

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Kauppätieteiden osasto

Johtaminen ja organisaatiot

**Sidosryhmien odotukset voittoa
tavoittelemattomalle kehitysyhtiölle**

Case: Lappeenranta Innovation Oy

Työn tarkastajat:

Professori Janne Tienari

Dosentti Jyrki Ahola

Lappeenrannassa 20.6.2007

Marjatta Kupias

Ankeriaanpolku 4 D

54915 Saimaanharju

040 085 8205

marjatta.kupias@konsu.com

Tiivistelmä

Tekijä:	Kupias, Marjatta
Tutkielman nimi:	Sidosryhmien odotukset voittoa tavoittelemattomalle kehitysyhtiölle. <i>Case: Lappeenranta Innovation Oy</i>
Tiedekunta:	Kauppatieteellinen tiedekunta
Pääaine:	Johtaminen ja organisaatiot
Vuosi:	2007
Pro gradu-tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 105 sivua, 6 kuvaa, 3 taulukkoa ja 3 liitettä
Tarkastajat:	Professori Janne Tienari Dosentti Jyrki Ahola
Hakusanat:	Aluekehitys, sidosryhmät, odotukset
Keywords:	Regional Development, Stakeholders, Expectations

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan, mitä sidosryhmät odottivat voittoa tavoittelemattomalta case-yritykseltä Lappeenranta Innovation Oy:ltä sen perustamisen yhteydessä ja reilun vuoden toiminnan jälkeen. Tutkimuksessa selvitetään myös niitä kehittämisehdotuksia, joita sidosryhmillä on yritykselle.

Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus ja sen aineisto koostuu dokumenteista, mediateksteistä ja haastatteluista. Menetelminä on käytetty teemoittelua ja diskurssianalyysiä.

Tutkimuksen tuloksena löytyi kuusi alkuvaiheen odotuskokonaisuutta: 1) yritystoiminnan tukeminen ja elinkeinojen kehittäminen; 2) tutkimuksen ja liiketoiminnan yhdistäminen; 3) rahoituksen hakeminen; 4) public-private – yhteistyön kehittäminen; 5) Venäjä-yhteistyön kehittäminen ja 6) verkostojen luominen. Reilun vuoden toiminnan jälkeen odotukset ovat

muuttuneet jonkin verran: public-private-yhteistyön odotuksen merkitys on kasvanut ja uutena odotuksena on tullut IP-oikeuksien suojaaminen.

Kehittämissuhteita tutkimuksessa löytyi 10 eri toiminta-alueelta: yrityskehitys; rahoitus; Venäjä-yhteistyö; verkostot; maakunnallisuus; toiminnan laajuus; yhteistyö sidosryhmien kanssa; tiedottaminen, asioista kertominen, selkeys; fokusointi ja priorisointi; sisäisen toiminnan kehittäminen ja hallituksen rakenne.

Abstract

Author: Kupias, Marjatta
Title: Stakeholder Expectations towards a Non-profit Development Company.
Case: Lappeenranta Innovation Ltd.
Faculty: Lappeenranta School of Business
Major: Management and Organisations
Year: 2007
Master's Thesis: Lappeenranta University of Technology
105 pages, 6 figures, 3 tables and 3 appendixes
Examiners: Professor Janne Tienari
Docent Jyrki Ahola
Keywords: Regional Development, Stakeholders, Expectations

In this report the expectations of stakeholders of a non-profit Development Company, Lappeenranta Innovation Ltd., are studied. The expectations are analysed in two phases: when the company was established and after it had worked a bit over a year. The study also tells about the development proposals the stakeholders have to the company.

This study is a qualitative case study and its materials consist of documents, media texts and interviews. Methods used are thematisation and discourse analyse.

As a result of the study six expectation groups in the beginning of the operation were found: 1) entrepreneur support; 2) the dialog between research and business; 3) project financing; 4) public-private cooperation; 5) Russian business development and 6) network creation. After the company had worked a bit over year the expectations had slightly

changed: the importance of public-private cooperation had increased and IPR management had been added to a list of expectations.

Concerning development proposals 10 theme groups were found: entrepreneur support; financing issues; Russian business development; network creation; geographical operation area; segmentation; cooperation with the stakeholders; better communications; focusing and prioritising; internal functionality and board structure.

Aluksi

Aloittaessani elämäni toisen opiskelujakson kypsässä iässä ja harrastuspohjalta en uskonut päätyväni tähän tilanteeseen, jossa jätän Lappeenrannan teknillisen yliopiston kauppatieteelliselle osastolle Pro gradu –työni arvioitavaksi. Aikuisena opiskeleminen on ollut avartavaa, erittäin mielenkiintoista ja palkitsevaa – ja vienyt täysin mukanaan. Ennen kaikkea se on osoittanut, että monet luullut rajat ja näkymättömät esteet on tehty vain ja ainoastaan rikkomista varten: vierivä kivi ei sammaloidu – varttuneenakin voi oppia paljon uutta.

Samalla kun kiitän koko Lappeenrannan teknillisen yliopiston samoin kuin Lappeenranta Innovation Oy:n henkilökuntaa joustavuudesta ja tuesta, haluan lausua erityiskiitokset ohjaajilleni professori Janne Tienarille ja dosentti Jyrki Aholalle. Heidän kannustavat ja viisaat kommenttinsa tekivät mahdolliseksi tämän työn valmistumisen ennätysajassa ja minua itseäni tyydyttävin tuloksin.

Kiitokset kuuluvat myös niille kaikille Lappeenranta Innovation Oy:n sidosryhmien edustajille, jotka haastatteluissa antoivat suoria ja käytännönläheisiä mielipiteitä ja kehittämis ehdotuksia: ilman niitä työstä olisi tullut merkittävästi köyhempi ja subjektiivisempi.

Lappeenrannassa 20.6.2007

SISÄLLYSLUETTELO:

SISÄLLYSLUETTELO:.....	1
1 JOHDANTO.....	3
1.1 <i>Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet</i>	3
1.2 <i>Keskeisiä käsitteitä</i>	5
1.3 <i>Aiemmasta tutkimuksesta</i>	6
1.4 <i>Aluekehittäminen Suomessa ja Lappeenrannan seudulla</i>	7
1.5 <i>Laadullinen tapaustutkimus</i>	8
1.6 <i>Rajaukset ja rakenne</i>	8
2 ALUEKEHITTÄMINEN JA SIDOSRYHMÄT KIRJALLISUUDEN VALOSSA	10
2.1 <i>Alueellinen kilpailukyky kehittämisen kohteena</i>	11
2.2 <i>Verkostot paikallisen kilpailukyvyn kasvattajina</i>	14
2.3 <i>Kehitysyhtiöt välittäjäorganisaatioina ja kilpailukyvyn edistäjinä</i>	15
2.4 <i>Sidosrymänäkökulma</i>	17
2.4.1 <i>Ketä/mitä sidosryhmät ovat?</i>	18
2.4.2 <i>Sidosryhmien odotukset</i>	20
2.4.3 <i>Kehitysyhtiön sidosryhmät</i>	22
2.4.4 <i>Sidosryhmien odotukset kehitysyhtiötä kohtaan</i>	24
2.5 <i>Yhteenvedo</i>	27
3 MIKSI JA MITEN TUTKIMUS TEHTIIN?.....	30
3.1 <i>Prosessi</i>	31
3.2 <i>Menetelmät</i>	34
3.2.1 <i>Kirjallisten aineistojen tutkiminen</i>	35
3.2.2 <i>Diskurssianalyysi tutkimusmenetelmänä</i>	36
3.2.3 <i>Teemahaastattelu</i>	38
3.3 <i>Tutkimuksen luotettavuus ja oman työn arviointi</i>	38
4 CASE LAPPEENRANTA INNOVATION OY	42
4.1 <i>Tutkimuskohde</i>	42
4.2 <i>Tutkimuskonteksti</i>	44

4.3	<i>Perustamisvaiheeseen liittyvät asiakirjat</i>	45
4.3.1	Kaupparekisteriote.....	46
4.3.2	Lappeenrannan kaupungin strategia ja toimeenpano.....	47
4.3.2.1	Elinkeinojen kehittäminen ja yrittäjyyden lisääminen	49
4.3.2.2	Kilpailukyky, innovatiivisuus sekä verkostot.....	51
4.3.2.3	Kansainvälistyminen, Venäjä, metsäosaaminen ja matkailu.....	53
4.4	<i>Etelä-Saimaan artikkeleista tulkittavia odotuksia</i>	55
4.4.1	Lähellä yrittäjää, auttaminen, ymmärtäminen	55
4.4.2	Tutkimuksen ja liiketoiminnan yhdistäminen, rahoitus.....	56
4.4.3	Public-private yhteistyön kasvu	58
4.4.4	Venäjä-yhteistyö	60
4.4.5	Verkostot	62
4.4.6	Selkeys, tiedottaminen	63
4.4.7	Todellisia tuloksia odotetaan kolmen vuoden kuluttua	64
4.4.8	Muita huomioita	67
4.4.9	Kuvien kertomaa.....	69
4.5	<i>Sidosryhmien edustajien haastattelut</i>	71
4.5.1	Alkuvaiheen odotukset	73
4.5.2	Odotukset nyt	77
4.5.3	Kehittämisehdotukset	85
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	96
5.1	<i>Tulokset</i>	96
5.2	<i>Tulokset suhteessa teoreettiseen viitekehykseen</i>	98
5.2.1	Eroja aiempaan kirjallisuuteen nähden.....	98
5.2.2	Tukea kirjallisuudesta.....	99
5.3	<i>Kehittämisehdotukset</i>	101
5.4	<i>Lopuksi</i>	104
	LÄHDELUETTELO	106
	LIITTEET	112

1 JOHDANTO

Lappeenrannan alueen tulevaisuus ei näytä valoisalta: vaikka Suomen kuntien yleiset kehitysnäkymät ovat viimeisimmän tilastokeskuksen tekemän aluebarometrin mukaan aikaisempaa paremmat, näyttää Lappeenrannan seudun tilanne varsinkin investointien suhteen huonolle. Parempaan uskoo enää viidennes aluebarometrikyselyyn vastanneista. (Aluebarometri, 2006.)

Kuten monet muutkin Kaakkois-Suomen kunnat, myös Lappeenranta on elänyt vuosikymmenien ajan metsäteollisuudesta. Globalisoitumisen myötä tilanne on ratkaisevasti muuttunut, ja alueen on löydettävä kilpailukykyä ja hyvinvointia muilta aloilta. Uusia kasvun avaimia etsivät paitsi monet yksityiset yritykset myös julkiset aluekehittämiseen ja yritystoiminnan tukemiseen keskittyvät toimijat kuten tutkimus- ja oppilaitokset sekä kuntien kehitysyhtiöt.

Lappeenrannan seudulla aluekehittämiseen ja yritystoiminnan tukemiseen osallistuu usea taho, joista mainittakoon Kauppa- ja teollisuusministeriön alainen Kaakkois-Suomen TE-keskus sekä Lappeenrannan kaupunkikonserniin kuuluvat voittoa tavoittelemattomat kehitysyhtiöt Selma Oy¹ ja v. 2006 alussa perustettu Lappeenranta Innovation Oy, jota tarkastellaan tässä tutkimuksessa.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Kehitysyhtiötä – kuten muitakin yrityksiä – ympäröi joukko sidosryhmiä, jotka odottavat siltä eri asioita. Osa kehitysyhtiön sidosryhmistä on samoja kuin minkä tahansa tavallisen voittoa tavoittelevan yrityksen: omistajat, toiset yritykset, rahoittajat jne. Näiden lisäksi kehitysyhtiön on kuitenkin otettava erityisesti huomioon muita niiden toiminnasta kiinnostuneita tahoja kuten koulutus- ja tutkimuslaitokset, valtionhallinnon edustajat sekä alu-

¹ Virallinen nimi: Lappeenrannan Seudun Elinkeino ja Matkailu Oy

eelliset viranomaiset ja luottamusmiehet. Kaiken kaikkiaan ympäristö, jossa kehitysyhtiöt toimivat, on haasteellinen ja eri sidosryhmien niille asettamat odotukset poikkeavat voittoon tavoittelevien yritysten sidosryhmien odotuksista, mikä tekee kehitysyhtiöstä mielenkiintoisen tutkimuskohteen.

Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää, mitä sidosryhmät odottavat Lappeenranta Innovation Oy:ltä. Yrityksen toiminnasta kertovista dokumenteista, paikallisen Etelä-Saimaa -sanomalehden artikkeleista ja yrityksen sidosryhmiin kuuluvien henkilöiden haastatteluista ilmeneviä odotuksia lähestytään aluekehittämisen, alueellisen kilpailukyvyn ja sidosryhmien näkökulmasta.

Tutkimuksen kysymykset ovat:

”Minkälaisin odotuksin Lappeenranta Innovation Oy perustettiin?”

”Kuinka odotukset ovat muuttuneet perustamisen ja tämän päivän välillä?”

Alakysymyksenä tarkastellaan:

”Minkälaisia kehittämisohdotuksia sidosryhmät antavat yritykselle?”

Vastausten löytäminen yllämainittuihin kysymyksiin on tärkeää ja mielenkiintoista ensinnäkin siksi, että se voi auttaa osaltaan hahmoteltaessa uusia keinoja alueen kehittämiseen. Toiseksi sidosryhmien odotusten tutkiminen on hyödyllistä itse yritykselle, sillä saatuaan tietoa odotuksista se voi täsmällisemmin vastata sidosryhmien tarpeisiin. Lappeenranta Innovation Oy:n tarkastelun tekee entistä kiehtovammaksi se, että yritys on toiminnut vasta puolitoista vuotta ja siten sen rooli aluekehittäjänä ja yritystoiminnan tukijana on vasta muotoutumassa. Henkilökohtaista kiinnostavuutta juuri tämän yrityksen tutkimiseen on lisännyt myös se, että työskentelin itse Lappeenranta Innovation Oy:ssä sen perustamisesta vuoden 2006 alussa aina vuoden 2007 toukokuuhun asti.

1.2 Keskeisiä käsitteitä

Katajala, joka on tutkinut aluekehitystä ja elinkeinopolitiikkaa, on määritellyt sanan ”**aluepolitiikka**” ensin suppeasti: *”politiikka, jonka pyrkimyksenä on alueellisten kehityserojen tasoittaminen”*. Laajempi määritelmä kuuluu: *”tapa, jolla suhtaudutaan alueiden kehittämiseen ja sen ohjaamiseen”*. ”**Aluekehittäminen**” puolestaan tarkoittaa aluepolitiikkaa laajempaa ilmiötä, *”jossa aluetta kehitetään suhteessa itseensä”*. ”**Elinkeinopolitiikka**” on aluekehittämisen osa. (Katajala, 2006, 43.) Aholan (2004, 45) määritelmän mukaan kunnallinen elinkeinopolitiikka tarkoittaa *”kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla kunnat pyrkivät edistämään paikallisia elinkeino-oloja ja tätä kautta kuntalaisten hyvinvointia”*.

”**Välittäjäorganisaatio**” (engl. *intermediary*) mielletään organisaatioksi, joka toimii tiedon käyttäjien ja tiedon tuottajien rajapinnassa. Välittäjä voi toimia myös julkisen vallan ja yritysten välissä sekä pienten ja suurten yritysten välillä. (Smedlund, Ståhle & Köppä, 2005, 28.)

Seudulliset elinkeino- ja ”**kehittämissyhtiöt**” ovat *kuntasomisteisia asiantuntijaorganisaatioita, joiden tehtävänä on seudun elinkeinostrategian toteuttaminen ja siihen liittyen erilaisten elinkeinopalveluiden tuottaminen kuntien puolesta*” (Katajala, 2006, 32). Viime aikoina on yleistynyt ”**yhtiömalli**”, jossa kehittäminen on vastuutettu kunnan tai useiden kuntien omistamalle itsenäiselle yhtiölle (Katajala, 2006, 36).

”**Kilpailukyky**” (*competitiveness*) voidaan yleisesti määritellä *”sellaisiksi toimijan ominaisuuksiksi, joiden avulla tämä a) pystyy osallistumaan kilpailuun ja b) omaa sellaista potentiaalia, jonka turvin toimija voi menestyä kilpailussa kilpakumppaneita paremmin. Kilpailukyvyn saavuttaminen ja säilyttäminen edellyttävät jatkuvaa aiempaa parempien toimintatapojen etsimistä, päättymätöntä oppimisprosessia.”* (Linnamaa, 1999. 20.)

Suomalaisen sanan ”**sidosryhmä**” englanninkielinen vastine on *stakeholder*. Puhuttaessa sidosryhmästä voidaan käyttää myös englanninkielistä sanaa *interest group*. Sanaa ”interest” vastannee parhaiten tässä yhteydessä suomalainen sana intressi eli kyse on *ryhmästä, jolla on tavalla tai toisella intressejä yritystä kohtaan*.

1.3 Aiemmasta tutkimuksesta

Suomalaisen aluekehittämisen merkittävä tutkija on Sotarauta (mm. 1998 ja 2002) ja hänen artikkeleitaan varsinkin verkostojen merkityksestä aluekehittämisessä on käytetty tässä tutkimuksessa monessa kohdin. Sotarauta & Linnamaan (2000) yhteinen tutkimus on tuonut lisää tietoa aluekehittämisestä, alueellisesta kilpailukyvystä ja verkostoista. Instituutioiden merkitystä aluekehittämisessä Sotarauta on tarkastellut yhdessä Hukkisen (2002) kanssa. Myös Lappeenrannan yliopistossa opettava Ahola (2004) on tehnyt aluekehitystutkimusta Suomessa ja Etelä-Karjalassa. Katajala (2006) on aivan äskettäin antanut oman lisänsä alue- ja elinkeinopoliittiseen ja etenkin seudullisten elinkeinoyhtiöiden roolin tutkimukseen.

Suomalaista välittäjäorganisaatiokäytäntöä ovat (2005) tutkineet Koskenlinna, Valovirta & Niinikoski ja Smedlund, Ståhle & Köppä. He ovat tuottaneet aiheesta myös artikkeleja.

Näsin (1995) mukaan ensimmäinen sidosryhmäkäsitteen määrittely voidaan paikallistaa vuoteen 1963, jolloin se esiintyi Stanford Research Institute’n muistiossa. Yhdysvalloissa sidosryhmäteoria ei saavuttanut kovinkaan merkittävää asemaa vielä 1960-70 –luvulla, mutta sen sijaan Euroopassa ja erityisesti Skandinaviassa teoriasta tuli laajalti hyväksytty oppi, jonka merkittäviä edistäjiä ja tutkijoita olivat ruotsalaiset Rhenman ja Stymne (1964 ja 1965). Kun Freeman julkaisi vuonna 1984 kirjansa ”Strategic Management: A Stakeholder Approach”, sidosryhmäteoriasta tuli suosittu niin Amerikassa kuin muuallakin maailmassa. (Näsi, 1995, 19-21.)

Tavallisten voittoa tavoittelevien yritysten sidosryhmistä ja niiden odotuksista löytyy paljon kirjallisuutta ja niitä ovat Suomessa tutkineet muun muassa Ahlstedt & Jahnukainen (1971). Aiemmassa tutkimuksessa on myös paljon viitteitä siitä, miten kehittämisorganisaatiot toimivat, mitkä ovat niiden roolit ja mitkä ovat niille yhteisiä ja tyypillisiä piirteitä. Sen sijaan kehitysyhtiöille asetettavista suoranaisista odotuksista on vaikea löytää tutkimusta.

1.4 Aluekehittäminen Suomessa ja Lappeenrannan seudulla

Suomessa annettiin vuonna 2000 laki yritystoiminnan tukemisesta. Se määrää kuntia tukemaan yritystoimintaa edistämällä taloudellista kehitystä, elinkeinopoliittisia tavoitteita ja työllisyyttä. (Laki yritystoiminnan tukemisesta.) Kuntien elinkeinopolitiikkaa säädellään lisäksi kuntalaissa, jossa on säädös kunnan tehtävästä, jona pidetään yritystoiminnan yleisten toimintaedellytysten turvaamista (Katajala, 2006, 21). Näin ollen osa aluekehittämistyölle asetettavista odotuksista on lakisääteisiä.

Suomessa aluekehittämistyötä – seudullisen kilpailukyvyn ja yritystoiminnan edistämistä – toteutetaan muun muassa erillisillä kehittämissankkeilla, osaamiskeskus- ja aluekehitysohjelmilla sekä seutuhankkeella (Elinkeino-
politiikka, 2007). Hankkeita ja ohjelmia puolestaan toteuttavat erilaiset kehittämissyksiköt, joita vuonna 2000 oli maassamme n. 170 (Kehittämissyksiköt, 2006).

Lappeenrannan seudulla aluekehittämistyöhön osallistuvat ennen kaikkea jo aiemmin mainitut kehitysyhtiöt Selma Oy ja Lappeenranta Innovation Oy. Vaikka molemmat yritykset kuuluvat Lappeenrannan Kaupunkiyhtiöt Oy:hyn ja ovat siten kaupunkiyhtiöitä, niiden välillä on tiettyjä eroja sekä omistuspohjassa että tehtävissä.

1.5 Laadullinen tapaustutkimus

Tämä tutkimus on laadullinen tapaustutkimus.

Koskinen et. al. (2005, 31-32) mukaan laadullinen tutkimus:

- operoi erittelemällä yksittäisiä tapauksia;
- erittelee näitä yksittäisiä tapauksia niihin osallistuvien ihmisten näkökulmasta tai näiden tapauksille antamien merkitysten kautta;
- etenee yleensä induktiivisesti eli hypoteesit muodostetaan tutkimuksen aikana:
- suosii luonnollisesti tapahtuvia aineistoja.

Koska tässä raportissa käsitellään yhtä tiettyä yritystä, voidaan tutkimusta kutsua myös tapaus- eli case-tutkimukseksi. Tapaustutkimus sisältää *”yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia”* (Hirsjärvi et al., 1999, 125).

1.6 Rajaukset ja rakenne

Aluekehittäminen ja –politiikka ovat hyvin laajoja käsitteitä. Tässä tutkimuksessa puhutaan ainoastaan Suomen kehittämisestä aluepolitiikan keinoin. Samoin tässä keskitytään vain yhden valitun kehitysyhtiön toimintaan, eikä siitä pyritä tekemään yleistyksiä. Tarkoitus on osallistua pelkästään Lappeenrannan seudun aluepoliittiseen keskusteluun.

Raportti koostuu kaikkiaan viidestä kappaleesta. Johdannon jälkeen kappaleessa kaksi tarkastellaan aluekehittämisen ja alueellisen kilpailukyvyn aiempaa tutkimusta sekä sidosryhmiä ja niiden odotuksia kirjallisuuden valossa. Luvussa kolme kerrotaan tutkimusmenetelmien valinnasta ja tutkimusprosessista, samassa luvussa käsitellään myös tutkimuksen luotettavuutta. Luku neljä esittelee tutkimuksen kontekstin ja analyysin. Luvussa viisi käydään läpi tulokset ja johtopäätökset.

Raportin liitteenä olevan aineiston muodostavat Lappeenranta Innovation Oy:n kaupparekisteriotteen ensimmäinen sivu ja Lappeenranta 2008 – strategia sekä kuusi sanomalehti Etelä-Saimaassa vuoden 2006 aikana julkaistua artikkelia.

2 ALUEKEHITTÄMINEN JA SIDOSRYHMÄT KIRJALLISUUDEN VALOSSA

Suomessa on tehty aktiivista aluekehittämispolitiikkaa jo 1960-luvun puolivälistä saakka. Aluksi aluekehittämisellä pyrittiin lähinnä turvaamaan tarvittava infrastruktuuri paikallisille yrityksille, tosin jo 60-luvulla jotkut kunnat rakensivat tiloja ja antoivat niitä edullisesti yritysten käyttöön. Kun maaltamuutto kaupunkiin kiihtyi 60- ja 70-lukujen taitteessa, kunnat alkoivat kiinnittää yhä enemmän huomiota yritysten auttamiseen antamalla niille lainoja ja vakuuksia. Kehittäminen suuntautui kuitenkin pääsääntöisesti valmistavaan teollisuuteen aina 1980-luvulle asti, jolloin informaatioyhteiskunta alkoi tehdä tuloaan. Silloin kuntien oli laajennettava kehitystyötään kaikille liiketoiminnan alueille ja ryhdyttävä katsomaan asioita strategisesta ja kokonaisvaltaisemmasta näkökulmasta. Samaan aikaan yrittäjyyteen alettiin suhtautua kannustavammin ja yritystoiminnan eri osa-alueita kuten kirjanpitoa ja markkinointia ryhdyttiin kehittämään järjestelmällisesti. (Sotarauta & Linnamaa, 1998, 228-229.)

1990-luvun suomalaista aluekehittämistä voidaan kuvailla globalisaation, Euroopan Unionin, informaatioteknologian ja julkisen vallan roolin muuttumisen aikakaudeksi (Sotarauta & Linnamaa, 1998, 229). Tämä on muuttanut myös aluekehittämisen sisältöä: erityisesti Suomen liittyttyä Euroopan Unioniin maamme alueellinen kehittäminen on kohdannut uudenlaisia haasteita. EU-jäsenyyden myötä suomalaisia aluekehittämiskäytäntöjä on pyritty yhdenmukaistamaan Euroopan yhteisten aluepoliittisten periaatteiden eli keskittämisen, kumppanuuden, ohjelmallisuuden ja täydentävyyden kanssa. Samalla kehittämistoiminnassa on alkanut yhä enemmän korostua alueiden kyky vahvistaa omaa innovaatio- ja kilpailukykyään ja edelleen kyky luoda kilpailuetuja paikallisista lähtökohdista. (Sotarauta, Mustikkamäki & Linnamaa 2001, 13.)

Globalisoitumisen rinnalla voidaankin puhua ns. ”glokalisoitumisesta”, jolla tarkoitetaan sitä, että globaali ja lokaali taso yhdistyvät toisiinsa samalla

kun kansallisen tason merkitys vähenee. Paikallisen toimintaympäristön merkitys kasvaa ja kaupunkiseudut kilpailevat yhä enemmän asukkaista, yrityksistä, pääomista, informaatiosta ja teknologiasta. Tämän vuoksi paikallista kilpailukykyä on vahvistettava ja aiempaa parempia toimintatapoja on etsittävä aktiivisesti. (Linnamaa, 1999, 18.)

2.1 Alueellinen kilpailukyky kehittämisen kohteena

Kun puhutaan alueen kilpailukyvyistä, kyse ei enää ole pelkistä taloudellisista seikoista vaan elämän laatu – kuten asuin- ja elinympäristön viihtyisyys, erilaisten instituutioiden ja verkostojen merkitys sekä osaavan työvoiman saatavuus - ovat nousseet merkittäviksi kilpailukyvyn elementeiksi. (Linnamaa, 1999, 36.) Hyvinvointia tuovalla alueellisella kilpailukyvyllä tarkoitetaan alueen kykyä kytkeä seutu mahdollisimman hyvin erilaisiin verkostoihin, kehittää asukkaiden elämänlaadun edellytyksiä, houkutellessa alueelle yrityksiä ja luoda kilpailukyvyn ylläpitämiselle ja kehittämiselle suotuisat toimintaedellytykset. (Sotarauta & Linnamaa, 1997, 62.)

Tällä hetkellä suomalainen alue- ja elinkeinopolitiikka keskittyy nimenomaan alueellisen kilpailukyvyn kasvattamiseen. Sillä tarkoitetaan taloudellisen ympäristön lisäksi sitä, että alueella pyritään kehittämään omaa innovaatioympäristöä, luomaan erilaisia verkostoja, korostamaan tutkimusta ja kehitystä, lisäämään yhteistyötä ja kasvattamaan osaamista. (Sotarauta & Linnamaa, 1998, 229.) Viime aikoina on puhuttu paljon myös nk. klusterimallista, jossa toimijat muodostavat tietyn alan ympärille yhteistoimintaryppään. Klusterin etu on siinä, että yksityiset yritykset voivat liittyä siihen ja erota siitä, mutta itse klusteri pysyy luoden uusia työpaikkoja ja vaurautta, jolloin alueen on mahdollista kehittyä. Klustereissa on myös osaavaa työvoimaa, mikä edesauttaa sekä oppimista että luovaa ongelmanratkaisua. (Sotarauta & Hukkinen, 2002, 11-12.)

Jotta alue on kilpailukykyinen, sen pitää kohdistaa kehittämistoiminta seudun lupaavimmille toimialoille ja –alueille (Ahola, 2004, 29). Myös Kostiai-

nen (1999) kiinnittää huomiota kaupunkiseutujen erikoistumiseen kilpailukyvyn kannalta. Kaupunkiseudun kilpailukykyä on hänen mukaansa kehitettävä tukemaan valittua liiketoiminnan tyyppiä, mikä vetää juuri tämän liiketoiminnan kannalta kiinnostavia virtoja omalle alueelle. (Kostiainen, 1999, 64.)

Alueita, joiden kilpailukykyä pidetään hyvänä, on tutkittu paljon. On todettu, että kilpailukykyisillä seuduilla on yhteisiä piirteitä. Erään tutkimuksen mukaan alueellinen kilpailukyky on kyky:

- nivoa kaupunkiseutu toimijoihin mahdollisimman vahvasti kiinni hyviin verkostoihin;
- ylläpitää ja kehittää asukkaiden elämän laadun edellytyksiä (palvelut, koulutus, asuinympäristö jne.);
- houkutella alueelle uusia omilla markkinoillaan kilpailukykyisiä yrityksiä;
- luoda sellaiset toimintaedellytykset, että alueella jo toimivien yritysten on mahdollista ylläpitää omaa kilpailukykyään ja kehittää sitä edelleen.

(Sotarauta & Linnamaa 1997, 62.)

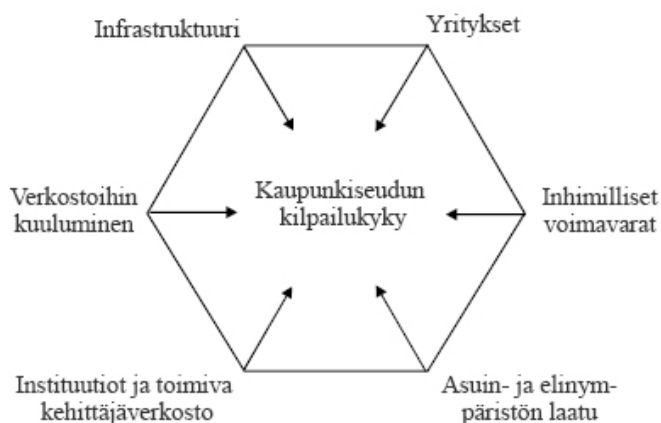
Toisen tutkimuksen mukaan niille alueille, jotka ovat onnistuneet luomaan hyvän kilpailukyvyn, on yhteistä, että

- alueella on paljon erilaisia yhteisöjä;
- sosiaaliset ryhmät ovat paljon tekemisissä keskenään;
- yksilöillä on yhteisiä intressejä;
- alueella on yhteisen päämäärän tunnetta.

Tutkijat väittävät, että edellä mainitut ominaisuudet luovat yhdessä ns.

”Institutionaalista tiheyttä” ja ovat siten mukana edistämässä talouskasvua ja innovatiivisuutta. (Sotarauta & Hukkinen, 2002, 15.)

Hyvän alueellisen kilpailukyvyä voidaan havainnollistaa myös kuvan avulla:



Kuva 1. Alueellisen kilpailukyvyä elementit (Linnamaa, 1999, 26).

Kuvassa olevat tekijät ovat riippuvaisia toisistaan ja ne joko vahvistavat tai heikentävät toistensa vaikutusta. Kilpailukykyyn vaikuttaviin elementteihin kuuluvat niin kovat (kuten infrastrukturi ja yritykset) kuin pehmeätkin tekijät (muun muassa verkostot ja inhimilliset voimavarat). (Linnamaa, 1999, 26.)

Alueen tai kaupunkiseudun kilpailukyvyä kaikkiin tekijöihin ei voida vaikuttaa. Esimerkkeinä tällaisista tekijöistä ovat jotkut luonnonvarat, ilmasto ja sijainti. Joihinkin kilpailukyvyä osatekijöihin voidaan vaikuttaa vain välillisesti, sillä päätökset niistä tehdään kansallisella tai jopa ylikansallisella tasolla. Tällaisia asioita ovat muun muassa yritysten toimintavapaudet, lainsäädäntö, verotus, työmarkkinajärjestelmä, pääomamarkkinoiden toimivuus, kilpailuolot, yhteiskunnan ja kansantalouden vakaus. Myös useat sosiaaliset ja poliittiset arvot ja normit ovat alueellisen päätöksenteon ulottumattomissa. (Linnamaa, 1999 25-26.)

2.2 Verkostot paikallisen kilpailukyvyn kasvattajina

Paikallisista asioista yritysten keskinäinen verkottuminen samoin kuin niiden verkottuminen yliopistojen ja tutkimuslaitosten kanssa kansallisesti, alueellisesti ja kansainvälisesti on eräs keskeisimpiä kilpailukyvyn muodostajia. Tämän toiminnan edistäminen on jatkuva haaste. (Koskenlinna, 2005, 16.) Verkostoyhteiskunnassa innovaatiot, tieto ja pääoma liikkuvat nopeasti. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei mikään enää ole paikkaan sidottua, vaan ihmiset kerääntyvät edelleen tietyille paikkakunnille ja muodostavat verkostosolmuja, joilla on kullakin erityistehtäviä. Tästä syntyy kilpailukykyä, joka vetää puoleensa pääomaa, osaamista, tietoa ja teknologiaa. (Sotarauta & Hukkinen, 2002, 8-10.)

Ahola, joka on alueellisen kilpailukyvyn suhteen samoilla linjoilla kuin Sotarauta, Linnamaa ja Hukkinen, painottaa lisäksi, että innovatiivisen ympäristön luomisessa on otettava huomioon myös ympäristön ulkoisten verkostojen kehittäminen, ulkoisten investointien hankkiminen, osaamisohjan kehittäminen toimijoiden välisessä yhteistyössä sekä niiden verkottumisen ja vuorovaikutuksen lisääminen. Tärkeää on huolehtia myös siitä, että verkoston toimijoiden välille saadaan luotua luottamuksen ja positiivisen keskinäisen riippuvuussuhteen elementtejä (Ahola, 2004, 32). Myös Katajala (2006, 55) korostaa keskinäistä riippuvuutta sekä vuorovaikutusta ja listaa odotuksia verkostoja kohtaan. Verkostomuotoiseen toimintaan osallistuva odottaa siitä hyötyä, toisaalta verkostojen toiminta on vastavuoroista ja siten kaikki osallistujat myös tuovat jotain verkostoon.

Alueella on sekä virallisia että epävirallisia verkostoja ja yhteistyöjärjestelyjä, joissa syntyvät prosessit luovat dynamiikkaa. Ne auttavat lisäksi tuottamaan yhteistä tietoisuutta, kehittämään uusia ideoita, tekemään päätöksiä ja suunnitelmia, seuraamaan niiden onnistumista, tarkkailemaan alueen ulkopuolelta tulevia vaikutteita ja tekemään korjaavia toimenpiteitä. Innovaatioympäristön kannalta tärkeimmät prosessit liittyvät tiedon luomiseen, jakamiseen ja soveltamiseen. (Smedlund, Ståhle & Köppä, 2005, 20.)

2.3 Kehitysyhtiöt välittäjäorganisaatioina ja kilpailukyvyyn edistäjinä

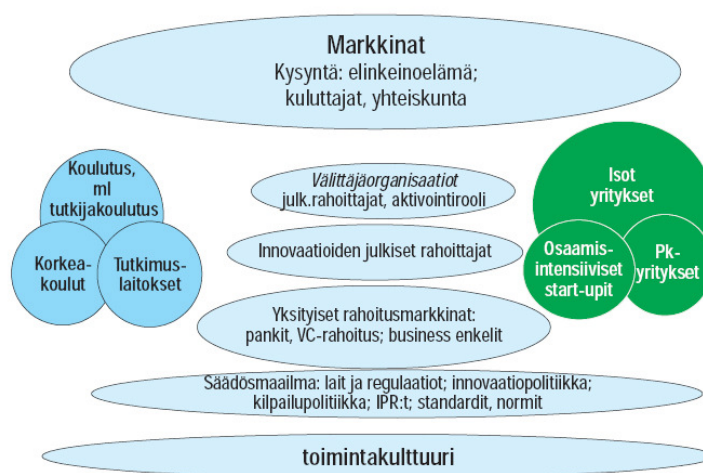
Yritysten, alueiden ja valtioiden taloudellisen kehityksen ja kilpailukyvyyn keskeisiä elementtejä ovat osaaminen, oppiminen ja innovaatiotoiminta. Innovaatioympäristön toimijat, joita ovat tiedon ja osaamisen tuottajat, välittäjät ja hyödyntäjät pyrkivät toimimaan yhdessä kilpailukyvyyn edistämiseksi. Tiedon ja osaamisen tuottajien (kuten yliopistot ja tutkimuslaitokset) ja hyödyntäjien (mm. yritykset) välimaastossa toimivat välittäjäorganisaatiot. Niitä ovat esimerkiksi tiedepuistot, teknologiakylät, teknologia- ja innovaatiokeskukset, yrityshautomot ja erilaiset alueelliset kehitysyhtiöt. (Koskenlinna, 2005, 1.) Myös Katajalan (2006) mukaan seudulliset elinkeino- eli kehitysyhtiöt voivat toimia välittäjäorganisaatioina. Silloin ne ovat osa alueiden innovaatiotoimintaa ja kilpailukykyisyyttä ja ne toimivat tiedon käyttäjien ja tiedon tuottajien välisessä rajapinnassa. Tämä tarkoittaa esimerkiksi pyrkimystä siirtää korkeakoulussa tuotettua tietoa yritysten käyttöön. (Katajala, 2006, 36.)

Arvioiden mukaan erilaisia välittäjäorganisaatioita on Suomessa yksittäisinä toimijoina laskien ainakin pari kolme sataa. Suurin yksittäinen välittäjäorganisaatioiden ryhmä lukumääräisesti on alueelliset kehitysyhtiöt, joita on eri lähteiden mukaan 100–160. Erityisen runsaasti välittäjäorganisaatioita on syntynyt aluepoliittisista tai paikallisista lähtökohdista, jolloin perustajana on ollut kunnallinen tai maakunnallinen taho. (Koskenlinna, 2005, 2-3.)

Välittäjäorganisaatiot ovat syntyneet kolmessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa, 1980-luvun alkupuolella, perustettiin teknologiakylä, joissa pyrittiin siirtämään yliopiston osaamista yrityksiin. Toisessa vaiheessa kiinnitettiin huomio yritysten väliseen yhteistyöhön. Kolmannessa vaiheessa syntyi osaamiskeskusohjelman toimintamalli. Siinä on pyritty yhdistämään alueen keskeiset toimijat – niin tutkimuslaitokset, yritykset kuin julkinen hallinto – yhteiseksi kehittämisverkostoksi. Osaamiskeskusohjelma on ollut tehostamassa alueellista innovaatiotoimintaa ja alueellisen kehittämisen

rahoituksen (etenkin EU:n rakennerahoitus) käyttöä. Alueellisia osaamiskeskuksia vetävät yleensä teknologiakeskukset. (Valovirta & Niinikoski, 2005, 54.)

Kuvassa 2 on kuvattu välittäjäorganisaationa toimivan kehitysyrityksen roolia tiedon tuottajien ja hyödyntäjien rajapinnassa eli sen sidosryhmien joukossa:



Kuva 2. Välittäjäorganisaatioiden rooli suomalaisessa innovaatioympäristössä (Koskenlinna, 2005, 10).

Yritykset toimivat vuorovaikutuksessa ja verkottuneina asiakkaiden, toimittajien ja erilaisten tiedon tuottajien (yliopistot, tutkimuslaitokset) kanssa. Välittäjäorganisaatiot toimivat eri rajapinnoissa. (Koskenlinna, 2005, 9-10.)

Välittäjäorganisaatiot voivat toimia kansallisella (makro), alueellisella (meso) tai paikallisella (mikro) tasolla. Mesotason välittäjäorganisaatioita ovat kuntien toimielinten lisäksi mm. alueen yrityshautomot, osaamiskeskukset ja yrityskylät. Ne kehittävät ja pitävät yllä alueen visioita ja strategioita ja vastaavat siitä, että strategiat ovat yhdenmukaisia. Alueellisen tason välittäjäorganisaatiot voivat toimia myös alueen imagoa ylläpitävänä sekä paikallisia ja kansallisia tasoja yhdistävänä voimana. Paikallisen, mikrotason,

välittäjäorganisaatiot vaikuttavat alueen menestymiseen tukemalla yksittäisiä alueella toimivia yrityksiä. Ne luovat kontakteja, järjestelevät verkostoa ja tarjoavat resursseja yrityksille. Paikallisen tason välittäjäorganisaatioita voivat olla mm. julkiset tai yksityiset tietointensiiviset asiantuntijayritykset. (Smedlund et al., 2005, 28-29.)

2.4 Sidosryhmänäkökulma

Mikään yritys, myöskään kehitysyhtiö, ei elä tyhjiössä ja/tai itseään varten, vaan se on riippuvainen sidosryhmistään, jotka puolestaan ovat riippuvaisia yrityksestä. Yritys ei ole suljettu järjestelmä ilman yhteyttä ulkomaailmaan, vaan avoin yhteisö, joka on monin tavoin yhdistynyt useaan ulkopuoliseen järjestelmään (Ahlstedt & Jahnukainen, 1971. Ref. Näsi, 1995, 22).

Friedman lausui 45 vuotta sitten kuuluisan toteamuksensa: *"On olemassa yksi ja vain yksi bisneksen sosiaalinen vastuu: sen resurssien käyttäminen voittojen kasvattamiseen"* (Friedman, 1962, Ref. Szwajkowski, 2000, 386). Tällä Friedman viittaa siihen, että yrityksiä tulisi johtaa vain ja ainoastaan omistajien intressien mukaisesti.

Sen sijaan Freemanin (1984) mukaan nykyisessä turbulentissa ja muuttuneessa maailmassa yllä mainittu suppea lähestymistapa ei ole riittävä, vaan tarvitaan uusi kehys. Yritykset eivät ole enää yksinkertaisia tuotantokoneistoja, jotka valmistavat raaka-aineista tuotteita myytäväksi. Yritysten nykyinen toimintaympäristö on täynnä erilaisia velvollisuuksia moninaisia sidosryhmiä kohtaan, mikä asettaa myös yrityksen johdon uuteen rooliin sidosryhmiinsä nähden. (Freeman, 1984, 4-7.)

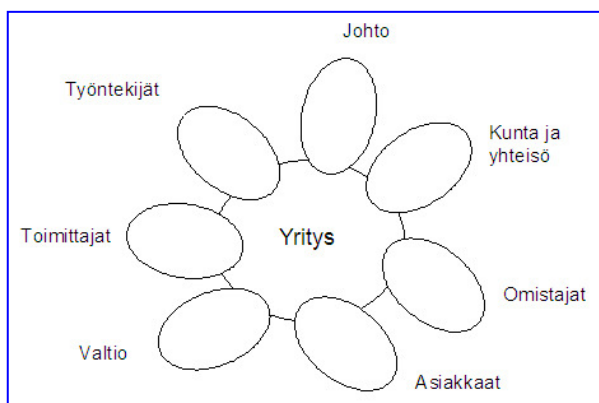
2.4.1 Ketä/mitä sidosryhmät ovat?

Freeman (1984, 25) määrittelee sanan ”sidosryhmä” seuraavasti: ”Sidosryhmä on mikä tahansa ryhmä tai yksityishenkilö, joka voi vaikuttaa tai johon voidaan vaikuttaa yrityksen päämäärään tähtäävällä saavutuksella.”

Freeman tuo esille sen, että yritysten ympäristössä on tapahtunut sekä sisäisiä että ulkoisia muutoksia, jotka vaikuttavat sidosryhmien rooliin:

1. Sisäiseen muutokseen liittyvät sidosryhmät, joita ovat: omistajat, asiakkaat, työntekijät ja toimittajat. Nämä sidosryhmät eivät ole uusia, mutta niiden roolit ovat muuttuneet ja siksi niitä on syytä tarkastella uudelleen.
2. Ulkoisen muutoksen myötä syntyneet uudet sidosryhmät, joita ovat: hallinnot, kilpailijat, kuluttajajärjestöt, ympäristönsuojelijat, muut erityissidosryhmät ja media. Näitä uusia sidosryhmiä ei voi ymmärtää vanhojen teorioiden tai mallien avulla ja vaikka ne aiheuttavat epävarmuutta, ne on sulautettava jokapäiväiseen toimintaan. (Freeman, 1984, 8-22.)

Rhenman puolestaan näkee sidosryhmät alla olevan kuvan (3) mukaisesti ja jakaa ne työntekijöihin, johtoon, kuntiin ja yhteisöihin, omistajiin, asiakkaisiin, valtioon ja toimittajiin. Hänen mielestään ”Sidosryhmät organisaatiossa ovat yksityishenkilöitä tai ryhmiä, jotka ovat riippuvaisia yrityksestä saavuttaakseen henkilökohtaiset tavoitteensa ja joista yrityksen olemassaolo puolestaan riippuu” (Rhenman, 1964. Ref. Näsi, 1995, 22).



Kuva 3. Organisaation sidosryhmät (Rhenman, 1964. Ref. Näsi, 1995, 99).

Ahlstedt ja Jahnukainen, jotka ovat tutkineet sidosryhmäajattelua Suomessa, luettelevat sidosryhmät hyvin samalla tavalla kuin Rhenman: omistajat, rahoittajat, johto, työntekijät, asiakkaat, toimittajat ja yhteiskunta (erityisesti valtio ja kunta) ovat heidän mielestään tyypillisimpiä esimerkkejä sidosryhmistä. (Ahlstedt & Jahnukainen, 1971. Ref. Näsi, 1995, 105.)

Carrolin (1995) mukaan sidosryhmät on mahdollista jakaa myös niiden edustamien ympäristöjen mukaan taloudellisiin, teknologisiin, sosiaalisiin ja poliittisiin sidosryhmiin (Carrol, 1995, 22).

Erään jaottelun mukaan *ulkoiset sidosryhmät* voidaan jakaa kolmeen ryhmään sen mukaan, minkälaiset suhteet niillä on organisaatioon ja kuinka ne voivat vaikuttaa organisaation strategian onnistumiseen tai epäonnistumiseen (Johnson, Scholes & Whittington, 2006, 179):

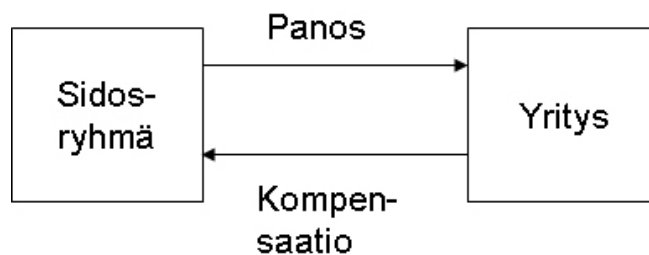
- *markkinaympäristöstä* tulevat sidosryhmät kuten toimittajat, kilpailijat, jakelijat, osakkeenomistajat, joilla on taloudellinen side organisaatioon;
- *sosiaalisesta/poliittisesta ympäristöstä* tulevat sidosryhmät kuten poliitikot, lainsäätäjät ja hallinnon edustajat, jotka voivat vaikuttaa strategian sosiaaliseen käytäntöön;
- *teknisestä ympäristöstä* tulevat sidosryhmät kuten tärkeimmät käyttäjät, standardisointiviranomaiset ja kilpailevien teknologioiden omistajat, joiden vaikutus ulottuu teknologioiden jalkauttamiseen ja siihen, kuinka teolliset standardit otetaan vastaan.

Nämä kolme ryhmää eivät juuri koskaan ole organisaatiolle yhtä tärkeitä. Koska sidosryhmillä on erilaisia odotuksia, on tavallista, että niiden välillä on konflikteja. On myös syytä muistaa, että monet ulkoiset sidosryhmät ovat linkittyneitä strategiaan myös sisäisten sidosryhmien kautta. (Johnson et al., 2006, 179-180.)

2.4.2 Sidosryhmien odotukset

Yrityksen kaikki sidosryhmät laittavat panoksia yrityksen toimintaan ja Saimaan aikaan ne asettavat vaatimuksia palkkioiksi. Vain jos nämä vaatimukset tulevat tyydytettyä palkkioiden avulla, sidosryhmät ovat halukkaita jatkamaan yhteistoimintaa yrityksen kanssa. Palkkiota voivat olla esimerkiksi raha, tavarat, tieto, status, prestiisi ja valta. On myös mahdollista, että eri sidosryhmien vaatimukset ovat keskenään ristiriidassa. (Näsi, 1995, 99-100.)

Ahlstedt & Jahnukaisen mukaan yrityksen hengissä pysyminen edellyttää sitä, että sidosryhmät ovat tyytyväisiä panos/palkinto -suhteeseen ja siten valmiita jatkamaan yhteistyötä yrityksen kanssa seuraavan kuvan mukaisesti (Ahlstedt & Jahnukainen, 1971. Ref. Näsi, 1995, 104).



Kuva 4. Yrityksen ja sidosryhmän keskinäinen riippuvuus (Ahlstedt & Jahnukainen, 1971. Ref. Näsi, 1995,105).

Huse ja Rindova ovat tutkineet, mitä eri sidosryhmät odottavat yrityksen hallitukselta. Tutkimus keskittyy erilaisiin odotuksiin, joita asetetaan toisaalta yrityksen pääkonttorin ja toisaalta paikallisten tytäryhtiöiden hallituksille. (Huse & Rindova, 2001.)

”Yritys on enemmän kuin sen osakkeenomistajat ja hallituksen tulee ajatella holistisesti” tutkimus summaa (Huse & Rindova, 2001, 153, 157). Pai-

kalliselta hallitukselta odotetaan pelkistetysti kahta asiaa: valvontaa ja palvelua. Eri sidosryhmät odottavat eri asioita:

Sidosryhmä	Odotus	Huomioitavaa
Omistajat	Palvelu	Keskeinen sidosryhmä
Yrityksen johto	Tuki, neuvot, tukiverkostot	Sosiaaliset ja poliittiset asiat
Työntekijät	Etujen puolustaminen	Sekä palvelu että hallinto
Paikalliset viranomaiset	Yhteiskunnallinen vastuu, ympäristön huomioonottaminen, hyväntekeväisyys, työpaikat ja verotulot	Painottavat valvontatehtävää
Asiakkaat ja toimittajat	Luotettava toiminta ja käyttäytyminen/ asiallinen valvonta	

Taulukko 1. Sidosryhmien odotuksia paikallisen tytäryhtiön hallitukselle (Huse & Rindova, 2001, 161–164).

Omistajat, jotka ovat keskeinen sidosryhmä, odottavat tutkimuksen mukaan yrityksen hallitukselta ennen kaikkea palvelua. *Yrityksen johto* unohdetaan usein sidosryhmiä listatessa: johtajat kuitenkin odottavat hallitukselta muun muassa tukea, neuvoja ja tukiverkostojen luomista. Hallitus voi toimia avunantajana taloudellisissa, sosiaalisissa ja poliittisissa asioissa. *Työntekijöiden* odotukset hallitusta kohtaan voivat olla kovinkin erilaiset kuin johtajien. Työntekijät pitävät tärkeänä sitä, että hallitus puolustaa heidän etujaan ja että he pääsevät vaikuttamaan yrityksen päätöksentekoon. Näin ollen työntekijöillä on odotuksia sekä hallituksen palvelu- että valvontatehtävää kohtaan. *Paikalliset viranomaiset* odottavat yritykseltä ennen kaikkea yhteiskunnallista vastuuta, ympäristön huomioonottamista, hyväntekeväisyyttä, työpaikkoja ja verotuloja, ja ne painottavat siten hallituksen valvontatehtävää. *Asiakkaat ja toimittajat* jäävät usein kaikkein vähimmälle huomiolle pohdittaessa sidosryhmiä, mikä voi johtua siitä, että niillä on joustavammat suhteet yritykseen kuin työntekijöillä tai paikallisilla virkamiehillä. Asiakkailla ja toimittajilla on kuitenkin omat odotuksensa yritystä

ja sen hallitusta kohtaan – ennen kaikkea ne odottavat hallitukselta luotettavaa toimintaa ja käyttäytymistä - siis asiallista valvontaa. (Huse & Rindova, 2001, 161-164.)

2.4.3 Kehitysyhtiön sidosryhmät

Kehitysyhtiön sidosryhmät ovat osittain samat kuin millä tahansa yrityksellä. Yhteiskunnallisesta luonteesta johtuen sidosryhmissä on kuitenkin myös eroja.

Elinkeinopolitiikka on organisoitu eri kunnissa eri tavoin. Joissakin tapauksissa elinkeinopolitiikasta vastaa yksittäinen elinkeinoasiamies, isommissa kunnissa elinkeinotoimisto. On kuitenkin huomattu, että parhaat tulokset saavutetaan toimimalla eri toimijoiden – kuten kuntien – kanssa yhteistyössä. (Katajala, 2006, 12.)

Viime aikoina eniten onkin yleistynyt yhtiömalli, jossa kehittäminen on vastustettu kunnan tai useiden kuntien omistamalle itsenäiselle yhtiölle. Tällaiset yhtiöt voidaan jakaa kolmeen alatyypin: teollisuuskiinteistöyhtiöt, yrityspalveluyhtiöt ja kehitysyhtiöt. Kehitysyhtiön päätehtäviä ovat riskipääoman sijoittaminen aloittaviin yrityksiin, tuotekehitys, markkinointi ja konsultointi. (Katajala, 2006, 26.)

Ahola toteaa, että elinkeinotoimintojen yhtiöittämisellä on haluttu eriyttää elinkeinotoimintaan liittyvä päätöksenteko kunnallisesta, poliittisesta päätöksenteosta. Hänen mukaansa yhtiöittämisestä hyötyjä ovat nopea ja joustava päätöksenteko, luottamuksellisuus, osaamisen ja yhteistyön lisääntyminen sekä kustannussäästöt. (Ahola, 2004, 45-46.) Yhtiömuotoisessa kehittämisorganisaatiossa on myös mahdollista saada samaan päätöksenteko-organisaatioon mukaan luottamushenkilöt, johtavat viranhaltijat ja yrittäjien edustajat (Katajala, 2006, 34). Toisaalta eri sidosryhmillä on erilaisia odotuksia, mikä saattaa johtaa konflikteihin (Johnson et al., 2006, 180). Ahola painottaakin sitä, että omistajien on tärkeää määritellä kehitysyhtiölle toimintaa ohjaavat visiot, strategiat ja tavoitteet, sillä näistä voi-

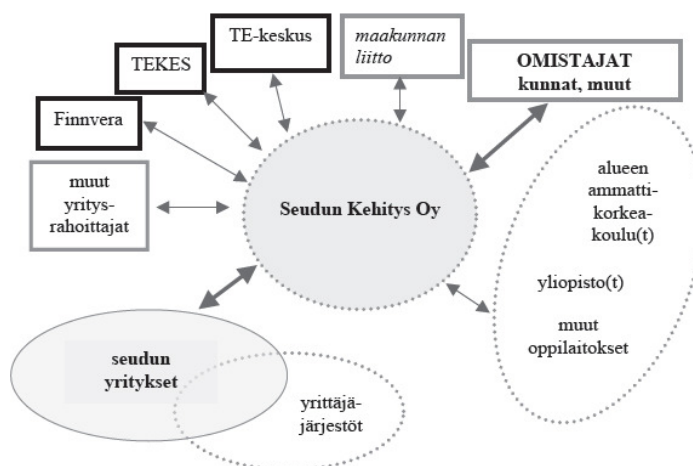
daan sitten johtaa tulostavasti mittarit ja vaatimukset. (Ahola, 2004, 45-46.)

Osakeyhtiömuotoisessa kehitysyhtiössä voi osakkaina olla muutkin tahot kuin kunnat – esimerkiksi paikalliset yritykset ja tai yrittäjäjärjestöt. Tällöin yritykseen saadaan sitoutettua suurempi joukko toimijoita ja molemminpuolinen tiedonvaihto sujuu tehokkaasti. (Katajala, 2006, 34-35.) Näin myös sidosryhmien määrä kasvaa.

Alueellisiin kehitysverkostoihin kuuluu myös erilaisia instituutioita kuten kunnat, maakuntaliitot, yliopistot, ammattikorkeakoulut, TE-keskukset, rahoituslaitokset, kauppakamarit, yrittäjäjärjestöt jne., jotka toimivat yhdessä yritysten ja ”muiden kehittäjäorganisaatioiden” eli ei-institutionaalisten tutkimuslaitosten, teknologiansiirto-organisaatioiden, kansalaisjärjestöjen jne. kanssa. (Linnamaa, 1999, 29.)

TE-keskukset ja Finvera osallistuvat elinkeinoyhtiöiden toimintaan sekä hankkeiden rahoituksen myötä että partnerina tarjoamalla yrittäjille suunnattuja palveluita. Muita kehitysyhtiön yhteistyökumppaneita ovat muun muassa yritysrahoittajat, alueen oppilaitokset ja korkeakoulut, maakunnan liitto, työvoimatoimistot, erilaiset maaseudun toimintaryhmät sekä konsultit. (Saapunki, Leskinen & Aarnio, 2004, 48.)

Pelkistäen kehitysyhtiön keskeisiä sidosryhmiä voidaan kuvata:



Kuva 5: Kehittämisyhteisön keskeiset yhteistyökumppanit (Saapunki & Leskinen, 2005, 16) (lähde: SEKES ry).

Kuvan mukaan kehitysyhtiön sidosryhmiä ovat alueen yritykset, kunnat, oppilaitokset, yrityskehitys- ja rahoitusorganisaatiot sekä julkiset hanke-rahoittajat, joiden kanssa tehdään yhteistyötä. Usein kehittämissyhtiöt toimivat paikallisessa klusterissa muiden kehittäjätahojen kanssa, toisinaan myös fyysisessä läheisyydessä. (Saapunki & Leskinen, 2005, 16.)

2.4.4 Sidoryhmien odotukset kehitysyhtiötä kohtaan

Seuraavassa tarkastellaan kehitysyhtiölle asetettavia odotuksia välittäjäorganisaatioilla olevien yleisten roolien, tehtävien ja tavoitteiden kautta, joita on osittain käsitelty jo tämän raportin kappaleissa 2.1 ja 2.2.

Kehitysyhtiössä jaetut tavoitteet tarkoittavat yhteisiä tavoitteita paitsi kuntien, myös yritys-elämän kanssa (Katajala, 2006, 35).

Useat tahot vaikuttavat ja ohjaavat seudullisten kehitysyhtiöiden toimintaa. Samalla ne toimivat myös seudullisten elinkeinoyhtiöiden yhteistyökumppaneina. Laajoista yhteistyösuhteistaan johtuen seudullisilla elinkeinoyhtiöillä nähdäänkin olevan keskeinen rooli eri tahojen erilaisten intressien integroijana. Seudulliset elinkeinoyhtiöt voivat toimia välittäjän roolissa paikallisten, seudullisten, alueellisten, kansallisten ja EU-tason intressien väy-

lillä sekä myös seudun elinkeinotoiminnan linjaajana ja aktivoijana. Kuitenkin seudullisten elinkeinoyhtiöiden rooli intressien integroijana ja välittäjänä on paljolti riippuvaista siitä, minkälaiset voimavarat, osaaminen ja verkostosuhteet niillä on käytettävissään. (Saapunki & Leskinen, 2005, 11, 19.)

Aholan (2004) mukaan alueellista elinkeinopolitiikkaa toteuttavan välittäjäorganisaation, kehitysyhtiön, tehtävä on luoda niitä keinoja, joilla varmistetaan hyvät olosuhteet sekä alueen ihmisille että yrityksille. Elinkeinopolitiikalla tavoitellaan alueelle työtä ja toimeentuloa ja sitä kautta taloudellista, sosiaalista ja henkistä hyvinvointia. (Ahola, 2004, 70.) Välittäjäorganisaatiot ovat innovaatioiden kehittämisen asiantuntijaorganisaatioita, jotka toimivat mm. innovaatioiden edistämiseksi, innovaatioprosessin nopeuttamiseksi ja sen riskien vähentämiseksi. (Koskenlinna, 2005,12.)

Yrittäjät pitävät yrityspalvelujen tarjoajien eli kehitysyhtiöiden yhteistyötä tärkeänä. Yrittäjät eivät näe organisaatiomalleja olennaisena asiana: heidän mielestään ratkaisevaa on se, että neuvonta ja palvelukyky sekä palveluhenkilöstön asiantuntemus, kokemus, aktiivisuus ja sosiaalisuus ovat kunnossa. Erityisesti yrittäjät odottavat palveluntuottajilta aktiivisuutta yrityksiä kohtaan. Tämä tarkoittaa sitä, että palvelun tuottajat ovat yrityksiin yhteydessä esimerkiksi käymällä niissä. (Saapunki et al., 2004, 24.) Koskenlinna (2005) jatkaa, että yritykset ovat nykyisin muuttaneet suhtautumistaan tutkimukseen ja koulutukseen siten, että ne ovat entistä enemmän vuorovaikutuksessa ja verkottuneina erilaisten tiedon tuottajien - kuten yliopistojen ja tutkimuslaitosten - kanssa (Koskenlinna, 2005, 10). Toimissaan välittäjäorganisaationa kehitysyhtiöt voivat olla tässä tiedonvaihdossa apuna.

Puhuttaessa omaisuudesta ei nykyisin enää tarkoiteta pelkästään konkreettisesti mitattavissa olevia asioita vaan tutkimusten mukaan on tärkeää suojata ja hyödyntää myös aineetonta omaisuutta. Varsinkin toimittaessa verkostoyhteistyössä on kehitettävä edelleen periaatteita ja toimintatapoja

liittyen mm. aineettoman omaisuuden hyödyntämiseen. Tämä voidaan nähdä välittäjäorganisaatioiden yhtenä tehtävänä. IPR²- lainsäädäntö on niin keskeinen osa innovaatioympäristön toimivuutta, että Suomi ei voi jäädä lainsäädännön kansainvälisestä kehityksen ulkopuolelle. Uhkana on se, että omistus- ja patentoimiskysymyksiin aletaan suhtautua epätasaisesti tai/ja –ammattimaisesti. (Koskenlinna, 2005, 16-17.)

Kuten aiemmin tässä raportissa mainittiin, useat tutkijat pitävät erilaisia verkostoja ja niihin kuulumista olennaisena osana alueen kilpailukykyä. Siksi välittäjäorganisaatioina toimivien kehitysyhtiöiden kyky luoda ja ylläpitää oikeanlaisia verkostoja, koetaan tärkeänä ja niitä kohtaan asetetaan suuria odotuksia (Linnamaa, 1999, 30). Ihanteellisessa tilanteessa alueellinen kehittäjäverkosto muodostuu tiiviistä kokonaisuudesta, jossa kommunikaatio on avointa ja uusilla innovatiivisilla ajatuksilla on mahdollisuus nousta esiin. (Sotarauta & Linnamaa, 2001, 63.)

Kehitysyhtiön verkosto muodostuu niiden tavoitteiden perusteella, joita varten verkosto on luotu. Karkeasti nämä verkostot ja tavoitteet eli toimijoiden odotukset verkoston suhteen voidaan jakaa viiteen kategoriaan:

Verkosto	Tavoite/Odotus
Tavoitteellinen verkosto	Jonkun asian aikaansaaminen
Etsintäverkosto	Mahdollisuus tiedon ja kokemuksen vaihtoon, innovaatioiden etsintä
Tukiverkosto	Samana alan toimijat, jotka tukevat toisiaan kokemuksillaan
Torjunta- ja edunvalvontaverkosto	Torjuu jotain uhkaa/tavoittelee etua
Investointiverkosto	Tavoittelee suuria investointeja

Taulukko 2. Kehitysyhtiön tavoitteelliset verkostot (Katajala, 2006, 50-51).

² Intellectual Property Rights

Edellä kuvatut verkostot muotoutuvat erilaisten intressien ympärille. Jokaisessa verkostossa on paitsi yhteisiä myös yksittäisten toimijoiden omia tavoitteita ja päämääriä, joita ne haluavat saavuttaa. (Katajala, 2006, 51.)

Toimijat voivat nähdä verkoston kolmella tavalla hyödyllisenä. Ensinäkin ne voivat suhtautua verkostoon kanavana, josta saadaan uusia resursseja, päästään mukaan päätöksentekoprosesseihin, saadaan tietoa tai uutta teknologiaa. Toiseksi toimijat saattavat nähdä verkoston kustannusten vähentäjänä, jolloin kustannuksia ja riskejä voidaan jakaa ja taloudellisia resursseja lisätä. Kolmanneksi verkostot voidaan kokea strategisena välineenä, jolloin verkosto auttaa päätösten toimeenpanossa, tuotekehityksessä ja erikoistumisessa. Strategisena välineenä toimiva verkosto voi toimia myös tukena ulkopuoliselta taholta tulevaa uhkaa vastaan. (Linnamaa & Sotarauta, 2000, 35-36.)

Monet tutkimukset ovat vahvistaneet erilaisten instituutioiden merkitystä aluekehittämisessä. Tällöin on kyse erityisesti yksityisten ja julkisten organisaatioiden yhteistyöstä, joka tukee toimintojen verkottumista. Instituutioita on olemassa virallisia ja epävirallisia: viralliset ovat muun muassa tarpeen, kun tarvitaan uusia lain säätämiä organisointimuotoja, kirjallisia sopimuksia tai kun kyseessä on jonkun uuden toimintamuodon käyttöönotto. Epäviralliset instituutiot puolestaan muodostuvat tapojen ja rutiinien pohjalta. (Sotarauta, Hukkinen, 2002, 14–15.) Kehitysyhtiötä voidaankin pitää eräänlaisena virallisena tai muodollisena instituutiona, jota tarvitaan tietyissä kehittämistoimenpiteissä erityisesti public-private -yhteistyössä.

2.5 Yhteenveto

Suomessa on tehty aktiivista aluekehittämiss politiikkaa eri painotuksin jo 1960-luvun puolivälistä saakka. 1990-luvun suomalaista aluekehittämistä voidaan kuvailla globalisaation, Euroopan Unionin, informaatioteknologian ja julkisen vallan roolin muuttumisen aikakaudeksi (Sotarauta & Linnamaa, 1998, 229). Samalla kehittämistoiminnassa on alkanut yhä enem-

män korostua alueiden kyky vahvistaa omaa innovaatio- ja kilpailukykyään ja edelleen kyky luoda paikallisista lähtökohdista kilpailuetuja. (Sotarauta, Mustikkamäki & Linnamaa 2001, 13.)

Aluekehittämistä Suomessa tekevät mm. erilaiset välittäjäorganisaatiot. Suurin yksittäinen välittäjäorganisaatioiden ryhmä lukumääräisesti on alueelliset kehitysyhtiöt, joita on eri lähteiden mukaan 100–160. Erityisen runsaasti välittäjäorganisaatioita on syntynyt aluepoliittisista tai paikallisista lähtökohdista ja niiden perustajina on kunnallinen tai maakunnallinen taho. (Koskenlinna, 2005, 2-3.)

Mikään yritys, myöskään välittäjäorganisaationa toimiva kehitysyhtiö, ei elä yksin, vaan sitä ympäröi suuri joukko erilaisia sidosryhmiä. Määrittelijästä riippuen yrityksen sidosryhmiä voidaan jaotella ja luokitella eri tavoin. Eräs yleinen tapa on jakaa ne ulkoisiin ja sisäisiin sidosryhmiin (mm. Freeman, 1984, 8-22). Myös sidosryhmien yritykselle asettamat odotukset vaihtelevat, sillä sekä yritykset että niiden ympäristöt ovat hyvin erilaisia. Pelkistään kuitenkin voidaan sanoa sidosryhmien odottavan, että niiden yritykseen laittama panos on tasapainossa saadun kompensaation kanssa.

Alueellisella kehittämissyhtiöllä on omat sidosryhmänsä, jotka odottavat yhtiöltä erilaisia asioita. Aholan (2004, 32) mukaan kehitysorganisaatioiden tehtäviä ja rooleja ja sitä kautta odotuksia ovat mm.

- ulkoisten investointien hankkiminen;
- osaamispuheen kehittäminen toimijoiden välisessä yhteistyössä;
- verkottumisen ja vuorovaikutuksen lisääminen
- ympäristön ulkoisten verkostojen kehittäminen.

Lisäksi tarvitaan kykyä kehittää asukkaiden elämänlaadun edellytyksiä, houkuttaa alueelle yrityksiä ja luoda kilpailukykyyn ylläpitämiselle ja kehittämiselle suotuisat toimintaedellytykset (Sotarauta & Linnamaa, 1997, 62).

Välittäjäorganisaatiot ovat innovaatioiden kehittämisen asiantuntija-organisaatioita ja niiltä odotetaan toimia mm. innovaatioiden edistämiseksi, innovaatioprosessin nopeuttamiseksi ja sen riskien vähentämiseksi. (Koskenlinna, 2005,12.) Yrittäjät odottavat palveluntuottajilta aktiivisuutta yrityksiä kohtaan (Saapunki et al., 2004, 24). Koskenlinnan (2005, 16-17) tutkimuksen mukaan on myös tärkeää suojata ja hyödyntää aineetonta omaisuutta.

Kehittämistyö tapahtuu usein verkostoissa. Kehittämisverkostoilta odotetaan uusia resursseja, tietoa tai uutta teknologiaa. Toisaalta ne voidaan nähdä kustannusten vähentäjänä tai kokea strategisena välineenä, jolloin verkosto voi toimia myös tukena ulkopuoliselta taholta tulevaa uhkaa vastaan. (Linnamaa & Sotarauta, 2000, 35-36.)

Kehitysyhtiötä voidaan myös hyödyntää yhdistettäessä ja kehittäessä julkisen ja yksityisen sektorin palvelujen vuoropuhelua - nk. public-private - yhteistyötä (Sotarauta, Hukkinen, 2002, 14-15).

3 MIKSI JA MITEN TUTKIMUS TEHTIIN?

Tässä työssä tutkitaan sitä,

- a) missä olosuhteissa Lappeenranta Innovation Oy perustettiin? Tämän selvittämiseksi tarkastellaan perustamiseen liittyviä asiakirjoja: kaupparekisteriotetta sekä Lappeenranta 2008 – strategiaa ja sen toimeenpano-ohjelmaa;
- b) kuinka Lappeenranta Innovation Oy esiintyy eteläkarjalaisen Etelä-Saimaa – sanomalehden artikkeleissa v. 2006 ja mitä odotuksia yhtiötä kohtaan teksteistä voi lukea;
- c) mitä yrityksen sidosryhmiin kuuluvat tahot haastattelujen perusteella odottivat yritykseltä, silloin kun se perustettiin, ovatko odotukset muuttuneet puolentoista vuoden toiminnan aikana ja mitä kehittämis ehdotuksia niillä yritykselle on.

Lappeenranta Innovation Oy:n perustamisesta v. 2005 lopulla päätti ennen kaikkea Lappeenrannan kaupunki. Merkittävä syy yrityksen perustamiseen oli se, että teknologiakeskus Kareltek Oy, joka oli hallinnut aluekehittämissuunnitelmia, myytiin pörssiyhtiö Technopolis Oyj:lle, ja myynnin jälkeen näille projekteille tarvittiin uusi hallinnoija³. Hyvin pian kuitenkin tuli ilmi, että uudelle yritykselle tulee muitakin tehtäviä kuin nämä mainitut projektit. Olosuhteet, joissa Lappeenranta Innovation Oy perustettiin ja odotukset, jotka sille alussa asetettiin, ovat mielenkiintoista ja arvokasta tietoa pohdittaessa sitä, mitä yrityksen odotetaan nykyisin tekevän.

Lappeenrannan kaupungin valtuusto tekee jokaiselle valtuustokaudelle tärkeimpiin toimenpiteisiin keskittyvän strategian. Kun uutta strategiaa ryhdyttiin työstämään vuosille 2005–2008 (valtuustovaalien 2004 jälkeen), siihen otettiin mukaan myös uuden kaupunkiyhtiön, Lappeenranta Innovation Oy:n, perustaminen. Kyseinen strategia ja varsinkin sen toimeenpano- ja tehtävänjakoliite määrittelevät paikoittain hyvin yksityiskohtaisesti strategian eri kohtien vastuutahot, aikataulut ja odotettavat tulokset. Koska

³ Pörssi-yhtiö ei voi hallinnoida aluekehitysrakennetta

Lappeenranta Innovation Oy:n perustaminen ja sille asetetut tehtävät ja vastuut ovat mukana strategiassa, se toimii hyvänä lähteenä tutkittaessa yritykselle sen alkuaikoina asetettuja odotuksia.

Kun yritys vietiin perustamisen jälkeen kaupparekisteriin, sinne ilmoitettiin tavan mukaisesti yrityksen perustajat, toimintaidea ja -tapa. Kaupparekisteriote onkin strategian lisäksi hyvä tutkimuskohde perustamiseen liittyvien odotusten selvittämiseksi.

Lappeenranta Innovation Oy on toiminut reilun vuoden, mutta yrityksessä tehdyn strategisen päätöksen mukaisesti sen toiminnasta ei ole tiedotettu medialle muuten kuin hallituksen edustajien tai toimitusjohtajan antamalla haastatteluilla. Yritys on ylläpitänyt kevyitä www-sivuja ja tehnyt suoraa markkinointia sidosryhmiensä joukossa, mutta ei ole käyttänyt lehdistötiedotteita tai toimittajille lähetettäviä juttuvinkkejä markkinointi-mixinsä osana. Tämän vuoksi olikin mielenkiintoista tutkia, mitä lehdistö on kirjoittanut yrityksestä yhtenä osana odotusten muodostumista. Tämän tutkimuksen toinen osa - mediatekstien tulkinta – on tehty vuoden 2007 alussa kandidaatintutkielmaani varten ja se on mukana tämän Pro gradu - työn yhtenä aineistona.

Tutkimusaineiston kolmannen osan muodostavat yrityksen sidosryhmien haastattelut, joilla on selvitetty paitsi yrityksen toimintaan alkuvaiheessa ja tänä päivänä liittyviä odotuksia myös kehittämisehdotuksia, joita sidosryhmillä on.

3.1 Prosessi

Riittävän otannan suuruutta on toisinaan vaikea määritellä. Yleisenä neuvona voidaan sanoa, että kvalitatiivisen aineiston keruussa käytetään apuna käsitettä *saturaatio*, joka tarkoittaa sitä, että tutkija ryhtyy keräämään aineistoa päättämättä etukäteen sen laajuudesta. Kun esimerkiksi haastatteluissa teemat alkavat toistua, eikä tutkimusongelman kannalta

uutta tietoa enää tule, voidaan sanoa, että saturaatio- eli kylläntymispiste on saavutettu, eikä aineiston keruuta enää kannata jatkaa. Luonnollisesti tähän liittyy monia ongelmia, mm. se, että jokainen kvalitatiivisesti tutkittava tapaus on ainutlaatuinen ja siten tutkimukseen voi löytää loputtomasti uusia näkökulmia. (Hirsjärvi et al., 2005, 171.)

Tässä tutkimuksessa yhdistyy kolmen eri aineiston analyysi ja siten tutkittavaa materiaalia on paljon. Aineistot on kerätty useilla eri tavoilla.

Kaupparekisteriote on julkinen asiakirja ja sen voi tilata maistraatista. Koska työskentelin Lappeenranta Innovation Oy:ssä tätä tutkimusta tehdessäni, kaupparekisteriote oli käytössäni valmiina. Kaupparekisteriotteesta voi lukea, mitä varten yritys on perustettu ja siten myös sen, mitä siltä odotetaan. Koska ote on lyhyt, sen sisältöä ei tarvinnut erityisesti järjestellä.

Lappeenranta 2008 –strategia on myös julkinen asiakirja, jonka voi tulostaa netistä Lappeenrannan kaupungin www-sivuilta. Toimeenpano-osan pyysin Lappeenrannan kaupungilta, sillä sitä ei vielä voi ladata kaupungin internet-sivuilta. Tilanne muuttuu, kun dokumentin päivitys tehdään alkukesästä 2007, minkä jälkeen myös tämä dokumentti tallennetaan Lappeenrannan www-sivuille kaikkien saataville. Toimeenpano-osa on lähes 100-sivuinen dokumentti, ja aloitin työn lukemalla asiakirjan ja poimimalla siitä ne kohdat, jotka koskettavat Lappeenranta Innovation Oy:tä. Tämän jälkeen järjestelin tehtävät teemoittain.

Tutkimuksessa analysoitava artikkeliaineisto on kerätty v. 2006 eteläkarjalaisessa Etelä-Saimaa –sanomalehdessä julkaistuista Lappeenranta Innovation Oy:tä käsittelevistä artikkeleista joulukuun viimeisellä viikolla v. 2006. Tutkimus ei käsitä kaikkia yrityksen toiminnasta mainittuna vuonna kertovia artikkeleita, vaan niistä on poimittu sellaiset, joista voidaan muodostaa diskurssianalyysin keinoin odotuksia, joita mainittua lehteä lukevat Lappeenranta Innovation Oy:n sidosryhmiin kuuluvat henkilöt muodostavat tekstien perusteella. Pääsääntöisesti analysoitavissa artikkeleissa puhuvat

– toimittajan lisäksi - yrityksen hallituksen jäsenet tai toimitusjohtaja. Kaikkiaan käsiteltäviä artikkeleita on kuusi kappaletta.

Tutkimuksen aluksi luin artikkelit huolellisesti läpi useita kertoja. Sen jälkeen etsin niistä yhteisiä ja toistuvia lupauksia, joista voi johtaa odotuksia, ja tein niistä alaotsikoita. Asioita, jotka eivät sopineet alaotsakkeisiin, tarkastellaan analyysiosion lopussa erikseen. Viimeiseksi käsitellään artikkeleiden yhteydessä olevia kuvia.

Tutkimuksen kolmannen aineiston muodostamat haastattelut tehtiin maaliskuussa 2007. Haastateltavat kuuluivat niihin yrityksen sidosryhmiin, jotka se on itse ilmoittanut ja jotka ovat nähtävillä kuvassa 6. Haastateltaviin, joita oli kaikkiaan 10, kuului kaikkien omistajien, yliopiston, kahden teollisen pk-yrityksen sekä kahden palvelualan pk-yrityksen edustajat. Lisäksi haastattelin yhtä rahoittajan edustajaa ja erään toisen välittäjäorganisaation asiantuntijaa. Kaikki haastateltavat ovat organisaatiossaan joko johtaja- tai asiantuntijatehtävissä ja he suostuivat haastatteluun mielellään. Haastattelun luottamuksellisuuden vuoksi haastateltavia ei tässä yksilöidä tarkemmin.

Haastattelu oli puolistrukturoitu haastattelu, joka noudatteli kaikkien kohdalla samaa kaavaa. Pääkysymyksiä oli kolme:

- mitkä olivat odotukset ja ajatukset silloin, kun yritystä perustettiin/oli juuri perustettu;
- mitkä ovat odotukset nyt, ovatko ne muuttuneet;
- mitä kehittämissuunnitelmia haastateltava voisi antaa yritykselle.

Otin esiin kandidaatin tutkielmassa (mediatekstianalyysissa) esiin tulleita odotuksia tilanteen mukaan selventämään kysymyksiä ja keskustelua. Haastateltavat saivat itse vapaasti myös johdatella keskustelua haluaansa suuntaan ja viipyä haastattelun eri kohdissa niin kauan kuin kat-

soivat tarpeelliseksi. Haastattelut kestivät 25-45 minuuttia ja ne kaikki nauhoitettiin haastateltavan luvalla sekä litteroitiin tekstiksi. Haastattelun kestolla ei ollut vaikutusta siihen, kuinka paljon kukin haastateltava antoi panosta analyysiin, vaan jokaisesta haastattelusta on poimittu kaikki asiaan olennaisesti liittyvät mielipiteet, jotka kävin läpi useita kertoja ja järjestelin lopulta teemakokonaisuuksiin, jolloin analysointi helpottui.

Itse analyysiosiossa tuloksia ei ole verrattu kirjallisuuteen, sillä aineistoa on paljon. Kirjallisuuden ja tutkimuksen antamien tulosten vertailu tapahtuu raportin yhteenveto-osuudessa.

3.2 Menetelmät

Tämä tutkimus on laadullinen tapaus- eli case-tutkimus ja siinä on käytetty kolmenlaisia aineistoja: kirjallisia lähteitä, mediatekstejä sekä haastatteluja. Näin ollen voidaan puhua aineistotriangulaatiosta.

Sana triangulaatio tarkoittaa alun perin kolmiomittausta ja sen käyttöä voidaan perustella sillä, että käyttämällä useampaa menetelmää saadaan kattavampi kuva tutkimuskohteesta (Eskola & Suoranta, 2005, 68-69).

Pertti Alasuutari (1999, 39-44) jakaa *laadullisen tutkimuksen* kahteen osaan: havaintojen pelkistämiseen ja arvoituksen ratkaisemiseen. Havaintojen pelkistämällä hän tarkoittaa sitä, että ensinnäkin havaintoja tarkastellaan vain ja ainoastaan tietystä teoreettisen viitekehyksen kannalta olennaisesta näkökulmasta, jonka tutkija on valinnut. Toiseksi havaintoja pelkistettäessä pyritään yhdistämään havaintoja ja siten pienentämään niiden määrää. Tämä tapahtuu etsimällä havainnoista yhteisiä piirteitä, jotka auttavat ryhmittelyssä. Arvoituksen ratkaisemisella Alasuutari viittaa siihen, että havaintojen pelkistykseen avulla luoduista ”johtolangoista” eli pelkistyksistä tehdään merkitystulkintaa.

Tapaustutkimuksen kohde voi olla esimerkiksi jonkun yrityksen tietty toiminto tai osa. Tapaustutkimuksessa laadullinen aineisto on hyvin tyypillisesti haastattelu- ja kirjalliset aineistot, jolloin aineiston keruu ei useinkaan ole pääasia vaan tärkeintä on tutkimusasetelma sekä tapa rakentaa johtopäätökset. (Koskinen et al., 2005, 154-158.)

Yinin (2003, 1) mukaan tapaustutkimus soveltuu moneen eri tilanteeseen ja tuo tietoa ja ymmärrystä muun muassa yksilö-, ryhmä-, organisaatio- sekä sosiaalisen ja poliittisen tason tutkimusongelmiin.

3.2.1 Kirjallisten aineistojen tutkiminen

Kirjallisten aineistojen käyttö kauppatieteellisissä tutkimuksissa on hyvin yleistä. Niitä käytetään paitsi itse tutkimuskohteena myös valmistelevana aineistona, jota täydennetään esimerkiksi haastatteluilla. Varsinkin tutkittaessa yrityksiä kirjalliset aineistot voivat olla ainoa keino päästä käsiksi yksityiskohtaisiin materiaaleihin. Kirjalliset aineistot ovat myös helppoja ja edullisia, sillä ne voi usein muuttaa sähköiseen muotoon, eikä niiden saamiseksi tarvitse yleensä matkustaa, mikä pienentää tutkijan kustannuksia. (Koskinen et. al. 2005, 130-132.)

Myös muut tutkijat pitävät kirjallisten aineistojen tutkimista monissa tapauksissa järkevänä ja usein kannattaakin miettiä, olisiko jo olemassa olevien materiaalien käyttö jopa riittävää ilman, että itse lähtee kentälle tietoa hakemaan (Suoranta & Eskola, 2005, 117-199).

Kirjallista aineistoa voi tutkia hyvin monilla tavoilla. Suoranta & Eskola (2005, 118) listaavat viisi luokkaa, joihin valmiit aineistot voi jakaa:

1. aikaisempien tutkimusten aineistot
2. erilaiset tilastot
3. henkilökohtaiset dokumentit kuten päiväkirjat
4. organisaatioiden asiakirjat kuten pöytäkirjat
5. joukkotiedotuksen ja kulttuurin tuotteet.

Tässä työssä on tutkittu sekä organisaation asiakirjoja (strategia ja kaupparekisteriote, aineiston ensimmäinen osa) että joukkotiedotusvälineen tuotetta (sanomalehtiartikkelit, aineiston toinen osa).

Laadullisen aineiston analyysitapoja on monia. Eräs tapa jaotella tavat on Eskola & Suorannan kuvaama tapa:

- kvalitatiiviset analyysitekniikat
- teemoittelu
- tyypittely
- sisällönerittely
- diskursiiviset analyysitavat
- keskusteluanalyysi (Eskola & Suoranta, 2005, 160).

Teemoittelun avulla tarkastellaan kaupparekisteriotetta ja Lappeenranta 2008 –strategiaa toimeenpanoliitteineen. Teemoittelussa aineistosta voidaan poimia tutkimuksen kannalta keskeiset aiheet, joilla vastataan esitettyihin kysymyksiin. Teemoittelu saattaa epäonnistuessaan johtaa aineiston lainausten luetteloon ja siksi on tärkeää lomittaa teoria ja empiria keskenään sopivin annoksin, jotta lopputuloksesta ei tule pitkästyttävää. (Eskola & Suoranta, 2005, 174-174.) Kuten aiemmin mainittiin, tässä työssä teorian ja empirian lomittaminen tapahtuu vasta johtopäätösten yhteydessä.

3.2.2 Diskurssianalyysi tutkimusmenetelmänä

Tutkielman toisen aineistokokonaisuuden, mediatekstien, analyysiin on käytetty diskurssianalyysia.

Sanalle **diskurssi** on olemassa useita määrittelyjä. Sanna Valtonen sanoo, että *”diskurssin käsitteellä viitataan suhteellisen kiinteään merkitysuhteiden systeemiin, jonka puitteissa tietynlaista todellisuutta on mahdollisuus tehdä ymmärrettäväksi”*. Erilaisissa diskursseissa kukin teema saa erilaisia merkityksiä, eikä diskurssi siten ole sama asia kuin teema tai aihe.

Diskursseja käytettäessä luodaan todellisuutta aina uudelleen. (Valtonen, 2003, 97-98.) Tämä voidaan ymmärtää myös siten, että diskurssi ei ole joku yksiselitteinen kokonaisuus vaan se muuttuu kun tarkastelukulma muuttuu. Siten sanojen ja todellisuuden välinen yhteys muuttuu jatkuvasti, jolloin kieli – paitsi välittää ja paljastaa merkityksiä – myös osallistuu todellisuuden luomiseen ja tuottaa asiantiloja. (Alasuutari, 1999, 188.) Intertekstuaalisuus liittyy läheisesti diskurssin käsitteeseen, sillä erilaisia diskursseja ei voida ymmärtää irrallisina vaan kaikki tekstit viittaavat aina toisiin teksteihin. Lisäksi meillä on aina olemassa asioista jotain ennakkokäsityksiä joten siksikään asiat eivät voi olla meille täysin neutraaleja. Kriittisen diskurssianalyysin viitekehyksessä diskurssin käsitteeseen liitetään myös usein valta ja ideologia. (Valtonen, 2003, 99, 103.)

Koska kantasana diskurssi on hyvin monisyinen, myös diskurssianalyysillä voidaan tarkoittaa eri asioita riippuen siitä, mistä tarkastelukulmasta asiaa katsotaan (Valtonen, 2003, 97). Diskurssianalyysi ei ole selkeärajainen tutkimusmenetelmä vaan enemmänkin väljä teoreettinen viitekehys, jolle on ominaista:

1. Oletus kielen käytön sosiaalista todellisuutta rakentavasta luonteesta
2. Oletus muiden rinnakkaisten ja keskenään kilpailevien merkityssysteemien läsnäolosta
3. Oletus merkityksellisen toiminnan kontekstisidonnaisuudesta
4. Oletus toimijoiden kiinnittymisestä merkityssysteemeihin
5. Oletus kielen käytön seurauksia tuottavasta luonteesta

Taulukko 3. Diskurssianalyysin oletukset (Jokinen, Juhila & Suoninen, 1993, 17-18).

Yllä olevaan taulukkoon viitaten voidaan sanoa, että diskurssianalyysi tukeutuu konstruktionistiseen näkökulmaan ja siinä kielen käyttöä käsitellään osana todellisuutta itseään. Kulloinenkin tutkimusasetelma määrittää,

miten paljon mikäkin yllämainitusta viidestä oletuksesta painottuu. (Jokinen et al., 1993, 9, 18.)

3.2.3 Teemahaastattelu

Puolistrukturoitua haastattelua kutsutaan Suomessa myös teemahaastatteluksi (Koskinen et al., 2005, 104). Teemahaastattelu on suosituin aineistonkeruumenetelmä sekä yhteiskunta- että kauppatieteissä ja se on oikein käytettynä hyvä menetelmä, sillä tutkija voi hieman ohjailta haastateltavaa, mutta antaa silti hänelle suhteellisen vapaat kädet omiin mielipiteisiin. Teemahaastattelu ei myöskään tarvitse itse haastateltavalta paljon valmistautumista ja siten se on melko vaivaton ja nopea ja siihen suostutaan helposti. (Koskinen et. al., 2005, 105-106.)

Eskola & Suoranta (2003, 86) sen sijaan erottavat puolistrukturoidun ja teemahaastattelun toisistaan. Heidän mielestään teemahaastattelusta puuttuu strukturoidulle haastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muoto. Sen sijaan siinä käytetään enemmänkin tukilistaa käsiteltävistä asioista kuin valmiita kysymyksiä.

Haastattelua suunniteltaessa on ensiarvoisen tärkeää kiinnittää huomiota hyvään haastattelurunkoon, jolla on kaksi keskeistä tehtävää: se antaa haastattelulle hahmon ja ohjaa haastattelijan esittämään oikeita kysymyksiä; toiseksi sen ansiosta haastattelu sujuu luontevasti. Runko jäsentää tutkijan muistia ja hän voi tarvittaessa tarkistaa, onko kaikki olennaiset kysymykset tehty. Runko turvaa haastattelun logiikan. (Koskinen et. al., 2005, 108-109.)

3.3 Tutkimuksen luotettavuus ja oman työn arviointi

Hirsjärvi et al. (2004, 217-218.) toteaa, että vaikka kaikki kulttuuria tai ihmisiä koskeva tutkimus on ainutlaatuista, eikä ole olemassa kahta samanlaista tapaa, jolla tutkimus voitaisiin tarkistaa, on laadullisenkin tutkimuk-

sen luotettavuutta ja pätevyyttä jotenkin pystyttävä arvioimaan. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voi parantaa esimerkiksi kuvailemalla mahdollisimman tarkasti tutkimuksen toteutus. Se, sopivatko kuvaus ja siihen liitetyt selitykset ja tulkinnat yhteen, kertoo tutkimuksen validiudesta. Myös autenttiset lainaukset tutkimusmateriaalista auttavat lukijaa ymmärtämään tutkimusta ja sen tulkintaa.

Tutkiessani lukuisia artikkeleita ja muita dokumentteja, joita on kirjoitettu aluekehittämisestä ja sidosryhmistä, huomasin, että kirjoittajat olivat lainanneet yhä uudelleen samoja tutkijoita, joiden mielipiteet ja teoriat olivat muodostuneet kiistattomiksi auktoriteeteiksi näillä aloilla ja tutkimukset alkoivat toistaa itseään (mm. Freeman, Carrol ja Rhenman sidosryhmäteorioissa; Sotarauta ja Linnamaa aluekehityksessä). Näin ollen vakuutuin itse - tietynlaisen saturaatopisteen saavutettuani – että olin ottanut mukaan tarpeellisen määrän teoria-aineistoa.

Tutkijan olisi aina pyrittävä löytämään alkuperäiset dokumentit, joihin hän tutkimuksessaan viittaa. Tässä työssä on kuitenkin jouduttu viittamaan muutaman kerran toisen käden, Juha Näsin, julkaisuun, koska alkuperäisiä tutkimuksia oli hyvin vaikea saada käyttöön.

Olen noudattanut tutkimuksessa kaupparekisteriotteen, Lappeenranta 2008 –strategian ja sen toimeenpano-osuuden rakennetta, jotta niissä mainitut asiat säilyisivät mahdollisimman totuudenmukaisina. Kaupparekisteriotteen ensimmäinen sivu ja Lappeenranta 2008 -strategia ovat tämän raportin liitteenä, ja lukija voi halutessaan verrata tuloksia alkuperäisiin dokumentteihin.

Tutkimuksen toiseen aineistoon otin mukaan kaikki Etelä-Saimaan artikkelit, jotka Lappeenranta Innovation Oy:stä on kirjoitettu vuoden 2006 aikana. Rajaussyistä jätin pois vain kolme artikkelia, joissa yrityksestä puhutaan jonkun projektin tai hankkeen toteuttajana, eikä niistä voi vetää mitään johtopäätöksiä yrityksen luonteesta tai siihen kohdistuvista odotuksista-

ta – lukuun ottamatta tietenkin sitä tosiasiaa, että yritys toteuttaa kyseessä olevia hankkeita ja sen luultavasti odotetaan pystyvän suoriutumaan tästä tehtävästä.

Tekstin analyysi, myös diskurssianalyysilla tehty, on aina tulkinta. Tämä tarkoittaa sitä, että tämän tutkimuksen tulkinnan on tehnyt yksi henkilö, joka näkee asiat tietyllä tavalla oman historiansa, geeniperimänsä ja osaamisensa perusteella. Tämän vuoksi kaikki tutkitut artikkelit ovat tämän raportin liitteenä mahdollistamassa asioiden tarkistamista ja uudelleen-tutkimista sekä -tulkintaa.

Tutkimuksen kolmannen osion haastattelut on kaikki nauhoitettu ja litteroitu ja siten todennettavissa. Lähetin myös jokaiselle haastateltavalle tiedoksi ne osiot litteroiduista haastatteluista, joita aion käyttää analyysissä ja pyysin heitä ilmoittamaan, sopiiko tämä heille. Tämän lisäksi jokaiselle haastateltavalle kerrottiin jo haastattelupyynnön yhteydessä, että haastattelu tehdään täysin luottamuksellisesti, eikä haastateltavan henkilöllisyys tule ilmi missään tutkimuksen kohdassa tai sen yhteydessä. Tästä johtuen eri sidosryhmien erilaiset odotukset eivät tule tässä tutkimuksessa selvästi esille, vaan tuloksia käsitellään yleisemmällä tasolla. Sovin haastattelun kymmenen henkilön kanssa ja haastattelujen edetessä totesin, että otos oli tarpeeksi suuri, sillä vastaukset alkoivat toistaa itseään. Haastattelujen analyysiosiossa kappaleessa neljä on tarkoituksellisesti paljon lainauksia haastateltavien puheesta, sillä tarkoitus on nimenomaan ollut tuoda julki sidosryhmien edustajien ajatuksia heidän omilla sanoillaan. Tämä lisää myös tutkimuksen luotettavuutta.

Se, että työskentelin tutkimusta tehdessäni tutkittavassa yrityksessä, on saattanut vaikuttaa aineistojen tulkintaan, vaikka vilpitön pyrkimys tutkimusta tehdessä oli pysyä puolueettomana. Kaiken kaikkiaan laadullinen tutkimus on paitsi mielenkiintoinen, myös erittäin haasteellinen monestakin syystä. Tutkija joutuu väistämättä kohtaamaan oman rajallisuutensa ja hyväksymään sen, että kyseessä on subjektiivinen tulkinta: joku toinen olisi

varmasti saanut tässä esitetyistä tuloksista poikkeavia löydöksiä. Kaupungin kehitysyhtiö elää omassa kontekstissaan ja todellisuudessaan ainutlaatuisten haasteiden kanssa. Näin ollen on selvää, että kuva yrityksestä on erilainen niiden joukossa, jotka tämän kontekstin tuntevat kuin niiden, jotka elävät siitä kauempana

4 CASE LAPPEENRANTA INNOVATION OY

4.1 Tutkimuskohde

Lappeenranta Innovation Oy:n omistajia ovat Lappeenrannan Kaupunkiyhtiöt Oy (67,5 %), Technopolis Oyj (20 %) ja Viipurin taloudellinen korkeakouluseura Vitako (12,5 %) (Lappeenranta Innovation Oy:n liiketoimintasuunnitelma).

Yrityksen hallitukseen kuuluu kuusi jäsentä: kolme hallituksen jäsenistä – kaupungin edustajat - ovat kaupungin luottamusmiehiä eri poliittisista puolueista; yksi on kaupungin virkamies; Technopolis Oyj:tä edustaa yhtiön paikallisen toimipisteen toimitusjohtaja ja Vitakoa ACE LAW Oy:n vanhempi lakimies. Yliopiston rehtori on mukana hallituksessa tuomassa akateemista näkemystä. (Lappeenranta Innovation Oy.)

”Lappeenranta Innovation Oy on voittoa tavoittelematon yhtiö, joka yhdistää yritystoiminnan, tutkimuksen ja julkishallinnon uudella innovatiivisella tavalla. Lisäksi se käynnistää ja vie läpi yritys- ja julkishallinnon kehityshankkeita ja luo uusia innovatiivisia toimintamalleja. Yhtiö tekee ja tukee uusia liiketoiminta-avauksia erityisesti metsä-, energia-, hyvinvointi- ja palveluteollisuudessa. Toiminnan tueksi luodaan uudenlainen toimintaympäristö kehittämään ja yhdistämään toimijoita, osajia ja asioita tuotteistettavan Matching-järjestelmän kautta.” (Lappeenranta Innovation Oy:n liiketoimintasuunnitelma.)

Yritys toimii yhtenä Lappeenrannan kaupungin elinkeinopolitiikan toteuttajana ja vetäessään kansallista osaamiskeskusohjelmaa⁴ se osallistuu myös aluekehittämiseen valtakunnan tasolla. Lappeenranta Innovation Oy:n vastuulla on osaamiskeskusohjelman metsäteollisuusklusterin johtaminen. Tämä tehtävä saatiin pitkien neuvottelujen jälkeen ja se oli ilman

⁴ lisää www.oske.net

päätoimista vetäjää toukokuun 2007 alkuun asti. Osaamiskeskushankkeen johtajan puuttuminen on nähtävissä joissakin haastatteluissa huolena projektin hoitumisesta. Osaamiskeskusohjelman lisäksi Lappeenranta Innovaation Oy:llä oli tutkimushetkellä menossa kymmenkunta muuta hanketta, jotka liittyivät yritystoiminnan tai kaupungin hallinnon kehittämiseen. Kolme hankkeista keskittyi Venäjä-liiketoimintaan.

Yritys toteuttaa ja rahoittaa liiketoimintaansa lähinnä Euroopan Unionista haettavalla hankerahalla. Se pyrkii edistämään yleistä alueellista innovatiivisuutta toimimalla visionäärisesti, mitä rahoitetaan myös vahvalla omarahoituksella eli omistajien, lähinnä Lappeenrannan kaupungin, varoilla. (Lappeenranta Innovation Oy:n liiketoimintasuunnitelma.) Toiminnan pysyvän rahoitusrakenteen puuttuminen aiheuttaa erityisiä haasteita, sillä projektit ja hankkeet täytyy suunnitella niin, että tukevat kokonaisuutta rahoituksen pirstaleisuudesta huolimatta.

Lappeenranta Innovation Oy:n vetäjänä oman toimensa ohessa työskenteli Lappeenrannan Kaupunkiyhtiöt Oy:n toimitusjohtaja aina elokuun 2006 alkuun asti, jolloin yrityksessä aloitti sen ensimmäinen varsinainen toimitusjohtaja. Toukokuussa 2007, kun tätä tutkimusta tehtiin, yrityksessä työskenteli toimitusjohtajan lisäksi seitsemän työntekijää ja yksi opiskelija harjoittelijana kesän ajan.

Kehitysyhtiön sidosryhmien odotukset poikkeavat voittoa tuottavan yrityksen sidosryhmien odotuksista. Jo pelkästään kysymykseen, ketkä ovat kehitysyhtiön sidosryhmiä, on annettava hieman toisenlainen vastaus kuin tavallisen yrityksen sidosryhmiä tiedusteltaessa. Lappeenranta Innovation Oy:n sidosryhmät on esitetty kuvassa 6:



Kuva 6. Lappeenranta Innovation Oy:n tärkeimmät sidosryhmät (Lappeenranta Innovation Oy:n liiketoimintasuunnitelma).

Keskiössä ovat yrityksen omistajat – tosin yliopiston omistajuudesta käydään vasta parhaillaan neuvotteluja. Seuraavalla kehällä ovat Lappeenrannassa sijaitsevat yritykset, koulutuslaitokset yliopistoa lukuun ottamatta, valtionhallinnon edustajat ja rahoittajat. Ulommaiselle kehälle jäävät Etelä-Karjala, Kaakkois-Suomi, Euroopan Unioni ja Luoteis-Venäjä.

4.2 Tutkimuskonteksti

Lappeenrannan seudulla yrityskehitystehtäviä suorittavat ennen kaikkea Selma Oy ja tarkasteltava yritys Lappeenranta Innovation Oy. Näiden kahden yrityksen välillä on tiettyjä eroja. Ensinnäkin, Selma Oy:n omistavat Lappeenranta ja sen ympäristökunnat. Lappeenranta Innovation Oy:n omistajia, kuten aiemmin mainittiin, ovat Lappeenrannan kaupungin lisäksi Technopolis Oy ja Viipurin taloudellinen korkeakouluseura ry. Selma auttaa omistajakuntiensa yrityksiä ennen kaikkea tarjoamalla niille neuvontaa ja kehittämispalveluja. Lisäksi se markkinoi Lappeenrannan seutua, edistää matkailua ja toimii myös paikallisen elinkeinoelämän tietopankkina. Selma toteuttaa myös erilaisia kehittämisprojekteja. (Selma Oy:n www-sivut.)

Samaan aikaan kun Lappeenranta Innovation Oy:n toimintaa on käynnistetty, on Selma Oy ollut voimakkaan murroksen kourissa: on pohdittu sitä, kannattaako monen kunnallisen yhtiön tehdä kehittämistyötä samalla alueella ja samojen kohderyhmien joukossa. Tämän vuoksi käsiteltävän yrityksen ja Selma Oy:n tarinat kietoutuvat jonkin verran toisiinsa myös tämän tutkimuksen aineistoissa.

Lappeenrannan teknologiakeskus⁵ toimii myös yrityskehittämisen alalla, mutta sen hautomotoiminta keskittyy pelkästään korkean teknologian yrityksiin, eikä se siten ole päällekkäistä Lappeenranta Innovation Oy:n tai Selma Oy:n toiminnan kanssa.

Vuoden 2006 alussa perustettu Lappeenranta Innovation Oy kuuluu Lappeenrannan Kaupunkiyhtiöt konserniin. Se on Lappeenrannan kaupungin 100 %:sti omistama konserniyhtiö, joka johtaa kaupunkikonsernin elinkeinopolitiikkaa operatiivisten tytäryhtiöidensä kautta. Lappeenrannan Kaupunkiyhtiöt konsernin muita yrityksiä ovat mainittu Selma Oy, Lappeenranta Free Zone Oy, Lappeenrannan yritystila Oy, Lappeenrannan asuntopalvelu Oy, Etelä-Karjalan pesula Oy, Lappeenrannan Laivat Oy, Williparkki Oy ja Lappeenrannan kuntoutus- ja kylpyläsäätio. (Kaupunkiyhtiöt.)

4.3 Perustamisvaiheeseen liittyvät asiakirjat

Lappeenranta Innovation Oy on merkitty kaupparekisteriin 14.12.2005. Rekisterissä sen rinnakkaistoiminimeksi on ilmoitettu Lappeenranta Innovation Ltd. Kaupparekisteriotteesta selviää mm. yrityksen liikeidea.

Tärkeän sidosryhmän, Lappeenrannan kaupungin, odotuksia yritystä kohtaan kuvataan Lappeenranta 2008 –strategiassa ja tarkemmin sen toimeenpano-ohjelmassa, jossa strategiaa toteuttavat tahot on mainittu.

⁵ nykyisin Technopolis Kareltek Oy

4.3.1 Kaupparekisteriote

Lappeenranta Innovation Oy:n kaupparekisteriote kuvaa yrityksen tehtävää seuraavasti:

Yhtiön toimialana on kehittää edellytyksiä huippuosaamisen ja uusien innovaatioiden hyödyntämiselle yritystoiminnassa tarjoamalla projekti- ja asiantuntijapalveluita, edistämällä toimijoiden yhteistyötä sekä toteuttamalla valtakunnallisia ja alueellisia kehittämisohjelmia. Yhtiö edistää kansainvälistymisvalmiuksien lisäämistä ja erityisesti Venäjä-liiketoimintoihin liittyvän osaamisen vahvistamista.

Kaupparekisteriotteen mukaisia tehtäviä ovat siis projekti- ja asiantuntijapalveluiden tarjoaminen. Niillä pyritään kehittämään innovaatioiden käyttöönottoa yrityksissä ja siten tehostamaan niiden toimintaa ja kilpailukykyä. Oteessa korostetaan myös verkostoja ja yhteistyötä toimijoiden välillä sekä kansainvälistymistä varsinkin Venäjän suuntaan.

Otteessa otetaan kantaa myös siihen, ketä varten yritys on perustettu ja kenen kanssa se toimii:

Yhtiö toimii sekä kehittyneitä teknologiaa käyttävien jo olemassa olevien tai perustettavien yritysten kehittämiseksi että perinteisten yhtiöiden osaamis- ja innovaatiotason kohottamiseksi. Yhtiö voi toteuttaa tarkoitustaan yhteistyössä yliopistojen, korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten sekä elinkeinoelämän kanssa.

Lappeenranta Innovation Oy:n tehtävä välittäjäorganisaationa tulee edellä voimakkaasti esille. Sen tavoite on siirtää tutkimuslaitosten ja korkeakoulujen osaamista uusien ja jo toimivien yritysten käyttöön ja sitä kautta auttaa yrityksiä kasvuun ja kehitykseen. Tiedon kulkeminen toiseen suun-

taan – yrityskentältä tutkimuslaitoksiin – listataan tässä myös Lappeenranta Innovation Oy:n tehtäväksi.

Kaupparekisteriotteen mukaan yhtiön tarkoitus ei ole tuottaa voittoa osakkeenomistajille. Hieman ristiriitaisesti otteessa kuitenkin viitataan voittoon:

Yhtiön tuottama voitto on käytettävä yhtiön toiminnan⁶ tarkoituksenmukaiseen toimintaan.

Kaupparekisteriotteen mukaisesti yritykseltä ei odoteta voittoa, mutta jos sitä tulee, se käytetään yrityksen toiminnan kehittämiseen. Odotukset kohdistuvat siis enemmän muihin kuin rahallisiin tuloksiin. Kaupparekisteriote antaa yritykselle ja sen johto- ja valvontaelimille suhteellisen vapaat kädet päättää mahdollisen voiton käytöstä.

4.3.2 Lappeenrannan kaupungin strategia ja toimeenpano

Lappeenranta 2008 -strategia on hyväksytty Lappeenrannan kaupunginvaltuustossa 14.11.2005. Strategia itsessään koostuu seuraavista osioista:

1. Strategisten tavoitteiden toteuma 2001- 2004
2. Toimintaympäristön muutos
3. Lappeenranta 2008 visio
4. Strategiset tavoitteet ja toimenpiteet
5. Henkilöstöstrategia
6. Konsernistrategia ja omistajapolitiikka
7. Sidosryhmä- ja edunvalvontatyö
8. Viestintä ja seuranta

Lappeenranta 2008 –strategiaan kirjoitettu visio (strategian kohta 3) kuvaa, millainen kaupunki on vuonna 2008:

⁶ toinen "toiminta" sana lienee kirjoitusvirhe

Asukkaiden Lappeenranta huolehtii palveluistaan, on viihtyisä, vetovoimainen ja turvallinen sekä taloudeltaan vakaa maakunnan pääkaupunki, joka suhtautuu myönteisesti kuntarakenteen muutoksiin ja kuntayhteistyön kehittämiseen;

Yliopistokaupunki Lappeenranta on Kaakkois-Suomen yritystoiminnan, ammattikorke- ja muun koulutuksen ja osaamisen kasvukeskus, jonka asukasluku kasvaa ja joka vetää puoleensa eri alojen osaajia, nuoria ja työelämään valmistuvia;

Kilpailukykyinen Lappeenranta tarjoaa yritystoiminnalle innovatiivisuuteen ja menestykseen kannustavan toimintaympäristön ja verkostot;

Kansainvälinen Lappeenranta on EU:n ja Venäjän kohtaustaikka, jonka erityiset vahvuudet ovat metsäteollisuuden osaaminen, Venäjän liiketoiminta ja matkailu.

Visio konkretisoidaan seitsemäksi strategiseksi ydintavoitteeksi:

1. Vakaa talous
2. Hyvät, asukkaiden tarpeista lähtevät palvelut
3. Turvallinen ja viihtyisä elinympäristö
4. Vetovoimaisen koulutuksen kehittäminen
5. Elinkeinojen kehittäminen ja yrittäjyyden lisääminen
6. Kilpailukyvyn ja innovatiivisuuden lisääminen sekä menestykseen kannustavat verkostot
7. Kansainvälistymisen, Venäjän liiketoimintayhteyksien, metsäosaamisen ja matkailun edistäminen

Nämä strategiset ydintavoitteet on jaettu alatavoitteiksi, jotka puolestaan jakaantuvat toimenpiteiksi.

Lappeenrannan kaupungin internet-sivuilla olevassa strategiassa on vain kaksi alatavoitetta, joissa on mukana Lappeenranta Innovation Oy:n vastuulle annettuja toimenpiteitä:

5.16. (Strateginen ydintavoite 5. Elinkeinojen kehittäminen ja yrittäjyyden lisääminen): *Yritysasiakkuus- ja yhteistyökumppanuusjärjestelmän kehittäminen ja toteuttaminen*

sekä

6.2. (Strateginen ydintavoite 6: Kilpailukyvyyn ja innovatiivisuuden lisääminen sekä menestykseen kannustavat verkostot): *Kaakkois-Suomen Osaamiskeskus nimetään kansalliseksi metsä- ja Venäjä-osaamiskeskukseksi*

Lappeenranta 2008 -strategian toimeenpanomuistiossa, joka noudattaa strategian rakennetta, Lappeenranta Innovation Oy:lle on merkitty vastuullisia toimenpiteitä strategisissa ydintavoitteissa 5, 6 ja 7 huomattavasti enemmän. Näitä tehtäviä, odotuksia, käsitellään seuraavassa ydintavoitekohtaisesti. Tässä tutkimuksessa käsitellään vain Lappeenranta Innovation Oy:n annettuja tehtäviä.

4.3.2.1 Elinkeinojen kehittäminen ja yrittäjyyden lisääminen

Tämän ydintavoitteen alatavoitteita ovat yritysten toiminnan vahvistaminen, uusien yritysten houkuttelevuus, yritysilmapiirin parantaminen, elinkeinoelämän ja kaupungin elinkeinotoimijoiden yhteistyön lisääminen, uusien yritysten ja työpaikkojen syntyminen sekä uuden teknologian ja innovatiivisten toimintamallien käyttöönoton vahvistaminen yritystoiminnassa.

Lappeenranta Innovation Oy:lle vastuulle annetaan näihin alatavoitteisiin konkreettisia toimenpiteitä, joiden toteutumista seurataan säännöllisesti:

kaupunkiyhtiöiden yhtiörakenteen kehittäminen

Tämä toimenpide kertoo odotuksesta, että yritys kehittää julkisen toimijan rakennetta. Toimeenpano-ohjelmassa tätä nimenomaista tehtävää tarkennetaan vielä esittämällä tulosodotus:

tehokas, yhteen toimiva organisaatio, joka pystyy vastaamaan strategiassa esitettyihin tavoitteisiin

Näin ollen yrityksen toivotaan toiminnallaan edesauttavan julkisen toimijan muuttumista tehokkaammaksi. Tästä ei ole mainintaa yritysrekisteriotteessa.

Yritystoiminnan kehittämiseen ja yritysten auttamiseen viittaavat monet yritykselle annetut toimenpiteet:

Yrityksille todellisia tarpeita vastaavat, Suomen parhaat yrityspalvelut;

Yritysten näkökulmasta todellinen yhden luukun periaate;

Yhteiseen tavoitteeseen tähtäävä ja yhteisin pelisäännöin toimiva palveluorganisaatio.

Tavoite on kova: ”Suomen parhaat yrityspalvelut”. Nämäkin odotukset kuvaavat enemmän järjestelmän tehostamista kuin itse yritysten auttamista. Siihen tarttuvat sen sijaan tämän kohdan seuraavat toimenpiteet:

Yrityskohtaiset tapaamiset, pysyminen ajan tasalla yritysten näkemyksistä;

Yritysten avainhenkilöiden palkkaamiskynnyksen madaltaminen; Hautomotoiminnan laajentaminen teknologiayritysten ulkopuolelle;

Kasvuyritysten systemaattinen etsiminen ja kasvun esteiden rai-vaaminen;

Maakunnallinen kasvuyritysprojekti.

Nämä odotukset vastaavat hyvin kaupparekisteriotteen mukaista perustehtävää yritysten ja niiden toiminnan kehittämisestä.

Lappeenranta 2008 –strategian toimeenpano-osassa yritykseltä odotetaan myös tutkimuksen ja liiketoiminnan vuoropuhelua sekä uusien tuotteiden löytämistä:

*Todellisen matching-mekanismien rakentaminen edistämään osaamisen, ideoiden ja tuoteoikeuksien siirtoa pk-yrityksiin
Tuotekehitystoiminnan ja uusien tuotteiden löytämisen edistäminen*

Tutkimuksen ja liiketoiminnan yhdistämisestä on puhuttu myös kaupparekisteriotteessa, jossa yritysten osaamistason kohottaminen nimetään yhdeksi yrityksen päätehtäväksi.

Odotus yhteistyön tiivistämisestä ja verkostojen voimistamisesta näkyy selkeästi kohdassa, joka velvoittaa tiivistämään Lappeenrannan seudun ja Technopolis Kareltek Oy:n yhteistyötä ja edistämään yhteisen vetovoimaohjelman syntymistä:

Yhteistyösuunnitelma TP⁷ Kareltekin ja LPR:n seudun kesken ja perusyhteistyön organisointi, Vetovoimaohjelma

4.3.2.2 Kilpailukyky, innovatiivisuus sekä verkostot

Tämän strategisen ydintavoitteen saavuttamiseen pyritään Innovation Oy:n kannalta yhdellä alatavoitteella: *”Lappeenranta tarjoaa ensiluokkaisen toimintaympäristön innovatiiviselle ja luovalle toiminnalle sekä toimii valtakunnallisena osaamiskeskuksena.”* Tämän alatavoitteen ensimmäisenä toimenpiteenä mainitaan:

Lappeenranta Innovation Oy:n perustaminen

⁷ Technopolis

Näin ollen voidaan katsoa, että jo yrityksen perustaminen oli harkittu strateginen toimenpide, jolla pyrittiin kehittämään Lappeenrannan seudun toimintaympäristöä innovatiivisemmaksi ja luovemmaksi.

Verkostojen luominen, julkisten ja yksityisten tahojen yhteistoiminnan tehostaminen ja yleisen innovatiivisuuden lisääminen ovat seuraavien toimenpiteiden keskeisiä tavoitteita:

vahvistetaan uusien rajapintojen syntyä eri osaamisalojen välillä, edistetään uusien innovaatioalustojen rakentumista sekä verkostoitumista

Alueen kilpailukykyyn ja houkuttelevuuteen palataan kohdassa:

tehostetaan kaupungin markkinointia kilpailukykyisen osaavan työvoiman ja yritystoiminnan alueena

Tämä toimenpide ja odotus puhuu ennen kaikkea siitä, että alueen kilpailukyky perustuu paljolti yliopiston ja erikoistuneiden – kenties innovatiivisten – yritysten osaamiseen. Aiemmin on jo tullut ilmi, että Lappeenranta Innovation Oy:lle asetettu yksi tärkeä odotus koskee juuri tutkimuksen ja liiketoiminnan yhdistämistä. Samaan aihepiiriin kuuluvat myös tämän alatavoitteen kaksi viimeistä kohtaa:

*Edistetään yliopiston spin- off yrityshankkeiden syntyä
Tuetaan yritysten T&K-työtä sekä Kaakkois-Suomen teknologiastrategian toteutumista ja Tekesin resurssien vahvistamista*

Ensimmäinen kohta kohdistuu osaamisen siirron lisäksi myös yritystoiminnan tukemiseen ja siihen liittyviin tehtäviin. Jälkimmäinen toimenpide sen sijaan koskettaa pelkästään tutkimuksen ja erityisesti teknologia- tutkimuksen edistämistä ja hyödyntämistä.

4.3.2.3 Kansainvälistyminen, Venäjä, metsäosaaminen ja matkailu

Tässä strategisessa ydintavoitteessa Lappeenranta Innovation Oy:tä koskee kaksi alatavoitetta:

Kaupunki edistää alueen vahvaan metsäklusteriin tukeutuen metsäosaamiseen liittyvien eri toimintojen sijoittumista Lappeenrantaan

Kaupunki toimii EU:n ja Venäjän raja-alueen johtavana yhte-yksien rakentajana edistäen erityisesti yritysten Venäjän liike-toiminnan kasvua.

Tekstistä käy ilmi, että kansainvälistymisellä tarkoitetaan ennen kaikkea Venäjä-suhteiden hyödyntämistä ja parantamista. Kolme ensimmäistä kohtaa puhuvat erityisesti verkostojen tärkeydestä:

Hyödynnetään eri tasoilla ystävyys- ja kumppanuuskaupunki-suhteita;

ICT Networkin kehittäminen;

Yhteistyö Interreg/Tacis -hankkeiden puitteissa

Lappeenrannalla on suhteita Venäjälle erityisesti Pietarin kaupunkiin ja Leningradin lääniin – siellä varsinkin Viipurin ja Svetogorskin kaupunkeihin (Lappeenrannan kansainvälinen toiminta). ICT Network on v. 2003 EU-rahalla perustettu venäläis-eurooppalainen ICT-alan toimijoiden yhteistyöverkko. Verkoston toimintaa halutaan kehittää edelleen ja tämän toimeenpano-ohjelman kohdan mukaan odotetaan, että nimenomaan Lappeenranta Innovation Oy vastaa kehittämisestä.

Viimeinen kohta koskee EU:n rahoitusmekanismien vaatimia verkostoja. EU:n alainen Suomen ja Venäjän välinen Naapuruusohjelma myöntää rajan yli tapahtuviin kehittämishankkeisiin varoja Intereg- ja Tacis-ohjelmista,

ja tuen saamisen edellytys on se, että hakijat toimivat yhdessä verkostomaisesti. (Naapuruusohjelman www-sivut.)

Samaan asiaan, verkostoihin ja rahoitukseen, liittyy myös tämän alatavoitteen seuraava toimenpide:

Rakennetaan tuloksia tuottavia EU-verkostohankkeita (+osaamiskeskusverkosto)

Osaamiskeskusverkostolla tarkoitetaan paitsi EU-alueella ja Venäjällä toimivia hankkeita myös itse osaamiskeskusohjelmaan liittyviä verkostoja. Kaupungin strategian toimeenpano-osassa odotetaan nimittäin, että

Metsäteollisuuden pääkaupunkistrategian laatiminen ja jalostaminen ja osaamiskeskusohjelmahakemuksen valmistelu

kuuluvat myös Lappeenranta Innovation Oy:n tehtäviin. Yritys hallinnoi ja koordinoi v. 2006 Sisäasiainministeriön alaista Kaakkois-Suomen osaamiskeskusohjelmaa. Koska rahoituskausi oli päättymässä strategian laatimisen aikaan, yhdeksi tärkeäksi odotukseksi Lappeenranta Innovation Oy:tä kohtaan nostettiin uuden osaamiskeskusohjelman koordinoinnin haku⁸. Haettava koordinointi koskee nimenomaan metsäteollisuutta ja sen uusien innovaatioiden käyttöönottoa, mistä on seurauksena myös ajatus siitä, että alueesta tulisi ”Metsäteollisuuden pääkaupunki”. Osaamiskeskukset toimivat verkostoina ja siten tämä kohta liittyy ennen kaikkea odotukseen kehittää verkostoja ja yhteistyötä, joista on puhuttu myös kaupparekisteriotteessa.

Lappeenranta Innovation Oy:lle ei toimeenpano-ohjelmassa anneta tehtäviä tai odotuksia matkailuasioiden suhteen.

⁸ Tämä koordinointi saatiin v. 2006 lopussa

4.4 Etelä-Saimaan artikkeleista tulkittavia odotuksia

Etelä-Saimaa on Etelä-Karjalan maakunnassa seitsemän kertaa viikossa ilmestyvä sitoutumaton sanomalehti, jonka LT-levikki v. 2006 oli 32.690 kpl, lukijamäärä 86.000. Lehteä kustantaa Sanoma Lehtimedia Oy ja sillä on toimitukset Lappeenrannassa sekä Imatralla. Lehden vastaava päätoimittaja on Pekka Lakka. (Etelä-Saimaa.)

Lappeenranta Innovation Oy:n varsinaisen toimitusjohtajan puuttuminen kesään 2006 asti näkyy myös Etelä-Saimaan kirjoituksissa, sillä hajanaisia mainintoja lukuun ottamatta yrityksestä puhutaan lehdessä ensimmäisen kerran vasta kesäkuun alussa, kun yritykselle valittiin kokopäiväinen toimitusjohtaja: tekniikan tohtori Jukka-Pekka Bergman. Seuraava artikkeli, jossa yritys mainitaan, ilmestyi elokuussa. Pienen välin jälkeen Lappeenranta Innovation Oy nousi taas tarkasteluun lokakuussa ja tarkemmin marraskuussa, kun Etelä-Saimaa teki jutun yrityksestä ja nosti sen pääkirjoituksensa aiheeksi parin päivän kuluttua.

Tutkimusaineistoon valituista kuudesta artikkelista löytyy teemoja, jotka toistuvat ja joista voi johtaa sidosryhmille syntyviä odotuksia. Lisäksi artikkeleissa on piiloviestejä ja toteamuksia, jotka sulkevat joitain vaihtoehtoja pois ja toisaalta vahvistavat implisiittisiä käsityksiä. Seuraavassa artikkelit käydään läpi ryhmiteltynä ilmenneiden lupauksen ja niiden kautta johdettavien odotusten mukaan. Lopuksi käsitellään vielä yrityksen kannalta relevantteja asioita, jotka eivät ole odotuksia, mutta jotka vaikuttavat sen toimintaan ja sitä kautta odotuksiin.

4.4.1 Lähellä yrittäjää, auttaminen, ymmärtäminen

Lappeenranta Innovation Oy lupaa yrittäjille läsnäoloa ja yrittäjän tilanteen ymmärtämistä. Artikkeleista käy ilmi, että yritys haluaa olla lähellä ja auttaa: 6.6. kirjoitetussa artikkelissa vasta valittu toimitusjohtaja kertoo, että on itsekin joutunut miettimään, mihin ottaa yhteyttä yrittäjän tai tutkijan

roolissa. Yrittäjän ymmärtämisestä puhuu myös se, että kahdessa artikkelissa yrityksen toimitusjohtajan oma yrittäjätausta tuodaan voimakkaasti esille:

... ja työskennellyt ennen tutkijan uraansa omissa rakennusteollisuuden perheyrietyksessä. Täten hän oli luontainen valinta voimakkaasti paikallisyhtiöiden modernisointia ja kehittämistä ajavan yrityksen johtoon.⁹

Asia tulee toistamiseen esille, kun samassa artikkelissa puhutaan siitä, että (Lappeenrannan) kaupungissa on puute kasvuyrityksistä ja todetaan siihen syyksi savupiippualueen ongelma. Tämän johtopäätöksen Bergman kiirehtii torjumaan todeten sen olevan liian pelkistetty:

...olen itse Heinolasta, joka on myös savupiippukaupunki, ja siellä on myös pienyrityksiä. Se on niin ihmislähtöistä, tarvitaan alkupotku. Läimäytys selkään, että hei, hemmetin hyvä idea.

Toimitusjohtaja tekee ”hommia” eikä töitä (mm. 6.6.) ja puhkuu tarmoa, mikä selvästi viittaa siihen, että hän on samassa veneessä kuin muutkin yrityselämässä kamppailevat. Tämä on omiaan tehostamaan Lappeenranta Innovation Oy:n tahtoa läheisyyteen ja tuttuuteen.

4.4.2 Tutkimuksen ja liiketoiminnan yhdistäminen, rahoitus

Tutkituissa artikkeleissa yhtenä yrityksen perustehtävänä mainitaan tutkimuksen ja liiketoiminnan yhdistäminen sekä akateemisen tutkimuksen tuominen lähemmäksi yrittäjää, jolla ei ole aikaa, tietoa eikä resursseja hyödyntää tutkimusta. Kirjoituksista voidaan myös lukea, että liiasta akateemisuudesta ja sen pelkäämisestä on päästävä eroon ja yritys lupaakin

⁹ Toimittajan siteeraus toimitusjohtaja Tom Hultinin sanoista 6.6.

tuoda tutkimuksen lähelle yrittäjää. 6.6. artikkelissa Lappeenranta Innovation Oy:n tehtäväksi mainitaan osaamisen ja uusien ideoiden siirtäminen perinteisiin paikallisyhtiöihin high tech –yhtiöiden sijaan:

Teoreettisesta ideamaailmasta on päästävä käytäntöön mahdollisimman hyvin uusien lisenssien ja patenttien lisäämiseksi esimerkiksi hyvinvointipalveluyrityksissä.

Tässä yhteydessä voidaan myös tekstistä ymmärtää, että yritys haluaa tehdä eron Technopolis Kareltekiin, jonka kohderyhmä on korkean teknologian yritykset. Toisaalta ICT-ala otetaan mukaan myös Lappeenranta Innovation Oy:n toimintaan silloin kun se siihen sopii. Sanojensa vakuudeksi 6.6. kirjoitetussa artikkelissa Bergman heittää esimerkin siitä, kuinka ICT ja pakkausteollisuus ovat yhdistyneet älypakkauksiksi.

Tutkimuksen ja liiketoiminnan yhdistämisen kertaamisen lisäksi kerrotaan toimittajan sanoin uusi lupaus 27.11. artikkelissa, jossa sanotaan

... että Innovation ei suostu vanhan jäljittelyyn. Nimensä mukaisesti se etsii uusia keinoja yhdistää liiketoimintaa, tutkimusta ja julkista rahoitusta niin, että syntyy uutta bisnestä sekä yksityisellä että julkisella sektorilla.

Yritys lupaa siis mukaan tuleville yrityksille, että se järjestää niille myös julkista rahoitusta.

Artikkelissa 27.11. toimitusjohtaja sanoo myös, että projekteja ei haeta rahan vuoksi vaan rahalla kehitetään liiketoimintaa. Rahoilla kytketään yhteen yrityksiä ja tutkimusta ja rakennetaan alueellisia bisneksen yhteenliittymiä. Tässä herää väistämättä kysymys: onko niin tehty siis aiemmin - haettu rahaa, jotta projektisalkku on pysynyt pulleana ilman että on ajateltu tuloksia? Myös pääkirjoitus 29.11. toistaa lausunnon rahoituksen hakemisesta tuloksia, ei projekteja, varten. Mahdollinen kritiikki aiempia projekteja

ja kehittämissyhtiötä kohtaan jää avoimeksi: joka tapauksessa rahoittaja vaatii aina raporteissa tuloksia ennen kuin rahoitus maksetaan, eikä rahan hakeminen pelkän rahan vuoksi ole aiemminkaan ollut mahdollista rahoittajien asettamisen kriteerien vuoksi.

Tutkituissa artikkeleissa innovatiivisuuteen viitataan usein ja yrityksen edustaja haluaa konkretisoida asian: Bergman sanoo artikkelissa 27.11:

Innovatiivisuus on käsitteenä abstrakti, irti käytännöstä. Me yritämme jalkauttaa sen käytännön tasolle. Samaan hengenvetoon hän jatkaa, että: Käytännön taso tarkoittaa ideoiden ja liiketoimintasuunnitelmien kehittämistä, pitkän aikavälin skenaarioiden ja organisaatioiden rakentamista niin yksittäisten yritysten kuin tietyn alueen yritysten kanssa.

Ensi lukemalta käytännön tason määrittely vaikuttaa edelleen aika abstraktille ja siksi lukija jää kaipaamaan sitä todellista käytännön tason selvittämistä.

4.4.3 Public-private yhteistyön kasvu

Lappeenranta Innovation Oy näkee tarvetta kunnan palvelujen uudistamiseen. Public-private, julkisen ja yksityisen toiminnan yhdistäminen ja sopusointu, esiintyvät artikkeleissa monessa kohdin ja yrityksen luvataan synnyttävän siinäkin aivan uudenlaista liiketoimintaa. 27.11. artikkelissa toimittaja sanoo:

Nimensä mukaisesti se (Lappeenranta Innovation Oy) etsii uusia keinoja yhdistää liiketoimintaa, tutkimusta ja julkista rauhoitusta niin, että syntyy uutta bisnestä sekä yksityisellä että julkisella sektorilla.

Yksityinen ja julkinen konkretisoituvat hyvinvointipalveluihin ja 6.6. vasta valittu toimitusjohtaja Bergman sanoo:

Palvelut tulevat toisiaan vastaan esimerkiksi vanhusten kotihoidossa, kun lääkäripalvelut, ruokapalvelut ja siivous linkittyvät ja verkottuvat.

Toimitusjohtajan mielestä kunnat ja yritykset eivät elä eri maailmoissa.

Niillä on vain eri toimintamallit. EU on rajaton, joten Suomenkin pitäisi olla sisäisesti rajaton.

Voidaan ajatella, että näillä sanoilla toimitusjohtaja yrittää myös – ainakin hitusen - karistaa kaupunkiyhtiön harteilta niille usein asetetun jäähmeyden ja byrokraattisuuden viittaa. Olemme tottuneet erottamaan toisistaan liiketoiminnan ja julkisen hallinnon tarjoamat palvelut ja usein julkisia toimijoita on totuttu pitämään byrokraattisina.

Artikkelissa 27.11. toimitusjohtaja Bergman toteaa, että

Tulevaisuuden liiketoimintaa ovat hyvinvointiteknologian ja hajautetun energiantuotannon sovellukset.

Tämä lause voidaan tulkita lupauksena tiiviimmästä public-private –yhteistyöstä: ovathan niin terveydenhoitopalvelut kuin energiasektorikin toistaiseksi vielä julkisen hallinnon valvonnan alaisia ja usein myös tarjoamia toimintoja. Toisaalta voidaan ajatella lausahduksen kuvaavan yhteiskuntavastuuta ympäristön ja hyvinvoinnin näkökulmasta. Joillekin saattaa tulla mieleen, että nämä alat yksinkertaisesti ovat niitä, joista saa tulevaisuudessa hyvät voitot.

4.4.4 Venäjä-yhteistyö

Kansainvälistä toimintaa, joka artikkeleissa paljastuu konkreettisesti Venäjä-yhteistyöksi, korostetaan monissa kirjoituksissa. Muun muassa 6.6. artikkelissa sanotaan:

Kansainvälistyminen ja Venäjä ovat etusijalla kuin myös sähköinen näkökulma.

Toimitusjohtaja Bergman on venäjän kielen maisteri, mikä tuodaan esille saman artikkelin kuvatekstissä:

Perheyritystausta, yliopistotutkijan ura sekä venäjän kieli olivat myös yhtiön valintaperusteet.

Myös toimitusjohtaja itse tuo esiin venäjän kielen arvon samassa artikkelissa:

Näissä hommissa perheyritystausta, yliopistoura ja venäjän kieli yhdistyvät ja mikäs sen mukavampaa.

27.11. artikkelissa toimitusjohtaja kertoo:

Etelä-Karjalan lisäksi Innovation toimii rajan toisella puolella, Pietarin ja Leningradin oblastin alueella.

Samaan hengenvetoon hän nostaa Venäjän tai oikeastaan Pietarin tärkeyden strategiselle tasolle:

Luoteis-Venäjä on itsestään selvästi Innovationin toiminta-alueita. Etelä-Karjala kehittyy tai kuolee Pietarin kehityksen mukana.

Lappeenranta Innovation Oy on artikkelin julkaisuhetkellä toiminut vasta puoli vuotta ja lukija jääkin kaipaamaan lisäselvitystä siitä, onko se jo ehtinyt luoda suhteet Venäjälle vai käytetäänkö kenties jo aiemmin solmittuja suhteita tai jotain muuta osaamista tässä Venäjä-yhteistyössä. Tietenkin sana ”toimii” voi suomen kielessä viitata myös tulevaisuuteen. Maakunnan riippuvuus Pietarista voitaneen käsittää siten, että myös Lappeenranta Innovation Oy:n tulevaisuus on paljolti Venäjän taloustilanteen käsissä, mikä tekee yrityksestä aika riskialttiin. Sanan ”*oblast*” käyttö viittaa tietämiseen: sen sijaan että käytettäisiin suomen kielen sanaa ”*lääni*”, käytetään sen venäjänkielistä vastinetta – venäjä sujuu siinä kuin suomikin.

25.8. julkaistu artikkeli kertoo enemmänkin Lappeenrannan kaupungin ja Technopoliksen yhteistyöstä ja tulevasta vetovoimaohjelmasta, joka keskittyy metsään ja Venäjään alueen houkuttelutekijöinä. Toisaalta kaupunkiyhtiöiden toimitusjohtajan Tom Hultinin lausumat sanat:

Lappeenranta Innovation on toiminut nyt puoli vuotta. Tässä ajassa on osoittautunut, että yhteistyön mahdollisuuksia on paljon enemmän kuin arvattiinkaan.

kertovat siitä, että ajatuksissa on Lappeenranta Innovation Oy:n voimakas osallistuminen vetovoimaohjelmaan Technopoliksen kanssa. Vetovoimaohjelman keskeiset alueet, Venäjä, metsä ja energia, sekä sen toimintatapa, jossa bisnes ja osaaminen kohtaavat ja tuovat kaupunkiin uusia yrityksiä ja lisää työpaikkoja, ovat kuin suoraan Lappeenranta Innovation Oy:n liiketoimintasuunnitelmasta.

Hultinin mukaan Lappeenranta on ihastunut Technopoliksen osaamiseen ja toimintatapoihin (25.8.). Myös kaupunginjohtaja Seppo Miettinen painottaa Technopoliksen suhdeverkoston tärkeyttä:

Technopolis on Euroopan suurin teknologiakeskus. Sen kontaktipinta on meille valtava hyöty.

Eikä Technopoliskaan luonnollisesti lähde mukaan pelkästä hyväntekeväisyydestä:

Tavoitteenamme on tehdä Lappeenrannasta Suomen Venäjän kaupan keskus

sanoo (Technopoliksen) johtaja Martti Launonen. Tällä johtaja Launonen ilmiselvästi viittaa Lappeenrannan sijaintiin Venäjän naapurissa ja sen Technopolikselle suomiin mahdollisuuksiin¹⁰.

4.4.5 Verkostot

Etelä-Saimaan kirjoitukset Lappeenranta Innovation Oy:n toiminnasta ja lupauksista antavat aihetta olettaa, että yritys toimii verkostojen kautta: perustaa niitä ja osallistuu niihin aktiivisesti. Uuden toimitusjohtajan ensimmäisessä haastattelussa 6.6. Bergman puhuu voimakkaasti verkostoitumisen puolesta ja toteaa, että hän

luottaa yhteistyöhön, ihmisläheisyyteen ja palvelujen verkottumiseen.

Kaupungin ja Technopoliksen yhteisestä vetovoimaohjelmasta kertova juttu painottaa myös verkostoja. Kaupunginjohtaja Seppo Miettisen mukaan

Technopoliksen suhdeverkosto on tässä korvaamaton.

Toimitusjohtaja Bergman palaa verkottumiseen 27.11. antamassaan haastattelussa:

¹⁰Etelä-Saimaa uutisoi Lappeenrannan kaupungin ja Technopoliksen vetovoimaohjelmäsopimuksen allekirjoituksen perjantaina 8.12.2006. Uutisessa ei kuitenkaan mainittu Lappeenranta Innovation Oy:tä sanallakaan – tosin Lappeenrannan kaupunkiyhtiöt Oy, johon Innovationkin kuuluu, on yksi neuvottelukumppani.

Lisäksi tarvitaan sitä tuttua yritysten verkottumista ja yhteistyötä. Pitää tehdä entistä enemmän kimpassa. Missä toimialat risteävät, siellä syntyy uutta bisnestä.

Samassa uutisessa myöhemmin kerrataan Lappeenranta Innovation Oy:n perusidea, joka on, ettei yritys itse yritä tehdä asioita vaan kokoaa yhteen tekijöitä, laittaa asioita alulle.

Avainsana on yritysten verkottuminen sekä yritystoiminnalle tärkeän tutkimusosaamisen kytkeminen mukaan bisnekseen.

Yritys siis lupaa verkottaa yrityksiä ja yhdistää niitä tutkimukseen.

Lappeenranta Innovation Oy käyttää rahoituslähteitä kehittääkseen liiketoimintaa.

Tekesin rahalla kytketään yhteen yrityksiä ja tutkimusta ja EU-rahalla rakennetaan alueellisia bisneksen yhteenliittymiä

toteaa Bergman 27.11. Teksteistä ei käy ilmi lupauksia siitä, että yritys varsinaisesti auttaisi kaupan teossa yhdistämällä asiakkaita ja myyjiä, sen sijaan luomalla verkostoja mahdollistetaan oma tehokkaampi toiminta.

4.4.6 Selkeys, tiedottaminen

Etelä-Saimaan pääkirjoituksessa 29.11. tuodaan heti aluksi ilmi, että Lappeenranta Innovation Oy:n toimintaympäristö ei ole helppo:

Uuden kaupunkiyhtiön tehtäväkenttä on laaja ja tavalliselle ihmiselle perin hankalasti avautuva.

Myös 20.10. julkaistussa artikkelissa tulee esille se, että Lappeenrannan kaupunkiyhtiöiden toimitusjohtajan vauhti on ollut niin kovaa, että naapurikunnat eivät ole pysyneet mukana. Kaupunkiyhtiöiden toimitusjohtaja saa

kritiikkiä tiedottamisesta Luumäen kunnanjohtajan Paavo Tyrväisen sanoin:

Emme aina tiedä, missä ollaan menossa.

Samassa uutisessa myös Lappeenrannan naapurikunnan, Savitaipaleen, kunnanjohtaja Iso-Mustajärvi sanoo:

Olemme olleet pikkuisen ulkokehällä, kun niitä asioita on järjestelty.

Tällä lauseella kunnanjohtaja tekee selväksi, etteivät Technopolis Kareltekin ja Lappeenranta Innovation Oy:n roolit ole oikein selkeitä Savitaipaleelta katsottuna.

4.4.7 Todellisia tuloksia odotetaan kolmen vuoden kuluttua

Lehtijutussa 27.11. mainitaan heti ingressissä, että uudella kaupunki-yhtiöllä on kovat tavoitteet. Toimitusjohtaja Bergmanin mukaan hän on saanut Lappeenrannan Kaupunki-yhtiöt Oy:n toimitusjohtajalta Tom Hultinilta selkeän ja kunnianhimoisen tehtävänannon.

Kuvakielellä sanottuna kuu taivaalta ja vielä vähän sen päälle.

Myöhemmin artikkelissa kerrataan keskeiset tehtävät: liiketoiminnan ja tutkimuksen sekä rahoituksen yhdistäminen uuden bisneksen synnyttämiseksi niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla. Lisäksi mainitaan Venäjä-yhteistyö ja yritysten verkottuminen. Bergman ei hätkähdä kovia tavoitteita, jotka tuntuvat tosin vielä tässä vaiheessa aika epämääräisiltä:

Yhtiön sisäiset tavoitteet ovat niin korkealla, että jos osakin niistä toteutuu, olemme tosi pitkällä.

Tavoitteiden saavuttaminen mitataan kolmen vuoden kuluttua yhtiön hallituksessa. Toimitusjohtaja selittää pitkää tarkastelujaksoa:

Ajatuksena on, että jos tyhjästä pitää nyhjäistä, aikaa tekemiselle on annettava jonkun verran.

Väistämättä tulee mieleen, mitä tarkoitetaan ”tyhjästä nyhjäisemällä” – eikö näitä asioita ole tehty aiemmin kaupungissa, jossa toimii useita kehittämissyksiköitä?

Etelä-Saimaan pääkirjoitus tarttuu tavoitteisiin 29.11. ja toteaa, että

oleellista on se mitä aikaansaannosten sarakkeesta löytyy kolmen vuoden kuluttua, kun on saavutusten arvioinnin aika.

Lupauksiin peilaten tässä voitaisiin kysyä, onko siis silloin saatu uusia yrityksiä ja uutta liiketoimintaa? Kolmen vuoden kuluttua yrityksen hallitus arvioi aikaansaannokset, vaikka tehtävät tulivat Lappeenrannan Kaupunkiyhtiöt Oy:n toimitusjohtajalta. Tekstistä ei käy ilmi, millaisin mittarein tuloksia arvioidaan ja ottaako hallituksen lisäksi joku muu osaa tähän arviointitehtävään.

Toisaalta kaupunkiyhtiön toimiala ja varsinainen toiminta on määritelty sellaiseksi, että sillä on oikeastaan vain voitettavaa

kirjoitetaan pääkirjoituksessa. Tavalliselle lukijalle tämä toteamus tuskin kertoo paljonkaan. Pelkästään toimittajan sanoja tarkastelemalla voidaan ajatella, että tarkastelujakson lopussa yritys voi raportoida positiivisia tuloksia, koska sille määrätty tehtävät on määritelty siten, että tehdäänpä mitä vaan, niin ollaan menty eteenpäin.

Pääkirjoitus jatkaa toisaalta

... toisin sanoen yhtiön on koko ajan osoitettava oma tarpeellisuutensa.

Tämä tulee esille kohdassa, jossa sanotaan, että vaikka kaupunki osarahoittaa hankkeita, joita Innovation onnistuu itselleen hankkimaan, joutuu se etsimään kaiken muun rahoituksen toimintansa kautta.

Innovation on voittoa tavoittelematon, mutta taloudellisia tuloksia tavoitteleva yritys

todetaan pääkirjoituksessa. Taloudelliset tulokset eivät oikeastaan aukene artikkeleissa kuten ne eivät auenneet kaupparekisteriotetta lukiessakaan. Ainoa asiaan viittaava kohta on 27.11. artikkelin faktalaatikko, jossa yrityksen kerrotaan hankkivan rahat toimintaa myymällä palvelujaan. Monessa kohdassa puhutaan rahoituksen hakemisesta eri rahoituslähteistä joten maininta palvelujen myynnistä on hieman hämmentävä ja kaipaisi lisäselvitystä – mitä palveluja sidosryhmät voisivat odottaa myyntiin? Esimerkiksi 27.11. julkaistussa artikkelissa toimittaja kertoo Lappeenranta Innovation Oy:llä olevan kaksi tehtävää:

Toinen tapa on suorat kehityshankkeet, joiden tavoite on koota yhteen joukko yrityksiä kehittämään toimintaansa. Toinen tapa on alueen innovatiivisuuden pökkiminen eteenpäin.

Toimitusjohtajaa siteeraten pääkirjoituksen kirjoittaja sanoo rahoituksen etsimisen olevan innovatiivista työtä ja se juuri on yrityksen erityisosaamista.

Toimittaja antaa lukijoiden jäädä odottamaan ja toivoo parasta:

Voi vain toivoa, että Innovation onnistuu täyttämään odotukset, jotka sille on asetettu. Kuuta taivaalta ei saa, ja jo Aisopos

opetti, ettei kaivosta kannata tavoitella kuun kuvajaista. Mutta muu onkin jo mahdollista.

Toimittajan loppusanat ovat hieman arvoitukselliset ja jättävät monia kysymyksiä avoimeksi: neuvooko hän ottamaan rauhallisesti, varomaan harha-askelia ja väärrien asioiden tavoittelua? Median tehtävä on valvoa kansalaisten etua ja siksi olisi luontevaa tulkita toimittajan sanat eräänlaiseksi muistutukseksi siitä, että verovaroilla toimivan yrityksen tulee toimia vastuullisesti ja ajaa kansalaisten todellisia etuja.

4.4.8 Muita huomioita

Muutamissa artikkeleissa tuli esille se, että Lappeenrannan kehitystoiminta on jonkinlaisessa murrosvaiheessa, eivätkä sidosryhmät oikein tiedä, mitä tulevaisuus tuo tullessaan – tämä käy ilmi edeltä. Artikkeleista voi myös tulkita eräänlaista (piilo)syytöstä Lappeenranta Innovation Oy:tä kohtaan siitä, että Selman toiminta on muutoksessa.

19.10. artikkelin ingressissä on maininta siitä, että maakunnallinen matkailuyhtiö ja Lappeenranta Innovation vievät Lappeenrannan Seudun Elinkeino ja Matkailu Oy:ltä tehtäviä. Toimittaja tosin hieman lieventää asiaa seuraavassa kappaleessa:

*Sen (Selman) tehtäviä siirtyy **ehkä** uuteen Lappeenranta Innovation Oy:hyn*

Samassa artikkelissa toimitusjohtaja Hultin rauhoittelee epäilijöitä:

Selman palvelut kehittyvät entistä enemmän puhtaasti yrityspalvelujen suuntaan – konkreettisia palveluja yrityksille.

Lausahdus ei välttämättä mitenkään selvennä Innovationin ja Selman rooleja: jos Selma palvelee konkreettisesti, niin mitä Innovation tekee? Palvelee ”ei-konkreettisesti”?

Asiasta kirjoitetaan lisää seuraavana päivänä:

... ja vuosi sitten perustettu Lappeenranta Innovation on vienyt Selmalta kehittämistehtäviä (20.10.).

Samassa artikkelissa kuitenkin todetaan:

Vaikka (Selman) tehtävistä osa siirtyy matkailuyhtiölle ja Lappeenranta Innovation Oy:lle, Selmalle riittää Alasen (Selman toimitusjohtaja) mukaan riittävästi puuhaa yritysten kehittämisessä Lappeenrannan seudulla

19.10. olevan artikkelin faktalaatikossa Selman tehtäväksi kirjataan mm.

vastaa Lappeenrannan elinkeinopolitiikan toteutuksesta, elinkeinojen kehittämistyöstä ja

mikä on omiaan lisäämään epäselvyyttä Innovation ja Selman roolijaossa: toisaalla artikkeleissa puhutaan voimakkaasti Lappeenranta Innovationin kehittämistehtävästä. Lukijalle jää epäselväksi, kuka kehittää ja ennen kaikkea kehittääkö Selma vai keskittyykö se yrityspalveluihin (jotka eivät ole kehittämistä?). Kaiken kaikkiaan kirjoituksesta jää se kuva, että roolit todellakin ovat epäselvät ja vasta muovautumassa.

Innovationin uuden toimitusjohtajan tohtori- ja tutkijatausta tulee esille usein. Sillä haluttaneen korostaa akateemisuutta ja vahvistaa yrityksen tehtävää tutkimuksen ja liiketoiminnan yhdistämisessä sekä myös yrityksen sisäistä osaamista. Kokemus ja osaaminen tulevat esiin myös Bergmanin haastattelussa 27.11., jossa hän kehuu henkilökuntaa.

Artikkeleissa toistuu usein sanayhdistelmä ”aivan uudella tavalla”. Lukijalle tämä ei täysin aukene – tarkoittaako tämä nimenomaan tutkimuksen ja liiketoiminnan yhdistämistä, tiiviimpää public-private – yhteistyötä vai selviääkö tämä lupaus tekojen myötä tulevaisuudessa? Kaiken kaikkiaan odotuksia synnyttävät lupaukset ovat aika yleisellä tasolla, eikä konkreettista toimintaa tämän hetken ja kolmen vuoden kuluttua tapahtuvan arvioinnin välillä juuri kuvata. Toisaalta voidaan ajatella, että nämä konkreettiset askeleet on jo suunniteltu ja ne löytyvät yrityksen liiketoimintasuunnitelmasta, joka ei luonnollisestikaan ole julkinen.

4.4.9 Kuvien kertomaa

Vanha sanonta tietää, että yksi kuva kertoo enemmän kuin tuhat sanaa. Siksi artikkeleiden yhteydessä julkaistut kuvat sisältävät paljon viestejä ja niiden käsittelemättä jättäminen johtaisi auttamatta torsoon tutkimukseen.

Käsitellyistä kuudesta artikkelista viidessä oli kuva – yhdessä kaksi kuvaa (etu- ja sisäsivulla). Käyn kuvat yksitellen läpi alempana, kuvateksti on alussa:

6.6. Lappeenranta Innovation Oy:n toimitusjohtajana Jukka-Pekka Bergman pääsee hyödyntämään koko osaamistaan. Perheyristäusta, yliopistotutkijan ura sekä venäjän kieli olivat myös yhtiön valintaperusteet.

Kuva on otettu Lappeenrannan kaupungintalolta. Ylöspäin katsovan toimitusjohtaja Bergmanin takana näkyy useita nostureita – tämä lienee sattumaa, mutta sopii erittäin hyvin kuvaan dynaamisesta kehitysyhtiön toimitusjohtajasta. Toimitusjohtaja on kuvassa rento: takki on otettu pois kauniina kesäpäivänä. Kuva henkii luottamusta ja varmuutta: otsa on rypyssä kertomassa, ettei tämä ihan helppoa tule olemaan. Kuvateksti kertoo toimitusjohtajan taustan ja lyhyesti yrityksen keskeiset toiminta-alat.

25.8. Toimitusjohtajat Marjut Hannelin ja Pertti Huuskonen hyrisivät yhteistyöhenkeä uutuuttaan kiiltävässä Lappeen-rannan kylpylässä.

Pöydän takana istuvista henkilöistä otettu kuva on leppoisa. Siitä välittyy hyvä tahto – molemmat toimitusjohtajat katsovat vakuuttavasti neuvottelukumppaniin pöydän toisella puolella. Tekstissä oleva maininta uutuuttaan kiiltävästä Lappeenrannan kylpylästä viestii siitä, että alueella tapahtuu koko ajan ja paljon. Toimitusjohtaja Huuskosen liikkeessä olevat kädet tukevat sanojen painavuutta.

20.10. Selman Oy:n neuvontapalvelut saavat kiitosta naapurikunnista, mutta sen tuleva rooli herättää keskustelua.

Kuva on otettu Selman talon rappusten kaiteen läpi. Kaiteen reiän läpi näkyy kyltti ”Lappeenrannan Seudun Elinkeino ja Matkailu Oy”. Kuva korostaa, että Selma on nyt keskiössä. Tekstissä esiintyvä tuleva rooli viittaa myös Innovationin tulevaisuuteen.

27.11. etusivu: Jukka-Pekka Bergman metsästää innovatiivisuutta bisnekseen.

Sivu 3: Innovationin toimitusjohtaja Jukka-Pekka Bergman on opiskellut yrittämistä teoriassa ja käytännössä.

Etusivun kuva on otettu toimitusjohtaja Bergmanista Lappeenranta Innovation Oy:n käytävässä. Toimitusjohtajalla on sama paita kuin kesäkuussa, kravatti on saanut lähteä. Bergmanin katse on taas ylöspäin – metsästävätkö toimitusjohtajan ylöspäin olevat silmät kuvatekstin innovatiivisuutta?

Sivun kolme kuva on otettu Bergmanin työhuoneessa, joka on vaatimaton – täällä tehdään töitä eikä edusteta! Kuvan kaksi kannettavaa tietokonetta

ja huolettomasti lattialle heitetty reppu lisäävät tehokkuuden ja tavallisuuden tunnetta. Kuvan ja kuvatekstin välinen yhteys ei oikein aukene.

29.11: Lappeenranta Innovation tulee olemaan pitkälti toimitusjohtajansa Jukka-Pekka Bergmanin luomus. Haastetta Bergmanilta ei puutu.

Pääkirjoitukseen valittu kuva on sama kuin kaksi päivää aiemmin lehdessä julkaistun toimitusjohtaja Bergmanin haastattelun yhteydessä julkaistu kuva toimitusjohtajasta työhuoneessaan. Kuvateksti toteaa haasteiden suuren määrän. Väite siitä, että yritys tulee olemaan pitkälti Bergmanin luomus, on hieman hämmentävä: kaksi päivää aiemmin lukijat olivat saaneet tietää, että tavoitteet ja suunnan antaa kaupunkiyhtiöiden toimitusjohtaja ja hallitus.

4.5 Sidosryhmien edustajien haastattelut

Seuraavassa tarkastellaan Lappeenranta Innovation Oy:n tärkeimpien sidosryhmien haastatteluissa esiin tulleita odotuksia yritystä kohtaan sen perustamisvaiheessa ja vuoden toiminnan jälkeen. Haastattelujen yhteydessä pyydettiin myös kehitysehdotuksia uuden yrityksen toiminnan tehostamiseksi.

Useat haastateltavat kuuluivat Lappeenranta Innovation Oy:tä lähellä olevilta kaupunkiyhtiöiden edustajilta, että uusi kaupunkiyhtiö on perustettu. Jotkut lukivat asiasta lehdestä. Tietoa uudesta yrityksestä oli saatu myös erilaisista yrittäjätilaisuuksista:

..eiköhän se kaupunginjohtaja ja Tom Hultin sit ollu niitä henkilöitä, jotka josta niinku ensimmäisenä kuulin tän, että tän tyyppinen ratkaisuu lähetään hakemaan

Niin sit siinä (paneelin) yhteydessä Kasinolla, olikse sitten siinä yhteydessä, olikse se kaupunginjohtaja vai oliko se Tomppa sano, että siihen (kun on liian monta toimijaa) on ratkaisu ja se olis nyt niinkun tämä (Lappeenranta Innovation Oy) ...miullehan tulee, yllättävää kyllä, Uutisvuoksi sekä Etelä-Saimaa. Oisko se ollut uutisoitu siellä, vai luvinko sitten netistä Etelä-Karjalan radion uutisista tai sieltä että niinku sitä kautta, en oo ihan varma.

Tieto uudesta yrityksestä otettiin vastaan useiden haastattelujen mukaan innostuneesti ja sen toivottiin tuovan maakuntaan uusia tuulia ja erilaisia toimintatapoja. Perinteisesti kehitysyhtiöt ovat kuntien omistamia ja Lappeenranta Innovation Oy:n laajempi omistus pohja koettiin hyväksi asiaksi:

No silloin ajattelin kyllä, että oikein hyvä juttu, kun sinne joka tapauksessa tuli... Tuli omistajiks Technopolis, LTY ja niit tuli niinkun muitakin kuin pelkästään kaupungin omia omistajuuksia. Ja ja.. Silloin ainakin näytti, et että on ainakin tämmönen uudelta pohjalta lähtevä toimija ja on otettu huomioon niinkun sekä yritysmaailmaa, että tätä yliopistomaailmaa, mitkä nehän on kuitenkin kaks aika keskeistä toimijaa täällä.

Ja tota just oikeeta työtä ja ja ehottomasti tämmöistä tarvitaan

Toisaalta jotkut haastateltavat suhtautuivat alussa uuden yrityksen perustamiseen varovaisemmin. Tieto siitä, että uusi yritys tulee selkeyttämään yrittäjän kannalta hieman sekavaa kehittäjäkenttää, otettiin vastaan hieman skeptisesti. Jotkut suhtautuivat myös rahoitusrakenteeseen pessimistisemmin:

Niin, sitten se.. Kaikki nyt niinku ratkee sillä. Niin mä oon vaan sitten sanonu, et se sitten nähhää

...kuulostaa hyvältä, mutta mikä on sen funktio miten se voi niinku auttaa yrityksiä ja onks se niinku taas uusi tämmönen veronmaksajien rahoilla rahoitettava yhtiö, jota kaupunki sitten loppumetreillä tai kaupunkiyhtiöt joutuu tukemaan...

Innostuneimmin yrityksen perustamiseen suhtautuivat omistajat, varovaisimpia olivat yritysten edustajat. Selityksenä tähän voi olla se, että omistajilla oli alkuvaiheessa enemmän tietoa käytössään. Omistajat myös luultavasti tuntevat kaupungin elinkeinorakenteen paremmin kuin yrittäjät, jotka tässäkin tutkimuksessa tuovat esille sen, että yrityksiä auttava kenttä on sekavan oloinen.

4.5.1 Alkuvaiheen odotukset

Uudelle yritykselle luotiin alussa myös haastateltavien keskuudessa odotuksia, ihan heti eivät kaikki kuitenkaan ymmärtäneet, miksi tai mitä teemmään yritys perustettiin:

Tota niin ehkei mulla ainakaan ollut siinä vaiheessa selkeä käsitys siitä et mikä tulee olemaan se Innovationin rooli ja mitä jää tonne Technopolikselle...

Muistan.. En mä tiä miks perustettiin.

En mä oikein.. Okei mä ymmärsin et syy on..

Vaikka jotkut sidosryhmät tiesivät, miksi yritys perustettiin, huomattiin heti alkuvaiheessa, että Lappeenranta Innovation Oy:lle tulee muitakin tehtäviä kuin mitä aluksi ajateltiin. Kun sidosryhmät saivat tietää näistä uusista lupauksista ja tavoitteista, ne suhtautuivat varovaisen epäilevästi ja pitivät yritykselle asetettuja tehtäviä jopa hieman epärealistisina:

Ja tuota.. jo siinä vaiheessa ennen ku Innovationia oli perustettukaan, niin tuota huomattiin, että Lappeenrannan kaupunki haluaa siltä Innovationilta huomattavasti paljon laajemman tehtäväkentän ja laajemmat tavoitteet kun mitä pelkästään osaamiskeskusohjelma.

jaa siis jos palataan siihen, että yritystä perustettiin, niin odotuksethan oli aivan valtavat. Et tota se on niinku se yksi iso asia, et nyt tulee paljon uutta ja innovatiivista ja muuta ja tietysti ton kokosella organisaatiolla ni ei ehkä ihan noita odotuksia pystytä täyttämään. Ja ainakii itse niin kyllä huimas, kun katto et mitä se tehtävä- ja tavoitelista on mitä yrityksen täytys saada tuloksia aikaseksi niin ei ne resurssit niin hyviä ammattilaisia ja osajia kun siellä onkin ni ei pysty, en usko että ne on kovin realistiset et siellä oli aika tämmösiä superlatiiveja et maailman paras ja vastaavaa

Epäilyistä huolimatta monet haastateltavat kuitenkin yhdistivät Lappeenranta Innovation Oy:n heti alussa yrityskehitykseen ja luettelivat siihen liittyviä odotuksia kuten kehittäminen ja tukeminen. Jotkut ottivat kantaa myös Selman ja Innovationin väliseen roolinjankoon:

mulle niinkun viestitettiin että tämmönen dynaaminen kehittäminen on niinku Lappeenranta Innovationin tehtävä, tulee dynaaminen organisaatio joka.. jonka tehtävä on niinku kehittää ja tää kehittämässana on niinku vahvasti siinä ja sitten taas tää tällanen yrityspalvelut ni se tulee niinku jäämään Selman rooliksi.

niin kyllä hän on vakuuttanut, että se on niinkun aiota yrityksille tarkotettua niinkun supportia antava organisaatio että me ollaan siis keskusteltu määrätyistä yhteistyökuvioista liittyen tämmöisiin roadshow-tyyppisiin tapahtumiin ...

Toisaalta ei oikein tiedetty kenelle yritys on tarkoitettu ja jotkut ajattelivat, että uusi kehitysyritys auttaa vain aloittavia yrityksiä:

mutta siitä ei käynyt selville, että onks se niinko uusia yrityksiä vai olemassa olevien yritysten auttaminen. Et vai kaikkien – yleensä mie miellän aina tällaset kehitysyritykset tai et jos tehdä tai rakennetaan joku kaupunkiyhtiö niin se on niinko miun käsityksen mukaan aina ollu niinko uusien, alottelevien yritysten niinko tukijalaksi

Yritystoiminnan tukemisen lisäksi haastateltavat odottivat yritykseltä heti alusta alkaen apua rahoituksen etsimiseen ja järjestämiseen, sillä nykyisellään rahoitus on pirstaleista ja sen hakeminen hankalaa:

Mut se suur ongelma meidän näkökulmasta on et tää erilaine julkinen rahoitus mikä tulee on niin älyttömän pirstaleinen ja palasina tuol joka paikassa. Ja suurin osa näistä menee siihen hakemiseen ja raportoimiseen ja se on ihan järjetöntä. Et siis joka ministeriöllä on omansa ja kaikki muut vielä päälle. Siin mieles en ilolla tervehdi, mut jos se auttais sitä asiaa et saattais tänne niinkun yhden luukun politiikka ni se olis erittäin hyvä.

Tutkimuksen ja liiketoiminnan yhdistäminen sekä tehokas yliopiston – paikallisen osaamisen - hyödyntäminen liittyivät monen haastateltavan alkuodotuksiin, varsinkin omistajille se oli tärkeää:

kun Kareltek oli vahvasti kaupungin käsissä ja sit tuli tää iso kauppa, niin tuota silloin tarvittiin jotakin sellaista missä elinkeinopolitiikassa yliopisto on oikeastaan meidän ykkösnyrkki ja vahvuus, niin tarvittiin semmoista organisaatiota, jossa tää vahva yliopisto, tuota tavallaan, se osaaminen pystytään niinku ammentamaan yritystoimintaan ja tietysti muutenkin kun innovaatiotoiminnoista paljon on keskusteltu

Eli se vahva linkitys yliopistoon oli yksi avainsyy elikkä yliopistossa kehitetyn tekniikan maastouttaminen ja jalkauttaminen Lappeenrannan ja Etelä-Karjalan alueelle. Me pidettiin sitä tärkeänä

Lehtiartikkeleissa ja strategiapaperissa esille tullut Public-private –yhteistyön kasvu ei ollut sidosryhmillä mielessä alkuvaiheessa, sen sijaan Venäjä-yhteistyöltä odotettiin tuloksia mm. Lappeenrannan seudun markkinoinnissa sekä yliopisto- ja muiden suhteiden parantamisessa Pietarin suuntaan:

tää oli niinku yks ja sit jo heti alun perin oli esillä tää niinku tää Corridori Pietariin ja Pietarin yliopistoon ja tutkimus- innovaatiotoiminnan hyödyntäminen

Lappeenrannan imagon nostoa niille yrityksille jotka haluavat Venäjän markkinoille

ennen kaikkea tää Pietarin yhteyden avaaminen tää oli niinkun kovin vahvasti esillä

Puhuttaessa alkuvaiheen odotuksista vain yksi haastateltava, omistajan edustaja, toi esille verkostot ja niiden tärkeyden. Samalla haastateltava puhuu myös yleisestä innovatiivisuuden lisäämisestä:

Joo, tosiaan tehtiin tää Lappeenranta 2008 -strategia samanaikaisesti ja täältä nous hyvin paljon sellaisia asioita, innovatiivisuuden lisääminen, yritysverkosto

Kun yritystä oltiin perustamassa, kukaan Lappeenranta Innovation Oy:n omistajien edustajista ei ilmoittanut odottaneensa tulevalta yhtiöltä osinkoja toiminnasta:

...ei osinkoja me ei odotettu ollenkaan eli tää oli ihan strateginen investointi ja jos sitten jotakin muuta kautta jotakin hyvää syntyy - ja saa syntyä – mut me ei olla niinkun tässä ansaintamielessä vaan nimenomaan tää on meille semmoinen strateginen pitkän tähtäimen sijoitus, jossa me aiotaan pysyä ja katsoa mitä meidän kapasiteetilla ois tässä sit annettavaa ja ehkä tässä sitten syntyy niinkun...

Ei missään tapauksessa.

Se, etteivät omistajat odottaneet voittoa Lappeenranta Innovation Oy:ltä, kun sen perustamista suunniteltiin, eivätkä myöskään sen toiminnan aikana, on luontevaa: riippumatta omistusrakenteesta kunnallisen kehitys-yhtiön luonteeseen ei kuulu voiton tuottaminen, koska valtaosa sen tuloista tulee kuntien budjetista tai erilaisista julkishallinnon rahoittamista ohjelmista ja hankkeista.

4.5.2 Odotukset nyt

Reilussa vuodessa odotukset ovat muuttuneet ja kirkastuneet jonkin verran ja matkaan on mahtunut myös yllätyksiä. Hämmästyksen aiheita ovat antaneet niin nopeasti saavutetut tulokset kuin se, että niihin on päästy melko pienellä henkilökunnalla. Hallituksen edustajat kuvaavat kulunutta vuotta:

Kyllä ne on että rehellisesti sanottuna en mä kyllä silloin runsas vuosi sitten arvannut, et mihin junaan mä hyppään et todellakaan tai siis mä näin sen tietynlaisena, mutta tää kasvu ja kehitys on ollut aivan ällistyttävän nopeeta.. jotenkin on kyllä semmonen tunne, että tässä on tapahtunut onnistumista, et on saatu aikaiseks et niinku tänään esitellään tän Pietarin kuvion tää uus vaihe ni niinku ällistyttävää et tässä aikataulussa

olemme nousseet isoksi tekijäksi Pietarin innovaatiotoiminnassa

Et meillä on aika isot haasteet.. aika pienellä porukalla

Edelleen nytkin monet haastateltavista odottavat Lappeenranta Innovation Oy:ltä ihan perinteisiä kehitysyhtiön tehtäviä, jotka liittyvät yritystoiminnan ja työllisyyden tukemiseen, vetovoimaisuuden kasvuun sekä verkostojen luomiseen. Eräs haastateltava vie odotukset yhteen kehitysyhtiön perustehtävään eli työpaikkojen lisäämiseen alueella:

Meidän missio on se että ... pitäis olla Lappeenranta Innovationissakin, että tuota lappeenrannan kaupunkiin tulee enemmän työpaikkoja. Ja työpaikkojen edellytyksenä on, että olemassa olevat kasvaa ja vahvistuu ja uusia saadaan tilalle. Ja uusia tänne tulemaan.

Yhden luukun periaate, jota peräänkuulutettiin Lappeenranta 2008 – strategian toimeenpano-osassa, tulee esille myös haastatteluissa. Yritykseltä odotetaan asiantuntumusta ja vastauksia kaikenlaisiin yrittäjien esittämiin kysymyksiin: jos yrityksessä ei itse tiedetä, niin sitten kysytään muualta. Tärkeänä koetaan se, ettei asiakkaan tarvitse soittaa moneen paikkaan, vaan palvelu tulee yhdeltä taholta:

Verkoston luomista ja siis et teijän pitäis olla niinku semmonen asiantuntijaorganisaatio että tuota et sie voisit niinko soittaa ... miepäs soitankin Lappeenranta Innovationiin tässä ja kysyn sieltä ja työ vastaatte että joo, myö selvitetään. Sit tulis viikon päästä sähköpostii tai puhelu tai jotain et tässä on tämmönen tilanne... Ei kun se olisi niinko asiantuntijaorganisaatio... annettas sitä asiantuntemusta, mitä.. jos ei Lappeenranta Innovationilla oo sitä, niin niillä ois niin hyvä verkosto, että ne löytäs sen. Tätä mie niinko.. Aivan, et miun ei tarvii periaatteessa

soittaa kun yhteen paikkaan. Jos ei siel löydy tietoo, ni ne tietäs sit mistä tietoo löytyy.

Varsinkin yritysten edustajat toivat haastatteluissa esille sen, että kehitysyhtiön on jalkauduttava ja markkinoita palveluitaan. Sen on syytä myös ymmärtää asiakkaitaan ja puhua näiden kieltä:

Mulla on yleensäkin sellanen käsitys valitettavasti sellainen käsitys näistä kaupungin organisaatioista, että puuttuko sieltä sitä markkinointiosaamista, markkinointihenkeä tai intoa tehdä niitä asioita, koska yritys yleensä itte saa sitten olla yhteydessä anelemassa et voiskos nyt sitten pitää palaveria ja kaikki on niinku ollaan niin kiireisiä et on niin paljon sisäistä toimintaa tässä että ei keritä näitä yrityksiä paljo... älkää häiritkö meit. No oikeesti mä sanon, et ne on niinku etäisiä.

jos ajatellaan tota Skinnarilan tai yliopiston aluetta, se niinkun koetaan tämmösenä tietointensiivisenä, että siellä on niinku vähän, tiedätkö se on niinku vähän korkeammalla tasolla ja siellä on tota tohtoreita ja professoreita ja huippuosaamista ja sitten jos taas katsotaan meidän alueen yritysrakenteita, niin tääl on taas hyvin paljon tällaista perinteistä yritystoimintaa, puun kuivaamista, höyläämistä, sahaamista.

Kaikki haasteltavat eivät tarvitse apua rahoituksen järjestämisessä. Kun eräältä yritysedustajalta kysyttiin, ovatko he mukana missään kehittämishankkeissa, joissa käytetään myös ulkopuolista rahoitusta, vastaus kuului:

Ollaan.. Niin ja yliopiston kanssa meillä on vaikka mitä, mut en mä tajua mihin me siihen tarvittaisiin.. Niin ja sitten meillä on jotain TEKES-hankkeita sun muita niitä niin ei siihen tarvii mitään siis systeemejä. Niin.. Ei me tarvita tota kehitysapua..

Parin muun yrityksen edustajat sen sijaan näkevät, että välittäjä-organisaatiosta voisi olla apua nimenomaan sekalaisen rahoitusjärjestelmän aukaisemisessa ja rahoituksen hankkimisessa. Yritykset ovat myös hyödyntäneet Lappeenranta Innovation Oy:n kautta ohjattua tukea:

...et kaikki tämmöset kun ne ois yhen tahon ... mie tykkäisin semmosesta et ne ois niinko, et yrittäjälle ois selvää se että mistä se... nyt sitä tulee monesta tuutista ... keskitetty ratkaisu.

... niin silloin tavallaan tarvitaan sitä jotain julkista rahaa ja usein se raha kanavoituu jonkun projektin kautta mitä esimerkiksi Innovation hallinnoi.. et tota niin tää on yks semmoinen hyvin konkreettinen ... et tällasii organisaatioitahan tarvitaan just siinä välissä.

tuota LPR Innon osalta mehän ollaan kehitetty tätä meidän tätä atk-järjestelmää ... päätettiin uudistaa meidän systeemit niin silloin mä ostin tosta Maestrolta tukijärjestelmät niin silloin me saatiin siitä joku semmoinen pieni koulutus

Sidosryhmät kaipaavat myös apua tutkimustiedon jalkauttamisessa yrityksiin:

Ei ne mun mielestä (tutkimustietoa) ainakaan helposti oo saatavilla. Ei et kyl sitä pitää niinku kaivella ja en tota niin ei sitten ei se mun mielest just se sovellettavuus että tosi usein kun pitää lähtee selvittämään jotain asiaa ni se pitää niinku tehdä ite ei tota vaik Venäjästäkin on kaiken maailman yleisiä tilastoja ja tutkimuksii vaik kuinka paljon ni ei sen avulla pysty vielä niinku juuri mitään tekemään.

Vaikka yrityksen alkuvaiheessa sidosryhmät eivät osanneet kiinnittää huomiota public-private –yhteistyön kasvuun, todetaan se vuoden toiminnan jälkeen hyväksi asiaksi. Yhtenä esimerkkinä yksityisten ja julkisten palvelujen onnistuneesta yhdistämisestä pidetään Lappeenranta Innovation Oy:n vetämää Avainhenkilöpalvelua:

Siis musta se (Avainhenkilöpalvelu) on ihan hyvä idea,...oon valittanu siitä jo monta vuotta. Tai siis tän alueen ongelma, tai kaikkien alueiden pääkaupungin ulkopuolella olevilla on toi sama ongelma. Et kun ei puoliso saa töitä. Ja ei se oo vaan se et tulis tänne, et meilläkin on kavereita lähteny pois kun puoliso on ollut vuosikausia työttömänä.

olen, olen se (Avainhenkilöpalvelu) on hyvä keissi se on lisä-arvo, siitä tulee ihan hyvä juttu

Kaiken kaikkiaan public-private –yhteistyötä pidetään tänä päivänä hyvänä asiana:

No mun mielestä just se (public-private –yhteistyön kehittäminen) on niinku mä oon ymmärtänyt näin että se on yksi Innovationin tehtävistä, näin mä oon ymmärtänyt sen. Ja tärkeä tehtävä.

...että tota innovatiiviset asiat koskettavat paljon myöskin julkista hallintoa ja esimerkiksi markkinoita lähdetään avaamaan yrityksille niin julkisella sektorilla on erittäin suuri merkitys siinä, että löytääkö yritykset bisnestä ja varsinkin hyvinvointitoimialalla ja tämmösissä et miten päästään siellä ottaa käyttöön uusia innovaatioita, miten siitä saadaan bisnestä

Venäjään päin katsovat toiveikkaina useat sidosryhmät. Maantieteellistä sijaintia pitää osata haastateltavien mukaan hyödyntää. Myös yliopistossa

koetaan tärkeänä, että on olemassa välittäjäorganisaatio, joka voi auttaa Venäjän bisneksestä kiinnostuneita löytämään harjoittelu- ja työpaikkoja:

Venäjä-asetelma on muuttunut ja Neuvostoliitto hävinnyt niin nythän tää on niinkun mahdollisuuksien paikka. Miten se nyt sitten saadaan sitten niinku parhaalla mahdollisella hyödynnettyä tää sijainti täs välissä ni ja sitä osaamista kehitettyä sehän se on täs nyt se tavoite että tästä alueesta ja kaupungista tulisi nyt todellinen Venäjän kaupan osaaja

Toinen keskeinen odotus liittyy Venäjä-kysymykseen. Siihen me toivotaan tietysti... nytkin ihan konkreettisesti ollu puhetta-kin. Tavallaa kun käynnistetään tää cross border-maisteriohjelma bisneksessä, business administration.. tai mikä se nyt on.. Ja siihen valitaan 10 opiskelijaa meiltä ja kymmenen Pietarista ni tarkoitus on et he suorittais kesätyöt ensimmäisen vuoden jälkeen yrityksessä ja sit tekevät gradut yrityksiin. Niin tämmösissä me toivottais mahdollisimman paljon et teiän kyt-kentöjä pystyttäis hyödyntämään.

Venäjä-yhteistyö ei kuitenkaan saa aivan varauksetonta hyväksyntää, vaan monet haastateltavat painottavat sitä, että yhteistyön pitää olla liiketoimintakeskeistä ja todella luoda yrityksille liiketoimintaedellytyksiä. Hallintojen välisiä hankkeita ei katsota järin suopeasti. Kaiken kaikkiaan usko instituutioiden kykyyn luoda hyvinvointia suhtaudutaan epäillen:

Ei hallintojen välisiä hankkeita.... Ei, ei hallintojen.. ne ei kuulu. Kaupunki voi niitä tehdä, mut ei tota enään edes Innovatio-ni, Ne pitää olla yrityslähtöisiä hankkeita ku tämmöset tavoitteet on asetettu

Se on siltä kantilta, että kun yritetään luoda liiketoimintaedellytyksiä, niin siltä osin kyllä.. Mutta sitten nää tämmöset

hallinnolliset kehittämiset ja nää kaupunkiyhteistyöt sunmuut, niin ei ehkä välttämättä.

Mä en sinällään kovin paljon usko et tämmöset instituutiot mitään työpaikkoja sinällään pysyviä pystyy luomaan.

Mitä tulee verkostoihin, suurimmat odotukset liittyvät osaamiskeskukseen ja varsinkin metsäklusterin kansalliseen koordinointiin. Osaamiskeskusta ei saa kuitenkaan päästää hankeautomaatiksi. Osaamiskeskuksen hallinnointi on tähän asti myös näyttänyt hieman hajanaiselle. Kaiken kaikkiaan osaamiskeskukselta toivotaan lisää konkretiaa ja ammattitaitoista hallinnointia:

....etsiä sieltä se ydin. Ja mun mielestä se ydin on se osaamiskeskusohjelma. Ja tuota kunnianhimoinen vetovastuu, jossa niinku näytetään et me otetaan tää haaste vastaan, josta taisteltiin. Nyt ku se on saatu. Niin nyt pitäis niinku keskittyä siihen. Enemmän yrityslähtöseks, enemmän konkreettisiks hankkeiks, jotka hyödyntää niitä paikkakuntia kuin se, että tehdään näitä hankkeita hankkeiden päälle, joista kukaan ei oikein tiedä mitä ne, mitä ne, ketä ne hyödyttää, missä ne menee ...

Niin, et on vähän näyttäytyny sellaselta, et palikat sekasin nytten, et ei ehkä tiedetäkkään miten tai ei oo osattu varautua siihen, että miten suuret odotukset sillä on, miten niinkon periaattees näkyvä ja tällänen valtakunnallinen ohjelma on kysymyksessä ja sitä ei sais niinkun pilata semmosella ehkä amatöörimäisellä näpertelyllä, että siel pitäis olla kyllä todella, todella semmosta sillä tavalla näkyvämpi ykkösasia yhtiön toiminnassa kun ne on kerta sen koordinaatio vastuun on sinne halunneet

Eli nää osaamiskeskuksen asiat ei oo pelkästään innovationtia, eikä läheskään siitä kiinni, vaan sitten siitä rahoitusraken- teesta ja koko tästä hankehumpasta, minkälaiseks sotkuks tää on ja farssiks tää homma o niinku menny..

Muutama sidosryhmän edustaja puhuu voimakkaasti alueen henkisen omaisuuden ja IP-oikeuksien suojaamisen puolesta ja näkee siinä tärkeän tehtävän Lappeenranta Innovation Oy:lle ja myös itse yritykselle mahdolli- suuden päästä edes osittain eroon ulkoisen rahoituksen riippuvuudesta:

tää yritys nimenomaan aikaansaa tätä henkistä omaisuutta eli IPR:ää tai muuta IP:tä joka voidaan suojata tai kierrättää, on saatu se projekti liikkeelle et ihan oikeesti tutkitaan, mitä kaik- kee siel on ja siitä voi tulla se iso voimavara. Elikkä me pysty- tään sitä hallinnoimaan ja lisensoimaan ja saamaan ihan omaan kassaan rahaa jota kyllä sitten pystytään niinkun jo- tenkin päästä vähän vähemmän riippuvaiseks niinku näistä projektirahoista.

...siis tämmösiin innovaatiokeskuksiin niin näihinhan ollaan valmiit poliitikot työntämään rahaa vai kuinka paljon mutta sit- ten kenen tehtävä se sitten on kun se innovaation hedelmä tu- lee sieltä esille ni kenen tehtävä se on varjella et se on suo- malainen tai sit et se pysyy täällä.

Mutta jotkut uskovat enemmän yliopistoon:

Mä uskon enemmän niinku tähän yliopiston ja muun tutkimuk- sen yhteydessä syntyvään yritystoimintaan, kun sitten varsi- naisiin näihin patentteihin ja keksintöihin, näihin IPR:iin.

Haastattelujen perusteella näyttää, että monet sidosryhmät ovat kiinnostu- neita aineettomasta omaisuudesta. Tämä tuntuu varsin loogiselle paitsi sen vuoksi, että asia on herättänyt yleisesti ottaen keskustelua enemmän

viime aikoina kuin aiemmin myös siksi, että yrityksen nimi ”Lappeenranta Innovation” viittaa henkiseen pääomaan, innovaatioihin.

4.5.3 Kehittämisehdotukset

Kuten jo odotuksissa tuli esiin, sidosryhmät toivovat, että Lappeenranta Innovation tuntisi kentän paremmin ja kehittäisi palvelujaan vastaamaan sen tarpeita. Tätä toivoivat luonnollisesti eniten yritysmaailman edustajat:

Mut siis se ois yks kehitysyhtiön siis tämmösen organisaation tehtävii tai ois et tääl ois sitä et sen vois, et periaattees nää tietäs sen yrityksen tarpeen siis semmosen niinko täsmä-tarpeen. Ensinnäkin tääl niinko tiijettäs mitä alueen yrityksissä tehtäs, osttais vähän täsmämarkkinointia. Mut kuinka paljon kehitysyhtiö tietää niinko alueen yrityksistä. ...

no siis yllättävää on ollu monissa projekteissa missä on sittenmä voin ottaa esimerkiksi sen (yhden hankkeen), mitä mä olin vetämässä.. niin tota niin, sitten kun siinä piti niinku ettiä eri alojen yrityksiä että kuka voisi vaikka alkaa rakentamaan niitä mökkejä tai jotain tällasta niin oli yllättävää että vaikka siellä oli kaikista kehitysyhtiöistä edustajat niissä työryhmissä niin ei ne sit niinku tiennykkään, et mikäs firma se nyt vois olla mikä tällasta tekee Et tota niin et vaikka ne niinku sanoo, että ne tuntee sen yritys-kentän niin sit tuntuu, ettei ne sit konkreet-tisesti kuitenkaan tunne.

Jotkut haastateltavat pelkäsivät myös, että yrityksen palvelut kohdenne-taan liian suppealle kohderyhmälle:

Ei pelkästään kasvuyrityksiä: Se on ihan totta ... se on vaan se kasvu.. sitä käytetään liian herkästi sitä kasvuyrityssanaa, ettei niinko tunnisteta kun miun mielestä tänä päivänä on niin-

ku kasvua kun sä pidät liikevaihtoa ennallaan ja kehität sitä toimintaa niin rahoitusmaailma kyttää sitä, et miten siun liikevaihto on kehittynyt ja mitä, etteihän teil oo tapahtunut mitään.

Toisaalta eräs haastateltava on sitä mieltä, että palveluja pitää nimenomaan kohdentaa. Haastateltavan ehdottama segmentointi ei kumoa edellistä mielipidettä, sillä sitä voitaisiin kokeilla niin kasvu- kuin muihinkin yrityksiin. Samalla haastateltava kiinnittää huomiota siihen, että aluetta on kehitettävä sen omat erityispiirteet huomioiden:

Eliikkä ylipäättänsä niinkun tässä tekemisessä mä oon pohtinut sellaista, oli se sitten Venäjä tai oli se sitten tää maakunnan yritykset niin yksi asia mitä me ei oo uskallettu aidosti tarkastella on segmentointi. Tää yritys rakenne, me tiedetään suurin piirtein mikä se täällä on, mutta sitä ei oo vielä niinku ihan aidosti tonne pläjäytetty ja että onks nää meidän organisaatiot ja onks nää meidän järjestelmät rakennettu niitten segmenttien mukaan vai onks ne rakennettu jonkun Oulun mallien tai Jyväskylän mallien tai kasvukeskusmallien mukaan.

Rahoituksen suhteen on selkeitä parannustoiveita ja -odotuksia. Ennen kaikkea toivotaan, että yrityksellä on selkeä suunta, jonne se pyrkii ja ulkopuolista EU-rahoitusta käytettäisiin ikään kuin täydentämään omaa valittua polkua:

Sillä organisaatiolla pitäis olla valmiuksia itselläänkin kehittää omia asioita ihan omaehtoisesti ja viemään joitain asioita läpi ilman, että nyt siinä välttämättä onkaan mitään ulkopuolisen rahoittajan tukemaa projektia. Ja itse kaipais just sitä, että olis vähän tarkemmin ajateltu just sitä polkua, että mitä tämän ongelman asian kehittämishaasteiden eteen tehdään, että me päästään sitten jonnekin tuonne.

siitä tulee sitten tämmöinen projektiautomaatti, projekti päättyy.. ja ennen kun se päättyy ruvetaan miettimään uutta projektia. Tärkein asia projektissa on saada uskottavasti tilitettyä ja tehtyä se loppuraportti

Rahoitushakemukset ovat myös joskus erittäin huonosti valmisteltuja ja ajoittain tuntuu siltä, etteivät hankkeiden toteuttajat ole vaivaantuneet selvittämään, mitä on jo tehty. Haastateltava korostaa, että tämä koskee kaikkia hakemuksia, ei erityisesti tarkasteltavaa yritystä:

Näitten monien toimijoiden kanssa kun välillä tuntuu, et ei ne puhu keskenään ja sitten just tää, että pälkähtää päähän hyvä ajatus ja sitten lyödään hanke tiskiin. Monesti siinä hakemuksessa varataan rahoitusta ja sitten ruvetaan vasta miettimään, et mitäs tällä nyt tehtiinkään? Että mikä tässä on nyt loppulema? Et monesti niinkun hankesuunnitelmissa kerrotaan hyvin ympärilyöreästi, että miten kehitetään sitä ja tätä ja loppulemaa ei ole sanottu. Mitä sitten kun tämä on tehty?

.....Et he harvoin näkee semmosia kunnolla aikataulutettuja ja tehtävien kannalta niinkun loogisessa järjestykseen eteneviä hankesuunnitelmia.

Verkostot koetaan tärkeiksi paitsi eri toimijoita yhdistävänä tekijänä myös itse yrityksen toimintaa helpottavana elementtinä, jota kannattaa kehittää:

tärkeitä jotta tommosen seitsemän alle kymmenen henkilön pystyy ympärilleen keräämään. Mitään muuta vaihtoehtoa ei ole. Ja tokihan kaupungilla on myöskin työvoimaa käytettävissä. Yliopistosta puhumattakaan.

Palveluyrityksen edustaja toi esille sen, että alueella ei ole osattu tarttua isoihin kansainvälisiin hankkeisiin, joihin toisaalta tarvitaan paljon partnereita, mutta jotka toisaalta tuovat isoja rahoja alueelle. Ongelmallista tässä

on se, että projektirahalla toimiva yritys kuten Lappeenranta Innovation Oy on hankalassa tilanteessa, sillä isojen hakemusten tekeminen on pitkäjänteistä työtä, eikä siitä maksa kukaan:

No sit yks mitä on joskus pyöritetty ...pitkään oli tää että miten päästäs käsiksi näihin isompiin hankkeisiin..... ja siis niinku tällä alueella ylipäänsä niinku on vaikeaa päästä noihin hankkeisiin. Mut se vois olla semmonen, en tiedä oisko se Lappeenranta Innovationin tehtävä niinku miten se oikeesti saatas niinku näitä alueen yrityksiä mukaan niihin hankkeisiin. Et siihenhän sit tarvitaan niinku verkostoja Euroopasta et sehän ei riitä niinku et se on vaan nää meidän alueen yritykset vaan siin pitää oikeesti lähteä rakentamaan niitä verkostoja tonne Eurooppaan.

...Niin ei ja toi on just tommosta ei voi rahoittaa, se ei oo mikään projekti et se pitäs niinku, siin pitäs jonkun maksaa sen ihmisen palkkaa jonkun aikaa ennen kuin se sitten sais niitä et tulis niitä projekteja mihin päästään mukaan. Mut ei se niinku tapahdu niin et se alkaa heti tuottaa vaan siihen pitää panostaa jonkun aikaa

Monet näkevät, että Lappeenranta Innovation Oy:n tulee toimia laajemmin kuin vain Lappeenrannassa. Lappeenrannan lisäksi yrityksessä ei ole muita kuntia mukana, tosin kaksi omistajaa, Technopolis ja Vitako, toimivat maantieteellisesti Lappeenrantaan laajemmalti. Myös tärkeä partneri yliopisto säteilee vaikutustaan kauas maakunnankin rajojen ulkopuolelle.

Maakunnallisuus ei haittaisi yrittäjiä, jotka muutenkaan eivät tunne hallinnollisia rajoja:

meille asiakkaat ovat ympäri suomea Rovaniemeltä Hankoon ja 15 maasta niinku ei sillä niinku oo periaatteessa on min-käänlaista merkitystä.

siis täällä Etelä-Karjalassa yritykset tekee äärettömän hyvää yhteistyötä keskenään ja auttaa toisiaan ja siis jos meille soitetaan, et mie tääl terve, tarviis apua, niin sitä löytyy, se ohittaa kaiken, olkoon se Joutsenossa tai Lappeenrannassa. Näinhän se menee, näin sen pitäs olla, ei meillä oo varaa jos Etelä-Karjala halua kehittyä, ei meillä oo varaa alueen kuntien tai niitten kehitysyhtiöitten kilpailla keskenään ja siis niitten pitäs tehdä yhteistyötä, ilman muuta.

Ja mikä hienointa et ois niinku yksi Etelä-Karjalan kehitysyhtiö, mist löytys yhellä puhelinsoitolla kaikki.

No siis sehän on nyt siis ihan selvä, että kyllähän Lappeenranta, kun siinä on toi yliopisto, niin tää on tavallaan se suurin.. Mut mun mielest tulee joskus mieleen, että Lappeenrannan kannattais ehkä olla vähän nöyrempi.

Eräs haastateltava kehottaa muistamaan, että kehittämistyötä on tehty jo ennenkin ja entisestä voisi ottaa oppia:

Mut esimerkkinä sit juuri niinku se et näin ei voi olla että kaikki ne yrityskehittäjät, jotka täällä on aikasemmin toiminu et ikäänkuin niitä ei kuunneltais ja Innovation olis se suuri ja mahtava organisaatio joka kertoo mitä pitää tehdä. Kannattais pikkusen kuunnella sitten sitä mitä muualla on tehty

Jotkut haastateltavat taas näkevät, että moninapaisuus ei toimi vaan jonkun on rohkeasti ryhdyttävä vetämään kehittämistoimintaa ja uskoa siihen,

että muut tulevat kyllä perässä. Menestyminen poikii hyvinvointia myös muille.

jonkun pitää ottaa täällä johtajuus näistä ja koordinointi näistä hommista, koska meillä on täällä ammattikorkeakoulu, proagria, LTY, kaikilla on erilaisia hankkeita menossa... Kehykin tiettyllä tapaa pyörii ainakin tuolla Joutsenossa päin ja kaksnapanen maakunta ja jotenkin täällä menee edelleenkin 80 % aikaa näitten organisaatioiden välisiin pöhellyksiin ja 20 % tähän itse työhön, kun se pitäs pyrkiä meidän kääntämään päinvas-toin, et nää rakenteet ois niinku kunnossa ja selvät ja lopetetas se taistelu ja alettas käyttää se aika niinku oikeesti tekemi-seen.

ja tää on kuitenkin niin vahvasti nyt Lappeenrannan yliopiston ja kaupungin ja sitten niinkun intresseissä... kyllä tää hyvä sit tästä jakaantuu kun tuotetaan semmosia vähitellen semmosia palveluja ja liiketoimintaa ja niin pois päin että sittenhän näitä hyödyntäjiä tulee eri puolilta.

Sidosryhmät tuntuvat ainakin osittain hyväksyvän sen, että Lappeenranta Innovation on perustettu nimenomaan selkeyttämään elinkeinopoliittista tilannetta seudulla ja jopa ohjaamaan sitä. Sen sijaan sanelupoliittikkaa ei haluta noudattaa, vaan olisi tärkeää sopia vastuut ja tehtävät:

Joo, elikkä Lappeenranta Innovation lähti voimakkaasti hake-maan niinku koko tän seutukunnan ykköskehittäjän roolia. Ja fine, jos näin on. Jos Lappeenranta kaupunkina ottaa sen pai-kan ni sekin on hyväksyttävää ... että sovittas se työnjako ja sovittas taloudelliset vastuut, että mitä me voidaan tehdä

Jotkut sidosryhmät toivovat kiinteämpää yhteistyötä edustamansa organi-saation ja Lappeenranta Innovation Oy:n välille:

vielä semmone odotusarvo – todettiin että meidän lähipiirisämme on paljon semmoisia ihmisiä, joilla saattas olla erikseen annettavaa sitten tälle ...sille substanssille, mitä tän Lappeenranta Innovationin piti ruveta toteuttamaan.. niinkun meillä on idänkaupan tuntijoita, erilaisia teknologia- ja tiede-tuntijoita, meillä on kaupallisia asiantuntijoita

Yrityksen tehtävää tutkimuksen ja liiketoiminnan välittäjänä voitaisiin laajentaa koskemaan enemmän opiskelijoiden hyödyntämiseen yrityksissä:

mut et ni varmaan niinku ois paljonkin vois niinku enemmän tehdä yhteistyötä et ois niinku just näitä vois miettiä että opiskelijoita hyödyntää, ja sitten joku tällanen organisaatio ottas siitä ohjausta enemmän niinku vastuulleen.

Yhteistyötä voisi tehdä myös rahoittajien kanssa. Tällöin tilanne olisi parempi paitsi yritykselle, koska se oppisi tekemään hakemukset oikein, myös rahoittajalle, joka puolestaan saisi kehitysyhtiön kautta tietoa kentän kehityksestä ja tarpeista:

... että päästäisiin näihin tiettyihin yhdessä hyväksytyihin tavoitteisiin, et on painopisteitä, on elinkeinorakenteen monipuolistamista, on hyvinvointi puolta, on infrapuolta, on ympäristö ja tämmöstä, niin enemmän niinkun on, siihen kaipais, kaipais niinkon muutakin kun pelkkiä hankelista

Niin! Ja jos siinä kohtaa tämmönen yhteistyö tällästen meidänkin strategioitten laatimisen kannalta ois äärimmäisen tärkeää, että tiedettäis molemmin puolin ne tavoitteet ja mitä niiden eteen tehdään jolloin niinkun sen rahoituksenikin varaaminen olis paljon mielekkäämpää, eikä sit oteta aina kantaa yks kerrallaan johonkin hankkeeseen.

Useat kehittämis ehdotukset liittyivät siihen, että yrityksen pitäisi selkeämmin kertoa tekemisistään ja palveluistaan. Sidosryhmät eivät oikein tarkkaan tiedä vielääkään, mitä yritys tekee. Tämä tuli esille varsinkin yrityselämän edustajien vastauksissa, mutta myös muutamat muut ottivat asiaan kantaa:

Mun mielestä näitä asioita pitäis selkeyttää tonne kenttään päin. Me ei osata vielä mun mielestä täällä Lappeenrannassa semmosta perusviestiä yritysten ymmärtämällä tavalla vielä kertoa. Mun mielestä meidän pitäiskin saada kaikki nää meidän hankkeet ja kaikki muut niin piiloteltu meidän omiksi tällaisiksi jutuiksi ja asiakkaisiin päin meidän pitäisi niin kuin näkyä palveluorganisaatioina, jotka hoitaa sen homman mitä tarvitaan.

Kun puhutaan kehittämisestä ja innovaatioista, on selvää, että käsitteet ovat abstrakteja, eikä tekemisen luonne hevillä aukene:

Nii, niin hän oli sitten, kerto siel mitä hän tekee niin, ei se mulle oikein auennu.. En nyt tiä sitä, oisko pitäny kysellä enemmän.. Siinäkin sanotaan että mitä lehdistössä on ollu, kun on tää metsäteollisuus, missä Innovation on jo..?"

Jo pelkästään selkeämmällä ja johdonmukaisemmalla tiedottamisella saastaisiin haastateltavien mielestä paljon aikaan. Lisäksi kannattaa koko ajan muistaa, että kaikkien on tehtävä yhteistyötä:

Mut toi on niinku et tommonen profiilin kirkastaminen innovationissa, selkeä et tuotteet yritys kohtaista tuota kontaktointia, roundtablea, jotain semmoista yhteistä että me halutaan tehdä näin ja halutaan että halutaan että me tehdään nää yritysten kanssa yhdessä. Tää toinen toistamme tukien kaupunki tai innovation on hyvä umbrella siinä niinku mukana.

Yksi haastateltavista toi esille sen, että teot voisivat puhua puolestaan. Konkreettista tekemistä korostettiin muissakin vastauksissa:

Mutta näen sen tosi tärkeenä ja näen että sielläkin pitäisi niin kuin tekemisen kautta ehkä meillä on vielä liikaa tiedätkö tämmöisten haaveilujen kautta nää hommat ...

Ja tuota sitten nimenomaan keskittyä muutamaankonkreettiin hankkeeseen

Monet sidosryhmien edustajat olivat myös sitä mieltä, että Lappeenranta Innovation Oy on haalinut itselleen aivan liian monenlaisia tehtäviä, toivottaisiin tietynlaista priorisointia ja valintoja, jotta pienehköillä resursseilla saataisiin mahdollisimman hyviä tuloksia:

Et on paljon puheita ja jumalaton määrä tuota tehtäviä ja tavoitteita sosiaalisista, tavallaan sosiaali- ja terveyssektorista niinkun hajautettuun energiaan ja huippu high techiin. Ja kaikissa halutaan olla mukana. ...Kaikki tämmöset niinkun sosiaali- ja terveyshuollon hyvinvointipalveluiden vetämiset niin tota jos niitä tarvitaan ni ne pitäis ainakin kunnolla resursoida.

että miten sitten just tää resursointipuoli.... et ehkä se vielä vähän terävöityy, et ois sen perusteella mitä perustettais, olisin luullut et se keskittyy vielä enemmän tähän tutkimuksen liiketoiminnan yhdistämiseen.

Kehitysyhtiön toimintaa pitäisi myös pystyä mittaamaan jollakin tavalla:

Mut enivei tota sitten se että okei vaikka sit toi rahoitus niinku tulee EU:lta mun mielestä.. mä oon aina sitä kritisoinu et pitäisi päästä projektitaloudesta tämmöseen business -talouteen. Kaikella tekemisellä pitää olla funktio ja tavoite ja ne pitää olla

ne tavoitteet mitattavissa... et se voi vaikka olla yksi tavoite sitten työpaikkojen synnyttäminen.

Työnjaon ja tekemisen tiedottamisen selkeyttämisessä ollaan kuitenkin toiveikkaita ja murrosvaiheen epäselvyys saa ymmärrystä haastateltavilta:

Tietenkin kun ollaan murroksessa, tässä Selma on muuttamassa toiseksi, mitä meillä muita on Innovation, Technopolis-Kareltek, se on selkee. Mutta ehkä just tämä Selman ja Innovationin sitten tietysti selkenee.

Aina tämmösissä muutostilanteissa se epätietoisuus, sehän se on kaikista hankalin vaihe ja herättää semmoisia ihmettelyjä ja epäilyjä ja muuta... niin tuota kun se on nyt tällä hetkellä tilanne on huomattavasti parempi, kun silloin kun ei oikein tiedetty et mitä tulee tapahtumaan

Kaksi haastateltavaa otti hieman yllättäen kantaa yrityksen sisäisen toiminnan kehittämiseen ja henkilöstön tilanteeseen. Mielenkiintoista annettiin erityisesti sen puolesta, että osajista tulee pitää kiinni ja että työntekijöiden vaihtuminen aiheuttaa aina väistämättä katkoksia tekemisessä:

No kyllä mä ainakin oon kuvitellut sen niin olevan, että näistä projektihenkilöistä ... ne on niinku niitä osajia, mutta ne pitäis kattoo et ne on niinku tän yhtiön tärkein voimavara, joiden ei sais antaa mennä noin vaan. Ja joiden niinku kiinteyttämiseen pitäis jollain tavalla tähdätä..riskit niinku.... Emmätiedä...

kun tästä lyhytjänteinen rahoitusristiriita pitkäjänteinen toiminta ni näitä henkilöitä on vaihtunu. Ni alotetaan aina alusta saakka ikään kuin ei koskaan olis täällä mittään tehty.

Moni haastattelu ajautui käsittelemään Lappeenranta Innovation Oy:n hallituksen rakennetta. Useimmat olivat sitä mieltä, että koska yritys on asian-

tuntijaorganisaatio, niin myös hallituksessa pitäisi poliittisesti valittujen luottamusmiesten ohella olla enemmän asiantuntijajäseniä esimerkiksi yritysmailmasta:

Niin, jos ne sitten siellä on poliitikkoja ja ne määrittää siellä mitkä on ne pelisäännöt.. Niin siinähan pitäis sitten olla semmosii ketkä tekee sitä bisnestä. Niinkun sanoin jotain kasvuyritystä vaikka.. Niin kyllä musta se olis paljon parempi.

Et kyllä niinkun ilmanmuuta pitäis olla asiantuntija. Hallitus-työskentelijöitä siis sillä tavalla, että heillä olis substanssiosaamista hyvin paljon näissä asioissa missä Innovationkin toimii.... Nyt siellä on osaamiskeskusohjelma on pitkäaikainen ohjelma ja siellä on tietyt hyvin specifiktin ne osaamisalat, mitkä siel on

Yritysten ääni ei kuulu missään ja me ollaan yrityksiä varten olemassa, niin tää on aika mun mielestä aika hassua.

Poliitikkoedustusta hallituksessa ei sinänsä pidetty huonona asiana, vaan haastateltavat tuntuivat olevan yhtä mieltä siitä, että hallitusta olisi hyvä täydentää asiantuntijoilla. Koska Lappeenranta Innovation Oy on pääosin kaupungin omistama yritys, pystyvät hallituksessa istuvat luottamusmiehet viemään asioita hyvin eteenpäin saatuaan tietoja toimivalta johdolta. Tämä helpottaa päätöksentekoa, joka voi virkamiesorganisaatiossa joskus olla pitkällinen prosessi.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkielman alussa esitettiin kysymykset:

”Minkälaisin odotuksin Lappeenranta Innovation Oy perustettiin?”

”Kuinka odotukset ovat muuttuneet perustamisen ja tämän päivän välillä?”

Alakysymyksenä tutkittiin:

”Minkälaisia kehittämissuhteita sidosryhmät antavat yritykselle?”

Seuraavassa tarkastellaan kaikkien kolmen aineiston analyysissä esiin tulleita odotuksia yrityksen alkuvaiheessa ja sitä, miten ne ovat muuttuneet tämän hetken odotuksiin verrattuna. Tämän jälkeen tuloksia verrataan aikaisempaan kirjallisuuteen. Seuraavassa osiossa käydään läpi sitä, minkälaisia kehittämissuhteita sidosryhmät yritykselle antavat. Kehittämissuhteita voi lukea sekä sidosryhmien haastatteluista että mediateksteistä. Lopuksi pohditaan mahdollista jatkotutkimusta.

5.1 Tulokset

Kaikkien kolmen aineiston perusteella löytyy kuusi kokonaisuutta, joita voidaan pitää yritykselle sen alkuvaiheessa asetettuina odotuksina: 1) *yri-tystoiminnan ja elinkeinojen kehittäminen*; 2) *tutkimuksen ja liiketoiminnan yhdistäminen*; 3) *rahoituksen hakeminen*; 4) *public-private –yhteistyön tiivistäminen ja toimintojen tehostaminen*; 5) *Venäjä-yhteistyön kehittäminen ja 6) verkostojen luominen*. Näiden kokonaisuuksien lisäksi materiaaleista löytyy kaksi viittausta markkinointiin ja kilpailukyvyyn nostamiseen sekä työpaikkojen lisäämiseen alueella. Yhdessä alkuvaiheen odotuksia kuvaavassa materiaalissa, kaupparekisteriotteessa, on myös havaittavissa hie- man ristiriitaisia tuloksia yrityksen voiton tuottamiseen ja käyttämiseen, mikä tulee esille myös mediateksteissä.

Varsinkin mediateksteissä tulee esille usein odotus siitä, että asioita ryhdytään tekemään uudella, innovatiivisella tavalla, mikä saa lisäpotkua myös strategiasta. Lappeenranta 2008 –strategian toimeenpano-osassa itse yrityksen perustaminen koettiin odotuksena. Yrityksen luonteesta kertoo se, ettei kukaan omistajien edustajista odottanut osinkoja tai voittoa toiminnasta, silloin kun yritystä oltiin perustamassa.

Reilussa vuodessa odotukset ovat muuttuneet jonkin verran. Jotkut haastateltavat olivat myös hämmästyneitä siitä, kuinka nopeasti ja pienin resurssein on saatu aikaan tuloksia.

Monet haastateltavista odottavat edelleen Lappeenranta Innovation Oy:ltä ihan perinteisiä kehitysyhtiön tehtäviä: yritystoiminnan ja työllisyyden tukemista, vetovoimaisuuden kasvattamista sekä verkostojen luomista etenkin osaamiskeskuksen puitteissa, Venäjä-yhteistyön kehittämistä nimenomaan liiketoimintamielessä, rahoituksen järjestämistä sekä tutkimuksen ja liiketoiminnan yhdistämistä.

Vaikka yrityksen alkuvaiheessa sidosryhmät eivät osanneet kiinnittää huomiota public-private –yhteistyöhön, todetaan se vuoden toiminnan jälkeen haastatteluissa hyväksi asiaksi. Muutama sidosryhmän edustaja toi uutena odotuksena alueen henkisen omaisuuden ja IP-oikeuksien suojaamisen. Tämä tuli esille myös strategiassa.

Muuttuneita tai muuttuvia odotuksia kuvaavat myös mediateksteissä olleet lauseet, jotka viittasivat siihen, että todellisia tuloksia voidaan odottaa vasta kolmen vuoden kuluttua. Lisäksi useilta haastateltavilta liikenä runsaasti ymmärrystä sen suhteen, että yritys on uusi ja kehittämiskenttä alueella on kaiken kaikkiaan murroksessa. Edelleen mediateksteistä tuli esille odotus selkeämpään viestintään ja tiedottamiseen sekä yleisesti ottaen säännölliseen asioista kertomiseen. Tämän odotuksen toivat julki paitsi toimittajat myös muutama haastateltu ympäristökunnan virkamies. Asiaan kiinnitettiin

huomiota myös haastatteluissa. Tähän odotukseen palataan kehittämis-ehdotuksissa.

5.2 Tulokset suhteessa teoreettiseen viitekehykseen

Kun näitä tuloksia vertaa tämän työn kappaleessa kaksi esitettyyn teoreettiseen viitekehykseen ja siinä esitettyihin yrityksille - ja etenkin kehitys-yhtiöille - asetettaviin odotuksiin, tuloksissa voi nähdä paljon samoja odotuksia, joitakin johdettavissa olevia yhtäläisyyksiä, mutta myös eroja.

5.2.1 Eroja aiempaan kirjallisuuteen nähden

Eroja koskien huomio kiinnittyi ennen kaikkea siihen, että huolimatta yrityksen luonteesta sidosryhmät ottivat hyvin vähän esille yhteiskuntavastuuseen liittyviä odotuksia. Kirjallisuudessa mainitaan, että varsinkin *paikalliset viranomaiset* odottavat yritykseltä yhteiskunnallista vastuuta, ympäristön huomioonottamista, hyväntekeväisyyttä, työpaikkoja ja verotuloja (Huse & Rindova, 2001, 161-164.) Nämä odotukset voidaan toki tarkasteltavassa tapauksessa tulkita olemassa oleviksi muiden odotusten, kuten yritystoiminnan, kehittämisen välillisinä seurauksina. Eräs haastateltava yritysedustaja myös ehdotti sitä, että syntyneet uudet työpaikat olisivat eräänlainen mittari, kun kehitysyrityksen tuloksia mitataan. Lappeenranta 2008 –strategiassa oli myös maininta työpaikkojen lisäämisestä. Edelleen mediatekstien tulkinnassa viitattiin työpaikkojen ja uusien yritysten olevan *kenties* odotettavia tuloksia, vaikkei teksti sitä suoraan sanonutkaan. Koska yhteiskuntavastuu on noussut monilla toimialoilla ajankohtaiseksi haasteeksi, on mielenkiintoista, etteivät nämä kysymykset nousseet tutkimuksessa enemmän esille.

Toinen ero aiemman kirjallisuuden ja tämän tutkimuksen tulosten välillä on paikallisesta osaamisesta lähtevä alueen kilpailukyvyyn korostaminen (mm. Kostianen, 1999, 64 ja Ahola, 2004, 29). Asiaa sivuttiin haastatteluissa

jonkin verran, kun puhuttiin Lappeenrannan teknillisen yliopiston huippuosaamisesta ja alueen elinkeinorakenteesta. Kuitenkin verrattuna siihen, kuinka tärkeänä tutkijat yleensä näkevät kilpailukyvyn luomisen paikallisista lähtökohdista, tähän seikkaan kiinnitettiin vähän huomioita.

Kirjallisuuden kuvailema uhka siitä, ettei alueen kilpailukyvyn ulkoisiin elementteihin voida vaikuttaa (Linnamaa, 1999, 25-26), muuttuu tässä tutkimuksessa mahdollisuudeksi maantieteellisen sijainnin suhteen: Lappeenrannan sijainti EU:n ja Venäjän rajalla koetaan positiiviseksi asiaksi ja Venäjä-yhteistyön kehittämiseksi asetetaan paljon odotuksia. Tämä toive voidaan yhdistää myös verkostojen luomiseen ja ylläpitämiseen liittyvään tehtävään.

Teoriakatsauksen mukaan sidosryhmät odottavat yrityksiltä ennen kaikkea panoksiaan vastaavaa kompensatiota, joita voivat olla raha, tavarat, tieto, status, prestiisi ja valta (Näsi, 1995, 99-100). Näihin esimerkkiodotuksiin – luultavasti tutkittavan yrityksen luonteesta johtuen – ei löytynyt selkää vahvistusta, vaikka perusoletus panosta vastaavasta kompensatiosta toki pitää paikkaansa. Haastatelluista Lappeenranta Innovation Oy:n omistajien edustajista kukaan ei ilmoittanut odottaneensa osinkoja toiminnasta, sen sijaan eräänlaista ”tietoa” eli parempaa tiedottamista odotetaan niin haastattelujen kuin mediatekstienkin perusteella.

5.2.2 Tukea kirjallisuudesta

Monissa tapauksissa kirjallisuus ja tutkimusaineisto tukevat toisiaan tämän tutkimuksen osalta. Varsinkin kehitysyhtiön kyseessä ollessa sidosryhmät odottavat apua investointien hankkimiseen, innovaatioympäristön ja osaamis pohjan kehittämistä sekä verkostojen toimijoiden välistä luottamusta ja positiivista keskinäistä riippuvuussuhdetta (Ahola, 2004, 32). Nämä odotukset vastaavat hyvin tutkimuksessa esiin tulleita asioita. Varsinkin verkostojen osalta Lappeenranta Innovation Oy:n toiminta vastaa aiempaa kirjallisuutta - teoriaosassahan kerrottiin kehitysyhtiön verkoston

muodostuvan niiden tavoitteiden perusteella, joita varten yhtiö ja verkosto on luotu. Viidestä Katajalan luettelemasta verkostokategoriasta (Katajala, 2006, 50-51) Lappeenranta Innovation Oy voidaan yhdistää jokaiseen kohtaan: halutaan luoda *tavoitteellinen verkosto* tiettyjen päämäärien (enemmän työpaikkoja) saavuttamiseksi; myös *etsintäverkosto*, jossa annetaan mahdollisuus tiedon ja kokemusten vaihtoon tai innovaatioiden etsintään, on tarkasteltavalle yritykselle asetettujen odotusten keskiössä. Yritys hahmottelee myös *tukiverkoston*, johon kerätään saman alan toimijoita tukemaan toisiaan kokemuksillaan. *Torjunta- ja edunvalvontaverkostolla* pyritään selkeästi lisäämään yritystoimintaa alueella ja siten saamaan lisää työpaikkoja ja ehkäisemään alueen kuihtumista. Sidosryhmät odottavat myös, että Lappeenranta Innovation loisi *investointiverkoston* suuriakin hankkeita varten.

Myös tutkimuksen ja kehityksen korostamista ja yhdistämistä peräänkuulutetaan kirjallisuudessa (Katajala, 2006, 55; Saapunki & Leskinen, 2005, 19). Kaikki tutkitut aineistot tukevat sitä, että Lappeenranta Innovation Oy:n odotetaan lisäävän tutkimuksen ja liiketoiminnan vuoro-puhelua sekä yhteistyötä. Näitä asioita odotetaan paitsi kirjallisten dokumenttien myös haastattelujen perusteella. Toimitusjohtaja puhuu antamassaan haastattelussa voimakkaasti tutkimuksen ja yritysmaailman kohtaamisesta ja ottaa esimerkiksi oman kokemuksensa asiasta. Hän on myös valmis yhdistämään rohkeastikin paitsi eri aloja, myös julkisia ja yksityisiä palveluita toisiinsa. Innovatiivisuuden ja public-private-yhteistyön lisäämisestä on lukuisia mainintoja kirjallisuudessa (mm. Sotarauta & Hukkinen, 2002, 14-15).

Koskenlinna (2005) tuo esille IP-oikeudet ja niiden suojaamisen (Koskenlinna, 2005, 16-17). Tätä ajatusta tukevat muutamat haastateltavat, joista jotkut näkevät Lappeenranta Innovation Oy:llä olevan jopa mahdollisuuksia tuotteistaa oikeuksien suojaamista ja hyödyntämistä.

Lappeenranta Innovation Oy:n liiketoimintasuunnitelman mukaan yritykset ovat keskeinen sidosryhmä. Sama asia tulee esille monesti myös kirjalli-

suudessa. Tutkimusten mukaan yrittäjät odottavat kehitysyhtiöiltä aktiivisuutta yrityksiä kohtaan ja sitä, että palveluntuottajat ovat yrityksiin päin yhteydessä esimerkiksi käymällä niissä. (Saapunki et al., 2004, 24.) Tämä saa selkeää tukea varsinkin haastattelujen yhteydessä esiin tulleelta toiveelta, jonka mukaan kehittäjiä pitää jalkautua ja olla tavoitettavissa. Myös strategian toimeenpanossa korostetaan yrittäjille suunnattua ”yhden luukun periaatetta”, josta saisi vastaukset kaikkiin kysymyksiin yhdellä yhteydenotolla.

Kirjallisuudessa painotetaan myös sitä, että omistajien on tärkeää määrittellä kehitysyhtiölle toimintaa ohjaavat visiot, strategiat ja tavoitteet, sillä näistä voidaan sitten johtaa tulostavasti mittarit ja vaatimukset (Ahola, 2004, 45-46). Näistä asioista puhuttiin useaan otteeseen lehtiartikkeleissa ja siten voidaan tulkita, että omistajat ovat ainakin toistaiseksi huolehtineet omasta osuudestaan. Haastatteluissa tuli myös esille toivomus siitä, että kehitysyhtiön tulosten täytyy olla mitattavissa, samaa toivottiin myös haastatteluissa. Vaikka Ahola (2004, 45-46) toteaa, että yhtiöittämisellä on haluttu eriyttää elinkeinotoimintaan liittyvä päätöksenteko kunnallisesta, poliittisesta päätöksenteosta, Lappeenranta Innovation Oy:n kohdalla tämä ei pidä paikkaansa, sillä yrityksen hallitus koostuu pääosin poliittisesti valituista luottamusmiehistä. Tähän seikkaan kiinnitettiin huomioita joissakin haastatteluissa ja samalla yrityksen hallitukseen toivottiin mukaan myös asiantuntijajäseniä omistajien ja poliitikkojen lisäksi.

5.3 Kehittämisehdotukset

Sidosryhmien haastatteluissa esiin tulleet kehittämisehdotukset on ryhmitelty alempana teemoittain. Joissain kohdin mediateksteissä esiin tulleet asiat tukevat näitä ehdotuksia.

Yrityskehitys ja yritystoiminnan tukeminen:

Kuten jo odotuksissa tuli esiin, sidosryhmät toivovat, että Lappeenranta Innovation tuntisi yrityskentän paremmin ja kehittäisi palvelujaan vastaa-

maan sen tarpeita. Tätä toivoivat luonnollisesti eniten yritysmaailman edustajat. Jotkut haastateltavat pelkäsivät myös, että yrityksen palvelut kohdennetaan liian suppealle kohderyhmälle – saatujen viestien mukaan palvelut tuntuvat suuntautuvan enimmäkseen vain kasvuyrityksille. Segmentointia pidetään kokeilemisen arvoisena asiana, ja haastatteluissa tuli esille se, että Lappeenrannan aluetta pitää kehittää sen omista lähtökohdista ja yritysrakenteesta lähtien - ei Oulun tai Jyväskylän mallilla.

Rahoituksen etsintä ja hakeminen:

Rahoituksen suhteen on selkeitä kehittämistoiveita. Ennen kaikkea toivotaan, että yrityksellä itsellään on selkeä suunta, jota kohti se pyrkii ja ulkopuolista EU-rahoitusta käytettäisiin ikään kuin täydentämään omaa valittua polkua. Tämän asian tulisi heijastua myös rahoitushakemuksiin, jotka ovat joskus huonosti valmisteltuja. Ajoittain jopa tuntuu siltä, etteivät hankkeiden toteuttajat ole vaivaantuneet selvittämään, mitä on jo tehty aiemmin. Eräs haastateltava kehottaa muistamaan, että kehittämistyötä on tehty jo ennenkin ja entisestä voisi ottaa oppia, samaan viitataan myös mediatekstien tulkinnassa. Todettakoon, että nämä ehdotukset koskivat rahoitushakemuksia yleisesti, ei vain tarkasteltavaa yritystä.

Venäjä-yhteistyö:

Vaikka Venäjä-yhteistyö ja Venäjä strategisena asiana koetaankin tärkeänä, löytyy haastattelujen pohjalta tässä asiassa myös toivomisen varaa. Odotukset kohdistuvat ennen kaikkea siihen, että Lappeenranta Innovation Oy keskittyisi nimenomaan liiketoimintaa edistäviin - ei hallintojen väliisiin - hankkeisiin.

Verkostot:

Palveluyrityksen edustaja toi esille sen, että alueella ei ole osattu tarttua isoihin kansainvälisiin hankkeisiin, joihin toisaalta tarvitaan paljon partnereita, mutta jotka toisaalta tuovat isoja rahoja alueelle. Tämä olisi haastateltavan mielestä Lappeenranta Innovation Oy:lle sopiva tehtävä. Sama asia tulee esille myös Lappeenranta 2008 –strategiassa.

Maakunnallisuus, toiminnan laajuus:

Monet näkevät, että Lappeenranta Innovation Oy:n tulee toimia laajemmin kuin vain Lappeenrannassa. Lappeenrannan lisäksi yrityksessä ei ole muista kuntia mukana, tosin kaksi omistajaa, Technopolis ja Vitako toimivat maantieteellisesti Lappeenrantaan laajemmalti. Myös tärkeä partneri yliopisto säteilee vaikutustaan kauas maakunnankin rajojen ulkopuolelle. Maakunnallisuus ei liiemmin haittaisi myöskään yrittäjiä, jotka muutenkin toimivat yli hallinnollisten rajojen.

Haastatteluissa monet kuitenkin näkevät, että Lappeenranta voi ja sen on jopa syytä ottaa johtajuus maakunnan kehittämisessä: jonkun on rohkeasti ryhdyttävä vetämään kehittämistoimintaa ja uskoa siihen, että muut tulevat kyllä perässä. Menestyminen poikii hyvinvointia myös muille. Tärkeää on kuitenkin jakaa tietoa ja vastuuta.

Yhteistyö sidosryhmien kanssa:

Jotkut sidosryhmät toivovat kiinteämpää yhteistyötä edustamansa organisaation ja Lappeenranta Innovation Oy:n välille, ja yhteistyötä voisi tehdä myös rahoittajien kanssa. Sidosryhmät ottaisivat mielellään enemmän osaa yrityksen hankkeisiin sekä antaisivat omia asiantuntijoitaan sen käyttöön.

Tiedottaminen, asioista kertominen, selkeys

Kun puhutaan kehittämisestä ja innovaatioista, on selvää, että käsitteet ovat abstrakteja, eikä tekemisen luonne hevillä aukene. Tämä tulee esille paitsi haastatteluissa myös mediateksteissä. Useat kehittämis ehdotukset liittyivätkin siihen, että yrityksen pitäisi selkeämmin kertoa tekemisistään ja palveluistaan. Sidosryhmät eivät oikein tarkkaan tiedä vielääkään, mitä yritys tekee. Tämä tuli esille varsinkin yritys elämän edustajien vastauksissa. Jo pelkästään selkeämmällä ja johdonmukaisemmalla tiedottamisella saataisiin haastateltavien mielestä paljon aikaan. Lisäksi kannattaa koko ajan muistaa, että kaikkien on tehtävä yhteistyötä ja siten pitää eri tahot ajan tasalla.

Fokusointi ja priorisointi:

Monet haastateltavat olivat sitä mieltä, että Lappeenranta Innovation Oy on haalinut itselleen aivan liian monenlaisia tehtäviä ja toivoivat tietynlaista priorisointia ja valintoja, jotta pienehköillä resursseilla saataisiin mahdollisimman hyviä tuloksia. Haastattelujen ja myös Etelä-Saimaan toimittajan mukaan kehitysyhtiön toimintaa pitäisi myös pystyä mittaamaan jollakin tavalla ja siksi olisi syytä kehittää joitain mekanismeja tätä varten.

Sisäisen toiminnan kehittäminen:

Parissa haastattelussa tuotiin esille huoli siitä, että päätöksentekijien rahoitus ja työn epävarma jatkuminen aiheuttavat sitä, että osaajat lähtevät pois yrityksestä. Erään sidosryhmän jäsenen mukaan työntekijöitä pitää katsoa yrityksen tärkeimpänä voimavarana, joiden ei saa antaa mennä. Henkilöstön vaihtuvuudesta on seurauksena aina katkos työnteossa, kun uusi ihminen joutuu aloittamaan alusta.

Asiantuntijaorganisaatio – asiantuntijahallitus?

Haastattelujen yhteydessä puhuttiin siitä, että Lappeenranta Innovation Oy:tä voidaan syystä pitää asiantuntijaorganisaationa. Jotkut sidosryhmien edustajat näkivät, että myös yrityksen hallituksessa pitäisi luottamusmiesten lisäksi olla enemmän asiantuntijajäseniä esimerkiksi yrityskaupasta.

5.4 Lopuksi

Tutkimuksen valossa Lappeenranta Innovation Oy on melko tyypillinen uuden ajan kehitysyhtiö, jonka toiminta ja sidosryhmien sille asettamat odotukset noudattavat kirjallisuutta suhteellisen tarkasti. Ristiriitaa tuntuu vielä kuitenkin olevan odotusten ja niiden täyttämisen välillä: tästä kertoo se, että niin mediateksteissä kuin haastatteluissakin tuli esille toiveita priorisoinnista, selkeämmästä viestinnästä ja konkreettisemmasta toiminnasta. Lappeenranta Innovation Oy:n uudenlainen omistuspohja ja innovatiivinen ote herättävät sidosryhmissä toiveikkuutta hyvistä tuloksista, joita suostu-

taan odottamaan vielä jonkin aikaa, sillä uuden yrityksen toimintaympäristön ymmärretään olevan hyvin haasteellinen. Tämä johtuu paitsi siitä, että yritys on uusi, myös siitä, että koko kehittämiskenttä alueella on murroksessa.

Tämä tutkimus keskittyi selvittämään yrityksen sidosryhmien odotuksia. Niin tästä analyysistä kuin Lappeenranta Innovation Oy:n sidosryhmäkalvostakin puuttuu kuitenkin yksi tärkeä taho: yrityksen henkilökunta. Tämä tutkimus ei myöskään ota kantaa siihen, kuinka Lappeenranta Innovation voisi vastata odotuksiin ja kuinka sen tulisi työstää strategiaansa tulosten mukaisesti. Nämä kaksi asiaa – henkilöstön odotukset ja strateginen vastaus odotuksiin – olisivat hyvin mielenkiintoisia erillisen tutkimuksen aiheita.

LÄHDELUETTELO

Artikkelit ja kirjat:

Ahlstedt L. & Jahnukainen, I. (1971). *Yritysorganisaatio yhteistoiminnan ohjausjärjestelmänä*. Helsinki. Weiling + Göös.

Ahola, J., Laapio, S. (2004). *Maakunnan kehittäminen on yhteinen asia. Selvitys maakunnallisen elinkeinoyhtiön tarpeesta ja mahdollisuudesta*. Saimaankaupungin julkaisuja 1:2004.

Alasuutari, P. (2001). *Laadullinen tutkimus*. Kolmas uudistettu painos. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Carrol, A. 1995. *Stakeholder Thinking in Three Models of Management Morality: A Perspective with Strategic Implications*. Teoksesta: Näsi, J. (Toim). (1995). *Understanding Stakeholder Thinking*. LSR Publications. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Eskola J. & Suoranta J.; 2003. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Gummerus kirjapaino. Jyväskylä.

Etelä-Saimaa. Sanomalehti 15.4.2007. Numero 102. 122. vuosikerta.

Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Marchfield, MA. Pitman Publishing.

Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. (2004). *Tutki ja kirjoita*. 10. uudistettu laitos. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Huse, M. & Rindova, V. (2001). *Stakeholders' Expectations of Board Roles: The Case of Subsidiary Boards*. Journal of Management & Governance: 2001;5,2; Kluwer Academic Publishers. Printed in Netherlands.

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2006). *Exploring Corporate Strategy. Text and Cases*. 7th Enhanced Media Edition. Pearson Education Limited. Mateu Cromo. Spain.

Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. (1993). *Diskurssianalyysin aakko-*
set. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Kantola, A., Moring, I. & Väliaverronen, E. (2003). *Media-analyysi. Tekstistä tulkintaan*. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Katajala, V. (2006). *Seudulliset elinkeinoyhtiöt aluekehittämisen verkos-*
tossa. Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. SENTE-julkaisu 20/2006. Cityoffset Oy. Tampere.

Koskenlinna, M., Smedlund, A., Ståhle, P., Köppä, L., Niinikoski, M., Valo-
virta, V., Halme, K., Saapunki, J. & Leskinen, J. 2005. *Välittäjäorganisaati-*
ot – moniottelijat innovaatioita edistämässä. Teknologia katsaus 168/2005. Tekes. Helsinki. ISBN 952-457-186-2.

Koskinen, I., Alasuutari P. & Peltonen T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Kostiainen, J. 1999. *Kaupunkiseudun kilpailukyky ja elinkeinopolitiikka tie-*
toyhteiskunnassa: Esimerkkinä Tampereen kaupunkiseutu. Teoksessa Sotarauta, M. (toim.) *Kaupunkiseutujen kilpailukyky ja johtaminen tietoyh-*
teiskunnassa. Suomen Kuntaliitto, Acta-sarja 106. Helsinki.

Lappeenranta Innovation Oy:n liiketoimintasuunnitelma. 2006.

Linnamaa, R. (1999). *Kaupunkiseudun kilpailukyvyn rakenteelliset ja dynaamiset elementit*. Teoksesta: Sotarauta, M. 1999. (toim.) *Kaupunkiseutujen kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa*. Suomen kuntaliitto. ISBN 952-213-023-0

Linnamaa, R. & Sotarauta, M. (2000). *Verkostojen utopia ja arki. Tutkimus Etelä-Pohjanmaan kehittäjäverkostosta*. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö SENTE-julkaisuja 7/2000. Cityoffset. Tampere.

Näsi, J. (Toim). (1995). *Understanding Stakeholder Thinking*. LSR Publications. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Rhenman, E. (1964). *Företagsdemokrati och företagsorganisation*. Stockholm. Sweden.

Rhenman, E. & Stymne, B. (1965). *Företagsledning i en föränderlig värld*. Stockholm. Aldus/Bonniers.

Sotarauta, M. 1999. (toim.) *Kaupunkiseutujen kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa*. Suomen kuntaliitto. ISBN 952-213-023-0

Sotarauta, M. & Hukkinen, J. (2002). *Nordic Perspectives on Processed-Based Regional Development Policy*. Kokoelmasta: Sotarauta, M. & Bruun, H. (2002). *Nordic Perspectives on Processed-Based Regional Development Policy*. Nordregio Report. Stockholm. Nordregio,

Sotarauta, M. & Linnamaa, R. (1997). *Kaupunkiseudun elinkeinopolitiikka ja prosessien laatu*. Tampere, Turku, Oulu, Seinäjoki, Vammala ja Parkano benchmarking-vertailussa, Tampereen yliopisto. Aluetieteen ja ympäristöpolitiikan laitos. Sarja A, 19. Cityoffset. Tampere.

Sotarauta, M. & Linnamaa, R. (1998). *Crossing Many Borders: Finnish Local Development Policies facing New Challenges*. European Planning Studies. Vol. 6, No. 2, 1998.

Sotarauta, M. & Linnamaa, R. (2001). *Verkostot instituutioiden ja järjestelmien kahleissa*. Teoksesta Sotarauta, M. & Mustikkamäki, N. (2001). *Alueiden kilpailukyvyn kahdeksan elementtiä*. Suomen Kuntaliitto. Acta nro 137.

Sotarauta, M. & Mustikkamäki, N. (2001). *Alueiden kilpailukyvyn kahdeksan elementtiä*. Suomen Kuntaliitto. Acta nro 137.

Sotarauta, M., Mustikkamäki, N. & Linnamaa, R. (2001). *Alueet uusien haasteiden edessä*. Suomen Kuntaliitto. Acta nro 137. Teoksesta: Sotarauta, M. & Mustikkamäki, N. (2001). *Alueiden kilpailukyvyn kahdeksan elementtiä*.

Szwajkowski, E. (2000). *Simplifying the Principles of Stakeholder Management: The Three Most Important Principles*. Business and Society; Dec 2000; 39, 4.

Valtonen, S. (2003). *Hyvä, paha media. Diskurssianalyysi kriittisen mediatutkimuksen menetelmänä*. Teoksesta: Kantola, A., Moring, I. & Väliiveronen, E. (2003). *Media-analyysi. Tekstistä tulkintaan*. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research – Design and Methods*. 3rd Edition. Sage Publications, Inc., Thousand Oaks.

Sähköiset lähteet:

Aluebarometri. (2007). [verkkodokumentti]. [Viitattu 19.5.2007]. Saatavilla: <http://www.intermin.fi/julkaisu/352005>

Elinkeinopolitiikka. (2007). [verkkodokumentti]. [Viitattu 1.5.2007]. Saatavilla: http://kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;29;121;1098.

Etelä-Karjalan liitto. (2007). [verkkodokumentti]. [Viitattu 18.4.2007]. Saatavilla: <http://www.ekarjala.fi/ekliitto/>.

Kaupunkiyhtiöt. (2007). [verkkodokumentti]. [Viitattu 15.5.2007]. Saatavilla: <http://www.lappeenranta.fi/?deptid=11214>

Kehittämisyksiköt. (2006). [verkkodokumentti]. [Viitattu 27.12.2006]. Saatavilla: http://kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;29;121;1098;1120 .

Kuntalehti. Numero 12/2006. [verkkodokumentti]. [Viitattu 28.12.2006]. Saatavilla: <http://www.kuntalehti.fi/default.asp?sc=3209&sa=78282>.

Laki yritystoiminnan tukemisesta. (2000) [verkkodokumentti]. [Viitattu 27.12.2006]. Saatavilla: <http://www.finlex.fi/laki/ajantasa/2000/20001068>.

Lappeenrannan kansainvälinen toiminta. (2007). [verkkodokumentti]. [Viitattu 18.5.2007]. Saatavilla: <http://www.lappeenranta.fi/?deptid=15027>

Lappeenranta Innovation Oy. (2007). [verkkodokumentti]. [Viitattu 5.1.2007]. Saatavilla: <http://www.lprinno.fi>

Lappeenranta 2008 –strategia. (2007). [verkkodokumentti]. [Viitattu 5.4.2007]. Saatavilla: <http://www.lappeenranta.fi/strategiat>.

Naapuruusohjelman www-sivut. (2007). [verkkodokumentti]. [Viitattu 5.4.2007]. Saatavilla: <http://www.southeastfinrusnpi.fi/>

Saapunki, J., Leskinen, J. & Aarnio, M. (2004). *Suomalaiset yrityspalvelujärjestelmät asiakasnäkökulmasta tarkasteltuna*. Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisuja 5/2004. Edita Publishing Oy. Helsinki. [Verkkodoku-

mentti]. [Viitattu 9.5.2007]. Saatavilla:

[http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/ All/4A64398ABBB78938C2256E68004848C9/\\$file/Suomalaiset%20 yrityspalvelujärjestelmät%20asiakas näkökulmata%20tarkasteltuna%205%202004.pdf](http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/All/4A64398ABBB78938C2256E68004848C9/$file/Suomalaiset%20yrityspalvelujärjestelmät%20asiakas%20näkökulmata%20tarkasteltuna%205%202004.pdf).

Saapunki, J. & Leskinen, J. (2005). *Julkiset rahoitusjärjestelmät seudullisten kehitysyhteisöjen hanketoiminnassa*. Suomen Kuntaliitto. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 10.5.2007]. Saatavilla:

<http://www.pkt.fi/pdf/Seutuselvitys2005.pdf>.

Selma Oy:n www-sivut.. (2006). [verkkodokumentti]. [Viitattu 30.12.2006]. Saatavilla: <http://www.lappeenranta.fi/?deptid=12755>.

LIITTEET

1. Lappeenranta Innovation Oy, kaupparekisteriote: ensimmäinen sivu
2. Lappeenranta 2008 -strategia
3. Analysoidut artikkelit, Etelä-Saimaa:
 1. **Tiistai 6.6.2006**, s. 1: *Jukka-Pekka Bergman Innovationin johtoon*
s. 11: *Paikallisyrittäjille tarjolla kaivattua alkupotkua*
 2. **Perjantai 25.8.2006**, s. 7: *Lappeenranta haluaa Technopoliksen imuun*
 3. **Torstai 19.10.2006**, s. 9: *Selma joutui myllerrykseen*
 4. **Perjantai 20.10.2006**, s. 5: *Naapurikunnat eivät moiti Saimaa, vaan Lappeenrantaa*
 5. **Maanantai 27.11.2006**, s. 1: *Kaupunkiyhtiö vauhdittaa uutta bisnestä*
s. 3: *Lappeenranta Innovation etsii kovin tavoittein uutta liiketoimintaa*
 6. **Keskiviikko 29.11.2006**, s. 4 (pääkirjoitus): *Kovat tavoitteet eivät ole vielä mitään*

Lisäksi tutkielmassa on viitattu **perjantaina 8.12.2006** Etelä-Saimaassa sivulla 9 julkaistuun artikkeliin: *Lappeenranta tavoittelee 250 työpaikkaa vetovoimaohjelmalla.*

Pääosin artikkelit ovat olleet maakunta- tai taloussivuilla. Yksi pääkirjoitus.

PATENTTI- JA REKISTERIHALLITUS
Kaupparekisteri
Arkadiankatu 6 A
00100 HELSINKI
puh. (09) 6939 500

Sivu 1
Y-tunnus: 2006625-0
Annettu: 24.10.2006

O T E K A U P P A R E K I S T E R I S T Ä

Toiminimi:
Lappeenranta Innovation Oy

Yritys- ja yhteisötunnus: 2006625-0
Yritys rekisteröity: 14.12.2005
Yritysmuoto: osakeyhtiö
Kotipaikka: Lappeenranta
Otteen sisältö: 24.10.2006 rekisterissä olleet tiedot.

Yrityksen yhteystiedot:
Postiosoite: Laserkatu 6, 53850 LAPPEENRANTA
Käyntiosoite: Laserkatu 6, 53850 LAPPEENRANTA
Puhelin: 056162070 050 5114151
Faksi: 05 4120949
Sähköposti: jukka.bergman@lprinno.fi www.lprinno.fi

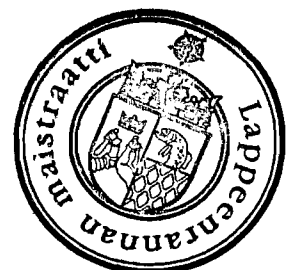
Rekisterimerkinnät:

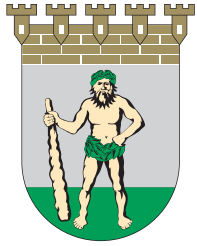
TOIMINIMI (Rekisteröity 14.12.2005)
Lappeenranta Innovation Oy.

RINNAKKAISTOIMINIMI (Rekisteröity 14.12.2005)
Rinnakkaistoiminimi (englanti): Lappeenranta Innovation Ltd.

TOIMIALA (Rekisteröity 14.12.2005)
Yhtiön toimialana on kehittää edellytyksiä huippuosaamisen ja uusien innovaatioiden hyödyntämiselle yritystoiminnassa tarjoamalla projekti- ja asiantuntijapalveluita, edistämällä toimijoiden yhteistyötä sekä toteuttamalla valtakunnallisia ja alueellisia kehittämissuunnitelmia. Yhtiö toimii sekä kehittyneitä teknologioita käyttävien jo olemassa olevien tai perustettavien yritysten kehittämiseksi että perinteisten yhtiöiden osaamis- ja innovaatiotason kohottamiseksi. Yhtiö edistää kansainvälistymisvalmiuksien lisäämistä ja erityisesti Venäjä-liiketoimintoihin liittyvän osaamisen vahvistamista. Yhtiö voi toteuttaa tarkoitustaan yhteistyössä yliopistojen, korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten sekä elinkeinoelämän kanssa. Yhtiön tarkoituksena ei ole voiton tuottaminen osakkeenomistajilleen. Yhtiön tuottama voitto on käytettävä yhtiön toiminnan tarkoituksenmukaiseen toimintaan. Yhtiö voi vastaanottaa lahjoituksia.

KOTIPAikka (Rekisteröity 14.12.2005)





LAPPEENRANNAN KAUPUNKI



Lappeenranta 2008

Lappeenrannan kaupunkistrategia

Lappeenrannan kaupunginkanslian julkaisuja 2005:4

SISÄLLYSLUETTELO

1. STRATEGISTEN TAVOITTEIDEN TOTEUMA 2001-2004.....	2
2. TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOS	3
3. LAPPEENRANTA 2008 VISIO	4
4. STRATEGISET TAVOITTEET JA TOIMENPITEET	5
5. HENKILÖSTRATEGIA	17
6. KONSERNISTRATEGIA JA OMISTAJAPOLITIikka	18
7. SIDOSRYHMÄ- JA EDUNVALVONTATYÖ.....	19
8. VIESTINTÄ JA SEURANTA	20

LIITEOSA: TOIMIALAKOHTAINEN PALVELUTARKASTELU

Hyväksytty Lappeenrannan kaupunginvaltuustossa 14.11.2005.

Strategia on julkaistu myös internetissä (<http://www.lappeenranta.fi/strategiat>)

1. STRATEGISTEN TAVOITTEIDEN TOTEUMA 2001-2004

Lappeenranta 2005- strategian toteutumisesta on valmisteltu oma seurantamuistionsa ”Lappeenranta 2005- strategian toteutuma ja kehittämistyön tulokset valtuustokaudella 2001-2004”.

Yhteenvedona edellisestä kaudesta voidaan todeta, että Lappeenrannan kaupunkikehitys eteni tavoitteeksi asetetulla kasvurallalla. Asukasluku kasvoi vuoden 2000 alusta vuoden 2004 loppuun yhteensä 1 399 asukkaalla eli 280 asukasta/vuosi. Asukasluvun tulevaa kasvua rajoittaa se, että syntyvyys on putoamassa kuolleisuutta alemmalle tasolle.

Työpaikkamäärän lisäys vuosien 2000-2003 aikana oli n. 400 työpaikkaa. Työttömyysaste läheni maan keskiarvoa siten, että eroa Lappeenrannan tappioksi jäi vielä 2,8 %-yksikköä. Työttömyysastetavoitteesta (11%) jäätii kuitenkin selvästi työttömyyskehityksen pysähtyttyä vuonna 2004, jolloin km. työttömyysaste oli 14 %.

Kunnallistalouden tuloperustan heikkenemisen seurauksena valtuuston asettamat taloudelliset tavoitteet jäivät saavuttamatta. Kaupungin vuosikate eli käyttötulojen ja –menojen erotus jäi vuosina 2003-2004 alle 4 milj. euron vaatimattomalle tasolle. Tämä tarkoitti sitä, että kaupunki joutui kattamaan pääosan investointikuluistaan lainanotolla. Kaupungilla on velkaa n. 90 milj. euroa eli runsaat 1.500 euroa/asukas. Uusi strategiakausi joudutaan aloittamaan erittäin haastavissa olosuhteissa, joissa talouden kuntoon saattaminen tulee olla keskeinen tavoite.

Kaupungin asiakaskyselyissä kuntalaiset ovat pääsääntöisesti ilmaisseet olevansa hyvinkin tyytyväisiä palveluihin. Kuitenkin mielikuvatutkimuksissa palvelut saavat kuntalaisilta myös kritiikkiä osakseen; näin erityisesti sosiaali- ja terveystalvelujen kohdalla.

2. TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOS

Lappeenrannan kaupungin tulee menestyä kilpailussa, jota alueet ja suuret kaupungit käyvät asukkaista ja yrityksistä.

Paitsi elinkeinopoliittiset intressit, myös vanhusväestöstä huolehtiminen edellyttää, että kykenemme houkuttelemaan kaupunkiin nuoria, opiskelijoita ja lapsiperheitä. Vanhusten määrän kasvu on kaupungille mm. vapaa-aikapalvelujen kysynnän lisääntymisen myötä mahdollisuus.

Kunnallisten palvelujen, erityisesti sosiaali- ja terveyspalvelujen kysyntä, on kasvanut selkeästi nopeammin kuin kuntien tulopöystä. Kuntataloudessa eletään edelleen vaikeaa aikaa.

Kunta- ja palvelurakennepohjan tavoitteena on saada kunnat vapaaehtoisesti lisäämään palveluyhteistyötään ja muodostamaan kuntapalvelujen tuottavuutta parantavia yhteistyöalueita. Mahdollista myös on, että kunnilta siirrettäisiin joitakin tehtäviä valtiolle, kuten erikoissairaanhoidon tai pelastuspalvelut.

Etelä-Karjalan kuntarakenteessa on odotettavissa siirtymistä suurempaan kuntakokoon ja uusien palveluyhteistyörakenteiden käyttöönottoon. Valtioneuvosto tulee tekemään kunta- ja palvelurakenteen uudistamista koskevia päätöksiä kesällä 2006.

Ikärakenteen muutos johtaa työttömyysasteen paranemiseen ja kilpailuun osaavasta työvoimasta. Työpaikkojen arvioidaan lisääntyvän Lappeenrannassa vuosittain 200 - 300 työpaikalla. Eniten kasvua tulee olemaan palvelualan työpaikoissa. Kaupungin asema paitsi maakunnan myös koko kaakkoisen Suomen johtavana keskuksena tulee entisestään vahvistumaan.

Merkittävä muutostekijä on kaupungin kansainvälistyminen. Yritystoiminta globalisoituu, yliopisto ja muu koulutustoiminta kansainvälistyy ja maahanmuuttajien määrä tulee kasvamaan. Venäjän taloudellisella kasvulla ja yhteistyön kehittymisellä lähialueiden kanssa on olennainen merkitys Lappeenrannan kehitykselle.

Toimintaympäristön muutokseen voidaan vastata vain sillä, että Lappeenrannan talous on terve ja kaikki toiminnot mitoitetaan sen mukaisesti.

Kasvukeskusasemaa tulee edelleen vankistaa ja kehittää Lappeenrannasta uusia asukkaita ja yrityksiä positiivisella ilmapiirillä houkutteleva kaupunki. Nämä strategiset päämäärät on saavutettavissa vain aktiivisella ja innovatiivisella toiminnalla, jossa ennakkoluulottomasti haetaan uusia ja tehokkaita palvelujen järjestämismalleja ja hallintorakenteita.

3. LAPPEENRANTA 2008 VISIO

Asukkaiden Lappeenranta huolehtii palveluistaan, on viihtyisä, veto-voimainen ja turvallinen sekä taloudeltaan vakaa maakunnan pääkaupunki, joka suhtautuu myönteisesti kuntarakenteen muutoksiin ja kuntayhteistyön kehittämiseen



Yliopistokaupunki Lappeenranta on Kaakkois-Suomen yritystoiminnan, ammattikorkea- ja muun koulutuksen ja osaamisen kasvukeskus, jonka asukasluku kasvaa ja joka vetää puoleensa eri alojen osaajia, nuoria ja työelämään valmistuvia



Kilpailukykyinen Lappeenranta tarjoaa yritystoiminnalle innovatiivisuuteen ja menestykseen kannustavan toimintaympäristön ja verkostot



Kansainvälinen Lappeenranta on EU:n ja Venäjän kohtauspaikka, jonka erityiset vahvuudet ovat metsäteollisuuden osaaminen, Venäjän liiketoiminta ja matkailu

4. STRATEGISET TAVOITTEET JA TOIMENPITEET

Visio konkretisoidaan seitsemäksi strategiseksi ydintavoitteeksi. Strategiassa määritellään toimenpiteet, joilla tavoitteet saavutetaan.

1. VAKAA TALOUS
2. HYVÄT, ASUKKAIDEN TARPEISTA LÄHTEVÄT PALVELUT
3. TURVALLINEN JA VIIHTYISÄ ELINYMPÄRISTÖ
4. VETOVOIMAISEN KOULUTUKSEN KEHITTÄMINEN
5. ELINKEINOJEN KEHITTÄMINEN JA YRITTÄJYYDEN LISÄÄMINEN
6. KILPAILUKYVYN JA INNOVATIIVISUUDEN LISÄÄMINEN SEKÄ MENESTYKSEEN KANNUSTAVAT VERKOSTOT
7. KANSAINVÄLISTYMISEN, VENÄJÄN LIIKETOIMINTAYHTEYKSIEN, METSÄOSAAMISEN JA MATKAILUN EDISTÄMINEN

STRATEGISET TUNNUSLUVUT

	2004	2008
Väestö	59 000	60 000
Työpaikat	26 400	27 200
Työttömyysaste	14%	9%
Vuosikate % nettoinvestoinneista	22%	100%
Asuntotuotanto asuntoa/vuosi	415	420 - 470

TAVOITE	TOIMENPITEET	TOTEUTUSVASTUU
<p>1. VAKAA TALOUS</p> <p>Kaupungin talous tervehdytetään valtuustokauden aikana. Palvelujen rahoitus turvataan.</p> <p>Veroprosentti on 18,75 koko valtuustokauden.</p> <p>Kaupunki on kilpailukykyinen verotuksessa, maksuissa ja taksoissa.</p> <p>Vuosikate on vähintään nettoinvestointien suuruinen vuoteen 2008 mennessä.</p>	<p>Kokonaisvastuu vakaasta taloudesta on kaupunginjohtajalla</p>	
	1.1. käyttömenojen kasvu rajataan vuosittain 1-1,5 %-yksikköä tulojen kasvua pienemmäksi	rahoitusjohtaja toimialajohtajat
	1.2. saavutetaan vähintään 50 henkilötyövuoden palkkamenoja vastaava säästö vuosittain 2005-2008	henkilöstöjohtaja
	1.3. tulopohjaa kasvatetaan aktiivisella elinkeino-, työllisyys-, tontti- ja asuntopolitiikalla	EU- ja elinkeinotyöryhmä
	1.4. palveluprosesseja ja organisaatorakenteita uudistetaan	kaupunginjohtaja, kaupunginsihtööri, kehitysjohtaja
	1.5. perustetaan Lappeenrannan Vesi Oy ja Pysäköinti Oy	tekninen johtaja
	1.6. hyödynnetään tilaaja – tuottaja toimintamallin etuja ja edistetään toimivien palvelumarkkinoiden syntyä ja olemassa oloa	toimialajohtajat
	1.7. ulkoisia tuloja lisätään mm. palvelujen myynnillä ja omaisuuden realisoimisella	rahoitusjohtaja toimialajohtajat
	1.8. hyödynnetään kaupunkiyhtiöiden parantunut taloudellinen tilanne	Kaupunkiyhtiöt Oy:n toimitusjohtaja

TAVOITE	TOIMENPITEET	TOTEUTUSVASTUU
<p>2. HYVÄT, ASUKKAIDEN TARPEISTA LÄHTEVÄT PALVELUT</p> <p>Kaupunki takaa asukkailleen peruspalvelut. Palvelujen saatavuus ja laatu turvataan.</p> <p>Lappeenrantaa kehitetään lasten ja nuorten sekä lapsiperheiden kaupunkina.</p> <p>Väestön ikääntymisestä aiheutuviin tarpeisiin reagoidaan.</p>	<p>2.1. Toiminnallisilla, rakenteellisilla ja organisatorisilla muutoksilla varmistetaan kustannustehokkaiden peruspalvelujen saatavuus. Palvelujen kehittämisessä hyödynnetään kattavasti verkkopalvelujen mahdollisuudet. Tehostetaan palveluista tiedottamista palveluiden optimaalisen käytön takaamiseksi.</p>	toimialajohtajat
	<p>2.2. Lappeenrantaa rakennetaan Lasten ja nuorten kulttuurikaupunkina kehittämällä tapahtumatarjontaa ja näihin liittyviä verkostoja yhteistyössä toimijayhteisöjen kanssa</p>	kulttuuri- ja vapaa-aikatoimen toimialajohtaja, kasvatus- ja opetustoimenjohtaja
	<p>2.3. Toimeenpannaan opiskelijaystävällistä kaupunkimainetta edistävä ”Lappeenrantalaiseksi” – ohjelma, paikallisliikenteen 40-matkan opiskelijalippu käytössä 2006</p>	kehitysjohtaja
	<p>2.4. Tuetaan ongelmaperheiden selviytymistä</p>	sosiaali- ja terveystoimenjohtaja
	<p>2.5. Tuetaan ikääntyvien kotona asumista ja lisätään palveluasumista</p>	sosiaali- ja terveystoimenjohtaja

TAVOITE	TOIMENPITEET	TOTEUTUSVASTUU
<p>3. VETOVOIMAINEN, TURVALLINEN JA VIIHTYISÄ ELINYMPÄRISTÖ</p> <p>Lappeenranta on vetovoimainen ja turvallinen kaupunki, joka tarjoaa asukkailleen viihtyisän asuinympäristön sekä monipuoliset ja houkuttelevat asumismahdollisuudet.</p>	3.1. kaupunki tarjoaa kaikille rakentajille tonttitakuun	tekninen johtaja
	3.2. kaupunki tarjoaa hinta-laatusuhteeltaan monipuoliset asumisen eri vaihtoehdot	tekninen johtaja
	3.3. huolehditaan kaupunkikuvasta, kaupungin vehreystä ja asuinalueiden viihtyisyydestä sekä huomioidaan esteettömyys- ja turvallisuusnäkökulmia kaupunkisuunnittelussa	tekninen johtaja
	3.4. rakennetaan kaupunkimainen, houkutteleva, moderni ja elävä kaupunkikeskusta vanhaa kunnioittaen	tekninen johtaja
	3.5. jatketaan Linnoituksen ja kaupunginlahti-Myllysaari -alueen kehittämistä	satamajohtaja, tekninen johtaja
	3.6. huolehditaan yleisestä siisteydestä ja puututaan roskaamiseen ja häiriökäyttäytymiseen	tekninen johtaja, poliisiasianneuvottelukunta
	3.7. seurataan ja varmistetaan ilman ja vesistön laadun paraneminen	ympäristöjohtaja
	3.8. jatketaan Asukkaiden Lappeenranta 2012 ja kylien kehittämishankkeita	kehitysjohtaja
	3.9. ylläpidetään mm. aktiivisella viestinnällä Lappeenrannan positiivista asuinkaupunkimainetta	II kaupunginsihteeri

TAVOITE	TOIMENPITEET	TOTEUTUSVASTUU
<p>4. VETOVOIMAISEN KOULUTUKSEN KEHITTÄMINEN</p> <p>Lappeenranta on Kaakkois-Suomen johtava koulutuspaikkakunta.</p> <p>Lappeenrannassa tarjolla oleva laadukas koulutus on houkuttelevaa, monipuolista sekä yritystoiminnan ja työelämän tarpeita palvelevaa.</p> <p>Tavoitteena on vahvistaa yliopistovetoista, alueellista koulutustarjontaa.</p>	<p>4.1. edistetään edunvalvonnalla ja yhteistyöllä yliopiston ja ammattikorkeakoulun aseman vahvistumista ja toiminnan kehittymistä sekä laajentamista</p>	<p>kaupunginjohtaja</p>
	<p>4.2. varmistetaan yhteistyössä kaikkien oppilaitosten kanssa ammattitaitoisen työvoiman saatavuus suuntaamalla koulutuksen painopisteet työelämän tarpeita ennakoiviksi. Huolehditaan riittävästä käden taitojen ja perusammattiosaajien koulutuksesta</p>	<p>kehitysjohtaja</p>
	<p>4.3. kaupunki ja eri oppilaitokset markkinoivat yhdessä ja tekevät Lappeenrantaa tunnetuksi viihtyisänä, opiskeluystävällisenä ja laadukkaan opetuksen tarjoavana koulutuskeskuksena</p>	<p>kehitysjohtaja</p>
	<p>4.4. edistetään kansainvälistä koulutusta</p>	<p>kasvatus- ja opetustoimenjohtaja</p>
	<p>4.5. tiivistetään työelämän ja koulutuksen yhteistyötä</p>	<p>Selman toimitusjohtaja</p>
	<p>4.6. huolehditaan metsäteollisuutta palvelevan koulutustarjonnan merkittävästä vahvistumisesta</p>	<p>kaupunginjohtaja</p>
	<p>4.7. opiskeluasuntojen saatavuus on turvattu</p>	<p>LOAS</p>

TAVOITE	TOIMENPITEET	TOTEUTUSVASTUU
<p>5. ELINKEINOJEN KEHITTÄMINEN JA YRITTÄJYYDEN LISÄÄMINEN</p> <p>Lappeenranta vahvistaa olemassa olevien yritysten toimintaa ja houkuttelee alueelle uusia yrityksiä</p>	<p>5.1. Kaupungin elinkeinopoliittisen toimintamallin ja organisaation terävöittäminen ja yrityspalveluiden kehittäminen</p> <p>5.2. Monipuolisen liike- ja teollisuustonttitarjonnan turvaaminen</p> <p>5.3. Maakunnallisen elinkeino- ja matkailuyhteistyön kehittäminen</p> <p>5.4. Kaupunki edistää maaseutuelinkeinojen monipuolistamista ja sekä osallistuu Kaakkois-Suomen maaseutustrategian ja maaseutuohjelman toteutukseen</p>	<p>Kaupunkiyhtiöiden toimitusjohtaja</p> <p>tekninen johtaja</p> <p>Kaupunkiyhtiöiden toimitusjohtaja</p> <p>maaseutusihteri</p>
<p>Lappeenranta edistää yritysilmapiirin parantumista ja vuorovaikutuksen lisääntymistä elinkeinoelämän ja kaupungin elinkeino-organisaation kesken</p>	<p>5.5. Yhden luukun periaatteen läpivienti koko elinkeino-organisaatiossa</p> <p>5.6. Säännölliset tapaamiset elinkeinoelämän edustajien kanssa ja yhteisten tavoitteiden ja toimintamallien sopiminen</p>	<p>Kaupunkiyhtiöiden toimitusjohtaja</p> <p>Kaupunkiyhtiöiden toimitusjohtaja</p>
<p>Lappeenranta edistää uusien työpaikkojen ja uuden yritystoiminnan syntyä</p>	<p>5.7. Kasvuyritysten systemaattinen etsiminen ja kasvu-esteiden raivaaminen</p> <p>5.8. Tuotekehitystoiminnan ja uusien tuotteiden löytämisen edistäminen</p>	<p>Selman toimitusjohtaja</p> <p>Selman toimitusjohtaja</p>

TAVOITE	TOIMENPITEET	TOTEUTUSVASTUU
	5.9. Yritysten avainhenkilöiden palkkaamiskynnyksen madaltaminen	Selman toimitusjohtaja
	5.10. Hautomotoiminnan laajentaminen teknologiayritysten ulkopuolelle	Selman toimitusjohtaja
	5.11. Yritystilojen riittävästä tarjonnasta huolehtiminen	Yritystilan toimitusjohtaja
Lappeenranta edistää yritysten kansainvälistymistä	5.12. Yritysten Venäjä liiketoimintamahdollisuuksien edistäminen	Selman toimitusjohtaja
	5.13. Kansainvälisyyttä edistävien yrityspalveluiden ja yhteistyöverkostojen kehittäminen	Selman toimitusjohtaja
	5.14. Kansainvälisyysvalmiuksien kehittäminen	Selman toimitusjohtaja
Lappeenranta edistää uuden teknologian ja innovatiivisten toimintamallien käyttöönottoa yritystoiminnassa	5.15. Technopolis Kareltekin toimintamallien edistäminen	Kaupunkiyhtiöiden toimitusjohtaja
	5.16. Yritysassiakkuus- ja yhteistyökumppanuusjärjestelmän kehittäminen ja toteuttaminen	Lappeenranta Innovation Oy
Lappeenranta vahvistaa kaupungin markkinointia sijoittautumispaikkana	5.17. ”Lappeenrannasta merkkituote” markkinointistrategian laatiminen ja toteutus	EU- ja elinkeinotyöryhmä
	5.18. Koko konsernin markkinoinnin uudelleen organisointi	EU- ja elinkeinotyöryhmä

TAVOITE	TOIMENPITEET	TOTEUTUSVASTUU
<p>6. KILPAILUKYVYN JA INNOVATIIVISUUDEN LISÄÄMINEN SEKÄ MENESTYKSEEN KANNUSTAVAT VERKOSTOT</p> <p>Lappeenranta tarjoaa ensiluokkaisen toimintaympäristön innovatiiviselle ja luovalle toiminnalle sekä toimii valtakunnallisena osaamiskeskuksena.</p>	<p>6.1. Alueellisen yliopisto- ja muun osaamisen ja innovatiivisen toiminnan edistämiseksi sekä uuden teknologian soveltamiseksi liiketoiminnassa perustetaan uusi yhtiö, työnimellä Lappeenranta Innovation Oy</p> <p>6.2. Kaakkois-Suomen Osaamiskeskus nimetään kansalliseksi Metsä ja Venäjä- Osaamiskeskukseksi</p> <p>6.3. Vahvistetaan uusien rajapintojen syntyä eri osaamisalojen välillä sekä edistetään innovaatioalustojen rakentumista</p> <p>6.4. kehitetään systemaattisesti kaupungin ja eri sidosryhmien verkottumista kansallisesti ja kansainvälisesti</p> <p>6.5. Kehitetään langatonta kaupunkiverkkoa</p>	<p>Kaupunkiyhtiöt Oy:n toimitusjohtaja</p> <p>Lappeenranta Innovation Oy</p> <p>EU- ja elinkeinotyöryhmä</p> <p>Kaupunkiyhtiöt Oy:n toimitusjohtaja</p> <p>kehitysjohtaja</p>
<p>Lappeenranta tunnetaan yhtenä maamme kilpailukykyisimpänä osaavan työvoiman tarjoajana.</p>	<p>6.6. edistetään oppilaitosten opiskelijarekrytointia ja työelämään sijoittumista</p> <p>6.7. tehostetaan kaupungin markkinointia kilpailukyisenä osaavan työvoiman ja yritystoiminnan alueena</p> <p>6.8. hyödynnetään kansallista maahanmuuttopolitiikkaa ja ulkomaista työvoimaa</p>	<p>Selman toimitusjohtaja</p> <p>Selman toimitusjohtaja</p> <p>Selman toimitusjohtaja</p>

TAVOITE	TOIMENPITEET	TOTEUTUSVASTUU
Lappeenranta on kilpailukykyinen asuin- ja yrityskunta sekä kansallisesta että alueellisesta näkökulmasta.	<p>6.9. taataan houkutteleva tonttitarjonta</p> <p>6.10. reagoidaan nopeasti asukkaiden ja yritysten erilaisiin tarpeisiin</p> <p>6.11. pidetään kaupungin tariffipolitiikka kilpailukykyisenä</p> <p>6.12. vahvistetaan edunvalvontaa erityisesti kilpailukyvyn kannalta keskeisten infrastruktuurihankkeiden osalta (liikenneyhteydet, VT 6, lentokenttä, rajanylityspaikat, Saimaan kanavan vuokrasopimus)</p>	<p>tekninen johtaja</p> <p>johtoryhmä</p> <p>kaupunginjohtaja</p> <p>kaupunginjohtaja</p>
Lappeenrannan kaupunkiorganisaatiota johdetaan ja kannustetaan innovatiiviseen ja tulokselliseen työskentelyyn	<p>6.13. uudistetaan palveluprosesseja. Jatketaan laatujohtamista ja itsearviointia, istutetaan innovatiiviset prosessit osaksi toimialojen ja kaupunkiyhtiöiden työskentelyä (käydään läpi kaikki palvelujen tuotantoprosessit, toimintatavat, ohjausjärjestelmät, delegoinnit, teknologian soveltaminen ym.)</p> <p>6.14. Otetaan käyttöön innovaatio- ja laukupalkkiot aloitteiden tekemistä ja kustannussäästöjen ennakkoluulotonta etsimistä kannustamaan.</p>	<p>henkilöstöjohtaja Kaupunkiyhtiöt Oy:n toimitusjohtaja</p> <p>henkilöstöjohtaja</p>

TAVOITE	TOIMENPITEET	TOTEUTUSVASTUU
7. KANSAINVÄLISTYMISEN, VENÄJÄN LIIKETOIMINTAYHTEYKSIEN, METSÄ-OSAAMISEN JA MATKAILUN EDISTÄMINEN A) KANSAINVÄLISTYMINEN Lappeenrannassa on kansainvälistymistä tukeva, virkistävän ilmapiiri, joka on avoin uusille vaikutteille ja kulttuureille.	7.1. kehitetään henkilöstön kansainvälisyysvalmiuksia	henkilöstöjohtaja
	7.2. rakennetaan yhteistyötä ja kohtauspaiikkoja edistämään maahanmuuttajien, kansainvälisten opiskelijoiden ja paikallisten asukkaiden kanssakäymistä (järjestö- ja urheiluseuratoiminta, Sammontori)	kulttuuri- ja vapaa-aikatoimen toimialajohtaja
	7.3. hyödynnetään eri tasoilla ystävyys- ja kumppanuuskaupunkisuhteita	johtoryhmä
B) METSÄOSAAMINEN Kaupunki edistää alueen vahvaan metsäklusteriin tukeutuen metsäosaamiseen liittyvien eri toimintojen sijoittumista Lappeenrantaan.	7.4. varmistetaan, että metsäosaaminen on Kaakkois-Suomen osaamiskeskuksen valtakunnallinen osaamisala	kaupunginjohtaja/ Kaupunkiyhtiöt Oy:n toimitusjohtaja
	7.5. kootaan "Metsä-Harvard" strategia	Kaupunkiyhtiöt Oy:n toimitusjohtaja
	7.6. houkutellaan metsäteollisuuden avaintoimijoita ja yrityksiä sijoittautumaan Lappeenrantaan, tavoitellaan mm. VTT:n ja Tekesin yksikköjen vahvistumista	Kaupunkiyhtiöt Oy:n toimitusjohtaja
	7.7. varmistetaan metsäteollisuuden kannalta parhaan mahdollisen koulutuksen tarjonta Lappeenrannassa	kaupunginjohtaja, kehitysjohtaja

TAVOITE	TOIMENPITEET	TOTEUTUSVASTUU
<p>C) VENÄJÄN LIIKETOIMINTAYHTEYKSIEN EDISTÄMINEN</p> <p>Kaupunki toimii EU:n ja Venäjän raja-alueen johtavana yhteyksien rakentajana edistäen erityisesti yritysten Venäjän liiketoiminnan kasvua.</p>	7.8. Lappeenranta kehittää aktiivisesti kaupungin johtotason yhteistyötä Suomen ja EU:n Venäjä-politiikasta vastaavien viranomaisten ja venäläisten avainviranomaistahojen kanssa	kaupunginjohtaja
	7.9. edistetään Pietari-korridorin – ohjelman tavoitteiden toteutumista	Kaupunkiyhtiöt Oy:n toimitusjohtaja
	7.10. Edistetään pohjoisen ulottuvuuden rajakaupunkiohjelman syntymistä Lappeenranta-Joutsenolmatra ja Svetogorsk-Viipuri alueelle	Kaupunkiyhtiöt Oy:n toimitusjohtaja
	7.11. houkutellaan venäläisiä yrityksiä sijoittautumaan Lappeenrantaan tai kannustetaan maahanmuuttajista yrittäjiä	Selman toimitusjohtaja
	7.12. kannustetaan yrityksiä selvittämään mahdollisuudet Venäjän- liiketoimintojensa lisäämiseen	Selman toimitusjohtaja
	7.13. edistetään Technopolis- Kareltekin Pietarin teknologiakeskushanketta ja ICT – verkoston toimintaa	Kaupunkiyhtiöt Oy:n toimitusjohtaja
	7.14. kehitetään ja laajennetaan Mustolan toimintoja ja logistiikkakeskusta	satamajohtaja/ Lappeenranta Free Zone Oy:n toimitusjohtaja

TAVOITE	TOIMENPITEET	TOTEUTUSVASTUU
D) MATKAILUN EDISTÄMINEN Vahvistetaan matkailua yhtenä keskeisenä elinkeinosektorina	7.15. tuotteistetaan Lappeenranta- Venäjä matkailupalveluita	Selman toimitusjohtaja
	7.16. kehitetään Lappeenrannan lentoasemaa kansainvälisenä lentokenttänä	EU- ja elinkeinotyöryhmä
	7.17. osallistutaan aktiivisesti maakunnallisen matkailustrategian toteuttamiseen	Selman toimitusjohtaja
	7.18. edistetään ympärivuotista matkailua edistäviä, mieluiten yritysvetoisia hankkeita; Kanavan matkailupuisto, Tali-Ihantala-museo	Selman toimitusjohtaja
	7.19. Jatketaan Kaupunginlahden ranta-alueen ja Linnoituksen palvelujen kehittämistä	Selman toimitusjohtaja
	7.20. kehitetään matkailuorganisaatiota tavoitteena maakunnallinen yhtiö, jossa myös matkailuelinkeino on mukana	Kaupunkiyhtiöt Oy:n toimitusjohtaja

5. HENKILÖSTÖSTRATEGIA

Ammattitaitoinen ja motivoitunut henkilöstö on avainasemassa kaupungin strategisten tavoitteiden toteuttamisessa. Lappeenrannan kaupungin henkilöstö varmistaa omalta osaltaan kaupunkilaisten tasokkaan elämisen edellytykset tuottamalla asiakaslähteisiä, laadukkaita ja kilpailukykyisiä palveluja.

VISIO 2008

Vuonna 2008 Lappeenrannan kaupunki on yksi kunta-alan parhaista työnantajista, jonka palveluksessa työskentelee osaavaa ja työhönsä sitoutunutta henkilöstöä.

HENKILÖSTÖPOLITIIKAN PAINOPISTEALUEET VALTUUSTOKAUDELLA 2005-2008

Lappeenrannan kaupungin noudattaman henkilöstöpolitiikan painopistealueet ovat valtuustokaudella 2005-2008:

1. Henkilöstörakenteen uudistaminen ja henkilöstömäärän sopeuttaminen vastaamaan kaupungin talouden tervehdyttämis- ja palvelutarvetta.
2. Henkilöstöpalvelujen kehittäminen.
3. Osaamisen varmistaminen.
4. Kaupungin johtamisjärjestelmän ja yhteistoimintajärjestelmän päivittäminen.
5. Työyksiköiden ja palvelusuhteiden houkuttelevuuden lisääminen.

TOIMINNALLISET TAVOITTEET VALTUUSTOKAUDELLA 2005-2008

1. Saavutetaan vähintään 50 henkilötyövuoden palkkamenoja vastaava säästö vuosittain 2005-2008.
2. Henkilöstökoulutuksen, työterveyshuollon ja työhyvinvointitoiminnan prosessit arvioidaan ja näihin liittyvät toimintamallit linjataan.
3. Ammattialakohtaisen täydennyskoulutuksen lisäksi toteutetaan henkilöjohtamisvalmiuksia tuleva organisaation sisäinen koulutus ja otetaan käyttöön tähän liittyvä sähköinen henkilöstökäsikirja. Parannettua toimintatapaa tukee lisäksi palkka- ja henkilötietojärjestelmän päivittäminen.
4. Lappeenranta –sopimus uudistetaan.
5. Kehitetään uuden henkilöstön rekrytointia yhteistyössä alueen muiden työnantajien kanssa. Kannustavan palkkauksen käyttöä laajennetaan niin, että henkilökohtaiset palkkaelementit ovat valtuustokauden lopussa käytössä kaikilla sopimusaloilla. Kaupungin palkitsemisjärjestelmät ajantasaistetaan. Kaupungin roolia hyvänä työnantajana kirkastetaan mm. toteuttamalla henkilöstön teemavuosi –hanke.

6. KONSERNISTRATEGIA JA OMISTAJAPOLITIikka

LÄHTÖKOHTA

Kaupunkikonsernin strategia ohjaa kaikkea konsernin omaa toimintaa ja kaupungin edustajien toimintaa suhteessa eri sidosryhmiin. Strategia jalkautetaan jokaiseen kohteeseen ja sen toteutumista seurataan keskeytymättä.

Kaupungin omistajapolitiikan tarkoituksena on varmistaa strategian toteuttaminen suunnitellulla tavalla ja huolehtia siitä, että kaupungin panostukset eri toimintoihin käytetään strategian mukaisesti ja mahdollisimman tehokkaasti. Keskeinen varmistettava asia on, että sovitussa raameissa pysytään.

OMISTAJAPOLITIIKAN KOHDENTUMINEN

Kaupunkiyhtiöt Oy tytäryhtiöineen sekä muut kaupungin yhtiöt ja organisaatiot laativat omat strategiansa siten, että niistä selkeästi ilmenee, miten nämä tukevat konsernin strategian toteuttamista ja mitä konsernistrategian tavoitteita näiden omat tavoitteet ja toimenpiteet tukevat.

Sama peruslähtökohta liittyy myös kaikkiin niihin organisaatioihin, ohjelmiin ja hankkeisiin, joita kaupunki rahoittaa. Tällaisia tahoja ovat mm. Etelä-Karjala liitto, sairaanhoitopiiri, aluekeskusohjelma, osaamiskeskusohjelma, yliopisto, ammattikorkeakoulu, eKarjala Oy jne.

OMISTAJAPOLITIIKAN TOTEUTTAMINEN

Päävastuu omistajapolitiikan toteuttamisesta on kaupunginhallituksella ja Kaupunkiyhtiöt Oy:n hallituksella sekä kaupunginjohdajalla, kaupunginsihteerillä ja Kaupunkiyhtiöt Oy:n toimitusjohtajalla.

Kaupunginhallitus tukee, ohjaa ja seuraa omistajapolitiikan toteuttamista. Se vastaa edelleen eri organisaatioissa olevien kaupungin tai kaupunkia edustavien luottamushenkilöiden tai viranhaltijoiden sitouttamisesta strategian mukaisiin tavoitteisiin. Kaupunkiyhtiöiden hallituksella on vastaava tehtävä yhtiöiden suhteen.

Kaupunginjohtaja vastaa omistajapolitiikan operatiivisesta toteuttamisesta kokonaisuutena. Kaupunginsihteerin ja kaupunkiyhtiöiden toimitusjohtaja vastaavat omistajapolitiikasta omien vastuualueidensa osalta.

Eu- ja elinkeinotyöryhmä avustaa em. tahoja omistajapolitiikan jalkauttamisessa ja toteutumisen seurannassa ulkopuolisten organisaatioiden osalta. Omistajapolitiikkaa käsitellään säännöllisesti ryhmän kokouksissa.

7. SIDOSRYHMÄ- JA EDUNVALVONTATYÖ

Strategisten päämäärien saavuttamiseksi tarvitaan aktiivista ja tuloshakuista verkosto- ja edunvalvontatyötä valtion ja muiden yhteistyötahojen kanssa. Tärkeimpiä valtuustokauden edunvalvontakohteita ovat:

LIIKENNE

- VT 6:n parantaminen nelikaistaiseksi maantiekksi välillä Lappeenranta – Imatra vuosina 2007-09 sekä Selkäharju – Taavetti –tien parantaminen vuosista 2009-2010 alkaen
- Lahti-Luumäki-Vainikkala (2007-08) ja Luumäki - Imatra-rataosuuksien rakentaminen (2009-2011)
- Saimaan kanavan vuokrasopimuksen jatkosta sopiminen vuoteen 2007 mennessä
- Vainikkalan rajaliikenneterminaalin kehittäminen ja Simola - Vainikkala tieyhteyden rakentaminen 2008-09
- 26 VT Taavetti-Hamina tien parantaminen 2010
- Pietarin nopea raideyhteys 2010 mennessä
- Lappeenrannan lentokenttäterminaalin laajentaminen ja lentoyhteyksien kehittäminen

ELINKEINOJEN JA KOULUTUKSEN KEHITTÄMISHANKKEET

- Etelä-Karjalasta valtion yritystukikelpoinen alue 2007-2013 ja EU-tukien kanavoiminen Lappeenrantaan
- Yliopiston, ammattikorkeakoulun ja maasotakoulun toimintojen kehittäminen
- Osaamiskeskusohjelman jatkon varmistaminen 2007-2013
- Venäjä-yhteistyö sekä yhteistyö Pietarin kaupungin ja Leningradin alueen ja kaakkoissuomalaisen kaupunkiverkoston kesken (mm. Pietari korridoori- ja pohjoisen ulottuvuuden rajakaupunki-hankkeet)
- Valtion alueellistamishankkeiden edistäminen mm. Tekesin ja VTT:n tutkimustoimintojen vahvistaminen Lappeenrannassa, opetusministeriön tai yliopistojen taloushallinnon tukipalveluyksikön perustaminen Lappeenrantaan
- Tali – Ihantala –museon perustaminen

8. VIESTINTÄ JA SEURANTA

Aktiivisella viestinnällä tuetaan strategisten tavoitteiden toteutumista.

Viestinnän avulla huolehditaan Lappeenrannan aseman vahvistumisesta palveluistaan huolehtivana ja asukkaidensa viihtyvyyttä vaalivana vetovoimaisena maakuntakeskuksena, joka houkuttelee uusia asukkaita, opiskelijoita ja yrityksiä muuttamaan Lappeenrantaan sekä saa täällä asuvat pysymään lappeenrantalaisina, olemaan ylpeitä kotikaupungistaan ja suosittelemaan kaupunkia positiivisena mahdollisuutena.

Kaupungin viestintää ja markkinointia tehostetaan ja kehitetään suunnitelmallisesti sekä kaupunkikonsernin sisällä että yhteistyössä keskeisten sidosryhmien kanssa. Kaupungille laaditaan uusi viestintäohje sekä markkinointistrategia.

STRATEGIASTA TIEDOTTAMINEN JA SEN JALKAUTTAMINEN

Kuntalaisille tiedotetaan strategiasta mm. kaupungin kotisivuilla. Kaupungin tavoitteita tehdään tunnetuksi yleisö- ja tiedotustilaisuuksissa, median välityksellä sekä ”asukkaiden Lappeenranta 2012”- työn yhteydessä.

Henkilöstölle strategiasta tiedotetaan mm. kaupunginjohtajan johdolla vuonna 2006 järjestettävissä kuten muissakin henkilöstön informaatio- ja keskustelutilaisuuksissa sekä intranetin ja henkilöstölehden välityksellä.

Kunkin työyksikön tulee ottaa omissa johtoryhmissään ja työpaikkakokouksissaan esille ne asiat, jotka koskevat ao. yksiköiden omaa työtä.

Tuloskeskusteluissa tulee arvioida työyksikön strategisen työkentelyn tuloksellisuutta ja työntekijän roolia osana kaupungin laajempien kehittämistavoitteiden toteuttamista.

SEURANTA

- Kaupunginhallitus johtaa ja valvoo strategian toimeenpanoa. Kaupunginhallitukselle raportoidaan kuukausittain talousarvion toteutumisesta ja talouden kehityksestä
- Strategian toteutuksen seurantavastuu on kaupunginhallituksen tulevaisuusjaostolla, joka raportoi tavoitteiden toteutumisesta puolivuositain kaupunginhallitukselle. Tulevaisuusjaosto tekee tarvittaessa esityksiä kaupunginhallitukselle ja reagoi mikäli toimintaympäristön muutokset aiheuttavat tarpeita strategisten tavoitteiden ja toimenpiteiden muuttamiseen
- Kaupunginvaltuustolle raportoidaan strategian toteutumisesta valtuustokauden puolivälissä ja lopussa.
- Kaupunginvaltuustolle esitetään vuosittain puolivuotiskatsaus 1. vuosipuoliskon talouden ja toiminnan kehityksestä
- Kaupunginjohtaja vastaa strategian toimeenpanosta kaupungin organisaatiossa

Paikallisyrittäjille tarjolla kaivattua alkupotkua

JUTTA SARHIMAA

Jukka-Pekka Bergman tuottaa yhteistyöhön, ihmisläheisyyteen ja palveluiden verkottumiseen. Lappeenranta Innovation Oy:n uusi toimitusjohtaja astuu elokuussa keskelle monisäikeistä ehtäväkenttää.

JUTTA SARHIMAA

LAPPEENRANTA. Tekniikan tohtori **Jukka-Pekka Bergman** on valittu Lappeenranta Innovation Oy:n ensimmäiseksi johtajaksi. Bergmanin on määrä aloittaa tehtävänsä elokuun alussa.

– Tarvitsimme jonkun, joka muuttaa innovaatio-, yliopisto- ja yritysmaailmaa, kertoo Lappeenrannan Kaupunkiyhtiöt Oy:n toimitusjohtaja **Tom Iultin**.

Vuonna 2005 Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa innovaatioprosesseista väitellyt Bergman on venäjän kielen asiantuntijaksi ja työskennellyt ennen tutkijan uraansa omassa rakennusteollisuuden perheyriksessä. Täten hän oli luontainen valinta voimakkaasti paikallisyhtiöiden modernisointia ja kehittämistä ajavan yrityksen johtoon.

– Itsekin olen pohtinut, miten ottaa yrittäjänä tai tutkijana yhteyttä, Bergman toteaa.

– Näissä hommissa perheyriystausta, yliopistoura ja venäjän kieli yhdistyvät ja mikä on mukavampaa.

LAPPEENRANTA Innovation Oy rittää ratkaista, kuinka siirtää uusia ideoita ja osaamista peinteisiin paikallisyhtiöihin ja te-yhtiöiden sijaan. Teo-ettisesta ideamaailmasta on äästävä käytäntöön mahdollimman hyvin uusien lisensien ja patenttien käytön lisäämiseksi esimerkiksi hyvinvointipalveluyrityksissä.

– Konvergoiminen eli toimialojen lähestyminen on juuri rauhaleidien löytämistä. CT-ala ja pakkausteollisuus ulautuivat yhteen älypak-kausissa, kun ICT-insinööri ja akkausinsinööri kohtasivat ahvipöydässä, sanoo Bergman.

– Siihen väliin paikallinen



Lappeenranta Innovation Oy:n toimitusjohtajana Jukka-Pekka Bergman pääsee hyödyntämään koko osaamistaan. Perheyriystausta, yliopistotutkijan ura sekä venäjän kieli olivat myös yhtiön valintaperusteet.

yritys voi iskeä joko tuotannon tuottoon tai tuotantoon, lisää Hultin.

Lappeenrannan ja koko Etelä-Karjalan alue kärsii kasvuyritysten puutteesta. Suoran syy-seuraussuhteen voisi helposti vetää Kaukaan tehtaan, joka on dominoinut aluetta isona työllistäjänä. Bergman ei kuitenkaan näe Kaukaan märkeä ongelmana.

– Olen itse Heinolasta, joka on myös savupiippukaupunki, ja siellä on pienyrityksiä. Se on niin ihmislähtöistä, tarvitaan alkupotku. Lämäytys selkään,

että hei, heurmetin hyvä idea.

TULEVAISUUDESSA yrityksen huomio kiinnittyy toukokuussa haetun metsäklusteriohjelman lisäksi kasvuyritysten pulonkaulojen ratkaisemiseen. Kansainvälistyminen ja Venäjä ovat etusijalla kuin myös sähköinen näkökulma. Hyvinvointipalvelutarve tulee kasvamaan, joten hyvinvointirytytyyteen on kiinnitettävä huomiota.

– Palvelut tulevat toisiaan vastaan esimerkiksi vanhusten kotihoidossa, kun lääkäripal-

velut, ruokapalvelut ja siivous linkittyvät ja verkottuvat. Poliitikka tulee mukaan, sillä nämä asiat ovat herkkiä ja henkilökohtaisia. Niihin täytyy suhtautua vakavasti ja panostaa rajusti, painottaa Bergman.

Maakuntatasa on luonnollisesti Innovaationin tavoite, mutta ajatus on vielä myyttävä. Bergman tyrmää ajatuksen, että kunnat ja yritykset eläisivät eri maailmoissa.

– Niillä on vain eri toimintamallit. EU on rajaton, joten Suomenkin pitäisi olla sisäisesti rajaton.

JUKKA-PEKKA BERGMAN

- Kotoisin Heinolasta.
- Ylioppilas 1984, Kymenkartanon lukio, Heinola.
- Rakennusinsinööri 1990, Lappeenrannan teknillinen oppilaitos.
- Diplomi-insinööri 2002, Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Venäjän kielen maisteri Helsingin yliopiston käännöstieteen laitos, Kouvola.
- Työskennellyt omassa rakennusteollisuuden perheyriksessä Heinolan Seinälinja Oy:ssä.
- Työskennellyt 5 vuotta innovaatio- ja yritysstrategiatutkijana Lappeenrannan teknillisen yliopiston TBRC (Technology Business Research Center)- tutkimusyksikössä.
- Tekniikan tohtori 2005, Innovaatioprosessit, Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Lappeenrannan Innovation Oy:n toimitusjohtaja 7.8.2006 alkaen.

Lappeenranta haluaa Technopoliksen imuun

MIKA STRANDÉN

Kaupunki haluaa osansa Euroopan suurimman teknologiakeskusryppään suhdeverkostoista. Vetovoimaohjelman avulla havitellaan virkeyttä elinkeinoelämään ja lisää työpaikkoja seutukunnalle.

© ANU PYYHTIÄ

LAPPEENRANTA. Lappeenrannan kaupunki ja teknologiakeskuksia pyörittävä pörssi-yhtiö Technopolis syventävät suhdettaan. Yhtiökumppanit allekirjoittivat torstaina strategisen puitesopimuksen konsernien välisestä yhteistyöstä.

Technopoliksen, Kareltekin, yliopiston ja kaupungin johto kohotteli maljoja entistä tiiviimmälle kanssakäymiselle uudistetun kylpylän kattoterassilla torstaina.

KAUPUNGIN ja Technopoliksen liitto solmittiin viime marraskuussa, kun Technopolis osti 80 prosenttia teknologiakeskus Kareltekin.

Kauppaan kuului myös uuden, yhteisen yhtiön perustaminen.

- Lappeenranta Innovation on toiminut nyt puoli vuotta. Tässä ajassa on osoittautunut, että yhteistyön mahdollisuuksia on paljon enemmän kuin arvattiinkaan, kaupunkiyhtiöiden toimitusjohtaja Tom Hultin sanoo.

TOISTAISEKSI suhteessa on päästy vasta strategioiden tasolle, mutta Hultin lupaaile tälläkämpää toimintaa piakkoin.

Kaupunki on lähialkoina solmimassa Technopoliksen



Toimitusjohtajat Marjut Hannelin ja Pertti Huuskonen hyrisivät yhteistyöherkeä uutuuttaan kiiltävässä Lappeenrannan kylpylässä.

kanssa noin viiden vuoden sopimusta vetovoimaohjelmasta, jonka avulla kaupunkia markkinoidaan Suomeen ja maailmalle. Neuvottelut ovat vielä kesken, mutta sopimusta odotellaan syys-lokakuussa.

Kaupunki tavoittelee yritysten ja tutkimuksen keskittymää, jossa osaaminen ja bisnes kohtaavat, ja joka tuo kaupunkiin uusia yrityksiä ja lisää työ-

paikkoja.

Kaupunginjohtaja **Seppo Mieltisen** mukaan Technopoliksen suhdeverkosto on tässä korvaamaton.

- Technopolis on Euroopan suurin teknologiakeskus. Sen kontaktipinta on meille valtava hyöty.

KUN SUHTEET ulvistyvät ja valoja vannotaan, on tietysti ky-

syttävä, mikä toisessa osapuolella kiinnostaa.

Technopolis on viehätynyt erityisesti Lappeenrannan sijainnista. Yhtiö on aiemmin tänä vuonna aloittanut teknologiakeskuksen rakentamisen Pietarissa.

- Näen Lappeenrannan ja Pietarin keskuksia hyvin yhtenäisenä kokonaisuutena, Technopoliksen toimitusjohta-

ja **Pertti Huuskonen** kertoo.

- Täältä voimme siirtää tätä erityisosaamista muualle omiin keskuksiimme.

TAVOITTEET eivät ole vaatimatomat.

- Tavoitteena on tehdä Lappeenrannasta Suomen Venäjän kaupan keskus, johtaja **Martti Launonen** linjasi. Lappeenranta taas on ihas-

tunut Technopoliksen osaamiseen ja toimintatapoihin. Yhtiö pyörittää teknologiakeskuksia viidellä paikkakunnalla.

- Olemme saaneet valtavan voimavarat, kun meillä on käytössämme viiden paikkakunnan erityisosaaminen, Technopolis **Kareltekin** toimitusjohtaja **Marjut Hannelin** kuvasi.

Tätä hyödynnetään muun muassa yrityskonsultoinnissa.

Selma joutui myllerrykseen ^{ES} 19.10.06

Maakunnallinen matkailuyhtiö ja Lappeenranta innovation vievät Lappeenrannan seudun elinkeino ja matkailu Oy:ltä, Selmalta, tehtäviä. Länsi-Saimaan seutukunnat arvostelevat Selman palveluja.

● ANNE KOTIHARJU

LAPPEENRANNAN seudun elinkeino ja matkailu Oy:n, Selman, rooli on murroksessa. Sen tehtäviä siirtyy ehkä uuteen Lappeenranta Innovation Oy:öön sekä perusteilla olevaan maakunnalliseen matkailuyhtiöön. Lisäksi sen palveluja on arvosteltu.

Länsi-Saimaan seudun kunnat haluavat tietää, mitä tehtäviä Selmaan jää. Lemi, Luumäki, Savitaipale, Suomenniemi, Taipalsaari ja Ylämaa ovat mukana Selmassa. Ehdottomasti suurin rahoittaja on kuitenkin Lappeenranta.

Länsi-Saimaan seututoimikunta ehdottaa Selman hallituksen ja työvaliokunnan yhteistä strategiakokousta.

- Kareltekin on myyty Technopolikselle, Lappeenranta Innovation perustettu ja matkailuyhtiö tekee tuloaan. Jääkö sinne Selmaan mitään tehtäviä, kertoo seututoimikunnan sihteeri **Jari Lantta** mietittävän.

Lantta muistuttaa myös kuntien pitkään jatkuneesta tyytymättömyydestä Selman yrityspalveluihin.

”

Jääkö sinne Selmaan mitään tehtäviä?

Jari Lantta

- Se ei pysty palvelemaan riittävän hyvin maaseutukuntia, joissa yrityskontaktit jäävät usein kunnanjohtajan kontolle.

Lappeenrannan kaupunki-

yhtiöiden toimitusjohtaja **Tom Hultin** myöntää Selman olevan myllerryksessä.

- Kareltekin kauppa laukaisi yleisen kehittämissuunnitelman. Uskon, että tämän vuoden loppuun mennessä selviää, mitä tuleman pitää. Selman tulevaisuus näyttää ihan hyvältä.

Uusi matkailuyhtiö veisi Selmalta matkailun tuotteistamisen, markkinoinnin ja myynnin. Infopalvelut jäisivät Selmaan.

Hultin toteaa, että osaltaan Länsi-Saimaan kuntien kritiikin takia palveluja terävöitetään huomattavasti.

- Selman palvelut kehittyvät entistä enemmän puhtaasti yrityspalvelujen suuntaan. Selma antaa enemmän ja paremmin konkreettista palvelua yrityksille. Palvelujen jalkauttamisesta on puhuttu paljon.

Selman hallituksen puheenjohtajan **Kyösti Harjun** (kesk.) mukaan hallitus ei ole murroksesta vielä keskustellut. Sen sijaan kuntajohtajista ja poliiti-

koista koostuva työvaliokunta on jonkin verran.

- Vaikka matkailuyhtiö perustettaisiin, Selmaan jää hirvittävä määrä projekteja, joita se hallinnoi.

SELMA

- Lappeenrannan seudun elinkeino ja matkailu oy.
- Yhtiön omistavat Lappeenranta, Joutseno, Lemi, Luumäki, Savitaipale, Suomenniemi, Taipalsaari ja Ylämaa.
- Yhtiö vastaa Lappeenrannan seudun elinkeinopolitiikan toteutuksesta, elinkeinojen kehittämistyöstä, markkinoinnista, yritysten neuvonta- ja kehittämisspalveluista sekä seudun matkailuneuvonnasta ja matkailun edistämisestä.
- Vuonna 1999 perustettu Selma on osa Lappeenrannan kaupunkikonsernia ja Lappeenrannan kaupunki-yhtiöt Oy:tä.

Maahanmuuttajainuoret

MAAKUNTA

Naapurikunnat eivät moiti Selmaa, vaan Lappeenrantaa

Länsi-Saimaan kunnille ei ole kerrottu tarpeeksi, mikä on Selma Oy:n tuleva rooli. Kunnanjohtajat toivovat lisää maaseutuneuvontaa. Hannu Alasen mukaan jalkaparit eivät riitä tarpeeksi kentälle.

● URPO LAANINEN

LÄNSI-SAIMAAN kuntien arvostelu ei kohdistu niinkään elinkeino- ja matkailuyhtiö Selmaan, vaan Lappeenrantaan kaupunkiin. Se ei ole kertonut riittävästi muille osakaskunnille tulevasta muutoksista.

Lappeenrannan kuusi pientä naapurikuntaa vaativat viime viikolla tuuletus- tai strategia-kokousta, jossa Lappeenranta ja sen naapurit yhdessä pohtivat Selman tulevaa roolia.

Matkailun markkinointi siirtyy ensi vuonna Selmalla maakunnan matkailuyhtiölle, ja vuosi sitten perustettu Lappeenranta Innovation Oy on vienyt siltä kehittämistehtäviä.

Lappeenrannan kaupunkiyhtiöiden toimitusjohtajan Tom Hultinin vauhti on ollut niin kovaa, että naapurikunnat eivät ole pysyneet mukana. Kriitikki kohdistuu myös häneen.

– Emme aina tiedä, missä ollaan menossa. Olisi hyvä tietää, missä myllerryksessä Selma on ja mitä pääomistaja Lappeenranta siltä odottaa, sanoo Luumäen kunnanjohtaja Paavo Tyrväinen.

TYRVÄINEN toivoo myös kaupunginjohtaja Seppo Miettistä enemmän mukaan Selman työhön, koska kokemukset yhteistyöstä hänen kanssaan muissa hankkeissa ovat olleet myönteisiä.

– Toivomme Länsi-Saimaan,



MIKA STRANDÉN

Selma Oy:n neuvontapalvelut saavat kiitosta naapurikunnista, mutta sen tuleva rooli herättää keskustelua.

kunnissa, että asioista keskusteltaisiin ennakkoon ja enemmän yhdessä.

Länsi-Saimaan kunnat esittävät strategiakokousta, jossa ovat yhdessä keskustelemassa kunnanjohtajista koostuva Selman työvaliokunta ja poliitikkojen muodostama hallitus.

”

Olemme olleet pikkuisen ulkokehällä.

Tapio Iso-Mustajärvi

SAVITAIPALEEN uudella kunnanjohtajalla Tapio Iso-Mustajärvellä on vasta lyhyt kokemus Selman toiminnasta. Sitä käsitellään tulevan kunnan maaseutu- ja elinkeinolaikun kunnassa.

– Olimme sitä mieltä, että Selma on hoitanut hyvin perustehtävänsä, yritysten neuvonnan. Sen sijaan Selman muusta liiketoiminnasta pitäisi olla enemmän tietoa.

Karelekin ostaneen Tehnopoliksen ja Lappeenrannan kaupungin perustaman Innovation Oy:n rooli eivät ole oikein selkeitä Savitaipaleelta katsottuna.

– Olemme olleet pikkuisen ulkokehällä, kun niitä asioita on järjestely, Iso-Mustajärvi sanoo.

LÄNSI-SAIMAAN kuntien osuus Selman rahoituksesta ei ole kovin suuri. Luumäki maksaa palveluista vuosittain reilut 30 000 euroa ja Savitaipale noin 25 000 euroa.

– Satsaus ei ole suuri. Lappeenranta on tietysti suurin ra-

hoittaja, ja sillä on jonkinmoinen oikeus asioita järjestellä, mutta emme halua saneltuja ratkaisuja, Tapio Iso-Mustajärvi toteaa.

Paavo Tyrväinen moitti sitä, että Selmalla on ollut paljon selkeästi Lappeenrantaan kohdistuvia hankkeita, ja muut kunnat ovat jääneet vähemmälle. Länsi-Saimaan kunnat toivovat lisäresursseja maaseudun yritysneuvontaan.

– Olisin jopa lisäämässä paukkuja neuvontapuolelle. Minusta on vielä enemmän tarvetta Selman kentälle tuloon.

– Luumäen kunnan yhteistyö Selman kanssa on pelannut hyvin, ja olen ollut tyytyväinen sen palveluihin. Niissä ei ole valittamista, Tyrväinen kehuu.

SELMAN toimitusjohtaja Hannu Alanen on valmis lisää-

mään maaseudun neuvontapalveluja, mutta jalkapareja ja taloudellisia mahdollisuuksia ei ole ollut niin paljon kuin on toivottu.

”

Olisin jopa lisäämässä paukkuja neuvontapuolelle.

Paavo Tyrväinen

– Selma on tehnyt pienellä porukalla hyvää työtä reilut viisi vuotta ja saanut aikaan hyviä tuloksia, mutta paineet ovat aikamoiset. Odotukset ovat erilaisia eri suunnilta, ja selmalaiset ovat ottaneet selkänahastan sen, että Lappeenrannan seudulla on saatu pidettyä tasapaino ja konsensus.

Selman palveluksessa on 12 vakituista henkilöä, kun projektit otetaan pois. Resurssit eivät tahdo riittää kaikkeen.

Vaikka tehtävistä osa siirtyy matkailuyhtiölle ja Lappeenranta Innovation Oy:lle, Selmalle riittää Hannu Alasen mukaan riittävästi puuhaa yritysten kehittämistä Lappeenrannan seudulla. Alueella toimii yli 4 000 yritystä.

SELMA

- Lappeenrannan seudun elinkeino- ja matkailuyhtiö.
- Yhtiön omistavat Lappeenranta, Joutseno, Taipalsaari, Lemi, Luumäki, Savitaipale, Suomenniemi ja Ylämaa.
- Selma vastaa Lappeenrannan seudun elinkeinopolitiikasta, elinkeinon kehittämistyöstä, yritysten neuvonta- ja kehittämisspalveluista sekä matkailuneuvonnasta ja matkailun edistämisestä.

ETELÄ-SAIMAA

Uutis- ja juttuvinkit:
Uutispääliköt p. 5388 3200
uutiset@esaimaa.fi
Sähköposti: etunimi.sukunimi@esaimaa.fi

- Polttoöljyä ja dieseliä -
Lämmityksen ratkaisut, ympäristöystävällinen lämmitys
Termopower
www.tokmanni.com/polttoaineet
TOKMANNI
puh. 010 805 1400, 050 408 6287

TÄSSÄ LEHTI
K CITYMA
Ei saa myydä jälleen, ei saa
LITE.

Lappeenranta Innovation etsii kovin tavoittein uutta liiketoimintaa

Uudella kaupunkiyhtiöllä on kovat tavoitteet, jotka toteutuessaan synnyttävät uudenlaista yritystoimintaa. Verkkoja viritellään myös Venäjän puolelle.

• HEIKKI SOPANEN

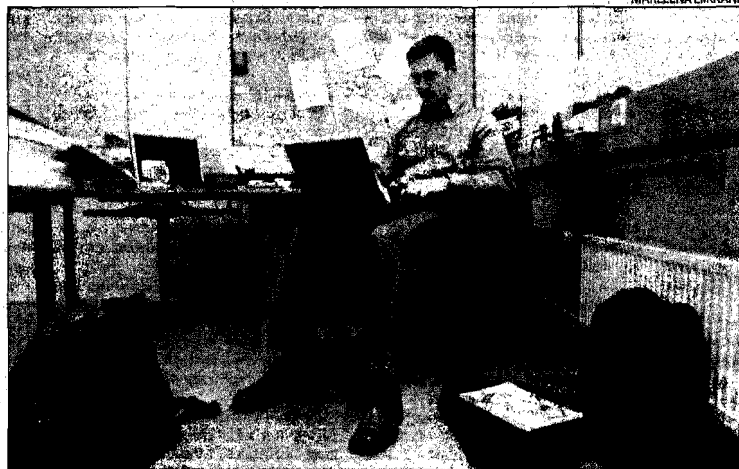
• **LAPPEENRANTA.** Lappeenranta Innovation Oy on tuorein Lappeenrannan kaupunkiyhtiö. Se perustettiin vajaa vuosi sitten jatkamaan Karetekin projektitoimia ja Kaakkois-Suomen osaamiskeskusohjelman koordinoimista, kun Karetekin myytiin Technopolis Oy:lle.

Tekniikan tohtori Jukka-Pekka Bergman aloitti työnsä Innovationin toimitusjohtajana elokuussa. Bergmanin lähin esimies on Lappeenrannan Kaupunkiyhtiöt Oy:n toimitusjohtaja Tom Hultin.

Bergman kertoo saaneensa Hultinilta selkeän ja kunnianhimoisen tehtävänannon.

- Kuvakielellä sanottuna kuu taivaalta ja vielä vähän sen päälle, Bergman tiivistää yhtiön tavoitteet.

Käytännössä kuu taivaalta tarkoittaa, että Innovation ei tyydy vanhan jäljittelyyn. Niimensä mukaisesti se etsii uusia keinoja yhdistää liiketoimintaa, tutkimusta ja julkista ra-



MARLEENA LIKKANEN

Innovationin toimitusjohtaja Jukka-Pekka Bergman on opiskellut yrittämistä teoriassa sekä käytännössä.

hoitusta niin, että syntyy uutta bisnestä sekä yksityisellä että julkisella sektorilla.

Etelä-Karjalan lisäksi Innovation toimii rajan toisella puolella, Pietarin ja Leningradin oblastin alueella. Bergmanin mukaan Luotais-Venäjä on itsestään selvästi Innovationin toiminta-alueita.

Bergman sanookin hieman

dramaattisesti, että Etelä-Karjala kehittyi tai kuolee Pietarin kehityksen mukana.

INNOVATIONIN toimitusjohtaja ei säikähä kovia tavoitteita. Päinvastoin hän puhkuu työntöä.

- Yhtiön sisäiset tavoitteet ovat niin korkealla, että jos osakin toteutuu, olemme tosi

pitkällä.

Yhtiön palkkalistoilla on seitsemän henkilöä. Bergmanin lukuunottamatta kaikki ovat entisiä Karetekin työntekijöitä. Toimitusjohtaja kehuu heitä osaaviksi ja kokeneiksi henkilöiksi, joiden kanssa on ilo työskennellä.

Myös yhtiön hallitus saa toimitusjohtajalta kehuja. Halli-

LAPPEENRANTA INNOVATION OY

- Lappeenrannan Kaupunkiyhtiöt Oy:n tytäryhtiö.
- Koordinoi Kaakkois-Suomen osaamiskeskushanketta ja vastaa noin kahtakymmentä yritysten kehittämisprojektiä.
- Hankkii rahat toimintaansa myymällä palvelujaan.
- Yhtiön osakkaina ovat Lappeenrannan kaupunki, Technopolis Oy ja Vilpurin taloudellinen korkeakoulu. Lappeenrannan teknillinen yliopisto tulee osakkaaksi plakkoin. Osakepääoma 50 000 euroa.
- Toimitusjohtaja Jukka-Pekka Bergman, henkilökohtaa seitsemän.
- Yhtiö toimii Technopolis Karetekin tiloissa Skinnarilassa.
- Yhtiön hallitukseen kuuluvat Teuvo Kinnunen (puheenjohtaja), Markku Lukka (varapuheenjohtaja), Ilpo Hakula, Marjut Hännel, Tom Hultin, Timo Kivi-Koskinen ja Jukka Kärrä.

tus ei jarruttele operatiivista toimintaa vaan päinvastoin kannustaa toimitusjohtajaa painamaan kaasua.

PERUSIDEA on, että Innovation ei itse yritä tehdä asioita vaan kokoaa yhteen tekijöitä, lalttaa asioita alulle ja etsii ja järjestää rahoitusta. Yhtiön tavoite ei ole tuottaa voittoa. Avainsana on yritysten verkottuminen sekä yritystoiminnalle tärkeän tutkimusosaamisen ytkemien mukaan bisnekseen.

Bergman uskoo, että siten syntyy innovatiivista eli täysin uudenlaista liiketoimintaa.

- Rahoituksen etsiminen uudelle yritystoiminnalle on erittäin haastavaa. Toinen

päätehtävämme on tutkimus- ja innovaation siirtäminen yrityksiin etsimällä niille kumppaneita yliopistoista ja ammattikorkeakouluista.

Bergman sanoo, että yritykset eivät osaa käyttää hyväksentä tutkimuslompakkeja. Tutkimuksen hyödyntämisessä yrityksiltä puuttuu tietoa, aikaa ja resursseja.

Välitteelle antaa painoa se, että Bergmanilla on kokemusta niin yliopistotutkijana kuin yrittäjänä perheytyksessä.

- Jos itse aloittaisin uudestaan yrittäjänä, lykkäisin asioita eteenpäin hyödyntämällä tutkimusta niin tuotekehityksessä kuin liiketoiminnan kehittämässä.

INNOVATIONILLA on kaksi toimintatapa. Toinen tapa on suoraa kehityshanketta, joiden tavoite on koota yhteen joukko yrityksiä kehittämään toimintaansa. Toinen tapa on alueen innovatiivisuuden pökkiminen eteenpäin.

- Innovatiivisuus on käsitteellisesti abstrakti, irti käytännöstä. Me yritämme jalkauttaa sen käytännön tasolle, Bergman sanoo.

Käytännön taso tarkoittaa ideoiden ja uusien liiketoimintasuunnitelmien kehittämistä, pitkän aikavälisen skenaarioiden ja organisaatioiden rakentamista niin yksittäisten yritysten kuin tietyn alueen yritysten kanssa.

BERGMAN sanoo, että projekti ei pystyvä rahan saamisen vuoksi vaan rahalla kehitetään liiketoimintaa. Tekesin rahalla kytketään yhteen yrityksiä ja tutkimusta ja EU-rahalla rakennetaan alueellisia bisneksen yhteisliikkeitä.

Bergman kertoo, että kolmen vuoden kuluttua Innovationin hallitus mittaa, mitä on saatu aikaan ja pitääkö tehdä korjausliikkeitä.

- Ajatuksena on, että jos tyhjästä pitää nyhjäistä, aikaa tekemiselle on annettava jonkin verran.

Leudolle
säälle ei



SEPPÖ RAUTIOVAARA



Jukka-Pekka Bergman metsästää innovatiivisuutta bisnekseen.

ES 27.11.06

Kaupunkiyhtiö vauhdittaa uutta bisnestä

LAPPEENRANTA. Tekniikan tohtori **Jukka-Pekka Bergman** on uusimman Lappeenrannan kaupunkiyhtiön toimitusjohtaja. Lappeenranta Innovation Oy merkittiin yritysrekisteriin vajaa vuosi sitten, ja Bergman aloitti työnsä

elokuussa.

Innovation jatkaa Kareltekillä jäänteiden projektien vetämistä ja Kaakkois-Suomen osaamiskeskushankkeen koordinoimista. Uuden yhtiön toimitusjohtajalle on lisäksi asetettu uusi, kova haaste.

Innovation yrittää vauhdittaa uudenlaisen liiketoiminnan syntymistä Etelä-Karjalaan ja myös itärajan toiselle puolelle.

Bergman uskoo, että uutta syntyy, kun yritykset saadaan hyödyntämään yliopistojen ja am-

mattikorkeakoulujen tutkimusta ja toisinpäin.

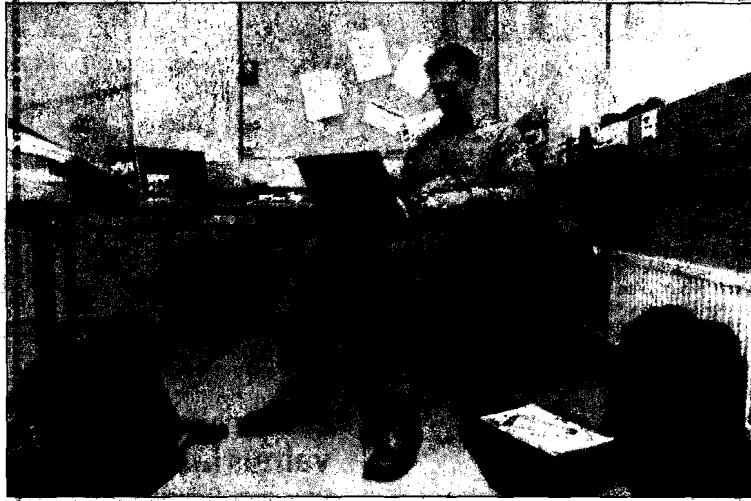
Lisäksi tarvitaan sitä tuttua yritysten verkottumista ja yhteistyötä.

- Pitää toimia entistä enemmän kimpussa. Missä toimialat risteä-

vät, siellä syntyy uutta bisnestä, Bergman sanoo.

Bergmanin mielestä tulevaisuuden liiketoimintaa ovat hyvinvointiteknologian ja hajautetun energiatuotannon sovellukset.

MAAKUNTA SIVU 3



Lappeenranta Innovation tulee olemaan pitkälti toimitusjohtajansa Jukka-Pekka Bergmanin luomus. Haastetta Bergmanilta ei puutu.

Kovat tavoitteet eivät ole vielä mitään

Lappeenrannan kaupunkiyhtiöiden uusiin tulokas on Lappeenranta Innovation Oy. Uuden kaupunkiyhtiön tehtäväkenttä on laaja ja tavalliselle ihmiselle perin hankalasti avautuva.

Innovationin peri Technopolis Oyj:lle myydyt teknologiateollisuuskeskukset Kareltekin kesken olevat projektit sekä Kaakkois-Suomen osaamiskeskusten koordinoituihin. Lisäksi Innovationin pitäisi uusien projektien avulla synnyttää uusia yrityksiä, joiden liiketoiminta olisi jostain aivan uutta.

Innovationin toimitusjohtajan mukaan tavoitteet ovat niin korkealla, että jos osakkeenomistajat eivät ole tyytyväisiä, yhtiö on saanut paljon aikaan.

Pelkät kovat tavoitteet eivät kuitenkaan vielä merkitse mitään. Oleellista on, mitä aikaansaannosten sarakkeesta löytyy kolmen vuoden kuluttua, kun on saavutusten arvioinnin aika.

Innovation on voittoa tavoittelematon, mutta taloudellisia tuloksia tavoitteleva yritys. Kolme vuotta on katsottu sopivaksi ajaksi sen mittaamiseen, onko yhtiö saanut aikaan tuloksia eli projektien avulla synnytettyjä uusia yrityksiä ja uutta liiketoimintaa.

Tulosten riittävyyden arvioi aikanaan yhtiön hallitus.

Toisaalta kaupunkiyhtiön toimiala ja varsinaisen toiminta on määritelty sellaiseksi, että sillä on oikeastaan vain voitettavaa. Kaupungin rahoja on liossa yhtiön osakepääomassa ja perusrahoituksessa.

Kaupunki varautuu lisäksi osarahoittamaan budjettinsa ja kaupunkiyhtiöiden kautta EU- ja elinkeinoprojekteja, jotka Innovation pystyy itselleen hankkimaan. Kaiken muun rahoituksen, myös projektirahoituksen, yhtiö joutuu etsimään toimintansa kautta. Toisin sanoen yhtiön on koko ajan osoitettava oma tarpeellisuutensa.

Kaakkois-Suomen osaamiskeskusohjelman koordinointi pysynee Innovationilla myös tämän vuoden jälkeen, jolloin alkaa uusi uusi ohjelmakausi.

Projektirahoituksen ja uusiin projekteihin osallistujien etsiminen onkin sitten sitä yhtiön nimen mukaista innovatiivista työtä. Toimitusjohtajan mukaan juuri tämä on yhtiön erityisosaamista. Hän vakuuttaa myös, että rahaa ei etsitä projekteja vaan tuloksia varten.

Voi vain toivoa, että Innovation onnistuu täyttämään odotukset, jotka sille on asetettu. Kun on taivaalta ei saa, ja jos osakkeenomistajilta ei saa, on yhtiön tavoitteita kannattaa tavoitella kuusi kuukautta.

Mutta muu onkin jo mahdollista.
HEIKKI SOPANEN
heikki.sopanen@esaimaa.fi

Jk.

ULKOMAALAISET VYÖRYVÄT pikku hiljaa Etelä-Karjalan työmarkkinoille, ja samalla myös monet on palmat. Tuorein tapaus tuli julkisuuteen tästä, kun Finnsementin sementitehdastyömaan tehokkaiden muuraajien palkkoja ei maksettu työehtosopimusten mukaisesti.

Ulkomaalaiset työntekijät ovat tervetulleita ja entistä tärkeämpiä myös Etelä-Karjalassa. Finneesti ja liian halvalla töitä ei kuitenkaan voi tehdä, mitä on tapahtunut joillakin rakennuksilla ja ravintoloissa. Ulkomaalaisia koskevat ihan samat pelot, työttömyys ja muut työehtosopimusten mukaiset kysymykset suomalaisiakin.

URPO LISANEN
urpo.lisanen@esaimaa.fi