen kulttuurin varaan laskea, sillä lähteä markkinoimaan. Tietenki se on osa tätä mejän joka päivästä.*

H 2: *Kunta tavallaan onnistumalla eristyspiirteiden brändäyksessä ja rekrytoinnissa onnistuu hankkimaan ammattitaitoista työvoimaa tai siis yritykset onnistuvat hankkimaan työvoimaa ja kunta on sitä kautta haluttu työpaikka ja asuinpaikka ja tänne halutaan tulla. Utsjoen kunnassa erityispiirteenä saamenkulttuuri ja jos tänne halutaan tulla sen takia, että halutaan tulla kasvattamaan lapsia saamenkulttuuriin. Sitä kautta vipuvoimaa tulee, ja sitä kautta yrityksille ja kuntaan elinvoimaa.*

Haasteita haastatteluissa koettiin olevan elinkeinojen välisen kahtiajaon lisäksi resursseissa, erityispiirteiden säilymisessä, ilmastonmuutoksessa, maankäytössä sekä yleisesti resurssien kohdentamisessa ja käyttämisessä, erityisesti saamelaiskulttuurin kohdalla. Maapolitiikassa ongelmaksi nähtiin Metsähallitus, jonka hinnat ovat liian korkeita paikallisille yrityksille. Haastateltavan mukaan metsähallituksen vuokrat ovat liian kalliita yrityksille vuokrattavaksi liiketoiminnan harjoittamiseen. Norjan raja ja rajakauppa nähtiin erityisresurssina. Yhtäältä Norjassa on erilainen elinkeinopolitiikka ja Norjan tuulipuistot nähtiin haasteena Utsjoella. Tuulipuistot tuovat haasteita muille elinkeinoille, poronhoidolle ja luontomatkailulle.

Matkailussa nähtiin aineiston pohjalta olevan paljon potentiaalia ja mahdollisuuksia, erityisesti luonnon ja saamelaiskulttuurin vuoksi. Haastatteluissa hankkeet nähtiin myös tärkeinä niin elinkeinopolitiikan kuin myös erityisten resurssien hyödyntämisen kannalta. Kunnan alueen luonnon erityisresursseja on hyödynnetty myös elokuvatuotannossa. Haastatteluissa porotaloudessa ja kalastuksessa ei nähty olevan kovin paljon enempää mahdollisuuksia, mitä ei ole jo hyödynnetty. Tenon kalastussopimus nähtiin haasteena kalastuksen kannalta. Matkailussa nähtiin haasteita luonnon käytön kannalta yleisesti, matkailua ei haluttu kehittää massamatkailun suuntaan, vaan kestävästi, luontoa kunnioittaen.

H 2: *Sen oikea kohdentaminen ja osattaisiin käyttää näitä resursseja, että se on se erityshaaste ja sitte ku esimerkiksi puhutaan vähemmistökulttuurista elinkeinopoliittisena resurssina ja sen hyödyntämisenä, niin se on hirveän vaikeeta, että miten sen oikein tekee. Ku kuitenkin on kysymys ihmisten kulttuurista, elämästä ja miten sen niin ku sitte, minkälaisella leimalla tai mihin se liimataan päälle.*

### **6.3 ”Elinkeino syntyy luonnosta”<sup>5</sup> - Luonnon merkitys erityisenä resurssina**

Resursseja aineiston pohjalta kunnissa nähtiin ja koettiin olevan monenlaisia, mutta erityisiksi resursseiksi kaikki haastateltavat yksimielisesti luokittelivat luonnon erityispiirteineen. Haastateltavat kokivat, että matkailussa on paljon mahdollisuuksia ja matkailun vetovoimatekijänä nähtiin erityisesti luonto. Järviluoman (2006, 97) mukaan attraktioilla tarkoitetaan paikkaan sidottuja kohteita tai tapahtumia, joilla on erinäinen määrä vetovoimatekijöitä. Vetovoimatekijät ovat Ahon (1994, 175) mukaan matkakohteen ominaisuuksia, jotka tuottavat vierailuhalukkuutta tarkasteltavana olevan kohteen sijaintipaikkakunnan ulkopuolisessa väestössä. Luonto nähtiin kaikissa haastatteluissa paitsi erityisenä resurssina, myös vetovoimatekijänä ja attraktiona.

H 1: *Luonto on meille tärkeä. Meillä on maailman puhtain ilma, se on niin ko semmonen, että mitä ei kyllä haluta pilata... Meillä ei ole täällä mitään kaivoksia tai muita että mitä esim. naapurikunnassa, että vähän erilainen tilanne.*

Matkailu on kasvanut voimakkaasti viime vuosina. Turismin rooleja alueilla voidaan hahmottaa olevan kolme. On alueita, joille ei ole merkitystä turismilla. On alueita, joissa turismilla on suuri merkitys sekä alueita, johon kohdentuu jonkin verran matkailullista kiinnostusta. (Leigh & Blakely 2017, 296–297.) Tutkimuskuntia voidaan sijoittaa jokaiseen rooliin, pääosin ne ovat alueita, joihin suuntautuu matkailullista kiinnostusta jonkin verran tai matkailulla on suuri merkitys kunnan elinkeinopolitiikan kannalta.

Luonnonympäristö kiinnostaa ihmisiä vaihtelevasti. Luonto ympäristöineen tarjoaa lukemattomia erilaisia vapaa-ajan aktiviteetteja, harrastus- ja virkistysmahdollisuuksia. (Järviluoma 2006, 150.) Luonnon kiinnostavuus on toisaalta ihmisille luontaista. Ihminen luotiin toimimaan luonnossa, ei suurissa ihmisjoukoissa tai kaupungeissa. Luontomatkailu olisi siten paluuta luontoon ja ihmisen

---

<sup>5</sup> Lause on suora lainaus yhdestä tutkimushaastattelusta.

omille juurille. Luonto tarjoaa mahdollisuuden niin stressin hoitamiseen sekä henkisen hyvinvoinnin edistämiseen ja lisäämiseen. (Järviluoma 2006, 168.)

Järviluoman (2006, 162) mukaan luontomatkailun kannalta oleellinen kysymys on, millä tavoilla alueellinen vetovoima saadaan säilytettyä niin, etteivät matkailijoiden luontoelämyksiin kohdistamat odotukset pääse kariutumaan. Matkailijoiden tulisi voida saavuttaa luonto ilman toisista aktiviteeteista aiheutuvia häiriötekijöitä. Voidaan esimerkiksi ajatella, olisiko luontoelämys sama, mikäli tunturin vieressä toimisi kaivos. Myöskään sesonkihuippujen ruuhkautumisen tai matkailun infrastruktuurin rakentamisen ei saisi estää näiden luontoelämysten syntymistä. Luontomatkailun kasvutrendin edelleenkin jatkuessa tällaisen asioiden ratkaiseminen vaikeutuu ja edellyttää lähes väistämättä turvautumista kovempiin keinoihin. (Järviluoma 2006, 162.)

Osassa tutkimushaastatteluissa nousi vahvasti esiin luonnon kestävä hyödyntäminen. Ilmastonmuutos ja ilmastonmuutoskeskustelu nostavat yhä enemmän päätään ilmaston lämmetessä. Muoniossa ja Utsjoella luonnon kestävä hyödyntäminen tuli esiin sekä haastatteluissa ja kuntastrategiassa. Ilmastonmuutos tuli esiin myös molempien kuntien haastatteluissa. Myöskin Lappajärvellä esiin nousi kraatterijärven hyödyntäminen kestävästi niin kuntastrategiassa kuin myös haastatteluissa.

*H 2: Elinkeino syntyy luonnosta, mutta siitä halutaan myös pitää huolta.*

*H 3: Että onko tuota bulkkituotantoa eli valtavia määriä massamatkailijoita ja mahdollisimman paljon halvalla hinnalla, vai onko se pitkässä juoksussa erikoistuote, josta tulijat mielellään maksaa käyvän hinnan ja niitten tulijoitten määrä on hallinnassa ja niitten palveluitten määrä ja infra ja kaikki ne on hallinnassa ja sitte niiden tuomat haitat eli maaston kuluminen tai jätevuoret ja niin päin pois, että ne on sitte hallinnassa, niin tämä on semmonen haaste, johon ei vielä ole hyviä ratkaisuja eikä onnistuneita tilanteita niin pystytty.*

*Pietään oma alue puhtaana ja siistinä ja viihtyisänä ja tuota rakennusalueita kaavoitetaan ja rakennetaan riittävästi ja sitte työpaikat on työssäkäyntialueella naapurikunnissa... Varmasti yksi haaste on koko Lapin tai pohjoisen vyöhykkeen alueella, että millä tavalla se hyödyntäminen tapahtuu sitten kunnan tai yritysten tai yhteistoiminnassa sillä tavalla kestäväällä tavalla, se on meille yks haaste. Millä tavalla se kestäväällä tavalla tätä ympäristö käytetään pitkässä juoksussa.*

*H 4: Siinä uhkana voi olla ilmastonmuutoksen aiheuttamat uhat, sitte ympärivuorokautisen matkailun kehittäminen, mutta siinäkin on valtava mahdollisuus, mutta siinäkin on uhkana, kun ajatellaan vaikka yksilöllistä matkailua tai sen kehittämistä, brändäämistä vaiko massamatkailua.*



*Toisaalta sitte kaikki ilmastollinen ja kestävä kehitys pitää huomioida siinä elinkeinopolitiikassa, että nämä erityispiirteet säilyy, koska ne on sillä tavalla alttiita tämmöselle kaikelle ympäristöongelmille ja niin edelleen. Ne on hyvin herkkiä erityispiirteitä.*

*H 5: Pittää olla hyvää matkailua, semmosta ohjattua matkailua, koska tämä luonto ei kestä oikein semmosta massaturismia tuone tunturiin... Meilä on kuitenkin vähän semmonen politiikka, että yritetään säästää sitä luontoa. Vaikka son arvokasta, niin säästää sitä tuleville sukupolville.*

*H 6: Että niitä hyödyntäjiä erityisesti siellä luontoon liittyen olis monta, että yritetään tehdä sitä sillä sillä tavalla kestävästi. Että toinen elinkeino ei liikaa syö toista elinkeinoa.*

Luontomatkailukohteiden kehittäminen on siis eräänlaista nuorallatanssia, jossa joudutaan tasapainoilemaan matkailun kasvun ja luonnon vetovoimaisuuden välillä. Käytännössä lopputuloksen määrittävät paljolti kohteiden yleis- ja asemakaavat sekä muut maankäyttöä säätelevät asiakirjat. (Järviluoma 2006, 171.) Massamatkailun ongelmia on jo nähtävissä monissa suurkaupungeissa, kuten Barcelonassa tai Venetsiassa. Pienemmille, luontomatkailukohteille ongelmat voivat sen sijaan näkyä luonnossa ja sen ekosysteemissä.

Haastatteluissa massamatkailu voitiin nähdä asiana, jota ei haluta, vaikka se toisi selkeää taloudellista kasvua. Haastatteluissa koettiin, että matkailun tulisi olla kestävä, luontoa säästävää ja paikallisista lähtökohdista lähtevää toimintaa. Voidaan siis tulkita, että ympäristö ja myös toimintapolitiikka, millä määritellään hyödyntämisen rajat, määrää talouskasvun rajoja. Seuraavaksi käsitellään tarkemmin taloudellisen kehittämisen luonnetta ja merkitystä kunnissa ja elinkeinopolitiikan kannalta.

#### **6.4 ”Resurssipula on talous”<sup>6</sup> - Taloudellisen kehittämisen luonne ja merkitys kunnissa**

Kunnalla on oikeus päättää omasta taloudestaan (Harjula & Prättälä 2019, 79). Kunnan elinkeinopolitiikka on pitkäjänteinen pyrkimys vaikuttaa paikalliseen talouteen. Talouden uusintamisen kautta kunta näyttyy elinkeinopolitiikan toteuttajana (Jäntti 2016, 147). Paikallinen taloudellinen kehittäminen on prosessi, jossa tarvitaan erilaisia resursseja yhteisön taloudellisen hyvinvoinnin lisäämiseksi kappaleen 4.1 mukaisesti. Menestyäkseen kunnan on mentävä jatkuvasti eteenpäin kehittämistoimenpiteissä ja löydettävä uusia keinoja ja toimia saavuttaakseen tavoitteensa (Blakely & Bradshaw 2002, 323–345). Taloudessa on kuitenkin mukana monia hankalia kysymyksiä

---

<sup>6</sup> Lause on suora lainaus yhdestä tutkimushaastattelusta.

ja jatkuvasti mukana kunnan taloudessa ja toiminnassa kulkee niukkuuden ongelma (ks. esim. Meklin et al 2009, 237).

Tärkeitä resursseja taloudelliseen kehitykseen ovat materiaalit, esimerkiksi rakennukset, sijainti ja infrastruktuuri sekä luonnon resurssit. Toinen tärkeä resurssi on työvoima eli esimerkiksi osaaminen, työntekijät ja koulutus. Seuraavat tärkeät resurssit ovat markkinat ja myynti sekä hallinto ja johtaminen, johon sisältyy esimerkiksi kehittämistoiminta. Viimeinen resurssi on raha, eli pääoma ja rahoitus. (Blakely & Bradshaw 2002, 172–173.) Haastatteluissa nähtiin tärkeiksi kaikki viisi resurssia. Tutkimuksen haastateltavat kokivat yleisesti, että taloudelliset resurssit ovat pienet ja erityisesti henkilöstö sekä osaaminen ovat todella keskeistä kehitystyössä.

Gerry Stoker (2011) käsittelee artikkelissaan paikallishallintaa neljän eri roolin kautta, paikallisen identiteetin toiminnan ilmentävää roolia, talouden kehitykseen sitoutuvan poliittisen toiminnan roolia, hyvinvoinnin toiminnan roolia sekä elämäntavan toiminnan roolia. Artikkelin tukee väitettä, että kestävä paikallinen hallinta on sellainen, joka kykenee tarvittaessa yhdistämään artikkelin tyypittelemiä eri yhteiskunnallisia rooleja. Talouden kehitykseen sitoutuva poliittisen toiminnan rooli tai suoraan englannista käännettynä taloudellisen kehityksen rooli (*the economic development role*) esittää ajatuksen, että paikallisen hallinnan tärkein tehtävä on taloudellisen edun vaaliminen. Tätä paikallishallinnan roolia voidaan pitää kuitenkin uhattuna, sillä globaalin kilpailun seurauksena taloudellinen kilpailu muuttuu jatkuvasti. Raaka-aineita ei enää tarvitse löytyä läheltä, eli paikallisuuden voidaan sanoa menettäneen merkitystään. (Stoker 2011, 19–22.)

Kaikki Suomen kunnat ja maailman alueet ovat globaalin kilpailun kohteena riippumatta siitä, tuottavatko ne palveluita paikallisia, alueellisia, kansallisia tai kansainvälisiä markkinoita varten. Siksi kehittäminen on erityisen tärkeää. Kehittämismahdollisuuksiltaan heikoimpia, taantuvia alueita varten on kuitenkin oltava edelleen vahvoja erityistoimenpiteitä, kuten esimerkiksi korkeampia aluetukia on myönnetty Itä- ja Pohjois-Suomeen. Työ- ja elinkeinoministeriön (23/2010) mukaan kehittäminen on pitkäjänteistä toimintaa, jossa toimenpiteiden vaikutukset ja tulokset näkyvät vasta vuosien työn jälkeen.

Ajatus pitkäjänteisestä kehittämistyöstä nousi esille myös tutkimusaineistosta. Kuntien kehittäminen edellyttää pitkän aikavälin strategioita ja myös visioita siitä, mihin suuntaan kehitystä halutaan suunnata sekä millä periaattein (Työ- ja elinkeinoministeriö 23/2010, 34). Strategioilla ja suunnitelmilla on suuri merkitys, koska niiden avulla saadaan kehittämistä eteenpäin.

Haastateltavat kokivat, että resurssit ovat pienet, talous on haaste niin omassa kunnassa kuin myös pienissä kunnissa yleensä. Haastateltavat kokivat hankkeet tärkeiksi, koska niillä saadaan pienennettyä kunnan omien taloudellisten resurssien käyttämistä. Muonion kuntastrategian yhtenä kärkenä on Muonion kunnan elinvoiman vahvistaminen ja mahdollisuuksien luominen elinkeinoelämälle, jotta se tuottaisi ympärivuotisesti elinvoimaa ja hyödyntäisi kansainvälisten markkinoiden tarjoaman potentiaalin (Muonion kuntastrategia 2017–2021). Lappajärvellä yksi strategian kärjistä on idearikkaasti resursseja käyttävä kunta ja toinen ovi yrittämiseen ja työhön sekä eturivin matkailukunta (Lappajärven kuntastrategia 2025). Lappajärven elinvoimapoliittisessa ohjelmassa 2017–2021 SWOT-analyysissä luokitellaan heikkouksiksi pieni kunta ja resurssit (Lappajärven elinvoimapoliittinen ohjelma 2017–2021).

Ruoveden kuntastrategiassa hyvän elämän puun oksilta löytyy toiminnan ja tulosten parantaminen. Yrittäjät ovat omalla oksallaan puussa. Kestävän talouden avulla voidaan säilyttää ja tuottaa laadukkaat palvelut kuntalaisille. (Ruoveden kuntastrategia 2021.) Pihtiputaan kuntastrategian mukaan kunnan talous on kohtuullisessa tilassa ja kehittämiseen tulee kohdentaa erityisiä resursseja, joilla voidaan kompensoida alueen olosuhteiden ja erityisaseman asettamia haasteita ja niistä aiheutuvia lisäkustannuksia (Pihtiputaan kuntastrategia 2017–2021). Utsjoen kuntastrategian visiona on, että kunta on tunnettu luontaisleinkeinoistaan, kansainvälisestä elinkeinotoiminnastaan sekä kulttuuri- ja luontomatkailupalveluistaan. Strategisena painotuksena on kestävä kuntatalous, tavoitteena kunnan talous tasapainossa, investointien suunnitelmallisuus sekä verorahoituspohjan vahvistamista ja hankintaosaamisen vahvistaminen (Utsjoen kuntastrategia 2025).

Haastatteluissa voitiin kokea, että lisäresurssit olisivat tarpeen ja se auttaisi kehittämistyössä edelleen:

H 1: *No toiveena on tietysti että saatais lisää resursseja, vielä palkattua, olis sitte potentiaalia tehdä sitte vähän isompiakin asioita... Jos saahaan lisää resursseja, joilla pystytään lähteä kehittään vielä... Pienet kunnat sillä tavalla rajallisia ne resurssit että joku isompi kaupunki voi rahallisesti tukea yrityksiä, pienillä kunnilla ei ole semmoseen varaa että enemminkin semmonen mahdollistaja.*

H 2: *Sittenhän meillä on tietysti pula että aina on nipistetty kuuria, ku on talous tasapainottaa niin on aina henkilöstöstä nipistetty, että se on johtanut tilanteeseen, että henkilöstöresurssia on aivan liian vähän ja sitte talousasema niin on, tarkoittaa sitä, että kunnalla ei ole suoria rahoitusmuotoja ja rahoitustukia juurikaan ole yrityksille käytettävissä niin ko monila muilla kunnilla, on isoila kunnilla ja taloudeltaan paremmassa asemassa olevilla kunnilla. Että kaikenlaisille yrityksille annettavia tukia ja myös lainatakauksia hyvin herkästi käyttävät. [Meidän] Kunta on ollu tässä suhteessa hyvin pidättyväinen kautta aikojen.*

H 3: *Niin tuntuu et resursointi ei riittä, että siihen kysyntään ja mutta siinä on tietysti monta tekijää kunnan taloudellinen tilanne ja henkilöstön osaaminen. Toivoisin itse kunnanjohtajana, että olisi enemmän paukkuja laittaa elinkeinoon [elinkeinotoimintaan], kun tällä hetkellä on... Resurssipula on talous, niin ko aiemminki viittasin, niin se talous, talouden tilanne sanelee niitä resursseja, että mahdollista tehdä niin paljon asioita ko haluttais... No mun mielestä, hankkeet on sinällään, jos jotain halutaan viedä eteenpäin, kyllä se hankkeen kautta on, koska saahaan 70–90 % tukea, kun ei meillä niitä miljoonia kunnan kassassa hirveesti ole.*

Haastatteluissa koettiin, että taloudellinen tilanne sanelee toimintaa. Paikallisen elinkeinopolitiikan keinoja ovat muun muassa suorat tuet, esimerkiksi avustukset, lainat ja takaukset, tontin myyminen tai vuokraaminen käypää hintaa edullisemmin tai toimitilojen järjestäminen normaalia edullisemmin, alkavien yritysten neuvonta eli toiminnan arviointi ja alkuun saattaminen, perusneuvonta, toimivien yritysten kehittämistyö eli esimerkiksi suunnittelu ja koordinointi (Sotarauta & Linnamaa 1997, 50). Koska taloudellisten resurssien koettiin olevan pienet, kunta ja kunnan rooli nähtiin ennemminkin mahdollistajana elinkeinopolitiikassa. Mahdollisuutta suorien tukien maksamiseen ei välttämättä koettu niinkään olevan. Pienillä kunnilla ei välttämättä nähty olevan samalla tavalla, taloudellisia edellytyksiä elinkeinotoiminnan edistämiseen kuin suuremmissa kunnissa tai kaupungeissa.

H 4: *No tuota se meidän taloudellisesti käyttämä panos on niin kun aika suuri... Kuntatalous on tietysti aina, aina tiukkaa, että sellanen tää hanketoiminta on, sellasta, mitä kautta sitä kunnan resurssia ollaan pystytty tiputtamaan vähän suuremmaksi... Kuntatalouden kannalta voi ajatella tuhannella kesämökillä mikä paikkakunnalla on, on kiinteistöveron kannalta [merkitystä] ja verotulot yleensä.*

H 5: *Niin siis tuota niin niin nämä erityiset resurssit on meillä niin kun edelleen huomattavasti laajemmin käytettävissä, olkoon vaikka luonto siellä taustalla, kun niiden hyödyntäminen on tuotteellista, niin saahaan me sinne lisää toimijoita, ja, ja lisää sitä resurssia käyttöön, niin se on se taloudellinen vaikutus elikkä työpaikkoja ja liiketoimintaa. Ja verotulot sitä kautta tulee, työpaikkoja ja liiketoimintaa, ne on seurannaisia ne verotulot.*

Kaikki haastateltavat kokivat henkilöstön ja osaamisen tärkeäksi ja erityisesti panostukset elinkeinojen kehittämiseen, elinkeinotyöhön, olipa kunnassa sitten elinkeinoasiamies tai kehittämisjohtaja tai kehitysyritys, jokaisella kunnalla on oma tapansa järjestää elinkeinoasiat. Vaikka toisaalta myös koettiin, että pienellä kunnalla on pienet resurssit, toiminta voi olla tehokasta, joustavaa ja innovatiivista. Aineiston pohjalta voidaan tulkita, että elinkeinoelämän menestyminen on kunnan etu ja tie kunnan menestymiseen. Haastatteluissa nähtiin selkeästi, että erityisiä resursseja

hyödyntämällä saadaan taloudellista hyötyä verotulojen, työpaikkojen ja liiketoiminnan ja uusien asukkaiden kautta. Kyseessä on siis eräänlainen kehä, jossa talouden uusintamisen eri osa-alueet ruokkivat toisiaan (Jäntti 2016, 147).

H 6: *Henkilöstöresurssit on aika pienet, niin ku monissa pienissä kunnissa, että valitettavasti taloudelliset resurssit sit sen ohjaa... Niillä pienenevillä resursseilla pitäis koko ajan enemmän saamaan irti... Vaikka kuntamarkkinoinnin osalta, niin me ollaan pystytty keksimään sellaisia asioita, joilla me voidaan pienillä, taloudellisilla panostuksilla sitte paljonkin hyvinkin laajaa näkyvyyttä versus sitten vähän isompi kunta tai kunta, jolla on enemmän resursseja käytössä, ne ei ole välttämättä pystyneet löytämään niin näkyviä, vaikka sen kuntamarkkinoinnin keinoja... Niin totta kai jos saahaan yrityksiä enemmän tänne kuntaan, et tai sitte lisää asukkaita, niin totta kai se tulee esim. verotulojen yhteydessä että esim. verotulot ja tuloverot, kiinteistöverot ja sitte taas saadaan enemmän veronmaksajia ja yrittäjiä sitte saadaan näitä paikallisia palveluita ja sitä kautta myöskin paikallisten yrittäjien kukkaro tota sitte paranee ja sen myötä sitte.*

Omat varat ovat jokaiselle kunnalle siis ikään kuin liikkeelle laittava voima. Heikoin taloudellisin voimavaroin varustettu kunta on voimaton. Markkinatalouden tärkeimpiä elementtejä onkin nimenomaan kilpailu. Kuntien on pakko eri keinoin kyetä tuomaan asukkailleen kilpailukykyistä hyvinvointia, koska toiminnassa onnistuminen mitataan muun muassa muuttoliikkeen avulla. (Ryynänen 2008, 138–139.)

H 7: *Haasteita on talous tietysti... No kyllähän siis se, että mitä paremmin elinkeinoelämällä menee, että ei se, kyllä se pienet kunnat nojaa hyvin vahvasti elinkeinoelämään et elinkeinoelämällä menee hyvin, kunnalle menee hyvin... Että pirteä elinkeinoelämä lisää kunnan väkilukua ja tota tuo sitä veroeuroa. Ja totta kai nimenomaan elinkeinoelämä on kaiken A ja O, kunnan kannalta nimenomaan, se tuo elämää ympärilleen, tuo työvoimaa ja niin.*

H 8: *Toteuttamisen haasteita [elinkeinopolitiikassa] on käytettävissä olevat varat, elikkä kun kunta ei kovin varakas kunta, ja miten ne vähäiset resurssit eli taloudelliset resurssit kohdennetaan parhaiten ja oikein ja yhdenvertaisesti ja lähdetään siitä, mikä on kunnan rooli ja tehtävät... Pienet, etäalueen kunnat tekee taloudellisesti hyvää tulosta. Kai se sitte osoittaa, että pienissä kunnissa on sitä elinvoima resurssia ja mahdollisuutta kehittää.*

H 2: *Joka ainoa yritys, joka oli iso tai pieni yritys, se tuo tullessaan työvoiman kysyntää, liiketoiminnan kautta verotulojen kasvua. Ja, ja tuota juuri erityisiin resursseihin liittyvä koulutustoiminta, jota on alettu ammattikoulun kanssa yksissä tuumin suunniteltu, niin ne tuo uusia*

*asukkaita ja perheitä ja sitä kautta asukasluku säilyy, niin sitä kautta valtionavut ja näin. Ja sitä kautta taloudellinen tuotto ja hyvinvointi jakautuu kaikille meille.*

Haastateltavat kokivat myös valtion toimien vaikuttavan kuntien kehitykseen. Haastattelut tehtiin keväällä 2019, joten osassa haastatteluissa murehdittiin ja pohdittiin vielä pääministeri Juha Sipilän sote- ja maakuntauudistusta ja sen vaikutuksia kuntiin, talouteen ja elinkeinopolitiikkaan (ks. Valtioneuvoston kanslia 10/15; Sauri 2017). Eduskuntavaalien 2019 jälkeen huhtikuussa tehdyissä haastatteluissa pohdittiin osaltaan sitä, mitä uusi hallitus tekee ja puhuttiin jopa ”vai minkälaisia kurjistuksia kunnille tehdään”<sup>7</sup>.

Stoker (2011, 27–28) osoittaa artikkelissaan, että kaikki paikalliset hallinnot ovat niin sanotusti uhan alla yleisen sosiaalisen ja taloudellisen kehittymisen myötä. Valtiovarainministeriön (14.4.2016) mukaan kuntatalouden näkymät ovat vaikeat. Toimintamenojen kasvupaine pysyy myös tulevina vuosina suurena, sillä palvelutarvetta kasvattaa muun muassa väestön ikärakenteen muutos. Hitaan talouskasvun vuoksi kuntatalouden tulojen kehitys on sen sijaan jäämässä vaimeaksi. Kuntatalouden velkaantuminen jatkuu nopeana. Kunnat ovatkin viime vuosina tehostaneet toimintaansa ja pitäneet kurissa toimintamenojensa kasvua. Toisaalta vaikeasta taloustilanteesta ja menopaineista huolimatta toimintamenojen kasvu on ollut hyvin vaimeaa. (Valtiovarainministeriö 14.4.2016, 50.)

Kestävä kuntatalous on osa elinvoimaista kuntaa. Erityiset resurssit vaikuttavat koko kunnan taloudellisen hyvinvoinnin lisäämiseen. Vaikka taloudelliset resurssit ovat rajallisia, kunnan on mentävä jatkuvasti eteenpäin kehittämistyössään. Elinkeinopolitiikalla edistetään näitä tavoitteita kunnissa.

### **6.5 ”Pieneen kuntaan mahtuu hyvät ja huonot puolet”<sup>8</sup> -Tulevaisuuden mahdollisuudet pienissä kunnissa**

Kunta on julkishallinnon perusyksikkö, jonka asema paikallisen kehityksen ohjaajana ja hyvinvointipalvelujen turvaajana on keskeinen. Molemmissa rooleissa kunnille asetetaan jatkuvasti uusia vaatimuksia. (Myllymäki 2007, 338.) Pohjoismainen hyvinvointivaltio on osoittanut menestyksensä, mutta hyvinvointivaltion yllä on *mustia pilviä*, koska kulut lisääntyvät ja resurssit pienevät. Valtion toimet lisäävät kuntien haavoittuvuutta. (Haveri 2015, 145.) (Ks. esim. myös

---

<sup>7</sup> Lause on suora lainaus yhdestä tutkimuksen tutkimushaastattelusta.

<sup>8</sup> Lause on suora lainaus yhdestä tutkimuksen tutkimushaastattelusta.

Valtioneuvoston kanslia 10/2015). Yhä pienenevillä resursseilla pitäisi siis saada yhä enemmän aikaan.

Vaikka tutkimushaastatteluissa oltiin yksimielisiä, että taloudelliset resurssit ovat pienet ja taloudelliset haasteet ovat läsnä arjen työssä, koettiin silti oman kunnan asioiden olevan kuitenkin ihan hyvin. Erityisten resurssien kautta tutkimuksen pienten kohdekuntien nähtiin olevan paremmassa asemassa kuin moni muu, pieni tai isokin kunta. Kunta nähtiin haastatteluissa elinkeinopolitiikan mahdollistajaksi, ei ”rahasammoksi”<sup>9</sup>, jolla ei ole niin paljon taloudellista resurssia tukea yrityksii, kuin isommissa kunnissa. Mutta toisaalta pienissä kunnissa nähtiin myös etuja isoihin kuntiin verrattuna, kuten edullisuus ja luontoarvot.

*H 1: Pieneen kuntaan mahtuu hyvät ja huonot puolet, sanotaanko edullisuus nyt ainaki, et on tilaa ja täällä on edullista rakentaa ja edullista olla, edulliset asunnot ja paljon muita arvoja, esimerkiksi luontoarvot ja se että pääsee niin ku yritys lähellä tollasta yhteiskuntavastuuta... Et kyl mä nään pienet kunnat, et pienten kuntien vahvuus, jos ne haluaa, työ, ja huonopuoli et se on kiinni niitten omasta tahtotilasta, et jos se on tahtotila, niin ne on erittäin joustavia ja notkeita, mut sitte taas toisella puolella se, että ammattitaitoinen henkilökunta kunnassa ja elinkeinopuolella.*

*H 2: No siis silleen, että tota Muonio varmaan jos katotaan Suomen kuntia yleensä niin on erittäin edullisessa asemassa tämän suhteen [kunnan tilanne yleensä, erityiset resurssit].*

*H 3: Ite nään että Utsjoki on onnellisessa asemassa, että meillä niitä on [erityisiä resursseja], on Tenojoki ja saamen kieli ja kulttuuri ja upeat erämaat, puhdas, koskematon luonto ja näin, että näen että Utsjoki sillä tavalla positiivisessa asemassa. Minusta semmonen hienovaraisuus, paikallisuus, paikallisten ihmisten näkökulmasta asioiden huomioiminen, monesti ne erityisresurssit on paikallisten ihmisten elinympäristöä, jossa ne on tottuneet liikkumaan, marjastamaan, kalastamaan ja pitää myös huomioida se, että on paikallisten hyväksyntä. Kun tulee uusia yrityksiä, niin me yritetään huomioida sitä, että kannattaa paikallisia kuunnella.*

*H 4: No Lappajärvellä on tällä hetkellä hyvin asiat... Mutta kyllä yleensäkin on tärkeää, että, että olisi henkilöitä, jotka ymmärtää sen yrittämisen.*

Henkilöstö niin kunnassa kuin erityisesti elinkeinopuolella koettiin kaikissa haastatteluissa tärkeäksi ja merkittäväksi elinkeinopolitiikan ja erityisten resurssien hyödyntämisen kannalta pienissä kunnissa. Vaikka henkilöstö koettiin tärkeäksi, koettiin myös, ettei henkilöstö yksin tee

---

<sup>9</sup> Suora lainaus tutkimushaastattelusta ”Kunta on enemmän mahdollistaja, ei sellainen rahasampo”.

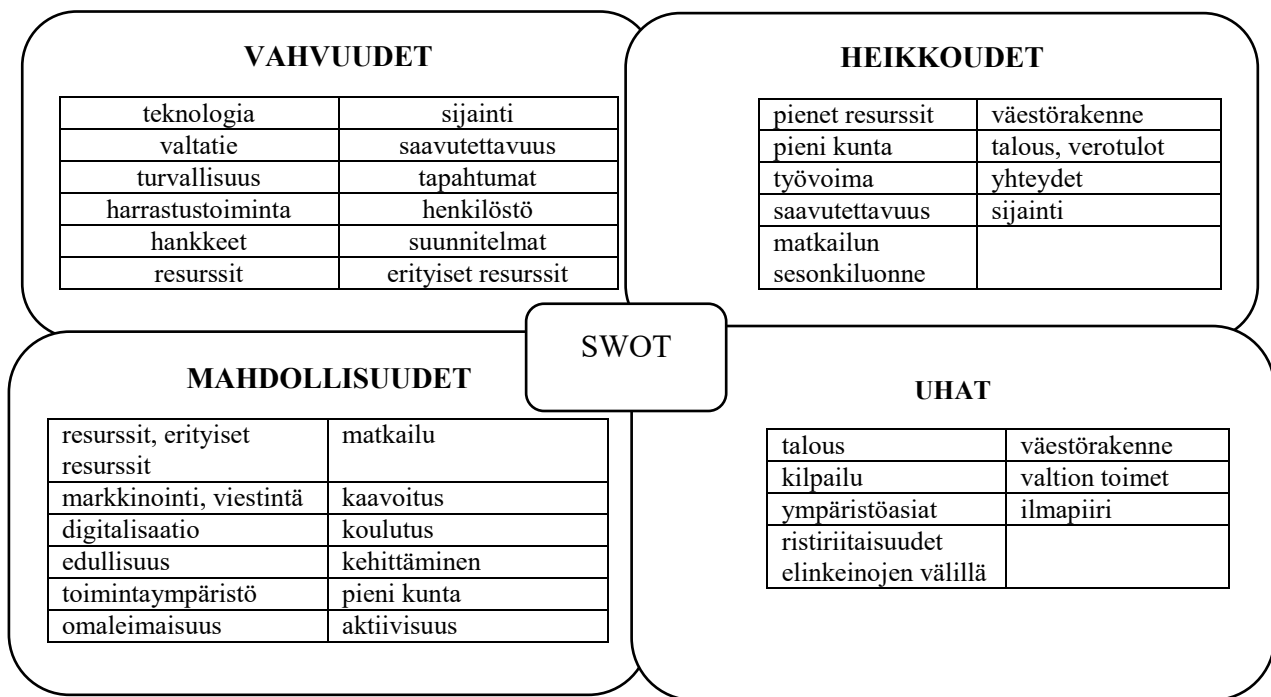
elinkeinopoliittista työtä, vaan sitä tekevät osaltaan myös muut, kuntalaiset, kesäasukkaat, mökkiläiset esimerkiksi viestinnän keinoin. Erityisesti hankkeiden kautta koettiin pienen kunnan elinkeinopoliitiikan ja elinvoimapolitiikan kehittyvän monella tapaa. Erityisyys, omaleimaisuus ja omat alueelliset vahvuudet nähtiin haastatteluissa todella keskeisinä, joka tuo yleensä vetovoimaa ja elinvoimaa sekä houkuttelevuutta pieniin kuntiin ja kuntiin yleisesti. Kunnan selviytymisen kannalta on tärkeää hahmottaa asiat, jotka vaikuttavat menestykseen (Vuorento, Rainio & Vaine 2019, 7).

*H 5: No sillai nään, että pitää löytää ne omat vahvuudet ja sitte se, että mikä myöskin on tärkeätä, ettei yritä olla jotain, mitä ei ole, että tavallaan hyväksyä se oma pienuus ja hyväksyä se oma maaseutumaisuus esimerkiksi ja oma harvaanasuttuneisuus ja sitten löytää niin kun ne niin kun ne, kuntalaisilta ne kruununjalokivet sieltä... Ei se elinkeinopoliitiikka kunnan sisällä kehity, kun, kun kunnantalon sisällä kehity, vaan siinä on nimenomaan niin, että siinä on ne kuntalaiset ja yrittäjät mukana ja yhdessä se koko porukka muodostaa sen kunnan ja sitte ne on siinä yhdessä, sitte enemmän.*

Yhteisöjen pitää kehittää selkeä identiteetti markkinoinnissa menestymiseen (Leigh & Blakely 2017, 405). Identiteetti erottaa kunnan kaikista muista kunnista. Identiteetti voidaan ymmärtää myös kuulumisena johonkin tiettyyn alueeseen. Omien ominaispiirteiden ja vahvuuksien tunnistaminen mahdollistaa oman identiteetin vahvistamisen. (Soikkeli, Isola & Mäkinieniemi 2001, 19–20.) Identiteetti yhdistää ihmiset yhdeksi ryhmäksi, mutta identiteetti erottaa myös ihmiset ja ryhmät toinen toisistaan. Identiteetin täytyy sisältää jotakin erityistä ja omaleimaista, joka juuri erottaa oman identiteetin toisten identiteeteistä. (Linjakumpu 1999, 61.) Kollektiivinen eli yhteinen identiteetti viittaa ihmisten sitoutumisen kollektiiviin eli ryhmään siten, miten ihmiset kokevat kuuluvansa osaksi kuntaa sekä kunnan identiteettiä. Yhteenkuuluvuuden tunne pitää yhteisöä, kuntaa ja siten kunnan identiteettiä kasassa. (Linjakumpu 1999, 66–67.)



**Taulukko 9. SWOT-analyysi tutkimuksen tuloksista: Arviointi pienten kuntien vahvuuksista, mahdollisuuksista, heikkouksista ja uhista.**



Erityiset resurssit voidaan tämän tutkimuksen pohjalta nähdä sekä kuntien mahdollisuutena että vahvuutena. Yleisesti pienten kuntien menestymiseen nähtiin haastatteluissa vaikuttavan monet seikat, kuten sijainti, toimintaympäristö ja kunnan oma aktiivisuus. Niiden koettiin vaikuttavan myös kunnan omaan elinkeinopolitiikkaan. Viestinnällä katsottiin olevan tärkeä merkitys muun muassa uusien yrittäjien ja asukkaiden houkuttelussa. Markkinoinnin ja brändäämisen avulla nähtiin selkeästi olevan vaikutusta kunnan imagoon ja sitä kautta myöskin asukashoukutteluun ja asukkaiden saamiseen niin kuntastrategioissa kuin myös haastatteluissa. Valtion toimet ja valtionpolitiikka koettiin haastatteluissa uhaksi, joka vaikuttaa pienten kuntien tulevaisuuteen ja mahdollisuuksiin valtiosuosien kautta. Myös muut valtion toimet aiheuttivat huolta, kuten uudistukset. Teknologia, digitalisaatio ja etätyömahdollisuudet nähtiin yleisesti pienten kuntien mahdollisuutena.

Osa haastateltavista kertoi sijaintinsa ja saavutettavuuden olevan hyvä. Ruovesi sijaitsee kantatie 66 varrella lähellä Tamperetta, Seinäjokea ja Jyväskylää. Toisille kunnille se taas on kehitettävä asia ja haaste. Muonion kunta sijaitsee syrjemmässä kuin toiset tutkimuskunnat, kaukana Tunturi-Lapissa. Lähin ja Suomen pohjoisin juna-asema sijaitsee Kolarin kunnan alueella sekä lähin lentoasema Kittilän kunnan alueella, kumpikin noin tunnin ajomatkan päässä Muoniosta. Toisaalta taas Pihtiputaalla voitiin kokea, että kunnan saavutettavuus on hyvä nelostien varrella Oulun ja Jyväskylän

välissä. Toisaalta taas kunta on kauempana isoista keskuksista. Esimerkiksi Jyväskylä sijaitsee noin 140, Oulu noin 200 ja Helsinki noin 400 kilometrin päässä Pihtiputaalta.

*H 6: Pienissä kunnissa se tietysti riippuu et missä sijaitsee, sijaitseeko se jossakin kasvukeskuksessa, jossakin kaupunkiseudun reunamaalla vai sitten jossain periferiassa Kainuun perukoilla, et se on se totta kai siinä on valtavat vaikutukset. Ja sitte se, et onko se pieni kunta, onko siellä esim. suuria työpaikkamenetyksiä, isoja tehtaita siirretty jonnekin muualle, se vaikuttaa paljon siihen elinkeinopolitiikkaan ja se, se toimintaympäristö, se vaikuttaa siihen, mut tota tota, kyllä mä uskon sen, että tota, vaikka se toimintaympäristö ja sijainti vaikuttaa, niin totta kai myös se kunnan oma aktiivisuus ja se, että miten sitä näkyy sitten ympäriinsä, että onko se sitä, että istutaan siellä kunnantalolla ja odotetaan yrittäjiä ja uusia kuntalaisia ja näin, vai lähdetäänkö siitä, että jalkaudutaanko siitä sinne ihmisten keskuuteen ja sitä kautta sitte, niin ku haetaan sitä elinvoimakasvua, et kyllä se on hyvin pitkälti kunnasta itsestään kiinni.*

Haastatteluissa koettiin edellisen kappaleen 6.4 mukaisesti, että vaikka taloudelliset resurssit ovat niukat, niin panostuksia on kuitenkin laitettava elinkeinopolitiikkaan pienissä kunnissa. Lisäksi koettiin, että seurattavuus on tärkeää ja sitä pitää tehdä. Kaikissa haastatteluissa matkailussa koettiin olevan paljon potentiaalia ja hyödynnettävää, erityisesti erityisten resurssien ja luonnon kautta. Matkailun kautta pieneen kuntaan voitaisiin saada esimerkiksi työpaikkoja ja sitä kautta taas verotuloja. Uusien työpaikkojen luominen ei ole helppo tehtävä ja paikallisilla viranomaisilla voi olla vähän auktoriteettia ja vähän resursseja aloittaa taloudellinen suunnittelu (Blakely & Bradshaw 2017, 24). Toisaalta matkailun kausiluonne on kaikissa kunnissa myös haaste, muissa kunnissa kesämatkailu, kun Muoniossa se on talvimatkailu. Aineistossa pohdittiin ja koettiin tärkeäksi matkailun laajentaminen sesonkien ulkopuolelle. Toisaalta matkailuun liittyy myös monia kysymyksiä, niin ympäristön kuin myös asukkaiden kannalta, kun pieneen kuntaan houkutellaan erilaisia joukkoja.

Kaikki matkailijat edellyttävät ajankohtaista tietoa, josta he löytävät omat henkilökohtaiset tarpeensa ja halunsa. Monesti matkustuspäätökset perustuvat saatavilla olevaan tietoon. Matkailijat kaipaavat tietoa kohteesta, palveluista, vetovoimatekijöistä ja aktiviteeteista ennen matkaa, matkan aikana ja tietenkin myös itse kohteessa. Tiedon etsinnän tarkoituksena on matkan tekeminen, varaus sekä ostaminen. Kohde siis, joka tekee monipuolisen matkapaketin ostamisen helpoksi asiakkaalle, reaaliajassa, voi muun muassa nostaa vierailijoiden määrää. (Santala, Vesterinen & Moilanen 2004, 44.)

H 5: *Koko ajan pitää seurata kriittisesti, et ollaanko oikealla raiteella et ei vaan sokeasti tehdä vuodesta toiseen samaa, joka ei toimi muuttuvassa toimintaympäristössä, joka koko ajan muuttuu nopeampaa tahtia.*

H 7: *Yleinen ilmapiiri on positiivinen matkailuun. Matkailun mahdollisuudet on ihan hyvät.*

Kunnat kilpailevat toistensa kanssa jatkuvasti resursseista ja asiakkaista, siksi brändäämisestä on tullut tärkeä osa vetovoimaisuuden edistämistä. Kunnan brändääminen on siis luomista ja kehittämistä. Brändi on lupaus sen arvosta. (Van Gelder & Allan 11/ 2006.) Vetovoimaisuus määriteltiin voimiksi, jotka vetävät kohdetta puoleensa. Vetovoima on positiivista, kiinnostuksen ihailun sekä miellyttävyyden syntymistä. (Webster 1996.) Vetovoimat voidaan jakaa koviin ja pehmeisiin arvoihin. Kovia arvoja ovat muun muassa taloudelliset tekijät ja tuottavuus. Pehmeitä arvoja ovat esimerkiksi kulttuuri ja elämänlaatu. (Ks. esim. Kotler ym. 1999, 10–18.)

H 8: *Kyllä mä näen ihan hyvänä, pienet kunnat on tietysti hallinnollisesti ja väkimäärältään pieniä kuntia, erityispiirteet mitä meillä on, niissä on kasvupotentiaalia, niissä on megatrendejä, me ollaan vihreitä ja turvallisia, sijaitaan sillä tavalla etäalueilla, että ne on kiinnostavampia kun isommat kasvukeskukset. Mutta toisaalta tietysti myös valtavasti haasteita on, mutta että tällä hetkellä, jos katoo pienten kuntien taloudellista tulosta, niin ei se hirveän huono ole...*

H 9: *No näen sillä tavalla, että meillä on ihan hyvät ja positiiviset näkymät, jos me saadaan matkailua kehittymässä ja investointeja on tulossa, ja yrittäjä, jotka on siinä ja uusia yrityksiä tulossa, niin vahvuutena, jos pystytään itse hallitusti viemään eteenpäin, että se ei riistäydy käsistä ja sen takia meillä näitä hankkeita tällä hetkellä, että pystyttäis paikallisista lähtökohdista, niin ku muistakin elinkeinoista käsin viemään sitä eteenpäin ja tuota näen myös, että jos matkailu kehittyy siellä, se tukee muitakin palveluita, kuljetusta ja tämmösiä tulemaan sieltä. Näen myös, että talous on vahva ja se, että sitä jalostetaan kunnan alueella. Ei ihan justiin, mutta lähivuosina menee eteenpäin sitte meillä on myös työn alla tällä hetkellä lähiruuan hyödyntämiseen liittyviä asioita. Positiivinen näkymä, joka liittyy pitkältä tuohon matkailuun.*

*Riippuu hyvin paljon resursseista, mitä on niitä on käytettävissä, että tiettyihin palveluihin keskittyviä kuntia paljon pieniä kuntia, niin niissä nään sen hyvänä, nään myös semmosena, että on paljon pieniä kuntia, joissa kehitysmahdollisuudet ei ole niin hyvät ja joissaki vaikuttaa isompi keskus. Varmaan aika paljon näistä erityisresursseista.*

H 10: *Mahdollisuudet on olemassa ja ne on hyvät, mut mut se onnistuminen niin kun riippuu hyvin paljon siitä toimintaympäristöstä, et se et se kunnan pienuus ei ole se juttu, et jos isommalla kunnalla*

*hyvät mahdollisuudet, niin pienellä kunnalla on hyvät mahdollisuudet vaan, mutta edellytykset riippuu siitä, et mitä siellä on ympärillä, mitä toimijoita.*

Michael Porter kirjoittaa klustereista ja niiden roolista globaalissa taloudessa artikkelissaan (Porter, 2000). Sijainnin rooli on pienentynyt globaalissa taloudessa. Ei ole enää välttämättömyys sijaita lähellä markkinoita. (Porter 2000, 15–16.) Globaalit suuntaukset tuovat myös maaseudulle uudenlaisia mahdollisuuksia. Puhdas vesi ja ruoka sekä uusiutuvaan ja ilmastoystävälliseen energiaan liittyvät kysymykset nostavat maaseudun tarjoamat voimavarat merkittäviksi kilpailutekijäksi ja potentiaaliksi. Maaseudun aineelliset ja aineettomat voimavarat ovat olennainen perusta koko maan kilpailukyvyille ja ne mahdollistavat hyvinvointia ja toimeentuloa. Maaseudun voimavarojen hyödyntäminen vaatii kuitenkin sitä, että maaseudun elinvoimaisuus onnistutaan säilyttämään. (Työ- ja elinkeinoministeriö 23/2010, 121.)

Maaseudun yritykset ovat kompakti osa koko Suomea ja Suomen menestystä. Maaseudulla uutta yritystoimintaa voi syntyä monille aloille, muun muassa elintarvikealalle, liikkeenjohdon tukipalveluihin, virkistyskalastukseen sekä luoville aloille. Konkreettisin keinoin voidaan suunnata asukkaiden ja yritysten voimavaroja uusiin elinkeinoihin ja tulonmuodostukseen muun muassa maaseudun yritys- ja kehittämistukien avulla sekä Leader-toiminnalla. (Työ- ja elinkeinoministeriö 23/2010, 121.) Myös yhdessä tutkimushaastattelussa tullut ajatus monitulolähtöisestä toimeentulosta luo mahdollisuuksia maaseudulle.

Kunnat kilpailevat niin asukkaista, yrittäjistä, työntekijöistä, matkailijoista ja investoinneista ja niin edelleen (ks. esim. Ryynänen 2008, 137). Tunnettavuus ja mielikuvat painavat valintatilanteessa, kun ihmiset ja yritykset tekevät päätöksiä. Jos kunta on tuntematon tai tunnetaan huonoista asioista, niin päätöksiä tekevät ihmiset voivat valita jonkun toisen kunnan. (Karvonen 2001, 52.) Kunnalla täytyy olla vetovoimatekijöitä, jotka houkuttelevat näitä päätöksentekijöitä valitsemaan. Tuotteen kilpailuetu voi perustua esimerkiksi halpaan hintaan, laatuun tai tunnettuun merkkiin, johon liittyy suotuisia mielikuvia. Samaan tapaan kunta voi kilpailla ja kilpaileekin monilla eri tekijöillä. (Karvonen 2001, 53.)

Erityisillä resursseillaan pieni kunta voi saada houkuttelevuutta muihin kuntiin nähden. Erityisillä resursseilla voidaan houkutella niin matkailijoita, etätyöntekijöitä, yrityksiä kuin uusia asukkaita kuntaan. Mahdollisuuksia ja tulevaisuuden näkymiä siis pienissä kunnissa on, mutta niiden eteen tulee tehdä pitkäjänteistä työtä niin markkinoinnin kuin monen muunkin saralla.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET, TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET

### 7.1 ”Taistelu jatkuu, se on varmaa se”<sup>10</sup>– Tutkimuksen johtopäätökset

Tässä gradussa pyrittiin selvittämään, miten pieni kunta voi hyödyntää erityisiä resurssejaan elinkeinopolitiikassaan. Tutkimuksessa on viisi kohdekuntaa, Lappajärvi, Muonio, Pihtipudas, Ruovesi ja Utsjoki. Rakenteellisten ongelmien vuoksi on tärkeää tutkia pieniä kuntia. Huomio tutkimuksessa kiinnittyy erityisiin resursseihin, jotka ovat Barney'n (1991) resurssiperusteisen teorian mukaan arvokkaita, harvinaisia, hankalasti kopioitavia ja korvaamattomia. Nämä resurssit ovat ainutlaatuisia ja strategisia resursseja, joilla on arvoa kilpailun ja markkinoiden näkökulmasta, sillä resurssit luovat kilpailuetua (ks. Barney 1991; Barney & Hesterly 2010).

Elinkeinopolitiikka on yksi tärkeimmistä kunnan perustehtävistä. Näihin toimiin panostetaan merkittäviä resursseja. Kunnissa on luotu monenlaisia, erilaisia rakenteita ja toimintoja elinkeinopolitiikan harjoittamiseen ja kehittämiseen. (Viinamäki & Katajamäki 2015, 14.) Tutkimuksen taustalla on ajatus, että paikallinen elinkeinopolitiikka on monisyinen ja pitkäjänteinen pyrkimys vaikuttaa paikallistalouteen. Paikallisen talouden kehittäminen kulki tutkimuksessa mukana laskukaavan *paikallinen ja alueellinen kehitys = C (talous) x R (resurssit)* kautta (Blakely & Bradshaw 2002, 54).

Tutkimuksen alakysymyksiä olivat, millaista on tutkimuksen pienten kuntien elinkeinopolitiikka ja millaiset ovat kuntien mahdollisuudet ja erityiset resurssit. Tutkimusaineiston pohjalta kunnissa on monenlaisia erilaisia, erityisiä resursseja. Aineistosta esille nousseet resurssit voidaan luokitella taloudellisiin, fyysisiin, inhimillisiin ja organisatorisiin taulukon kuusi mukaisesti. Kaikki haastateltavat luokittelivat yksimielisesti luonnon erityispiirteinen erityiseksi resurssiksi. Muita esille nousseita fyysisiä resursseja olivat hiljaisuus, tapahtumat ja harrastustoiminta, teknologia ja raakamateriaalit. Elinkeinot yleensä ja hankkeet koettiin haastattelussa erityisinä resursseina. Ne voidaan luokitella taloudellisiksi resursseiksi. Kaikki haastateltavat kokivat henkilöstön ja osaamisen tärkeiksi, erityisiksi resursseiksi. Kunnan mentaliteetti, historia, kulttuuri, imago ja brändi nähtiin myös erityisinä, inhimillisinä resursseina.

---

<sup>10</sup> Suora lainaus yhdestä tutkimushaastattelusta.

## Taulukko 6. Erityiset resurssit ja vahvuudet kohdekunnissa

Aineelliset		Aineettomat varat	
<b>taloudelliset</b>	<b>fyysiset</b>	<b>inhimilliset</b>	<b>organisatoriset</b>
kehittämishankkeet	luonto, maisema	imago	mentaliteetti
elinkeinot	hiljaisuus, rauhallisuus	kulttuuri (Utsjoki)	suunnittelu, suunnitelmat (strategiat)
henkilöstö	tapahtumat, harrastustoiminta	mentaliteetti	palvelukulttuuri (Pihtipudas)
kunnan elinkeinotoimi	teknologia (valokuitu, yhteydet, digitalisaatio)	henkilöstö	
	raakamateriaalit	koulutus	
	saavutettavuus	historia	
	toiminta (urheilu, harrastukset)	mielikuvat	
	sijainti (valtatie)	hiljaisuus, rauhallisuus	
	arktisuus	maisema, luonto	
	turvallisuus	arktisuus	

Osa esille tulleista erityisistä resursseista on kuitenkin enemmän vahvuuksia, kuin Barney'n resurssilähtöiseen ajatteluun sopivia erityisiä resursseja. Turvallisuus, teknologia ja sijainti ovat ennemminkin vahvuuksia taulukon seitsemän mukaisesti. Osaa ilmi tulleista resursseista voidaan pitää tapauskohtaisesti joko vahvuutena tai resurssina, kuten kehittämishankkeita. Toisaalta hankkeet voivat olla arvokkaita ja korvaamattomia sekä harvinaisia, mutta toisaalta ne eivät välttämättä ole vaikeasti jäljitettäviä.

Haastatteluissa voitiin nähdä elinkeinot erityisenä resurssina, esimerkiksi Utsjoella nähtiin saamelaiskulttuuriin ja -kieleen liittyvät elinkeinot erityisenä. Koulutus taas voi olla Suomessa tavallista, mutta tutkimuskunnissa on erilaista, erityistä koulutusmahdollisuutta, kuten vaikka Pihtiputaalla lukiossa lentopallolinja ja Muoniossa eräopaskoulutus. Haastatteluissa strategiat voitiin kokea erityisinä. Suunnitelmat voivat olla arvokkaita ja korvaamattomia, mutta toisaalta niitä ei voi pitää harvinaisina tai vaikeasti jäljitettävänä.

**Taulukko 7. Onko resurssi (vrt. Barney & Hesterly 2010, 66–95)**

arvokas	harvinainen	vaikeasti jäljiteltävä	korvaamaton	vahvuus tai heikkous	tutkimuskuntien resurssit
ei	ei	ei	ei	heikkous	
kyllä	ei	ei	ei	vahvuus	
kyllä	kyllä	ei	ei	vahvuus	teknologia, harrastustoiminta
kyllä	ei	kyllä	ei	vahvuus	harrastustoiminta
kyllä	kyllä	ei	kyllä	vahvuus	hankkeet, koulutus, teknologia
kyllä	ei	kyllä	kyllä	vahvuus	sijainti, valtatie, saavutettavuus, turvallisuus
kyllä	ei	ei	kyllä	vahvuus	turvallisuus suunnitelmat
kyllä	kyllä	kyllä	ei	vahvuus, erottuva, tilapäinen vahvuus	tapahtumat, henkilöstö
kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	vahva ja kestävä, erityinen resurssi	luonto historia imago kulttuuri mentaliteetti arktisuus kehittämiss-hankkeet elinkeinot raaka- materiaalit, koulutus

Näin ollen taulukon seitsemän mukaisesti tutkimuskuntien erityisiksi resursseiksi voidaan laskea luonto erityispiirteineen sekä raakamateriaalit, jotka ovat fyysisiä resursseja. Kunnan historia, imago, kulttuuri sekä koulutus voidaan laskea inhimilliseksi resurssiksi. Mentaliteetti voidaan laskea organisatoriseksi resurssiksi. Arktisuus voidaan luokitella sekä fyysiseksi että inhimilliseksi resurssiksi. Toisaalta myös taloudelliset resurssit kehittämishankkeet ja elinkeinot voidaan luokitella erityiseksi resurssiksi, riippuen mistä ja miltä kannalta asiaa tarkastelee. Muut esille tulleet resurssit eli teknologia, sijainti, valtatie, saavutettavuus, turvallisuus, tapahtumat, harrastustoiminta, henkilöstö, voidaan laskea kunnan vahvuuksiksi.

Tutkimuskunnilla on aineiston pohjalta erilaisia keinoja elinkeinopolitiikan hoitamiseen, kuten kaavoitus ja tonttitarjonta. Kaikki kunnat tarjosivat myös yrityksille aineettomia tukia, kuten

neuvontaa. Toisen ryhmän keinoja kuten välittömät toimet, takaukset ja avustukset, ei välttämättä niinkään paljoa pystytty yrityksille tarjoamaan kunnan taloudellisista resursseista johtuen. Yleisesti haastateltavat näkivät oman kunnan elinkeinopolitiikan aktiivisena, joko proaktiivisena tai reaktiivisena, enemmän kuitenkin reaktiivisena. (Ks. jaottelu Kaskinen 2003.) Taloudellisista resursseista johtuen kunta nähtiin ennen muuta mahdollistajana.

Toisilla kunnilla menestyksen mahdollisuudet voivat olla paremmat kuin toisilla kunnilla. Mitä monipuolisemmat edellytykset kunnalla on, sitä paremmat ovat yleensä myös menestymisen mahdollisuudet. Mitä pienemmästä ja maaseutuvaltaisemmasta kunnasta on kyse, sitä vähemmän sillä voi olla näitä menestymisen mahdollisuuksia ja sitä enemmän se on riippuvainen suuremmista alueellisista kokonaisuuksista. (Hautamäki 2002, 126–127.) Menestymisen mahdollisuuksiin vaikuttavat resurssit, erityisesti taloudelliset resurssit. Aineiston pohjalta pienissä kunnissa nähtiin olevan kuitenkin myös etuja, kuten esimerkiksi haastatteluissa esille tulivat edullisuus ja luontoarvot.

Tutkimuksen mukaan erityisiä resursseja hyödynnetään ja on hyödynnetty eri tavoin. Aineiston pohjalta erityisiä resursseja voidaan hyödyntää erityisesti matkailussa ja markkinoinnissa. Muita keinoja erityisten resurssien hyödyntämiseen aineiston pohjalta ovat kaavoitus ja maankäyttö, koulutus- ja kulttuuritoiminta, harrastusmahdollisuudet, hankkeet sekä teknologia ja digitalisaatio. Kaavoitus on aineiston pohjalta tärkeä niin elinkeinopolitiikan, yritysten kuin myös asukkaiden houkuttelun ja markkinoinnin kannalta. Tonttipolitiikalla kunta toteuttaa asunto- ja elinkeinopoliittisia tavoitteitaan (Matilainen 2012, 11). Teknologia, digitalisaatio ja etätyömahdollisuudet nähtiin yleisesti haastatteluissa pienten kuntien ja oman kunnan mahdollisuutena. Erityisillä resursseilla koettiin saatavan houkuttelevuutta asukkaiden ja yrittäjien silmissä etätyöntekemisen osalta. Elinkeinot saivat myös houkuttelevuutta erityisten resurssien kautta.

#### **Taulukko 8. Yhteenveto: Erityisten resurssien ja vahvuuksien hyödyntäminen kohdekunnissa**

<b>Resurssien hyödyntämiskeinot</b>	<b>Toimet, keinot</b>
Kaavoitus ja maankäyttö	edullisuus, tonttitarjonta, markkinointi, mökkeily
Viestintä ja markkinointi	brändääminen, imagotyö, houkuttelu, tuotteistaminen, omaleimaisuus
Koulutustoiminta	koulutustarjonta
Harrastusmahdollisuudet (lohestus, luonnossa liikkuminen, urheilu ym.)	tarjonta, markkinointi
Kulttuuritarjonta (saamen kieli ja kulttuuri)	markkinointi
Hankkeet	kehittämishankkeet



Elinkeinot yleensä (elinkeinot saivat houkuttelevuutta erityisistä resursseista)	liiketoiminta, palvelut (yrityspalvelut, palvelut asukkaille, yrityksille)
Matkailu	liiketoiminta, tuotteistaminen, saavutettavuuden kehittäminen, markkinointi, mökkeily, palvelut
Teknologia, digitalisaatio, etätyö	etätyötilat, etätyömahdollisuudet, valokuitu

Tutkimuksen perusteella matkailu on kaikissa kunnissa paljon potentiaalia sisältävä elinkeino. Matkailun vetovoimatekijäksi koettiin erityisesti luonto, osaltaan myös harrastusmahdollisuudet ja tapahtumat. Toisaalta aineistosta esille nousee myös luonnon kestävä hyödyntäminen. Massamatkailua ei kuitenkaan välttämättä haluttu kuntaan, vaikka se toisi rahaa ja työpaikkoja sekä taloudellista kasvua. Matkailun haluttiin sen sijaan olevan kestävä ja luontoa säästävää, paikallisista lähtökohdista käsin lähtevää. Voidaan siis tulkita, että ympäristö ja toimintapolitiikka sen hyödyntämiseksi, määrää talouskasvun rajoja.

Maaseudun arvo Suomelle ja suomalaisille on moninainen ja tärkeä. Erityistä merkitystä maaseudulla on hyvinvoinnin lähteenä, niin virkistys- kuin harrastustoiminnassakin. Maaseutu on tärkeä voimavara osana kuntaa, seutua ja koko Suomea. (Seppänen 2008, 49.) Ihmisillä on syystä tai toisesta tarve virkistäytyä luonnossa, minkä vuoksi luonto on myös matkailun ehkä tärkein vetovoimatekijä. (Järviluoma 2006, 62.)

Kehittäminen koettiin haastatteluissa pitkäjänteisenä toimintana. Strategioilla ja suunnitelmilla voidaan havaita olevan tärkeä merkitys kehittämisen kannalta. Haastatteluissa myös pohdittiin, että vaikka mahdollisuuksia on, vielä on paljon potentiaalia hyödyntämättä. Potentiaali nähtiin haastatteluissa tulevaisuuden mahdollisuuksiksi, yhteisesti kehitettäviksi asioiksi, joilla kunnan elinkeinopolitiikkaa saadaan vahvistettua ja sitä kautta koko kunnan elinvoimaisuutta ja taloudellista kehittymistä. Toisaalta mahdollisuuksien hyödyntäminen ja onnistuminen kehittämistyössä koettiin olevan riippuvainen monesti eri asiasta, kuten kunnan omasta aktiivisuudesta tai toimintaympäristöstä.

H 1: *Mahdollisuuksiahan on [elinkeinopolitiikassa], varsinkin mä näen tossa elinkeinorakenteen muuttumisessa, että ei me hirveesti uutta teollista toimintaa tulla [meidän] kuntaan saamaan, että kyllä se menee jälkiteolliseen ajankohtaan, et menee sinne tota, toisaalta siihen matkailun kehittymiseen ja etätyökeskusratkaisujen pyörittämiseen. Että siinä mielessä se valokuitu on hyvä, hyvä asia, että sillä pärjätään tulevaisuudessa jossain määrin taistelussa.*

*Yleisesti ottaen ne on haasteelliset [elinkeinopolitiikka pienissä kunnissa yleisesti], koska tuota toistaiseksi tuo väki näyttää vaeltavan kasvukeskuksiin, me ei olla vielä käännytty takaisin maalta*

*muuttoon, ku jossain vähän isommissa maissa ollaan. Mutta se, että pienten kuntien pitäis tässä kohtaa jatkaa, jaksaa jatkaa kohti sitä taistelua, että se suunta alkaa vaihtuun. Taistelu jatkuu, se on varmaan se, että sinällään se hyvä puoli, että oon nähny monta kuntaa, et ollaan luovutettu, et ootetaan, et milloin valot sammutetaan. Et valtio määrää, milloin valot sammutetaan.*

Kaikissa haastatteluissa koettiin yleisesti, että erityisiä resursseja hyödyntämällä saadaan taloudellista hyötyä niin verotulojen, työpaikkojen ja liiketoiminnan kautta sekä uusien asukkaiden myötä. Talouden kysymys oli läsnä haasteena ja huolenaiheena tutkimusaineistossa. Vaikka talous nähtiin lähtökohtaisesti haasteena, kokivat haastateltavat, että heidän kuntansa asiat ovat kuitenkin ihan hyvin, verrattuna muihin pieniin kuntiin tai jopa isoihin kuntiin. Haastateltavat kokivat myös valtion toimien vaikuttavan pienten kuntien taloudellisiin edellytyksiin valtionosuuksien kautta. Erikoistumisen, erilaisuuden ja erityisten resurssien koettiin olevan asioita haastatteluissa, jotka tekivät oman kunnan asemasta paremman kuin mahdollisesti muilla ja ne koettiin tärkeiksi elinkeinopolitiikan kannalta. Toisaalta haastatteluissa koettiin, että lisäresurssit olisivat tarpeen ja se auttaisi edelleen kehittämistyössä. Haastateltavat kokivat hankkeet myös tärkeiksi, koska niillä saadaan pienennettyä kunnan omien taloudellisten resurssien käyttämistä kehittämistyöhön.

Jokaisella tutkimuskunnalla on omat erityispiirteet, haasteet ja mahdollisuudet. Nämä tulee tiedostaa avoimesti. Niihin pureutumalla saadaan alueellisesti parhaimmat tulokset pienten kuntien kehittämisessä. Vaikka valtion toimet voitiin kokea haastatteluissa uhkana, myös kunnan omilla päätöksillä ja toimilla on vaikutusta siihen, miltä kunnan talous näyttää. Kunnan elinkeinotoiminnan vahvistaminen ja monipuolistaminen vaikuttavat keskeisesti pienen kunnan elinvoimaisuuteen ja talouteen. Paikallisidentiteetin ja yhteisöllisyyden vahvistaminen on myös tärkeää. Lisäksi se voimistaa maaseudun ja pienten kuntien ihmisten halua asua omassa kunnassa, eikä usein vaadi kovinkaan suuria rahallisia panostuksia. Hyvänä esimerkkinä voidaan mainita esimerkiksi ainutlaatuinen Pihtiputaan Mummo mökkeineen ja brändeineen, jota Pihtiputaan kunta on kehitellyt muun maussa hankkeiden avulla. Kunta voi omilla toimillaan tukea ja auttaa yhteisöä kehittymään ja säilyttämään elinvoimaisuutensa. (Seppänen 2008, 51–54; Ks. myös Blakely & Bradshaw 2002, 342–345; Huovinen 2008, 12; Hautamäki 2002, 126–127. )

Aktiivinen kunta luo tulevaisuuden uskoa niin kuntalaisiin, muuttajiin kuin yrityksiin. Pienuus ei ole kuitenkaan välttämättä vain haaste, vaan se voi olla myös mahdollisuus. Kunnan tulevaisuuden mahdollisuudet edellyttävät panostuksia elinvoima- ja elinkeinopolitiikkaan, mutta toisaalta kunnan taloudesta pitää myös pitää huolta. Resurssit vaikuttavat keskeisesti kunnan menestymisen mahdollisuuksiin ja kunnan strategiseen kehittämiseen.

## 7.2 ”Pihtiputaan Mummokin sen ymmärtää”<sup>11</sup> - Tehdyn tutkimuksen luotettavuus

Tässä pro gradussa tutkittiin, miten pieni kunta voi hyödyntää erityisiä resurssejaan elinkeinopolitiikassaan sekä mikä on erityisten resurssien merkitys. Tutkimus tuottaa tietoa kuntien elinkeinopoliittisesta työstä ja resurssien hyödyntämisestä. Tutkimuksen tulos tavoittaa tarkasteltavasta ilmiöstä kuitenkin vain osan ja se on erityisestä näkökulmasta (Ronkainen ym. 2013, 11). Tutkimuksen näkökulma ja teoreettisen valinnat sopivat kuitenkin luontevasti tutkimukseen, niin että sen Pihtiputaan Mummokin ymmärtää<sup>11</sup>.

Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta (Hirsjärvi & Hurme 2013, 185). Osassa haastatteluissa haastateltavalla tuntui olevan kiire, mikä voi aiheuttaa pohdintaa vastausten luotettavuudessa. Haastattelut olivat pituudeltaan 20–60 minuuttia. Suurin osa haastatteluista kesti 30–40 minuuttia. Käsitteet myös aiheuttivat jonkin verran ihmetystä. Elinkeinopolitiikka ja elinvoimapolitiikka ovat osa toisiaan, ne limittyvät toisiinsa saumattomasti. Tutkimus on sivunnut molempia aiheita, keskittyen kuitenkin juuri elinkeinopolitiikkaan. Yhdestä kunnasta haastateltiin vain kolme henkilöä. Vaikka määrä on vähäinen, edustaa se montaa eri tahoja kunnissa, virkamiespuolelta poliittiseen puoleen ja sitä voidaan pitää luotettavana. Aineistoa täydensivät myös kuntien kuntastrategiat.

Tapaustutkimuksen kohdalla esiin nousee kysymys johtopäätösten yleistävyydestä. Pienten kuntien mahdollisuuksia on arvioitu tutkimuksen aineiston pohjalta. Tapaustutkimus on silloin onnistunut, kun se tarjoaa mahdollisuuden yleistämiselle (Leino 2007, 214). Sen ei kuitenkaan tarvitse olla yksi yhteen yleistämistä (Leino 2007, 216). Kaikki tutkimuskunnat ovat erilaisia, omia tapauksiaan. Ne ovat kaikki kuitenkin pieniä kuntia, jotka pohtivat elinkeinopolitiikan ja elinvoimapolitiikan kysymyksiä. Kaikki haastateltavat esimerkiksi pitivät luontoa oman kuntansa erityisenä resurssina. Suomi on täynnä kaunista luontoa, mutta luonto on hyvin erilaista Utsjoen erämaista Muonion tunturimaisemiin ja Pihtiputaan ja Lappajärven järvimaisemista Ruoveden taiteilijahistorialliseen luontomaisemaan.

---

<sup>11</sup> Tampereen yliopiston lehtimiesopettajan Allan Liuhan on kuulemma todennut ”pitää kirjoittaa niin, että Pihtiputaan Mummokin sen ymmärtää” (lähde: Pihtiputaan Mummon verkkosivut, haettu osoitteesta <http://www.pihtiputaanmummo.fi/mummo/>, 30.9.2019).

### **7.3 Jatkotutkimusehdotukset**

Olen tutkinut erityisten resurssien merkitystä ja hyödyntämistä pienten kuntien elinkeinopolitiikassa. Kiinnostavaa olisi laajentaa aihetta elinvoimaisuuden tutkimiseen. Elinvoimaisuus on nostanut yhä enemmän päätään muuttuvissa toimintaympäristöissä. Pienet kunnat kohtaavat yhä enemmän haasteita nyt ja tulevaisuudessa monenlaisten rakenteellisten ongelmien, kuten väestön vanhenemisen, kanssa.

Tässä tutkimuksessa esille tullut erityinen resurssi luonto tarjoaa monenlaisia tulevaisuuden mahdollisuuksia niin ruoantuotannon saralla, ilmastonmuutoskamppailussa kuin harrastus- ja virkistysmahdollisuuksissakin. Tarkempi tutkimus luontomatkailun mahdollisuuksista pienissä kunnissa olisi myös kiinnostava jatkotutkimusaihe. Ilmastonmuutoksen ja ympäristön pilaantumisen aiheuttamat uhat ja huolet nostavat puhtaan luonnon arvostusta.

## Lähteet

- Aho, S. (1994). Matkailun vetovoimatekijät tutkimuskohteina. Oulu: Oulun yliopisto.
- Amin, A. & Thrift, N. (1995) Globalisation, institutional "thickness" and the local economy. Teoksessa Healey, P. & Cameron, S. & Davoudi, S. & Graham, S. & Madani-Pour, A. (toim.) *Managing cities: The new urban context*. John Wiley & Sons Ltd. s. 91–108.
- Anttiroiko, A.-V. (2014) *The Political Economy of City Branding*. Routledge.
- Anttiroiko, A.-V. (2015). *New urban management: Attracting value flows to branded hubs*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Aronen, K. (2001). *Monitasoisuuden näkökulma elinkeinopolitiikassa*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Barney, J. B. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17(1): 99–120.
- Barney, J. B. & Clark, D. N. (2007) *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford; New York University Press.
- Barney, J. B. & Hesterly, W. A. (2010) *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and cases (3 rd. ed)* Upper Saddle River (NJ): Pearson/ Prentice Hall.
- Blakely, E. J. & Bradshaw, T. K. (2002). *Planning local economic development: Theory and practice (3. ed.)*. Thousand Oaks [CA]: Sage.
- DesignCurial (16.5.2017) Gas station design – the World's 10 best filling stations for 2017. Haettu osoitteesta <http://www.designcurial.com/news/gas-station-design-the-worlds-10-best-filling-stations-for-2017-5806148/2>, 10.7.2019.
- Ehrstedt, O. (1988) *Politik och företagsamhet. Meddelanden från Ekonomisk-Statvetenskapliga Fakulteten vid Åbo Akademi. Institutionen för offentlig förvaltning. Ser. A\_272*. Åbo.
- ELY-keskus / Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (26.2.2019) Työllisyyskatsausarkisto Lappi. Haettu osoitteesta [http://www.elykeskus.fi/web/ely/lappi/tyollisyyskatsausarkisto;jsessionid=34C43E8CFB357743729C7A89902B7974?p\\_p\\_id=122\\_INSTANCE\\_aluevalinta&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_r\\_p\\_564233524\\_resetCur=true&p\\_r\\_p\\_564233524\\_categoryId=14253](http://www.elykeskus.fi/web/ely/lappi/tyollisyyskatsausarkisto;jsessionid=34C43E8CFB357743729C7A89902B7974?p_p_id=122_INSTANCE_aluevalinta&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_r_p_564233524_resetCur=true&p_r_p_564233524_categoryId=14253), 9.7.2019.
- ELY-keskus / Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (23.7.2019) Työllisyyskatsaukset Keski-Suomi. Haettu osoitteesta [https://www.ely-keskus.fi/web/ely/ely-keski-suomi-tyollisyyskatsaukset?p\\_p\\_id=122\\_INSTANCE\\_aluevalinta&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_r\\_p\\_564233524\\_resetCur=true&p\\_r\\_p\\_564233524\\_categoryId=14400](https://www.ely-keskus.fi/web/ely/ely-keski-suomi-tyollisyyskatsaukset?p_p_id=122_INSTANCE_aluevalinta&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_r_p_564233524_resetCur=true&p_r_p_564233524_categoryId=14400), 26.7.2019.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005) *Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen julkaisuja 4 /2005*. Helsinki.
- Evans, A. W. (1985). *Urban economics: An introduction*. Oxford: Blackwell.
- Florida, R. (2005). *Cities and the creative class*. New York: Routledge.
- Hamel, G. & Heene, A. (1994) *Competence- based competition*. Chichester: Wiley.

- Hamel, G. (2002) *Leading the revolution: How to Thrive in Turbulent Times by making Innovation a Way of Life.* (Rev. and updated ed.) Boston (Mass): Harvard Business School Press.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (2006) (Suomenkielinen käännös Mikkonen, M.) *Kilpajuoksu tulevasta.* Helsinki: Talentum.
- Harjula, H. & Prättälä, K. (2015) *Kuntalaki: Tausta ja tulkinnat* (9., uud. p.). Helsinki: Talentum.
- Harjula, H. & Prättälä, K. (2019) *Kuntalaki: Tausta ja tulkinnat* (10., uud. p.). Helsinki: Talentum.
- Hautamäki, L. (2002) *Teollistuva maaseutu – menestyvät yritykset maaseudun voimavarana. KAKS Kunnallisan alan kehittämissäitiö. Kunnallisan alan kehittämissäitiö tutkimusjulkaisut, nro 34.*
- Haveri, A. (1994). *On adaptive and strategic behaviour of local level communities: The perspective of specialization and cooperation.* Tampere: University of Tampere.
- Haveri, A. (2015) *Nordic local government: a success story, but will it last? International Journal of Public Sector Management, Vol. 28 Iss: 2, pp.136–149.*
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009) *Tutki ja kirjoita.* Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2014) *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.* Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hoikka, P. (1985) *Kotikunta kukoistamaan. Tutkimus yrittäjien ja kunnallisten päättäjien suhteista kunnan elinkeinopolitiikassa.* Mikkeli: Länsi-Savo Oy.
- Holstila, E. (2012) *Kaupunki oman onnensa seppänä: Kuntien elinkeinopolitiikan organisointi muuttuvassa toimintaympäristössä.* Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Huovinen, J. (2008) *Elinkeinopolitiikka ja elinvoimain kunta. Teoksessa Ruohomaa, M. (toim.) (2008). Kunta muuttuvassa maailmassa.* Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Sivut 12–17.
- Huovinen, S. (2010) *Pienyritykset kuntapalveluiden tuottajina, Loppuraportti.* Suomen Kuntaliitto, Helsinki. Hankkeen toteuttajina Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä (YTR), Suomen Kuntaliitto (Kuntaliitto), Maa- ja metsätaloustuottajain Keskusliitto (MTK), Elinkeinoelämän keskusliitto (EK).
- Häikiö, L. & Niemenmaa, V. (2007) *Valinnan paikat. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria.* Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2007, toim.) *Tapaustutkimuksen taito.* Helsinki: Gaudeamus. Sivut 41–56.
- Ikonen, H.-M. (2017) *Puhelinhaastattelu. Teoksessa Hyvärinen M., Nikander P. & Ruusuvoori J. (toim.) (2017) Tutkimushaastattelijan käsikirja.* Kustannusosakeyhtiö Vastapaino, Tampere. Sivut 270–284.
- Jäntti, A. (2016) *Kunta, muutos ja kuntamuutos.* Tampere University Press. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print Tampere 2016. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/99838>. Viitattu 20.9.2018.
- Järviluoma, J. (2006). *Turistin luonto: Tutkimus luonnon merkityksestä matkailun vetovoimatekijänä neljässä Lapin matkailukeskuksessa.* Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Karvonen, E. (2001) *Kaupunkikuvan luomisen perusteita. Teoksessa Kostiainen, J. (2001). Tarinoita ja tutkimuksia kaupunkimarkkinoinnista.* Helsinki: Suomen Kuntaliitto. S. 45 –59
- Kaskinen, J. (2003) *Onko elinkeinopolitiikalla tulevaisuutta. Kuntien ja seutujen elinkeinopolitiikan tulevaisuusbarometri.* Suomen Kuntaliitto, Kauppa- ja teollisuusministeriö. Haettu osoitteesta

<https://www.kuntaliitto.fi/tilastot-ja-julkaisut>.

[shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/p061219132230H.pdf](https://shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/p061219132230H.pdf), 8.8.2018.

Keskuskauppakamari (2000) Alueiden kilpailukyky yritysten näkökulmasta. Helsinki.

Kettunen, P. (2003) Kuntien eloonjäämisen taito. KAKS kunnallisalan kehittämissäätiö. Kunnallisalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut nro 35.

Kivinen, M. & Vihinen, H. (2009) Kunta elinvoiman synnyttäjänä ja ylläpitäjänä: maaseudun kehittämisen näkökulma. S. 71–81. Teoksessa Haveri A., Majoinen K. & Jäntti A. (toim.) (2009) Haastava kuntajohtaminen. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

Koistiainen, J. (1999) Kaupunkiseutujen kilpailukyky ja elinkeinopolitiikka tietoyhteiskunnassa. Teoksessa Sotarauta, M. (toim.) (1999) Kaupunkiseutujen kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Suomen Kuntaliitto. [http://shop.kuntaliitto.fi/product\\_details.php?p=103](http://shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=103). Sivut 41–74.

Kostiainen, J. (2001) Markkinointi näkökulmana kaupunkiseutujen kehittämisessä. Teoksessa Kostiainen, J. (2001). Tarinoita ja tutkimuksia kaupunkimarkkinoinnista. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. S. 9–12.

Kostiainen, J. (2001) Kaupunkimarkkinointi globaalissa kilpailutilanteessa. Esimerkkeinä Jyväskylän, Tampereen ja Turun kaupunkiseudut. Teoksessa Kostiainen, J. (2001). Tarinoita ja tutkimuksia kaupunkimarkkinoinnista. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. S. 13–44.

Kotler, P., Asplund, C., Rein, I. & Haider, D. (1999) Marketing places Europe: how to attract investments, industries, residents and visitors to cities, communities, regions, and nations in Europe. Lontoo: Financial Times.

Krugman, P. & Wells, R. (2013) Economics. Worth.

Kuntalaki, Finlex (410/2015) Haettu osoitteesta

<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150410#Oidp449985664>, 20.8.2018.

Kuntaliitto (5.2.2015). Elinkeinopolitiikasta elinvoimapolitiikkaan: Kuntaliiton elinvoimapoliittinen ohjelma. Helsinki: Kuntaliitto. Haettu osoitteesta <https://docplayer.fi/11746859-Elinkeinopolitiikasta-elinvoimapolitiikkaan-kuntaliiton-elinvoimapoliittinen-ohjelma.html>, 5.8.2018.

Kuntaliitto (3.2.2017) Kuntien elinkeinopolitiikka. Haettu osoitteesta

<https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/elinvoima-ja-tyollisyys/kuntien-elinkeinopolitiikka>, 15.12.2018.

Kuntaliitto (15.6.2018) Mittareita kuntastrategioissa. Haettu osoitteesta

<https://www.kuntaliitto.fi/haku?s=elinvoima>, 15.12.2018.

Kuntaliitto (17.10.2018) Timo Aro: Rakennemuutos on alueille mahdollisuus – työikäisen väestön kato kunnista on haaste kasvulle. Haettu osoitteesta <https://kuntalehti.fi/uutiset/talous/timo-aro-rakennemuutos-on-alueille-mahdollisuus-tyoikaisen-vaeston-kato-kunnista-on-haaste-kasvulle/>, 31.8.2019.

Kuntaliitto, Kuntanavigaattori (2019) Tuloveroprosentti vuonna 2019. Haettu osoitteesta

<https://www.kuntaliitto.fi/tilastot-ja-julkaisut/kuntanavigaattori>, Viitattu 8.7.2019.

Kuntaliitto (2.1.2019) Kaupunkien ja kuntien lukumäärät ja väestötiedot. Haettu osoitteesta

<https://www.kuntaliitto.fi/tilastot-ja-julkaisut/kaupunkien-ja-kuntien-lukumaarat>, 2.2.2019.

- Kuntaliitto (25.4.2019) Kuntaliitto käynnistää pienten kuntien verkoston edunvalvonnan ja kehittämistoiminnan tueksi. Haettu osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/ajankohtaista/2019/kuntaliitto-kaynnistaa-pienten-kuntien-verkoston-edunvalvonnan-ja>, 20.9.2019.
- Kurunmäki, K. (2007) Vertailu. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2007, toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus. Sivut 74–92.
- Laki alueiden kehittämisestä ja rakennerahastotoiminnan hallinnoinnista, Finlex. (7/2014) Haettu osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20140007>, 20.8.2018.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2007) Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2007, toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus. Sivut 9–38
- Lappajärven kunnan verkkosivut. Haettu osoitteesta <http://lappajarvi.fi/kunta/>, 5.7.2019.
- Leader Suomi. Mitä on Leader? Haettu osoitteesta <https://www.leadersuomi.fi/fi/>, 15.10.2019.
- Leino, H. (2007) Yleinen ongelma, yksi tapaus. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2007, toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus. Sivut 214–227.
- Leigh, N. G. & Blakely, E. (2017) Planning local economic development. (6. ed.). Thousand Oaks [CA]: Sage.
- Lehtonen, P. (2007) Tapaus- ja toimintatutkimuksen yhdistäminen. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2007, toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus. Sivut 245–253.
- Lindberg, E. (2008) Kuntien työllisyyttä tukeva toiminta. Teoksessa Ruohomaa, M. (toim.) (2008). Kunta muuttuvassa maailmassa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Sivut 18–23.
- Linjakumpu, A. (1999) Poliittinen islam. Helsinki: Like.
- Linnamaa, R. (1999) Kaupunkiseudun kilpailukyvyn rakenteelliset ja dynaamiset elementit. Teoksessa Markku Sotarauta (toim.) (1999) Kaupunkiseutujen kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Suomen Kuntaliitto. Haettu osoitteesta [http://shop.kuntaliitto.fi/product\\_details.php?p=103](http://shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=103), 30.8.2018. Sivut 18–40.
- Maankäyttö- ja rakennuslaki, Finlex (1999/132) Haettu osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990132#L18P129a>, 10.11.2019.
- Malizia, E. & Feser, J. (1999) Understanding Local Economic Development. New Brunswick, New Jersey, Rutgers University, Center for urban Policy Research.
- Mahoney, J. T. & Pandian, J. R. (1992) The resource-based view within the conversation of strategic management. Strategic Management Journal, 13 (5), 363–380.
- Majoinen, K. (2/2001) Mitä virkaa valtuustolla? Kuntalailla säädetyin valtuuston perustehtävän monitahoarviointi. Acta-väitöskirjasarja, Joensuun yliopisto, Julkisoikeuden laitos. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.
- Malmsten, A. (2007) Rajaaminen. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2007, toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus. Sivut 57–73.
- Matilainen, S. (2012) Kunnan kiinteistökauppa - Valmistelu ja sopimusmallit. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.



- Meklin, P., Rajala, T., Sinervo, L.-M. & Vakkuri, J. (2009) Kunta hyvinvointipalvelujen järjestäjänä- rajallisten voimavarojen tehokkaan hallinnan ongelma. Teoksessa Karppi, I. & Sinervo, L.-M. (toim.) Governance – Uuden hallintatavan jäsentyminen. Tampere: Tampereen yliopisto, Hallintotieteiden keskus, s. 237–274.
- Mintzberg, H. & Lampel, J. (1999) Reflecting on the strategy process. *Sloan Management Review*. 40 (3), 21–30.
- Muonion kunnan verkkosivut, tietoa Muoniosta. Haettu osoitteesta <https://www.muonio.fi/hallinto/tietoa-muoniosta.html>, 10.7.2019.
- Myllymäki, A. (2007). *Finanssihallinto-oikeus: Valtion ja kuntien varainkäyttö ja varainkäytön valvonta* (2. uud. p.). [Helsinki]: Talentum.
- Nupponen, P. (1986) Kuntien elinkeinopolitiikka ja yhteiskunnan kehitys: Yhdentoista esimerkkikunnan tarkastelua. Tampereen yliopisto. Tutkimuksia. Sarja B 40/ 1986.
- OECD Publishing (2018) *Job Creation and Local Economic Development*. Paris: OECD Publishing.
- Oikarinen, T., Voutilainen, T., Mutanen, A. & Muukkonen, M. (2018) Kunnallinen itsehallinto valtion puristuksessa. *Kunnallisalan kehittämissätiö, Tutkimusjulkaisu-sarjan julkaisu nro 107*. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Olari-Sintonen, M. (2008) Vetovoimatekijät esiin kuntamarkkinoinnilla. Teoksessa Ruohomaa, M. (toim.) (2008). *Kunta muuttuvassa maailmassa*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Sivut 99–107.
- Ollila, P. (1987) *Kunnan elinkeinopolitiikka*. Maatalousekonomian laitoksen julkaisuja 27. Helsinki: Yliopistopaino.
- Paananen, H., Haveri, A. & Airaksinen, J. (2014) Kunta elinvoiman johtajana. Suomen Kuntaliitto. Kuntaliiton verkkojulkaisuja. Haettu osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/tilastot-ja-julkaisut>, 20.6.2018.
- Paloheimo, H. & Wiberg, M. (1997) *Politiikan perusteet*. Helsinki, Porvoo, WSOY.
- Palonen, K. (1988) *Tekstistä politiikkaan: johdatus tulkintataitoon*. Tampere, Vastapaino.
- Peltonen, T. (2007). *Johtaminen ja organisointi: Teemoja, näkökulmia ja haasteita*. [Helsinki]: KY-palvelu.
- Peteraf, M. A. (1993) The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 3 (Mar 1993) Sivut 179–191.
- Peuhkuri, T. (2007) Teoria ja yleistämisen kriteerit. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2007, toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus. Sivut 130–148.
- Pihtiputaan kunnan nettisivut, pieni pala historiaa. Haettu osoitteesta <http://80.246.162.105/kunta-ja-hallinto/tietoa-pihtiputaasta/pieni-pala-historiaa/>, 10.7.2019.
- Pirkkola, H. (1997). *Kuntien yritystuet: Kustannus-hyötytarkastelu suorien yritystukien vaikutuksista kuntien talouteen*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Puumala, E. & Kynsilehto, A. (2017) Turvapaikanhakijoiden ja paperittomien haastattelu. Teoksessa Hyvärinen M., Nikander P. & Ruusuvuori J. (toim.) (2017) *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Sivut 357–377.
- Porter, M. E. (1996) *What is a strategy?* Boston: Harvard Business School Press.

- Porter, M. (2000) Location, competition, and economic development: Local clusters in global economy. *Economic Quarterly*, 14(1) 15–34 (Jan. 25)
- Rannisto, P. (2005). Kunnan strateginen johtaminen: Tutkimus Seinäaapurikuntien strategiaprosessien ominaispiirteistä ja kunnanjohtajista strategisina johtajina. Tampere: Tampere University Press.
- Raunio, M. (2001) Markkinointiviestintä ja johtajuus kaupunkiseudun vetovoimaisuuden luojina kertomusyhteiskunnassa. ”eTampere tietoyhteiskuntakehityksen kärkikaupunkina”. S. 83–109. Teoksessa Kostiainen, J. (2001). *Tarinoita ja tutkimuksia kaupunkimarkkinoinnista*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Raunio, M. (2001). Osaajat valintojen kentällä: Helsingin, Tampereen, Turun, Jyväskylän, Porin ja Seinäjoen seutujen vetovoimaisuus virtaavassa maailmassa. Tampere: Tampereen yliopisto, alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö.
- Rautonen, M. (2017) Rakennusluvalla kesämökki pysyväksi asunnoksi. Haettu osoitteesta [https://www.ferenda.fi/rakennusluvalla-kesamokki-pysyvaksi-asunnoksi/?fbclid=IwAR02zJ4Vjayq-QZN0Je6z8FURttdd\\_nuMjMypixWN6GCDimvJle5WX1cDiO0](https://www.ferenda.fi/rakennusluvalla-kesamokki-pysyvaksi-asunnoksi/?fbclid=IwAR02zJ4Vjayq-QZN0Je6z8FURttdd_nuMjMypixWN6GCDimvJle5WX1cDiO0), 11.11.2019.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. (2013) Tutkimuksen voimasanat. Sanoma Pro Oy, Helsinki.
- Ruotsalainen, T. (2011) Paikallinen elinkeinopolitiikka pk-yritysten kehittymisen edistäjänä. *Dissertations in Sosial Sciences and Business Studies No 25*. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta.
- Ruoveden kunnan verkkosivut, Tietoa Ruovedestä. Haettu osoitteesta <https://www.ruovesi.fi/ruovesi-info/tietoa-ruovedesta/10124>, 10.7.2019.
- Ryynänen, A. (2008). *Kuntauudistus ja itsehallinto*. Tampere: Tampere University Press.
- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. (2007) Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus. Teoksessa Aaltola J. & Hyvärinen M. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*, s. 184–195. Juva: PS-kustannus.
- Sahrman, K. (2008) Alkusanat. Teoksessa Ruohomaa, M. (toim.) (2008). *Kunta muuttuvassa maailmassa*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Sivut 7–11.
- Santala, P., Vesterinen, N. & Moilanen, T. (2004) Matkailun kehittämisen alueellinen työnjako ja vastuut. Kauppa- ja teollisuusministeriö, Rahoitetut tutkimukset 1/2004. Edita Publishing Oy.
- Sauri, P. (2017) Kunnat jälkeen sotien. KAKS-Kunnallisalan kehittämissäätö. Kunnallisalan kehittämissäätöön Polemia-sarjan julkaisu nro 108.
- Seppänen, T. (2008) Kunnat maaseudun kehittäjinä. Teoksessa Ruohomaa, M. (toim.) (2008). *Kunta muuttuvassa maailmassa*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Sivut 49–56.
- Silander, M., Tervo, H. & Niittykangas, H. (1997) Uusi aluepolitiikka ja yritysten sijaintikäyttäytyminen. Jyväskylän yliopisto, Keski-Suomen taloudellinen tutkimuskeskus, julkaisu 142. Jyväskylä.
- Sinervo, L.-M. (2011) Kunnan talouden tasapaino monitulkintaisena ilmiönä. Haettu osoitteesta <http://tampub.uta.fi/handle/10024/66774>, 6.1.2019.

- Skyttä, A. (2000) *Tiimitys ja sen läpivienti: matkalla kohti matalampia organisaatioita*. Helsinki: Otava.
- Sotarauta, M. & Linnainmaa, R. (1997) *Kaupunkiseudun elinkeinopolitiikka ja prosessien laatu: Tampere, Turku, Oulu, Seinäjoki, Vammala ja Parkano benchmarking-vertailussa*. Tampereen yliopisto. Aluetieteen ja ympäristöpolitiikan laitos. Sarja A, 19. Tampere.
- Sotarauta, M. (2009) *Power and the Influence Tactics in the Promotion of Regional Development: an Empirical Analysis of the Work of Finnish Regional Development Officers*. *Geoforum* 4=5, 895–905.
- Sotarauta, M. (2015) *Aluekehittämisen kehityskaari Suomessa ja peruskäsitteet*. Teoksessa Karppi, Ilari (toim.) (2015) *Governance: Hallinnan Uusia Ulottuvuuksia*. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu. Sivut 215–228. Haettu osoitteesta <http://utafi.summon.serialssolutions.com/fi-FI#!/search?ho=t&l=fi-FI&q=governance%20hallinnan%20uusia%20ulottuvuuksia>, 15.8.2018.
- Soikkeli, A., Isola, A. & Mäkinen, K. (2001). *Taajamien vetovoimaisuus: Selvitys Pohjois-Pohjanmaan tavoite 1-alueen kuntien keskustaajamien tilasta*. Oulu: Pohjois-Pohjanmaan liitto.
- Stoker, G. (2011) *Was local governance such a good idea? A global comparative perspective*. *Public Administration*, Vol. 89 No. 1, pp. 15–31.
- Suomen Yrittäjät ((23.5.2018) *Kunnat ja yrittäjyys, ELPO 2018*. Haettu osoitteesta <https://www.yrittajat.fi/yrittajat/kunnat-ja-yrittajyys/a/kunta/kunta/elpo-2018-574843>, 8.8.2019.
- Tilastokeskus (27.6.2016) *Kaupungistuminen etenee- löytyykö kaikille asunto?* Haettu osoitteesta <https://www.tilastokeskus.fi/tietotrendit/artikkelit/2016/kaupungistuminen-etenee-loytyyko-kaikille-sopiva-asunto/>, 21.8.2019.
- Tilastokeskus (31.5.2019) *Suomen virallinen tilasto (SVT): Kuntatalous [verkkójulkaisu]*. ISSN=2343-4147. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 5.7.2019]. Saantitapa: <http://www.stat.fi/til/kta/index.html>. Viitattu 5.7.2019.
- Tilastokeskus *Kuntien avainluvut*: <http://www.stat.fi/tup/alue/kuntienavainluvut.html#?year=2017&active1=498&active2=SSS>. Viitattu 5.7.2019.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (uudistettu laitos)*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (23/2010) *Työ- ja elinkeinoministeriön talousennuste. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2010*. Haettu osoitteesta <https://tem.fi/analyysit-vuosi-2010>, 15.8.2018.
- Turunen, H., Maljajoki, P. & Neuvonen, L. (1990) *Kunnallinen elinkeinopolitiikka työtoimintana: Elinkeinopoliittisen työn kohde- ja teorianhistoria Suomen kehitysalueaseutukunnissa 1950-luvulta 1980-luvun lopulle*. Joensuun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja Sarja A, n:o 3. Joensuu.
- Utsjoen kunnan verkkosivut. *Kuntatietoa*. Haettu osoitteesta <http://www.utsjoki.fi/fi/yhteystiedot/kuntatietoa.php>., 10.7.2019.
- Valtioneuvoston kanslia (10/2015): *Ratkaisujen Suomi – Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015*, Hallituksen julkaisuja 10/2015. Haettu osoitteesta <https://vnk.fi/etusivu>, 10.7.2018.

Valtiontalouden tarkastusvirasto (2014) Valtiontalouden tarkastusviraston vuosikertomus eduskunnalle 2014. Haettu osoitteesta <https://www.vtv.fi/julkaisut/vuosikertomus-2014-valtiopaiville/>, 10.8.2018.

Valtiovarainministeriä (40/2015): Kuntien itsehallinnolliset tehtävät ja niiden laajuus. Valtiovarainministeriön julkaisuja. Valtiovarainministeriö 2015. Haettu osoitteesta <https://vm.fi/julkaisut>, 20.8.2018.

Valtiovarainministeriö (14.4.2016) Julkisen talouden suunnitelma vuosille 2017–2020. Valtiovarainministeriö 2016. Haettu osoitteesta <https://vm.fi/julkaisut>, 20.8.2018.

Van Gelder, S. & Allan, M. (11/ 2006) City Branding. How cities compete in the 21<sup>st</sup> century. Placebrands.net.

Viinamäki, O.-P. & Katajamäki, M. (2015) Luottamuksesta elinvoimaa kunnalle. KAKS Kunnallisan alan kehittämissäätöön Tutkimusjulkaisu-sarjan julkaisu nro 87, Sastamala 2015.

Vilka, H., Saarela, M. & Eskola, J. (2018) Riittääkö yksi? Tapaustutkimus kuvaajana ja selittäjänä. Teoksessa Valli, R. (toim. (2018)) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-kustannus, Jyväskylä.

Vuorento, R., Rainio, H. & Vaine, J. (2019) Johdatus kokonaisuuteen. Teoksessa Vuorento R., Rainio H. & Vaine J. (toim.) Elinvoima, kasvu ja työllisyys kuntatalouden haasteina. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Väre, T. (11.9.2019) Kunta maaseudulla – maaseutu kaupungissa- seminaari. Kuntaliitto, Kuntamarkkinat, Helsinki 11.9.2019 klo 14.00–14.45 A 3.22.

Webster (1996) The New International Webster's comprehensive dictionary of the English language. Trident Press, Florida.

Witas Oy (2017) Strategia 2017–2020. Haettu osoitteesta [http://www.witas.fi/ajankohtaista/strategia\\_2017\\_2020\\_206#anchor](http://www.witas.fi/ajankohtaista/strategia_2017_2020_206#anchor), 31.8.2019.

Wittington, R. (1997) What is a strategy: And does it matter? (2nd ed.) London: Thomson Learning.

Yle Kuntatutka (2016) Kuntatutka. Haettu osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-9490180>, 5.7.2019.

Kuntien verkkosivut:

Lappajärvi: <http://www.lappajarvi.fi/kunta/>

Muonio <https://www.muonio.fi/>

Ruovesi <https://www.ruovesi.fi/>

Pihtipudas <http://www.pihtipudas.fi/>

Utsjoki <http://www.utsjoki.fi/fi/etusivu.php>

## Aineistot

Aineisto 1. Haastateltavat (yhteensä 15 kpl, 3 kpl/ kunta)

Kunnanjohtajat (5 kpl), elinkeinoasiamiehet (5 kpl), kunnanhallituksen puheenjohtajat (5 kpl)

Haastattelukysymykset (15 kpl):

Aiheet/ teemat: elinkeinopolitiikka, resurssit, erityiset resurssit, paikallisen talouden kehittäminen

1. Mikä on mielestäsi oleellista kunnan elinkeinopolitiikassa?
2. Millaisia resursseja ja mahdollisuuksia kunnalla on elinkeinopolitiikassa? (resurssit = voimavarat)
3. Millaisia erityisiä resursseja kunnalla on? Resurssien täytyy olla arvokkaita ja harvinaisia, hankalasti kopioitavia eikä resurssia voisi korvata. Ainutlaatuisuus. Strateginen resurssi = arvoa kilpailun & markkinoiden näkökulmasta. Arvokkaat ja harvinaiset resurssit luovat kilpailuetua.
4. Millaisia erityisiä resursseja kunnan alueella on?
5. Miten kunta hyödyntää resursseja ja erityisesti erityisiä resursseja elinkeinopolitiikassa?
6. Minkälaisilla keinoilla kunta voi (edelleen) hyödyntää resursseja?
7. Millaisia haasteita ja kehittämistarpeita on tunnistettavissa erityisten resurssien hyödyntämisessä ja elinkeinopolitiikan toteutumisessa?
8. Millaisia tulevaisuuden mahdollisuuksia kunnalla on elinkeinopolitiikassa?
9. Millaisena näet kunnan elinkeinopolitiikan tulevaisuudessa (lueteltujen) erityisten resurssien kautta?
10. Miten kunnan erityisillä resursseilla voidaan vahvistaa kunnan elinkeinopolitiikkaa ja sen toteutumista?
11. Kun kunta hyödyntää arvokkaita ja harvinaisia eli erityisiä resurssejaan elinkeinopolitiikassa, kuinka tätä kautta saadaan ”vipuvoimaa taloudelliseen toimintaan ja kehitykseen” / vahvistettua kunnan taloudellista toimintaa ja kehitystä? (talouden tasapaino = kunnan resurssien riittävyys)
12. Onko kunnan toimintapolitiikka järjestetty niin, että tarkoituksena on tukea erityisten, arvokkaan, harvinaisen ja vaikeasti jäljitettävän resurssin hyödyntämistä?
13. Millaisena näet pienten kuntien mahdolliset näkymät elinkeinopolitiikassa? (Yleisesti Kunnan taloudellisen kehityksen?)
14. Onko sinulla muita huomioita erityisten resurssien / tai tavallisten resurssien käytöstä elinkeinopolitiikassa?
15. Onko sinulla muita perusteluja vastauksille/ muuta kommentoitavaa/ sanottavaa?

Aineisto 2. Kuntastrategiat kaikki kunnat 5 kpl / elinkeinostrategiat 3 kpl (Lappajärvi & Utsjoki, Ruovesi)

Lappajärvi: <http://www.lappajarvi.fi/kunta/>

Muonio <https://www.muonio.fi/>

Ruovesi: <https://www.ruovesi.fi/>

Pihtipudas <http://www.pihtipudas.fi/>

Utsjoki <http://www.utsjoki.fi/fi/etusivu.php>