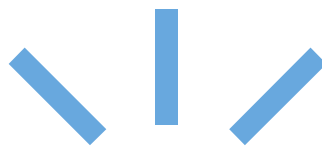
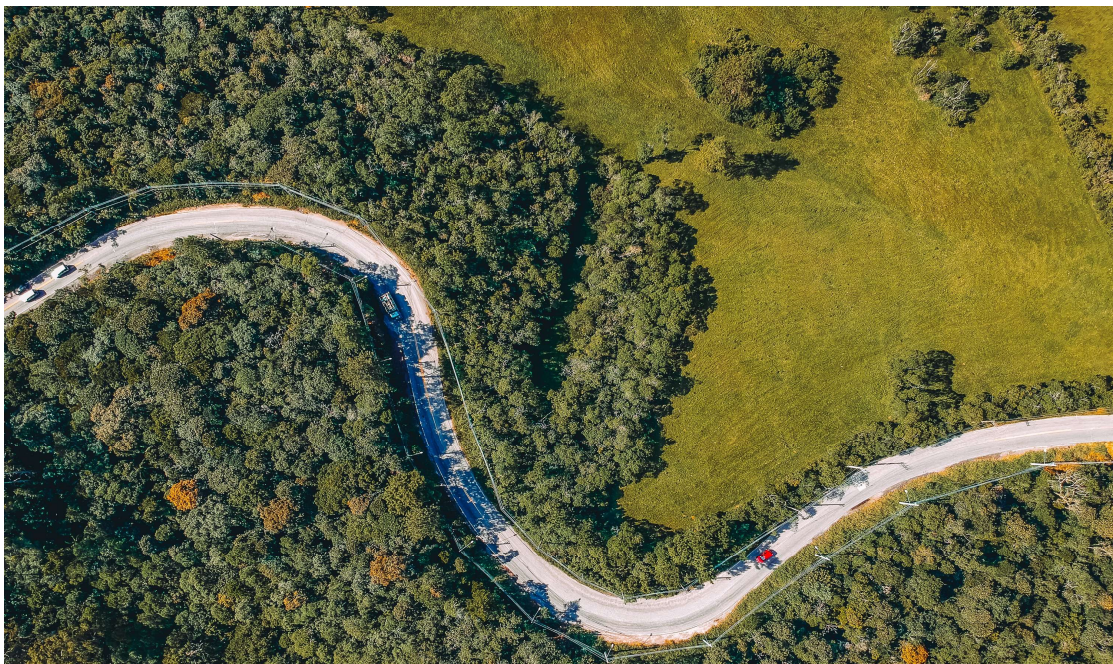


# Monipaikkaisuus, etätyö ja digitalisaatio Pohjois-Pohjanmaan yrityksissä

MOPPI-hankkeen yritysselvitys

Anna-Mari Simunaniemi ja Samu Heinonen



**KERTTU SAALASTI  
INSTITUUTTI**

**OULUN  
YLIOPISTO**

Mikroyrittäjyyden tutkimusryhmä MicroENTRE

Anna-Mari Simunaniemi ja Samu Heinonen

**MONIPAIKKAISUUS, ETÄTYÖ JA DIGITALISAATIO POHJOIS-POHJAN-  
MAAN YRITYKSISSÄ**  
MOPPI-hankkeen yritysselvitys

OULUN YLIOPISTO  
Kerttu Saalasti Instituutin julkaisuja 1/2022  
Mikroyrittäjyyskeskus MicroENTRE

**ISBN 978-952-62-3251-5 (painettu)**  
**ISBN 978-952-62-3252-2 (elektroninen)**  
**ISSN 2489-3501 (painettu)**  
**ISSN 2814-4406 (verkkajulkaisu)**

**Anna-Mari Simunaniemi & Samu Heinonen**  
**Monipaikkaisuus, etätyö ja digitalisaatio Pohjois-Pohjanmaan yrityksissä.**  
**MOPPI-hankkeen yrityskyselyn raportti**  
Oulun yliopiston Kerttu Saalasti Instituutti

Oulun yliopiston Kerttu Saalasti Instituutin julkaisuja 1/2022  
Nivala

***Tiivistelmä***

Koronakriisin myötä suurin osa yrityksistä siirtyi nopeasti ainakin osittaiseen etätyöskentelyyn. Työelämä muuttui hyvin merkittävästi nopealla aikataululla. Etätyö on ansiotyötä, jota tehdään satunnaisesti tai jatkuvasti joissain muissa paikoissa kuin varsinaisessa työpaikassa. Monipaikkaista työtä voidaan tehdä varsinaisen työtekopaikan ohella esimerkiksi kotona, työnantajan eri toimipaikoissa, asiakkaan tiloissa tai esimerkiksi julkisissa tiloissa. Monipaikkaisuuden vaikutuksia alueiden elinvoimaisuuteen ei tunneta kovin hyvin. Tämä selvitys perustuu tarpeeseen saada lisää ymmärrystä etätyöskentelyn, monipaikkaisuuden ja digitalisaation luomista mahdollisuuksista sekä niihin liittyvistä kehittämisen esteistä Pohjois-Pohjanmaalla toimivissa mikro- ja pienyrityksissä sekä maaseutumaisilla alueilla.

Selvitys on osa Euroopan maaseuturahaston rahoittamaa ”Maaseudun monipaikkaisen asumisen, yrittämisen ja etätyöskentelyn edistämisen keinot Pohjois-Pohjanmaalla” (MOPPI) -hanketta. Tämän yritysten näkökulmasta tehdyn selvityksen kohderyhmät olivat Pohjois-Pohjanmaalla toimivat mikro- ja pk-yritykset. Hankkeen tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää, kun kehitetään maaseudulla toimivien (mikro)yritysten toimintaedellytyksiä ja uusiutumista. Verkkokysely toteutettiin marraskuussa 2021. Kyselyyn vastasi 58 Pohjois-Pohjanmaalla toimivaa yrittäjää, joista 16 oli yksinyrittäjiä. Yritysten henkilöstömäärä vaihteli yhden ja 110 henkilön välillä. Verkkokyselyn lisäksi haastateltiin kymmentä yrittäjää syvemmin selvityksen teemoista.

Tärkein syy toimia maaseudulla lähtee yrittäjän omasta asuinpaikasta sekä mieltymyksestä asua ja toimia maaseudulla. Maaseutu voi olla myös osalle työvoimasta houkutteleva asuinpaikka. Yrityksille voikin olla hyötyä siitä, että he tuovat työnantaja- viestinnässään esille etätyömahdollisuuden maaseudulla

Etätyöskentelyn vaikutukset yrityksissä ovat hyvin vaihtelevia. Tutkimuksen perusteella merkittävintä näyttää olevan työn luonne ja sen kytkeytyminen fyysiseen ympäristöön tai tiettyyn toimi- tai tuotantotilaan. Kuntien julkiset yrityspalvelut ovat tutkimukseen osallistuneiden mukaan melko huonosti tunnettuja tai ainakin vähän käytettyjä. Yrittäjillä on kiinnostusta yhteiskäyttöisten toimitilojen vuokraamiseen sekä säännöllistä työskentelyä että lyhytkestoisia liiketapaamisia varten. Selvityksen pohjalta tunnistettuja toimenpide-ehdotuksia ovat muun muassa yhteiskäyttöisten toimitilojen ja niihin liittyvien oheispalveluiden kehittäminen sekä julkisten yrityspalveluiden ja koulutusten monipuolisempi ja kohdennetumpi viestintä. Osaavan työvoiman houkuttelemiseksi ja maaseutualueiden yrittäjyyden lisäämiseksi tärkeintä on asuin ympäristön viihtyisyys ja palveluiden tarjonta.

Asiasanat: mikroyritykset, monipaikkaisuus, etätyö, digitalisaatio, Pohjois-Pohjanmaa, maaseutu



*Anna-Mari Simunaniemi & Samu Heinonen*

***Multi-location, distance working and digitalisation in Northern Ostrobothnia companies. Company survey report of MOPPI project.***

University of Oulu, Kerttu Saalasti Institute

Publication of Kerttu Saalasti Institute of the University of Oulu N/2022  
Nivala, Finland

***Abstract***

During the COVID-19 pandemic, most companies adopted quickly at least partial distance working practices. Ways of working changed dramatically. Distance work means paid salary work that regularly or occasionally in other locations than the specified workplace. Working is possible in multiple locations, for instance at home, public locations, cafes et cetera. Present practices and impacts of multi-locality working are not thoroughly investigated yet. This report aims to provide new understanding on this theme particularly in micro- and small-sized companies in the countryside of Northern Ostrobothnia region.

This report is part of the MOPPI Project funded by European Agricultural Fund for Rural Development through Centre for Economic Development, Transport and the Environment. The investigation focuses on micro- and small-sized companies in Northern Ostrobothnia. The findings help region and business development stakeholders promote business renewal and prerequisites for entrepreneurial operations.

A total of 58 entrepreneurs participated in online survey in November 2021. Sixteen of them were solo entrepreneurs, and number of employees among participating companies varied between one and 110. After the survey, ten entrepreneurs were selected for thematic interviews.

The most important background motivator to run a business in rural location is the place of residence. Recruiting companies could benefit if they could promote opportunity for distance working and living in rural environment when searching for employers. On the other hand, some companies are potentially willing to spread out and start business operations in regions where they can find skilled professionals.

Impacts of distance working are miscellaneous. The survey shows that distance working is adopted in practically all companies where it is practically possible. Particularly solo entrepreneurs with knowledge work are highly motivated to continue working even without permanent physical offices. One of the suggested development actions is accessibility to short- and long-term co-working offices. Entrepreneurs need every now and then meeting rooms for business and customer meetings, but office hubs could also provide social entrepreneurship networks. Lunch restaurant and catering services in accordance to working offices are appreciated. Other widely recognized needs are adequate broadband connections in all regions, and easy access to public transport.

Keywords: micro-enterprises, distributed work, digitalization, Northern Ostrobothnia, rural



<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>Monipaikkaisuus, etätyöskentely ja digitaalisuus yrityksissä .....</b>	<b>12</b>
2.1	Monipaikkaisuus ja etätyöskentely maaseutumaisilla alueilla .....	12
2.2	Etätyön johtaminen yrityksissä .....	14
2.3	Digitalisaatio maaseutumaisten alueiden yrityksissä.....	15
<b>3</b>	<b>MOPPI-hankkeen selvityksen tavoitteet.....</b>	<b>18</b>
3.1	MOPPI-hanke.....	18
3.2	Selvityksen tavoitteet .....	18
<b>4</b>	<b>Selvityksen toteutus .....</b>	<b>20</b>
4.1	Verkkokyselyn toteutus ja taustahaastattelut .....	20
4.2	Syventävien haastatteluiden toteutus .....	20
<b>5</b>	<b>Verkkokyselyn tulokset.....</b>	<b>22</b>
5.1	Kyselyaineiston kuvaus.....	22
5.2	Etätyöskentely ja monipaikkaisuus .....	23
5.2.1	Etätyön määrä ja vaikutukset työyhteisöissä.....	23
5.2.2	Etätyön johtaminen.....	24
5.2.3	Etätyöskentelyn esteet .....	25
5.3	Maaseutu liiketoimintaympäristönä .....	26
5.4	Kunnat yritysten tukena .....	28
5.5	Digitalisaatio liiketoimintana ja yrityksen toiminnassa.....	28
<b>6</b>	<b>Syventävien haastatteluiden koosteet .....</b>	<b>30</b>
6.1.1	Yritys 1: Paikkariippumatonta digiviestinnän asiantuntijapalvelua ...	30
6.1.2	Yritys 2: Kansainvälisesti toimiva teollisuuden asiantuntijapalveluyritys 31	
6.1.3	Yritys 3: Tilitoimistopalvelua maaseudulla .....	32
6.1.4	Yritys 4: Pandemia-aikana perustettu elintarvikealan yritys maaseudulla 33	
6.1.5	Yritys 5: Kansainvälinen terveysteknologiayritys kaupunkialueella...34	
6.1.6	Yritys 6: Paikkariippumaton rakennusteollisuuden startup-yritys.....35	
6.1.7	Yritys 7: Perheomisteinen elämysmatkailuyritys maaseudulla .....	36
6.1.8	Yritys 8: Teollisuuden tuotekehityskonsultoinnin yksinyrittäjä maaseudulla.....	37
6.1.9	Yritys 9: Monipaikkainen arkkitehtitoimisto kaupunkialueella.....	38
6.1.10	Yritys 10: Sähköalan mikroyritys kaupunkialueella.....	39
<b>7</b>	<b>Johtopäätökset .....</b>	<b>42</b>
7.1	Tilannekuva .....	42
7.1.1	Etätyö ja monipaikkaisuus Pohjois-Pohjanmaan yrityksissä .....	42
7.1.2	Etätyön johtaminen ja työyhteisöjen kehittäminen .....	43
7.1.3	Osaavan työvoiman saatavuus.....	43
7.1.4	Maaseutu liiketoimintaympäristönä .....	43
7.1.5	Kunnilta odotettavat toimet .....	44
7.1.6	Yritysten kansainvälinen liiketoiminta ja digitalisaatio .....	45

7.2 Ehdotuksia toimenpiteiksi.....	45
7.3 Jatkoselvitystarpeita .....	46
<b>8 Lähteet.....</b>	<b>48</b>

## **TAULUKOT**

Taulukko 1 Yritysten toimipisteiden sijainti.....	22
Taulukko 2 Yritysten liiketoiminta .....	22
Taulukko 3 Erot etä- ja lähijohtamisen välillä .....	24
Taulukko 4 Esteitä yritystoiminnalla maaseutumaisilla alueilla .....	27
Taulukko 5 Kunnilta toivottavat toimet yritystoiminnan tueksi .....	28
Taulukko 6 Toimenpide-ehdotukset.....	45

## **LIITTEET**

**Liite 1.** Verkkokyselyn sisältö.



# 1 Johdanto

Monipaikkaisuus on jo pitkään ollut kasvava ilmiö, jonka vaikuttimina ovat globalisoituminen ja Euroopan Unionin työmarkkinoiden avautumisesta seuraava työvoiman liikkuvuuden lisääntyminen (Haukkala, 2011). Ihmiset liikkuvat alueelta ja jopa maasta toiseen tilanteen mukaan vapaaehtoisesti tai pakosta. Vuonna 2020 alkanut globaali Covid-19-pandemia johti nopeasti myös Suomessa yhteiskunnallisten ja taloudellisten vaikutusten lisäksi työn tekemisen tapaan ja työskentelypaikkoihin (Ruohomäki, 2020, 21–22). Monet yritykset ja organisaatiot siirtyivät yleisten suositusten seurauksena osittain tai kokonaan etätyöskentelyyn. Työelämä muuttui hyvin merkittävästi nopealla aikataululla. Nopealla muutoksella oli vaikutuksia myös maaseutumaisen yritysten liiketoimintaan ja johtamiseen.

*Etätyö* on ansiotyötä, jota tehdään satunnaisesti tai jatkuvasti joissain muissa paikoissa kuin varsinaisessa työpaikassa (Salmenperä, 2007). Olennaista etätyölle on tietotekniikan käyttö ja se, että työtä voisi luonteensa puolesta tehdä myös työpaikalta lähityönä. *Paikkariippumatonta työtä* tehdään ilman aika- ja paikkarajoitteita työntekijälle sopivimmassa paikassa hänelle soveltuvien aikataulujen mukaisesti. *Monipaikkaisista työt*ä voidaan tehdä varsinaisen työntekopaikan ohella esimerkiksi kotona, työnantajan eri toimipaikoissa, asiakkaan tai yhteistyökumppanin tiloissa tai esimerkiksi julkisissa tiloissa kuten kahviloissa tai hotellihuoneessa. Suomen työlainsäädännössä etätyö sekä kotona tehtävä työ on sisällytetty lain soveltamisalan piiriin vasta vuoden 2020 alussa voimaan tullessa uudessa työaikalaisissa (L 5.7.2019/872). Kotoa työskentelyn ('work-from-home') rinnalle on noussut uusi ilmiö, ajasta ja maantieteellisestä sijainnista riippumaton työskentely ('work-from-anywhere') (Choudhury, Foroughi & Larson, 2021). Etätyötä tekevien työntekijöiden joukkoon kuuluvat myös ns. *diginomidit*, jotka yhdistävät tietotekniikan avulla tehtävän etätyön matkailuun ja monipaikkaiseen elämäntapaan (Hannonen, 2020).

Etätyön toteuttamiseen on olemassa monia toteutusmuotoja esimerkiksi ajan, paikan, teknologian tai hajautetun työntekemisen tavoitteiden suhteen. Yritysten näkökulmasta etätyöhön kannustavia tekijöitä voivat olla kilpailukyvyyn ja tehokkuuden parantaminen, rekrytoinnin helpottuminen tai työelämän kehittäminen. Etätyöskentelyyn siirtymisessä yrityksessä on hyvä ensin selvittää, mitä hyötyjä etätyöstä ensisijaisesti halutaan ja vasta sitten muotoilla näitä tavoitteita tukevat varsinaiset etätyön käytännöt.

Yrityksillä on sijaintipaikastaan riippumatta tarvetta löytää osaavaa työvoimaa ja kansainvälisen liiketoiminnan myötä syntyy tarvetta työskennellä eri aikavyöhykkeiden rytmisissä. Aikaisemmin tyypillinen monipaikkainen työntekijä oli suuren kaupungin keskusalueella asuva korkeasti koulutettu, suuressa yrityksessä johtajana tai erityisasiantuntijana työskentelevä mies. Vakuutusyhtiö LähiTapiolan keväällä 2021 teettämän Arjen katsaus -kyselytutkimukseen<sup>1</sup> vastanneista 1 018 Suomessa asuvasta aikuisesta 59 % piti työelämän muuttumista paikkariippumattomaksi hyvänä asiana. Ylemmät toimihenkilöt ja johtajista suhtautuvat paikkariippumattomuuteen keskimäärin myönteisemmin kuin työntekijäksi itsensä määritelleet.

Monipaikkaisuuden vaikutuksia alueiden elinvoimaisuuteen ei tunneta kovin hyvin. Tämä selvitys perustuu tarpeeseen saada lisää ymmärrystä etätyöskentelyn, moni-

---

<sup>1</sup> <https://www.kettujulkaisut.fi/yli-puolet-suomalaisista-pitaa-tyoelaman-muuttumista-paikkariippumattomaksi-hyvana-asiana/?fbclid=IwAR1RgDjO-abBOKIuHl3uv-IcWxzaD-tCdYGNd6KvOiSIK58xjPRmMqTcyQ0>

paikkaisuuden ja digitalisaation luomista mahdollisuuksista sekä niihin liittyvistä kehittämisen esteistä Pohjois-Pohjanmaalla toimivissa mikro- ja pienyrityksissä sekä maaseutumaisilla alueilla.

## 2 Monipaikkaisuus, etätyöskentely ja digitaalisuus yrityksissä

Ennen koronakriisiä kaksi kolmasosaa suomalaisista palkansaajista ei ollut tehnyt lainkaan etätyötä. Säännöllistä etätyötä teki noin joka viides palkansaaja (Keyriläinen, 2021). Koronakriisin myötä etätyöskentely laajeni nopeasti hyvin monille toimialoille, ammattiryhmille ja asuinalueille, joskin valtion työpaikoilla laajemmin kuin yksityisissä palveluissa tai teollisuudessa. Sekä Tilastokeskuksen (Sutela, 2020) että työ- ja elinkeinoministeriön tuottaman Työolobarometri 2020:n (Keyriläinen, 2021) mukaan noin puolet palkansaajista teki etätyötä koronakriisin aikana keväällä 2020. Suomalaisen työajanseurantapalvelu Neptonin<sup>2</sup> lähes 400 asiakasyrityksen työaikakirjausten perusteella etätyön määrä yli viisinkertaistui (542 % kasvu) heti koronakriisin puhjettua maaliskuussa 2020 vuoden alkuun verrattuna. Syyskuussa 2021 etätyön määrä oli edelleen 346 % lähtötasoa korkeammalla.

Etätyökäytännöt ovat yritystasolla sovittava asia, jota ei säädelä yleissitovilla työehtosopimuksilla. Kriisitilanteessa käyttöön otetuista etätyökäytänteistä voi tulla pysyviä käytänteitä vain, jos työnantajaorganisaatiot ja yritykset tekevät strategisia päätöksiä edistääkseen etätyön asemaa työn tekemisen muotona myös tulevaisuudessa (Tantarimäki, 2020, 85). Maaseutupolitiikan politiikkasuositusten 2020:3<sup>3</sup> johdanto-osiossa todetaan, että harvaan asuttujen alueiden elinvoimaisuuden turvaaminen edellyttää alueellisten ja paikallisten resurssien yhdistämistä mukaan lukien paikallisten yritysten osaaminen, osallisuus ja vastuunkanto.

### 2.1 Monipaikkaisuus ja etätyöskentely maaseutumaisilla alueilla

Monipaikkaisuudella tarkoitetaan laajasti ihmisten elinympäristön koostumista useasta eri paikasta (esim. vakituinen asunto, vapaa-ajan asunto ja työntekopaikka) ja heidän säännöllistä liikkumistaan näiden paikkojen välillä (Haukkala 2011). Monipaikkaisena työntekijänä pidetään yleensä yli 100 kilometrin etäisyydellä asuinpaikastaan työskenteleviä, koska tätä lyhyemmät työmatkat on Suomessa aikaisemmin tehty päivittäin (Helminen & Ristimäki, 2007). Päivittäinen monipaikkaisuus muodostuu kotona, työpaikalla ja muissa arjen paikoissa säännöllisesti vietetystä ajasta. Viikoittaista monipaikkaisuutta on esimerkiksi kakkosasuminen työn vuoksi tai viikonloppujen vietto mökillä. Käytössä on myös käsite *mobiili työntekijä*, joka liikkuu ja työskentelee päätyöpaikkansa ulkopuolella erilaisissa paikoissa vähintään kymmenen tuntia viikoittain ja käyttää säännöllisesti sähköisiä viestintävälineitä (Roininen ja kumpp., 2019). Mobiili, monipaikkainen työntekijä kuljettaa mukanaan työvälineitään ja työskentelee tarvittaessa eri työpisteissä.

Aiemmat kansainväliset tutkimukset ovat osoittaneet, että kotoa käsin tehtävä etätyöskentely lisää yksittäisen työntekijän tuottavuutta, kun matkustamiseen käytettävä aika ja sairauspoissaolot vähenevät (esim. Bloom, Liang, Roberts & Ying, 2015). Tämä havainto koskee ennen kaikkea asiantuntijatyötä tekeviä henkilöitä. Ajan ja paikan suhteen joustava työ lisää työntekijän mahdollisuutta valita asuinpaikkansa vapaammin omien mieltymystensä mukaan. Maaseudulla aluekehityksen kannalta merkityksellistä onkin vapaa-aikaan ja kausi- ja etätyöhön liittyvällä monipaikkaisella asumisella (Pitkänen ja Strandell, 2018). Koronakriisin myötä etätyöskentely otettiin laajasti käyttöön

<sup>2</sup> <https://nepton.fi/2021/09/etatyto-tilastot-koronakriisin-aikana/>

<sup>3</sup> <https://www.maaseutupolitiikka.fi/uploads/MANE-politiikkasuositukset/Maaseutupolitiikan-politiikkasuositukset-3-2020-SOIHTU-luonnos.pdf>

myös työpaikoilla, joissa työntekijät asuvat lähellä varsinaista työpaikkaa. Väestömäärään suhteutettuna monipaikkaisia henkilöitä on eniten maaseudulla, vaikka määrällisesti monipaikkaisia työntekijöitä onkin eniten suurien kaupunkien keskustoissa (Huovari ja kumpp., 2020).

Yksi näkökulma etätyöskentelyn eduista on mahdollisuus parantaa yrityskuvaa nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden näkökulmasta (Pyöriä, 2011). Yritysten näkökulmasta etätyöskentelymahdollisuus voi edesauttaa rekrytointien onnistumista. Etätyöskentelymahdollisuuden tarjoaminen voi edistää osaavien työntekijöiden saatavuutta riippumatta yrityksen ja yrittäjän omasta fyysisestä sijainnista. Työntekijän näkökulmasta etätyöskentelyn ansiosta työmatkoihin kuluvan ajan väheneminen tehostaa ajankäyttöä ja lisää työstä palautumiseen jäävää aikaa (Heinonen, 2007a, 17).

Väestörakenteen ja alueiden kehityksen kannalta merkittävää on säännöllinen monipaikkainen asuminen (Huovari, Vihinen, Kotavaara & Härmälä, 2020). Maaseudulla toimivilla yrityksillä on merkittävä rooli monipaikkaisuuden kehittämisessä. Esimerkiksi Suomen Yrittäjien puheenjohtaja Mikael Pentikäinen on esittänyt, että digitaalisuutta hyödyntävä yrittäjäyys on monipaikkaisuuden avain. Hänen mukaansa on tärkeää, että monipaikkaisesti toimivat yrittäjät voivat luontevasti verkostoitua monella paikkakunnalla ja saada tukea myös toisen kotipaikkakunnan elinkeinopalveluista. (Lähde: <https://www.yrittajat.fi/etela-savon-yrittajat/a/uutiset/628981-suomen-yrittajien-pentikainen-heinavedella-etatyon-kasvu-maakuntien-suuri>).

Arviot etätyöskentelyn laajuudesta olivat korkeampia pääkaupunkiseudulla kuin Pohjois- ja Itä-Suomessa. Arviot monipaikkaisuuden osuudesta Pohjois-Pohjanmaalla tehtävästä työn osuudesta vaihtelevat. Koillismaalla vuonna 2021 Naturpolis Oy:n teettämän selvityksen<sup>4</sup> mukaan työhön liittyvän monipaikkaisuuden merkitys on alueella vähäinen alueen sijainnista johtuen. Alueella on paljon vapaa-ajan asuntoja, joissa oletettavasti tehdään säännöllisesti etätyötä, mutta sen osuus kokonaisuudesta on raportin mukaan henkilötyövuosina mitattuna vähäinen.

Suomen Yrittäjät (2021) toteuttivat keväällä 2021 kyselyn jäsenyritystensä etätyön toteutumisesta. Kyselyyn osallistui 1120 yritystä, joista 59 % oli tehnyt korona-aikana etätöitä. Mikroyrityksistä 35 % ja yli kymmenen henkilön yrityksistä 45 % aikoi lisätä pysyvää monipaikkaista työskentelyä. Neljäsosassa yrityksistä arvioitiin koko henkilöstön tulevan olemaan etätöissä jatkossa. Vain 39 % vastaajista arvioi, että jatkossa etätyötä ei tehtäisi heidän yrityksessään ollenkaan. Etätyön vaikutukset yrityksen toimintaan näkyvät myönteisempänä suhtautumisena monipaikkatyöhön (lisääntynyt 44 % yrityksissä) mutta toisaalta myös lisääntyneinä ongelmina työn ja vapaa-ajan erottamisessa (39 %) ja työhön liittyvinä teknisinä ongelmina (35 %) kuin myös lisääntyneenä stressinä työyhteisössä (28 %). Johdon ja esimiesten merkitys korostuu etätyön myötä (28 %).

Etätyöskentely vähentää päivittäiseen työmatkaliikenteeseen kohdistuvaa tarvetta, mutta toisaalta monipaikkaisuus luo tarvetta kestävien liikkumISRatkaisuiden kehittämiseen. Esimerkiksi ekologisen autoilun infrastruktuuria kuten sähkö- ja biokaasuautojen latauspisteitä, tarvitaan myös harvaan asutuilla alueilla (Huovari ja kumpp., 2020). Pääteiden ja rataverkostojen ulkopuoliset alueet uhkaavat jäädä joukkoliikennepalveluiden ulkopuolelle, jos keskeisten väylien liityntäliikennettä ei turvata.

---

<sup>4</sup> MDI & Naturpolis oy. (2021). Monipaikkaisuus Koillismaalla. Monipaikkaisuus Koillismaan seudulla tilastojen näkökulmasta.

## 2.2 Etätyön johtaminen yrityksissä

Etätyön yleistyminen on merkinnyt muutoksia koko yhteiskunnan tasolla (Melin, 2020). Koronakriisin myötä nopeasti yleistynyt etätyöskentely vaikutti yritysten työntekijöiden arkeen, mutta sillä oli merkittävät vaikutukset myös yrittäjien, yritysten johtohenkilöiden ja esihenkilöiden työskentelyyn. Hyvin suunniteltu ja johdettu etätyöskentely on kaikkia osapuolia (työntekijä, työnantaja, asiakas, yritys, yhteisö, yhteiskunta) jollakin tavalla hyödyttävä win-win -tilanne (Heinonen, 2007b, s. 17–25). Etätyöskentelyyn liittyy usein innovatiivisuutta ja tehokkuutta, jotka tarkoituksenmukaisesti toteutettuina edistävät sekä työnantajan, työntekijöiden että esimerkiksi ympäristön yleistä etua (Pekkola, 2002; Pyöriä, 2011). Etätyöskentely vähentää työmatkustamisesta aiheutuvia ympäristön kuormitusta ja edistää joustavuutta töiden toteuttamisessa, jolloin kiinteiden toimitilojen kustannuksia voidaan mahdollisesti pienentää. Yritysten näkökulmasta etätyöskentely voi tukea työntekijän ajankäyttöä ja lisätä yleistä tuottavuutta (Heinonen, 2007a, 17).

Monipaikkainen ja fyysisesti hajautettu työyhteisö haastaa myös työnantajien ja lähiesihenkilöiden johtamiskäytäntöjä. Lähijohtaja voi edistää etätyön onnistumista vaikuttamalla työntekijän joustavuuteen, sitoutuneisuuteen ja itsensä johtamiseen sekä ympäristön haasteisiin (Laakkonen, 2020). Työyhteisössä käytettävien viestintävälineiden monipuolisuus parantaa vuorovaikutusta lähijohtajan ja työntekijöiden kesken. Yritystasolla etätyön johtamista voi tukea johtajien ja esihenkilöiden koulutuksella. Etätyöyhteisössä luottamus on korostetun tärkeää työn tehokkuudelle ja työviihtyvyydelle.

Työpaikoilla tehdyt uudistukset työn organisoinnissa, uusissa työmenetelmissä, tietojärjestelmissä ja työtehtävien uudelleen järjestelyissä olivat yleisempiä suurilla työpaikoilla kuin pienillä (Keyriläinen, 2021). Yrityksissä esimerkiksi verkkoyhteydet, järjestelmät ja sovellukset eli tekniset ratkaisut on yleisesti saatu suhteellisen sujuvasti toimimaan, mutta johtamiselle etätiimit aiheuttavat uusia haasteita (Pohjanvaara, 2020). Etätyöskentely ja kriisitilanteet voivat tuoda esiin yllättäviä puutteita niin yritysten työtavoissa kuin työyhteisön sisäisissä henkilösuhteissa. Etätyöskentely johtaa muun muassa työpaikkojen hiljenemiseen, työvoiman joustavaan käyttöön, virtuaalisuuden yleistymiseen ja työntekijöiden näkökulmasta uusien työmahdollisuuksien syntyn (Melin, 2020). Epäonnistuneet etätyöjärjestelyt voivat pahimmillaan rapauttaa työyhteisön luottamusta ja vastuun tasapainoista suhdetta kääntäen etätyön edut haitatekijöiksi (Salmenperä, 2007).

Etätyön ja monipaikkaisen työskentelyn yleistyessä on muodostunut *coworkingin* (yhteistyöskentelyn) konsepti, jolla tarkoitetaan rinnakkain työskentelyä sekä yhteisen työtilan jakamista eritaustaisten henkilöiden kesken (Roininen ja kumpp., 2019). Yhteisissä työskentelytiloissa muodostuu parhaimmillaan yhteisö, jossa työntekijät voivat jakaa ideoita, tietoa ja kokemuksia. Yhteistyöskentely luo esihenkilöiden ja yritysten johtohenkilöille yhteisöjohtamisen osaamisen tarvetta. Fyysisestä etäisyydestä huolimatta yrityksissä on tärkeää ylläpitää sosiaalisia kontakteja ja aktiivista vuorovaikutusta, jotka edistävät spontaania innovointia tuoden yrityksen toiminnalle merkittävää lisäarvoa (Salmenperä, 2007).

Etätyön käyttöönotto ja vakiinnuttaminen myös koronakriisin jälkeen edellyttää yritysten johdon tekemää pohdintaa etätyöstä toivottavasta hyödyistä (Heinonen, 2007). Perusteltuja motiiveja etätyön yleistymiselle yrityksissä voivat olla esimerkiksi kilpailukyvyyn parantamisen tavoittelu sekä työelämän kehittäminen.

### 2.3 Digitalisaatio maaseutumaisten alueiden yrityksissä

Etätyöskentelyn ja monipaikkaisuuden toteutuminen yrityksissä edellyttää soveltuvia sähköisiä ohjelmistoja ja työkaluja sekä työntekijöiden riittävää osaamista niiden sujuvaan käyttöön. Koronapandemian aikana lähes kaikilla työpaikoilla on otettu laajamittaisesti käyttöön virtuaalisia työympäristöjä, etäviestintätyökaluja ja verkon yli tapahtuvaa toiminnan ohjausta (MacRae & Sawatsky, 2020). Näiden onnistunut käyttö edellyttää uusia toimintatapoja työn sujuvuuden sekä työntekijän työn ja vapaa-ajan välisen tasapainon varmistamiseksi. Jos toimintatavat eivät tue keskeytymätöntä työskentelyä, etätyöskentelystä potentiaalisesti saatava suurempi tehokkuus menetetään työpuhelinien ja muiden viestintävälineiden kautta tuleville jatkuville keskeytyksille.

Niin digitalisaation kuin monipaikkaisuudenkin perusedellytyksenä ovat riittävät tietoliikenneyhteydet kaikilla alueilla. Nettyhteyksien saatavuudessa ja käyttöönotossa on kuitenkin edelleen merkittäviä alueellisia eroja. Nopeat tietoliikenneyhteydet ovat kynnysinvestointi, joka mahdollistaa taloudellisen toiminnan hajautumista (Huovari & Kumpp., 2020). Liikenne- ja viestintäviraston Monitori-palvelun<sup>5</sup> mukaan Pohjois-Pohjanmaalla ei ole kaikilla alueilla saatavilla kiinteää laajakaistaa, ja vain osalla kiinteän laajakaistan kattavuusalueella edes osa kotitalouksista saavuttaa 1000 Mbit/s nopeuden. Hyvien yhteyksien avulla kunta voi varmistaa, että esimerkiksi etätyö, etäasiointi, digitalisaation tuomat ympäristöratkaisut, yritysten käyttämät digitaaliset palvelut ja tulevaisuuden ratkaisut, kuten älyliikenne ja virtuaalitodellisuus, ovat kunta- ja kunnassa toimivien yritysten saavutettavissa. Pohjois-Pohjanmaalla parhaimpien laajakaistaluokituksen kuntia ovat Lumijoki ja Pyhäjoki, jotka saivat keväällä 2021 peräti 4,5/5 tähteä Liikenne- ja viestintäviraston kuntakohtaisessa laajakaistaluokituksessa<sup>6</sup>. Maakunnassa on tehty viimeisen vuoden aikana laajakaistan rakentamista Nivalassa, Oulaisissa ja Raahessa. Kaikkiaan Oulun kaupunki ja sen lähiympäristö kuuluvat maakunnan korkeimpien laajakaistaluokitusten alueisiin.

Puhelin- ja laajakaistayhteydet vaativat edelleen kehittämistä harvaan asutuilla alueilla kuten esimerkiksi vuonna 2021 Lapin liiton ja alueen kuntien tekemä selvitys osoitti (Lapin liitto, 2021). Suurin osa alueen asukkaista oli langattoman internet-yhteyden varassa, mutta yhteyksien toimivuus arvioitiin lähinnä keskinkertaiseksi. Selvityksessä nettiyhteyttä käytti etätyöskentelyyn yli puolet vastaajista.

Yritystoimintaan nettiyhteyttä käytti lähes neljännes vastaajista, vaikka vain 10 % vastaajista luokitteli itsensä yrittäjäksi. Yrityksille valokuituyhteys on osoittautunut etätyöaikana elintärkeäksi. Valokuidun puuttuessa yritykset kärsivät muun muassa maksupäätteiden hidastumisesta ja isojen tiedostojen hitaasta latautumisesta.

Maaseudun sähköisiä palveluiden nykytilaa ja mahdollisuuksia on kuvattu Valtioneuvoston tuottamassa Smart Countryside – Maaseudun palveluiden kehittäminen ja monipuolistaminen digitalisaatiota ja kokeiluja hyödyntämällä -selvityksessä (Antikainen ja Kumpp., 2017). Maaseutumaisilla alueilla digitalisaatiolla voi olla suuri merkitys, jos teknologian avulla voidaan tuoda palvelut lähelle, vähentää kustannuksia ja sujuvoittaa prosesseja. Maaseudun yksityinen ja julkinen palveluntarjoaja muuttuu nopeasti ja etäisyydet paitsi moniin fyysisiin palvelupisteisiin, myös yritysten päätoimipisteisiin kasvavat. Selvityksen mukaan Suomessa korostuu digitalisaatioon liittyvä in-

---

<sup>5</sup>Liikenne- ja viestintäviraston Monitori-verkkopalvelu: <https://eservices.traficom.fi/monitori/area?langid=fi>

<sup>6</sup> <https://www.traficom.fi/fi/ajankohtaista/digitalisaatio-etenee-kunnissa-eri-tahtia-traficomin-laajakais-taluokitus-kertoo>

sinööriosaaminen ja infrastruktuuri (mm. laajakaistaverkot), mutta palvelullistamisessa ja asiakaslähtöisyydessä on parannettavaa. Digitalisaation laajamittainen käyttöönotto maaseutumaisten alueiden palveluntuotannossa ja liiketoiminnassa edellyttävät uudenlaista osaamista ja edelläkävijäyrityksiä, jotka omalla toiminnallaan voivat ohjata isompaa muutostrendiä.

Koillis-Suomen Kehittämissyhtiö Naturpolis Oy teetti marraskuussa 2021 Witmill Oy:llä selvityksen maaseudun yritysten digitaalisista palvelutarpeista osana Maaseutuyritysten digitalisaatioselvitys -hanketta (Paavola, 2021). Tavoitteena oli saada kattava kuva digitalouden nykytilasta sekä kehittämistarpeista Kuusamon ja Taivalkosken yritysten näkökulmasta. Verkkokyselyyn osallistui 135 yritystä, ja viisi yrittäjää haastateltiin. Yrityskyselyn tulokset viittaavat siihen, että verkkoyhteydet seudun yrityksillä painottuvat mobiililaajakaistaan. Enemmistö vastaajista kokee sen vastaavan liiketoimintansa tarpeita, mutta silti toiveita myös nopeammalle valokuituverkolle ilmenee. Yli puolesta vastaajista näkee melko tai erittäin suuria liiketoimintamahdollisuuksia osaamisen (esim. verkkokoulutukset) ja verkkomarkkinoinnin kehittämisessä. 67 % vastaajista on melko tai erittäin halukas tarjoamaan palveluitaan seudun yhteisellä alustalla. Yli 40 % vastaajista on kiinnostunut seudun palveluiden yhteisestä verkkomarkkinoinnista, verkko-osaamisen kehittämisestä, verkkoyhteyksien parantamisesta ja seudun yritysten yhteisestä markkinapaikasta (esim. työkalujen tai henkilöstön vuokraamiseksi). Liki puolet vastaajista on kiinnostunut myös maksuttomasta konsultointipäivästä. Vastaajista käytännössä kaikilla (99 %) on sähköposti käytössä. Muista digiratkaisuista yli puolella on yrityksen verkkosivut (63 %) ja sosiaalisen median yritystili (55 %). Vähiten käytettyjä digiratkaisuita ovat teollinen internet (3 %), avoimen datan tai big datan hyödyntäminen (5 %), API-rajapintapalvelut (8 %) tai verkko-kauppa jonkun muun ylläpitämällä alustalla (10 %). Yhteenvetona raportissa todetaan, että yrittäjät toivovat konkreettisia, liiketoiminnan ja osaamisen kasvua tukevia toimenpide-ehdotuksia, joihin on helppo osallistua, kuten yhteisiä markkinointikampanjoita, yhteistä alustaa tai verkko-osaamista kehittävää valmennusta.



## 3 MOPPI-hankkeen selvityksen tavoitteet

### 3.1 MOPPI-hanke

Tämä selvitys on osa ”Maaseudun monipaikkaisen asumisen, yrittämisen ja etätyöskentelyn edistämisen keinot Pohjois-Pohjanmaalla” (MOPPI) -hanketta. Hankkeessa selvitetään monipaikkaisen asumisen, yrittämisen ja etätyön lisäämisen nykyisiä ja uusia mahdollisuuksia, tunnistetaan havaittuja haasteita Pohjois-Pohjanmaan kuntien, (mikro)yritysten ja eri asukaskohderyhmien näkökulmasta sekä kootaan yhteen keinovalikko alueen toimijoiden käyttöön. Hankkeen tavoitteena on tunnistaa ja vahvistaa Pohjois-Pohjanmaan kuntien, asukkaiden ja yritysten osaamista, muutoskyvykkyyttä ja muutoksen tuomien uusien mahdollisuuksien hyödyntämistä. Hankkeen tarkoituksena on luoda tietopohjaa sekä nostaa esiin keinoja ja jatkotoimenpiteitä, joiden avulla voidaan edistää erityisesti Pohjois-Pohjanmaan ydin- ja harvaan asutun maaseudun säilymistä ja kehittymistä houkuttelevana, vetovoimaisena ja monipuolisena asuin- ja työympäristönä. Tavoitteena on myös edistää maaseudun kytkeytymistä digitaaliseen muutokseen.

Hankkeen toiminta-aika on 1.1.2020-31.12.2022. Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus on myöntänyt hankkeelle rahoituksen Euroopan maaseuturahaston kautta. Hanketta koordinoi Oulun yliopiston arkkitehtuurin yksikkö ja tämän yrityksille suunnatun osaraportin toteuttaa Oulun yliopiston Kerttu Saalasti Instituutin Mikroyrittäjyyskeskus MicroENTRE.

### 3.2 Selvityksen tavoitteet

MOPPI-hankesuunnitelmassa luvattiin valmistella, toteuttaa ja raportoida yrityksille suunnattu kysely ja haastatteluja. Yrityskyselyn kohderyhmät ovat Pohjois-Pohjanmaalla toimivia mikroyrityksiä. Yksi yrityskyselyllä ja -haastatteluilla selvittävä, alustava kysymys oli erityisesti, mitkä ovat digitalisaation mahdollisuudet yrittämisessä. Hankesuunnitelman mukaisesti verkkokyselyn ja haastatteluiden tarkoituksena oli vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Millaisia mahdollisuuksia maaseudulla toimivilla yrityksillä on uudistaa ja kasvattaa liiketoimintaansa?
- Verkon kautta maaseudulta globaaleille markkinoille suunnattu liiketoiminta: Miten maaseudulla toimivat yritykset voivat tarjota palveluitaan / tuotteitaan globaaleille markkinoille verkon kautta? Mitä edellytyksiä tarvitaan tekniikalle (esim. tietoliikenneyhteydet) ja osaamiselle?
- Miten maaseudun yrityksissä tehdään etätyötä ja miten sitä voisi lisätä? (esim. yhteistoimistot, digiyhteydet). Missä määrin etätyömahdollisuus lisää yritysten houkuttelevuutta osaavan työvoiman näkökulmasta?
- Jos etätyön tekeminen yhteiskunnassa yleistyy ja vakiintuu, kuinka maaseudun yritykset voisivat huomioida tämän liiketoiminnassaan ja esim. tuottamisessaan palveluissa (esim. etätyöskentelyyn sopivat mökit, nettiyhteydet)?
- Miksi yritys toimii maaseutumaisella alueella? Mitä etua ja haittaa maaseutumaisesta toimintaympäristöstä on? Millaisena yritykset arvioivat nykyisen toimintaympäristön edellytykset tulevan liiketoiminnan kannalta?
- Millaista osaamista yritykset tarvitsevat ja millaisia osaamisen puutteita tunnistavat? Millaista tukea yritykset hyödyntävät ja mitä tarvitsevat maaseudulla toimimiseksi?



## 4 Selvityksen toteutus

### 4.1 Verkkokyselyn toteutus ja taustahaastattelut

Ennen verkkokyselyn toteuttamista selvityksen tekijät tutustuivat aihetta käsittelevään taustakirjallisuuteen ja tuoreisiin selvityksiin sekä haastattelivat yrittäjiä ja yrityspalveluneuvojia, joiden kommenttien perusteella tehtiin lopulliset valinnat verkkokyselyn kysymysten valinnoista, vastausvaihtoehtojen muotoilusta sekä sanavalinnoista. Tavoitteena oli helppokäyttöinen, noin 10 minuutissa täytettävä kysely, joka kattaisi selvitykselle asetetut tavoitteet. Lopullisen kyselyn kysymysrunko on Liitteessä 1.

Kysely toteutettiin Webropol-verkkotyökalulla avoimella nettilinkillä. Tiedote ja kutsu kyselyyn lähetettiin laajalla jakelulla Oulun yliopiston asiakastietokantaan rekisteröidyille Pohjois-Pohjanmaalla toimiville yrityksille (n=509), kuntien ja elinkeinoyhtiöiden yritysneuvojille, MOPPI-hankkeen seurantaryhmälle sekä suorina sähköpostikutsuina julkisissa yritysrekisteritiedoissa ilmoitettuihin sähköpostiosoitteisiin Oulaisiin (n=13), Ylivieskaan (n=18), Kalajoelle (n=135), Merijärvelle (n=5), Nivalaan (n=75), Haapajärvelle (n=75), Haapavedelle (n=50), Kärsämäelle (n=30), Taivalkoskelle (n=25), Alavieskaan (n=25), Kuusamoon (n=90) ja Raaheen (n=55) eli yhteensä noin 596 yritykselle. Kaikkien sähköpostiosoitteet eivät olleet enää voimassa. Lisäksi tietoa verkkokyselystä jaettiin toistuvasti sosiaalisen median kanavissa (mm. Oulun yliopiston Kerttu Saalasti Instituutin blogi ja Twitter-tili, MicroENTREN blogi ja LinkedIn-kanavat sekä hanketoimijoiden henkilökohtaiset sosiaalisen median tilit). Jokainen kyselyyn osallistuja vahvisti lukeneensa ja ymmärtäneensä tutkimustiedotteen, johon oli linkki kyselyn alussa. Kysely oli avoinna marraskuun 2021. Kyselyn tulokset on esitelty luvussa 5.

### 4.2 Syventävien haastatteluiden toteutus

Verkkokyselyn yhteydessä vastaajat saattoivat halutessaan ilmoittautua aiheeseen liittyvään syventävään haastatteluun. Haastattelut (n=10) tehtiin yksitellen noin tunnin mittaisina etähaastatteluina. Haastateltaviksi valittiin yrittäjiä eri kokoisista ja eri toimialojen yrityksistä eri puolilta maakuntaa mahdollisimman monipuolisen kokonaiskuvan muodostamiseksi. Haastatteluissa syvennettiin verkkokyselyn teemoja eli kokemuksia etätyöstä ja monipaikkaisuudesta sekä osaavan työvoiman rekrytoinnista ja käsiteltiin kunkin yrityksen tilanteeseen soveltuvien osien kansainvälisyyttä ja digitalisaa-tiota yritystoiminnan mahdollisuuksina. Yrittäjiltä kysyttiin myös näkemyksiä kuntien tarjoamista yrityspalveluista, yrittäjien osaamisen kehittämisen tarpeista sekä julkisten kehittämisrahoituksen kohdentamisesta. Haastatteluiden havainnot on esitelty luvussa 6.



## 5 Verkkokyselyn tulokset

### 5.1 Kyselyaineiston kuvaus

Kyselyyn vastasi 58 Pohjois-Pohjanmaalla toimivaa yrittäjää, joista 16 oli yksinyrittäjiä. Yhdeksällä yrityksellä ei ole kiinteitä toimipisteitä, reilulla puolella (n=32) on yksi kiinteä toimipiste ja vajaalla kolmanneksella (n=17) on kahdesta neljään toimipistettä. Aineiston yrityksistä 15:llä oli toimintaa Oulun kaupunkialueella, lähes puolella (n=24) muulla kaupunkialueella Pohjois-Pohjanmaalla ja vajaalla kolmanneksella (n=16) Pohjois-Pohjanmaan maaseutualueilla. Tarkemmat jakaumat toiminta-alueista näkyvät Taulukossa 1. Samalla yrityksellä voi olla toimintaa usealla alueella. Yksinyrittäjistä useammalla kuin joka kolmannella ei ollut ollenkaan kiinteää toimipistettä (6/16), mutta 42 työnantajayrityksestä vain kolme toimi ilman varsinaista toimipistettä. Kahdella yrityksellä oli toimipiste myös ulkomailla.

Taulukko 1 Yritysten toimipisteiden sijainti

Toimintaympäristö	Lkm
Kaupunkialue muualla Pohjois-Pohjanmaalla	24
Maaseutualue Pohjois-Pohjanmaalla	16
Kaupunkialue Oulussa	15
Kaupunkialue muualla Suomessa	9
Maaseutualue muualla Suomessa	0
Toimipiste ulkomailla	2

Vastaajat kuvailivat yrityksen liiketoimintaa avoimella vastauksella (katso Taulukko 2). Yksittäisistä toimialoista eniten aineistossa on tilitoimistoyrityksiä (n=7), ohjelmistokehitystä ja -tuotantoa, mobiilisovellusten kehittämistä ja IT-palvelua tarjoavia yrityksiä (n=6) sekä yritystoiminnan ja liikkeenjohdon konsultointia ja työyhteisöjen valmennuksia tarjoavia yrityksiä (n=5). Virallista toimialaluokittelua ei kysytty.

Taulukko 2 Yritysten liiketoiminta

Ydinliiketoiminta	Lkm
tilitoimisto	7
ohjelmistokehitys tai -tuotanto, mobiilisovellusten kehittäminen, IT-palvelut	6
yritystoiminnan ja liikkeenjohdon konsultointi, työyhteisöjen valmennus ja kehittämispalvelut	5
majoitus- ja ravitsemispalvelut, kokous- ja juhlatilojen vuokraus	4
urakointi, rakentaminen	4
cleantech, kierrätys, ympäristöalan asiantuntijapalvelut	3
metallialan valmistus, metalliteollisuus, koneiden ja laitteiden valmistus	3
tuotemyynti, tukkukauppa, vähittäiskauppa	3

tekninen suunnittelu ja tuotekehitys, 3D-suunnittelu	3
arkkitehtitoimisto	3
rakennusalan asiantuntijapalvelut, sähkö- ja automaatioinsinööritoimisto	2
digimarkkinointi ja mainostoimistopalvelut	2
kuljetus ja logistiikka	2
Muut (n = 11): kiinteistöjen siivouspalvelut; sähkösuunnittelu ja urakointi; terveydenhuolto, työnohjaus; pesulapalvelut, siivous- ja kotityöpalvelut; elintarvikkeiden tuotanto; elektroniikkahuolto; digisisältöpalvelut; parturi-kampaamo; kielenkäännöspalvelut; rahoitusalan asiantuntijapalvelut ja tuotannollinen palveluliiketoiminta	11

Yritysten koko henkilöstömäärällä mitattuna vaihteli yhden ja 110 henkilön välillä (mediaani 3,5; keskiarvo 11,7). Maaseudulla toimivien yritysten keskimääräinen henkilöstömäärä (ka 4,7 hlöä) oli pienempi kuin kaupunkimaisilla alueilla toimivien (ka 17,3 hlöä). Työntekijöiden määrä vaihtelee vuodenajoittain tai sesongeittain vajaan kolmanneksessa eli 22 yrityksessä.

## 5.2 Etätyöskentely ja monipaikkaisuus

### 5.2.1 Etätyön määrä ja vaikutukset työyhteisöissä

Vastanneista yrityksistä (n = 58) kuudessa ei tehty ollenkaan etätyötä kyselyn ajankohdalla. Etätyöstä tekevissä yrityksissä etätyön osuus vastausajankohtana oli keskimäärin 49 % kaikesta yrityksessä tehdystä työstä (vaihteluväli 2–100 %, mediaani 48 %). Etätyön tekeminen ylipäänsä oli suurin piirtein yhtä yleistä sekä yksinyrittäjillä (15/16) että työnantajayrityksissä (37/42), mutta aineiston yksinyrittäjät tekivät keskimäärin suuremman osan työstään etänä (ka 69 %, mediaani 80 %) kuin työnantajayrityksissä (ka 41 %, mediaani 30 %). Kaupunkialueella toimivissa yrityksissä etätyön keskimääräinen osuus oli 43 % (mediaani 30 %) ja maaseutumaisilla alueilla 37 % (mediaani 30 %). Ennen koronapandemiaa etätyötä oli tehty koko aineiston yrityksissä keskimäärin 25 % työajasta (mediaani 10 %). Arviot koronapandemian jälkeisestä etätyön osuudesta vaihtelivat koko aineistossa yhdestä prosentista sataan (ka 42 %, mediaani 33 %). Yksinyrittäjien arviot olivat korkeampia kuin työnantajayrityksissä (ka 57 % vs. 36 %).

Vastaajilta kysyttiin, kuinka he arvioivat etätyöskentelyn vaikuttaneen yrityksen toimintaan. Koetuissa vaikutuksissa näkyi runsasta hajontaa. Suurimmassa osassa etätyötä tekevistä yrityksistä (n=52) työmatkoihin kuluva aika ja raha oli vähentynyt selvästi (n=27) tai jonkin verran (n=17). Etätyöskentelyllä näyttää olevan kaksijakoinen vaikutus siihen, kuinka paljon yrityksissä ideointiin työhön liittyviä asioita. Kolmessa-toista yrityksessä ideointi oli vähentynyt, kun toisaalta kymmenessä sen määrä oli lisääntynyt. Työpäivien aikainen kiire oli vähentynyt jonkin verran tai selvästi 20 yrityksessä, mutta lisääntynyt kahdeksassa yrityksessä. Vastaavasti myös koettu stressin määrä työyhteisössä oli vajaan kolmanneksessa yrityksistä vähentynyt ainakin jonkin verran (n=16), mutta toisaalta lähes joka neljännessä yrityksessä stressi oli lisääntynyt (n=12). Kaikkiaan työn kuormittavuuden arvioitiin sekä lisääntyneen (n=9) että vähentyneen (n=14). Työntekijöiden työhyvinvoinnin näkökulmasta sairauspoissaolot olivat

vähentyneet jonkin verran tai selvästi 12 yrityksessä, mutta selkeästi useimmiten eriyistä muutosta ei ollut havaittu (n=38).

### 5.2.2 Etätyön johtaminen

Suurin osa vastaajista (n=37) arvioi, ettei etätyöskentely muuttanut johdon tai esimiesten merkitystä yrityksen toiminnassa. Kuudessa yrityksessä johdon merkityksen arviointiin jopa vähentyneen, mutta yleisempää kuitenkin oli, että etätyön myötä esimiestyön merkitys oli kasvanut ainakin jonkin verran (n=14). Työyhteisön näkökulmasta tärkeän työntekijöiden sitoutumisen työnantajaan arvioitiin useammassa yrityksessä lisääntyneen (n = 12) kuin vähentyneen (n = 6).

Yrittäjät arvioivat omat valmiutensa etätyön johtamiseen keskimäärin arvosanalla seitsemän asteikolla 0-10. Reilu viidesosa vastaajista (n=13) toivoi saavansa koulutusta etätyön johtamiseen. Avoimissa vastauksissa pyydettiin vastaajilta tarkennusta tunnistettuun koulutustarpeeseen. Osa koulutusta toivoneista ei osannut täsmentää, millaisesta koulutuksesta olisi heille hyötyä ja toivoivat siihen asiantuntijan opastusta. Tunnistettuja koulutusaiheita olivat johtaminen, esimiehen keinot työyhteisön hyvinvoinnin edistämiseen, Teams-etäpalaverialustan monipuolisemman käytön opastus, etämyynti ja -markkinointi sekä taloushallinnan koulutukset.

Taulukko 3 kuvaa yrittäjien tunnistamia eroja etä- ja lähijohtamisen välillä. Kaikki yrittäjät eivät kokeneet lähi- ja etäjohtamisen välillä olevan eroa nykyisen teknologian ja jo ennen koronapandemiaa opittujen etätyötaitojen ansiosta. Toisaalta monia eroja mainittiin. Etätyö vaatii esihenkilöltä ja johtajalta suunnitelmallisuutta sekä osaamista. Työyhteisön viestintä voi olla etäyhteyksillä jäykempää eikä anna samalla tavalla mahdollisuuksia spontaanille vuorovaikutukselle.

Lähes kaksi kolmesta vastaajasta (n=37) arvioi etätyömahdollisuuden lisäävän yrityksen houkuttelevuutta osaavan työvoiman silmissä. Kaupunkialueella toimivat yritykset arvioivat hieman myönteisemmin etätyömahdollisuuden houkuttelevuuden kuin maaseudulla toimivat (64 % kaupungissa vs. 56 % maaseudulla). Toisaalta useampi kuin joka neljäs (n=16) ei uskonut etätyömahdollisuudella olevan vaikutusta ja viisi vastaajaa ei osannut arvioida mahdollista vaikutusta.

**Taulukko 3 Erot etä- ja lähijohtamisen välillä**

Etäjohtaminen vaatii tietoisempaa ja aktiivisempaa toimintaa. / Suurin merkitys lie- nee sillä, että ei yritetä johtaa etänä samalla tavalla, kuin on johdettu kasvotusten.
Majoitus-, ravitsemis- ja leipomoalalla suuri osa työtehtävistä on sellaisia, ettei niitä voi johtaa etänä.
Väärinymmärrysten riski kasvaa etänä. / Suurimmat erot tulee henkisen yhteyden puutteessa. / Teams-palaverit jäykempiä kuin lähijohtaminen. / Työntekijöiden ta- voitettavuus ja katsekontaktit. Kameraa kun ei ole pakko päällä pitää. / Videopala- verissa jää vielä bodylanguage pois. Joskus pelkästä eleestä tietää facetofoface missä mennään, skypessä ei oikein.
Tilanjoustojen arviointi on vaikeaa etätyötä tekeville. Alamme työ vaatii jousta- vaa asennetta ja työn rytmitystä hankkeiden elämisen kanssa.
Spontaanin vuorovaikutuksen puute etäjohtamisessa. / Helppo lähestyttävyyys esim. kahvitauoilla puuttuu. / Kalenterivarausten ja ajan varaamisen tärkeys keskuste- luille, kun satunnaiset tapaamiset jäävät pois. Ja näitä keskusteluja tulee käydä

<p>myös ilman varsinaista agenda. / Lähijohtamisessa tarvelähtöisten pikapalvereiden pitäminen on helpompaa. / Ihmisten fyysinen kohtaaminen ja näkeminen on tärkeää, tärkeämpää kuin moni luulee. Tämä on hankalaa etätyöskentelyssä. / Päivittäinen "muu" kommunikaatio vähenee. / Pitää enemmän kysellä työntekijän kuulumisia, koska ei välttämättä tule asiat samalla lailla tietoon siinä sivussa kuin ennen.</p>
<p>Ei vaikuta meidän yrityksessä. / Ei suurta eroa. / Ei ole mitään eroa tämän päivän teknologian avulla. / Lopulta erot tuntuvat aika vähäisiltä. / Aktiivinen kommunikointi on A ja O. Olen johtanut aiemmin kansainvälistä tiimi (22 henkeä). Lokaatiot Sao Palo ja Singapore välillä. Vihaan tällaista asetelmaa. / Ei eroa pienessä yrityksessä. / Yrityksessäni en huomaa eroa, koska kaikki työskentelevät muutenkin itsenäisesti.</p>
<p>Etäohjaaminen enimmäkseen yksilöohjaamista. Lähijohtamisessa ryhmähengen luominen ja henkilökemioiden huomioon-ottaminen työtehtäviä jaettaessa.</p>
<p>Lähijohtamisessa voi seurata etenemistä koko ajan, ja työntekijä voi kysyä matalla kynnyksellä. Etäjohtamisessa pitäisi miettiä paljon tarkemmin työtehtävät, aikataulut jne.</p>
<p>Suurin ero on mielestäni havaita työntekijän mahdollisia fyysisiä taikka henkisiä kuormituksia, jotka lähijohtamisessa tulee yleensä helpommin esille. Tottakai myös asioiden läpikäynti perustuu etäjohtamisessa paljon verkon yli käytettävien palveluiden avulla, jolloin myös työntekijöiden nettiyhteys pitää olla kunnossa sekä opastus eri sovelluksiin pitää olla hyvin hoidettu. Lisäksi myös huomion kiinnittäminen säännölliseen yhteydenpitoon työntekijöihin tai alaisiin korostuu huomattavasti etäjohtamisessa. Muutoin en juuri näe eroavaisuutta.</p>
<p>Aikataulutamatonta vuorovaikutusta on vähemmän etäjohtamisessa. Chätin merkitys ja sen käyttö on kasvanut. Kommunikaatiota käydään paljon enemmän viestin välityksellä, mikä lisää väärinymmärryksen riskiä.</p>
<p>Tekniset ongelmat vaikeampia kuin ennen.</p>
<p>Yksinyrittäjänä tämä työ on itsensä johtamista. Molemmissa tapauksissa liittyy organisoitukykyyn, miten organisoii oman työn ja siihen etätyö on ollut hyvä. Jos asiakas peruuttaa, on voinut kotona tehdä ja laittaa asioita, kun on työpisteessä, niin peruuntumiset on loppoaikaa. / En voi kommentoida itseni johtamista etänä.</p>

*Eri vastaajien kommentit erotettu viivalla.*

### 5.2.3 Etätyöskentelyn esteet

Niissä kuudessa yrityksessä, joissa etätyötä ei tehty ollenkaan, viidessä mainittiin etätyön tekemisen esteeksi työn luonne. Lisäksi pelko työskentelyn tehokkuuden heikkenemisestä (n=2), puutteelliset etätyövälineet tai tietojärjestelmät (n=1), puutteelliset etätyötilat (n=1), etätyön johtamiseen liittyvät haasteet (n=1) kuin myös työturvallisuuteen liittyvät esteet (n=1) mainittiin. Annetuista vastausvaihtoehdoista sisäisen tiedonkulun heikkenemistä, yrityskulttuurin tai yhteishengen luomiseen liittyviä haasteita, työn ja vapaa-ajan sekoittumisen haasteita tai osaamispuutteita ei raportoitu etätyön tekemisen esteiksi. Avoimissa vastauksissa etätyöskentelyn esteiksi mainittiin myös asiakaskokemukseen olennaisena osana kuuluva miljöö, jota ei voi viedä muulle sekä etätyötilojen vuokraus osana yrityksen toimintaa. Näissä yrityksissä etätyötä ei myöskään arvioitu tehtävän koronapandemian jälkeen.

### 5.3 Maaseutu liiketoimintaympäristönä

Maaseutumaisella alueella kokonaan tai osittain toimivat yrittäjät (n=16) arvioivat tekijöitä, jotka kannustavat heitä toimimaan maaseutumaisella alueella. Tärkein yksittäinen tekijä oli yrittäjän oma asuinpaikan sijainti (n=12). Maaseudulla toimimista tukevat myös soveltuvat tuotanto- tai toimitilat (n=10), mahdollisuus etätyöskentelyyn (n=7), alueen viihtyvyys (n=8) ja säästöt toimitilakuluissa (n=4) sekä työmatkojen vähentyminen (n=4). Yksittäiset vastaajat pitivät myös aktiivista verkostoa (n=1), periaatteellisia tai ideologisia syitä (n=1) tai maaseudulle rakennettua miljöötä (n=1) kannustimina yritystoiminnalle maaseutualueella. Kukaan ei maininnut asiakkaiden keskittymistä maaseudulle kannustetekijänä. Maaseutumaisen toiminta-alueen eduksi verrattuna kaupunkiympäristöön vastaajat mainitsivat avoimissa vastauksissaan erityisen toimintaympäristön, puhtaan luonnon, viihtyvyyden, rauhallisen stressiä vähentävän ympäristön, alkutuottajien läheisyyden ja sijainnin erottuvuustekijänä.

Yksitoista maaseudulla toimivaa yrittäjää olivat hyvin tyytyväisiä maaseutumaiseen toiminta-alueeseen yrityksen näkökulmasta (oma arvio 9 tai 10 asteikolla 0–10). Toisaalta joka neljäs kyselyyn osallistuneista maaseutualueiden yrittäjä lukeutui niin sanottuihin arvostelijoihin (arvosana 6 tai vähemmän). Vain yksi maaseutualueen yrittäjä arvioi, ettei toimi maaseutumaisella alueella jatkossa. Vastaajat eivät kommentoineet syitä tyytymättömyyteensä avoimeen vastauskenttään.

Kyselyn avoimiin vastauskenttiin jätti kolme vastaajaa omat kommenttinsa kyselyn aiheista. Yksi yrittäjä harmitteli maaseutualueen huonoja tietoliikenneyhteyksiä: *”Maaseudulla haasteena, että netti pätkii kuituverkosta huolimatta. Samoin sähkökatkoksia usein, jolloin myöskään netti ei toimi - tämä hankaloittaa paljon etätyöntekoa.”* Toinen yrittäjä toivoi, että kuntien tulisi keskittyä ennen kaikkea kunnan perustehtäviin eikä pyrkiä toimimaan syvemmin yritysmaailmassa: *”Kuntien ei pitäisi pyrkiä ymmärtämään tai toimimaan yritysmaailmassa syvemmin. Hallinnon pitäisi keskittyä hoitamaan kunnan perustehtäviä, jotka hyvin hoidettuna auttavat myös yritysmaailmaa. Yritysten ajurit ovat entistä enemmän globaaleja, jonka vuoksi niiden ymmärtämistä ei pidä vaatia kuntahallinnolta.”* Kolmas kommentoija oli maaseudulla toimiva matkailualan yrittäjä, jonka toimitilat sijaitsevat huonokuntoisen tien varrella: *”Ainut, mikä on ERITTÄIN HUONO asia yrityksemme kannalta, on erittäin huono tien kunto ja kunnossapito. Etänä tätä työtä ei voi tehdä, koska rakentamaamme miljöötä ei voi siirtää.”*

Yksinomaan kaupunkimaisilla alueilla toimivilta yrittäjiltä (n=30) kysyttiin, mikä estää heidän yritystään toimimasta maaseutumaisella toiminta-alueella. Läheskään kaikki eivät nimenneet mitään erityistä syytä. Mainitut syyt löytyvät Taulukosta 4. Useimmiten mainittu este oli tarve asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden toisinaan suunnittelemallallekin kohtaamiselle, jota ei voi täysin korvata etäyhteyksillä. Jotkut työtehtävät vaativat fyysistä sijaintia tietyssä paikassa, esimerkiksi kiinteistöjen siivous, rakennustyömaat tai kivijalkakauppa. Maaseutualueiden heikommat yhteydet lentokentälle ja rautatieasemalle ohjaavat toimintaan kaupunkimaisille alueille. Pidemmistä välimatkoista aiheutuu sekä tavaralogistiikan että työntekijöiden työmatkojen vuoksi lisäkustannuksia. Nopeat ja luotettavat verkkoyhteydet ovat edellytys monen yrityksen toiminnalle. Jotkut vastaajista arvioivat maaseudun verkkoyhteyksien olevan heikompia ja hitaampia kuin kaupungissa.

**Taulukko 4 Esteitä yritystoiminnalla maaseutumaisilla alueilla**

<p><b>Asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden fyysinen kohtaaminen.</b> Asiakkaat ovat pääsääntöisesti myös kaupungissa. Etäpalaverit eivät kuitenkaan koskaan voi korvata täysin kasvokkain tapahtuvia palavereja. / Asiakkaat kohdataan lopulta isoissa kaupungeissa. / Asiakasmäärä / Kampaamon sijainti on hyvällä paikalla kaupungissa, sitä ei kannata siirtää vakiintuneen asiakaskunnan vuoksi. Etätyöskentelyni tapahtuu jo nyt kotitoimistossani maaseudulla. / Asiakkaat tahtoo edelleen tulla käymään muutaman kerran vuodessa tai ohi kulkiessaan / Pikakomennus asiakkaan luo. / Sijainnista on hyötyä, kun yhteistyökumppanit ovat lähellä. / Asiakkaiden puute / Haasteena potentiaalisten asiakkaiden pieni määrä</p>
<p><b>Työtehtävät vaativat sijaintia tietyssä fyysisessä sijainnissa (kaupungissa).</b> Kivijalkakauppa / Työmaat kaupungissa / Sijainti yliopistolla. / Siivoustyötä ei voi tehdä etänä ja esimiehet on jo ennen koronaa työskennellyt etänä.</p>
<p><b>Yhteydet lentokentälle ja juna-asemille.</b> Pohjois-Pohjanmaalla Oulu on ainoa toiminnallisesti sopiva, koska lentokoneyhteydet ovat toimivat yritykselle ja asiakkaille. / kulkuyhteydet</p>
<p><b>Tavaroiden kuljetuskustannukset.</b> Logistiikkakustannukset kasvaa, logistiikan aikataulut vaikeutuu (harvemmat jakokerrat yms.) / Etäisyyksien myötä lisääntyvät rahtikustannukset ja nopea tavarantoimitus. Rahtikustannukset ei niin merkittävä ongelma, mutta verkkoyhteydet oltava ehdottomasti kunnossa.</p>
<p><b>Pidemmistä työmatkoista aiheutuvat matkakulut.</b> Kun tullaan maaseudulta konttorille kuka maksaa matkat. Tämä on oikeasti kyllä kulukysymys myös. / Matkat, kun palataan aikaan jälkeen koronaa ja oli ennen koronaa.</p>
<p><b>Varmat ja nopeat tietoliikenneyhteydet.</b> Huonot verkkoyhteydet. / Ei mikään, jos nettiyhtys on hyvä. / Valokuidun ja nopeiden yhteyksien puute.</p>
<p><b>Asuinpaikka.</b> Jos omistajat ja työntekijät asuvat kaupungissa, ei ole syytä hakeutua maaseudulle.</p>
<p><b>Osaavan työvoiman saatavuus.</b> Oikeiden osaajien puute. / Työntekijöiden saatavuus / Osaajien puute</p>
<p><b>Työyhteisön kohtaaminen.</b> Firman yhteisiä tapaamisia ja palavereita tarvitaan. / Välimatkat - livekohtaamisia tarvitaan etäyhteyksien lisäksi.</p>
<p><b>Soveltuvien toimistotilojen puute.</b> Nykyisen toimiston toimivuus, toimiston viihtyvyys, kustannus, toimistorakennuksen palvelut, jne.</p>
<p><b>Ennakoasenteet</b> joillakin pk-seudun yrityksillä</p>
<p><b>Osaamiset.</b> Esteet tulevat osaamisen kautta: kaikki eivät kykene etätyöhön. Etätyöntekijällä tulee olla alan osaaminen niin vahvaa, että pystyy tekemään itsenäisesti suunnittelutyössä tarvitsemat päätökset. / Kokemuksen kautta tekijätiimin johtaminen etänä on erittäin haastavaa.</p>

<sup>1</sup>Useamman yrittäjän samansuuntaiset vastaukset on yhdistelty samaan soluun

#### 5.4 Kunnat yritysten tukena

Yrittäjillä oli vaihtelevia odotuksia kuntien toiminnalle yritysten monipaikkaisuuden ja etätyöskentelyn edistämiseksi. Useimmat vastaajista (n=32) toivovat kuntien panostavan hyvin tietoliikenneyhteyksiin. Toive oli yleinen kaiken kokoisissa yrityksissä. Monet yritykset toivoivat kunnilta myös yhteiskäyttöisiä toimistotiloja (n=24) ja julkisia kulkuyhteyksiä (n=21). Taulukossa 5 on esitelty toimenpidetoivomukset yksinyrittäjien ja työnantajayrittäjien mukaan jaoteltuina. Avoimissa vastauksissa yksittäiset vastaajat mainitsivat ihmisten asenteen, jossa arvioitiin olevan kirittävää Etelä-Suomeen verrattuna, pilotointitarpeet, julkisten hankintojen pilkkomisen ja suunnittelun sekä asuinviihtyvyyden. Vastaajista 11 oli sitä mieltä, että kunnan toiminta ei ole olennainen heidän yrityksensä toiminnalle. Yksi vastaaja kuvasi näkemyksensä avoimessa vastauksessaan: ”Kuntien on turha ponnistella yritysmaailmassa. Ainoastaan huolehtia peruspalveluiden toimivuudesta.”

Taulukko 5 Kunnilta toivottavat toimet yritystoiminnan tueksi

Toivottu toimenpide	Yksinyrittäjät (n=16)	Työnantaja-yritykset (n=42)	Yhteensä
Riittävät tietoliikenneyhteydet	9	23	32
Yhteiskäyttöiset toimistotilat	8	16	24
Toimivat julkiset kulkuyhteydet	4	17	21
Toimipisteet ja tuotantotilat	2	11	13
Yritysneuvontapalvelut	3	7	10
Koulutukset ja yritystapahtumat	4	5	9
Kaavoitus	2	3	5
Muu	3	3	6
Kunnan merkitys ei ole olennainen yrityksen kannalta	3	8	11

Vastaajista 41 oli käyttänyt kunnan yrityspalveluita ja 17 ei. Asteikolla 0 (ei hyötyä) – 10 (välttämätön), käyttäjät arvioivat yrityspalveluiden hyödyllisyyden yrityksen liiketoiminnan kannalta keskimäärin arvostamalla 4,1 (mediaani 3,0). Kuntien yrityspalvelut olivat 27 vastaajan mielestä helposti saatavilla verkossa, kahdeksan mielestä ei ja peräti 23 yrittäjää ei osannut sanoa.

#### 5.5 Digitalisaatio liiketoimintana ja yrityksen toiminnassa

Verkkokyselyssä kysyttiin, kuinka etätyöskentely on vaikuttanut verkon kautta tehtävien asiakaspalvelien määrään. Verkkopalaverien määrä oli kasvanut useammin kaupunkialueella toimivissa yrityksissä (25/33) kuin maaseutualueen yrityksissä (7/13). Tapaamisten kokonaismäärää tai osuutta kaikista asiakastapaamisista ei kysytty. Verkon yli tapahtuva vuorovaikutus ei kuitenkaan suurimmassa osassa vastaajayrityksistä ole lisännyt verkossa tapahtuvaa myyntiä. Maaseutualueella verkkomyynti oli lisääntynyt jonkin verran vain kolmessa yrityksessä 13:sta. Vastaavasti kaupunkialueella toimivissa yrityksissä kasvua oli havaittu noin joka toisessa etätyötä tehneessä yrityksessä (16/33). Etätyöskentelyn myötä työhön liittyvät tekniset ongelmatkin olivat ainakin

jonkin verran lisääntyneet niin maaseutualueiden yrityksissä (5/13) kuin kaupunkialueellakin (9/33). Toisaalta yksittäiset yritykset (4/46) kertoivat teknisten ongelmien vähentyneen etätyön myötä.

## 6 Syventävien haastatteluiden koosteet

Syventävissä yrittäjähaastatteluissa käsiteltiin verkkokyselyn teemoja sekä syvennettiin tarkemmin digitalisaation ja kansainvälisen liiketoiminnan mahdollisuuksiin maa-seutumaiden alueiden yritystoiminnassa.

### 6.1.1 Yritys 1: Paikkariippumatonta digiviestinnän asiantuntijapalvelua

Pitkään toiminnassa olleen yrityksen palveluun kuuluvat digitaaliset viestintäratkaisut, joita tarjotaan yrityksen oman tietojärjestelmän kautta. Yrityksen ydinosaaminen on viestinnän ja ohjelmistokehityksen puolella, mutta palvelua täydennetään mainostointien kanssa tehtävällä yhteistyöllä. Yrityksen nelihenkinen tiimin merkittävin lisä-arvo asiakkaalle on aktiivinen ja monipuolinen palvelu.

Yrityksen työ on käytännössä täysin paikkariippumatonta ja sitä pystytään tekemään mistä päin maailmaa tahansa. Suurin osa yrityksen asiakkaista sijaitsee maantieteellisesti kaukana, mutta digitaalisessa infrastruktuurissa sillä ei ole merkitystä. Yrityksen tietotekninen valmius on ollut korkealla tasolla jo ennen koronapandemiaa ja se on osaltaan edesauttanut etätöiden ja monipaikkaisen liiketoiminnan organisointia. Pandemia vauhditti etätöihin siirtymistä entisestään. Yrityksessä todettiin, että fyysiset toimitilat eivät ole välttämättömiä liiketoiminnan kannalta. Yrityksellä on kuitenkin pääkonttori kaupungissa ja ohjelmistokehittäjät työskentelevät siellä. Yrittäjän mukaan on tärkeää huomioida ihmisten yksilölliset tarpeet ja työskentelytavat työn järjestämisessä, sillä etätöskentely ei sovi kaikkien elämäntilanteeseen, arkirytmiin tai luonteeseen.

Yrittäjä peräänkuuluttaa itsensä johtamisen taitoja työntekijöiltä. Etätöiden yleistymisen myötä niiden merkitys on korostunut ja niitä tarvitaan erityisesti kehittämiseen sekä ideointiin liittyvissä työtehtävissä. Itsensä johtamisen taitojen omaksuminen ei välttämättä ole helppoa, joten tuki on oleellista etätöissäkin. Esihenkilön tulisi huomioida jokainen työntekijä yksilönä, sillä osa tarvitsee enemmän ohjausta ja neuvontaa, kun taas osa pystyy toimimaan itsenäisemmin etänä.

Yrittäjän mukaan suurimmat haasteet etätöissä liittyvät puutteelliseen vuorovaikutukseen. Myynnin kannalta välttämättömien luottamussuhteiden rakentaminen vaatii usein henkilökohtaista tapaamista. Yrittäjä on kuitenkin toiveikas, sillä digitalisaation edetessä etävuorovaikutus yleistyy ja siitä tulee luonnollisempaa. Etävuorovaikutus asettaa haasteita myös yrityskulttuurin luomiselle ja uusien työntekijöiden integroitumiselle työyhteisöön. Yrityksellä on vastikään ollut käynnissä rekrytointikampanja, jossa on ilmoitettu työn olevan paikkariippumatonta. Yrittäjä huomauttaa, että joillekin ihmisille täysi etätöskentely saattaa olla negatiivinen tekijä ja karsia potentiaalisia työnhakijoita. Yrittäjän mukaan erityisesti nuoret työntekijät arvostavat työyhteisön läsnäoloa ja saattavat vierastaa etätöitä. Tämän vuoksi uusille työntekijöille järjestetään mahdollisuus työskennellä fyysisesti samoissa tiloissa muiden työntekijöiden kanssa.

Yrityksellä ei ole tällä hetkellä suoraa kansainvälistä toimintaa. Kansainvälistymistä rajoittaa omien resurssien rajallisuus, sillä nykyinen toiminta vie kaiken ajan. Myös uuteen markkina-alueeseen liittyvät epävarmuudet oman paikan löytämisestä ja osaavasta työvoimasta askarruttavat yrittäjää. Yrittäjän mukaan kansainvälistyminen olisi kuitenkin täysin mahdollista, mikäli siihen löytyisi sellainen malli, joka ei veisi yrityksen nykyisiä resursseja. Liiketoiminta ei ole täysin skaalattavissa kansainvälisty-

mistä ajatellen, sillä iso osa asiakkaan kokemasta lisäarvosta muodostuu asiakaspalvelusta. Digitaalisten työkalujen avulla asiakaspalvelua ja tukipalveluja voitaisiin kuitenkin tuottaa kotimaasta käsin.

Kunnan rooli yrityksen toiminnan kannalta on ollut pieni eikä yrityksessä täysin tiedetä, mitä kaikkea kunta tekee yrityksiä varten. Yrittäjä kuitenkin suhtautuu positiivisesti siihen, että yrityspalvelut olisivat aktiivisemmin yhteydessä. Ennen kaikkea yrittäjä toivoo kunnalta perustarpeiden täyttämistä, mutta tukea voitaisiin hyödyntää esimerkiksi laajentamisen ja kansainvälistymisen toteuttamiseksi. Myös yritysten verkostoitumisen kehittäminen ja yhteistyön kynnysten madaltaminen olisi yrittäjän mielestä arvokasta. Kunta voisi toimia yhdistävänä tekijänä ja ideoida erilaisia yhteistyökuvioita, sillä pienessä yrityksessä resurssit eivät riitä kaikkeen. Yrittäjän mukaan pienemmissä kunnissa voi olla paremmat valmiudet tukea yritystoimintaa kuin suuremmissa, sillä niissä voi olla yritysmuoteisempi asenne ja vähemmän byrokratiaa.

Maaseutu ei ole yrityksen kannalta tärkein toiminta-alue, sillä asiakkaat keskittyvät Etelä-Suomen kaupunkeihin. Pohjoisesta sijainnista on kuitenkin siinä mielessä ollut hyötyä, että yrittäjän mukaan pohjoissuomalaisista työmoraalia arvostetaan ja siitä onkin muodostunut valttikortti myynnille sekä kumppanuuksille. Paikkariippumattomuutensa ansiosta yrityksellä olisi mahdollisuudet palkata työntekijöitä myös maaseutumaisilta alueilta, mikäli sopivia osaajia löytyisi. Yrittäjä toteaa, että maaseutumaiset kunnat voisivat aktiivisemmin viestiä oman alueensa osaajista, jotta kysyntä ja tarjonta kohtaisivat.

#### **6.1.2 Yritys 2: Kansainvälisesti toimiva teollisuuden asiantuntijapalveluyritys**

Keskisuuren teollisuuden asiantuntijapalveluita tarjoavan yrityksen ydintoimintaa ovat erilaiset tekniset palvelut asiakasyritystensä teollisuustoiminnan kehittämiseksi. Yritys toimii monipaikkaisesti, ja sillä on konttoreita kaupunkikeskityksissä eri puolilla Suomea. Liiketoiminta on laajentunut kansainväliseksi, jonka myötä yrityksellä on työntekijöitä ympäri maailman.

Useimpien yrityksen työntekijöiden työ ei vaadi fyysistä läsnäoloa. Yritys hyödyntää jatkuvasti digitaalisia työkaluja kansainvälisessä ja monipaikkaisessa liiketoiminnassaan. Ohjelmistojen avulla yritys pystyy hallitsemaan teollisuuden toimintoja etänä, joten aina ei tarvitse lähettää työntekijöitä asiakasyrityksiin. Kehittyneiden etätyöjärjestelmien myötä valmiudet etätyöhön ovat olleet hyvät jo ennen koronapandemiaa. Yritys käyttää pilvipalveluratkaisuja, jotka ovat reaaliaikaisia kaikkialla maailmassa. Niiden avulla etätyötä voidaan tehdä mistä tahansa, kunhan internetyhteys ja tietokone ovat saatavilla. Yritys hyödyntää toimistohotelleja aktiivisesti Suomessa ja ulkomailla, ja ne ovat olleet toimiva ratkaisu monipaikkaisuuden mahdollistajana.

Yrittäjän mukaan etätyössä ei ole suurempia haasteita, mutta myyntiin ja asiakastapaamiseen liittyvät ensitapaamiset saattavat joskus olla ongelmallisia etänä. Myös jotkin työpaikan sisäiset tapahtumat, kuten projektien aloitukset ja yhteishengen luominen ovat haastavampia etänä. Tämän vuoksi yrityksessä järjestetään työhyvinvointia tukevia tapahtumia sekä yhteisöllisiä aktiviteetteja.

Osaava työvoima on yrityksen liiketoiminnan kulmakivi ja kasvua rajoittava tekijä. Sopivia työntekijöitä on kuitenkin vaikea löytää, vaikka niitä heitä olisi etsitty ulkomaita pitkin. Usein ulkomaan rekrytoinneissa on tullut vastaan byrokratiaan liittyviä haasteita. Yrittäjä toteaa ajattelutavan kääntyneen siihen suuntaan, että yritys muuttaa työntekijöidensä luokse: “Jos vuori ei tule Muhammedin luo, Muhammed menee vuo-

ren luo”. Yrittäjän mukaan ihmisten arvomaailmassa omaa vapaa-aikaa ja perhettä arvostetaan niin paljon, että kynnys kotipaikkakunnalta toiselle työn perässä muuttamiselle on suuri. Yritykselle jää usein ainoaksi vaihtoehdoksi perustaa konttori sinne, missä osajia on tarjolla.

Yrityksen laajentuminen uusiin kuntiin ja esimerkiksi maaseutumaisiin toimintaympäristöihin edellyttää sitä, että siellä on osaavaa työvoimaa, jotka haluavat jatkosakin asua paikkakunnallaan. Yritys perustaisi sivutoimipisteitä mielellään sellaisiin paikkakuntiin, joihin voitaisiin muodostaa pieniä tiimejä. Kuitenkin myös yksittäinen kokenut ja osaava työntekijä voisi täydentää yrityksen monipaikkaisuutta, mikäli toimenkuva muokataan soveltuvaksi. Olennaista on, että kunta viestii, mikäli potentiaalisia työntekijöitä on vapaana tai vapautumassa. Kunnat voisivat ennakoida alueen työmarkkinatilannetta ja uudelleen kouluttaa kuntalaisia vastaamaan paremmin työelämän tarpeita. Tämä saattaa olla haastavaa, sillä yrittäjän mukaan ulkopuolisen voi olla vaikea arvioida, millaista työvoimaa yrityksissä tarvitaan. Usein yrityksessä palkataan työvoimaa suoraan valmistumisen jälkeen ja heidät koulutetaan tehtäviin. Yrittäjä kuitenkin korostaa ajantasaisen koulutuksen merkitystä työvoiman osaamisen lähteenä, sillä se tarjoaa perusedellytykset työssä menestymiselle.

Laajentuakseen yritys tarvitsee toimitiloja. Yrittäjän mukaan on oleellista, että niiden sijainti olisi keskeinen. Tilojen lähistöltä tulisi löytyä riittävästi edullisia parkkipaikkoja ja myös vuokrien tulisi olla maltillisella tasolla. Yrittäjä toteaa, että nopea ja toimintavarma nettiyhteys on ehdoton edellytys. Myös liikenneinfrastruktuuri sekä kotimaan sisäpuolella että tarvittaessa ulkomaille tulisi olla sellaisella tasolla, että matkustaminen on vaivatonta.

Yritystä on lähestytty erään kunnan toimesta kutsukirjeellä, jossa pyydettiin yritystä laajentumaan paikkakunnalle. Samassa yhteydessä kerrottiin, kuinka kunta voisi tukea uuden toimipisteen perustamista esimerkiksi toimitilojen löytämisessä ja rekrytoinneissa. Yrittäjälle jäi tästä positiivinen kokemus, vaikka ajankohta laajentumiselle ei ollut siinä hetkessä oikea. Yrittäjä toivookin kunnilta aktiivista viestintää yritysten suuntaan. Maaseudullakin kunnat voisivat puntaroida, millaisille yrityksille siellä on toimintaedellytyksiä ja tehdä sen perusteella aloitteita yrityksille.

### **6.1.3 Yritys 3: Tilitoimistopalvelua maaseudulla**

Maaseutumaisella alueella toimivan muutaman hengen yrityksen päätoimiala on tilitoimistopalvelut. Digitalisaatio on muovannut alaa viime vuosina merkittävästi. Sähköisten järjestelmien kehittyminen on mahdollistanut paremman asiakaspalvelun sekä etätöön tekemisen. Yrittäjän mukaan asiakastapaamiset ovat vähentyneet koronan myötä ja tapaamiset hoituvat kätevästi etänä. Pilvipalveluympäristöjen avulla tieto kulkee reaaliaikaisesti, ja työ on käytännössä paikkariippumatonta. Yrityksessä kuitenkin noin puolet työajasta tehdään yhteisissä tiloissa, mikä asettaa rajoituksia työntekijöiden asuinpaikalle. Tämän vuoksi yrityksen on vaikea löytää osaavaa työvoimaa, sillä tarjontaa maaseudulla on vähän. Haastetta lisää se, että pienessä tilitoimistossa kaikkien pitäisi pystyä suoriutumaan monipuolisesti erilaisista työtehtävistä.

Sähköisen liiketoiminnan yleistymisen myötä tilitoimisto pystyisi palvelemaan asiakkaita maantieteellisesti laajemmalla alueella. Tämän ansiosta maaseudun etätöypisteeltä voitaisiin tarjota palveluita kaikkialle Suomeen. Yrittäjä toivookin, että pienissä kunnissa olisi paremmat mahdollisuudet etätöyöskentelyyn. Hänen kokemuksensa mukaan maaseudulla ei ole riittävästi tarjolla edullisia toimitiloja tai vuokrattavia etätöypisteitä. Yrittäjän mukaan maaseudun palvelut ovat muutenkin usein puutteellisia.

Joillekin ihmisille saattaa olla negatiivinen asia, ettei maaseudulla ole esimerkiksi lounasravintoloita, joissa syödä työkavereiden kanssa. Yrittäjä kuitenkin toteaa, että hänelle maaseutu on miellyttävä ympäristö asua ja elää.

Yrittäjän mukaan lainsäädäntö ja verottaja eivät ole täysin pysyneet perässä muutostrendissä, jossa etätyöstä on tullut vakiintunut työskentelytapa. Tämän myötä useille ihmisille kodista on tullut ensisijainen työskentelypaikka ja se pitäisi huomioida laissa ja verotuksessa. Hän huomauttaa, että työntekijät lohkaisevat omasta kodistaan huoneen työtä varten. Yrittäjän mukaan verotuksen keinoin pystyttäisiin kannustamaan etätöihin. Hän esittää verotukselliseksi toimenpiteiksi työhuonevähennyksen parantamista, verotonta työkalukorvausta ja kilometrikorvausten huomioimista etätyöskentelyssä ja monipaikkaisuudessa. Hän myös mainitsee, että verojoustojen avulla voitaisiin kannustaa yrityksiä ulkopaikkakuntalaisten työntekijöiden palkkauksiin.

#### **6.1.4 Yritys 4: Pandemia-aikana perustettu elintarvikealan yritys maaseudulla**

Maanviljelyyn ja elintarviketuotantoon keskittyvä kahden hengen yritys perustettiin koronapandemian aikana. Liiketoiminnan käynnistämiseen liittyvien normaalien haasteiden lisäksi yrityksen alkua ovat varjostaneet koronaan liittyvät kokoontumisrajoitukset. Yritys on lanseerannut uuden tuoteperheen, joka ei ole markkinoille tuttu. Rajoitustoimien takia messu- ja tapahtumatoimintaa on peruttu, eikä yritys ole päässyt esittelemään tuotteitaan toivomallaan tavalla. Yrityksen alkutaipaleen strategiaa on pakon edessä muokattu, sillä jalkautuminen markkinoille ei ole ollut mahdollista. Sähköinen näkyvyys verkkokaupan ja sosiaalisen median kautta ovat osaltaan paikanneet koronan aiheuttamaa aukkoa.

Yrittäjän monipuolinen osaaminen on edesauttanut sopeutumista muuttuviin markkinatilanteisiin. Hänellä on jo ennestään ollut osaamisvalmiuksia tietotekniikan saralta, joten paljon asioita on pystytty tekemään itse. Etätyöskentelyyn siirtyminen oli luontevaa ja siitä on muovautunut kiinteä osa yrittäjän arkea. Hän kuitenkin mainitsee, että haluaa jatkuvasti oppia lisää. Kiinnostusta ja tarvetta voisi olla digitaalista osaamista kehittävien koulutusten lisäksi myös esimerkiksi talouspuolen aiheisiin. Yrittäjä toivoo, että yrityksille suunnattuja hankkeita ja koulutuksia koottaisiin samaan paikkaan, josta ne olisivat helposti löydettävissä. Hänen mukaansa tarjontaa on runsaasti, mutta se on pirstaloitunut eikä yrittäjällä ole mahdollisuutta pysyä ajan tasalla.

Aloittavassa yrityksessä on paljon uutta asiaa ja verkostojen rakentaminen voi lähteä nolliasta. Alkuun pääsemiseksi yrityksessä on hyödynnetty yritysasiantuntijoiden osaamista, jolle on käyttöä jatkossakin. Maaseudulla on kuitenkin rajallisesti sidosryhmiä, eivätkä parhaimmat asiantuntijat tai verkostokumppanit ole välttämättä samalla toiminta-alueella. Yrittäjä nostaakin esiin digitalisaation mahdollisuudet kommunikointiin yli paikkakuntarajojen. Etäyhteydet tuovat mahdollisuuden pitää yhteyttä omaan verkostoon paikasta riippumatta.

Yrittäjän mukaan etätyö tarjoaa tehokkaampaa ajankäyttöä ja arjen joustavuutta. Se myös mahdollistaa eri paikkakunnilla toimimisen, jolloin edestakaisissa ajomatkoissa säästynyttä aikaa voidaan käyttää työntekoon. Yrittäjä korostaa, että perhe- ja työelämän yhdistäminen on yksilöllistä. Hänen mukaansa jokaisen ihmisen henkilökohtaisen elämän sen hetkinen tilanne vaikuttaa ratkaisevasti siihen, miten työtä voi tehdä. Etätyön ansiosta yrittäjä pystyy tällä hetkellä yhdistämään työ- ja siviilielämänsä sulavasti yhteen.

Kunta on ollut aktiivisesti mukana yrityksen alkuvaiheissa. Yrittäjän kokemus kunnasta yritystoiminnan yhteistyökumppanina on kuitenkin kaksijakoinen. Toisessa kunnassa keskustelu viranomaisten, yritysasiiantuntijoiden ja muiden kunnan sidosryhmien kanssa oli haastavaa, joten yritys perustettiin lopulta toisen kunnan puolelle. Siellä toimintatapa oli yrittäjän mieleen ja asiat hoituivat jouhevasti. Kunnassa vallitsi yritysmyönteinen asenne ja yrittäjä sai tarvitsemansa palvelut. Yritykselle myönnettiin yrittäjätoimintatukia, joiden avulla toiminta oli mahdollista käynnistää. Yrittäjä toivoo, että kunnat karsisivat ylimääräistä byrokratiaa eivätkä tekisi asioista hankalampia kuin ne ovat. Hän arvostaa maalaisjärkistä viranomaisyhteistyötä ja sitä, että yrittäjän etu huomioidaan.

Yrittäjä nostaa yhteiskäyttötalouden mahdollisuudet esiin maaseudun yrityskentän kehittämiseksi. Pienessä aloittavassa yrityksessä joudutaan pitämään tarkkaa budjettikuria, joten ylimääräisistä kuluista karsittaisiin mielellään. Yrityksellä on esimerkiksi toimintoja, joita varten on vuokrattu toimitilat. Näistä maksetaan kuukausivuokraa, vaikka yritykselle riittäisi satunnainen mahdollisuus käyttää tiloja. Yrittäjän mukaan jokaisen yrityksen tarpeet ovat erilaiset. Yrityksen toimimista maaseudulla kuitenkin helpottaisi, mikäli erilaisiin käyttötarkoituksiin muunneltavissa olevia toimitiloja olisi tarjolla. Myös kalustoa, kuten esimerkiksi pakkauslaitteita, voitaisiin vuokrata, jotta kalliita ja harvoin tarvittavia koneita ei joutuisi ostamaan itse. Toimitilojen ja koneiden yhteiskäyttömahdollisuuden lisäksi yrittäjä nostaa esille perinteiset yhteiskäyttöiset etätoimistot, jotka mahdollistavat monipaikkaisen etätönnön. Hän korostaa, että niiden käyttökustannukset tulisivat kuitenkin olla kohtuulliset, jotta aloittavassakin yrityksessä olisi mahdollisuus hyödyntää niitä.

### **6.1.5 Yritys 5: Kansainvälinen terveysteknologiayritys kaupunkialueella**

Keskisuuren terveystalouden ohjelmistoratkaisuja tarjoavan yrityksen ainut toimipiste sijaitsee kaupunkialueella, mistä johdetaan kansainväliseksi laajentunutta liiketoimintaa. Kasvuhakuiselle yritykselle kansainvälistyminen on ollut ainoa vaihtoehto, sillä Suomessa on rajallinen määrä asiakkaita. Yrityksen liiketoiminta on skaalautuvaa ja ulkomaiset markkinat tarjoavat merkittäviä kasvumahdollisuuksia. Yrittäjä toteaa, että suurimpana kasvun haasteena on ollut oikeiden henkilöiden löytäminen. Ulkomailla pienen ja tuntemattoman yrityksen on ollut vaikea saada potentiaalisia hakijoita. Onnistuneiden rekrytointien takana ovat olleet useimmiten henkilökohtaiset verkostot, joiden kautta työntekijöitä on saatu yritykseen.

Globaaliksi kasvaneen monipaikkaisen liiketoiminnan rakentuminen on tapahtunut hiljattain organisaation kehityksen kautta. Tämä on säästänyt yrityksen suuremmilta kasvukivuilta myös monipaikkaisuuden saralla. Yrityksessä on yhtenäistetty etätönnön käytäntöjä, sillä erilaisia sähköisiä työkaluja on paljon. Työntekijöille on laadittu ohjeet, mitä järjestelmiä käytetään ja miten. Tämän myötä yrityksessä voidaan tehdä tiimityötä monipaikkaisesti ja ajasta riippumatta.

Valtaosa ohjelmistopuolen työntekijöistä työskentelee pääkonttorilta. Ulkomaisilla markkina-alueilla on omat työntekijänsä, jotka toimivat lähinnä asiakasrajapinnassa. Yrittäjän mukaan etätönnön tekemisestä on tullut jouhevaa ja tehokasta kehittyneiden digitaalisten työkalujen myötä. Hän ei kuitenkaan näe etätönnön pitkäaikaisena ratkaisuna koronapandemian jälkeisessä ajassa, sillä yhteishengen luominen vaatii fyysistä kohtaamista. Yrityksen työntekijät kaipaavat kahvipöytäkeskusteluja ja kasvokkaista vuorovaikutusta. Yrittäjä ennakoii, että työntekijöiden sitoutuminen yritykseen heikkenee

ja vaihtuvuus lähtee kasvuun, mikäli aitoja kohtaamisia ei ole riittävästi. Myös johtamisen näkökulmasta etävuorovaikutus on haastavaa, sillä työntekijöiden tunnetiloja on vaikea aistia ja luottamuksellisen tiedon jakaminen voi olla vaikeaa, jolloin tiedonkulkua heikkenee. Yrittäjä kuitenkin korostaa, että työntekijät saavat itse päättää omista työskentelytavoistaan, sillä joustavuus työn suhteen on tärkeää. Yrityksessä tavoitellaan sitä, että lähes puolet viikossa oltaisiin toimistolla, mutta tämäkin on vapaaehtoista.

Yrityksen liiketoiminta keskittyy kaupunkikeskuksiin, joten maaseutumaiset alueet eivät ole yrityksen näkökulmasta erityisen kiinnostavia. Yritys haluaa pikemminkin vetää työntekijöitä lähemmäs pääkonttoriaan kuin puskea heitä kauemmas. Yrityksellä kuitenkin on joitakin työntekijöitä maaseutumaisissa kunnissa niin kotimaassa kuin ulkomailla. Sopivan osaan löytyessä asuinpaikka ei ole ongelma, sillä yrityksessä arvostetaan enemmän oikeanlaista luonnetta. Vaikka syrjäisemmät alueet eivät ole yrityksen kannalta oleellisia, näkee yrittäjä niissä mahdollisuuksia. Hän nostaa hyvinä puolina esiin luonnon, puhtauden ja turvallisuuden. Yrittäjä kuitenkin huomauttaa, että yritysten houkuttelemiseksi tulisi ennen kaikkea varmistaa, että peruspalvelut ovat kunnossa. Mikäli yritys perustaisi sivukonttoria, se kiinnittäisi ensimmäisenä huomiota kunnan esimerkiksi terveystieteiden, koulujen ja liikenneyhteyksien tasoon. Samat asiat, jotka tekevät kunnasta hyvän paikan asua, luovat pohjaa yritystoiminnalle. Yrittäjän mukaan nettiyhteyden toimivuutta ja toimistohotelleja pidetään itsestäänselvyysnä kaupunkiympäristössä, joten näitä tarvitaan maaseudullakin. Toimistohotellien suhteen voisi erottautua sillä, että niistä tehtäisiin aidosti viihtyisiä ja houkuttelevia.

#### **6.1.6 Yritys 6: Paikkariippumaton rakennusteollisuuden startup-yritys**

Koronapandemian keskellä perustettu startup-yritys luo uusia digitalisaatioon pohjautuvia toimintamalleja rakennusalaalla. Perinteisesti ihmistyöksi mielletystä toimialasta huolimatta yritys onkin ennen kaikkea teknologiayritys. Digitaalisten työkalujen lisäksi yritys tarvitsee luotettavan kumppaniverkoston ja kattavan alihankintaketjun liiketoimintansa mahdollistamiseksi. Yrittäjä näkee, että etäyhteistyöstä kumppaneiden kanssa on tullut helpompaa, sillä teknologian ja automaatioiden myötä ihmistyön osuus on vähentynyt. Näin voidaan varmistaa se, että kumppaneiden kanssa päästään haluttuun lopputulokseen etänäkin.

Yrittäjä kuvaa paikkariippumattoman yrityksen työskentelytapaa sanalla *“remote-first”*. Yritys siis painottaa toiminnassaan voimakkaasti etätyöskentelyä, mutta myös välttämättömiä fyysisiä kohtaamisia järjestetään. Yrittäjä toteaa, että ihmiset ovat koronapandemian aikana tottuneet etätyöskentelyyn. Johtamisen näkökulmasta voi kuitenkin olla vaikeaa aistia työntekijöiden yleistä hyvinvointia tai työkuormaa. Yrityksessä on myös ulkomailta toimivia työntekijöitä. Yrittäjän mukaan on suuri etu, jos työntekijöiden asuinpaikkaa ei tarvitse rajoittaa, sillä tällöin voidaan valita substanssi-osaamisen perusteella paras hakija. Ainoa rajoite yritykselle on, että työntekijöiden tulisi olla samalla aikavyöhykkeellä, jolloin päivässä olisi yhteisiä työtunteja.

Yrittäjä näkee työntekijöiden liikkeen kaupunkikeskittymistä kohti maaseutua globaalina trendinä. Hänen mukaansa isoissa kaupungeissa oman asumistason ja -mukavuuden kasvattaminen on rajallista, sillä kilpailun myötä hintataso on korkea. Pysyvä etätyö kuitenkin mahdollistaa nykyään sen, että isoissakin yrityksissä yhä useampien ihmisten työtä pystytään siirtämään kauemmas. Tämän myötä ihmisillä on mahdollisuus asua korkeatasoisesti kaupunkikeskittymien ulkopuolella ja samalla säilyttää

työpaikkansa. Yritys on omilla ratkaisuillaan osaltaan mukana mahdollistamassa tätä muuttoliikettä.

Yrittäjä korostaa, että Suomessa on erinomainen mahdollisuus valita asuin- ja työskentelypaikkansa mistä tahansa. Alueiden välinen tasa-arvo on yrittäjän mukaan korkealla tasolla kansainväliseen mittapuuhun verrattuna. Tämän myötä syrjäisemmille seuduille voidaan muuttaa asumaan ja työskentelemään ilman huolta siitä, että peruspalveluiden taso heikkenee.

Yrittäjän mukaan kuntien tulisi toimia ennen kaikkea yritystoiminnan mahdollistajana. Hän korostaa perusinfrastruktuurin toimivuutta yritystoiminnan pohjana. Yrittäjä nostaa esiin postiverkon toimivuuden, nopean nettiyhteyden ja terveyskeskuksen läsnäolon oleellisiksi tekijöiksi. Myös liikenneinfrastruktuurin tulisi olla kunnossa, eikä lapsien vieminen päiväkotiin saisi viedä liian isoa osuutta päivittäisestä työajasta. Yrittäjä arvostaa sitä, että isommassa kaupungissa on mahdollista käydä kohtuullisen vaivattomasti. Näiden tekijöiden toimivuus olisi yrittäjälle riittävä tuki myös yritystoiminnan kannalta, mikäli ympäristö itsessään tarjoaa miellyttävät asumisolosuhteet.

Mikäli maaseutumaiset kunnat haluaisivat kohdistaa toimenpiteitään erityisesti yrityskenttää palvelevaksi, tulisi yrittäjän mukaan keskittyä maaseudun yhteistyön mahdollistamiseen. Yrittäjä nostaa esiin käsitteen, jota hän kutsuu nimellä *“rural co-working”*. Hänen mukaansa kyseessä on kansainvälinen ilmiö, joka sisältää suuria mahdollisuuksia maaseutualueelle. Yrittäjän mukaan sen sijaan, että yrityksessä vaihdetaan ajatuksia pelkästään omien työkavereiden kanssa, tulisi yhteistyötä tehdä muiden samalla tavalla ajattelevien ihmisten kanssa yli yritysrajojen. Maaseutumainen kunta voisi mahdollistaa tällaista toimintaa luomalla toimivan etätyöyhteisön. Käytännössä se tarkoittaa sopivan etätyötilan tarjoamista, jonka yhteydessä on itsenäiseen työskentelyyn soveltuvia pieniä työtiloja (”työkoppeja”) ja lounasravintola.

### **6.1.7 Yritys 7: Perheomisteinen elämysmatkailuyritys maaseudulla**

Maaseutumaisella alueella toimiva elämysmatkailuyritys tarjoaa ensisijaisesti työpaikkojen virkistyspäivien ja muiden ryhmien teemallisia tapahtumakokonaisuuksia sekä pikkujouluja, perhejuhlia ja muita yksityistilaisuuksia. Satunnaisesti yritys on myös itse kokeillut järjestää musiikkitapahtumia ja esimerkiksi karaokeiltoja. Yritys työllistää tällä hetkellä yhden päätoimisen yrittäjän, jolla on isompien tapahtumien aikaan apunaan muita perheenjäseniä tai tilapäisiä työntekijöitä.

Koronakriisi on vaikeuttanut liiketoimintaa huomattavasti. Alkuvuonna 2020 tapahtumavarauksia oli tulossa runsaasti, mutta pandemian vuoksi käytännössä kaikki tilaukset peruuntuivat. Kevätsesonki on tyypillisesti vilkasta aikaa työpaikkojen virkistystapahtumille, joten merkittävä osuus vuoden myynnistä jäi toteutumatta. Asiakaskunta koostuu enimmäkseen Oulun alueen työnantajayrityksistä, mutta myös valtakunnallisesti toimivat suuret yritykset tilaavat elämyspaketteja kauempaakin tuleville seuruille. Yrittäjä on tunnistanut myös Oulussa järjestettävien konferenssien tai muiden monipäiväisten tilaisuuksien osallistujat potentiaalisiksi asiakasryhmäksi, mutta käytännön yhteistyötä työmatkailijoita majoittavien hotellien kanssa päiväretkikohteiden markkinoimiseksi ei ole tehty. Yrityksen omissa tiloissa järjestettyjen isompien yleisötapahtumien yhteydessä on tehty yhteistyötä paikallisen taksiryrittäjän kanssa asiakkaiden kuljettamiseksi.

Etätyöskentely ja monipaikkaisuus eivät ole relevantteja yrityksen oman toiminnan näkökulmasta, koska toiminta perustuu tiettyyn fyysiseen ympäristöön ja siellä sijaitseviin rakennuksiin. Verkkoliiketoiminnan osalta ajankohtaista on lähinnä toiminnan

esittely verkkosivuilla ja alueen matkailu- ja tapahtuma-alan yritysten yhteisellä verkkoalustalla, jonne yritys suunnittelee lisäävänsä myös omat palvelutuotepaketkinsa lähiaikoina. Markkinoinnin näkökulmasta matkailu- ja eräalan messut sekä ns. puskaradio ovat osoittautuneet tehokkaimmiksi viestintäkanaviksi.

Suurin huoli yrittäjällä on tieverkoston ja erityisesti kiinteistölle johtavan, useita kilometrejä pitkän yleisen tien kunnosta. Loska- ja talviaikaan tien kunto on erittäin heikko, mikä saattaa jopa karsia asiakkaiden halukkuutta järjestää tapaamisia. Yrittäjä on kokeillut kesäaikaan oman linja-autokuljetuksen järjestämistä, mutta lyhyt kokeilu ei vielä tavoittanut toivottua käyttäjämäärää. Sijainnin vuoksi autokuljetus on ainoa varteenotettava vaihtoehto. Yhteydet juna-asemille vaatisivat erillisen kuljetuksen, eivätkä yrityksen asiakasryhmät ole ilmaisseet halukkuutta käyttää junaa matkustusvälineenä.

Yrittäjä on tyytyväinen paikallisen yrityspalveluorganisaation tarjoamiin yrittäjille suunnattuihin koulutuksiin ja säännöllisiin verkostoitumistilaisuuksiin. Aikaisemmin hän on itse osallistunut esimerkiksi koulutukseen, jossa laadittiin liiketoimintasuunnitelma. Yleisötapahtumien järjestäjänä hän on tunnistanut tarpeen saada lähialueelle lisää järjestyksenvalvoja, koska koronakriisin aikana monien järjestyksenvalvojen luvat ovat umpeutuneet.

#### **6.1.8 Yritys 8: Teollisuuden tuotekehityskonsultoinnin yksinyrittäjä maaseudulla**

Pohjois-Pohjanmaan maaseudulla asuva yksinyrittäjä tuottaa tuotekehityksen ja myynnin asiantuntijapalveluita teollisuudelle. Toiminimellä toimiva yrittäjä ei aio tai halua alkaa työnantajaksi. Yrityksellä ei ole erillistä toimitilaa, vaan hän työskentelee noin 30 % työajastaan kotitoimistolta ja muun ajan vaihdellen asiakasyrityksen tuotantotiloissa tai asiakastapaamisissa ja alan messutapahtumissa ympäri Suomen. Etätyön osuus on kasvanut hieman koronapandemiaa edeltävästä ajasta, mutta ero ei ole merkittävä. Toisaalta tulevaisuudessakin osa työtehtävistä on käytännössä sujuvampaa hoitaa paikan päällä asiakkaan tiloissa, koska osa tausta-aineistosta on edelleen paperimuodossa tai jos kyse on esimerkiksi tuotekehitysprosessista. Työhön sisältyy siis sekä etätyöskentelyä että merkittävässä määrin monipaikkaisuutta.

Suorat laskutusasiakkaat ovat suomalaisia, mutta monet yhteistyökumppaneista toimivat Baltian maissa ja Keski-Euroopassa. Käytännössä kansainvälisyys tarkoittaa päivittäisiä Whatsapp- tai Teams-puheluita sekä sähköpostiviestintää. Toimiva verkko-yhteys on tärkeää, mutta yrittäjä kokee tulevansa toimeen nykyisellä mobiiliyhteydellään. Satunnaiset katkokset etäpalavereissa eivät häiritse työskentelyä liikaa, koska yrityksellä ei ole tarvetta erityisen suurelle datamäärän siirrolle.

Maaseutumainen toimintaympäristö ei ole yrittäjän mukaan hyvässä tai huonossa mielessä ratkaiseva yrityksen toiminnalle. Koska yrittäjällä ei ole halua maksaa erillisestä toimitilasta, hän pitää parhaana ratkaisuna työskentelyä kotoa käsin. Yrittäjä olisi kuitenkin hyvin kiinnostunut ajatuksesta vuokrata tarvittaessa yksittäisiä asiakas- ja yhteistyötapaamisia varten yhteiskäyttöisen tapaamis- ja toimitilan, jos esimerkiksi kunnan yrityspalveluorganisaatio tai jokin yksityinen toimija sellaista tarjoaisi. Edellytyksenä olisi mahdollisuus häiriöttömään liiketapaamiseen ja myös keskittymistä vaativaan työskentelyyn. Sopiva sijainti voisi olla oman tai naapurikunnan keskustajama (etäisyys 10–30 km). Pidempiaikaiseen käyttöön vuokrattava toimisto kiinnostaisi vain, jos se olisi saatavalla erittäin edullisesti. Toimitilan varusteluksi riittäisi lähinnä työpöytä, hyvät verkko-yhteydet sekä mahdollisuus työskennellä erillisessä yskityisessä tilassa ilman häiriöitä.

Työmatkoilla yrittäjä käyttää mielellään junaa, jos kohde on lähellä rautatieasemaa. Yrittäjän omassa kunnassa on rautatieasema, josta on sujuvat yhteydet esimerkiksi Tampereelle. Lentäminen ei ole lentokenttäetäisyyden vuoksi varteenotettava vaihtoehto ainakaan kotimaan matkoille. Muita kunnalta tai muilta julkisilta toimijoilta toivottavia investointeja ovat tieverkoston kunnan parantaminen. Heikkokuntoiset tiet haittaavat varsinkin omalla autolla tehtäviä työmatkoja.

Kunnan tarjoamista yrityspalveluista yrittäjällä ei ole viime vuosien ajalta kokemusta eikä hän ole tutustunut yrityspalveluiden saatavuuteen verkossa. Hän ei koe tarvitsevänsä tällä hetkellä erityistä apua osaamisen kehittämiseen. Yrityksen kehittämistuet ja investointituet eivät ole ajankohtaisia, koska asiantuntijapalveluita myyvä toiminimiyrittäjä ei ole tekemässä merkittäviä taloudellisia investointeja. Yrittäjän näkemyksen mukaan yrityksille suunnattujen tukien (esim. korona-ajan tuet) hakuprosessit ovat monimutkaisia, ja tuen saamiselle on tiukat kriteerit.

Kysyttäessä ehdotuksia julkisten kehittämistukien kohdentamisesta yrittäjä mainitsee erityisesti kiertotalouden (materiaalisivuvirtojen hyödyntämisen), matalan jalostusasteen puutavaran tuotteistamisen sarjatuotantoon soveltuviksi myytäviksi tuotteiksi sekä Pohjois-Pohjanmaan eteläisen osan matkailupalveluiden kehittämisen. Hän ei välttämättä mieti näitä osana omaa yritystoimintaansa vaan enemmänkin alueen yleisen elinvoimaisuuden ja houkuttelevuuden näkökulmasta. Esimerkiksi kansainväliset yhteistyökumppanit arvostaisivat vieraillessaan pienimuotoista lähielämysmatkailua kuten retkeilyä puhtaassa metsässä ja kahvittelua laavulla.

#### **6.1.9 Yritys 9: Monipaikkainen arkkitehtitoimisto kaupunkialueella**

Arkkitehtitoimistolla on Pohjois-Pohjanmaan keskikokonaisessa kaupungissa sijaitsevan päätoimipisteen lisäksi kaksi sivutoimipistettä eri kaupungeissa. Yrityksessä on noin 15–20 työntekijää, joista muutama tekee säännöllistä etätyötä omalta kotitoimistoltaan muualta päin Suomea. Haastateltava on yrityksen toimitusjohtaja. Yrityksen työntekijät eli arkkitehdit ovat etätyöskentelyyn hyvin tyytyväisiä, mutta yrityksen johdon ja esimiestyön näkökulmasta tiimin lähitapaamiset olisivat arvokkaita suunnittelu-työn toteutukselle, uusien työntekijöiden hitsautumiseen osaksi tiimiä sekä myös työntekijöiden työkyvyn ja muun kuin sanallisen viestinnän arvioimiseen esimiehenä. Pysyvä etätyöskentely soveltuu parhaiten työyhteisön toimintatavat hyvin tuntevalle, pitkään työskennellelle asiantuntijalle. Uuden työntekijän palkkaaminen suoraan etätyöskentelyyn on liian riskialtista. Toimitusjohtajan mukaan koronatilanteen myötä nopeasti yleistynyt etätyö on lisännyt nimenomaan esimiehen työmäärää ja kuormitusta. Siksi hän käyttääkin mieluummin ilmaisua ”mahdollistaa etätyöskentely” kuin varsinaisesti siihen kannustamista.

Monipaikkaisuus ei ole yrityksessä uusi asia. Yrityksellä on asiakkaita ja tilausprojekteja valtakunnallisesti, joten esimerkiksi Teamsin, Zoomin ja Google Meetsin käyttö on ollut yleistä jo ennen korona-aikaa. Nykyiset verkkoyhteydet riittävät hyvin yrityksen tarpeisiin. Käytännössä ongelmat yhteiskäyttöisten sähköisten alustojen käytössä liittyvät enemmän yksittäisten työntekijöiden osaamiseen ja asenteisiin käyttöä kohtaan kuin varsinaisiin teknisiin häiriöihin.

Yrityksen päätoimipisteen ja muiden toimistojen fyysinen sijainti ei ole ratkaisevaa tilausprojektien saamiselle, mutta sijainnilla on merkitystä osaajien rekrytoimisessa. Pohjois-Pohjanmaalle ei ole välttämättä helppo houkuttaa osaajia muilta alueilta, jos tarjolla ei ole aidosti mahdollisuus työskennellä esimerkiksi kotoa käsin monipaikkai-

sesti. Toisaalta maakunnassa varsinkin pienemmillä paikkakunnilla jo asuville arkkitehdeille ei ole tarjolla kovin paljon työmahdollisuuksia, joten tarjolla olevat työpaikat kiinnostavat. Tällä hetkellä osaajien saatavuus on kuitenkin jossain määrin ongelma, mikä näkyy esimerkiksi käynnissä olevassa rekrytoinnissakin.

Kansainvälinen toiminta edellyttäisi kunkin maan alakohtaisen lainsäädännön (mm. rakennusmääräykset) tuntemusta. Sama syy estää käytännössä ulkomaalaisten arkkitehtien palkkaamiseen kotimaisiin projekteihin. Myös riittävä kielitaito on tarpeen, jotta työntekijä pystyisi omatoimisesti kommunikoimaan viranomaisten kanssa ja pystyisi lukemaan työhön liittyviä asiakirjoja. Yrityksessä myös toivotaan, että kaikki uudet työntekijät työskentelisivät ainakin aluksi päätoimipisteellä, mikä on käytännössä osoittautunut kansainvälisiä rekrytointeja edelleen hidastavaksi asiaksi.

Kotimaan työmatkoilla junayhteys on mieluinen vaihtoehto, mutta käytännössä omaa autoa joudutaan käyttämään ensisijaisena vaihtoehtona varsinkin lähialueella liikuttaessa.

#### **6.1.10 Yritys 10: Sähköalan mikroyritys kaupunkialueella**

Sähköalan yrittäjä tekee itse sähköasennuksia ja sähkösuunnittelua päätoimen ohella. Hän on myös palkannut nollatuntisopimuksilla kaksi sähköasentajaa, joiden työmäärä vaihtelee tilausten mukaan. Asennusten pääasiallinen toimialue on Pohjois-Pohjanmaan eteläosissa, mutta sähkösuunnittelua voidaan tarjota valtakunnallisesti. Kansainvälinen liiketoiminta ei käytännössä ole ajankohtaista, koska sähkösuunnittelun tekeminen toisessa maassa edellyttäisi alan lainsäädännön tarkkaa tuntemusta. Sähköasennuksiin liittyvien tarvikkeiden ja teknologisten laitteiden maahantuonti täydentää pienimuotoisesti nykyistä liiketoimintaa.

Asennustöissä etätyö ei ole mahdollista, mutta luonnollisesti tehtävän luonne on monipaikkaista ja liikkuvaa. Suunnittelutyö tehdään käytännössä kokonaan etänä eli yrittäjän kotona olevissa toimistotiloissa. Rekrytoinnin näkökulmasta mahdollisuus etätyöskentelyyn lisäisi työn houkuttelevuutta, mutta tätä voitaisiin tarjota työn luonteen vuoksi vain suunnittelutyötä tekeväälle työntekijälle. Lähialueella tehtävissä asennustöissä oma auto on välttämätön. Pidemmät työmatkat liittyvät suunnitteluprojekteihin. Juna on miellyttävä ja kätevä matkustusvaihtoehto varsinkin, kun etätyöskentely onnistuu varsin hyvin junien nykyisillä verkkoyhteyksillä.

Pohjois-Pohjanmaalla on yrittäjän näkemyksen mukaan melko paljon sähköalan koulutettuja osaajia. Etätyömahdollisuuden tarjoaminen voisi lisätä kiinnostavuutta myös muiden alueiden osaajien keskuudessa, jos alue muuten koetaan miellyttäväksi asua. Siksi tärkeintä myös osaajasaatavuuden ja heidän sijoittumisensa näkökulmasta ovat kunnan peruspalvelut kuten päiväkodit, koulut ja yleensä työpaikat.

Kunnan tai yksityisen toimijan tarjoamat yhteiskäyttöiset toimistotilat kiinnostaisivat yrittäjää kovasti. Hän on tutustunut vastaavaan tarjontaan vieraillessaan toisella paikkakunnalla, mutta kotikunnassa ei ylipäänsä ole juuri tarjolla muutamalle henkilölle soveltuvia, vuokrattavia tapaamis- ja neuvottelutiloja. Hän vuokraisi mielellään kokoustilat kohtuullista (esim. 100 euroa per päivä) korvausta vastaan. Toivottu varustelu sisältäisi nopean verkkoyhteyden, valkokankaan, isot näytöt ja etäneuvotteluvälineet niin, että vuokraajan omaksi mukana tuotavaksi varusteeksi riittäisi kannettava tietokone. Neuvottelu- ja toimistotilan tulisi sijaita lähellä ravintolapalveluita lounas- ja kokoustarjottavien järjestämiseksi. Myös vakituisempi yhteistoimistotilan vuokraus kiinnostaisi, koska kohtaaminen toisten yrittäjien kanssa toisi lisäarvoa kotoa työskentelyyn verrattuna.

Yrittäjän käsityksen mukaan monilla paikkakunnan yrityksillä on tarvetta omille toimisto- ja myös varastotiloille, mikä pitäisi huomioida kunnan kaavoituksessa. Osa yrityksistä olisi kiinnostunut rakentamaan omat toimitilat, osalle soveltuvat paremmin vuokrattavat tilat. Kaupungin keskustaajaman tyhjätkä liiketilat eivät yleensä sovellu tähän tarkoitukseen, koska niiden varastotilat ovat monille yrittäjille liian pienet. Toivottu varastokoko voisi olla 100–200 neliometriä ja niiden yhteydessä pitäisi olla myös toimistotila. Sopiva sijainti olisi muutaman kilometrin säteellä keskusta-alueen palveluista esimerkiksi työpäivän aikaisen ruokailun tai työtarvikeostosten tekemistä varten. Joillekin yrittäjille myös pelkkä vuokrattava varastotila (ns. varastotalliosake) voisi olla kiinnostava vaihtoehto.

Yrittäjän kokemus on, että kunnan tarjoamat yrityspalvelut eivät ole helposti saatavilla verkossa eikä kunnan yrityspalvelu kaikkiaan ole toivotulla tasolla. Yrittäjän kokemus on, että hän ei ole saanut kunnalta missään vaiheessa yhteydenottoa tai osoitettua kiinnostusta uutta yritystoimintaa kohtaan. Hän toivoisi kunnan yrityspalveluiden sisältävän yhteydenoton uusiin yrittäjiin ja toivottamisen tervetulleiksi. Alueella toimiville yrityksille tarjolla olevista kehittämishankkeiden valmennuksista ja koulutuksista ei tällä hetkellä informoida riittävästi. Yrittäjien säännölliset verkosto- ja vertaisryhmätapaamiset olisivat kiinnostava uusi palvelu. Yrittäjä voisi olla itse kiinnostunut osallistumaan koulutukseen yrittäjän ja esimiehen roolien yhdistämisestä, kirjapidosta, työnantajanvelvollisuuksista sekä eri yritysten väliseen reaaliaikaiseen datansiirtoon soveltuvista sähköisistä järjestelmistä.



## 7 Johtopäätökset

Tämän selvityksen taustalla oleva MOPPI-hanke luo tietopohjaa sekä nostaa esiin keinoja ja jatkotoimenpiteitä, joiden avulla voidaan edistää erityisesti Pohjois-Pohjanmaan ydin- ja harvaan asutun maaseudun säilymistä ja kehittymistä houkuttelevana, vetovoimaisena ja monipuolisena asuin- ja työympäristönä sekä edistää maaseudun kytkeytymistä digitaaliseen muutokseen. Hankkeen tuottamaa tietoa on mahdollista hyödyntää, kun pyritään turvamaan ja kehittämään maaseudulla toimivien (mikro)yritysten toimintaedellytyksiä ja uusiutumista. Verkkokyselyn ja yrittäjähaastatteluiden perusteella olemme tunnistanee ehdotuksia toimenpiteiksi sekä jatkoselvitysaiheiksi.

Kyselyn otanta ei ole tilastollisesti tai muuten edustava otos maakunnan yritysten kokonaistilanteesta. Kyselyyn ja haastatteluihin on osallistunut valikoitunut joukko yrittäjiä, jotka ovat olleet aiheesta riittävän kiinnostuneita, ja heillä on ollut mahdollisuus käyttää aikaa osallistumiseen. Johtopäätöksiä ja suosituksia toimenpiteiksi ei ole esitetty suosituimmuus- tai tärkeysjärjestyksessä, vaan ne ovat selvityksen aikana ainakin yksittäisten yrittäjien vastauksista tunnistettuja tarpeita. Jää kuntien ja maaseudun kehittäjiä arvioitavaksi, mitkä toimenpiteistä vaativat toimenpiteitä ja mihin käytävissä olevia resursseja on mahdollista kohdistaa. Pohjois-Pohjanmaalla toimivien yritysten kirjo niin toimialan ja yrityskoon kuin liiketoimintamallien suhteen on niin moninainen, että mikään yksittäinen toimenpide tai kehittämistarve ei kosketa kaikkia.

### 7.1 Tilannekuva

#### 7.1.1 Etätyö ja monipaikkaisuus Pohjois-Pohjanmaan yrityksissä

Suurimmassa osassa kyselyyn osallistuneista yrityksistä tehtiin etätyötä (52 / 58 yritystä). Etätyön osuus kaikesta työstä oli lisääntynyt koronapandemian aikana ja useimmat arvioivat etätyöskentelyn jatkuvan myös pandemian jälkeen. Luonnollisesti etätyö vähentää työmatkoista aiheutuvia kustannuksia ja säästää aikaa, mutta muuten kokemukset vaikutuksista työhön ja työyhteisöihin vaihtelevat: suurimmalle osalle ei isoja vaikutuksia, osa hyötyi ja osa kärsi. Etätyöskentely ei välttämättä ole kaikkien työntekijöiden elämäntilanteessa mieluinen vaihtoehto, koska sujuva työskentely esimerkiksi kotona edellyttää soveltuvaa työtilaa, työergonomiaa tukevia kalusteita ja suurempaa vastuuta oman työn johtamisesta.

Etätyöskentelyn esteistä ei voi tunnistaa yksittäistä ylitse muiden olevaa syytä. Merkittävintä näyttää olevan työn luonne ja sen kytkeytyminen fyysiseen ympäristöön tai tiettyyn toimi- tai tuotantotilaan. Tämän selvityksen mukaan yritysten kokemukset etätyöstä olivat kaupunkialueilla hieman suopeampia kuin maaseudulla toimivissa yrityksissä. Vakavimmat vaikutukset fyysisten tapaamisten ja tapahtumien järjestämistä rajoittavalla pandemiatilanteella on ollut niissä yrityksissä, joiden toiminta perustuu tiettyyn fyysiseen sijaintiin ja asiakkaiden live-kohtaamiseen. Käytännössä esimerkiksi matkailualan elämyspalveluita ei voida toteuttaa missä tahansa, ja sellaisten yritysten kohdalla ei myöskään keskustelu monipaikkaisuudesta ole relevanttia. Toisaalta asiantuntijatehtävissä etätyömahdollisuutta on sovellettu jossain määrin jo aikaisemmin, eikä muutos ole ollut kovin radikaali ainakaan työn teknisen toteuttamisen näkökulmasta. Yksittäisissä vastauksissa mainittuja etätyön esteitä olivat myös pelko työn tehokkuuden heikkenemisestä, puutteelliset etätyövälineet ja tietojärjestelmät, puutteelliset etätyötilat, etätyön johtamisen haasteet sekä työturvallisuus.

### **7.1.2 Etätyön johtaminen ja työyhteisöjen kehittäminen**

Vaikka suurin osa vastaajista arvioi, ettei etätyöskentely ole muuttanut johdon tai esimiesten merkitystä yrityksen toiminnassa, työyhteisöjen monipaikkaisuus haastaa pitkittyessään kuitenkin ennen kaikkea esimiestyössä toimivat ja hankaloittaa uusien työntekijöiden tutustumista työyhteisöön. Vastaajat tunnistivat useita eroja lähi- ja etäjohtamisen välillä. Useimmiten erot liittyvät esihenkilön näkökulmasta spontaanin vuorovaikutuksen puuttumiseen, väärinymmärrysten riskin kasvamiseen sekä työntekijän vireystilan ja työhyvinvoinnin havaitsemiseen.

Työelämän muutosten vakiintuminen pandemian jälkeen ei tapahdu itsestään, vaan se edellyttää strategisia valintoja niin julkisella sektorilla kuin yritystoiminnassakin (Kuisma & Sauri, 2021). Oikein toteutettuna etätyöskentely voi lisätä työn tuottavuutta ja tehokkuutta, mutta toisaalta jatkuvat keskeytykset voivat haitata työn suorittamista jopa enemmän (Prodanova & Kocarev, 2020). Siksi etätyötä tekevissä yrityksissä on syytä kiinnittää erityistä huomiota etäjohtamiseen ja työntekemisen käytänteisiin. Esimiesten ja työntekijöiden valmentaminen kuhunkin yritykseen soveltuvien käytänteiden tunnistamiseen voi edistää laajamittaista etätyön tekemistä. Osa kyselyyn vastanneista oli periaatteessa kiinnostuneita osaamisensa kehittämisestä koulutuksella, mutta kaikki eivät osanneet itse määritellä mikä olisi tarvittavan koulutuksen aihe. Vastaajien mainitsemia koulutusaiheita olivat johtaminen, esimiehen keinot työyhteisön työhyvinvoinnin edistämisessä, etäpalavereiden monipuolisempi käyttö, etämyynti ja -markkinointi sekä taloushallintaan liittyvät koulutukset.

### **7.1.3 Osaavan työvoiman saatavuus**

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että etätyömahdollisuuden tarjoaminen lisää yrityksen houkuttelevuutta osaavan työvoiman silmissä. Etätyön houkuttelevuus vaikutti olevan hieman suurempaa kaupungissa kuin maaseudulla toimivien yrittäjien keskuudessa. Yrityksen toiminnasta riippuen etätyön tarjoamisella ei ole välttämättä vaikutusta työvoiman saatavuuteen. Etätyöskentelyn näkökulmasta maaseutu voi olla osalle työvoimasta houkutteleva asuinpaikka, ja silloin yritykset voivat hyötyä, jos tuovat tämän mahdollisuuden työnantajaviestinnässään esiin. Toisaalta osaavan työvoiman sijainti voi ohjata koko yrityksen toiminnan maantieteellistä levittäytymistä tai sivutoimipisteiden avaamista: toimintaa harjoitetaan siellä, missä osaajia on saatavilla.

### **7.1.4 Maaseutu liiketoimintaympäristönä**

Useimmiten syy toimia yrittäjänä maaseudulla on yrittäjän oma asuinpaikka sekä mieltyminen asua ja toimia maaseudulla. Johtopäätös siis on, että maaseutualueiden yrittäjyyttä voidaan tukea lähinnä panostamalla houkuttelevaan asuinympäristöön ja maaseudulla asuvien henkilöiden rohkaisemisella yrittäjyyteen. Muita syitä maaseudulla toimimiseen ovat myös soveltuvat tuotanto- ja toimitilat, mahdollisuus etätyöskentelyyn, alueen viihtyisyys sekä säästöt toimitilakuluissa. Yksittäiset vastaajat mainitsivat myös aktiiviset verkostot, periaatteelliset tai ideologiset syyt tai maaseudulle rakennetun miljöönsyynä maaseutuyrittäjyydelle. Lähes kaikki maaseudulla toimivat yrittäjät olivat varsin tyytyväisiä maaseudun toiminta-alueeseen yrityksen näkökulmasta. Maaseutuun liiketoimintaympäristönä kohdistuva kritiikki kohdistui yksittäisissä avoimissa vastauksissa heikkoihin tietoliikenneyhteyksiin ja toistuviin sähkökatkoksiin sekä teiden huonoon kuntoon varsinkin talviaikaan. Yksi haastateltavista ehdottaa

maaseutumaisien alueiden houkuttelevuuden lisäämiseksi maaseudun toimijoiden yhteistyötä lisäävää ns. ”rural co-working” -toimintamallia, jossa vuorovaikutusta ja ajatustenvaihtoa tehdään yli yritysrajojen. Yhteiskäyttötilat voisivat tukea tätä käytännössä.

Pelkästään kaupungissa toimivat yritykset eivät välttämättä osanneet nimetä tiettyjä tekijöitä, jotka saisivat heidät siirtämään toimintansa maaseudulle. Mainittuja esteitä olivat kuitenkin mahdollisuus asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden satunnaisiinkin tapaamisiin, maaseudun pidemmät etäisyydet ja heikommat kulkuyhteydet sekä kaupunkiin että esimerkiksi rautatieasemalle tai lentokentälle.

#### 7.1.5 Kunnilta odotettavat toimet

Kuntien julkiset yrityspalvelut näyttivät olevan melko huonosti tunnettuja tai ainakin vähän käytettyjä, koska niin moni yrittäjä ei tiennyt, ovatko palvelut verkossa helposti saatavilla. Haastatteluaineistossa on yksittäisiä kommentteja, joissa pienempiä kuntia pidetään yrittäjämysteellisempinä. Niillä voisi kommenttien mukaan olla ainakin paremmat valmiudet tukea kaikkia uusia yrittäjiä yksilöllisesti ja henkilökohtaisesti kuin suuremmissa kaupungeissa. Kaikki yrittäjät eivät erityisesti odota kunnilta toimenpiteitä eikä varsinkaan kilpailevaan yritystoimintaan osallistumista. Tärkeimmät odotukset ovat tietoliikenneyhteyksissä ja julkisissa kulkuyhteyksissä sekä asukastyytyväisyyttä lisäävien peruspalveluiden kuten terveystieteiden, päiväkotien ja koulujen laadukkaassa tarjonnassa. Sote-uudistuksen myötä osa näistä velvoitteista siirtyy pois kunnilta.

Tämän selvityksen haastatteluiden mukaan yrittäjillä on melko laajasti kiinnostusta yhteiskäyttöisten toimitilojen tai toimistohotellien vuokraamiseen sekä säännöllistä työskentelyä että lyhytkestoisia liiketapaamisia varten. Toivottu käytäntö olisi, että vuokraaja tuo mukanaan vain oman kannettavan tietokoneensa ja kaikki muu etänevotteluvälineistö on paikalla. Erillinen etätyötila tai pääsy etätyöhubiin sopimushinnalla oli yksi hyvä käytäntö, joka nousi esiin myös MDI:n tekemässä etätyötä edistävien hankkeiden kartoituksessa<sup>7</sup>. Kartoituksen mukaan etätyöhubeilta odotetaan työpisteen lisäksi helposti saavutettavaa sijaintia ja mahdollisuutta lounasruokailuun tai kokoustarjoiluun. Pidempiaikaiseen työskentelyyn tarkoitetuissa hubeissa voisi olla tarjolla myös yhteisömanagerin palveluita, mahdollisuus työpisteiden käyttöön eri paikkakunnilla sekä monipaikkaisuutta ja matkailua yhdistävässä työskentelyssä. Myös lastenhoitopalveluille voi olla tarvetta.

Kunnat tai muut julkiset toimijat voisivat tarjota yrittäjille myös mahdollisuuksia vertaisverkostotoimintaan. Varsinkin yksinyrittäjät kokevat, että toisten yrittäjien kanssa keskustelu ja kokemustenvaihto olisi hyödyllistä. Verkostoja voi rakentua esimerkiksi yhteisissä toimitiloissa melko spontaanisti, mutta myös säännöllisemmin organisoitua toimintaa toivottiin haastatteluissa.

Yritykset toivovat kunnilta aktiivisuutta ja apua osaavan työvoiman saatavuuden lisäämiseksi. Yksi yrittäjän antama ehdotus oli, että kunta voisi esimerkiksi tiedottaa yrityksille, jos osaajia vapautuu jonkin vastaavan alan, mutta isomman työnantajayrityksen toiminnan muuttuessa. Tieto voisi olla arvokasta pienempien yritysten rekrytointeja varten. Osa kunnista ja TE-toimistoista jo toteuttaakin tällaista toimintamallia. Ennakointia ei tosin aina voida tehdä kovin pitkällä aikavälillä. Yritysten tarvitsemia

---

<sup>7</sup> MD. (2021). Etätyö. Etätyötä tekevien hankkeiden kartoitus. Haastattelut. Koosteraportti.

erityisosajia ei välttämättä ole työmarkkinoilla tarjolla, joten myös yritysten halukkuutta ja valmiutta täydennyskouluttaa itse osajiaan olisi syytä tukea käytettävissä olevin keinoin.

#### 7.1.6 Yritysten kansainvälinen liiketoiminta ja digitalisaatio

Kyselyvastausten mukaan verkkopalaverien määrä on kasvanut enemmän kaupunki-alueella kuin maaseudulla toimivissa yrityksissä, mutta tapaamisten kokonaismäärää ei kysytty. Voi myös olla, että maaseudulla toimivien yritysten toiminta on useammin luonteeltaan sellaista, jossa etätoiminta ei onnistu yhtä helposti. Esimerkiksi monet matkailualan yritykset ja tuotannolliset yritykset sijaitsevat maaseutumaisella alueella. Tekniset ongelmat eivät kuitenkaan vaikuta olevan merkittävä ongelma tai este etätyöskentelylle.

Selvitykseen osallistuvista yrityksistä muutamalla oli kansainvälistä liiketoimintaa ja osa pohti sitä mahdollisuutena syventävissä haastatteluissa. Kansainvälisen liiketoiminnan käynnistäminen vaatii suunnitelmallista pitkäjänteistä toimintaa ja siihen kohdennettavia resursseja. Uudella markkina-alueella erottautuminen ja osaavan työvoiman saatavuus sekä esimerkiksi kohdemarkkinan ja oman alan erikoislainsäädännön tuntemus voivat olla kansainvälistymishaluja vähentäviä tekijöitä. Etäkokouskäytänteistä on tullut jo rutiinia, joka sujuu periaatteessa yhtä sujuvasti kotimaassa kuin kansainvälisissä yhteyksissä. Käytännön työn tekemisen kannalta merkitystä voi olla sillä, ovatko yhteistyökumppanit samalla aikavyöhykkeellä.

#### 7.2 Ehdotuksia toimenpiteiksi

Edellä esitettyjen johtopäätösten pohjalta olemme tunnistaneet Taulukossa 6 esiteltyjä toimenpide-ehdotuksia Pohjois-Pohjanmaalla toimivien yritysten liiketoiminnan, etätyöskentelyn, monipaikkaisuuden ja osaavan työvoiman saatavuuden edistämiseksi. Osa toimenpide-ehdotuksista koskettaa laajasti yrityksiä kaikilla toimialoilla (esimerkiksi nopeat ja luotettavat verkkoyhteydet sekä sujuvat kulkuyhteydet). Jotkut ehdotuksista ovat aineistossa toistuvasti esiin tulleita toiveita yrittäjiltä (esimerkiksi kiinnostus yhteisiin toimistotiloihin ja vuokrattaviin kokoustiloihin). Mukana on myös toimenpiteitä, jotka koskettaisivat vain tietyn toimialan tai toimialueen yrityksiä ja jotka aineistossa on mainittu ehkä vain yksittäisissä haastatteluissa, mutta jotka siitä huolimatta voivat olla kohderyhmälleen erittäin tärkeitä. Ehdotuksissa ei oteta kantaa toimenpiteiden vaikuttavuuteen tai kustannustehokkuuteen. Niiden arvioiminen on tehtävä erikseen.

Taulukko 6 Toimenpide-ehdotukset

Toimenpide	Kohderyhmä
Nopeiden laajakaistayhteyksien tarjoaminen maakunnan kaikilla alueilla	Laaja tarve, koskee käytännössä kaikkia.

Kuntien yrityspalveluiden monipuolimpi tarjonta ja tunnettavuuden lisääminen	Erityisesti uudet yrittäjät tai yrittäjyyttä harkitsevat. Koulutus- ja muista palveluista kohdennettua tiedotusta myös pidempään toimineille yrittäjille. Erityishuomio viestintäkanaviin ja viestinnän tyyliin, jotta viesti tavoittaa yrittäjät.
Hyvin varustellut yhteiskäyttöiset toimitilat / etätyöhubit jatkuvaan vuokraukseen sekä tilapäisiin kokoustarpeisiin	Erityisesti yksinyrittäjät, joilla tällä hetkellä työpiste kotona ja jotka toivovat lisää verkostoitumismahdollisuuksia tai tiloja kokouksille.
Etä- ja monipaikkatyöpaikoiden yhteydessä tarjottavat ravintola- ja muut palvelut	Kaikkien työpaikkojen yrittäjät ja työntekijät sekä kokousvieraat. Pohdittavaksi mahdollisuudet järjestää lounasruokailua myös haja-asutusalueelle.
Matkailu- ja elämyspalveluiden tuotteistaminen ja kohdennettu markkinointi liikematkailijoille ja työyhteisöille	Erityisesti kansainvälistä liiketoimintaa tekevien yritysten vieraat ja tapahtumien osallistujat. Erityisesti potentiaalia Oulun lähiympäristössä sijaitseville elämyspalveluille.
Eri kokoisten toimisto- ja varastointilaa yhdistävien yritys kiinteistöjen kaavoitus ja rakennuttaminen	Kohderyhmä ja tarpeet selvitettävä erikseen.
Julkiset kulkuyhteydet, ensisijaisesti sujuvat junayhteydet jatkossakin	Varsinkin rautatieverkoston varrella olevat kunnat, joissa juna-asema.
Tieverkoston kunto	Erityisesti maaseudulla toimivat yritykset, joissa asiakkaat käyvät paikan päällä kohteessa (matkailukohteet) tai tehdään kuljetuksia painavalla ajokaluksella.
Yrittäjän esimies- ja etäjohtamistaitojen lisääminen	Työnantajayritykset, myös ensimmäisen työntekijän rekrytointia valmistavat yrittäjät
Työyhteisöjen kouluttaminen tehokkuutta lisääviin ja keskeytyksiä vähentäviin etätyön käytäntöihin	Työnantajayritykset, joissa tehdään etätyötä tai toimitaan monipaikkaisesti tai järjestetään etäpalavereja yhteistyökumppaneiden kanssa

### 7.3 Jatkoselvitystarpeita

Ehdotetut toimenpidesuositukset kuvaavat aineistosta nousseita tarpeita ja ideoita, mutta ne eivät suoraan ole kannanottoja eri toimenpiteiden toteutettavuuteen, vaikuttavuuteen tai kohderyhmän laajuuteen. Tarvittaessa toimenpide-ehdotusten toteutetta-

vuotta kannattaa arvioida tarkemmin suoraan yrittäjien ja mahdollisten toteuttajien kuten kuntien kanssa. Selvityksessä tunnistettiin myös yrityspalveluiden ja yrittäjille suunnattujen koulutusten tai valmennusten melko matala tunnettuus yrittäjien keskuudessa. Alueella on monipuolisesti tarjolla pääasiassa julkisin varoin rahoitettavaa kehittämistä- ja koulutustoimintaa, mutta niistä saatava paras mahdollinen vaikuttavuus onnistuu vain tavoittamalla viestinnällisesti asiasta kiinnostuneet yrittäjät. Sekä viestinnän että laajemminkin erilaisten yrityksille suunnattujen kehittämisspalveluiden toteutuksen ja vaikuttavuuden arviointi olisi tarpeellinen tutkimusalue.

Kausityö on ehkä merkittävin monipaikkaisuuden muoto, josta ei ole saatavilla tarkkaa tilastotietoa. Oletettavasti etenkin matkailuun liittyvä kausityö on merkittävä työhön liittyvän monipaikkaisuuden tekijä Koillismaan alueella tehdyn monipaikkaisuusselvityksen perusteella<sup>8</sup>. Työhön liittyvän monipaikkaisuuden osalta tarkkoja tilastotietoja ovat työllisten määrät ja työllisten määrät, joiden työpaikka on asuinkunnan ulkopuolella. Sen sijaan ”todellisen pendelöinnin” määrää ja etätyötä tekevien osuutta ei saa suorina tarkkoina arvoina olemassa olevista tilastolähteistä. Vapaa-ajan asunnoilta tehtävän etätyön määrää on vaikea arvioida käytettävissä olevilla tilastotiedoilla. Toistaiseksi on myös epävarmaa, kuinka laajasti koronakriisin myötä nopeasti lisääntynyt etätyöskentely ja monipaikkaisuus jäävät pysyviksi käytänteiksi sekä millä tavalla uusien työntekemisen tapojen tarjoaminen vaikuttaa yritysten rekrytointeihin.

Etätyöhön ja monipaikkaisuuteen liittyvää tutkimusta ja kehittämistyötä tehdään jo laajasti. Pohjoismaiden ministerineuvoston alueministerit sopivat syyskuussa 2021 Helsingissä käynnistää selvityksen liikkuvuuden ajureista, ongelmista ja vaikutuksista harvaan asutuilla alueilla<sup>9</sup>. Ensivaiheessa analysoidaan vahvan monipaikkaisuustrendin luomia haasteita ja mahdollisuuksia maaseudulla. Toisessa vaiheessa pohditaan, millaisten uusien rakenteiden ja politiikkatoimien avulla kehitys saadaan pysymään kestäväenä.

---

<sup>8</sup> MDI & Naturporlis Oy. (2021). Monipaikkaisuus Koillismaalla -raportti.

<sup>9</sup> [https://tem.fi/-/pohjoismaiden-ministerineuvoston-alueministerit-monipaikkaisuudesta-uutta-elinvoimaa-alueille?utm\\_source=emaileri&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Uutiskirje%2017\\*9\\*2021&utm\\_term=Lue%20lisaa&utm\\_content=u-4044936-74166386-2222868-7](https://tem.fi/-/pohjoismaiden-ministerineuvoston-alueministerit-monipaikkaisuudesta-uutta-elinvoimaa-alueille?utm_source=emaileri&utm_medium=email&utm_campaign=Uutiskirje%2017*9*2021&utm_term=Lue%20lisaa&utm_content=u-4044936-74166386-2222868-7)

## 8 Lähteet

Antikainen, J., Honkaniemi, T., Jolkkonen, A., Kahila, P., Kotilainen, A., Kurvinen, A., Lemponen, V., Lundström, N., Luoto, I., Niemi, T., Pyykkönen, S., Rehunen, A., Saukkonen, P., Viinamäki, O., & Viinikka, A. (2017). Smart Countryside. Maaseudun palveluiden kehittäminen ja monipuolistaminen digitalisaatiota ja kokeiluja hyödyntämällä. Valtioneuvosten selvitys- ja julkaisutoiminnan julkaisusarja 9/2017. Valtioneuvoston kanslia.

Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218.

Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42: 655 – 683.

Hannonen, O. (2020). In search of a digital nomad: defining the phenomenon. *Information Technology & Tourism*, 22, 335–353.

Haukkala, T. (2011). Monipaikkaisuus – ilmiö ja tulevaisuus. Sitran selvityksiä, 54.

Heinonen, S. (2007). Etätyö organisaatioiden kilpailukyvyn näkökulmasta. Teoksessa: J. Pekkola & L. Uskelin (toim.) *Etätyöopas työnantajille*. [Verkkójulkaisu]. Helsinki: Työministeriö. Saatavana: [https://www.motiva.fi/files/1996/Etatyoopas\\_tyonantajille.pdf](https://www.motiva.fi/files/1996/Etatyoopas_tyonantajille.pdf). 17–25.

Helminen, V. & Ristimäki, M. (2007). Relationships between commuting distance, frequency and telework in Finland. *Journal of Transport Geography*, 15(5): 331–342.

Huovari, J., Vihinen, H., Kotavaara, O., & Härmälä, V. (2020). Monipaikkaisuuden tunnistaminen muuttaa väestö- ja aluekehityksen kuvan Suomessa. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta. Policy Brief 7/2020. Saatavilla: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162147/7-2020-Monipaikkaisuuden%20tunnistaminen%20muuttaa%20v%C3%A4est%C3%B6-%20ja%20aluekehityksen%20kuvan%20Suomessa.pdf?sequence=5>

Keyriläinen, M. (2021). Työolobarometri 2020. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:36. Julkaisun pysyvä osoite: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-804-2>.

Paavola, H. (2021). Maaseudun digitaalisten liiketoimintamahdollisuuksien kartoitus. Yrityskyselyn julkinen tuloksetraportti. Koillis-Suomen Kehittämissyhtiö Naturpolis oy ja Witmill Oy.

Kuisma, J. & Sauri, P. (2021). Etätyö ja monipaikkaisuus Suomessa. KAKS Kunnallisan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 121.

Laakkonen, M. (2020). Etätyön johtamisen haasteet ja mahdollisuudet. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Julkisojohtamisen pro gradu -tutkielma. Vaasan yliopiston Johtamisen yksikkö.

Lapin liitto. (2021). Lapissa laajakaista langattomien yhteyksien varassa – tyytyväisyys yhteyksien toimivuuteen vain keskinkertaista. Lapin laajakaistakyselyn tulokset ja yhteenveto. Kuitua kuntiin -hanke / Sari Peltoniemi & Jukka Rinne (toim.). Saatavana: <https://www.lapinliitto.fi/wp-content/uploads/2021/07/Lapin-laajakaistan-tilannekatsaus-2021.pdf>.

Maaseutupolitiikan politiikkasuositukset 2020:3. <https://www.maaseutupolitiikka.fi/uploads/MANE-politiikkasuositukset/Maaseutupolitiikan-politiikkasuositukset-3-2020-SOIHTU-luonnos.pdf>

MacRae, I., & Sawatzky, R. (2020). Remote working: Personality and Performance Research Results. *Remote Working and Personality Research*.

Melin, H. (2020). Etätyö uutena normaalina? [Verkkójulkaisu]. Tampere: Tampereen yliopisto. Saatavana: <https://alusta.uta.fi/2020/04/24/etatyo-uutena-normaalina/>.

Pekkola, J. (2002). Etätyö Suomessa: Fyysiset, virtuaaliset, sosiaaliset ja henkiset työtilat etätyöympäristönä. Helsinki: Svenska Handelshögskolan.

Pitkänen, K. ja Strandell, A. (2018). Suomalaisen maaseudun monipaikkaisen asumisen muodot ja tulevaisuuden kehitys. Maaseutuja tulevaisuudessa. *Maaseutupolitiikan 30-vuotisjuhlanumero. Maaseudun Uusi Aika*, 26(2–3), 6–23.

Pohjanvaara, E. (2020). Kun etäjohtamisesta tuli normi yhdessä yössä. [Blogikirjoitus]. ManpowerGroup. Saatavana: <https://blogi.manpower.fi/kun-etajohtamisesta-tuli-normi-yhdessa-yossa>.

Prodanova, J., & Kocarev, L. (2021). Is job performance conditioned by work-from-home demands and resources? *Technology in Society*, 66, 101672.

Pyöriä, P. (2011). Managing telework: risks, fears, and rules. *Management Research Review*, 34: 386 – 399.

Roininen, M. (toim.). (2019). Työn muotoilu mobiilissa ja monipaikkaisessa työssä. Turun ammattikorkeakoulun raportteja 261. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Ruohomäki, V. (2020). Etätyöloikka ja hyvinvointi koronakriisin alussa. [Verkkójulkaisu]. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-575-1>.

Salmenperä, M. (2007). Johdannoksi. Teoksessa: J. Pekkola & L. Uskelin (toim.) Etätyöopas työnantajille. [Verkkójulkaisu]. Helsinki: Työministeriö. Saatavana: [https://www.motiva.fi/files/1996/Etatyoopas\\_tyonantajille.pdf](https://www.motiva.fi/files/1996/Etatyoopas_tyonantajille.pdf). 3–5.

Suomen Yrittäjät. (2021). Yrittäjägallup huhtikuu 2021 - Etätyö. Kantar TNS OY. Saatavilla: [https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/yrittajagallup\\_huhti\\_2021\\_eta\\_tyo\\_0.pdf](https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/yrittajagallup_huhti_2021_eta_tyo_0.pdf)

Sutela, H. (2020). Kun mahdoton kävi mahdolliseksi – tietotyön yleisyys mahdollisti etätyön läpimurron Suomessa. Tieto ja Trendit. Tilastokeskus.

Tantarimäki, S. (2020). Etätyö tulee taas! Työn murroksen mukanaan tuomat mahdollisuudet maaseudun kunnille ja kaupungeille. *Maaseutututkimus*, 28(1): 85–102.

Vuorinen, T. (2020). Yrityksen suhtautuminen etätyöskentelyyn: Covid-19-pandemian vaikutus työntekeksen muotoihin. Opinnäytetyö. Seinäjoen ammattikorkeakoulu: Liiketalous ja kulttuuri.

## Liite 1. Verkkokyselyn sisältö.

### 1. Tutkimustiedote.

Tämä kysely on osa Oulun yliopiston toteuttama Maaseudun monipaikkaisen asumisen, yrittämisen ja etätyöskentelyn edistämisen keinot Pohjois-Pohjanmaalla (MOPPI) -hanketta.

Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista eikä kyselyssä kerätä henkilötietoja, jotka voitaisiin yhdistää vastauksiin. Tutkimusaineistoa käsitellään luottamuksellisesti ja siihen on pääsy vain tutkimusryhmän jäsenillä.

Tästä kyselystä vastaa tutkimusjohtaja Anna-Mari Simunaniemi ([anna-mari.simunaniemi@oulu.fi](mailto:anna-mari.simunaniemi@oulu.fi)). MOPPI-hankkeen vastuullinen johtaja on professori Helka-Liisa Hentilä ([helka-liisa.hentila@oulu.fi](mailto:helka-liisa.hentila@oulu.fi)).

[Linkki tutkimuksen tietosuojailmoitukseen.]

[ ] Olen lukenut ja ymmärtänyt tutkimustiedotteen ja tietosuojailoituksen.

### 2. Oletko yrittäjä, jonka kotipaikka on Pohjois-Pohjanmaalla?

[ ] Kyllä → varsinaiseen kyselyyn

[ ] Ei → kysely päättyy

3. Jos edellisessä Ei, kiitosviesti.

4. **Kuvaile yrityksenne toimintaa.** Esim. millä alalla yrityksenne toimii, millaisia tuotteita ja palveluita myytte. [avoin kysymys]

5. **Kuinka monta henkilöä yrityksessänne työskentelee tällä hetkellä yrittäjä mukaan lukien?**

6. **Vaihteleeko yrityksessänne työskentelevien henkilöiden määrä vuodenajoittain tai sesongeittain?** [kyllä/ei]

7. **Toimipisteiden lukumäärä** [ei kiinteitä toimipisteitä / 1 / 2-4 / 5 tai enemmän]

8. **Toimipisteiden sijainnit** [Kaupunkialue Oulussa / Kaupunkialue muualla Pohjois-Pohjanmaalla / Kaupunkialue muualla Suomessa / Maaseutualue Pohjois-Pohjanmaalla / Maaseutualue muualla Suomessa / Toimipiste ulkomailla]

”Etätyö voidaan määritellä ansiotyöksi, jota tehdään satunnaisesti tai jatkuvasti joissain muissa paikoissa kuin varsinaisessa työpaikassa.”

9. **Tehdäänkö yrityksessänne etätyötä edes osittain?** [Kyllä / Ei ollenkaan →kysymykseen 14]

10. **Koetko, että etätyömahdollisuus lisää tai lisääsi yrityksenne houkuttelevuutta osaavan työvoiman silmissä?** [Kyllä / Ei / En osaa sanoa]

11. **Kuinka iso osuus yrityksenne työstä tehtiin etänä ennen koronapandemiaa?** [0–100 %]

12. **Kuinka iso osuus yrityksenne työstä tehdään etänä tällä hetkellä?** [0–100 %]

13. **Arvioi, kuinka iso osuus yrityksenne työstä tehdään etänä koronapandemian jälkeen.** [0–100 %]

14. (Vain jos vastannut 'Ei ollenkaan' kysymyksessä 9): **Mikä estää tai rajoittaa etätyön tekemistä yrityksessänne?** [Työn luonne / Puutteelliset etätyövälineet/tietojärjestelmät/ Puutteelliset etätyötilat / Työskentelyn tehokkuuden

heikkeneminen / Sisäisen tiedonkulun heikkeneminen / Yrityskulttuurin/yhteis-  
hengen luomiseen liittyvät haasteet / Etätyön johtamiseen liittyvät haasteet /  
Työturvallisuuteen liittyvät haasteet / Työ- ja vapaa-ajan sekoittuminen / Osaa-  
mispuutteet / Muu, mikä?]

15. (Vain, jos Ei kysymyksessä 9) **Arvioi, kuinka iso osuus yrityksenne työstä tullaan tekemään etänä koronapandemian jälkeen?**
16. (Vain, jos Kyllä kysymyksessä 9). **Miten etätyöskentely on vaikuttanut yrityksenne toimintaan?** [Myönteinen suhtautuminen etätyöhön ja monipaikkaisuuteen / Ongelmat työn ja vapaa-ajan erottamisessa / Johdon tai esimiesten merkitys / Työhön liittyvät tekniset ongelmat / Stressin määrä työyhteisössä / Työn kuormittavuus / Työntekijöiden sitoutuminen työnantajaan / Työn laatu / Työn tuottavuus / Kiire työpäivien aikana / Työhön liittyvä ideointi / Sairauspoissaolot / Työmatkoihin kuluva aika ja raha / Asiakaspalaverien määrä verkossa / Verkossa tapahtuva myynti]; Asteikko: vähentynyt selvästi / vähentynyt jonkin verran / ei vaikutusta / lisääntynyt jonkin verran / lisääntynyt selvästi]
17. (Vain, jos maaseutumaiset alueet valittu kysymyksessä 8). **Mitkä tekijät kannustavat yritystänne toimimaan maaseutumaisella toiminta-alueella?** [Asuinpaikan sijainti / Soveltuvat tuotanto- tai toimitilat / Viihtyvyyys / Säästöt toimitilakuluissa / Asiakkaiden keskittyminen maaseudulle / Mahdollisuus etätyöskentelyyn / Työmatkojen vähentyminen / Aktiivinen verkosto / Periaatteelliset tai ideologiset syyt / Muu, mikä?]
18. (Vain, jos maaseutumaiset alueet valittu kysymyksessä 8). **Tuoko maaseutumainen toiminta-alue jotain erityistä hyötyä yritystoiminnan kannalta kaupunkiympäristöön verrattuna?**
19. (Vain, jos maaseutumaiset alueet valittu kysymyksessä 8). **Kuinka tyytyväinen tällä hetkellä olet maaseutumaiseen toiminta-alueeseen yrityksen näkökulmasta?** [Asteikko 0–10]
20. (Vain, jos 6 tai vähemmän kysymyksessä 19). **Mikä aiheuttaa tyytymättömyyttä maaseutumaiseen toiminta-alueeseen?**
21. (Vain, jos maaseutumaiset alueet valittu kysymyksessä 8). **Aikooko yrityksenne pysyä maaseutumaisella toiminta-alueella jatkossakin?** [Kyllä / Ei / En osaa sanoa]
22. (Vain, jos vain kaupunkialueita kysymyksessä 8). **Mikä estää yritystänne toimimasta maaseutumaisella toiminta-alueella?**

”Etätyön johtaminen haastaa lähijohtamistyötä ja johtajan roolia. Jos sinulla ei ole alaisia, arvioi itsesi johtamisen taitoja.”

23. **Kuinka hyvät valmiudet sinulla on etätyön johtamiseen tällä hetkellä?** (liukuvalikko asteikolla 0 Ei valmiuksia – 10 Erinomaiset valmiudet)
24. **Mitkä ovat mielestäsi suurimmat erot etäjohtamisen ja lähijohtamisen välillä?**

25. **Haluaisitko saada koulutusta etätyön johtamiseen?** [Kyllä / Ei]
26. **Millaisesta koulutuksesta olisit kiinnostunut?**
27. **Mihin seuraavista asioista kuntien pitäisi ensisijaisesti panostaa, jotta valmiudet yrityksenne monipaikkaisuuteen ja etätyöhön paranisivat? Voit valita useita vaihtoehtoja.** [Toimipisteet ja tuotantotilat / Yhteiskäyttöiset toimitilat / Tietoliikenneyhteydet / Tieverkosto / Julkiset kulkuyhteydet / Koulutukset ja yritystapahtumat / Yritysneuvontapalvelut / Kaavoitus / Muu, mikä? / Kunnan merkitys ei ole olennainen yrityksen kannalta]
28. **Kuinka hyödyllisiksi olet kokenut kunnan julkiset yrityspalvelut yrityksenne liiketoiminnan kannalta?** [liukuasteikko 0 Ei hyötyä – 10 Välttämätön; vaihtoehto ”En ole käyttänyt”]
29. **Ovatko kunnan yrityspalvelut saatavilla helposti verkossa?** [Kyllä / Ei / En osaa sanoa]
30. **Tähän voit vapaasti täydentää kyselyn sisältöä tai antaa palautetta.**



**KERTTU SAALASTI  
INSTITUUTTI**

**OULUN  
YLIOPISTO**



**maaseuturahasto**



MAASEUTU.FI

ISBN 978-952-62-3251-5 (painettu)  
ISBN 978-952-62-3252-2 (elektroninen)  
ISSN 2489-3501 (painettu)  
ISSN 2814-4406 (verkkajulkaisu)