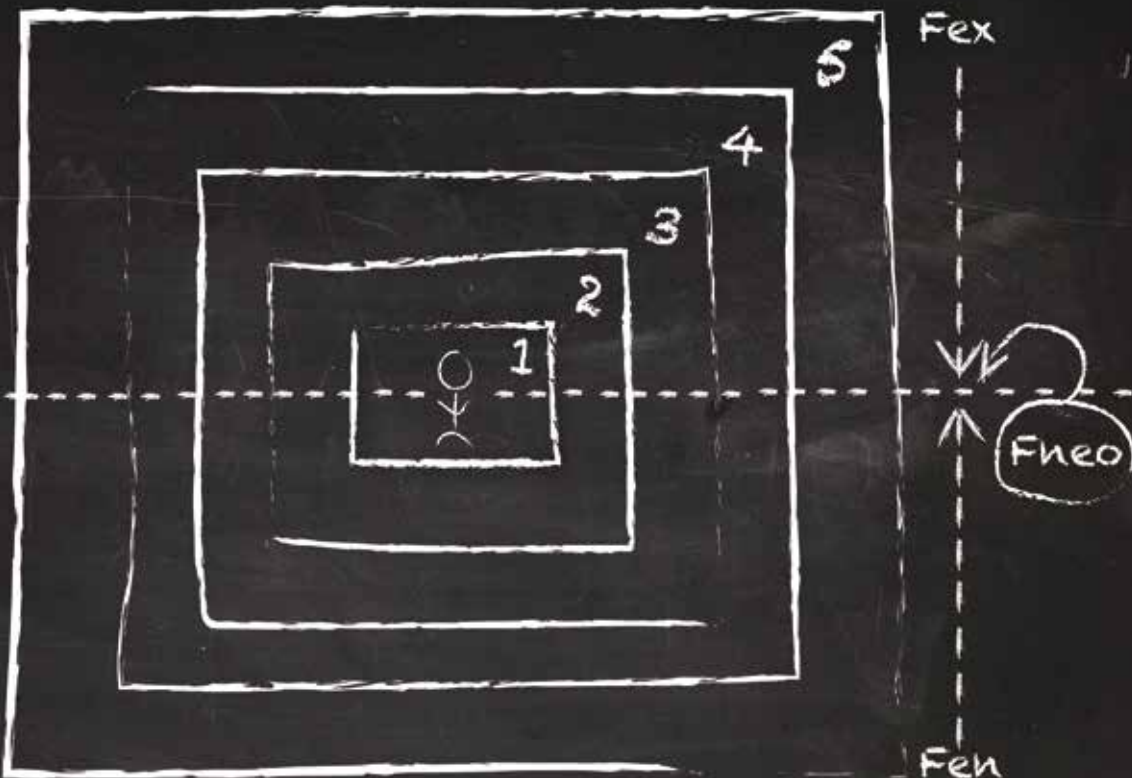


RAPORTTEJA 119

# ETELÄ-SAVO MAASEUDUN UUDEN KYSYNNÄN ÄÄRELLÄ

NIINA KUUVA





# **ETELÄ-SAVO MAASEUDUN UUDEN KYSYNNÄN ÄÄRELLÄ**

**NIINA KUUVA**

Julkaisija	Helsingin yliopisto Ruralia-instituutti <a href="http://www.helsinki.fi/ruralia">www.helsinki.fi/ruralia</a>	
	Kampusranta 9 C 60320 SEINÄJOKI	Lönnrotinkatu 7 50100 MIKKELI
Sarja	Raportteja 119	
Kannen kuva	Seppo Sormunen	
ISBN	978-951-51-0406-9 978-951-51-0407-6 (pdf)	
ISSN	1796-0622 1796-0630 (pdf)	

## ESIPUHE

---

Globaalin ja paikallisen yhteisvaikutusta yhteiskunnallisissa muutoksissa kuvataan globalisaation käsitteellä. Se tarkoittaa maailmanlaajuisten taloudellisten, kulttuuristen ja informaatiovirtojen muutosvaikutusta niin toimintaympäristöömme kuin meihin toimijoihin. Globalisaatio muuttaa sekä paikallista että henkilökohtaista. Globalisaation ajassa on tärkeää vuorovaikutuksen hallinta sekä kyky tarttua ja vaikuttaa muutosvirtoihin kestäväällä, omista arvolähtökohdista ja tavoitteista nousevalla tavalla.

Käsillä olevassa tutkimuksessa on käytetty teoreettisena lähtökohtana neoendogeenistä lähestymistapaa, eli laaja-alaista tulkintaa, jossa huomio kohdistuu yhteiskunnan kehittämisen makrotason muutosten ja ohjausprosessien sekä alueellisten erityispiirteiden kohtaamiseen. Käsitettä on Suomessa käytetty suhteellisen vähän, eikä sille ei ole olemassa täysin tyhjentävää suomennosta. Lähestymistavassa ulkoisten ja sisäisten muutostekijöiden välistä jännitettä tarkastellaan painotetusti paikallisten toimijoiden ja voimavarojen näkökulmasta. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on tässä tutkimuksessa muotoiltu yhdistämällä neoendogeeninen lähestymistapa portinvariantiteoriaan. Näin rakentunut teoreettinen kehystys on toiminut myös empiirisen aineiston keräämisen ja tulkinnan apuna.

Aikaan vahvasti kiinnittyvän analyysikehyksen kuvaamista voidaankin pitää yhtenä tutkimuksen keskeisenä tuloksena. Kahdesta teoreettisesta lähtökohdasta on muovautunut väline, jota on voitu myös käyttää tutkimuksen käytännön toteutuksessa. Tutkimus nostaa aluekehityksen keskiöön ja keskeisiksi neoendogeenisiksi toimijoiksi yritykset ja niiden portinvariantitoimijat. Tutkimuksen havaintoja voidaan hyödyntää pohdittaessa mihin ja miten julkisia voimavaroja pitäisi mahdollisimman vaikuttavasti kohdentaa. Tutkimuksessa tunnistetaan yritysten portinvarianttien argumenttoimana myös monia käytännön ehdotuksia kehittämistoimiksi, esimerkkinä uudet vuorovaikutuksen areenat, kuten tuotteita ja palveluja kokoavat sähköiset kauppapaikat ja -kanavat. Painokkain tutkimus on teoreettisena puheen-vuorona korostaessaan verkottumisen, kansainvälisen vuorovaikutuksen ja rajapintojen hallinnan merkitystä alueellisessa kehittämisessä.

Tutkimus toteutettiin Etelä-Savon elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen rahoituksella Helsingin yliopiston Ruralia-instituutissa vuosina 2012–2014. Tutkimuksen vastuullisena johtajana toimi tutkimusjohtaja Torsti Hyyryläinen ja projektitutkijana Niina Kuuva. Käsikirjoituksen taittotyön teki osaavasti Jaana Huhtala. Tutkimuksen ohjausryhmässä toimivat Vesa Kallio, Pirjo Siiskonen, Maisa Häkkinen, Maija Puurunen, Jyrki Kuva ja Pekka Häkkinen. Kiitos ohjausryhmän jäsenille ideoista, myötävaikutuksesta ja kannustuksesta tutkimuksen toteuttamisessa.

Yhteisesti kiitämme tutkimuksen toteuttamiseen osallistuneita yrittäjiä ja yritysten asiantuntijoita, eli portinvariantioita, jotka antoivat tietämyksensä ja näkemyksensä tutkimuksemme aineistoksi.

Mikkelissä 14.12.2014

Torsti Hyyryläinen  
Tutkimusjohtaja



# SISÄLLYS

---

<b>TIIVISTELMÄ</b> .....	7
<b>ABSTRACT</b> .....	8
<b>1 JOHDANTO</b> .....	9
1.1 Tutkimuksen tavoitteet.....	10
<b>2 MAASEUDUN KEHITYKSESSÄ TUNNISTETTAVIA SISÄISIÄ PROSESSEJA JA ULKOISIA VAIKUTTEITA</b> .....	11
2.1 Ekso- ja endogeeninen malli maaseudun kehittämisessä.....	11
2.2 Neoendogeeninen kehittäminen vuorovaikutusprosessien tarkastelussa.....	11
<b>3 NEOENDOGEENISET PORTINVARTIJAT</b> .....	14
3.1 Portinvartijat tutkimustehtävään vastaajina.....	14
3.2 Kysynnän ja tarjonnan kohtaamiseen vaikuttavat tekijät.....	16
<b>4 TUTKIMUSALUE- JA KOHDERYHMÄT</b> .....	20
<b>5 TUTKIMUKSEN AINEISTO JA AINEISTON KÄSITTELY</b> .....	21
5.1 Puolistrukturoitu haastattelu aineistonkeruumetodina.....	21
5.2 Haastatteluaineiston sisällönanalyysi aineistolähtöisesti ja teoriaohjaavasti.....	21
<b>6 AINEISTON ANALYYSI</b> .....	23
6.1 Yrityksessä toimivat yksilöt.....	23
6.2 Toimintamalleihin liittyvät vaikutukset.....	24
6.3 Organisaatioon liittyvät vaikutukset.....	26
6.4 Yritysten ulkoisessa toimintaympäristössä vaikuttavat tekijät.....	30
6.5 Ideologiset, kulttuuriset ja yhteiskuntarakenteeseen liittyvät vaikutukset.....	37
<b>7 TULOSTEN YHTEENVETO</b> .....	42
<b>8 TULEVAISUUSPOHDINTA</b> .....	46
<b>LÄHTEET</b> .....	49
<b>LIITE 1.</b> Kutsu ja saatekirje haastateltaville.....	52





# TIIVISTELMÄ

Tutkimuksessa analysoidaan Etelä-Savon maaseutuun kohdistuvan kysynnän ja maaseudun tarjonnan kohtaamiseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen viitekehysten muodostavat neoendogeenisen kehittämisen tulkintakehys ja portinvartijateoria.

Tutkimuksen aineiston muodostavat tutkimus-haastattelut (14 kpl) ja tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista sisällönanalyysia. Haastateltavat edustavat henkilöitä, jotka toimivat sellaisessa asemassa, jossa sekä havainnoidaan markkinoilla tapahtuvia kysynnän muutoksia että vaikutetaan tarjonnan muodostumiseen.

Portinvartijateoria toi aineiston analyysin työvälineeksi analyysitasoja, joiden avulla oli luokiteltavissa erityyppisiä kysynnän ja tarjonnan kohtaamiseen vaikuttavia tekijöitä. Maaseudun kehittämisen neoendogeeninen tulkinta puolestaan auttoi hahmottamaan alueellisen maaseudun kehittämisprosessin tilaa ajassa, jossa on sekoituneena sekä voimakkaita makrotason kehityskulkuja että paikalliselle tasolle ominaisia aineettomia ja aineellisia pääomia. Näitä paikallistason pääomia tulisi pystyä tuomaan esiin alueellisissa ja paikallisissa kehittämisohjelmissa sekä hyödyntämään ohjelmien toimeenpanossa.

Tutkimuksen tuloksina voi todeta, että keskeisiä Etelä-Savon maaseutuun kohdistuvan kysynnän ja maaseudun tarjonnan kohtaamista edis-

täviä tekijöitä ovat tuotteita ja palveluja kokoavat sähköiset kauppapaikat ja -kanavat sekä toimijat, jotka auttavat yrityksiä asiakkaiden kontaktoinnissa ja uusien asiakassuhteiden hankkimisessa. Kansainvälistymisessä keskeisenä pidetään sellaisten yhteistyökumppaneiden löytymistä, jotka pystyvät kehittämään toimintaa, palvelua ja tuotteita yhteistyössä.

Alueella olevia resursseja ei hyödynnetä riittävästi. Etenkin Saimaan saaristo- ja järviolue on vain pieneltä osin osattu tuotteistaa lähinnä matkailutoimijoiden toimesta. Etelä-Savolta puuttuu myös oma tarinansa. Alue ei ole pystynyt erottumaan muista luonnonympäristöltään samankaltaisista alueista, vaikka maakunnasta löytyy esimerkiksi hyvin erityyppisiä alueita (ydinmaaseutua, kaupunkikeskuksia ja vesistökyliä) ja poikkeuksellisen paljon mikro- ja pienyrityksiä.

Maaseudun lisäarvoa liiketoiminnassa on erittäin vaikea hahmottaa. Maaseutu on läsnä maiseman, mielikuvien sekä maa- ja metsätalouden kautta. Merkitystä tällä on siinä vaiheessa, kun kehittämisresursseja allokoidaan toimijoille. On huolehdittava, ettei kehittämistoimien ulkopuolelle suljeta sellaisia tulevaisuusorientoituneita yrityksiä, jotka kyllä sijaitsevat kohdealueella, mutta yritykset itse eivät koe olevansa maaseutuyrityksiä.

## ABSTRACT

The study analyzes the meeting of the demand and supply related to the rural assets of South-Savo. The theoretical framework is built on the neo-endogenous rural development and the gatekeeper thought. The data is made of thematic interviews (14) addressing actors with the capacity to both observe the changes in the demand related to the rural assets and to impact on the related supply. The material produced in the interviews is analysed by means of qualitative content analysis.

The gatekeeper theory brings in levels of analysis that enable the classification of different factors affecting the demand and the supply of the rural assets. The neo-endogenous thought in turn helps to conceive the rural development processes where the macro level trajectories and locally embedded material and immaterial capitals are intertwined. Such capitals call for attention in the implementation of the local and regional development programmes.

It was revealed that central to the meeting of the demand and supply of the rural assets of South-Savo are e-marketing platforms and channels together with the brokers who help the busi-

nesses in building up new customer contacts. With regard to the internationalization of the business life, central are such partners who are capable of developing the services and products together.

The resources of the region are underutilized. The productization of the archipelago of the lake Saimaa, for example, has been done only to a small degree by the tourism actors. The region of South Savo yet lacks its story telling. The region has yet not been distinguished from other regions with similar characteristics although the region has many faces (core rural areas, town centers, villages rich in water) and an exceptional number of micro and small businesses.

The added value of the rural assets is difficult to perceive. The rural is present in the landscape, images and the agriculture and forestry. The title of 'the rural' has significance when development resources are allocated to different actors. It should be born in mind that there also are future oriented businesses located in the rural areas of South Savo but that do not quite perceive themselves as rural businesses at all.

# 1 JOHDANTO

Käsillä olevan tutkimusraportin laatiminen ja sen taustalla vaikuttava hanke *Tutkimus Etelä-Savon maaseutuun kohdistuvasta kysynnästä* käynnistyi vuonna 2012 Etelä-Savossa toimivien maaseudun kehittäjäorganisaatioiden yhteisen aloitteen pohjalta. Ennen tätä hanketta Etelä-Savon ELY-keskus, MTK Etelä-Savo, ProAgria Etelä-Savo, Helsingin yliopiston Ruralia-instituutti, Järvi-Suomen kylät ja Etelä-Savon maakuntaliitto olivat laatineet yhteistyössä Etelä-Savon maaseudun kehittämisen toimenpideohjelman. Toimenpideohjelman laatimisprosessin aikana järjestettiin työpajoja (13 kpl) eteläsavolaisille maaseudun asukkaille ja yrittäjille. Tavoitteena oli selvittää asukkaiden ja yrittäjien tarpeita maaseudun kehittämiseksi sekä koota osallistujien esittämiä kehittämistoimenpiteitä.

Ohjausryhmän keskusteluissa nostettiin toistuvasti esille, että näkökulma lähestyä maaseudun kehittämistä on vahvasti endogeeninen eli sisäsyntyinen. Tältä pohjalta nousi tarve vastata kysymyksiin, millaista on maaseutuun kohdistuva tulevaisuuden kysyntä ja kuinka sen kartoittamista tulisi lähestyä? Lähtökohta *Tutkimus Etelä-Savon maaseutuun kohdistuvasta kysynnästä* -hankkeelle oli päästä kiinni kysyntätekiijöihin, jotka kohdistuvat eteläsavolaiseen maaseutuun.

Impulssina hankkeen ideointiin toimi Suomen itsenäisyyden juhlarahaston Sitran Maamerkit-ohjelma (2011–2012) ja sen yhtenä osana toteutetun Maaseutu Suomi-strategiassa -prosessin aikana saavutetut tulokset (ks. Sitra 2012). Prosessin keskeisenä havaintona oli eräänlainen kansallinen kohtaamattomuusongelma voimistuvan kysynnän ja potentiaalisen tarjonnan välillä. Tulosten viestinä oli se, että maaseudun potentiaali ei nykyisin vastaa parhaalla mahdollisella tavalla kaupungistuneen maailman ennakoituun vahvaan kysyntään (Sitra 2012, 33).

Tämän raportin käynnistyminen ja aineistonkeruu sijoittuu aikaan, jossa sekä alueelliset että

kansalliset kehittäjäorganisaatiot ja viranomais-tahot valmistautuivat Euroopan unionin uuden budjetti- ja rahoitusohjelmakauden 2014–2020 käynnistymiseen. Käynnissä on monitasoinen paikallisten, alueellisten ja kansallisten kehittämisstrategioiden valmistelu ja yhteensovittaminen.

Raportissa esitettävien tulosten ja johtopäätösten on tarkoitus antaa impulsseja alueellisten tavoitteiden ja toimenpiteiden toteuttamiseen. Raportin tehtävänä on myös nostaa esiin uudenlaista maaseudun kehittämisen asetelmaa, jossa painotuu se, kuinka alueellisen tason toimijat osallistuvat ja kiinnittyvät ulkoisiin eli eksogeenisiin kehittämisprosesseihin ja kehityskulkuihin. Raportin asetelma on siten neoendogeeninen eli uussisäsyntyinen ja yhdistää toisiinsa näin ollen sekä endogeenisiä että eksogeenisiä tekijöitä. Tutkimustehtävän informanteina ovat toimineet niin sanotut neoendogeeniset portinvartijat eli henkilöt, jotka sekä vaikuttavat tarjonnan muodostumiseen että seuraavat ja tulkitsevat aktiivisesti toimintaympäristön ulkoisia muutoksia ja kehitysprosesseja.

Tutkimusraportti etenee rakenteeltaan siten, että seuraavassa alaluvussa esitetään tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Luvussa kaksi kuvataan tutkimusasetelmaa ja luvussa kolme perustellaan niin sanottujen neoendogeenisten portinvartijoiden roolia tutkimustehtävään vastaajina. Luvussa neljä kuvataan lyhyesti tutkimusaluetta eli Etelä-Savon maakuntaa ja sen elinkeinorakennetta. Tutkimusaineiston keruuta ja aineiston käsittelyä avataan luvussa viisi, minkä jälkeen luvussa kuusi jatketaan aineiston analyysiin. Luvussa seitsemän esitetään tutkimuksen tulokset ja pohditaan niitä aluekehittämisen teorioiden näkökulmista. Tutkimusraportin päätösluvussa tarkastellaan havaintoja tulevaisuuden valossa ja lopulta esitetään alueen kehittäjätoimijoille tutkimusprosessin pohjalta nostettuja kehittämisen kohteita ja tarvittavia toimenpiteitä.

## 1.1 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET

---

Tälle tutkimukselle on asetettu seuraavat kolme tavoitetta.

1. Tutkimuksessa luodaan viitekehys ja sen myötä käsitejärjestelmä kuvaamaan maaseutuun kohdistuvan kysynnän ja maaseudun tarjonnan kohtaamista sekä siihen liittyviä vuorovaihtusprosesseja.
2. Tutkimuksessa tarkastellaan kysynnän ja tarjonnan kohtaamiseen vaikuttavia tekijöitä.
3. Tutkimuksessa selvitetään haastateltavien käsityksiä maaseutuun kohdistuvan kysynnän ja maaseudun tarjonnan kohtaamisesta.

Tutkimuksella pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin.

1. Mitkä tekijät vaikuttavat Etelä-Savon maaseutuun kohdistuvan kysynnän ja maaseudun tarjonnan kohtaamiseen?
2. Millaisten keinojen kautta kysynnän ja tarjonnan kohtaamista voidaan edistää?

Tutkimustehtävään vastataan seuraavien vaiheiden kautta:

1. *Viitekehysten luominen ja kirjallisuuskatsaus aluekehityksen malleista ja portinvartijuudesta.* Luvuissa kolme ja neljä avataan taustalla vaikuttavaa tutkimusasetelmaa.
2. *Haastatteluaineiston keruu ja aineiston analysointi.* Kaikki haastateltavat ja heidän edustamansa yritykset toimivat Etelä-Savossa. Yritysten tuotteille tai palveluille on asiakas-kuntaa yli alueen rajojen ja tuotteissa tai palveluissa hyödynnetään ainakin osittain Etelä-Savon maaseudun aineellista tai aineetonta pääomaa. Haastateltavat toimivat asemassa, jossa sekä havainnoidaan kysynnässä tapahtuvia muutoksia että vaikutetaan tarjonnan muodostumiseen.
3. *Laadullisen aineiston sisällönanalyysi ja tulokset.*

## 2 MAASEUDUN KEHITYKSESSÄ TUNNISTETTAVIA SISÄISIÄ PROSESSEJA JA ULKOISIA VAIKUTTEITA

Globaalit kehitystrendit ovat vaikuttaneet ja tulevat vaikuttamaan merkittävästi alueiden kehitykseen ja kasvuun. Tulevina vuosina talouden globalisaatio ja teknologian kehitys muuttavat edelleen kansainvälistä työnjakoa ja Suomen asemaa siinä. (Huovari ym. 2014.) Globalisaation vaikutus aluetalouteen ja aluerakenteeseen ei ole kuitenkaan McCannin (2008) mukaan suoraviivainen, sillä kansainvälisessä taloudessa sekä globalisaatio että lokalisaatio lisääntyvät samanaikaisesti. Tutkimuksen tarkoituksena on päästä kiinni näihin globaaleihin ja lokaaleihin kehityskuluihin. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään endo- ja eksogeenista mallia maaseudun kehittämisessä.

### 2.1 EKSO- JA ENDOGEEINEN MALLI MAASEUDUN KEHITTÄMISESSÄ

Eksogeenisen kehityksen mallille on kuvaavaa alueen ulkopuolelta tuleva ohjaus ja kehityksen voimakas riippuvuus alueen ulkopuolisesta infrastruktuurista ym. tekijöistä. Mallin taustalla on teollistumisen ja kaupungistumisen aikaansaama kehityskulku, jossa väestö sekä pääomat alkoivat keskittyä kaupunkiin. Alati laajenevat kaupunkikeskukset nähtiin talouden ajureina, joille maaseudun rooli oli toimia pääasiassa ruoantuottajana. (Lowe ym. 1998, Ward ym. 2005.) Maaseudun kehittämisen keskeisinä ongelmia pidettiin alhaista tuottavuutta ja alueiden perifeerisyyttä. Eksogeenisen malliin liittyvissä kehittämissä politiikoissa painottuivat maatalouden erikoistumisen ja teollistumisen vauhdittaminen sekä rohkaisu pääomien ja työvoiman liikkuvuuteen. (Lowe ym. 1998, 8–9.)

1970-luvulla eksogeenisen näkökulman kriittikki kulminoitui piirteisiin, joiden mukaan kehittämisellä edistettiin turhan voimakkaasti kehittämisen riippuvuutta muun muassa alueille kohdentuvista jatkuvista avustuksista. Kehittämisen nähtiin olevan vääristynyttä edistäen vain tiettyjä liiketoiminnan muotoja taikka sektoreita. Kehittämistä kritisoitiin lisäksi sen vuoksi, että se

oli luonteeltaan maaseutualueiden kulttuurisia ja ympäristöllisiä erityispiirteitä häivyttävää. Koettiin, että eri asiantuntijat ja suunnittelijat omasivat määräysvallan ohjata kehityksen suuntaa. Tämän kritiikin synnyttämänä muodostui 1980-luvulla tarve tutkia endogeenista näkökulmaa maaseudun kehittämisessä. (Lowe ym. 1998, 10–11.)

Ward ym. (2005, 4) kuvaavat paradigman muutosta kaikkea muuta kuin yhtenäiseksi. Endogeenisessa mallissa alueen pitkäaikaisen ja kestävän kehityksen katsotaan perustuvan kullekin alueelle ominaisiin resursseihin, jotka liittyvät luontoon, ihmisiin ja kulttuuriin (Lowe ym. 1998, 11). Alhaalta ylöspäin kumpuavassa endogeenisessä kehittämisessä keskeisin tarkoitus on parantaa paikallista taloutta ja yhteiskunnallisia olosuhteita mobilisoimalla alueella olevia resursseja (Ward ym. 2005, 5). Muutoksen voima perustuu paikalliseen aloitteellisuuteen ja yrittäjyyteen.

2000-luvun alkupuoliskolla myös endogeenisen mallin käyttökelpoisuus on asetettu kyseenalaiseksi ja kriitikot ovat esittäneet vaihtoehdoksi neoendogeenisen kehittämisen eli uussisäsyntyisyyden käsitettä. Paikalliset tekijät muovailevat aina väistämättä kehitysprosessia, olivatpa ne siten eksogeenisiä tai endogeenisiä. (Ward ym. 2005.) Neil Ward ym. (2005, 5) toteavat, että jokaisella seudulla on sekoittuneena sekä eksogeenisiä että endogeenisiä voimia ja paikallistason tulee olla vuorovaikutuksessa yli oman alueensa. Keskeistä kehityksen kannalta on se, kuinka lisätään paikallisuusalueiden kykyä ohjata laajempia prosesseja, resursseja ja toimintoja omaksi edukseen. (emt.)

### 2.2 NEOENDOGEEINEN KEHITTÄMINEN VUOROVAIKUTUS- PROSESSIEN TARKASTELUSSA

Tässä tutkimushankkeessa ollaan kiinnostuneita edellä viitatusista ulkoisten ja sisäisten muutosvoimien vuorovaikutuksesta, minkä vuoksi tutkimustehtävää jäsennetään neoendogeenisen (neo-

endogenous) aluekehittämisen viitekehyksessä. Neoendogeeninen eli uussisäsäyntyinen kehittäminen tarjoaa tutkimukselle sellaisen käsitteellisen tason, jonka myötä pystytään tarkastelemaan sisäsäyntyisten eli endogeenisten ja ulkosäyntyisten eli eksogeenisten kehitystekijöiden solmiutumista toisiaan tukevaksi kehittämisen käytännöksi. Hyyryläinen ym. (2011, 35) puhuvat aluekehittämisestä tilana, jossa vuorovaikutus, kommunikaatio ja diskurssit ovat toisiinsa kietoutuneena. Tutkijat kytteyttävät neoendogeenisen paradigman ajatuksen kysymykseen, millä tavoin vuorovaikutuksesta voitaisiin saada mahdollisimman keskustelevalta, eri osapuolia huomioiva ja ristiriitaisiakin tavoitteita yhteen sovittava. (emt.)

Neoendogeenisessa kehittämisessä on keskeistä alueiden ja niitä laajempien poliittisten, institutionaalisten ja kaupallisten ympäristöjen ja luonnonympäristöjen dynaaminen vuorovaikutus. (Ward ym. 2005.) Käsillä olevan tutkimuksen näkökulmasta olennaista on se, että neoendogeenisuus tarjoaa käsitteen tarkastella endo- ja eksogeenisten tekijöiden vuorovaikutusta; eli millaista vuorovaikutus on, millaisia tekijöitä vuorovaikutukseen liittyy ja kuinka vuorovaikutus kokonaisuudessaan toimii.

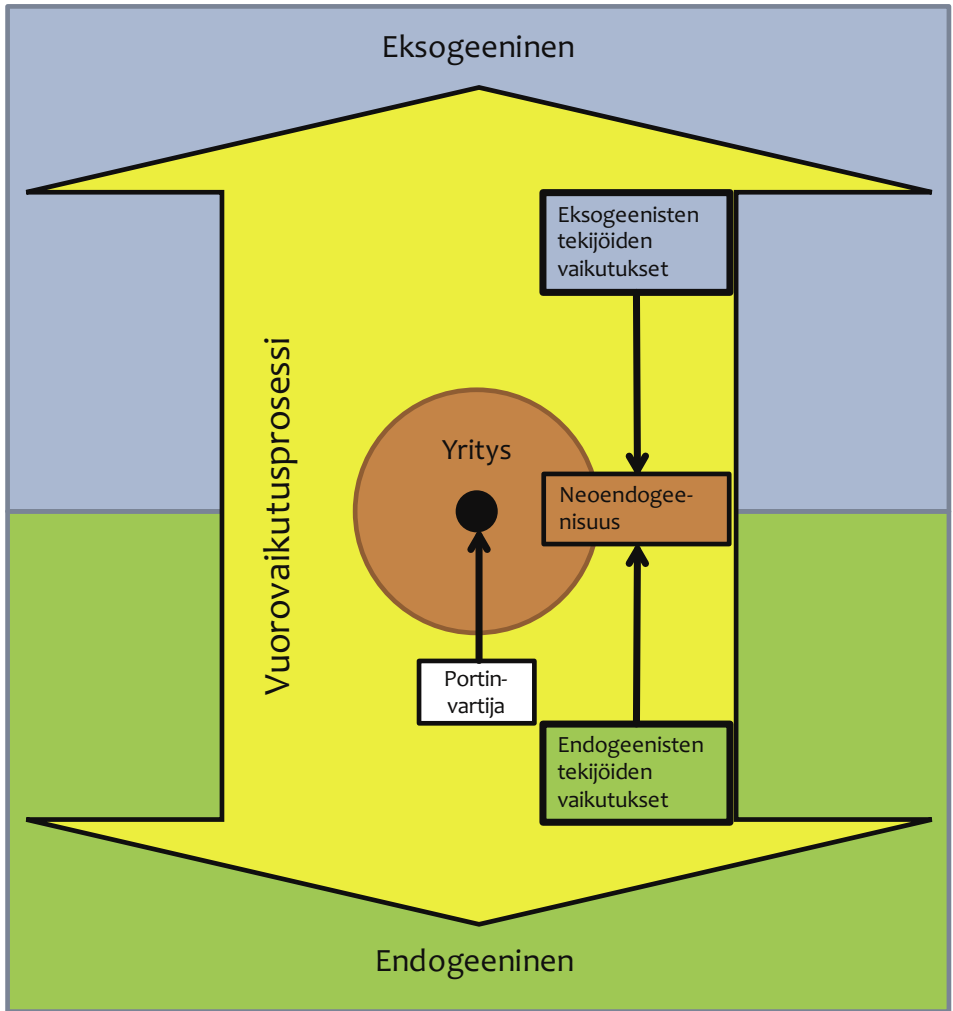
Kummankin näkökulman yhtäaikaista läsnäolo on tutkimustehtävän kannalta perusteltua, sillä kuten Maaseutu Suomi-strategiassa -prosessin yhteydessä todetaan, voidaan maaseutuun kiinnittyvä ja uusia painotuksia esiin tuova kysyntälähtöinen (eksogeeninen) ajattelu asettaa vuoropuheluun maaseutua koskevan aikaisemman (endogeenisen) ajattelun ja siihen kietoutuneiden käytäntöjen kanssa (Sitra 2012, 9). Vuoropuhelu tai vuorovaikutusprosessi ei ole kuitenkaan mitenkään yksiselitteinen ja järjestäytyneen johdonmukainen. Monitahoisuutta kuvastaa esimerkiksi elintarvikeketju-termi, joka antaisi ymmärtää, että ketjun toimijat ovat järjestäytyneet siten, että yhden toimijan tuotos on aina seuraavan panos ja ketjun toisessa päässä on tuottaja ja toisessa kuluttaja. Todellisuudessa – huolimatta elintarvikeketjun pituudesta – moni toimija kattaa liiketoiminnallaan useamman kuin yhden osan ketjusta. (Järvelä ym. 2011, 50.)

Hyyryläinen ym. (2011) ovat käyttäneet neoendogeenisuuden eli uussisäsäyntyisen käsitettä tarkastellessaan suomalaisen kylätoiminnan tilaa ja käytäntöjä. Tutkimuksen kohteena ovat välitysmekanismit eli instituutiot ja prosessit, joissa erilaiset toimijat hakevat kumppanuuksia ja pyrkivät yhteisiin strategisiin päämääriin maaseudun kehittämisessä. Toisin sanoen tutkimuksen tarkastelun keskiössä on kylien ja niiden asukkaiden kytkeytyminen maaseudun kehittämisen hallinnollisiin ja ohjelmallisiin prosesseihin. Neoendogeenisuuden käsite kuvaa tutkimuksessa maaseudun kehityksen uutta tulkintaa, joka yhdistää endogeenisten ja eksogeenisten kehitystekijöiden merkityksiä. (emt.)

Käytännössä neoendogeenisuus voi ilmentyä esimerkiksi Leader-toimintaryhminä, joiden toiminnassa endogeenisuutta kuvaa paikallisten toimijoiden osallistuminen alueen kehittämiseen ja eksogeenisuutta puolestaan ohjelmaperusteinen maaseudun kehittäminen. Leader-toimintaryhmät toimivat näin ollen välittäjinä, jotka ovat mahdollistaneet sellaisen vuoropuhelun tilan, jolla on vahvistettu ihmisten paikallista osallistumista (vrt. alhaalta ylös) ohjelmaperusteiseen maaseudun kehittämiseen (vrt. ylhäältä alas). (ks. Hyyryläinen ym. 2011.)

Neoendogeeninen lähestymistapa on keskeinen tutkimustehtävän kannalta, sillä käsitteen avulla päästään lähestymään maaseutuun kohdistuvan kysynnän ja maaseudun tarjonnan kohtaamiseen liittyviä tekijöitä. Tutkimustehtävän kannalta toinen keskeinen käsite on portinvartijuus, joka paikantaa vuorovaikutuksen välittäjätekijät tässä tapauksessa portinvartijoiksi eli henkilöiksi, jotka ovat tämän tutkimuksen informanteja. Ward ym. (2005, 7) käyttävät neoendogeenisen portinvartijan (neo-endogenous gatekeeper) käsitettä kuvatessaan sellaisia joko paikallisen tai globaalien tason toimijoita, jotka ovat sitoutuneita paikalliseen kehittämiseen. Heidän toimintansa voi siis olla samanaikaisesti sekä paikallista että globaalia.

Tutkimusasetelmaa havainnollistetaan kokonaisuudessaan kuvassa 1, jonka jälkeen avataan portinvartijuuden käsitettä.



**Kuva 1.** Neoendogeenisuus tutkimusasetelmassa.

## 3 NEOENDOGEENISET PORTINVARTIJAT

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan endogeenisen ja eksogeenisen kehitysmallin vuoropuhelua portinvartijakäsitteen kautta. Tutkimusprosessin onnistumisen kannalta on keskeistä löytää informantteiksi ne vuorovaikutusprosessin keskeiset portinvartijat, joilla on näkemys maaseutuun kohdistuvasta kysynnästä ja jotka asemoituvat itse paikkaan, jossa tarjonnan muodostumiseen liittyviä valintoja tehdään. Informanttien on tunnettava maaseudun liiketoiminnan nykyistä kysynnän ja tarjonnan kenttää.

Portinvartijat vaikuttavat ja asemoituvat tilaan, jossa maaseutu on läsnä aineettoman tai aineellisen olomuotonsa kautta ja jossa maaseutuun kohdistuva kysyntä ja maaseudun tarjonta kohtaavat. Portinvartijoita edustavat tässä tutkimuksessa henkilöt, jotka toiminnallaan ohjaavat ihmisten valintoja, kuten esimerkiksi ostopäätöksiä. Samankaltaista lähestymistapaa on käytetty energiankulutuksen kehittämistä tarkastelevassa Peloton-hankkeessa, jossa tunnistettiin ns. energiaportinvartijoita (ks. Kaskinen ym. 2009). Portinvartijat miellettiin tahoiksi, jotka vaikuttavat työnsä puolesta siihen, millaisia vaihtoehtoja kuluttajille on tarjolla. Portinvartijoiden kautta pyrittiin vaikuttamaan laajemman kuluttajajoukon käyttäytymiseen energiankulutuksessa. Peloton-hankkeen pyrkimys oli edistää vähähiilisten tuotteiden ja palveluiden kehittämistä portinvartijoiden voimaannuttamisen kautta. Kuluttamiseen liittyviä ratkaisuja tehdessään kuluttajat ovat siis riippuvaisia niistä tuotteista ja palveluista, joita heille on tarjolla. (Aho 2011.)

Maaseudun uuden kysynnän ja tarjonnan välissä operoiva portinvartija voi myös toimia esimerkiksi palveluintegraattorin (ks. Sitra 2012, 20) tavoin. Palveluintegraattori<sup>1</sup> yhdistää asiakkaat, tekijät ja palvelut sekä toimii asiakkaalle rajapintana palveluihin, minkä johdosta asiakas pystyy asioimaan vain yhden tahon kanssa.

### 3.1 PORTINVARTIJAT TUTKIMUS- TEHTÄVÄÄN VASTAAJINA

Alun perin portin (gate), kanavan (channel) ja portinvartijuuden (gatekeeping) käsitteitä käytti Kurt Lewin (1947) tarkastellessaan perheiden ruokailutottumuksia. Hän kuvasi portinvartijalla vaimoa tai perheenäitiä henkilönä, joka tekee päätökset siitä, millaista ruokaa perheen ruokapöydässä tarjotaan. Lewin havainnollisti mallillaan, kuinka erilaisia kanavia kulkevien ruoka-ainesten täytyi läpäistä useita portteja ennen päätymistään nautittaviksi perheiden ruokapöydissä. (emt.)

Kanavia ja sen osia Lewin kuvaa portin käsitteellä. Kanavien sisällä, välillä ja ulkoisen ympäristön kanssa tapahtuvaa liikehdintää ohjaa yksi tai useampi portinvartija taikka ns. puolueettomat säännöt (impartial rules). Portinvartijaan viitataan useimmiten siis henkilönä tai henkilöinä, jotka osuvat, kuljettavat taikka valmistavat ruoka-aineita. Kanavat jakautuvat osiksi (section), joissa ruoka-aineita jollakin tavoin käsitellään tai ohjaillaan. (Lewin 1951.) Lewinin kulutusvalintoja käsittelevässä tutkimuksessa (1947) osien välisiä portteja hallinnoivat portinvartijat, jotka päättävät, mitkä ruoka-aineet läpäisevät portin. Lewin perustaa portinvartijuuden ajatukseen, että kun ryhmät tekevät päätöksiä, ne ovat vahvasti riippuvaisia portinvartijoiden sosiaalisesta ohjauksesta (Lewin 1951). Lewinin havaintona on, että mikäli näin ollen halutaan muuttaa ihmisten ruokailutottumuksia, tulee ensisijaisesti vaikuttaa portinvartijoina toimiviin perheenäiteihin (Lewin 1947, 143).

Kurt Lewin selitti portinvartijuuden käsitteiden avulla yhteisöjen sisällä tapahtuvien sosiaalisten muutosten keskeisiä kohtia (Lewin 1947). Myöhemmin portinvartijateoria on omaksuttu erityisesti viestintätieteissä (mm. White 1964; Tushman & Katz 1980; Gould & Fernandez 1989; Shoemaker & Vos 1991, 2009; Barzilai-Nahon 2008), mutta sitä on käytetty myös mm. informaatiotekniikassa, sosiologiassa, johtamistieteissä, oikeustieteissä ja myöhemmin politiikan tutkimuksessa. Vaikkakin portinvartijuuden käsitteen käytöstä on tullut suositua, siihen kohdistuva

<sup>1</sup> "Palveluintegraattori yhdistää palvelut, tekijät ja asiakkaat. Sillä tarkoitetaan toimijaa, joka yhdistää toteuttajat toimittamaan asiakkaan tarvitseman (palvelukokonaisuuden) ratkaisun. Ikkinä asiakkaalle voi toimia myös mobiilipalvelu." (Sitra 2013, 3)



kritiikki pohjautuu siihen, että eri alojen välinen yhteisymmärrys käsitteen merkityksestä on vähäinen ja portinvartijuudelta katsotaan puuttuvan kattava teoreettinen asema (Barzilai-Nahon 2008).

Viestinnän tieteenaloilla portinvartijat on nähty pääasiassa valitsijoina tai informaation suodattajina. Portinvartijuutta keskitytään kuvaamaan tällöin prosessina ja yksilöimään prosessiin merkittävimmän vaikuttavien tekijöitä. Karine Barzilai-Nahon (2009) tiivistää kirjallisuuskatsauksensa perusteella tieteenaloilla käsiteltävät portinvartija-asetelmat seuraavasti. Viestintätieteiden alalla portinvartija on usein valitsija, joka suojelee porttia, kun taas johtamistieteissä portinvartija kuvataan muurien murtajana tai rajojen ylittäjänä yhteysien muodostumiseksi ja helpottamiseksi. (emt.)

Olennaista portinvartijuudessa on löytää avainasemassa olevat henkilöt. Lewinille nämä henkilöt tarkoittavat yhteisön ”tärkeimpiä” jäseniä, joiden kautta on mahdollista vaikuttaa laajemmin koko siihen yhteisöön, jossa vaikutuksia halutaan saada aikaan. (Lewin 1947.) Tämän Lewinin ajattelumallin voi löytää esimerkiksi Peloton-hankkeen energiaportinvartijuuden taustalta, jossa energiankulutukseen liittyviä käyttäytymistapoja pyrittiin muuttamaan määrittämällä ensin keskeisissä avainasemissa olevat henkilöt ja sen jälkeen vaikuttamaan heihin (ks. Kaskinen ym. 2011, 36).

Markkinoita on tarkasteltu avainhenkilöasetelman kautta Sitran rahoittamassa Globalisaation konkreettiset vaikutukset -hankkeessa. Hankkeen pohjalta yhdeksi globalisaation portinvartijoiden ryhmäksi määritettiin kansainvälisen ostotoiminnan ammattilaiset eli suomalaisten erikoistavara-kaupan ketjujen sisäänostajat. Erilaiset sisäänostajat, jotka saattavat toimia esimerkiksi tuote-, valikoima- ja ostopäällikköiden nimikkeillä, nähdään globaalin verkostotalouden solmukohtina. (Grundström ym. 2004.)

Hauschildt ja Schewe (2000) toteavat, että avainhenkilöt (key person) ovat keskeisiä menestystekijöitä innovatiivisissa projekteissa. He ovat tunnistettavissa muita henkilöitä suuremmasta aktiivisuudesta sekä kyvystä ja voimasta viedä innovaatioprosessia eteenpäin. Avainhenkilöiden ratkaiseva rooli innovaation menestymisen kannalta perustuu siihen, että he pystyvät ylittämään innovaatioprosessin aikana kohdattavia esteitä, jotka muutoin hidastaisivat prosessia tai jopa keskeyttäisivät sen kokonaan. Näin ollen avainhenkilöiden katsotaan kasvattavan organisaation kykyä vastata tulevaisuuden haasteisiin ketterästi. (emt.)

Ilman avainhenkilöasetelmaa olisi käytännössä milteipä mahdollonta lähestyä koko yhteisöä ottaen huomioon käytettävissä oleva aika ja taloudel-

liset resurssit sekä lähestyttävien ihmisten määrä (Lewin 1947, 143). Tämä on yksi peruste sille, miksi tässä tutkimuksessa sovelletaan portinvartija-asetelmaa. Tiedämme aiempien ja meneillään olevien tutkimusten perusteella melko hyvin toimialoitteista siitä, millaista kysyntää Etelä-Savon maaseutuun nykyhetkellä kohdistuu. Samoin tiedämme taustaineiston perusteella myös maaseudun tarjonnan tilanteesta. Tarkasteltaessa kysynnän ja tarjonnan kohtaamista ja siihen liittyviä uusia tulevaisuuden potentiaalisia liiketoimintamahdollisuuksia rajataan tämä tutkimus koskemaan avainasemassa olevia portinvartijoita. Portinvartijoiden kautta on tavoitteena muodostaa kuvaa kysynnän ja tarjonnan kohtaamispaikoista, joihin on jo muodostunut merkittävä asiakasvolyyymi. Ensinnäkin tulee tunnistaa nämä avainasemassa olevat henkilöt.

Portinvartijat nähdään henkilöinä, jotka ovat vahvasti yhteydessä kollegoihinsa organisaation sisällä ja lisäksi portinvartijoilla on vahvoja yhteyksiä myös oman toimialueensa ulkopuolelle. Tushmanin ja Katzin mukaan (1980) portinvartijat ovat tärkeitä sidoskohtia (linking mechanism) organisaatioiden ja niiden ulkoisen toimintaympäristön välillä. Paitsi että portinvartijat toimivat organisaation ulkopuolella olevan informaation välittäjinä, he myös helpottavat paikallisissa projekteissa toimivien kollegoidensa osallistumista tiedonvälitykseen. Portinvartijat ovat Tushmanin ja Katzin mukaan viestintäverkostoissa toimivia avainhenkilöitä, jotka ymmärtävät organisaation ulkopuolella olevaa informaatiota ja pystyvät kääntämään tämän informaation kielelle, joka on merkityksellistä ja hyödyllistä portinvartijoiden paikallisille kollegoille. Näin portinvartijat voidaan nähdä henkilöinä, jotka ylittävät viestintäongelmen raja-aitoja. (Tushman & Katz 1980.)

Portinvartijuuden ajatus on tunnistettavissa globaaleissa toimijoissa, joiden voi ajatella vaikuttavan portinvartijoiden tavoin avainhenkilöinä vuorovaikutuksen sidoskohdissa. Glokaalit toimijat omaavat paikallistuntemusta ja samalla heillä on yliaalueelliset, globaalit verkostot. Heidän toimintatavoilleen tunnusomainen piirre on se, että uudet ideat ja ajatukset liikkuvat piittaamatta maantieteellisistä rajoista. Glokaalit toimijat pystyvät yhdistämään yleistä tietoa paikalliseen kehittämiseen ja parhaimmillaan voivat liudentaa raja-aitoja, jotka ovat haitallisia maaseudun kehityksen kannalta (vrt. edellä Tushman & Katz 1980). (Sitra 2012, 41.)

Edellä on kuvattu portinvartijuutta ja samalla on pyritty avaamaan portinvartijoiksi nimitettyjen avainhenkilöiden roolia maaseutuun kohdistuvan kysynnän ja maaseudun tarjonnan välimaastossa

ja kohtaamisessa. Jotta pystyttäisiin selvittämään vastauksia tutkimustehtävään, kuvataan seuraavaksi kehystä, jonka avulla analysoidaan myöhemmin haastatteluaineistoa.

### 3.2 KYSYNNÄN JA TARJONNAN KOHTAAMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Maaseutuun kohdistuvaa tulevaisuuden kysyntää on ennakoitu kansallisella tasolla maaseutu -barometrien avulla. Tuorein Maaseutu 2014 -barometri osoittaa, että lähiruokaan, vihreään talouteen ja luonnon tarjoamiin ekosysteemipalveluihin liittyvät odotukset kasvavat. Luomu- ja lähiruuan hyvä saavutettavuus on ollut kansalaisten toivelistan kärjessä myös edellisissä, vuosien 2011 ja 2013 maaseutu-barometreissa. Maaseutu 2014 -barometrin mukaan vahvistuvia maaseutuun liittyviä tulevaisuuden trendejä ovat monipuolinen maaseutumatkailu ja -yrittäjäisyys, asumisen väljyys suomalaisena erityispiirteenä ja monipaikkaisuus, jossa osa ajasta oleskellaan maaseutualueilla. Barometrissa kysyttiin myös arvioita maaseudun liiketoimintamahdollisuuksien kehittymisestä. Vastaajat arvioivat, että vahvimmin tulee kehittymään uusiutuvan energian tuotanto, lähiruoka ja siihen liittyvät palvelut, elämys- ja virkistyspalvelut, luontoon ja maaseutuun liittyvät hyvinvointipalvelut (green care) sekä biomassojen jalostaminen. (TEM 2014.)

Markkinoiden tunnistamista vaikeuttaa Sitran (2012, 19) mukaan se, että perinteiset asiakassegmentit murenevät ja esimerkiksi demografisten tekijöiden ennustearvo kuluttajasegmentoinnissa vähenee. Samaan aikaan tilalle tulevat yksilölliset kulutusvalinnat ja elämäntyyli. Tämä koskee luonnollisesti myös maaseutuun kohdistuvaa kysyntää; maaseudulta haetaan yksilöllistä hyvinvointia, mutta samalla sieltä odotetaan ratkaisuja vihreän talouden haasteisiin. (emt.)

Jos maaseutua halutaan tarkastella kysyntä- tai markkinalähtöisesti, ei riitä, että keskitytään tarkastelemaan vain aluelähtöisiä tekijöitä, kuten paikallisten ihmisten kykyjen kehittämistä tai yritysten tuotantoprosessien ja tuotteiden kehittämistä. Markkinalähtöisessä ajattelussa on tarkasteltava myös kuluttajien kysyntää ja alueen ulkopuolisia tekijöitä. (ks. Sitra 2012, 19–20.) Tällä ei tarkoiteta kuitenkaan sitä, että alue (tässä tapauksessa Etelä-Savo) mielletäisiin eräänlaiseksi kysyntätyhjiöksi. Suuri osa Etelä-Savon maaseu-

dulla tuotetuista tuotteista ja palveluista myös kulutetaan Etelä-Savossa.

Tässä tutkimuksessa kartoitetaan haastateltavien kautta havaintoja maaseutuun kohdistuvan kysynnän ja maaseudun tarjonnan kohtaamisesta ja kohtaamiseen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuksen asetelma pyrkii huomioimaan siten sekä aluelähtöisiä että alueen ulkopuolisia tekijöitä.

Aluekehityksen termein tutkimuksessa selvitetään ekso- ja endogeenisten tekijöiden vuorovaikutusprosesseja ja sen myötä tapa lähestyä tutkimustehtävää on neoendogeeninen. On oletettavaa, että näissä vuorovaikutusprosesseissa on tunnistettavissa portinvartijuusprosesseja, joita edustavat tutkimuksen informantit eli portinvartijat. Portinvartijat hallitsevat portteja, jotka toimivat päätöksenteon kohtina eli pisteinä, joissa portinvartija päättää, siirtyykö esimerkiksi palvelu tai tuote osasta taikka kanavasta toiseen vai pysähtyykö se. Prosessin aikana portinvartijaan vaikuttavat tekijät, joita Lewin kutsuu voimiksi (force). Nämä voimat voivat joko helpottaa tai rajoittaa asioiden kulkeutumista portin läpi. Esimerkiksi Shoemaker ym. (2001) ovat tutkineet voimien vaikutuksia portinvartijuusprosessissa eri analyysitasojen kautta siten, kummat vaikuttavat medianäkyvyyteen enemmän, toimittajien yksilölliset tekijät vai työhön liittyvät rutiinit.

Pamela Shoemaker ja Tim Vos (2009) ovat soveltaneet viittä analyysitasoa tarkastellessaan portinvartijuuden ilmenemistä joukkoviestinnässä. Analyysitasot ovat teoreettisia eikä niiden välillä ole olemassa tarkkoja rajauksia. Tasot antavat kuitenkin yhden käyttökelpoisen välineen hahmottaa kokonaisuutta sekä sen eri tasojen välillä olevia yhteyksiä. Analyysitasot jakaantuvat:

- yksilöihin
- työhön liittyviin rutiineihin ja käytäntöihin,
- organisatorisiin tekijöihin,
- sosiaalisiin instituutioihin sekä
- sosiaalisiin järjestelmiin. (Shoemaker & Vos 2009, 31.)

Tarkastelemalla eri analyysitasoilla tai pikemminkin eri näkökulmista hahmotettavia ja portinvartioiden valintoihin vaikuttavia voimia on mahdollista eritellä niitä tekijöitä eli voimia, jotka vaikuttavat kysynnän ja tarjonnan kohtaamiseen markkinoilla.

Eri voimien (F eli force) vaikutuksia portinvartijuusprosessiin havainnollistetaan kuvassa 2. Tässä tutkimuksessa esitetään myös, että nämä portinvartijuuteen vaikuttavat voimat muodostuvat sisä- (Fen) ja ulkosyntyisten (Fex) tekijöiden

vuorovaikutuksessa ja mukailevat siten neoendogeenisen aluekehittämisen ajatusta. Tämän vuoksi kuvassa 2 eri voimakentät on nimetty Fen-, Fex- ja Fneo-lyhenteillä. Fen-lyhenne tarkoittaa voimia, jotka ovat pääasiassa aluelähtöisiä eli endogeenisiä, Fex-lyhenne viittaa kysyntälähtöisiin eli eksogeenisiin voimiin ja Fneo-lyhenne tarkoittaa voimia, joissa on sekoittuneena sekä alue- että kysyntälähtöisiä piirteitä eli neoendogeenisiä voimia. Vielä ennen havainnekuvan esittämistä tarkastellaan kuitenkin seuraavaksi, mitä Shoemaker ja Vos (2009; myös Shoemaker ja Reese 1996) eri tasoilla tarkoittavat.

**Yksilöllisellä** tasolla (individual level; kuvassa 2 merkittynä Fen1) Shoemaker ja Vos (2009, 33) kuvaavat sitä, kuinka portinvartijan henkilökohtainen tietämys, asenteet, luonteenpiirteet ja käytäytyminen vaikuttavat portinvartijusprosessiin. Kyse on tällöin ensinnäkin portinvartijan ajattelun malleista, jotka vaikuttavat portinvartijan tapaan arvioida ja tulkita saapuvia viestejä. Kyse on myös portinvartijan kyvystä tai tavasta tehdä päätöksiä ja lopulta henkilön persoonasta, taustasta, arvoista ja ammatillisesta asemasta.

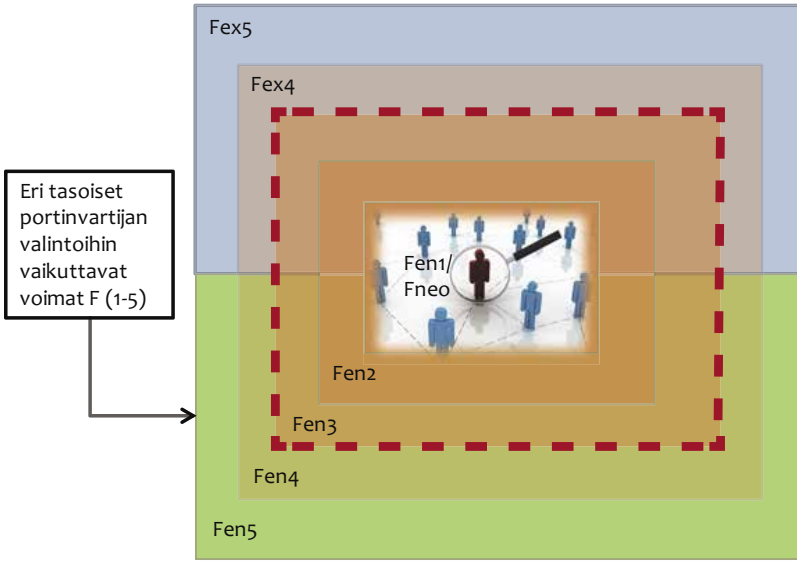
**Rutiinien** tasolla (routines level, Fen2) viitataan niihin tekijöihin, jotka ovat muotoutuneet ajan myötä työhön liittyvien käytäntöjen seurauksena. Näitä voivat olla esimerkiksi deadlinet. Rutiinit ovat syntyneet ohjaamaan portinvartijoiden toimintaa ja siten tehostamaan valikointiprosessia niin ajallisesti, taloudellisesti kuin ylipäätään organisaation toiminnoista selviytymisen kannalta. (Shoemaker & Vos 2009, 51, 59.) Organisaation rutiinien on myös osoitettu vaikuttavan yksilöllisiä tekijöitä enemmän portinvartijusprosessissa (Shoemaker ym. 2001, 242).

**Organisaatio** (organizational level, Fen3) on portinvartijusprosessiin vaikuttavien voimien kolmas taso. Shoemakerin ja Vos'n (2009, 62) mukaan organisaation taso on prosessin kannalta olennainen, sillä organisaatio ottaa portinvartijan työhön ja määrittelee toiminnan säännöt. Organisaatio voi halutessaan myös erottaa portinvartijan, mikäli se katsoo, ettei portinvartija enää edusta toiminnallaan organisaation etua. Tämän analy-

sitason voimat voivat liittyä organisaatioon piirteisiin, kuten organisaation kokoon, omistajasuhteisiin tai siihen, että portinvartijusprosessissa pyritään saavuttamaan tavoitteita, joita johtajisto taikka omistajat ovat organisaation tavoitteiksi asettaneet. (Shoemaker & Vos 2009, 62, 74.)

**Yhteiskunnallisten instituutioiden** taso (social institution level, Fen4 ja Fex4) tuo portinvartijusprosessin selkeimmin tämän tutkimuksen tavoitteiden äärelle. Yhteiskunnallisten instituutioiden tasolla kyse on muun muassa markkinoihin, hallintoon, politiikkaan, mainostamiseen tai edunvalvontaryhmiin liittyvistä tekijöistä, jotka vaikuttavat portinvartijan tekemiin valintoihin eli siihen, mitkä asiat läpäisevät portin. Shoemaker ja Vos (2009, 76) katsovat, että voittoa tavoittelevissa organisaatioissa portinvartijusprosessi on aina osallinen koko siihen laajempaan prosessiin, jossa yritetään maksimoida voittoa. Esimerkiksi mediatutkimuksissa on osoitettu, että markkinat palkitsevat sellaisia tuotteita tuottavia uutismedioita, jotka kohtaavat markkinoiden kysynnän. Markkinat määrittellen analyysissä osaksi laajempaa institutionaalista todellisuutta, joka muotoilee sosiaalista tai institutionaalista maisemaa. Vaikka tiedetään, että markkinoiden kautta välittyvillä voimilla on vaikutusta, kirjoittajien mielestä on kuitenkin toisinaan vaikea määrittellä, mitkä markkinavoimat ovat tärkeitä. (Shoemaker & Vos 2009; 76, 94–95.)

**Sosiaalisen järjestelmän** (social system, Fen5 ja Fex5) eli teoriakehyksen laajin taso sitoo portinvartijuuden sosiaaliseen tai kulttuuriseen kontekstiin. Analyysitason kautta tarkastellaan esimerkiksi yhteiskuntarakenteiden, kulttuurien ja ideologioiden kaltaisten tekijöiden vaikutuksia portinvartijan valintoihin. Nämä tekijät vaikuttavat siihen, mitä portinvartijat ymmärtävät luonnollisena. Portinvartijat omaksuvat esimerkiksi tietynlaisen merkitysjärjestelmän heidän kulttuurisesta ympäristöstään. Merkitysjärjestelmä käsittää kulttuuriset arvot, normit ja ideat, jotka tuottavat portinvartijalle sekä rajoitteita että mahdollisuuksia.



Kuva 2. Portinvartijaan vaikuttavat voimat (mukaillen Shoemaker & Reese 1996, 254).

Taulukkoon 1 on koottu eri analyysitasoille sijoituvia tekijöitä. Analyysitasojen avulla pyritään jäsentämään aineistoa, jotta saataisiin tietoa niistä

tekijöistä, jotka keskeisesti vaikuttavat kysynnän ja tarjonnan kohtaamiseen alueella.

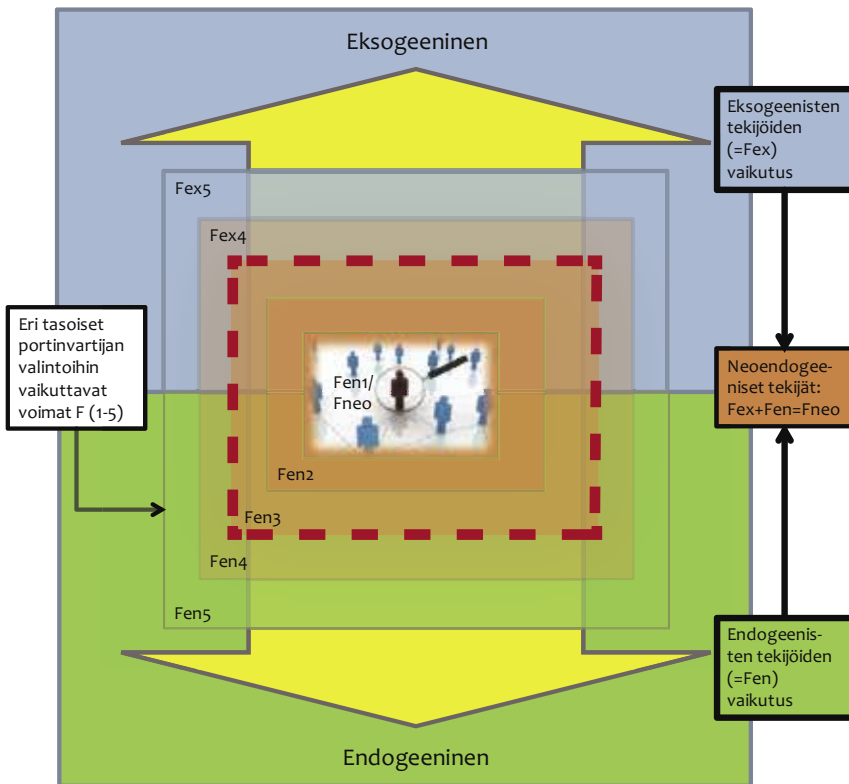
Taulukko 1. Analyysitasoille sijoittuvia voimia tai tekijöitä.

Analyysitaso	Tason sisältämiä tekijöitä tai voimia (Shoemaker & Vos 2009; Shoemaker & Reese 1996)
<b>Fen1 Yksilö</b> (individual level)	Portinvartijan tietämys, asenteet, luonteenpiirteet, käyttäytyminen, tausta ja kokemukset
<b>Fen2 Rutiinit</b> (routines level)	Organisaation sisäiset rutiinit, toimintamallit ja menettelytavat, toistuvat käytännöt
<b>Fen3 Organisaatio</b> (organizational level)	Organisaation koko ja rooli, omistajuus, organisaatorakenne, päämäärät ja tavoitteet, teknologia, policy(t)
<b>Fen4/Fex4 Sosiaaliset instituutiot</b> (social institution level)	Markkinat (kilpailu), politiikka, hallinto, mainostaminen, eturyhmien vaikutus organisaatioon, yleisö (tässä yhteydessä asiakkaat)
<b>Fen5/Fex5 Sosiaalinen järjestelmä</b> (social system level)	Sosiaalinen ja kulttuurinen konteksti, yhteiskuntarakenne

Tutkimustehtävänä oli saada tietoa Etelä-Savon maaseutuun kohdistuvan kysynnän ja maaseudun tarjonnan kohtaamisesta. Tutkimustehtävän tarkastelussa lähdetään liikkeelle selvittämällä alueen sisäisiä prosesseja ja prosesseihin liittyviä ulkoisia vaikutteita, joiden yhteenkietoutumisen vaikutuksessa nykyiset markkinat muodostuvat. Kuva 3 havainnollistaa koko tutkimusasetelmaa yhdistäen siten aluekehittämisen mallit ja portinvartijateorian. Kuvan vihreä alue tarkoittaa alueperustaisia eli luonteeltaan endogeenisiä tekijöitä (Etelä-Savossa) ja sininen alue ulkoisia riippuvuus-tekijöitä eli eksogeenisiä tekijöitä (alueen ulkopuoliset tekijät). Keltainen alue kuvaa kysynnän ja tarjonnan kohtaamisprosessia eli toisin sanoen portinvartijuusprosessia. Prosessin keskiössä on yritys ja sitä edustava henkilö, joka tässä yhteydessä mielletään portinvartijaksi. Portinvartijat toimivat tutkimuksen informantteina.

Tutkimuksen keskiössä ovat Etelä-Savon alueella toimivat yksityisen sektorin yritykset. Wardin ym. (2005) ja Lowen (2008) luokittelussa yksityiset yritykset ovat endogeenisiä yksiköitä. Sen vuoksi havainnekuvassa 3 kaikki yrityksen sisäistä toimintaa koskevat voimat (F) on merkitty alaviitteellä -en. Fen1 tarkoittaa näin ollen haastateltavaa eli yksittäistä ihmistä, Fen2 tarkoittaa yrityksen sisäisiä rutiineja ja toimintamalleja ja Fen3 tarkoittaa organisatorisia voimia.

Osa yrityksen ulkoisessa toimintaympäristössä esiintyvistä voimista on selkeästi aluelähtöisiä, joten niitä merkitään kuvassa Fen4 ja Fen5. Puolestaan ne voimat tai tekijät, joilla ei ole suoraa kytköstä alueeseen, on merkittynä Fex4 ja Fex5. Se, kumpiin – endogeenisiin vai eksogeenisiin – luokkiin aineistosta nostettu voima/tekijä sijoittuu, on joissain tapauksissa hankala määrittellä. Kuvan ja luokituksen tarkoituksena on kuitenkin yksinkertaistaa ja havainnollistaa moniulotteisen todellisuuden rakentumista.



Kuva 3. Tutkimuksen viitekehyksen muodostavat aluekehittämisen mallit ja portinvartijateoria.

## 4 TUTKIMUSALUE- JA KOHDERYHMÄT

Etelä-Savon maakunta on 14 kunnan muodostama alue, jossa sijaitsee kolme kaupunkikeskusta – Mikkeli, Pieksämäki ja Savonlinna. Maakunnan asutus on harvaa, mutta se on kuitenkin sijoittunut melko tasaisesti läpi alueen. Etelä-Savon maaseudun haasteet ovat pitkälti samansuuntaisia muihin maakuntiin verrattuna. Tuotantorakenteen muutos jatkuu vahvana etenkin metsä- ja maataloudessa, väestö ikääntyy, palvelut vähenevät ja keskittyvät kuntakeskuksiin. Toisaalta Etelä-Savossa on vapaa-ajan asutusta toiseksi eniten koko maassa ja osa-aika-asuminen sekä vapaa-ajan matkailu lisääntyvät.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan yksityisen sektorin yritystoimintaa. Etelä-Savon maakunnassa oli vuonna 2012 lähes 9 500 yritystä. Vajaa viidennes yritysten toimipaikoista sijoittui maa-, metsä- ja kalatalouden toimialoille, 14 % kaupan alalle ja 13 % rakentamiseen. Suurin työllistäjä oli teollisuuden ala (23 %) ja sen jälkeen kauppa (16 %) sekä maa-, metsä- ja kalatalous (11 %). Työllisten määrään suhteutettuna Etelä-Savossa on eniten yrittäjiä koko maassa. (Tilastokeskus 2012.)

Elintarvikeala on pysynyt edelleen merkittävässä työllistäjänä ja vuonna 2011 pelkästään elintarvikkeiden valmistuksessa oli noin 600 työpaikkaa, joka vastaa 8 prosenttia Etelä-Savon teollisuuden työpaikoista. Perinteisten vahvojen alojen rinnalle on viime vuosina syntynyt Etelä-Savossa uudenlaista yritystoimintaa esimerkiksi turvallisuus-, komposiitti- ja ympäristöteknologioiden aloille. (Etelä-Savo ennako 2014.)

Etelä-Savossa oli vuoden 2011 lopussa tullin tilastoinnin mukaan noin 200 vientiä harjoittavaa yritystä ja maakunnan viennin osuus Suomen kokonaisviennistä oli 0,8 prosenttia. Etelä-Savon ELY-keskus on selvittänyt (Lahtinen 2013) alueen yritysten kansainvälistymisen tilaa jo useana vuonna niiltä yrityksiltä, joilla jo tiedetään olevan vientitoimintaa tai joilla sitä potentiaalisesti odotetaan olevan. Vuoden 2012 tulosten perusteella kyselyyn vastanneiden yritysten yleisimpiä vientimaita olivat Ruotsi (53 %), Venäjä, Saksa ja Viro. (emt.)

Vastaajat suhtautuivat viennin kehittämiseen optimisesti, sillä noin 74 % vastaajista arvioi viennin kasvavan ja viidennes arvioi, että vienti pysynee ennallaan seuraavan kolmen vuoden ajanjaksolla. Lisäksi 63 % vastaajista oli aikeissa aloittaa viennin uusiin maihin. Kansainvälisen toiminnan puuttumisen suurimpina syynä mainittiin resurssipula ja toiseksi keskeisimpänä syynä se, että kansainvälistymistä tavoitellaan vasta tulevaisuudessa. Tukea kaivattiin eniten kansainvälistymiseen liittyvien rahoituspalveluiden sekä markkinaselvitys- ja kontaktimatkojen muodossa. (Lahtinen 2013.)

Helsingin kauppakorkeakoulun Pienyrityskeskusten selvityksessä markkinatutkimuksien ohella yritykset tarvitsivat tietoa verkostoitumismahdollisuuksista muiden suomalaisten yritysten kanssa sekä tukea liiketoimintamahdollisuuksien kartoittamiseen. Venäjän kaupan aloittamisen kannalta selvästi keskeisin tukitarve oli apu yhteistyökumppanien etsinnässä. (Järvikuona ym. 2009, 19.)

Etelä-Savon strategisena tavoitteena on menestyvä yritystoiminta, jossa avaintoimialat toimivat kannattavasti ja ekotehokkaasti. Tavoitteen kannalta keskeisiä kehittämisen painopisteitä ovat teknologia- ja puuteollisuus, metsä- ja maatalous, matkailu- ja palvelutuotanto, Venäjä-liiketoiminta ja maakunnan luontaisten energianlähteiden hyödyntäminen. (Uusiutuva Etelä-Savo 2020.) Uuden ohjelmakauden maaseutustrategian luonnos perustaa elinkeinojen kehittämisen puolestaan maaseutuelinkeinojen kilpailukykyyn kehittämiseen, luonnonvarojen hyödyntämisen lisäämiseen sekä luomuun ja paikallisuuteen (ESA ELY 2012).

Tähän tutkimukseen valitut yritykset edustavat majoitus- ja ravitsemustoimintaa, elintarvikkeiden valmistusta, viihdetoimintaa ja kiinteistöalaa. Tutkimuksen ulkopuolelle jäävät suurimmista toimialoista esimerkiksi teknologia- ja puuteollisuus sekä energia. Tutkimuksessa ei myöskään tarkastella julkisia palveluja tai kolmannen sektorin tuottamia palveluja. Tähän rajaukseen on päädytty, jotta tutkimuksessa päästäisiin tarkastelemaan vapaasti toimivia markkinoita.

# 5 TUTKIMUKSEN AINEISTO JA AINEISTON KÄSITTELY

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin kevään 2013 aikana haastatteleamalla 14 yrityksen edustajaa Etelä-Savon maakunnan alueella. Kahta poikkeusta lukuun ottamatta kaikki haastattelut tehtiin yritysten omissa toimitiloissa. Haastateltavia lähestyttiin sähköpostitse haastattelukutsulla ja saatekirjeellä (liite 1), jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoitus ja keskeisimmät tavoitteet. Haastatteluprosessia hankaloitti jonkin verran se, että haastattelupyyntöihin saatiin useita kielteisiä vastauksia. Haastateltavat edustavat matkailun, ravintolapalveluiden, tapahtumatuotannon, elintarviketuotannon ja kiinteistöväilytyksen aloja. Keskimäärin haastattelut kestivät noin puolitoista tuntia.

Kaikki haastattelut on tallennettu digitaaliseen muotoon, minkä jälkeen ne on litteroitu. Kokonaisuudessaan litteroidun aineiston määräksi tuli noin 360 sivua. Jokaisen haastateltavan kanssa on sovittu heidän puheeseen viitattavan anonymisti, jotta informantteja ei pystyisi tunnistamaan analyysiosassa käytettävistä lainauksista.

## 5.1 PUOLISTRUKTUROITU HAASTATELUN AINEISTONKERUUMETODINA

Haastattelujen kysymyspatteristo jäseneltiin neljään teemaan. Haastattelustrukturiin saatiin virikkeitä Rubinin ja Rubinin (2005, 129) tavasta järjestää haastattelu yhdistelemällä niin kutsuttuja pääkysymyksiä (main questions), jatkokysymyksiä (follow-up questions) ja selvittäviä kysymyksiä (probes). Pääkysymyksen tarkoitus on haastattelutilanteessa varmistaa, että kaikki tutkimusongelman kannalta keskeiset osat tulevat käsitellyiksi. Jatkokysymyksillä selvennetään sellaisia teemoja, käsitteitä taikka tapahtumia, joita haastateltava tuo esille. Selvittävät kysymykset auttavat keskustelua pysymään aiheessa, mutta tuo haastatteluun samalla toivottua syvyyttä ja nostaa esille esimerkkejä. Kysymystasojen tai -muotojen yhdistelyn tarkoituksena on rikastaa vastauksia ja tuottaa niihin syvyyttä, yksityiskohtia ja erilaisia vivahteita. (Rubin & Rubin 2005, 129.)

Tämän tutkimushaastattelun neljä ”kattoteemaa” rakentuivat kysymyksistä, jotka liittyivät: haastateltavaan itseensä (työnkuva ja paikallistuntemus), kysynnän havainnointiin, kysyntään vastaamiseen sekä resurssien hyödyntämisen mahdollisuuksiin tulevaisuudessa. Näiden teemojen alle muodostettiin pääkysymyksiä ja niiden jatkokysymyksiä. Soveltuvien kohdoin käytettiin selvittäviä kysymyksiä ja toisinaan ne ovat syntyneet spontaanisti ja täysin tilannekohtaisesti. Haastattelukysymysten aiheet kulkivat jokseenkin kronologisesti tarkastellen ensin olemassa olevaa kysyntää siirtyen sen jälkeen pikku hiljaa kohti tulevaisuuden kysynnän kehityksen ennakkointia ja yrityksen mahdollisuuksia siihen vastaamisessa.

## 5.2 HAASTATELUN AINEISTON SISÄLLÖNANALYYSI AINEISTOLÄHTÖISESTI JA TEORIA-OHJAAVASTI

Käsillä olevassa tutkimuksessa sovelletaan teoriaohjaavaa (abduktiivista) analyysitapaa, mutta analyysin alkuvaihe on toteutettu aineistolähtöisesti (induktiivisesti). Teoriaohjaava sisällönanalyysi valittiin, koska tutkimustehtävään vastaamisessa haluttiin soveltaa uudenlaista tutkimusasetelmaa. Sen vuoksi portinvartijateoria tulee pitää keskeisenä osana analyysia, mutta toisaalta teorian ei tässä tapauksessa ole syytä ohjata rajatusti johtopäätöksen tekemistä.

Haastattelut käytiin läpi siis ensin aineistolähtöisesti, jolloin aineistosta pyrittiin erottamaan olennaiset tiedot omiin luokkiinsa. Luokittelussa käytettiin apuna Excel-taulukkoa. Luokittelussa huomioitiin haastatteluun sisältyvät neljä pääteemaa ja pääkysymykset (main questions) sekä kronologisuus. Taulukko sisältää tietoa haastateltavasta ja hänen edustamastaan yrityksestä. Jokainen analyysiluokka vastaa pääsääntöisesti haastattelun pääkysymystä, mutta pitää sisällään myös pääkysymystä tarkentavat jatko- ja syvennävät kysymykset. Lisäksi muutama luokka on

muodostettu sellaisten asioiden pohjalta, mitä ei alkuperäisessä kysymyspatteristossa ole ollut, mutta niitä (esim. käsitteiden määrittelyjä) on alettu kysyä haastattelujen edetessä. Jokaisen luokan kohdalle on haastateltavakohtaisesti tiivistetty informantin tuottama vastaus siten, että merkityssisältö säilyy.

Lauseet pelkistettiin yksittäisiksi ilmaisuiksi ja sen jälkeen ne ryhmiteltiin tai luokiteltiin yhtäläisten ilmaisujen joukoiksi. Pelkistämässä eli redusoinnissa on kyse informaation tiivistämisestä tai pilkkomisesta osiin, jolloin tutkimustehtävän ohjaamana tutkimukselle epäolennaiset tiedot karstataan pois (Tuomi & Sarajärvi 2006, 111). Tämän jälkeen pelkistetyt ilmaisut ryhmiteltiin samaan luokkaan. Joissain tapauksissa tiivistetyn vastauksen oheen on poimittu myös kohtaa koskeva suora lainaus sen vuoksi, että lainaus on valmiina käytettäväksi tutkimusraportissa. Luokittelu on mahdollistanut informanttien vastauksien vertailemisen toisiinsa sekä aineiston hahmottamisen kokonaisuutena.

Tutkimusaineistoa on alettu lähestyä tiettyjen teoreettisten johtojatusten kautta, joten analyysin voi katsoa noudattelevan abduktiivista päättelyä. Näitä valmiita ja teoriaan pohjautuvia ajatuksia testataan analyysissä aineiston avulla. Charles Peircen (1958, 96–97) mukaan uudet tieteelliset löydöt ovat mahdollisia vain silloin, kun havaintojen tekoon kytkeytyy jokin johtojatusta tai johtolanka (guiding principle). Johtojatuksen avulla aineistosta tehdyt havainnot voidaan keskittää joihinkin olosuhteisiin ja seikkoihin, joiden uskotaan tuottavan uusia näkemyksiä ja ideoita eli uutta teoriaa kyseisestä ilmiöstä. Peircen ajattelussa olennaista on johtojatuksen kytkeytyminen logiikkaan. Tieteen tehtävänä on päästä käsiksi logiikkaan, joka ilmenee käytännön tasolla. Tilanteeseen päästään parhaimmin silloin, kun analyysin apuna käytetään johtojatusta, jonka avulla

tutkija tarkastelee empiiristä maailmaa ja analysoi aineistoa. (emt.)

Tässä tutkimuksessa johtojatusta ammentaan teoriapohjasta, joka valittiin jo tutkimuksen alkuvaiheessa ennen haastattelujen aloittamista. Analyysin teoreettisen viitekehyksen ja käsitejärjestelmän muodostaa siten portinvartijateoria, jota on sovellettu etenkin Shoemakerin ja Reesen (1996) ja Shoemakerin ja Vos'n (2009) tulkintojen pohjalta. Portinvartijateorian pohjalta muodostettiin strukturoitu analyysirunko, johon vietiin aineistolähtöisen analyysin myötä muodostettuja havaintoja. Tavoitteena oli päästä testaamaan tätä etenkin viestintätieteissä käytettyä portinvartijateoriaa uudessa kontekstissa eli kysynnän ja tarjonnan kohtaamisessa.

Aineistosta edellisessä vaiheessa tiivistetyt merkitykset luokiteltiin näin ollen uudelleen teoriaohjaavasti. Keskeistä oli tunnistaa niin sanottuja voimia (force), jotka vaikuttavat portinvartijan eli haastateltavan tekemiin valintoihin. Nämä voimat taikka tekijät voivat esiintyä viidellä eri tasolla, jonka vuoksi tasoista tehtiin omia luokkia. Luokkia olivat yksilöllinen taso, rutiinien taso, organisatorinen taso, sosiaalisten instituutioiden taso ja sosiaalisten järjestelmien taso. Koska tarkoitus on tutkia endo- ja eksogeenisten tekijöiden vaikutusta, tarvittiin luokitteluun myös nämä ulottuvuudet. Sen vuoksi analyysiin muodostettiin kaksi uutta luokkaa siten, että sosiaalisten instituutioiden ja sosiaalisten järjestelmien taso jaettiin sisäsyntyisiin eli aluelähtöisiin ja ulkoa tuleviin kysyntälähtöisiin eli eksogeenisiin voimiin.

Jokaiseen luokkaan ja sitä myötä voimaan/tekijään voi ajatella liittyvän myös positiivinen tai negatiivinen vaikutus. Tämän vuoksi luokittelussa käytettiin ristiintaulukkoasetelmaa. Lisäksi aineistosta havainnoitiin myös esitettyjä tutkimustarpeita.



## 6 AINEISTON ANALYYSI

Ennen tutkimustulosten esittämistä, on syytä palauttaa mieleen vielä teoriaohjaavan sisällönanalyysin käsitteellinen tausta eli neoendogeenisen maaseutukehityksen viitekehys. Käsitteellisen pohdinnan myötä saadaan myös perustelut sille jäsenelylle, jonka avulla tulokset tullaan esittelemään.

Yksi tutkimuksen olennainen tarkoitus on palvelulla maaseutualueiden sosiaalista ja taloudellista kehitystä. Näihin kehitysprosesseihin kuuluu Neil Wardin ym. (2005, 5) mukaan aina sekoitus paikallisia ja ulkoisia voimia. Paikallisen tason tulee myös olla vuorovaikutussuhteessa yli paikallisesti. Tutkijat näkevät, että kriittisenä kysymyksenä on hallinnan tasapaino ja se, kuinka pystytään voimistamaan paikallisten alueiden ja siellä vaikuttavien toimijoiden kykyä ohjata laajempia prosesseja, voimavaroja ja toimintoja alueen ja sen toimijoiden eduksi. Tähän näkemykseen perustuu koko neoendogeenisen kehittämisen ajatus. Keskeistä on paikallisten alueiden vuorovaikutussuhde niitä laajempiin poliittisiin, institutionaalisiin, kaupallisiin ja luonnon ympäristöihin sekä varsinkin siihen, kuinka vuorovaikutusta saadaan aikaan. (emt.)

Neoendogeeniseen kehittämiseen sisältyy elementtejä endogeenisestä mallista, sillä se pohjautuu paikallisten voimavarojen voimistamiseen. Keskeinen endogeeninen piirre on se, että alueellisia voimavaroja suunnataan hyödyntämään alueellisia resursseja siten, että syntyvät edut säilyvät mahdollisimman laajassa mittakaavassa seudun sisällä. Olennaista on myös osallistuminen, sillä paikalliset tarpeet, kapasiteetti ja paikallisten toimijoiden näkökulmat määrittelevät kehityksen kulkua. Lisäksi kehitystä tulee tarkastella taloudellisten, sosiokulttuuristen ja fyysisen hyvinvoinnin välisinä suhteina. (Lowe 2008, 9.)

Paikallisiin voimavaroihin ja paikalliseen osallistumiseen perustuvaa kehitystä on Lowen (2008, 9) mukaan mahdollista ohjata kolmesta suunnasta: paikallisen alueen sisällä, ”välitasolta” ja ylhäältä käsin. Paikallisella tasolla olevia toimijoita eli ns. *endogeenisia yksiköitä* (*endogenous units*) ovat mm. kotitaloudet, yksityiset yritykset, yhteisölliset yritykset ja epämuodolliset paikalliset verkostot. (emt.) Endogeeniset yksiköt toimivat tavallisesti täysin paikallisesti kullakin maaseu-

tualueella (Ward ym. 2005, 7). *Neoendogeeniset yksiköt* (*neo-endogenous units*) ovat puolestaan esimerkiksi aluepohjaisia kumppanuuksia, Leader-yhdistyksiä, vapaaehtoisorganisaatioita, elinkeinon kehittämisyhtiöitä sekä paikallishallintoa, jotka ovat paikallisesti juurtuneita ja suuntautuneita, mutta samalla ne hyödyntävät myös ei-paikallisia verkostoja ja -resursseja. *Lokaaleja tai globaaleja toimijoita* (*local/global actors*) eli nk. *neoendogeenisia portinvartijoita* ovat puolestaan paikalliset kehitysyhtiöt, kansalliset ja kansainväliset yritykset, paikallinen eliitti tai tutkimuslaitokset. Nämä toimijat operoivat yhtäaikaaisesti sekä paikallisesti että globaalisti, mutta niillä ei välttämättä ole minkäänlaisia paikallisia sitoumuksia taikka tavoitteita tai orientaatiota. Olennaista kuitenkin on, että lokaali tai globaali toimija voi saada neo-endogeenisen portinvartijan roolin siinä tapauksessa, mikäli tämä on sitoutunut paikalliseen kehittämiseen. (Ward 2005, 7.)

Seuraavissa alaluvuissa esitän aineistoon pohjautuvat keskeiset tulokset. Tulosten esitystapa perustuu portinvartijateorian luokitteluun. Kysynnän ja tarjonnan kohtaamiseen vaikuttavat tekijät esitetään siis sijoiteltuna viidelle eri tasolle. Pyrin näillä tuloksilla vastaamaan siten kysymykseen, millä tekijöillä on vaikutusta siinä tilanteessa, kun eteläsavolainen yritys vastaa olemassa olevaan kysyntään tai pyrkii vastaamaan tulevaisuuden potentiaaliseen kysyntään.

### 6.1 YRITYKSESSÄ TOIMIVAT YKSILÖT

Tarkastelen portinvartijaprosessiin vaikuttavia voimia ensimmäiseksi yksilön näkökulmasta. Shoemakerin ja Reesen (1996, 95) mukaan portinvartijan valintoihin vaikuttavat esimerkiksi yksilön luonteenpiirteet, ammatilliset taustatekijät ja kokemukset, henkilökohtaiset asenteet ja arvot sekä yksilön asema organisaatiossa. Aineiston perusteella yksi tällainen portinvartijalle keskeinen ominaisuus on toiminta-alueen tuntemus, mitä pidetään myös olennaisena osana yritysten asiakaspalvelua. Aluetuntemukseen voi liittyä mm. palvelurakenteen, vesistöjen ja paikallishistorian

tuntemusta. Alue- tai paikallistuntemus ei välttämättä noudattele kuntien tai maakuntien rajoja. Haastateltavat tarkastelevat yliaalueellisesti myös asiakasmääriä.

Portinvartijan yksilöllisiin ominaisuuksiin voi nähdä liittyvän hänen luomansa sosiaaliset verkostot. Aineiston perusteella portinvartijan henkilökohtaiset verkostot voivat rakentua erilaisten yhdistysten toimintaan osallistumisesta ja muihin yrityksiin luoduista yhteistyösuhteista. Muutamis- ja tapauksissa verkostot olivat rakentuneet pitkän työhistorian aikana ja ominaista verkostojen muodostumisessa on ollut luottamuksen syntyminen osapuolten toimintatapoihin.

Portinvartijan verkosto saattaa rakentua lisäksi haastateltavan henkilökohtaisista luottamustehtävistä ja kontakteista erilaisiin hallinnollisiin toimijoihin, kuten kuntiin, kaupunkeihin, edunvalvontaorganisaatioihin tai valtionhallintoon sekä alueen, paikkakunnan tai elinkeinoelämän kehittämiseen liittyviin työryhmiin. Portinvartija toimii tällöin informaation välittäjänä yrityksen tai toimialan ja hallinnon välimaastossa. Tällöin hänen roolinaan on esimerkiksi nostaa keskusteluun toimintaympäristöstä tai toimialan kehityssuunnista nousevia tarpeita. Toisaalta portinvartijan aktiivinen rooli tuo kehittämisen virtauksia yrityksen toimintatapoihin. Yksilön toimintaan ja tehtäviin valintoihin vaikuttavat henkilökohtaiset taustatekijät, kuten kokemuksen perustuvat asennekannat ja pitkällä aikajänteellä rakennetut suhteet saman toimialan kollegoihin.

Foster, Borgatti ja Jones (2011) ovat tarkastelleet portinvartijoiden sosiaalisten verkostojen ja valinnan strategioiden merkitystä bostonilaisilla kulttuurimarkkinoilla. Tutkimuksen kohteina olivat portinvartija-asemassa olevat ostajat, jotka hankkivat esiintyjä bostonilaisiin yökerhoihin. Tutkimuksen tuloksena todetaan, että portinvartijat hallitsevat valintaan liittyviä prosesseja monimutkaisten tiedonjaon ja -vaihdon avulla. Verkostot palvelevat hallinnon tehtäviä välittämällä hiljaista tietoa tuottajien suorituksista ja toisaalta palvelevat kulttuurisia tehtäviä välittämällä tietoa nousevista artisteista, genreistä ja trendeistä. (Foster ym. 2011, 262.)

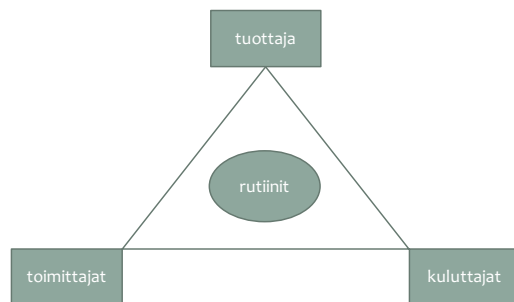
Haastateltavien kuvailemat yksilöihin liittyvät piirteet olivat pääosin positiivisesti virittäytyneitä. Kehitystä hidastavat tekijät liittyivät yrittäjien asenteisiin, joihin kaivattiin enemmän nöyryyttä ja palvelualltiutta. Haastateltavat tunnistivat puutteita esimerkiksi matkailun alalla siinä, että keskeisinä matkailusesonkeina ja varsinkin kesäkuukausina koko eteläsavolaisen palvelukentän tulisi olla valjastettu palveluun ammattitaitoisen

henkilöstön, pidennettyjen aukioloaikojen ja monipuolisemman tarjonnan avulla.

## 6.2 TOIMINTAMALLEIHIN LIITTYVÄT VAIKUTUKSET

Philip Lowe (2008) ja Neil Ward ym. (2005) ovat luonnehtineet neoendogeeniseen kehittämissprosessiin kytkeytyviä toimijoita kolmen kategorian kautta: endogeenisina ja neoendogeenisina yksiköinä sekä lokaaleina tai globaaleina toimijoina (aktoreina). Tutkimuksen tarkastelun kohteena olleet yksityiset yritykset on asemoitavissa selkeästi endogeenisiksi yksiköiksi (vrt. Ward ym. 2005, 7). Edellisessä luvussa en tarkoituksella ottanut kantaa siihen, miten portinvartijan asemaa tässä tarkastelussa tulisi luokitella, sillä analyysin perusteella on havaittavissa, että joissain tapauksissa portinvartija tai haastateltava saa myös lokaalin tai globaalin aktorin eli ns. neoendogeenisen portinvartijan aseman.

Rutiinit muodostavat yrityksen lähiympäristön, jonka sisällä työskentely tapahtuu (Shoemaker ja Reese 1996, 137). Rutiinit muodostuvat kuvainnollisesti kolmenlaisen rajapinnan tai reunaehdon sisällä. Kehyksen ajatuksena on, että organisaatio (tuottaja) prosessoi saamaansa raaka-ainetta, jonka se saa organisaation ulkopuolella olevilta ”toimittajilta” ja tämän jälkeen jakaa sen ”kuluttajille” (ks. kuva 4). Kehysajattelu auttaa havainnollistamaan, etteivät rutiinit kehity satunnaisesti, vaan prosesseilla on tietyt lähteensä. Organisaation resurssit ovat rajalliset, kun taas käytettävän materiaalin tarjonta on rajoittamatonta, joten rutiinit nähdään käytännön vastauksina sekä organisaation että työntekijöiden tarpeisiin. (Shoemaker ja Reese 1996, 108–110.)



**Kuva 4.** Rutiinien suhde reunaehtoihin (mukaillen Shoemaker ja Reese 1996, 109).

Tässä luvussa tarkastelen aineistosta tunnistettuja rutiineja, toimintamalleja ja käytäntöjä, joiden kautta yritykset hoitavat tehtävänsä ja jotka vaikuttavat portinvartijan tekemisiin valintoihin (ks. Shoemaker ja Reese 1996). Yritysten tapaan myös niiden toimintaa ohjaavat rutiinit ajatellaan tässä tutkimuksessa endogeenisiksi voimiksi.

Rutiineiksi mielletään tavat, joilla yritys saa tietoa asiakkaistaan sekä kysynnän muodostumisesta. Yksinkertaisimmillaan asiakkaiden (tai tilaajan) toiveita ja tarpeita kartoitetaan henkilökohtaisella haastattelulla, kun taas monimuotoisemmin asiakkaiden tarpeita ja *arvostuksia* pyritään tunnistamaan monikanavaisesti hyödyntäen muun muassa asiakaskohtaisia, sähköpostiviestintää, sosiaalista mediaa ja palautekyselyjä. Keskeiseksi asiakkaiden tarpeiden tunnistamisen ja tuotekehityksen lähteeksi mainitaan asiakasrajapinnassa operoiva myyntipalvelu sekä yrityksen ”avainhenkilöt” (esim. hallituksen jäsenet), jotka tekevät havaintoja ja tuovat tätä tietoa toiminnan kehittämiseksi. Yksi haastateltavista visioi senioriasiakkaiden palvelutarpeiden kartoittamista seuraavalla tavalla.

*H2: On puhuttu jopa tällaisesta henkilökohtaisesta ”hostista”. (...) Tää on hyvin, hyvin pitkällä tää tilanne, mutta jos ajatellaan, että haluat jotakin sellaista henkilökohtaista.. Sä haluat ehkä, että sinulla on juuri se henkilö, jonka kanssa sinä asioit aina, kun sinulla on jotain lomaan liittyvää kysyttävää.*

Aineisto antaa viitteen siitä, että asiakkaaseen luotava vuorovaikutussuhde on tarpeiden ja niihin vastaamisen kannalta keskeisin elementti. Muutamat haastateltavat asemoivat itsensä asiakkaiden toiveiden ja yrityksen tai muun tarjonnan määrittävän tahon väliin eli siten Fosterin ym. (2011) määrittämään portinvartijan asemaan. Yrityksen ja asiakkaan vuorovaikutusta luodaan rutiineilla, joissa myös teknisten sovellusten hyödyntämisellä on olennainen osansa. Esimerkiksi yhdessä ravintola-alan yrityksessä hyödynnetään QR-koodeja, joiden kautta asiakas sekä saa tietoa yrityksen toiminnasta että voi antaa palautetta.

## KEHITTÄMISTYÖN KÄYTÄNNÖT YRITYKSISSÄ

Tutkimukseen osallistuneet yritykset olivat kooltaan pääosin pieniä tai keskisuuria yrityksiä, minkä johdosta myös yritysten kehittämistoimintoihin osallistuvien määrät olivat laskettavissa muutamissa henkilöissä kutakin yritystä kohden.

Yritystoiminnan kehittämiseen liittyvinä käytäntöinä mainittiin henkilöstön kanssa toteutettava innovointi, päällikkötoimin suunnittelupäivät, yhteistyössä asiakkaan kanssa toteutettavat tuotekehityshankkeet, opintomatkoille osallistuminen yhteistyöverkoston kanssa, avainasiakkaiden kesken pidettävät palautepalaverit ja benchmarking suhteessa saman toimialan muihin yrityksiin.

*H1: Charmantti-yhteistyössä on tehty opintomatkoja erilaisille loma-alueille. On käyty Ranskan Provencessa ja Italian eri alueilla ja Irlannissa ja nyt käytiin viimeks Tukholman ympäristössä. Tehdään niin kun opintomatkoja, mistä haetaan ideoita. (...) Useinhan saattaa tulla jostain ihan uskomattomasta jutusta. (...) Kerran mä menin Saksaan ruokakauppaan ja ostin sieltä.. (nauraa) Mulla on semmonen tapa, että ulkomailla mä käyn aina ruokakaupassa kattoo, onko siellä jotain ihmeellistä, jotain kivaa. Niin mä ostin semmosia kuviopalasokereita sieltä, ja bongasin.. (...) Ja mä sanoin, että herranjumala, näitä pitää saada yritykseen<sup>2</sup>, että nää on ihan yrityksen näköisiä sokereita. Puolitoista vuotta mä töitä tein ennen kuin mä löysin maahantuojan, mutta löyty se. Ja nyt meille on tullu toistakyt vuotta.. lavoittain tulee sitä sokeria.. Myydään sitä tosi paljon.. Se on yks tämmönen pientuote. Se vaan, jos se on vaan se asenne, että mä haluan kehittää, niin sen idean saattaa saada vaikka mistä.*

*H7: Avainhenkilöt matkustaa koko ajan.. me-lekeen joku on jossain menossa, niin saa niin ku sellaisia tuotekehitysideoita ja palvelukonsepteihin ja logistiikkaan ideoita. Investointeihin ideoita. Sisustukseen, kaikkeen. Tuotekehitykseen, ihan kaikkeen. (...) Avainasiakkaat, mitkä on niin kun vuosia jopa vuosikymmeniä.. niin kun joku iso firma. Niin siellähän käydään koko sen ohjelman jälkeen ihan semmoinen palautepalaveri, missä hyvin tarkkaan katotaan kaikki parannusehdotukset. Siellä pureudutaan niihin parannusasioihin. Ei siellä olkapäille taputella ja sitten jätetään seuraavan kerran ostamatta. Kehitetään tuotetta yhdessä.*

*H9: Esimerkiksi tuohon majoituspulmaan löysin viime syksynä sen ratkaisun Ruotsin reissulta. Se oikeesti on nyt sitten jalostunut siitä monesta pienestä asiasta, kun on eri paikoissa käynyt, niin tajunni, että näähän voisikin yh-*

<sup>2</sup> Sanalla yritys on korvattu sen oikea nimi

*distää. (...) Järvisydämessä on vähän samaan tyyliin tehty.. Että sais yhdistäneen mökin ja hotellin. Eli periaatteessa ei tuu yhtään hotellia, vaan tulee useampia mökkejä, jotka keskenään toimis hotellin tyyllisesti. Eli silloin niitä voitais myydä samanaikaisesti sekä huoneena että mökkinä.*

Valikoiman kehittymistä tapahtuu yhteistyökumppaneiden kautta esimerkiksi siten, että yhteistyökumppanit kehittävät ja tuovat säännöllisesti uusia tuotteita eri sesonkeihin. Yhteistyökumppanit saattavat olla mukana myös myynninedistämisessä. Toisinaan tätä kumppanuutta voi vaikeuttaa toimittajien pieni koko, jolloin myös tuotteiden lanseeraamiseen liittyvä (esim. markkinointi) toteutus saattaa jäädä vajaaksi.

Tuotekehitykseen liittyvät toimintamallit vaihtelivat sen suhteen, kuinka vahvasti asiakas on sidoksissa prosessiin ja missä vaiheessa asiakasnäkökulma otetaan kehitystyöhön mukaan. Yksi haastateltava kuvaa yhdessä asiakkaan kanssa tehtävää tuotekehitystä näin:

*H8: Joiltakin tulee se impulssi, että hei me tarvittas New Orleans -tyyppistä ja henkeen olevaa tuotetta. Mitä voitais alkaa rakentaa siihen? Sit sitä yhdessä aletaan pohtimaan, mitä se New Orleansin tyyppinen ruoka voi olla.. Etelän kuumaa ja on niin kun eri kulttuureja.. yhtenäistä ja sit sieltä alkaa.. saattaa alkaa tulee chili con carne muokattuna tai limelohta tai cajun-makumaailmaa ja niistä sit alkaa menemään eteenpäin se tuote. Tai sitten toisessa päässä on asiakas, joka ei oo yhtään kiinnostunu ottaa näihin asioihin osaa vaan sitten me tehdään ja tarjotaan valmista tuotetta hänelle. Et kaikkea tältä väliltä.*

Tapahtumien kehittymistä kuvattiin puolestaan pitkäkestoisena ja toistuva prosessina.

*H1: Meillä oli yritys x:n joulu ekaa kertaa silloin -92 vai -93.. Että meillä oli toi galleria joulutorina. Kyllä se oli niin kuin semmoinen haluttu, mutta tavallaan ei ollu sitä ymmärrystä, että kuinka niin kuin isolleen se voidaan laittaa. Se oli siinä. Että se keskitty vain tohon galleriaan. Nythän yritys x:n joulu tarkoittaa tätä ihan koko miljööttä. Tavallaan se lamppu ei siinä ihan heti syttynyt. Nyt siitä on tullu käsite. Musta se oli niin hauska, kun yks ihminen kertoi mulle, että hänellä on semmoinen kehitysvammainen poika, joka on jo ihan aikuisiässä, niin tää poika oli tullu sitten kotia*

*yhtenä iltana ja sanoi, että "nyt ne on siellä, nyt ne on siellä!" Hän sanoi sitten sille pojalle, että "no mikä siellä, mikä se on?" "No nyt ne on syttynyt ne yritys x:n jouluvalot!" Mä sanoin, että: "Niin. Jes! Toi on just se käsite." Että "Nyt on syttynyt yritys x:n jouluvalot!"*

## 6.3 ORGANISAATIOON LIITTYVÄT VAIKUTUKSET

Tässä aluvuossa tarkastelen sellaisia portinvartijan valintoihin vaikuttavia voimia, jotka voivat liittyä esimerkiksi organisaation tavoitteisiin, markkinoihin, yrityksessä käytettävään teknologiaan, organisaatiorakenteeseen tai toimintapolitiikkaan. Aloitan tarkastelun teknologian vaikutuksista, sillä teknologia rakentaa jatkumon edellisessä luvussa esitettyihin vuorovaikutussuhteisiin ja niihin liittyviin käytäntöihin.

### SÄHKÖISET PALVELUT

Sähköiset palvelut toimivat haastateltavien mielestä tärkeänä kontaktipintana asiakkaiden ja yrityksen välissä. Sähköisillä palveluilla tarkoitetaan tässä yhteydessä nettikauppaa, sähköisiä varausjärjestelmiä ja -myyntikanavia. Matkailuyrittäjien asiakkaita oli tullut ainakin Booking.com ja Vkontaktte.ru -palvelujen, Yandex-hakukonepalvelun sekä Lomarenkaan kautta.

*H1: Kyllä varmaan verkkokauppa on tärkeä, jos ajatellaan tuota meidän myymäläpuolta, niin verkkokauppa on tärkeä.. Että niitä tuotteita pitää osa saada myös verkosta.*

*H10: Me ollaan tehty aika paljon Yandex-markkinointia Missetin organisaation kautta tonne Venäjälle. Se Yandex-markkinointi on.. siis sehän on paikallinen Google, ni se tuntuu toimivan. Sieltä tulee paljon kyselyitä ihan päivittäin. Ja me sitten jokainen, kenellä löytyy, niin tehdään asiakkaalle tarjous. Siinä on asiakkaalle hyvä, kun se laittaa kyselyn.. Se laittaa, monta henkeä, milloin he olis tulossa, niin sitten hän saa yhdellä kyselyllä monta tarjousta aina.*

Lisäksi yksi matkailuyrittäjä oli mukana Saimaa Lake Villas -hankkeessa, jonka kautta on mahdollista tehdä varauskysely (myös venäjäksi) kaikkiin verkoston yrityksiin samalla lomakkeella, mutta tässä ei ole kyse varsinaisesta sähköisestä varausjärjestelmästä. Sähköiset palvelut (kuten Booking,

com) antavat yrittäjälle lisäksi mahdollisuuden seurata palautetta ja yrityksestä käytäviä keskusteluja.

Haastateltavat nostavat varsinkin asiakkaan näkökulmasta ongelmalliseksi ja liiketoimintaa haastavaksi tekijäksi Etelä-Savon laajuisen varausjärjestelmän tai sähköisen kauppapaikan puuttumisen. Haastateltavat perustelivat varausjärjestelmän luomista esimerkiksi sillä, että tällä tavoin tietoa alueen yrityksistä, niiden tuottamista palveluista ja majoitustilanteesta olisi mahdollista löytää ajantasaisesti verkossa. Varausjärjestelmä mahdollistaisi asiakkaalle eräänlaisten palvelupakettien kokoamisen.

H13: *Vapaa-ajan asukkaiden palvelujen parempi koordinointi eri toimijoiden välillä. Saimaan Charmantit on hyvä esimerkiksi markkinointiyhteistyöstä, mutta vielä on mökkiyrittäjillä ja palveluntarjoajilla vähän miettimistä. Et jos ajattelee vaikka Tahko.com -nettipalvelua. Sieltä voi vuokrata mökin ja sieltä näkee ravintolat ja sieltä voi tilata suurin piirtein taksin, majoituksen, kaikki yhteen. Että ne on aika hajallaan.. Mun mielestä paikalliset toimijat on aika hajallaan. (...) Jokaisella yrittäjällä on joku oma sivu ja ei oo oikein varauskirjoja, ei oo varausjärjestelmiä. Sitten jos soittaa, niin ”Joo, on se vapaana varmaan. Laita viiskymppiä tulemaan.” Se ei oo ammattimaista, vaan se on semmoista harastelijamaista puuhastelua, et siitä jää hyvin epämääräinen kuva sille vuokraajalle tai asiakkaalle. Et jos me halutaan niitä mökkiläisiä tänne enemmän ja enemmän ja halutaan pitää täällä, niin niille pitäis olla.. niitä pitäis palvella.*

H12: *...pitäs löytyä semmosia toimia tai toimijoita, jotka lähtis sitten kehittämään nimenomaan näitä asuntokauppaa ja kiinteistökauppaa tukevia asioita. Just nimenomaan tiedon keruuta ja sen tiedoston kasaamista alueelta. Mikkelin, tästä kaupungistakin löytyy paljon kaikenlaista tarinaa, juttua. Mutta ne on niin ku palasina täällä. Onhan täällä kaikki niin kun maastokartat ja palveluntarjoajat ja muut löytyy netistä, mutta ne on siellä, täällä, tuolla. (...) Sieltä löytyy historia, kulttuuri, sieltä löytyy kaikki mahdollinen. Mutta enhän mä voi, kun mä lähden jotakin kiinteistöä myymään.. niin sitten kertomaan, että linkki tuo ja tuo. Vaan se pitäs olla siinä jotenkin helposti saatavilla. Joko just näihin Etuovi, Jokakoti, Oikotie tai johonkin muuhun semmoinen palikka, johon pääsee sitten*

*kurkistamaan. Että siinä on joku semmoinen putki, josta pääsee sinne tietokantaan, missä on kaikki nää koottu.*

H11: *Se on meidän alalla [kiinteistövälitys] menettänyt merkityksensä, se fyysinen olinpaikka sillä lailla, että kun netti on meidän näyteikkuna. Sehän on se paikka, mistä ihmiset kaikki kohteet katsoo. Jos henkilö ei itse osaa käyttää nettipalveluita tai hänellä ei ole koneita, hänellä on yleensä aina joku taustavoima, joka seuraa hänen puolestaan sitä. Että tääkin on huomattu. Ja kyllä se on menny se painopiste sinne, että siellä se meidän näyteikkuna on, se on se kanava, miten asiakkaat tavoitetaan ja asiakkaat tavoittaa meidät.*

## STRATEGISET VALINNAT

Valintojen taustalla vaikuttavat yritysten tavoitteet ja päämäärät tai laajemmat toimintapolitiikat, joita aineiston perusteella voi kiteyttää liittyvän erikoistumiseksi esimerkiksi lähiruuan tarjontaan, elämys- ja ohjelmapalveluiden vetovoimaisten sisältöjen kehittämiseen, elinkeinoelämän ja kunnan tai kaupungin välisen yhteistyösuhteen kehittämiseen, kärkiasemaan pyrkimiseen, palveluiden uudistamiseen ja tason nostamiseen, tuotteistamiseen, markkinoinnin tehostamiseen, verkostoyhteistyön kehittämiseen ja kykyyn vastata proaktiivisesti markkinoiden muutoksiin.

Tavoitteiden toteuttaminen on nähtävissä toisinaan osana laajempaa toimialaan tai toimintakulttuuriin liittyvää kehityskulkua, mistä käytetään esimerkkinä lähiruokakonseptin ”läpimurtoa”. Kahdessa yrityksessä vähintäänkin suomalaisen, mutta suurelta osin pienten tuottajien ja lähiraaka-aineiden käyttäminen on kuulunut niiden toiminta-ajatukseen jo 1990-luvulta ja 2000-luvun taitteesta lähtien. Menuissa on huomioitu vuodenaikojen vaihtelut ja toimitusverkostoja on rakennettu vähitellen, sillä varsinkin alkuvaiheissa saatavuus oli ongelmallista. Lähiruoan voi nähdä miltei osana yritysidentiteettiä.

H6: *[On] aloitettu aika pienesti. Mutta se on semmoinen juttu, minkä takana me seisotaan ja mistä me ollaan oikeasti ylpeitä. Ja se on oikeasti niin, että me hankitaan se meidän ruoka läheltä. Meillä on mummoja ja pappoja, jotka kerää meille marjoja ja sieniä. Meillä on paikallinen kalastaja, joka tuo meille kaloja. Kuitenkin se verkosto on tällä hetkellä jo yli 40 eri tuottajaa tällä alueella. (...) Se niinkö selkeästi tiedostetaan. Se, että me ollaan saatu oma leipuri, joka leipoo kaikki meidän leivät*

*tai kaiken tämmöisen. Ruualla tulee varmaan olemaan tulevaisuudessakin, niin tosi iso merkitys. Ihmiset tiedostavat yhä enemmän.*

Kuluttajien arvostuksen nouseminen lähiruokaa kohtaan on merkinnyt näille yrityksille ainakin kilpailuedun saavuttamista ja mahdollisuutta valikoiman laajentumiseen. Toisessa yrityksessä on havaittu lähiruuan arvostuksen nousun johtaneen siihen, että henkilöstöä on aiempaa helpompi sitouttaa yrityksen toiminta-ajatuksen toteuttamiseen. Myös raaka-aineiden tarjonta on parantunut, minkä myötä saatavuus on helpottunut. Arvostuksen nousu on alueellisesti ilmennyt esimerkiksi siten, että alan opiskelijat ovat kiinnostuneita suorittamaan harjoitteluja yrityksissä.

## KYSYNNÄN JA TARJONNAN VÄLITTÄJÄ-TEKIJÄT YRITYKSISSÄ

Tutkimuksessa selvitettiin yritysten keinoja vastata potentiaaliseen kysyntään kysymällä haastateltavilta, millaisia tekijöitä heidän mielestään tarvitaan siihen, että yritys pystyy tarjontansa avulla vastaamaan mahdolliseen potentiaaliseen kysyntään ja toisaalta, millä tavoin he ovat pystyneet laajentamaan asiakaskuntaansa. Oletetusti markkinointi ja kaupan asema nousivat keskeisiksi, mutta esille nostettiin myös tutkimustieto kysynnän muodostumisesta. Tämän tutkimuksen kannalta keskeistä on tieto siitä, että haastateltavat kokivat muun muassa erilaisten agenttien, managereiden, myyntiyhtiön, agentuurin tai edustusyhtiön olemassaolon markkinoiden kohtaamista edistäväksi tekijäksi.

*H7: Meillä on siellä [Venäjällä] erittäin hyvä agenttiverkosto ja ite ollaan myös ihan loppukäyttäjaverkostoon päästy, onnistuttu pääsemään monella eri tavalla. Mutta siellä on myyjiä ja sitten on hyvin laaja vakioasiakkaiden joukko.*

*H6: Meillä on Venäjä, Saksa, Italia, Espanja, Sveitsi. Hollannissa ollaan myynnissä. On niin ku hirmu paljon sellaisia maita, missä meillä on joku matkatoimisto, mikä myy meitä. Että tokihan varauksia tulee paljon varauskanavien kautta, mutta jälleenmyyjät on kuitenkin tosi tärkeitä, koska niitten kautta myydään useesti asiakkaalle muutakin kuin pelkkää majoitusta. Palveluita, kokonaisuuksia. (...) Se yhteistyö on lähteny liikkeelle niinkö tällaisten matkailullisten hankkeiden kautta. Että alueella on ollu matkailuun liittyviä hankkeita.*

*Eka hankkeessa oli kohdemaina pääsääntöisesti Venäjä, Italia, Espanja ja sitten Saksasta tavallaan englanninkieliset alueet. Ja sitä kautta on rakennettu sitä verkostoa ja löydetty sitten niitä kumppaneita. Me ollaan haluttu joku kumppaniks, mutta myös niin päin, että sieltä on haluttu saada meitä myyntiin.*

*H2: Savonlinnan matkailu on semmonen, mikä myy meitä koko ajan. Ja Charmantit on toinen, mikä myy koko ajan. (...) Myö ollaan itse asiassa alotettu ensimmäiset ponnistelut ihan uudelle sektorille. Savonlinnan matkailun kautta myö ollaan nyt.. Etelä-Eurooppa, Keski-Eurooppa, Venäjä. Ja myö ollaan nyt ite ensimmäiset ponnistelut tehty Kaukoitään.*

Välittäjätekijät operoivat yrityksen ja sen potentiaalisen asiakaskunnan välissä. Välittäjätekijöiden merkitys liittyi yrityksen haluun laajentaa asiakaskuntaa ja kartoittaa asiakkaiden tarpeita. Kyse näyttää olevan ennen kaikkea asiakkaiden hankkimiseen ja asiakaskontaktin ylläpitoon käytettävästä ajasta, joka ”välittäjämekanismin” kautta on eräällä tapaa ulkoistettavissa.

*H8: HoReCa-puolella, jos miettii, niin siellä puolella meidän resurssit ei riitä kontaktimaan riittävällä määrällä HoReCa-toimijoita. Siinä joku viestinviejä eli tämmöinen.. millä nimellä sitä kutsuukin.. myyntiyhtiö, agenttuuri, edustusyhtiö tai muu, niin voi olla tämmöinen.*

*H2: Kovat intressit ois saada sitä kesää jatkettua sieltä elokuulta.. myöskin Keski-Euroopan. Tällä hetkellä täytyy sanoa, että se on hyvin pienissä kantimissa resurssipulan takia. Eli mulla voi olla tosi hyvä intressi siihen, ja onkin, ja se on mun omaan tehtävänkuvaan laitettu tää Keski-Euroopan matkailun kehittäminen ja selvittäminen, mutta ei vaan ole aikaa, yksinkertaisesti. Etenkin nyt, kun tämä yrityksen yksi toimipiste tuli omalle tontille, niin nyt täytyy ensin saada tää toimintamalleiltaan kuntoon ja kesä vedettyä läpi hyvin ja koulutukset ja muut.*

*H7: Enemmän pitäis matkailualalla saada semmoisia, niin sanottuja pölyjmurikauppiaita, jotka painaa menemään tuolla ja myy oikeasti. Se on niin sirpaleinen ja pieni tämä matkailupalveluiden kenttä, että täällä ei ole tajuttu siinä hinnoittelussa sitä, että se kuuluu sille myyjälle se ”slaiSSI” siitä, 20 pinnaa tai 25. Sitä kulttuurua ei ole tarpeeksi.*

Varsinaisiin välittäjäorganisaatioihin suhtauduttiin toisaalta myös varauksella. Ongelmiksi mainittiin esimerkiksi kohtuuttomat myyntiprovisiot, myynnin ammattitaidottomuus ja asiakkaiden tahto koota itsenäisesti palvelupakettiaan.

H3: *Nüden myyjien tarvii olla ammattitaitoisia. Todella siis sellaisia, että ne osaa myydä ja pystyy myymään tätä meidän tuotetta. Useimmiten, kun joku uus myyjä kun tulee, niin se kaatuu siihen.. sanotaanko ihan rehellisesti.. siihen ammattitaidottomuuteen. Se on se ensimmäinen juttu. Seuraava on määrättyjen venäläisten matkatoimistojen kanssa, niin kohtuuttomat komissiot. (...)*

H10: *Ei siihen nyt ainakaan mitään välitorjanisaatioita tarviva! Asiakkaat haluaa nyky-päivänä että ite sen tarjonnan ja varata sen suoraan. Se mitä tosiaan tarviais, että se tuote olis helpommin ostettavissa suoraan siltä yritykseltä. Sitä nettivarattavuutta.*

## VERKOSTO JA YRITYSTEN YHTEIS-TOIMINTA VÄLITTÄJÄTEKIJÄNÄ

Saimaan Charmantteja voi perustellusti käyttää esimerkkinä eräänlaisesta välittäjämekanismista. Saimaan Charmantit on eteläsavolaisten yritysten muodostama verkosto, joka markkinoi yrityksiä yhtenäisen brändin avulla ja korostaa yritysten persoonallisuutta sekä tarinaa. Verkoston yhtenä tavoitteena on asiakasmäärän kasvattaminen siten, että asiakkaat liikkuvat verkostoon kuuluvien yritysten välillä. Verkosto on pystynyt solmimaan yhteistyösopimuksia mm. Stockmann-tavaratalon kanssa.

H1: *Yks ihan hirveen hyvä esimerkki tämmöisestä yhteisestä hankkeesta oli, kun meillä oli.. Saimaan Charmanteilla oli tämmöinen hanke, missä tehtiin markkinointimateriaalia matkanjärjestäjille. Ja me tehtiin siinä se Saimaa-elokuva niin kun matkanjärjestäjien tueksi ja tarjottiin sitä Finnairille. Ja sehän pyöri Finnairin koneessa pari vuotta sitten Euroopasta tulevilla pahuulenoilla. Ja sehän on taas saanu hyvin paljon huomioo meidän oman alueen ihmisissä, että miten me ollaan sellainen pystytty tekemään. Siinä oli just se, että kun se tehtiin laadukkaasti, hyvin.. Finnair otti sen heti, kun ne näki sen, kun tarjottiin. Mutta tietysti, että oltiin pohjustettu sitäkin asiaa.*

Yksi haastateltavista kiinteistövälittäjistä pohtii samalla tavoin liiketoiminnan ja alueen houkuttelevuuden kasvattamista yritysten yhteistoiminnan kautta.

H13: *Jos ajattelee vaikka mökkitarjontaa.. Että välittäjät tekisi oman ständin vaikka Helsinkiin, niin sehän ois ihan mahdollista, mutta ei me oo semmoista tehty. Että kerättäisi porukka, että me ollaan Etelä-Savosta, me myydään mökkejä, mitä sä haluat? Sellaista ei oo. Tai sillein vaikka, et otettas Hesarista puoli sivua ja tässä on eteläsavolaiset välittäjät ja tule tänne.*

Toinen esimerkki välittäjämekanismeista on jo olemassa olevat sähköiset myyntikanavat, joilla on merkitystä etenkin ulkomaalaisten asiakkaiden tavoittamisessa ja asiakasvolyymin kasvattamisessa.

H2: *Majoitusmyynnin kannalta yksi tärkeimmistä on Booking.com. Eli se on huomattavasti nostanut meidän majoitusmyyntiä, että lähettiin tähän viime syksyllä mukaan. Se on sinälläänkin helppo kanava, että sieltä saa sen palautteenkin melko hyvin.*

H2: *[Venäläiset asiakkaat] Booking.com, sieltä. Sitten Vkontakte.ru -sivustolta ja toki jonkin verran löytää myös meidän omille nettisivuille, että meillä on suorasähköpostitus sitten niille, ketä meillä on käynyt.*

H9: *Mökkipuolellahan suurin osa asiakkaita tulee Lomarenkaan kautta. Siinä ollaan oltu ihan alusta asti. Sehän on ollu ja taitaa edelleenkin olla Suomen suurin.. mikä on niin kun tuota välittäjä.. mikä välittää maaseutumatkailukohteita.. Se on alun perin perustettu välittämään. (...) Ja Lomarengas toimii silleen, että se ottaa provision siitä, minkä myy. (...) Yleensä suurin osa [venäläisistä matkailijoista] tulee sieltä kautta ekan kerran ja sitten sen jälkeen ne tulee ihan omia teitään suoraan.*

## 6.4 YRITYSTEN ULKOISESSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Tässä luvussa tarkastelen tekijöitä, jotka ovat peräisin yrityksen ulkoisesta toimintaympäristöstä. Tällaiset tekijät voivat liittyä muun muassa markkinoiden toimintaan, hallintoon, politiikkaan, yliaalueellisiin yhteistyökumppaneihin tai alueen ulkopuoliseen asiakaspotentiaaliin. Aloitan tarkastelun tekijöistä, jotka ovat juuri Etelä-Savon alueelle ominaisia tai alueella olevia (Fen4) ja jatkan sen kautta laajempiin ulkoiisiin riippuvuustekijöihin (Fex4), kuten markkinoiden yleisiin muutoksiin ja yritysten kansainvälistymiseen.

### ETELÄ-SAVON SIJAINTI

Venäjän ja etenkin Pietarin läheisyys sekä Mikkelin keskeinen sijainti valtatie 5:n varrella ovat Etelä-Savolle selkeitä vahvuustekijöitä tarjoten elinkeinoelämälle kulutus- eli asiakaspotentiaalia. Sijainti voi toimia yritykselle myös imagollisena tekijänä. Elintarvikealaa edustava haastateltava pohti yrityksen sijainnin maaseudulla luovan asiakkaille mielikuvaa tuotteiden puhtaudesta, mutta toisaalta lisäävän samalla myös kuljetuskustannuksia.

### VAPAA-AJAN ASUKKAAN JALANJÄLKI

Etelä-Savon maakunnassa on vapaa-ajan asuntoja eniten koko maassa, yhteensä miltei 48 000. Arvion mukaan lähes 70 000 vapaa-ajan asukasta on maakunnan ulkopuolelta (Etelä-Savon matkailun aluerakenneselvitys 2013, 8). Mökkeilyn ympärivuotistumisen (ks. myös Rantanen 2009, 10) ja vapaa-ajan lisääntymisen koetaan luovan mahdollisuuksia etenkin kysynnän kasvulle ja matkailusesonkien pidentymiselle sekä sellaisille uusille liiketoiminnoille, jotka ovat erityisesti vapaa-ajan asukkaalle kohdennettuja. Yksi haastateltavista kuvaa vähittäistavarakaupan liiketoiminta-ajatuksen kehittymistä, jossa vapaa-ajan asukkaalle halutaan tarjota elämyksellisyyttä tuotteiden, sisustuksen ja yksilöllisen palvelun kautta.

*H7: Se kauppa on justiin vapaa-ajan asukkaille tai oikein niin kun suunnitellaan sitä, koska ne koko sen talven ja arkielämän ja arkiajan.. ne käy näissä automarketeissa.. Niin koetaan tehdä sellaista elämyksellisyyttä siihen ja semmoista vaihtoehtoista filistä.*

Vapaa-ajan asukkaat mielletään suurena jo olemassa olevana sekä potentiaalisenä asiakaskuntana etenkin matkailu- ja ravintola-alalla sekä kiinteistöalalla. Kiinteistöväilyksen tapauksessa vapaa-ajan asukkaiden muodostamasta kysynnästä saadaan tietoa kohteiden kautta, mutta varsinkin matkailu- ja ravintolapalveluissa tilanne on hankalampi, sillä saatavilla ei ole Etelä-Savoa koskevaa vapaa-ajan asukkaiden kysyntätutkimusta. Tieto perustuu pitkälti olettamuksiin ja kysynnän mittaaminen kuvataan yritystasolla haasteelliseksi.

*H1: Se mikä musta olisi tärkeää, niin tutkia sitä, että mitä se tämän päivän vapaa-ajan asukas haluaa. Mä olen tämän alueen vapaa-ajan asukas, kun mulla on Pieksämäellä mökki. Multa ei ole yhtään kertaa kysytty.. Ei kertaakaan oo kysytty. Meillä kyllä hirveästi kuvitellaan kaikkia asioita, mutta mikä se on tavallaan se kesäasukkaan jalanjälki.. kun puhutaan niin kun hiihjalanjäljestä.. Mikä on kesäasukkaan jalanjälki? Mitä se haluaa tehdä siellä lomalla? Että esimerkiks mä.. en mä tarte mitään monimutkaisia luontoreittejä ja hulapaloota jaksa. Mutta se, että kyllä multa varmaan rahaa saisi enemmän otettua, jos musta oltais kiinnostuneita.*

*H2: Se, että millä saatais tietää se.. Mikä on se keino? Että ei me nyt viititä asiakkaita tuossa.. että miksi tulet meille syömään? Mutta tunnuma on keskustelujen perusteella, että kyllä jonkin verran käyvät.*

*H13: ...vois kysyä siltä mökin ostajalta, että minkälaista aikaa se haluaa mökillä viettää ja milloin se haluaa siellä mökillä olla? Sitten oikeestaan kolmantena just tuo, että mitä se haluaa siihen mökin lähelle? Ja tästä voi sitten ruveta sitä vyyhtiä purkamaan, että minkälaista se tulevaisuuden kesämökki- ja vapaa-ajan asuminen Etelä-Savossa on.*

Vapaa-ajan asumista käsittelevässä tutkimuksessa (ks. Rantanen 2013) on tunnistettu erilaisia mökkeilytyylejä, joiden on havaittu polarisoituvan sen suhteen, missä määrin vapaa-ajan asukkaat käyttävät palveluja. Haastateltavan edellisessä lainauksessa käyttämä ”kesäasukkaan jalanjälki” on aineiston perusteella melko osuva kuvaamaan vapaa-ajan asukkaan kysyntää. Jalanjäljen voi ajatella vaihtelevan sen suhteen, missä määrin palveluja käytetään ja millaisesta palvelusta on kyse. Osan kysynnästä todetaan muodostuvan ohjelma- ja vuokrapalveluista, kuten kalustonvuokrauksesta ja



luontosafareista, joiden tyypilliseksi käyttäjäkunnaksi kerrotaan ns. aktiivilomalijat.

Palveluilla voi nähdä olevan vapaa-ajan asukkailla eräänlainen ohjelmallinen luonne, sillä palveluja käytetään silloin, kun mökille saapuu vieraita tai kun ohjelmasta on muodostunut kulluttajalleen traditio. Vapaa-ajan asuntoa etsivät ostajat tiedustelevat kiinteistövälittäjiltä kohteeseen liittyviä palveluita, kuten esimerkiksi remonttipalveluja ja lumenaurasta sekä lähimpiä huoltamotai kauppalpalveluita.

*H11: Esimerkiks yks kesämökkipaikka, minkä möin Juvantien varresta.. Niin siinä kun on tuo Siiskosen, missä se on se kahvila, niin siinä matkan varrella, niin sillä oli ihan hirveen suuri merkitys. "Ai, miten ihanaa! He saa täältä kauraleivät ja lihapiirakat mökille mennessään." Eli se oli yks.. itse asiassa ihan oikeesti yks ratkaiseva tekijä. Siiskosen tuotteethan on kuuluisia maakuntarajojen ulkopuolellakin.*

*H1: Käydään yhtenä päivänä syömässä. Semmoisia kerran kesässä kävijöitä.. ne on suurimmaks osaks kesäasukkaita. Ja sitten ne käyttää vieraitaan. Sillä on hirveen iso merkitys. (...) Kun ollaan lomalla, niin ei olla ehkä niin kiireisiä ja ehkä vähän enemmän käytetään rahaa. Että hyvin usein ne haluaa syödä yhtenä päivänä hyvin ja syövät rauhassa.. Että siihen on niin kun varattu aikaa ja tekevät ostoksia ja tutustuu miljööseen. Että miehiä käy paljon tuossa puutarhassa.*

*H10: Ja sitten tän ravintolan käyttäjiä on omistumökkiläiset, tän alueen vapaa-ajan asukkaat, mitkä osaa käyttää erittäin paljon ravintolapalveluja. Ne on niin kun tottunu käyttämään. Ja heille kun tulee vieraita omalle mökilleen, niin se on niin kun yks ohjelma-numero, että "hei, lähetään tonne pikkuravintolaan syömään".*

Haastateltavat liittävät vapaa-ajan asukkaat tiiviisti maaseutuun. Vapaa-ajan asukkaat ovat maaseudun asiakkaan ilmentymä, jossa nähdään olevan hyödyntämätöntä kulutuspotentiaalia. Vapaa-ajan asukas tuntuukin olevan maaseudun elinvoiman viimeinen säilyttäjä.

*H1: Mä niin kun ajattelen sen sillä tavalla, että sieltähän ne lisäasiukkaat meille tulee. Kun me saadaan sinne niitä kesäasukkaita ja saadaan kaavoitettua rantoja, minne on helppo rakentaa niitä loma-asuntoja. Ja me palvelaan ne*

*asiukkaat, jos ne on kiinnostuneita sinne rakentaa, että ne saa sen rakennuksensa tehtyä ja viihtyy siellä, niin sieltähän ne meidän lisäasukkaat näihin taajamiin tulee. Mutta jos se on hirveen hankalaa, niin sitten ne menee jonnekin muualle.*

## SAIMAAN JÄRVIALUE

Maakunta tunnetaan järviolueena, jonne sijoittuu vesistö- ja kalastajakylä, kuten Oravi ja Porosalmi. Savonlinna on vesiväylien risteyspaikkana varsinkin pohjois-eteläsuunnassa. Aineiston pohjalta voi tulkita pettymystä siihen, ettei vesistöjä (varsinkin Saimaata) ja saaristoja ole onnistuttu hyödyntämään liiketoiminnassa kuin marginaalisesti.

*H9: Meidänkin lähellä on Kongonsaari ja siellä on luolastot. Siellä ois ihan valmiit laiturit ja luolastot ja paikka tehty, mutta sitä ei oikeestaan oikein kukaan hyödynnä. (...) Ja yleensäkin kun on kirkkaat vedet, niin sieltähän pystyy sukeltamaan ja jos joku ei halua sukeltaa niin on vedenalaisia kameroita ja tekniikkaa, mitä pystyy hyödyntämään. Ja kalastus yhtenä.*

Saimaan kanavalla nähdään olevan keskeinen rooli tavara-, huvi- ja henkilöliikenteen kehityksessä. Teollisuudelle kanavan mahdollistama meriyhteys ja sisävesikuljetukset ovat jo tällä hetkellä tärkeä tekijä.

*H3: Meillä on loppujen lopuks kädessä aikamoinen aarre [Saimaan kanava]. Meillä 50 vuotta nyt taas Saimaan kanava auki (...) Mutta sitten yliopistolle tai jollekin muulle.. onko se teidän laitos.. niin on iso tehtävä tutkia, kuinka kauas rannoilta ulottuu Saimaan kanavan vaikutus. Sii se myö tiedetään, että se ei pääty tuohon rantahietikkoon. Sen kanavan vaikutus. (...) Sillon kun meillä on mahdollisuus järjestää samanlaisia risteilyjä kuin Vikingillä ja Siljalla.. Lapinlahden martat tulee.. Jos ne Savonlinnasta ajaa laivalla Puumalaan ja me saadaan antaa niille TaxFree-tuotteet sen jälkeen kouraan, niin arvaa kumpaan ne menee: Helsinkiin, Turkuun vai Savonlinnaan. Savonlinnaan. Lyhyempi matka, samat palvelut. Se edellyttää vaan, että meillä on uusia laivoja, uusia laivatyyppisiä ja samat edut.*

Vesistöihin liittyvän liiketoiminnan kehittäminen näyttää olevan ensisijaisesti kiinni laajajohjaisemmasta ja yliaalueellisesta kehittämistähdosta. Sisävesiliikenteen kehityksen nähdään tarvitsevan

tulevaisuudessa julkisia investointeja uudentyyp-  
pisiin aluksiin sekä samankaltaisten verohelpotus-  
ten soveltamisesta sisävesiliikenteessä, mitä sovel-  
letaan nyt meriliikenteessä.

Yksi haastateltavista pohtii, että Saimaan ves-  
istöalue tarvitsisi avarakateinen veturin, joka  
tuotteistaisi sitä kokonaisuutena. Tämän katso-  
taan olevan välttämätöntä, mikäli järviluontoalue  
halutaan kansainvälisesti kiinnostavaksi. Veturilla  
haastateltava viittaa isoon laivayhtiöön, jota  
tuetaan kehitysvaiheessa julkisin varoin. Yhtiön  
perustaisivat isot matkailuyritykset. Laivayhtiön  
tavoitteena olisi kehittää kattava laivatuote välille  
Lappeenranta-Kuopio-Joensuu.

## LÄHELLÄ TUOTETUT RAAKA-AINEET

Kuluttajien arvostuksen odotetaan nousevan tuot-  
teiden turvallisuutta, puhtautta ja lisäaineetto-  
muutta kohtaan. Keskustelu lisäaineista ja ruoka-  
kriisit ovat herättäneet kuluttajat miettimään ruuan  
alkuperää ja lisäarvoa. Keskeistä näyttää olevan se,  
kuinka lisäarvo (ks. esim. seuraavasta lainauksesta  
*käsintehty ruoka*) kaupallistetaan ja millaisessa  
muodossa se tarjotaan kohteena olevalle asiakas-  
kunnalle. Esimerkiksi tuoretuotteiden kohdalla  
nähdään merkittävänä välittäjätehtävänä päivittäis-  
tavarakauppojen palvelutiskit, joiden kautta tuote-  
teita saadaan suoraan myyntiin.

*H8: Löytää se oikea tuote ja pystyvä hinnoitte-  
lemaan se niin, että kauppa kiinnostuu, asia-  
kas kiinnostuu siitä. Että kyllä se tuote, ja sit-  
ten hinta-laatu-suhde. Kun me tehdään käsin,  
niin meitä hirveen helposti verrataan sitten  
johonkin toisen tekemiin tuotteisiin, joka tekee  
niitä koneella. Ja silloin se tuotteeseen liitty-  
vän lisäarvon perustelu on ollut se haaste. Ja  
kaupan päässä taas tää.. asiakkaan päässä  
taas se usko siihen, että kuluttaja on valmis  
maksaa näistä tuotteista näin ja näin paljon.  
Niin se on ollu välillä vähän häilyvä.*

Edellä lainattu haastateltava pohti myös raaka-  
aineiden jäljitettävyyteen liittyvän kustannusraken-  
teen muodostumista ja siihen liittyviä haasteita.  
Jäljitettävyyden itsessään ei tunnu olevan ongelma,  
vaan jäljitettävyyden mahdollistamiseen liittyvät  
kustannukset. Raaka-aineiden toimitusketjun pi-  
tuus, pienet toimittajat ja -toimitusmäärät sekä  
mm. pienten toimituserien varastointi nostavat  
kustannuksia ja sitä kautta tuotteen hintaa.

*H8: Se on niin kun selvillä, mistä yrityksestä  
vaikka vilja tulee. Mutta mistä tilalta se vilja*

*on sinne yritykseen tullu, niin sitä ei välttä-  
mättä oo tiedossa. Koska se sotkeutuu siellä  
prosessissa. Sen takia ei välttämättä oo mah-  
dollista käyttää jotain isoa viljantoimittajaa.  
Vaun joutuu käyttämään pienempää, joka  
sitten tarkoittaa, että se hinta on kalliimpi.  
Sitten kun käytetään puhtaasti kotimaisia  
raaka-aineita.. Niin otetaan esimerkiksi ko-  
timainen pinaatti on 2,5 kertaa kalliimpaa  
kuin ulkomainen pakastepinaatti. Nää ohjaa  
sitä hinnoittelua osittain. Sitten esimerkiks  
joku peruna joudutaan ottamaan sitten yhden  
tilan perunana. Se joudutaan erikseen varas-  
toimaan tuolla meidän perunantoimittajalla.  
Oma varastointi, erikseen varastointi aiheut-  
taa lisäkustannuksia ja kaikki tämmöset jutut,  
niin matkan varrella siihen vaan tulee sitä li-  
sähintaa pikkusen ja tekee siitä lopputuotes-  
ta hinnakkaan.*

HoReCa-puolella olennaiseksi kilpailutekijäksi on  
noussut puolestaan organisaation ketteryys ja jous-  
tavuus, jonka myötä yritysasiakkaille pystytään  
tarjoamaan spesialisoituja tuotteita, mutta kuiten-  
kin tarpeeksi mittavalla kapasiteetilla. Luomuraaka-  
aineiden kohdalla haasteita tuottaa saatavuutta  
enemmän se, että raaka-aineen hinnoittelun vaka-  
us ja saatavuus eivät kohtaa.

Paikallisten raaka-aineiden hyödyntämiseen  
liittyviksi ongelmiksi mainittiin se, että asiakas-  
määrän lisääntyessä kesäkuukausina on edelleen  
havaittavissa saatavuusongelmia, koska tuotta-  
jien kapasiteetti on rajallinen, eivätkä he pysty  
takaamaan riittäviä toimitusmääriä. Saatavuus-  
ongelman yhtenä osaratkaisuna mainittiin, että  
tarjontaa painotettaisiin vuodenaikojen mukaan  
kulloinkin saatavilla oleviin raaka-aineisiin. Pai-  
kallisten tai lähellä tuotettujen raaka-aineiden  
lisäksi saatavuusongelmaa esiintyy myös suo-  
malaisen raaka-aineiden kohdalla. Kotimaisen  
raaka-aineen hyödyntämistä hankaloittavaksi  
tekijäksi mainittiin se, että yrityksen ja tuottajan  
välissä olevan tukkuliikkeen valikoimaan ei kuu-  
lu haluttua vaihtoehtoa. Täysin kotimaiseen tar-  
jontaan on vaikea päästä myös siksi, että joitakin  
raaka-aineita, kuten riisiä, ei saada kotimaisena.

*H3: Myö pyritään nytten.. ns. lähiruokaa..  
Meillä on helvetin hyviä herkkuja kuule Sa-  
vonlinnan ympäristössä, mut jos sanotaan  
Etelä-Savo.. meillä mahottoman hyvää lähi-  
ruokaa. Mutta se on kaikista hauskin kaho,  
niin Kesko myy meille norjalaista lohta, mikä  
on pakattu Kiinassa.*

## HYVINVOINTIMATKAILU VENÄLÄISILLE ASIAKKAILLE

Mielikuvat alueen turvallisuudesta ja rauhallisuudesta liitetään mahdollisuuksiin kehittää etenkin hyvinvointimatkailua näiden vahvuuksien varaan hakemalla kumppanuuksia ja syventämällä hyvinvointimatkailun toiminta-ajatusta. Hyvinvointimatkailun mainitaan olevan tällä hetkellä eräänlaisessa ”käymistilassa” Venäjän markkinoiden suhteen, millä viitataan siihen, että markkinoiden kehittymiseksi on tarvetta sellaisille yhteistyökumppaneille, joilla on Venäjän kysynnän ja markkinoiden tuntemus.

*H6: Jos sä lähet jollekin venäläiselle asiakkaalle tarjomaan painonpudotuskurssia tai jotain päihteisiin liittyvää, alkoholinkäyttöön liittyvää asiaa, niin ollaan aika semmoisella vaarallisellakin pinnalla, että miten se sitten tehdään ja niiden kumppanuuksien hakemista.*

## VETOVOIMATEKIJÄÄN POHJAUTUVA LIIKETOIMINTA

Haastateltavat antoivat yllättävänkin merkittävän roolin erilaisille tapahtumille (esim. St Michel -ravit ja musiikkitapahtumat, kuten Jurassicrock) alueellisen vetovoiman lähteenä. Savonlinnan Oopperajuhlien myönteiset vaikutukset yrityksille koetaan esimerkiksi Mikkelissä saakka. Vetovoiman todetaan syntyvän tunnelmasta, koetusta elämyksestä, aitoudesta tai juurista omaan kotiseutuun.

*H4: Me tehdään kuitenkin tavallaan myös noissa kesätapahtumissa myös eräänlaista matkailutunnettavuutta, mutta enemmän myös kaupungille ns. hyvää. Semmonen paikkakunta, missä on paljon tapahtumia ja erilaisia tapahtumia, on aina hyvä merkki ulospäin. Se on vireä kaupunki.*

*H5: Se [Oopperajuhlat] tuo asiakkaat, se toimii niin kun veturina. Sanotaan, että ilman Oopperajuhlia, niin ei tässä kaupungissa mun mielestä.. ainakaan meidän alalla [ravintola-ala].. niin oltas todella pieniä sitten. Kesällä me tehdään tulos. Talviaikaan tää on tämmöstä.. pyritään menemään mahdollisimman pienellä tappiolla.*

Vetovoimatekijä voi liittyä myös paikkakunnan tunnettuun historiaan (esim. Punkaharju) tai paikallisuuteen. Paikallisuus ei kuitenkaan itsessään kerro asiakkaalle mitään ilman siihen yhdistettävää tarinaa.

*H1: ...kyl musta sitten paikallisesti joku lähiruoka.. eihän se näy jossain Hauhalan hanhessa yhtään se, että se on täällä oikeesti tehtyä ja kasvatettua. Se tarina kerrotaan asiakkaalle. Ja kyllä varmaan tää tarinatalous, niin jatkuu ja vahvistuu. Ja kyllä ekologisilla asioilla on vaan entistä suurempi merkitys. Mutta siinä on just se, että pitää saada siihen meidän tarinaan se ekologisuus.*

Vetovoimatekijä voi olla myös jotakin sellaista, mikä ei ole mitenkään siirrettävissä, kuten kansallispuisto tai maisema. Tämän vuoksi liiketoiminnan kannalta ratkaisevaa voi olla liikeidean rakentaminen vetovoimatekijän läheisyyteen.

*H7: ...matkailussa kaiken kaikkiaan on avainasana ymmärtää vetovoimatekijä. Sitä ei voi rakentaa.. luontomatkailussa ei voi rakentaa vetovoimatekijää, vaan palvelun fasilitteetit voidaan rakentaa sit sinne vetovoimatekijän luokse. (...) Pitää ymmärtää se oma vetovoimatekijä ja rakentaa se liikeidea sen ympärille. Ensimmäinen luontomatkatuotehan on aurinkoranta. Kun ollaan hiekalla, aurinko paistaa, on meri. Siihen on taakse tehty fasilitteetit.*

Haastateltavat näkivät edelleen puutteita matkailua tukevan infrastruktuurin kunnossa ja kattavuudessa. Yksi keskeisimmistä Etelä-Savon matkailutoimintaa yhä vaivaavista haasteista on opasteiden puuttuminen, opastetietojen vanhentuminen tai sellaiset haastateltavien mainitsemat säännökset, jotka estävät opasteiden saamisen matkailuyrityksen yhteyteen. Opasterakennetta tulisi tulevaisuudessa miettiä enemmän matkailijan näkökulmasta.

*H13: Ne [moottorikelkkareitit] on erittäin huonosti merkattuja, ne on erittäin kapeita. Mä en ymmärrä miks pitää lähteä ajamaan tonne pohjosiin kelkalla. Miks niitä ei voi tänne laittaa, kun täällä sitä mettiä ja maaseutua on. Kerran nimittäin yritettiin lähteä kahden kaverin kanssa, yritettiin Anttolaan mennä, niin ei meinannu löytyä ees sitä reittiä. Et siellä on joku tämmöinen pien raksi ja siitä ois pitäny ymmärtää, että siitä se menee se reitti. (...) Jos ajattelee, että meet Tahkolle, niin se on 5–10 metriä levee se reitti. Ne on hyvin merkattuja, niissä on kartat ja kaikki tämmöiset.*

*H7: Mut matkailijan näkökulmasta pitäis suunnitella koko opasteasia ja siinä vois olla*

*Etelä-Savolla esimerkiksi niin kun todella ison kehityshankkeen paikka. Tai hyvän, järkevän kehityshankkeen paikka. Se on.. matkailijan näkökulmasta pitää tehdä opasteet. Eihän paikalliset tarvii opasteita.. (...) Niitten opasteiden on oltava pysyviä, sellaisia opasteita.. ja ne voidaan vaan luoda semmoiseen, missä on varmasti pysyvää matkailuinfraa vuosikymmeniä eteenpäin tehty.*

Kiinteistöväilytyksen alalla paikkakunnan vetovoima saa pitkäkestoisemman merkityksen. Muuttopäätös kytkeytyy alueen kykyyn tarjota työtä ja toimeentuloa, mutta yhtä lailla ihmisten ajatellaan tarvitsevan myös sisällökkäitä tapahtumia. Palvelujen väheneminen koetaan yhdeksi keskeisimmäksi maaseudun vetovoimaa rajoittavaksi tekijäksi. Kiinteistöväilyttäjät ovat melko yhtä mieltä siitä, että tietyt alueet alkavat menettää kiinnostustaan kokonaan, mikäli niitä ei kehitetä (esimerkiksi Pellos Mikkeliissä).

Usein muuttajilla todetaan olevan jokin kytkös paikkakunnalle tai lähialueelle, jolloin yhtenä vetovoimatekijänä voi olla juuri esimerkiksi kotiseutu tai lähiyhteisö. Mutta mitä jos tämä vetovoimatekijä puuttuu? Yksi haastateltavista pohti, että Etelä-Savon aluetta tulisi miettiä kokonaisuutena ja tarkastella niitä vahvuuksia, joiden vuoksi ne ihmiset, joilla ei ole juuria tai muita siteitä alueella, haluaisivat muuttaa tänne. Haastateltavan mielestä Etelä-Savoon ei tulisi tavoitella pelkästään paluumuuttajia, vaan huomio olisi suunnattava myös niin sanotusti juurettomiin. Tältä osin tilanne on haasteellinen, koska alueella ei ole esimerkiksi isoja teollisuus- ja yliopistokeskittymiä.

*H13: Hyvin usein ne muuttajat, jotka tänne muuttaa, niillä on joku side tänne aikaisemmin. Joko he ovat täältä kotoisin tai niillä on sukulaisia tai kesämökki tällä alueella. Mutta se ei nyt vielä riitä, työtä pitäis olla ja viihtyvyyttä. Mut yleensä sitä ei mietitä.*

Vetovoimatekijöiden pohditaan liittyvän myös elinympäristöön ja sen yhteisöihin sitoutumiseen. Alla oleva esimerkki kuvaa eräänlaista kuilua, joka syntyy siitä, kun ihmisen motiivi muuttoon on ollut työ, mutta samalla lähiyhteisön rakentaminen on vasta aluillaan. Voidaan puhua elinympäristöön sitoutumisesta, jossa sosiaalinen pääoma voi toimia muuttajan resurssina.

*H13: ...yllättävän moni häipyä tältä kahden vuoden jälkeen ja syynä on se, että ei ole kotiutunut kaupunkiin. Ei ole oppinut tuntemaan*

*paikallista porukkaa. On niin kun se sisään-päin lämpiävyyden henki tai tunnelma on vielä olemassa. (...) Yleensä ne ulkopaikkakuntalaiset tutustuu täällä paremmin toisiinsa kuin paikallismikkeliläisiin. (...) Kun joku saadaan tänne muuttamaan, niin pitäis vähän miettiä panostusta, että se saatas pysymään täällä. Siinä vaikka esimerkiksi Nuorkauppakamari voisi olla hyvä järjestö. Et jos jotain järjestötoimintaa, jossa oppii tuntemaan ihmisiä, niin aina se kynnys lähteä on suurempi. (...) Sekin on jännä, että paikalliset yritykset käyttää yllättävän paljon rahaa rekrytointiin. Ne käyttää ammattilaisia, niillä on kalliit ilmoitukset. Voi olla Hesarissakin. Käytetään tuhansia euroja, jopa 10 000 euroa jonkun ihmisen rekrytointiin. Sitten, kun se tulee taloon, niin sen sitouttamisen siihen elinympäristöön, niin siihen ei juurikaan kukaan käytä mitään rahaa. Sitten joku lähti pois ja sit pistetään taas hirmu rumba päälle ja se tuli hirveen kalliiksi.*

## MARKKINOILLA TAPAHTUVAT MUUTOKSET

Haastateltavilta kysyttiin havaintoja markkinoiden muuttumisesta sekä pyydettiin ennakoimaan markkinoiden muuttumista tulevaisuudessa sillä toimialalla, millä haastateltava ja hänen edustamansa yritys operoi. Tässä kohdin teen lyhyen katsauksen haastateltavien tekemiin havaintoihin jo tapahtuneista ja odotettavista markkinoiden muutoksista.

Kiinteistöalalla Etelä-Savon hintatason odotetaan muuttuvan siten, että Mikkelin hintataso tulee nousemaan suhteessa lähimpiin kuntakeskiksiin. Osa haastatelluista kiinteistöväilyttäjistä koki, että pienyrittäjän eli yksityisten välitysliikkeiden tilanne tulee heikkenemään suhteessa sellaisiin välitystoimijoihin, jotka toimivat pankkien ohessa. Pankin ajatellaan vakiinnuttavan näiden välitystoimijoiden asemaa ja takaavan asiakasvolyyymia muiden pankkitoimintojen ohjaamana. Nämä haastateltavat näkivät, että kiinteistöalan välitysmarkkinoilla vallitsee tällä hetkellä vain muodollinen kilpailutilanne.

*H11: Se on viety niin äärimmilleen tää kilpailutilanne eli se.. Mä ihmettelen tätä, että yleensä on sallittu, että rahoituslaitos rahoittaa ja sitten heillä voi olla oma välitystoiminta ja sitten heillä on vielä saman katon alla vakuutusyhtiöt.*

Haastattelija: *Mikä tällä alueella vois näitä esimerkiksi malesialaisia kiinnostaa?*

H3: *Puhdas luonto, puhdas vesi. Siis kaikki sellainen. Nyt mie kerron sulle hyvän jutun kuule. Kolme vuotta sitten, niin myö just kaho alo-tettiin.. Jäät oli vielä, hilettä oli tuossa rannassa ja lähettiin sitten yhen firman kanssa täältä. Ja isäntä sano, että lähetääkö sen verran näyt-tämään, että miten jäät lähtee. Se sano, että meillä on 10 kiinalaista tässä. Mie sanoin, lähetään vaan. Se sano: ”Päästäänkö miten etäs?” Mie sanoin: ”Kyllä myö Pihlajavedelle päästään aika etäs.” Lähettiin ja siinä oli ruuat laitettu ja ne söi upeet ruuat siinä ja sitten otettiin tuota viiniä. Sitten tultiin siihen jään rajalle, niin isäntä sano, kun alko ko-risemaan laivan keula, niin ”Kuule, mie ottasin viskin jäillä. Mistähän myö saahaan jäitä?” Mie sanoin: ”Kuule, kyl myö saahaan.” Mie ar-vasin sillon, että mikä on jippo. Mie sanoin: ”[henkilön nimi], otappas sankko hei.. Isäntä haluu viskin jäillä.” Hän mäni sit. Otti sankon. Kaho ku oltiin jäihin ajettu, ni se kaapas sitä hilettä siitä ja vei sitten siihen isännälle pöytään. Isäntä otti kauhan ja pisti jäitä siitä ja sitä kylymää vettä ja otti tuosta kuule ja rupes.. Ni kiinalaiset oli ihan kauhuissaan.. katto, että kuolooko se nyt vai viiden minuutin päästä. Kuule ne ei ta-junnu sitä, että se ottaa laivan vierestä vettä ja joi sitä. Ja sitten, kun ne koitti sormella sitä, niin sehän on helevetin kylymää se jäävesi. Ja se päätty silleen kuule, että koko porukka joi tullessa.. ni vettä. Sitä kyly-mää jäävettä. Kuule ni tuota porukka joi sitä tullessa. Kuule mäappäs Kiinassa jostain joesta juomaan vettä tai meren rannalta, ni varmasti kuolet todennäkösesti. Ja se puhdas vesi, puhdas ilma ja sitten meidän rauha. Meillä myöskin löytyy hiljaisuutta. Ihan siis sellasta vastakoh-taa, mitä ei kato Kaukoidässä saa. Niin nää on meidän ne markkinakei-not ja tuota.. Kyllä näihin kannattaa kuule satsata ihan. Ja tuota, mie oon aivan takuulla varma, että ne on myöskin sellainen myyntivaltti, että ei meidän tarvii kuule siihen mitään ihmeitä keksiä. Sit kerrotaan vaan, että täällä on puistoja ja kiireetöntä menoa. Että kaupassa ei oo 300 m pitkiä jonoja, niin kun on siellä monessa paikassa. Että menet mihin tahojaan, niin aina on helvetinmoiset jonot.*

Talouden taantumana on koettu vähentäneen vapaa-ajan kiinteistöjen myyntiä. Ennen taantumaa ostajina oli enemmän varsinkin venäläisiä asiakkaita, minkä johdosta kohteiden hintataso nousi. Haastateltavien mukaan tulevaisuudessa hinnoissa tapahtunee nousua rantakiinteistöjen kohdalla ja hyvällä sijainnilla olevista vapaista tonteista tulee olemaan enemmän kysyntää kuin tarjontaa. Vanhojen vapaa-ajan asuntojen kuvataan sijaitsevan usein erityisen hyvillä paikoilla, mutta esimerkiksi 60–70 -luvulla rakennettujen kohteiden kunnan todetaan olevan myös usein heikko. Arvon nähdään olevan tällöin tontissa eikä kiinteistössä, joten omistajanvaihdoksen jälkeen tilalle tullaan todennäköisesti rakentamaan uutta rakennuskantaa. Vapaa-ajan asuntojen uudisrakentamisen yhteydessä varustelutason voi havaita muotoutuvan mökkeilytyylin mukaisesti.

*H13: Tulee vähän kahdenlainen trendi. Vähän niin kuin aikaisemmin sanoin, että minkälaisista aikaa haluaa viettää siellä mökillä. Että onko se semmoinen, missä kaikki pelaa ja sinne tullaan rentoutumaan ja nautiskelemaan siitä olostasi vai halutaanko semmoinen työleiri.. No työleiri on ehkä väärä.. mutta halutaan terapialeiri elikkä missä puuhastellaan, mätetään kiviä polkujen vierelle ja haravoidaan neulaset myötä- ja vastakarvaan. Että siellä tehdään ja tehdään. Että siellä puretaan tavaltaan sitä lomaa sen tekemisen kautta.*

Majoitus- ja ravitsemisala on kasvattanut Etelä-Savossa liikevaihtoaan koko 2000-luvun lukuun ottamatta vuotta 2009 (Etelä-Savon aluetalousskatse 2012, 16). Haastateltavat odottavat kasvun jatkuvan ja samalla matkailualan oletetaan yhä ympärivuotistuvan ja monipuolistuvan. Kuten seuraavista lainauksista voi havaita, keskeinen kasvua vauhdittava tekijä on ympärivuotistuminen. Sesonkien pidentymisessä tärkeä asiakasryhmä ovat olleet venäläiset matkailijat. Eräs haastateltava toteaa venäläisten kuluttamisen oleva asiakasta kohden paljon suurempaa kuin suomalaisilla.

*H7: Mutta kapasiteetti on lisääntynyt, tuotekehitys ja ympärivuotistuminen on vahvistunut voimakkaasti. Liikevaihto on kasvanut merkittävästi ja tietysti henkilöstömäärät. (...) Kyllä miä nään tän ympärivuotistumisen kautta niin kun kasvua edelleen. Tässä on semmoisia tekijöitä, on just tää Pietari–Helsinki -akseli, mitkä heijastuu meille positiivisesti. Ja sitten annetaan vaihtoehtoa myös*

*noille Lapin kohteille, myös talvikohteena. Sitäkin on jo näkymiä.*

*H10: Viimeisen kuukauden (kevällä 2013) aikana on tapahtunut jotain tuolla Venäjän päässä. Sieltä on niin hirvee kysyntä, että se on jotain ihan hirmuista. (...) Sieltä on hirmuinen kiinnostus ja varsinkin tää Puumala. Me ollaan niin lähellä rajaa, kun ei ole kuin tunnin ajomatka. Ja koko Etelä-Savo on itse asiassa niin lähellä. (...) Vain osa meidän asiakkaista on venäläisiä ja itse asiassa alta puolet siis, paljon alta puolet. Mutta niiden merkitys on iso, se kasvaa koko ajan. Ne käyttää ympärivuotisesti. Ne käyttää rahaa. Niiden merkitys on paljon sitä prosenttiosuutta suurempi.*

*H3: Kyllä mie uskon vielä, että markkinat kasvaa. Meillä on pieni osa koko Saimaasta vasta hyödynnetty, niin sitten kun me osataan hyödyntää tätä enemmän, niin sitten on asia toinen.*

*H1: Toivon, että tästä Etelä-Savosta tai miten tätä nyt jatkossa määritelläänkin.. tästä Saimaan maakunnasta.. Että tästä kehitty semmoinen huippu lomanviettoalue. Että tää on niin kun joku Provence tai Garda-järven alue, mihin tullaan.. Joka on Euroopan laajuisesti tuttu.*

*H6: Tietysti se on, jos me saatas tää meidän maakunta olemaan auki vähän pidempään kuin vaan elokuun puoliväliin.. Voisko se olla vaikka syyskuun loppuun asti. Siinä olis mun mielestä kans yks haaste, koska tuolta Euroopasta.. nehän on kesälomalla vasta elokuussa, syyskuulla. Tää matkailukauden jatkaminen kaiken kaikkiaan. Mutta sillon pitää olla myös sitä tarjontaa.*

## **KANSAINVÄLISTYMINEN**

Kehitys liitetään keskeisesti yritysten kansainvälistymiseen. Venäläiset asiakkaat – ja etenkin yritysasiakkaat – toistuvat monissa haastatteluisa tärkeimpänä ulkomaalaisena asiakasryhmänä, jossa nähdään edelleen runsaasti kasvupotentiaalia. Merkittävimpänä asiakkaiden lähtöalueena mainitaan Pietari ja sen lähialueet sekä Moskova. Yhdessä yrityksessä uusina asiakkaina mainittiin ehkä hieman yllättävästi murmanskilaiset matkailijat. Muun muassa ranskalaisten, italialaisten ja espanjalaisten määrän todettiin vähentyneen ”dramaattisesti”.

H1: *Venäläiset tuo meille tosi hyvän lisän. Ja varmaan sieltä se kysyntä jatkuukin. Kyllä mä niihin venäläisiin satsaisin, koska ne on tosa lähellä. (...) Mutta meidän pitää kotimaan matkailussa ymmärtää se, että millä me niitä ihmisiä saahan liikkeelle. Ei me sillä luonnolla ja puhtaudella.. ei me sillä saada, koska sitä on oikeestaan koko Eurooppa. Eurooppa on täynnä hienoja paikkoja.*

H6: *Jos mietin meidän omia markkina-alueita, niin hyvinvointimatkailuhan on nyt vähän semmoisessa käymistilassa tonne Venäjän suuntaan, ainakin meidän oman yrityksen kohdalta. Että tavallaan meillä on jo valmiudet alkaa tekemään semmoisia tuotteita, mutta meiltä puuttuu kuitenkin vielä yhteistyötahto, joka ois meidän kanssa vielä semmosessa keskusteluyhteydessä, että voitais yhdessä keskustella ja miettiä, että mitä kannattaa lähteä tarjoamaan. Ja varmaan niinkön Etelä-Savossa, niin kyl mä uskon, että se Aasian markkina kehittyä meillä täällä.*

Yritysten kansainvälistymisessä matkailualalla näyttää olevan keskeistä se, kuinka hyvin ensinnäkin Suomi ja toisekseen Etelä-Savo tai Saimaan alue pystyy erottautumaan muista luonnoltaan samankaltaisista ja ympäristöltään puhtaista maista. Yksi haastateltavista arvioi, että alueen matkailuyritysten voi olla kannattavampaa markkinoida itseään suoraan esimerkiksi venäläisille asiakkaille kuin että ne tavoittelisivat eurooppalaisia asiakkaita, joille Suomi ei välttämättä näyttäyty kovinkaan erityisenä ja siten mielenkiintoisena matkailukohteenä.

H1: *Joka ikinen eurooppalainen matkailija, joka me saadaan tänne, niin me ollaan maksettu siitä tosi paljon. Mä aina välillä sanonkin, että onko se niin kun järkevää? Kun se toi Venäjä on sillein paljon tuottavampaa sinne markkinoida, ja lähempänä.*

Yksi haastateltavista nosti esille, ettei yritys ole halunnut lähteä aktiivisesti tavoittelemaan ensisijaisesti venäläisiä asiakkaita, koska heistä käydään matkailumarkkinoilla jo kilpailua ja yrityksessä luotetaan enemmän eräänlaiseen riskien hajauttamiseen myös matkailijoiden kansalaisuuden suhteen.

Mitä sitten tarvittaisiin kansainvälistymisen vauhdittamiseksi? Etenkin kehittyvillä sektoreilla, kuten hyvinvointimatkailussa, kaivataan sellaisten

ulkomaisten yhteistyökumppaneiden löytymistä, jotka pystyvät vuorovaikutteisesti kehittämään konseptia yhdessä suomalaisen yrityksen kanssa.

Taloudellisen taantuman koetaan suosivan lähialueiden ja kotimaanmatkailua. Tästä antanee viitteen myös yöpymistilastoista havaittava nouseva trendi, minkä taustalla tosin on myös ulkomaalaisten matkailijoiden ja etenkin venäläisten matkailijamäärän kasvu. Vaikka matkailun kehitys on Etelä-Savossa ollut viime vuodet noususuhdanteinen, tulee haastattelussa esille huoli siitä, ettei Etelä-Savon matkailutoimijoilla ole *ymmärrystä ja tahtotilaa* pärjätä kilpailussa enää tulevaisuudessa. Haastateltavat perustelevat tätä sillä, että esimerkiksi Keski-Suomessa ja Pohjanmaalla investoidaan nyt voimakkaasti matkailuun ja etenkin venäläisiin asiakkaisiin.

## 6.5 IDEOLOGISET, KULTTUURISET JA YHTEISKUNTARAKENTEeseen LIITTYVÄT VAIKUTUKSET

### MAASEUDUN LISÄARVO LIIKETOIMINNASSA

Maaseutuun liittyvää lisäarvoa liiketoiminnan kannalta on hyvin ongelmallista tulkita haastateltujen perusteella. Maaseutua hyödynnetään mielikuvien tasolla esimerkiksi markkinoinnissa ja ohjelmalveluissa tai välillisesti ruuan raaka-aineiden alkuperänä. Kiinteistövälityksen alalla maalaismaisemaa, eläimiä, luontoa, hiljaisuutta ja rauhaa hyödynnetään vapaa-ajan asuntojen markkinoinnissa lähinnä esittelytekstien välityksellä. Usein maaseudulta tai järviolueilta asuntoa hakevat asiakkaat ihannoivat jo lähtökohtaisesti maaseutuun liitettäviä piirteitä.

Matkailualalla käsitys maaseudusta tuntuu kytkeytyvän pitkälti luonnonympäristöön ja sen tarjoamiin vetovoimatekijöihin. Kyse on tuotteistamisen onnistumisesta, mistä yksi matkailuyrittäjistä käyttää esimerkkinä mainossloganiaan, joka kuvaa mahdollisuutta rauhalliseen olemiseen. Sloganin sisään kiteytyy yrityksen toimintamalli, jonka mukaan jokainen vuokramökki on sijoitettu omalle rauhalliselle paikalle ja tarpeeksi etäälle viereisestä mökistä. Jokaisella mökillä on oma saunansa, vene ja ranta – siis persoonallisuus. Lisäksi mökit ovat myös arkkitehtonisesti ja sisustukseltaan yksilöllisiä. Ravintolapalveluita tarjotaan asiakkaille lisäpalveluna yrityksen ylläpitämässä ravintolassa.

H10: *Asiakkaat tulee tänne rauhoittumaan ja tulee tekemään "ei mitään". Huomasin muuten, kun Maabrändivaltuuskunta nosti esille sen, että pitäisi myös osata myydä hiljaisuutta ja rauhaa. Me ollaan tehty sitä monta kymmentä vuotta jo. Ja se myy!*

Pertti ja Eero Alasuutari ovat tutkineet (2011) maaseudun merkityksiä diskurssianalyysin keinoin. Tutkijat erottavat maaseutu-käsitteelle neljä erilaista merkitysulottuvuutta: maaseutu kaupungin vastakohtana, maaseutu maa- ja metsätalousalueena, maaseutu maisemana sekä maaseutu ajallisella ulottuvuudella tarkasteltuna ns. epämodernina. Aineistosta nousee vahvasti esiin tulkinta maaseudun merkityksestä maisemana.

H10: *Se [maaseutu] merkitsee hyvin paljon. Se merkitsee maisemaa, se merkitsee suomalaisuutta, luontoa. Ei suomalaisuutta voi olla ilman maaseutua. Et ne on kyllä kyttyssä. Ja kyllä mä hyvin vahvasti täällä Suomessa, niin laitain yhtäsuuruusmerkin: matkailu on yhtä kuin maaseutu tai maaseutu on yhtä kuin matkailu.*

H8: *Puhtaus, vilja, metsä. Autioituminen myöskin. Pellot, karja.. mitä mä sanoinkaan siinä? Ja sit kyllä se sitten tietynlainen synonyymi on Suomen kanssa myöskin. Et meillä niin kun paljon on ainakin minun silmin tai mielen mukaan semmoista niin kun maaseu-*

*tumaista on meidän pinta-alasta. Siis pääsääntöisesti positiivisia asioita.*

H5: *...mulle tulee pelto mieleen vaan. Maaseutuidylli. Siellä on niitä muutamia taloja, isot pellot, jonkin verran metsää. Sen ainakin minä ymmärrän maaseudulla.*

H11: *Peltoja, lehmä, maataloja ja -taloja. Pieniä hiekkateitä. Silmän kantamattomiin. Ei palveluita. Järviä.*

H9: *Kyllä maaseudusta melkeen ensimmäisenä tulee mieleen maatilat ja lehmät ja eläimet. Sitten pellot ja rauhallisuus ja tavallaan hiljaisuuskin, niin kun liikenteen ja kaiken tämmöisen. Siellä on sitä tilaa.*

H13: *No metsätalous on aika selekiä. Ja sitten ihan perinteiset maatilat ja maatalanäkymät. Hiekkatiet. Kai siinä rannatkin sitten on.. kuuluu meidän maaseutunäkymään. Puupinot on maaseudulla. Heti kun lähetään kaava-alueen ulkopuolelle, niin puupinoja näkyy siellä täällä.. Tietää, että täällä toimitaan.*

Maisemallisen merkityksen lisäksi oheisista lainauksista tulee esille maaseudun merkitys eräänlaisena kansallisena identiteettikysymyksenä, mikä ei tunnu sopivan Alasuutarin ja Alasuutarin määrittämiin kategorioihin. Maaseudun käsite liitetään vahvasti lisäksi raaka-aineiden kotimai-

*Meillä on yks asiakas, sellainen konsulttitoimisto. Semmoinen ylimmän johdon trainee programm. Yks asiakas, joka on järjestänyt Pietarissa kaikki koulutukset, ylemmän johdon koulutukset, aina pietarilaisissa loistohotelleissa. Ne on semmoisia intensiiviviikonloppuja. Ja sitten tää asiakas osti Puumalasta talon. Ja hän halus yhä enemmän, että hän vois tehdä töitä täällä Puumalassa. Niin hän onkin ruvennut järjestämään niitä ylimmän johdon trainee-kursseja täällä meillä. Ne kestää 3 tai 4 vuorokautta, niitä on noin 20 asiakasta kerralla. Kuuden hengen mökkiin esimerkiks, vaikka siellä on 3 makuuhuonetta, ei koskaan saa majoittaa enemmän kuin 2 henkee. Ne haluaa asua väljästi. Niillä on täyshoito täällä meidän ravintolassa ja ne käyttää tätä kokoustilana. Ne alkaa aina aamuyhdeksältä ja ne noin 11 asti illalla tekee töitä. Se on semmoista aivotyöskentelyä. Niitä on ollu nyt useita. Nyt ois seuraava ollu kesäkuun alussa, mutta meillä ei ollu kapasiteettia, tarpeeks majoitusta.*



suuteen ja ruuantuotannon puhtauteen sekä Etelä-Savolle keskeiseen metsätalouteen (ks. lainaus H13 edellä), jolloin maaseudun merkitys näyttäytyy maa- ja metsätalousalueena.

*H8: Mitä enemmän suomalainen kuluttaja arvostaa Suomen maaseudulta tai Suomesta tulevia raaka-aineita, niin sen paremmin se on liitettävissä meidän tekemiseen ja meihin. Mitä korkeempi arvostus kuluttajalla on raaka-aineita kohtaan sitä valmiimpi se on niistä maksamaan. (...) Mä luulen, että tällä hetkellä kuluttajalla se ajatusmalli jotenkin katkee hiivenen.. se pelloilta pöytään -ketju. Että ei niin kun mielletä sitä koko ketjua.*

Maaseutu saa haastatteluissa pääosin positiivisesti virittyneitä tulkintoja. Maaseutuun liitetään käsitteellisellä tasolla odotetusti mielikuvia esimerkiksi rauhallisuudesta, turvallisuudesta, peltomaisemista ja matkailusta. Samalla merkitykseen liittyy aikaulottuvuus ja maaseudun epämoderni luonne (Alasuutari ja Alasuutari 2011). Maaseutu on jotain historiassa tapahtunutta.

*H13: Tää [Mikkeli] ehkä noissa suuremmissa kaupungeissa mielletään vähän semmoiseks maaseutukaupungiksi. Pitäis niin kun siitä jo Mikkelin päästä eroon, että me ollaan ihan kaupunki eikä mikään maaseutupitäjäkaupunki. Se pitäis mun mielestä tajuta nyt.. tai mikä jotenkin tuntuu, että täällä ei ehkä maakuntatasolla ymmärretä vielä sitä.*

*H4: Kesänen heinäpelto. Järvet. Koivut, jotka kevyessä tuulussa vähän niin kuin suhisee. Onnellinen lapsuus. Sen mä liitän maaseutuun. (...) Onhan sillä hirvee merkitys. Silloin kun mä olin ihan äskettäin nuori, niin miten hienoo oli temmeltää metässä ja keksii kaikkee, kun ei ollu mitään tietokoneita. Piti ite tehdä omat seikkailunsa ja käyttää mielikuvitusta. Ja miten hienoo ja turvallista oli maaseudulla. Kyllä mä niin kun turvallisuus-sanan laittasin myös tähän maaseutuun. Kaunis luonto.*

Haastateltavat tunnistivat Etelä-Savon alueen sisältä hyvin erityyppisiä maaseutualueita, kuten esimerkiksi Oravin vesistökyllän ja Mikkelin kaupungin reuna-alueilla olevat maaseutumaiset alueet. Yksi haastateltavista totesi, että ennen kuin maaseutua voidaan jalostaa liiketoiminnaksi, tarvitaan ensin ymmärrys siitä, mitä maaseutu on ja millaisia mahdollisuuksia se voi luoda liiketoiminnalle esimerkiksi markkinoinnissa. Tämä

mielessäni avasin edellä maaseudun käsitteellistä tarkastelua.

*H1: Se vaan on tapauskohtaisesti ajateltava, että mitä se vois olla. Sehän myös niin kun tarvii sen, että on ymmärrystä, mitä se maaseutu on. Meillä nyt on semmoinen onni, että meitä on [yrityksessä] aika monta, joille maaseutu on tuttu. Mä en oo asunu maalla, mutta mä oon hirveen paljon ollu maalla ja olen edelleen, vaikka oon ihan Pieksämäen kaupungissa käyny kouluni. Maaseutu on mulle tuttu. Mä niin kun ymmärrän, mitä kaikkea sieltä voi saada ja meidän päälliköistäkin on osa maalta kotoisin.*

Tulkintaongelma ei varsinaisesti liity siihen, kuinka haastateltavat mieltävät maaseudun. Ongelma liittyy siihen, että kehittämisohjelmissa (policy) maaseuduksi katsotaan lähestulkoon kaikki se, mikä sijaitsee kaupunkien taajama-alueiden ulkopuolella. Haastattelujen perusteella voi sanoa, että vaikka yritys tai sen toiminnot sijaitsevat luokittelun mukaan maaseudulla, haastateltava ei välttämättä kuitenkaan koe yrityksen sijaitsevan maaseudulla.

*H2: En koe, että olemme suoranaisesti maaseudulla. Eli kun luin ton teidän kysymysjutun läpi, niin ajattelin, että no okei.. maaseutu.. että olemmeko maaseudulla? Mulle tulee siitä mieleen vielä niin kun paljon rauhallisempi paikka kuin missä me olla nyt. Ja semmonen niin kun kiireettömyys ja silmissä näkyy vaan ne pellot. Se on mulle niin kun maaseutua. Varmaan ehkä siks, että on täältä kotoisin, niin en koe, että tää on niin pieni paikka. Mutta ehkä semmoinen alkuperäisyys, aitous, kiireettömyys on ne, mitkä maaseutuun liitän.*

Maaseutu on kehittämisohjelmien kohteena olevien toimijoiden tasolla toisinaan ristiriitainen sen kanssa, mitä maaseutu-käsitteellä tarkoitetaan kehittämisohjelmissa. Monien tutkijoiden mukaan maaseutua on miltei mahdotonta yksiselitteisesti määritellä. Olli Rosenqvistin (2000, 17) mukaan ei ole kuitenkaan yhdentekevää ”akateemista saivartelua” käydä keskustelua maaseudun määrittelystä. Rosenqvistin mukaan erilaisilla määritelmillä on käytännön seurauksia silloin, kun määritelmiä kirjoitetaan erilaisiin maaseudun kehittämisohjelmiin ja etenkin, kun näiden ohjelmien perusteella jaetaan maaseudun sekä maaseudun ja kaupungin vuorovaikutuksen kehittämisresursseja. (emt.)

Tämän vuoksi on syytä tarkastella myös aluetasolla, siis Etelä-Savossa, mitä tämä maaseudusta muodostettujen mielikuvien ja käsitteellisen todellisuuden ristiriita voi merkitä kehittämistyön kannalta. Tähän kysymykseen en saa vastauksia tästä aineistosta, mutta pohdittavaksi esitän seuraavia kysymyksiä:

- valikoivatko maaseutuohjelmat (pääasiassa Manner-Suomen maaseudun kehittämissuunnitelma ja ELY-keskusten alueelliset maaseudun kehittämissuunnitelmat) tarpeettomasti kehittämisen piiriin vain tiettytyyppisiä yrityksiä sulkemalla ulkopuolelle yhtä potentiaaliset ja tulevaisuusorientoituneet yrittäjät?
- onko maaseutu enemmän paikkaperusteinen tekijä (eli sijaintiin liittyvä) vai merkityspärisen tekijä (teeman kaltainen) kehittämissuunnitelmien viitekehityksessä? Millaisia vaikutuksia tähän voi liittyä?

## PAIKALLISUUDEN LISÄARVO LIIKETOIMINNASSA

Aineistosta on löydetävissä vastauksia siihen, millaisia merkityksiä paikallisuuteen liitetään ja millaista lisäarvoa siihen voi kuulua liiketoiminnan kannalta. Haastateltaville paikallisuus tarkoittaa etenkin lähellä tuotettuja raaka-aineita ja lähellä valmistettuja tuotteita sekä luonnosta muutoin saatavia raaka-aineita, kuten marjoja ja kaloja. Paikallisuus nähdään myös toimittajaverkostojen hyvänä tuntemuksena esimerkiksi siten, että tiedetään, keneltä kala tulee ja mistä se on kalastettu. Vedestä pöytään tai pelloilta pöytään -ketju mielletään oleellisesti lyhyemmäksi paikallisten raaka-aineiden tai tuotteiden kohdalla.

Haastattelujen perusteella näyttää siltä, että paikallisuus sekä siihen oleellisesti kytkeytyvät lähiraaka-aineet ja tuotteet tunnistetaan selvästi kilpailuetuna, erottautumistekijänä ja tavoiteltavana kehittämissuuntana. Useassa yrityksessä on tavoitteena nostaa paikallisten tuotteiden tai raaka-aineiden osuutta nykyisestä. Paikallisuutta lähestytään haastatteluissa myös yrityksen strategisena valintana, jolla pyritään vastaamaan odotuksiin asiakkaiden kulutuskäyttäytymisestä.

H5: *Kyllä pyritään se ruoka saamaan tästä läheltä. Se on ihan ollu meidän valinta. Jonkin verran asiakkaat on sitä varmaan toivonutkin. Se on vaan nyky-trendi, minkä tää media on luonu. Että pitää olla sitä lähiruokaa ja pitää olla luomu-ruokaa. Se vaan menee parem-*

*min kaupaks. Kyl sen niin kun tavallaan ymmärtääkin, kun jos ruoka tulee läheltä. Tuossa nyt ollaan kesän listoja laittamassa kuntoon, niin kyllä siellä näkyy se paikallisuus aika lailla vahvasti.*

H7: *Meillä ei oo muuta ruokalistassa kuin paikallista ja ravintolassa ja.. Paitsi tietysti jossain pitsatäytteenä, mutta esimerkiksi ala carte'ssa ei oo käytännössä muuta kuin paikallista. Se näkyy siinä ja tuota.. Samoin kaupan puolella, niin ruvetaan oikein korostamaan sitä tuottajaa. Tai on jo korostettu, mutta vielä parannetaan sitä, että se jopa se tuottaja.. Sitä korostetaan ihan siinä tuotteen nimessä ja jopa hyllyllä voi olla jopa tuottajan naamataulu.*

Paikallisuus näyttää haastateltavien mielestä olevan jotakin sellaista, mikä on ”lähellä”, jotakin tietylle alueelle hyvin ominaista, jotakin erittäin tunnettua. Paikallisuus mielletään tekijäksi, jolla pystyy erottautumaan ja saamaan kilpailuetua suhteessa muihin vastaaviin. Kiinteistövälittäjien vastauksissa painottui paikallisuus lähialueiden tuntemisena. Varsinkin vesialueet, ympäristön kunto sekä lähipalvelut mainittiin yleisimpinä asiakkaiden kiinnostuksen kohteina.

H11: *Semmoisissa vapaa-aikaan liittyvissä kohteissa.. Niissä painopiste on siinä vesialueissa, kalakannassa.. Siinä, onko siinä ympäristössä jotakin sellaisia asioita, jotka aiheuttaa vaikka sen vesialueen rehevöitymistä. Onko siellä esimerkiksi tällaisia suoalueita, joita on ojitettu, jotka saastuttaa niin sanotusti veden.. Se ei saastuta, mutta se humus värjää veden tummaksi, vaikka se ois ollu kirkasvetinen järvi. Näistä asioista ihmiset ovat kiinnostuneita. Tai että onks siellä isoja maatiloja, joissa on paljon karjaa, koska sehän aiheuttaa sitten rehevöitymistä niissä vesialueissa. Nää kiinnostaa. Totta kai kiinnostaa, jos ois vaikka joku sahateollisuuden toimipiste jossakin. Ei ihmiset halua sellaista. (...) Ne on ostamassa itselleen sitä ”rauhan työssijaa, jossa vain linnunlaulu kuuluu ja kaikki on puhdasta ja rauhallista”. Niin ne ei halua, että kohta siellä jyrähtää joku kone käyntiin jossakin tai sellaisia.. (...) Eli se rauha. Sitä kato tullaan.. Siitä maksetaan ja siitä ollaan kiinnostuneita. Ja puhtaudesta.*

H13: *Paikallisuus on varmaan tietoa. Ja tuttu ympäristö. Ja varmaan, jos kattoo, niin*

*paikalliset toimijat lisäksi siihen. Luotettava. Tuokin vähän semmoinen tuo paikallisuus, että siitä hirveesti puhutaan, mutta mitä se niin kun käytännössä tarkoittaa, että mikä se mielikuva sitten on.. No lähellä, kaikki on lähellä. Tutut ihmiset varmaankin on se. Paikalliset tuottajat.*

Matkailualaa edustava haastateltava nosti esille myös yrityksessä tehdyn havainnon paikallisten tuotteiden markkinoinnin logiikasta ja siitä, mikä paikallisten tuotteiden kohderyhmä todellisuudessa hieman yllättäen vaikuttaa olevan. Haastateltavan mukaan paikalliset tuotteet kiinnostavat erityisesti paikkakuntalaisia itseään, mutta paikallisväestöön vaikuttaminen eli mielenkiinnon herättäminen tapahtuu valtakunnallisen markkinoinnin kautta.

*H1: Se onkin hauska juttu, että enitenhän niitä paikallisia tuotteita ostaa ne paikalliset ihmiset. [Kaupunki-]kalsareita on myyty ylivoimaisesti eniten paikallisille ihmisille. Paikalliset ihmiset haluaa niitä viedä, sillä ne ovat paikallisten ihmisten tuliaisia. (...) Matkailijakin niitä ostaa, mutta se ei ole hänelle ehkä sellainen ihan niin tärkeä juttu. Matkailija ehkä kuitenkin sitten haluaa ostaa jotain sellaista, mitä hänellä ei ole siellä omassa kaupassa. Mutta se, että onko se paikallista vai onko se joku Pohjanmaalta tullut, niin sillä ei ole ihan niin isoa merkitystä kuin kuvitellaan. Ja juuri nämä paikalliset matkamuistot, niin ne ovat paikalliset nimenomaan, jotka niitä ostaa. Sekin on semmoinen, että se pitää ymmärtää. Että missä niitä kannattaa markkinoida.*

## 7 TULOSTEN YHTEENVETO

Jo aivan tutkimustehtävän alkuvaiheessa – siis tutkimuskysymyksiä muotoillessa ja aineistonkeruuta suunnitellessa – tiedostettiin, että tulee olemaan mahdotonta antaa yksiselitteisiä vastauksia kysymykseen, millaista on Etelä-Savon maaseutuun kohdistuva nykyinen sekä tulevaisuuden kysyntä. Tämä vaatisi laajaa kysyntätutkimusta eri toimialoilta. Samalla törmättiin lähtökohtaiseen ongelmaan, miten maaseutu määritellään, kuka on maaseudun asiakas ja mikä on maaseudun lisäarvo liiketoiminnassa. Aihetta oli rajattava teoreettisesti ja empiirisesti tiukemmin.

Tutkimuksessa on yritetty todentaa niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat kysynnän ja tarjonnan kohtaamiseen sekä esittää näkemys siitä, millä keinoin kysynnän ja tarjonnan kohtaamista voidaan edistää. On siis kyse eräänlaisista **välittäjämekanismeista, sensoreista tai tulkitsijoista, jotka toimivat endo- ja eksogeenisen alueen rajapinnassa eli yksinkertaisimmillaan yritysten ja niiden toimintaympäristön välisessä rajapinnassa.**

Tutkimusasetelman muodostamisvaiheessa oli tavoitteena luoda uudenlainen viitekehys, joka kuvaisi liiketoiminnan vuorovaikutusprosesseja ja prosessien kannalta keskeisiä tekijöitä. Tutkimuksen tiedonlähteinä toimivat portinvartijoiksi nimetyt yritysten avainhenkilöt ja tutkimusalueena Etelä-Savon maakunta. Viitekehysten tavoitteena on ollut nostaa uudenlainen näkökulma alueellisen maaseudun kehittämistyön tekemiseen.

Siirryn seuraavaksi tarkastelemaan tutkimuksen tuloksia neoendogeenisen kehittämisen näkökulmasta. Ennen sitä on kuitenkin vielä syytä palata käsitteen teoreettisiin lähtökohtiin. Neoendogeenisuus kiinnittyy kehityskulkuun, jossa globaalit vaikutukset alkoivat vaikuttaa yhä voimakkaammin paikallistasolla. Tästä johtuen syntyi tarve sellaisen käsitteellisen välineen esittämiseen, minkä avulla pystytään analysoimaan globaalien ja lokaalien kohtaamista paikallisyhteisöjen tasolla. (Hyyryläinen 2011, 22.) Kuten jo raportin alussa on todettu, Lowe ym. (2008) mukaan sosiaalisissa ja taloudellisissa kehittämisprosesseissa on aina sekoittuneena sekä paikallisia että ulkoisia voimia. Keskeistä tutkijoiden mukaan on se, kuin-

ka pystytään parantamaan alueiden ja paikallistojoiden kykyä ohjata näitä laajempia prosesseja ja toimenpiteitä omaksi tai alueidensa eduksi. (emt.)

Neoendogeenisuus painottaa sellaisten edustuksellisten toimijatahojen (esim. virastot) roolia, jotka toimivat paikallistason eräänlaisena taustavoimana. Näkökulma antaa edelleen paikalliselle yritystoiminnalle, kotitalouksille sekä kansalaisjärjestöille erityisen tärkeän roolin, mutta samalla se nostaa esiin kansallisia ja globaaleja yhteyksiä omaavat organisaatiot. Näillä nähdään olevan olennainen roolinsa siinä, kuinka pystytään yhdistymään laajemmin tietämyksen, vallan tai pääomien vaikutuspiireihin. Yhdeksi tällaiseksi neoendogeeniseksi portinvartijatahoksi tutkijat osoittavat yliopiston. Yliopisto nähdään aktiivisena toimijana, joka pystyy arvonnäkökulmaan yhdistämällä paikallisen tietämysjärjestelmän ja kehittämistoimintot sekä laajemmat kansallisen ja kansainvälisen tietämyksen ja asiantuntijuuden verkostot. (Lowe ym. 2008, 9.)

### SYVÄ PAIKALLISTUNTEMUS JA LAAJAT KEHITTÄMISTÄ TUKEVAT VERKOSTOT

Endogeenisen kehittämisen näkökulmasta käy aineiston perusteella ilmi, että olennaisia tekijöitä paikallisten toimijoiden kyvykkyyden rakentumisessa on vahva aluetuntemus, mikä voi liittyä toimialasta riippuen esimerkiksi alueiden historiaan, palvelurakenteeseen tai vesistöjen tuntemukseen. Keskeisenä tekijänä toistui myös yrittäjyysasenne, joka liittyy muun muassa kehittämistähtoon, yhteistyökykyyn ja palvelualltiuteen. Sosiaalisilla verkostoilla voi myös tulkita olevan ratkaiseva rooli. Moni haastateltavista omasi selkeästi hyvin laajat henkilökohtaiset ja pitkäaikaisen kokemuksen perustuvat verkostot, joista on syytä olettaa olleen hyötyä yritysten liiketoimintojen kehittämisessä.

Osalle haastateltavista on asemoitavissa informaation välittäjän rooli yrityksen ja erilaisten hallinnon toimijoiden välissä, jolloin heillä on mahdollista tuoda esille toimialaansa koskevia kehittämistarpeita. Tällöin he tulevat lähelle tutkijoiden (Ward ym. 2005, 7) tulkintaa neoendogeeni-

sista portinvartijoista, mikä pohjautuu ajatukseen, että portinvartija on sitoutunut jollakin tapaa paikalliseen kehittämiseen. Sinänsä paikallinen tai globaali toimijuus ei siis vielä tee toimijasta neogeneenisista portinvartijaa, mutta kiinnittyminen juuri paikallisiin kehittämisprosesseihin antaa henkilölle toisenlaisen roolin.

## VUOROVAIKUTUSSUHDETTA VAHVISTAVAT KÄYTÄNNÖT

Yritysten sisäiset toimintamallit ja yritysten rakenteeseen liittyvät tekijät voidaan nähdä endogeenisina eli sisäsyntyisinä kehitystä vauhdittavina tekijöinä. Aineistosta tällaisiksi tekijöiksi on tunnistettavissa ensinnäkin ne tavat, joilla yrityksessä tunnustetaan asiakkaiden tarpeita ja odotuksia. Asiakkaisiin luotava vuorovaikutussuhde nähdään odotetusti tärkeänä tekijänä. Tulevaisuudessa vuorovaikutuksessa tulee olemaan yhä keskeisemmällä sijalla hyvin henkilökohtainen ja luottamukseen perustuva palvelu ja asiakkaan kohtaaminen. Yhdessä matkailualan yrityksessä mietittiin esimerkiksi eräänlaista host-palvelua, jossa ikääntyneillä asiakkailla olisi mahdollista saada kaikki koko matkan aikana tarvittava palvelu samalta asiakaspalvelijalta. Toisaalta haastattelussa tuotiin esille, että vuorovaikutuksesta tulee monimuotoisempaa ja sosiaalista mediaa, teknisiä sovelluksia ja erilaisia palautejärjestelmiä tullaan käyttämään yhä enemmän.

Asiakkaat tai yhteistyökumppanit nähdään usein kiinteänä osana yritysten kehittämistyötä, mutta yrityksestä ja toimialasta riippuen niiden rooli kehittämisessä on hyvin erilainen. Yhteistyökumppanit voivat olla kehittämisessä mukana esimerkiksi kehittämällä uusia tuotteita sesonkeihin ja olemalla mukana myynninedistämässä. Myynninedistämässä ongelmana saattaa olla joissain tapauksissa yhteistyökumppanin ajallisten tai taloudellisten resurssien puute joko markkinoida tuotetta tai toimittaa riittävä määrä tuotetta. Elintarvikejalostuksessa asiakas saattaa olla kehittämisessä tuotteen reseptiikkaa tuomalla esiin omia odotuksiaan lopputuotteesta. Matkailualalla kehitykseen vaikuttavat varsinkin pitkien asiakkuuksien kautta saatava palaute ja kehittämisideat. Muutamat haastateltavat korostivat ulkomaille suuntautuvien opinto- ja myynninedistämismatkojen merkitystä uusien ideoiden lähteenä ja osana ratkaisua omassa liiketoiminnassa kohdattuihin haasteisiin. Kehittäminen nähdään usein jokapäiväisenä ja jatkuvana prosessina, joka syntyy kohtaamisten tuloksena. Haastateltavat henkilöt toimivat suhteellisen pienissä yrityksissä, mikä

osaltaan vaikutti varmasti siihen, että kehittäminen ja innovointi nähtiin koko henkilöstön yhteisenä asiana.

## SÄHKÖISET KAUPPAPAIKAT KYSYNNÄN JA TARJONNAN SIDOSKOHTINA

Tämän tutkimuksen tehtävänä on vastata kysymykseen, mitkä tekijät vaikuttavat Etelä-Savon maaseutuun kohdistuvan kysynnän ja maaseudun tarjonnan kohtaamiseen. Organisaation tasolla keskeisenä tekijänä useissa haastattelussa toistui erilaiset sähköiset palvelut, jotka toimivat kontaktipintana asiakkaan ja yrityksen välissä. Tämänkaltaisista sähköisistä palveluista on tällä hetkellä yrityksissä käytössä esimerkiksi Booking.com, Vkontakte.ru, Yandex-hakukonepalvelu, Lomarengas, Saimaa Lake Villas-sivusto sekä yritysten tai yritysverkoston verkko- ja Facebook-sivut. Lisäksi kiinteistöväilyksen alalla toimivat valtakunnalliset verkkopalvelut Etuovi.com ja Oikotie.fi.

Haastattelussa mainittiin, että Etelä-Savossa jo olemassa oleva tarjonta ei välttämättä pääse kohtaamaan kysyntää, koska tällä hetkellä ei ole olemassa sellaista palvelua – esimerkiksi Etelä-Savon alueen laajuista sähköistä varausjärjestelmää taikka myyntikanavaa – jonka kautta alueen tarjonta on helposti ja ajantasaisesti asiakkaan saatavilla. Mahdollisuuksia nähdään eräänlaisessa verkkokaupassa, varausjärjestelmässä tai muussa sähköisessä myyntikanavassa, jonka kautta asiakas pystyy tarkastelemaan kokonaisuutena etenkin majoitusmahdollisuuksia ja -tilannetta sekä tarjolla olevia ohjelma- ja ravintolapalveluita sekä vapaa-ajanviettomahdollisuuksia. Parhaimmassa tapauksessa asiakkaalla olisi mahdollisuus koota ja varata itse näistä tarjolla olevista mahdollisuuksista oma kokonaisuus. Tällaisen kokonaisjärjestelmän luominen edellyttää yksittäisten yritysten satsaamista tuotteistamiseen ja hinnoitteluun sekä aukioloaikojen joustoihin varsinkin matkailusezonkien aikaan. Yhtenäisen järjestelmän rakentaminen edellyttää ensisijaisesti kuitenkin sitä, että maakunnassa varataan resurssit ja löydetään toimijataho, joka alkaa rakentaa yritysten ja niiden asiakkaiden käyttöön tämänkaltaista yhteistä järjestelmää.

## TRENDIEN TUNNISTAMINEN JA NIIHIIN VASTAAMINEN

Yritysten strategiset valinnat vaikuttavat niiden kykyyn tarttua laajempiin, eksogeenisiin kehityskuluihin. Tästä toimii hyvänä esimerkkinä kahden haastateltavan kuvaama ”lähiruokakonseptin

läpimurto”. Kummassakin yrityksessä oli tehty jo 1990-luvulla valinta käyttää lähellä tuotettuja raaka-aineita eli lähiruoka on ollut jo yli kaksi vuosikymmentä olennainen osa näiden yritysten toimintakonseptia. Lähiruoan arvostuksen nousun myötä yritykset kokevat saaneen erikoistumisestaan kilpailuetua ja myös henkilöstön sitouttaminen on koettu helpommaksi nykyisessä tilanteessa. Haastattelujen perusteella yritysten erikoistuminen on vaikuttanut niiden kykyyn vastata ulkoisessa toimintaympäristössä vaikuttaviin kysynnän trendeihin eli luonteeltaan eksogeenisiin prosesseihin.

### **ENDOGEENISTEN TEKIJÖIDEN VOIMISTAMINEN**

Katsottaessa yritysten toimintaympäristöä on luvussa 7.4. käsitelty niitä ulkoisia kehityskulkuja, jotka vaikuttavat osaltaan yritysten markkinoiden rakentumiseen. Tällaisina tekijöinä haastatteluista nousivat esiin sijaintiin, vapaa-ajan asukkaiden muodostamaan kysyntään sekä sisävesiliikenteeseen ja -matkailuun liittyvät tekijät. Lisäksi käsitelin alueellisia vetovoimatekijöitä, kuten tapahtumia ja kansallispuistoja, joilla arvioitiin olevan vahva välillinen vaikutus alueelle ja eri toimialoille kohdistuvan kysynnän muodostumisessa. Nämä tekijät ovat luettavissa aluekehittämisen kontekstissa endogeenisiksi, vaikka ne sijaitsevat yritysten ulkoisessa toimintaympäristössä.

### **MAKROTASON KEHITYSKULKIJEN KÄÄNTÄMINEN YRITYSTEN TOIMENPITEIKSI**

Laajempina ulkoisina eli eksogeenisena kehityskulkuna (Fex) koettiin yritysten kansainvälistyminen. Etenkin venäläisten yritys- ja henkilöasiakkaiden määrissä nähdään edelleen runsaasti kasvupotentiaalia. Keskeisenä kysymyksenä kansainvälistymisessä tuntuu olevan se, kuinka alue kokonaisuutena kykenee erottumaan muista, etenkin luonnonympäristöltään puhtaista Euroopan maista. Haastateltavat näkivät uutena ja nousevana kehityssuuntana hyvinvointimatkaillen, jossa kohderyhmänä ovat ulkomaalaiset asiakkaat. Kansainvälisen hyvinvointimatkaillen kehittyminen vaatii sellaisia ulkomaalaisia (esim. venäläisiä) ja luotettavia yrityskumppaneita, joilla on kykyä tuotteistaa alaa yhdessä suomalaisten yritysten kanssa.

Yhtenä keskeisenä kehityssuuntana nähtiin myös se, että kuluttajien arvostus tuotteiden ja raaka-aineiden turvallisuutta, puhtautta ja lisää-

neettomuutta kohtaan näyttää nousevan edelleen. Tällöin tärkeä kysymys yritystasolla on ensinnäkin se, kuinka puhdas ruoka, raaka-aine tai tuote onnistutaan kaupallistamaan. Toinen keskeinen kysymys on, kuinka jäljitettävyyteen liittyvää kustannusrakennetta pystytään muuttamaan siten, että lopputuote on markkinoilla hinnaltaan kilpailukykyinen.

### **ABSTRAKTI MAASEUTU LIIKETOIMINNASSA JA RESURSSIEN ALLOKOINNISSA**

Lopulta palaan tutkimuksen kannalta olennaiseen kysymykseen siitä, onko maaseudulla lisäarvoa liiketoiminnassa ja mihin lisäarvo tällöin perustuu. Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että maaseudun suora merkitys yhteys liiketoiminnalle nähdään hyvin abstraktina. Haastattelujen perusteella maaseutu on tulkittavissa vahvimmin maisemaan liittyvänä tekijänä. Maaseutu muodostaa miljöön ja on osa yrityksestä tai sen edustamista tuotteista tai toiminnoista rakentuvaa mielikuvaa.

Huomion arvoista on se, että toimintapolitiikka (policy) eli maaseudun kehittämistä ohjaavissa ohjelmissa maaseutu ymmärretään osittain eri tavoin kuin haastateltavat sen todellisuudessa kokevat. Esimerkiksi Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelmassa koko Etelä-Savo on ohjelman kohdealuetta aivan kaupunkien ydinkeskustoja lukuun ottamatta. Haastattelujen perusteella saatiin viitteitä siitä, että yrityksissä eli toimijatasolla näin ei kuitenkaan välttämättä koeta. Tästä johtopäätöksenä voikin kysyä, valikoivatko maaseutuohjelmat kehittämisen piiriin vain tietyn tyyppisiä yrityksiä sulkemalla samalla ulkopuolelle yhtä potentiaaliset ja tulevaisuusorientoituneet maaseudun uudet yrittäjät, jotka ohjelmien näkökulmasta kyllä sijaitsevat kohdealueella, mutta yritykset itse eivät koe olevansa maaseutuyrityksiä?

### **PAIKALLISUUS KILPAILUETUNA, EROTTAUTUMISTEKIJÄNÄ JA TAVOITELTAVANA KEHITYSSUUNTANA**

Maaseudun ohella aineistosta on löydettävissä tulkintoja myös paikallisuuden käsitteestä. Paikallisuuteen liitetään haastatteluissa pääosin positiivisesti virittyneitä mielikuvia ja paikallisuus näyttäytyy haastateltaville etenkin lähellä tuotettuina raaka-aineina ja tuotteina. Tällöin paikallisuus nähdään selvästi kilpailuetuna, erottautumistekijänä ja tavoiteltavana kehityssuuntana. Muutamassa yrityksessä oli tavoitteena nostaa paikallisten tuotteiden tai raaka-aineiden osuutta nykyisestä. Paikallisuutta lähestyttiin haastatteluissa myös

eräänlaisena yrityksen strategisena valintana, jolla pyritään vastaamaan odotuksiin asiakkaiden kuluuskäyttäytymisestä.

Aivan ensimmäisissä haastatteluissa ei esitetty haastateltaville suoria kysymyksiä siitä, kuinka he itse määrittelisivät maaseudun tai paikallisuuden tai millaisia merkityksiä he näihin käsitteisiin liittävät. Haastattelujen edetessä nousi esille, että varsinkin maaseutu vaikutti joidenkin haastateltavien kohdalla etäiseltä ja abstraktilta eikä välttämättä kovin kiinteästi varsinaiseen liiketoimintaan liittyvältä. Tämän vuoksi haastatteluissa alettiin kysyä, millaisia merkityksiä ja määrittäviä tekijöitä haastateltava itse liittää maaseutuun ja paikallisuuteen.

Yksi haastateltavista totesi paikallisuudesta puhuttavan nykyään kyllä paljon, mutta paikallisuuden merkityksen palauttaminen käytännön toiminnan tasolle on paljon ongelmallisempaa. Haastateltavan (H13) pohdinnan voi tiivistää kysymykseen, mikä on se mielikuva, joka paikallisuudesta nousee kuluttajalle. Paikallisuuden tuottama lisäarvo liiketoiminnalle löytynee siitä vastauksesta, joka kussakin yksilöllisessä tilanteessa on tähän kysymykseen annettavissa.

Aineistoanalyysin pohjalta saadut keskeiset tulokset esitetään vielä tiivistettynä seuraavassa taulukossa 2.

**Taulukko 2.** Tutkimuksen tulokset sijoitettuna eri analyysitasoille.

Analyysitaso	Tulokset
<b>Fen1/Fneol Yksilö</b> (individual level)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vahva aluetuntemus (esim. palvelurakenne, historia, toimijat ja vesistöt)</li> <li>■ Yrittäjyysasenne</li> <li>■ Sosiaaliset verkostot</li> <li>■ Välittäjärooli yrityksen ja hallinnon toimijoiden välissä</li> </ul>
<b>Fen2 Rutiinit</b> (routines level)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Yrityksessä olevat käytännöt tunnistaa asiakkaiden tarpeita ja odotuksia</li> <li>■ Luottamukseen perustuva vuorovaikutussuhde asiakkaan kanssa</li> <li>■ Asiakkaat ja yhteistyökumppanit osana yrityksen kehittämistä</li> <li>■ Kehittäminen ja innovointi koko yrityksen yhteisenä asiana</li> </ul>
<b>Fen3 Organisaatio</b> (organizational level)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sähköiset palvelut kontaktipintana asiakkaan ja yrityksen välissä</li> <li>■ Maakunnan palveluita ja tuotteita kokoava sähköinen verkkokauppa/myyntikanava/varausjärjestelmä</li> <li>■ Yritysten pitkän aikavälin strategiset valinnat</li> </ul>
<b>F4 Sosiaaliset instituutiot</b> (social institution level)	<p><b>Fen4</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sijainti (vt 5 ja luonnonympäristöön liitettävät mielikuvat)</li> <li>■ Alueen vapaa-ajan asukkaiden muodostama kysyntä</li> <li>■ Sisävesiliikenteeseen ja -matkailuun liittyvät tekijät</li> <li>■ Alueen vetovoimatekijät (etenkin tapahtumat)</li> <li>■ Alueen tunnettavuus Suomessa ja kansainvälisesti</li> </ul> <p><b>Fex4</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Yritysten kansainvälistyminen ja kansainvälisten yhteistyökumppaneiden hankkiminen</li> <li>■ Kansalliset tai kansainväliset trendit, kuten kuluttajien kasvava kiinnostus hyvinvointimatkailuun, lähiruokaan ja raaka-aineiden jäljitettävyyteen</li> </ul>
<b>F5 Sosiaalinen järjestelmä</b> (social system level)	<p><b>Fen5</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Maaseudun lisäarvo liiketoiminnassa kohdealueella ja lisäarvon kaupallistaminen kannattavasti</li> <li>■ Paikallisuuden lisäarvo liiketoiminnassa kohdealueella ja lisäarvon kaupallistaminen kannattavasti</li> </ul> <p><b>Fex5</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Maaseudun ja paikallisuuden merkitys kehittämissuunnitelmissa</li> </ul>

## 8 TULEVAISUUSPOHDINTA

Edellä on tarkasteltu kysynnän ja tarjonnan kohtaamisen vaikuttavia tekijöitä ja asemoitu niitä eri tasoille. Osa tekijöistä on selkeästi endogeenisia eli alueperustaisia tekijöitä ja osa laajempia ulkoiseksi riippuvuuksiksi tunnistettavia eksogeenisia tekijöitä. Tähän välimaastoon jää kuitenkin koko joukko tekijöitä tai voimia, joita on mahdotonta täysin yksiselitteisesti sijoittaa joko endogeenisen tai eksogeenisen tulkintakehikkoon. Alueella on jatkuvasti käynnissä kehitysprosesseja, jotka ovat aluekehittämisen näkökulmasta tulkittavissa endogeenisiksi ja eksogeenisiksi prosesseiksi. Tämän vuoksi tarkastelunäkökulmaksi on valittu neoendogeenisen kehittämisen tulkintakehyks, joka tunnistaa näiden ekso- ja endogeenisten prosessien yhtäaikaisuuden ja sekoittumisen.

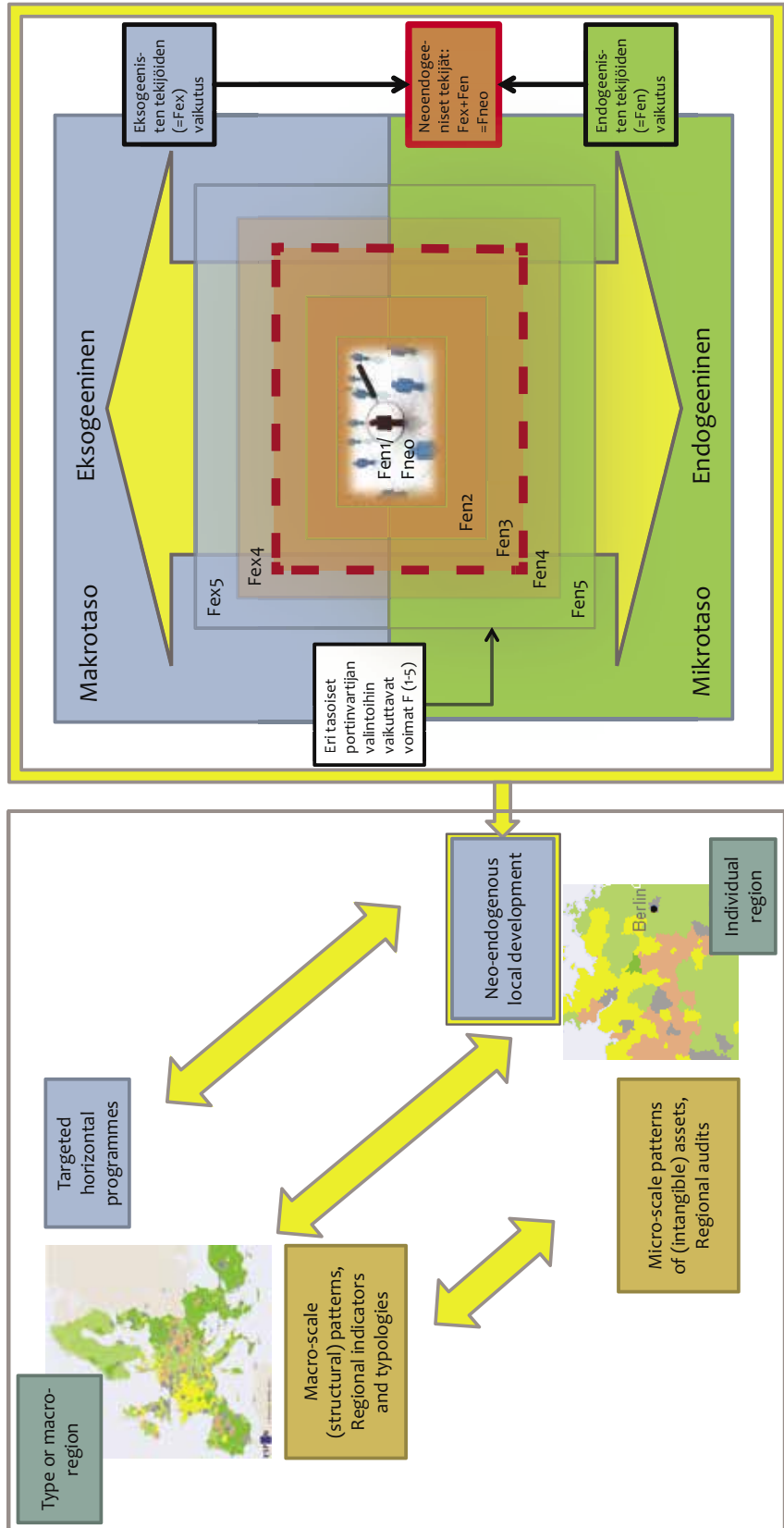
Eurooppalaista maaseutua tarkastelleessa EDORA (European Development Opportunities in Rural Areas) -hankkeessa (ks. Cobus et al 2011) tutkittiin maaseutualueiden eriytymistä, kehittämismahdollisuuksia ja -rajoituksia sekä esitettiin päätelmiä tulevaisuuden kehittämisselityksille. EDORA-hankkeen tulokset asettuvat neoendogeenisen lähestymistavan tulkintakehikkoon. Tällä tarkoitetaan sitä, että tuloksissa painottuvat sekä makrotason että alue- ja paikallistason maaseudun muutoksen ja erilaistumisen osatekijät. Makrotason tekijöillä tarkoitetaan niin sanottuja metanarratiiveja (esim. globalisaatio) ja aluetyologioita (ks. tarkemmin EDORA-kuutio), joiden avulla pyritään kuvaamaan systemaattisesti maaseudun erilaistumista Euroopan unionin laajuisesti. Mikrotasolla eli alue- tai paikallistasolla korostuvat puolestaan paikalliset voimavarat ja erilaistuminen. Erilaistumisella tarkoitetaan sitä, että jokaisella alueella on sekä aineellisia että aineettomia voimavaroja ja näiden voimavarojen hyödyntäminen riippuu alueista itsestään.

Tässä tutkimusraportissa esitetyt tulokset kertovat osaltaan mikro- ja makrotason tekijöiden sekoittumisesta eli toisin sanoen neoendogeenisen kehittämisen tulkinnasta käytännön aluekehittämisessä. Tämän tutkimuksen tutkimusasetelman suhdetta EDORA-hankkeen asetelmaan havainnollistetaan kuvassa 5. EDORA-hankkeen tutkijan Petri Kahilan (2013, 59) mukaan neoendogeeninen lähestymistapa on maaseudun kannalta hyödyllinen sen vuoksi, että se mahdollistaa maaseudun uuden talouden (New Rural Economy) näkökulman huomioimisen. (Kahila 2013.)

Nykyisessä EU:n koheesio politiikassa vallitseva alhaalta ylös -lähestymistapa ei ole Kahilan (2013, 60) mukaan ongelmaton, koska ylikansalliset ja kansalliset tekijät muovaavat eri tavoin eri paikoissa maaseutupolitiikan toteuttamista. Kaikilla alueilla ei ole samanvertaisia alueperusteisia mahdollisuuksia kehittyä alueiden välisessä kilpailussa. Kahila toteaa, että tämän vuoksi olisikin syytä kiinnittää huomiota sellaisiin tekijöihin tai syihin, joiden vuoksi tiettyjä kasvumahdollisuuksia ei ole käytetty riittävästi tai laisinkaan maaseudun kehittämistyössä. (Kahila 2013.)

Tässä tutkimuksessa on pyritty vastaamaan kysymykseen, millaisten tekijöiden kautta Etelä-Savon maaseutuun kohdistuvan kysynnän ja maaseudun tarjonnan kohtaamista voidaan edistää? Kysymykseen vastatakseni olen pohtinut tuloksia luvussa kolme rakennetun tutkimusasetelman pohjalta. Empiirisen aineiston analyysin ja tulosten teoriapohjaisen tarkastelun johdannaisena olen tiivistänyt taulukkoon 3 tutkimuksen johtopäätöksiä eli kehittämiskohteita ja tarvittavia toimenpiteitä.





**Kuva 5.** Monitasoinen näkökulma Etelä-Savon maaseudun kehittämiseen (mukailten Cobus et al 2011, 48 ja Shoemaker & Reese 1996).

**Taulukko 3.** Kehittämiskohteita ja toimenpide-ehdotuksia.

Taso	Kehittämiskohte	Mitä tarvitaan? (vastaa tutkimuskysymykseen 2)
<b>F1 Yritykset ja niiden avainhenkilöt</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Paikallisten yrittäjien yrittäjyys-asetteen vahvistaminen. Tahto kehittää ja tehdä yhteistyötä.</li> <li>Neoendogeenisten portinvartijoiden paikallistuntemuksen, toimialan tuntemuksen ja kontaktien hyödyntäminen aluekehittämisessä.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Tunnistetaan elinkeinoelämän neoendogeenisiä portinvartijoita.</li> <li>Luodaan edellytykset foorumille, jolla nämä neoendogeeniset portinvartijat kohtaavat.</li> </ol>
<b>F2 Yritysten käytännöt</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Asiakkaiden hankkiminen ja asiakassuhteen ylläpito</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Yritysten tueksi esim. agentteja, managereita, myyntiyhtiöitä tai edustusyhtiöitä. <ol style="list-style-type: none"> <li>Yritysten läsnäolo sähköisillä kauppapaikoilla.</li> <li>Yritysten myynnin vauhdittaminen ensisijaisena tavoitteena.</li> </ol> </li> </ol>
<b>F3 Organisaatio</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Sähköisten kauppapaikkojen ja varausjärjestelmien rakentaminen.</li> <li>Yritysten tukeminen makrotason trendien tunnistamisessa ja strategisten valintojen tekemisessä.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Taho, joka lähtee kehittämään maakunnan laajuista ja mahdollisimman monipuolista sähköistä kauppapaikkaa. <ul style="list-style-type: none"> <li>yritysten kontaktointi, tietojen päivitysvastuu, järjestelmän rakentaminen</li> <li>innovatiivisuus sen suhteen, kuinka erityyppisten yritysten tuotteita ja palveluita järjestelmässä yhdistellään</li> </ul> </li> <li>Tuotetaan yrityksille analysoitua tietoa (tulevaisuuden) makrotason trendeistä ja edesautetaan yrityksiä tekemään sellaisia strategisia valintoja, joiden seurauksena trendeistä on saatavissa liiketoiminnan hyötyjä.</li> </ol>
<b>F4 Ulkoisen toimintaympäristö</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Verkostoyhteistyö</li> <li>Yritysten yliaalueellisten yhteyksien aikaansaaminen</li> <li>Vetovoimatekijöiden tunnistaminen ja luominen</li> <li>Olemassa olevan kysynnän tunteminen.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Yritysverkostojen kokoaminen, mikä mahdollistaa hyödyn saavuttamisen markkinoinnissa ja tunnettavuudessa sekä mahdollistaa asiakasvirtojen liikkumisen verkoston sisällä. Onnistuneita malleja on jo useita.</li> <li>Osoitetaan alueen kärkiyrityksille, avarakatseisille veturiyrityksille, kansainvälisille yrityksille ja -tapahtumille rooli toimia alueellisen kehityksen moottorina.</li> <li>Valtakunnallisesti tunnettujen tapahtumien kehittäminen ja hankkiminen alueelle.</li> <li>Alueelliset kysyntätutkimukset esimerkiksi vapaa-ajan asukkaiden muodostamasta tämänhetkisestä kysynnästä.</li> </ol>
<b>F5 Kulttuuriset ja ideologiset sekä yhteiskuntarakenteeseen liittyvät tekijät</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Etelä-Savon alueen tarinan tai aseman rakentaminen monien paikallisuuksien pohjalta.</li> <li>Maaseutu-käsitteen problematiikan tunnistaminen kehittämissuunnitelmien näkökulmasta.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Erottaa muista alueista: <ul style="list-style-type: none"> <li>Alueen kulttuuristen ja historiallisten virtojen kuvailu, kokoaminen ja alueen tarinan muodostaminen alhaalta ylöspäin -periaatteella.</li> <li>Pitkän aikavälin tavoitteena olla kansallisesti tunnettu matkailualue (vrt. Lappi) ja kansainvälisesti tunnettu matkailu- ja ruokakulttuurialue (vrt. Provence tai Garda-järvi).</li> </ul> </li> <li>Resurssien allokoinnissa on huomioitava se, ettei tulevaisuus-orientoituneita maaseudun uusia yrityksiä suljeta kehittämissuunnitelmien ulkopuolelle johtuen siitä, että tapamme käsittää maaseutu on abstrakti ja usein mielletävissä rajatusti maise-man tai maa- ja metsätalouden kautta.</li> </ol>

Tulevaisuuspuhinnan päätteeksi totean, että maaseudun liiketoimintojen kehittämistyö ei ole onnistunut, jos kehittämisen tavoitteet asetetaan täysin paikallislähtöisesti paikallisten tarpeiden ohjaamana. Perustelen tätä sillä, että kysynnän muutokset miltei alasta riippumatta tapahtuvat yksittäistä maakuntaa laajemmalla, joko kansallisella tai globaalilla tasolla (F4–5). Olennaista on

näiden muutosten huolellinen tarkastelu ja tunnistaminen alueen elinkeinorakenne ja erityispiirteet huomioiden. Ratkaisevat päätökset tehdään yritysten ja alueellisten toimijoiden rajapinnassa (F3–4). Yritysten tasolla (F2–3) ratkaistaan lopulta kuitenkin se, millaisilla toimenpiteillä erottaudutaan muista samankaltaisista alueista.

## LÄHTEET

- Ahonen, S. (2011). Kestävää elämäntapaa lisäävät hankkeet Pohjoismaissa. *TemaNord* 2011:565. Pohjoismaiden ministerineuvosto, Kööpenhamina 2011. [<http://www.ymparisto.fi/download.asp?contentid=132492&lan=fi>]
- Alasuutari, P. & E. Alasuutari. (2011). Maaseudun merkitykset suomalaisessa julkisessa keskustelussa. Diskurssianalyttinen tarkastelu. *Sitran selvityksiä* 50. Helsinki. [<http://www.sitra.fi/julkaisut/Selvityksi%C3%A4-sarja/Selvityksi%C3%A4%2050.pdf>]
- Barzilai-Nahon, K. (2008). Toward a Theory of Network Gatekeeping: A Framework for Exploring Information Control. *Journal of the American Information Science and Technology* 59:9: 1–20. [[http://courses.washington.edu/insc555/wordpress/wp-content/readings/Barzilai-Nahon\\_2008.pdf](http://courses.washington.edu/insc555/wordpress/wp-content/readings/Barzilai-Nahon_2008.pdf)]
- Barzilai-Nahon, K. (2009). Gatekeeping: A Critical Review. *Annual Review of Information Science and Technology*: 43:1:1–79. [<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/aris.2009.1440430117/pdf>]
- Cobus, A., P. Courtney, T. Dax, D. Meredith, J. Noguera, H. Talbot & H. Shucksmith. (2011). EDORA European Development Opportunities for Rural Areas. *Applied Research* 2013/1/2. Final Report. Parts A, B and C. [[http://www.espon.eu/export/sites/default/Documents/Projects/AppliedResearch/EDORA/EDORA\\_Final\\_Report\\_Parts\\_A\\_and\\_B.pdf](http://www.espon.eu/export/sites/default/Documents/Projects/AppliedResearch/EDORA/EDORA_Final_Report_Parts_A_and_B.pdf)]
- ESA ELY. (2012). Etelä-Savon maaseudun kehittämissuunnitelma. Strategia ohjelmakaudelle 2014–2020. Etelä-Savon elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. [<http://www.ely-keskus.fi/fi/ELYkeskukset/EtelaSavonELY/Maaseutuelinkeinotjakalatalous/Documents/Etel%C3%A4-Savon%20maaseutustrategia%202014-2020.pdf>]
- Etelä-Savo ennakoi (2014). [[www.esavoennakoi.fi](http://www.esavoennakoi.fi)]
- Etelä-Savon aluetalousskatseus. (2012). Kautiainen, H & H. Tarvainen (toim.) Raportteja 90/2012. Etelä-Savon elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. [http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/84798/Raportteja\\_90\\_2012.pdf?sequence=3](http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/84798/Raportteja_90_2012.pdf?sequence=3)
- Etelä-Savon matkailun aluerakenneselvitys. (2013). [<http://www.esavo.fi/resources/public//Maakuntaliitto/Matkailun%20aluerakenne/Selostus.pdf>]
- Foster, P., S. Borgatti & C. Jones. (2011). Gatekeeper search and selection strategies: Relational and network governance in a cultural market. *Poetics* 39: 247–265. [[http://www.bc.edu/content/dam/files/schools/csom\\_sites/mgtorg/Jones/Gatekeeper\\_Search\\_Poetics.pdf](http://www.bc.edu/content/dam/files/schools/csom_sites/mgtorg/Jones/Gatekeeper_Search_Poetics.pdf)]
- Gould, R.V. & R. M. Fernandez. (1989). Structures of mediation: a formal approach to brokerage in transaction networks. *Sociological Methodology*, 19: 89–126.
- Grundström, E., I. Haltsonen, A. Hausen, J. Mykkänen, M. Möttölä & S. Särkkä. (2004). Globalisaation portinvartijat. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hauschildt, J. & G. Schewe. (2000). Gatekeeper and process promotor: key persons in agile and innovative organizations. *International Journal of Agile Management Systems* 2:2:96–103. [<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1465-4652&volume=2&issue=2&articleid=852410&show=html>]
- Huovari, J., S. Jauhiainen, L. Kerkelä, L. Esala & V. Härmälä. (2014). Alueiden yritys- ja elinkeinorakenteen muutos. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Alueiden kehittäminen 13/2014. Edita Publishing Oy. [[http://www.tem.fi/files/39281/TEMjul\\_13\\_2014\\_web\\_04042014.pdf](http://www.tem.fi/files/39281/TEMjul_13_2014_web_04042014.pdf)]
- Hyyryläinen, E. (2012). (toim.) Näkökulmia hallintotieteisiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 63, hallintotieteet 1.
- Hyyryläinen, T., H. Katajamäki, S. Piispanen & V. Rouhiainen. (2011). Neoendogeeniset maaseutupolitiikan ilmeneminen kylätoiminnassa. *Maaseudun uusi aika* 2:20–38. [[http://www.mua.fi/SIRA\\_Files/downloads/Arkisto/MUA\\_lehti/2011/MUA\\_2011\\_2\\_a\\_Hyyrylainen.pdf](http://www.mua.fi/SIRA_Files/downloads/Arkisto/MUA_lehti/2011/MUA_2011_2_a_Hyyrylainen.pdf)]
- Hyyryläinen, T. (2012). Uudet toimijuudet ja globaali verkostoituminen. Teoksessa Inkeroinen, P., H. Puhakka-Tarvainen, H. Ryhänen & L. Timonen (toim.) Ikkunoita tulevaisuuden maaseutuun. Näköaloja ja tietkarttoja Pohjois-

- Karjalan maaseudulle vuoteen 2030. [<http://wanda.uef.fi/tkk/liferay/projektit/tule/julkaisuwebbi.pdf>]
- Inkeroinen, P., H. Puhakka-Tarvainen, H. Ryhänen & L. Timonen. (toim.) Ikkunoita tulevaisuuden maaseutuun. Näköaloja ja tiekarttoja Pohjois-Karjalan maaseudulle vuoteen 2030. [<http://wanda.uef.fi/tkk/liferay/projektit/tule/julkaisuwebbi.pdf>]
- Järvelä, K., L. Koistinen, T. Latvala, A. Peltoniemi & T. Yrjölä. (2011). Kirjallisuuskatsaus kuluttajien ja tuottajien vuorovaikutuksesta elintarvikeketjussa. Työselosteita ja esitelmää 2011:136. Kuluttajatutkimuskeskus. Helsinki. [[http://www.ncrc.fi/files/5582/2011\\_136\\_tyoseloste\\_kirjallisuuskatsaus.pdf](http://www.ncrc.fi/files/5582/2011_136_tyoseloste_kirjallisuuskatsaus.pdf)]
- Järvikuona, P., J. Handelberg, P. Karhunen & E. Mochnikova. (2009). Etelä-Savon yritysten Venäjä-yhteistyöpotentiaali ja tukitarpeet. Helsingin Kauppakorkeakoulu, Pienyrityskeskus. Mikkeli Business Campus Publications N-89, HSE Print.
- Kahila, P. (2013). Uusi erilaistuva eurooppalainen maaseutu. Maaseudun uusi aika. Maaseutututkimuksen ja -politiikan aikakauslehti 2-3: 47–61.
- Kaskinen, T., O. Kuittinen, R. Mokka, A. Neuvonen & M. Riala. (2009). Portinvartijat – eli kuinka tehdä energiansäästöistä mahdollista. Demos Helsinki. Sitra. [[http://www.peloton.me/DemosHelsinki\\_Portinvartijat.pdf](http://www.peloton.me/DemosHelsinki_Portinvartijat.pdf)]
- Katajamäki, H. & N. Lundström. (2012). Aluekehittäminen on käytännön ja teorian vuoropuhelua. Teoksessa E. Hyyryläinen (toim.) Näkökulmia hallintotieteisiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 63, hallintotieteet 1. 19–35.
- Lahtinen, A. (2013). Etelä-Savon yritysten kansainvälistymisen tila 2012. Etelä-Savon ELY-keskuksen infolehtinen. [<http://www.esavoennakoi.fi/pagefiles/Kyselvitys2012.pdf>]
- Lewin, K. (1947). *Frontiers in Group Dynamics II. Channels of Group Life; Social Planning and Action Research*. Human Relations 1: 2:143–153. [<http://hum.sagepub.com/content/1/2/143.full.pdf+html>]
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science. Selected Theoretical Papers*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Lowe, P., R. Christopher, N. Ward, D. Wood & R. Woodward. (1998). *Participation in Rural Development: A Review of European Experience*. Research Report. Centre for Rural Economy, Department of Agricultural Economics and Food Marketing, University of Newcastle upon Tyne. [<http://www.ncl.ac.uk/cre/publish/pdfs/rr98.1a.pdf>]
- Lowe, P. (2008). *The Rural North: Landscapes of Endeavour and Enquiry*. The 2008 Cameron-Gifford Lecture. Centre for Rural Economy Discussion Paper Series No. 16. [<http://www.ncl.ac.uk/cre/publish/discussionpapers/pdfs/dp16%20Lowe.pdf>]
- Maamerkit-barometri 2011. (2011). Tulokset. Eeva Hellström, 18.5.2011. Sitra. [[http://www.sitra.fi/NR/rdonlyres/E6784065-E351-4536-B1F7-9741865C83B3/0/Maamerkitbarometri\\_2011\\_tulokset.pdf](http://www.sitra.fi/NR/rdonlyres/E6784065-E351-4536-B1F7-9741865C83B3/0/Maamerkitbarometri_2011_tulokset.pdf)]
- McCann, P. (2008). *Globalization and economic geography: the world is curved, not flat*. Cambridge Journal of Regions, Economy and Society, 1, 351–370.
- Peirce, S. (1958). *Collected Papers of Charles Sanders Peirce*. Harvard University Press. [[http://books.google.fi/books?id=4GRNjbCCLEAC&printsec=frontcover&hl=fi&source=gs\\_bse\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.fi/books?id=4GRNjbCCLEAC&printsec=frontcover&hl=fi&source=gs_bse_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)]
- Rantanen, M. (2013). Muuttuvat mökkeilytyylit palvelutuotannon haastajina. Esitelmä seminaarissa Uutta yrittäjyyttä osuustoiminnalla. Kuopio, 24.9.2014. Saatavilla: <http://www.helsinki.fi/ruralia/juhla25vuotta/Rantanen.pdf>
- Rantanen, M., V. Rouhiainen, M. Särkkä-Tirkkonen & H-M. Väisänen. (2009). Eteläsavolaisten vapaa-ajan asukkaiden muuttuvat palvelutarpeet. Helsingin yliopisto, Ruralia-instituutti.
- Rosenqvist, O. (2000). Hegemoninen kamppailu maaseudusta. Maaseudun uusi aika. Maaseutututkimuksen ja -politiikan aikakauslehti 3, 8–21. Saatavissa: [http://www.mua.profilifi.fi/SIRA\\_Files/downloads/Arkisto/MUA\\_lehti/2000/3\\_00\\_rosenqvist.pdf](http://www.mua.profilifi.fi/SIRA_Files/downloads/Arkisto/MUA_lehti/2000/3_00_rosenqvist.pdf)
- Rubin, H. J. & I. S. Rubin. (2005). *Qualitative interviewing. The art of hearing data*. Second edition. London / New Delhi: SAGE Publications.
- Shoemaker, P. J. (1991). *Gatekeeping*. Communication Concepts 3. California, Newbury Park: Sage.
- Shoemaker, P. J. & S. D. Reese. (1996). *Mediating the Message. Theories of Influences on Mass Media Content*. USA: Longman Publishers.
- Shoemaker, P. J., M. Eichholz, E. Kim & B. Wrigley. (2001). Individual and Routine Forces in Gatekeeping. *Journalism of Mass Communication Quarterly* 78:(2):233–246. [<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/>]

- pdfviewer?sid=a2831eef-5203-4936-9e75-03e330681eec%40sessionmgr104&vid=2&hid=119]
- Shoemaker, P. J. & T. P. Vos. (2009). *Gatekeeping Theory*. New York: Routledge.
- Sitra. (2012). Hyyryläinen, T., P. Pylkkänen & T. Suutari. Miten maaseutu vastaa tulevaisuuden kysyntään? Maaseutu Suomi-strategiassa -työpajaprosessin tuloksia. Helsingin yliopisto Ruralia-instituutti. Sitran selvityksiä 67. Helsinki: Sitra. [<http://www.sitra.fi/julkaisut/Selvityksi%C3%A4-sarja/Selvityksia67.pdf>]
- Sitra. (2013). Palveluintegraattori-toiminta ja sen vauhdittaminen Suomessa. Keskustelupaperi. Ekologinen kestävyys, Sitra. [[http://www.sitra.fi/sites/default/files/u753/palveluintegraattori\\_toiminta\\_ja\\_sen\\_vauhdittaminen\\_suomessa\\_keskustelupaperi\\_2013\\_1\\_30\\_final.pdf](http://www.sitra.fi/sites/default/files/u753/palveluintegraattori_toiminta_ja_sen_vauhdittaminen_suomessa_keskustelupaperi_2013_1_30_final.pdf)]
- TEM. (2014). Aho, P. & J. Rahkonen. Maaseutubarometri 2014. Tutkimusraportti. Taloustutkimus Oy. Saatavissa: [http://www.tem.fi/files/38647/Maaseutubarometri\\_2014\\_LOPPURAPORTTI.pdf](http://www.tem.fi/files/38647/Maaseutubarometri_2014_LOPPURAPORTTI.pdf)
- Tilastokeskus. (2011). Yritysrekisterin vuositilasto.
- Tushman, M. & R. Katz. (1980). External communication and project performance: an investigation into the role of gatekeepers. *Management Science* 26:11:1071–1085. [<http://search.proquest.com/docview/205851423/fulltextPDF?accountid=11365>]
- Uusiutuva Etelä-Savo 2020 -maakuntastrategia. (2012). Etelä-Savon maakuntaliiton julkaisu 118:2012. [[http://www.esavo.fi/resources/public//Maakuntaliitto/Maakuntasuunnitelma/Maakuntastrategia\\_netti.pdf](http://www.esavo.fi/resources/public//Maakuntaliitto/Maakuntasuunnitelma/Maakuntastrategia_netti.pdf)]
- Ward, N., J. Atterton, T-Y. Kim, P. Lowe, J. Philipson & N. Thompson. (2005). *Universities, the Knowledge Economy and ‘Neo-Endogenous Rural Development’*. Centre for Rural Economy Discussion Paper Serie No. 1. [<http://www.ncl.ac.uk/cre/publish/discussionpapers/pdfs/discussionpaper1.pdf>]
- White, D. M. (1950). The “Gate keeper”: A case study in the selection of news. *Journalism Quarterly* 27: 383–391.

## TILASTOT

- Suomen virallinen tilasto (SVT). (2013). Väestönmuutosten kuukausitilasto 2012. Väestönmuutosten ennakkotietoja kunnittain ja seutukunnittain Etelä-Savossa 1.1.–31.12.2012. Päivitetty 22.1.2013. [http://www.esavoennakoi.fi/pagefiles/Vaestonmuutokset%20Etelä-Savossa%2012\\_2012.pdf](http://www.esavoennakoi.fi/pagefiles/Vaestonmuutokset%20Etelä-Savossa%2012_2012.pdf)

# LIITE 1. KUTSU JA SAATEKIRJE HAASTATELTAVILLE



## Kutsu ja saatekirje haastateltaville

Hei,

toteutamme Mikkelissä Ruralia-instituutissa tutkimusta, jossa tarkastellaan Etelä-Savon maaseutuun kohdistuvan kysynnän ja tarjonnan kohtaamista.

Keräämme tutkimuksessa haastatteluaineiston. Haastateltavat edustavat avainhenkilöitä, jotka operoivat markkinoiden kysynnän ja tarjonnan keskeisissä solmukohtissa ja tekevät kuluttajien näkökulmasta tärkeitä valintoja. Lähestymme Teitä siksi, että olet mielestämme yksi näistä avainhenkilöistä. Näin ollen pyydämme, että suostuisit haastatteluun!

Haastatteluun on hyvä varata aikaa puolestatoista kahteen tuntiin ja pyydämme myös lupaa äänittää haastattelu. Haastatteluaineistoa käsitellään luottamuksellisesti.

Tutkimuksen tuloksia tullaan käyttämään menneillä olevien maakunnallisten kehittämissuunnitelmien valmistelussa (esim. maakuntastrategia ja maaseudun kehittämissuunnitelma). Tulokset julkaistaan tutkimusraporttina Ruralia-instituutin julkaisusarjassa. Hanketta rahoittavat Etelä-Savon Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus sekä Euroopan maaseudun kehittämisen maatalousrahasto.

Seuraavalla sivulla on esitettyinä haastattelun aihepiirit ja niiden keskeinen sisältö, jotta saisit kuvaa, millaisten asioiden ympäriltä tietoa on tavoitteena saada.

Voit ehdottaa minulle haastattelu-aikaa ja -paikkaa. Voimme toteuttaa haastattelun esimerkiksi joko yrityksen tiloissa tai Ruralia-instituutissa Mikkelissä.

Otan yhteyttä haastattelun tiimoilta, jolloin voimme sopia asiasta tarkemmin!

Ystävällisin terveisin,

*Niina Kuuva*

Projektipäällikkö  
Ruralia-instituutti  
Puhelin 050 319 9290  
[niina.kuuva@helsinki.fi](mailto:niina.kuuva@helsinki.fi)

*Torsti Hyryläinen*

Tutkimusjohtaja  
Ruralia-instituutti  
044 308 5322  
[torsti.hyrylainen@helsinki.fi](mailto:torsti.hyrylainen@helsinki.fi)



## Haastattelun runko

Aihepiiri	Kuvaus aihepiiriä käsittelevistä kysymyksistä
Haastateltava	Kerro vapaasti työnkuvastasi ja suhteestasi Etelä-Savon alueeseen.
Kysynnän muutosten havainnointi	<p>Tavoitteena on saada tietoa siitä, kuinka havainnoitte markkinoilla tapahtuvia muutoksia ja millä tavoin saatte tietoa asiakkaiden toiveista ja tarpeista.</p> <p>Olemme kiinnostuneita kuulemaan, kuinka yrityksenne toimintaympäristö on muuttunut viime vuosina ja kuinka ennakoitte sen muuttuvan lähitulevaisuudessa.</p> <p>Lisäksi kartoitamme, millaiset yhteistyökumppanit ja verkostot ovat toiminnan onnistumisen kannalta keskeisessä roolissa.</p>
Kysyntään vastaaminen	<p>Tutkimme Etelä-Savoon kohdistuvan kysynnän ja tarjonnan kohtaamista sekä markkinoiden kohtaamisen mahdollistavia käytäntöjä. Tämän vuoksi toivoisimme Teidän kertovan esimerkin kautta hyvin onnistuneesta tuotteesta, palvelusta tai tapahtumasta tms., sen mahdollista tekijöistä ja ratkaisuja vaatineista ongelmista.</p> <p>Tutkimuksessa olemme kiinnostuneita eteläsavolaisesta yritystoiminnasta ja siksi pyydämme pohtimaan, onko yrityksenne sijainnilla merkitystä toiminnan kannalta.</p>
Resurssien hyödyntämisen mahdollisuudet	<p>Tässä osiossa on tarkoituksena kerätä näkemyksiä markkinoiden kehittymisestä toimialallanne. Asiaa tarkastellaan siitä näkökulmasta, mitä Etelä-Savolla – esimerkiksi alueeseen liittyvillä luonnonvaroilla, historialla, kulttuurilla ja yritysraenteella – olisi tulevaisuudessa tarjottavaa potentiaalisen kysynnän tyydyttämiseen.</p> <p>Näin ollen päädyimme kysymykseen, miten alueelle luodaan menestyvää yrittäjyyttä ja hyvää, innostavaa pöhinää. Näiden vastausten tuloksena teemme johtopäätöksiä siitä, mitkä ovat niitä kriittisiä pisteitä, joissa yrittäjät tarvitsisivat boostaamista.</p>







[WWW.HELSINKI.FI/RURALIA](http://WWW.HELSINKI.FI/RURALIA)



HELSINGIN YLIOPISTO  
RURALIA-INSTITUUTTI