

Kunnat osaamisen ja innovaatioiden kehittäjinä
kansainvälistyvässä toimintaympäristössä

Tampereen yliopisto
Yhdyskuntatieteiden laitos
Kunnallispolitiikan pro gradu- tutkielma

Lokakuu 2007
Ninni Kurko

TAMPEREEN YLIOPISTO
Yhdyskuntatieteiden laitos

KURKO NINNI ELINA: Kunnat osaamisen ja innovaatioiden kehittäjinä kansainvälistyvässä toimintaympäristössä

Kunnallispolitiikan Pro gradu tutkielma 106 sivua, 2 liitesivua

Kunnallispolitiikka

Lokakuu 2007

Kansainvälistyminen ja globalisaatio ovat nykyajan haasteita, joihin kuntien täytyy vastata aktiivisella kehittämistyöllä. Kansainvälistyminen on lisännyt kilpailua markkinoiden avautumisen jälkeen ja kunnille haaste nouseekin kilpailukyvyyn kehittämisestä ja ylläpitämisestä. Nykyään tärkeimpiä kilpailukyvyyn tekijöitä ovat osaaminen ja innovaatiot. Kunnat nähdään tärkeinä kehittäjinä vahvan asemansa vuoksi, joten oli hyvin tärkeää selvittää miten kunnat kehittävät yksityisen palvelusektorin osaamista ja innovaatioita, ja samalla omaa kilpailukykyään.

Tutkimus keskittyy Pirkanmaan alueelle. Tutkimuksen on tarkoitus ymmärtää kuntien elinkeinotoiminnan keskeistä sisältöä ja roolia yksityisen palvelusektorin osaamisen ja innovaatioiden kehittämisessä kansainvälistyvässä toimintaympäristössä. Ilmiötä pyrittiin ymmärtämään selventämällä kansainvälistymisen vaikutuksia kuntien elinkeinotoiminnalle, selventämällä kuntien toimenpiteet yksityisen palvelusektorin toimintaedellytysten luomiselle ja kuntien toimenpiteet julkisen ja yksityisen sektorin välisen yhteistyön edistämiseksi. Ilmiötä pyrittiin ymmärtämään myös selventämällä osaamisen ja innovaatioiden merkityksiä kuntien elinkeinotoiminnan kehittämisessä.

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen. Tutkimuksen empiiristä osuutta taustoitetaan teoreettisessa viitekehyksessä, jossa tarkastellaan toimintaympäristön muutosta kansainvälistymisen ja globalisaation valossa ja selvitetään elinkeinopolitiikan sisältö ja rooli tässä muuttuvassa toimintaympäristössä. Teoreettisessa osuudessa keskitytään myös palvelusektorin muutokseen ja sen sisältöön. Tutkimuksen empiirinen osuus muodostuu teemahaastatteluista, niiden analyysistä ja tutkimuksen tuloksista. Haastattelut analysoitiin käyttämällä teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä.

Tutkimuksessa selviää, että Pirkanmaalla kansainvälistyminen ja globalisaatio vaikuttavat monella tapaa kuntien toimintaan. Kilpailun lisääntymisen myötä omien vahvuuksien kehittäminen on entistä tärkeämpää, jotta alueet säilyisivät kilpailukykyisinä. Nykyään osaaminen ja innovaatiot nähdään merkittäviä kilpailukyvyyn tekijöitä. Pirkanmaalla kuntien elinkeinotoiminnassa on ymmärretty osaamisen ja innovaatioiden merkitys mutta tutkimuksen avulla selvisi, että toimenpiteet osaamisen ja innovaatioiden kehittämiseen ovat vielä riittämättömät. Kansainvälistymiskehitys haastaa Pirkanmaan parantamaan kilpailukykyään. Tulevaisuudessa osaamisen ja innovaatioiden uskotaan olevan kuntien kilpailukyvyyn kannalta entistä merkittävämmässä asemassa ja kilpailukyvyyn parantamiseen pyritään julkisen ja yksityisen sektorin välisellä tiiviimmällä yhteistyöllä ja vuorovaikutuksella, sekä kehittämällä osaamista ja innovaatioita luovissa toimintaympäristöissä.

Avainsanat: Kuntien elinkeinotoimi, yksityinen palvelusektori, julkisen ja yksityisen sektorin välinen yhteistyö, osaaminen ja innovaatiot, kansainvälisyys, kilpailukyky

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	5
1.1 TUTKIMUKSEN TAUSTA	5
1.2 TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT	7
1.3 TUTKIMUSMENETELMÄT	10
1.4 TUTKIMUKSEN RAKENNE	11
2. KUNTIEN MUUTTUVA TOIMINTAYMPÄRISTÖ	12
2.1 ERILAISET MUUTOKSET HAASTAVAT KUNTIEN TOIMINNAN	12
2.2 GLOBALISAATION VAIKUTUKSET KUNTIEN TOIMINTAAN	14
2.3 KANSAINVÄLISTYMINEN MUUTTAA TOIMINTATAPOJA KUNNISSA	17
2.4 KUNTIEN KILPAILUKYVYN MERKITYKSEN KASVU.....	19
2.3.1 Osaaminen kuntien kilpailukyvyyn edistäjänä	21
2.3.2 Innovaatioiden merkitys kuntien kilpailukyvyyn edistämässä.....	23
2.5 PAIKKOJEN TILASTA VIRTOJEN TILAAN	26
3. ELINKEINOPOLITIIKKA KANSAINVÄLISTYVÄSSÄ TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ	29
3.1 KUNNALLISEN ELINKEINOPOLITIIKAN SISÄLTÖ.....	29
3.2 ELINKEINOPOLITIIKAN KEHITYSKULKU	32
3.3 GLOBALISAATION JA KANSAINVÄLISTYMISEN VAIKUTUKSET ELINKEINOPOLITIIKKAAN	34
3.4 ELINKEINOPOLITIIKASTA TULLUT KILPAILUKYKYPOLITIIKKA	36
4. PALVELUSEKTORI OSANA KUNTIEN ELINKEINOPOLITIIKKA	39
4.1 PALVELUSEKTORIN KEHITYS JA MERKITYS KUNNILLE	39
4.2 KUNNAT PALVELUJEN TUOTTAJINA VAI JÄRJESTÄJINÄ	41
4.3 JULKISEN JA YKSITYISEN SEKTORIN VÄLINEN YHTEISTYÖ	46
4.3.1 Public-private partnership (PPP).....	48
4.3.2 Verkostot yhteistyön toimintamalleina.....	50
4.5 YHTEENVETO	52
5. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	55
5.1 TUTKIMUKSEN AINEISTON KERUU & KÄYTETYT MENETELMÄT	55
5.2 AINEISTON ANALYYSI	56
5.3 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS	56
6. KUNNAT YKSITYISEN PALVELUSEKTORIN KEHITTÄJINÄ	58
6.1 TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOKSEN ARVIOINTIA.....	58
6.1.1 Yleinen muutos kuntien toimintaympäristössä.....	58
6.1.2 Kansainvälistymisen vaikutukset kuntien toimintaan.....	61
6.1.3 Toimintaympäristön muutoksen vaikutukset kunnan ja yksityisen sektorin väliseen suhteeseen.....	63
6.2 KUNTIEN ELINKEINOTOIMINTA KANSAINVÄLISTYVÄLLÄ PIRKANMAALLA	65
6.2.1 Kuntien luomat toimintaedellytykset yksityiselle palvelusektorille	65
6.2.2 Kehittämissuhteet avoimien markkinoiden uusiksi toimintatavoiksi	67
6.2.3 Kuntien käytännön toimenpiteet yksityisen palvelusektorin kansainvälistymiselle.....	69
6.2.4 Kansainvälistymisen hyöty kuntien elinkeinotoiminnalle.....	71
6.3 YHTEISTYÖ PIRKANMAALLA	73
6.3.1 Yhteistyön merkitys.....	73
6.3.2 Yhteistyö elinkeinotoiminnan kehittämisen välineenä.....	76
6.3.3 Yhteistyön edistäminen Pirkanmaalla.....	79
6.4 KUNNAT OSAAMISEN JA INNOVAATIOIDEN EDISTÄJINÄ	80
6.4.1 Kansainvälisen osaamisen hyödyntäminen.....	80
6.4.2 Kunnat yksityisen palvelusektorin osaamisen ja innovaatioiden edistäjinä.....	81
6.4.3 Kehittämissuhteita kuntien osaan yksityisen palvelusektorin osaamisen ja innovaatioiden edistäjinä	84
7. TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	87
7.1 KESKEISTEN TUTKIMUSTULOSTEN TARKASTELU	87
7.1.1 Kansainvälistymisen tuomat vaikutukset kuntien elinkeinotoiminnalle.....	88
7.1.2 Kunnat yhteistyön ja yksityisen palvelusektorin toimintaedellytysten edistäjinä.....	90

7.1.3 Kilpailukyvyyn edistäminen osaamisen ja innovaatioiden avulla	94
7.3 JOHTOPÄÄTÖKSET	96
LÄHTEET	99
LIITTEET	107
LIITE 1. TEEMAAHAASTATELURUNKO.....	107
LIITE 2. HAASTATELLUT HENKILÖT	108

KUVIOT

Kuvio 1. Kilpailukyvyyn elementit

Kuvio 2. Suomen elinkeinorakenteen muutos

Kuvio 3. Teoreettinen viitekehys

1. Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Kuntien tulee yhä lisääntyvässä määrin pystyä vastaamaan toimintaympäristöönsä kohdistuviin uusiin haasteisiin, joita ovat muun muassa väestön ikääntyminen ja kansainvälistyminen. Muutokset toimintaympäristössä velvoittavat kuntia löytämään uusia toimintatapoja. Haasteisiin ja muutoksiin vastaaminen edellyttää toiminnan uudelleen organisointia ja kilpailukyvyn vahvistamista. Kunnat elävät siis dynaamisessa tilassa, jossa selviytyminen edellyttää aktiivista kehittämistyötä. Kilpailukyvyn kehittäminen on hyvin oleellista nykyään. Kilpailukyky koostuu monista eri asioista muun muassa infrastruktuurista ja alueella toimivista yrityksistä. Nykyään kilpailukykyä pyritään nostamaan eritoten inhimillisten voimavarojen avulla eli osaamisella ja innovatiivisuudella. Näiden tekijöiden uskotaan olevan tulevaisuudessa parhaat kilpailukyvyn luoajat, varsinkin nyt, kun sijaintitekijöillä ei uskota olevan enää niin suurta merkitystä.

Kunnat keskittyvät elinkeinotoiminnassaan entistä enemmän yksityisiin palveluiden tuottajiin, koska yksityisten palveluntuottajien käytön uskotaan luovan tehokkuutta ja lisäävän uusia toimintamahdollisuuksia kunnille. Yksityisten palveluiden tuottajien käyttö on lisääntynyt, koska toimintaympäristön muutosten vuoksi palveluiden kysyntä on kasvanut. Palveluiden kysynnän kasvu on rajannut kuntien mahdollisuuksia tuottaa palveluita yksin, joten yhteistyölle nähdään olevan entistä enemmän tarvetta.

Kunnat ovat keskeisessä asemassa paikallisen hyvinvoinnin luomisessa ja sen hoidossa. Kuntien tulee pitää huolta, että alueen kaikkien toimijoiden on mahdollista selviytyä globaalien ja monikansallisten virtojen ja verkostojen aikakaudella. Kuntaa ei nähdä enää yhteisönä, vaan se on useiden erilaisten yhteisöjen yksi alueellinen toimintakenttä. Osa yhteisöistä on tällöin sidottuja paikkaan ja osa taas johonkin asiaan. Kunnat ovat suurten haasteiden edessä maailman muuttuessa entistä nopeammin. ”Kunnissa tulisi ymmärtää aiempaa paremmin kokonaisuuksia ja oivaltaa omien toimintaprosessiensa hienosyiden ydin, oppia ja omaksua jatkuvasti uutta ja samanaikaisesti pohtia mitä käytännössä pitäisi tehdä, jotta tunkeuduttaisiin kohti tuntematonta, eikä vain vahvistettaisi jo olemassa olevaa ja jopa lukittaisi kuntia entistä vahvemmin menneeseen.” (Sotarauta & Majoinen 2001, 7). Kuntien tulisi entistä enemmän pyrkiä kehitykseen,

joka auttaa niitä selviämään uusista haasteista, mutta myös kehitykseen, joka mahdollistaa uusien mahdollisuuksien ja toimintatapojen käyttöönoton jokaisessa kunnassa.

Menestymisen saavuttaminen kunnissa vaatii osaamista alueella, jota ilman alue ei voi olla edelläkävijä. Osaaminen lisää alueen vetovoimaa, joka tarkoittaa, että muut osaajat ja yritykset sijoittuvat mieluummin alueelle. Osaajien määrä ei ole niin oleellista, mutta niiden merkitys alueen kehitykselle on sitäkin tärkeämpi. (Kosonen & Tervämäki 1989, 4). Kansainväliset yritykset sijoittuvat hyvin todennäköisemmin alueelle, jolla on tarjota yritystoiminnan vaatima infrastruktuuri, toimintaa tukevat organisaatiot ja osaava työvoima. Osaavan työvoiman merkitys on kasvanut yhdeksi merkittäväksi kilpailukyvyn tekijäksi. Globalisaation vuoksi yritykset ylittävät kansallisia rajoja ja niiden liikkuminen kunnista tai maasta toiseen on helpompaa. (Raunio & Linnamaa 2000, 9-10.) Verkostoituminen ja yhteistyön lisääminen nähdään tärkeämmäksi silloin, kun alueen tai kunnan oma osaaminen ja muut vahvuudet eivät riitä kansainväliseen kilpailuun (Valtion tiede- ja teknologianeuvosto 2003, 49).

Kuntien kehittämistoiminta on yhä enemmän kykyä vahvistaa omaa osaamis-, innovaatio- ja kilpailukykyä. Kehittämistoiminta on myös kykyä luoda kilpailuetuja paikallisista lähtökohdista. Alueen kilpailukykyyn kuuluu alueen infrastruktuuri, yritykset, verkostoihin kuuluminen, instituutiot ja toimiva kehittäjäverkosto, asuin- ja elinympäristön laatu ja inhimilliset voimavarat. Inhimillinen pääoma on osaavaa, innovatiivista ja korkeasti koulutautunutta työvoimaa. Kaikki alueet tarvitsevat inhimillistä pääomaa, jotta alueen vetovoima saataisiin lisääntymään. Ennen työvoima siirtyi sinne missä työpaikat ovat mutta nykyään yritykset tulevat sinne mistä löytyy osaava työvoima. (Sotarauta & Mustikkamäki & Linnamaa, 2001, 13–14.) Kansainvälistymiskehitys ja sen kautta saapunut kiristynyt kilpailu antavatkin syyn ajankohtaisuudellaan tälle tutkimukselle. On tärkeää ja käytännön toiminnalle merkittävää selvittää, mitä osaaminen ja innovaatiot merkitsevät kuntien elinkeinotoiminnalle nyt, kun kunnat kohtaavat entistä kovempaa kilpailua ja kansainvälistymishaasteita. Tässä tutkimuksessa keskitytään eritoten inhimillisen pääoman tuomiin kilpailuetuihin kansainvälistyvällä Pirkanmaalla.

Tutkimus on tehty yhteistyössä Synergos tutkimus- ja koulutuskeskuksen kanssa. Synergosin toiminta-ajatuksena on edistää tasokasta ja asiakaslähtöistä liiketoimintaosaamista yksityisellä ja julkisella sektorilla, kuten myös niiden yhteistyössä. Synergos on palveluorganisaatio, joka toimii Tampereen yliopiston kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunnan kauppakorkeakoulun alaisuudessa. Synergos panee täytäntöön toiminta-ajatustaan tutkimuksen, koulutuksen ja ke-

hittämishankkeiden avulla. Tämä tutkimus on osa Synergosin isompaa Palveluinnovaatio-projektia. Palveluinnovaatio-projektissa ovat myös mukana muun muassa Pirkanmaan TE-keskus ja Tampereen kaupungin Luova Tampere-ohjelma.

1.2 Tutkimuksen perusvalinnat

Tutkimuksen teoreettinen osuus rakentuu yleiseen keskusteluun elinkeinotoiminnan ja erityisesti palvelusektorin toiminnassa tapahtuneeseen muutokseen kansainvälistymisen valossa. Globalisaatio ja kansainvälistyminen edustavat muutostekijöitä, jotka vaikuttavat koko ajan kuntien ja organisaatioiden toimintaan. Globalisaation ja kansainvälistymisen teemat vaikuttavat tutkimuksen taustalla ja ne kulkevat tiiviisti mukana läpi koko tutkimuksen.

Yhteistyötä julkisen ja yksityisen sektorin välillä on harjoitettu jo monien vuosien ajan. Nykyään yhteistyö onkin hyvin oleellinen osa kuntien toimintaa. Julkinen ja yksityinen sektori pyrkivät kehittämään yhteistyön avulla toimintaansa. Yhteistyöllä pyritään myös saavuttamaan tehokasta ja tuloksellista toimintaa. Nykyään tärkeitä kehittämisalueita kunnissa ovat osaaminen ja innovaatiot. Niiden avulla kuntien ja yritysten uskotaan ylläpitävän kilpailukykyä yhä enemmän kansainvälistyvässä toimintaympäristössä. Valtonen ja Lankinen (2002, 19) toteavat, että elinkeinopolitiikasta on tullut kilpailukyky politiikkaa, ja tärkeimmäksi kilpailukyvyyn tekijäksi on noussut innovaatiot ja osaaminen. Onkin hyvin tärkeää ja ajankohtaista tutkia miten kunnat kehittävät elinkeinotoimintaansa kansainvälisessä toimintaympäristössä.

Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää kuntien elinkeinotoiminnan keskeinen sisältö ja rooli erityisesti yksityisen palvelusektorin osaamisen ja innovaatioiden kehittämisessä. Tarkoituksena on selvittää millaisia vaikutuksia toimintaympäristön muutos tuo kunnan elinkeinotoiminnalle, mikä on yhteistyön merkitys ja miten kunnissa luodaan toimintaedellytyksiä yksityiselle palvelusektorille. Tarkoituksena on selvittää myös miten kuntien elinkeinotoiminnassa osaamista ja innovaatioiden avulla edistetään kilpailukykyä. Tutkimusongelmat jakautuvat näin ollen:

Päätutkimusongelma

- **Millainen on kuntien elinkeinotoiminnan keskeinen sisältö ja rooli yksityisen palvelusektorin osaamisen ja innovaatioiden kehittäjänä kansainvälistyvässä toimintaympäristössä?**

Alatutkimusongelmia ovat

- **Millaisia vaikutuksia kansainvälistyminen tuo kuntien elinkeinotoiminnalle?**
- **Miten kunnat edistävät yksityisen palvelusektorin toimintaedellytyksiä ja julkisen ja yksityisen sektorin välistä yhteistyötä kansainvälistyvässä toimintaympäristössä?**
- **Miten kuntien elinkeinotoiminnassa edistetään osaamisen ja innovaatioiden avulla kilpailukykyä?**

Tutkimuksen tavoitteisiin saadaan vastaus teoreettisen osuuden ja empiirisen osuuden avulla. Teoreettisessa osuudessa pyritään kirjallisuuden avulla antamaan tarkempi ymmärrys tutkimuksen ilmiöstä. Empiirisessä osiossa selvitetään haastatteluista saadun aineiston avulla miten ilmiö näkyy Pirkanmaalla.

Tutkimus keskittyy elinkeinotoiminnan toimintaympäristöön ja siinä tapahtuneeseen muutokseen ja nykytilaan. Tutkimuksen avulla selvitetään millaisia toimintaedellytyksiä kunnat luovat yksityiselle palvelusektorilla edistääkseen elinkeinoelämäänsä ja sen kansainvälistymistä, ja miten kunnat auttavat yksityistä palvelusektoria kansainvälistymään. Toimintaedellytysten luominen on perinteisesti ollut muun muassa yritystukia, kaavoitus ja rakennuslupia ja infrastruktuuriratkaisuja. Nykyään julkinen sektori pyrkii kehittämään yhteistyön avulla elinkeinotoimintaansa, koska yhdessä tekemällä uskotaan saavutettavan tehokkaampaa toimintaa. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyösuhdetta. Kansainvälisyys näkyy toiminnoissa, ja tarkoituksena on tarkastella myös niitä toimintaedellytyksiä, joita kunnat luovat yksityiselle sektorille edistääkseen kansainvälisyyttä ja kansainvälisiä verkostoja.

Kansainvälinen kilpailukyky vaatii oman alueen osaamisen tunnistamista ja sen osaamisen kohdentamista juuri niille aloille. Kansainvälinen kilpailukyky nähdään nykyään entistä tärkeämpänä, täten kuntien tulisi entistä enemmän pohtia kilpailukyvyn kautta luotuja mahdollisuuksia ja uhkia.

Yhteistyön avulla saadaan tuloksia, joita ovat esimerkiksi osaaminen ja innovaatiot ja näitä kunnat tarvitsevat nykypäivänä luomaan vahvaa elinkeinopolitiikkaa. Toimintaedellytysten kartoittaminen pyrkii taustoittamaan kuntien roolin yksityisellä palvelusektorilla. Kansainvälistyminen ja kansainvälisten verkostojen luominen on tämän päivän toimintaympäristössä tärkeää. Kuntien elinkeinotoiminta on haasteiden edessä ja yksityisen sektorin kanssa toimimisen uskotaan parantavan mahdollisuuksia toimia tehokkaasti ja kuntalaisia parhaiten palvelevalla tavalla.

Tutkimuksen kannalta oleellisinta on keskittyä vain osaamisen ja innovaatioiden merkitykseen kuntien kilpailukyvyn ja elinvoimaisen elinkeinopolitiikan kehittämisen näkökulmista. Kunnilla on monia erialaisia tapoja kehittää toimintaansa. Nykyään yhtenä tärkeimpinä kehittämisaloina pidetään osaamisen ja sitä kautta innovaatioiden alueelle pääsyä. Osaaminen ja innovaatiot uskotaan saavutettavan parhaiten yhdessä yhteistyössä yksityisen palvelusektorin kanssa. Kansainvälistyminen muokkaa toimintaympäristöä jatkuvasti ja siksi onkin erittäin tärkeää selvittää miten yhteistyön, osaamisen ja innovaatioiden kautta saadaan sitä merkittävää kilpailuetua, jota nykypäivän kansainvälinen ilmapiiri vaatii.

Tutkimus keskittyy vain palvelusektoriin ja yksityisiin palveluyrityksiin. Palvelusektori kuitenkin rajataan koskemaan palvelutuotantoja ja toimialat ovat siten hyvinvointipalvelut, liike-elämänpalvelut, matkailupalvelut ja asiantuntijapalvelut. Palvelusektori voidaan Laitamäen, Lehden ja Paasion (1996, 9-10) jakaa osaamisintensiivisiin palveluihin sekä kustannus- ja hintaherkkiin palveluihin. Tässä tutkimuksessa keskitytään vain hyvinvointipalveluihin ja osaamisintensiivisiin palveluihin, joita ovat esimerkiksi tuotanto-, hallinto-, transaktiopalvelut ja viestintäpalvelut. Tutkimus paneutuu nykytilaan ja siihen liittyvien ongelmien selvittämiseen. Kunnat ovat jatkossakin suuressa roolissa yksityisen palvelusektorin toimintaedellytysten luomisessa. Toimintatapoja on muutettava sitä mukaan kuin toimintaympäristö muuttuu, joten kuntien on oltava erittäin muutosvalmiita. On siis ensiarvoisen tärkeää selvittää kuntien luomat edellytykset yksityiselle palvelusektorille, osaamisen ja innovaatioiden näkökulmasta.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus syventyy Pirkanmaan alueelle. Pirkanmaan alue on suhteellisen vetovoimainen Tampereen kaupungin ansiosta. Pirkanmaan alueelle muuttaa vuosittain ihmisiä, joten alue on muuttovoittoinen. Pirkanmaa muodostuu 28 kunnasta ja kuudesta seutukunnasta. Pirkanmaa on perinteisesti keskittynyt teollisuustuotantoon. Nykyään palvelutuotanto on kuitenkin noussut teollisuuden rinnalle. Pirkanmaan kilpailukyky rakentuu huippuosaamiselle, innovatiivisuudelle, kansainväliselle toimintaympäristölle ja vahvaan kehittämistoimintaan. (Pirkanmaa- esite)

Tutkimus on tyyliltään kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Hirsjärven, Remeksen ja Saja-vaaran mukaan (2006, 153–155) kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa. Aineisto hankitaan ja kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa ja käytetään laadullisten metodien käyttöä, tässä tutkielmassa teemahaastattelua. Tiedonhaun välineenä suositetaan ihmistä ja kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Tässä tutkimuksessa tiedonhaussa on käytetty kohdejoukkoa, jonka uskottiin antavan parhaan mahdollisen tuloksen tutkimuksen tarkoituksen kannalta.

Tutkimuksessa käytetään niin primaariaineistoa kuin sekundaariaineistoa. Hirsjärvi ym. (2006, 175) mukaan primaariaineisto on tutkijan itsensä kokoamaa empiiristä tietoaineistoa tutkimuskohteesta ja sekundaariaineisto on muiden keräämää aineistoa eli aineistoa, joka on toissijaisista lähteistä hankittua. Tutkimuksen teoreettinen osuus koostuu näin ollen sekundaariaineistosta eli aihetta käsittelevistä aiemmista tutkimuksista ja kirjallisuudesta.

Tutkimuksen empiirinen osuus muodostuu primaariaineistosta. Aineisto on hankittu haastatteluin ja tutkimusmenetelmänä on teemahaastattelu, eli puolistrukturoitu haastattelu. Primaariaineisto muodostuu 17 haastattelusta koostuvasta aineistosta. Haastattelu toteutettiin haastattele-malla kuntien elinkeinoelämän johtajia ja asiantuntijoita ja yksityisen palvelusektorin edustajia. Haastateltavat valittiin mukaan heidän asemansa ja asiantuntijuutensa vuoksi. Haastateltavien valinnan taustalla oli tarkoitus saada mahdollisimman monipuolinen ja rikas aineisto. Haastattelut toteutettiin kevään ja kesän 2007 aikana yksilöhaastatteluina. Teemahaastattelulla saatu aineisto analysoitiin käyttämällä teoriaohjaavaa sisällönanalyysia.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus on jäsennetty siten, että luvussa 2 perehdytään kuntien muuttuvaan toimintaympäristöön. Muuttuvassa toimintaympäristössä on otettu tarkempaan käsittelyyn kansainvälistyminen ja globalisaatio. Näiden teemojen perehtymisen jälkeen siirrytään pohtimaan kuntien kilpailukykyä tässä muuttuvassa toimintaympäristössä. Luvun lopussa on esitelty Manuel Castellsin virtojen tila-teoria.

Luku 3 muodostuu kuntien elinkeinopolitiikan sijoittumisesta kansainväliseen toimintaympäristöön. Elinkeinopolitiikan sisältö määritellään, kuten myös sen kehitysvaiheet historiasta nykypäivään.

Luku 4 käsittelee palvelusektoria ja sen muutosta ja merkitystä elinkeinotoiminnalle. Luvussa käsitellään julkisen ja yksityisen sektorin suhdetta ja perehdytään niiden väliseen yhteistyöhön. Luvussa esitellään myös public-private yhteistyö ja verkostot julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyönmuotoina.

Luvussa 5 esitellään tutkimuksen toteuttamiseen liittyvät asiat. Luvussa käsitellään tutkimuksen aineiston keruuta ja siihen käytettyjä menetelmiä. Käsittelyn alla on myös aineiston analyysin sisältö ja menetelmät. Lopuksi luodaan katsaus tutkimuksen luotettavuuteen.

Luvussa 6 empiirinen aineisto käsitellään teemahaastatteluista saadun analyysin avulla. Luvussa on neljä kappaletta, jotka ovat muodostuneet teemahaastattelurungon perusteella. Ensimmäiseksi käydään läpi toimintaympäristön muutos, jonka jälkeen siirrytään kuntien elinkeinotoiminnan rooliin kansainvälistyvällä Pirkanmaalla. Luvun toiseksi viimeinen kappale käsittelee julkisen ja yksityisen sektorin välistä yhteistyötä Pirkanmaalla. Viimeinen kappale tarkastelee kuntien roolia osaamisen ja innovaatioiden edistäjänä.

Luvussa 7 esitellään tutkimuksen keskeiset tulokset ja niistä tehdyt johtopäätökset.

2. Kuntien muuttuva toimintaympäristö

2.1 Erilaiset muutokset haastavat kuntien toiminnan

Muutokset toimintaympäristössä pakottavat kuntia muuttamaan toimintatapojaan ja kehittämään toimintaansa aktiivisesti entistä enemmän. Toimintaympäristön muutos on ollut viimeaikoina voimakasta. Tapa, jolla muutos tapahtuu, on ollut vaikeasti ennakoitavissa. Muutoksien keskellä kuntien tulee kuitenkin säilyttää perustehtävänsä ja pyrkiä ylläpitämään kuntalaisten hyvinvointia nyt ja tulevaisuudessa. Globalisaatio lisää kansainvälisyyttä ja tuo uusia haasteita kuntien päivittäiseen toimintaan. Kuntien on enää mahdotonta toimia vain kuntarajojensa sisällä, niiden on entistä enemmän huomioitava kansainväliset tahot ja lisättävä yhteistyötä muidenkin kuin kansallisten tahojen kanssa.

Suomalaiseen kuntaan vaikuttavat monet laajat muutosilmiöt muun muassa globaalitalous, väestön ikääntyminen ja ylikansallinen hallinto. Tulevaisuudessa kuntalaisten tarpeet eivät kuitenkaan muutu paljon. Samat tarpeet kuntien tulee tulevaisuudessakin tyydyttää, ja kunnille tämä on jatkossa merkittävä tehtävä. Maailman muutokset ovat koskettaneet kuntia ennenkin, mutta epäilemättä vähemmän kuin nyt. Muutokset merkitsevät yksittäiselle kunnalle nykyään enemmän kuin ennen. Tulevaisuuteen vastataan nykyhetkessä luotavilla toimenpiteillä ja tästä syystä näiden toimenpiteiden tulee olla valmiita kohtaamaan monenlaisia, yllättäviäkin, muutoksia ja haasteita, joiden kanssa kunnat joutuvat toimimaan. (Von Bruun, 2005, 13.) Globalisaatio ja kansainvälisyys ovat esimerkkejä haasteista, jotka kunnat joutuvat kohtaamaan nykyään entistä useammin. Näihin haasteisiin vastaamiseen tarvitaan uusia toimintatapoja niin pienissä kuin suurissakin kunnissa ja kaupungeissa. Julkisten ja yksityisten toimijoiden yhteistyöllä alueiden kansainvälistä ja kansallista verkostoitumista tehostetaan ja muualla olevaa tietoa ja osaamista hyödynnetään. (Valtion tiede- ja teknologianeuvosto 2003, 5.)

Muutokset toimintaympäristössä ovat luultavasti nopeampia kuin koskaan aikaisemmin modernien yhteiskuntien historiassa. Sopeutuminen muutoksiin ei enää ole ainoa asia, joka riittää menestymiseen. Nykyään tarvitaan myös kykyä arvioida jo toteutunutta, pyrkiä löytämään kehittymisvaihtoehtoja ja toteuttamaan tulevaisuuden visioita mahdollisimman hyvin dynaamisessa toimintaympäristössä. (Kivelä & Mannermaa 1999, 18.) Tulevaisuus tuo mukanaan epävarmuutta ja se sisältää uusia ennustamattomia ilmiöitä. Tulevaisuus sisältää myös yksittäisen

toimijan vaikuttamismahdollisuuksien ulkopuolella olevien trendien murtumista ja muita asioita paljon enemmän kuin aikaisemmin. Menestymiseen ja toimintaympäristön muutoksiin voidaan vaikuttaa, vaikka maailma muuttuukin ympärillä. Kivelän ja Mannermaan (1999, 18) mukaan muutoksiin vastaaminen edellyttää aktiivista asennetta tulevaisuuteen, kehittämistä ja tulevaisuuteen valmistautumista kaikilta yhteiskunnan osa-alueilta kunnilta, yrityksiltä ja yksilöiltä.

Toimintaympäristöihin vaikuttavat nykyään megatrendit, jotka pakottavat kuntia muuttamaan toimintatapojaan. Kaskinen (2003, 27) tarkoittaa megatrendin käsitteellä ilmiötä tai ilmiökokonaisuutta, jolla on selvästi tunnistettava linja ja suunta. Megatrendien uskotaan vaikuttavan myös tulevaisuudessa. Megatrendi sisältää vaihtoehtoisia suuntauksia, tapahtumaketjuja ja useita erilaisia ilmiöitä, jotka saattavat olla toisilleen jopa vastakkaisia. Nämä muodostavat koko yhteiskuntaa laajasti koskevan yhtenäisen ja ymmärrettävän kokonaisuuden. Toimintaympäristön muutoksia aiheuttavia megatrendejä ovat muun muassa taloudellinen ja kulttuurinen globalisaatio, väestönmuutokset ja tietoyhteiskuntakehitys.

Ihmisten, osaamisen, päätösvallan ja rahojen virrat liikkuvat entistä enemmän kasvukeskuksiin ja niiden ympäristökuntiin. Tämä vaikuttaa virtojen molempiin päihin. Lähtöpaikkakunnilla ilmenee vajaakäyttöisiä palvelujärjestelmiä, verotulojen heikentymistä ja hupenevia kehitysedellytyksiä, mutta myös työttömyyttä. Vastaanottavilla paikkakunnilla ilmenee sosiaalisia ongelmia, asuntopulaa, rakentamistarvetta ja infrastruktuurin huonoa toimintaa. Tarve palveluille on suurempi kuin voimavarat, joita kunnilla on hallussaan. (Kettunen 1998, 13.) Yhteiskunta muuttuu. Voimat, jotka vahvasti vaikuttavat ihmisten elämässä, vaikuttavat myös kunnissa. Nykyajan maailmassa lähes kaikki on markkinoitavana, ja liikkuminen on rajoittamatonta ja vapaata. Ihmiset, pääomat ja yritykset liikkuvat vapaasti, ja kunnat joutuvat kilpailemaan näistä kaikista. Kehityksen virtaa on luonnehdittu keskittäväksi. Suomen asutus ja työpaikat keskittyvät muutamalle harvalle seudulle, ja nämä seudut sijaitsevat pääsääntöisesti eteläisemmässä Suomessa. (Kettunen 1998, 22–25.)

Yhteiskunnan kilpailusäännöt ovat muuttuneet viimeisimmän parinkymmenen vuoden aikana. Pienemmille ja huonoimmat toimintaedellytykset omaaville kunnille annettiin ennen tasoitusta. Aluepolitiikka, kuten omalta osin suljetut kotimaiset markkinatkin, antoivat mahdollisuuden paikalliselle kehitykselle ja kehittämiselle eri tavoin kuin nykyään. Nykyään tasoitusta ei nykyään enää anneta. Sääntöinä toimivat EU:n kansainvälisen markkinatalouden säännöt. Tässä

hyvin epätasa-arvoisessa kilpailussa suuret ja pienet, vahvat ja heikot joutuvat itse kamppailemaan ja löytämään omat selviytymiskeinonsa. (Kettunen 1998, 15–16.)

Kuntien lisääntyvä toiminta kansainvälisen toiminnan kehittämiseksi voidaan nähdä paikallisten alueiden keinona selviytyä globalisaation tuomasta kovenevasta kilpailusta (Grönholm 2000, 16). Paikallistasolla on tapahtunut lukuisia muutoksia. Perinteinen kuntien kansainvälinen toiminta on perustunut ystävyyskuntatoimintaan, mutta nyt paikallistason muutokset ajavat kuntia uudenvälisiin yhteistyömuotoihin kansainvälisellä tasolla. Nykyisin paikallistasolla joudutaan toimimaan yhä enemmän ja enemmän globalisoituneessa yhteiskunnassa. Tämä on seurausta Suomen liittymisestä Euroopan unioniin ja muutoksista kansainvälisessä ilmapiirissä. Kaupungeista on siis tullut uusia toimijoita, joka tarkoittaa, että kuntien ja alueiden pitää lisätä kapasiteettia entistä enemmän kansainväliseen toimintaan selviytyäkseen integroidun Euroopan paikallisalueiden välillä vallitsevassa kilpailussa. (Grönholm 2000, 5.) Kansainvälistä toimintaa tulee laajentaa myös yli Euroopan, jotta kunnat olisivat kilpailussa mahdollisimman hyvissä asemissa. Kansainvälinen toiminta lisää kunnan vetovoimaa ja parantaa niiden mahdollisuuksia selvitä uusista haasteista joita toimintaympäristön muutokset tuovat.

2.2 Globalisaation vaikutukset kuntien toimintaan

Globalisaatio luonnehtii irrottautumista ajasta ja paikasta. Se viittaa myös rajoja ylittävien sosiaalisten suhteiden tiivistymiseen ja laajentumiseen. Näin ollen institutionaaliset rajat murenevät, ja vuorovaikutus ja keskinäisriippuvuus lisääntyvät. Globalisaatio on prosessikäsite, joka kuvaa institutionaalisten rajojen eroosiota. Globalisaatio on laajavaikutteinen muutosprosessi, jossa yksittäisten toimijoiden ja alueyhteisöjen valtioiden rajoja ylittävät yhteydet ja keskinäisriippuvuus lisääntyy mutta myös uusi maailmanjärjestys muodostuu. (Anttiroiko & Karhu 2003, 90–91.)

Väyrysen mukaan (1998b, 9; 2001, 11) globalisaatio merkitsee yhä enemmän kansallisten poliittisten ja taloudellisten yksiköiden avautumista kansainvälisille vaikutuksille ja niiden tehtävien muuttumista. Aikaisemmin toisilleen etäiset tapahtumat ja paikat joutuvat vuorovaikutukseen ja ne luovat ihmisille uusia ajatusmalleja ja samaistumiskohteita. Globalisaatiolla on monia ulottuvuuksia esimerkiksi taloudellinen ja teknologinen. Taloudellinen ulottuvuus painottaa markkinoiden laajentumista ja syventymistä globaalisti. Kansainvälinen taloudellinen ja kult-

tuurinen vuorovaikutus mahdollistuu teknologian kehityksen ansiosta. Teknologian kehitys mahdollistaa myös valtiolliset rajat ylittävät, aikaisempaa autonomisemmat toiminnot, ja kansainvälinen vuorovaikutus on halvempaa, nopeampaa ja joustavampaa kuin aiemmin. Erityisesti globalisaatio näkyy kansainvälisessä rahajärjestelmässä ja pääomainvestoinneissa. Pääomainvestoinneilla monikansalliset yritykset siirtävät tuotantoa ja työpaikkoja eri puolille maailmaa. Kansainvälinen yhteistyökään ei globalisaation vuoksi ole järjestäytynyt pelkästään kansallisessa mittakaavassa. Sen rinnalle ovat nousseet uudet, maailmanlaajuiset, alueelliset ja paikalliset toimintamuodot. Globalisaatio ei hävitä valtiota, mutta se edellyttää valtion ja paikallisten hallinnon tehtävien uudelleen määrittelyä.

Globalisaatio on kansainvälisen elämän suurta muutosta, ja se vie kansallisesta järjestäytymisestä maailmanlaajuiseen järjestäytymiseen taloudessa, politiikassa ja kulttuurissa. Kansainvälistymisen edessä pitkälle syntyy poikkikansallisia suhteita, jossa taloudelliset, poliittiset ja kulttuuriset voimat tunkevat yli kansallisten rajojen niin, etteivät valtiot enää pysty tai halua pysäyttää tätä kehitystä. Globalisaatiosta voidaan puhua sitten, kun nämä osat kytkeytyvät toisiinsa siten, että ne kytkevät toisiinsa maailma eri osat tavalla, joka luo uuden maailmanlaajuisen kokonaisuuden. Aika ja paikat kutistuvat globalisaation seurauksena ja maailman väestö lähentyy, mutta myös etäännyy toisistaan. Kansainvälinen kommunikaatio on myös lisääntynyt yhdessä tietokoneiden ja internetin kehityksen ansiosta. Globaalissa maailmassa tieto ja ajatukset liikkuvat paljon helpommin kuin ihmiset ja tavarat. Globalisaatio on itsenäinen ja päättymätön prosessi, joka vuorovaikutuksessa eri kansallisuuksien, yksilöiden ja tekijöiden kanssa tuottaa eri tuloksia eri yhteyksissä. (Väyrynen 1999, 41–43; 2001, 11.)

Eriarvoisuuden lisääntyminen nähdään yhtenä globalisaation tuomista ongelmista. Kunnilla tulee olla tiettyjä sijoittumiseen vaikuttavia tekijöitä, jotta alueen vetovoima kohtaisi globaalit toimijat. Alueet pyrkivät vetämään korkeatasoisia vetovoimatekijöitä alueiden omilla vahvuusaluilla, esimerkiksi osaamisella tai yritysläheisyydellä. Kilpailu kasvaa, ja globaalissa kilpailussa menestyvät heikosti sellaiset kunnat, joilla ei ole vahvoja sijoittumistekijöitä puolellaan. Alueellisen kehityksen tulisi olla mahdollisimman monipuolista mutta myös tasapuolista, jotta koko yhteiskunta selviytyisi paremmin kansainvälisessä kilpailussa. (Kasvio 1998, 3; Väyrynen 2001, 13–14.) Globalisaatiota ei kuitenkaan tule nähdä vain eriarvoisuutta lisäävänä, vaan myös mahdollisuutena. Kunnat saavat alueilleen uusia ja erilaisia voimavaroja, joita ei paikallisesti ole saatavilla. (Väyrynen 2001, 20.) Globalisaation uskotaan vaikuttavan muun

muassa kuntatalouteen, kunnan elinkeinotoimintaan ja sen toiminnan lähtökohtiin, kunnallishallintoon, kuntalaisiin ja kunnan fyysiseen tilaan. (Kivelä & Mannermaa 1999, 112.)

Väyrysen (2007, 15) mukaan kansainvälisesti on näkynyt kehitystä, jonka mukaan tuotannollinen toiminta, joka ennen siirrettiin halvan kustannusten maihin, on siirtymässä taas takaisin paikallisille alueilleen. Tämä kehitys juontaa juurensa osaamisen merkityksen kasvusta, jolloin tuotantokustannukset eivät ole enää paras kilpailuetu. Osaamisen ja ammattitaidon merkitys kilpailutekijöinä on kasvanut. Kehitystä on erityisesti aloilla, jolla tuotanto on pienempää. Esimerkiksi monet Suomen yritykset hyötyvät tästä kehityksestä. Tuotannon siirtyminen takaisin Suomeen lisää luonnollisesti työpaikkoja, ja alueiden elinvoimaisuus lisääntyy.

Globalisaatio tuo uuden näkökulman kilpailukykyyn. Kilpailukyky ei perustu vain taloudellisille tai paikallisille markkinoille, vaan sen perusta on osaamisessa. Osaaminen muodostaa osaamiskeskuksia, joissa syntyy uusia innovaatioita ja kehitys on noususuuntaista. Osaaminen jakaantuu osiksi, ja kuntien ja niiden yritysten haasteena onkin koota nämä osat ja yhdistellä erilaisia tietoja ja taitoja. Osaamisen lisäksi vaaditaan sitoutumista jokaiselta taholta, joka edistää kilpailukykyyn omaksumista kaikilla niillä tahoilla, jotka ovat toiminnassa mukana. (Hautamäki 1996, 22–24.) Monet Suomen kunnat ovat liian pieniä toimimaan tehokkaasti yksin. Kunnat tarvitsevat entistä vahvempaa yhteistyötä ja verkostoitumista eri toimijoiden kesken, jotta toiminta pysyisi mahdollisimman tehokkaana. (Väyrynen 2001, 17.) Yhteisen päämäärän saavuttaminen saadaan sitoutuneella yhteistyöllä, monen eri osaamisalan edustajien kesken. Kuntien täytyy siis lisätä yhteistyötä eri toimijoiden kesken, toisten kuntien ja myös yksityisen sektorin. Kuntien tulisi huomioida yksityisen sektorin tuomat osaajat, ja kehittää toimintaansa yhteistyössä niiden kanssa. Parhaaseen tulokseen päästään hyvin todennäköisesti, kun eri kunnat ja julkinen ja yksityinen sektori toimivat yhteistyössä, ja näin ollen edistävät yhdessä alueen kansainvälistä vetovoimaa.

Kirvelä (2007, 159) on koonnut ajatuksia kunnan ja globalisaation yhteiselämästä, jonka mukaan globalisaation ja kunnan suhde on muodostunut enemmänkin pakosta kuin vapaasta tahdosta. Globalisaatio luo myös eriarvoisuutta eri alueiden, toimijoiden ja yksilöiden välille, koska globalisaatio suosii toisia ja syrjii toisia. Suuremmat alueet, yksiköt ja toimijat menestyvät todennäköisesti paremmin kuin pienet. Pienet alueet voivat silti menestyä, jos ne vain löytävät omat vahvuutensa ja vetovoimatekijänsä.

Globalisaation kanssa on opittava elämään. Kuntien on jatkuvasti kehitettävä toimintaansa ja luotava parhaita keinoja ja tapoja selviytyä globalisaatiosta ja sen tuomista haasteista. Globalisaatio tuo mukanaan myös paljon hyviä asioita ja mahdollisuuksia, joita kuntien on hyödynnettävä päivittäisessä toiminnassaan. Yleisesti globalisaatiosta voidaan siis myös hyötyä, globalisaatio tuo lisää yhteyksiä muualle maailmaan ja maantieteellisesti syrjäisen Suomen on otettava kaikki mahdollinen hyöty tästä, koska sijaintitekijöillä ei ole niin paljon merkitystä kuin aiemmin.

2.3 Kansainvälistyminen muuttaa toimintatapoja kunnissa

Kansainvälistyminen on käsitteenä laaja. Siihen luetaan etenkin ulkomaisen pääoman, investointien ja matkailijoiden houkuttelemisen mutta myös liitännäisyydet muuhun maailmaan. Kuntien ja kaupunkien kansainvälistymisellä pyritään luomaan yhteyksiä yhä laajemmalle alueelle tai uusiin kohteisiin. Kansainvälistymisen yleinen tavoite on kansainvälisen toimintakyvyn lisääminen paikallisissa yhdyskunnissa. Kansainvälistyminen tuo paikallisille yhdyskunnille mahdollisuuden kehittyä, ja ne voivat kehittää kansainvälisiä kumppanuussuhteita eri toimialoilla, edistää paikallisten yhdyskuntien alueilla toimivien yritysten pääsyä kansainvälisille markkinoille ja myös houkuttaa ulkomaisia investointeja ja tarvittavaa työvoimaa. (Aronen & Berghäll 1998, 14.)

Kansainvälistyminen on eri asia kuin globalisaatio mutta se on rinnakkainen prosessi globalisaation kanssa. Kansainvälistyminen on myös askel globalisaatioon. Kansainvälistyminen viittaa kansallisen politiikan ohjaamiin riippuvuussuhteisiin valtioiden välillä. (Väyrynen 1998a, 10.) Kansainvälistymisen edetessä niin pitkälle, että poikkikansalliset suhteet, taloudelliset, poliittiset ja kulttuuriset voimat kytkevät maailman eri osat yhteen, voidaan puhua globalisaatiosta (Väyrynen 1999, 42). Euroopan unioniin liittymisen jälkeen Suomen kansainvälinen asema muuttui merkittävästi, koska kansainvälisen yhteistyön ja edunvalvonnan merkitys kasvoivat. Tämä vaikutti myös paikallisella tasolla, ja aktiivisuus yli kansallisten rajojen on lisääntynyt. Alueiden rajat ovat hämärtyneet ja verkostoituminen on lisääntynyt. (Holmroos 1998, 15–16.) Rajat ovat hämärtyneet myös kuntien sisällä, kun yksityinen sektori on entistä enemmän mukana julkisen sektorin toiminnassa. Riittävää ei ole pelkästään se, että pelkkä kunta kansainvälistyy, vaan mukaan pitää saada yksityisen sektorin puolella toimivat organisaatiot ja yritykset.

Yhteistyön avulla pyritään monipuolistamaan elinkeinorakennetta, ja pääsemään kaikkien kanalta tehokkaihin ja tuottaviin ratkaisuihin.

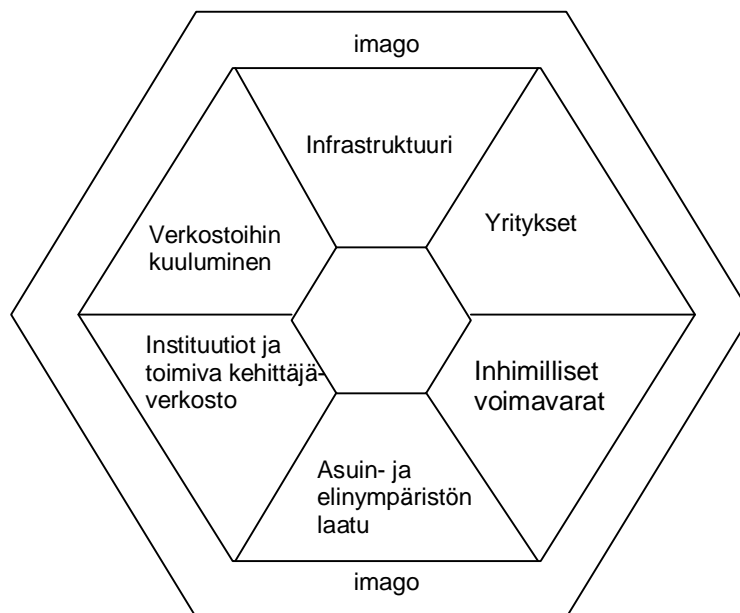
Kansainvälisyys kunnissa nähdään kuntien kansainvälisenä yhteistyönä, ulkomaisen työvoiman käyttönä ja kansainvälisen pääoman kiinnostuksina. Kunnat toimivat entistä enemmän yhteistyössä kansainvälisten tahojen kanssa toteuttamalla projekteja tai ottamalla osaa erinäisiin verkostoihin. Yksi uusimmista kansainvälisen yhteistyön muodoista on kansainvälisten kokousten ja neuvotteluiden järjestäminen. (Jalkanen 1996, 37–39.) Kansainvälistyminen on saanut erilaisen merkityksen Suomen liittyessä Euroopan unioniin. Kansainväliset suhteet ovat olleen lähinnä ystävyyskaupunkisuhteisiin pohjautuvia, vierailuluonteisia tapaamisia kansainvälisistä asioista hoitavien henkilöiden kesken. Kansainvälisten asioiden hoitaminen muuttui, kun Suomi liittyi Euroopan unioniin ja kansainvälisyydestä tuli entistä tärkeämpi osa kuntien päivittäistä toimintaa. Euroopan unionin jäsenyyden vuoksi kuntien elinkeinopolitiikka on muuttunut. Elinkeino toiminta kunnissa on laajentunut huomattavasti, ja etenkin yhteistyön merkitys yritystoiminnan kanssa ymmärretty. Kansainvälistymistä on vauhdittanut myös koko läntistä Eurooppaa koskeva elinkeinoelämän riippuvuus kansainvälisistä suhteista, mikä on samalla lisännyt verkostoitumista ja erilaisten yhteistyömuotojen käyttöä. (Westling 2001, 130–132.)

Kansainvälistymisen aste riippuu hyvin paljon kunnan omasta aktiivisuudesta ja halusta kansainvälistyä. Monilla pienillä kunnilla tarve ei välttämättä ole niin suuri kuin suuremmissa kunnissa mutta nykyään kansainvälistyminen koskettaa kaikkia kuntia vaihtelevassa määrin. Tästä syystä yhdenkään kunnan ei tulisi jäädä yksin kansainvälistymisessään, vaan kuntien tulisi luoda kontakteja niin muiden kuntien kanssa kuin yli kansallisten rajojenkin. Mitkään rajat eivät saisi olla esteenä yhteistyölle, ja kaikelle yhteistyölle tulisi olla mahdollisimman avoin. Kunnat eivät pysty tietämään, mitä tulevaisuus tuo, ja moniin hallitsemattomiin asioihin pitää olla valmistautunut. Nykyään pitäisi pyrkiä selvittämään ja ennustamaan tulevaisuuden haasteet, jotta kunnat olisivat parhaiten valmistautuneita niiden ratkaisemiseen. Aktiivinen kehittäminen, niin pienissä kuin suurissakin kunnissa on siis ensiarvoisen tärkeää.

2.4 Kuntien kilpailukyvyyn merkityksen kasvu

Sotarauta ym. (2001, 13–16) määrittelevät kilpailukyvyyn sellaisiksi toimijoiden ominaisuuksiksi, joiden avulla kilpailuun pystytään osallistumaan. Kilpailukyky on myös potentiaalia, jonka turvin voidaan menestyä kilpailukumppaneita paremmin. Kilpailun tunne voidaan nähdä kehittämistoimintaa aktivoivana voimana ja näin ollen kilpailu lisää kuntien entistä parempaa valmistautumista tulevaisuuteen. Kuntien on vaikea olla enää kilpailukykyinen yksin, joten kilpailu on lisännyt yhteistyötä toisten kuntien ja kansainvälisten toimijatahojen kanssa.

Linnamaa (2004, 121–122,124–130) määrittelee kaupunkiseudulle kilpailukyvyyn elementtejä (kuvio 1). Kilpailukyky koostuu infrastruktuurista, yrityksistä, inhimillisistä voimavaroista, asuin- ja elinympäristön laadusta, instituutioista, toimivasta kehittäjäverkostosta ja verkostoihin kuulumisesta. Alueiden tulee kilpailukykyensä ylläpitämiseksi kehittää näitä kaikkia elementtejä mahdollisimman hyvin. Elementit ovat riippuvaisia toisistaan ja ne joko vahvistavat tai heikentävät toisiaan. Kilpailukyvyyn kehittäminen vaatii kokonaisvaltaista otetta kehittämistyöhön ja elementtien välisten riippuvuuksien tunnistamista ja huomioon ottamista.



Kuvio 1. Kilpailukyvyyn elementit (mukaillen Linnamaa 1994, 79)

Kunnissa tulee säilyttää tietyt alueiden kilpailukykyyn ja kehitykseen vaikuttavat tekijät. Nämä tekijät ovat liikkumattomat voimavarat eli vakiotekijät jotka ovat alueella eli luonto ja olemassa oleva taloudellinen rakenne, alueen kyky ylläpitää ja vetää puoleensa liikkuvia voimavaroja eli pääomaa ja työvoimaa, sijaintiratkaisuihin vaikuttavat tekijät ja teknologinen kehitys ja inhimillisen pääoman kasvu. Kehitykseen vaikuttaa myös suuresti alueella harjoitettava politiikka eli tietoinen ohjaus. (Okko & Miettälä & Hyvärinen 1998, 5–6.)

Elämme maailmassa, jossa osaaminen ratkaisee kilpailukyvyn ja elintason. Osaaminen ja innovatiivisuus ovat organisaatioiden menestystekijöitä globaalissa ympäristössä. (Juuti 2005, 11.) Osaamisen ja tiedon resurssit ovat entistä tärkeämmässä osassa kuntien ja organisaatioiden, mutta myös yksilöiden kilpailukykyä. Kunnissa on tunnistettava osaamisen taso ja osaamisen kehittäminen on hallittava. Oppiminen on jatkuvaa, elinikäistä ja ahkeraa kehitystyötä, joten sen huomioimista kunnan kehittämistyössä ei tulisi aliarvioida. (Raivola & Vuorensyrjä 1998, 81.)

Raunion (2001b, 19–21) mukaan uudet haasteet elinkeinopolitiikalle muodostuvat kolmesta talouden kehitystä vahvasti ohjaavista pitkän aikavälin trendeistä. Nämä trendit ovat osaamisen haaste, kansainvälistymisen haaste ja työvoiman niukkuuden haaste. Trendit lisäävät inhimillisen voimavarojen hallinnan merkitystä, joka nähdään yhä enemmän kilpailukykenä. Osaaminen on niin yrityksille kuin kunnillekin taloudellisen kehityksen voimavara. Kansainvälistymisen vuoksi myös osaaminen merkitys kunnissa ja osaamisen saaminen alueelle on lisääntynyt. Kunnat ja seudut pyrkivät keskittymään inhimillisten voimavarojen kehittämiseen, jotta kunnan alueen vetovoima säilyisi vahvana ja kilpailukykyisenä.

Kuntien kilpailukyky koostuu monesta eri osatekijästä. Nykyään osaaminen ja sen tuomat innovaatiot ovat entistä tärkeämmässä osassa kuntien kilpailukykyä. Toki vanhat perinteiset kilpailutekijätkin ovat vielä tärkeitä, mutta niiden merkitys on heikentynyt. Yritysten osuus kuntien elinkeinopolitiikassa on edelleen huomattava. Huomio on kuitenkin entistä enemmän siinä, millaisia osaajia yritykset löytävät. Osaajien avulla yritykset kehittävät omaa toimintaansa ja myös kunnan elinkeinoelämää. Inhimillisiä voimavaroja löytyy kunnista runsaasti ja sen hyödyntäminen avaa kunnille uusia mahdollisuuksia kehittää toimintaansa tämän päivän kansainväliseen ilmapiiriin sopivaksi.

2.3.1 Osaaminen kuntien kilpailukyvyn edistäjänä

Osaaminen muodostuu tiedosta ja tiedot ovatkin perusta osaamiselle ja taidolle. Osaaminen on siis tietämisen ja taitamisen liittoutuma. (Kairinen 2005, 69.) Osaaminen on dynaaminen kokonaisuus, joka koostuu tiedollisista resursseista, sosiaalisista kyvyistä ja arvoperusteista. Osaamisessa on kaksi näkökulmaa, organisaationäkökulma ja yksilönäkökulma. Organisaation osaaminen on sen kyky ja valmiudet hyödyntää organisaation yksilöiden osaamista ja muita organisaation voimavaroja. Tärkeää organisaation osaamisessa on myös yksilöiden osaamisen ja muiden voimavarojen yhdistäminen päämäärien saavuttamiseksi. Yksilöiden osaaminen on aineetonta pääomaa organisaatiossa. Osaaminen on selviytymiskeino tämän päivän toimintaympäristössä niin yksilöille kuin myös organisaatioille. (Tervo 2005, 151–153.)

Tärkeimpiä turvallisuustekijöitä muuttuvan toimintaympäristön hallitsemisessa on osaaminen. Osaamiseen voidaan luottaa ja sen kanssa on turvallista kohdata tulevaisuus. Ydinosaaminen on osaamista, joka on organisaation ominta osaamista, eli osaamista, johon toiminta ja kilpailukyky perustuvat. Tämän ydinosaamisen mukana kulkee vahvasti hiljainen tieto, joka on kokemuksen mukana karttunutta osaamista. Hiljainen tieto on arvokasta siksi, että sen hankkiminen on pitkän ajan prosessi ja sitä on vaikea muiden kopioida. (Niemelä 2002, 86–87.) Osaaminen on kansainvälisestikin tavoiteltu tuotantotekijä ja nykyään sen liikkuvuus on kansainvälisten sopimusten vuoksi entistä helpompaa (Raunio 2001b, 61).

Tällaisessa uudessa kilpailutilanteessa kilpailutoimintaympäristö on laajentunut. Kilpailun lisääntyminen ja laajentuminen on tulosta pääomien liikkuvuuden kasvusta, kansainvälistymisestä ja teknologisista muutoksista. Kuntien on luotava erityisosaamista alueelleen, jotta ne säilyisivät elinvoimaisina. Globaalissa kilpailussa tämä ei kuitenkaan ole tae menestymiselle. Kuntien on osattava markkinoida erityisosaamistaan ja kunnan tarjoamista mahdollisuuksista. Erityisosaamisen omaaminen ja sen tehokas markkinoiminen ovat perusedellytyksiä menestymiseen. (Kostiainen 2001, 13–15.)

Kilpailun kiristyessä niukat resurssit täytyy kohdentaa entistä paremmin ja toimintatapoja täytyy jatkuvasti uudistaa, jotta kilpailukyky säilyisi ja kehittyisi. Aiemmin rajat määrittivät toimijoiden paikan ja aseman mutta nykyään kehitys on mennyt siihen suuntaan, että alueiden, organisaatioiden ja muiden toimijoiden aseman määrittelee niiden osaaminen ja omien toimin-

tojen kehittämisen kyky. Kunnat tukevat nykyään mahdollisimman hyvin yksilöiden, yritysten ja muiden toimijoiden kilpailukyvyn kehittämistä. (Sotarauta & Lähteenmäki 2001, 45.) Kunnissa olisi siis hyvä määritellä oma osaaminen, sen taso ja mahdolliset puutteet, koska tämän määrittelyn avulla kohennetaan kilpailukykyä. Se, miten kunnissa tuetaan eri toimijoiden kilpailukykyä, vaihtelee huomattavasti kunnittain. Tämä johtuu siitä, että eri kunnissa on eri tarpeet ja tavoitteet. Kaikissa kunnissa olisikin hyvä selvittää juuri ne oman alueen kehittämistarpeet ja pyrkiä niiden pohjalta luomaan kunnassa toimiville eri toimijoille kilpailukykyisiä edellytyksiä toimia.

Hautamäen (1996, 30–32) mukaan globalisaatioon ja kansainvälisiin markkinoihin kunnat eivät voi vaikuttaa itse. Tähän haasteeseen täytyy kaikkien kuntien pyrkiä vastaamaan joka päivässä toiminnassaan ja kehittämistyössään. Siihen, mihin kunnat eivät voi vaikuttaa, on niiden sijainti ja alueella esiintyvät raaka-aineet ja muut vastaavat esiintymät. Teknologian kehityksen vuoksi ei näillä tekijöillä, varsinkaan sijaintitekijöillä, ole merkitystä. Nämä sijaintitekijäpuutteet voidaan tasoittaa muun muassa osaamisella. Suomen kunnista löytyy yleistä osaamista. Kansainvälisesti merkittävä osaaminen on erityisosaamista ja erityisosaamisella pyritään luomaan kilpailuetua muihin nähden. Hautamäki puhuu yleisesti koko kansallisella tasolla mutta asia voidaan nähdä samoin tavoin kunnallisella tasolla. Kuntien kannattaa panostaa osaamiseen, koska työvoimakustannukset ovat Suomessa korkeat. Korkeat työvoimakustannukset eivät luo samanlaista kilpailuetua, koska maailmassa on monia maita ja alueita, jotka pystyvät voittamaan kilpailun alhaisilla kustannuksillaan. Kuntien on tästä syystä keskityttävä enenevässä määrin osaamiseen, osaamisen kansainväliseen vientiin ja kansainvälisen osaamisen saamiseen alueelle. Osaaminen tulee keskittää osaamiskeskustoiksi, joilla on jotain uutta annettavaa globaalissa verkkotaloudessa. Osaamiskeskittymiin syntyy huippuosaamista, joka kohtaa suhteellisen vähän kilpailua. Tämä vetää puoleensa eri alojen yrityksiä, jotka tuovat omia ideoitaan ja kykyjään kuntaan. Osaamiskeskittymät ovat osa kansainvälistä verkostoa ja osaamisen työnjakoa. On siis tärkeää keskittyä jatkossakin osaamiseen ja sen saamiseen. Kunnissa tehdään jo töitä osaamisen saamisen ja kehittämisen eteen mutta kuten monessa muussakin asiassa, myös tässä on parantamisen varaa. Suomen kunnissa osaamiskeskittymät ja niiden hyödyntäminen on vielä suhteellisen pientä mutta tulevaisuudessa osaamiskeskittymätyylistä kehitystä on havaittavissa.

Osaajien ja osaamisen saaminen kuntaan on erityisen tärkeää kunnan elinkeinopolitiikalle ja yleiselle kehitykselle. Raunion mukaan (2001b, 37–38) kuntien on tarjottava mahdollisuus

miellyttävään elinympäristöön ja mielenkiintoiseen työpaikkaan. Osaajat tuovat alueelle osaamistaan näin ollen lisää taloudellisia resursseja. Osaaminen vetää osaamista puoleensa ja tämä houkuttelee myös yritystoimintaa. Osaaminen ja siitä syntyvä yritystoiminta ovat elinkeinopolitiikalle tärkeitä. Osaaminen ja sitä hyödyntävä yritystoiminta sitoutuvat kuntiin, kun niille on luotu mahdollisimman hyvät edellytykset toimia. Inhimillisten voimavarojen sitouttaminen kuntaan on vaikeammin siirrettävää pääomaa kuin sähköisessä ja fyysisessä muodossa oleva tieto. Osaaminen on tästä syystä kunnan näkökulmasta enemmän panostamisen arvoista, koska sen avulla voidaan tehdä pitkänaikavälin suunnitelmia ja kehittämistyötä.

Kansainvälinen kilpailukyky vaatii osaamista ja osaamisen keskittämistä alueilla. Kuntien tulee huomioida, etteivät ne voi olla parhaita kaikilla aloilla, vaan niiden tulee keskittyä tiettyihin toiminnan aloihin. Toiminta kohdennetaan juuri siihen osaamiseen mitä alueelta löytyy. Kohdennetun osaamisen avulla pyritään kehittämään toimintaa ja myös houkuttelemaan uutta osaamista alueelle. Osaaminen on henkistä pääomaa ja se on yhtä tärkeää, kuin taloudellisenkin pääoman tavoittelu. Osaaminen alueella lisää alueen vetovoimaisuutta ja kasvattaa kilpailuetua kansainvälisillä markkinoilla nyt, kun kunnat joutuvat toimimaan laajemmin. Kuntien tulee miettiä tarkkaan oman alueensa vahvuudet ja mahdollisuudet joiden avulla kuntaa kehitetään entistä kilpailukykyisemmäksi. Osaamista löytyy kaikista kunnista mutta siitä olisi pyrittävä muodostamaan erityisosaamista. Yhä enemmän ajatellaan, että erityisosaamista saadaan yhteistyössä eri toimijoiden kanssa. Yksityinen sektorin uskotaan tuovan omaa osaamistaan julkiselle sektorille. Yksityisen sektorin uskotaan myös tuovan monipuolisuutta eri toimintatapoihin. Osaaminen pitää osata kohdentaa ja kuntien tulee löytää omat osaamisalueensa, joita lähteä kehittämään, jotta kansainvälinen kilpailukyky säilyisi parhain mahdollisin tavoin.

2.3.2 Innovaatioiden merkitys kuntien kilpailukykyyn edistämässä

Innovaation käsite on 1990-luvulta koonnut yhteiskuntapoliittista keskustelua. Suomesta pyritään tekemään tiedon ja osaamisen yhteiskunta. Yhteiskuntakehitys muuttuu entistä enemmän tietoyhteiskunnaksi. Tietoyhteiskunnan tuntomerkkejä ovat innovaatiokyky, kansainvälinen kilpailukyky ja osaamisen korostunut merkitys. Tämän päivän toimintaympäristössä toimiminen vaatii näiden tuntomerkkien omaamista ja niiden kehittämistä. Edellytyksiä luoda innovaatioita lähtee liikkeelle kansallisen innovaatiojärjestelmän kehittämisestä. (Miettinen & Lehenkari & Hasu & Hyvönen 1999, 1.) Toiminta alkaa kansalliselta tasolta mutta toimeenpanijana

toimii yleensä paikallinen taso eli kunnat. Kunnat toimivat kansallisen tason puitteissa mutta pyrkivät kehittämään omaa osaamistaan ja innovaatioita omista lähtökohdista käsin. Innovaatiot ja osaaminen merkitsevät nykyään paljon kuntien kehittäessä kilpailukykyään.

”Innovaatio on sellainen tekninen, organisatorinen tai toimintatavallinen ratkaisu, jonka yritys itse kehittää tai ottaa itselleen uutena asiana joko suoraan tai soveltaen käyttöön omissa tuotteissaan, palveluissaan, tuotanto- ja palveluprosesseissaan tai muissa sen toiminnan kannalta merkityksellisissä yhteyksissä” (Kolehmainen 2001, 62). Innovaatiokyky on keskeinen kansallista ja kansainvälistä kilpailukykyä selittävä tekijä. Innovaation käsitettä on näin ollen laajennettu ja nykyään se merkitsee paljolti samaa kuin uudistumiskyky, kilpailukykyyn säilyttäminen ja osaamisen kehittäminen. (Miettinen ym. 1999, 2.) Innovaatioille pohjan luo vahva osaaminen ja avoimuus kohdata haasteet, jotka tulevat ulkopuolelta. Runsas yhteyksien määrä ja yhteistyö kehittävät innovaatioita ja kilpailukykyisyyttä. Innovaatiot, osaaminen ja oppiminen kuuluvat yhteen ja ne kehittyvät ja toimivat parhaiten verkostoissa. (Niemelä 2002, 86–87.)

Tieto, osaaminen ja oppiminen kuten myös uuden luominen ja toiminnan jatkuva kehittäminen nousevat esiin kilpailukykykeskusteluissa. Innovaatiot ovat uuden tiedon toimintaan välittymisen ilmentymiä. Kuntien kilpailukyky ei enää riipu vain sen omasta toiminnasta vaan myös sen alueen sisällä olevien toimijoiden kilpailukykyistä ja kunnan kyvystä luoda kilpailukykyä ylläpitävät olosuhteet. Kiinnittyminen eritasoisiiin verkostoihin tuo paljon lisäarvoa kuntien kilpailukykyille. Nykypäivänä kansallisten verkostojen ohella etenkin kansainväliset verkostot ovat tärkeitä. Kunnissa tulee olla innovaatiokyvykkyteen vaikuttavia ja panostavia toimijoita, joiden vuorovaikutus on tiivistä. Näiden toimintojen puuttuessa vaikeutuu uusiin mahdollisuuksiin ja tilaisuuksiin tarttuminen ja näin ollen mahdollisuus parantaa kunnan kilpailukykyä. Kuntien mahdollisuus parantaa omaa innovatiivisuuttaan luodaan alueella jo olevien toimijoiden toimintaedellytysten parantamisella, resurssien hyödyntämisellä ja näiden yhdisteleminen muuttuvissa olosuhteissa kilpailukykyä kunnostavaksi tekijöiksi. (Kosonen 2001, 109–110.)

Innovaatioprosessin uskotaan nykyään olevan verkostollinen prosessi. Verkoston käsite ei ainoastaan kuvaa innovaatiotoimintaa vaan se myös luo sitä. Innovaatioihin liittyvät prosessit voidaan jakaa kahteen tarkastelutasoon ja näitä kumpaakin yhdistää verkostollinen näkökulma. Innovaatioprosessit näkyvät verkostosuhteina yritysten ja niiden toimintaympäristön välillä. Nämä verkostolliset suhteet organisoituvat yhdessä osaamisen ja tiedon luomisen ympärille. Toisaalta tällainen suhdeverkko edellyttää myös erilaisia instituutioita, tekniikoita ynnä muita,

jotka muotoutuvat eräänlaiseksi verkostomaiseksi kokonaisuudeksi. Ensimmäinen tarkastelutaso tapahtuu yritysten tasolla ja toinen taso taas kuvaa koko järjestelmän toimivuutta. (Eriksson 2004, 28–29.) Innovaatioverkosto muodostuu elinkeinoelämän toimijoista eli yksilöistä kuten myös instituutioista. Nämä toimijat ottavat suoraan osaa innovaatioprosessiin ja kehittävät virallisia yhteistyösuhteitaan siinä tilanteessa. (Perrin 1991, 35.) Innovaatioverkostot ja yhteistyösopimukset ovat strategisia välineitä joita paikallinen ympäristö voi hyödyntää epäjärjestyksen poissa pitämisessä. Paikallinen ympäristö voi myös hyödyntää sisäisen synergian tuomia etuja ja mahdollisuuksia. (Camagni 1991, 5.)

Schienstock, Koski ja Räsänen (1998, 169) selventävät, että innovaatioita tulee pitää ilmiönä, jotka ovat läsnä kaiken aikaa. Innovaatio ei ole siis yksittäinen tapahtuma vaan lisääntyvä ja kumulatiivinen prosessi. Innovaatiot tulee nähdä avoimina prosesseina joita on vaikea määrittää vaikka ne linkittyvätkin osaltaan menneisyyteen. Aktiivinen ja kannustava innovaatioympäristö toimii lähtökohtana alueiden tasapainoiseen ja kestäväan kehitykseen. Innovaatiotoiminnan kehittäminen tulee perustua alueiden omiin luontaisiin vahvuuksiin ja muiden alueiden, niin kansallisten kuin kansainvälistenkin, kanssa verkostoitumiseen. (Valtion tiede- ja teknologianeuvosto 2003, 72.)

Innovaatioiden arvo tuottavuudelle on ilmeinen (Siivonen & Martikainen 2004, 7). Innovaatioiden merkitys on suhteellisen hyvin otettu huomioon kunnallisessa kehittämisessä ja sen arvo tuottavuudelle on täten ymmärretty. Kehittämistyössä osaamisen ja innovaatioiden merkitys on jatkossakin otettava huomioon ja niiden arvoa ei tule tulevaisuudessakaan unohtaa. Kunnat tarvitsevat osaamista ja innovaatioita säilyttääkseen kilpailukykyisyytensä yhä laajenevassa toimintaympäristössään. Osaaminen ja innovaatiot nähdään tuloksiksi kestävästä ja monitahoisesta yhteistyöstä. Yleisesti ottaen yhteistyön harjoittaminen eri muodoissa nähdään keinona kehittää tämän päivän kuntia kilpailukykyisemmiksi.

2.5 Paikkojen tilasta virtojen tilaan

Manuel Castells on luonut virtojen tila- tulkinnan, joka liittyy olennaisesti tietoyhteiskuntakehitykseen. Aika ja paikka ovat olennaisia ulottuvuuksia ihmisten elämässä. Yleisen käsityksen mukaan aika muokkaa paikkoja mutta Castelssin (1996, 407–409) mukaan tietoyhteiskunnassa paikka muokkaa aikaa. Niin aika kuin paikkakin ovat muotoutuneet informaation teknologia paradigman ja sosiaalisten suhteiden ja toimintojen alla. Teknologian kehittyminen on lisännyt mahdollisuuksia toimia ylipaikallisesti ja laajentanut elinympäristöjämme. Olemme siirtymässä paikkojen tilasta (the space of places) virtojen tilaan (space of flows), jolloin erilaiset virrat siirtyvät paikasta toiseen ja paikkatekijät menettävät merkitystään.

Castells (1996, 440–448) määrittelee tilan yhteiskunnan ilmentymäksi ja ehdottaa, että tilaa koskevat muodot ja prosessit tulevat esiin entistä selkeämmin. Näiden muotojen ja prosessien takana on uudenlainen logiikka, jota virtojen tila teoria ilmentää. Aika ja tila kiertyvät yhteen virtojen tilassa ja niitä ei siis voi ymmärtää erilliseksi ja sosiaalisesta ympäristöstä riippumattomiksi ilmiöiksi.

Yhteiskunta on muodostunut virtojen ympärille. Virtoja ovat pääomavirrat, informaatiovirrat, teknologiavirrat, organisaatioiden vuorovaikutusvirrat, äänivirrat, symbolivirrat ja mielikuva-
virrat. Virrat eivät ole vain sosiaalisten organisaatioiden yksiä elementtejä vaan ne rakentuvat vuorovaikutuksessa eri toimijoiden välillä. Virrat ovat yhteiskuntaa hallitsevien taloudellisten, poliittisten ja symbolisten tapahtumasarjojen ilmenemisiä. Virtojen tila on siis uusi muoto, joka ilmentää sosiaalisia käytäntöjä, jotka hallitsevat ja muokkaavat tietoyhteiskuntaa. (Castells 1996, 441–442.)

Virtojen tila on vaikea käsite mutta sitä voidaan paremmin selventää kolmen toisiinsa lomittuneen tason avulla. Ensimmäinen taso muodostuu informaatioteknologiasta, joka muodostaa materiaalsen perustan. Tämän tyylinen materiaalsen perusta on välttämätöntä tietoyhteiskunnassa. Ensimmäinen taso on esimerkiksi kuin kaupunki tai alue teollisuusyhteiskunnan aikana. Informaatioteknologian avulla toteutetaan toimintoja eri verkostoissa. Tässä verkostossa virrat määrittelevät paikkojen merkityksen. Paikat eivät kuitenkaan katoa mutta niiden logiikka ja tarkoitus uppoutuu verkostoon. (Castells 1996, 442–443, Kostiainen 1999, 43.)

Toinen virtojen tilan taso muodostuu solmujen ja napojen ympärille. Virtojen tila ei ole paikaton vaikka sen rakenteellinen logiikka onkin. Toinen taso perustuu elektroniseen verkostoon ja tämän verkoston avulla yhdistyy monia paikkoja eri piirteiden avulla. Jotkut paikat ovat kommunikationapoja, joiden tarkoitus on edistää vaivatonta vuorovaikutusta verkostossa ja sen osien välillä. Toiset paikat ovat verkostojen solmukohtia. Solmukohtissa on sijoittunut strategisesti tärkeät toiminnot. Niin solmut kuin navatkin ovat hierarkkisesti järjestäytyneitä niiden suhteellisen painoarvon mukaan. Hierarkia voi muuttua nopeasti ja radikaalistikin ajan mukana. Yksittäinen paikka voi äkisti joutua verkoston ulkopuolelle, joka johtaa taloudelliseen, sosiaaliseen ja fyysiseen heikentymiseen. Virrat keskittyvät joihinkin solmukohtiin ja kulkevat joidenkin napojen kautta. Navat ja solmut eivät ole pysyviä ja ne voivat vaihtua nopeastikin paikkojen painoarvon muutosten myötä. (Castells 1996, 443, Kostiainen 1999, 43–44.)

Kolmas tärkeä taso muodostuu hallitsevista ja johtavista eliiteistä. Nämä eliitit ohjaavat virtojen tilassa tapahtuvia toimintoja. Eliitit ovat kosmopoliitteja ja ihmiset paikallisia, joten eliitit toimivat osana globaaleja virtoja ja muu väestö toimii paikallisesti. Eliitit eivät ole sidottuja mihinkään paikkaan tai kulttuuriin. Eliitit muodostavat oman yhteisön ja ne pyrkivät yhdenmukaistamaan symbolista ympäristöään. (Castells 1996, 446–447, Kostiainen 1999, 43.)

Kostiaisen mukaan (1999, 45) oleellista on ymmärtää, ettei ole mahdollista vetää puoleensa kaikenlaisia virtoja. Tärkeintä on keskittyä joihinkin tiettyihin virtoihin, koska näin alue on kilpailukykyisempi ja vetovoimaisempi. Kilpailun kiristytessä täytyy olla entistä dynaamisempi ja kehittää omaa kilpailukykyään aktiivisesti. Globaalissa kilpailussa joudutaan erikoistumaan. Nykyajan tietoyhteiskunnassa osaamisen merkitys on huomattavasti kasvanut. Enää ei riitä, että ottaa huomioon vain yritysten sijaintitekijöihin vaikuttavat tekijät vaan huomioon pitää ottaa myös osaavien yksilöiden vaatimukset. Yksilöiden vaatimukset liittyvät paljon elinympäristöön ja sen viihtyvyyteen. Virtojen tilan vuoksi alueet joutuvat miettimään omat vahvuutensa ja tekemään valintoja strategisesti tärkeiden virtojen suhteen.

Kilpailukyvyyn kehittämisen virtojen tila -teorian kautta edellyttää ymmärtämään paikan merkityksen muuttumisen. Tämä ei kuitenkaan johda välttämättä paikan merkityksen pienenemistä. Virtojen tila edistää paikallisten toimijoiden omaa kilpailukyvyyn edistämistä ja tulevaisuuden hallintaa, koska vallan luonne on muuttunut. Tämä tarkoittaa, että paikat omaavat omiin lähtökohtiin perustuvan tulevaisuuden luomisen ja myös kyvyn sopeutua globaaleihin virtoihin entistä paremmin. Paikat ovat entistä merkittävämmässä asemassa, koska ne eivät voi vaikuttaa

suureen osaan tulevaisuuden suunnista mutta ne voivat luoda omaa tulevaisuuttaan kehittämällä kilpailukykyään osaamisen ja innovaatioiden avulla. (Linnamaa 2004, 131, Sotaraudan 1997 mukaan.) Kunnat ovat siis merkittävässä asemassa kilpailukyvyn luomisessa. Kunnat voivat omista lähtökohdistaan kehittää kilpailukykyään ja pyrkiä näin ollen sopeutumaan muutostekijöihin, joihin ne eivät voi itse vaikuttaa.

3. Elinkeinopolitiikka kansainvälistyvässä toimintaympäristössä

3.1 Kunnallisen elinkeinopolitiikan sisältö

Elinkeinopolitiikan keskeinen tavoite on yritysten toimintaedellytysten ja palveluiden turvaaminen ja parantaminen, työllistävä elinkeinorakenne ja viihtyisä asuinympäristö, joka houkuttelee osaavaa työvoimaa. (Kaskinen 2003, 20.) Elinkeinopolitiikka koostuu julkisen vallan toiminnoista, joiden tarkoitus on elinkeinopohjan vahvistaminen eli yhteiskunnan taloudellisen pohjan vahvistaminen. Elinkeinopohjan uudistaminen ja tuloksellisen toimintaympäristön luominen niin elinkeinoelämälle kuin yrityksillekin edistää elinkeinopohjan vahvistamista. (Aronen 2001, 7.) Elinkeinopolitiikka on siis periaatelinjauksia ja strategioita, joiden avulla kunnat pyrkivät vaikuttamaan elinkeinoelämäänsä ja sen kehitykseen. Elinkeinopoliittisten toimintojen avulla vahvennetaan kunnan verotulopohjaa ja näin ollen vahvistetaan myös kunnan muita toimintaedellytyksiä. (Nupponen 2001, 75.)

Kaskisen (2003, 17–18) mukaan elinkeinopolitiikka voidaan määritellä suppeaan ja laajaan elinkeinopolitiikkaan. Suppeaa elinkeinopolitiikkaa on kunnan elinkeinotoimen toimenpiteet elinkeinopoliittisten tavoitteiden saavuttamiseksi eli keinoina on silloin neuvonta, ohjaus ja suorat tukipalkkiot yrityksille. Laaja elinkeinopolitiikka on kunnan laaja-alaista kehittämistä. Laajassa elinkeinopolitiikassa pyritään ottamaan huomioon niin kuntalaisten kuin yritystenkin tarpeet. Kuntalaiset haluavat erilaisia palveluita ja yritykset taas sijaintitekijöitä, jotka ovat edullisia. Laajassa elinkeinopolitiikan näkemyksessä toimintaympäristöt sekoittuvat ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Laajan elinkeinopolitiikan keinoina on luoda edellytysten luominen yrityksille muuten kuin suorien tukipalkkioiden avulla. Keinoina on muun muassa verkostojen kehittäminen ja kunnan palveluiden parantaminen, jotta yrityksille oli paremmat edellytykset harjoittaa liiketoimintaansa kunnassa.

Julkisen vallan harjoittaman elinkeinopolitiikan yksi muoto on kunnallinen elinkeinopolitiikka. Kuntien tehtävänä on yksin tai yhteistyössä muiden seudullisten toimijoiden kanssa täydentää valtiovallan elinkeinopoliittista toimintaa paikallisista lähtökohdista ja paikallisen elinkeinoelämän tarpeista lähtevänä toimintana. Tällaisia toimenpiteitä ovat muun muassa huolehti-

minen elinkeinotoiminnan fyysisen ja aineettoman toimintaympäristön kehittämistä, toimitilojen järjestämisestä sekä yritysten välisen yhteistyön edistämisestä. Kunnallinen elinkeinopolitiikka nähdään myös alueellisen kehittämisen instrumenttina. Kunnan elinkeinopolitiikan luonne on pitkälti määritelty alueella vallitsevan ilmapiirin mukaan. Toimintaympäristö ja siinä tapahtuvat muutokset koskettavat osaltaan kunnallista elinkeinopolitiikkaa. Parhaan elinkeinopolitiikan löytämiseksi kunnissa tulee tuntea kaikki ympäristötekijät ja siihen vaikuttavat tekijät. Kunnan elinkeinopoliittinen tilanne on aina ainutkertainen ja jokaiselle kunnalle ominainen. (Wuori, Niemi-Ilahti & Muotio 1999, 19–26.)

Kunnallinen elinkeinopolitiikka on suurin vapaaehtoisten tehtävien osa-alue kunnassa. Kunnan vapaaehtoiset tehtävät ovat tehtäviä, joita kunta on ottanut itselleen hoidettavaksi. Vapaaehtoisilla tehtävillä luodaan kunnille liikkumavaraa, korostetaan kuntien itsehallintoa ja annetaan erilaisille kunnille mahdollisuus erilaisiin tehtävien tuottamiseen. Kunnallisen elinkeinopolitiikan tavoitteena on parantaa hyvinvointia, turvata ja luoda työmahdollisuuksia ja huolehtia kunnan elinkeinotoiminnan harjoittamisen lähtökohdista. ”Konkreettisia toimintoja ovat muun muassa erilaiset projektit, yritystoiminnan neuvonta, koulutuspalvelut, kunnallistekniikan rakentaminen, energiahuolto, teollisuustonttien myynti ja vuokraus sekä toimitilapalvelut.” Liiketoimintaa kunnat harjoittavat esimerkiksi sähkölaitoksien, erilaisten energiahuollon laitosten ja joukkoliikenteen muodossa. (Sallinen 2003, 49.) Strateginen elinkeinopolitiikka on jokaisen kunnan omalla vastuulla, ja tapa jolla sitä toteutetaan, vaihtelee myös kuntien välillä. Pääperiaate kuitenkin on edistää kunnan työllisyyttä kehittämällä yritystoimintaa alueella ja hyödyntää muita vahvuuksia. (Aronen 1994, 29.)

Kunnallinen elinkeinopolitiikka määritellään suppean määritelmään mukaan yritystoiminnan sijaintitekijöiden tarjonnan huolehtimiseksi ja kysyntätekijöiden tarjonnan sopeuttamiseksi niiden kysyntään (Wuori ym. 1999). Yritysten sijoittumiseen julkinen sektori vaikuttaa erilaisin kannustein ja rajoituksin. Kunnat ovat riippuvaisia yrityksistä, jotka työllistävät kunnan väestöä ja näin ollen tuovat kuntaan verotuloja. Kunnat joutuvat kilpailemaan yrityksistä ja tätä kilpailua käydään monin keinoin. Kunnat tarjoavat muun muassa edullisia tontteja tai toimitiloja, koulutusta tai asuntoja työntekijöille ja nopeaa päätöksentekoa. Myös muut alueen ja kunnan vetovoimatekijät esimerkiksi yleinen viihtyvyys, ympäristö ja turvallisuus vaikuttavat yritysten sijaintipäätöksiin. (Laakso & Loikkanen 2000, 31–32.)

Elinkeinopolitiikka on siis periaatteellisia linjauksia, joita kunnassa tehdään tulevaisuutta ajatellen. Elinkeinopolitiikka on kunnan elinkeinojen kehittämisen strategiaa. Elinkeinopolitiikka on kokonaisuus, johon kuuluu kehittäminen ja linjanveto ja niihin liittyvät konkreettiset toimenpiteet, joilla politiikkaa toteutetaan. Elinkeinopolitiikka on tärkeä väline kunnan talouden pitkän aikavälin kehittämisessä ja suunnittelussa. Elinkeinopolitiikka on oma erillinen tehtäväkenttänsä ja se on osa kunnan suunnitelmallisen ja tavoitteellisen toiminnan sektoria. Elinkeinopolitiikka koostuu ihmisistä, jotka luovat ja toteuttavat sitä. Se koostuu näiden ihmisten tekemistä konkreettisista toimista ja työstä eli elinkeinopolitiikka on näin ollen työtä, joita tähän työhön valtuutetut ja osoitetut ihmiset tekevät. (Kettunen 1998, 12–28.)

Elinkeinojen uudistumiskyky ja siitä huolehtiminen on enemmänkin allokaatiotehtävän luonteinen ja siinä tarvitaan paikallista asiantuntemusta. Kehittämisesursseja kohdennetaan kohteisiin joilla oletetaan saatavan parempaa ja pitkäjänteisempää elinkeinojen uudistumista ja perustaa työllisyydelle. Kehittämisesursien allokointi edellyttää lisäksi paikallisten tarpeiden, resurssien ja muiden voimavarojen ja toimintamahdollisuuksien tietämystä. Paikallinen kehittäminen edistää mahdollisimman onnistuneen elinkeinopolitiikan luomista. Paikallinen taso on elinkeinojen kehittäjä, paikallisen strategian muotoilija ja niiden toteuttaja, joten paikallisten erityisolojen ja tarpeiden asiantuntemus on tärkeää, jotta luodaan mahdollisimman onnistunut elinkeinopolitiikka. Paikallisen tason on syytä ottaa huomioon myös koko kansakuntaa koskevat kehitystrendit. Huomioon täytyy ottaa myös niin valtion kuin alueidenkin politiikat ja yhteistyö. (Aronen 2001, 17–18.)

Monet eri asiat vaikuttavat elinkeinopolitiikkaan. Vaikuttavia asioita ovat muun muassa paikalliset olosuhteet eli väestö ja elinkeinorakenne, ulkoiset tekijät eli globalisaatio, lait ja normit ja jopa ilmasto. Kaikissa kunnissa on ainutkertainen elinkeinopolitiikka, joka syntyy paikallisten olosuhteiden ja ulkoisten vaikutustekijöiden yhteensovittamisesta. (Kaskinen 2003, 18.) Globalisaatio asettaa uusia haasteita elinkeinopolitiikalle. Elinkeinopolitiikan suunnittelussa ja toteutuksessa tulee ottaa huomioon verkostotalous, yritysten kansainvälistyminen ja globaalit markkinat. Suuryritysten kansainvälinen keskittyminen ja yritysverkostojen syntyminen ja laajeneminen nähdään merkittävänä tekijänä tulevaisuudessa elinkeinopolitiikassa. (Kaskinen 2003, 41.) Kunnallisen toiminnan osalta muutospaineet ilmentyvät luultavimmin elinkeinopolitiikkaan, koska sen kohteena ovat talouden dynaamisimmat yksiköt eli yritykset (Kostiainen 1999, 41).

Elinkeinopolitiikan avulla pyritään siis kehittämään kuntaa nyt ja tulevaisuudessa. Elinkeinopolitiikasta on tullut entistä enemmän kilpailukyky politiikkaa, kun kansainvälisyys on saavuttanut toimintaympäristöt. Kansainvälistyminen ja kansainvälisyys eivät ole tietenkään mitään uusia asioita mutta nykyään niiden saavutettavuus on paljon nopeampaa. Kansainvälistyminen ja globalisaatio vaikuttavat ihan eri tavalla kuntiin nykyään kuin koskaan aikaisemmin. Tästä syystä elinkeinopolitiikan täytyy olla entistä kilpailukykyisempää ja dynaamisempaa, jotta elinkeinopolitiikka luo kehitystä alueelleen. Tulevaisuudessa kunnissa muuttuu hyvin todennäköisesti monen muun asian lisäksi elinkeinopolitiikka ja sen toteuttaminen.

3.2 Elinkeinopolitiikan kehityskulku

1960-luvun lopulta kuntiin saapui suunnitelmallisuus, kun kehitys alkoi tuoda haasteita, joita ei ollut ennen kohdattu. Kuntien kehityssuunnat eriytyivät teollistumisen, kaupungistumisen ja muuttoliikkeen mukana. Ongelmia ja kehityksen myötä syntyneitä alueiden välisiä eroja, joita syntyi muuttoliikkeen molemmissa päissä, pyrittiin tasata valtakunnallisen aluepolitiikan avulla. Tämän kehityksen vuoksi kunnallinen elinkeinopolitiikka pikkuhiljaa ammatillistui ja erikoistui omaksi asiantuntija-alakseen. Kehitys kulki samaan suuntaan kuin yrityksissä, joissa strategioiden ja suunnitelmien laatimista pidettiin huomionarvoisena. (Kettunen 1998, 27.)

Kunnan rooli oli vielä 1950- ja 1960 luvuilla erityisen tärkeä elinkeinoelämän edellytysten luonnissa. Kunnan tehtävät olivat tähän aikaan pääsääntöisesti tonttien ja kunnallistekniikan järjestämistä yrityksille. Pikkuhiljaa toiminta alkoi laajeta erilaisiin subventioihin ja avustusmuotoihin. Kunnat alkoivat rakentaa vuokrattavia toimitiloja yrityksille ja antamaan takauksia yrityksille. 1990-luvulta lähtien erinäinen projekti- ja hanketoiminta lisääntyi. Hankkeiden ja projektien toteuttaminen on lisännyt kuntien mahdollisuuksia ja taloudellisia resursseja elinkeinojen kehittämiseen. 1990-luvulta kuntien alueellinen elinkeinopoliittinen yhteistyö on lisääntynyt. Tämä johtuu siitä, että yritykset alkoivat verkostoitua ja toimintaa alettiin kehittää yli kuntarajojen. Yritysten sijoittumistekijöihin vaikuttivat entistä enemmän yhtä kuntaa laajemman alueen kilpailukyky, koska kilpailukyvyyn uskotaan olevan parempi, kun toimintaan yhteistyössä muiden kanssa. Nykyään elinkeinopolitiikassa kiinnitetään huomiota enemmän myös toimintaympäristötekijöiden merkitykseen elinkeinoelämän kehittymisessä. (Nupponen 2001, 78–79.) Kehitystä on siis tapahtunut. Kehitykselle sysäyksen toivat yleiset muutokset,

jotka olivat entistä voimakkaampia ja selkeämpiä. Elinkeinopolitiikan perusajatus kuitenkin säilyi mutta sen toteuttamiseen alettiin etsiä uusia toimintatapoja.

Elinkeinopolitiikka kunnissa on siis muuttunut 90-luvun sektoripolitiikasta entistä enemmän koko kunnan kehittämispolitiikaksi. Elinkeinopolitiikassa kohdennetaan entistä enemmän kuntien omia lähtökohtia ja vahvuuksia. Elinkeinoimen hoitaminen on myös muuttunut. Elinkeinoimen hoitaminen on mennyt yhä enemmän erikoistumiseen ja toiminnan laajentumiseen. Kunnissa on muun muassa elinkeinoyhtiöitä ja teknologiakeskuksia, jotka nähdään kunnissa eräänlaisina kehittämistyökaluina. Yhteistä näille on se, että näiden palveluiden ostaja on viimekädessä kunta. Kunnat taas tarjoavat näistä syntyviä palveluja yritysten käyttöön. (Westling 2000, 10–11.)

Kuntien kilpailukyvyyn kiristyminen on seurausta globalisoituvan maailmantalouden asettaessa yritystoiminnan entistä kovempien haasteiden eteen. Kunnat kilpailevat nykyään globaalissa kentässä ja kuntien pahin kilpailija ei enää olekaan naapurikunta vaan kunnat aivan muualla. Osissa kuntien toiminnan aloilla on tapahtunut häviämistä ja se vaikuttaa tietenkin kuntien elinkeinoelämään. Tulevaisuuden elinkeinopolitiikkaa ajatellen kuntien tulee verkostoitua keskenään, sekä maantieteellisesti, että osaamisalueittain. (Westling 2000, 16.) Elinkeinopoliittisesti verkostoituminen muiden kuntien kanssa on erittäin tärkeää mutta myös muiden tahojen kanssa täytyy tulevaisuudessa entistä enemmän verkostoitua. Kunnissa täytyy olla erilaisia verkostoja eri toimijoiden ja tahojen kesken, joista voidaan sitten parhain mahdollisin keinoin pyrkiä hyötymään.

Kunnat ja muut alueet joutuvat globaaliin kilpailuun mukaan omasta tahdostaan huolimatta. Kilpailu on laajentunut yrityksistä kilpailusta myös kilpailuun ihmisistä. Elinkeinopolitiikkaa on näin ollen laajennettava. Elinkeinopolitiikka on koko alueen kilpailukyvyyn kehittämistä kokonaisuutena. Toimivaa elinkeinopolitiikkaa ei voida toteuttaa vain yhden kunnan sisällä vaan on tarkasteltava koko työssäkäyntialuetta ja seutua. (Kostiainen 2000, 20.)

Nykyään kuntien elinkeinopoliittisena tehtävänä nähdään yleisesti ottaen kehittäminen alueen vetovoimaa strategisesti tärkeiden virtojen suhteen. Tällainen kehittäminen vaatii erikoistumista, keskittymistä, yhteisten näkemysten kartoittamista ja eri toimijoiden sitouttamista. Kuntien tulee toimia entistä enemmän omaehtoisesti ja kehittää toimintaansa uusilla näkemyksillä ja pitkäaikaisella yhteistyöllä. (Kostiainen 2000, 21.) Elinkeinopolitiikka koskettaa kaikkia kun-

nallisia osa-alueita ja näiden osa-alueiden yksittäisillä päätöksillä on merkitystä siihen kuinka elinkeinopolitiikka onnistuu. Elinkeinopolitiikka on siis sektorirajoja ylittävää toimintaa. (Westling 2000, 16.)

Elinkeinopolitiikka ei ole pelkästään uuden luomista ja hakemista vaan siinä otetaan huomioon myös paikkakunnalla jo sijaitsevat yritykset ja niiden toimintaedellytyksistä huolehtiminen. Elinkeinopolitiikka on joustavaa ja maailman muutokseen sopeutuvaa. (Kettunen 1998, 69.) Paras mahdollinen elinkeinopolitiikka luodaan yhteistyössä koko yhteiskunnan pitkän aikavälin etua tavoittelevan valtion ja vahvasti alueellisesta elinkeinokehityksestä kiinnostuneen paikallishallinnon kesken. Kumppanuus eri toimijoiden kesken korjaa virhetoimintoja ja lisää kehittämismahdollisuuksia pienimmillekin alueille. (Aronen 2001, 23.) Nykyään elinkeinopolitiikka kohtaa haasteita, joihin vaaditaan nopeaa reagointia. Nopeaa reagointia pyritään saavuttamaan erilaisilla yhteistyömuodoilla eri tahojen kanssa. Verkostoitumisen ja yhteistyön uskotaan tuovan parempia mahdollisuuksia toteuttaa onnistunutta nykyajan elinkeinopolitiikkaa.

3.3 Globalisaation ja kansainvälistymisen vaikutukset elinkeinopolitiikkaan

Nykyään koko yhteiskuntaa koskettavat uudet ilmiöt, jotka luovat dynaamisen toimintaympäristön. Toimintaympäristön muutos vaikuttaa kaikkiin toimijoihin yhteiskunnassa, niin paikallistasoon kuin yksittäisiin ihmisiin. Sijaintitekiäjillä ei ole enää niin suurta merkitystä kuin aikaisemmin. Kuntien tulee tulevaisuutta ajatellen luoda mahdollisimman kehittymiskykyinen ympäristö, jossa toiminta keskittyy alueen omiin vahvuuksiin. Toimintaympäristö kansainvälistyy globalisaation myötä ja asettaa kunnille uusia haasteita elinkeinopolitiikan toteuttamiseksi.

Ulkoiset muutokset, esimerkiksi globalisaatio ja kansainvälistyminen, ovat kuntien itsensä ulottumattomissa ja tapahtuvat kunnista riippumatta. Tämä vaatii sopeutumiskykyä niin valtiotaholta kuin paikalliseltakin taholta. Kuntien edellytykset selviytyä näistä muutoksista ovat erilaisia. Kunnissa esiintyy ristiriitaa tarpeiden ja mahdollisuuksien kesken ja tämä ristiriita asettaa kunnat aivan uudenlaiseen tilanteeseen. (Kauppinen 2005, 16.) kansainvälistyminen ei ole mitenkään uusi asia ja kansainvälistyminen onkin huomioitu elinkeinoelämän puolella jo vuosikymmeniä. Teollisuusyhteiskunnan aikana suosittiin kansainvälistymistä sellaisilla sektoreil-

la, joilla oli paljon suurtuotantoa. Kansainvälisillä suuryrityksillä oli luonnollisesti enemmän pääomaa ja mahdollisuuksia kuin pienimmillä yrityksillä. Tällaiset suuryritykset myös kehittivät kuntien elinkeinopohjaa ja lisäsivät näin alueen asukkaidenkin hyvinvointia. Tietoliikenteen lisääntyminen helpotti yritystoiminnan kansainvälistymistä, koska rahat, tiedot ja palvelut siirtyivät kansallisten rajojen yli hyvin nopeasti. (Mennola 1996, 8.)

Nupposen (2001, 75–87) mukaan globalisaatio luo mahdollisuuksia paikalliselle elinkeinopoliitikalle. Paikallisella tasolla voidaan entistä paremmin olla yhteydessä ja linkittyä suoraan globaaleihin verkostoihin. Verkostoituminen lisää mahdollisuuksia selvittää kansainvälisestä kilpailusta ja se myös antaa paremmat valmiudet pienillekin kunnille ja alueille selviytymiseen ja kilpailussa mukana pysymiseen. Elinkeinopoliitiikan tulevaisuuden haasteet liittyvät Nupposen mukaan kehityksen ristiriitaisuuteen eli alueiden eriarvoistumiseen ja yhä vahvistuvaan seutuistumiseen ja toimintojen verkostoitumiseen. Verkostojen uskotaan luovan kilpailukykyä alueille. Alueiden, jotka jäävät kaupunkiseutujen ulkopuolelle, on pyrittävä verkostoitumaan ja lisäämään seudullista yhteistyötä, koska nämä ovat näiden alueiden elinkeinopoliitiikan onnistumisen edellytyksiä.

Elinkeinopoliitikkaan vaikuttaa suuresti kunnassa sijaitsevat yritykset. Yrityksille tärkeä kilpailukeino kansainvälistyvässä kilpailussa on niiden kyky sopeutua muuttuviin olosuhteisiin. Kuntien tulee luoda yrityksille mahdollisimman hyvät ja kehittymismahdolliset olosuhteet, koska yritysten sijoituspäätös saavutetaan yhdistämällä monia alueen suotuisia tekijöitä yhteen. Yritysten ansiosta myös alueen kilpailukyky paranee ja vetovoima lisääntyy. Hyvä alueellinen kilpailukyky on saavutettavissa korkealaatuisilla yrityksillä, yritysten innovatiivisuudella ja kansainvälisellä verkostoitumisella. (Lindbom 1994, 37–49.)

Toimintaympäristön muutokset vaikuttavat elinkeinopoliitikkaan. Muutokset ovat vauhdittaneet elinkeinopoliitiikan kehittymistä alkutuotanto- ja teollisuuspainotteisesta elinkeinopoliitikasta kohti uusia tietoyhteiskunnan ja globalisoitumisen myötä esiin tulleita kilpailukykyä nostavia haasteita. Uutta näkökulmaa elinkeinopoliitiikan toteuttamiseen tuovat verkostot, jotka lisäävät yhteistyötä yli hallinnollisten rajojen. (Nupponen 2001, 79.) Elinkeinopoliitikkaa toteutetaan eri kunnissa eri tavalla, johtuen kuntien erilaisista tarpeista. Yhteistä kaikille kunnille on kuitenkin globalisaatio ja sen tuomat haasteet ja mahdollisuudet. Elinkeinopoliittisessa kehittämisessä tulisi huomioida entistä laajemmin kansainvälistymisen tuomat mahdollisuudet ja teknologian avulla näihin mahdollisuuksiin päästään käsiksi lähes joka puolelle maailmaa.

Elinkeinopolitiikan onnistunut toteutuminen lisää kunnan vetovoimaa ja näin ollen verotulopohjaa, joka lopulta lisää alueen yleistä hyvinvointia. Elinkeinopolitiikka tämän päivän kunnissa ei voi enää sivuuttaa kansainvälistymistä, tästä syystä elinkeinopolitiikan täytyykin pyrkiä mahdollisimman paljon luomaan alueelleen kilpailukykyä ja kansainvälisiä verkostoja.

3.4 Elinkeinopolitiikasta tullut kilpailukyky politiikkaa

Kaupungin kehittämisstrategiaan pohjautuva aktiivinen elinkeinopolitiikka voi edistää kansainvälistymistä. Aktiivinen elinkeinopolitiikka luo uusia yrityksiä, työpaikkoja ja näin ollen vetovoimaa alueelle, jolloin kansainvälistymisen tarve kasvaa entisestään. (Aronen & Berghäll 1998, 50.) Elinkeinopolitiikka joutuu kaikkien muiden tavoin miettimään kansainvälistymisen astettaan, koska nykypäivänä lähes jokaisen kunnan osa-alueen on kansainvälistyttävä ja luotava kansainvälisiä verkostoja. Tämä johtuu siitä, että verkostojen täytyy olla laajempia kuin ennen, jotta elinvoimaisuus alueella säilyisi parhain mahdollisin tavoin.

Kilpailukykyä voidaan kehittää elinkeinopolitiikan avulla. Tietoyhteiskunnan muutoksen mukana elinkeinopolitiikan luonne on muuttunut erilaisista interventioista ja subventioista kilpailukykyyn kehittämiseen. Tämä johtuu erilaisten virtojen dynaamisesta liikkumisesta sellaisiin paikkoihin, jossa toimintamahdollisuudet ovat parhaimmat. Kokonaisvaltainen elinkeinopolitiikka pyrkii kehittämään kilpailukykyä kokonaisuudessaan. Se pyrkii hyödyntämään kunnallisen toiminnan mahdollisuuksia holistisesti eli kokonaisvaltaisesti. Resursseja pyritään ohjaamaan siten, että ne tukevat valittuja elinkeinopoliittisia tavoitteita. Kokonaisvaltainen elinkeinopolitiikka koostuu seitsemästä toiminnallisesta osa-alueesta, joita ovat: inhimilliset voimavarat, hyvinvoinnin infrastruktuuri, materiaallinen infrastruktuuri, toimialat ja klusterit, uusi yritystoiminta ja alueellinen innovaatiojärjestelmä. Tämä avulla voidaan kehittää kilpailukykyisyyttä juuri tavoiteltavien virtojen saavuttamiseksi. Elinkeinopolitiikan kokonaisuus muodostuu yleisestä toimintaympäristöstä, kilpailukykyvystä sekä kokonaisvaltaisesta elinkeinopolitiikasta, jonka avulla kilpailukykyä kehitetään. (Kostiainen 1999, 58–63.)

Arosen ja Berghällin (1998, 17–23) mukaan muun muassa globalisaatio, kehitys teknologiassa ja taloudellinen yhdentyminen ovat muutospaineiden välittäjiä kunnille. Näiden välittäjien vuoksi kuntien tulee huolehtia elinkeinorakenteensa jatkuvasta uusiutumisesta. Uudistumisen lähtökohdat liittyvät innovaatioiden tarjontaan, tuottamiseen ja hyödyntämiseen. Elinkeinora-

kenteen jatkuvalla uudistumiselle on tärkeää, että kunnissa omataan kansainvälinen toimintakyky, jolla luodaan edellytykset tälle uudistumiselle. Elinkeinorakenteen uudistumista voidaan helpottaa strategisella suunnittelulla. Strateginen suunnittelu auttaa kuntia selvittämään voimavarat ja mahdollisuudet mutta myös ottamaan huomioon tulevaisuuden uhat ja ongelmat, näin ollen voimavarat suunnataan oikeaan suuntaan.

Kunnat kehittelevät erilaisia strategioita parantaakseen toimintaansa ja kilpailukykyään. Strategioiden avulla luodaan selvät mielikuvat halutusta tulevaisuudesta ja pyritään kehittämään toimintaa mahdollisimman tehokkaaksi. Toimintaa pyritään kehittämään myös asukkaita parhaiten palvelevaksi. Toimintaympäristön muutos ajaa kuntia tekemään strategioita eri toimintamuodoille ja yksi näistä on kansainvälistymisstrategia. Hyvin usein kansainvälistyminen on huomioitu elinkeinostrategioissa, koska entistä enemmän elinkeinoelämä on mukana kansainvälisissä verkostoissa ja toimii muutenkin kansainvälisesti. Strategioiden avulla pyritään vastaamaan haasteisiin nopeammin, koska valmistelutyö on tehty etukäteen. Aina tietysti tulee vastaan asioita, joihin ei ole varauduttu mutta hyvin todennäköisesti strategia antaa tietyn pohjan näiden ongelmien hoitamiseksi.

Elinkeinoelämä kansainvälistyy samaan aikaan kuin muukin toimintaympäristö. Kansainvälistyminen avaa markkinat ja laajentaa niitä entisestään. Tämä lisää kilpailua ja erikoisosaamisen tarvetta kunnissa. Kunnat ovat lisänneet erikoistumista alueella, koska yhdessä verkoston kanssa ne luovat monipuolisen työnjaon ja alueellisen osaamisen. Kuntien erikoisosaaminen ja kuuluminen verkostoihin kasvattaa alueen vetovoimaisuutta ja elinkeinoelämän toimijat sijoittuvat alueelle varmemmin. Kansainvälistyvä elinkeinoelämä vaatii ulkomaisten yritysten sijoittumista kuntaan. Tämä ei kuitenkaan riitä menestymiseen, vaan kuntien tulee omata myös ulkopuolisten markkinoiden osaajia ja kehittää alueen omia yrityksiä kansainvälisemmiksi. Yhteistyö ja verkostoituminen ovat avainasemassa tässä kehityksessä. Yhteistyö lisää mahdollisuuksia niin pienille kuin suurillekin kunnille kehittää omaa toimintaansa ja erityisosaamistaan. (Kosonen & Tervämäki 1989, 1-3.)

Elinkeinopolitiikan tulee ottaa monia asioita huomioon kehitellessään alueensa kilpailukykyä ja kansainvälistymistä. Punkari (1993, 1-2) erittelee Pirkanmaan kuntien elinkeinojen kansainvälistymis-raportissaan toimenpiteitä, joilla elinkeinoja pyritään kansainvälistymään. Yleinen tavoite on tehdä aluetta kansainvälisesti tunnetuksi. Aluetta pyritään markkinoimaan ulkomaille yritysten sijaintipaikkana ja alueelle pyritään hankkimaan ulkomaisia investointeja. Tavoit-

teena on myös kotimaisten yritysten mahdollisuutta käynnistää ja lisätä vientiään ulkomaille ja parantaa vientitoiminnan edellytyksiä. Kansainvälistäminen ei kuitenkaan voi olla itsetarkoituksena vaan sen on liityttävä muihin alueen strategioihin ja kehitysnäkymiin.

Kotimaan markkinoillakin toimivan elinkeinoelämän tulee myös ottaa ulkomainen kilpailu huomioon. Monikansalliset yritykset hakeutuvat alueelle sen vetovoimaisuuden mukaan. Monikansalliset yritykset hakeutuvat alueille niin markkinaperusteisesti kuin myös toimintamahdollisuuksiin ja osaamiseen turvautuen. Kilpailuetuina nähdään korkeatasoinen osaaminen, edullinen työvoima, hyvät liikenneyhteydet ja sijainti ja yritystoimintaa tukeva verkosto. Tärkeintä on kuitenkin, että kaikki kunnan alueen toimijat osallistuvat yhdessä aktiivisesti alueen kansainvälistämiseen ja kilpailukyvyn kehittämiseen. (Pirkanmaan liitto 1998, 1-2.)

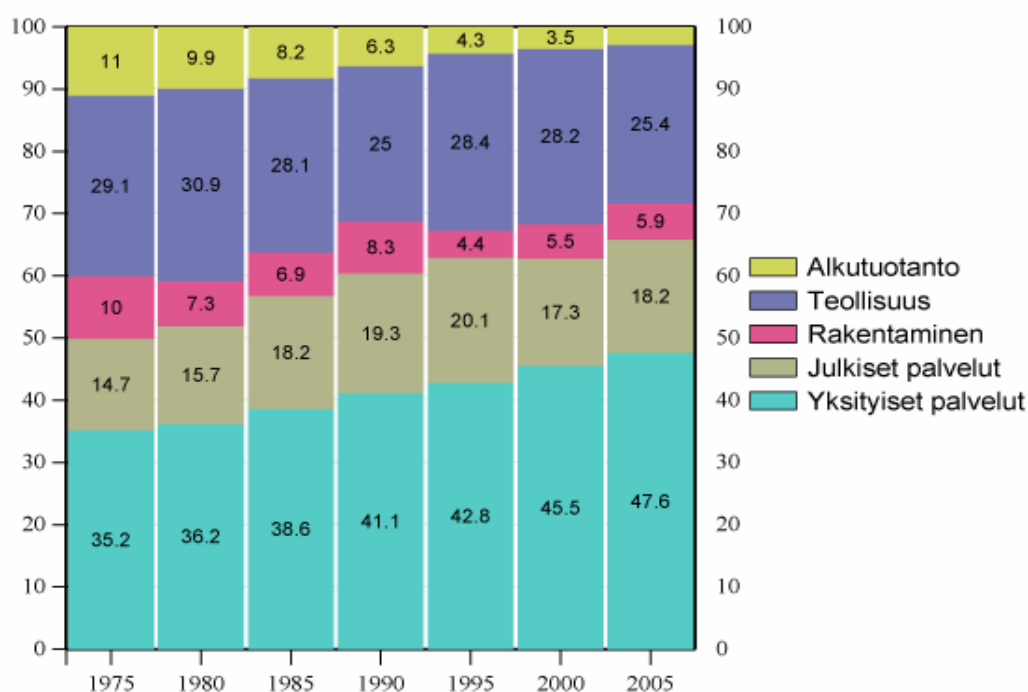
Elinkeinopoliittisessa suunnittelussa tulee ottaa huomioon globaalisti kilpailukykyiset toimialat. Nämä toimialat kehittävät kuntaa nyt ja tulevaisuudessa. Kyky houkutella elinvoimaista yritystoimintaa, erityisosaamista ja innovaatioita luovat perustan vetovoimaisuudelle. Pelkkä vetovoimaisuus ei kuitenkaan riitä ja kunnan omia erityispiirteitä on osattava markkinoida rajojenkin ulkopuolelle. (Raunio 2001a, 83–84.)

Elinkeinopoliittikka pyrkii siis kokonaisvaltaisesti kehittämään kuntaan ja sen kilpailukykyä. Kansainvälistymisen ansiosta kilpailukyky on noussut tärkeämmäksi ja sen merkitys on huomioitu myös kunnissa. Elinkeinopoliittikan tarkoituksena on nykyään saada houkuteltua sellaisia toimijoita alueelleen, jotka kehittävät alueen vetovoimaisuutta. Vetovoimaisuuteen kuuluu isona osana osaaminen ja innovaatiot. Entistä enemmän kunnat pyrkivät kehittämään kilpailukykyään osaamisen ja innovaatioiden avulla ja näin ollen samalla omaa vetovoimaisuuttaan.

4. Palvelusektori osana kuntien elinkeinopolitiikkaa

4.1 Palvelusektorin kehitys ja merkitys kunnille

Palvelusektori on entistä tärkeämmässä osassa Suomen kansantaloutta, koska palvelutoiminta ulottuu kaikilla talouden osa-alueille. Palveluiden osuus on kasvanut vuosien myötä ja nykyään se on kasvanut jopa perinteistä teollisuutta suuremmaksi. (Poutiainen & Siivonen 2005, 6.)
Palvelualojen merkitys Suomen taloudessa on huomattava, koska vuonna 2002 jopa 70 prosenttia bruttokansantuotteesta oli palveluiden osuus (Siivonen & Martikainen 2004, 6).



Kuvio 2. Suomen elinkeinorakenteen muutos (prosenttiosuus kokonaistuotannosta), (Tilastokeskus)

Kuviosta 2 selviää, että palveluiden osuus vuonna 2005 kokonaistuotannosta oli 65,8 % ja sen arvioidaan kasvavan edelleen. Palveluiden kasvun taustalta löytyy monia eri syitä. Palveluiden kysyntään ovat vaikuttaneet esimerkiksi väestön kasvu, kansainvälistyminen ja toimintojen ulkoistaminen yksityisellä ja julkisella sektorilla. (Ahvenainen & Hietanen 2007, 13.) Palveluiden kasvu on todennäköistä myös jatkossa. Kunnissa, niin julkisen, kuin yksityisenkin palvelusektorin tuotannon kasvulle pitäisi luoda edellytyksiä entistä voimakkaammin, koska palvelusektorin tuotto kuntien talouteen olisi huomattava.

Suomen yksityiselle palvelusektorille on muodostunut kolmenlaisia kehityshaasteita, jotka ovat kasvuhaasteet, tuottavuushaasteet ja kehityshaasteet. Kansainvälisessä vertailussa Suomen yksityinen palvelusektori on hyvin pieni. Innovaatioiden avulla lisätään tuottavuutta mutta tälläkin saralla eivät Suomessa palveluyritykset kansainvälisessä vertailussa pärjää. (Siivonen & Martikainen 2004, 18.) Julkinen sektori on Suomessa edelleen hyvin tärkeä palveluiden järjestäjä ja tuottaja mutta pikkuhiljaa on ymmärretty yksityisen sektorin tuoma tehokkuus palvelujen tuottamiseen. Julkisen sektorin tulisi avata markkinoita enemmän yksityiselle sektorille, jolloin menestyisimme varmasti myös kansainvälisissä vertailuissa paremmin. Sinko ja Vihriälä (2005, 14) kertovat, että julkinen palvelutuotanto syrjäyttää yksityistä palvelutuotantoa. Julkinen sektori pystyy tyydyttämään palvelujen kysynnän ilmaisilla tai selvästi halvemmillä palveluilla. Julkista sektoria ei voi kuitenkaan pitää syynä koko Suomen palvelusektorin pienuuteen, vaikka sillä suuri osuus sen rakenteeseen onkin. Sillä on saattanut olla joitain vaikutuksia muun muassa palvelujen viennin kärsimiseen, koska kannustimia ei ole tarjottu tarpeeksi.

Muutos toimintaympäristössä on lisännyt haasteita myös palveluyrityksille. Keskeinen muutos on kansainvälistymiskehitys, jonka tuloksena kansainvälisen kaupan merkitys on lisääntynyt. Toinen merkittävä muutos on teknologian kehittyminen joka kuitenkin osaltaan vastaa kansainvälistymisen haasteeseen, koska kansainvälisten yhteyksien hoitaminen ja palveluiden tarjoaminen kansainvälisesti on uuden teknologian avulla paljon vaivattomampaa. Suomessa palvelusektorin kansainvälistymisenaste on verrattain pieni vaikka kehitystä viime vuosina onkin tapahtunut. Palveluiden tulee olla mahdollisimman tuottavia ja tehokkaita, jotta saataisiin aikaan myös innovaatioita. Innovaatioita tarvitaan nykypäivänä tuottavuuden ja työllisyyden lisäämiseksi ja näin ollen parannetaan kilpailukykyä niin kansallisestikin kuin kansainvälisesti. (Poutiainen & Siivonen 2005, 6.)

Palvelusektorilla monikansallisten yritysten rooli on kasvanut huomattavasti ja lähes kaikki palvelut ovat joko suoraan tai epäsuoraan yhteydessä kansainväliseen kilpailuun. Kilpailukykyisyys määrittyy paljon sen mukaan miten hyödynnetään osaamista ja uutta teknologiaa. Palvelut on viety mukaan globaaliin kilpailuun ja palvelut ovat myös kansainvälistyneet muuta taloutta nopeammin. Tähän on osaltaan vaikuttanut tieto- ja viestintäteknologian nopea kehitys, joka on edesauttanut tietovirtojen tuleamista taloudellisen globalisaation keskeisimmäksi ilmen-

tymäksi. Suomen, sen kuntien ja yritysten kilpailukyky perustuu innovatiivisuuteen, erikoistumiseen ja erityisosaamiseen. (Mankinen, Rouvinen, Väänänen & Ylä-Anttila 2003, 1–7.)

Globalisaatio on vaikuttanut myös palveluiden tuotantoon. Palveluiden tuotannossa tärkeämpänä pidetään ulkomaisten tahojen suoraa sijoittamista, koska monet palvelut eivät ole vaihdettavissa suoraan yritykseltä yritykselle niin kuin normaalissa kaupankäynnissä. Ulkomaisten yritysten liittyminen on yleensä ainut mahdollisuus päästä ulkomaisille markkinoilla ja kehittää kansainvälistymistä. (Mallampally & Zimny 2000, 25.)

Elinkeinopoliittikka kehittää osaamisintensiivisiä palveluita kehittämällä tarjonnan tehokkuutta ja kilpailukykyä. Kansainvälinen kilpailu vaatii erikoistumista ja palvelualoilla on erikoistuttava. Elinkeinopoliittikan tehtävänä on edistää niitä palvelusektorin avainaloja, joilla on parhaat mahdolliset edellytykset edistyä myös kansainvälisesti. (Laitamäki ym. 1996, 11–12.) Tärkeätä elinkeinopoliittikassa on tulevaisuudessa keskittyä entistä enemmän palvelusektorin toiminnan tehostamiseen ja toiminnan edellytysten luomiseen. Toimintaympäristön muutoksista johtuen palvelusektorin kasvu jatkuu todennäköisesti myös tulevaisuudessa. Kuntien pitäisi omilla elinkeinopoliittikallaan kehittää palvelusektorin toimintaedellytyksiä, koska palvelusektorin tuotto kehittää koko kunnan taloutta.

4.2 Kunnat palvelujen tuottajina vai järjestäjinä

Kuntien palvelutehtävät ovat kunnan lakisääteisiä tehtäviä eli ne perustuvat erityislakeihin. Kunnan on noudatettava erityislakien säännöksiä järjestäessään ja toteuttaessaan näitä tehtäviä. Palvelutehtävät ovat kunnan huolehdittavissa olevia laissa säädettyjä asioita. Kunnalla on siis palvelutehtävien järjestämisvastuu mutta kunta voi myös antaa ne muiden tehtäväksi esimerkiksi ulkopuolisille yrityksille. (Sallinen 2003, 49–50.)

Suomalaisessa järjestelmässä palveluiden tuottaminen on siis kuntien vastuulla. Muissa Pohjoismaissa käytetään lähes samanlaista palvelujen tuottamisen mallia. Muualla Euroopassa käytetään erilaista mallia. Siellä palvelujen tuottajat ovat sekä julkisia että yksityisiä. (Kannianen 2002, 52). Palvelutuotanto muuttuu siinä missä toimintaympäristökin mutta perusominaisuuksiltaan palvelut tulevat säilymään samanlaisina vaikka globalisaatio muuttaa palveluiden tuottamiseen ja jakeluun liittyviä asioita. Palveluja tuotetaan entistä enemmän yhteistyöllä ja

laajoissakin verkostoissa. (Anttiroiko & Hoikka 1999, 20–21.) Kuntien palvelurakenneuudistus astui voimaan vuoden 2007 alusta. Palvelurakenteeseen kaivattiin uudistusta ja tämän uusituksen avulla kunnilla on mahdollisuus tuottaa palvelut mahdollisimman tehokkaasti. Tämä uudistus ajaa kuntia myös yhteistyöhön ja lisäämään verkostosuhteitaan.

Kuntalain (365/1995) 2§ mukaan kunta voi tehtävien hoidon edellyttämiä palveluita hankkia myös muilta palvelujen tuottajilta. Palvelujen kunnallisen tuottamisen rinnalle on noussut ulkoistaminen eli palvelujen tuottaminen yksityisillä tuottajilla. Ulkoistamista käytetään julkisen palvelusektorin toiminnan tehostamiseksi. Julkisen palvelusektorin resurssit eivät enää riitä vastaamaan palveluiden kysyntää, joten toimintaa pyritään tehostamaan käyttämällä yksityisiä palveluntuottajia. Kunta voi siis ostaa sille laissa säädettyjä velvoitettuja palveluja suoraan yksityisiltä ammatinharjoittajilta. (Kanniainen 2002, 59.)

Kaseva, Mankinen ja Rantala (2005, 101–104) ovat selvittäneet, että yksityisen yritysten tarjoamat koulutus- ja hyvinvointipalveluiden määrä on edelleen vaatimaton. Selvityksen mukaan vain 10 prosenttia oli vuonna 2004 yksityisten yritysten tuotannossa. Yksityisen sektorin alhainen tuotannon osuus selventää, ettei palvelutuotannon kilpailutekijöille ole annettu suurta arvoa. Yksityisten yritysten palvelutuotannon osuus on hieman kasvanut, koska julkiselle sektorille on kasautunut lisääntyviä menopaineita ja kroonista alijäämäisyyttä. Yksityinen sektori on entistä enemmän tekemisissä julkisen sektorin palvelutuotannon kanssa ja palvelutuotantoa kilpailutetaan myös yksityisen tuotannon kera.

Rahoitusmarkkinoiden globalisoituminen on edistänyt julkisten peruspalveluiden yksityistämistä ja ulkoistamista (Taipale 2007, 30–32). Yksityistäminen ja ulkoistaminen on Fredrikssonin ja Martikaisen (2006, 13) mukaan kaksi erillistä käsitettä vaikka molemmat ovatkin toimintatapoja tuotannon alistamisen kilpailulle. Yksityistäminen on julkisen toimijan toimintojen ja omaisuuden myyntiä yksityiseen omistukseen. Ulkoistaminen taas siirtää vain tiettyjä toimintoja ulkopuolisen toimijan hoidettavaksi. Merkittävä ero näiden kahden välillä on siis omistajuus. Ulkoistamisessa toiminta siirtyy ulkopuolisen hoidettavaksi määräaikaiseksi kun taas yksityistämässä toiminnan muutos on pysyvä.

Taipaleen (2007, 30–32) mukaan kysymyksiä herättää kuitenkin se miten kunnat voivat olla mukana yksityistettyjen ja ulkoistettujen organisaatioiden strategisessa päätöksenteossa eli onko kunnilla vielä mahdollisuus vaikuttaa alueellaan olevien yritysten toimintatapoihin jotta ne

palvelevat edelleen kuntalaista parhain mahdollisin tavoin. Ei ole yllättävää, että globalisaatio on iskenyt myös peruspalveluihin. Peruspalvelut ovat niitä, joita tarvitaan aina, ajasta ja paikasta riippumatta. Ylikansalliset yritykset ovatkin löytäneet uuden markkinaraon juuri peruspalveluista ja ne tuotetaan entistä enemmän ylikansallisten organisaatioiden avustuksella.

Palveluiden järjestäminen on siis kuntien vastuulla ja yksi tapa järjestää näitä palveluita on käyttää kansainvälisiä yrityksiä. Näillä yrityksillä on käytettävänä ja tarjottavanaan uudenlaista tekniikkaa ja osaamista, joita ei välttämättä kaikista kunnista löydy. Kunnallisten palveluiden kansainvälistymisessä tulee kuitenkin ottaa huomioon monia asioita muun muassa vaikutukset asukkaiden elämään, yhdyskunnan toimintaan ja paikallisen itsehallinnon toteutumiseen. (Kinnala 1996, 17–33.) Tämän tyyppinen kehitys ei suinkaan ole aina negatiivista, koska sen avulla kunnat saavat ulkomaista osaamista käyttöönsä. Ulkomaisen osaamisen avulla voidaan saada uusia käytäntöjä ja toimintatapoja, joiden avulla voidaan kehittää toimintaa entistä tehokkaammaksi. Ongelmana tässä kehityksessä nähdään se, kuinka paljon kunnat voivat enää jatkossa vaikuttaa alueensa kehitykseen, jos suuri osa tuotannosta on kansainvälisten tahojen käsissä. Kehitystä ei kuitenkaan pidä nähdä ongelmana, koska sen avulla kunnat saavat uuden tyyppistä pääomaa alueelleen. Se kuinka alueen kehitykseen vaikutetaan, on varmasti ratkaistavissa erilaisten sopimusten avulla.

Markkinatalous on kykenevä luomaan innovaatioita ja muuttamaan käyttämäämme tekniikkaa. Olisiko markkinoista apua kunnallisten palveluiden hoitamiseksi? Yhteiskunta on orgaaninen, jatkuvasti muuttuva ja erittäin monimutkainen kokonaisuus ja suunnittelun kohteena vaikea ja haastava. Markkinatalouden hyödyntäminen auttaisi paremmin suunnittelemaan monimutkaista yhteiskuntaa. Markkinat hoitavat monissa maissa samoja palveluja kuin Suomessa kunnat. Kunnat ovat pikkuhiljaa oivaltaneen yksityistämisen mukaan tuomat hyödyt ja enenemässä määrin ovat alkaneet käyttää yksityistämistä toiminnassaan. Kunnat voivat ostaa palveluja monen eri alan yksityisiltä yrityksiltä ja antaa palveluja yritysten hoidettavaksi. Kunnat tarvitsevat yrityksiä alueensa selviytymiseen ja kehittämiseen, koska niistä saadaan suurin osa verokertymästä. Aktiivinen yritysten hankkiminen ja niiden perustamisen auttaminen on osa elinkeinon kehittämistä ja siten elinkeinopolitiikkaa. (Kettunen 1998, 21–2.) Yhä enemmän uskotaan, että markkinoiden avaaminen yksityiselle sektorille parantaisi kunnan toimintaa, koska kunnissa ei enää nykyään välttämättä riitä resurssit kaiken tuotannon ylläpitämiseen. Yksityiseltä sektorilta saataisiin apua ja uusia toimintatapoja, joiden avulla kunnan toiminta voisi tehostua ja paremmin palvella kuntalaisia.

Virtasen (2003, 25–40) mukaan yksityistämistarkoituksen taustalla on uusliberalistinen ajattelutapa, jonka mukaan markkinat hoitavat asioita parhaiten ja tehokkaimmin. Tämä on edesauttanut julkisten palveluiden yksityistämistä kaikilla toiminta-alueilla ja yritystoiminnan vapauttamista julkisen vallan sääntelystä. Yritysten päätavoitteena on yleensä saada mahdollisimman paljon taloudellista voittoa, kun taas kuntien tarkoituksena on varmistaa kuntalaisten tarpeiden tyydyttäminen. Tähän on varauduttava, jos aikoo käyttää palvelujen tuotannossaan yksityisen sektorin toimijoita. Yksityistämisen taustalla on siis pyrkimys tehostaa toimintaa ja avata markkinat muillekin, jotta kilpailun kautta saataisiin paras mahdollinen tuotos. Yksityistämisen avulla saadaan aikaan taloudellista hyötyä ja myös tuloksellisuuden parantamista, kun palvelut halpenevat ja kohentuvat. Tämä on tietenkin yksityistämisen ideaali ja sen tuomat hyödyt saattavat olla laimeampiakin.

Yksityistäminen näyttäytyy monina muotoina. Yksityistäminen on sopimusperäistä yhteistyötä yhdessä yksityisen sektorin kanssa mutta myös sopimusyhteistyötä yhdessä tuottoa tavoittelemattomien organisaatioiden kanssa. Julkisen sektorin myöntämät rahalliset avusteet ovat yksi yksityistämisen muoto, kuten myös julkisen sektorin omistuksessa olevan maa-alan myyminen yksityisille tuottajille. Yksinkertaistaen yksityistäminen tarkoittaa dynaamista ajatusta tuottajien ja valmistajien vaihtamista julkisen sektorin tuottajista yksityisen sektorin tuottajiin. (Savas 2000, 4–104.)

Kunnallishallinnossa yksityistäminen nähdään tehokkuuden parantamisena, taloudellisuuden ja tuottavuuden kehittämisen välineenä. Yksityistäminen nähdään välineenä monipuolistaa ja kehittää kunnan elinkeinorakennetta ja julkisten palvelujen saatavuutta. Yksityistäminen nähdään yleensä positiivisena ja myönteisenä asiana mutta keskustelua on käyty myös sen negatiivisista vaikutuksista. Yksityistäminen nähdään joissain keskusteluissa vievän kunnan itsehallinnollista perustaa ja tasa-arvon heikkenemistä. Julkiset palvelut ovat universaaleja, kaikille kuuluvia, ja yksityistämisen nähdään tuovan mukaan hintakilpailua, jolloin hinnat nousevat ja palveluiden saatavuuden heikkenemistä. (Rasinmäki 1997, 7–13.)

Yhä enemmän ajatellaan, että markkinoiden avaaminen yksityisille sektorille tuo lisää tehokkuutta. Markkinoiden avaaminen tuo mukanaan kuitenkin myös haasteita. Haasteena markkinoiden kansainväliselle avautumiselle tuo monikansalliset yritykset ja suuryhtiöt. Kilpailu ei välttämättä ole tasapuolista, kun suuremmat yritykset pystyvät alentamaan hintojaan voittaak-

seen kilpailun. Tässä suhteessa kuntien tulisikin miettiä, että mikä on paras kriteeri kilpailuttamiselle. Hintakilpailu ei aina ole paras vaihtoehto, kuntien tulisi miettiä pitkän tähtäimen hyötyjä ja ottaa kilpailuun mukaan myös osaamisen ja taidon kriteerit. Alhainen hinta ei tunnetusti tuo yleensä parasta palvelua ja loppupeleissä saattaa vasten odotuksia vaikuttaa negatiivisesti koko kunnan talouteen

Kaikki kuntalaiset eivät tarvitse samanlaisia palveluita ja eri kunnissa onkin erilaiset palvelutarpeet. Yksityisen sektorin kanssa yhteistyössä toimimisen uskotaan edistävän palveluiden tarjonnan laajuutta. Kunnat järjestävät palvelut, joita kaikki kuntalaiset tarvitsevat muun muassa terveydenhuoltopalveluita. Yksityisen sektorin avulla palvelujen tarjontaa voidaan laajentaa ja kuntalaiset voivat käyttää useampia ja erilaisia palveluita. Palveluiden kysynnän kasvaessa julkinen sektori ei pärjää enää yksin ja sen on ryhdyttävä etsimään yhteistyökumppaneita joiden kanssa toimia. Yhteistyötä ja erilaisia kumppanuuksia sidotaan eri toimijoiden kesken, mukana ovat niin julkisen sektorin toimija, yksityisen sektorin toimijat kuin myös yhä enemmän kansainväliset toimijatahot. (Aronen 1994, 4–9.)

Julkinen elinkeinopolitiikka ja palvelut vaikuttavat yksityisen palvelusektorin kehittymiseen. Julkisen sektorin yksiköiden toiminta saattaa vääristää kilpailua tai jopa syrjäyttää yksityisen palvelusektorin edustajia. Moni julkisella sektorilla tuotettu palvelu voitaisiin nykyään tuottaa myös yksityisen palvelusektorin toimijoiden avulla. Kilpailu ei kuitenkaan ole vielä tasarvoista, koska julkisomisteiseen toimintaan liittyy yleensä etuja, joita yksityisellä palvelusektorilla ei ole. (Virtanen 2006, 38–39.) Kysynnän kasvaessa palveluiden järjestämiseksi täytyy kunnissa alkaa miettimään uusia toimintatapoja. Yksityisen sektorin kanssa yhteistyössä toimiminen ei vähennä kuntien osuutta palveluiden tuotannossa mutta tehostaa sitä. Kuntien voimavarat eivät enää riitä vastaamaan kysyntään ja yksityisen sektorin kanssa yhteistyössä toimimisen uskotaan lisäävän tehokkuutta ja kysynnän ja tarjonnan kuilun kapenemista. Kunnissa on entistä enemmän otettu yhteistyön mahdollisuus huomioon ja markkinat avataankin yksityisille palveluntuottajille entistä herkemmin kuin ennen.

4.3 Julkisen ja yksityisen sektorin välinen yhteistyö

Yhteistyö kuvaa laajaa yhteistyösuhteiden vaihtelevuutta eri tilanteissa ja paikoissa. Yhteistyön lisääntyminen alkoi, kun toimintojen tuottamisen parantamiseen alettiin kiinnittää enemmän huomiota. Yhteistyö alettiin nähdä hyötynä, kun kaikki toimijat eri aloilta huomasivat yhteistyöllä saavutettavat edut. Näitä etuja pyritään saavuttamaan toimimalla monimuotoisessa yhteistyöverkostossa. Kaikilla yhteistyömuodoilla on erilainen luonne riippuen sen historiasta, taloudellisesta, sosiaalisesta tai poliittisesta kontekstista mutta silti ne omaavat monia yhteisiä suuntauksia. Julkisen ja yksityisen sektorin yhteistoimintaan vaikuttaa monet asiat muun muassa muuttuva toimintaympäristö. Yhteistyösuhteet on hyvä määritellä mahdollisimman tarkasti, jotta kaikki osapuolet tietävät mitä yhteistyöllä pyritään saavuttamaan ja, jotta yhteistyöstä saataisiin paras mahdollinen hyöty kaikkien kannalta. Julkisen sektorin avattua yhteistyömahdollisuus yksityisille toimijoille, tai vaikka kansalaisille, on lisännyt osallistumismahdollisuuksia myös muille kuin julkisen sektorin toimijoille. (McQuaid 2000, 9-30.)

Yhteistyö on kumppanuutta kahden toimijatahon välillä. Östhol, Svensson ja Halkier (2002, 23) ovat määritelleet kumppanuuden perusidean siten, että sen tarkoitus on tuoda uusia toimijoita yhteen selvittämään yhteistä ongelmaa tai poliittista päätöksentekoa. Kumppanuuden prosessi pitää sisällään monia päätöksenteon tasoja ja sen kehitys on riippuvainen lukuisista vuorovaikutussuhteista eri toimijatahojen välillä. Kumppanuutta on monenlaista esimerkiksi poliittisia verkostoja, kehitykseen perustuvia yhteenliittymiä ja organisaatioiden välisiä suhteita. Yhteistä näille kaikille kumppanuuksille on se, että julkisen sektorin ja yksityisen sektorin välillä ei ole mitään yhtenäistä tai määriteltyä rajaa. Public-private partnerships (PPP) on yksi ilmentymä julkisen ja yksityisen sektorin välisestä kumppanuudesta ja yhteistyöstä.

Kumppanuus käsite kattaa monia erilaisia konsepteja ja käytäntöjä. Kumppanuus kuvataan monenlaiseksi suhteiksi lukuisissa erilaisissa tilanteissa ja paikoissa. Kumppanuus sisältää yhteistyötä eli toimimista yhdessä. Julkinen ja yksityisen sektorin toimijat toimivat yhteistyössä erilaisten organisaatioiden ja yksilöiden kanssa edistääkseen yhteisiä etujaan. Kumppanuudesta saadaan hyötyjä ja päähyödyt ovat voimavarojen saatavuus, vaikuttavuus ja tehokkuus ja laillisuus. Kumppanuudesta saattaa olla myös haittoja ja niitä ovat esimerkiksi epäselvät päämäärät, resurssikustannukset, epätasa-arvoinen voimavarojen käyttö ja järjestely ongelmat. (McQuaid 2000, 10–11, 19–25.) Ennen yhteistyön aloittamista on syytä selvittää siitä aiheutuvat hyödyt ja

haitat. Näiden tunnistamisen jälkeen voidaan aloittaa yhteistyö, josta todella on hyötyä. Ilman toisen osapuolen toiminnan tuntemista ja yhteisiä päämääriä, ei yhteistyöllä saavuteta mitään.

Menestyvä yhteistyö vaatii joitakin periaatteita toteutuakseen. Ensinnäkin päämäärän ja tarkoituksen on oltava selvillä. Kaikilla kumppaneilla täytyy olla myös selkeä ja jaettu visio tarkoituksista ja toiminnoista, joilla saavutetaan yhteinen päämäärä. Yhteisen luottamuksen ja arvostuksen pitää myös olla kunnossa, jolloin neuvottelu kumppaneiden kanssa on vaivattomampaa. Tiedon kulkeminen ja oppiminen kumppaneiden välillä on luottamuksen ja arvostuksen vuoksi helpompaa. Roolien ja vastuunjakamisesta tulee neuvotella, jotta kaikki tietävät mitä tekevät ja mihin pyrkii. Pitkän ajan vakaus pitää pyrkiä säilyttämään jotta yhteistyöstä ja sen tuloksista saataisiin paras mahdollinen hyöty. (Hailey 2000, 319–320.)

Nykyään yhteistyötä käytetään laajasti kunnissa. Palvelutuotantoa pyritään tehostamaan, yksityistämään ja ulkoistamaan tämän päivän kunnissa ja tähän tavoitteeseen pyritään pääsemään yhteistyöllä julkisen ja yksityisen sektorin kesken. Huomioitavaa on kuitenkin se, että julkiset ja yksityiset sektorit eivät ole samanlaisia vaikka monet nykyään niin tuntuvat ajattelevankin. Julkiset ja yksityiset organisaatiot eivät voi toimia samoilla pelisäännöillä, koska kunnat ovat sidottuja paikkaan. Kunnissa asukkailla tulee olla myös tasa-arvoinen oikeus kaikkiin palveluihin. Kuntien ja muiden julkisten organisaatioiden tulee kuitenkin oppia kansainvälisten yritysten tavoista ja toimintamalleista. Yksityiset organisaatiot ja niitä muuttuva globalisaatio on erilaista juuri edellä mainituista syistä. Tämän vuoksi toimintamallit eivät voi olla täysin samanlaisia. (Taipale 2007, 32–34.)

Yhteistyötä käytetään toiminnan tehostamiseen kunnissa jo laajasti. Yhteistyön avulla uskotaan saavan päämäärät samansuuntaiseksi ja toiminta tehokkaammaksi. Yhteistyö näkyy kunnissa päivittäisessä toiminnassa ja sen merkitys on huomattava. Huomionarvoista on kuitenkin se, että tietämykset toisen osapuolen toimintatavoista, ovat vielä suhteellisen vähäiset. Tähän ongelmaan olisikin kunnissa syytä kiinnittää huomiota, koska menestyvä yhteistyö vaatii toisen osapuolen osaamisen ja toimintatapojen tunnistamista.

4.3.1 Public-private partnership (PPP)

Julkinen sektori määrittää koskemaan sitä instituution osaa, joka harjoittaa perusteltua auktoriteettia yli väestön ja jollain tietyllä maantieteellisellä alueella. Yksityinen sektori taas viittaa kaikkiin niihin instituutioihin, jotka eivät ole valtion omistamia. Public-private partnership eli julkisen ja yksityisen välinen yhteistyö muodostuu vähintään yhdestä julkisen sektorin toimijasta ja yksityisen sektorin toimijasta. PPP tuo yhteen osapuolia jokseenkin erilaisista motiiveista, arvoista ja tekijöistä. Tämä ei ole välttämättä huono asia, saati sitten vaarallinen yhteistyön onnistumiselle. Yhteistyökumppanit voivat hyödyntää toistensa vahvuuksia ja osaamista ja näin ollen kehittää toimintaansa yhdessä. (Carroll & Steane 2000, 36–37, 50)

Public-private yhteistyö ei ole uusi asia vaikka Suomessa se on terminä suhteellisen uusi (Ruokangas 1997, 7.) Public-private partnership- käsite tuli tutuksi 1990-luvulla, jolloin se kehitettiin uudeksi julkisen sektorin työkaluksi. Public-private partnership tarjoaa erilaisia mahdollisuuksia toteuttaa julkisen sektorin toimintaa. Se esimerkiksi pyrkii yhdistämään paikallisten julkisen ja yksityisen sektorin osatekijät. Public-private yhteistyö pyrkii myös auttamaan muokkaamaan julkiset palvelut parhaiksi vastaamaan juuri sen alueen tarpeita ja tekemään palvelut mahdollisimman saataviksi ja lähelle asukkaita. PPP:n tarkoitus on kehitellä taloudellisesti kannattavia toimintatapoja tuottaa palveluita hyödyntämällä voimavaroja niin julkisen kuin yksityisenkin sektorin aloilta. Pyrkimyksenä on rakentaa paikallinen verkosto palveluiden toteuttamiseksi yhteistyössä julkisen ja yksityisen sektorin kanssa. Public-private yhteistyö lisää avoimuutta ja joustavuutta julkisten toimintatapojen toteuttamiseen, koska sektorit toimivat yhteistyössä ja lisäävät näin vuorovaikutustaan ja pyrkivät oppimaan toisiltaan hyödyntämällä toisen toimintatapoja. Public-private yhteistyön tarkoitus ei ole kuitenkaan tarjota yhtä yhteinäistä teoriaa, koska se on monipuolinen ja vaihteleva. (Osborne 2000, 1-3.) Public-private yhteistyö on vastaus julkiselle sektorille, kun palvelujen kysyntä kasvaa ja tarjonta on alhaisempi. Julkisen sektorin toimintaan lisää ulottuvuutta tuo yksityisen sektorin kanssa yhteistyössä toimiminen. (Corry 2004, 25–33.)

Julkisen sektorin vastuullisuus palveluiden tarjoamisesta pysyy tiukasti ihmisten mielissä mutta toimintatavat näiden palveluiden luomisesta, tuottamisesta ja toimituksesta ovat muuttumassa. Tämä kuvastaa julkisen sektorin halua ja tarvetta toimia entistä enemmän yhteistyössä yksityisen sektorin kanssa. Public-private yhteistyö on kumppanuutta julkisen ja yksityisen sektorin

välillä, tarkoituksena tuottaa projekteja tai palveluita, jotka yleensä on julkisen sektorin vastuulla mutta toteutetaan yhdessä yksityisen sektorin kanssa. PPP hyödyntää molempien sektorien etuja palveluiden tuottamisessa. Public-private yhteistyö luotiin lisäämään laadukkuutta, tehokkuutta julkisiin palveluihin ja parantamaan julkisten palveluiden rahoitusongelmia. Se on vastaus julkisen sektorin ongelmiin, koska sen avulla palvelut voidaan tuottaa yhteistyössä yksityisen sektorin kanssa jakaen näin ollen myös kustannukset. Tuloksekas public-private yhteistyö vaatii tehokkaat lainsäädännölliset ja kontrolloidut puitteet, kuten myös kaikkien osapuolten tunnustuksen tavoitteista ja toisten tarpeista. (Guidelines for successful Public-Private Partnerships 2003, 4-16.)

Public-private yhteistyö on Savasin (2000, 4) mukaan määritelty kolmella eri tavalla. Ensimmäisen määrittelyn mukaan se on lähes jokainen järjestely, joka vallitsee julkisen ja yksityisen sektorin välillä, on public-private partnership tyylistä yhteistyötä. Julkinen ja yksityinen sektori ovat siis yhdistyneet tuottamaan hyödykkeitä ja palveluita yhdessä. Toinen määrittely viittaa täällä ja muualla tehtyihin projekteihin. Kolmas määrittely viittaa viralliseen alueen kehittämis-yhteistyöhön julkisen ja yksityisen sektorin johtajien välillä. Hallinnon rooli ei siis ole enää vain verojen kerääjä ja palveluiden tuottaja, vaan siitä tulee näin ollen paljon monimuotoisempi ja kehittämisorientoituneempi.

Euroopan komissio on julkaissut raportin Guidelines for successful Public-Private partnerships (2003). Sen mukaan julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyössä toimiminen PPP:n muodossa tarjoaa monia etuja. Etuina pidetään muun muassa nopeammat toimeenpanot, alemmat kustannukset, paremmat riskien kohdentamiset, paremmat suorituskannusteet ja paremman palveluiden laadun. Public-private yhteistyö prosessi on äärimmäisen dynaaminen. Sen yksityiskohdat on suunniteltu juuri vallitseville olosuhteille, joten sille ei ole varsinaisesti määritelty tiettyä muotoa ja piirteitä.

Public-private yhteistyö voidaan nähdä kunnan johdon työvälineenä. Tähän yhteistyöhön tulee sitouttaa kunnan johto, poliittiset päättäjät ja virkamiehet. Sitouttamisella saadaan uskottavuutta, joka lisää ulkopuolisten tahojen luottoa yhteistyölle. Public-private yhteistyön käytölle on monia eri motiiveja. Ensinnäkin se on markkinaehtoista ja tehokasta. Yhteistyö on tavoitteellista toimintaa, jonka päämäärät hyödyntävät molempia osapuolia. Tämän tyyppinen yhteistyö syntyy todelliseen tarpeeseen ja näin ollen molempien osapuolten mukana olo yhteistyön onnistumiselle on erittäin tärkeitä. Public-private yhteistyö myös sitouttaa julkisen sektorin ja

elinkeinoelämän samoihin päämääriin ja tavoitteisiin. Näin ollen molemmat osapuolet saavat äänensä kuuluviin. Public-private yhteistyö nähdään vastauksena kilpailun kiristymiselle, koska sen avulla voidaan tehokkaasti vastata tähän haasteeseen. (Ruokangas 1997, 16–19.)

4.3.2 Verkostot yhteistyön toimintamalleina

Tietyt prosessit ovat yhdessä vaikuttaneet verkostojen syntymiseen. Hierarkia sai väistyä uusien toimintatapojen vuoksi, kun se todettiin huomattavasti tehottomammaksi, ja informaatioteknologian kehitys vaikutti suhteisiin. Ajan kuluessa hierarkkisuudesta on siis siirrytty yhä enemmän tasa-arvoisiin ja joustavampiin verkostoihin. Verkostoituminen nähdään keinona vähentää toimintaympäristön epävarmuuksia ja toisaalta parantaa koordinaatiota. (Eriksson 2004, 20–26.)

1990-luvulta lähtien verkostot ovat olleet kehittämistoiminnan hallitsevimpiä toimintaperiaatteita. Verkosto on yksi tapa järjestää tekeminen yhdessä. Verkosto ei ole tae hyvälle yhteistyölle ja parempien tulosten saavuttamiselle mutta se on hyvä väline kehittämistoiminnalle, jos sitä käytetään oikein ja oikeassa tilanteessa. Verkosto on kuitenkin joustava ja dynaaminen, joten se sopii moniin tilanteisiin. Verkostoa ei kuitenkaan sovi sekoittaa yhteistyöhön. Verkosto ei ole sama asia kuin yhteistyö vaikka sen toiminta perustuukin yhteistyölle. Verkostoituminen on vastavuoroisten ja hierarkiattomien suhteiden merkityksen kasvua eli eri toimijoiden keskinäisriippuvuus lisääntyy. Verkosto on vakiintuneiden suhteiden riippuvuuksia yhteisten intressien ympärille organisoituneiden toimijoiden kesken. Verkostot ovat vakaita ja suhteellisen pysyviä ja tuottavat kaikille toimijoilleen hyötyä. Verkosto on toimintaympäristö, jossa monet eri toimijat toimivat yhteisen edun nimissä. (Linnamaa & Sotarauta 2001, 60–63.)

Niemelän (2002, 13–25) mukaan verkostoituminen on monien eri tahojen yhteistyötä. Verkostoitumisen avulla pyritään hakemaan ratkaisuja ongelmiin ja haasteisiin, joihin omat resurssit eivät riitä. Verkostoituminen tarvitsee yhteistyötä toimijakentän sisällä ja sen yhteyksiä ulkopuolisiin yhteistyötahoihin. Verkostot eivät ole pysyviä vaan ne muuttuvat ympäristön muutosten mukana ja niitä muokataan tilanteisiin parhaiten sopivaksi. Verkostoituminen tuo mahdollisuuden myös niille alueille, kunnille tai organisaatioille, jotka sijaitsevat houkuttelevien markkinapaikkojen ulkopuolella. Verkostoitumisen avulla myös niiden osaaminen voi löytää kilpailukykyisen tavan toimia markkinoilla. Mustikkamäen ja Viljamaan (2001, 34–35) mukaan ver-

kostoitumisen avulla on keino saada kehityksen kannalta oleellisia resursseja, joita ei alueella tai kunnalla itsellään ole. Yhteistyöverkostot luovat myös erilaisia synergiaetuja ja vahvistavat alueiden asemaa saatavuuden kannalta. Verkostoissa yksilöt ja instituutiot ovat sidottuja vastavuoroiseen toimintaan eli toimintaan, joka hyödyntää kaikkia verkostossa toimijoita.

Verkostoitumista ei ole hankinnoista kilpailuttaminen vaan verkostomaisen yhteistyön piiriin kuuluu pitkäaikainen yhteistyö hankintasopimuksista ja alihankinnoista. Kuntien tuottaessa palvelut muilla tuottajilla ovat verkostoitumista, silloin on taas kyseessä sopimus tai käytäntö pitkäaikaisesta yhteistyöstä. Verkostoitumista on siis kuntien palvelujen tuottaminen sopimusyhteistyössä yritysten ja ylipäättään yksityisen sektorin kanssa. (Aronen 1994, 26.) Verkostoissa kootaan yhteen eri tahojen osaaminen, josta kaikki verkoston toimijat voivat hyötyä. Verkostoissa jaetaan uutta tietoa ja näin kaikki tahot pysyvät mukana kehityksen kilpajuoksuissa. (Niemelä 2002, 87.) Kunnat verkostoituvat myös kansainvälisesti ja pyrkivät siten lisäämään alueensa vetovoimaa. Yksityisen sektorin osuus kansainvälistymisen merkityksessä on huomattava ja kuntien tulisi huomioida tämä päivittäisessä toiminnassaan. Verkosto ei siis ole vain yhteistyötä julkisen ja yksityisen sektorin kesken vaan mukaan tulee kansainväliset tahot, jotka liittyvät osaltaan näihin molempiin.

Verkosto tarvitsee toimiakseen tiettyjä voimavaroja, jotka kunnan tulee kartoittaa huolellisesti ja pyrkiä saavuttamaan. Toimintaan tarvitaan eritoten toimivia yrityksiä, joiden avulla päästään käsiksi uusiin mahdollisuuksiin. Samalla, kun kartoitetaan alueen yrityksiä, niin kartoitetaan myös osaamista. Osaamisen varaan voidaan kehittää uutta tuotantoa ja pyrkiä uusiin innovaatioihin, jotka sitten lisäävät kunnan kilpailukykyisyyttä. Yhteistoimintaperiaatetta tarvitaan arvioinnin valmiuteen. Arviointi pitäisi osata toteuttaa siten, että arvioidaan samanaikaisesti niin oman kunnan tai yrityksen kuin myös koko verkoston edun kannalta. Pyrkimys on siis toimia yhdessä yhteisen edun vuoksi. Paikallisten vahvuuksien kartoittaminen on tärkeää, koska uusi kehitysnäkemykset rakentuu paikallisen aloitteellisuuden varaan ja yhteistyössä kehittämispolitiikan kanssa saadaan paljon uutta ja hyvää aikaan. (Niemelä 2002, 34–37.)

Syrjäisimpien maiden globaalisti kytkeytyneet innovaatio- ja johtamistoiminnot tuovat kasvua ja luovuutta paikallisellekin tasolle. Verkostoyhteyksien tulee olla globaaleja, jotta paikallinen taso saisi niistä suurimman hyödyn. Paikallishallinnon tulee siis pyrkiä luomaan mahdollisimman paljon yhteyksiä globaaleihin verkostoihin, jotta vetovoimaiset kasvukeskukset eivät ole ainoita, jotka hyötyvät näistä verkostoista. Muidenkin alueiden tulee pyrkiä mahdollisimman

tehokkaaseen verkostoitumiseen, jotteivät ne jää isompien jalkoihin. (Castells & Himanen 2001, 104–116.)

Kuntien kehittämisspolitiikka voi monelta osin tukea verkostoitumista. Tulokset ovat parhaimpia silloin, kun kehittämisspolitiikka on vuorovaikutuksessa paikallisen yrittäjyyden ja aloitteellisuuden kanssa. (Niemelä 2002, 113.) Kuntien tulisi hallita nykypäivänä verkostoituminen entistä tehokkaammin, jotta kuntien alueella olevat toimialat voisivat hakeutua yhteistyöhön yli kuntansa rajojen. Tämä lisäisi toimialojen toimivuutta ja yhteistyön avulla kehitettäisiin entistä tehokkaampia ja kuntalaisia palvelevampia toimintatapoja. (Taipale 2007, 34.) Paikallinen elinkeinopolitiikka onkin Linnamaan (2004, 73–75) mukaan nykyään verkostomaista toimintaa alueen kilpailukyvyyn kehittämiseksi. Kuntien elinkeinopolitiikka on muuttunut paljon aikojen kuluessa ja nykyään se on verkostomaista useiden toimijoiden yhteistyötä. Verkostomaisella yhteistyöllä pyritään kehittämään koko alueen kilpailukykyä ja parantaa sen mahdollisuuksia uudenlaisessa toimintaympäristössä.

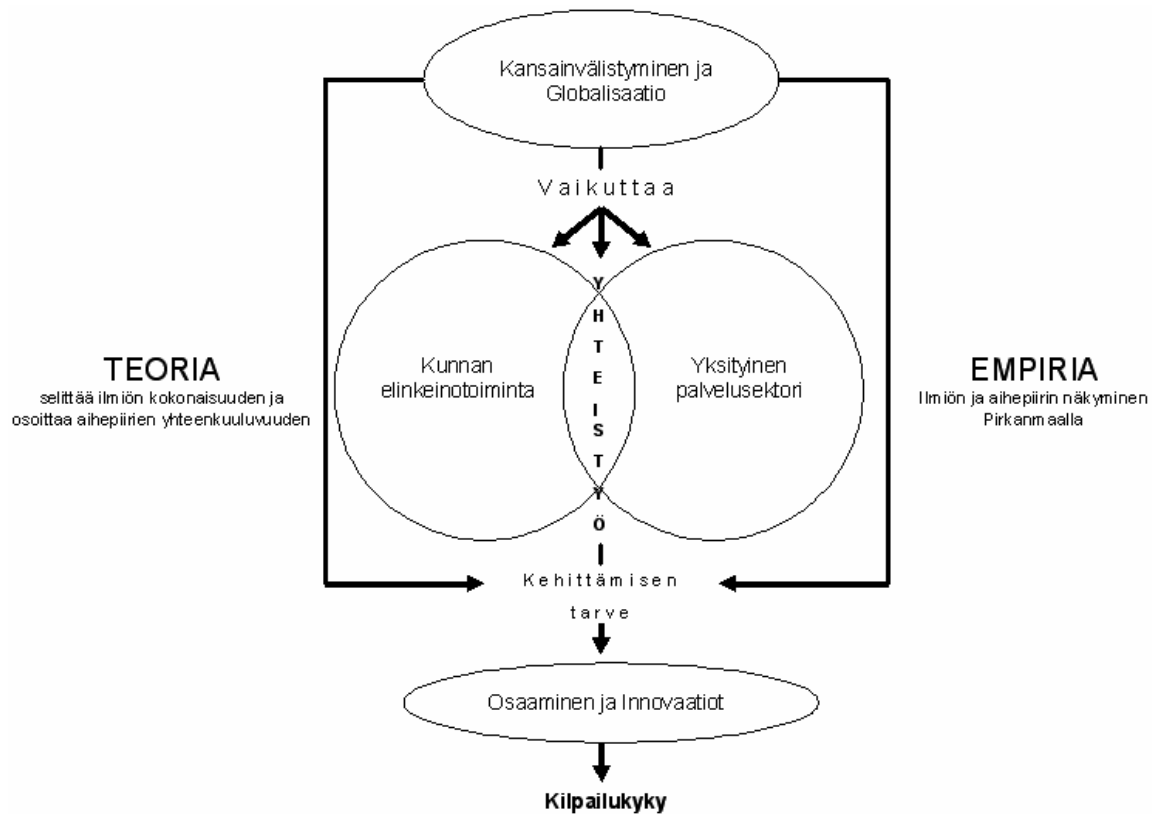
4.5 Yhteenveto

Kansainvälistyvä toimintaympäristö vaatii uusia toimintatapoja, koska kansainvälistymisen tuomat muutokset ovat dynaamisia ja entistä vaikeammin hallittavissa. Kunnat pyrkivät kuitenkin vastaamaan kansainvälistymisen haasteisiin kehittämällä aktiivisesti toimintaansa. Kansainvälistymisen myötä markkinat ovat entistä laajemmat, joten kilpailu on koventunut entisestään. Teknologian kehitys on avannut mahdollisuuksia toimia laajemmalla markkina-alueella, ja erilaiset verkostot ja yhteistyö monien tahojen kanssa on lisääntynyt. Kansainvälistyminen on siis lisännyt kilpailua, ja tähän kilpailuun pyritään vastaamaan kehittämällä osaamista ja innovaatiota.

Kuntien kilpailukykyyn vaikuttavat monet eri asiat mutta entistä vahvemmin luotetaan osaamiseen ja innovaatioihin. Osaamisen ja sen saaminen kuntaan nähdään erityisen tärkeäksi kunnan elinkeinoelämän kehitykselle. Osaamisen avulla luodaan uutta ja innovatiivista toimintaa, joka edistää kuntien yleistä kehitystä ja taloudellista pohjaa. Inhimillisen pääoman merkityksen uskotaan kasvavan jatkossa, joten siihen keskittyminen on ensiarvoisen tärkeää kuntien tulevaisuutta ajatellen. Kunnat tarvitsevat osaamista ja innovatiivisuutta säilyäkseen kilpailukykyisinä tulevaisuudessakin.

Globalisaation ja kansainvälistymisen myötä paikkatekijät ovat menettäneet merkitystään. Olemmekin siirtymässä virtojen tilaan, jossa erilaiset virrat siirtyvät helposti paikasta toiseen. Tästä syystä kuntien kehittämisessä tulee huomioida entistä tarkemmin kunnan omat vahvuudet ja osaamisalueet. Kunnissa pyritään entistä enemmän keskittymään jatkossa vain tiettyihin virtoihin, koska tämä auttaa kuntia tulemaan kilpailukykyisemmäksi ja vetovoimaisemmaksi.

Kuntien elinkeinotoiminnan tehtävänä on kehittää kuntien kilpailukykyisyyttä. Palvelusektori on selvästi kasvanut viimeisten vuosien aikana ja tälle kasvulle uskotaan olevan jatkoa tulevaisuudessa. Tästä syystä palvelusektorin kehittäminen kuntien elinkeinotoimen toimesta on entistä tärkeämpää. Palvelusektorille pitää luoda edellytyksiä toimia ja edellytyksiä kehittämään toimintaansa. Entistä enemmän julkinen sektori toimii yhteistyössä yksityisen sektorin kanssa, koska yhteistyön avulla uskotaan saavan hyötyjä, joita ei yksin toimiessa saada. Näitä hyötyjä ovat muun muassa tehokkaampi toiminta ja yhteiset päämäärät. Kunnat toimivat erilaisissa yhteistyöverkostoissa enemmän kuin ennen ja pyrkivät näiden verkostojen avulla kehittämään toimintaansa vetovoimaisemmaksi ja yritysystävällisemmäksi. Kuntien elinkeinotoiminta pyrkii mahdollisuuksien mukaan houkuttelemaan elinvoimaista yritystoimintaa, osaamista ja innovatiivisuutta. Näiden avulla kehitetään kuntien elinvoimaisuutta ja vetovoimaisuutta, koska niiden kehittäminen on tulevaisuuden kansainvälisessä ja kilpailullisessa toimintaympäristössä erittäin tärkeää.



Kuvio 3. Teoreettinen viitekehys

Kuvio 3. selventää teorian merkityksen empirialle. Teoreettisessa osuudessa tarkastellaan kansainvälistymisen ja globalisaation vaikutuksia kuntien elinkeinotoimintaan ja palvelusektoriin. Kansainvälistyminen vaikuttaa kuntiin ja sen eri osa-alueisiin monella tapaa. Yhteistyö on lisääntynyt toimintaympäristön muutosten mukana ja yhteistyöllä pyritäänkin vastaamaan ja reagoimaan nopeammin haasteisiin, joita muutokset tuovat. Kansainvälistyminen on lisännyt myös tarvetta kehittää osaamista ja innovaatioita, koska niiden uskotaan luovan kilpailukykyä. Luvuilla 2-4 on siis selitetty ilmiöiden kokonaisuutta ja osoitettu aihepiirien yhteenkuuluvuus. Nämä luvut muodostavat taustan, jota vasten empiirisiä tuloksia tullaan tarkastelemaan. Empiirissä osuudessa selvitetään teoreettisen osuuden avulla miten ilmiö näkyy Pirkanmaalla.

5. Tutkimuksen toteuttaminen

5.1 Tutkimuksen aineiston keruu & käytetyt menetelmät

Tutkimus toteutettiin haastatteluin ja menetelmänä oli teemahaastattelu. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että haastateltavat henkilöt tuntevat tutkittavan ilmiön ja, että heillä on kokemusta kyseisistä teemoista ja asioista. Täten tiedonhankinnan ei tule olla sattumanvaraista, vaan tarkkaan harkittua ja tarkoitukseen soveltuvaa. Haastateltavat valittiin eliittiotannalla eli tiedonantajiksi valittiin vain ne henkilöt, joilta uskottiin saatavan paras mahdollinen tieto tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 87–88.)

Haastattelut tehtiin haastatteleamalla asiantuntijoita kunnalliselta puolelta ja yritysmaailmasta. Haastateltaviin otettiin yhteyttä pääsääntöisesti puhelimitse. Muutamalle haastateltavalle haastattelupyynnö lähetettiin sähköpostitse muiden yhteystietojen puutteen vuoksi. Kaikki haastateltavat suostuivat empimättä haastatteluun, vain yksi henkilö ilmoitti kielteisen kannan haastattelulle. Osallistuminen haastatteluihin oli vapaaehtoista ja kaikki haastateltavat antoivat suostumuksensa tutkimukseen osallistumiseen. Tutkimuksen tarkoitus kerrottiin jo haastatteluajoja sovittaessa ja kerrattiin vielä ennen haastattelujen alkua, näin ollen kaikki haastateltavat olivat tietoisia tutkimuksen tarkoituksesta.

Haastattelukysymykset lähetettiin kaikille haastateltaville sähköpostitse muutamia päiviä ennen itse haastattelua. Tällä tavalla aiheeseen perehtyminen ja vastausten monipuolisuus taattiin. Haastattelukysymyksiin pääsivät kaikki lukuun ottamatta kahta haastateltavaa tutustumaan etukäteen. Haastattelukysymyksiin tutustuminen varmensi vastausten laatua, koska haastateltavilla oli ollut aikaa miettiä vastauksia. Kaikilta haastateltavilta pyydettiin lupa haastatteluiden nauhoitukseen ja taltiointiin. Haastatteluista saatuja tietoja käsiteltiin luottamuksellisesti tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Yksi haastattelu toteutettiin puhelinhaastatteluna aikataulu syistä. Puhelinhaastattelu noudatti samaa kaavaa kuin henkilökohtaiset haastattelut.

Haastattelut tehtiin kesän 2007 aikana. Haastattelut toteutettiin pääsääntöisesti haastateltavien työpaikoilla. Haastatteluista saatiin laaja aineisto. Haastatteluista saatu aineisto litteroitiin. Litteroitua aineistoa saatiin 106 sivua, joka analysoitiin teoriaohjaavalla sisällön analyysillä.

5.2 Aineiston analyysi

Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä teoria toimii analyysin etenemisen apuna. Analyysiyksiköt valitaan aineistoista, mutta analyysin apuna on aikaisempi tieto ohjaamassa tai auttamassa analysointia. Analyysistä tunnustetaan aikaisemman tiedon vaikutus. Tarkoituksena ei ole kuitenkaan testata teoriaa, vaan teoria toimii tutkimuksessa viitekehyksenä ja analysoinnin taustavaikuttajana. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 98.)

Litteroitu aineisto luettiin tutkijan toimesta useaan kertaan, jotta aineistosta saatiin kokonaiskuva. Tämän jälkeen litteroitu aineisto pelkistettiin eli litteroidusta aineistosta kerättiin tutkimuksen kannalta tärkeimmät asiat. Pelkistykset tehtiin jokaisesta haastattelusta ja näin ollen pelkistettyä aineistoa kertyi 37 sivua. Pelkistelyn jälkeen aineisto jaettiin luokkiin tutkimuksen teemojen alle. Luokkiin jakamisen jälkeen tutkimuksen aineistosta kävi ilmi tärkeimmät ja tutkimuksen kannalta oleelliset asiat.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimus voidaan todeta luotettavaksi ja uskottavaksi. Uskottavuus perustellaan sillä, että tutkija on noudattanut hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkija on noudattanut tiedeyhteisön tunnistamia toimintatapoja, käyttänyt yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössään ja huomionnut tutkimuksessaan muiden tutkijoiden työn ja saavutukset asianmukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 129–130.)

Tässä tutkimuksessa luotettavuus on varmistettu haastattelemalla riittävän monia henkilöitä, jolloin samaan tulokseen pääseminen on hyvin todennäköistä. Haastateltavat on valittu tietystä kohderyhmästä, jolloin haastattelujen tulokset saavuttavat tutkimuksen kannalta oleellisen tiedon. Kvalitatiivisessa analysoinnissa luotettavuus koskee lähinnä tutkijan toimintaa, eli sitä kuinka luotettavaa tutkijan analyysi materiaalista on (Hirsjärvi & Hurme 2001, 189). Kvalitatiivisena tutkimuksena tässä tutkimuksessa tutkijan analyysi on tapahtunut luotettavasti eli kaikki käytettävä aineisto on otettu huomioon ja tiedot on litteroitu oikein. Tutkimus on toteutettu kaikin puolin luotettavasti ja aineistoa käsitelty määrätietoisesti tutkimustulosten saavuttamiseksi. Rakennevalidius määrittelee sen koskeeko tutkimus sitä, mitä sen on ollut tarkoitus koskea eli löytyykö tutkimuksesta käsitteitä, jotka heijastavat tutkimukseksi aiottua ilmiötä.

(Hirsjärvi & Hurme 2001, 187.) Tutkimustuloksiin voi kaikin puolin olla tyytyväinen. Tutkimustulokset ilmaisevat selvästi sen, mikä määriteltiin tutkimuksen tarkoitukseksi, joten luotettavuus on näin ollen osoitettu.

6. Kunnat yksityisen palvelusektorin kehittäjinä

6.1 Toimintaympäristön muutoksen arviointia

Nykyään toimintaympäristön muutos aiheuttaa paljon keskustelua kunnissa. Muutokset lisäävät haasteita mutta tuovat vastapainona myös paljon mahdollisuuksia. Kunnissa muutosta ei tulisi nähdä ongelmana, vaan nimenomaan mahdollisuutena, jonka avulla kehitetään omaa toimintaa ja edistetään kuntien ja kuntalaisten hyvinvointia. Pirkanmaan kunnissa ei tästä yleisestä keskustelusta ole jääty pois, ja kehittämistoiminta pyrkiikin elämään muutostrendien mukana. Tämän tutkimuksen teoreettisessa osuudessa nostettiin esiin globalisaation ja kansainvälistymisen teemat. Globalisaatio ja kansainvälistyminen vaikuttavat vaihtelevassa määrin myös Pirkanmaalla.

6.1.1 Yleinen muutos kuntien toimintaympäristössä

Haastatteluissa nousivat esiin globalisaation ja kansainvälistymisen teemat, kuten teoreettisessa kirjallisuudessakin. Megatrendit, globalisaatio ja tietotekniikan lisääntyminen vaikuttavat kuntien päivittäiseen toimintaan. Toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia, ja kunnissa pyritään elämään näiden muutosten mukana, kukin mahdollisuuksien mukaan. Tutkimuksessa selvitettiin yleisellä tasolla miten toimintaympäristö on muuttunut ja miten muutos vaikuttaa kunnan elinkeinotoiminnassa. Haastatteluissa tuli esiin monia muutoksia ja niiden uskottiin vaikuttavan yleiseen toimintaan yhä enemmän jatkossakin. Systemaattisen suunnittelun ja ennakoinnin uskotaan olevan parhaat tavat muutosten hallintaan.

6.1.1.1 Globalisaatio

Teoreettisen osuuden kirjallisuudessa nousi esiin yhtenä suurimpana muutostekijänä globalisaatio. Haastatteluissa sama teema tuli usein esille ja sen uskottiin olevan vaikuttaja myös monelle muulle tekijälle. Globalisaatio näyttytyy yhtenä muutostekijänä yleisessä keskustelussa ja sen vaikutukset nähdään suhteellisen suuriksi.

Kieltämättä tää kliseinen globalisaatio on iso asia ja vaikuttaa.

Teknologian kehittyminen on vaikuttanut suuresti ihan päivittäiseen toimintaan. Haastateltavien mukaan teknologian kehittyminen on edistänyt ja nopeuttanut globalisaation näkyvyyttä. Teknologian kehittyminen on tuonut mahdollisuuden olla irti paikasta, ja näin ollen mahdollistanut tehokkaamman vuorovaikutuksen laajemmalla alueella kuin koskaan aiemmin. Teknologian avulla mahdollistetaan haastateltavien mukaan laaja-alaista yhteistyötä ympäri maailmaa.

Kyllähän tää tietotekniikan tulo niinku kaikkeen tekemiseen, digitalisoituminen ja se niinku hyvin laajasti vaikuttaa kaikkeen.

Teknologian kehittyminen on siis vauhdittanut globalisaatiokehitystä. Tietotekniikan avulla pystytään helposti kommunikoimaan toiselle puolelle maailmaa, koska enää ei tarvitse esimerkiksi matkustaa monta tuntia tapaamisiin. Tietotekniikan kehittymisen ansiosta kommunikointi on helpottunut ja sen myötä paikkatekijät ovat menettäneet merkitystään. Yhteistyötä tehdään entistä globaalimmin. Yhteistyö onkin avannut monia mahdollisuuksia kunnille kehittää toimintaansa. Teknologian kehittyminen on tehnyt globalisaatiokehityksen vaivattommaksi, kuten myös näkyvämmäksi. Haastateltavien mielestä teknologian avulla koko maailma on lähentynyt, ja voi olla tiiviimmässä vuorovaikutuksessa kuin koskaan aikaisemmin

Globalisaatio vaikuttaa yleisesti moneen asiaan. Globalisaation vuoksi kilpailun luonne on muuttunut. Markkinat ovat laajentuneet ja toimintaympäristö ei ole enää vain maakunnallista tai kansallista, vaan toiminta on entistä enemmän yli rajojen menevää. Kilpailijat eivät siis löydy enää vain kunnan lähialueilta tai kansalliselta tasolta. Toimintaympäristön laajentuminen velvoittaa kaikkia kuntia kehittämään kilpailukykyään aktiivisesti. Kilpailuasetelma muuttuu myös, koska kansainväliset toimijat tulevat yhä selvemmin kuntien oman alueen markkinoille.

– – kilpailu kiristyy – – globalisaation myötä eli käytännössä viennin lisääntyminen, kansainvälisten toimijoiden lisääntyminen ja sitä kautta kilpailun läpinäkyvyys ja sehän tässä se ykkösmuutos, driveri on.

– – globalisoituminen ei merkitse sitä, että meidän omat tuotteet menee maailmalle vaan, että meille tulee myös globaaleja kilpailijoita meidän kotimarkkinoille tekemään juttuja – –

Globalisaation vaikutukset alkavat haastateltavien mukaan näkyä hiljalleen myös palvelutuotannon puolella. Se vaikuttaa pienten palveluyritysten toiminnan jatkuvuuteen. Toiminnan jat-

kuvuuteen kuntien pitäisi monien haastateltavien mielestä kiinnittää enemmän huomiota. Riski toiminnasta on luonnollisesti aina yrityksellä mutta kuntien pitäisi elinkeinopolitiikallaan pyrkiä kehittämään alueensa yksityisen palvelusektorin toimintaedellytyksiä. Kuntien tulisi esimerkiksi käyttää enemmän pieniä yksityisiä palveluyrityksiä, jotta isot kansainväliset yritykset eivät veisi markkinoita kunnan omilta yksityisen palvelusektorin toimijoilta.

Se on ollu varmaan palvelusektorille, must tuntuu et semmonen pieni yllätys. Et tietysti paikallisia palveluita edelleenkin on ja tulevaisuudessakin niinku on paikallista tuotantookin mutta varmasti ainakin monet pienet yritykset on ihmetelly sitä, että tulee isoja ketjuja jotka tarjoo palveluita ja joutuu nyt itte vastaamaan siihen kilpailuun.

Globalisaatio näkyy siis yleisesti päivittäisessä toiminnassa ja sen vaikutukset ulottuvat laajalle. Globalisaatio uskotaan tuovan paljon haasteita ja ongelmia. Haastateltavien mukaan pääsääntöisesti globalisaation uskotaan vaikuttavan positiivisesti kehittämistoimintaan. Kilpailun lisääntyessä myös kilpailukykyä pyritään parantamaan ja tämän taas uskotaan lisäävän toiminnan tehokkuutta. Globalisaatio on ilmiö, jonka uskotaan vaikuttavan taustalla päivittäisessä toiminnassa. Se nähdään ilmiönä, jonka kanssa on vain eletävä ja osattava toimia.

6.1.1.2 Yhdessä tekemisen tärkeys

Yhteistyön merkitys on selvästi lisääntynyt ja vastakkainasettelun ajasta on siirrytty entistä lähemmäksi yhdessä toimimista. Yhteistyöllä luodaan verkostoja, ja verkostojen uskotaan olevan ratkaisu moniin tulevaisuuden muutosten tuomiin haasteisiin.

– – yleensäkin tällöinen yhteistyö ja verkostotyyppinen toimintatapa on niinku se mikä on varmaan muuttanut meidän toimintaympäristöä – –

Toimintatapa on muuttunut entistä vuorovaikutteisemmaksi ja yhä enemmän kuntien eri toimijat tekevät yhteistyötä. Kuntien elinkeinotoiminta on verkostoitunut, ja näiden verkostojen avulla se pyrkii toteuttamaan mahdollisimman hyvää elinkeinopolitiikkaa. Haastateltavien mukaan yhteistyön avulla pyritään kehittämään ja parantamaan toimintoja tehokkaiksi, jotta kunnat säilyisivät elinvoimaisena ja vetovoimaisena. Tavoitteet kunnissa ovat kuitenkin samat edelleen mutta tapa, jolla toimintaan, on enemmän yhteistyöperusteista.

Eli tavoite on sama ja eri organisaatiot tekee yhteistyötä.

Palvelutarpeiden kasvu ajaa kuntia yhteistyöhön, koska kuntien omien resurssien ja kapasiteettien ei enää uskota riittävän palveluiden tuottamiseen. Haastateltavien mukaan yhteistyön avulla pyritään löytämään ratkaisuja tulevaisuuden ongelmiin ja yksityisen palvelusektorin uskotaan olevan se taho, jota kannattaa lähestyä. Yhteistyö on lisääntynyt toimintaympäristön muuttuessa, ja yhteistyön avulla pyritäänkin selviämään haasteista, joihin ei enää yksin pystytä vastaamaan.

6.1.2 Kansainvälistymisen vaikutukset kuntien toimintaan

Kansainvälistyminen näkyy globalisaation vuoksi yhä enenevässä määrin Pirkanmaalla. Pirkanmaalla kansainvälistyminen on vielä suhteellisen pientä. Sen merkitys kasvaa kuitenkin koko ajan kuntien toiminnassa. Haastateltavien mukaan kansainvälistyminen näkyy joissain toiminnoissa enemmän kuin toisissa. Kansainvälistyminen ei ole vielä tuonut kuntien toimintaan radikaaleja muutoksia, kun taas yritysmaailmassa kansainvälistyminen vaikuttaa jo huomattavasti enemmän. Yleisesti kansainvälistyminen nähdään kuitenkin tilana, jossa eletään, ja johon on vain sopeuduttava. Pirkanmaan toimintaan ja kehitykseen kansainvälistymisen uskotaan kuitenkin vaikuttavan myönteisesti.

Kansainvälistyminen nähdään positiivisena asiana, koska sen uskotaan luovan enemmän mahdollisuuksia eri toimijoille ja toiminnoille. Kansainvälistymisen mukana tulee luonnollisesti myös haasteita ja ongelmia, mutta juuri haasteiden ja ongelmien avulla toimintaa pyritään kehittämään entistä paremmaksi. Haastateltavat eivät usko kansainvälistymisen olevan uhka, koska oma toiminta on se, joka yleensä ratkaisee sen miten haasteisiin vastataan. Kuntien täytyykin olla hereillä ja pyrkiä aktiivisesti kehittämään toimintaansa kansainvälisessä toimintaympäristössä.

No enemmän se mahdollisuuksia tarjoaa, koska ymmärrykset siitä mikä on tärkeää tulevaisuuden kannalta, niin paranee ja entistä enemmän on mahdollisuus toimia eikä olla ajopuuna menossa

Markkinoiden avautuminen moneen suuntaan avaa uuden kilpailuasetelman. Kilpailu ei ole enää kansallista vaan yhä enemmän myös kansainvälistä. Kansainvälisten toimijoiden tuleminen markkinoille nähdään kuitenkin positiivisena asiana, koska se vahvistaa myös alueella jo toimivien yritysten toimintaedellytyksiä. Kilpailun kiristyessä ja muuttaessa muotoaan pyrkivät myös jo olemassa olevat toimijat vahvistamaan ja kehittämään toimintaansa vastaamaan kilpailua.

– – tänne tulis palveluyrityksiä, ulkomaalaisia palveluyrityksiä, jotka vahvistaa tätä seutua siten, että täällä olevien, täällä jo toimivilla yrityksillä olis paremmat toimintaedellytykset ja kilpailukyky ja niitten ei tarvii sen takia täältä lähtee pois.

Kunnat eivät toimi enää pelkästään kansallisten rajojen sisällä, vaan raja-aidat ovat madaltuneet ja toimintaympäristönä pidetään koko maailmaa. Hyvin paljon toimintaympäristö on vielä Euroopassa mutta sen uskotaan koko ajan kasvavan ja laajenevan. Raja-aitojen madaltuminen lisää kilpailua ja tämä kilpailun lisääntyminen nähdään Pirkanmaalla positiivisena asiana. Haastateltavien mukaan terve kilpailu piristää myös kotimarkkinoita ja kehittää näin ollen samalla kuntien taloutta.

Se lisää kilpailua nimenomaan. Ei ole enää semmosia pieniä alueellisia markkinoita vaan, että ne on vähintäänkin Suomen kokoset, usein ne on ihan globaalit, riippuen tietenkin toimialasta.

Kilpailijat tulevat hyvin usein ulkomailta ja tämän uskotaan muuttavan kilpailuasetelmia. Kilpailun kiristyessä tulisi pyrkiä löytämään omat kilpailuedut suhteessa muihin kilpailijoihin. Tärkeänä asiana kilpailuasetelmien muuttuessa nähdään, että pitää keskittyä joillekin tietyille kapeille osaamisalueille. Paikallisten toimijoiden pitää pärjätä kansainvälistyvässä toimintaympäristössä ja tähän pärjäämiseen uskotaan vaikuttavan parhaiten keskittymällä kapeampiin osaamisalueisiin. Keskittyminen on tarpeellista, koska on parempi olla todella hyvä jollain kapealla alalla, kuin melko hyvä usealla alalla. Kapeille osaamisaloille keskittymisen nähdään antavan mahdollisuuden kehittyä paremmaksi juuri siinä omalla vahvuusalueellaan, ja näin ollen kasvu ja kehittyminen ovat todennäköisempää.

– – Tampere ei enää kilpaile pelkästään Turun tai Helsingin kanssa vaan eletään globaalissa maailmassa ja lähtökohta on se, että tamperelaisten pitää pärjätä siellä ja se suomalaisen, Suomen ja tämän Tampereen alueen pärjäämiskeino on se, että fokusoidaan ja keskitytään kapeammille osaamisalueille ja pyritään niissä olemaan mahdollisimman hyviä.

Toiminta-alueena toimii siis koko maailma ja sillä alueella pyritään Pirkanmaallakin toimimaan mahdollisimman hyvin. Kansainvälistyminen tuo mahdollisuuksia, joiden avulla pyritään alueita kehittämään. Kansainvälistyminen näkyy vielä suhteellisen vähän mutta se on kuitenkin vaikuttanut toimintoihin Pirkanmaalla. Tulevaisuudessa kansainvälistymisen uskotaan vaikuttavan entistä enemmän, ja tästä syystä ennakoitiin tulevaisuuden suhteen on hyvä jo aloittaa. Pirkanmaalla on otettu huomioon kansainvälistyminen ja sen tuomat vaikutukset, mutta ehkä silti kansainvälistymiseen ja sen kehitykseen pitäisi päivittäisissä toiminnoissa keskittyä enemmän.

6.1.3 Toimintaympäristön muutoksen vaikutukset kunnan ja yksityisen sektorin väliseen suhteeseen

Toimintaympäristön muutos on edistänyt kuntien toiminnan lähentymistä yksityisen palvelusektorin kanssa. Haastateltavien mukaan näiden kahden sektorin välinen suhde on toimintaympäristön muutoksen ansiosta huomattavasti lähentynyt. Toiminta ja toiminnan kehittäminen on toimintaympäristön muutosten vuoksi entistä vaikeampaa yksin. Tähän haasteiden vastaamiseen haastateltavat näkevät ratkaisuna yhteistyön ja verkostoitumisen.

Nää muutokset tavallaan tietysti vaikuttaa siis, että toimitaan huomattavasti lähempänä toisia – –

– – elinkeinopolitiikka tai laajemmin kehittämispolitiikka, niin kaikkien intressi kasvaa siihen, et yritykset on ehkä aktiivisempia järjestöjensä kautta tosin mut tavaltaan ne haluaa siinä olla enemmän mukana ja toisaalta tietysti ainakin kunnat monissa paikoissa avautuu enemmän siihen keskusteluun eli haetaankin yhdessä niitä, kun ymmärretään et kaikilla ei ole niitä resursseja enää.

Nopeimmin reagoivat kunnat hakevat yhteistyötä ja pyrkivät kehittämään aluetta yhdessä siinä toimivien toimijoiden kanssa. Yhteistyön merkitys on tunnistettu Pirkanmaalla hyvin selkeästi

ja yhteistyön uskotaankin tiivistyvän entisestään. Tunnistettu on myös se, että tulevaisuudessa yhteistyö tulee tuomaan haasteita. Myös yhteistyön luonteen uskotaan muuttuvan toimintaympäristön mukana.

– – nää suhteet näissä asioissa tulee olemaan, että onks ne sitten kotimaisia vai ulkolaisia tekijöitä, jotka tähän vaikuttaa niin se vaikuttaa varmaan myös sitten sen yhteistyön tiiviyteen ja miten kunnassa ylipäättään elinkeinopolitiikkaa harrastetaan.

Yhteistyön tiivistyminen ei kuitenkaan ole ihan ongelmatonta. Julkisen ja yksityisen sektorin toimintatavat ovat kuitenkin vielä hyvin erilaiset ja haastateltavien mukaan tämän uskotaan tuovan jatkossa ongelmia. Molempien sektoreiden tulisi rohkeammin lähestyä toista ja pyrkiä tekemään yhteistyötä aikaisempaa enemmän.

– – tulee muutoksia ja haasteita kuntien ja yritysten välisiin suhteisiin, koska niitä pitää kehittää. Se muutos vaikuttaa niin, että näiden pitää lähentyä ja se ei ole ihan ongelmatonta mutta sen takiahan sitä töitä tehdään.

Harjoitetusta yhteistyöstä huolimatta, Pirkanmaalla on vielä hieman nähtävissä vastakkainasettelua julkisen ja yksityisen sektorin välillä. Kuntien rooliin kaivattaisiin enemmän avoimuutta ja vuorovaikutuksen lisäämistä. Toki yritystenkään roolia ei tässä ole unohdettu, mutta kuntien uskotaan olevan se taho, jolle vahvan asemansa vuoksi olisi luontevaa olla vuorovaikutuksen avaaja ja yhteistyön järjestäjiä.

Mun mielestä vois olla joitain tälläisiä, et kunnan päättäjät ne ei ihan oikeesti tekis siinä poliittisessa joukossa niitä poliittisia päätöksiä vaan, että jos ihan yhdessä suunnattais, että mitä ne yritykset tarvii, et semmosta avoimempaa keskustelua.

Kuntien ja yritysten pitäisi entistä aktiivisemmin tiivistää ja parantaa yhteistyösuhteita, koska suhteet tulevat kohtaamaan haasteita myös tulevaisuudessa. Esimerkki tästä kehittämistyöstä on Tampereella toteutunut tilaaja- tuottajamalli, jonka avulla yksityinen palvelusektori pääsee paremmin mukaan julkisen sektorin toimialoille.

6.2 Kuntien elinkeinotoiminta kansainvälistyvällä Pirkanmaalla

6.2.1 Kuntien luomat toimintaedellytykset yksityiselle palvelusektorille

Yksi tutkimuksen tarkoitus oli tutkia sitä, miten kunnat luovat toimintaedellytyksiä yksityiselle palvelusektorille. Yleisesti ottaen kuntien rooli nähtiin tiettyjen hankkeiden ja projektien luojina, kuten myös infrastruktuurin perustajana. Tämä kaikki antaa pohjan osaamisen ja innovaatioiden kehittämiseksi, joten on ensiarvoisen tärkeää selvittää miten tämä pohja luodaan kunnan elinkeinotoiminnassa. Julkinen ja yksityinen sektori ovat lisänneet yhteistyötään viimeisten vuosien aikana. Tämän yhteistyön avulla pyritään pääsemään kaikkien kannalta hyvään tulokseen. Kunnat ovat kuitenkin niitä, joiden pitäisi ottaa vastuu yhteistyön edistämiseksi ja parempien toimintaedellytysten luomisessa. Tämä siitä syystä, että kuntien uskotaan olevan niitä tahoja, joilla nähdään olevan parhaat edellytykset näiden asioiden hoitamiseen. Kuntien toimista toteutetaan hyvin pitkälti kaikki haastattelussa esille tulleet toimintaedellytysten luomisen välineet: hankkeet, projektit ja infrastruktuuri.

6.2.1.1 Hankkeet ja ohjelmat

Erilaiset hankkeet ja ohjelmat nousivat vahvasti esiin, kun ajateltiin kuntien luomia toimintaedellytyksiä. Hankkeilla ja ohjelmilla pyritään saamaan yksityisen palvelusektorin toimijat mukaan kuntien toimintaan. Hankkeilla ja ohjelmilla pyritään löytämään myös uusia toimintamalleja, joiden avulla kehitetään kuntien toimintaa ja toiminnan mahdollisuuksia palvelusektorille.

– – näitten hankkeitten, jotka vaikuttaa siihen, että sieltä aika paljon tulee tätä kilpailuttamista eri kunnan palvelujen suhteen. Se on ihan positiivinen asia, että luodaan tietyille yrityssektoreille ihan uusia toimintamalleja, nyt ja tulevaisuudessa.

Hanketoiminnan kautta luodaan siis toimintaedellytyksiä. Haastateltavien mukaan hankkeilla pyritään luomaan parempia mahdollisuuksia yrityksille ja samalla tehostamaan kunnan toimintaa. Kuntien panostus näihin on olennainen, koska ilman kuntaa hankkeita ei pystyttäisi edes

toteuttamaan. Kuntien osa hanketoiminnan edistäjänä on selkeä, koska kunnilla uskotaan löytyvän edellytykset edistää tämän tyylistä toimintaa.

Niin kyllä kunnat ihan aktiivisesti on ollu mukana ja ilman kuntien panosta niin näitä monia hankkeita ei syntyisi, sillä on olennainen merkitys siinä kokonaisuudessa.

Hankkeilla pyritään kehittämään toimintaa, jotta pystytään vastaamaan toimintaympäristön muutoksien haasteisiin. Hankkeilla ja ohjelmilla kehittäminen on nähty suhteellisen hyväksi toimintaedellytysten luojaksi. Hieman tuli kuitenkin esiin kritiikkiä näiden ohjelmien riittävästä ja saavutettavuudesta. Hankkeiden uskotaan välillä olevan liian kaukaisia, ja jopa liian kaupunkivetoisia yrityksiä näkökulmasta. Hanketoiminnan ei välttämättä uskota aina olevan se optimaalisin malli, jos lähdetään kehittämään toimintaedellytyksiä yksityiselle sektorille.

Niissä on se ongelma, että ne on niin kaupunkivetoisia, että välttämättä ne ei luokaan mitään uutta vaan ne saattaa tukahduttaa sitä nykyistä palveluyritysten toimintaa, palveluliiketoimintaa.

Tähän ongelmaan olisi kunnissa pyrittävä löytämään ratkaisu. Ohjelmien ja hankkeiden pitäisi saavuttaa yritykset paremmin. Yleisesti ottaen hanketoiminnalla uskotaan kuitenkin saavutettavan hyviä, eritoten pitkän aikavälin tuloksia. Hanketoiminnalla pyritään luomaan kestävämpää toimintaa, josta hyötyvät useat ja myös erilaiset tahot kunnissa. Tällöinen toimintaedellytysten luominen on varmasti hyvä ja tasapuolinen ratkaisu mutta tulevaisuuden kehittämistyössä hanketoiminta ei välttämättä ole enää riittävä.

6.2.1.2 Infrastrukturi

Kuntien tehtävänä on järjestää infrastrukturi, jonka myötä yritysten edellytykset toimia kuntien alueella ovat mahdollisimman hyvät. Nykyään yksi tärkeimpiä tehtäviä kunnilla on menestyvien yritysten pitäminen kunnissa ja menestyvien yritysten saaminen kuntien alueelle. Yritykset tuovat vetovoimaa ihmisten ja varallisuuden merkeissä, koska ihmisten ja yritysten saaminen kuntiin kohentaa samalla myös kuntien taloudellista pohjaa. Kaikki lähtee liikkeelle inf-

rastruktuurista. Kuntien tehtävänä on huolehtia siitä, että yrityksillä on muun muassa toimintaan tarvittavia tiloja ja tontteja.

Pirkanmaalla uskotaan, että infrastruktuurin ollessa kunnossa, myös toimintaedellytykset yrityksille ovat suotuisimmat. Haastateltavien mukaan tonttien ja toimitilojen rakentaminen on yksi keskeinen asia kuntien luodessa yrityksille toimintaedellytyksiä. Ilman näitä asioita oikeastaan mikään yritys ei voi toimia täysipainotteisesti. Toimeen ei tulla ilman työntekijöitäkään, joten kuntien vastuulla nähdään myös työntekijöiden saaminen ja ennen kaikkea työntekijöiden pitäminen kuntien alueella. Toimintaedellytysten luominen alkaa kuitenkin infrastruktuurin rakentamisesta eli luomalla yleisiä edellytyksiä toiminnalle.

– – kunnan keskeinen on se, että ne rakentaa infran ja varmistaa sen, että paikkakunnalla on saatavissa henkilökuntaa.

Järjestämällä yleiset edellytykset kunnat helpottavat yritysten ja työntekijöiden sijoittumista alueelleen. Tämä kaikki on tarpeellista mutta ei kuitenkaan riittävää. Kuntien työ ei suinkaan saa jäädä pelkästään infrastruktuurin järjestämiseen. Infrastruktuurin järjestämisen tavoin kunnat kuitenkin reagoivat yritysten erilaisiin tarpeisiin ja pyrkivät kehittämään alueensa yleiset edellytykset sellaiseksi, jossa yritysten on helppo toimia. Tulevaisuudessakin yritykset tarvitsevat toimintaedellytyksiä, jotka helpottavat niiden toimintaa. Infrastruktuurin järjestäminen on se, josta yritystoiminta saa parhaat edellytykset aloittaa toimintansa. Infrastruktuurin ollessa kunnossa yritysten on helppo toimia kunnissa, ja tämä myötävaikuttaa moneen muuhun asiaan, esimerkiksi talouteen. Infrastruktuuri luo pohjan, jonka avulla kuntien kehittämistyö yksityisen palvelusektorin toimintaedellytysten luomiseen voi jatkua paremmin.

6.2.2 Kehittämisehdotukset avoimien markkinoiden uusiksi toimintatavoiksi

Pirkanmaalla löytyy kehittämistä siinä, miten kunnat luovat yksityiselle palvelusektorille toimintaedellytyksiä. Nykyään se on enimmäkseen infrastruktuurin ja hankkeiden muodossa tapahtuvaa toimintaa, mutta kehittämisehdotuksia toimintaedellytysten parantamiseksi on arvioi-

tu. Vanhat keinot eivät ole huonoja, mutta ehkä niiden rinnalle olisi syytä miettiä uusia ja ehkä parempiakin tapoja luoda toimintaedellytyksiä yksityiselle palvelusektorille.

Kuntien tehdessä ja tuottaessa itse, ei tilaa nähdä jäävän muille näillä markkinoilla. Haastattelujen mukaan tähän pitäisi erityisesti kiinnittää huomiota enemmän, vaikka keskustelu markkinoiden avaamisesta onkin jo aloitettu. Markkinoiden aukaiseminen yksityiselle palvelusektorille on yksi tapa, joka nostettiin yhtenä tärkeimpänä kehittämisehdotuksena siihen, kuinka kunnat voisivat parantaa yksityiselle palvelusektorille luomia toimintaedellytyksiä.

Yks hyvä tapa luoda niitä edellytyksiä on nimenomaan avata sitä julkista palvelutuotantoa, koska sen volyymi on suuri ja parhaimmillaan kunta on vaativa asiakas.

Perinteinen rooli toimintaedellytysten luojana on kunnassa muuttumassa entistä enemmän ostajan ja tilaajan rooliin. Kunta ostaa entistä enemmän yksityiseltä palvelusektorilta palveluita ja edistää samalla yksityisen palvelusektorin toimintaedellytyksiä.

– – se julkisen sektorin oman tuotannon, omien palveluiden monipuolistaminen ja avaaminen kanssakilpailulle, niin se on semmonen varmaan avainkysymys siinä.

Kyllä mä luulen, että erityisesti se, että kunnat avaa näitä markkinoita, kunnat ilmoittaa selkeesti, että me tulemme ostamaan palveluita entistä enemmän. Kyllähän ne vaikuttaa ja ne luo sitä toimintaedellytyksiä, että syntyy yksityistä palvelutoimintaa. Nähdään, että täällä on markkinoita niin kyllä tänne rupee yrityksiä syntyy.

Uusia ratkaisuja kaivataan myös kunnan oman tuotannon järjestämiseen. Kunnan pitäisi tässä suhteessa tehdä enemmän yhteistyötä yksityisen palvelusektorin kanssa ja avata mahdollisuus synnyttää enemmän public-private yhteistyö- tyyppistä toimintaa.

– – että toimis enemmän tilaajana kuin itse tuottajana ja sitten toinen, että yhä enemmän missä on omaa tuotantoa niin olis monituottajamalleja ja näitä niin sanottuja PPP yhteistöitä ja rohkeemmin tehtäis yhteistyötä.

Kehittämisehdotus kuntien yksityisen palvelusektorin toimintaedellytysten luomiseen voisi olla myös avoin kilpailuttaminen. Kilpailuttamaan lähdetään yleensä siitä syytä, että huomataan omien resurssien olevan riittämättömiä. Kilpailutuksen uskotaan parantavan tehokkuutta, koska kilpailuttamisella pyritään hyödyntämään myös muut markkinoilla toimivat tahot, eikä vain kuntien oma tuotanto. Haastateltavien mukaan kunnat voisivat pyrkiä jatkossa luomaan toimintaedellytyksiä eritoten kilpailuttamisen keinoin.

– – jos kunnat lähtevät avoimesti kilpailuttamaan ja tekevät sen oikein tai mä sanoisin jopa yhteistyössä sen palvelusektorin toimijoiden kanssa – – niin silloinhan ne pystyy kehittämään paikallista palvelusektoria, palvelumarkkinoita.

Kilpailutetaan tehtäviä ja sitten yksityisellä sektorilla on mahdollisuus niin kuin vastata. Ja uskoisin, että sitä kautta, kun monia kunnan tehtäviä pystytään tekemään entistä kustannustehokkaammin ja löytämään entistä innovatiivisia keinoja toteuttaa erilaisia palveluita ja luoda sitten tosiaan niin kuin mahdollisuuksia palveluyrityksille synnyttää. Se synnyttää uusia palveluyrityksiä ja kehittää olemassa olevia.

Kilpailuttaminen on yleensä tapahtunut siten, että tärkeimpänä valintakriteerinä on ollut hinta ja kustannukset. Valintaan pitäisi kuitenkin ehkä liittyä muutakin, kuin pelkästään palvelun edullisuus. Kunnan pitäisi käyttää valinnassaan enemmän muita kriteerejä, koska näin kannustetaan samalla toiminnan ja palvelujen kehittämiseen. Tämän tyyppisessä kilpailuttamisessa tulee myös pienempien palveluyritysten mahdollisuudet osallistua kilpailuun paremmaksi. Pienillä yrityksillä pitäisi olla yhteneväiset mahdollisuudet isojen yritysten rinnalla osallistua kilpailuun. Tämän vuoksi kunnan rooli kilpailuttamisen järjestämisessä on olennainen ja kilpailuttamisen kriteerit pitäisi miettiä entistä paremmin.

6.2.3 Kuntien käytännön toimenpiteet yksityisen palvelusektorin kansainvälistymiselle

Yritysten kansainvälistymisen edistämiseen tähtäviä julkisen sektorin palvelutarjonta on laajaa ja monipuolista ja kansainvälistymisen palveluita tarjoavat monet eri organisaatiot. Näitä organisaatioita ovat muun muassa alueelliset TE-keskukset (Työvoima- ja elinkeinokeskukset), Kauppa- ja teollisuusministeriö, Tekes eli Teknologian tutkimuskeskus. (Larjovuori, Laiho,

Talonen & Järvelin 2003, 12.) Lähinnä kuntia näistä on luonnollisesti esimerkiksi alueelliset TE-keskukset ja osaamiskeskusohjelmat. Tässä tutkimuksessa selvitettiin kunnan toimenpiteet yksityisen palvelusektorin kansainvälistämiseksi.

Haastatteluista selvisi, että kunnat eivät ole yleisesti ottaen yksityisen palvelusektorin kansainvälistymisessä, koska se nähdään pikemminkin TE-keskusten tehtävänä. Suurimmalla osalle haastatelluista TE-keskus on riittävä apu kansainvälistymisessä ja kuntien ei sitä roolia kannata edes ottaa.

Et mun mielestä, jos mä aattelen miten kunnat auttaa yksityisen sektorin kansainvälistymispyrkimyksiä niin kovin vähän. En mä nää siinä mitään pointtia.

En mä tiedä onks kunnat niinkään mut tietenkkin enempi ehkä TE-keskukset ja tämmöset auttaa siinä kansainvälistymisessä.

Kuntien elinkeinotoimella ei uskota olevan mitään annettavaa palveluyritysten kansainvälistymiselle. Kunnilla ei myöskään uskota löytyvän osaamista ja asiantuntemusta, joten hyöty tästä toiminnasta olisi hyvin minimaalinen. Tarvettakaan kyseiselle kuntien tuottamalle kansainvälistymispalvelulle ei juuri nähdä.

Mä en ainakaan näe (tarvetta) niin kauan, kun tätä Pirkanmaata oon saanut seurata, niin meillä on hyvin toimiva TE-keskus ja kuntien ja TE-keskusten keskinäinen yhteistyö on mun mielestä toiminut varsin hyvin. Et meidän jokaisen pitäis mun mielestä toimia niillä alueilla, jotka ovat omia vahvuuksia ja sitä kautta. Niin ei kannata jakaa resursseja kovin laajalle turhaan vaan hyödyntää olemassa olevaa – –

Yleisesti ottaen ei siis nähty tarvetta siihen, että kunnat ottaisivat aktiivisemmän roolin. Kansainvälistymiseen suunnattava apu sitä vastoin nähtiin tärkeänä, kuka hyvänsä sen sitten tuottaakin. Kuntien rooli palvelusektorin kansainvälistymisessä nähtiin pikemmin sellaisena, että kunnat toimivat mahdollistajana ja pohjana kansainväliselle toiminnalle. Kuntien rooli on siis luoda puitteet yrityksille, jotta ne pystyvät kasvamaan ja kehittymään. Kuntien uskotaan parantavan yritysten mahdollisuuksia kansainvälistyä olemalla vaativa asiakas. Vaatimalla laadukasta ja tasokasta palvelua kunnat kehittävät yritysten kilpailukykyä ja mahdollistavat kansainvälistymistä.

– – jos kunnat hankkimalla palveluja yksityiseltä palvelusektorilta tällä tavalla antavat tälle palveluntuottajalle mahdollisuuden ikään kuin testata tai kehittää sitä

palvelua siinä paikallismarkkinoilla ja vaativana asiakkaana synnyttää sitten niin laadullisesti hyvätasoisen palvelutuotteen, että tää palveluntuottaja voi sillä perusteella sitten lähteä tarjoamaan sitä kansainvälisesti. Tällä tavalla olemalla vaativa asiakas kunta voi sitten auttaa yritystä myöskin kansainvälistymisponnistuksissa.

Kunnat eivät siis ole mitenkään konkreettisin toimin mukana yksityisen palvelusektorin yritysten kansainvälistymisessä. Kuntien rooli nähdään tässä tapauksessa hyvin yleisellä tasolla. Kuntien uskotaan luovan edellytyksiä palveluyritysten kansainvälistymiseen vain yleisellä toiminnallaan. Markkinoiden avautumisen uskotaan tässäkin tapauksessa tuovan enemmän mahdollisuuksia kunnille toimia yksityisen palvelusektorin kansainvälistymisen apuna. Kuntien uskottaan luovan parhaat edellytykset kansainvälistymiselle silloin, kun ne toimivat yritysten parhaaksi yleisesti. Toisaalta, jos palvelu on jo tarjolla, niin kuntien on turha lähteä tarjoamaan samaa palvelua uudestaan. Kunnat voisivat kuitenkin ottaa isomman roolin vuorovaikutuksen edistäjänä. Kansainvälistyvät palveluyritykset ovat tulevaisuutta ja tuovat suuren osan kuntien verorahoista, joten kuntien elinkeinopoliittisissa kehityskeskusteluissa näiden yritysten roolia ei pidä aliarvioida. Kuntien rooli on kuitenkin enemmän yksityisen palvelusektorin perustointiedellytysten luominen ja aktiivinen yritysten toiminnan helpottaminen, kuin niiden kansainvälistymisen edistäminen.

6.2.4 Kansainvälistymisen hyöty kuntien elinkeinotoiminnalle

Kansainvälistyminen on suuri muutos kuntien toiminnassa vaikka sen vaikutukset on vielä suhteellisen pieniä päivittäisessä toiminnassa. Kansainvälistyminen nähdään haastateltavien mukaan kuitenkin mahdollisuutena kehittää elinkeinotoimintaa entistä paremmaksi.

Tutkimuksessa selvitettiin eritoten miten yksityisen palvelusektorin kansainvälistymisen nähdään vaikuttavan kuntien elinkeinotoimintaan. Tästä kansainvälistymisestä uskottiin olevan valtava hyöty, koska tällä tavoin muun muassa rahaa saadaan paikalliselle tasolle. Kansainvälistymisen avulla voidaan myös entistä enemmän pyrkiä kehittämään yksityisen palvelusektorin toimintaa.

– – elinkeinopoliittisesti siitä on hyötyä, kun yksityinen palvelusektori kansainvälistyy, kilpailu tehostuu, palvelut paranee ja palvelumarkkina paranee ja monipuolistuu. Ja ne olemassa olevat tai siis kunnassa toimivat palvelusektorin toimijat ovat vahvempia. Siis siinä mielessä se on mun mielestä selkeästi hyvä asia mitä enemmän ne kansainvälistyy – –

Pääoman tulon kanssa keskeiseksi hyödyksi haastateltavat näkivät oppimisen näkökulman. Kansainvälisiltä kontakteilta opitaan uutta ja tämän uuden opitun avulla toimintaa pyritään kehittämään entistä paremmaksi ja toimivammaksi. Pelkästään omalla osaamisella ei uskota kehittyvän tarpeeksi paljon ja kansainvälistymisen uskotaankin parantavan omaa osaamista, koska haastateltavien mukaan kansainvälistymisen avulla myös toisten osaamista pystytään paremmin hyödyntämään.

*Siitähän on valtava hyöty – – sekin on hyvä lähtökohta, että asiakkuuksia on muualtakin kuin Pirkanmaalta mutta, että saa asiakkuuksia muualtakin kuin Suomesta, jolloin se tuo tietysti rahaa Suomeen ja Tampereelle. Mutta ennen kaikkea se, että silloin saadaan kontakteja ja syytä miksi ne yrityksen linkittyneenä ainakin jolloin tapaa tänne ja toisaalta sitten siinä on vielä sekin hyvä, että silloin myöskin ne yritykset itsekin pääsee kehittymään ja oppimaan niiden kansainvälisten asiakkuusyri-tystensä kautta, jolloin toivon mukaan sitten sitä kautta niin sanotusti, hienosti sa-
nottuna; tietopääoma kasvaa.*

No, tietenkin se, että sitten jos täältä palveluyritykset Suomesta päin kansainvälis-tyy, niin tietenkin siinä kertyy osaamista tänne. Mikä on ensiarvoisen tärkeää ja toivottavasti siinä sitten tulee myös pääomaa tänne, ettei ne kansainvälisty vaan, et-tä joku ostaa ne, joku ulkomaalainen.

*– – siinä on tietysti se oppimisenäkökulma, että opitaan uusia asioita. Tieto siirtyy, konseptit siirtyy, ne valuu täällä ehkä vähän laajemmin eli tavallaan se kansainvä-
linen vuorovaikutus tuo sitten monenlaista sellaista jota on vaikea yksilöidä nope-
asti et kuinka hyödyllistä tai mikä sen arvo oli – –*

*Hyöty on tietysti se, et osataan toimia. Se, että ne hyödyt tai se osaaminen, sitä saa-
daan myös tänne et opitaan tavallaan niiltä kansainvälisiltä markkinoilta.*

Osaamisen leviäminen ja sen hyödyntämisen lisäksi kuntien elinkeinotoiminnan uskotaan hyö-tyvän palvelusektorin kansainvälistymisestä siten, että paikallisten toimijoiden kilpailukyky pa-ranee. Kilpailun uskotaan vahvistavan paikallisia toimijoita, koska terveen kilpailun avulla ke-hitetään ja tehostetaan aktiivisesti toimintoja. Yksityisen palvelusektorin kansainvälinen kehit-tyminen lisää kuntien mahdollisuuksia ja vahvistaa kuntien alueellista kilpailukykyä. Kunnat tarvitsevat kilpailukykyisiä ja elinvoimaisia palveluyrityksiä alueelleen myös kunnan vetovo-i-
maisuuksien säilymiseksi.

No siis kunnan elinkeinoelämälle niin on tietysti se, että saadaan elinkelpoisempia yksilöitä, jotka voi hyvin pärjää kilpailussa ja kasvaa ja kukoistaa ja sehän on ihan A ja O. Muutenhan voi tulla toiset toimijat, jotka vie markkinat.

– – terve kilpailu tietenkin parantaa, ulkomainen kilpailu parantaa tehokkuutta ja tuottavuutta ja tietenkin pudottaa sitten kustannuksia silleen, et pystytään tää homma hoitamaan – – et kyllä se ulkomainen kilpailu ihan hyvää tekee.

– – saadaan uusia asioita haltuun, ja se tavallaan auttaa siinä innovaatioprosessissa, et jos me täällä vaan keskenään pyöritään, niin eihän siinä sit tietenkään oo niitä mahdollisuuksia.

Yksityisen palvelusektorin kansainvälistymisestä seuraa siis monenlaisia hyötyjä. Eritoten se luo uusia mahdollisuuksia, niin kuntien toiminnalle, kuin itse palveluyrityksille. Yksityisen palvelusektorin kansainvälistyminen kehittää kuntien elinkeinotoimintaa ja vahvistaa kuntien kilpailukykyä. Kansainvälinen elinkeinotoiminta on selkeämmin näkyvissä tulevaisuudessa, ja siihen olisi kuntatasolla syytä kiinnittää entistä enemmän huomiota.

6.3 Yhteistyö Pirkanmaalla

6.3.1 Yhteistyön merkitys

Yhteistyön merkitys on kasvanut huomattavasti ja yhteistyö onkin arkipäivää kuntien toiminnassa. Kuntien toimintaa pyritään kehittämään yhdessä paikallisten toimijoiden kanssa, jotta alue olisi toimiva ja vetovoimainen. Vastakkainasettelua julkisen ja yksityisen sektorin välillä on kuitenkin vielä havaittavissa ja varsinkin julkisen sektorin nähdään olevan tälle asialle suurempi syyllinen. Julkisen sektorin toiminta nähdään ajoittain hieman byrokraattisena ja hitaana, joka saattaa vaikeuttaa yhteistyötä. Yhteistyö on kuitenkin lisääntynyt julkisen ja yksityisen sektorin välillä, ja yhteistyön merkitys nähdään haastateltavien mukaan selkeästi positiivisena. Kehittämistyön uskotaan selvästi tukeutuvan jatkossa entistä enemmän yhteistyölle.

6.3.1.1 Toiminnan A ja O

Pirkanmaalla yhteistyö nähdään toiminnassa todella tärkeänä ja sen rooli on hyvin positiivinen kaikessa toiminnassa. Yhteistyön avulla kehitetään toimintaa yhdessä ja pyritään saamaan ta-

voitteet samansuuntaiseksi, näin ollen merkitys on hyvin oleellinen tämän päivän kuntien toiminnassa. Yhteistyön avulla ylläpidetään avointa keskusteluyhteyttä osapuolten välillä ja pyritään tehostamaan toimintaa.

Yhteistyö on tässä toiminnassa se kaiken A ja O, ei siitä voi oikeastaan muuta sanoa

– – kyllä mä sanoisin, että toi yhteistyö yksityisen ja julkisen sektorin välillä niin kyllä se yhä toimivampaa on.

Yhteistyö Pirkanmaalla nähdään pääsääntöisesti toimivana mutta jonkun verran siihen kaivataan kuitenkin parannusta. Haastateltavien mukaan toimijoiden yhteistyö pääsääntöisesti toimii ja oman edun tavoittelu on ennemminkin yhteisten tavoitteiden tavoittelua.

– – onhan se toimivaa mutta tietenkin se voisi olla vielä sujuvampaa ja joustavampaa, joka päiväistä – –

– – riippuen kunnasta, enemmän kunnasta kuin yksityisestä sektorista sanoisin, niin tota kunnasta riippuen se on enemmän tai vähemmän toimivaa, paranemaan päin.

– – Kaikkihan perustuu luottamukseen eli kunnan tarkoitus on oikeesti ajaa niiden yritysten asiaa – –

Kuntien toimijoiden rooli nostetaan tärkeäksi tekijäksi, kun kyse on yhteistyön toimivuudesta. Kunnilla uskotaan olevan parhaat edellytykset luoda yhteistyölle pohja. Kuntien roolina on myös pyrkiä saamaan yksityinen sektori mukaan kuntien omaan, kuten myös järjestettyyn yhteiseen toimintaan. Julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyön välillä nähdään suurimpana ongelmana se, että nämä kaksi sektoria eivät välttämättä ymmärrä toistensa toimintaa ja tapoja.

– – yksityisen sektorin toimijan, jos sen täytyy niin kuin tai, jos se saa olla julkisen sektorin kanssa yhteistyössä niin sen täytyy ensinnäkin ymmärtää se toiminnanlogiikka sekä aikajänteet – – että myöskin täytyy osata suhdetoiminta ja osata itte tuoda oma osaaminen tiettäväksi.

Julkinen sektori ei kuitenkaan ole ainoa osapuoli, jonka panostusta yhteistyön toimivuuteen tarvitaan. Yksityinen sektori on yhtä suuressa roolissa, kun tullaan yhteistyön toimivuuteen. Jatkuvalle vuorovaikutukselle uskotaan parannettavan toiminnan lähtökohtia ja keskusteluja avataan oikeista asioista. Kunnat tarvitsevat yksityistä sektoria oman toimintansa ylläpitämi-

seksi mutta yhtäläillä yksityinen sektori tarvitsee kuntaa luomaan pohjaa omalle toiminnalleen. Tavoitteet ovat siis yhteiset, joten keinot niiden tavoitteiden saavuttamiseksi pitäisi myös kehittää samansuuntaiseksi.

– – jos ajattelee vaikka julkista sektoria, niin tai valtiovaltaa yleensäkin, senhän pitää lain mukaan huolehtia työllisyydestä toisaalta taas sit yritykset valtaosin tarjoone työpaikat. Ne on ihan yhteisiä ne ongelmat et täytyy löytää vaan ne oikeet keinot sitten kimpassa mitä tehdään.

6.3.1.2 Tavoitteet samansuuntaiseksi ja ymmärryksen lisääntyminen

Yhteistyön avulla pyritään saamaan yhteistyön osapuolten tavoitteet samansuuntaisiksi. Pirkanmaalla tavoitteiden samansuuntaisuus nähdään hyvin tärkeänä elementtinä puhuttaessa yhteistyöstä. Tavoitteiden samansuuntaisuuden nähdään lisäävän tehokkuutta ja eritoten ymmärrystä osapuolten välille. Haastateltavien mukaan toisen osapuolen osaamisen ja toiminnan ymmärtäminen ovat tärkeitä asioita, kun toimitaan yhteistyössä.

– – Parikyt vuotta sitten oli se, että se vastakkainasettelu oli selkeä mutta kyllä se nyt, kun se vastakkainasettelunaika on ohi niin nähdään se, että yritykset tarttee sitä kuntaa ja haluais, että se toimisi tietyllä tavalla ja tehokkaasti. Ja toisaalta kunnat ymmärtää sen, että niiden täytyy kans toimia vähän niin kuin sanotaan nyt, että kunnatkin kilpailevat vähän keskenään. Et yritykset ja kuntalaisetkin äänestää sit jaloillaan, et jos ei homma hoidu – –

– – tunnistetaan yhteiset tavoitteet ja tunnistetaan myöskin näitä yhteisiä keinoja tän päämäärän saavuttamiseksi niin se tarkoittaa sitä, että jokaisen toimijan resurssivektorit ainakin jollain tavalla saavat orientaatiota tästä päämäärästä. Ja sillä tavalla tää synergian vaikutus merkitsee et kokonaisuuden etu ja menestyminen tulee varmemmaks..

Nykyään yhteistyötä tarvitaan, koska muutoksia on vaikea hallita yksin. Yhteistyön merkitys nähdään suurena, koska sillä saadaan tavoitteet samansuuntaiseksi ja pystytään oppimaan toisilta osapuolilta. Kehittämistä riittäisi vielä siinä, jotta julkinen ja yksityinen sektori tuntisivat toistensa työtavat ja toimintamallit paremmin. Yhteistyö on siis päivittäisessä toiminnassa keskeisessä roolissa, ja siitä saadut hyödyt alkavatkin näkymään kuntien toiminnassa entistä paremmin. Kuitenkin, kuten kaikessa toiminnassa, myös yhteistyön kehittämisessä on parantami-

sen varaa. Tärkeintä kuitenkin on, että Pirkanmaalla yhteistyön merkitys on ymmärretty ja, että yhteistyötä pyritään mahdollisuuksien mukaan kehittämään julkisen sektorin ohjaamana.

6.3.2 Yhteistyö elinkeinotoiminnan kehittämisen välineenä

Yleisesti yhteistyö Pirkanmaalla on hyvällä mallilla. Yhteistyön avulla pyritään kehittämään kaikkia toiminnan osa-alueita ja luomaan tehokasta toimintaa. Elinkeinotoiminnassa yhteistyö nähdään myös hyvin positiivisena asiana ja sen tarpeellisuus elinkeinotoiminnalle on selkeästi tunnustettu. Kuntien ja yritysten välistä yhteistyötä pyritään kuntien puolelta lisäämään muun muassa erilaisten projektien ja hankkeiden kautta. Yhteistyön erilaisilla toimintatavoilla pyritään vastaamaan tämän päivän ja myös tulevaisuuden haasteisiin.

– – me vastataan(yhteistyöllä) niihin haasteisiin, jotka meillä tässä toimintaympäristössä on nähty ja jatka meillä on edessä viiden vuoden päästä – –

6.3.2.1 Vuorovaikutus synnyttää tulosta ja toiminnan kehittymistä

Yhteistyötä käytetään jo suhteellisen laajasti elinkeinotoiminnan kehittämisen välineenä. Yhteistyötä tehdään yleensä hankkeiden tai projektien muodossa, mutta ajatus yhteisestä kehittämisryhmästä on Pirkanmaalla jo olemassa. Kuntien elinkeinopolitiikassa pyritään siihen, että yritykset olisivat osa toimintaa ja mukana kehittämässä kunnan aluetta. Hankkeiden avulla on avattu yhteistyötä ja tämän tyyppinen toiminta nähdään suhteellisen toimivana.

Me ollaan määritelty, että tämmönen yhteistyö ja verkostoituminen on itseisarvo. Me elinkeinopolitiikassa on määritelty se yhteistyöverkostoituminen, että siihen satsataan vaikka siihen kuluu aikaa ja varojakin. Sitä vaan on tehtävä ja on oltava sitä kontaktipintaa, jossa yritysten kanssa keskustellaan.

Näitä tämmösiä hankkeita on ja kaikkiin me tietysti toivotaan, että elinkeinoelämä on mahdollisimman paljon mukana ja mikäli ei ole niin ne hankkeet menee osittain hukkaan.

Kehityshankkeilla edistetään yhteistyötä ja tämän yhteistyön avulla kehitetään kuntien elinkeinotoimintaa. Yhteistyön avulla pyritään parantamaan ja nopeuttamaan asioiden toimivuutta.

Yhteistyöllä saavutetaan haastateltavien mukaan myös kustannussäästöjä, koska toimitaan tehokkaasti ja nopeasti.

– – tällainen päätöksenteko ja joustavuus ja semmoinen päätöksenteon nopeus on parempi – –

– – tavallaan tää rationalisoituu jollain tapaa tää tekeminen, että vasen käsi tietää mitä oikee käsi tekee ja kyl se sit aina tuo kustannussäästöjä – – syntyy vähemmän sellaista tyhjäkäyntiä.

Haastateltavien mukaan yhteistyöllä helpotetaan myös kuntien alueella toimivien yritysten toimintaa. Molempien sektoreiden uskotaan tavoittelevan oikeastaan samaa asiaa, yritysten menestystä, koska yritysten menestys lisää samalla alueen menestystä. Kuntien auttaessa yksityisen palvelusektoreiden toimijoita menestymään, ne omalta osaltaan toteuttavat tehokkaasti omaa elinkeinotoimintaansa.

– – Kuntien ja yritysten välinen yhteistyö on yksinkertaistettavissa siihen, että yritysten on, kun sitä yhteistyötä ja vuorovaikutusta on, niin yritysten on helppo toimia täällä. Se on yksinkertainen juttu, niiden on helppo toimia täällä.

Yhteistyöllä siis parannetaan yritysten toiminnan edellytyksiä ja kehitetään samalla kunnan elinkeinotoiminnan toimivuutta. Yhteistyö ei tietenkään ole aina helppoa ja vaivatonta. Yhteistyöstä syntyy haastateltavien mukaan muun muassa kustannuksia ja se saattaa hankaloittaa asioita. Tätä ei kuitenkaan nähdä esteenä yhteistyölle ja sen aloittamiselle. Yhteistyötä ei nähdä kuitenkaan haastateltavien mukaan ongelmana, vaan haasteena, jonka tulokset näkyvät vasta tulevaisuudessa.

Me joudutaan oppimaan, opettelemaan, kehittämään, luomaan rakenteita jotka synnyttää kustannuksia mutta jotka vasta pitemmällä aikavälillä tuottaa – – eli ilmanmuuta se on tuonut sitä, että joudutaan jotkut asiat tekemään paljon vaikeemmin mut siltikin ne tehdään sillä tavalla kun ne tullaan tulevaisuudessa tekee. Me ei pystytä sillä helpolla tapaa enää tekee kymmenen vuoden päästä, se on pakko tehdä mut sen ymmärtäminen ei oo kauheen helppoo.

Haastateltavien mukaan yhteistyön avulla kunnan toiminnan vaikuttavuuden uskotaan parantuvan. Molemmat osapuolet osaavat antaa myös juuri oikeanlaista palautetta toiselle osapuolelle, jolloin voidaan toimia nopeasti ja tehokkaasti.

– – kun me keskustellaan näistä kuvioista, niin kyllähän nää kaupungin ihmiset pysyy antamaan sellaista palautetta, jota me juuri tarvitaan. – – et se on just sellaista nimenomaan niin kuin palautteen hakemista ja tuen hakemista ja niin pois päin.

– – kaupungin toiminnan vaikuttavuus paranis, tulis uusia vaihtoehtoja ja laatu paranis – –

Pirkanmaalla on hyvin ymmärretty yhteistyöllä saatavat hyödyt vaikka yhteistyön nähdään osaltaan vaikeuttavankin toimintaa. Tämän päivän yhteistyöhön panostamisen tulokset näkyvät kuitenkin vasta muutaman vuoden päästä. Yhteistyöllä on selviä hyötyjä elinkeinotoiminnalle mutta täytyy aina muistaa, että kehittämistyön tulokset eivät näy yhdessä yössä.

6.3.2.2 Osaaminen jakaantuu

Yhteistyön avulla pyritään jakamaan käytäntöjä ja vaihtamaan osaamista. Toisen osaamista hyödynnetään mahdollisimman hyvien tulosten ja tehokkaan toiminnan saavuttamiseksi. Pirkanmaalla on havaittavissa eroja julkisen ja yksityisen sektorin kesken juuri osaamisessa. Osaamisen tasoissa on eroja ja tälle asialle juuri yhteistyön uskotaan olevan ratkaisu, koska siinä ollaan tiiviissä vuorovaikutuksessa ja jaetaan käytäntöjä. Haastateltavat eivät usko, että yhteistyöstä saadaan kaikki hyöty, jos ei ymmärretä toisen osapuolen toiminnanlogiikkaa. Paras lopputulos nähdään saavutettavan, kun tunnetaan yhteistyökumppani ja tähdätään samaan tavoitteeseen yhdessä yhteistyökumppanin kanssa.

– – sehän (yhteistyö) on sit kans tapa oppia toiselta osapuolelta.

Yhteistyökumppanin osaamista hyödynnetään, kun kumppaneiden ammattitaidot jaetaan yhteistyön osapuolten kesken. Tällä jaetulla osaamisella ja yhteistyöllä pyritään yhdessä kehittämään Pirkanmaan toimintaa. Pirkanmaalla on vieläkin nähtävissä sellaista, että julkinen sektori ei ymmärrä yksityisen sektorin toiminnanlogiikkaa ja toisin päin. Tähän olisi syytä puuttua, koska edellytys toimivalla yhteistyöllä on juuri toisen osapuolen toiminnan ymmärtäminen. Haastatteluissa kävi ilmi, että Pirkanmaalla toisten toiminnanlogiikan ymmärtäminen on suhteellisen hyvin hoidossa.

Mun mielestä tärkein hyöty on se, että siellä kumppanitaholla tiedetään, että mitä me osataan ja mitkä on meidän mahdollisuudet sitten tässä yhteistyössä. Mitä me voidaan tehdä, missä me ollaan hyviä ja miten me voidaan heitä auttaa, et se että meidät tunnetaan siellä, niin se on tärkeää.

– – pääsääntöisesti niin kyllähän se aina auttaa toisen osapuolen maailmaa ymmärtämään.

Toisen osapuolen tunteminen on siis tärkeää, jotta voidaan toiselta oppia. Yhteistyöllä jaetaan omaa osaamista muille ja saadaan muiden osaamista omaan käyttöön. Tämä on ensiarvoisen tärkeää nykyään, jolloin vanhat käytännöt eivät päde ja uusia toimintatapoja pyritään löytämään, jotta Pirkanmaan kehityskulku säilyisi ja ennen kaikkea parantuisi.

6.3.3 Yhteistyön edistäminen Pirkanmaalla

Yhteistyötä voidaan toteuttaa monissa eri muodoissa. Yleensä yhteistyömuoto valitaan olosuhteiden ja tarpeen mukaan, jotta yhteistyöstä saataisiin suurin mahdollinen hyöty. Parasta tapaa toteuttaa yhteistyötä ei ole, koska olosuhteet ja tarpeet ovat vaihtelevia. Yhteistyötä voidaan edistää monilla eri tavoilla ja keinoilla. Parasta tapaa toteuttaa yhteistyötä ei siis ole. Yhteistyön moninaiset muodot mahdollistavat sen, että löydetään paras tapa juuri siihen yhteistyötarpeeseen, johon on tarvetta. Pirkanmaalla yhteistyötä edistetään monin eri tavoin. Keskeisimmäksi yhteistyömuodoksi nousivat yhteiset projektit ja hankkeet. Näiden projektien ja hankkeiden avulla uskotaan kaikkein parhaiten yhdistämään julkinen ja yksityinen sektori. Tarkoitus näissä projekteissa ja hankkeissa on se, että ollaan yhdessä ja tehdään yhdessä. Hankkein ja projektein edistetään yhteistyötä ja pyritään näin ollen kehittämään alueen toimivuutta.

– – tän tyyppisiä, et haetaan erilaisia näkökulmia, tehdään niitä asioita, mietitään niitä yhdessä, keskustellaan.

Projekteihin ja hankkeisiin osallistuvat niin julkisen kuin yksityisenkin sektorin toimijat ja yhdessä pyritään saavuttamaan paras lopputulos. Yhdessä toimiminen avaa vuorovaikutteisuutta molempiin suuntiin, joka parantaa osapuolten välistä luottamusta ja keskinäistä kunnioitusta.

Yleisesti kuitenkin tärkeimpänä yhteistyön edistäjänä nähdään ihmisten oma aktiivisuus. Ihmisten täytyy olla aktiivisia, jotta ensinnäkin monet yhteistyösuhteet saataisiin alkuun. Alkuun saamisen jälkeen yhteistyötä pitää aktiivisesti ylläpitää. Myös tähän aktiivisten ihmisten uskotaan olevan avaintekijä. Pirkanmaalla yhteistyötä edistetään erilaisten yhteistyömuotojen avulla. Tällä yhteistyön edistämällä pyritään saamaan tavoitteet samansuuntaiseksi ja tehostamaan osapuolten välistä toimintaa. Yhteistyön avulla kehitetään toimintaa kunnissa, koska vuorovaikutus lisääntyy ja pyritään tekemään juuri niitä asioita ja toimintoja joihin on tarvetta. Vuorovaikutuksella lisätään ymmärrystä eri toimijoiden välillä ja samalla edistetään osaamista ja innovaatioiden syntyä. Pirkanmaalla pyritään yhteistyötä edistämällä vastaamaan toimintaympäristön tuomiin nykyisiin ja tulevaisuuden haasteisiin.

6.4 Kunnat osaamisen ja innovaatioiden edistäjinä

6.4.1 Kansainvälisen osaamisen hyödyntäminen

Kuntien kilpailukyky koostuu nykyään pitkälti osaamisesta ja innovaatioista. Kuntien kannalta oleellisinta on tunnistaa se osaamisen taso mikä kunnassa on sillä hetkellä ja pyrkiä kehittämään sitä tulevaisuudessa. Osaamista haetaan myös ulkomailta ja tätä ulkomaista osaamista pyritään hyödyntämään kuntien omassa toiminnassa. Ulkomainen osaaminen on tärkeää mutta osaamista ja innovaatioita pitää kehittää myös kuntien sisällä. Kunnissa olevilla eri toimijoilla on paljon juuri sitä henkistä pääomaa, jota kunnat tarvitsevat. Kuntien tulisikin siis pyrkiä löytämään nämä osaajat, jotta innovatiivinen toimintaympäristö vetäisi puoleensa lisää osaavia ja innovatiivisia henkilöitä ja yrityksiä. Toimintaympäristön yhä enemmän kansainvälistyessä myös kansainvälisen osaamisen merkitys kasvaa. Haastatteluissa ilmeni, että kansainvälistä osaamista pidetään entistä tärkeämpänä, ja sen saaminen kuntaan nähdään suurena kilpailuetuna. Kansainvälisen osaamisen hyödyntäminen on vielä suhteellisen pientä Pirkanmaalla mutta sillä uskotaan olevan kasvava merkitys.

Sen merkitys kasvaa todella voimakkaasti.

Kansainvälisellä osaamisella löydetään haastateltavien mukaan uusia käytäntöjä toimintatapoihin. Pirkanmaalle kansainvälistä osaamisen mukana tulee uusia toimintatapoja ja malleja, joi-

den avulla toimitaan. Yhteistyöhön pyritään myös kansainvälisten tahojen kanssa ja löytämään kansainvälisiä verkostoja, joiden avulla pyritään saamaan osaamista Pirkanmaalle. Yhdessä tehdessä pyritään jakamaan toisille uusia käytäntöjä ja ammatillista osaamista, sekä tietotaitoa.

– – ne tuo uudenlaisia työtapoja, uudenlaisia, erilaisia tapoja tehdä asioita, innovaatiota varmaan syntyy heidän avullaan sitten jatkossa.

Kansainvälisen osaamisen merkitys on kasvamassa Pirkanmaalla ja sitä pyritään hyödyntämään toiminnassa entistä enemmän. Kansainvälistä osaamista hyödynnetään kansainvälisten verkostojen ja partnereiden kautta. Näillä yhteistyösuhteilla pyritään saamaan vaikuttavuutta omaan toimintaan. Kansainvälisiltä toimijoilta pyritään saamaan uusia toimintamalleja, ja niiden uusien toimintamallien avulla pyritään kasvattamaan kilpailuetua suhteessa muihin toimijoihin. Kansainvälisistä yhteyksistä ja verkostoista voidaan siis oppia ja niiden avulla voidaan kehittää toimintaa entistä paremmaksi, joten kansainvälisen osaamisen merkitys on hyvin todennäköisesti jatkossakin suuri.

6.4.2 Kunnat yksityisen palvelusektorin osaamisen ja innovaatioiden edistäjinä

Osaamista ja innovatiivisuutta tunnistettaessa tulee ottaa huomioon kuntien omat vahvuusalueet. Kunnissa on omat vahvuusalueensa joiden nojalla verkostoidutaan kansallisesti ja kansainvälisesti. Ei ole järkeä tehdä kaikkea, vaan sitä mikä on juuri sille alueelle tärkeintä ja oleellisinä. Kuntien omien osaamisalueiden ja innovaatiokyvykkyyden tunnistamisen jälkeen pääsee kehittämistyö kunnolla vauhtiin, koska alueen lähtökohdat on arvioitu ja selvitetty. Tulevaisuudessa osaaminen ja innovaatiot nähdään ratkaisevassa asemassa, mitä tulee kunnan kilpailukykyyn. Tästä syystä osaaminen ja innovaatiot olisi syytä ottaa enemmänkin mukaan kunnalliseen kehityskeskusteluun. Pirkanmaalla tähän osaamisen ja innovaatioiden aiheuttamaan keskusteluun on ollut jo selkeästi aloitteita. Parantamisen varaa on kuitenkin siinä, miten Pirkanmaan kunnat voisivat edistää yksityisen palvelusektorinsa osaamista ja innovatiivisuutta. Kuntien osuus osaamisen ja innovaatioiden kehittämisessä yksityiselle palvelusektorille selvitettiin tässä tutkimuksessa, jotta saadaan tilannekatsaus kuntien nykypäivän toimenpiteistä osaamisen ja innovatiivisuuden edistämiseksi. Osaamisen ja innovatiivisuuden edistämisen tulisi olla tärkeässä roolissa nykypäivänä, koska niiden avulla kehitetään toimintaa vastaamaan toimintaympäristön muutoksia. Osaamista tarvitaan kunnissa, jotta vetovoima säilyisi ja yrityk-

set haluaisivat alueelle. Osaaminen vetää osaamista puoleensa, ja sen vaikutuksesta kilpailukyky kasvaa, joten on ollut erittäin tärkeää selvittää, miten Pirkanmaalla pyritään kehittämään yksityisen palvelusektorin osaamista ja innovatiivisuutta.

Haastatteluista selvisi, että Pirkanmaalla yksityisen palvelusektorin osaamista ja innovatiivisuutta edistetään erilaisin hankkein, ohjelmin ja yhteistyön avulla. Kuntien toiminnan täytyy kuitenkin tapahtua välittävien järjestelmien kautta, joten suoraa tukea ei anneta, eikä suoran tuen antaminen ole edes mahdollista. Pirkanmaalla kuntien rooli osaamisen ja innovaatioiden edistäjä ei ole kovin suuri. Kunnat nähdään pikemminkin alustana tällaiselle toiminnalle. Kunnat luovat oikeastaan erilaisia sijainteja ja paikkoja vuorovaikutukselle hankkeiden, ohjelmien ja yhteistyön avulla.

– – kunnat ovat roolissa, jossa voidaan saada aikaan niitä foorumeita ja verkostoja, vuorovaikutusta. Sellaisia missä eri toimijat kohtaavat ja siitä syntyy prosesseja.

Kunnat edistävät osaamista ja innovaatioita myös erilaisten osaamiskeskusohjelmien ja hautomohankkeiden avulla. Kuntien rooli osaamisen ja innovaatioiden kehittäjänä nähtiin suhteellisen riittävänä mutta huomiota pitäisi enemmän kiinnittää siihen, kuinka yritykset ovat näihin ohjelmiin sitoutuneita. Ilman yritysten sitoutumista ohjelmat ovat turhia ja sitoutumattomuudesta syntyy myös paljon tyhjäkäyntiä. Kuntien olisi ehkä syytä miettiä ihan uudenlaista lähestymistapaa yritysten osaamisen ja innovaatioiden kehittämiseksi.

No kyllä musta se rooli mikä nyt on otettu ja on tää, että on näitä ohjelmia, niin must se on ihan ok. – – sanotaan nyt näin, että yritysten sitoutuminen siihen tämmöseen ohjelmaan pitäis paremmin varmistaa.

Osaamiskeskusohjelmien myötä Pirkanmaa on osallistunut osaamisen ja uuden innovatiivisen toiminnan luomiseen. Kunnat ovat keskeisesti olleet tukemassa ohjelmatyötä. Tämä nähdään merkittävänä panostuksena yritysten osaamisen ja innovaatioiden tukemisessa. Näillä ohjelmilla uskotaan saavutettavan paremmat menestymisen mahdollisuudet alueelle ja sen sisällä toimiville yrityksille.

Ne on kaikki perimmiltään suunnattu siihen, että tän alueen menestymisen edellytykset ja aivan keskeisesti yritystoiminnan suunnalla, olisi entistä paremmat.

Kuntien rooli osaamiskeskusohjelmissa on pitkälti rahoittajana toimimista. Kunnat toimivat yhdessä muiden julkisten sektorin toimijoiden kanssa rahoittajina, jolloin tietenkin volyyymi on huomattavasti suurempi. Kunnat eivät siis varsinaisesti itse edesauta palvelusektorin osaamisen ja innovaatioiden kehittämistä, vaan ne toimivat välillisesti joidenkin toimijoiden kautta. Kunnilla olisi kuitenkin vahvan asemansa vuoksi mahdollisuus toimia muutakin kuin pohjana ja alustana tällaiselle toiminnalle.

Osaamisen ja innovaatioiden merkitys on selvästi tärkeässä osassa Pirkanmaalla mutta niihin ei kuitenkaan välttämättä vielä kiinnitetä tarpeeksi huomioita. Syy tähän saattaa olla se, että kunnissa ei välttämättä uskota löytyvän tietotaitoa osaamisen ja innovaatioiden edistämiseen. Toki kunnissakin on asiantuntevia ja määrätietoisia ihmisiä mutta tämän puolen osaajia ei kuitenkaan vielä nähdä olevan tarpeeksi. Tästä syystä joissain kunnissa osaamiseen ja innovatiivisuuteen ei välttämättä edes panosteta.

– – kaikissa kunnissa on se, et se on tärkeä mut, jos ei siinä sitten oo sanotaan osaavaa henkilöstöä tekemässä niin se on niin ku hirveen vaikee viedä eteenpäin tai sit se on tavallaan toisen käden hommaa.

Kuntien rooli on siis pitkälti eräänlainen alustana toimiminen. Kuntien täytyy huolehtia alueensa vetovoimaisuudesta, jotta mahdollisimman paljon osaajia ja innovatiivisia ihmisiä muuttaisi alueelle. Konkreettisesti kunnat panostavat yksityisen palvelusektorin osaamiseen ja innovaatioihin erilaisten ohjelmien ja hankkeiden kautta. Tämä rooli kunnille nähdäänkin ihan hyvänä, koska kunnat voivat toimia pääsääntöisesti vain välittävien järjestelmien kautta. Se, kuinka paljon yritykset ovat sitoutuneet näihin ohjelmiin, olisi kuitenkin syytä paremmin jatkossa tarkistaa. Ohjelmien vaikuttavuuden arviointi on myös tärkeää, jottei raha mene hukkaan. Monessa suhteessa kunnilla on vielä paljon tekemistä yksityisen palvelusektorin osaamisen ja innovaatioiden edistämisessä mutta tämä keskustelu on onneksi jo hieman avattu Pirkanmaalla.

6.4.3 Kehittämisehdotuksia kuntien osaan yksityisen palvelusektorin osaamisen ja innovaatioiden edistäjinä

Kuntien kilpailukyky perustuu muun muassa osaamiseen ja siihen, kuinka alueella kyetään luomaan innovaatioita. Palvelusektorin kasvu vaikuttaa siihen, että palvelusektori tulee olemaan entistä enemmän mukana kuntien kehittämisessä. Tästä syystä kuntien tulisi entistä enemmän ottaa huomioon yksityinen palvelusektori ja nimenomaan sen osaamisen ja innovaatioiden tukeminen ja edistäminen. Kuten edellä kävi ilmi niin tällä hetkellä kunnat ovat osaamisen ja innovaatioiden edistämisessä mukana pitkälti osaamiskeskus ja hanke luonteisesti. Tämä malli on varmasti ihan toimiva mutta tulevaisuudessa olisi kuitenkin hyvä löytää uusia toimintamalleja. Tällä hetkellä kuntien toimenpiteet saavuttavat vain tietyt palvelusektorin edustajat, joten olisiko mahdollista löytää ratkaisu, jossa myös monet muut yksityisen palvelusektorin edustajat pääsisivät nauttimaan kuntien osaamisen ja innovaatioiden edistämistoimenpiteistä.

6.4.3.1 Kunta mahdollistajana ja tukijana

Kehittäminen olisi syytä aloittaa mahdollisimman pian ja kuntien rooli nähdäänkin tässä kehittämisessä olennaisena. Kuntien tulisi entistä enemmän toimia mahdollistajana ja tukijana yksityisen palvelusektorin osaamisen ja innovaatioiden edistämisessä. Kuntien tulisi järjestää erilaisia mahdollisuuksia, paikkoja ja tiloja, joissa monet saman ja eri alojen toimijat pääsisivät kohtaamaan.

Sellaisia missä eri toimijat kohtaavat ja siitä syntyy prosesseja tai hankkeita.

– – tällaiset erilaiset verkostot kautta foorumit joiden kautta niin kuin saataisiin linkitettyä yrityksiä yhteen ja toimintaan ja löytää niin kuin oikeat kumppanit eri asioihin, niin sen tyyppisestä voisi olla hyötyä. Kunta olisi tavallaan niin kuin sellaisessa tukiroolissa taikka mediaattorina, niin kuin tukemassa yrityksiä.

Kuntien ei tarttee olla mukana muuten, kun poistamalla esteitä. Siis mahdollistaminen ja fasilitoiminen on mun mielestä se juttu, että pidetään huolta, että yritykset saa kasvaa ja innovoida ja niille löytyy tontteja, ollaan houkutteleva työpaikka – –

– – tää klustereiden kehittäminen ja yhteistyön tiivistäminen niin siellä on paljon mahdollisuuksia.

Haastateltavien mukaan kuntien pitäisi toimia enemmän vuorovaikutuksen mahdollistajana. Vuorovaikutuksen avulla saadaan tuloksia ja tavoitteet saadaan samansuuntaiseksi. Tämän uskotaan edistävän toiminnan tehostumista, koska tehdään juuri niitä asioita joille on tarve. Kuntien tulisi pyrkiä luomaan uutta yhdessä yksityisen palvelusektorin kanssa. Tämä kaikki lähtee siitä, että on olemassa verkosto, jossa tätä vuoropuhelua voidaan käydä.

– – mietitään sitä, että voidaanko se asia tehdä uudella tavalla, etsitään toimijoita, luodaan verkostoja jossa ne toimijat on mukana.

Kuntien tulisi olla aktiivisempia uusien innovaatioiden tukemisessa. Haastateltavien mukaan kuntien tulisi tukea uusia asioita ja toimintamalleja, jotta yrityksellä olisi paremmat mahdollisuudet jatkaa toimintansa kehittämistä. Kuntien pitäisi tukea uusia hyviä ideoita ja lähteä rohkeasti mukaan tukemaan yksityisen palvelusektorin ideoita ja kehittämisehdotuksia. Tietysti hankintalaki asettaa joitain rajoituksia mutta senkin sisällä tämän tyyppinen tukeminen onnistuu, kun kunnat löytävät omat roolinsa.

Et siinä varmaan on mun mielestä haasteita et kunnat löytää järkevän roolin siinä toiminnassa, et pystyy sit ihan oikeesti tukee.

Kuntien pitäisi siis ottaa hieman aktiivisempi rooli verkostojen ja ennen kaikkea vuorovaikutuksen kehittäjänä. Tärkeää on, että kunnat lähtevät rohkeasti tukemaan uusia osajia ja innovaatioita. Uusille innovatiivisille osajille pitäisi saada erilaisia foorumeita ja verkostoja, joiden avulla ne pystyisivät liiketoimintaansa kehittämään. Uskotaan, että Pirkanmaalle tarvitaan uudenlaisia toimintamalleja, jotta alueen kehitys jatkuisi positiiviseen suuntaan. Pirkanmaasta täytyy tehdä alue, joka kehittää kilpailukykyään edistäessään yhteistyöllä ja vuorovaikutuksella osaamista ja innovatiivisuutta.

6.4.3.2 Luovien toimintaympäristöjen luominen

Haastateltavien mukaan kuntien tulisi enemmän tukea alueensa yritysten luovuutta. Tukeminen onnistuu esimerkiksi järjestämällä erilaisia mahdollisuuksia luovalla toiminnalle. Kunnat nähdään avainasemassa, kun puhutaan toimintaympäristön muokkaamisesta ja luovien ympäristöjen järjestämisestä.

– – sen pitäis olla sellainen luova se ilmapiiri, et rakentaa sellaisia ympäristöjä missä on tiettyjä vapausasteita ja se osaaminen kukkii siellä.

Tietysti sitten jonkun verranhan voidaan vaikuttaa tämmösellä kaupunkisuunnittelulla, et syntyy semmosia rakenteita ja ympäristöjä jotka tukevat tätä – – paikka joka tukee niiden toimijoiden innovatiivisuutta.

Ensinnäkin tällaiseen toimintaympäristöön tarvitaan osaavia ja innostuneita ihmisiä. Näiden ihmisten houkuttelemisen ja pitäminen alueella on yksi kuntien tärkeimmistä tehtävistä. Osaavien ihmisten alueelle saamisen jälkeen, pitäisi näille ihmisille luoda ympäristöjä, joissa he voivat toimia. Innovaatiot syntyvät eri alojen osaavien toimijoiden kohtaamisesta, kuntien tulisi siis järjestää erilaisia mahdollisuuksia kohtaamisten ja vuorovaikutuksen onnistumiselle. Kuntien pitäisi rohkeasti ottaa toimintaansa mukaan yritykset ja niiden mukana tuleva tieto ja osaaminen. Näitä erilaisia tahoja yhdisteltäessä uskotaan syntyvän jotain uutta ja innovatiivista, jonka avulla Pirkanmaata tullaan kehittämään tulevaisuudessa.

– – näähän on yhä enemmän niitä tapoja, et luodaan niitä mahdollisuuksia, innovatiivisia toimintaympäristöjä ja se on mun mielestä kiinnostavaa, koska se hyödyttää monia toimijoita, se ei oo sinänsä erityisen kallista, lisää elävyyttä, vetovoimaa ja näit kaikkia.

Hyvin tärkeänä nähdään myös se, että kunnan tulisi varmistaa yritysten sitoutuminen järjestämiinsä toimintoihin. Haastateltavien mielestä yritykset pitäisi saada vielä enemmän heti alussa mukaan, koska toiminnot olisivat näin varmasti tehokkaampia. Kuntien pitäisi olla avoimempia ja kertoa yrityksille mitä kunta tarvitsee ja haluaa mutta myös kuunnella yritysten toiveita ja ehdotuksia. Kunnat voisivat esimerkiksi omilla hankinnoillaan edistää yksityisen palvelusektorin osaamista ja innovatiivisuutta. Kunnat esimerkiksi ostaisivat uusia ja innovatiivisia konsepteja ja rohkeasti käyttäisivät niitä, eivätkä vain tyytyisi vanhaan ja tuttuun. Kuntien tulisi siis sitouttaa yritykset jo alusta asti mukaan, ja kehittää niiden kanssa yhteistyössä erilaisia uusia malleja osaamiselle ja innovaatioille. Kunnissa olisi ehkä syytä välillä ottaa rohkeammin esiin uusia avauksia ja toteuttaa niitä käytännössä. Kehittymistä uskotaan tapahtuvan varmemmin, kun otetaan vähän riskiä ja ollaan halukkaita muutoksille.

7. Tutkimustulosten yhteenveto ja johtopäätökset

7.1 Keskeisten tutkimustulosten tarkastelu

Tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää kuntien elinkeinotoiminnan keskeinen sisältö ja rooli yksityisen palvelusektorin osaamisen ja innovaatioiden kehittämisessä kansainvälistyvässä toimintaympäristössä. Tutkimuksen avulla pyrittiin vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- **Millainen on kuntien elinkeinotoiminnan keskeinen sisältö ja rooli yksityisen palvelusektorin osaamisen ja innovaatioiden kehittäjänä kansainvälistyvässä toimintaympäristössä?**

Päätutkimuskysymykseen pyrittiin saamaan vastaus seuraavien alatutkimuskysymysten avulla:

- **Millaisia vaikutuksia kansainvälistyminen tuo kuntien elinkeinotoiminnalle?**
- **Miten kunnat edistävät yksityisen palvelusektorin toimintaedellytyksiä ja julkisen ja yksityisen sektorin välistä yhteistyötä kansainvälistyvässä toimintaympäristössä?**
- **Miten kuntien elinkeinotoiminnassa edistetään osaamisen ja innovaatioiden avulla kilpailukykyä?**

Teorettinen viitekehys auttoi ymmärtämään ilmiön kokonaisuutta ja aihepiirien yhteenkuuluvuutta. Teoriaosuuden avulla taustoitettiin yleistä toimintaympäristön muutosta kansainvälistymisen ja globalisaation teemojen avulla. Teoreettisessa osuudessa taustoitettiin myös kunnan elinkeinotoimintaa ja palvelusektorin muutosta. Näillä taustoituksilla luotiin pohja empiiriselle osuudelle, jonka tulokset olivat hyvin yhteneväisiä teoreettisen osuuden kanssa. Empiirisessä osuudessa saatiin kuitenkin nostettua uusia näkökulmia siihen, miten kuntien *tulisi* olla mukana kehittämistyössä yhdessä yksityisen palvelusektorin kanssa tulevaisuudessa. Empiirisestä osuudesta nousseet tulokset voidaan näin ollen nostaa osaksi uutta teoreettista tietoa.

7.1.1 Kansainvälistymisen tuomat vaikutukset kuntien elinkeinotoiminnalle

Tässä tutkimuksessa keskityttiin globalisaation ja kansainvälistymisen teemoihin ja niiden vaikutuksiin Pirkanmaan kunnissa. Teoreettisessa osuudessa nostettiin esiin nämä teemat ja luotiin katsaus niiden vaikutuksista kuntien elinkeinopolitiikalle ja palvelusektorille. Globalisaatio ja kansainvälistyminen vaikuttavat monella eri tapaa ja edellyttävät kunnilta aktiivista kehittämistoimintaa. Yhä enenevässä määrin myös Pirkanmaa alkaa olla globaali ja kansainvälinen ja tulevaisuudessa kansainvälistymisen uskotaan olevan entistä vahvemmin mukana päivittäisessä toiminnassa.

Kansainvälistyminen vaikuttaa Pirkanmaan toimintaan ja sen vaikutukset nähdään jatkossa vielä kasvavan. Kansainvälistyminen on lisännyt erilaisia haasteita, jotka nousevat toimintaympäristön muuttuessa. Teoreettisessa osuudessa selvisi, että haasteita ovat muun muassa kilpailun kiristyminen, resurssitarpeiden kasvu ja toimintarakenteiden muutos, ja nämä samat teemat tulivat esiin empiirisessä osuudessa. Näihin haasteisiin pyritään vastaamaan kehittämällä uusia toimintamalleja ja yhteistyömuotoja. Eritoten yhteistyön on nähty lisääntyvän kansainvälistymisen ja siitä johtuvan toimintaympäristön muutoksen vuoksi.

Kansainvälistymisen myötä markkinat ovat laajemmat, joten kilpailu on lisääntynyt. Pirkanmaalla kilpailu on laajentunut ja kiristynyt, joten erittäin tärkeänä nähdään omien vahvuuksien löytäminen. Keskittyminen kapeille osaamisalueille nähdään Pirkanmaalla tärkeänä, koska omien vahvuuksien avulla uskotaan jatkossakin selviävän haasteista. Teoreettisen kirjallisuuden mukaan kilpailukyvyyn avulla voidaan menestyä kilpailukumppaneita paremmin. Kilpailu lisää myös tehokkuutta ja aktivoi kehittämistoimintaa. Empiirisessä osuudessa kilpailun merkitys nähtiin samanlaisena. Pirkanmaalla uskotaan kansainvälistymisen lisäävän kilpailua, joka tehostaa toimintaa ja vahvistaa paikallisia toimijoita. Tämän suuntaisen kehityksen uskotaan vahvistavan lopulta koko Pirkanmaan aluetta.

Yhtenä kuntien elinkeinopoliittisena haasteena on saada myös paikalliset yksityiset toimijat mukaan tähän kilpailuun. Kuntien täytyisi omilla ratkaisuillaan ja päätöksillään varmistaa, että myös pienet paikalliset toimijat pääsevät tasapuolisesti mukaan kilpailuun, jotteivät ne jää isojen ulkomaalaisten toimijoiden alle. Yksityisen palvelusektorin pääsy mukaan tähän kilpailuun

ja tasa-arvoisen kilpailun luominen yksityisen palvelusektorin ja kunnan oman liiketoiminnan välille ovat haasteita, joiden ratkaisemiseen nähdään kuntien roolin olevan olennainen.

Kansainvälistyminen nähdään luovan kuitenkin pääsääntöisesti mahdollisuuksia kehittää kuntien toimintaa. Kuntien elinkeinotoimi ei kuitenkaan ole mukana kehittämässä yksityisen palvelusektorin kansainvälistymistä, vaikka yksityisen palvelusektorin kansainvälistymisen uskotaan tuovan suurta hyötyä kunnille. Tarvettakaan mukaan kehittämiseen ei nähdä olevan, koska muut organisaatiot muun muassa TE-keskukset vastaavat tämän tyyppisestä toiminnasta. Kunnilla ei myöskään uskota riittävän resursseja tämän tyyppiseen toimintaan. Pirkanmaalla yksityisen palvelusektorin kansainvälistymisen uskotaan tuovan paljon hyötyä, koska muun muassa talouden uskotaan vankistuvan ja osaamisen virtaavan alueelle. Tästä syystä kuntien puuttumattomuus yksityisen palvelusektorin kansainvälistymiseen olikin yllätys mutta toisaalta, jos tällainen palvelu on jo joltain taholta järjestetty, on resurssit hyvä keskittää johonkin muuhun, esimerkiksi osaamisen ja innovaatioiden edistämiseen.

Kansainvälistymisen vaikutukset nähdään pääsääntöisesti positiivisina. Kansainvälistymisen ansiosta uskotaan, että kuntaan virtaa lisää osaamista ja uusia toimintamalleja. Kansainvälistymisen myötä syntyy erilaisia verkostoja, joiden välillä opitaan uusia käytäntöjä ja toimintamalleja. Näiden avulla omaa toimintaa uskotaan voivan kehittää ja parantaa. Kuten teoreettisesta ja empiirisestä osuudesta kävi ilmi, niin kansainvälistyminen lisää uusia haasteita elinkeinopolitiikalle ja kehittämisen tarvetta. Näihin haasteisiin pyritään vastaamaan erityisesti kehittämällä osaamista ja innovaatioita, koska näiden avulla uskotaan edistävän parhaiten kilpailukykyä.

Kunnan elinkeinotoiminnan tehtävänä on pyrkiä kehittämään aluettaan. Nykyään myös Pirkanmaalla pyritään keskittymään osaamisen ja innovaatioiden saamiseen alueelle ja niiden ylläpitämiseen alueella. Kansainvälistymisen myötä osaaminen ja innovaatiot saapuvat myös muualta maailmasta, ja tätä kansainvälistä osaamista Pirkanmaalla pyritään hyödyntämään uusien tehokkaampien toimintatapojen kehittämiseen. Kansainvälistymisen avulla osaamista saadaan alueelle, ja samalla tämä osaaminen jakaantuu kansainvälisten tahojen ja paikallisten toimijoiden kesken. Kuntien elinkeinotoiminnan on oltava aktiivinen kehittämistoiminnassaan ja pyrittävä luomaan mahdollisimman hyviä toimintaedellytyksiä yksityiselle palvelusektorille. Kuten teoreettisesta osuudesta kävi ilmi, kuntien täytyy pitää huolta siitä, että alueen kaikki toimijat selviytyvät toimintaympäristön muutoksista. Kuntien tulee tukea yksityistä palvelusek-

toria luomalla niille edellytyksiä pärjätä kilpailussa ja edellytyksiä kehittää toimintaansa. Kunnat kehittävät yksityistä palvelusektoria vaatimalla laatua ja laadukkaita palveluita, koska kuntien ollessa vaativa asiakas, synnyttävät palveluyritykset laadukkaita palvelutuotteita, näin ollen yksityinen palvelusektori pärjää huomattavasti paremmin niin kansallisessa kuin kansainvälisessäkin kilpailussa.

Kuntien elinkeinotoiminta on kansainvälistymässä entistä enemmän ja Pirkanmaalla tästä ilmiöstä on keskustelu pyritty aloittamaan. Kansainvälistyminen näkyy vielä suhteellisen vähän mutta yhä enenevässä määrin Pirkanmaallakin pyritään lisäämään kansainvälistä toimintakykyä. Lankinen ja Valtonen ovat todenneetkin, että elinkeinopolitiikasta on tullut kilpailukyky-politiikkaa. Kuntien elinkeinotoiminnan tulee jatkossa kehittää kilpailukykyään ja nykyään tärkeimpänä kilpailukyvyn ylläpitäjinä nähdään osaaminen ja innovaatiot. Kilpailu on laajentunut uusille alueille, ja kunnissa aktiivinen panostus elinkeinopuolella nähdään ratkaisuna tulevaisuuden haasteista selviytymiseen. Kuten sanottua, kansainvälistyminen on mahdollisuus, josta kuntien elinkeinotoiminnan tulee ottaa kaikki hyöty irti. Kansainvälistymisellä uskotaan kehitettävän Pirkanmaata ja selviytyvän tulevaisuuden haasteista.

7.1.2 Kunnat yhteistyön ja yksityisen palvelusektorin toimintaedellytysten edistäjinä

Teoreettisen osuuden kirjallisuudesta kävi ilmi, että kunnan elinkeinopolitiikan tavoitteena on yritysten toimintaedellytysten ja palveluiden turvaaminen ja parantaminen. Elinkeinopolitiikan tavoitteena on myös työllistävä elinkeinorakenne ja viihtyisä asuinympäristö, joka houkuttelee osaavaa työvoimaa. Elinkeinopolitiikka on yleistä kehittämistä ja sen vaikutukset ylittävät sektorirajat. Toimivaa elinkeinopolitiikka ei voida enää toteuttaa vain maakunnan rajojen sisällä, vaan siitä on tullut entistä laaja-alaisempaa. Samansuuntainen kehitys on nähtävissä Pirkanmaalla, sektorirajat madaltuvat ja kunnan toimintaa kehitetään entistä enemmän yhdessä muiden toimijoiden kanssa.

Kunnat toimintaedellytysten luojina

Kehittäminen lähtee kunnista ja kuntien elinkeinotoiminnan rooli nähdään ensisijaisesti yleisten toimintaedellytysten luojana. Yksi yleinen toimintaedellytys on infrastruktuuri, jonka vuok-

si kunnan alueella yritysten uskotaan olevan parempi toimia. Yleisten edellytysten järjestämisen ansiosta kunnat helpottavat yritysten sijoittumista alueelleen. On siis hyvin tärkeää ensin huolehtia yleisistä toimintaedellytyksistä, koska ne luovat perustan toimivalle yritystoiminnalle ja sitä myöten positiiviselle talouskasvulle. Tämän jälkeen toimintaedellytysten luomista voidaan jatkaa muun muassa hankkeiden ja ohjelmien muodossa.

Pirkanmaan kunnat luovat yksityiselle palvelusektorille toimintaedellytyksiä muun muassa hankkeiden ja erilaisten ohjelmien avulla. Hankkeet ja ohjelmat mainitaan yhtenä tärkeimpinä toimintaedellytysten luojina, koska niiden avulla uskotaan saavutettavan pitkän aikavälin yhteistyötä ja kehitystä. Luomalla hankkeita kunnat pyrkivät saamaan yksityisen palvelusektorin toimijat mahdollisimman hyvin mukaan toimintaansa. Yksityisen sektorin mukanaolo onkin edellytys hankkeiden toimivuudelle, koska ilman yksityistä sektoria hankkeen ei nähdä saavutettavan tarkoitustaan. Uskotaan, että kunnat pystyvät edistämään yksityisen palvelusektorin toimintaedellytyksiä hankkeiden ja erilaisten ohjelmien avulla. Kritiikkiä tuli kuitenkin hieman hankkeiden saavuttamattomuudesta ja kaupunkivetoisuudesta. Yleisesti ottaen hankkeet nähdään kuitenkin suhteellisen riittävinä ja toimivina, mutta kuntien yksityisen palvelusektorin toimintaedellytysten luomisessa uskotaan olevan silti vielä kehittämisenvaraa.

Edellä mainitut tavat luoda toimintaedellytyksiä eivät ole huonoja mutta niiden rinnalle olisi hyvä löytää vaihtoehtoisia malleja. Erityisesti markkinoiden avautumisen uskotaan tuovan kunnille paljon mahdollisuuksia kehittää toimintaedellytysten luomista yksityiselle palvelusektorille. Kunnan rooli on muuttumassa entistä enemmän ostajaksi ja tilaajaksi ja tämän uskotaan edistävän ja synnyttävän yksityistä palvelutoimintaa. Kuntien tulisi myös entistä enemmän kilpailuttaa, koska kilpailutuksen uskotaan tuovan lisää tehokkuutta ja laadukkaampia palveluita.

Teoreettisen osuuden kirjallisuuden mukaan kilpailu ei kuitenkaan ole vielä tasa-arvoista ja tämä on näkyvissä myös Pirkanmaalla. Syy tähän on se, että julkinen ja yksityinen sektori eivät tunne toistensa toimintatapoja tarpeeksi hyvin. Tämän nähdään aiheuttavan paljon konflikteja, koska ei ymmärretä miten toinen yhteistyön osapuoli toimii. Toinen syy epätasa-arvoisuuteen on uskomus siitä, että hinta on ainoa ratkaisutekijä palveluntuottajaa valittaessa. Hyvin pitkälti hinnan nähdään vielä määräävän palveluntuottajan. Tähän olisi kuitenkin saatava muutos, koska tasa-arvoiseen kilpailuun on saatava mukaan myös muut markkinoilla olevat palveluntuottajat. Pirkanmaalla kuntien tulisi antaa enemmän kannusteita erilaisiin uusiin ratkaisuihin, kuin hinta. Uusien kannusteiden myötä nähdään myös laadun ja paikallisten toimijoiden kilpailuky-

vyn parantuvan. Tämän suuntaisen kehityksen uskotaan vaikuttavan positiivisesti koko Pirkanmaan kehitykseen.

Yhteistyö

Teoreettisen osuuden kirjallisuudesta käy ilmi, että palvelusektori on kasvanut huomattavasti viimeisten vuosien aikana. Palvelujen tuotanto on perinteisesti ollut kuntien vastuulla mutta nykyään haetaan uusia toimintatapoja tuottaa palveluita. Julkinen sektori tuottaa palveluista vielä suurimman osan mutta yksityisen palvelutuotannon osuuden nähdään selvästi kasvavan. Teoreettisen osuuden kirjallisuuden mukaan palvelutuotantoa pyritään tehostamaan julkisen ja yksityisen sektorin välisellä yhteistyöllä ja tällainen kehitys on nähtävissä myös Pirkanmaalla.

Yhteistyö on selkeästi lisääntynyt Pirkanmaalla. Yhteistyön uskotaan olevan myös hyvin toimivaa. Vastakkainasettelua on vielä hieman nähtävissä, vaikka yhteistyö onkin jo arkipäivää Pirkanmaan kunnissa. Yhteistyöllä pyritään edistämään oppimista ja kehittämään toimintaa. Yhteistyöllä pyritään parannettavan myös yritysten toimintaedellytyksiä ja samalla kehitettävän kunnan elinkeinotoimen toimivuutta. Pirkanmaalla yhteistyö nähdään hyvin positiivisena ja yhteistyöstä ei uskota olevan juuri mitään haittaa. Tietenkin se hieman monimutkaistaa prosesseja ja hidastaa niitä, mutta yleisesti ottaen yhteistyöllä uskotaan saavutettavan pelkästään positiivisia hyötyjä.

Teoreettisessa osuudessa esitettiin toimivalle yhteistyölle tiettyjä periaatteita. Ensinnäkin vision ja päämäärän täytyy olla selvillä molemmille osapuolille. Myös omien roolien ymmärtäminen yhteistyössä on ensiarvoisen tärkeää. Näiden periaatteiden toimeenpano voisi olla paremmin hoidossa Pirkanmaalla. Yhteistyö nähdään toimivana ja sen merkitys on suuri kuntien päivittäisessä toiminnassa. Yhteistyö voisi kuitenkin olla toimivampaa, jos kunnissa noudatettaisiin edellä mainittuja periaatteita mahdollisimman hyvin. Pirkanmaalla olisi parannettavaa ainakin omien roolien ymmärtämisessä ja toisten toimintatapojen ymmärtämisessä. Kehitystä kuitenkin tapahtuu koko ajan ja voisi uskoa, että nämäkin ongelmat saadaan selvitettyä hyvin pian, koska nämä ongelmat on jo myönnetty Pirkanmaalla, vain käytännön toimenpiteet asian selvittämiseksi puuttuvat.

Yhteistyö ei ole kuitenkaan aina helppoa. Yhteistyön uskotaan olevan vaikeampaa etenkin silloin, kun ei tiedetä toisen osapuolen toimintatapoja. Julkisella ja yksityisellä sektorilla on eri-

laiset toimintatavat mutta juuri yhteistyöllä toista osapuolta pyritään ymmärtämään ja löytämään toimintaan yhteinen sävel. Toimintaympäristön muutoksia on vaikea enää hallita yksin, joten sen hallitsemiseen tarvitaan yhteistyötä ja verkostoitumista eri tahojen kanssa. Pirkanmaalla yhteistyö ja verkostoituminen ovat nähtävissä päivittäisessä toiminnassa, joten yhteistyön merkitys kuntien toimivuuden kannalta on ymmärretty hienosti.

Yhteistyötä olisi tulevaisuudessa kuitenkin hyvä lisätä. Pirkanmaalla toivotaan eritoten kunnalta isompaa roolia yhteistyön edistäjänä. Elinkeinotoimintaa halutaan kehittää entistä enemmän public-private tyyppisellä yhteistyöllä. Savasin mukaan PPP on ensinnäkin lähes jokainen järjestely, joka vallitsee näiden kahden sektorin välillä ja tämän tyylinen järjestely onkin näkyvässä yleisesti Pirkanmaalla. Samoin on Savasin toinen määritelmä PPP:stä eli täällä ja muualla tehdyt projektit yhteistyössä julkisen ja yksityisen sektorin kanssa. Kehittämistä on kuitenkin Savasin kolmannessa määrittelyssä eli viittaukseen virallisesta alueiden kehittämissyhteistyöstä julkisen ja yksityisen sektorin johtajien välillä. Vaikka Pirkanmaalla yhteistyötä tehdäänkin, niin silti voitaisiin saada enemmän aikaiseksi, jos julkisen ja yksityisen sektorin päättäjät koontuisivat yhteen luomaan tulevaisuuden toimintalinjoja. Tämän tyyppinen yhteistyö näkyy joissain osissa Pirkanmaata. Yhteistyötä voitaisiin kehittää tulevaisuudessa entistä enemmän public-private tyyppiseksi koko Pirkanmaalla, koska tällaisella yhteistyöllä uskotaan tulevaisuuden muutoksiin parhaiten pystyvän vastaamaan.

Pirkanmaalla kunnat edistävät yhteistyötä suhteellisen hyvin mutta kuten yleensä kaikessa, niin yhteistyön edistämisesäkin löytyy parantamisen varaa. Pirkanmaalla järjestetään yhteistyötä suhteellisen laajasti kunnan aloitteesta ja sen nähdään myös olevan toimivaa. Kehittämistyö ei kuitenkaan lopu koskaan, ja tässä kehittämisen varaa olisi juuri julkisen ja yksityisen päättäjien vuorovaikutuksen ja yhteistyön lisäämisessä. Nämä kaksi tahoa voisivat yhdessä lähteä kehittämään aluetta, jolloin molempien intressit tulisivat kuulluksi ja molemmat hyötyisivät parhaiten lopputuloksesta.

7.1.3 Kilpailukyvyn edistäminen osaamisen ja innovaatioiden avulla

Kunnan elinkeinotoiminnan kilpailukyvyn kehittämisessä ovat osaaminen ja innovaatiot korostaneet merkitystään. Merkityksen korostuminen on pitkälti seurausta toimintaympäristön muutoksesta. Kansainvälistyminen ja globalisaatio lisäävät kilpailua, joka vaatii aktiivista toiminnan kehittämistyötä. Osaaminen ja innovaatiot ovat merkittäviä kilpailukyvyn tekijöitä, koska kuten teoreettisesta osuudesta selvisi, niin nykyään kilpailukyvyn perusta lähtee pikemminkin osaamisesta, kuin muista tekijöistä. Osaaminen ja innovaatiot kehittävät alueen toimintakykyä ja edellytyksiä selviytyä kilpailusta, joten tulevaisuudessa näihin asioihin keskittymisen uskotaan lisääntyvän huomattavasti Pirkanmaalla.

Teoreettisen osuuden kirjallisuudesta selvisi, että nykyään kunnissa on tunnistettava osaamisen taso ja osaamisen kehittämisen on oltava hallinnassa. Näiden asioiden ollessa kunnossa voidaan toimintaa lähteä kehittämään kunnissa entistä paremmin. Osaaminen synnyttää innovaatioita, joten aluksi liikkeelle olisi lähdettävä osaajien ja osaamisen saamisesta kuntiin. Osaaminen nähdään kansainvälisestäikin tavoiteltuna tuotantotekijänä ja sen liikkuvuus on nykyään teknologian kehityksen ansiosta entistä helpompaa. Pirkanmaalla kansainvälisen osaamisen merkitys on selvästi nousussa. Kansainvälisen osaamisen ansiosta uskotaan löydettyvän uusia toimintatapoja ja käytäntöjä. Kansainvälisten osaajien avulla pyritään oppimaan ja kehittämään omaa toimintaa entistä paremmaksi.

Pirkanmaalla tehdään vielä suhteellisen vähän yksityisen palvelusektorin osaamisen ja innovaatioiden kehittämisen eteen. Kunnat toimivat tällä hetkellä alustana ja luovat vuorovaikutukselle mahdollisuuksia erilaisten hankkeiden, ohjelmien ja yhteistyön avulla. Erilaisella ohjelmatyöllä kunnat edistävät yritysten osaamisen ja innovaatioiden kehittymistä. Kuntien osaohjelmatyössä on kuitenkin pitkälti rahoittajana toimiminen, joten kunnat toimivat tässäkin eräänlaisena alustana ja mahdollistajana.

Osaajien houkuttelemiseksi alueelle kunnissa on pidettävä huolta siitä, että kunta on miellyttävä elinympäristö. Miellyttävä elinympäristö, ja siellä sijaitsevat puitteet hyvälle yrityskehitykselle vaikuttavat suuresti osaajien saamiseen alueelle. Kuten teoreettisessa osuudessa mainittiinkin, vetää osaaminen osaamista puoleensa. Osaaminen on myös yritystoimintaa houkutteleva tekijä. Kuntien elinkeinotoiminta hyötyy huomattavasti osaamisen ja sitä hyödyntävän yritystoiminnan sijoittumisesta kuntaan, koska osaajat ja osaaminen tuovat kuntiin taloudellisia

resursseja. Jo tästäkin syystä kuntien elinkeinopolitiikassa pitäisi entistä selkeämmin keskittyä osaamiseen ja innovaatioihin ja niiden kehittämiseen.

Pirkanmaalla kaivataan kehittämistä kuntien rooliin yksityisen palvelusektorin osaamisen ja innovaatioiden edistäjänä. Yksityinen palvelusektori on kasvava toimiala ja se vaikuttaa muun muassa kuntien elinkeinotoimintaan positiivisesti, olettaen, että siihen keskitytään paremmin kuin aikaisemmin. Osaamista ja innovaatioita tulisi kehittää luomalla esimerkiksi enemmän mahdollisuuksia vuorovaikutukselle. Teoreettisen osuuden kirjallisuudesta käy ilmi, että pohjan innovaatiolle luo vahva osaaminen ja runsas yhteistyö. Vuorovaikutuksen täytyy siis olla tiivistä osaamiseen ja innovaatiokyvykkyyteen vaikuttavien toimijoiden kesken. Kuntien mahdollisuus parantaa osaamista ja innovaatioita, uskotaan lähtevän liikkeelle alueella jo toimivien toimijoiden toimintaedellytysten parantamisesta ja myös lisäämällä sektoreiden välistä vuorovaikutusta. Pirkanmaalla kuulutetaan kunnan vastuuta luoda osaavia ja innovatiivisia toimintaympäristöjä. Näissä toimintaympäristöissä monet erialojen osaajat voisivat olla aktiivisesti vuorovaikutuksessa.

Osaamisen ja innovaatioiden merkitys on kunnan elinkeinotoiminnan kehittämässä tällä hetkellä ilmeinen. Osaamisella ja innovaatioilla voidaan kehittää juuri oikeanlaista kilpailuetua suhteessa muihin kilpailijoihin. Kunnissa voidaan tehdä paljonkin osaamisen ja innovatiivisuuden edistämiseksi, koska kunnilla uskotaan olevan tähän tarkoitukseen tarpeeksi vahva asema. Kunnat ovat ensinnäkin niitä, jotka luovat pohjan ja alustan kyseiselle toiminnalle. Tämän pohjan luomisen jälkeen voidaan siirtyä houkuttelemaan osaamista ja innovaatioita kuntiin. Osaajien uskotaan seuraavan osaajia. Näiden osaajien uskotaan kehittävän yhdessä alueen yritystoimintaa ja sitä myöten koko alueen kilpailukykyä. Kuntien vastuulle jää myös luovien innovaatioympäristön kehittäminen. Luova innovaatioympäristö toimii verkostossa ja tämän verkoston uskotaan mahdollistavan vuorovaikutuksen moneen eri tahoon.

Teoreettisessa osuudessa selvisi, että alueiden tasapainoiseen ja kestäväan kehitykseen toimii lähtökohtana innovatiivinen toimintaympäristö. Kuntien tulee siis pyrkiä luomaan innovatiivisia toimintaympäristöjä, jossa monen erialojen osaajat kohtaavat ja voivat verkostoitua. Pirkanmaalla osaamiselle ja innovaatiolle on selkeä tarve kilpailukyvyn tarpeen ja kansainvälistymiskehityksen myötä. Elinkeinopoliittiset toimenpiteet ovat kuitenkin vielä riittämättömät, joten kehittämistä eritoten tämän suhteen täytyisi tehdä. Lähtökohtaisesti kehittämisen ei pitäisi olla kovin vaikeaa tai taloudellisesti kannattamatonta, koska perustyötä osaamisen ja innovaa-

tioiden kehittämiseksi on jo tehty. Osaaminen ja innovaatiot ovat merkittäviä kilpailukykyä edistävistä tekijöistä, joten kansainvälistymiskehityksen jatkuessa näihin keskittyminen on entistä tärkeämpää myös Pirkanmaan kunnissa.

7.3 Johtopäätökset

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja haastatteluiden avulla muodostunut empiirinen osuus auttoivat vastaamaan asetettuihin tavoitteisiin. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys auttoi ymmärtämään tutkimuksen ilmiön kokonaisuutta ja aihepiirien yhteenkuuluvuutta. Empiirinen osuus auttoi selventämään ilmiön näkymisen Pirkanmaalla. Haastateltavat kuvasivat hyvin ilmiön näkymistä ja auttoivat selvittämään tarvittavat toimenpiteet, joihin Pirkanmaalla tulisi jatkossa enemmän kiinnittää huomiota.

Kansainvälistyminen, yhteistyö, osaaminen ja innovaatiot kuuluvat nykyään kaikki vaihtelevassa määrin Pirkanmaan kuntien toimintaan. Empiirisen osuuden avulla on havaittavissa, että kansainvälistyminen ja globalisaatio vaikuttavat jossain määrin kunnan toimijoihin, julkisen ja yksityisen sektorin väliseen yhteistyöhön ja kunnan koko toimintaan. Pirkanmaan kunnissa kansainvälistyminen on lisännyt kilpailua ja avannut markkinoita. Muutoksista esiinnoitettuihin haasteisiin pyritään vastaamaan muun muassa yhteistyöllä ja omiin vahvuuksiin keskittymällä.

Toimintaympäristön muuttuessa kansainvälisemmäksi ja globaalimmaksi yksittäisen kunnan resurssit ja kapasiteetti ovat rajallisempia, koska näiden aiheuttamat muutokset ovat ehkä laajempia kuin koskaan aikaisemmin. Nouseviin resurssitarpeisiin on haettu ratkaisua yhteistyöllä, jonka avulla uskotaan kehitettävän toimintaa. Yhteistyöllä pyritään saamaan tavoitteet samansuuntaiseksi ja toimenpiteet toisiaan tukeviksi. Yhteistyön avulla jaetaan tehtäviä ja voimavaroja, jolloin voidaan toimenpiteet keskittää juuri oikeille toimijoille. Näin ollen resursseja säästyy ja taloudellinen tilanne kohentuu. Pirkanmaalla yhteistyötä tehdään jo paljon ja sen rooli on suuressa osassa päivittäistä toimintaa. Yhteistyön kehittämiseksi on kuitenkin vielä selkeä tarve. Yhteistyötä tulisi tehdä entistä laajemmin ja eri toimijoiden kesken. Kuntien rooli yhteistyön kehittäjänä nähdään suureksi, koska kuntien uskotaan vahvan asemansa vuoksi olevan parhaita yhteistyön rakentajia ja ylläpitäjiä.

Kansainvälistyminen ja globalisaatio lisäävät kilpailua ja tähän kilpailun haasteeseen pyritään vastaamaan kehittämällä omia vahvuuksia. Osaaminen ja innovatiivisuus ovat entistä merkittävämmässä osassa kuntien elinkeinotoimea, koska niiden avulla kilpailukykyä uskotaan parhaiten vahvistettavan. Kilpailu on muuttumassa entistä kansainvälisemmäksi, joten on erittäin oleellista pyrkiä kehittämään alueen inhimillistä pääomaa. Inhimillistä pääomaa pyritään kehittämään alueen omista lähtökohdista käsin. Nykyään paikallisilla toimijoilla on entistä paremmat lähtökohdat kehittää toimintaansa omiin tarpeisiin vastaavaksi. Virtaavassa maailmassa, jossa paikat ovat menettäneet merkitystään, täytyy entistä vahvemmin keskittyä omiin vahvuuksiin ja osaamisalueisiin. Osaamisella ja innovaatioilla uskotaan saavutettavan parhain kilpailuetu suhteessa kilpailijoihin, koska niiden merkityksen nähdään kasvavan entistä vahvemmin tulevaisuudessa. Pirkanmaalla osaamisen ja innovaatioiden merkitys kilpailukyvyn kehittäjänä on selkeästi ymmärretty. Pirkanmaalla kuntien elinkeinopolitiikka pyrkii edistämään osaamista ja innovaatiota joillain toimenpiteillä esimerkiksi hankkeilla ja ohjelmilla. Toimenpiteet ovat kuitenkin tämän päivän tarpeisiin rajalliset, koska vuorovaikutuksen täytyisi olla entistä tiiviimpää.

Yksityisen palvelusektorin osaamisen ja innovaatioiden kehittäminen alkaa jo infrastruktuurin järjestämisestä. Perusedellytykset yksityisen palvelusektorin toiminnalle luodaan kuntien avulla, ja näin ollen toiminnan aloittaminen ja jatkaminen luodaan helpommaksi. Toiminnan perusedellytysten luominen ei kuitenkaan ole riittävä tae osaamisen ja innovaatioiden kehittymiselle. Pirkanmaalla kuntien halutaan luovan enemmän toimintoja ja ympäristöjä vuorovaikutukselle. Vuorovaikutus ja yhteistyö ovat suuressa osassa Pirkanmaan toimintaa, mutta ne saisivat olla tiiviimpiä. Pirkanmaalla pitäisi keskittyä enemmän tiiviin vuorovaikutuksen järjestämiseen eri alojen kesken, koska tällä hetkellä sen nähdään olevan vielä liian suurpiirteistä. Vuorovaikutuksen ja yhdessä toimimisen avulla uskotaan, että osaaminen ja innovaatiot lisääntyvät parhaiten. Pirkanmaalla halutaan siis entistä enemmän luovia toimintaympäristöjä. Näissä luovissa toimintaympäristöissä vallitsisi laaja verkosto eri toimijoiden välillä. Yhteistyötä tehtäisiin monen eri toimialan ja toimijoiden välillä. Pirkanmaalla pitäisi paremmin yhdistää kunnat, tutkimus, yritys-elämä ja koulutus. Näin ollen osaaminen vaihtuisi toimialojen välillä ja synnyttäisi keskustelua ja mahdollisia innovaatioita.

Pirkanmaalla elinkeinopolitiikassa suunnataan yksityisen palvelusektorin osaamisen ja innovaatioiden kehittämiseen mutta toimenpiteiden järjestämisessä on vielä kehittämisen varaa. Vuorovaikutukselle täytyisi entistä enemmän keskittyä, joten yhteistyötä eri tahojen ja toimi-

joiden kesken täytyy selkeästi lisätä. Yhteistyö ei kuitenkaan saisi jäädä pelkäksi vuorovaikutuksen edistämiseksi, vaan sen pitäisi olla enemmänkin keskustelu perusteista, vuoropuhelua eri toimijoiden välillä. Osaaminen ja innovaatioiden uskotaan jakaantuvan parhaiten eri toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa. On ensiarvoisen tärkeää, että kunnissa edistetään vuorovaikutuksen ja vuoropuhelun syntymistä eri toimijoiden välillä, koska osaamisen ja innovaatioiden avulla kehitetään kilpailukykyä, jota kansainvälistyvällä Pirkanmaalla tarvitaan entistä selkeämmin.

Johtopäätöksenä voisi todeta, että ilmiö on yleisesti Pirkanmaalla ymmärretty. Tutkimuksen empiirinen osuus auttoi kuitenkin selventämään, että toimenpiteet eivät ole vielä riittävät ja niihin pitäisi löytää enemmän sisältöä. Kansainvälistyminen vaikuttaa Pirkanmaalla ja sen tuomat vaikutukset näkyvät mutta kehittämistä riittää siinä, miten näitä vaikutuksia pyritään kunnissa käsittelemään. Tulevaisuudessa osaaminen ja innovaatiot ovat hyvin todennäköisesti vieläkin keskeisemmässä asemassa, mitä tulee kuntien kilpailukykyyn. Tästä syystä olisi erittäin tärkeää edistää osaamisen ja innovaatioiden kehittämistä. Se, miten tämä käytännössä tapahtuu, on tietenkin riippuvainen kunnan omista lähtökohdista mutta yleisesti tärkeää olisi lisätä vuorovaikutusta ja yhteistyötä eri toimijoiden välillä, koska tällä tavoin osaamista ja innovaatioita jaetaan ja pystytään laajemmin hyötymään.

Lähteet

Ahvenainen, Marko & Hietanen, Olli (2007) Pirkanmaan palvelustrategia 2013, 1/2007. Pirkanmaan TE-keskuksen julkaisuja. Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print. Tampere.

Anttiroiko, Ari-Veikko & Hoikka, Paavo (1999) Kuntien tulevaisuus. Pohdintoja kuntainstituution tulevaisuudesta erityisesti tietoyhteiskuntakehityksen valossa. Tampereen yliopisto. Kunnallistieteiden laitos. Julkaisusarja 4/1999. Tampere.

Anttiroiko, Ari-Veikko & Karhu, Veli (2003) Globalisaatio ja Euroopan yhdentymisen. Teoksessa Anttiroiko, Ari-Veikko & Haveri, Arto & Karhu, Veli & Rynnänen, Aimo & Siitonen, Pentti (toim.) Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet. Kunnallistutkimuksia. Tampereen Yliopisto. Kunnallistieteiden laitos. Tampereen yliopistopaino. Tampere. Sivut 90–102.

Aronen, Kauko & Berghäll, Elina (1998) Kaupunkien kansainvälistymisen parhaat käytännöt. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

Aronen, Kauko (2001) Monitasoisuuden näkökulma elinkeinopolitiikassa. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Aronen, Kauko (1994) Kunnallishallinnon tulevaisuuden näkymät. Arvot vaakakupissa. Suomen Kuntaliitto. Helsinki. 1994

Aronen, Kauko (1994) Kuntien yhteistyö ja verkostoituminen palvelutuotannossa. Acta nro 36. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Camagni, Roberto (1991) Introduction: from the local 'milieu' to innovation through cooperation networks. Teoksessa Camagni Roberto (toim.) Innovation networks: spatial perspectives. Belhaven Press. Lontoo.

Carroll, Peter & Steane, Peter (2000) Public-private partnerships. Sectoral perspectives. Teoksessa Osborne (toim.) Public-Private Partnerships. Theory and practice in international perspective. Routledge Advances in Management and Business Studies. Lontoo. Sivut 36–56.

Castells, Manuel & Himanen, Pekka (2001) Suomen tietoyhteiskuntamalli. Sitran julkaisusarja 242. Vantaa.

Castells, Manuel (1996) The rise of the network society – The Information Age. Economy, Society and Culture. Second edition. Blackwell Publishers.

Corry, Dan (2004) New Labour and PPPs. Teoksessa Ghobadian, Abby & Gallear, David & O'Regan, David & Viney, Howard (toim.) Public-Private Partnerships. Policy and Experience. Palgrave Macmillan. New York. Sivut 24–36.

Elinkeinoelämän keskusliitto: Tietoa Suomen taloudesta.

Saatavilla sähköisessä muodossa osoitteesta:
http://www.ek.fi/www/fi/talous/tietoa_Suomen_taloudesta/kuvat/rak2.pdf Viitattu: 18.7.2007.

Eriksson, Kai (2004) Verkoston ajatus teknologiapolitiikassa. Teoksessa Lemola, Tarmo & Honkanen Petri (toim.) Innovaatiopolitiikka. Kenen hyväksi, keiden ehdoilla? Gaudeamus Kirja. Tammer-Paino. Tampere. Sivut 20–31.

Fredriksson, Sami & Martikainen, Tuomo (2006) Kilpailuttaminen ja kvasimarkkinat: käsitteelliset lähtökohdat. Teoksessa Fredriksson, Sami & Martikainen, Tuomo (toim.) Kilpailuttamisen kokemukset. Kunnallisalan kehittämissäätö. Kunnat ja kilpailu –sarjan julkaisu nro 1. Vammalan Kirjapaino Oy. Vammala. Sivut 9–18.

Grönholm, Sam (2000) Kunnat ja kansainvälistyminen (Kommunerna och internationaliseringen). KuntaSuomi-2004- tutkimuksia nro 27. Acta nro133. Åbo Akademi & Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Guideliness for successful Public-Private partnerships (2003) Euroopan komissio. Saatavilla sähköisessä muodossa osoitteesta: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/guides/ppp_en.pdf. Viitattu 27.4.2007.

Hailey, John (2000) NGO partners. The characteristics of effective development partnerships. Teoksessa Osborne (toim.) Public-Private Partnerships. Theory and practice in international perspective. Routledge Advances in Management and Business Studies. Lontoo. Sivut 311–323.

Hautamäki, Antti (1996) Suomi teollisen ja tietoyhteiskunnan murroksessa. Tietoyhteiskunnan sosiaaliset ja yhteiskunnalliset vaikutukset. Suomen itsenäisyyden juhlarahaston Sitran julkaisusarja nro 154. Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2001) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2006) Tutki ja kirjoita. 12., osin uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Holmroos, Tom (1998) Euroopan unionin tulevaisuuden haasteet alue- ja paikallishallinnon kannalta. Acta nro 90. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Horttanainen, Erja & Salo, Raija (2007) Kunnat ja globalisaatio. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Jalkanen, Pekka (1996) Kansainvälistyminen kuntien yhdyskuntateknisen ja ympäristötoimen alueella. Teoksessa Palola, Jorma (toim.) Kunnallisten palveluiden kansainvälistyminen. Acta nro 62. Suomen Kuntaliitto. Helsinki. Sivut 37–43.

Juuti, Pauli (2005) Johdanto: Osaamisen johtamisen ja innovatiivisuuden käsitteistä. Teoksessa Juuti, Pauli (toim.) Osaa ja innovoi – osaa ja innovoi. Aavaranta-sarja. JTO- Palvelut Oy. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu. Sivut 11–26.

Kairinen, Martti (2005) Osaaminen – yrityksen vai työntekijän omaisuutta? Teoksessa Juuti, Pauli (toim.) Osaa ja innovoi – osaa ja innovoi. Aavaranta-sarja. JTO- Palvelut Oy. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu. Sivut 69–79.

Kanniainen, Vesa (2002) Puhtia hyvinvointiyhteiskunnan purjeisiin. Peruspalveluja uudella tavalla. Elinkeinoelämän valtuuskunta. Taloustieto Oy. Yliopistopaino 2002.

Kaseva, Hannu & Mankinen, Reijo & Rantala, Olavi (2005) Palveluiden kasvu, tuottavuus ja kilpailu. Katsaus palveluelinkeinojen nykytilaan Suomessa. Teoksessa Palvelualojen kehitys, tuottavuus ja kilpailu. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 11/2005. Edita Prima Oy. Helsinki. Sivut 47–106.

Kaskinen, Juha (2003) Onko elinkeinopolitiikalla tulevaisuutta. Kuntien ja seutujen tulevaisuusbarometri. Acta nro 159. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Kasvio, Antti (1998). Rajattoman maailman uusi aluepolitiikka. Kaupungit kilpailevat aineellisesta, sosiaalisesta ja kulttuurisesta pääomasta. Hyvinvointikatsaus 1/1998. Tilastokeskus. Tilastollinen aikakauslehti 1/1998. Sivut 3–8.

Kauppinen, Markku (2005) Miten käy palvelukyvyyn? Kuntien valmistautuminen väestömuutoksen vaikutuksiin. Yhteistyö, uudistuvat palvelurakenteet ja työhyvinvointi kuntastrategioiden ytimiksi. Acta-väitöskirjasarja 6/2005. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Kettunen, Pertti (1998) Elinkeinopolitiikan taito. Kunnallisalan kehittämissäätö. Vammalan kirjapaino Oy. Vammala.

Kirvelä, Torsti (2007) Johtopäätöksiä. Teoksessa Horttanainen, Erja & Salo, Raija (toim.) Kunnat ja globalisaatio. Suomen Kuntaliitto. Helsinki. Sivut 152–160.

Kivelä, Susanna & Mannermaa, Mika (1999) Kuntien tulevaisuus. Kunta-alan tulevaisuusbarometri 1999. Acta nro 102. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Kolehmainen, Jari (2001) Yritykset ja alueet tietointensiivisessä globaalitaloudessa. Kilpailukyky kohtalonyhteytenä. Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. SENTE- julkaisuja 12/2001. Tampere.

Kosonen, Kati-Jasmin (2001) Institutionaalinen kapasiteetti ja alueellinen innovaatiokyvykyys. Teoksessa Sotarauta, Markku & Mustikkamäki, Nina (toim.) Alueiden kilpailukyvyyn kahdeksan elementtiä. Acta nro 137. Suomen Kuntaliitto. Helsinki. Sivut 109–128.

Kosonen, Mauno & Tervämäki, Erkki (1989) Kuopion asema kansainvälistyvässä Suomessa. Kuopion kaupunki. Erillisselvitykset. ER 1989:5. Kuopio.

Kostiainen, Juha (2001) Kaupunkimarkkinointi globaalissa kilpailutilanteessa. Esimerkkeinä Jyväskylän, Tampereen ja Turun kaupunkiseudut. Teoksessa Kostiainen, Juha (toim.) Tarinoita ja tutkimuksia kaupunkimarkkinoinnista. Acta nro 141. Suomen Kuntaliitto. Helsinki. Sivut 13–44.

Kostiainen, Juha (1999) Kaupunkiseudun kilpailukyky ja elinkeinopolitiikka tietoyhteiskunnassa. Teoksessa Sotarauta, Markku (toim.) Kaupunkiseutujen kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Acta nro 106. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Kostiainen, Juha (2000) Paikallisen elinkeinopolitiikan uudet haasteet. Teoksessa Westling, Yrjö (toim.) Elinkeinopolitiikka ja elinvoima. Suomen Kuntaliitto. Helsinki. Sivut 19–21.

Kuntalaki (365/1995)

Laakso, Seppo & Loikkanen, Heikki A. (2000) Yritysten sijoittuminen, asukkaiden liikkuvuus ja kaupunkialueiden vuorovaikutus. Kaupunkipolitiikan yhteistyöryhmän julkaisu 1/00. Gummerus Kirjapaino Oy. Saarijärvi.

Laitamäki, Jukka M. & Lehti, Matti & Paasio, Antti (1996) Toimivaan palveluyhteiskuntaan - selvitysmiesraportti palvelusektorin kilpailukyvyn ja työllisyyden kehittämistä. Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisuja 5/1996. Oy Edita Ab. Helsinki.

Larjovuori, Riitta-Liisa & Laiho, Marko & Talonen, Harri & Järvelin, Anne-Mari (2003) Yritysten julkiset kansainvälistymispalvelut ja niiden käyttö. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 16/2003. Markkinaosasto. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Lindbom, Maria (1994) Kunnat ja eurooppalainen aluekehitys. Kunnallisan alan kehittämissäätöön tutkimusjulkaisu. Nro 3. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Linnamaa, Reija & Sotarauta, Markku (2001) Verkostot instituutioiden ja järjestelmien kahleissa. Teoksessa Sotarauta, Markku & Mustikkamäki, Nina (toim.) Alueiden kilpailukyvyn kahdeksan elementtiä. Acta nro 137. Suomen Kuntaliitto. Helsinki. Sivut 60–76.

Linnamaa, Reija (2004) Verkostojen toimivuus ja alueen kilpailukyky. HAUS- julkaisuja 1/2004. Cityoffset Oy. Tampere.

Mallampally, Padma & Zimny, Zbigniew (2000) Foreign direct investment in services. Trends and patterns. Teoksessa Aharoni, Yair & Nachum, Lilach (toim.) Globalization of services. Some implications for theory and practice. Routledge Studies in International Business and the World Economy. Lontoo ja New York.

Mankinen, Reijo & Rouvinen, Petri & Väänänen, Lotta & Ylä-Anttila, Pekka (2003) Yrityspalveluiden kasvu, kansainvälistyminen ja kilpailukyky. Keskustelueihteita, Discussion Papers nro 880. ETLA. Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos. Helsinki.

McQuaid, Ronald W. (2000) The theory of partnership. Why have partnerships? Teoksessa Osborne (toim.) Public-Private Partnerships. Theory and practice in international perspective. Routledge Advances in Management and Business Studies. Lontoo. Sivut 9–35.

Mennola, Erkki (1996) Miksi kunnalliset palvelut kansainvälistyvät? Teoksessa Palola, Jorma (toim.) Kunnallisten palveluiden kansainvälistyminen. Acta nro 62. Suomen Kuntaliitto. Helsinki. Sivut 5–16.

Miettinen, Reijo & Lehenkari, Janne & Hasu, Mervi & Hyvönen, Jukka (1999) Osaaminen ja uuden luominen innovaatioverkoissa. Tutkimus kuudesta suomalaisesta innovaatiosta. Suomen itsenäisyyden juhlarahaston Sitran julkaisusarja nro 226. Tummavuoren Kirjapaino Oy. Vantaa.

Mustikkamäki, Nina & Viljamaa, Kimmo (2001) Verkostojen monet kasvot. Verkostoitumalla monikeskuksiseen ja tasapainoiseen aluerakenteeseen. Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö Sente. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Niemelä, Seppo (2002) Menestyvä yritysverkosto. Verkostonrakentajan ABC. Edita. Helsinki.

Nupponen, Matti (2001) Elinkeinopoliittika muutosten virroissa – keskittyvän ja eriytyvän kehityksen haasteet ja kehittämistyö. Teoksessa Sotarauta, Markku & Majoinen, Kaija (toim.) Kunnat virtaavassa maailmassa – kuntien haasteet globaalissa verkostoyhteiskunnassa. Suomen Kuntaliitto. Helsinki. Sivut 75–95.

Okko, Paavo & Miettälä, Asko & Hyvärinen, Jari (1998) Globalisaatio ja aluerakenteen muutos. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto. Sitra 177. Helsinki.

Orborne, Stephen P. (2000) Introduction. Teoksessa Osborne (toim.) Public-Private Partnerships. Theory and practice in international perspective. Routledge Advances in Management and Business Studies. Lontoo. Sivut 1–5.

Perrin, Jean-Claude (1991) Technological innovation and territorial development: an approach in terms of networks and milieux. Teoksessa Camagni Roberto (toim.) Innovation networks: spatial perspectives. Belhaven Press. Lontoo.

Pirkanmaan liiton kansainvälisen toiminnan ohjelma (1998) Pirkanmaan liitto. Sarja B, julkaisu nro 44. Tampere.

Pirkanmaa- esite. Saatavilla sähköisessä muodossa osoitteesta: http://www.pirkanmaa.fi/suomi/pdf/Pirkanmaa-esite_suomi.pdf . Viitattu 23.5.2007.

Poutiainen, Sanna & Siivonen, Ville (2005) Palvelut, innovaatiot ja julkinen ohjaus. Osa 2. Haastattelututkimus suomalaisista palveluyrityksistä.

Punkari, Antti (1993) Pirkanmaan kuntien elinkeinojen kansainvälistäminen. Selvitysmiehen raportti 25.1.1993. Pirkanmaan liitto. Tampere.

Raivola, Reijo & Vuorensyrjä, Matti (1998) Osaaminen tietoyhteiskunnassa. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto. Sitra 180. Helsinki.

Rasinmäki, Jorma (1997) Yksityistäminen kunnallishallinnossa. Hallinto-oikeudellinen tutkimus yksityistämisen oikeudellisista taustoista, edellytyksistä, rajoituksista, muodoista ja vaikutuksista. Kauppakaari Oy. Lakimiesliiton Kustannus. Helsinki.

Raunio, Mika & Linnamaa, Reija (2000) Asuin- ja elinympäristön laatu ja kaupunkiseutujen kilpailukyky. Osaajien preferenssit ja tyytyväisyys Helsingin, Tampereen, Turun, Jyväskylän, Porin ja Seinäjoen seuduilla. Asuin- ja elinympäristön merkitys kaupunkiseutujen kilpailukyvyille - projektin osaraportti. Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. SENTE- julkaisuja 9/2000. Tampere.

Raunio, Mika (2001a) Markkinointiviestintä ja johtajuus kaupunkiseudun vetovoimaisuuden luojina kertomusyhteiskunnassa. ”eTampere tietoyhteiskuntakehityksen kärkikaupunkina”. Teoksessa Kostiainen, Juha (toim.) Tarinoita ja tutkimuksia kaupunkimarkkinoinnista. Acta nro 141. Suomen Kuntaliitto. Helsinki. Sivut 83–109.

Raunio, Mika (2001b) Osaajat valintojen kentällä. Helsingin, Tampereen, Turun, Jyväskylän, Porin ja Seinäjoen seutujen vetovoimaisuus virtaavassa maailmassa. Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. SENTE- julkaisuja 11/2001). Tampere.

Ruokangas, Marko (1997) Public-private partnership. Keskuskauppakamari. Suomen Kuntaliitto. Suomen Kuntaliiton painatuskeskus. Helsinki.

Sallinen, Sini (2003) Kunnan tehtävät. Teoksessa Anttiroiko, Ari-Veikko & Haveri, Arto & Karhu, Veli & Ryytänen, Aimo & Siitonen, Pentti (toim.) Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet. Kunnallistutkimuksia. Tampereen Yliopisto. Kunnallistieteiden laitos. Tampereen yliopistopaino. Tampere. Sivut 45–55.

Savas, Emanuel S. (2000) Privatization and Public-Private Partnerships. Seven Bridges Press, LLC. New York.

Schienstick, Gerd & Koski, Pasi & Räsänen, Petri (1998) The regionalization of the Finnish innovation system. The case of Pirkanmaa. Teoksessa Braczyk, Hans-Joachim & Cooke, Philip & Heidenreich, Martin (toim.) Regional innovation systems. The role of governances in a globalized world. UCL Press. United Kingdom.

Siivonen, Ville & Martikainen, Tuomo (2004) Palvelut, innovaatiot ja julkinen ohjaus. Palvelutyönantajat.

Sinko, Pekka & Vihriälä, Vesa (2005) Palvelusektorin koko, tuottavuus ja kilpailu: johdatus aiheeseen ja keskeiset päätelmät. Teoksessa Palvelualojen kehitys, tuottavuus ja kilpailu. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 11/2005. Edita Prima Oy. Helsinki. Sivut 9–45.

Sotarauta, Markku & Lähteenmäki, Tomi (2001) Onko strategiatyön musta aukko mahdollista välttää? Kohti ydinkompetenssiajattelua alueellisessa kehittämisessä. Teoksessa Sotarauta, Markku & Mustikkamäki, Nina (toim.) Alueiden kilpailukyvyyn kahdeksan elementtiä. Acta nro 137. Suomen Kuntaliitto. Helsinki. Sivut 45–59.

Sotarauta, Markku & Majoinen, Kaija (2001) Globaalin ja paikallisen vuorovaikutus verkostoyhteiskunnassa – miten käy kuntien? Teoksessa Sotarauta, Markku & Majoinen, Kaija (toim.) Kunnat virtaavassa maailmassa – kuntien haasteet globaalissa verkostoyhteiskunnassa. Suomen Kuntaliitto. Helsinki. Sivut 5–10.

Sotarauta, Markku & Mustikkamäki, Nina & Linnamaa, Reija (2001) Alueet uusien haasteiden edessä. Teoksessa Sotarauta, Markku & Mustikkamäki, Nina (toim.) Alueiden kilpailukyvyyn kahdeksan elementtiä. Acta nro 137. Suomen Kuntaliitto. Helsinki. Sivut 13–20.

Taipale, Kaarin (2007) Glokalisatio- globalisaation ja kestävän kehityksen paikalliset ulottuvuudet. Teoksessa Horttanainen, Erja & Salo, Raija (toim.) Kunnat ja globalisaatio. Suomen Kuntaliitto. Helsinki. Sivut 26–43.

Tervo, Vesa (2005) Osaava ja oppiva Puolustusvoimat, suomalaisen turvallisuuden paras vakuutus? Teoksessa Juuti, Pauli (toim.) Osaa ja innovoi – osaaja innovoi. Aavaranta-sarja. JTO-Palvelut Oy. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu. Sivut 150–164.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2002) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Valtion tiede- ja teknologianeuvosto (2003) Osaaminen, innovaatiot ja kansainvälistyminen. Edita Prima Oy. Helsinki.

Valtonen, Pertti & Lankinen, Vesa-Pekka (2002) Uuden talouden innovaatioiden ja osaamisen rahoitus. Haasteita julkiselle sektorille. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 17/2002. Edita publishing Oy.

Virtanen, Erkki (2006) Elinkeinopolitiikan suuntaviivat. Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisuja 35/2006. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Virtanen, Pekka V. (2003) Yksityistäminen ja kaupungin menestys. Teoksessa Knuuti, Liisa (toim.) Täytyykö kaupungin menestyä? Yhdyskuntasuunnittelun tutkimus- ja koulutuskeskuksen julkaisuja C59. Teknillinen korkeakoulu. Otamedia Oy. Espoo. Sivut 25–43.

Von Bruun, Santtu (2005). Kuntien tulevaisuus. Kuntajohdon ja asiantuntijoiden näkemyksiä kuntien tulevaisuudesta. Acta nro 179. Suomen Kuntaliitto. Helsinki

Väyrynen, Raimo (1998a). Globalisaatio. Uhka vai mahdollisuus? Suomen itsenäisyyden juhlarahaston Sitran julkaisusarja nro 183. Jyväskylä.

Väyrynen, Raimo (1998b). Globalisaatio ja yhteiskunnan muutos. Hyvinvointikatsaus 1/1998. Tilastokeskus. Tilastollinen aikakauslehti 1/1998 s. 9–12.

Väyrynen, Raimo (2007) Mitä globalisaatio on? Teoksessa Horttanainen, Erja & Salo, Raija (toim.) Kunnat ja globalisaatio. Suomen Kuntaliitto. Helsinki. Sivut 7–17.

Väyrynen, Raimo (2001) Paikka maailmassa: kunnat ja globalisaatio. Teoksessa Sotarauta, Markku & Majoinen Kaija (toim.) Kunnat virtaavassa maailmassa – kuntien haasteet globaalisessa verkostoyhteiskunnassa. Suomen Kuntaliitto. Helsinki. Sivut 11–20.

Väyrynen, Raimo (1999). Suomi avoimessa maailmassa: globalisaatio ja sen vaikutukset. Taloustieto. Helsinki.

Westling, Yrjö (2000) Elinkeinopolitiikka ja elinvoima. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Westling, Yrjö (2001) Kaupunkiseutujen kansainvälinen markkinointi osana seutujen kilpailukyvyyn kehittämistä. Ruotsalaisten ja tanskalaisten kokemuksia investointien houkuttelemiseksi alueelleen. Teoksessa Kostianen, Juha (toim.) Tarinoita ja tutkimuksia kaupunkimarkkinoinnista. Acta nro 141. Suomen Kuntaliitto. Helsinki. Sivut 130–148.

Wuori, Olli & Niemi-Ilahti, Anita & Muotio, Marko (1999) Onnistunutta elinkeinopolitiikkaa etsimässä. Tutkimus kuntien elinkeinopolitiikan muutoksesta ja vaikutuksista. Acta nro. 109. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Östhol, Anders & Svensson, Bo & Halkier, Henrik (2002) Analytical Framework. Teoksessa Östhol, Anders & Svensson, Bo (toim.) Partnership responses- Regional governance in the

Nordic states. Future challenges and institutional preconditions for regional development policy. Volume 4. Nordregio. Tukholma. Sivut 23–39.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOS KUNTIEN JA YRITYSTEN VÄLISESSÄ YHTEISTYÖSSÄ

1. Mitkä ovat keskeiset muutostekijät toimintaympäristössänne viimeisten vuosien aikana?
2. Miten kansainvälistyminen on vaikuttanut toimintaanne?
3. Miten toimintaympäristön muutos vaikuttaa kunnan ja yritysten väliseen suhteeseen?

TOIMINTAEDELLYTYSTEN LUOMINEN

4. Millä tavalla kunnat luovat toimintaedellytyksiä yksityiselle palvelusektorille?
5. Miten haluaisitte kehittää kuntien palveluyrityksille luomia toimintaedellytyksiä?
6. Miten kunnat mielestänne auttavat yksityisen palvelusektorin kansainvälistymispyrkimyksiä? Tukikeinot?
7. Mitä hyötyä kunnan elinkeinoelämälle uskotte yksityisen palvelusektorin kansainvälistymisestä olevan?

KUNTIEN JA YRITYSTEN VÄLINEN YHTEISTYÖ

8. Millaisia julkisen ja yksityisen sektorin välisiä yhteistyösuhteita teillä on?
9. Onko yhteistyö julkisen ja yksityisen sektorin välillä toimivaa?
10. Miten arvioisitte yhteistyön roolin toiminnassanne? Positiiviseksi/negatiiviseksi? Miksi?
11. Miten edistätte yhteistyötä? Välineet?
12. Millaista hyötyä näette saavutettavan yhteistyöllä?
13. Miten yhteistyö on vaikeuttanut toimintaanne?

OSAAMINEN JA INNOVATIIVISUUS

14. Mikä merkitys kansainvälisellä osaamisella on toiminnassanne? Miten sitä hyödynnettään?
15. Miten kehittäisitte osaamisen ja innovaatioiden syntyä? Mitkä ovat avaintekijät?
16. Miten kunnat ovat mukana yrityksiensä osaamisen ja innovatiivisuuden tukemisessa?
17. Miten kuntien tulisi olla mukana yritysten osaamisen ja innovatiivisuuden tukemisessa?

Liite 2. Haastatellut henkilöt

<i>Nimi</i>	<i>Asema</i>	<i>Organisaatio</i>	<i>Päivämäärä</i>
1. Miikka Seppälä	Seniorikonsultti	Mercuri Urval	11.5.2007
2. Kari Löytty	Teollisuusasiamies	Tampereen kaupunki	24.5.2007
3. Tommi Rasila	Toimitusjohtaja	Tampereen kauppakamari	30.5.2007
4. Kari Kantalainen	Toimitusjohtaja	Lempäälän kehitys Oy	31.5.2007
5. Pentti Hämäläinen	Edunvalvontajohtaja	Pirkanmaan liitto	1.6.2007
6. Olli Niemi	Kehitysjohtaja	NCC	7.6.2007
7. Anne-Mari Järvelin	Johtaja	Professia	8.6.2007
8. Eero Vanne	Järjestöpäällikkö	Pirkanmaan Yrittäjät	11.6.2007
9. Vesa Kaasalainen	Johtaja	Professia/TIBO	12.6.2007
10. Peer Haataja	Toimiston päällikkö	EK Tampere	13.6.2007
11. Juha Kostiainen	Kehitysjohtaja	YIT	13.6.2007
12. Kari Hakari	Strategiapäällikkö	Tampereen kaupunki	26.6.2007
13. Erkki Lydén	Osastopäällikkö	TE-keskus	27.6.2007
14. Pekka Sillanaukee	Hallituksen puheenjohtaja	Tutor Partners Oy	27.6.2007
15. Timo Palander	Kehitysjohtaja	Lempäälän Kehitys Oy	4.7.2007
16. Esko Koikkalainen	Toimitusjohtaja	MW- Kehitys Oy	5.7.2007
17. Kari Kankaala	Elinkeinojohtaja	Tampereen kaupunki	7.8.2007