



Kauppätieteiden osasto  
Johtaminen ja organisaatiot  
Kandidaatin tutkielma

## **”Kuu taivaalta ja vielä vähän sen päälle”**

**Mitä uudelta voittoa tavoittelemattomalta kehitysyhtiöltä odotetaan?**

Analyysi Etelä-Saimaan v. 2006 lehtiartikkeleista

Marjatta Kupias

0282322

[marjatta.kupias@lprinno.fi](mailto:marjatta.kupias@lprinno.fi)

# SISÄLLYSLUETTELO

SISÄLLYSLUETTELO.....	1
<b>1 JOHDANTO.....</b>	<b>2</b>
1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet .....	2
1.2 Keskeisiä käsitteitä.....	3
1.3 Aiemmasta tutkimuksesta .....	3
1.4 Aluekehittäminen Suomessa ja Lappeenrannan seudulla.....	4
1.5 Laadullinen tapaustutkimus.....	5
1.6 Rajaukset ja tutkimusraportin rakenne .....	5
<b>2 KIRJALLISUUSKATSAUS.....</b>	<b>7</b>
2.1 Omistajakeskeisyydestä sidosryhmäajatteluun .....	7
2.2 Ketä/mitä sidosryhmät ovat? .....	7
2.3 Sidosryhmien odotukset.....	9
2.4 Kehitysyhtiön sidosryhmät ja odotukset .....	11
2.5 Alueellinen kilpailukyky ja verkostot tavoitteena ja odotuksena.....	12
2.6 Yhteenveto .....	15
<b>3 MIKSI JA MITEN TUTKIMUS TEHTIIN?.....</b>	<b>16</b>
3.1 Prosessi .....	16
3.2 Menetelmät .....	17
3.2.1 Kvalitatiivinen tutkimus, tapaustutkimus .....	17
3.2.2 Diskurssianalyysi tutkimusmenetelmänä .....	18
3.3 Tutkimuksen luotettavuus ja oman työn arviointi .....	19
<b>4 ANALYYSI.....</b>	<b>21</b>
4.1 Tutkimuskohde.....	21
4.1.1 Lappeenranta Innovation Oy ja sen sidosryhmät .....	21
4.1.2 Etelä-Saimaa.....	22
4.2 Tutkimuskonteksti .....	22
4.3 Artikkeleista tulkittavia odotuksia.....	24
4.3.1 Lähellä yrittäjää, auttaminen, ymmärtäminen .....	24
4.3.2 Tutkimuksen ja liiketoiminnan yhdistäminen, rahoitus .....	25
4.3.3 Public-private yhteistyön kasvu .....	27
4.3.4 Venäjä-yhteistyö.....	28
4.3.5 Verkostot .....	31
4.3.6 Selkeys, tiedottaminen .....	32
4.3.7 Todellisia tuloksia odotetaan kolmen vuoden kuluttua.....	33
4.3.8 Muita huomioita .....	35
4.3.9 Kuvien kertomaa .....	37
<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET.....</b>	<b>40</b>
5.1 Tulokset.....	40
5.2 Tulokset suhteessa teoreettiseen viitekehykseen ja yrityksen sidosryhmiin.....	40
5.3 Jatkotutkimus .....	43
<b>LÄHDELUETTELO.....</b>	<b>45</b>
<b>LIITTEET: Analysoidut artikkelit .....</b>	<b>49</b>

# 1 JOHDANTO

Suomen alueet käyvät jatkuvaa houkuttelukamppailua uusista yrityksistä ja asukkaista. Väestö ja työpaikat keskittyvät yhä enemmän kasvukeskuksiin, ja Suomen valtiolla sekä varsinkin Itä- ja Pohjois-Suomen kunnilla ja niiden yritystoimintaa tukevilla kehittämisorganisaatioilla on käsissään suuri työ: niiden odotetaan sekä edistävän alueella jo olevaa yritystoimintaa että houkuttelevan alueelle uusia yrityksiä, jotka toisivat kaivattuja työpaikkoja ja sitä kautta veroeuroja sekä hyvinvointia alueelle. Lappeenrannan ympäristö, Etelä-Karjalan maakunta, on yksi niistä Suomen alueista, joista väki vähenee joka vuosi ja jotka ovat kohdanneet kehittämishaasteet konkreettisesti.

Lappeenrannan seudulla aluekehittämiseen ja yritystoiminnan tukemiseen osallistuu usea taho, joista mainittakoon Kauppa- ja teollisuusministeriön alainen Kaakkois-Suomen TE-keskus sekä Lappeenrannan kaupunkikonserniin kuuluvat kehitysyhtiöt Selma Oy<sup>1</sup> ja v. 2006 alussa perustettu Lappeenranta Innovation Oy, jota tarkastellaan tässä tutkimuksessa.

Ympäristö, jossa kehitysyhtiöt toimivat, on haasteellinen ja eri sidosryhmien niille asettamat odotukset poikkeavat voittoa tavoittelevien yritysten sidosryhmien odotuksista, mikä tekee kehitysyhtiöstä mielenkiintoisen tutkimuskohteen. Lappeenranta Innovation Oy:n tarkastelun tekee entistä kiehtovammaksi se, että yritys on toiminut vasta vuoden ja siten sen rooli aluekehittäjänä ja yritystoiminnan tukijana on vasta muotoutumassa.

## **1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet**

Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää, mitä Etelä-Karjalan alueella ilmestynvä maakuntalehti Etelä-Saimaa kirjoittaa Lappeenranta Innovation Oy:stä. Tavoitteena on kirjoitusten perusteella muodostaa käsitys siitä, millaisia odotuksia artikkelit herättävät sidosryhmien, jotka tässä tapauksessa ovat myös mainitun lehden lukijoita, keskuudessa. Artikkeleista ilmeneviä odotuksia lähestytään sidosryhmistä ja aluekehittämisestä kirjoitetun kirjallisuuden kautta.

---

<sup>1</sup> Virallinen nimi: Lappeenrannan Seudun Elinkeino ja Matkailu Oy

Tutkimuksen kysymys on

***"Minkälaisia odotuksia Lappeenranta Innovation Oy:tä kohtaan valituille sidosryhmille muodostuu Etelä-Saimaan artikkeleiden pohjalta?"***

Alakysymyksenä tarkastellaan

***"Kohdistuvatko tutkimuksessa löydetyt odotukset yrityksen liiketoimintasuunnitelman määrittelemille sidosryhmille?"***

Vastausten löytäminen yllämainittuihin kysymyksiin on tärkeää ja mielenkiintoista ensinnäkin siksi, että se voi auttaa osaltaan hahmoteltaessa uusia keinoja alueen kehittämiseen. Toiseksi sidosryhmille muodostuvien odotusten tutkiminen on hyödyllistä itse yritykselle, sillä sen strategia on vielä muotoutumisvaiheessa ja se saa artikkeleiden tulkinnasta vastauksia siihen, miten yrityksen ulkoisessa tiedottamisessa on onnistuttu välittämään kohderyhmille tarkoitettuja viestejä.

## **1.2 Keskeisiä käsitteitä**

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*.

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"*.

## **1.3 Aiemmasta tutkimuksesta**

Tavallisten voittoa tavoittelevien yritysten sidosryhmistä ja niiden odotuksista löytyy paljon kirjallisuutta. 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.

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 teorias-ta 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.)

Yhdysvaltalaiset Johnson, Scholes & Whittington (2006) ovat tutkineet ulkoisia sidosryhmiä ja niiden jaottelua sen mukaan, minkälaiset suhteet niillä on organisaatioon ja kuinka ne voivat vaikuttaa organisaation strategiaan. Huse & Rindova (2001) puolestaan ovat tuoneet tutkimuksessaan esille sen, mitä eri sidosryhmät odottavat yrityksen paikallisten tytäryhtiöiden hallituksilta.

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 ja verkostoista. Instituutioiden merkitystä aluekehittämisessä Sotarauta on tarkastellut yhdessä Hukkisen (2002) kanssa. Myös Lappeenrannan yliopistossa opettava Ahola (2004) on tehnyt merkittävää aluekehitystutkimusta Suomessa ja Etelä-Karjalassa. Katajala (2006) on aivan äskettäin antanut oman lisänsä alue- ja elinkeinopoliittiseen ja etenkin seudullisten elinkeinoyhtiöiden roolin tutkimukseen.

#### **1.4 Aluekehittäminen Suomessa ja Lappeenrannan seudulla**

Suomessa aluekehittämistyötä – seudullisen kilpailukyvyn ja yritystoiminnan edistämistä – toteutetaan muun muassa erillisillä kehittämishankkeilla, osaamiskeskus- ja aluekehitysohjelmilla sekä seutuhankkeella (Elinkeino- ja aluepolitiikka). Hankkeita ja ohjel-

mia puolestaan toteuttavat erilaiset kehittämissyksiköt, joita vuonna 2000 oli maasamme n. 170 (Kehittämissyksiköt).

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 myös kaupunkiyhtiöitä, niiden välillä on tiettyjä eroja sekä omistuspohjassa että tehtävissä.

### **1.5 Laadullinen tapaustutkimus**

Tämä tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, jossa aineistoa lähestytään diskurssianalyysin kautta.

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).

Aineistoa tulkitaan diskurssianalyysillä, jota tehtäessä huomio kiinnitetään jokapäiväiseen kielenkäyttöön. Käyttämämme kieli on vaihtelevaa ja moniäänistä, ajoittain myös ristiriitaista, mikä johtuu siitä, että kielen avulla paitsi välitetään asioita, myös tuotetaan todellisuutta. (Jokinen et. al., 1993, 48.)

### **1.6 Rajaukset ja tutkimusraportin 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. Tutkimus tehdään Lappeenranta Innovation Oy:lle, jossa toimin itse projektipäällikkönä.

Tässä tutkielmassa käsitellään vain itse yrityksestä kertovia tekstejä, ei sen hallintoimien erillisten ohjelmien tai projektien uutisointia.

Raportti koostuu kaikkiaan viidestä kappaleesta. Johdannon jälkeen kappaleessa kaksi tarkastellaan sidosryhmiä ja niiden odotuksia sekä aluekehittämisen aiempaa tutkimusta kirjallisuuden valossa. Luvussa kolme kerrotaan tutkimusmenetelmän valinnasta ja tutkimusprosessista, samassa luvussa käsitellään myös tutkimuksen luotettavuutta. Luku neljä esittelee tutkimuksen kontekstin ja Etelä-Saimaan Lappeenranta Innovation Oy:tä käsittelevien artikkeleiden analyysin. Luvussa viisi käydään läpi tulokset ja johtopäätökset.

Analyysin liitteenä olevan aineiston muodostaa kuusi sanomalehti Etelä-Saimaassa vuoden 2006 aikana julkaistua artikkelia, jotka on kerätty joulukuussa 2006.

## 2 KIRJALLISUUSKATSAUS

### 2.1 Omistajakeskeisyydestä sidosryhmäajatteluun

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.

Freemanin 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.)

### 2.2 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.”*

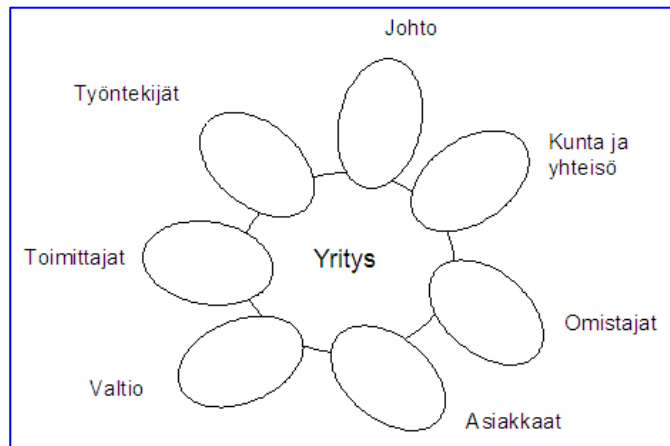
Freeman tuo esille sen, että yritysten ympäristössä on tapahtunut sekä sisäisiä että ulkoisia muutoksia, jotka vaikuttavat sidosryhmien rooliin:

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 mukaisesti ja jakaa ne työntekijöihin, johtoon, kuntiin ja yhteisöihin, omistajiin, asiakkaisiin, valtioon ja toimit-



tajiin. 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 1. Organisaation sidosryhmät Rhenmanin mukaan (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):

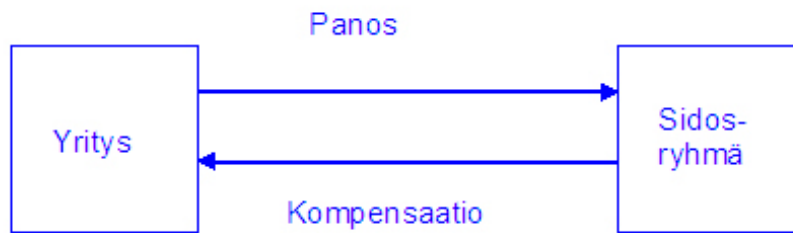
1. *markkinaympäristöstä* tulevat sidosryhmät kuten toimittajat, kilpailijat, jakelijat, osakkeenomistajat, joilla on taloudellinen side organisaatioon;
2. *sosiaalisesta/poliittisesta ympäristöstä* tulevat sidosryhmät kuten poliitikot, lainsäätäjät ja hallinnon edustajat, jotka voivat vaikuttaa strategian sosiaali- seen käytäntöön;
3. *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.)

### **2.3 Sidoryhmien odotukset**

Yrityksen kaikki sidosryhmät laittavat panoksia yrityksen toimintaan ja samaan 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 2. 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.) Paikalliselta 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 mukaan.)

*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 joustavimmat 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 Kehitysyhtiön sidosryhmät ja odotukset**

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).

Kehitysyhtiölle asetettavia odotuksia lähestytään tässä yleisten aluekehittämisen tutkimisen yhteydessä havaittujen roolien, piirteiden ja odotusten kautta.

Suomessa annettiin vuonna 2000 laki yritystoiminnan tukemisesta. Se määrää kuntia tukemaan yritystoimintaa edistämällä taloudellista kehitystä, elinkeinopoliittisia tavoitteita ja työllisyyttä. (Laki yritystoiminnan tukemisesta.) Kuntien elinkeinopoliittikkaa 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.

Alueellista elinkeinopolitiikkaa toteuttavan 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.) Nämä ovat kehitysyhtiölle asetettavia yleisiä odotuksia.

Elinkeinopolitiikka on organisoitu eri kunnissa eri tavoin. Viime aikoina eniten on yleistynyt yhtiömalli, jossa kehittäminen on vastuutettu 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.)

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.) 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.) 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 voidaan sitten johtaa tulosvastuun mittarit ja vaatimukset. (Ahola, 2004, 45-46.)

## **2.5 Alueellinen kilpailukyky ja verkostot tavoitteena ja odotuksena**

Kehittämistoiminnassa korostuu yhä enemmän alueen kyky vahvistaa omaa innovaatio- ja kilpailukykyään ja edelleen kyky luoda paikallisista lähtökohdista kilpailuetuja (Sotarauta, Mustikkamäki & Linnamaa, 2001, 13). Ahola (2004, 29) toteaa puolestaan, että kehittämistoiminta on alueella kohdistettava lupaavimmille toimialoille ja -alueille.

Sotarauta & Linnamaan (1997, 62) mukaan hyvinvointia tuovalla alueellisella kilpailukyvyllä tarkoitetaan alueen kykyä kytkeä seutu mahdollisimman hyvin erilaisiin verkostoihin, kehittää asukkaiden elämänlaadun edellytyksiä, houkutella alueelle yrityksiä ja luoda kilpailukyvyn ylläpitämiselle ja kehittämiseksi suotuisat toimintaedellytykset.

Hyvän alueellisen kilpailukyvyn luomisessa onnistuneille alueille 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 niin sanottua ”institutionaalista tiheyttä” ja ovat siten mukana edistämässä talouskasvua ja innovatiivisuutta. (Sotarauta & Hukkinen, 2002, 15.)

Ahola, joka on alueellisen kilpailukyvyn suhteen samoilla linjoilla, painottaa lisäksi, että innovatiivisen ympäristön luomisessa on otettava huomioon myös ympäristön ulkoisten verkostojen kehittäminen, ulkoisten investointien hankkiminen, osaamis- pohjan 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 joten kaikki osallistujat myös tuovat jotain verkostoon.

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:

<b>Verkosto</b>	<b>Tavoite/Odotus</b>
Tavoitteellinen verkosto	Jonkun asian aikaansaaminen
Etsintäverkosto	Mahdollisuus tiedon ja kokemuksen vaihtoon, innovaatioiden etsintä
Tukiverkosto	Saman 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 mukaan.*

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. Ensimmäinen 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.)

## 2.6 Yhteenveto

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. Toisinaan eri sidosryhmien odotukset ovat keskenään ristiriitaisia, mistä voi muodostua konflikteja sidosryhmien välillä. (Näsi, 1995, 99-100.)

Myös 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 kilpailukyvyyn ylläpitämiselle ja kehittämiselle suotuisat toimintaedellytykset (Sotarauta & Linnamaa, 1997, 62).

Kehittämistoiminnassa korostuu yhä enemmän alueen kyky vahvistaa omaa innovaatio- ja kilpailukykyään ja edelleen kyky luoda paikallisista lähtökohdista kilpailuetuja (Sotarauta, Mustikkamäki & Linnamaa, 2001, 13).

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.)



### 3 MIKSI JA MITEN TUTKIMUS TEHTIIN?

Lappeenranta Innovation Oy on toiminut vuoden, mutta yrityksessä tehdyn strategisen päätöksen mukaisesti sen toiminnasta ei ole tiedotettu medialle muuten kuin hallituksen edustajien tai toimitusjohtajan antamalla haastatteluilla. Tämä johtuu siitä, että yritys on monien kokousten ja aivoriihien avulla määritellyt kuluneen vuoden aikana itselleen toimintasuunnitelmaa ja tavoitteita sekä etsinyt rahoitusta toimintaansa varten, eikä ole siten halunnut puhua julkisesti asioista, jotka ovat vielä keskeneräisiä. Yritys on ylläpitänyt kevyitä www-sivuja ja tehnyt suoraa markkinointia sidosryhmiensä joukossa, mutta ei ole käyttänyt lehdistötiedotteita ja tai toimittajille lähetettäviä juttuvinkkejä markkinointi-mixinsä osana. (Lappeenranta Innovation Oy:n liiketoimintasuunnitelma.)

Edellä mainittu huomioon ottaen on kiehtovaa tutkia, mitä paikallinen lehti on yrityksestä kirjoittanut sen ensimmäisen olemassaolovuoden aikana. Kaupungin kehitys-yhtiö 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.

Tämä tutkimus on eräs tulkinta mediatekstien välittämistä kehitysyritykseen kohdistuvista odotuksista, jotka ovat luettavissa - mistäpä muusta - kuin avoimista tai kätkeyistä lupauksista.

#### 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 käy 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.)

Tutkimuksessa analysoitava aineisto on kerätty v. 2006 eteläkarjalaisessa Etelä-Saimaa –sanomalehdessä julkaistuista Lappeenranta Innovation Oy:tä käsittelevistä artikkeleista joulukuun viimeisellä viikolla v. 2006. Tutkimus ei käsitä kaikkia mainittuna vuonna yrityksen toiminnasta 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, joiden alla käsittelin asioita tarkemmin teoriaan peilaten. Asioita, jotka eivät sopeet alaotsakkeisiin, tarkasteltiin lopussa erikseen, samoin artikkeleiden yhteydessä olleita kuvia.

### **3.2 Menetelmät**

Tässä tutkimuksessa analysoidaan diskurssianalyysillä paikallislehden v. 2006 aikana julkaisemia artikkeleita, joista voidaan lukea odotuksia voittoa tuottamattoman kehitysyhtiön toimintaa kohtaan. Tutkimus on laadullinen tapaus- eli case-tutkimus.

#### **3.2.1 Kvalitatiivinen tutkimus, tapaustudkimus**

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 tietyistä 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.

### **3.2.2 Diskurssianalyysi tutkimusmenetelmänä**

Sanalle **diskurssi** on olemassa useita määrittelyjä. Sanna Valtonen sanoo, että ”*diskurssin käsitteellä viitataan suhteellisen kiinteään merkityssuhteiden systeemiin, jonka puitteissa tietynlaista todellisuutta on mahdollisuus tehdä ymmärrettäväksi*”. Erilaiset 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 asioita 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.)

### **3.3 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 tutkimuksen 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 olen vakuutuin itse - tietynlaisen saturaatiopisteen saavutettuani – että olin näin lyhyen tutkimuksen ollessa kyseessä 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, Jukka Näsin, julkaisuun, koska alkuperäisiä tutkimuksia ei löytynyt siinä ajassa, jonka katsoin kohtuulliseksi näin suppean tutkimuksen ollessa kyseessä.

Itse tutkimukseen otin mukaan kaikki Etelä-Saimaan artikkelit, jotka Lappeenranta Innovation Oy:stä on kirjoitettu. Rajausyistä jätin pois vain kolme artikkelia, joissa yrityksestä puhutaan jonkun projektin tai hankkeen hengettömänä toteuttajana, eikä niistä voi vetää mitään johtopäätöksiä yrityksen luonteesta tai siihen kohdistuvista odotuksista – lukuun ottamatta tietenkin sitä tosiasiaa, että yritys toteuttaa kyseessä olevia hankkeita ja sen luultavasti odotetaan pystyvän suoriutumaan tästä tehtävästä.

Tekstin analyysi, myös diskurssianalyysillä 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 uudelleentutkimista sekä -tulkintaa.

Se, että työskentelen itse tutkittavassa yrityksessä, on saattanut vaikuttaa artikkeleiden tulkintaan, vaikka vilpitön pyrkimys tutkimusta tehdessä oli pysyä puolueettomana. Kaiken kaikkiaan diskurssianalyysi on paitsi mielenkiintoinen, myös erittäin haasteellinen monestakin syystä. Tutkija joutuu väistämättä kohtaamaan oman rajallisuutensa ja hyväksymään sen, että kyseessä on subjektiivinen tulkinta tekstistä: joku toinen olisi varmasti saanut tässä esitetyistä tuloksista poikkeavia löydöksiä.

## 4 ANALYYSI

### 4.1 Tutkimuskohde

Tässä työssä tutkitaan sitä, miten Lappeenranta Innovation Oy esiintyy eteläkarjalaisen Etelä-Saimaa –sanomalehden artikkeleissa v. 2006.

#### 4.1.1 Lappeenranta Innovation Oy ja sen sidosryhmät

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 - on 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.)

Yritys toimii yhtenä Lappeenrannan kaupungin elinkeinopolitiikan toteuttajana ja vetäessään kansallista osaamiskeskusohjelmaa<sup>2</sup> se osallistuu myös aluekehittämiseen. Yritys toteuttaa ja rahoittaa liiketoimintaansa hankkeiden, ohjelmien ja projektien kautta. Tämän lisäksi se pyrkii edistämään yleistä alueellista innovatiivisuutta toimimalla visionäärisesti, mitä rahoitetaan myös vahvalla omarahoituksella eli omistajien, lähinnä Lappeenrannan kaupungin, varoilla. (Lappeenranta Innovation Oy:n liiketoimintasuunnitelma.)

Kehitysyhtiön sidosryhmien odotukset poikkeavat voittoa tuottavan yrityksen sidosryhmien odotuksista. Jo pelkästään kysymykseen, ketkä ovat kehitysyhtiön sidosryhmiä, on annettava toisenlainen vastaus kuin tavallisen yrityksen sidosryhmiä tiedusteltaessa. Lappeenranta Innovation Oy:n sidosryhmät on esitetty kuvassa 3:

---

<sup>2</sup> lisää [www.oske.net](http://www.oske.net)



Kuva 3. 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, rahoittajat ja muut kehitys- tai välittäjäyhtiöt. Ulommaiselle kehälle jäävät Etelä-Karjala, Kaakkois-Suomi, Euroopan Unioni ja Luoteis-Venäjä.

#### 4.1.2 Etelä-Saimaa

Etelä-Saimaa on Etelä-Karjalan maakunnassa seitsemän kertaa viikossa ilmestyvä sitoutumaton sanomalehti, jonka levikki v. 2005 oli 33.442 kpl, lukijamäärä 86.000. Lehteä kustantaa Sanoma Lehtimedia Oy ja sillä on toimitukset Lappeenrannassa sekä Imatralla. Lehden vastaava päätoimittaja on Pekka Lakka. (Etelä-Saimaa.) Vertailun vuoksi kerrottakoon, että Etelä-Karjalassa asui vuoden 2005 lopussa 135 604 henkeä (Etelä-Karjalan liitto).

#### 4.2 Tutkimuskonteksti

Lappeenranta Innovation Oy:n perustamiseen päädyttiin sen jälkeen kun Helsingin pörssissä listattu Technopolis Oy osti Lappeenrannan kaupungin lähes 90-prosenttisesti omistaman teknologiakeskus Kareltek Oy:n, jonka hallinnoimille yritys-

kehityshankkeille ja osaamiskeskusohjelmalle oli löydettävä uusi, alueellinen hallinnoija<sup>3</sup>.

Vuoden 2006 alussa perustettu Lappeenranta Innovation Oy kuuluu Lappeenrannan Kaupunkiyhtiöt konserniin. Yrityksen vetäjänä oman toimensa ohessa työskenteli Lappeenrannan Kaupunkiyhtiöt Oy:n toimitusjohtaja aina elokuun alkuun asti. Tämä näkyy myös Etelä-Saimaan kirjoituksissa, sillä hajanaisia mainintoja lukuun ottamatta Lappeenranta Innovation Oy:stä puhutaan lehdessä ensimmäisen kerran vasta kesäkuun alussa, kun yritykselle valittiin 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.

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 mediassa.

Lappeenranta Innovation Oy:n ja Selma Oy:n toiminnassa on sekä yhtäläisyyksiä että eroja. Selma Oy:n omistavat Lappeenranta ja sen ympäristökunnat ja se auttaa omistajakuntiansa yrityksiä ennen kaikkea tarjoamalla niille neuvonta- ja kehittämispalveluja. Lisäksi Selma markkinoi Lappeenrannan seutua, edistää matkailua ja toimii myös paikallisen elinkeinoelämän tietopankkina. Selma toteuttaa myös erilaisia kehittämisprojekteja. (Selma Oy.)

Vuoden 2007 alkupuolella aloittaa myös uusi maakunnallinen matkailuyhtiö, joka ottaa hoitaakseen osan Selmalle kuuluneita tehtäviä matkailun parissa.

---

<sup>3</sup> pörssi-yhtiö ei voi hallita aluekehitysrahaa



### 4.3 Artikkeleista tulkittavia odotuksia

Artikkeleista 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 artikkeleita 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. Aivan lopussa tarkastellaan artikkeleiden yhteydessä julkaistuja kuvia.

#### 4.3.1 Lähellä yrittäjää, auttaminen, ymmärtäminen

Tämän tutkimuksen teoriaosassa tuli ilmi, että menestyneet alueet ovat onnistuneet saamaan alueen resurssit liikkeelle ja luomaan uusia voimavaroja sekä innostamaan tekijät (mm. yrittäjät) mukaan toimintaan. Samalla ne pystyvät luomaan toiminnallisia verkostoja, joissa eri toimijoiden kyvykkyydet, strategiat ja tavoitteet ovat mahdollisimman yhdenmukaisia. (Sotarauta & Hukkinen, 2002, 16-17.) Tärkeää on myös luoda oikeanlaisia verkostoja eri tarpeisiin kuten tukiverkostoja, jotka koostuvat saman alan toimijoista ja voivat kokemuksillaan tukea toisiaan (Katajala, 2006, 50-51).

Lappeenranta Innovation Oy lupaakin 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 omassa rakennusteollisuuden perheyrityksessä. Täten hän oli luontainen valinta voimakkaasti paikallisyhtiöiden modernisointia ja kehittämistä ajavan yrityksen johtoon”.<sup>4</sup>*

Asia tulee toistamiseen esille, kun samassa artikkelissa puhutaan siitä, että (Lappeenrannan) kaupungissa on puute kasvuyrityksistä ja todetaan siihen syyksi savu-

---

<sup>4</sup> Toimittajan siteeraus toimitusjohtaja Tom Hultinin sanoista 6.6.

piippualueen 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 yritys-elämässä kamppailevat. Tämä on omiaan tehostamaan Lappeenranta Innovation Oy:n tahtoa läheisyyteen ja tuttuuteen.

#### **4.3.2 Tutkimuksen ja liiketoiminnan yhdistäminen, rahoitus**

Viime aikoina aluekehittämisessä on yhä enemmän ryhdytty korostamaan tutkimuksen ja kehittämisen tärkeyttä sekä yhteistyön ja osaamisen kasvattamista (Sotarauta & Hukkinen, 2002, 11-12). Tutkituissa artikkeleissa yhtenä yrityksen perustehtävänä mainitaankin juuri 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 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.

Rahoitusasia tulee kehitysyhtiöiden tehtävistä kertovassa kirjallisuudessa esille useaan kertaan. Esimerkiksi Ahola listaa ulkoisten investointien hankkimisen yhdeksi tärkeäksi kehitysyhtiölle asetetuksi odotukseksi (Ahola, 2004, 29-30). Myös Katajalan mainitsema investointiverkosto, jolla tavoitellaan suuria investointeja, tukee käsitystä siitä, että kehitysyhtiöltä odotetaan tukea investointien ja rahoituksen hankintaan (Katajala, 2006, 50-51).

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.

Nykyinen alue- ja elinkeinopolitiikka keskittyy muiden asioiden ohella voimakkaasti innovaatioympäristön kehittämiseen (Sotarauta & Hukkinen, 2002, 11-12). Tutkituis-

sa 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.

### **4.3.3 Public-private yhteistyön kasvu**

Monet tutkimukset ovat vahvistaneet erilaisten instituutioiden merkitystä aluekehittämisessä. Tällöin on kyse erityisesti yksityisten ja julkisten organisaatioiden yhteistyöstä, joka tukee toimintojen verkottumista. (Sotarauta & Hukkinen, 2002, 14-15.)

Myös 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 rahoitusta 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 jähmeyden 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.

#### **4.3.4 Venäjä-yhteistyö**

Kirjallisuudessa mainitut verkostot, varsinkin tavoitteelliset verkostot, voivat tähdätä myös kansainvälistymiseen. Tavoitteellisten verkostojen rooli on tällöin välineellinen. (Katajala, 2006, 50-51.)

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-alueetta. 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 ”läänni”, käytetään sen venäjänkielistä vastinetta – venäjä sujuu siinä kuin suomikin.

25.8. julkaistu artikkeli kertoo enemmänkin Lappeenrannan kaupungin ja Technopolin yhteistyöstä ja tulevasta vetovoimaohjelmasta, joka keskittyy metsään ja Venä-

jään 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 mahdollisuuksiin<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup>Etelä-Saimaa uutisoi Lappeenrannan kaupungin ja Technopoliksen vetovoimaohjelasopimuksen allekirjoituksen perjantaina 8.12.2006. Uutisessa ei kuitenkaan mainittu Lappeenranta Innovation Oy:tä sanallakaan – tosin Lappeenrannan kaupunkiyhtiöt Oy, johon Innovationkin kuuluu, on yksi neuvottelukumppani.

### 4.3.5 Verkostot

Tällä hetkellä suomalainen alue- ja elinkeinopolitiikka keskittyy innovaatioympäristön kehittämiseen ja erilaisten verkostojen luomiseen (Sotarauta & Linnainmaa, 1998, 229). Myös Ahola painottaa, että innovatiivisen ympäristön luomisessa on otettava huomioon myös ympäristön ulkoisten verkostojen kehittäminen (Ahola, 2004, 29-30).

Etelä-Saimaan kirjoitukset Lappeenranta Innovation Oy:n toiminnasta ja lupauksista antavat aiheita 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:

*”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 perusideaa, joka on, ettei 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.

#### **4.3.6 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, etteivät Technopolis Kareltekin ja Lappeenranta Innovation Oy:n roolit ole oikein selkeitä Savitaipaleelta katsottuna.

*”Olemme olleet pikkuisen ulkokehällä, kun niitä asioita on järjestelty.”*

Jo aiemmin mainittu monimutkaisuus ja abstraktius liittyvät myös tiedottamiskohtaan. Toimitusjohtaja Bergman toteaa 27.11. haastattelussa:

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

Käytännön tason määritelmä sisältää vielä paljon sanoja, joita tavallinen lukija ei välttämättä ymmärrä.

#### **4.3.7 Todellisia tuloksia odotetaan kolmen vuoden kuluttua**

Aholan tutkimuksessa painotetaan sitä, että omistajien on tärkeää määritellä kehitysyhtiölle toimintaa ohjaavat visiot, strategiat ja tavoitteet, sillä näistä voidaan sitten johtaa tulosvastuun mittarit ja vaatimukset (Ahola, 2004, 45-46).

Lehtijutussa 27.11. mainitaan heti ingressissä, että uudella kaupunkiyhtiöllä on kovat tavoitteet. Toimitusjohtaja Bergmanin mukaan hän on saanut Lappeenrannan Kaupunkiyhtiöt 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 määrätyt 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. 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 pötkkiminen 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 väärin 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.

#### **4.3.8 Muita huomioita**

Muutamissa artikkeleissa tuli esille se, että Lappeenrannan kehitystoiminta on jonkinlaisessa murrosvaiheessa, eivätkä sidosryhmät oikein tiedä, mitä tulevaisuus tuo tul-

lessaan – 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 rooli- ja osuudessa: toisaalla artikkeleissa puhutaan voimakkaasti Lappeenranta Innovationin kehittämistehtäväs- tä. 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.

#### **4.3.9 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. Perheyristausta, 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. Kuva-teksti kertoo toimitusjohtajan taustan ja lyhyesti yrityksen keskeiset toiminta-alat.

25.8. *Toimitusjohtajat Marjut Hannelin ja Pertti Huuskonen hyrisivät yhteistyöhenkeä uutuuttaan kiiltävässä Lappeenrannan 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.



## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkielman alussa esitettiin kysymys: *”Minkälaisia odotuksia Lappeenranta Innovation Oy:tä kohtaan valituille sidosryhmille muodostuu Etelä-Saimaan artikkeleiden pohjalta?”*

Alakysymyksenä tutkittiin: *”Kohdistuvatko tutkimuksessa löydetyt odotukset yrityksen liiketoimintasuunnitelman määrittelemille sidosryhmille?”*

### 5.1 Tulokset

Analyysin mukaan löytyi viisi kokonaisuutta, joita voidaan pitää artikkeleissa puhuneiden yrityksen edustajien ja puheita jo kertaalleen tulkinneiden toimittajien lupauksina ja sitä kautta odotuksina, joita sidosryhmille muodostuu: 1) *yrittäjien auttaminen*; 2) *tutkimuksen, liiketoiminnan ja rahoituksen yhdistäminen*; 3) *public-private – yhteistyön kasvu*; 4) *Venäjä-yhteistyön kehittäminen ja 5) verkostojen luominen*. Lisäksi artikkeleista löytyi 6) *odotus selkeämpään viestintään ja tiedottamiseen sekä yleisesti ottaen säännölliseen asioista kertomiseen*. Tämän viimeksi mainitun odotuksen toivat julki paitsi toimittajat myös muutama haastateltu ympäristökunnan virkamies.

Artikkeleista luettavissa olevat lupaukset antavat yrityksen kaikille sen itsensä määrittelemille keskeisille sidosryhmille aiheita odotuksiin: yrityksen omistajat, Lappeenrannassa sijaitsevat yritykset, koulutuslaitokset, valtionhallinnon edustajat ja rahoittajat voivat kaikki odottaa yritykseltä jotain artikkeleiden perusteella. Yrityksen etäisempiä sidosryhmiä, joita ovat Etelä-Karjala, Kaakkois-Suomi, Euroopan Unioni ja Luoteis-Venäjä, ei sen sijaan puhutella teksteissä aivan suoraan ja niiden voidaankin katsoa olevan enemmän välineitä, joilla läheisille sidosryhmille luodaan lisäarvoa.

### 5.2 Tulokset suhteessa teoreettiseen viitekehykseen ja yrityksen sidosryhmiin

Kun näitä tuloksia vertaa tämän työn alussa esitettyyn teoreettiseen viitekehykseen ja siinä esitettyihin odotuksiin, tuloksissa voi nähdä paljon samoja odotuksia, joitakin johdettavissa olevia yhtäläisyyksiä, mutta myös joitain eroja.

Kirjallisuuden mukaan yrityksiltä odotetaan valvontaa ja palvelua (Huse & Rindova, 2001, 153-159). Lisäksi, varsinkin kehitysyhtiön kyseessä ollessa, odotetaan todellisia verkostoja, apua investointien hankkimiseen ja innovaatioympäristön kehittämiseen, osaamispohjan kehittämistä ja verkostojen toimijoiden välistä luottamusta sekä positiivista keskinäistä riippuvuussuhdetta (Ahola, 2004, 32). Myös tutkimuksen ja kehityksen korostamista, kaikenlaisen yhteistyön lisääntymistä ja osaamisen kasvatamista peräänkuulutetaan (Katajala, 2006, 55). Nämä odotukset vastaavat hyvin tutkimuksessa esiin tulleita lupauksia (yrittäjien auttaminen; tutkimuksen, liiketoiminnan ja rahoituksen yhdistäminen; public-private –yhteistyön kasvu ja verkostojen luominen).

Vaikka kirjallisuus ei erikseen mainitse kansainvälistymispalveluja, voidaan yrityksen lupaama kiinteämpi Venäjä-yhteistyö sijoittaa verkosto-osioon. Venäjä-yhteistyön korostamisen taustalla lienee yrityksen poikkeuksellinen maantieteellinen sijainti Venäjän rajalla. Public-private –yhteistyön kasvattaminen ei sellaisenaan myöskään näy kirjallisuudessa, mutta se liittyy voimakkaasti odotukseen innovaatioympäristön kehittämisestä.

Teoriakatsauksen mukaan sidosryhmät odottavat yrityksiltä ennen kaikkea panoksiin 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.

Varsinkin verkostojen osalta yritys on matkalla kohti lupauksen lunastamista, sillä teoriaosassa 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 on tarttunut jokaiseen kohtaan: halutaan luoda *tavoitteellinen verkosto* tiettyjen päämäärien (enemmän työpaikkoja) saavuttamiseksi; myös *etsintäverkosto*, jossa annetaan mahdollisuus tiedon ja kokemusten vaihtoon tai innovaatioiden etsintään, on tarkasteltavan yrityksen lupauksen keskiössä. Yritys hahmottelee myös *tukiverkoston*, johon kerätään saman alan toimijoita tukemaan toisiaan kokemuksillaan. *Torjunta- ja edunvalvontaverkostolla* pyritään selkeästi lisäämään yritystoimintaa alueella ja siten saa-

maan lisää työpaikkoja ja ehkäisemään alueen kuihtumista. Lappeenranta Innovation ilmoittaa myös luovansa *investointiverkosto*a suuriakin hankkeita varten.

Kirjallisuudessa painotetaan myös sitä, että omistajien on tärkeää määritellä kehitys-yhtiölle toimintaa ohjaavat visiot, strategiat ja tavoitteet, sillä näistä voidaan sitten johtaa tulosvastuun 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.

Peilattaessa tutkimuksen tuloksia yrityksen liiketoimintasuunnitelman sidosryhmäkuvan, voi huomata eroja tavassa määritellä sidosryhmät. Ahlstedt ja Jahnukainen listasivat sidosryhmiksi: omistajat, rahoittajat, johto, työntekijät, asiakkaat, toimittajat ja yhteiskunta (erityisesti valtio ja kunta) (Ahlstedt & Jahnukainen, 1971. Ref. Näsi, 1995, 105). Lappeenranta Innovation Oy:n sidosryhmäkuvan mukaan sen sidosryhmiä ovat yrityksen omistajat, Lappeenrannassa sijaitsevat yritykset, koulutuslaitokset, valtionhallinnon edustajat, rahoittajat ja muut kehitys- tai välittäjäyhtiöt, Etelä-Karjala, Kaakkois-Suomi, Euroopan Unioni ja Luoteis-Venäjä. Yritykset voidaan mieltää Ahlstedt & Jahnukaisen ryhmäksi "asiakkaat", "toimittajina" voidaan pitää oppilaitoksia, sillä ne tuottavat tietoa yritykselle. Yhteiskunnan painotus Lappeenranta Innovation Oy:n sidosryhmäkuvassa on ymmärrettävästi suuri. Kirjallisuudesta poiketen yritys ei ilmoita johtoa tai työntekijöitä sidosryhmiksi.

Kun tarkastellaan, kenelle yritys suuntaa viestinsä mediateksteissä, voidaan sanoa, että se on onnistunut hyvin: teksteistä on luettavissa viestejä ja lupauksia kaikille yrityksen itse liiketoimintasuunnitelman kuvassaan määrittämille sisä- ja keskikehän sidosryhmille. Lappeenranta Innovation Oy:n suurin omistaja on Lappeenrannan kaupunki, jonka odotuksiin alueen kehittämistä yritys vastaa kaikilla viesteillään (yrittäjien auttaminen; tutkimuksen, liiketoiminnan ja rahoituksen yhdistäminen; public-private -yhteistyön kasvu; Venäjä-yhteistyön kehittäminen ja verkostojen luominen). Technopolis Oyj saa myös katetta odotuksilleen tutkimuksessa esiin tulleiden toimintojen kautta, sillä se odottaa artikkeleiden mukaan ennen kaikkea apua Venäjä-yhteistyössä. Viipurin taloudellisen korkeakouluseuran suorat odotukset eivät käy ilmi teksteistä, mutta se on muiden omistajien lailla hallituksen jäsenenä ollut mukana asettamassa tavoitteita. Koulutus- ja tutkimuslaitokset saavat yritykseltä hyötyä pa-

lautteena kentän suunnasta eli teollisuudelta; yritykset puolestaan saavat yhtiöltä apua rahoitukseen sekä tutkimustietoa yliopistosta ja ammattikorkeakoulusta (tutkimuksen, liiketoiminnan ja rahoituksen yhdistäminen). Lisäksi yrityksille luvataan kaikenlaista tukea ja lähellä olemista sekä uusia verkostoja tukemaan niiden liiketoimintaa. Public-private yhteistyön tehostamisella luodaan toisaalta yrityksille uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja toisaalta valtionhallinnolle apua palvelujen tehostamisessa. Rahoittajat (Etelä-Karjalan liitto ja TE-keskus) hyötyvät siitä, että yritys pyrkii esittelemään niille hyviä hankkeita.

Yrityksen sidosryhmäkuvan ulkokehällä olevat Euroopan Unioni ja alueet jäävät tutkimuksen pohjalta hieman ulkopuolisiksi, eikä niiden odotuksia käsitelty suoraan artikkeleissa. Voidaan kuitenkin olettaa, että mikäli Lappeenranta Innovation Oy onnistuu luomaan hyvät suhteet Euroopan Unioniin, hyötyvät muut sidosryhmät: EU myöntää rahoitusta ja auttaa verkostojen luomisessa.

Tutkimuksen valossa Lappeenranta Innovation Oy on melko tyypillinen uuden ajan kehitysyhtiö, jonka toiminta ja sidosryhmille annetut lupaukset noudattavat kirjallisuutta suhteellisen tarkasti. Lupausten lunastaminen ja odotusten täyttäminen ovatkin sitten asioita, jotka jäävät 27.11. pääkirjoituksen mukaisesti nähtäviksi, eikä konkreettista polkua lupauksen ja tulosten välille ole esitetty. Tästä kertoo myös se, että tekstejä analysoitaessa ilmaan jäi monia avoimia kysymyksiä, jotka koskevat nimenomaan konkreettista tekemistä ja lupauksen lunastamiskeinoja.

Tämän lyhyen tutkimuksen tulokset antavat Lappeenranta Innovation Oy:lle kuitenkin eräänlaisen näkökulman, kun se työstää strategiaansa eteenpäin ja miettii suhdettaan sidosryhmiinsä ja sitä, pystyykö se tekemään mahdollottoman eli tuomaan kuun taivaalta. Kuun kuvajaistakaan kun ei Aisopoksen mukaan kannata kaivosta tavoitella.

### **5.3 Jatkotutkimus**

Kuten aiemmin totesin, tarkastelluissa teksteissä puhuu toimittajan lisäksi vain yrityksen johto ja muutama naapurikunnan virkamies. Koska yritys kuitenkin listaa yritykset sisäkehällä oleviksi sidosryhmikseen, olisi mielenkiintoista saada tietää, millaisia

odotuksia niillä yritystä kohtaan on. Yritystä esittelevistä teksteistä samoin kun tutkitavista artikkeleista puuttui myös kokonaan yksi tärkeä sidosryhmä: yrityksen työntekijät ja heidän odotuksensa.

Näin ollen tätä työtä onkin tarkoitus jatkaa pro gradu –tutkielmalla, jonka teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan syvemmin kehitysyhtiöiden kontekstia ja niistä tehtyjä konkreettisia tutkimuksia. Pro gradu -tutkielman tutkimusosassa tehdään kyselyhaastattelu Lappeenranta Innovation Oy:n tärkeimpien sidosryhmien edustajille siitä, miten he näkevät tämän tutkimuksen tulokset ja mitä he todellisuudessa odottavat tarkasteltavalta yritykseltä.

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

Etelä-Saimaa. Sanomalehti 24.12.2006. Numero 351. 121. 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 aakkoset*. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

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

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

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

Lappeenranta Innovation Oy:n liiketoimintasuunnitelma. 2006.

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

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

Sotarauta, M., Mustikkamäki, N. & Linnamaa, R. (2001). *Alueet uusien haasteiden edessä*. Suomen Kuntaliitto. Acta nro 137

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. & Väliverronen, 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:**

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



Etelä-Karjalan liitto. (2006). [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.1.2007]. Saatavissa: <http://www.ekarjala.fi/ekliitto/>.

Kehittämisyksiköt. (2006). [verkkodokumentti]. [Viitattu 27.12.2006]. Saatavilla: [http://kunnat.net/k\\_perussivu.asp?path=1;29;121;1098;1120](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.f/finlex/laki/ajantasa/2000/20001068>.

Lappeenranta Innovation Oy. (2006). [verkkodokumentti]. [Viitattu 5.1.2007]. Saatavilla: <http://www.lprinno.fi>

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

## **LIITTEET:** 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 Selmaa, vaan Lappeenranta*
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 8.12.2006 Etelä-Saimaassa sivulla 9 julkaistuun artikkeliin: *Lappeenranta tavoittelee 250 työpaikkaa vetovoimaohjelmalla.*

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

# Paikallisyrittäjille tarjolla kaivattua alkupotkua

JUTTA SARHIMAA

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

JUTTA SARHIMAA

**LAPPEENRANTA.** Tekniikan tohtori **Jukka-Pekka Bergman** on valittu Lappeenranta Innovation Oy:n ensimmäiseksi päätoimiseksi toimitusjohtajaksi. 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 perheyriyksessä. 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. Teoettisesta ideamaailmasta on äästävä käytäntöön mahdollisimman hyvin uusien lisensien ja patenttien käytön lisäukseksi esimerkiksi hyvinvointipalveluyrityksissä.

– Konvergoiminen eli toimialojen lähestyminen on juuri rannausalueiden löytämistä. CT-ala ja pakkausteollisuus ulautuivat yhteen älypakkauksissa, 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 pulonkautojen ratkaisemiseen. Kansainvälistyminen ja Venäjä ovat etusijalla kuin myös sähköinen näkökulma. Hyvinvointipalvelutarve tulee kasvamaan, joten hyvinvointiyrittäjyyteen 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 laitoksen Kouvola.
- Työskennellyt omassa rakennusteollisuuden perheyriyksessä Heinolan Seinälän 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 lupaillee tämäkämpää 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 keskuksset hyvin yhtenäisenä kokonaisuutena, Technopoliksen toimitusjohta-

ja **Pertti Huuskonen** kertoo.

- Täältä voimme siirtää tätä pyörittää teknologiakeskuksia viidellä paikkakunnalla.

**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 <sup>ES</sup> 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 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.

”  
*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 kaupunkiyhtiöt 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.

Kareletkin ostaneen Tehnopolin 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.

Valitka 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, elinkeinojen 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 LEHD**  
**K CITYMA**  
10 sivua maksuttomasti, 60 sivua  
**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

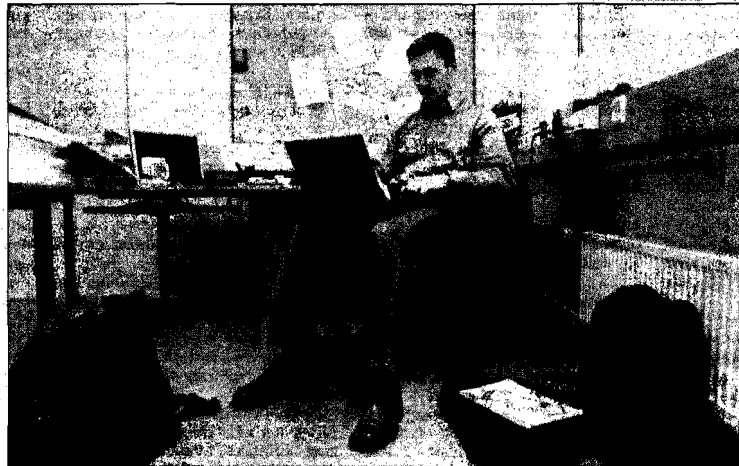
• **LAPPEENRANTA.** Lappeenranta Innovation Oy on tuorein Lappeenrannan kaupunkiyhtiö. Se perustettiin vajaa vuosi sitten jatkamaan Karetekin projektitoimia ja Kaakkois-Suomen osaamiskeskusohjelman koordinoimista, kun Karetekin myytiin Technopolis Oy:lle.

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-



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. Bergmania lukuunottamatta kaikki ovat entisiä Karetekin työntekijöitä. Toimitusjohtaja kehuu heitä osaaviksi ja kokeneiksi henkilöiksi, joiden kanssa on ilo työskennellä.

Myyös yhtiön hallitus saa toimitusjohtajalta kehuja. Halli-

MARLEENA LIJKKANEN

### LAPPEENRANTA INNOVATION OY

- Lappeenrannan Kaupunkiyhtiöt Oy:n tytäryhtiö.
- Koordinoi Kaakkois-Suomen osaamiskeskushanketta ja vastaa noin kahtakymmentä yritysten kehittämissuunnitelmaa.
- 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 hyväkseen tutkimuslintoja. 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, toinen 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 tyhjää pitää nyhjästä, 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.

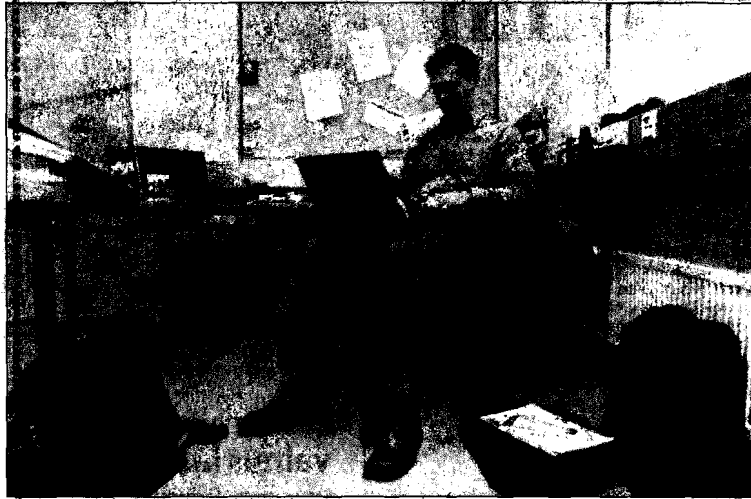
- Pitää toimia entistä enemmän kimpussa. Missä toimialat risteä-

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

**L**appeenranta Innovationin 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 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 tavoitteista kannata 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