

RAPORTTEJA 215

KUMPPANUUSVERKOSTOLLA ALUEELLISTA VAIKUTTAVUUTTA

Suur-Savon Sähkö -konsernin aluetaloudelliset vaikutukset

SUSANNA KUJALA, OUTI HAKALA & ADA TROGEN



KUMPPANUUSVERKOSTOLLA ALUEELLISTA VAIKUTTAVUUTTA

Suur-Savon Sähkö -konsernin aluetaloudelliset vaikutukset

SUSANNA KUJALA, OUTI HAKALA & ADA TROGEN

2022

Suur-
Savon
Sähkö



Julkaisija Helsingin yliopisto
Ruralia-instituutti
www.helsinki.fi/fi/ruralia-instituutti

Sarja Raportteja 215

Kannen kuva Suur-Savon Sähkö -konserni

ISBN 978-951-51-7335-5
ISBN 978-951-51-7336-2 (pdf)

ISSN 1796-0622
ISSN 1796-0630 (pdf)

ESIPUHE

Maailman muuttuessa myös yhteiskunnan, yritysten ja asiakkaiden tarpeet muuttuvat. Sekä ulkoiset että sisäiset prosessit vaikuttavat tarpeeseen tai haluun kehittää yritysten toimintaa ja liiketoimintamallia. Esimerkiksi kestävyystavoitteet tai yrityksen arvojen muutos voivat olla perusteita kehittämiselle. Yksi tapa uudistua on rakentaa toimintaa kumppanuusverkostojen varaan. Mitä enemmän kumppanuusverkosto perustuu paikalliseen tai alueelliseen yhteistyöhön, sitä enemmän muutos heijastuu koko yrityksen toiminta-alueeseen, sillä yritysten vaikutus aluetalouksiin on kiistaton. Liiketaloudellisista syistä tehtyjen ratkaisujen välittyminen laajemmiksi talousvaikutuksiksi on kiinnostava tarkasteluaihe, joka asettuu liiketaloustieteen ja taloustieteen rajapintaan. Ratkaisuilla on myös laajoja alueellisia ja yhteiskunnallisia vaikutuksia.

Sähkön myyntiin ja jakeluun sekä kaukolämmön jakeluun keskittynyt Suur-Savon Sähkö -konserni on muuttanut liiketoimintamalliaan viime vuosien aikana, sillä konserni on määrätietoisesti luonut kumppanuuksia etenkin paikallisten ja alueellisten yritysten kanssa. Toimintoja on näin ollen siirretty paikallisille tai alueellisille kumppaneille ulkoistusten kautta. Paikallisuus ja alueellisuus ovat keskeinen osa yhtiön arvoperustaa. Tehdyillä muutoksilla on vaikutuksensa myös toiminta-alueen talouteen ja työllisyyteen.

Tämän tarkastelun tavoitteena on arvioida Suur-Savon Sähkö -konsernin aluetaloudellisia vaikutuksia vuosien 2016–2020 aikana, jolloin saadaan esiin myös uuteen liiketoimintamalliin siirtymisen vaikutuksia konsernin aluetaloudellisissa kytkennöissä. Arvion tarkoituksena on tuoda esiin vaikutusketjut sekä konsernin toiminnan kokonaisvaikutukset sijaintimaakuntaansa Etelä-Savoon kerrannaisvaikutuksineen ja siten tukea päätöksentekoa sekä keskustelua tulevista kehityssuunnista. Samalla tarkastelu tarjoaa esimerkin siitä, millaisia mahdollisuuksia arvioinnissa käytetyillä menetelmillä on tarkastella vastaavanlaisten muutosten alueellisia talousvaikutuksia.

Tutkimuksen toteuttivat väitöskirjatutkijat Susanna Kujala, Outi Hakala ja Ada Trogen Helsingin yliopiston Ruralia-instituutista. Professori Sami Kurki sekä tutkimusjohtaja Torsti Hyyryläinen tukivat tutkimuksen toteuttamista tarjoamalla asiantuntijatukeen työn eri vaiheissa. Kiitämme Suur-Savon Sähkön edustajia yhteistyöstä, etenkin Markus Tykkyläistä ja Mikael Venäläistä tärkeistä keskusteluista. Kiitämme lämpimästi myös haastateltuja kumppanuusverkoston toimijoiden edustajia näkemysten jakamisesta, sillä oli suuri rooli tutkimuksemme kannalta. Lisäksi kiitämme raportin taittotyöstä Jaana Huhtalaa.

Toivomme, että tutkimus tukee Suur-Savon Sähkö -konsernia kumppaneineen jatkamaan verkoston kehittämistä sekä kannustaa muitakin pohtimaan toimintansa ja kumppanuusverkostojensa vaikutuksia.

Seinäjoella kesäkuussa 2022

Tekijät

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	9
SAMMANFATTNING	10
ABSTRACT	11
1 JOHDANTO	13
2 SUUR-SAVON SÄHKÖ -KONSERNI OSANA ALUETALOUTTA	16
2.1 Suur-Savon Sähkö – konserni ja kumppanit	16
2.2 Etelä-Savo aluetaloutena.....	23
2.3 Paikallinen innovaatioympäristö käsitteenä.....	25
2.4 Välimatka paikallisessa innovaatioympäristössä	27
3 AINEISTO JA MENETelmä	31
3.1 Aluetalousvaikutusten määrällinen arviointi.....	31
3.2 Aluetalousvaikutusten laadullinen sisällönanalyysi	32
4 TULOKSET – ALUETALOUSVAIKUTUSTEN MÄÄRÄLLINEN ARVIOINTI	35
4.1 Ostojen ja investointien alueellinen kohdistuminen	35
4.2 Aluetalousvaikutukset mallinnuksen perusteella	39
4.3 Määrällisten aluetalousvaikutusten analyysi	43
4.4 Konkreetitiset muutokset yritysverkostossa.....	45
5 TULOKSET – ALUETALOUSVAIKUTUSTEN LAADULLINEN ANALYYSI	48
5.1 Suur-Savon Sähkö -konsernin alueellinen kumppanuusverkosto	48
5.2 Luottamus kumppanuusverkostossa	49
5.3 Kumppanuusverkoston hyödyt.....	52
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	56
LIITE 1. RegFin-mallien kuvaus	59
LÄHTEET	61

KUVIOT

Kuvio 1.	Suur-Savon Sähkö -konsernin rakenne vuoden 2020 lopulla	18
Kuvio 2.	Suur-Savon Sähkö -konsernin liikevaihto vuosina 2016–2020.....	19
Kuvio 3.	Suur-Savon Sähkö -konsernin henkilöstö keskimäärin vuosina 2016–2020	19
Kuvio 4.	Suur-Savon Sähkö -konsernin kumppanuusverkoston kehittymisen vaiheita vuosina 2016–2020.....	20
Kuvio 5.	Elvera Oy:n liikevaihto ja henkilöstö vuosina 2017–2020	21
Kuvio 6.	Rejlers Finland Oy:n liikevaihto ja henkilöstö vuosina 2017–2020.....	21
Kuvio 7.	Etelä-Savon BKT asukasta kohden vuosina 2016–2019	24
Kuvio 8.	Etelä-Savon työllisyyden kehitys vuosina 2016–2020	24
Kuvio 9.	Etelä-Savon toimialajakauma tuotannon mukaan vuonna 2019	25
Kuvio 10.	Etäisyyttä ja läheisyyttä muodostavat tekijät kumppanuudessa.....	28
Kuvio 11.	Aluetaloudellisten vaikutusten arvioinnin kerrostuneisuus.....	35
Kuvio 12.	Konsernin Etelä-Savoon kohdistuneiden ostojen ja investointien kehitys vuosina 2016–2020.....	36
Kuvio 13.	Konsernin euromääräinen ostojen ja investointien alueellinen kohdistuminen vuosina 2016 ja 2020.....	37
Kuvio 14.	Konsernin euromääräisten ostojen ja investointien kohdistuminen alueiden ja toimialojen kesken vuonna 2020	39
Kuvio 15.	Konsernin vaikutus Etelä-Savon aluetalouteen vuosina 2016–2020...40	
Kuvio 16.	Konsernin vaikutus Etelä-Savon BKT:hen vuosina 2016–2020	41
Kuvio 17.	Konsernin vaikutus Etelä-Savon työllisyyteen	41
Kuvio 18.	Konsernin vaikutus muiden toimialojen työtuloihin vuosina 2016–2020	42
Kuvio 19.	Muille aloille kohdistuvan euromääräisen työtulovaikutuksen jakautuminen eri aloille vuonna 2020	42
Kuvio 20.	Suur-Savon Sähkö -konsernin kokonaisvaikutus sisältäen suorat ja välilliset vaikutukset Etelä-Savon tuotantoon, alueelliseen BKT:hen ja työllisyyteen vuonna 2020	43
Kuvio 21.	Konsernin työllisyysvaikutuksen kehitys vuosien 2016–2020 välillä.....	44
Kuvio 22.	Suur-Savon Sähkö -konsernin kumppanuustoiminta ja sen kautta syntyneet hyödyt	52

TAULUKOT

Taulukko 1.	Konsernin ostojen ja investointien kohdistuminen alueiden kesken vuosina 2016–2020.....	36
Taulukko 2.	Konsernin ostojen ja investointien kehittyminen toimiala- ryhmittäin vuosina 2016–2020	38
Taulukko 3.	Konsernin Etelä-Savoon kohdistuneiden ostojen ja investointien kehittyminen toimialaryhmittäin vuosina 2016–2020	38

ALKUSANAT

ELINVOIMAINEN YRITYS – MUUTOSKESTÄVÄ MAAKUNTA

Yritysten suuri merkitys alueiden elinvoiman kannalta on laajasti tunnettu asia. Alueet ovat kuitenkin erilaisia ja niiden elinkeinorakenteet vaihtelevia. Joissain tapauksissa suuren teollisen yrityksen merkitys voi paikallisesti kasvaa niin suureksi, että siihen kohdistuvat liiketaloudelliset riskit heijastuvat suoraan paikalliseen elinkeinoelämään sekä alueen elinvoimaan. Elinkeinoelämän monimuotoisuus onkin oleellinen osa kestävästä aluetaloutta.

Etelä-Savo on vahva luonnostaan, vesistöistään ja metsistään. Alueella on vähän suuria tuotantolaitoksia, yrityskanta muodostuu pääosin hyvin pienistä yrityksistä eri toimialoilla. Tällaisessa toimintaympäristössä korostuu suurempien yritysten rooli suunnan näyttäjänä. Suur-Savon Sähkö on merkittävä toimija Etelä-Savossa. Sillä on omaan historiaan liittyen vahvat paikalliset juuret. Sähköyhtiö syntyi 76 vuotta sitten luomalla perustaa muille yrityksille, yrittäjyydelle ja aluetaloudelle. Tähän liittyvät infrastruktuuri- ja energiapalvelut ovat edelleen yrityskonsernin ydintehtäviä. Suur-Savon sähkö toimii aktiivisesti myös Etelä-Savon ulkopuolella. Vuonna 2021 yhtiö vahvisti Loiste Sähkönyynti -yrityskaupalla osuuttaan kilpailuilla sähkömarkkinoilla.

Käsillä olevassa tutkimuksessa kuvataan konsernin aluetalousvaikutusta Etelä-Savossa vuosina 2016–2020. Samalla tulee esiin yhtiön liiketoiminta-ajatteluun tullut paikallisten yrityskumppanuuksien painotus. Tällaista muutosta voi tulkita paikkaperustaisen kilpailukyyn käsitteen kautta. Kyseessä on toimintatapa, jossa yritys hakee tarkoituksellisesti liiketoimintasuhteita ja työnjakoa läheltä, paikallisten yritysten piiristä. Toimintatapa lähtee liikkeelle yrityksen oman liikevoiton lyhyen tähtäimen maksimointia laajemmasta näkökulmasta: kyse on yhteismenestymisestä, jonka edellytykset löytyvät yrityksen ulkopuolisten suhteiden ja resurssien viisaasta hyödyntämisestä. Samalla strateginen näkemys laajenee koko alueen elinvoiman kysymyksiin.

Julkaisussa kuvattu paikkaperustainen kilpailukyky voi lyhyellä aikavälillä tarkoittaa suhteellisen hidasta kasvua, mutta pidemmällä aikavälillä se voi muodostua yrityksen selviytymisen kannalta kriittisen tärkeäksi jatkuvuutta turvaavaksi tekijäksi. Tämä on tärkeätä erityisesti ajanjaksoina, jolloin aluetalouteen kohdistuu sitä horjuttavia järjestelmätason ulkoisia sokkeja. Valitettavasti olemme tässä mielessä kulkemassa kohti epävarmempia aikoja.

Kumppanuuksien myötä syntyy myös yhteyksiä, jotka vahvistavat yritysten tietopääomaa ja osaamista. Verkottumalla yritykset voivat kytkeytyä aktiivisesti tietointensiiviseen aluetalouteen, jossa uuden tiedon ja datan hallinnan merkitys korostuu. Tähän liittyen on ilo todeta Helsingin yliopiston ja Suur-Savon Sähkön välisen dialogin jatkuneen jo useita vuosia. Olemme onnistuneet paikantamaan yhtei-

siä tiedonintressejä, eli ilmiöitä ja kysymyksiä, joiden parempaan ymmärtämiseen molemmilla osapuolilla on vilpiton pyrkimys. Esimerkkinä tästä voi mainita monipaikkaisuuden, jolla on suora kytkeä sekä yhtiön että koko alueen elinvoimaan.

Kiitän tutkimuksen tekijöitä, Susanna Kujalaa, Outi Hakalaa ja Ada Trogenia sekä heitä Helsingin yliopiston Ruralia-instituutissa tukeneita kollegoita. Erityinen kiitos Suur-Savon Sähkön toimitusjohtaja Markus Tykkyläiselle yrityksen juhlavuoteen liittyneestä päätöksestä teettää tämä tutkimus. Samalla käytän tilaisuuden onnitella Suur-Savon Sähköä vuonna 2021 ohitetusta 75 vuotisen yrityshistorian merkkipaalusta.

Mikkelissä kesäkuussa 2022,

Torsti Hyyryläinen
tutkimusjohtaja
Helsingin yliopisto Ruralia-instituutti

TIIVISTELMÄ

Suur-Savon Sähkö -konserni on määrätietoisesti muuttanut liiketoimintamalliaan vuodesta 2016 lähtien: konserni on luonut kumppanuuksia paikallisten ja alueellisten yritysten kanssa ja toimintoja on siirretty heille ulkoistamalla. Tehdyt muutokset heijastuvat koko yrityksen toiminta-alueeseen, sillä yritysten vaikutus aluetalouksiin on kiistaton.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli arvioida Suur-Savon Sähkö -konsernin aluetaloudelliset kokonaisvaikutukset Etelä-Savon maakuntaan vuosien 2016–2020 aikana huomioiden uuteen liiketoimintamalliin siirtymisen vaikutukset. Tarkastelussa hyödynnettiin sekä määrällistä että laadullista lähestymistapaa mahdollisimman kokonaisvaltaisen ja luotettavan vaikutusarvion aikaansaamiseksi. Määrällinen arviointi toteutettiin yleisen tasapainon RegFinDyn-mallilla, jolla arvioidaan erilaisen taloudessa tapahtuvien muutosten ja toimintojen aluetaloudellisia vaikutuksia. Lisäksi Suur-Savon Sähkö -konsernin kumppanuusverkoston toimijoita haastattelella kerättiin aineisto, joka analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin keinoin.

Tulosten perusteella maantieteellisellä läheisyydellä on ollut selvä rooli kumppanuusverkoston syntyemisessä, mutta nykyisin tärkeämpi merkitys on sosiaalisella läheisyydellä, jota tukevat institutionaalinen ja kognitiivinen läheisyys. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että kumppanit ovat kokeneet saaneensa lisää uskottavuutta, kumppanuusverkostossa on tapahtunut uuden oppimista ja kehittymistä sekä paikallisuus arvona näkyy myös käytännön toiminnan tasolla. Konsernin toiminnassa paikallisuuden arvo näkyy esimerkiksi Etelä-Savoon ja läheisiin maakuntiin kohdistettuina ostoina. Tulokset osoittavat, että vuodesta 2016 vuoteen 2020 paikallisten ostojen ja investointien määrä on kasvanut. Muutos ei ole kuitenkaan ollut trendinomaista, vaan vuosien välillä on luonnollisesti vaihtelua.

Aluetaloudellisen mallinnuksen perusteella Suur-Savon Sähkö -konsernilla on selkeä vaikutus Etelä-Savon aluetalouteen. Konsernin vaikutus esimerkiksi Etelä-Savon bruttokansantuotteeseen on vaihdellut noin 220–240 miljoonan euron välillä tarkasteluvuosina. Lisäksi laskelmat osoittavat, että konsernin liiketoimintamallin muuttuminen näkyy aluetaloudessa, etenkin työllisyysvaikutuksissa. Voidaankin todeta, että kumppanuusstrategian ja paikallisuusajattelun myötä konsernin luoma taloudellinen hyöty Etelä-Savolle on vähintään säilynyt ulkoistamisten ja muiden uudistusten jälkeenkin.

Tulosten perusteella konsernin ja sen kumppaneiden toiminta on kehittynyt selvästi lyhyessä ajassa, minkä lisäksi kehitys on ollut toimijoiden tavoitteiden ja arvojen mukaista vahvistaen aluetaloudellista vaikutusta. Toisaalta tulokset tuovat esiin kohteita, joita kehittämällä voitaisiin edelleen vahvistaa alueellista vaikuttavuutta. On syytä huomioida, että vaikka tutkimuksessa on pyritty tuomaan esiin monipuolisesti Suur-Savon Sähkö -konsernin aluetaloudellisia vaikutuksia, eivät vaikutukset kuitenkaan rajaudu raportissa esiteltyihin eivätkä kaikki vaikutukset näy välittömästi aluetaloudessa.

SAMMANFATTNING

REGIONAL INVERKAN MED PARTNERSKAPSNÄTVERK – SUUR-SAVON SÄHKÖ-KONSERNENS REGIONALA EKONOMISKA EFFEKTER

Suur-Savon Sähkö-koncernen har målmedvetet ändrat sin affärsmodell sedan 2016: koncernen har etablerat partnerskap med lokala och regionala företag och lagt ut vissa verksamheter på dem. Dessa förändringar återspeglas i hela företagets verksamhetsområde, eftersom företagens inverkan på regionala ekonomier är obestridlig.

Syftet med denna studie var att bedöma Suur-Savon Sähkö-gruppens ekonomiska betydelse för Södra Savolax regionen under 2016–2020 med beaktande av effekterna av övergången till den nya affärsmodellen. I undersökningen användes både en kvantitativ och en kvalitativ metod för att uppnå en så omfattande och tillförlitlig konsekvensbedömning som möjligt. Den kvantitativa kalkylen gjordes med RegFinDyn-modellen vilken är en numerisk allmän jämviktsmodell som används för att analysera regionala ekonomiska effekter av olika ekonomiska förändringar och aktiviteter. Dessutom intervjuades aktörerna i Suur-Savon Sähkö-gruppens partnersnätverk och intervjumaterialet analyserades med hjälp av kvalitativ innehållsanalys.

Enligt resultaten har den geografiska närheten spelat en tydlig roll i framväxten av partnerskapsnätverket, men för nuvarande är den sociala närheten viktigare med stöd av den institutionella och kognitiva närheten. Det märks till exempel i att partnerna upplevt att de har fått mer trovärdighet, att det har skett lärande och utveckling i partnerskapsnätverket och att lokaliteten som värde påverkar verksamheten i praktiken. Tyngdpunkten på lokalitet påverkar till exempel inköp riktade mot Södra Savolax och närliggande landskap. Resultaten visar att från 2016 till 2020 har mängden regionala inköp och investeringar ökat. Förändringen har dock inte varit trendmässig utan det finns naturlig variation mellan åren.

Modelleringsresultaten visar att Suur-Savon Sähkö-gruppen har en tydlig inverkan på den regionala ekonomin i Södra Savolax. Koncernens påverkan på bruttonationalprodukten i Södra Savolax har till exempel varierat mellan cirka 220 och 240 miljoner euro under de granskade åren. Dessutom visar beräkningarna att förändringen i koncernens affärsmodell återspeglas i den regionala ekonomin, särskilt i sysselsättningen. Det kan konstateras att tack vare partnerskapsstrategin och det lokala tänkandet har de ekonomiska fördelar som koncernen skapat för Södra Savolax åtminstone bevarats även efter outsourcing och andra reformer.

Resultaten visar att koncernens och dess partners verksamhet har utvecklats på många sätt på kort tid. Dessutom har utvecklingen varit i linje med aktörernas mål och värderingar samt stärkt den regionalekonomiska påverkan. Å andra sidan lyfter resultaten fram områden som skulle kunna vidareutvecklas för att stärka den regionala påverkan. Det bör noteras att även om studien har försökt belysa Suur-Savon Sähkö-gruppens regionalekonomiska effekter på ett varierat sätt, är effekterna inte begränsade till de som redovisas i rapporten och alla effekter är inte omedelbart synliga i den regionala ekonomin.

ABSTRACT

REGIONAL IMPACT THROUGH A PARTNERSHIP NETWORK: REGIONAL ECONOMIC EFFECTS OF THE SUUR-SAVON SÄHKÖ GROUP

The Suur-Savon Sähkö Group has intentionally developed its business model since 2016: the group has established partnerships with local and regional companies and outsourced operations to them. The changes that they have made will be reflected in the company's entire operating area, as the impact of the companies on regional economies is undeniable.

The aim of this study was to assess the overall regional economic impact of the Suur-Savon Sähkö Group in the region of South Savo over the period 2016–2020, taking into account the effects of the transition to its new business model. The review used both quantitative and qualitative approaches to achieve the most comprehensive and reliable impact assessment possible. The quantitative assessment was carried out using the computable general equilibrium model RegFinDyn, which assesses the regional economic impact of various changes and activities in the economy. In addition, material was collected by interviewing the actors of the Suur-Savon Sähkö Group's partnership network. It was then analyzed using qualitative content analysis.

Based on the results, geographical proximity has played a clear role in the emergence of the partnership network, but at the moment, the social proximity is a more important aspect, supported by institutional and cognitive proximity. It appears that the group's partners have felt that they have gained more credibility, there has been learning and development in the partnership network, and value of locality is also reflected in practice. The value of locality is reflected, for example, in purchases allocated to South Savo and nearby regions. The results show that local purchases and investments increased between 2016 and 2020. However, the change has not been trend-like, and there is, of course, variation between years.

Regional economic modeling show that the Suur-Savon Sähkö Group has a clear impact on the regional economy of South Savo. For example Group's impact on the gross domestic product of South Savo has varied between approximately 220 and 240 million euros in the years under review. In addition, the calculations show that the change in the Suur-Savon Sähkö Group's business model is reflected in the regional economy, especially in terms of employment effects. It can be noted that the economic benefits for South Savo created by the group through the partnership strategy and rule in locality have at least been maintained even after outsourcing and other reforms.

Based on the results, the operations of the Suur-Savon Sähkö Group and its partners have clearly developed in several ways over a short period of time. In addition, the development has been in line with the goals and values of the actors, strengthening the regional economic impact. On the other hand, the results highlight certain areas that could be further developed to strengthen regional impact. It should be noted that, although the study has tried to bring out the Suur-Savon Sähkö Group's regional economic influence broadly, the effects are not limited to the effects presented in the report, and not all of the effects are immediately reflected in the regional economy.

1 JOHDANTO

Aluetalouksien kehitys muotoutuu alueiden asukkaiden, yritysten ja muiden toimijoiden tekemien päätösten mukaisesti. Yksittäisten päätösten vaikutukset laajempiin aluetalouksiin eivät usein ole suuria, mutta esimerkiksi suurempien yritysten strategisilla linjauksilla ja yritysverkostojen kautta leviävillä toimintatapojen muutoksilla voi jo olla yleisempääkin merkitystä. Muun muassa paikallisuuden korostaminen hankintatoiminnoissa voi luoda uusia liiketoimintamahdollisuuksia alueen muille yrityksille, ja osaamisen vahvistaminen yhteistyössä alueen muiden toimijoiden kanssa rakentaa pohjaa innovaatioiden syntymiselle. Liiketoiminta kohtaa jatkuvasti erilaisia muutospaineita. Tällä hetkellä yritysten toiminnan vastuullisuus ja kestävyys ovat vahvasti esillä olevia, yritysten toimintamalleihin vaikuttavia teemoja. Niiden kuten muidenkin syiden vuoksi tehdyt muutokset liiketoiminnassa sekä muutosten laajemmat vaikutukset aluetalouksiin ovat kiinnostavia tarkastelukohteita muutosten vaikutusten suuruusluokkien sekä alueiden mahdollisten kehityskulkujen hahmottamiseksi.

Perinteisesti on ajateltu, että yritysten keskittyminen tietylle alueelle tuo yrityksille monenlaisia etuja esimerkiksi osaavan työvoiman ja muiden resurssien saatavuuden sekä logistiikan kaltaisten toimintojen tehostumisen muodossa. Globalisoituvassa maailmassa paikallisuuden merkitys on kuitenkin osaltaan vähentynyt, sillä alueet ovat lähentyneet toiminnallisesti toisiaan. Internetpohjaisten työkalujen myötä osaamista voidaan jakaa globaalilla tasolla helposti. Paikallisuudella on kuitenkin edelleenkin merkitystä ja klusterit, eli paikalliset taloudelliset keskittymät, menestyvät globalisaatiosta huolimatta. Toisaalta maantieteellinen läheisyys ei yksinään riitä onnistuneiden kumppanuuksien luomiseksi.

Suur-Savon Sähkö -konserni on viime vuosina muuttanut liiketoimintamalliaan. Uusi malli korostaa paikallisia ja alueellisia kumppanuuksia. Tämä on tarkoittanut konsernin oman henkilöstön supistumista, kun työntekijöitä on siirtynyt kumppaniyrityksiin. Pyrkimyksenä on ollut, että kumppaniyritykset voisivat samalla laajentaa omaa toimintaansa. Uudistuneen liiketoimintamallin myötä konserni on keskittynyt ydinosaamiseensa ja korostanut lähialueen yrityksiä ostoja ja investointeja tehdessään. Alueellisten kumppaniverkostojen rinnalla myös alueen ulkopuoliset verkostot ovat tärkeitä konsernin toiminnassa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on suorittaa määrällinen ja laadullinen arviointi Suur-Savon Sähkö -konsernin aluetalouteen tuomista vaikutuksista. Tutkimus pyrkii vastaamaan erityisesti kahteen tutkimuskysymykseen: mikä on konsernin suorat ja välilliset vaikutukset sisältävä kokonaisvaikutus Etelä-Savon aluetalouteen ja miten uusi liiketoimintamalli on muuttanut vaikuttavuutta.

Tulokset kattavat tuotannon laajuuden muutoksen, ydinosaamiseen keskittymisen, paikallisuusajattelun ja kumppanuusstrategian muodostaman kokonaisuuden alueelliset talousvaikutukset. Tarkastelu keskittyy Etelä-Savoon, mutta huomioi

muutkin Suomen alueet eri toimijoiden ja alueiden välisten taloudellisten kytkösten kautta. Tarkastelu kohdistuu vuosiin 2016–2020, sillä toimintamallin muutos aloitettiin vuonna 2016. Konsernin toiminnassa on luonnollisesti tapahtunut tarkastelujakson jälkeenkin merkittäviä muutoksia, joilla on vaikutuksensa alueen talouteen. Tärkeimpiin muutoksiin lukeutuu Loiste Sähkönmyynnin osakekannan siirtyminen Suur-Savon Sähkön omistukseen huhtikuussa 2021. Raportissa kuvatut tulokset eivät siis kata esimerkiksi Loiste Sähkönmyynnin kautta tulevaa vaikutusta alueelliseen BKT:hen tai työllisyyteen. Konsernin aluetalousvaikutuksia on arvioitu aiemminkin (ks. Koivunen, 2017). Tämä tarkastelu eroaa aiemmista etenkin hyödynnettyjen menetelmien ja tarkastelukokonaisuuden suhteen.

Vaikutusten määrällinen arviointi toteutettiin RegFinDyn-mallilla, joka on dynaaminen yleisen tasapainon malli. Sen avulla voidaan osoittaa Suur-Savon Sähkö -konsernin suorien vaikutusten lisäksi kumppaniverkoston ja talouden muiden vuorovaikutussuhteiden kautta syntyvät kerrannaisvaikutukset, joten arvioinnin avulla voidaan antaa kokonaiskuva konsernin kokonaisvaikuttavuudesta Etelä-Savon maakuntaan.

Kumppaniverkoston kaikkia vaikutuksia ei voida huomioida määrällisessä mallinnuksessa, minkä vuoksi kuvan täydentämiseksi hyödynnettiin laadullista tarkastelua. Kumppanirytysten haastatteluista kertyneen aineiston pohjalta tehdyin laadullisen sisällönanalyysin tulokset kuvaavat Suur-Savon Sähkö -konsernille läheistä innovaatioympäristöä ja siten konsernin liiketoimintamallin muutoksen merkitystä myös alueen muiden toimijoiden näkökulmasta.

Raportin toisessa luvussa esittelemme Suur-Savon Sähkö -konsernin osana ympäröivää aluetaloutta ja yritysverkostoa aloittaen konsernin ja Etelä-Savon talouden kuvauksesta laajentaen myöhemmin kohti tekijöitä, jotka ovat edellytyksenä aluetalousvaikutusten syntymiselle. Luvun alussa kuvaamme Suur-Savon Sähkö



Eroinasema Juvan Kapakassa. Kuva: Suur-Savon Sähkö -konserni.

-konsernia, sen kumppanuusverkostoa ja liiketoimintamallin muutosta. Jatkamme yleiskatsauksella Etelä-Savon aluetaloudesta keskittyen BKT:n kaltaisiin muuttujiin, joiden avulla vaikuttavuutta määrällisissä tuloksissa myöhemmin arvioidaan. Sen jälkeen määrittelemme paikallisen innovaatioympäristön käsitteen, joka auttaa hahmottamaan konsernille merkityksellisen kumppanuusverkoston. Luvun päätteeksi perehdymme vielä välimatkan käsitteeseen, jonka avulla pohdimme laadullisessa sisällönanalysissä kumppanuusverkoston toimintaa ja vaikutuksia. Raportin kolmannessa luvussa kuvaamme arvioinneissa käytetyt menetelmät ja aineistot. Arvioinnin tulokset esitellään luvuissa 4 ja 5 aloittaen määrällisistä arvioinneista ja jatkaen laadulliseen analyysiin. Raportti päättyy tuloksista tehtäviin johtopäätöksiin (luku 6).

2 SUUR-SAVON SÄHKÖ -KONSERNI OSANA ALUETALOUTTA

2.1 SUUR-SAVON SÄHKÖ – KONSERNI JA KUMPPANIT

KONSERNIYHTIÖIDEN TOIMINTA

Suur-Savon Sähkö -konserni toimii energiasektorilla etenkin sähkön ja lämmön jakelijana ja myyjänä. Konsernin toiminta keskittyy Järvi-Suomeen, mutta sähköliike-toimintaa on laajemminkin Suomessa. (Suur-Savon Sähkö 2020a, 2020b, 2021b¹.)

Konserni rakentui vuoden 2020 lopussa emo- ja tytäryhtiöistä kuvion 1 mukaisesti.

Emoyhtiö **Suur-Savon Sähkö Oy**:n omistavat kunnat (60 %), yhteisöt ja yritykset (26 %), seurakunnat (5 %) sekä yksityiset toimijat (6 %)². Emoyhtiö omistaa suurimaksi osin konsernille kuuluvat sähkö- ja lämpöverkot, toimitilat, kiinteistöt ja muut omaisuuserät. Lisäksi emoyhtiö myy kaukolämpöä **Lempeä**-tuotemerkillä. Lämpöasiakkaita yhtiöllä on kymmenellä paikkakunnalla noin 1500, ja kaukolämmön jakeluverkko on yli 150 kilometrin mittainen.



Järvi-Suomi on Suur-Savon Sähkön toiminnan ydinaluetta. Kuva: Suur-Savon Sähkö -konserni.

¹ Kyseiset lähteet (Suur-Savon Sähkö 2020a, 2020b, 2021b) toimivat lähteinä koko luvulle 3.1.

² Yhtiön hallussa on 3 prosenttia pääomasta (Suur-Savon Sähkö 2020a).



Vaajakosken vanha vesivoimalaitos myytiin Suur-Savon Sähkö Oy:lle vuonna 1984.
Kuva: Suur-Savon Sähkö -konserni.

Järvi-Suomen Energia Oy on emoyhtiön täysin omistama tytäryhtiö, joka jakaa sähköä emoyhtiöltä vuokraamansa alue- ja jakeluverkon kautta yli 102 000 asiakkaalle Järvi-Suomessa. Verkkoyhtiö suunnittelee, rakennuttaa, käyttää ja ylläpitää sähköverkostoa, jonka laajuus on nykyisin noin 28 000 kilometriä. Lisäksi verkkoyhtiö vastaa sähköliittymien myynnistä.

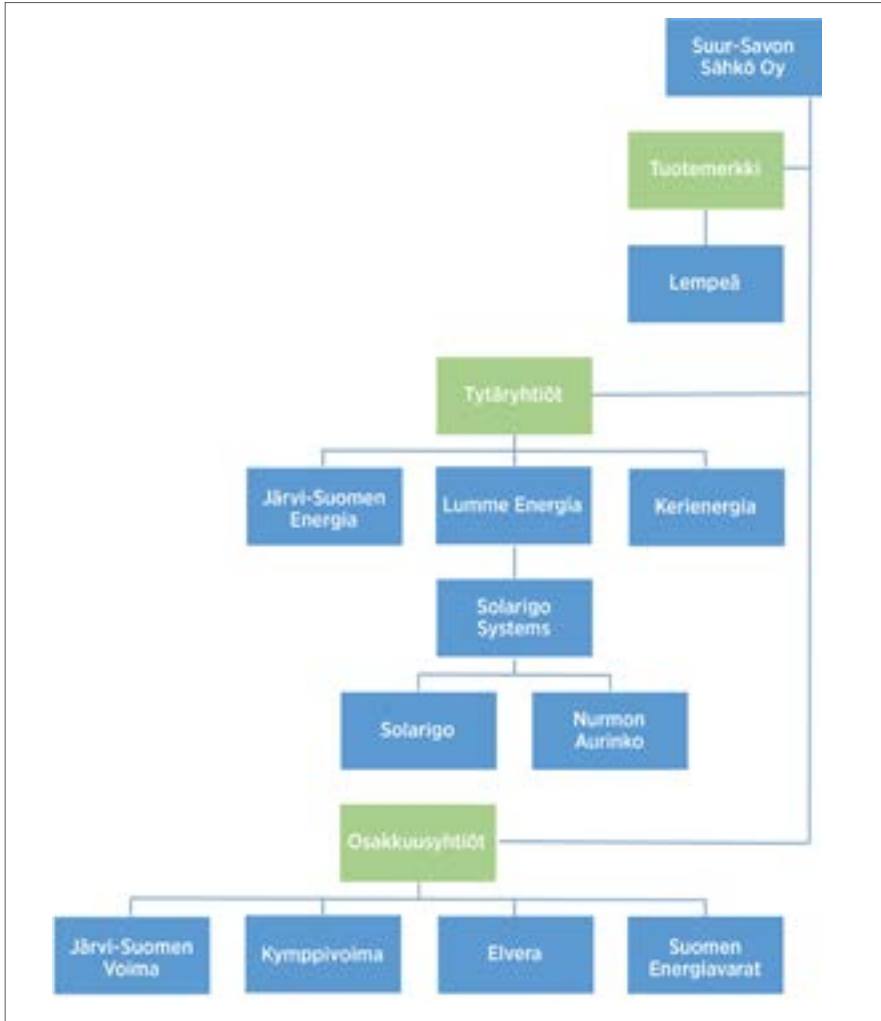
Lumme Energia Oy on toinen konsernin tytäryhtiö. Se perustettiin yhdistämällä Suur-Savon Sähkön ja Etelä-Savon Energian sähkönmyynnin toiminnot vuonna 2017. Aluksi Suur-Savon Sähkön omistusosuus oli 79,4 %, mutta vuodesta 2019 alkaen Lumme Energia on ollut täysin emoyhtiön omistuksessa. Yhtiö myy sähköä koko Suomen alueella, tarjoaa sähköisen liikenteen palveluita sekä vastaa aurinkopaneeleihin liittyvästä liiketoiminnasta. Lumme Energialla on ollut vuodesta 2019 alkaen tytäryhtiö **Solarigo Systems Oy**, joka toimittaa yrityksille aurinkosähköjärjestelmiä. Solarigo Systemsillä on kaksi tytäryhtiötä: **Solarigo Oy** ja **Nurmon Aurinko Oy**. Ne toimittavat aurinkosähköä asiakkailleen. Tämän raportin tarkastelu keskittyy vuosiin 2016–2020, mutta konsernirakenne on muuttunut tarkastelujakson jälkeenkin. Vuonna 2021 Lumme Energia Oy ja Loiste Sähkönmyynti Oy tekivät sisaryhtiöfuusion, ja toiminta jatkuu Lumme Energia Oy:n alla (Suur-Savon Sähkö, 2021c).

Kerienergia Oy on emoyhtiön osittain omistama (67 %) tytäryhtiö, joka tuottaa lämpöenergiaa omistajilleen.

Kerimäen Kaukolämpö Oy oli emoyhtiön kokonaan omistama tytäryhtiö ajanjaksolla 12/2017–5/2018. Ennen vuonna 2017 tapahtunutta osakekauppaa Suur-Savon Sähkö omisti yhtiöstä 40 prosenttia. Kaukolämpöyhtiö sulautettiin emoyhtiöön pian kaupan jälkeen.

18 **KUMPPANUUSVERKOSTOLLA ALUEELLISTA VAIKUTTAVUUTTA**
SUUR-SAVON SÄHKÖ -KONSERNIN ALUETALOUDELLISET VAIKUTUKSET

Konsernilla on myös osakkuusyhtiöitä. **Järvi-Suomen Voima Oy** (50 % omistusosuus) tuottaa höyryä, sähköä ja kaukolämpöä. **Elvera Oy** (49,98 %) rakentaa verkkoja ja tarjoaa infrapalveluita. Elvera muun muassa tekee maastosuunnittelua, rakentaa ilmajohto- ja kaapeliverkkoja sekä huolehtii kunnossapidosta ja vianhoitosta. **Suomen Energiavarat Oy** (22,9) kehittää Neova Oy:n omistajana sen toimintaa. **KymppiVoima Oy** (20 %) on sähköntuotannon asiantuntijaorganisaatio.



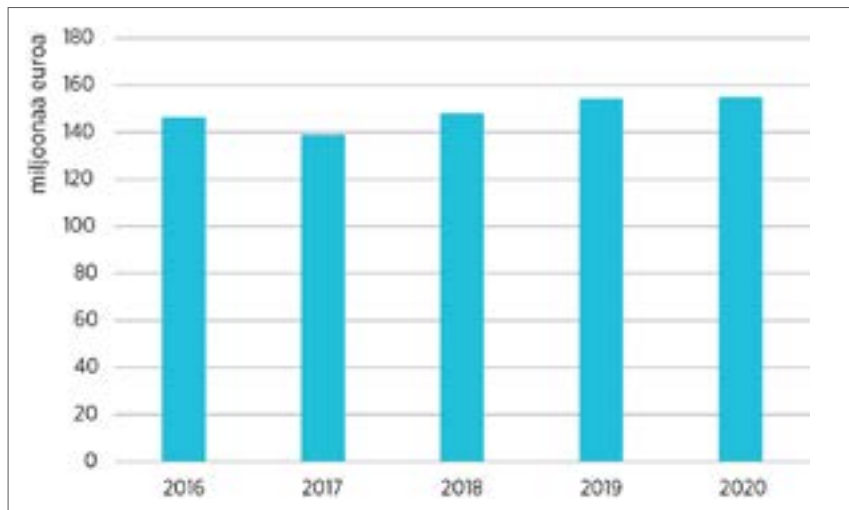
Kuvio 1. Suur-Savon Sähkö -konsernin rakenne vuoden 2020 lopulla.
Tiedot: Suur-Savon Sähkö 2020a, 2020b, 2021b.

KONSERNIYHTIÖIDEN TALOUS

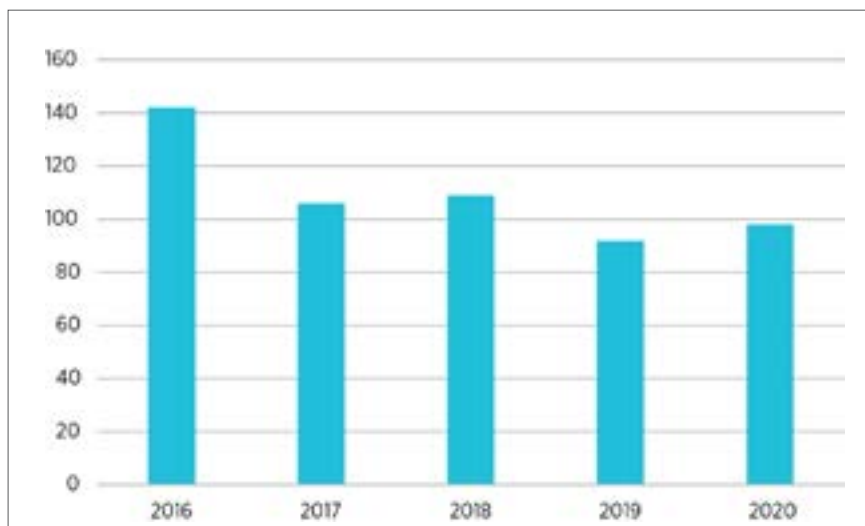
Suur-Savon Sähkö -konsernin liikevaihto on kehittynyt tarkastelujakson 2016–2020 aikana kuvion 2 mukaisesti. Vuonna 2016 konserniliikevaihto oli noin 146 miljoonaa euroa ja vuonna 2020 noin 155 miljoonaa euroa. Liikevaihtoon heijastuvat muun muassa muutokset konsernirakenteessa, lämpötilojen vaihteluista ja yleises-

tä taloustilanteesta johtuvat muutokset energian kysynnässä sekä vaihtelut markkinasähkön hinnassa. Kustannuksissa vuotuista vaihtelua aiheutuu muun muassa myrsky- ja lumivaurioista. Esimerkiksi konsernirakenteen muutosten vuoksi tarkastelujakson vuotuiset liikevaihdot eivät ole täysin vertailukelpoisia keskenään. (Suur-Savon Sähkö 2016, 2017, 2018, 2019, 2020a.)

Konsernin henkilöstömäärä on supistunut tarkastelujakson aikana (ks. kuvio 3). Vuonna 2016 konsernissa työskenteli keskimäärin noin 140 henkilöä, kun vastaava luku vuonna 2020 oli noin 100. (Suur-Savon Sähkö 2016, 2017, 2018, 2019, 2020a.)



Kuvio 2. Suur-Savon Sähkö -konsernin liikevaihto vuosina 2016–2020
 Tiedot: Suur-Savon Sähkö 2016, 2017, 2018, 2019, 2020a.



Kuvio 3. Suur-Savon Sähkö -konsernin henkilöstö keskimäärin vuosina 2016–2020
 Tiedot: Suur-Savon Sähkö 2016, 2017, 2018, 2019, 2020a.

KUMPPANUUSVERKOSTO

Suur-Savon Sähkö -konserni on viime vuosina kehittänyt liiketoimintaansa kumppanuusverkostoa rakentaen.³ Uutta liiketoimintamallia on otettu käyttöön konsernirakennetta kehittämällä sekä tukitoimintoja ulkoistamalla. Ulkoistusten yhteydessä osa konsernin henkilöstöstä on siirtynyt palveluntarjoajien palvelukseen. Kehityksen keskeisiä muutosvaiheita on koottu kuvioon 4. Näiden kumppaneiden lisäksi konserni on tehnyt yhteistyötä monien muidenkin toimijoiden kanssa, kuten korkeakoulujen kanssa innovaatioiden kehittämiseksi. Konsernin tärkeitä yhteiskumppaneita korkeakouluista ovat Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT ja Helsingin yliopiston Ruralia-instituutti (Tykkyläinen, 2022).

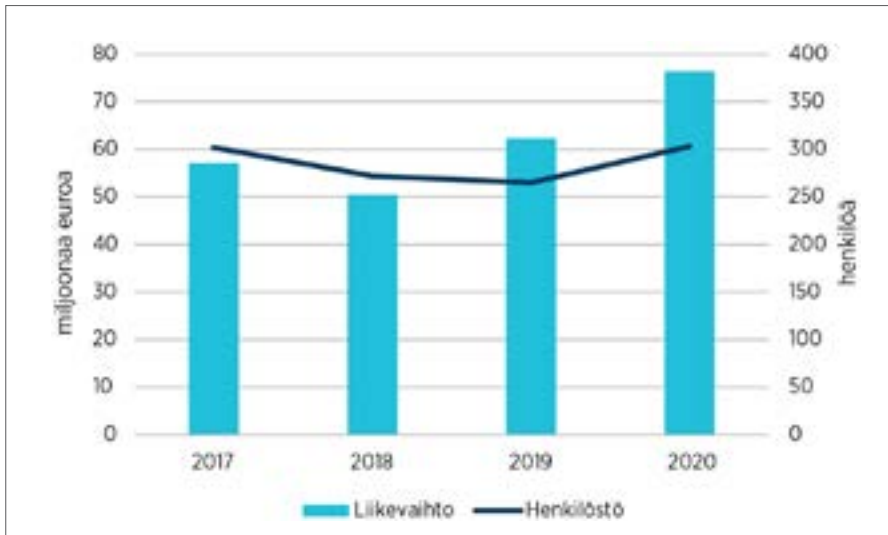
2016	Elvera muodostui kolmen infrapalveluyhtiön fuusiolla Verkostosuunnittelu siirtyi Rejlersille
2017	Lumme Energia perustettiin Etelä-Savon Energian kanssa Kerimäen Kaukolämpö siirtyi osaksi konsernia
2018	Taloushallinto ulkoistettiin Azets Insightsille
2019	Lumme Energian omistusosuus nousi 100 prosenttiin Lumme Energia osti Solarigo Systemsin enemmistöosuuden Verkostotoiminnan asiakaspalvelu Elenia Palveluiden kautta käynnistyi Tekninen asiakaspalvelu Elveran kautta käynnistyi ICT-lähituki ulkoistettiin Marski Datalle Sähkönjakeluverkon käyttökeskustoiminta Enervassa käynnistyi
2020	Palkanlaskentapalvelut ulkoistettiin TietoAkselille

Kuvio 4. Suur-Savon Sähkö -konsernin kumppanuusverkoston kehittymisen vaiheita vuosina 2016–2020. Tiedot: Suur-Savon Sähkö 2016, 2017, 2018, 2019, 2020a.

ELVERA OY

Vuoden 2016 lopulla konsernin tytäryhtiö Suur-Savon Sähkötyö Oy irtautui Suur-Savon Sähkö -konsernista ja sulautui kahden muun yhtiön kanssa. Lappeenrannan Verkonrakennus Oy:n ja kouvolaalaisen Kyvera Oy:n kanssa tapahtuneen sulautumisen jälkeen urakointiliiketoimintaa on toteutettu Elvera Oy:nä. (Suur-Savon Sähkö, 2016.) Elvera on tarjonnut konsernille liittymämyyntipalvelua sekä muuta teknistä asiakasneuvontaa vuodesta 2019 alkaen, jolloin kolme konsernin työntekijää siirtyi Elveran henkilöstöön (Suur-Savon Sähkö, 2019). Elveran toiminnan laajuutta on havainnollistettu kuviossa 5.

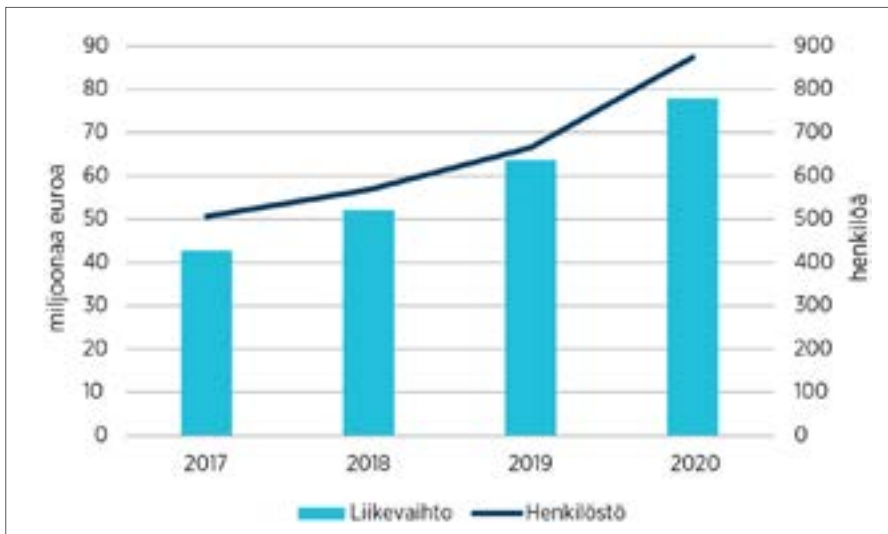
³ Kuvaus Suur-Savon Sähkö -konsernin ja alueen energiahuollon kehittymisestä on saatavilla tuoreesta, Martti Häikiön laatimasta historiikista.



Kuvio 5. Elvera Oy:n liikevaihto ja henkilöstö vuosina 2017–2020.
 Tiedot: Kauppalehti, 2021.

REJLERS FINLAND OY

JS-Verkot Oy myytiin Rejlers Oy:lle (nykyisin Rejlers Finland Oy) vuonna 2016. Suur-Savon Sähkön ja MPY Palveluiden aiemmin omistama JS-Verkot oli asiantuntijayritys, joka keskittyi sähkö- ja tietoliikenneverkkojen suunnitteluun, rakennuttamiseen ja ylläpitoon. Myyntihetkellä JS-Verkot työllisti 11 henkilöä. (Suur-Savon Sähkö, 2016.) Kuviossa 6 on kuvattu Rejlers Finlandin toimintaa talouden keskeisten indikaattorien kannalta.



Kuvio 6. Rejlers Finland Oy:n liikevaihto ja henkilöstö vuosina 2017–2020.
 Tiedot: Kauppalehti, 2021.



Katse yhteiseen päämää
rään. Pylväiden tarkas-
tusta. Kuva: Suur-Savon
Sähkö -konserni.

AZETS INSIGHT OY

Taloushallinnon operatiiviset toiminnot ulkoistettiin konsernista Azets Insight Oy:lle loppuvuonna 2018 (Suur-Savon Sähkö, 2018). Muutoksen yhteydessä viisi konsernin työntekijää siirtyi Azets Insightin henkilöstöön (Suur-Savon Sähkö, 2019).

ELENIA PALVELUT OY

Sähkön siirron ja kaukolämpötoiminnan asiakaspalvelu siirtyi konsernista Elenia Palveluille vuonna 2019. Samalla 18 konsernin työntekijää siirtyi Elenia Palveluiden henkilöstöön. (Suur-Savon Sähkö, 2019.)

MARSKI DATA OY

ICT-lähtöinen ulkoistettiin konsernista Marski Data Oy:lle vuonna 2019, minkä vuoksi yksi konsernin työntekijöistä siirtyi Marski Datan henkilöstöön (Suur-Savon Sähkö, 2019).

ENERVA OY

Elvera, Järvi-Suomen Energia, Lappeenrannan Energiaverkot ja Kymenlaakson Sähköverkko perustivat vuonna 2019 Enerva Oy:n sähkönjakeluverkon käyttökeskukseksi. Yhtiön käyttökeskus sijaitsee Mikkelissä, ja se tarjoaa infraverkkojen valvonta- ja kunnossapitopalveluita. (Suur-Savon Sähkö, 2019.)

TIETOAKSELI OY

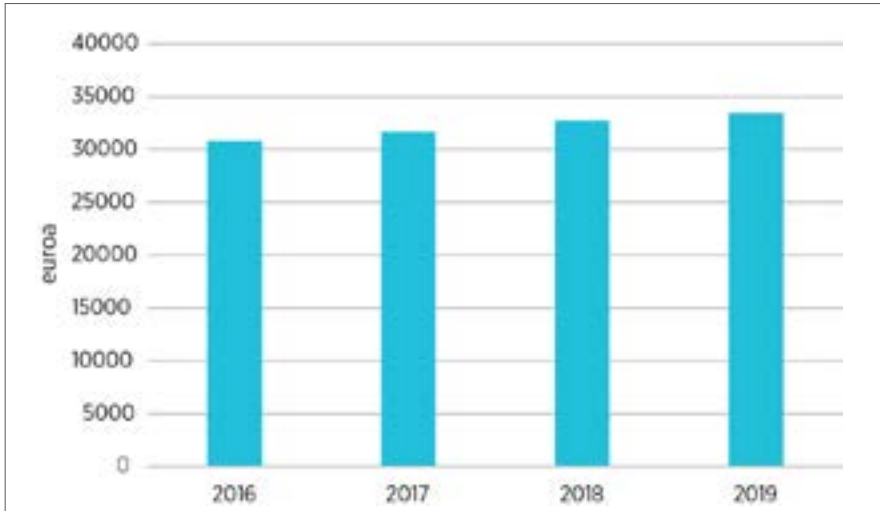
Yhteistyö TietoAkselin kanssa alkoi vuoden 2020 alussa. TietoAkseli tuottaa palkanlaskentapalveluita, digitaalisia palveluita ja järjestelmiä henkilöstötoimintojen (HR) optimoimiseen ja hallinnointiin sekä palkanlaskentaan. Palveluiden ulkoistamisen yhteydessä konsernin yksi työntekijä siirtyi TietoAkseliin. (Tykkyläinen, 2022.)

2.2 ETELÄ-SAVO ALUETALOUTENA

Suur-Savon Sähkö -konserni toimii suurelta osin Etelä-Savon⁴ maakunnan alueella. Näin ollen Etelä-Savon talouden rakenne vaikuttaa siihen, kuinka konsernin toiminta esimerkiksi heijastuu koko maakunnan muuhun talouteen.

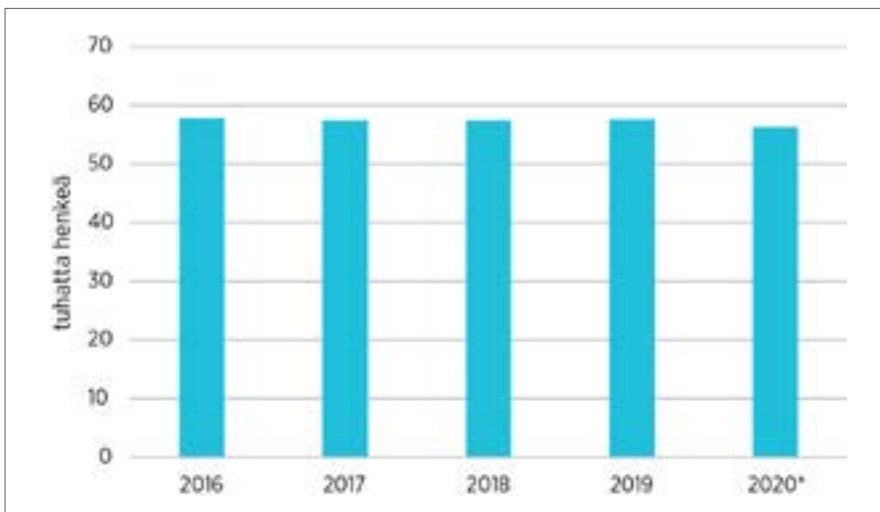
Etelä-Savon bruttokansantuote eli BKT on kasvanut vuosien 2016 ja 2019 välillä noin 4 350 miljoonasta eurosta noin 4 530 miljoonaan euroon. BKT asukasta kohden on myös kasvanut hieman vuosien 2016 ja 2019 välillä (ks. kuvio 7). Kasvua vuodesta 2016 vuoteen 2019 on tullut noin 8,5 prosenttia, noin 31 000 eurosta reiluun 33 000 euroon. Koko maan keskimääräisiin tasoihin verrattuna esimerkiksi vuonna 2019 maamme BKT asukasta kohden oli noin 43 500 euroa, joten Etelä-Savon BKT/asukas on selvästi alle koko maan tason. Etelä-Savon kehitys on poikennut myös väkiluvun osalta koko Suomen hieman nousujohteisesta kehityksestä, sillä Etelä-Savossa keskiväkiluku on ollut hieman laskusuuntainen. Vuonna 2016 Etelä-Savon väkiluku oli noin 141 000 henkeä, kun se vuonna 2019 oli noin 135 000 henkeä. (Suomen virallinen tilasto, 2022a.)

⁴ Tässä tarkastelussa Etelä-Savon maakunnalla tarkoitetaan vuoden 2020 maakuntamääritelmää, joten vuonna 2021 muihin maakuntiin siirtyneet Joroinen ja Heinävesi ovat vielä osa Etelä-Savon maakuntaa.



Kuvio 7. Etelä-Savon BKT asukasta kohden vuosina 2016–2019⁵
Tiedot: Suomen virallinen tilasto, 2022a.

Maakunnan työllisyystilanne on ollut vuosien 2016 ja 2019 välillä melko tasainen, jolloin työllisten määrä on ollut lähes 58 000 henkeä (ks. kuvio 8). Vuoden 2020 ennakkotiedon perusteella maakunnan työllisyys olisi hieman heikentynyt vuonna 2020, jolloin koko Suomessa tapahtui vastaavan suuntaista kehitystä muun muassa koronapandemian vuoksi. (Suomen virallinen tilasto, 2022a.)

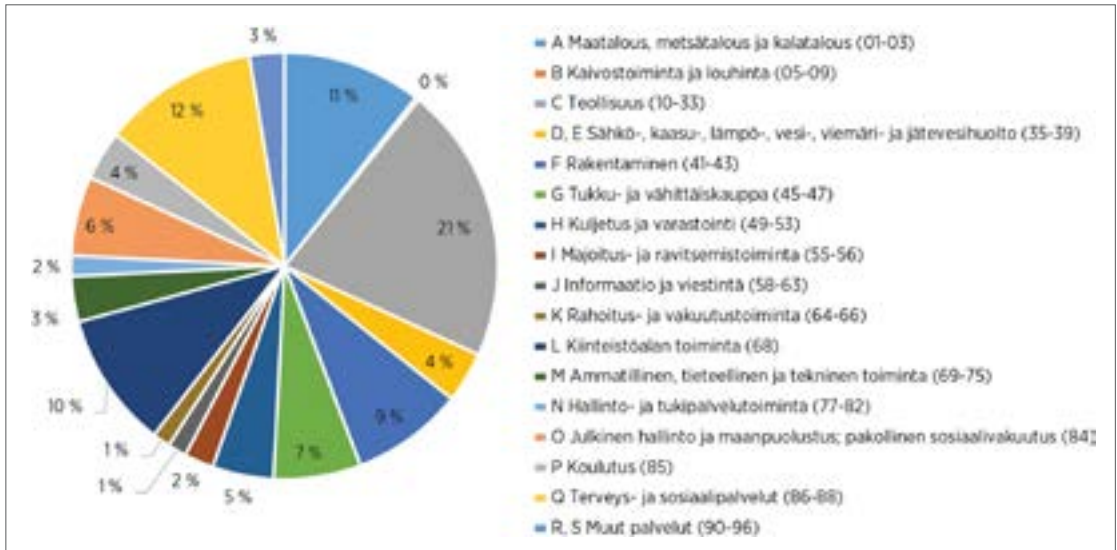


Kuvio 8. Etelä-Savon työllisyyden kehitys vuosina 2016–2020⁶
Tiedot: Suomen virallinen tilasto, 2022a.

⁵ Vuoden 2020 tiedot BKT:sta/asukas eivät olleet saatavilla.

⁶ Vuoden 2020 työllisyysluku on ennakkotieto.

Etelä-Savon suurimpia toimialaluokkia tuotoksen arvon perusteella olivat vuonna 2020 teollisuus, terveys- ja sosiaalipalvelut, maa-, metsä- ja kalatalous, kiinteistöalan toiminta sekä rakentaminen (ks. kuvio 9). Nämä toimialat kattavat lähes kaksi kolmasosaa koko maakunnan tuotoksesta. Sähkö-, kaasu-, lämpö-, vesi-, viemäri- ja jätevesihuolto käsittää maakunnan tuotoksesta noin 4 prosenttia. (Suomen virallinen tilasto, 2022a.)



Kuvio 9. Etelä-Savon toimialajakauma tuotannon mukaan vuonna 2019. Tiedot: Suomen virallinen tilasto, 2022a.

2.3 PAIKALLINEN INNOVAATIOYMPÄRISTÖ KÄSITTEENÄ

Paikallisen innovaatioympäristön käsitteen juuret ovat ajatuksissa taloudellisista kasaantumiseduista. Yritysten keskittymisessä tietylle alueelle syntyy etuja muun muassa erikoistumisessa, osaamisen kasaantumisessa, tiedon vaihtumisessa yritysten välillä ja mittakaavassa sekä ideoiden moninaisessa kirjossa. On kuitenkin todettava, että keskittymien syntyyn vaikuttavat tekijät painottuvat eri aikoina eri tavoin. (Kolehmainen, 2016; Krzyzanowski, 1927.)

Innovaatiolla tarkoitetaan omaksujiensa uutena pitämää ideaa, käytäntöä tai menetelmällistä ratkaisua. Innovaatio käsitetään tavalliseksi ja kaikkialla läsnä olevaksi ilmiöksi, joka näkyy liiketoiminnassa pyrkimyksenä jatkuvaan parantamiseen ja uudistamiseen. Innovaatio voi luonteeltaan olla inkrementaalinen eli se muuttaa tuotetta tai toimintaa vähittäisesti, jolloin toiminnan jatkuvuus ja kompetenssien kehittäminen ovat innovaatiotoiminnan keskiössä. Vaihtoehtoisesti innovaation voidaan sanoa olevan radikaali, jolloin innovaatio luo täysin uudenlaista toimintaa tai tuotteita ja saattaa aiheuttaa epäjatkuvuutta ja tuhota (aiempaa) osaamista eli aiheuttaa ns. luovaa tuhoa. Inkrementaaleissa innovaatioissa tarvitaan vähän uutta tietoa, kun taas radikaaleissa innovaatioissa sitä tarvitaan paljon. (Koivisto, 2011; Dewar & Dutton, 1986.)

Innovaatioita voidaan tarkastella eri näkökulmista, joita ovat Koiviston (2011) mukaan innovaation tuloksen ja saavutettavuuden tarkastelu, sen seurauksien moniulotteisuuden arviointi sekä innovaatioprosessin analysointi, jossa ollaan kiinnostuneita erityisesti innovaatioiden syntymiseen ja kehitykseen vaikuttavista resursseista ja kyvykkyyksistä. Kolehmainen (2016) mukaan innovaatioympäristön käsitteessä ollaan kiinnostuttu viimeksi mainitusta näkökulmasta eli resursseista ja kyvykkyyksistä, jotka johtavat innovaatioon ja näkyvät ympäristönä, jossa innovaatiot syntyvät. Jotta yritys voi tuottaa innovaatioita, täytyy sen usein hankkia resursseja ja osaamista myös muilta tahoilta. **Innovaatioympäristö** siis viittaa siihen ulkoiseen ympäristöön, josta yritys näitä resursseja hankkii. (Kautonen, 2008.)

Paikallinen innovaatioympäristö voidaan jakaa kolmeen, toisiinsa kytköksissä olevaan tasoon: 1) rakenteet ja instituutiot, 2) organisaatiot ja 3) yksilöt. Innovaatioympäristön rakenne ja siinä olevat instituutiot, kuten korkeakoulut, vaikuttavat voimakkaasti esimerkiksi paikallisiin työmarkkinoihin. Innovaatioitoiminnassa organisaatioiden tasolla vaihdanta ei niinkään koske taloutta, vaan tietoa, informaatiota ja tietämystä, joka vaatii usein henkilökohtaista vuorovaikutusta, jota helpottaa alueellinen läheisyys. Organisaatioiden väliset suhteet siis palautuvat aina yksilöiden välisiin suhteisiin, vaikka ne saattaisivat organisaatiotasolla olla neuvoteltuja ja sopimuksin vahvistettuja. (Kolehmainen, 2016.)

Paikallinen innovaatioympäristö määrittyy yritysten ja organisaatioiden paikallisten ja ylipaikallisten kytkentöjen ja verkostojen kokonaisuutena, joka muuttuu ja uudistuu jatkuvasti. Toimijat vaikuttavat toisiinsa sosiaalisten, kulttuuristen ja poliittisten toimintamallien, käytäntöjen ja normien kautta, eivät pelkästään taloudellisten tekijöiden toimesta. (Kolehmainen, 2016.) Nämä ovat myös paikallisesti juurruttavia voimia, kuten ovat ulkoinen ja sisäinen yrittäjyys paikallisena voimavarana, erikoistuneet työmarkkinat ja verkostoihin sitoutunut hiljainen tieto (Kautonen, 2008).

Verkostoitumisessa on Koiviston ja Mikkolan (2002) mukaan kyse monimutkaisesta ja yritysrajat ylittävästä ongelmanratkaisuprosessista. Uudet teknologiat, käytännöt ja uudet liiketoiminta-alueet kehittyvät käytännössä vain verkostoissa, jotka koostuvat tilannesidonnaisesti eri toimijoiden välisistä yhteistointamuodoista. Verkoston perusta on monenkeskisessä yhteistyössä, jolla pyritään uuden tiedon ja osaamisen luomiseen. (Koivisto & Mikkola, 2002.) Verkostoituminen johtaa Colemanin (1988) mukaan sosiaalisen pääoman kasvamiseen, joka yritystoiminnassa nostaa tuottavuutta ja mahdollistaa uuden tiedon äärelle pääsemisen. Lisäksi sosiaalinen pääoma ja verkostot mahdollistavat sitoutumisen yhteiseen toimintaan ja toimijoiden uskottavuuden kasvun (Lin, 1999). Verkostoituminen liittyy voimakkaasti innovaatioitoimintaan sekä uuden tiedon ja osaamisen kehittämiseen yhteistyössä eri toimijoiden kesken. Innovaatiot ovat alueille ja yrityksille tärkeitä, sillä niiden menestymisen lähtökohdat liittyvät nykyään pääasiassa innovaatioihin ja osaamiseen. Kilpailukyky perustuu yritysten ja alueiden kykyyn oppia ja luoda uutta, ja se on riippuvainen sosiaalisten suhteiden rakenteista ja merkityksistä (Koivisto, 2011; Simonsen, 2001).

Kolehmainen (2016) mukaan yritysten innovaatioverkostot muodostuvat usein perusliiketoiminnan ympärille ja läheiset suhteet esimerkiksi avainasiakkaisiin tai yrityskumppaneihin ovat tärkeitä innovaatioiden lähteitä. Tämä vaikuttaa myös verkoston aluesidonnaisuuteen, jos kumppanit sijaitsevat samalla alueella (Kautonen, 2008). Yrityksen menestyksen kannalta tärkeitä tekijöitä paikallisessa innovaatioympäristössä ovat hyvä vuorovaikutussuhde vaativiin asiakasorganisaatioihin, toimiva kumppanuusverkosto organisaatioiden kesken ja toimialan kannalta tärkeiden korkeakoulujen saavutettavuus tutkimusta ja testausta varten (Kolehmainen, 2016). Aluesidonnaisen innovaatioympäristön muotoutumisessa tärkeitä tekijöitä ovat työmarkkinat ja osaavan työvoiman saanti, jossa korkeakoulujen rooli ja yhteistyömyönteisyys ovat keskeisessä asemassa (Kautonen, 2008).

Paikallisessa innovaatioympäristössä syntyy paikallista tietoa, jota Kautonen (2008) kuvaa käsitteellä **paikallinen tietoareena**. Tieto syntyy paikallisesti usein spontaanisti ja suunnittelematta, sillä toimijat altistuvat päivittäin omissa toimissaan monenlaiselle paikalliselle tiedolle, jolloin formaaleja, suunniteltuja tiedonvälityskanavia ei tarvita. Usein toiminnassa onkin kyse vähittäin kehittyneistä, juurtuneista toimintatavoista. Paikallisella tietoareenalla tietovirratt kehittyvät usein samankaltaiseen suuntaan, jolloin niiden ymmärtäminen ja hyödyntäminen ovat siihen kuuluville (paikallisille) toimijoille helpompaa kuin muille. (Kautonen, 2008.)

2.4 VÄLIMATKA PAIKALLISESSA INNOVAATIO- YMPÄRISTÖSSÄ

Innovaatioiden syntyä verkoston toimivuuden ja kumppanuuden on täytettävä tiettyjä edellytyksiä. Boschma (2005) kuvaa näitä edellytyksiä käsitteellä *proximity*. Alkuperäinen termi kuvaa sekä läheisyyttä että etäisyyttä eli kumppaneiden välisen suhteen janaa, joka liikkuu läheisestä kumppanuudesta etäiseen kumppanuuteen. Tästä käsitteestä käytetään tutkimuksessa käsitettä **välimatka**, joka kuvaa paitsi etäisyyttä myös läheisyyttä. Boschma (2005) jakaa käsitteen kognitiiviseen, organisaatioiden väliseen, sosiaaliseen, institutionaaliseen ja maantieteelliseen välimatkaan (ks. kuvio 10). Kun kumppanien välimatka on sopiva, rakennetaan mahdollisuuksia vuorovaikutteiseen oppimiseen, uusiin innovaatioihin ja yhteiskehittämiseen. Läheisyyden tulee olla sopiva vähintään yhdellä välimatkan ulottuvuudella (Boschma & Frenken, 2010).

Etäisyys	Tärkein ulottuvuus	Liallinen etäisyys	Liallinen läheisyys
Kognitiivinen välimatka	Tiedon jakaminen	Väärinymmärrykset	Uusi tieto jää omaksumatta
Organisaatioiden välimatka	Kontrolli	Hyväksikäyttö	Byrokrazia
Sosiaalinen välimatka	Luottamus	Hyväksikäyttö	Päätöksenteon perusteet eivät perustu yrityksen menestymiseen
Institutionaalinen välimatka	Luottamus	Hyväksikäyttö	Eristyneisyys ja pysähtyneisyys
Maantieteellinen välimatka	Fyysinen välimatka	Ei paikallisia siteitä	Käpertyminen omalle alueelle

Kuvio 10. Etäisyyttä ja läheisyyttä muodostavat tekijät kumppanuudessa
 Tiedot: Boschma, 2005.

Kognitiivisen välimatkan tulisi kumppaneiden välillä olla riittävän läheinen, jotta kommunikaatio, toisten ymmärtäminen ja oppiminen olisi kumppanuudessa mahdollista. Toisaalta kognitiivisen välimatkan tulee olla riittävä, jotta uutta tietoa ja uusia ajatuksia syntyy ja liallinen rutinoituminen voidaan välttää (Boschma, 2005). Uutta tietoa syntyy tilanteissa, joissa yhdistyy riittävän erilaisia tietolähteitä (Boschma & Frenken, 2011). **Organisaatioiden välimatkalla** viitataan verkostossa toimivien kumppaneiden keskinäisiin taloudellisiin ja rahoituksellisiin riippuvuuksiin. Niissä liallinen läheisyys voi johtaa siihen, että talous ja rahoitus synnyttävät tarvetta kontrolliin, jolloin uusien kumppanuuksien ja tätä kautta uuden tiedon ja innovaatioiden syntymiseen tarvittavat uudet liiketoiminnalliset suhteet jäävät syntymättä. Toisaalta taas liallinen välimatka organisaatioiden välillä saattaa synnyttää liiketoimintaan yhteistyötä hidastavaa ja kankeuttavaa byrokratiaa. (Boschma, 2005.) **Instituutionaalinen välimatka** viittaa instituutioissa rakentuvaan ympäristöön, joka näkyy esimerkiksi organisaatioiden arvoissa ja toimintatavoissa sekä käytännön tasolla sosiaalisena toimintana. Institutionaalinen ja sosiaalinen välimatka vaikuttavatkin toisiinsa voimakkaasti. (Boschma, 2005.) Instituutioiden tasolla voidaan rakentaa olosuhteet vuorovaikutteiselle oppimiselle (Boschma & Frenken, 2011).

Liiketoiminnassa on aina jollakin tasolla kysymys sosiaalisista suhteista. Granovetter (1985) näkee, että sosiaaliset suhteet ovat tärkeämpiä kuin muodolliset valtasuhteet, vaikka niitä ei voikaan jättää huomiotta. Hänen mukaansa vilpittömyys ja rehellisyys ovat riippuvaisempia henkilökohtaisista sosiaalisista suhteista kuin taustaorganisaatiosta. Tämä näkyy myös Boschman (2005) määritelmässä **sosiaalisen välimatkan** käsitteessä. Letaifa ja Rabeau (2013) katsovat, että sosiaalinen väli-

matka on tärkein yhteistyön edellytys. Sopiva sosiaalinen läheisyys rohkaisee kumppaneita avoimeen kommunikaatioon, jonka kautta voidaan oppia uutta ja kehittää toimintaa. Tämä vaatii sitoutuneisuutta ja kestäviä suhteita, joissa ratkotaan eteen tulevia haasteita ja ongelmia yhdessä.

Riittävä sosiaalinen läheisyys säätää myös toimijoiden välisen vuorovaikutuksen sopivalle tasolle, joka vaikuttaa yritysten ja alueen menestykseen positiivisesti (Lähdesmäki & Suutari, 2011). Jos sosiaalinen välimatka on liian läheinen, voidaan kumppania kohtaan olla jopa sinisilmäisiä ja päätösten perustana eivät tällöin enää ole liiketoiminnalliset edut ja yrityksen menestyminen. Sosiaalinen etäisyys puolestaan vähentää luottamuksen syntymistä, jolloin toimintaan ei sitouduta ja oppimista ei tapahdu. Pahimmillaan kumppanit saattavat käyttäytyä opportunistisesti. (Boschma, 2005.) Luottamus perustuu Boschman ja Frenkenin (2011) mukaan ystävyyteen, kumppanuuteen ja vuorovaikutuksen kautta syntyvään kokemukseen. Sillä on optimipisteensä. Riittävä luottamuksen syntyminen helpottaa keskinäistä jakamista, mutta liiallinen luottamus altistaa tilanteeseen, jossa kumppani hakee yksisuuntaista hyötyä. (Molina-Morales ym., 2011.) On otettava huomioon, että luottamus ja epäluottamus esiintyvät sosiaalisissa suhteissa yhtäaikaaisesti eivätkä ole toisiaan poissulkevia ominaisuuksia (McAllister, 1998).



Vesikaapelin rakentaminen yhteistyössä eri toimijoiden kanssa elokuussa 2021. Kuva: Suur-Savon Sähkö -konserni.

On todettu, että sosiaalinen ja **maantieteellinen läheisyys** voivat vahvistaa toinen toisiaan. Maantieteellisesti läheisillä kumppaneilla on mahdollisuus tavata kasvokkain, luoda luottamusta ja jakaa tietoa helpommin kuin maantieteellisesti etäällä olevien kumppanien. (Boschma, 2005.) Perinteisesti on nähty, että maantieteelli-

sestä läheisyydestä syntyy erilaisia kasaantumisetuja, jotka vaikuttavat yritysten resursseihin ja tätä kautta liiketoimintaan (Krzyzanowski, 1927). Toisaalta liiallinen läheisyys, jossa kumppanuusverkosto koostuu vain lähellä olevista yrityksistä saattaa estää tiedon saantia ja uusien innovaatioiden syntymistä (Boschma, 2005). Maantieteellinen läheisyys ei kuitenkaan aina takaa sosiaalista läheisyyttä; lähellä sijaitsevat yritykset saatetaan nähdä kilpailijoina, jolloin niitä kohtaan ei ole luotamusta tai halua tehdä yhteistyötä (Letaifa & Rabeau, 2013). Maantieteellistä ja sosiaalista välimatkaa pohdittaessa on tärkeä ottaa huomioon, että yrityksellä tulee olla sekä fyysisesti kaukana että lähellä sijaitsevia kumppaneita, ja myös sosiaalisesti läheisiä ja kaukaisempia kumppaneita. Tällöin yrityksellä on pääsy monenlaisiin resursseihin ja mahdollisuus kehittää liiketoimintaansa monipuolisesti. (Boschma & Frenken, 2011; Pittaway ym., 2004.)

3 AINEISTO JA MENETELMÄ

3.1 ALUETALOUSVAIKUTUSTEN MÄÄRÄLLINEN ARVIOINTI

Aluetaloudellisten vaikutusten kvantitatiivisen arvioinnin ensimmäisessä vaiheessa toteutettiin vaikuttavuuslaskelmien tueksi yksityiskohtainen tarkastelu ja visuaalinen kuvaus siitä, mihin Suur-Savon Sähkö -konsernin ostot ja investoinnit alueellisesti kohdistuvat eli minne rahavirrat kulkevat eri hankintakategorioiden osalta.

Visualisoinnin lähtötietoina käytettiin konsernin kirjanpitoaineistoja (Suur-Savon Sähkö, 2021a). Ostot ja investoinnit kohdistettiin eri maakuntiin ja toimialoille toimittajien päätoimialojen ja kotipaikkojen mukaan Patentti- ja rekisterihallituksen sekä Verohallinnon ylläpitämää yritys- ja yhteisötietojärjestelmää hyödyntäen. Osa yrityksistä toimii useammilla paikkakunnilla esimerkiksi niin, että yhtiön kotipaikka on Etelä-Savon ulkopuolella, mutta Suur-Savon Sähkö -konserni tekee hankintansa Etelä-Savossa toimivasta toimipisteestä. Suurimmat tällaiset ostoerät kohdistettiin virallisesta kotipaikasta riippumatta Etelä-Savoon. Koska hankintoja tehtiin lukuisista yrityksistä, toimialakohdistuksia tehtiin vain suurimpiin osto- ja investointieriin. Rajauksesta huolimatta yli 95 prosenttia konsernin kotimaisista ostoista ja investoinneista oli kohdennettavissa myös toimialan tasolla. Visualisoinneissa on huomioitu ainoastaan konsernin ulkopuolelta tehdyt ostot ja investoinnit eli luvut eivät sisällä konsernin sisäisiä hankintoja. Kuvauksissa on keskitytty eri toimialoilta tehtyihin hankintoihin eli niihin ei sisälly verojen ja henkilöstökulujen kaltaisia eriä.

Seuraavassa vaiheessa toteutettiin itse aluetalouselaskelmat. Menetelmänä käytettiin yleisen tasapainon CGE-simulointimallia nimeltään RegFinDyn, joka on monialueellinen ja monitoimialainen laskennallinen talousmalli. Mallilla on mahdollista tarkastella lukuisten erilaisten taloudessa tapahtuvien muutosten kokonaisvaikutuksia tarkasteltavalle alueelle, kuten esimerkiksi energiakonsernin kehittymisen taloudellisia vaikutuksia toiminta-alueelleen (mm. Kinnunen ym., 2017). Laskelmissa huomioidaan näin ollen suorien vaikutusten lisäksi myös välilliset vaikutukset, jotka muodostuvat muutoksen levitessä muualle talouteen esimerkiksi välituotekäytön ja kulutuksen kautta. Malli huomioi myös alueiden väliset vuodot ja virrat sekä esimerkiksi resurssirajoitteet.

RegFinDyn-malli on kehitetty Helsingin yliopiston Ruralia-instituutissa ja se on saanut vaikutteita Australian TERM- ja MMRF-malleista (mm. Wittwer, 2012; Horridge & Wittwer, 2010; Adams ym., 2010). RegFinDyn-mallissa ”RegFin” tulee sanoista Regional model for Finland ja ”Dyn” viittaa yli ajan tapahtuvaan laskentaan, jolloin tuloksetkin voidaan raportoida vuosittain. Itse aluetalouselaskelmat toteutettiin Gempack-ohjelmistolla (ks. Horridge ym., 2018).

RegFin-malleista löytyy lisää tietoa liitteestä 1 ja esimerkiksi Ruralia-instituutin aluetaloudelliset arvioinnit -verkkosivuilta (<https://www2.helsinki.fi/fi/ruralia-ins->

[tituutti/tutkimus/aluetaloudelliset-arvioinnit](#)). Yleisemmin laskennallisia yleisen tasapainon malleja aluetutkimuksen näkökulmasta ovat kuvanneet esimerkiksi Kinnunen ym. (2019) Talous ja yhteiskunta -lehdessä.

Aluetalouslaskelmia varten tarvittavat perustiedot on kerätty Tilastokeskuksen virallisista tietokannoista, joista tärkeimpiä lähteitä olivat Tilastokeskuksen kansantalouden- ja aluetilinpivot (Suomen virallinen tilasto, 2022a & 2022b) sekä väestötietokanta (Suomen virallinen tilasto, 2022c). Lisäaineistoina hyödynnettiin muun muassa konsernin liikevaihto- ja työllisyystietoja (Suur-Savon Sähkö 2016, 2017, 2018, 2019, 2020a) sekä konsernin ostoja kuvaavia kirjanpitoaineistoja (Suur-Savon Sähkö 2021a). Aluetalouslaskelmien lähtödata kuvaa Etelä-Savon ja muiden alueiden talouden vuoden 2015 tilannetta, josta jatkettiin talouden toteutuneen kehityksen kuvaamista vuoteen 2020 saakka muun muassa Tilastokeskuksen kansantalouden- ja aluetilinpivotien (Suomen virallinen tilasto, 2022a & 2022b) aineistojen sekä konsernin toimintaa kuvaavien taloustietojen (mm. Suur-Savon Sähkö, 2021a) avulla. Tämä historiallinen perusskenaario kuvaa näin ollen todellista talouskehitystä vuosien 2015–2020 välillä. Historiallinen perusskenaario toimii vertailuperustana niin sanotulle politiikkaskenaariolle, missä ”poistetaan” tarkasteltavan toiminnan eli tässä tapauksessa Suur-Savon Sähkö -konsernin toiminta aluetaloudesta. Vertaamalla politiikkaskenaariota historialliseen skenaarioon saadaan esille itse konsernin vaikuttavuus.

3.2 ALUETALOUSVAIKUTUSTEN LAADULLINEN SISÄLLÖNANALYYSI

Suur-Savon Sähkö -konsernin aluetalousvaikutuksia ja erityisesti kumppanuustoimintaa sekä yrityksen arvojen ja vision välittymistä liiketoimintaan ja kumppanuusverkostoon tarkasteltiin tässä kartoituksessa myös laadullisen tutkimuksen menetelmin. Laadullinen tutkimus valittiin, sillä sen kautta on mahdollista saada määrällisesti arvioitujen aluetaloudellisten vaikutusten rinnalle tietoa muunlaisista vaikutuksista aluetalouteen ja siellä oleviin talouden näkökulmasta keskeisiin verkostoihin. Arvojen välittymistä liiketoimintaan ja vastuullisuutta liiketoiminnassa on vaikea mitata taloudellisin mittarein, vaikka niistä on usein yrityksille hyötyä pitkällä aikavälillä esimerkiksi yritysten saadessa positiivista mainetta ja solmiesiä toimivia yhteistyösuhteita eri toimijoiden kanssa (Lähdesmäki & Suutari, 2011). Laadullisella tutkimuksella pyritäänkin kuvaamaan todellisuuden monimuotoisuutta ja sosiaalisten ilmiöiden merkityksellistä luonnetta (Hirsjärvi ym., 2009).

Laadullisen tarkastelun aineiston keruun menetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu, jossa haastattelun teemat valitaan etukäteen. Kysymysten esittämisjärjestys voi vaihdella ja kaikkia kysymyksiä ei esitetä tiukasti samanmuotoisina. Haastattelutilanteessa voi myös esittää lisäkysymyksiä. Kaikki haastattelut ovat tällöin muodoltaan hiukan erilaisia. (Metsämuuronen, 2006a.) Kartoituksessa tutkittiin Suur-Savon Sähkö -konsernille läheistä innovaatioympäristöä keskittyen konsernin liiketoimintaan, toimintamalleihin, arvoihin ja visioon sekä tarkasteltiin siihen, millä tavalla ne näkyvät yhteistyössä kumppanuusverkoston kanssa.

Haastattelukysymykset oli jaettu kolmeen eri teemaan: haastateltavan yrityksen ja Suur-Savon Sähkön väliseen kumppanuuteen, Suur-Savon Sähkön kumppanuusverkostoon sekä Suur-Savon Sähkön arvojen ja vision välittymiseen yhteistyössä. Haastattelukysymykset olivat kaikille haastateltaville lähes samat ja ne lähetettiin haastatteluihin osallistuville henkilöille etukäteen. Yrityksille, jotka oli irrotettu konsernista itsenäisiksi toimijoiksi, esitettiin ulkoistuksen hyötyihin liittyen lisäksi yksi kysymys lisää. Kysymysten esitysjärjestys vaihteli haastattelusta riippuen ja lisäksi haastattelutilanteessa kysyttiin tarkentavia lisäkysymyksiä.

Energiasektorilla toimivan konsernin tavoitteena on tehdä yhteiskunnan peruspalveluihin ja perusinfrastruktuuriin liittyvää liiketoimintaa, eli konserni ja sen kumppanuusverkosto ei ole itsestään syntynyt keskittymä, vaan Suur-Savon Sähkön ympärillä olevan innovaatioympäristön syntyminen perustuu yhteiskunnallisten perustarpeiden kattamiseen.

Paikallisen innovaatioympäristön käsitteen mukaisesti tutkimuksessa Suur-Savon Sähkön kumppanuusverkosto rajattiin koskemaan yhteistoiminnassa olevia yrityksiä ja korkeakouluja. Osa yhtiöistä sijaitsee alueella ja on paikallisia, osa yhtiöistä on kansallisia tai kansainvälisiä ja niillä on toimipiste Mikkelissä. Paikallisen innovaatioympäristön käsite ei ota kantaa siihen, millainen tausta ympäristössä olevilla toimijoilla on, vaan lähtee siitä, että ne esiintyvät maantieteellisesti lähekkäin. Kartoitukseen haastateltiin yhteensä kuutta Suur-Savon Sähkö -konsernin liiketoimintaverkoston kumppanuusyrittästä syys- ja lokakuun 2021 aikana. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja ne olivat kestoltaan puolesta tunnista hiukan yli tuntiin. Haastattelut toteutettiin etäyhteydellä verkossa ja ne nauhoitettiin.

Yrityshaastatteluiden jälkeen todettiin, että kumppanuusverkoston tarkasteluun olisi syytä sisällyttää myös muita yhteistyötoimijoita, jotta innovaatioympäristöä voitaisiin tarkastella kaikilla sen tasoilla. Liiketoiminnan yhteistyökumppaneiden lisäksi haastateltaviksi valittiin kolme korkeakoulutoimijaa, jotka ovat tehneet monenlaista yhteistyötä Suur-Savon Sähkö -konsernin kanssa. Haastatteluissa keskityttiin edellä mainittujen kolmen teeman lisäksi myös innovaatioihin. Korkeakoulutoimijoiden haastattelut kestivät keskimäärin 45 minuuttia. Ne toteutettiin myös etäyhteydellä ja nauhoitettiin.

Seuraavassa vaiheessa haastattelut kirjoitettiin auki ja ne analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Aineiston analyysissä on tarkoitus hajottaa aineisto osiin ja koota se synteetin avulla johtopäätöksiksi (Metsämuuronen, 2006b). Aineistosta on koodaamisen avulla tarkoitus löytää toistoa, säännönmukaisuuksia tai järjestystä, jolloin aineiston kompleksisuus vähenee tuotettaessa tietoa yhdistämisen, kategorisoinnin, teoretisoinnin ja käsitteellistämisen kautta. Kuitenkin aineisto itsessään on epätäydellinen, osittainen ja jatkuvasti uudelleen kerrottava ja muistettava, jolloin mekaanisen koodaamisen rinnalla tulisi analyysissä ottaa huomioon myös tilanne, jossa haastattelu tapahtuu, vuorovaikutus ja keholliset toiminnot, kuten nauru tai ironiset vitsit. (Salo, 2015.) Aineiston analyysissä on pyritty ottamaan huomioon myös muita kuin kielellisiä tuotoksia, kuten äänenpainoja ja tapaa ilmaista asioita, jotka ovat saattaneet luoda lausutulle kielelle lisämerkityksiä tai viittauksia

aiempaan kielelliseen tuotokseen. Laadullinen sisällönanalyysi pitää sisällään laajemman näkökulman analyysiin kuin vain sanojen tai ilmausten määrän laskemisen, sillä sen tarkoituksena on tuottaa tietoa ja ymmärrystä tutkittavasti ilmiöstä. (Hsieh & Shannon, 2005.)

Laadullisissa sisällönanalyyseissa aineiston analyysi tapahtuu yhdessä teorian kanssa. Aineistoa tarkastellaan eri teoreettisten viitekehysten kanssa ja niiden inspiroimin käsittein. Tarkoituksena ei ole pelkästään todentaa jo olemassa olevaa tietoa vaan laajentaa ajattelua, pitää merkitykset liikkeessä ja näin tuottaa uutta tietoa. (Salo, 2015.) Haastatteluaineisto jaoteltiin ensin kysymysohjaisesti ja luettiin kahteen kertaan läpi niin, että aineistoa jaettiin aineistosta nouseviin teemoihin. Teemoiteltua aineistoa tarkasteltiin tämän jälkeen Kolehmainen (2016) paikallisen innovaatioympäristön käsitteen kautta. Aineistosta nousi esiin verkoston toiminnan kannalta tärkeitä käsitteitä, joita peilattiin paikallisen innovaatioympäristön käsitteeseen. Tämän luennan jälkeen aineistosta kirjoitettiin alustava analyysi. Alkuperäiseen aineistoon palattiin ja se luettiin Boschman (2005) välimatka-käsitteen viitekehysten kautta. Aineistoa teemoiteltiin erilaisten välimatkojen mukaan ja tämän jälkeen tarkasteltiin organisaatioittain, miten eri organisaatioissa erilaiset välimatkat näyttäytyivät.

Viimeisessä vaiheessa koko aineisto analysoitiin yhdessä paikallisen innovaatioympäristön sekä välimatkan käsitteiden kanssa ja aineistosta etsittiin teemoja, jotka yhdistävät molempia käsitteitä. Lisäksi etsittiin niitä vaikutuksia, joita paikallisella innovaatioympäristöllä ja konsernin kumppanuustoiminnalla on ollut kumppanuusverkostolle ja alueelle. Näitä verrattiin olemassa olevaan teoriaan ja aiempaan tutkimukseen. Lopuksi aineiston analyysissä tavoiteltiin synteesiä kahden käsitteen ja kumppanuusverkoston konkreettisten vaikutusten välillä.



Pyrkimyksenä samantaajuinen jännite – muuntaja Savonlinnassa. Kuva: Suur-Savon Sähkö-konserni.

4 TULOKSET – ALUETALOUS- VAIKUTUSTEN MÄÄRÄLLINEN ARVIOINTI

Suur-Savon Sähkö -konsernin aluetaloudelliset vaikutukset ovat tarkastelukohteen moniulotteinen kokonaisuus. Sen vuoksi vaikutuksia tarkasteltiin kerroksittain ja eri menetelmiä hyödyntäen. Kuviossa 11 on havainnollistettu arvioinnin kerrostuneisuutta. Arvioinnin aluksi keskiössä ovat vaikutukset, joihin perehdyttiin määrällisten laskelmien ja talouden simuloinnin avulla (ks. luvut 4.1–4.3). Kaikkia kumppanuusverkoston vaikutuksia ei kuitenkaan ollut mahdollista sisällyttää talousmallinnukseen. Osa kumppaniyrityksistä on perustanut yhteistyön tuloksena uuden toimipisteen Etelä-Savoon, mikä on esimerkki ”puolikovista” vaikuttavuustuloksista (ks. luku 4.4). Vaikuttavuuden kuvausta täydennettiin vielä haastatteluilla ja niiden laadullisella analysoinnilla (ks. luku 5).

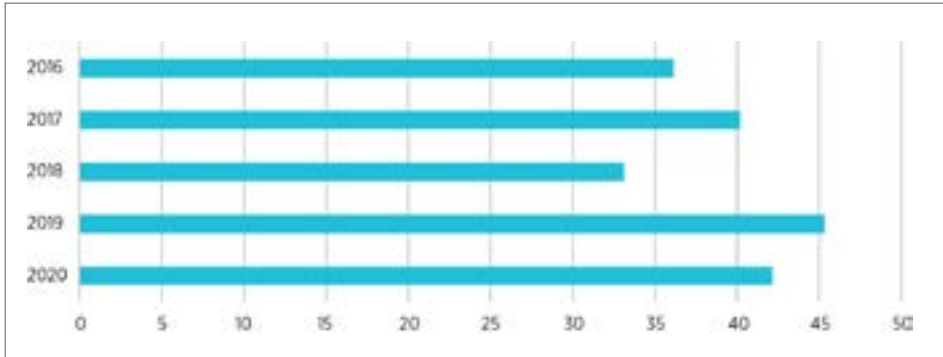


Kuvio 11. Aluetaloudellisten vaikutusten arvioinnin kerrostuneisuus

4.1 OSTOJEN JA INVESTOINTIEN ALUEELLINEN KOHDISTUMINEN

Konsernin ostot ja investoinnit Etelä-Savossa toimivilta, konsernin ulkopuolisilta yrityksiltä ovat kasvaneet vuodesta 2016 vuoteen 2020 niin euromääräisesti kuin suhteellisesti tarkasteltuna. Vuonna 2020 paikalliset hankinnat olivat noin 17 prosenttia suuremmat kuin vuonna 2016 hankintavuosien hintatasoilla laskien. Muutos vastaa noin kuuden miljoonan euron lisäystä paikallisissa hankinnoissa. Vuosien välillä on kuitenkin ollut vaihtelua eli muutos ei ole ollut tasaisesti kasvavaa (ks. kuvio 12). Osto- ja investointitarpeet vaihtelevat vuosittain, minkä vuoksi on luonnollista, että myös paikallisten hankintojen määrässä on vaihtelua. On myös huomattava, että

tarkastelu kattaa vain viiden vuoden ajanjakson, joten uuden, paikallisuutta korostavan toimintamallin mukanaan tuomat muutokset eivät ole vielä ehtineet vakiintua tai muodostaa selkeää trendiä.



Kuvio 12. Konsernin Etelä-Savoon kohdistuneiden ostojen ja investointien kehitys vuosina 2016–2020, miljoonaa euroa tapahtumavuoden hintatasossa.
 Tiedot: Suur-Savon Sähkö -konserni, 2021a.

Vuonna 2020 konsernin ostoista ja investoinneista noin kolmannes kohdistui Etelä-Savoon (ks. taulukko 1). Myös naapurimaakuntiin kohdistuneissa hankinnoissa on tapahtunut kasvua. Paikallisuusasteen nostaminen on tarkoittanut Uudenmaan osuuden supistumista: vuonna 2016 noin 2/3 konsernin ostoista ja investoinneista kohdistui Uudellemaalle, mutta vuonna 2020 maakunnan osuus oli laskenut reiluun 40 prosenttiin. Muutoin hankintoja on tehty Suomen kaikista maakunnista, painottaen Etelä-Savoa ympäröiviä maakuntia. Ulkomaisten hankintojen osuus oli vuonna 2020 aiempia vuosia suurempi kattaen noin kuusi prosenttia konsernin ostoista ja investoinneista. Ostojen ja investointien alueellista jakautumista vuosina 2016 ja 2020 on havainnollistettu myös karttakuviossa 13. Karttateknisistä syistä ulkomaisten hankintojen osuudet näkyvät Ahvenanmaan kohdalla; konserni ei ole tehnyt hankintoja Ahvenanmaalta.

Taulukko 1. Konsernin ostojen ja investointien kohdistuminen alueiden kesken vuosina 2016–2020, miljoonaa euroa tapahtumavuoden hintatasossa.

Alueet	2016	2017	2018	2019	2020
Etelä-Savo	36	40	33	45	42
Uusimaa	99	72	68	64	55
Naapurimaakunnat	14	12	14	20	21
Muut maakunnat	3	3	5	6	4
Ulkomaat	0	0	0	0	8
Yhteensä	153	127	120	136	130

Tiedot: Suur-Savon Sähkö -konserni, 2021a.



Kuvio 13. Konsernin euromääräinen ostojen ja investointien alueellinen kohdistuminen vuosina 2016 ja 2020⁷. Tiedot: Suur-Savon Sähkö -konserni, 2021a.

Toimialoittain tarkasteltuna Suur-Savon Sähkö -konsernin ostot ja investoinnit konsernin ulkopuolelta liittyvät suurelta osin energian hankintaan ja rakentamisen toimintoihin, mikä kuvaa hyvin konsernin toiminnan luonnetta (ks. taulukko 2). Noin viidennes hankinnoista kohdistuu palvelutoimialoille. Tarkasteltaessa Etelä-Savoon kohdistettuja ostoja ja investointeja voidaan havaita, että suurin osa hankinnoista on tehty rakentamisen toimialalta (ks. taulukko 3). Palvelualoihin liittyvien hankintojen osuus on kasvanut tarkastelujaksolla.

⁷ Kartoissa esitetyt ympyrät kuvaavat konsernin ostojen ja investointien laajuuden tapahtumavuosien euroissa käyttäen vuoden 2016 aluejakoa. Karttateknisistä syistä ulkomaisten hankintojen osuudet näkyvät Ahvenanmaan kohdalla; konserni ei ole tehnyt hankintoja Ahvenanmaalta.

Taulukko 2. Konsernin ostojen ja investointien kehittyminen toimialaryhmittäin vuosina 2016–2020, miljoonaa euroa tapahtumavuosien hintatasossa.

Toimialaryhmät	2016	2017	2018	2019	2020
Alkutuotanto	1	2	2	3	4
Muu teollisuus	8	7	8	9	6
Energiasektori	76	48	41	40	40
Rakentaminen	39	40	34	52	51
Informaatio ja viestintä	7	6	5	5	6
Muut palvelut	21	25	30	26	23
Yhteensä	153	127	120	136	130

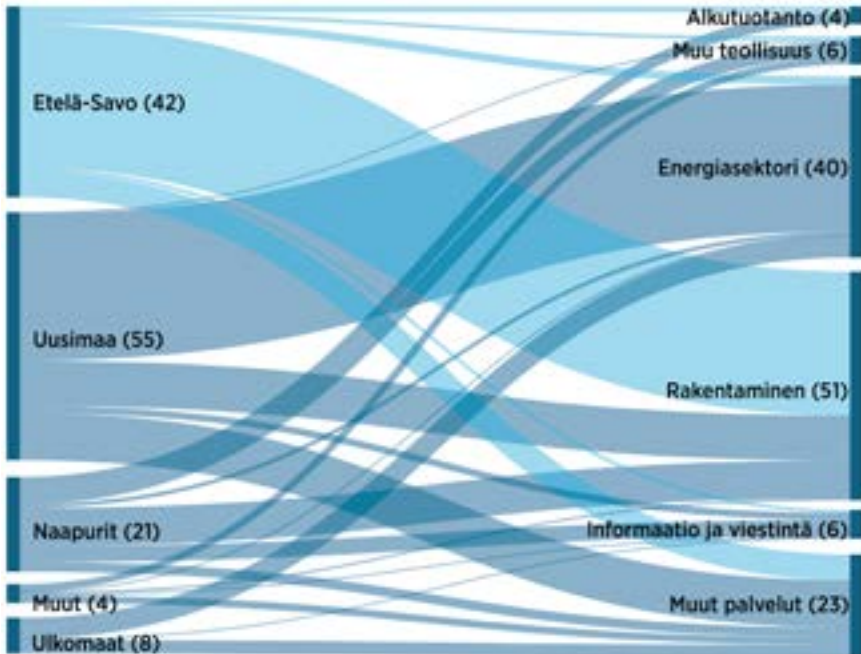
Tiedot: Suur-Savon Sähkö -konserni, 2021a.

Taulukko 3. Konsernin Etelä-Savoon kohdistuneiden ostojen ja investointien kehittyminen toimialaryhmittäin vuosina 2016–2020, miljoonaa euroa tapahtumavuosien hintatasossa.

Toimialaryhmät	2016	2017	2018	2019	2020
Alkutuotanto	1	1	1	1	1
Muu teollisuus	1	2	1	1	1
Energiasektori	0	4	0	0	2
Rakentaminen	30	29	26	37	32
Informaatio ja viestintä	0	0	1	1	1
Muut palvelut	3	4	5	6	6
Yhteensä	36	40	33	45	42

Tiedot: Suur-Savon Sähkö -konserni, 2021a.

Kuviossa 14 on havainnollistettu konsernin ulkopuolelta tehtyjen ostojen ja investointien jakautumista niin alueiden kuin eri toimialaryhmien kesken vuonna 2020. Kuten kuvio osoittaa, sähkönhankinnassa Uudellamaalla on keskeinen rooli. Hankittu energia on kuitenkin tuotettu eri puolilla Suomea, joten myös taloudelliset vaikutukset leviävät Uudeltamaalta eteenpäin muihin maakuntiin. Rakentamisen toimialalta tehtävissä hankinnoissa Etelä-Savon merkitys korostuu. Naapurimaakuntiin kohdistuu suuri osa hankinnoista, jotka tehdään alkutuotannosta, muilla kuin energiahuollossa toimivilta teollisuusyrityksiltä tai informaatio ja viestintä -toimialalla toimivilta palveluyrityksiltä. Naapurimaakuntiin kohdistuu myös rakentamiseen liittyviä ostoja ja investointeja. Hankinnat muihin Suomen maakuntiin tai ulkomaille sijoittuneista yritysistä on vähäisempää.

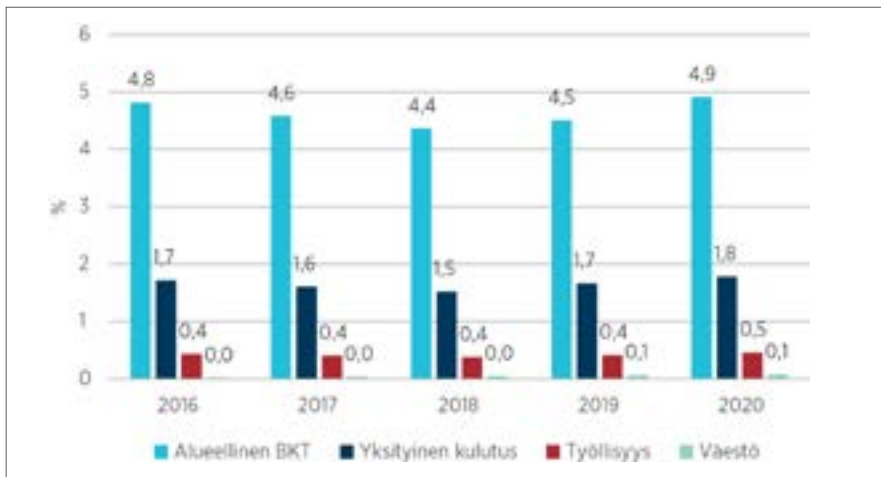


Kuvio 14. Konsernin euromääräisten ostojen ja investointien kohdistuminen alueiden ja toimialojen kesken vuonna 2020. Kuviossa näkyy ostojen jakautuminen eri alueille (vasen reuna), eri toimialoille (oikea reuna) ja niiden yhteydet. Viivan paksuus kuvaa ostojen suuruutta. Kaarisulkeissa ilmoitetut luvut osoittavat kyseiselle alueelle tai toimialalle kohdistuneiden ostojen ja investointien yhteismäärän miljoonina euroina. Tiedot: Suur-Savon Sähkö -konserni, 2021a.

4.2 ALUETALOUSVAIKUTUKSET MALLINNUKSEN PERUSTEELLA

Talouksmallinnuksen tulosten perusteella Suur-Savon Sähkö -konsernilla on selkeä vaikutus Etelä-Savoon, etenkin alueen talouteen, mutta myös työllisyyteen ja sitä kautta väestömääräänkin (ks. kuvio 15). Vaikutus Etelä-Savon bruttokansantuotteeseen eli BKT:hen on ollut koko tarkastelujakson eli vuodesta 2016 vuoteen 2020 noin 4–5 prosentin luokkaa, kun huomioidaan suorien vaikutusten lisäksi myös kerrannaisvaikutukset⁸. Suur-Savon Sähkö -konsernin vaikutus Etelä-Savon työllisyyteen on ollut tarkastelujaksolla vajaan puolen prosentin luokkaa. Työllisyysvaikutuksen kautta maakuntaan on kertynyt lisää työtuloja, mikä puolestaan on lisännyt kulutusta, jolloin vaikutus heijastuu laajemmin koko Etelä-Savon talouteen. Vaikutus maakunnan yksityiseen kulutukseen on ollut noin 1,5–1,8 prosentin luokkaa. Konsernilla on lisäksi pieni positiivinen vaikutus maakunnan väkilukuun.

⁸ Kerrannaisvaikutukset muodostuvat muun muassa tuotantoketjujen ja kumppanuuksien kautta sekä palkkatulojen kehityksen myötä laajemmin koko talouteen heijastuvista vaikutuksista.



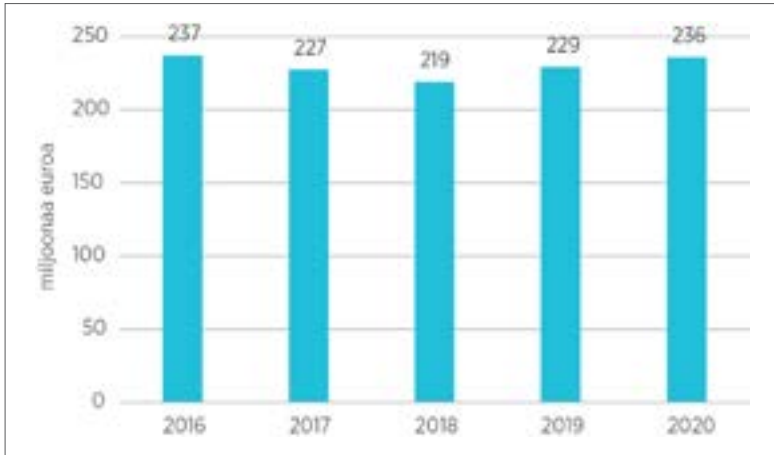
Kuvio 15. Konsernin vaikutus Etelä-Savon aluetalouteen vuosina 2016–2020
 Tiedot: RegFinDyn-laskelmat.

Miljoonina euroina tarkasteltuna Suur-Savon Sähkö -konsernin vaikutus alueen BK-T:hen on ollut koko tarkastelujakson ajan melko tasainen, selvästi yli 200 miljoonaa euroa (ks. kuvio 16), kun huomioidaan konsernin oman toiminnan lisäksi myös kerrannaisvaikutukset. Energiasektorin lisäksi konserni edistää toiminnallaan etenkin rakennusalan sekä kaupan alan tuotantoa, mutta positiivisia vaikutuksia kohdistuu monelle muullekin alalle. Kokonaisuudessaan vaikutus Etelä-Savon tuotantoon on vaihdellut tarkasteluajanjaksolla noin 240 ja 290 miljoonan välillä, mistä rakentamiseen kohdistunut vaikutus on ollut joka vuosi yli 20 miljoonan euron verran.

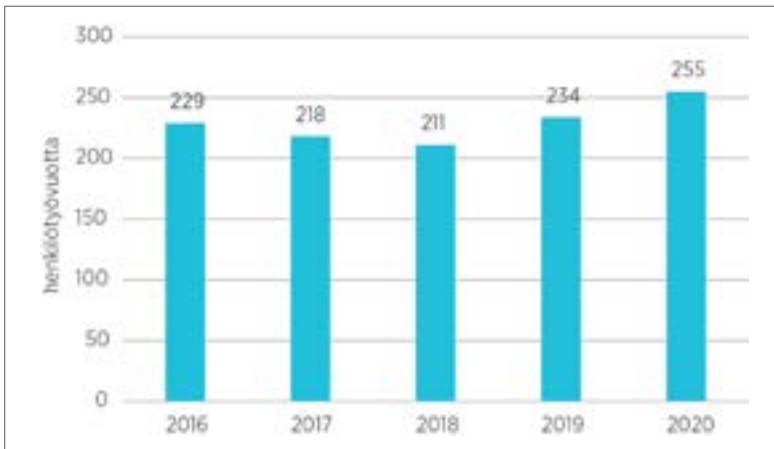
Suur-Savon Sähkö -konserni edistää toiminnallaan lisäksi muun muassa kulutusta, investointeja sekä vientiä maakunnassa. Lisäksi ilman konsernia tuonti Etelä-Savon ulkopuolelta lisääntyisi. Näin ollen konsernilla on vaikutuksensa myös alueen omavaraisuuteen.

Konsernin työllisyysvaikutus maakuntaan on ollut tarkastelujakson loppuvuosina hieman nousujohteinen (ks. kuvio 17), vaikka konsernin oma henkilöstömäärä on hieman laskenut vuosien 2016 ja 2020 välillä. Vuonna 2016 työllisyysvaikutus kerrannaisvaikutuksineen oli arvioiden mukaan noin 230 henkilötyövuotta ja vuonna 2020 noin 255 henkilötyövuotta. Tämä kehitys selittyy sillä, että Suur-Savon Sähkö -konserni on paikallisajattelunsa, kumppanuusverkostonsa sekä heijastevaikutusten kautta vaikuttanut positiivisesti maakunnan muiden toimialojen työllisyyteen enenevässä määrin tarkastelujakson loppua kohden.

Työllisyysvaikutuksen kautta konsernilla on positiivinen vaikutus myös maakunnan väkilukuun, sillä työmahdollisuudet kannustavat ihmisiä joko muuttamaan tai jäämään alueelle. Arvion perusteella vaikutus väkilukuun on kasvanut vuoden 2016 muutamasta kymmenestä hengestä vuoden 2020 hieman yli sataan henkeen.



Kuvio 16. Konsernin vaikutus Etelä-Savon BKT:hen vuosina 2016–2020⁹
 Tiedot: RegFinDyn-laskelmat.



Kuvio 17. Konsernin vaikutus Etelä-Savon työllisyyteen
 Tiedot: RegFinDyn-laskelmat.

Kokonaisuudessaan Suur-Savon Sähkö -konserni vaikuttaa toiminnallaan paitsi energiahuolto-toimialan työllisyyteen ja tuloihin myös muiden toimialojen työllisyystilanteisiin erilaisten vaikutusketjujen kautta. Suur-Savon Sähkö -konsernin toiminta saa aikaan esimerkiksi useiden kymmenien miljoonien eurojen verran tuloja Etelä-Savoon, joista muille kuin energiahuoltoon on kohdistunut noin 18–21 miljoonaa euroa (ks. kuvio 18).

⁹ Vaikutukset ilmoitettu tarkasteluvuoden rahassa.

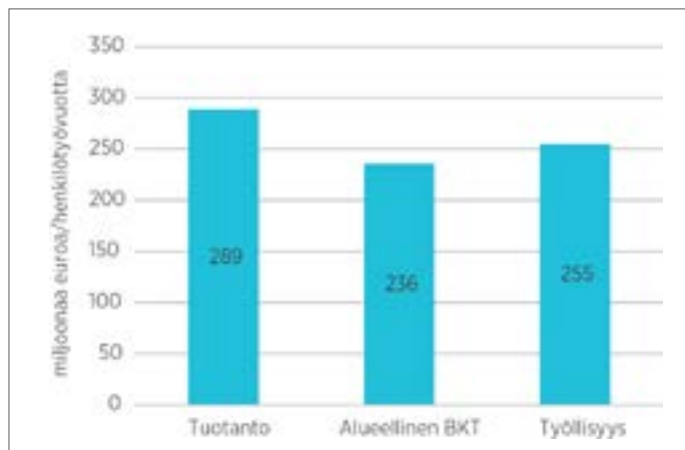
Konsernin paikallisuusajattelu, mikä näkyy myös kumppanuusverkoston kumppaneiden valinnoissa, on yksi syy siihen, että konsernin aluetaloudelliset vaikutukset kohdistuvat näin laajasti eri aloille. Ilman konsernin paikallisuusajattelua ja alueellista kumppanuusverkostoa vaikutukset Etelä-Savoon olisivat olleet edellä mainittuja vaikutuksia pienemmät eikä vaikutuksia olisi kohdistunut aivan näin laajasti eri aloille. Ilman paikallisuusajattelua konsernilla olisi myös välillisiä vaikutuksia Etelä-Savon aluetalouteen muun muassa henkilöstönsä työtulojen ja niiden kuluttamisen kautta, mutta jos ostoja ei juuri kohdistuisi omaan maakuntaan, olisivat konsernin aluetaloudelliset vaikutukset edellä esitettyihin arvioihin nähden useita kymmeniä miljoonia euroja pienemmät ja työllisyyden osalta vaikutukset olisivat vielä pienemmät.

4.3 MÄÄRÄLLISTEN ALUETALOUSVAIKUTUSTEN ANALYYSI

MIKÄ ON SUUR-SAVON SÄHKÖ -KONSERNIN SUORA JA VÄLILLINEN VAIKUTUS ETELÄ-SAVON ALUETALOUTEEN?

Aluetaloustarkastelu osoitti, että Suur-Savon Sähkö -konserni vaikuttaa selvästi Etelä-Savon aluetalouteen ja että vaikutus heijastuu laajasti eri toimijoihin maakunnassa (ks. kuvio 20). Näin ollen tulokset ovat samansuuntaisia aikaisempien konsernin vaikuttavuutta arvioivien tutkimustulosten kanssa (mm. Koivunen, 2017). Vuonna 2020 konsernin suora vaikutus maakunnan tuotantoon oli välillistä vaikutusta suurempi, kun taas työllisyyden osalta välilliset vaikutukset olivat hieman suoraa vaikutusta suuremmat. Kaiken kaikkiaan konsernilla on suoran vaikutuksen lisäksi selvät välilliset vaikutukset maakuntaan.

Koska mikään alue ei ole täysin omavarainen, tarvitaan usein tuotteita ja osamista myös oman alueen ulkopuolelta. Näin on myös Suur-Savon Sähkö -konsernin tilanteessa, jolloin konserni vaikuttaa oman maakunnan lisäksi myös muihin maakuntiin muun muassa ostojensa kautta, mutta myös erilaisten epäsuorien vaikutusten kautta. Kuten ostojen visualisoinnit osoittavat, konsernin toiminta heijastuu



Kuvio 20. Suur-Savon Sähkö -konsernin kokonaisvaikutus sisältäen suoran ja välilliset vaikutukset Etelä-Savon tuotantoon, alueelliseen BKT:hen ja työllisyyteen vuonna 2020. Tiedot: RegFinDyn-laskelmat.

useisiin eri maakuntiin Etelä-Savon lisäksi. Oman maakunnan ulkopuolisista alueista Uusimaa näyttytyy suurimpana hankintojen kohdemaakuntana.

MIKÄ ON SUUR-SAVON SÄHKÖ -KONSERNIN UUDEN LIIKETOIMINTAMALLIN VAIKUTUS ETELÄ-SAVON ALUETALOUTEEN VERRATTUNA AIEMPAAN MALLIIN?

Tulosten perusteella vuodesta 2016 alkanut liiketoimintamallin uudistaminen on vaikuttanut jonkin verran konsernin aluetaloudellisiin vaikutuksiin. Keskittymisen ydinosaamiseen ja joidenkin toimintojen ulkoistaminen on tarkoittanut oman toiminnan ja henkilöstömäärän hienoista supistumista, mutta konsernin paikallisuusajattelun sekä kumppanuusverkoston kautta vaikutukset Etelä-Savoon ovat laskeneet vain hieman tarkastelujakson puolivälissä edellisvuosiin nähden. Tarkastelujakson Loppuvuosina vaikuttavuus on palannut suunnilleen vuoden 2016 tasolle ja työllisyyden osalta jopa hieman sen yli. Konsernin välillinen työllisyysvaikutus onkin kasvanut lähes joka vuosi (ks. kuvio 21). Esimerkiksi vuonna 2016 konserni työllisti välillisesti jokaista omaa työllistä kohden noin 0,6 muuta, mutta vastaava välillinen vaikutus oli noin 1,5 vuonna 2020. Näin ollen konsernin kumppanuusverkosto ja paikallisuusajattelu ovat varmistaneet, että ulkoistamisista ja muista uudistuksista huolimatta konsernin toiminnasta tuleva taloudellinen hyöty pysyy suurelta osin Etelä-Savossa.



Kuvio 21. Konsernin työllisyysvaikutuksen (suora ja välillinen) kehitys vuosien 2016–2020 välillä¹². Tiedot: RegFinDyn-laskelmat; Suur-Savon Sähkö 2016, 2017, 2018, 2019, 2020a.

POHDINTOJA TULEVASTA KEHITYKSESTÄ

Yrityksissä tapahtuvat muutokset heijastuvat toiminta-alueisiinsa sekä laajemmin muillekin alueille. Näin myös Suur-Savon Sähkö -konsernissa tapahtuneet ja tapahtuvat muutokset heijastuvat etenkin Etelä-Savon aluetalouteen. Paikallisuusajattelua ja alueellista kumppanuusverkostoa edistämällä on mahdollista saada aikaan entistä

¹² Suora vaikutus tarkoittaa kuviossa kaikkina tarkasteluvuosina henkilöstön määrää keskimäärin, mikä vastaa tässä tapauksessa suunnilleen samaa kuin henkilötyövuosi, mutta pientä eroa näiden välillä saattaa olla.

laajempia vaikutuksia maakunnan talouteen ja työllisyyteen. Vastaavasti paikallisa-jattelusta ja alueellisesta kumppanuusverkostosta luopuminen voisi selvästi vähen-tää konsernin välillisiä vaikutuksia maakuntaan. Konserni voi valinnoillaan vaikut-taa melko laajasti alueen taloudelliseen toimintaan, suuntaan tai toiseen.

Tulokset viittaavat siihen, että kumppanuusverkoston avulla on mahdollista luoda positiivista kehitystä alueen talouteen, mutta toisaalta täytyy muistaa, että kumppanuusverkoston todellinen taloudellinen vaikutus ei välttämättä kokonai-suudessaan näy näin lyhyellä aikavälillä. Näin ollen tulevat vuodet mahdollisesti kertovat vielä tarkemmin sen vaikutuksista. Lisäksi on syytä huomioda, että vaikka taloudelliset asiat ovat yritysmaailmassa usein keskiössä, ei muitakaan vaikutuksia ole syytä unohtaa esimerkiksi kumppanuusverkoston hyötyjä arvioitaessa. Seuraa-vat luvut keskittyvät näihin vaikutuksiin.

4.4 KONKREETTISET MUUTOKSET YRITYSVERKOSTOSSA

TYÖPAIKAT JA TOIMIPISTEET

Osa yrityksistä on pystynyt kasvattamaan työntekijämääriään Suur-Savon Sähkö -konsernissa tai yhteistyössä sen kanssa. Kolmessa yrityksessä on palkattu uusia työntekijöitä, parhaimmillaan heitä on palkattu yli seitsemänkymmentä. Kahdessa muussa yrityksessä työntekijämäärät ovat kasvaneet kahdella ja neljällä. Lisäksi on otettava huomioon, että työntekijämäärät vaihtelevat kausittain esimerkiksi sääolo-suhteiden mukaisesti. Yritykset pyrkivät tällaisissa tilanteissa palkkaamaan paikal-lista työvoimaa ja Suur-Savon Sähkö -konserni tukee tätä toimintatapaa. Lisäksi osa yrityksistä pyrkii alihankinnassaan työllistämään paikallisia yrityksiä. Paikallisina vaikutuksina näkyy myös, että osa yrityksistä on perustanut toimipisteen Mikkeliin.

Myös uusia asiakkuuksia on syntynyt yhteistyön kautta. Yhteistyössä syntynyt uusi liiketoimintamalli on tavoittanut uusia asiakkaita jopa yli viisikymmentä. Tosin muilla yrityksillä kasvu on ollut maltillisempaa, mutta uusia asiakkuuksia on yh-teistyön myötä syntynyt. Uudet asiakkuudet ovat osin syntyneet Suur-Savon Sähkö -konsernin verkostossa toimimisen myötä ja osassa asiakkuuksia on saatu yhteis-työssä hankitun uuden osaamisen tai syntyneen liiketoimintamallin kautta.

INNOVAATIOT

Alueella on syntynyt innovaatioita kumppanuuksien johdosta. Osa yrityksistä on perustettu kumppanuudessa syntyneiden innovaatioiden pohjalta. Suurin osa syn-tyneistä innovaatioista on ollut astettain toimintaa kehittäviä, ja ne ovat liittyneet mallien jalkauttamiseen kotimaisille markkinoille sekä mallien ja prosessien kehit-tämiseen yritystoiminnassa. Innovaatioista on syntynyt uutta liiketoimintaa, joka vaikuttaa paitsi alueellisella tasolla, myös kansallisesti. Yrityksille on syntynyt uusia mahdollisuuksia ja onnistumisia markkinoilla innovaatioiden johdosta.

Korkeakouluyhteistyössä innovaatiot ovat olleet radikaalimpia eli pyrkimykse-nä on ollut kehittää uutta. Stalkin ja Houtin (1990) mukaan radikaalien innovaa-tioiden kehittäminen vaatii enemmän aikaa kuin inkrementaalien innovaatioiden. Onkin otettava huomioon, että korkeakoulujen radikaalien innovaatioiden juuret ja kehitystyö ovat syntyneet ennen tämän aluetaloudellisen tutkimuksen tarkastelu-

jaksoa 2016–2020, kuten mikroverkkoteknologia eli tasasähkön pienjännitejakelu, jonka kehitystyössä Suur-Savon Sähkö -konserni on ollut mukana vuodesta 2005 lähtien mahdollistamassa teknologian käytännön testaamisen.

Korkeakouluissa tehdään tutkimusta, josta syntyy hankkeiden kautta uusia innovaatioita, mutta tulosten jalkauttaminen on hankalampaa. Kumppanuusverkostossa saattaa siis syntyä uusia innovaatioita yhteistyön tuloksena, mutta toimijoilla ei välttämättä ole resursseja niiden kaupallistamiseen. Osa innovaatioista on kiinnostanut kansainvälisestikin, mutta hyväkään innovaatio ei välttämättä ole taannut kaupallista menestystä.

”Nyt siihen innovaatiotoimintaan ja tuotekehitykseen saa tukea, mut sit siihen markkinoiden ikään kuin valtaamiseen ja niitten järjestelmien implementointiin, niin ei siihen oo sellasia tukia, et sen pitäs olla seuraava steppi tuettu ja tavallaan suunniteltu.” (Yhteistyökumppani)

HUOLTOVARMUUS KEHITTYY KUMPPANUUSVERKOSTOSSA

Kestävämpien energiantuotantojärjestelmien kehittäminen on välttämätöntä, sillä ilmastonmuutoksen myötä riski myrskyjen ja lumikuormien aiheuttamille sähkönjakelun häiriöille voi kasvaa (Perrels ym., 2022). Suur-Savon Sähkö -konserni on vastuussa yhteiskunnan perusinfrastruktuurin ylläpidosta, jolloin huoltovarmuuden takaaminen yhteiskunnassa on yhtiölle tärkeää. Kumppanuusverkoston kautta yhtiön on ollut mahdollista kehittää kansallista huoltovarmuutta, sillä kumppanuusverkostossa olevat yritykset tarjoavat Suur-Savon Sähkö -konsernille asiantuntijapalveluita, jotka tukevat huoltovarmuutta. Korkeakouluyhteistyössä huoltovarmuuden haasteita on pyritty ratkaisemaan uusilla innovaatioilla ja yhteiskehittelyllä. Paikallinen innovaatioympäristö pyrkii siis ratkaisemaan huoltovarmuuden haasteita.

Huoltovarmuuteen liittyy olennaisena osana muutosjoustavuus eli resilienssi. Resilienssillä tarkoitetaan Pantelin ja Mancarellan (2015) mukaan sähköjärjestelmän kykyä kestää harvoin tapahtuvia ja epätodennäköisiä vaikutuksia, kuten poikkeuksellisia sääolosuhteita, toipua poikkeustilanteista nopeasti ja oppia niistä tulevien poikkeustilanteiden varalle. Suur-Savon Sähkö on rakentanut kumppanuusverkostoaan tähtäimenään ydinsaamiseen keskittyminen. Tämä on mahdollistanut myös muutosjoustavuuden kehittämisen sekä yhteiskunnalliseen huoltovarmuuteen vastaamiseen. Keskittymällä tiettyyn toimintaan yritykset voivat toimia muutosjoustavammin asiantuntijuutta vaativissa työtehtävissä, jolloin esimerkiksi myrskyissä voidaan siirtää tarvittavaa asiantuntijahenkilöstöä alueelta toiselle, jotta myrskytilanne saadaan hoidettua mahdollisimman joustavasti ja nopeasti.

Haastatteluissa resilienssiin liittyen nousi esiin toinenkin näkökohta: asiantuntijuutta vaativien tukitoimintojen ulkoistamisella voidaan turvata muutosjoustavuutta haavoittuvissa tilanteissa, kuten sairauspoissaolojen yhteydessä. Tukitoiminnoissa vaaditaan usein asiantuntijuutta, joka ei suoraan liity yhtiön toimialaan, jolloin yhtiöllä ei ole mahdollisuutta rakentaa muutosjoustavuutta palvelun ympärille yhtä tehokkaasti kuin yrityksillä, jotka ovat keskittyneet tukitoimintojen tuottamiseen. Näin ollen palveluiden ulkoistaminen kasvattaa yrityksen resilienssiä.



Maakaapelointi parantaa huolto-
varmuutta Mikkelin Otavassa.
Kuva: Suur-Savon Sähkö -konserni.

5 TULOKSET – ALUETALOUS- VAIKUTUSTEN LAADULLINEN ANALYYSI

5.1 SUUR-SAVON SÄHKÖ -KONSERNIN ALUEELLINEN KUMPPANUUSVERKOSTO

Suur-Savon Sähkö -konsernin alueellinen kumppanuusverkosto on syntynyt liike-toimintaperustaisen yhteistyön ja liiketoiminnassa syntyneiden tarpeiden ympärille. Se on siis tarveperustaisesti ja vähitellen syntynyt verkosto, jota ohjaa strateginen näkemys alueellisuudesta. Maantieteellisellä läheisellä välimatkalla katsotaan perinteisesti olevan merkitystä erilaisten keskittymien synnyssä, esimerkiksi erilaisten kasaantumisetujen kautta, jolloin keskittymissä on mahdollisuus käyttää toimintaan enemmän resursseja (Krzyzanowski, 1927). Näin on myös Suur-Savon Sähkö -konsernin kumppanuusverkostossa.

”Jos vielä ajattelee, niin kyllä meille on täältä Mikkelin XAMKista, ammattikorkeakoulusta, tullu työntekijöitä. Siel on alaan liittyvää koulutusta. Niin se on ollut tavallaan niinku meidän menestymisen kannalta yksi hyvä asia. Sitte tää (Suur-Savon Sähkön) vahva asiakkuus on niinku toinen hyvä. Ja sitte tietysti, kun Mikkelä ei oo muuten niinku tavaltaan erityisen elinvoimainen kaupunki ja, ja maakunta niin on hyvä, että täällä on niinku tällanen tietynlainen keskittymä sitte kuitenkin syntynyt. Et kyllä siinä alueellisuudessa on (etuja). Mut sitä ei tuu aina ajatelleeksi.” (Yhteistyökumppani)

Boschman (2005) mukaan maantieteellinen läheisyys ei ole välttämättömyys tai itsessään riittävä muodostamaan verkostoja, jotka voivat tuottaa innovaatioita. Tämä näkyy myös haastatteluaineistossa kumppanuuksien syntymisen kautta. Kumppanuudet ovat syntyneet myös muutoin kuin maantieteellisen läheisyyden myötä. Kumppanuusverkoston rakenne ja siinä yhteistyötä tekevät toimijat ovat vaihtelevasti tekemisissä toistensa kanssa. Osa yrityksistä tekee monen toimijan kanssa yhteistyötä ja osa taas on verkostossa tekemisissä lähinnä Suur-Savon Sähkö -konsernin kanssa. Haastateltavat kokevat sähköalan olevan toimijamäärältään pieni, jolloin kontaktit ovat melko kiinteät eri toimijoiden kesken. Tästä syystä osa organisaatioissa työskentelevistä henkilöistä on tuntenut toisensa pidempään ja keskinäisistä ideoista on perustettu uusia yrityksiä tai keskustelujen kautta on syntynyt ajatuksia yhteistyön aloittamisesta. Tällöin sosiaalinen välimatka on ollut vaikuttavampi tekijä yhteistyön syntymisessä kuin maantieteellinen läheisyys. Toisaalta taas maantieteellinen läheisyys on saattanut vaikuttaa siihen, että sosiaalista läheisyyttä on syntynyt.

”Kyllä se yksilöihin... tai ainakin se liikkeelle lähtö, niin kuin sanoin tosa, et jos yksilöillä on tahdonvoimaa ja kiinnostusta käynnistää asioita,

niin asiat lähtee etenemään (...) Kyllähän se on ollut tälle yhteistyölle yksittäiset henkilöhahmot vahva kantava voima.” (Yhteistyökumppani)

Osa yhteistyösuhteista on syntynyt Suur-Savon Sähkö -konsernin ulkoistaessa toimintojaan ja rakentaessaan kumppanuusverkostoa, jolloin kilpailutusten kautta on syntynyt organisaatioiden välistä ja institutionaalista läheisyyttä. Organisaatioiden välille on sopimuksin solmittu yhteistyösuhteita ja toisaalta taas sopimuksia tehdessä ja kilpailutustilanteessa on pyritty tuomaan esiin myös organisaatioiden arvoja ja toimintatapoja. Tällöin Suur-Savon Sähkö -konsernille on ollut merkityksellistä, että yritysten on mahdollista toimia Mikkelin alueella, jolloin paikallisuus on toiminut yrityksiä yhdistävänä arvona, ei niinkään maantieteellisen läheisyyden merkityksessä.

”Kun me käytiin tää keskustelu, niin sillohan se oli selvää, mitä (he) halusivat ja se oli nimenomaan, et se koskee laajaa kokonaisuutta (...) Ja me perustettiin Mikkeliin meidän toimisto ja itseasiassa se toimisto on nyt kasvatettu.” (Yhteistyökumppani)

Alueen korkeakoulujen kanssa yhteistyötä on tehty erilaisissa hankkeissa ja tutkimuksessa, jolloin verkostojen syntymiseen on vaikuttanut voimakkaasti kognitiivisen välimatka ja kognitiivisen läheisyyden synnyttäminen ja toisaalta myös institutionaalinen läheisyys siitä näkökulmasta, että tutkimustoimintaa on pidetty tärkeänä ja arvostettavana toimintana.

5.2 LUOTTAMUS KUMPPANUUSVERKOSTOSSA

Suur-Savon Sähkö -konsernin yhteistyökumppanit nostivat luottamuksen esiin keskusteltaessa yhteistyöstä konsernin kanssa. Luottamusta voidaan määritellä monella tavalla. Luottamus syntyy sosiaalisissa suhteissa ja vuorovaikutuksessa (Kramer, 1999). Luottamus organisaatioissa ilmenee organisaation jäsenten roolien ja työtehtävien kautta. Tällöin luotetaan niihin taitoihin ja kyvykkyyksiin, joita jäsen edustaa. Lisäksi luottamusta syntyy vuorovaikutuksessa, jolloin perustana ovat toiminnan vaikuttimet eli motiivit. (Atkinson & Butler, 2003.) Kramer (1999) lisää, että luottamus syntyy yksilön omien taipumusten kautta luottaa tai olla luottamatta toisiin, jota muokkaa myös henkilön historia, sekä organisaatioiden kulttuurin että toimintatapojen myötä. Kun yhteistyössä kehitetään uutta ja vaihdetaan tietoa, on ilmapiirin oltava luottamuksellinen. Yhteistyön edellytyksenä toiminnan alkaessa on molemminpuolisen luottamuksen syntyminen.

”Toiminta on luottamusbisnestä. Pitää olla tosi vahva luottamus, että sellasen kokonaisuuden saa niinkun käsiinsä.” (Yhteistyökumppani)

Kumppanuusverkoston haastatteluissa luottamussuhteen katsottiin syntyvän yhteisten näkemysten ja päämäärien jakamisella, mitä vahvistetaan yhdessä tekemisen ja sovittujen tehtävien hyvin hoitamisen kautta. Myös ihmisten henkilökohtaiset hyvät suhteet ovat yhteistyölle luottamuksellinen alku. Eräs haastateltava toi esiin myös organisaatioiden välisen tason, jossa luottamus syntyy ja sitä ylläpidetään sopimuksilla. Luottamusta syntyy siis myös organisaatioiden välisen läheisyyden

kautta. Luottamus ja sen myötä sitoutuminen syntyy ja sitä voidaan yhteistyössä vahvistaa organisaatioiden, ja näin ollen myös ihmisten, yhdessä jakamien arvojen, toiminnan ja kommunikaation kautta. Luottamus onkin yhtä aikaa sekä organisaatioiden että ihmisten välistä (Morgan & Hunt, 1994). Luottamusta eivät horjuta vastoinkäymiset, haasteet tai epäonnistumiset, jos niistä voi keskustella avoimesti ja yhteistyön päämäärä on toimijoilla yhteinen.

”Syntyy välillä onnistumisia ja välillä huomataan, että tää ei johtanu mihinkään, mutta sitte rakentuu luottamus siihen, että tähän on syytä panostaa.” (Yhteistyökumppani)

Riittävä sosiaalinen läheisyys mahdollistaa toimijoiden välisen vuorovaikutuksen tasolla, joka mahdollistaa yhteistyön. Läheisyys ei kuitenkaan saa olla liiallinen, jotta se ei ehkäise uuden oppimista ja eteen tulevien haasteiden ratkaisemista. (Lähdesmäki & Suutari, 2011; Letaifa & Rabeau, 2013.) Haastateltavat kokivat, että kumppanuudessa keskitytään ensisijaisesti liiketoiminnan sujuvuuteen ja Suur-Savon Sähkö-konserni antaa tilaa kumppaneilleen menestyä. Tämä kertoo sopivasta sosiaalisesta etäisyydestä toimijoiden välillä.

Morgan ja Hunt (1994) esittävät, että yhteistyöverkoston luottamukseen ja sitoutumiseen vaaditaan, että kumppanit tarjoavat toisilleen resursseja, joita eivät muualta saisi, ylläpitävät oman toimintansa arvoja ja vaativat sitä myös kumppaneiltaan, kommunikoivat yhteistyön kannalta tarpeellisesta tiedosta, eivätkä hyväksikäytä kumppaneitaan. Suur-Savon Sähkö -konserni koettiin hyvänä, arvostavana ja tasapuolisena yhteistyökumppanina, jolla on myönteinen suhde monenlaiseen yhteistyöhön. Haastatteluiden perusteella konserni on kumppanina ensisijaisesti kehitysmönteinen ja positiivisessa mielessä haastava, jolla haastatellut tarkoittavat, että myös heidän toimintansa kehittyy yhteistyössä, sillä Suur-Savon Sähkö -konsernin tarjoamat haasteet mahdollistavat uuden oppimisen. Verkostossa ymmärretään, että oppimisen ja kehittymisen tulee olla molemminpuolista.

”Ovat kehitysorientoitunut ja hyvä kumppani, et ymmärtää sen koko kokonaisuuden, et mitä haasteita asioihin aina liittyy ja ovat valmiita asioita ratkomaan ja selvittämään.” (Yhteistyökumppani)

Organisaatioiden ja institutionaalinen välimatka saattavat usein kietoutua yhteen, sillä organisaatioiden sisäisiä ja niiden välisiä suhteita ylläpidetään institutionaalisten arvojen ja toimintakulttuurin kautta. Lisäksi organisaatioiden välinen läheisyys synnyttää myös sosiaalista läheisyyttä. (Boschma, 2005.) Tämä näkyy haastatteluai-neistossa niin, että vaikka yhteistyökumppanuus koetaan vuorovaikutteisena ja keskustelevana, haastateltavat näkevät juuri vuorovaikutuksessa eniten kehitettävää. Muutoksia vuorovaikutukseen toivotaan niin henkilötasolla kuin organisaatioiden välillä. Osa yhteistyökumppaneista mieltää Suur-Savon Sähkö -konsernin isoksi yhtiöksi, jolloin vuorovaikutus henkilötasolla näyttäytyy ajoittain risteävinä toiveina ja tietokatkoksin sekä tiedon puutteena. Lisäksi haastateltavat toivat esiin, että Suur-Savon Sähkö -konsernilla ei aina ole tarpeeksi resursseja yhteistyöhön, ja eräs haastateltava esitti organisaatioiden välille muodollisempaa mallia ja verkostotoimintaa, jossa yhteydenpito olisi systemaattisempaa kuin se tällä hetkellä on.

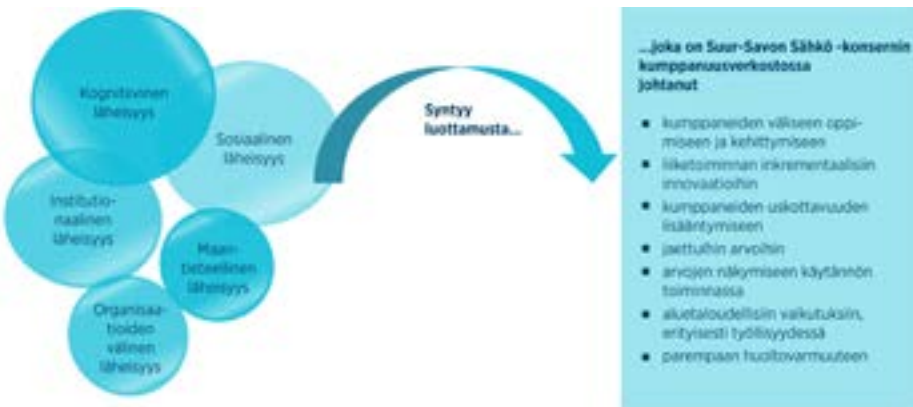


Sopiva välimatka Kissakosken vanhalla vesivoimalalla.
Kuva: Suur-Savon Sähkö -konserni.

5.3 KUMPPANUUSVERKOSTON HYÖDYT

Oheisessa kuviossa on tuotu esiin, millaisia hyötyjä Suur-Savon Sähkö -konsernin kumppanuusverkostosta on ollut sekä konsernille että muille kumppanuusverkoston toimijoille (ks. kuvio 22). Kuviossa eri läheisyyden muodot on kuvattu ympyröinä, joissa koko merkitsee sitä, kuinka merkityksellinen on juuri kuvattu läheisyyden laatu kumppanuustoiminnassa ja väri sitä, millaisella tasolla kyseinen läheisyys on kumppanuusverkostossa. Mitä tummempi on ympyrän väri, sitä sopivampi on läheisyyden taso kumppanuustoiminnassa konsernin ja kumppanuusverkoston toimijoiden välillä. Läheisyyden eri muodot on taulukossa esitetty suhteessa toisiinsa ja juuri Suur-Savon Sähkö -konsernin kumppanuusverkostosta käsin.

Eri läheisyyden muodot ovat lujittaneet kumppanuustoiminnassa olevaa luottamusta ja Suur-Savon Sähkö -konsernin kumppanuusverkostossa ne ovat johtaneet tiettyihin asioihin, joista aluetaloudellisia vaikutuksia ja huoltovarmuutta on käsitelty edellisessä pääluvussa ja joista loput käsitellään tarkemmin tässä luvussa.



Kuvio 22. Suur-Savon Sähkö -konsernin kumppanuustoiminta ja sen kautta syntyneet hyödyt¹³. Tiedot: Sisällönanalyysi kumppaneiden haastatteluista.

KUMPPANUUSTOIMINNASTA OSAAMISTA JA USKOTTAVUUTTA

Pittawayn ym. (2004) mukaan verkostoitumisen kautta saatavia hyötyjä ovat verkostoihin liittyvässä tutkimuksessa esimerkiksi innovaatioiden syntyminen, yritysten kilpailukykyyn kasvaminen, resurssien, kuten osaamisen ja uuden teknologian, lisääntyminen sekä tuen saaminen muilta yrityksiltä muun muassa riskien jakamisen muodossa. Yhteistyön vuorovaikutteisuuden kautta kumppanuuden molemmat osapuolet saavat hyötyjä. Tämä näkyi haastatteluissa; moni organisaatio kertoi saamistaan hyödyistä ja myös niistä hyödyistä, joita Suur-Savon Sähkö -konserni on saanut kumppanuudesta omalle toiminnalleen. Vastavuroisten kumppanuuksien kautta konserni saa mittakaava- ja synergiaetuja, joita se ei muuten saisi. Yritykset myös auttavat osaltaan konsernin strategian ja arvojen toteuttamisessa omalla liike-

¹³ Mitä suurempi ympyrä on, sitä tärkeämpi merkitys kyseisellä välimatkan ulottuvuudella on konsernin kumppanuusverkostossa. Mitä tummempi ympyrä on, sitä optimaalisempi on kyseinen välimatka konsernin kumppanuusverkostossa.

toiminnallaan sekä tuovat palveluihin lisäarvoa. Korkeakoulut puolestaan tuottavat yhtiölle työvoimaa, jolla on hyvät valmiudet toimia sähköalalla, ja tietoa, jota konserni ei muuten saisi.

Haastateltavat kokevat kumppanuusverkoston hyötyjen kytkeytyvän toimintaan nimenomaan Suur-Savon Sähkö -konsernin kanssa. Osittain tämä johtunee siitä, että työn tilaaja on konserni ja kysymykset kiertyvät voimakkaasti yhtiön ympärille. Verkosto ei ole kiinteä ja eri toimijoiden kesken voimakkaasti vuorovaikutteinen, vaan konsernin liiketoiminnan ympärille syntynyt, jolloin hyödyt näyttäytyvät tärkeimmän yhteistyökumppanin kautta. Osa haastateltavista mainitsi hyötyjen syntyneen myös yhteistyössä muiden verkoston toimijoiden kesken.

Osaamisen lisääntyminen ja mahdollisuudet kehittyä sekä kehittää uusia malleja ovat tärkeimpiä kumppaneiden saamia hyötyjä. Suur-Savon Sähkö -konserni on kumppanina koettu kehitysmönteisenä ja tämä myös näkyy koetuissa hyödyissä. Yritykset kokevat oppineensa uutta sekä yhteistyöstä että konsernista siirtyneiden työntekijöiden myötä. Sopiva kognitiivinen välimatka luo Boschman (2005) mukaan perustan tiedon vaihdolle, uuden oppimiselle ja innovaatioille. Yritykset pyrkivätkin usein etsimään kumppaneita, joilla on riittävän samankaltainen tietoperusta, jotta sujuva kommunikaatio organisaatioiden välillä olisi mahdollista.

”Ison yhtiön intressinä on aina asioiden kehittäminen, niin kyllähän siitä saa sellasen kumppanin, jonka kanssa pyritään kehittämään yleisesti ottaen asioita ja niitä tekemisen ja suorituksen malleja.” (Yhteistyökumppani)

”Meillä osaamistaso on noussut. Tähänhän liittyy sitten se, että aikoinaan kun tää sopimus on tehty, meillehän on siirtynyt Suur-Savon Sähkön henkilökuntaa. Eli siinä mielessä sieltä sitä osaamista on tullut ja sitä on sitten nyt pystytty tän yhteistyökumppanuuden kautta sitte kehittämään.” (Yhteistyökumppani)

Koska osa yhtiöistä on toiminut kansallisesti, on kumppanuus Suur-Savon Sähkö -konsernin kanssa tuonut uskallusta laajentua uudelle alueelle, minkä lisäksi yritysten maine on yhteistyön vuoksi kasvanut alueella ja tuonut uskottavuutta uusien asiakkaiden hankkimiseen. Kramer (1999) tunnistaakin erääksi luottamuksen ulottuvuudeksi ”kolmannen osapuolen luottamuksen”, jolla tarkoitetaan organisaatiosta toiseen leviäviä kulkupuheita toisen luottamuksesta, eli luottamuksellisen maineen syntymistä niissä organisaatioissa, joihin yrityksellä ei ole suoraa kontaktia.

”Ja on siinä toki, toki sekin hyvä puoli, et tavallaan ku paikallinen Mikkelissä toimijana, niin sitte tota varmasti siit on myös semmosta niinku hyvää tavallaan, että kun hoidetaan paikallisen sähköyhtiön palveluita niin sitte taas muutki luottaa siihen, et meillä ne asiat tehdään hyvin.” (Yhteistyökumppani)

Suur-Savon Sähkö -konsernin kanssa toimiminen on mahdollistanut uusien mallien ja niissä tarvittavan yhteistyön harjoittamisen sekä tarjonnut näköalan ja näkemystä tuleviin kehityskohteisiin. Yhtiöt kokevat, että Suur-Savon Sähkö -konsernin kanssa kumppanuusverkostossa toimiessa paikallisen ympäristön, historian ja toi-

mialakentän tuntemus tuovat yrityksille vahvuuksia kehitystyössä ja kilpailutustilanteissa. Yhteistyössä on opittu hyviä käytänteitä, joita voidaan käyttää yritysten liiketoiminnan tehostamiseen ja kehittämiseen. Ongelmatilanteissa yritykset ovat saaneet apua konsernilta.

Korkeakoulut kokevat Suur-Savon Sähkö -konsernin kumppanuusverkostossa saaneensa hyötyä erityisesti tutkimuksen uskottavuuteen: konsernin kautta saadut mahdollisuudet kenttäolosuhteisiin, innovaatioiden pilotointiin ja niin sanotun oikean elämän datan saamiseen ovat tuoneet tutkimukselle uskottavuutta. Alueellisen rahoituksen saaminen tutkimustoimintaan on edennyt kumppanuuden myötä, samoin tutkimustoiminnan jalkauttaminen alalle.

”Se on tuonut meille tieteentekijöinä hyvin paljon uskottavuutta.”
(Yhteistyökumppani)

Osa haastatteluihin osallistuneista yrityksistä on ollut aiemmin osa Suur-Savon Sähkö -konsernia, mutta yritysjärjestelyiden myötä niistä on tullut omia yrityksiään. Etuna näille yrityksille on ollut, että taloutta, tulosta ja kehitystä on ollut helpompi seurata yritysjärjestelyn myötä. Yritykset ovat saaneet mittakaava- ja synergiaetuja voidessaan tuottaa palvelua useammalle yritykselle, minkä lisäksi toiminta on selkiytynyt ja tehostunut sekä vapaus tekemiseen kasvanut.

ARVOJEN KONKRETISOITUMINEN

Arvot muodostavat Meglinon (1998) mukaan suuren osan organisaatiokulttuurista. Hän määrittelee arvot henkilöiden sisäistetyiksi käsityksiksi siitä, miten tietyissä tilanteissa tulee käyttäytyä. Arvot liittyvät myös institutionaalisen välimatkan käsitteeseen. Organisaatioiden välillä tulee olla tarpeeksi samanlaiset arvot ja niistä kumpuavat toimintatavat, jotta yhteistyö on mahdollista. Samaan aikaan toimijoiden tulee olla joustavia suhteessa omiin ja muiden arvoihin toimintaympäristön muuttuessa. (Boschma, 2005.) Suur-Savon Sähkö -konsernin kumppanuusverkoston toiminnassa konsernin arvot siirtyvät käytännön toimintaan, jolloin arvojen näkyminen käytännön tasolla vahvistuu verkostossa. Konsernin arvoista erityisesti paikallisuus ja vastuu ihmisistä kietoutuvat yhteistyössä yhteen. Haastateltavista jokainen toi esiin, että yhteistyössä näkyy yhtiön vastuullisuus alueesta. Se näkyy yhteistyössä esimerkiksi niin, että konserni haluaa työllistää paikallisia yrityksiä ja tätä kautta ihmisiä. Tällä on ollut myös konkreettisia vaikutuksia aluetalouteen, sillä osa yrityksistä on perustanut toimistonsa Mikkeliin tai pitänyt toimistonsa Mikkelin alueella, vaikka se voisi sijaita myös muualla Suomessa. Se näkyy myös siinä, että kumppanuusverkoston yritykset ja Suur-Savon Sähkö -konserni haluavat huolehtia työntekijöistään toimimalla pitkäjänteisesti, taaten pysyvyyttä ja työn mielekkyyttä. Se näkyy haastateltavien mukaan myös työturvallisuuskysymyksissä.

Paikallisuuden korostamisella on kumppanuusverkostossa myös alueellinen ulottuvuus. Alueet halutaan pitää mahdollisimman elinvoimaisina ja kehitystä ylläpidetään monin keinoin. Tällä on vaikutusta myös muille alueille, sillä osalla yrityksistä on toimintaa muissa maakunnissa. Alueellinen vaikutus näkyy myös siinä, että yhteistyössä pohditaan keinoja sähkön hintatason kohtuullisena pitämiseen. Tavoit-

teena on, että alue pysyy houkuttelevana yritysten investoida ja ihmisten elinkustannukset alueella sopivina. Sähkön hinta on kuitenkin noussut erityisesti asumisessa vuodesta 2016 lähtien ja viimeisen vuoden aikana nousua on tapahtunut myös teollisuudessa (Tilastokeskus, 2022). Järvi-Suomen Energian sähkön siirtohinnot ovat kansallisesti tarkasteltuna olleet korkealla tasolla (Energiavirasto, 2019).

”Hyvän asiakassuhteen ja kumppanuuden lähtökohta on se, että on hyvät arvot, ja oikeesti kohdellaan ihmisiä ihmisinä ja pidetään työntekijöiden ja asiakkaiden hyvinvoinnista huolta ja muutenkin pyritään luomaan vahva suhde.” (Yhteistyökumppani)

On otettava huomioon, että kaikki Suur-Savon Sähkö -konsernin arvot eivät välittyneet kumppanuustoimintaan yhtä voimakkaasti kuin paikallisuus ja vastuu ihmisistä. Vastuu ympäristöstä ei näkynyt yhtä selvästi yhteistyöverkostossa. Vain osa kumppaniyrityksistä tunnisti tämän arvon toteutuvan konkreettisesti toiminnassa, kuten jätteiden kierrätyksessä ja ilmastonmuutoksen huomioidussa kehittämistoiminnassa. Arvoa ei kuitenkaan juurikaan tunnistettu näkyvän sosiaalisessa tai organisaatioiden välisessä vuorovaikutuksessa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Suur-Savon Sähkö -konserni on viime vuosien aikana rakentanut kumppanuusverkostoa osana uutta liiketoimintamalliaan. Konsernin verkostossa maantieteellisellä läheisyydellä on ollut rooli kumppanuusverkoston syntyisessä. Maantieteellistä roolia tärkeämpi merkitys on kuitenkin pidemmän ajan kuluessa syntyneellä sosiaalisella läheisyydellä, jota myös institutionaalinen läheisyys tukee. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että luottamus nousee kumppanuusverkostossa tärkeäksi tekijäksi. Mielenkiintoista on, että paikallisuus toimii kumppanuusverkostossa paitsi maantieteellisenä läheisyytenä, myös arvona, joka osaltaan mahdollistaa kumppanuusverkoston toimijoiden sosiaalisen ja institutionaalisen läheisyyden. Organisaatioiden välimatka vaikuttaa osassa kumppanuusverkoston yrityksissä, sillä konsernilla on omistussuhteita niihin, mutta se ei näytä nousevan merkitykselliseksi yritysten välisessä yhteistyössä.

Luottamus syntyy sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja sen merkitys on tärkeä Suur-Savon Sähkö -konsernin verkostossa. Luottamuksen syntyminen toimijoiden välille mahdollistaa molempien kumppanien kehittymisen, uudet verkostot ja mahdollisesti myös uudet innovaatiot, joilla on vaikutusta aluetalouteen. Osa alueellisista talousvaikutuksista on välittömästi havaittavissa ja mitattavissa, kuten vaikutukset alueen työllisyyteen. Kaikki vaikutukset eivät kuitenkaan ole suoria ja mitattavissa ja niiden vaikutukset voidaan nähdä vasta myöhemmin. Esimerkiksi verkostotoiminnan myötä kumppaneille voi avautua uusia kehittymismahdollisuuksia, jotka heijastuvat myös aluetalouteen jo nyt tai pidemmällä aikavälillä. Tutkimuksen tulosten perusteella konsernin kumppanuusverkostossa näkyy sopivaa kognitiivista välimatkaa toimijoiden välillä, sillä yhteistyössä tapahtuu oppimista ja kehittymistä. Tämä antaa tiedon muodostumisen kannalta sopivan pohjan innovaatioiden muodostumiselle tulevaisuudessa, ja kumppanuustoiminnassa on jo tapahtunutkin uuden oppimista ja liiketoiminnan inkrementaalisia innovaatioita.

Suur-Savon Sähkö -konsernin liiketoiminnan arvot ovat vastuullisuus, paikallisuus ja uudistuvuus (Suur-Savon Sähkö, 2020c) eli konsernin toiminnan arvopohja liittyy olennaisesti paikallisen innovaatioympäristön käsitteeseen ja sen vaalimiseen. Arvopohjan kautta kumppanuusverkoston toimintaa lujitetaan ja paikallisuus arvona mahdollistaa myös institutionaalisen läheisyyden luomisen niiden yritysten kanssa, jotka jakavat samat arvot. Jaetut arvot mahdollistavat yhteistyön ja sitä kautta myös laajemmat talousvaikutukset. Paikallisuuden arvo konsernin toiminnassa konkretisoituu muun muassa Etelä-Savoon ja läheisiin maakuntiin kohdistettuina ostoina. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että vuodesta 2016 vuoteen 2020 paikallisten ostojen ja investointien määrä on kasvanut. Muutos ei ole kuitenkaan ollut trendinomaista, vaan vuosien välillä on luonnollisesti vaihtelua.

Aluetaloudellisen mallinnuksen tulokset tuovat esiin Suur-Savon Sähkö -konsernin selkeän vaikutuksen Etelä-Savon aluetalouteen. Vaikutus alueelliseen BK-

T:hen on vaihdellut tarkasteluajanjaksolla noin 220–240 miljoonan euron välillä ja työllisyysvaikutus noin 210–260 henkilötyövuoden välillä. Vaikutukset näkyvät useilla toimialoilla ja myös alueen ulkopuolella. Lisäksi laskelmat osoittavat, että konsernin liiketoimintamallin muuttuminen näkyy aluetaloudessa, etenkin työllisyysvaikutuksissa. Voidaankin todeta, että kumppanuusstrategian ja paikallisuusajattelun myötä konsernin luoma taloudellinen hyöty Etelä-Savolle on säilynyt ulkoistamisten ja muiden uudistusten jälkeenkin.



Yö johtokadulla. Kuva: Suur-Savon Sähkö -konserni.

Tämän tutkimuksen tarkasteluperiodi on suhteellisen lyhyt kattaen viiden vuoden aikana tapahtuneen toiminnan. Paikallisuuden korostamisen vaikutukset pidemmällä aikavälillä olisivatkin kiinnostava jatkotarkastelun aihe, kuten myös tutkimus siitä, miten yksittäisten yritysten pyrkimykset painottaa paikallisia hankintoja vaikuttavat alueen muiden yritysten toimintaperiaatteisiin. Konserni on nostanut vastuullisuuden yhdeksi keskeisistä arvoistaan. Kestävään liiketoimintaan laajemminkin liittyvien, yritystasolla tehtävien toimintatapojen muutosten vaikutukset alueen talouteen ovat tärkeä selvityskohde jatkossakin kerrannaisvaikutusten hahmottamiseksi ja suositeltaviksi katsottuihin muutoksiin kannustamiseksi. Samalla olisi hyödyllistä tarkastella alueiden yritysten verkottuneisuutta vahvistaen siten yleistä ymmärrystä erilaisten ilmiöiden leviämisestä aluetalouksissa. Laadullisessa tutkimuksessa haastattelut tehtiin organisaatioiden johtohenkilöiden kanssa, jolloin tulokset heijastelevat johdon näkökulmaa liiketoimintaan ja kumppanuusverkostoon. Jatkotutkimuksen kannalta olisikin mielenkiintoista ja tärkeää selvittää, millä tavalla kumppanuusverkostossa esiintyvät erilaiset välimatkojen muodot ja tätä kautta syntyvä luottamus ja sitoutuminen toimintaan näyttäytyvät työntekijöiden

näkökulmasta, jotka omassa toiminnassaan toteuttavat ja tekevät todeksi konsernin liiketoiminnan strategiaa, arvoja ja visiota.

Käsillä oleva tarkastelu hyödynsi kahta, toisistaan riippumatonta tutkimusmenetelmää, jotka kumpikin tuottivat samankaltaisia tuloksia ja siten vahvistivat tutkimuksen ja tulosten luotettavuutta. Tulokset osoittavat, että konsernin ja sen kumppaneiden toiminta on monin tavoin kehittynyt lyhyessä ajassa. Lisäksi tulokset viittaavat siihen, että kehitys on ollut Suur-Savon Sähkö -konsernin ja kumppaniverkoston tavoitteiden ja arvojen mukaista vahvistaen aluetaloudellista vaikutusta.

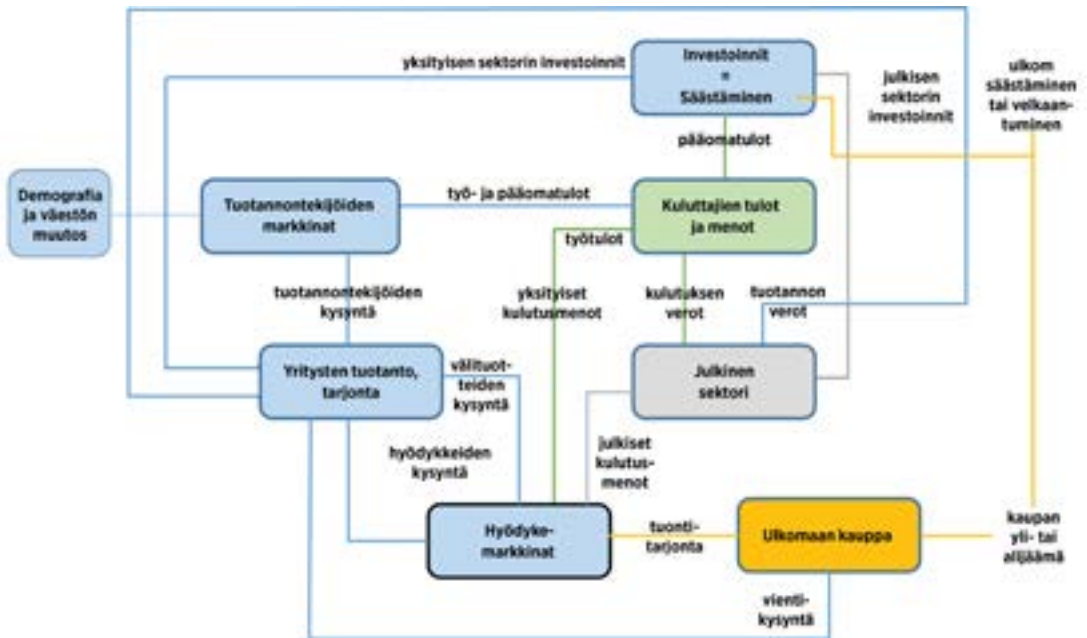
Toisaalta tulokset tuovat esiin kohteita, joita kehittämällä konserni kumppaneineen voisi edelleen vahvistaa alueellista vaikuttavuuttaan. Innovaatioiden kehittäminen ja muiden yhteistyön hyötyjen muodostuminen vaativat luonnollisesti aikaa, joten kaikki konsernin liiketoimintamallin mukanaan tuomat vaikutukset eivät välttämättä ole vielä konkretisoituneet. On myös mahdollista, että verkostotoiminta ei synnytä esimerkiksi uusia radikaaleja innovaatioita, joilla olisi erityistä aluetaloudellista merkitystä. Vaikka erityistä, havaittavissa olevaa aluetaloudellista vaikutusta ei syntyisikään, voi tällaisista kehityskuluista silti aiheutua positiivista vaikutusta vaikkapa ihmisten hyvinvoinnin näkökulmasta: konsernin ja kumppanuustoiminnan myötä tarjoutuneet työpaikat voivat mahdollistaa asumisen lähellä sosiaalisia verkostoja, vakaat työpaikat luovat jatkuvuutta ja luotettavien peruspalveluiden saatavuus vahvistaa alueen houkuttelevuutta sekä pito- ja vetovoimatekijöitä. Lopuksi voidaan todeta, että tässä tutkimuksessa on pyritty tuomaan esiin monipuolisesti Suur-Savon Sähkö -konsernin aluetaloudellisia vaikutuksia, jotka eivät kuitenkaan rajaudu raportissa esiteltyihin vaikutuksiin.

LIITE 1. REGFIN-MALLIEN KUVAUS

Eri alueilla tapahtuvien taloudellisten muutosten kokonaisvaikutusten arvioimiseen yksi vaihtoehtoinen metodi on yleisen tasapainon laskettavat (Computable General Equilibrium) simulaatiomallit. Yleisen tasapainon laskentamenetelmä antaa monia muita metodeita tarkemman ja laajemman kuvan tutkittavan ilmiön aluetaloudellisista kokonaisvaikutuksista huomioiden suorien vaikutusten lisäksi myös kerrannaisvaikutukset.

Ruralia-instituutissa on kehitetty ja käytetty yleisen tasapainon malleja jo pitkään: eniten käytettyjä malleja ovat RegFin-aluemalli ja sen dynaaminen versio RegFinDyn. Mallin nimi tulee sanoista Regional model for Finland eli Suomen aluemalli. RegFin soveltuu tutkimuskysymyksiin, joissa aikadimensiota ei tarvita. RegFinDyn viittaa malliversioon, jossa vaikuttavuuslaskenta suoritetaan tietyn periodin kaikille vuosille. RegFin-mallit ovat saaneet vaikutteita Australian TERM-mallista, johon on lisätty sovelluksissa tarvittavia moduuleita.

RegFin-aluemallit kuvaavat talouden toimijoiden kuten tuottajien, kuluttajien, investoijien ja julkisen sektorin välistä vuorovaikutusta (ks. kuvio A). Lähtökohtana malleissa on vakiintunut mikro- ja makrotalousteoria sekä periaate ”taloudessa kaikki vaikuttaa kaikkeen”. Malleissa esimerkiksi tuottajien ja kuluttajien käyttäytyminen on epälineaarista suhteessa tuotannon ja tulojen määrään, mutta myös suhteellisten hintojen käyttäytymistä ohjaava vaikutus otetaan huomioon. Erityinen piirre on, että talouden resurssirajoitteet kuten työvoiman, maa-alan ja fyysisen pääoman riittävyys huomioidaan vaikuttavuuden laskennassa.



Kuvio A. RegFin-mallien rakenne.

RegFin-aluemallit voidaan muodostaa kattamaan useita aluetasoja: Suomi, suuralueet, maakunnat, seutukunnat ja kunnat. Sama koskee toimialoja, joiden lukumäärä riippuu saatavilla olevien tietojen kattavuudesta. Aluemallien laajuutta voidaan muuttaa sovelluksen mukaan: tarvittaessa alueita ja/tai toimialoja voidaan yhdistellä ja vastaavasti toimialoja voidaan myös luoda lisää jakamalla päätoimiala osiin. Tämä vaatii kuitenkin lisätietoa osatoimialojen rakenteesta.

RegFin-malleista voi lukea lisää Ruralia-instituutin Aluetaloudelliset arvioinnit -verkkosivulta: <https://www2.helsinki.fi/fi/ruralia-instituutti/tutkimus/aluetaloudelliset-arvioinnit>.

LÄHTEET

- Adams, P., Dixon, J., Giesecke, J. & Horridge, M. (2010). MMRF: Monash multi-regional forecasting model: A dynamic multi-regional model of the Australian economy. Centre of Policy Studies, Monash University. General Paper No. G-223 December 2010. <https://www.copsmodels.com/ftp/workpapr/g-223.pdf>.
- Atkinson, S. & Butcher, D. (2003). Trust in managerial relationships. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 8, No. 4, s. 282–304. <https://doi.org/10.1108/02683940310473064>.
- Boschma, R. (2005). Proximity and innovation: A critical assessment. *Regional Studies*, 39:1, s. 61–74. <https://doi.org/10.1080/0034340052000320887>.
- Boschma, R. & Frenken, K. (2010). The spatial evolution of innovation networks: a proximity perspective. Teoksessa R. Boschma & R. Martin (toim.), *The Handbook of Evolutionary Economic Geography*, s. 120–135. <https://doi.org/10.4337/9781849806497.00012>.
- Coleman, J.S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, Vol. 94, s. S95–S120.
- Dewar, R.D. & Dutton, J.E. (1986). The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis. *Management Science*, Vo. 32 No.1, s. 1422–1433.
- Energiavirasto (2019). Sähkön hintatilastot. <https://energiavirasto.fi/sahkon-hintatilastot>. Viitattu 21.4.2022.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, Vol. 91, No.3, s. 481–510.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Horridge, M. & Wittwer, G. (2010). Bringing regional detail to a CGE model using census data. *Spatial Economic Analysis*, Volume 5 Issue 2, pp 229–255, Routledge. <https://doi.org/10.1080/17421771003730695>
- Horridge J.M., Jerie M., Mustakinov D. & Schiffmann F. (2018). *GEMPACK manual*, GEMPACK Software.
- Hsieh, H-F. & Shannon, S., E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, Vol. 15, No 9. s. 1277–1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>.
- Kauppalehti (2021). Yrityshaku [verkkoaineisto]. <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yrityshaku>. Viitattu 1.10.2021.
- Kautonen (2008). Yksi alue, monta innovaatioympäristöä. Teoksessa N. Mustikkamäki & M. Sotarauta (toim.), *Innovaatioympäristön monet kasvot*. Tampere University Press. s. 49–79. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/96173/innovaatioympariston_monet_kasvot_2008.pdf?sequence=1.
- Kinnunen, J., Hakala, O., Kujala, S., & Törmä, H. (2017). Katternö-konsernin toimintojen aluetaloudelliset vaikutukset. Helsingin yliopisto Ruralia-instituutti, Raportteja; Nro 173 <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/229452>.
- Kinnunen, J., Simola, A., Hakala, O., Kujala, S. & Törmä, H. (2019). Uusia näkökulmia aluetutkimukseen – aluekehityksen analysoiminen laskennallisilla yleisen tasapainon malleilla. *Talous ja yhteiskunta*, 4/2019, s. 34–39. <https://labore.fi/wp-content/uploads/2020/02/ty42019.pdf>.
- Koivisto, T. (2011). Tieto, tietäminen, innovaatio ja innovointikyky. Teoksessa T. Koivisto, T. Mikkonen, T. Valdén, K. Valkokari, M. Ahonen & N. Vainio (toim.), *Rajoja ylittävä innovointi*. Tampere University Press. s. 12–30. <https://urn.fi/urn:nbn:uta-3-454>.

- Koivisto, T. & Mikkola, M. (2002). Kohti oppivaa ja kehittyvää toimittajaverkosta. VTT Publications 465. <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/publications/2002/P465.pdf>.
- Koivunen, K. (2017). Alueellisen energiayhtiön vaikutukset aluetalouteen, case Suur-Savon Sähkö -konserni. Pro gradu -tutkielma, Lappeenrannan teknillinen yliopisto. https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/143828/Gradu_Kirsi%20Koivunen_energiayhti%c3%b6n%20aluetaloudelliset%20vaikutukset.pdf?sequence=2&isAllowed=y.
- Kolehmainen, J. (2016). Paikallinen innovaatioympäristö. Kohti alueellisen innovaatiotoiminnan ymmärtämistä. Tampere: Tampereen yliopistopaino – Juvenes Print. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0021-0>.
- Kramer, R.M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50, s. 569–598.
- Krzyzanowski, W. (1927). Review of the literature of the location of industries. *Journal of Political Economy*, Vol. 35, No 2, s. 278–291. <https://www.jstor.org/stable/1823424>.
- Letaifa, B.S & Rabeau, Y. (2013). Too close to collaborate? How geographic proximity could impede entrepreneurship and innovation. *Journal of Business Research*, 66 (2013), s. 2071–2078. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.033>.
- Lin, N. (1999). Building a network theory of social capital. *Connections*, 22(1), s. 28–51.
- Lähdesmäki, M. & Suutari, T. (2011). Keeping arm’s length or searching for social proximity? Corporate social responsibility as a reciprocal process between small businesses and local community. *Business Ethics*, 108 (2011), s. 481–493. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1104-6>.
- McAllister, D. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3, s. 438–458.
- Meglino, B. (1998). Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of Management*, Vol. 24, No. 3, s. 351–389.
- Metsämuuronen, J. (2006a). Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa J. Metsämuuronen (toim.), Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. s. 81–147.
- Metsämuuronen, J. (2006b). Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Molina-Morales, X.F., Martínez-Fernández, M.T. & Torlò, V.J. (2011). The dark side of trust: The benefits, costs and optimal levels of trust for innovation performance. *Long Range Planning* 44(2). s. 118–133. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2011.01.001>.
- Morgan, R.M. & Hunt, S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 58, No.3, s. 20–38. <https://www.jstor.org/stable/1252308>.
- Panteli, M. & Mancarella, P. (2015). Influence of extreme weather and climate change on the resilience of power systems: Impacts and possible mitigation strategies. *Electric Power Systems Research*, Vol. 127, s. 259–270. <https://doi.org/10.1016/j.epsr.2015.06.012>.
- Perrels, A., Haakana, J., Hakala, O., Kujala, S., Lång-Ritter, I., Lehtonen, H., Lintunen, J., Pohjola, J., Sane, M., Fronzek, S., Luhtala, S., Mervaala, E., Luomaranta, A., Jylhä, K., Koikkalainen, K., Kuntsi-Reunanen, E., Rautio, T., Tuomenvirta, H., Uusivuori, J. & Veijalainen, N. (2022). Kustannusarviointi ilmastonmuutokseen liittyvästä toimimattomuudesta (KUITTI). Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2022: 3.

- Pittaway, L., Robertson, M., Munir, K., Denyer, D. & Neely, A. (2004). Networking and innovation: a systemic view of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, Volume 5/6, Issue 3&4, s. 137–168.
- Salo, U.-M. (2015). Simsalabim, sisällönanalyysi ja koodaamisen haasteet. Teoksessa S. Aaltonen & Höglbacka, R. (toim.), *Umpikujasta oivallukseen: Refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa*. Tampere: Tampereen yliopistopaino, s.166–190.
- Simonsen, K. (2001). Space, culture and economy – A question of practice. *Geografiska Annaler B*. 83(1), 41–52. <https://doi.org/10.1111/j.0435-3684.2001.00089.x>.
- Stalk, G. Jr. & Hout, T.M. (1990). Competing against time. *Research Technology Management*, Vol. 33, No. 2, s. 19–24.
- Suomen virallinen tilasto (2022a) Aluetilinpito [verkkojulkaisu]. ISSN=1799-3393. Helsinki: Tilastokeskus. <http://www.stat.fi/til/altp/tau.html>. Viitattu: 28.3.2022.
- Suomen virallinen tilasto (2022b). Kansantalouden tilinpito [verkkojulkaisu]. ISSN=1795-8881. Helsinki: Tilastokeskus. <http://www.stat.fi/til/vtp/index.html>. Viitattu: 28.3.2022.
- Suomen virallinen tilasto (2022c). Väestörakenne [verkkojulkaisu]. ISSN=1797-5379. Helsinki: Tilastokeskus. <http://www.stat.fi/til/vaerak/index.html>. Viitattu: 28.3.2022.
- Suur-Savon Sähkö (2016). Suur-Savon Sähkö -konsernin vuosikertomus 2016. <http://www.ssoy.fi/wp-content/uploads/2019/05/vuosikertomus-2016.pdf>. Viitattu 1.10.2021.
- Suur-Savon Sähkö (2017). Suur-Savon Sähkö -konsernin vuosikertomus 2017. <https://www.ssoy.fi/wp-content/uploads/2020/06/vuosikertomus-2017.pdf>. Viitattu 1.10.2021.
- Suur-savon Sähkö (2018). Suur-Savon Sähkö -konsernin vuosikertomus 2018. <https://vuosikertomus.ssoy.fi/2018/>. Viitattu 1.10.2021.
- Suur-Savon Sähkö (2019). Suur-Savon Sähkö -konsernin vuosikertomus 2019. <https://vuosikertomus.ssoy.fi/2019/>. Viitattu 1.10.2021
- Suur-Savon Sähkö (2020a). Suur-Savon Sähkö -konsernin tilinpäätös 2020. https://www.ssoy.fi/wp-content/uploads/2021/04/ssoy_toimintakertomus_ja_tilinpaaotos_2020.pdf. Viitattu 1.10.2021.
- Suur-Savon Sähkö (2020b). Suur-Savon Sähkö -konsernin vastuullisuusraportti 2020. https://www.ssoy.fi/wp-content/uploads/2021/06/Suur_Savon_Sahko_vastuullisuusraportti_2020.pdf. Viitattu 1.10.2021.
- Suur-Savon Sähkö (2020c). Strategia ja arvot [verkkosivusto]. Suur-Savon Sähkö -konsernin verkkosivusto. <https://www.ssoy.fi/strategia-ja-arvot/>. Viitattu 4.1.2022.
- Suur-Savon Sähkö (2021a). Suur-Savon Sähkö -konsernin yritysten kirjanpitoaineisto ostoista ja investoinneista vuosina 2016–2020, konsernin 13.8.2021 toimittama aineisto.
- Suur-Savon Sähkö (2021b). Suur-Savon Sähkö -konserni [verkkosivusto]. Suur-Savon Sähkö -konsernin verkkosivusto. <https://www.ssoy.fi/yrityksesta/suur-savon-sahko-konserni/>. Viitattu 1.10.2021.
- Suur-Savon Sähkö (2021c). Suur-Savon Sähkö -konsernin tilinpäätös 2021. https://www.ssoy.fi/wp-content/uploads/2022/04/ssoy_toimintakertomus_ja_tilinpaaotos_2021.pdf. Viitattu 21.4.2021.
- Tilastokeskus (2022). Sähkön hinta kuluttajatyypeittäin 2012M01–2021M12. <https://www.stat.fi/tilasto/ehi#graphs>. Viitattu 21.4.2022.
- Tykkyläinen, M. (2022). Suur-Savon Sähkö -konsernin toimitusjohtajan haastattelu 16.2.2022, haastattelijana Ada Trogen.
- Wittwer, G. (toim.) (2012). *Economic modeling of water: The Australian CGE experience*. Springer. ISBN 978-94-007-2875-2. <https://doi.org/10.1007/978-94-007-2876-9>.

WWW.HELSINKI.FI/RURALIA



HELSINGIN YLIOPISTO
RURALIA-INSTITUUTTI