

**Osaamisintensiivisiä yrityspalveluja tuottavien yritysten  
liiketoimintaympäristön erilaiset toimijatahot**

Pirkanmaalaisten KIBS-yritysten toimijaympäristöt vuosina 1999 ja 2004

Katariina Kovanen  
Aluetieteen pro gradu -tutkielma  
Yhdyskuntatieteiden laitos  
Tampereen yliopisto  
Lokakuu 2005

Tampereen yliopisto

Yhdyskuntatieteiden laitos

KOVANEN, KATARIINA: Osaamisintensiivisiä yrityspalveluja tuottavien yritysten liiketoimintaympäristön erilaiset toimijatahot. Pirkanmaalaisten KIBS-yritysten toimijaympäristöt vuosina 1999 ja 2004

Aluetieteen pro gradu -tutkielma, 78 s., 28 liites.

Lokakuu 2005

Avainsanat: KIBS-yritys, toimijaympäristö, toimialakeskittymä, agglomeraatio, innovatiivinen toimintaympäristö ja alueellinen innovaatiojärjestelmä

---

Tämän laadullisen tapaustutkimuksen tavoitteena on kartoittaa Pirkanmaalla sijaitsevien Knowledge Intensive Business Services eli KIBS-yritysten liiketoimintaympäristöön kuuluvia erilaisia toimijoita vuosina 1999 ja 2004. Tutkielmassa tarkastellaan myös sitä, missä nämä toimijat ovat sijainneet ja millainen suhde KIBS-yrityksillä on ollut eri toimijoiden kanssa. Tutkielman johtajatuksena on, että pirkanmaalaisten KIBS-yritysten toimijaympäristöt ovat muuttuneet vuosien 1999 ja 2004 välisenä aikana.

Pirkanmaa on aiemmissa tutkimuksissa todettu erääksi maamme huomattavimmista osaamisintensiivisten yrityspalvelujen keskittymistä. Teoreettisessa taustaselvityksessä tarkastellaan sitä, miksi KIBS-yritykset sijaitsevat yleensä tietyillä taloudellisilla ydinalueilla eli miten alueellisessa toimialakeskittymässä sijainti voi vaikuttaa niiden toimijaympäristöihin. Lisäksi teorian kautta kartoitetaan, mitä toimijoita innovatiivisten yritysten liiketoimintaympäristössä tulisi olla. Näitä ovat esimerkiksi asiakkaat, markkinat, kilpailijat, alihankkijat, partnerit sekä julkiset tuki- ja asiantuntijaorganisaatiot.

Tutkielman empiirinen aineisto on peräisin kahdesta erillisestä osaamisintensiiviset yrityspalvelut Pirkanmaalla -teemaa käsittelevästä hankkeesta, jotka on toteutettu Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskuksessa. Toinen teemahaastattelua-aineistoista on kerätty vuonna 1999 ja toinen vuonna 2004. Tässä tutkielmassa tarkastellaan niitä 12 yritystä, joita on haastateltu näinä molempina vuosina. Alkuperäisistä haastattelulomakkeista on valittu yhteneväisiä teemoja ja niihin liittyviä haastattelukysymyksiä, jotka soveltuvat tämän tutkielman tavoitteeseen.

Tutkielman keskeinen tulos on se, ettei pirkanmaalaisten KIBS-yritysten liiketoiminnassa ja toimijaympäristöissä ole tapahtunut kovin merkittäviä muutoksia vuodesta 1999 vuoteen 2004. Tähän voi vaikuttaa esimerkiksi se, että yritykset ovat toimineet Pirkanmaalla jo pitkään, joten niiden liiketoiminta on vakiintunut ja toimijaympäristösuhteet ovat suhteellisen pysyviä. Kaiken kaikkiaan yleisesti teoriassa esitettyyn näkemykseen ja odotuksiin nähden KIBS-yritysten toimijaympäristöjen muutos ja liiketoiminnan kasvu on ollut vähäistä.

Merkittävin johtajatuksista tukeva tulos on se, että vastausten perusteella yritysten kilpailukenttä on muuttunut kansainvälisemmäksi. Huomattavasti useammat otoksen yrityksistä tunnistivat ulkomaisen kilpailun vuonna 2004 verrattuna vuoteen 1999. Tämän muutoksen myötä aiempaa useampien yritysten toimijaympäristöön kuuluvat kilpailijat ovat nyt sekä kotimaisia että ulkomaisia toimijoita, joten tämä toimijaympäristön osa on laajentunut.

## Sisällys:

1. Johdanto .....	2
1.1 Tutkielman taustoitus .....	2
1.2 Tutkielman tavoite .....	5
1.3 Tutkimusongelmat ja aihepiirin rajausta .....	6
1.4 Tutkielman rakenne.....	7
2. Tutkimusmenetelmät ja aineiston esittely .....	8
2.1 Valitut tutkimusmenetelmät.....	8
2.2 Empiirisen aineiston esittely.....	8
2.3 Empiirisen aineiston perusteella tehdyt tutkimuksen rajaukset.....	10
2.4 Aineiston analyysin eteneminen .....	10
3. Tutkielman teoreettiset lähtökohdat.....	11
3.1 Osaamisintensiivisten yritysten ja niiden tuottamien palvelujen ominaispiirteitä.....	11
3.2 KIBS-yritysten potentiaalisia rooleja tietoinfrastruktuurissa .....	14
3.3 KIBS-tuottajan ja asiakkaan välisen vuorovaikutussuhteen päätyypit .....	16
3.4 KIBS- yritysten innovaatiotoiminnan erilaiset tietolähteet .....	19
3.5 KIBS-yritysten sijainnin merkitys palvelusuhteen kannalta .....	24
3.6 KIBS-yritysten alueellisen keskittymisen luomia mahdollisuuksia .....	27
3.7 Alueellinen keskittyminen KIBS-yritysten innovaatiotoiminnan kannalta.....	31
4. Tutkimusaineiston analyysi ja tulokset.....	34
4.1 Yritysten organisaatorakenteen ja sijainnin kehitys .....	34
4.2 Yritysten liikevaihdon volyymin sekä henkilöstömäärän kehitys .....	35
4.3 Työvoiman vaihtuvuus ja saatavuus vuosina 1999 ja 2004 .....	38
4.4 Asiakkaiden määrän ja markkinoiden sijainnin kehittyminen .....	39
4.5 Kansainvälisen liiketoiminnan kehittyminen.....	41
4.6 Kilpailijoiden sijainti ja merkitys vuosina 1999 ja 2004 .....	44
4.7 Yritysten liiketoiminnan kehittäminen vertailuvuosina.....	47
4.8 Vuorovaikutus asiakassuhteissa vuosina 1999 ja 2004.....	49
4.9 Alihankkijat ja muut yrityskumppanit vuosina 1999 ja 2004 .....	54
4.10 Julkisten ja yksityisten asiantuntija- ja tukiorganisaatioiden rooli vertailuvuosina .....	57
4.11 Kokemuksia yhteistyökumppanien löytämisestä vuosilta 1999 ja 2004.....	60
5. Päätelmät.....	64
LÄHTEET.....	72
LIITTEET .....	79
LIITE 1. POINT-hankkeen alkuperäisen haastattelurungon kysymykset.....	79
LIITE 2. FORE-KIBS-hankkeen alkuperäisen haastattelurungon kysymykset .....	87
LIITE 3. Teemarunko kysymyksineen.....	98
LIITE 4. Tilastokeskuksen yritysluokituksia.....	106

# 1. Johdanto

## 1.1 Tutkielman taustoitus

Tässä tutkielmassa kartoitetaan Pirkanmaalla sijaitsevien Knowledge Intensive Business Services eli KIBS-yritysten liiketoimintaympäristöön kuuluvia toimijoita vuosina 1999 ja 2004. Eri KIBS-toimialojen tutkimus omana yhtenäisenä sektorinaan on Suomessa vielä melko tuoretta. Sen sijaan yksittäisiä KIBS-toimialoja koskevaa tutkimusta on tehty koko sektoria käsittelevään tutkimukseen verrattuna ajallisesti jo pidempään. Tutkimuksessa tarkasteltavien yritysten sijaintialueena on Pirkanmaa, joka on Uudenmaan jälkeen maamme huomattavimpia KIBS-keskittymiä.

Vuonna 2002 KIBS-alan toimipaikkojen osuus kaikista Pirkanmaan alueen toimipaikoista oli 10,9 %. Uudellamaalla vastaava osuus oli 17,3 %. (Lith 2004, 8.) Pirkanmaalla oli vuonna 2001 noin 2300 asiantuntijapalveluyritystä ja -toimipaikkaa, jotka työllistivät noin 8800 henkeä ja joiden yhteenlaskettu liikevaihto tuolloin oli noin 860 miljoonaa euroa. Nämä luvut muodostavat noin 7-10 % osuuden suhteessa koko maan KIBS-liiketoimintaan. (Kautonen, Hyypiä, Mulari & Penttilä 2004, 6.)

Yritysten sijainnin alueelliseen keskittymiseen liittyvää tutkimusta on tehty kansainvälisesti ja kansallisestikin jo vuosikymmeniä, mutta se on edelleen hyvin keskeinen, tieteenrajat ylittävä tutkimuskohde. Tämä johtuu muun muassa siitä, että liike-elämän toimintaympäristötarpeet ovat muuttuneet. Nykyisessä palvelutaloudessa liike-elämän toimintojen ja toimijoiden esitetään usein olevan aiempaa vähemmän alueiden fyysisistä ominaisuuksista ja ulottuvuuksista riippuvaisia. Erityisesti osaamisintensiivisten yrityspalveluyritysten sijaintipäätöksissä korostuu fyysisten puitteiden sijaan alueen tarjoamat muut liiketoimintaa tukevat ja edistävät ominaisuudet, kuten osaavan työvoiman tarjonta, alueen kyky houkutelaa yritystoimintaa ja osaajia, paikalliset asiantuntija- ja tukioorganisaatiot sekä alueen muut yhteistoimintamahdollisuudet.

KIBS-sektorin yritysten menestys vaihtelee alueittain. Tähän vaikuttavat monet seikat, mutta osa niistä liittyy juuri alueen maantieteelliseen sijaintiin ja paikallisiin toimijoihin sekä toimijoiden välisiin mahdollisiin yhteistyö- ja muihin suhteisiin. Yleisesti ottaen on melko selvää, että yritykset sijaitsevat ja sijoittavat toimintojaan sille alueelle, jonka ne

kokevat parhaimmaksi toimintaympäristöksi omalle liiketoiminnalleen ja omille kasvutavoitteilleen. Maakunnissa ja pienemmissä kaupungeissa sijaitsevat yritykset saattaisivat kyetä kasvattamaan liiketoimintansa volyymiä, mikäli ne siirtäisivät toimintonsa suuremmille markkina-alueille, kuten kasvukeskuksiin. Toisaalta, jos näiden yritysten tavoitteena ja valmiutena ei ole vastaanottaa kasvumahdollisuuksia ja uutta kilpailutilannetta, harkitsematon siirtymä uuteen markkinatilanteeseen saattaa olla kohtalokas. Sijainti kasvukeskuksessa tai muussa alueellisessa toimialakeskityksessä ei kuitenkaan automaattisesti takaa yrityksen menestystä. Vaativa paikallinen kilpailutilanne edellyttää useimmilta yrityksiltä jatkuvaa ponnistelua ja oman liiketoiminnan arviointia suhteessa toimintaympäristön muihin toimijoihin eli toimijaympäristöön. Näitä erilaisia toimijoita ovat esimerkiksi asiakkaat ja kilpailijat. Havaittavissa oleva kehityslinja on, että taloudellisille kasvualueille kasautuu usein monia saman toimialan sekä tämän lähialojen yrityksiä. Ihannetapauksessa kehitys hyödyttää sekä näiden alojen yrityksiä asiakkaineen että laajemmasta perspektiivistä tarkasteltuna myös kaupunkiseutua. Tässä tutkielmassa ei kuitenkaan tarkastella KIBS-yritysten alueellisen toimialakeskittymisen vaikutusta kaupunkien kasvuun ja kehittymiseen.

KIBS-tutkimuksen nykytilaa ovat kartoittaneet vuonna 2004 Kemppilä ja Mettänen. Tässä laajassa selvityksessä ilmeni lukuisia ajankohtaisia teemoja, joita aiemmissa alan tutkimuksissa on käsitelty vasta hyvin vähän tai ei lainkaan. Eräät näistä lisätutkimusta kaipaavista aiheista liittyvät tämän tutkimuksen tavoitteeseen. Näitä selvityksessä esiin tulleita kysymyksiä ovat

- Mitä toimijoita tietointensiivisten palveluorganisaatioiden toimintaympäristöön kuuluu?
- Mitä merkitystä maantieteellisellä sijainnilla on palveluyrityksen toimintaan? (Kemppilä & Mettänen 2004, 82–85.)

Tämän tutkielman tavoitteena on kartoittaa edellisiin kysymyksiin liittyen pirkanmaalaisten KIBS-yritysten liiketoimintaympäristöön kuuluvia erilaisia toimijoita vuosina 1999 ja 2004. Eri toimijoiden ja sijaintialueen merkitystä palveluyritysten liiketoiminnalle käsitellään ensin tutkielman teoreettisessa viitekehityksessä. Teoreettinen tarkastelu syventää pohdintaa aineiston analyysin tuloksista, joiden mukaan otoksen pirkanmaalaisilla yrityksillä on ollut liiketoimintaan perustuvia suhteita myös muiden kuin paikallisten toimijoiden kanssa. Suomessa ei ole vielä toistaiseksi tehty vastaavaa ajallista

vertailututkimusta, joka käsittelisi Pirkanmaalla sijaitsevien KIBS-alan yritysten liiketoimintaan vaikuttavia erilaisia toimijoita. Seuraavaksi esitellään lyhyesti aiempaa tutkimusta Pirkanmaan osaamisintensiivisistä yrityspalveluista.

Pirkanmaan TE-keskus (2003) on tutkinut yleistä KIBS-toimialan kehittymistä alueella jo 1980-luvulta alkaen. Tässä tutkimuksessa on kartoitettu 1980-, 1990- ja 2000-lukujen merkittävimpiä muutoksia KIBS-toimialalla. (Kempilä & Mettänen 2004, 31.) Tutkimuksessa ei kuitenkaan tarkastella KIBS-yritysten liiketoimintaympäristön toimijoita tai niiden sijaintia suhteessa palveluntuottajaan, vaan siinä vertaillaan KIBS-sektorin toimialarakenteen ja yritysten tuottamien palvelujen sisällön muuttumista.

Toivonen (2001a, 2001b) tarkastelee tutkimuksessaan muun muassa osaamisintensiivisen yrityspalvelualan kasvukehitystä ja alan yritysten rakenteellisia muutoksia. Tämän tutkimuksen pääpaino on ollut Uudenmaan TE-keskusalueen KIBS-yrityksissä ja vertailuaineistoa on kerätty Tampereen ja Oulun seuduilta. Haastatteluaineisto on kerätty vuosina 1990, 1995 ja 1998. Merkittävin tutkimustulos on KIBS-sektorin kasvun voimakkuus ja rakenteen muuttuminen Uudellamaalla. Tutkimuksen mukaan myös yritysten välisten verkostojen merkitys on lisääntymässä. (Kempilä & Mettänen 2004, 36.)

Tietointensiivisen palvelusektorin kehittymistä on Suomessa tutkittu vähemmän kuin palvelualan yleistä kehitystä. Tutkimus on usein rajattu joko yksittäiseen toimialaan tai alueeseen. Usein tämä tarkasteltava maantieteellinen kohdealue on ollut Pirkanmaa, jota ovat tutkineet muun muassa Kautonen, Schienstock, Sjöholm ja Huuhka (1998), Kautonen, Schienstock ja Tiainen (1999), Kautonen (2001), Penttilä (2003), Pirkanmaan TE-keskus (2003) ja Toivonen (2001a, 2001b). Näissä tutkimuksissa on pääsääntöisesti keskitytty KIBS-sektorin toimialarakenteiden ja -piirteiden, palvelujen sisällön ja kysynnän sekä alan liiketoiminnan periaatteiden kehittymiseen. (Kempilä & Mettänen 2004, 40-41.)

Edellä mainituissa tutkimuksissa on todettu, että Pirkanmaan KIBS-sektorin yritykset keskittyvät Tampereelle. Lisäksi alueen KIBS-yritykset ovat tutkimusten mukaan useimmiten kooltaan pieniä, mutta liikevaihdoltaan nopeasti kasvavia ja toimintatavoiltaan joustavia. Sektori on heterogeeninen ja nopeasti kasvava, ja sen tärkeimpiä asiakkaita ovat teollisuus ja julkiset organisaatiot. Asiakkaiden kanssa tehty yhteistyö perustuu usein

pitkäaikaisen kumppanuuden myötä syntyneeseen luottamukseen. KIBS-yrityksiltä ostetaan sitä erityisosaamista, mikä asiakasyritykseltä itseltään puuttuu. (Kempplä & Mettänen 2004, 40-41.)

## 1.2 Tutkielman tavoite

Tämän laadullisen tapaustutkimuksen tavoitteena on kartoittaa Pirkanmaalla sijaitsevien KIBS-yritysten liiketoimintaympäristöön kuuluvia erilaisia toimijoita vuosina 1999 ja 2004. Tutkielmassa tarkasteltavien KIBS-yritysten sijaintialueena oleva Pirkanmaa on aiemmissa tutkimuksissa todettu erääksi maamme merkittävimmistä KIBS-keskittymistä. Pirkanmaalaisten yritysten toimijaympäristöä tarkastellaan asiakkaiden, markkinoiden, kilpailijoiden, osaavan työvoiman, alihankkijoiden, partnereiden sekä julkisten ja yksityisten tuki- ja asiantuntijaorganisaatioiden kautta.

Tutkielmassa tarkastellaan myös sitä, missä pirkanmaalaisten KIBS-yritysten liiketoimintaan vaikuttavat toimijat ovat tarkasteluvuosina fyysisesti sijainneet. Toisin sanottuna tarkastellaan sitä, ovatko nämä pääasiassa myös paikallisia toimijoita vai sijaitsevatko ne Pirkanmaan ulkopuolella ja onko tässä havaittavissa muutosta. Lisäksi havainnoidaan sitä, millainen suhde KIBS-yrityksillä on ollut eri toimijoiden kanssa.

Tutkielman ollessa luonteeltaan pääosin kartoittava ja kuvaileva, ei tutkimushypoteesien asettamiselle olisi tarvetta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 157). Tutkielman toimijaympäristöjen kehitystä tarkasteleva näkökulma muuttaa kuitenkin tätä tilannetta ja johtoajatuksen muodostaminen on koettu perustelluksi. Tutkielman johtoajatuksena on, että pirkanmaalaisten KIBS-yritysten toimijaympäristöt ovat muuttuneet vuosien 1999 ja 2004 välisenä aikana.

Tutkielman teoreettisessa taustaselvityksessä tarkastellaan sitä, millaisia toimijoita KIBS-yritysten toimintaympäristössä tulisi olla, jotta KIBS-tuottajat kykenisivät suoriutumaan liiketoimintatehtävästään mahdollisimman hyvin. Teoreettisessa viitekehityksessä selvitetään myös, miten taloudellisen kasvun ydinalueilla ja toimialakeskittymässä sijainti voi vaikuttaa KIBS-yritysten liiketoimintaan ja toimijaympäristöön. KIBS-yritysten maantieteellisen keskittymisen taustalla voi vaikuttaa se, että tämän kasautumiskehityksen

seurauksena syntyy erilaisia aineettomia liiketoimintaetuja, joita näissä keskittymissä toimivat voivat mahdollisuuksiensa mukaan hyödyntää.

### 1.3 Tutkimusongelmat ja aihepiirin rajaus

Tutkielman pääongelma on muotoutunut seuraavanlaiseksi: Onko Pirkanmaalla sijaitsevien KIBS-sektoriin kuuluvien yritysten liiketoimintaan vaikuttavissa toimijaympäristöissä tapahtunut muutoksia vuodesta 1999 vuoteen 2004? Kun tarkastelun näkökulmana on KIBS-yritysten liiketoimintaympäristöön kuuluvat erilaiset toimijat, niin tutkielmassa ei käsitellä yritysten liiketoimintaympäristön institutionaalisia tai fyysisiä puitteita.

Pääongelmaan liittyen työssä tarkastellaan myös siitä johdettuja alemman tason tutkimuskysymyksiä. Nämä alaongelmat on muotoiltu siten, että niitä käsittelemällä vastataan pääongelmaan ja työn johtojatkukseen. Tutkielman empiirisen aineiston ollessa sekundaariaineisto on alaongelmien muotoilussa ja rajauksessa huomioitu myös aineiston tarjoamat mahdollisuudet sekä sen rajoitteet. Alemman tason tutkimuskysymykset voidaan jaotella seuraavasti:

- Onko otoksen pirkanmaalaisten KIBS-yritysten organisaatorakenteissa ja sijainnissa tai liiketoimintaa kuvaavissa luvuissa tapahtunut muutoksia?
- Mitä toimijoita KIBS-yritysten liiketoimintaympäristöihin on kuulunut vuosina 1999 ja 2004?
- Missä otoksen yritysten liiketoimintaympäristöön kuuluvat toimijat ovat fyysisesti sijainneet vuosina 1999 ja 2004?
- Millaista vuorovaikutusta KIBS-yrityksillä on ollut eri toimijasuhteissa vuosina 1999 ja 2004?
- Onko KIBS-yritysten sijainnilla havaittavissa olevaa merkitystä niiden toimijaympäristösuhteiden kannalta vuosina 1999 ja 2004?
- Millaisena liiketoiminta-alueena Pirkanmaa on koettu toimijasuhteiden kannalta?

Viimeisenä mainittuun tutkimuskysymykseen liittyen on hyvä tarkentaa, että tutkielmassa ei tarkastella julkisen sektorin elinkeinopoliittisten toimien tehokkuutta Pirkanmaalla. Tutkielmassa ei myöskään tarkastella toimijaympäristön vaikutusta yritysten innovaatiotoimintaan.



#### 1.4 Tutkielman rakenne

Tutkielma jakaantuu viiteen lukuun. Tässä johdantoluvussa taustoitetaan tutkielmaa ja tuodaan esille tämän työn johtoajatus, tavoitteet sekä tavoitteisiin liittyvät tutkimuskysymykset. Luvussa 2. kuvataan tutkimusmenetelmiä ja esitellään empiiristä aineistoa sekä aineiston perusteella tehtyjä rajauksia. Lisäksi tässä luvussa kerrotaan, millaisia vaiheita aineiston analyysiin on kuulunut. Luvussa 3. esitellään tutkielman teoreettinen viitekehys eli teoreettiset lähtökohdat, joka antavat parhaan näkökulman asetettujen tutkimusongelmien tarkasteluun. Tutkimusaiheeseen liittyviä keskeisiä avainkäsitteitä ovat KIBS-yritys, osaamisintensiiviset yrityspalvelut, toimijaympäristö, agglomeraatio, toimialakeskittymä, innovatiivinen toimintaympäristö sekä alueellinen innovaatiojärjestelmä. Teoreettisessa viitekehyksessä esitetyt keskeiset käsitteet ja ilmiöt, sekä niiden käsittelyn yhteydessä heränneet alustavat pohdinnat syventävät empiirisen aineiston analyysiä ja tulosten tulkintaa.

Luvun 4. aineiston analyysi ja tulosten raportointi rakentuu siten, että kahdessa ensimmäisessä alaluvussa tarkastellaan otoksen yritysten niin kutsutussa perusliiketoiminnassa tapahtuneita mahdollisia muutoksia. Seuraavissa alaluvuissa kartoitetaan otoksen yritysten liiketoimintaympäristöön kuuluvia erilaisia toimijoita, eri toimijoiden sijaintia sekä eri toimijasuhdeiden merkityksellisyyttä KIBS-yritysten liiketoiminnan kannalta vuosina 1999 ja 2004. Kussakin alaluvussa käsitellään pääsääntöisesti tiettyä yritysten liiketoimintaympäristöön kuuluvaa. Aineistoa analysoidaan kahdesta eri perspektiivistä. Toisaalta analyysissä kartoitetaan otoksen Pirkanmaalla sijaitsevien KIBS-yritysten oman liiketoiminnan kehittymistä sekä niiden ulkoisen liiketoimintaympäristön toimijoiden ja toimijasuhdeiden kehittymistä. Toisaalta aineistoa tulkitaan myös yleisemmin osaamisintensiivisten palveluyritysten näkökulmasta. Viimeisessä luvussa 5. esitetään tutkielman keskeiset tulokset ja pohditaan mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

## 2. Tutkimusmenetelmät ja aineiston esittely

### 2.1 Valitut tutkimusmenetelmät

Tämä tutkielma on, johdantoluvussa mainitusti, luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tapaustutkimus. Tutkimusstrategisiin valintoihin on vaikuttanut se, että aineistona käytetään haastatteluja, jotka on kerätty vuonna 1999 ja 2004. Tämän tutkielman empiirinen aineisto on peräisin kahdesta erillisestä osaamisintensiiviset yrityspalvelut Pirkanmaalla -teemaa käsittelevästä hankkeesta, joista molemmat on toteutettu Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskuksessa. Työssä vertaillaan siis kahta alun perin teemahaastatteluun kerättyä valmisaineistoa, joiden kohderyhmäksi oli valittu joukko Pirkanmaalla toimivia eri KIBS-toimialojen yrityksiä.

Johdantoluvussa määriteltyihin tutkielman tavoitteeseen ja tutkimusongelmiin vastaaminen edellyttävät laadullisten aineistojen tarkastelua. Hirsjärvi ym. on todennut, että tutkittaessa heikosti tiedostettuja asioita teemahaastattelu on eräs toimiva tutkimusmetodi, koska se mahdollistaa tutkittavien esittämien näkökulmien esillepääsyn (Hirsjärvi ym. 1997, 165). Vuosina 1999 ja 2004 toteutettujen hankkeiden kvalitatiivinen luonne on mahdollistanut näiden teemahaastatteluaineistojen hyödyntämisen myös tässä tutkielmassa, vaikka tavoitteet ja tutkimuskysymykset eivät olekaan samat.

### 2.2 Empiirisen aineiston esittely

Vuodelta 1999 peräisin oleva haastatteluaineisto on kerätty Pirkanmaan osaamisintensiiviset yrityspalveluyritykset eli POINT-projektiin (Piirainen, Järvensivu & Kautonen 2000). Hankkeessa kerätty aineisto koostuu haastatteluista, jotka tehtiin yhteensä 30 pirkanmaalaisessa KIBS-sektoriin kuuluvassa kooltaan pienessä tai keskisuuressa yrityksessä. Hankkeen vuonna 2000 ilmestynyt loppuraportti käsittelee KIBS-palvelujen tuotteistamista, innovaatiotoimintaa ja kansainvälistymistä Pirkanmaan osaamisintensiivisissä yrityspalveluyrityksissä.

Vuoden 2004 aineisto on peräisin Pirkanmaan tietointensiiviset liike-elämän palvelut eli FORE-KIBS-nimisestä ennakointihankkeesta (Kautonen ym. 2004). Tätä tutkimusta varten haastateltiin jälleen osaamisintensiiviset yrityspalvelut -klusteriin kuuluvia pirkanmaalaisia

yrityksiä. Haastatteluja tehtiin tässä tutkimuksessa yhteensä 33 kappaletta. Pirkanmaan TE-keskuksen tilaaman ennakoitihankkeen tarkoituksena on kartoittaa KIBS-palvelujen tulevaisuuden näkymiä ja kehitystarpeita Pirkanmaan TE-keskusalueella.

Tutkielman kehitystä havainnoivan luonteen takia on perusteltua valita aineistoista samoja yrityksiä tarkastelun kohteeksi. Tässä tutkielmassa tarkastellaan niitä 12 yritystä, joita on haastateltu sekä vuonna 1999 että 2004. Hieman alle puolessa yrityksistä vastaajana on ollut eri henkilö näissä kahdessa erillisessä haastattelussa. Haastateltavat ovat olleet pääosin näiden yritysten toimitus- tai yksikönjohtajia. Pirkanmaalaisia KIBS-yrityksiä edustavat siis nämä kaksitoista yritystä, joiden toimialat on määritelty KIBS-sektoriin kuuluviksi (mm. Kautonen ym. 2004, 79; Toivonen 2004, 118). Otoksen yritykset jakautuvat KIBS-toimialoittain seuraavanlaisesti:

- viisi (5) teknisiä palveluja tuottavaa yritystä, jotka tuottavat esimerkiksi yhdyskuntateknisen suunnittelun, rakenne- ja rakennusteknisen suunnittelun sekä konsultoinnin, arkkitehti-, prosessi- ja projektisuunnittelun, teknisen testauksen ja analysoinnin sekä teollisen muotoilun asiantuntijapalveluja.
- yksi (1) taloudellisia palveluja tuottava yritys, joka tarjoaa kirjanpito-, tilinpäätös- ja tilintarkastuspalveluja sekä veroratkaisuja.
- yksi (1) lainopillisia palveluja tuottava yritys, joka tarjoaa muun muassa patenttiasiamiespalveluja sekä teollisoikeuksiin erikoistuneita asianajopalveluja.
- kaksi (2) mainos- ja markkinointipalveluja tuottavaa yritystä, jotka tuottavat esimerkiksi markkinatutkimus-, markkinointiviestintä- ja mainospalveluja sekä digitaalisen markkinointiviestinnän palveluja.
- kaksi (2) liikkeenjohdon konsultointi- ja henkilöstöpalveluja tuottavaa yritystä, jotka tuottavat muun muassa konsultointipalveluja liikkeenjohdolle ja esimiehille suunnatusti sekä työvoiman haku-, arviointi-, valinta- ja kehittämispalveluja.
- yksi (1) muita tietointensiivisiä liike-elämän palveluja tuottava yritys, jonka toimialana ovat yksityiset koulutuspalvelut. Yrityksen tarjoamiin koulutuspalveluihin sisältyy esimerkiksi kommunikointi-, presentaatio- ja neuvottelutaidot.

Toimialakohtaiset esimerkit otoksen yritysten tuottamista KIBS-palveluista on koottu tutkielman empiirisestä aineistosta. Otoksen yritykset ovat tuottaneet näitä samoja palveluja sekä vuonna 1999 että 2004.

### 2.3 Empiirisen aineiston perusteella tehdyt tutkimuksen rajaukset

Tutkielmassa tarkastellaan siis samoissa pirkanmaalaisissa KIBS-yrityksissä vuosina 1999 ja 2004 tapahtuneita mahdollisia muutoksia koskien yritysten toimijaympäristöä. Toimijaympäristötarkastelua ei rajata vain Pirkanmaalla fyysisesti sijaitseviin toimijoihin, koska yrityksillä on niiden liiketoimintaympäristöjen rakentumiseen vaikuttavia toimijatahoja myös Pirkanmaan maantieteellisten rajojen ulkopuolisilla alueilla. Aineistoa analysoitaessa ei keskitytä KIBS-klusteriin kuuluvien eri toimialojen vertailuun, vaan KIBS-alaa tarkastellaan kokonaisuutena, koska empiirinen aineisto ei ole riittävän kattava toimialakohtaiseen tarkasteluun. Näin ollen tutkielman tuloksiakaan ei voida yleistää millekään tietylle KIBS-toimialalle tyypillisiksi ilmiöiksi.

Tämän tutkielman otokseen ei kuulu tietotekniikkapalvelut-toimialan yrityksiä. Vuosina 1999 ja 2004 ei oltu haastateltu tältä toimialalta samoja yrityksiä. Tietotekniikkapalveluyritysten puuttuminen tarkasteltavien KIBS-toimialojen joukosta ei ole kuitenkaan tutkielman kannalta ongelmallista, koska tämä toimiala poikkeaa muista KIBS-sektoriin kuuluvista toimialoista. Muut KIBS-alat kasvavat tietotekniikkapalveluihin verrattuna rauhallisemmin. Nämä perinteiset KIBS-alat voivat hyödyntää palvelutuotannossaan tietoteknologiaita, mutta ne eivät itse tuota varsinaisia ICT-palveluja. Tietotekniikkapalveluja, kuten ohjelmistoja, tuottavien yritysten toiminta voi perustua pitkältikin standardituotantoon. Muiden KIBS-alojen liiketoiminta rakentuu perinteisemmästä asiantuntijatyöstä ja räätälöidyistä palveluratkaisuista.

### 2.4 Aineiston analyysin eteneminen

Molemmat alkuperäisistä haastattelulomakkeista on rakennettu teemojen mukaan. POINT ja FORE-KIBS-hankkeiden teemahaastattelulomakkeissa on pääteema-alueita, joiden alla on kuhunkin pääteemaan liittyviä alateemoja. Näiden alateemojen alla on varsinaisia haastattelukysymyksiä (LIITE 1. ja LIITE 2.). Näiden kahden erillisen haastattelulomakkeen teemojen ja haastattelukysymysten tarkastelun ja vertailun kautta on

muodostettu ensin tämän tutkielman tavoitteeseen soveltuva teemarunko, jonka hioutui työn edetessä tutkielman luvun 4 aineiston analyysin rakennetta ja otsikointia vastaavaksi.

Tämän räätälöidyn teemarungon kunkin teeman alle on seuraavaksi koottu molemmista alkuperäisistä haastattelulomakkeista aihepiiriin soveltuvat kysymykset. Nämä eri lomakkeista valitut kysymykset eivät ole aina ulkoasultaan identtiset, mutta ne käsittelevät samaa aihepiiriä. Joissain tapauksissa osa kysymyksistä on alkuperäisissä lomakkeissa sijainnut eri aihepiiriä käsittelevässä lomakekohdassa, mutta tämän tutkielman tavoitteita ajatellen näihin kysymyksiin saatujen vastausten on havaittu soveltuvan paremmin toiseen yhteyteen. Analyysin edetessä joitakin ennalta valittuja kysymyksiä on myös poistettu, koska niiden anti ei kohdistunut tämän työn kannalta olennaisiin asioihin.

Tällä tavoin on luotu tämän tutkielman tavoitetta palveleva rakenteeltaan räätälöity teemarunko kysymyksineen (LIITE 3.). Tähän kysymyspohjaan on koottu alun perin erillisissä tiedostoissa olleet yrityshaastattelut, joita on tässä työssä yhteensä 24 kappaletta. Näin on siis muodostettu tämän tutkielman empiirinen aineisto. Edellä kuvattu teema-alueiden ja niihin liittyvien haastattelukysymysten esikäsittely on ollut haastavaa. Toisaalta se on ollut myös hyödyllistä, koska tämä työvaihe on lisännyt ymmärrystä KIBS-yritysten liiketoimintaympäristöön kuuluvista toimijoista. Tässä tutkielmassa analyysin tulokset esitetään kirjallisessa muodossa.

### 3. Tutkielman teoreettiset lähtökohdat

#### 3.1 Osaamisintensiivisten yritysten ja niiden tuottamien palvelujen ominaispiirteitä

Tässä alaluvussa KIBS-yrityksiä määritellään pääasiassa niiden tuottamien palvelujen ominaispiirteiden kautta. Milesin ym. määritelmä osaamisintensiivisistä yrityspalveluista on yleisimmin käytetty ja sovellettu useissa alaa käsittelevissä teoksissa, tutkimuksissa ja artikkeleissa. Milesin määritelmän mukaan KIBS-yritysten tuottamat palvelut perustuvat voimakkaasti asiantuntemukseen eli professionaaliin tietoon ja osaamiseen. Tämä on merkittävin ero KIBS-yritysten ja muiden palvelualojen yritysten välillä. Nimensä mukaisesti osaamisintensiivisiä yrityspalveluja tuottavien yritysten pääasiallisina

asiakkaina ovat toiset yritykset, mukaan luettuna julkinen sektori ja yksityisyritykset. (Miles, Kastrinos, Flanagan, Bilderbeek, den Hertog, Huntink & Bouman 1995, 28.)

Milesin tavoin myös Mankinen ym. korostaa KIBS-palvelujen olevan luonteeltaan asiakaslähtöisiä ja vuorovaikutuksellisia. KIBS-yritysten liiketoiminnan ydin on ulkoisen tiedon hankinnassa, sen integroimisessa jo olemassa olevaan tietoon ja osaamiseen sekä tämän koostetun tiedon soveltamisessa käsittelyssä olevaan ongelmaan. (Mankinen, Rouvinen, Väänänen & Ylä-Anttila 2003, 21.) Asiantuntijapalvelun tuottamiseen liittyy tiedonkäsittelyn lisäksi olennaisesti myös toimivat tietojärjestelmät, jotka ovat usein välttämätön edellytys toimivalle asiakas-tuottaja-vuorovaikutukselle ja palvelun tehokkaalle integroinnille osaksi asiakkaan liiketoimintaa.

Miles ym. luonnehdinta KIBS-yritysten tuottamista palveluista perustuu niiden käyttötarkoitukseen. Ensinnäkin KIBS-yritykset voivat tuottaa palveluita, jotka jo sellaisenaan ovat ensisijaisia tiedon lähteitä tai niiden kautta palvelun käyttäjä saa itseltään puuttuvaa kriittistä osaamista. Tällaisista palveluista voidaan mainita esimerkkeinä tutkimus-, konsultointi- ja koulutuspalvelut. Toiseksi KIBS-yritykset voivat käyttää omaa osaamistaan tuottaakseen palveluita, jotka ovat panoksia asiakkaiden oman osaamisen kehittämiseen ja tiedon prosessointiin. Tämän tyyppisiä osaamisintensiivisiä liike-elämänpalveluja ovat esimerkiksi kommunikaatio- ja tietojenkäsittelypalvelut. (Miles ym. 1995, 28.)

Kaikkiin KIBS-palveluihin pätee määritelmä, jonka mukaan nämä palvelutuotteet ovat usein luonteeltaan immateriaalisia, eli aineettomia, ja sisällöltään hyvin tietointensiivisiä. Näin ollen niitä on vaikea kuljettaa perinteisellä tavalla paikasta toiseen. Tyypillistä KIBS-palveluille on se, ettei palvelutuotetta ja sen tuotantoprosessia ole helppoa erottaa toisistaan. Osassa KIBS-yrityksiä nimenomaan tuotantoprosessi on eräs yrityksen merkittävä palvelutuote, kun esimerkiksi asiakasyrityksen hallinnollisia järjestelmiä pyritään muokkaamaan prosessinomaisesti liikkeenjohdon konsultointipalvelujen sisältämällä metodologisilla menetelmillä. Palveluiden tuotanto ja kulutus tapahtuukin Milesin ja Bodenin näkemyksen mukaan usein samanaikaisesti ja samassa paikassa, jonka seurauksena myös tuottajan ja käyttäjän olisi oltava samassa paikassa. (Miles & Boden 2000, 14.)

Eri alueilla sijaitsevien toimijoiden välinen fyysinen etäisyys on menettänyt ainakin jossain määrin merkitystään sähköisten kommunikaatiokeinojen ja palveluntoimitusmuotojen kehittyessä. Jatkuvaa fyysistä läsnäoloa voidaan joidenkin KIBS-palvelujen kohdalla korvata tietoliikenne- ja muiden kommunikointiyhteyksien hyödyntämisellä. Näin ollen alussa rakennetun luottamuksellisen yhteistyösuhteen jälkeen palvelun tuottajan ja asiakkaan välisen läheisellä fyysisellä sijainnilla saattaa olla aiempaa vähemmän merkitystä, mutta kokonaan kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta nämä tietoliikenneyhteydet tuskin korvaavat. Pyrittäessä luomaan pysyviä asiakas- ja yhteistyösuhteita, joiden kautta kaikki osapuolet voisivat myös oppia toisiltaan, jakaa hiljaista tietoa sekä kehittää tämän opitun myötä toimintaansa, tulisi toimijoiden ainakin aika ajoin myös konkreettisesti tavata toisiaan.

KIBS-palvelutuotteen ominaispiirteisiin kuuluu myös, että tuote tehdään asiakkaan toiveiden mukaisesti räätälöitynä tilaustyönä. Gallouj'n ja Weinsteinin mukaan tietointensiivisten palvelutoimintojen tärkeä elementti onkin se, että asiakkaat osallistuvat aktiivisesti palveluntuotantoon (Gallouj & Weinstein 1997, 541). Asiakkaiden panos ja osallistuminen palvelun suunnittelu- ja tuotantoprosessiin on tärkeää, koska KIBS-palvelut kohdistuvat juuri asiakasyritysten oman liiketoiminnan tehostamiseen. Esimerkiksi asiakasyrityksen innovaatioiden ja tuotteiden kaupallistaminen KIBS-palvelutkaisuilla tuskin onnistuu ilman tiivistä asiakkaan ja palveluntuottajan välistä vuorovaikutusta sekä asiakkaan liiketoiminnan periaatteiden ymmärtämistä. Edellä mainituista syistä johtuen KIBS-alalla onnistunut yhteistyösuhte edellyttää usein läheistä fyysistä sijaintia sekä tiivistä kanssakäymistä asiakkaan ja palveluntuottajan välillä. Vuorovaikutuksen intensiteetin on havaittu kuitenkin vaihtelevan jonkin verran sekä toimialojen välillä että toimialojen sisällä erilaisten palvelujen kesken. (Miles & Boden 2000, 14.)

Toivosen (2004, 34-35) mukaan osaamisintensiiviset yrityspalvelut ovat osa laajaa yrityspalvelujen ryhmää. KIBS-yritykset eroavat muista yrityspalveluista tarjoamiensa palvelujen tieto- ja osaamisintensiivisellä sisällöllä. Merkittävä ero on myös se, etteivät KIBS-yritykset vain tuota ja siirrä tietoa, vaan ne edistävät sen kehittymistä verkostoissa tapahtuvan oppimisen kautta. Tämä on keskeinen elementti, joka tekee näistä palveluista tietointensiivisiä. Toivonen määrittelee osaamisintensiivisiksi yrityspalvelualoiksi tietotekniikkapalvelut, T&K-palvelut, mainos- ja markkinointipalvelut, lainopillisen, taloudellisen ja liikkeenjohdollisen konsultoinnin ja tekniset palvelut.

Tämä toimialaluokitus perustuu siihen, että näiden alojen yritysten henkilöstöstä huomattavan suuri osa on asiantuntijoita, joiden ammatillinen osaaminen perustuu korkeatasoiseen koulutukseen sekä kokemukseen. Toivonen tekee myös eron yksityisten KIBS-yritysten ja muiden osaamisintensiivisiä yrityspalveluja tuottavien toimijoiden välille, joita ovat esimerkiksi taloudellista voittoa tuottamattomat julkiset tiede- ja teknologiaorganisaatiot. KIBS-yritykset ovat siis yksityisiä ja markkinaehtoisia yrityksiä. (Toivonen 2004, 34-35.) Tässä työssä otokseen kuuluu vain yksityisen sektorin KIBS-yrityksiä. Yksityiset ja julkiset KIBS-tuottajat voivat kuitenkin toimia yhteistyössä toistensa kanssa. Näin ollen julkiset KIBS-tuottajat ovat eräs KIBS-yritysten liiketoimintaympäristössä vaikuttavista toimijatahoista.

### 3.2 KIBS-yritysten potentiaalisia rooleja tietoinfrastruktuurissa

Osaamisintensiivisten yrityspalvelujen määritelmä luvussa 3.1 alusti jo sitä, että KIBS-sektoriin kuuluvilla osaamisintensiivisillä yrityksillä on merkittävä rooli tietointensiivisessä taloudessa. Miles on eritellyt KIBS-yritysten erilaisia mahdollisia rooleja. Lähtökohtana on, että KIBS-yritysten toiminnalla on sekä suoria että epäsuoria vaikutuksia omaan ja asiakkaiden innovaatiotoimintaan. Ensimmäisessä roolissa KIBS-yritykset ovat johtavia muiden liike-elämän sektorien tuottamien innovaatioiden käyttäjiä, koska ne omaksuvat ja hyödyntävät intensiivisesti muun muassa uusinta IT- teknologiaa. Lisäksi yritykset muokkaavat oman toimintansa kautta näitä IT-ohjelmia ja -järjestelmiä. Tämä viimeksi mainittu esimerkki liittyy osittain jo seuraavaan rooliin. Toisessa roolissa KIBS-yritykset nähdään innovaation lähteenä, koska niissä luodaan uutta tietoa esimerkiksi T&K -yhteistyön ja käytännön sovellusten kautta. (Miles 2001, 27.) KIBS-yritykset voivat siis tuottaa itse uusia innovaatioita tuotteiden, palvelujen ja prosessien muodossa. Tämä tapahtuu edellä mainitun mukaisesti jalostamalla muiden sektoreiden tuottamaa tietoa ja innovaatioita sekä luomalla innovaatioita itse oman toiminnan tai tutkimus- ja kehitysyhteistyön kautta.

Kolmantena roolijaotteluun kuuluu KIBS-yritysten toimiminen innovaatioiden agentteina. Tähän rooliin kuuluu välittäjänä toimiminen, mikä tarkoittaa tiedon siirtämistä muun muassa asiakasyritysten ja eri toimialojen sekä julkisten tutkimusorganisaatioiden välillä. Yrityksillä on olennainen rooli esimerkiksi teknologian siirron prosesseissa, joihin kuuluu



samanaikaisesti sekä tekniikoiden että organisatoristen innovaatioiden siirtäminen eri toimijoiden välillä. (Miles 2001, 27.) KIBS-yritykset eivät näin ollen siirrä vain omaa osaamistaan, vaan ne auttavat asiakkaitaan löytämään tarjolla olevista ratkaisuista ne, jotka soveltuvat parhaiten asiakkaan tarpeisiin. Tämä tiedonvälitys on olennainen osa palvelutehtävää muun muassa siksi, että joidenkin palveluiden markkinoilla on tapahtumassa ylikuumenemista. Tässä tilanteessa on tärkeää, että joku kykenee ohjaamaan ostajia sisällöltään merkittävien palvelujen ja tiedon äärelle.

Wood jalostaa omassa artikkelissaan Bessant ja Rushin (1995) tekemää jaottelua KIBS-yritysten erilaisista rooleista asiakasyritystensä innovaatiotoiminnassa. Wood tarkastelee tätä roolijaottelua konsultointipalvelualan näkökulmasta. Hänen mukaansa konsultoinnin tarjoamat mahdolliset innovatiiviset vaikutukset ovat riippuvaisia palveluntuotantoprosessin toimivuudesta ja tehokkuudesta aina prosessin alusta loppuun asti. Wood perustelee tätä artikkelissaan sillä, että vuorovaikutuksen tiiviys ja sen jatkuvuus mahdollistaa organisatoristen tai teknisten konsultointitaitojen integroitumisen asiakkaan innovaatiostrategiaan. (Wood 2001, 5.) Tämän voi yleistä laajemminkin KIBS-sektorin palveluntuotantoon, koska useimpien KIBS-palvelujen tuottaminen edellyttää asiakkaan liiketoiminnan periaatteiden tuntemista.

Osassa KIBS-palveluista asiakkaan ja tuottajan välinen suhde voi Woodin mukaan perustua lähinnä asiakkaan pitkäaikaiseen rutiinitoimeksiintoon, kuten siihen, että jokin erikoistoiminto hankitaan organisaation ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. Näille rutiinipalvelun tuottamiseen liittyville asiakas-tuottajasuhteille on Woodin esittämän mukaan olennaista muiden palvelusuhteiden tavoin jatkuvuus. Rutiinipalveluja ovat esimerkiksi yleiset juridiset palvelut sekä kirjanpito- ja muut palvelut. Tällaisessa vuorovaikutuksessa ulkopuolisen palveluntarjoajan roolina on vapauttaa asiakkaan resursseja ja siten mahdollistaa asiakkaan keskittymistä omaan innovaatiotoimintaansa. (Wood 2001, 5.) Kaikilla KIBS-palveluilla ei siis pyritä aktiivisesti edistämään asiakkaan innovaatiotoimintaa.

Toisaalta joillakin KIBS-aloilla palvelun tuottaja voi myös ottaa aktiivisen roolin ja viestiä asiakkaalle muissa yrityksissä ja toimialoilla havaitsemiaan ideoita ja toimintamahdollisuuksia. Palveluntuottaja voi toimia tällä tavoin, vaikkei se olisikaan itse kehittämässä näitä ideoita eteenpäin yhdessä kyseisen asiakkaan kanssa. (Wood 2001, 5.)

Palvelutuotteena voi tällöin olla esimerkiksi raportti toimialan ulkomaisten kilpailijoiden toimintamalleista. Tähän tehtävänkuvaan perustuu myös tässä luvussa aiemmin esitelty Milesin välittäjän rooli.

Palvelun tuottaja voi lisäksi toimia uusien ideoiden käytäntöön soveltajana tai soveltamisen tukena asiakkaalle. Milesin mukaan esimerkkutilanne tästä roolista on, kun asiakas tarvitsee konsultin apua kohdatakseen yrityksessään mahdollisesti ilmaantunutta organisatorista tai kognitiivista tavoitellun muutoksen vastustusta tai muita esteitä (Miles 2001, 29). Palvelun tuottaja voi toimia myös asiakasyrityksen innovaation lähteenä ja alullepanijana. Woodin havaintojen mukaan tämä rooli toteutuu konsultointialalla harvoin, koska innovointi kuuluu yleensä tällä KIBS-toimialalla asiakkaan omaan ydinosaamiseen. (Wood 2001, 5.)

Lyhyesti sanottuna KIBS-yrityksillä on potentiaalisesti merkittävä rooli monitasoisessa tietoinfrastruktuurissa. Rutiinitoimeksiantojen toteuttamisen lisäksi alan yritykset voivat olla merkittäviä teknologisten ja ei-teknologisten innovaatioiden käyttäjiä, luoja ja välittäjiä. Tämän toiminnan seurauksena osalla sektorin yrityksistä on merkittävä rooli organisatorisen, institutionaalisen ja sosiaalisen tiedon luojina, kerääjinä ja sekoittajina. (Hauknes & Miles 1996, 11.) Laajemmasta perspektiivistä tarkasteltuna KIBS-yritykset linkittävät sovitun palvelusuhteen sisällöstä eli asiakkaan palvelutarpeesta riippuen parhaimmillaan itsensä ja asiakasyrityksensä paitsi muihin yrityksiin ja eri toimialoihin, niin myös edelleen paikalliseen, kansalliseen ja jopa johonkin kansainvälisesti toimivaan innovaatiojärjestelmään.

### 3.3 KIBS-tuottajan ja asiakkaan välisen vuorovaikutussuhteen päätyypit

Siinä missä eri KIBS-yrityksillä on erilaisia rooleja ja palvelutehtäviä, on KIBS-sektoriin kuuluvien yritysten välillä myös eroja asiakas-tuottajasuhteen intensiivisyydessä. Miles (2003, 57-58) esittelee teoksessaan Tordoir'n (1993, 1994) tekemää jaottelua, jossa tämä erottelee kolme tuottaja-asiakas-suhteen päätyyppiä. Nämä on nimetty sparraussuhteeksi ("sparring relations"), tilapäiseksi työsuhteeksi ("jobbing relations") ja myyntisuhteeksi ("sales relations"). Tässä työssä tarkastellaan myöhemmin sitä, millaista vuorovaikutusta otoksen pirkanmaalaisten KIBS-tuottajien ja niiden asiakkaiden välillä on.

Sparraussuhteessa palvelut suunnataan asiakasyrityksen johdolle ja tuotettavan palvelun luonteesta neuvotellaan tuottajan ja asiakkaan välillä. Tällaista vuorovaikutussuhdetta ilmentää muun muassa edellisessä alaluvussa mainittu liikkeenjohdon konsultin apu asiakasyrityksen johdolle silloin, kun yrityksen henkilöstö vastustaa johdon tavoittelemaa muutosta. Useimmissa sparraussuhteissa molempien osapuolten tietämys ja kompetenssit ovat korkealla tasolla käsiteltävän asian suhteen. Luottamus ja läheinen yhteistyösuhde ovat myös keskeisiä tämän palvelusuhteen onnistumiselle.

Tilapäinen työsuhde sisältää sparraussuhdetta vähemmän vuorovaikutusta. Tämä palvelusuhde edellyttää KIBS-tuottajaa suorittamaan asiakkaan selvästi määrittelemän teknisen asiantuntijatehtävän. Asiakas saattaa ohjata palveluntuotantoprosessia, mutta jatkuva fyysinen läsnäolo ei ole tarpeen. Tämän palveluntarjontasuhteen tyyppiä edustavat usein tekniset palvelut sekä jotkut rutiininomaiset kirjanpito- ja hallinnolliset palvelut.

Myyntisuhteeseen kuuluu osaamisintensiivisten standardipalvelujen tuottaminen tai vakiotavalla tuotettavien palvelujen tarjoaminen asiakkaalle. Kuten aiemmin todettiin, niin Wood (2001, 5) määrittelee tällaisten asiakas-tuottajasuhteiden sisältyvän rutiinitoimeksiantoihin. Nämä palvelut voidaan tuottaa jo ennen varsinaista asiakassuhteen luomista, joten intensiiviselle vuorovaikutussuhteelle ei ole suoranaista tarvetta ainakaan palvelun tuottamisvaiheessa. Näistä palveluista voidaan mainita esimerkkinä jotkut valmiit tietokoneohjelmat. Myyntisuhteessa asiakkaan ja tuottajan välisellä etäisyydellä ei ole teoriassa niin suurta merkitystä, kuin mitä sparraussuhteessa ja tilapäisessä työsuhteessa. Tämä johtuu siitä, etteivät asiakkaat osallistu myyntisuhteessa standardipalvelun tuottamisprosessiin. Tämän voidaan olettaa vaikuttavan myös siten, ettei asiakkaiden panos näy tällaisten KIBS-palvelujen tuottajien omissa innovaatio- ja oppimisprosesseissa. (Miles 2003, 57-58.)

Luvussa 3.1 esitettiin Milesin ja Bodenin (2000, 14) näkemys, jonka mukaan asiakkaan ja tuottajan välisen vuorovaikutuksen intensiteetti vaihtelee KIBS-toimialojen välillä. Lisäksi saman toimialan yrityksillä voi olla erilaista vuorovaikutusta asiakkaidensa kanssa. Tähän vaikuttaa esimerkiksi se, millaisia palveluja yritykset tuottavat. Todennäköisesti tämän näkemyksen perusteella Miles toteaa, että kaikkia Tordoir'n kategorisoimia asiakas-tuottajasuhdetyyppjä löytyy jokaiselta KIBS-toimialalta (Miles 2003, 58).

Miles esittää yleisestä näkemyksestä poiketen, että oletettua suurempi osa KIBS-palveluihin liittyvistä asiakas-tuottajasuhteista saattaa käytännössä olla juuri myyntisuhdetyyppisiä (Miles 2003, 58). Tämän perusteella KIBS-palveluntuottajan ja asiakkaan välisellä fyysisellä etäisyydellä ei välttämättä aina olekaan niin suurta merkitystä, kuin mitä KIBS-tuottajat ja asiakkaat monesti olettavat. Tordoir'n jaottelua voidaan tulkita siten, että eri KIBS-palvelujen tuottaminen edellyttää eriasteista vuorovaikutuksen intensiivisyyttä asiakkaan ja tuottajan välillä.

Asiakas ja palveluntuottaja voivat toki vaikuttaa siihen, että millaisia yhteistyösuhteita he haluavat ylläpitää ja pyrkivät rakentamaan. Sama palvelu voidaan toimittaa toiselle asiakkaalle tilapäisen työsuhteen kautta, kun taas toinen asiakas kokee tiiviimmän yhteistyösuhteen tarpeelliseksi palvelukaupan onnistumiseksi. Osapuolten ja etenkin asiakkaan palvelusuhteeseen kohdistamalla intresseillä voi olla siis vaikutusta siihen, että miten etäällä toisistaan palvelusuhteen osapuolet voivat oman näkemyksensä mukaan sijaita. Tässä kohden voidaan todeta, että Tordoir'n jaottelu on todellakin vain teoreettinen tyypittely vuorovaikutussuhteista ja käytännössä palvelusuhteen vuorovaikutus saattaa sisältää elementtejä useammasta kuin yhdestä vuorovaikutustyyppistä.

Myyntisuhdetyyppinen vuorovaikutus voi KIBS-alalla olla vähentymässä. Toivosen esittämä toimialarajojen muutos ilmenee KIBS-palvelusisältöjen kehittymisenä. Tyypillisin kehitys KIBS-alalla on toimialojen rajojen jatkuva hämärtyminen, mikä on havaittavissa erityisesti siten, että erilaiset KIBS-palvelut ovat astumassa etenkin liikkeenjohdon konsultoinnin toimialalle. Tämä johtuu siitä, että asiakkaan erityiseen tarpeeseen räätälöityjen KIBS-palvelujen tuottaminen edellyttää muun muassa asiakasyrityksen liiketoimintastrategian ymmärtämistä. Lisäksi tarjottavien palvelujen nähdään kuuluvan asiakasyritysten ydintoimintoihin, ja siten niiden onnistunut soveltaminen edellyttää asiakkaaltakin kykyä hahmottaa ne osana omaa liiketoimintastrategiaansa. Näin ollen tuotettavaan KIBS-palveluun koetaan tarpeelliseksi liitettävän yhä enenevässä määrin myös konsultointia. (Toivonen 2001a, 75.) Tämä taas johtaa ainakin teoriassa siihen, että tiiviin kanssakäymisen merkitys lisääntyy, mikä voi vaikuttaa asiakkaan valitsemien palveluntuottajien sijaintiin.

### 3.4 KIBS- yritysten innovaatiotoiminnan erilaiset tietolähteet

KIBS-yritysten innovaatiotoiminnan erilaisten tietolähteiden esittelyn tarkoituksena on kartoittaa sitä, millaisista toimijoista KIBS-yritysten liiketoimintaympäristöt muodostuvat. Edellisessä alaluvussa 3.3 ilmeni jo hyvin asiakkaan merkityksellisyys KIBS-yritysten hyödyntämänä tiedon lähteenä. Asiakkailta saatava tieto voi olla tärkeää KIBS-yritysten sisäisten prosessien kehittymiselle sekä merkittävä osa tietokantojen sisältöä. Vuorovaikutus asiakkaan kanssa voi parhaimmillaan auttaa osaamisintensiivisiä yrityksiä kehittämään omia sisäisiä tietokantojaan ja innovointikykyään. Esimerkiksi asiakkaan kohtaama uusi tekninen ongelma voi johtaa uudenlaisiin palveluratkaisuihin. Joissain tapauksissa tämä haastava tilanne edesauttaa palveluntuottajan linkittymistä muihin innovatiivisiin järjestelmiin ja yrityksiin. (Miles 2003, 51.)

Milesin tavoin myös Sundbo antaa asiakkaille tunnustusta osana KIBS-yritysten ja yleensäkin palveluyritysten innovaatiotoimintaa. Asiakkaan ja tuottajan välisessä vuorovaikutuksessa ilmenevät uudet palvelutarpeet heijastuvat myös palveluyrityksen strategiaan. Sundbon mukaan palveluyritysten oma innovaatioprosessi on yleensä epäsystemaattinen "ad hoc"-prosessi, ja innovaatiot ovat usein palveluyrityksen sisällä syntyneistä ideoista jalostettuja. Varsinainen T&K-yksikkö on vain harvoissa palveluyrityksissä. Innovaatioiden organisoituminen palveluyrityksissä voidaan nähdä yhdistelmänä yrityksen resurssi- ja strategiaperustaista näkökulmaa sekä organisaation jatkuvaa sisäistä oppimisprosessia. (Sundbo 2000, 127-128.) Tarkasteltaessa innovaatioprosesseja yritysten sisäisenä toimintona ei voida kuitenkaan sivuuttaa sitä, että erilaisilla ulkopuolisilla vaikuttimilla on varmasti merkitystä innovaatioiden taustalla olevien ideoiden syntymiselle.

Hyvin merkittävä tietolähde KIBS-yritysten innovaatiotoiminnalle on yrityksen oma henkilöstö. Tether on tehnyt vastaavan havainnon tutkimuksessaan, jossa hän tarkastelee eurooppalaisten palveluyritysten innovaatiotoimintaa. Merkittävimmäksi tietolähteeksi innovaatiotoiminnalle on osoittautunut juuri yrityksen sisäiset lähteet. Oletettavasti tällä tarkoitetaan yritysten omia osajia, jotka työssään aktiivisesti kehittävät uusia innovatiivisia palveluratkaisuja. (Tether 2002, 20.)

Tetherin tutkimuksessa KIBS-yritysten innovaatiotoiminnalle merkittävimiksi ulkoisiksi informaatiolähteiksi mainitaan asiakkaat, tavarantoimittajat ja kilpailijat. Yhteensä miltei 12 000 tutkimukseen osallistuneesta länsieurooppalaisesta yrityksestä yli 80% nimeää asiakkaansa merkittäviksi tietolähteiksi innovaatiotoiminnalleen. Vaikka suurin osa yrityksistä tunnistaakin asiakkaansa tärkeiksi informaatiolähteiksi, niin huomattavasti harvemmat yritykset ovat tehneet asiakkaidensa kanssa virallisia innovaatiotoimintaan liittyviä yhteistyösopimuksia. Tetherin mukaan nämä tulokset viittaavat kuitenkin siihen, että vaikka virallisia yhteistyösopimuksia ei usein tehdä, niin epävirallinen innovaatiotoimintaan liittyvä vuorovaikutus asiakkaan ja tuottajan välillä on tavallista.

Melko suuri osa otoksen KIBS-yrityksistä mainitsi asiakkaiden, tavarantoimittajien ja kilpailijoiden jälkeen merkittävinä informaation lähteinä myös alan messut ja näyttelyt, asiantuntijoiden kokoukset ja lehdet sekä ATK-verkot. Näiden maininta selittynee KIBS-sektorille luonteenomaisella laaja-alaisella ideoiden etsimisellä eri tietolähteistä. Neljä vähiten mainintoja saanutta innovaatiotoiminnalle hyödyllistä tietolähdettä ovat konsultit, yliopistot, tutkimusinstituutit sekä patenttivirastot. Tämä selittyy kirjoittajan mukaan sillä, että nämä lähteet ovat harvoin tärkeitä palvelualan innovaatiotoiminnalle. Niistä voivat kuitenkin hyötyä innovatiivisimmat palveluyritykset, kuten teknisten- ja tietojenkäsittelypalvelujen yritykset. (Tether 2002, 20-21.)

Miles tunnistaa myös näitä edellä mainittuja informaation lähteitä yritysten ulkoisesta toimintaympäristöstä. Miles erittelee näitä toimijoita kuvatessaan KIBS-yritysten roolia tiedon välittäjänä asiakasyrityksen ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön välillä. Asiakasyritysten ulkoisesta toimintaympäristöstä voidaan erottaa viisi osaa, jotka ovat

- 1) kilpailijat ja markkinaympäristö
- 2) asiakkaat ja alihankkijat
- 3) toiminnan sääntelijät, rahoittajat ja partnerit
- 4) sosiaalinen ja institutionaalinen ympäristö
- 5) fyysinen ympäristö.

KIBS-yritysten roolina on siis tarkastella, omaksua ja välittää näiden tuottamaa tietoa asiakkailleen osaamisintensiivisten palvelujen muodossa. (Miles 2003, 40–43.) Tämän välittäjän roolin määrittelyn perusteella voidaan esittää, että asiakkaan ulkoinen liiketoimintaympäristö on samalla myös osa KIBS-yrityksen ulkoista

liiketoimintaympäristöä. Toisin sanottuna KIBS-yritysten innovaatiotoiminnan ulkoisina tietolähteinä voivat toimia ainakin epäsuorasti myös asiakkaiden liiketoimintaympäristön muodostavat toimijat.

Mattsson erittelee yritysten liiketoimintaan vaikuttavia erilaisia toimijoita, toimijoiden muodostamia verkostoja sekä näiden verkostojen rajoja. Mattssonin näkökulmassa korostuu näiden toimijaverkostojen paikallisuus. Verkostonäkökulmasta yrityksen strategiset päätökset ja toiminnot suunnataan paikallisen verkoston muuntamiseen yritykselle mahdollisimman edulliseksi. Tähän kuuluu esimerkiksi alihankkijoiden ja asiakkaiden lisääminen tai poistaminen, välittäjien roolin muuttaminen, teknisen yhteistyön lisääminen kumppaniyritysten tai kilpailijoiden kanssa. (Mattsson 1999, 245-246.) Tämän näkökulman mukaan yritykset voivat itse ohjata paikallisen toimijaympäristönsä rakenteita liiketoimintastrategiansa mukaisesti, mikä tapahtuu edellä kuvatulla tavalla.

Erikoistapauksena yritysten paikallisten toimijaverkostojen rakennetarkastelussa huomioidaan monitoimipaikkaiset yritykset. Monitoimipaikkaiset yritykset jakautuvat eri alueilla ja paikoissa sijaitseviin toimijayksiköihin, kuten tytäryhtiöihin ja paikallistoimistoihin. Näissä tapauksissa yritysten liiketoimintaympäristö laajenee, koska näillä muilla paikkakunnilla tai jopa muissa maissa sijaitsevilla yksiköillä on omat verkostonsa asiakkaineen, kilpailijoineen, tuottajineen ja alihankkijoineen. Mattsson esittää, että näissä tapauksissa yritysten paikallisista toimijaverkostoista voidaan erottaa sen sisäinen ja ulkoinen osa. (Mattsson 1999, 245-246.)

Kaikilla yrityksillä on omat paikalliset toimijaverkostonsa. Näin ollen myös yksittäisen yrityksen paikallisverkoston muodostavilla toimijoilla on omat paikallisverkostonsa. Kaikki nämä alueella sijaitsevat toimijaverkostot toimivat tavallaan rinnakkain ja toisinaan jopa päällekkäin lukuisten muiden paikallisverkostojen kanssa. Yritysten toimintaympäristön muodostavia toimijoita voi olla siis huomattavasti enemmän kuin mitä yrityksen välittömästä toimijaverkostosta voidaan erottaa. (Mattsson 1999, 245-246.) Tämä tukee sitä ajatusta, joka johdettiin edellä Milesin esittämästä KIBS-yritysten tiedon välittäjän roolista asiakkaan ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön välillä. Ajatuksena oli, että KIBS-yritysten innovaatiotoiminnan ulkoisiksi tietolähteiksi voitaisiin esittää myös asiakkaiden liiketoimintaympäristön muodostavat erilaiset toimijat. Mattssonin

paikalliseen toimijaverkostoteoriaan tämä liittyy siten, että asiakkaan verkostojen voidaan ymmärtää toimivan rinnakkain ja limittäin KIBS-yritysten verkostojen kanssa.

Pohtiessaan vaikuttimia yritysten sisäisille innovaatiotoimille Teece ehdottaa, että taloudellinen ja organisatorinen tutkimus tulee asettaa laajempaan viitekehykseen. Yritysten sisäisten innovaatioprosessien ymmärrettävyys lisääntyisi, mikäli taloudellinen tutkimus kiinnittäisi huomiota organisaatioiden rakennetutkimuksiin. Tämän työn näkökulman kannalta olennainen Teecen tekemä ehdotus on, että organisaatiotutkimuksen tulisi tunnistaa liiketoimintaympäristöjen merkitys yritysten innovaatiotoiminnalle. Teece on määritellyt liiketoimintaympäristön toimijoiksi muun muassa asiakkaat, kilpailijat, valtion hallituksen, ulkoiset innovaatiolähteet sekä markkinoiden rakenteen. Teece ei käsittele näitä toimijoita ja niiden roolia enempää artikkelissaan, mutta mainitsee että lisätutkimusta liiketoimintaympäristöistä tarvitaan. (Teece 1999, 149.)

Teece ei ole nimennyt asiakkaita ja kilpailijoita yritysten ulkoisiksi innovaatiotoiminnan tietolähteiksi. Tämä ilmenee siitä, että asiakkaiden ja kilpailijoiden lisäksi Teece erottaa yritysten liiketoimintaympäristön toimijoiksi myös ulkoiset innovaatiolähteet, joita hän ei ole kuitenkaan sen enempää määritellyt. Toisaalta kirjoittajan ei myöskään vähättele näiden toimijoiden roolia yrityksille. Tässä on kenties kyseessä vain erilainen tapa nimetä liiketoimintaympäristöön kuuluvia toimijoita, jotka vaikuttavat yritysten innovaatiotoimintaan.

Sölvell ja Zander analysoivat myös artikkelissaan innovaatiotoimintaan vaikuttavia tahoja. He ovat havainneet yleiseksi alan tutkijoiden keskuudessa vallitsevaksi näkemykseksi, että merkittävä rooli innovaatiotoiminnassa osoitetaan innovaation keksijälle. Sölvellin ja Zanderin mukaan tämä on kuitenkin liian kapea katsontakanta, joka estää ymmärtämästä muiden toimijoiden roolia yritysten innovaatiotoiminnalle. Innovaatioiden alkuperään ja kehittymiseen vaikuttavat näidenkin kirjoittajien mukaan yleensä myös yrityksen ulkopuoliset toimijat. Ideat innovaatioille ovat usein lähtöisin yrityksen ulkopuolelta, ja yrityksen sisällä sitten havaitaan ja tartutaan näihin ideoihin sekä kehitetään ja tuotetaan ne innovatiivisiksi tuotteiksi. Innovaatioiden keskeisenä lähteenä mainitaan monien muiden tutkijoiden tavoin asiakkaat. Artikkelissa huomioidaan myös se, että toisinaan alihankkijoilla on keskeinen rooli innovaatioiden informaatiolähteenä. Tässä kirjoittajat lainaavat von Hippeliä (1988), joka esittää innovaatioiden kehittämisen olevan toisinaan



melko pitkälti riippuvaista alihankkijoista, jotka tietävät kyetääkö esitettyä ideaa käytännössä toteuttamaan. Kirjoittajat huomioivat myös yritysten linkit tieteelliseen yhteisöön osana innovaatiotoimintaa. Tieteellisen yhteisön rooli voi ilmetä esimerkiksi osapuolten välisessä T&K-yhteistyössä. (Sölvell & Zander 1999, 408.)

Näiden edellä mainittujen tahojen lisäksi monien yritysten innovaatiotoiminta voi rakentua useiden toimijoiden välisestä yhteisestä kehitystyöstä, missä jokainen osallistuja toimittaa rajatun komponentin yhteistyön tuloksena syntyvään innovaatioon. Tämä tekee innovaatioprosessista hyvin interaktiivisen, mikä tukee Toivosen (2004, 34) määritelmää KIBS-yritysten tietointensiivisestä luonteesta. Tässä yhteisessä kehitystyössä vuorovaikutuksen osapuolina ovat ensinnäkin yritykset ja tieteellinen perusinfrastruktuuri, toisena yritykset ja niiden asiakkaat sekä kolmantena yritykset ja niiden laajemmat institutionaaliset puitteet. (Lundvall 1988, Porterin & Sölvellin 1999, 445 mukaan.) Innovaatioprosessiin liittyy olennaisesti edellä esiteltyjen toimijoiden välinen kommunikaatio. Uuden tiedon luominen ja vaihtaminen edellyttää yhä edelleen myös osapuolten fyysistä läsnäoloa samassa tilassa, eli kasvokkain tapahtuvaa kommunikointia. Porterin ja Sölvellin mukaan epäviralliset kommunikointitavat eivät ole menettäneet merkitystään innovaatiotoiminnassa onnistumiselle, vaikka yhä kehittyneempiä kommunikointitapoja tulee koko ajan käyttöön. (Porter & Sölvell 1999, 445.)

Von Hippelin mukaan eri aloilla yritysten liiketoimintaympäristöön kuuluvien toimijoiden roolit innovaatioiden kehittäjinä vaihtelevat. Toisin sanoen toimijat määrittävät sen perusteella, mikä heidän panoksensa merkittävyys innovaatioprosessissa on. Joillain toimialoilla merkittävimmät tuoteinnovaatiot kehittää yleensä palvelun käyttäjä, eli asiakas. Toisilla aloilla tuottajat luovat itse merkittävimmät tuoteinnovaatiot. Edellä Sölvell ja Zander (1999, 408) jo viittasivat von Hippelin näkemykseen siitä, että myös alihankkijat voivat joillakin aloilla olla hyvin merkittäviä innovaatioprosessin informaatiolähteitä. Joidenkin toimialojen yritysten innovaatiotoiminnalle keskeisiä ovat kilpailijat. Näiden edellisten lisäksi von Hippel mainitsee partnerit, jotka ovat joillakin toimialoilla keskeisimpiä innovaatioiden kehittäjiä. Joissain tapauksissa yritykset voivat hyvinkin säännöllisesti kehittää tuote- ja palveluinnovaatioita eri toimijoiden kanssa sopimusperustaisen yhteistyön kautta. (von Hippel 1988, 4-6, 8.)

Gordon esittää, että yritykset liittoutuvat partnereiden kanssa muun muassa hyödyntääkseen näiden osaamista, esimerkiksi edellä mainitusti innovaatiotoiminnan puitteissa. Partnerisuhteiden avulla voidaan myös tarttua uusiin markkinamahdollisuuksiin, mitä ei yksin kyettäisi tekemään. Lisäksi potentiaalisten asiakkaiden tarpeita on helpompaa kartoittaa täsmällisemmin, kun kartoittajia on useampia ja nämä sijaitsevat lähellä keskeisiä markkinoita eri alueilla ja toisinaan eri maissa. Tutkimus- ja tuotantoresurssien jakaminen partnerien kesken vähentää myös niihin liittyviä kustannuksia ja riskejä. (Gordon 1999, 188.)

### 3.5 KIBS-yritysten sijainnin merkitys palvelusuhteen kannalta

Wood on havainnut, että konsultointipalvelujen markkinat ovat EU:n alueella edelleen keskittyneesti paikallisia. KIBS-asiakkaiden käyttämistä palveluntarjoajista 2/3 sijaitsee samalla alueella ja yli 90 % käyttää kotimaan palveluntarjoajia. Vaikka asiakkaat olettavat palveluntarjoajilla olevan tietoa ja kokemusta myös kansainvälisistä käytännöistä, niin kuitenkin palvelusuhteen toimivuuden edellytyksenä pidetään jokapäiväistä paikallista läsnäoloa. Paikallisen palveluntarjoajan valintaan saattaa vaikuttaa asiakkaan näkemys siitä, että saman liiketoiminta-alueen jakava KIBS-yritys ymmärtää parhaiten asiakkaan paikallisen markkinatilanteen ja siihen kohdistuvat palvelutarpeet. KIBS-sektorilla toimivat kansainväliset yritykset pyrkivätkin solmimaan alihankintasopimuksia eri maiden KIBS-yritysten kanssa, jolloin ne kykenevät palvelemaan eri maissa sijaitsevia asiakkaitaan paikallisesti. Alihankintasuhteiden solmimisen lisäksi myös fuusiot, yritysostot tai uusien yritysten perustaminen ovat keinoja ryhtyä toimimaan eri maiden paikallismarkkinoilla. (Wood 1998, 1-2.)

Miles lainaa Woodia todetessaan, että kooltaan suuret KIBS-asiakkaat etsivät johtavia palveluratkaisuja, eikä palveluntuottajan sijainnilla ole tässä suurta merkitystä. Sen sijaan pienet ja keskisuuret yritykset etsivät palveluntarjoajaa paikallisesti. Tämä johtuu osittain siitä, että asiakkaat pelkäävät ylimääräisiä kuluja ja viivästyksiä, joita voi syntyä jos palveluntuottaja joutuu matkustamaan asiakkaansa luo. Pienten yritysten toiminnalle nämä mahdolliset ylimääräiset kustannukset ovat mitä ilmeisimmin kohtalokkaampia kuin suurille yrityksille. Lähellä sijaitsevia palveluntuottajia suositaan myös toimimattoman markkinainformaation seurauksena, koska asiakkailla voi olla vaikeuksia löytää KIBS-tuottajia muualta kuin omalta alueeltaan. Pienissä yrityksissä on harvoin mahdollisuuksia

uhrata arvokasta työaikaa palveluntarjoajan etsimiseen. Täten erityisesti pienet ja keskisuuret KIBS-asiakkaat luottavat jo olemassa oleviin henkilökohtaisiin kontakteihinsa sekä liiketuttaviensa suosituksiin, jotka johtavat pääasiassa juuri paikallisen palveluntarjoajan valintaan. (Wood 1998, Milesin 2003, 60 mukaan.)

Läheinen sijainti suhteessa asiakkaisiin ei kuitenkaan ole syy olla panostamatta asiakassuhteiden ylläpitoon ja palveluihin. Tilanne saattaa esimerkiksi muuttua, jos asiakkaan henkilökohtaiset kontaktit ulottuvat sijaintialueen ulkopuolelle tai toisella paikkakunnalla sijaitseva liiketuttava suosittelee sikäläistä palveluntarjoajaa. Asiakasyritys saattaa tällöin vaihtaa etäällä sijaitsevaan palveluntuottajaa, mikäli tämä kykenee vakuuttamaan asiakkaan luotettavuudestaan sekä kyvystään tarjota paikallista palveluntarjoajaan laadukkaampaa palvelua sujuvasti ja ilman suuria lisäkustannuksia.

Perinteisesti KIBS-palvelujen asiakas-tuottajasuhteen onnistumisen edellytykseksi mainitaan se, että palvelusuhteen osapuolet sijaitsevat samalla alueella, eli fyysisesti lähellä toisiaan. Glückler on kuitenkin todennut, ettei läheinen fyysinen sijainti aina olisi niin välttämätöntä kuin mitä oletetaan. Glücklerin mukaan konsultointialalla asiakkaat ja tuottajat sijaitsevatkin usein eri alueilla. Tutkimusten mukaan yli puolet eurooppalaisten KIBS-yritysten palkkioista tulee muilta alueilta, kuin missä tuottajayritys itse sijaitsee. Alakohtaisessa tarkastelussa on havaittu, että liikkeenjohdon konsultointipalveluja käyttävät asiakkaat mainitsevat tuottajan sijainnin erittäin harvoin tärkeäksi tekijäksi palveluntarjoajaa valittaessa. (Glückler 1999, 15-16.)

Woodin (1998, 1-2) ja Glücklerin poikkeavat näkemykset paikallisuuden merkityksestä konsultointipalveluissa saattaa selittyä sillä, että Woodin tutkimuksessa palveluntuottajan paikallisuudella tarkoitettiin samassa maassa sijaitsemista, joten yritykset voivat kuitenkin sijaita eri alueilla. Glücklerin havainto eri alueilla sijaitsevista asiakkaista ja tuottajista saattaa taas käytännössä tarkoittaa sitä, että asiakas suosii kuitenkin kotimaista palveluntarjoajaa.

Tarkasteltaessa yrityksen sijaintialueen ulkopuolisilta alueilta tulevien palkkioiden määrää suhteessa yrityksen muuhun liiketuloon tulee huomioida muun muassa näiden palveluntuottajayritysten asiantuntijoiden liikkuvuus. Woodin mukaan konsultointipalveluyritysten kyky tarjota asiantuntemusta maantieteellisistä etäisyyksistä

huolimatta perustuu eri vuorovaikutuksen muotoihin tai niiden yhdistelmiin. Näihin vuorovaikutusmuotoihin kuuluu lisääntynyt asiantuntijoiden liikkuvuus, joka sisältää sekä lyhytkestoiset asiakastapaamiset sekä pitkäkestoisemmat komennukset asiakkaan yrityksessä. Lisäksi eri alueilla ja maissa toimivien palveluyritysten välinen yhteistyö asiakasprojekteissa on lisääntynyt. Palveluyritykset ovat myös laajentaneet toimipaikkaverkostojaan, jolloin niillä on toimistoja useilla eri paikkakunnilla. (Wood 1998, 2.) Nämä vuorovaikutusmuodot tarjoavat siis mahdollisuuden läheiseen fyysiseen sijaintiin toisistaan etäällä sijaitsevien palvelun tuottajien ja heidän asiakkaidensa välillä, mikäli asiakkaat kokevat tämän tarpeelliseksi palvelusuhteen toimivuudelle.

Aiemmin luvussa 3.3 esitellyistä vuorovaikutussuhteen tyypeistä sparraussuhde vaatii eniten palvelun tuottajan ja asiakkaan läheistä fyysistä sijaintia ja toistuvia tapaamisia. Tällaisessa vuorovaikutussuhteessa KIBS-yrityksen tulee todella tuntea asiakasorganisaation rakenteen ja toimintalogiikan lisäksi myös yrityksen ulkoinen liiketoimintaympäristö. Liikkeenjohdon konsultointi mainittiin tässä Tordoir'n tyypittelyssä esimerkkinä toimialasta, jonka asiakas-tuottajavuorovaikutus edustaa tällaisesta sparraussuhdetta. Tämä tukee edellisessä kappaleessa esitettyä päätelmää siitä, ettei fyysinen välimatka ole täysin merkityksetön liikkeenjohdon konsultointipalveluissa, mikäli kyseisen palvelun tarkoituksena on toimia esimerkiksi asiakkaan liiketoiminnan sparraajana. Tässä kohden on hyvä palauttaa mieleen alaluvussa 3.3 esitetty Toivosen (2001a, 75) havainto siitä, että eri KIBS-toimialat ovat omaksumassa liikkeenjohdon konsultointia omien palvelujensa toimittamisen tueksi. Näin ollen fyysinen sijoittuminen suhteessa asiakkaisiin ei olisi olennainen kysymys vain liikkeenjohdon konsultoinnin toimialalla.

Liikkeenjohdon konsultointipalvelujen tuottaminen ei kuitenkaan aina edellytä kovin tiivistä vuorovaikutusta. Esimerkiksi rekryointipalveluja tarjoava yritys voi siirtää rekryointitilanteessa käytettävän standardin psykologisen testin asiakkaalle tietoliikenneyhteyksien avulla. Tällöin palvelusuhteen osapuolten keskinäinen sijainti menettää merkitystään. Glückler lainaa Tordoir'ta esittäessään, että myyntisuhteita pääasiassa luovat KIBS-yritykset sijaitsevat asiakkaitaan useammin urbaaneilla taloudellisilla keskusalueilla (Tordoir 1994, Glücklerin 1999, 16 mukaan). Milesin näkemyksen mukaan kaikki KIBS-yritykset sijaitsevat kuitenkin yleensä siellä, missä niiden merkittävimmät asiakkaat ja markkinat sijaitsevat (Miles 2003, 61).

Yhteenvetona voidaan todeta, että ainakin osa KIBS-yrityksistä pyrkii sijoittamaan toimintonsa lähelle asiakkaitaan. Toisaalta Woodin (1998, 1-2) tutkimuksessa havaittu palveluntuottajan läheinen sijainti asiakkaan kanssa johtuu melko pitkälti siitä, että asiakkaat ovat valinneet paikallisia palveluntuottajia. Uusia KIBS-yrityksiä perustettaessa todennäköisin sijoittumispaikka on kuitenkin se, missä on mahdollisimman suotuisat olosuhteet yrityksen liiketoiminnalle. Oletettavasti tämä sijaintipaikka on Glücklerin esittämän mukaisesti urbaani liike-elämän keskusalue.

### 3.6 KIBS-yritysten alueellisen keskittymisen luomia mahdollisuuksia

Paikallisen toimintaympäristön vallitsevat olosuhteet vaikuttaa yrityksen kasvuun ja suorituskykyyn. Yritysten kannattaakin sijaita sellaisilla aluilla, joissa on niiden liiketoiminnan harjoittamiselle ja kasvun edistämiseksi otollisin toimintaympäristö. Talousmaantieteen alan tutkimuksessa on havaittu, että taloudelliset ja teknologiset toiminnot keskittyvät yleensä tietyille alueille, mistä seuraa usein liiketoimintojen alueellista erikoistumista. (Porter & Sölvell 1999, 440.)

KIBS-yrityksille edullisin sijaintipaikka on ainakin teoriassa maantieteellisesti rajautunut toimialakeskittymä eli klusteri, jossa agglomeraatioetuja voi syntyä mahdollisuudesta ideoiden, tiedon ja informaation tuottamiseen sekä kommunikointiin ja vuorovaikutukseen muiden paikallisten toimijoiden kanssa. Nämä aineettomat liiketoimintamahdollisuudet voivat osaltaan edistää alueen yritysten innovatiivista liiketoimintaa. (Aslesen & Langeland 2003, 7.) Agglomeraatiolla eli alueellisella toimialakeskittymällä tarkoitetaan tässä työssä samanlaisten tai samantyyppisten taloudellisten toimintojen, toisin sanoen KIBS-toimialan ja sen lähitoimialojen sijainnin, maantieteellistä keskittymistä Pirkanmaalle. Kautosen ym. määritelmän mukaan alueellisesta keskittymästä puhutaan silloin, kun tietyllä alueella jonkin toimialan ja sen lähialojen yrityksiä on runsaasti ja alueen osuus koko alan tuotannosta on huomattava. (Kautonen, Kolehmainen & Koski 2002, 77.)

Alueellisen toimialakeskittymän eli klusterin rakenne koostuu joukosta aineellisia, aineettomia sekä institutionaalisia elementtejä. Klusterin aineellisia rakenne-elementtejä ovat esimerkiksi yritykset ja instituutiot. Aineettomina elementteinä mainitaan tieto ja osaaminen. Klusterin sisäisiä institutionaalisia elementtejä ovat muun muassa viranomaiset

ja liiketoimintaan vaikuttava lainsäädäntö. Nämä elementit muodostavat toimialakeskittymässä rakenteeltaan kompleksin suhdeverkoston, joka ainakin teoriassa sitoo yritykset, asiakkaat, tutkimusinstituutiot, koulut ja paikalliset viranomaiset toisiinsa. Vuorovaikutus saman alueen toimijoiden välillä edistää ideaalitapauksessa oppimista ja lisää toimijoiden kykyä sovittaa toimintaansa markkinoiden muutokseen. (Porter & Sölvell 1999, 443.)

Agglomeraatioon perustuvien talousjärjestelmien selitetään hyötyvän siitä, että maantieteellisen alueen sisäiset linkit yritysten, instituutioiden ja infrastruktuurien välillä tuovat skaalaetuja. Näihin etuihin kuuluu vallitsevien työmarkkinoiden positiivinen kehitys ja alueen osaamisvarannon karttuminen, edellä mainittu tehostunut vuorovaikutus paikallisten tuottajien ja asiakkaiden välillä, jaettu infrastruktuuri sekä muut ulkoiset liiketoimintaan vaikuttavat tekijät. (Hoover 1948, Porterin & Sölvellin 1999, 441 mukaan.) Aslesen ja Langeland (2003, 7) esittivät edellä näiden tekijöiden edistävän mahdollisesti osaltaan myös alueellisessa toimialakeskittymässä sijaitsevien yritysten innovaatiotoimintaa. Kautosen mukaan toimialakeskittymän tuottamat ulkoiset edut vaikuttavat usein samanaikaisesti, epäsuorasti ja kumulatiivisesti. Näin ollen on tavallista, ettei yksittäisiä keskittymisprosessien ja syntyneiden etujen lähteitä kyetä tunnistamaan. Kasautumisetujen olemassaolon ainoa havaittavissa oleva ilmentymä saattaa siten olla niiden realisoituneet vaikutukset tuottavuuteen, taloudelliseen kasvuun sekä paikallisiin tuotannontekijöiden hintoihin. (Kautonen ym. 2004, 8.)

Liiketoimintojen alueellinen keskittäminen kasvattaa skaalaetuja (Aslesen & Langeland 2003, 7). Tähän liittyen Wood esittää, että osaamisintensiivisten yrityspalvelujen kasvu on voimakkainta alueilla, joissa jo olemassa oleva KIBS-sektori on monipuolinen ja sektorin osuus alueen liiketoiminnasta on huomattava. Tällaisilla alueilla KIBS-yritysten palveluille on oletettavasti asiakkaita. Potentiaalisten asiakkaiden suuri määrä takaa, että myös pienten yritysten tarjoamille erikoistuneille asiantuntijapalveluille riittää kysyntää. (Wood 1991, 168-169.)

Wood esittää, että suurten kaupunkien pienet konsultointialan yritykset ovat usein syntyneet "spin-off"-tyyppisesti saman alueen suuryrityksistä. Suurissa kaupungeissa liiketoimintaympäristö ja yritystoiminta tukee tämäntyyppistä erikoistuneiden konsultointipalveluyritysten syntyä, joka luo edelleen asiakkaille uusia innovatiivisia

palvelumahdollisuuksia. Toimialakeskittymissä suuret konsultointialan yritykset teettävät tiettyjä palvelutehtäviä alihankintana saman toimialan pienillä yrityksillä. Tämä tehostaa suuryritysten toimintaa, mutta samalla se myös lisää alueellista yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Asiakkaatkin saattavat yhdistellä yksittäisiin projekteihinsa joustavasti alueella toimivien suurten ja pienten konsultointiyritysten tarjoamia palveluja. Näiden lukuisten toimijoiden välisten yhteistyösuhteiden hallinta ja vuorovaikutus on vaivattomampaa, kun fyysiset etäisyydet eivät ole suuria. (Wood 2001, 8-9.)

Keeblen ja Nachumin artikkelissa korostetaan, että tietointensiivisen palvelusektorin alueelliseen keskittymiskehitykseen vaikuttaa ensinnäkin juuri tarve sijaita fyysisesti lähellä asiakkaita, jotka ovat usein keskittäneet toimintansa juuri tiettyihin taloudellisiin keskuksiin (Keeble & Nachum 2001, 9-10). Tähän liittyen Mankinen ym. ovat myös havainneet, että eräs KIBS-toimintojen kasautumiseen vaikuttava tekijä on säännöllisten asiakaskontaktien sekä hiljaisen tiedon siirron edellyttämä tiivis vuorovaikutus (Mankinen ym. 2003, 22). Asiakkaat myös usein edellyttävät aiemmin mainitusti palveluntarjoajan olevan paikallinen toimija (Wood 2001, 8). Alueellisen toimialakeskittymän etuihin nähdään kuuluvan myös se, että jo itsessään toimialakeskittymän olemassaolo viestii potentiaalisille asiakkaille, että tarjolla olevat KIBS-palvelut ovat laadukkaita ja yritykset luotettavia (Keeble & Nachum 2001, 24).

Toimialakeskittymässä sijainnin etuihin kuuluu siellä vallitsevan kilpailun luoma paine. Tämä paine on kovempaa kuin muualla, koska keskittymässä on nimensä mukaisesti runsaasti saman toimialan sekä sen lähialojen yrityksiä. Kilpailu on kuitenkin koettu hyväksi välineeksi saada yritykset ponnistelemaan suorituskykynsä eteen ja saavuttamaan taloudellisesti parempia tuloksia. Keeble ja Nachum lainaavat tähän liittyen artikkelissaan O'Farrellia ym. (O'Farrell, Hitchens & Moffat 1992), jonka mukaan aktiivinen paikallinen kilpailu sekä vaativat asiakkaat ovat elintärkeitä kilpailuedun kehittämisen ja ylläpitämisen moottoreita KIBS-alalla. Esimerkiksi pyrkimys kansainvälisille markkinoille on tavoitteellisinta silloin, kun palveluntuottajayritysten asiakkaat vaativat kansainvälisyyttä. (Keeble & Nachum 2001, 17-18.) Kansainvälisesti toimiville tai kansainvälistymään pyrkiville yrityksille sijainti keskittymässä tarjoaa etuja liittyen kansainvälisten toimijaverkostojen kehittämiseen ja hoitamiseen, koska tällaisessa keskittymässä on useimmiten muun muassa hyvät kansainväliset liikenneyhteydet. (Keeble & Nachum 2001, 27.)

O'Farrell ym. on havainnut, että klusterissa kilpailu ja erikoistuminen parantavat myös tarjolla olevien palvelujen laatua ja valikoimaa. Toisaalta kireä kilpailutilanne voi myös karsia ”heikoimpia” yrityksiä, jolloin alueella tarjolla olevien palvelujen laatu paranee. Klusterissa on myös runsaasti alihankkijoita, jotka ovat usein erikoistuneet kilpailun paineessa. Näin ollen asiakkaiden lisäksi myös palveluyritykset voivat valita käyttämistään alihankkijoista ne, joiden toiminta tukee parhaalla tavalla omaa liiketoimintaa. Nämä tekijät aktivoivat KIBS-yrityksiä innovatiiviseen toimintaan ja palvelujen erikoistumiseen kapeille ”korkean arvonlisän” markkinasegmenteille. (O'Farrell, Wood & Zheng 1995, 102, 116.)

Toimialakeskittymisen etuihin kuuluu tietointensiivisten palvelualojen tapauksessa kilpailukykyisyyden lisääntyminen paikallisten, epävirallisten kommunikaatioverkostojen avulla. Niiden kautta päästään käsiksi yrityksen liiketoiminnalliselle menestymiselle elintärkeään uuteen tietoon. Kollektiivisen oppimisen prosessit voivat käytännössä ilmetä osaavan työvoiman paikallisilla työmarkkinoilla tapahtuvan liikkumisen, tuottajan ja asiakkaan välisessä suhteessa toteutuvan organisatorisen ja teknisen tiedonvaihdon, innovaatioiden imitoinnin, yritysten välisen yhteistyön sekä epävirallisen vuorovaikutuksen kautta (Camagni 1991, 15). Näiden edellä mainittujen lisäksi myös paikallisesta yrityksestä lähteminen ja uuden perustaminen saa aikaan sen, että tietoa luodaan, sekoitetaan ja siirretään klusterin sisällä. Tämä johtuu siitä, että liikkuvat asiantuntijat ylläpitävät usein henkilökohtaisia kontakteja edelliseen työnantajayritykseensä, mikä synnyttää osaltaan uutta tietoa. Paikallinen kollektiivinen oppiminen tapahtuu pääasiassa epävirallisissa ja kasvokkain käytävissä keskusteluissa. (Keeble & Nachum 2001, 17-20.)

Alueellisen toimialakeskittymisen etuna on, että se mahdollistaa toimijoiden välisen tiiviin vuorovaikutuksen syntymistä, joka on edellytyksenä yritysten omaksumiskapasiteetin aktivoinnille. Omaksumiskapasiteetilla tarkoitetaan yritysten kykyä omaksua esimerkiksi paikallisissa kollektiivisen oppimisen prosesseissa syntyntä uutta tietoa ja muuntaa sitä kilpailuedukseen. Omaksumiskapasiteetin aktivointi edellyttää useimmiten juuri tiivistä vuorovaikutusta ja kommunikointia esimerkiksi palveluntuottajan ja asiakkaan välillä. Tämä taas merkitsee sitä, että yrityksen pitää aktiivisesti luoda toimivia kommunikaatiokanavia liike- ja yhteistyökumppaneihinsa, jotta se voisi omaksua näiltä



saamaansa ulkopuolista informaatiota. Ilman panostuksia vuorovaikutussuhteisiin voi ulkopuolisen tiedon omaksuminen estyä. Etäällä kaupunkialueista sijaitsevien KIBS-yritysten saattaakin olla vaikeampaa tehdä yhteistyötä ja hyötyä taloudellisille keskusalueille kasautuneista liiketoimintaympäristönsä kuuluvista toimijoista. (Drejer & Vinding 2003, 1-2.) Toisaalta nämä kauempana sijaitsevat palveluntuottajat saattavat juuri sijainnistaan johtuen panostaa keskittymissä sijaitseviin yhteistyö- ja asiakassuhteisiinsa jopa enemmän kuin saman fyysisen sijaintialueen jakavat toimijat.

### 3.7 Alueellinen keskittyminen KIBS-yritysten innovaatiotoiminnan kannalta

Innovatiivisuutta tukeva ja edistävä liiketoimintaympäristö on KIBS-sektorin yrityksille otollisin. Edellisessä luvussa 3.6 esitettiin jo alustavasti, että tällainen innovatiivinen toimintaympäristö syntyy usein alueellisen keskittymisen seurauksena. Jo itsessään innovaatioprosessin luonne ilmentää innovaatiotoiminnalla olevan vahvat siteet maantieteeseen ja toimijoiden sijainnin paikallisuuteen. Innovaatioprosessin onnistumiselle olennaista on muun muassa paikallisten asiakas- ja alihankkijasuhteiden toimivuus, lähellä sijaitsevat tutkimusinstituutit, oppilaitokset sekä paikallinen kilpailutilanne. (Porter & Sölvell 1999, 446-447.) Näin ollen voidaan esittää, että innovatiivisia palveluratkaisuja tuottavat ja myyvät KIBS-yritykset ovat erityisen tiiviisti sijaintipaikkaan sidoksissa, mikäli ne kykenevät hyödyntämään keskittymäalueen tarjoamat edut, kuten mahdollisuudet yhteistyöhön asiakkaiden, kilpailijoiden ja oppilaitosten kanssa (Keeble & Nachum 2001, 9-10, 18-19).

Innovatiivista toimintaympäristöä on nimitetty myös innovatiiviseksi miljöökksi. Camagni määrittelee innovatiivisen miljöön joukoksi tai kompleksiksi verkostoksi, joka koostuu pääosin luonteeltaan epävirallisista sosiaalisista suhteista rajoitetulla maantieteellisellä alueella. Tätä aluetta määrittää usein erityinen ulkoinen "imago" ja alueen sisällä jaettu tunne paikkaan kuulumisesta. Alueen sisällä innovaatiokapasiteettia lisää kollektiivisen oppimisen prosessit toimijoiden välillä. (Camagni 1991, 1-3.)

Kautonen ym. käyttää Cooken (1998) ja Camagnin (1991) määritelmää innovatiivisesta toimintaympäristöstä. Tämän määritelmän mukaan innovatiivinen toimintaympäristö muodostuu ihmisten, ryhmien ja organisaatioiden välisistä heikoista sidoksista, joita aktivoimalla ja joihin investoimalla syntyvät vahvat sidokset eli innovaatioverkostot.

(Kautonen ym. 2002, 78.) Innovaatioverkostojen luomisen onnistuminen edellyttää, että toimintaan osallistuvat tahot panostavat yhteistoimintaan ilman oman edun tavoittelua.

Kautosen ym. luomassa alueellisen innovaatiojärjestelmän mallissa alueen yritysten esitetään olevan molemminpuolisessa vuorovaikutuksessa samalla alueella sijaitsevien asiakkaiden, kilpailijoiden, partnerien, alihankkijoiden, tutkimuslaitosten, oppilaitosten sekä rahoittajien ja välittäjätahojen kanssa. Nämä toimijat ovat lähde alueen sisäisen informaation, resurssien ja inhimillisen pääoman virroille. (Kautonen, Järvensivu & Piirainen 2000, 57.) Tässä mallissa esiintyy näin ollen ne samat KIBS-yritysten liiketoimintaympäristön toimijat ja niiden muodostamat toimijaverkostot, joita kartoitettiin aiemmin luvussa 3.4. Alueellisen innovaatiojärjestelmän malli kartoittaa kaikki alueellisesti keskittyneestä innovatiivisesta toimintaympäristöstä tunnistetut toimijat, mutta se ei edellytä yrityksiltä vuorovaikutusta jokaisen mainitun toimijatahon kanssa.

Kautonen ym. toteaa, että erilaiset keskittymät voivat kehittyä yrityksille innovatiivisiksi toimintaympäristöiksi, mutta näin ei välttämättä käy. Tiettyjen toimialojen muodostaman keskittymän olemassaolo on helppo todentaa analysoimalla toisiinsa kytkeytyviä toimintoja. Sen sijaan on vaikeampi arvioida sitä, että onko tällainen toimintojen kasauma eli keskittymä siihen kuuluvien yritysten kannalta innovatiivinen toimintaympäristö. Olennaista on myös, kuinka suuri merkitys paikallisen toimintaympäristön innovatiivisuudella on alueelle suuntautuvien ulkopuolisten investointien ja esimerkiksi perustettavien uusien toimipaikkojen tason määräytymisessä. (Kautonen ym. 2002, 77-78.)

Näin ollen alueellinen toimialakeskittymä ei vielä itsessään tarkoita sitä, että alueella olisi myös alan yritysten muodostama innovatiivinen toimintaympäristö. Liiketoimintojen keskittymisen vaikutusten arviointia paikallisten yritysten innovatiivisuuteen hankaloittaa muun muassa se, että alueen toimijoiden vaikutus toistensa liiketoimintaan voi olla myös epäsuoraa. Esimerkiksi keskittymäalueella innovaatiotoimintaa voi stimuloida paikallisen kilpailun paine, mikä ei ilmene konkreettisena vuorovaikutuksena näiden toimijoiden kesken.

Alueellinen innovaatiojärjestelmä rajaa innovatiivisen toimintaympäristön kehittymisen ja olemassaolon tarkastelun ensisijaisesti tietyille territoriaaliselle alueelle. Kautosen ym. mukaan alueellisen innovaatiojärjestelmän näkökulmasta olennaista on se, onko alueen

toimijoiden välillä tiivistä vuorovaikutusta vai onko tällaista tiivistä vuorovaikutusta enemmän alueen ulkopuolella sijaitseviin toimijoihin. Mikäli vuorovaikutusta on enemmän alueen ulkopuolelle, ei voida enää perustellusti puhua alueellisesta järjestelmästä. Kautonen ym. on havainnut, että käytännössä jonkin alueen puitteissa on hyvinkin mahdollista tunnistaa joitakin yritysryhmiä ja toimialoja, joilla on aluetasolla tiivistä vuorovaikutusta keskenään. (Kautonen ym. 2000, 55.) Alueellinen innovaatiojärjestelmä ei välttämättä ole innovatiivinen toimintaympäristö kaikille siellä sijaitseville yrityksille, vaan se voi suosia tiettyjä sektoreita tai toimialoja. (Kautonen ym. 2000, 56.)

Kautosen mukaan alueellinen innovaatiojärjestelmä tulisi käsittää näkökulmana ja analyttisenä välineenä, joka osoittaa millaisiin tekijöihin innovaatiojärjestelmien tutkimuksessa tulisi kiinnittää huomiota. Alueellisen innovaatiojärjestelmän käsite ei siis väitä, että tutkimuskohteena olevat taloudelliset keskusalueet muodostaisivat aina erityisen sisäisesti integroituneen ja innovaatiotoimintaa tukevan toimintaympäristön. Tällainen toimintaympäristö on kysymyksessä vain, mikäli alueen sisällä toimijoiden välinen vuorovaikutus on intensiivistä ja alueella on toimijoiden välistä luottamusta ja tiedonvaihtoa vahvistavia erityisiä instituutioita. Innovatiivinen toimintaympäristö synnyttää paineita, kannustimia ja kapasiteettia innovointiin tukemalla alueen sisäistä kollektiivista oppimista sekä vähentämällä osapuolten epävarmuutta yhteistoimintaa kohtaan. (Kautonen ym. 2000, 56.)

Alueellisen innovaatiojärjestelmän käsittemallia tulee siis osata tulkita sen tarkoituksen mukaisesti, eli yhtenä näkökulmana innovaatiojärjestelmätutkimukseen. Eri alueiden välillä on käytännössä tiivistä vuorovaikutusta esimerkiksi kaupan puitteissa. Olisi harhaanjohtavaa esittää, että alue voisi joissain tapauksissa olla autonominen yksikkö, josta ei ole mitään yhteyksiä sen territoriaalisten rajojen ulkopuolelle. Alueiden välillä liikkuvat muun muassa työvoima, pääomat, osaaminen ja palvelut, kun yritykset hankkivat liiketiloja, osaajia, yhteistyökumppaneita ja asiakkaita myös sijaintialueensa ulkopuolelta. (Camagni 2003, 9.)

## 4. Tutkimusaineiston analyysi ja tulokset

### 4.1 Yritysten organisaatorakenteen ja sijainnin kehitys

Pirkanmaalaisten KIBS-yritysten organisaatorakenteissa ei ole tapahtunut muutoksia viiden vuoden aikana. Enemmistö otoksen yrityksistä on pysynyt itsenäisinä toimipaikkoina, joiden pääresurssit sijaitsevat fyysisesti Pirkanmaan alueella. Näistä itsenäisistä yrityksistä puolet on perustanut aikoinaan aluetoimistoja Pirkanmaan ulkopuolelle, kuten pääkaupunkiseudulle, Jyväskylään, Seinäjoelle, Vaasaan ja Kotkaan. Lisäksi muutamat Pirkanmaalla sijaitsevat yritykset kaavailivat vuonna 2004 aluetoimiston perustamista pääkaupunkiseudulle. Toimialamarkkinoiden epävarmuustekijöiden ja pääkaupunkiseudun kovan kilpailutilanteen takia näissä viimeksi mainituissa yrityksissä oli päätetty vielä vahvistaa sen hetkistä markkina-asemaa ja kehittää omia resursseja ennen yksikön perustamista pääkaupunkiseudulle.

Pirkanmaalaiset yksitoimipaikkaiset yritykset olivat toistaiseksi kyenneet palvelemaan pääkaupunkiseudulla sijainneita asiakkaitaan ilman laajentumista. Itsenäisten yritysten lisäksi aineistossa on myös muutamia yrityksiä, jotka toimivat osana suurempaa organisaatiokokonaisuutta. Näiden pirkanmaalaisten aluetoimistojen pääkonttorit sijaitsevat pääkaupunkiseudulla. Pirkanmaalle perustettujen aluetoimistojen tavoitteena on tarjota emoyrityksen palveluja paikallisesti pirkanmaalaisille asiakkaille. Woodin (1998, 2) mukaan palveluyritykset laajentavat toimipaikkaverkostojaan, koska keskeisten alueellisten asiakkaiden lähelle sijoittuminen koetaan tärkeäksi. Toisaalta myös tietyn alueen markkinapotentiaali ja sen tarjoamat muut liiketoimintamahdollisuudet voivat vaikuttaa yritysten päätöksiin perustaa aluetoimistoja. Otoksen itsenäiset KIBS-yritykset ovat mahdollisesti perustaneet aikanaan omat aluetoimistonsa Pirkanmaan ulkopuolisille alueille jostain edellä mainituista syistä.

Aluetoimistojen perustamisen taustalla vaikuttavat motiivit voidaan nähdä eräänä ilmentymänä aiemmin teoriaosuudessa esitetystä fyysisen läheisyyden merkityksestä palvelusuhteen onnistumiselle. Toisaalta teoriassa esitettiin, ettei fyysinen välimatka välttämättä johda ongelmiin palvelujen toimittamisessa tai yhteistyösuhteiden ylläpitämisessä. Aineistoon kuuluvat pääkaupunkiseudulla toimivat tai sinne liiketoimintaa suunnittelevat pirkanmaalaiset KIBS-yritykset ovat kokeneet, että konkreettinen

sijoittuminen pääkaupunkiseudun liiketoiminta-alueelle on tarpeellista, mikäli kyseisillä markkinoilla halutaan toimia. Pääkaupunkiseudulla sijaitsevat asiakkaat suosivat paikallisia palveluntuottajia. Esimerkiksi eräässä mainos- ja markkinointipalvelualan yrityksessä on vuonna 2004 todettu, että ”heille [asiakkaille] on tullut siitä fiksaatio, että vain pääkaupunkiseudulla on todellista osaamista. Tämä on todellinen ongelma ja siksi meillä on myös Helsingissä toimipiste.” Tämän yrityksen kokemus tukee jo teoreettisen viitekehyksen yhteydessä esitettyä ajatusta, että asiakkaat vaikuttavat osaltaan yrityksen sijaintiin. (Muita syitä merkittävien asiakkaiden ja markkinoiden lähelle sijoittumiseen pohditaan lisää alaluvussa 4.4.)

#### 4.2 Yritysten liikevaihdon volyymin sekä henkilöstömäärän kehitys

Vuoden 1999 aineistossa KIBS-yritysten liikevaihtotiedot on ilmoitettu Tilastokeskuksen liikevaihtoluokituksen mukaisesti (LIITE 4.), joten vuoden 2004 euromääräiset liikevaihtoluvut on luokiteltu samoin, jotta näitä tietoja kyettäisiin vertailemaan. Pirkanmaalaisten KIBS-yritysten liikevaihdon kehitystä ei edellä mainitusta syystä johtuen kuvata euromääräisesti tai prosentuaalisesti, vaan liikevaihtoluokkien vertailun avulla taustoitetaan myöhempää toimijaympäristötarkastelua. Tosin vuonna 2004 haastateltavilta on kysytty euromääräisiä tietoja yrityksen liikevaihdosta myös takautuvasti vuodelta 2000, joten näiden tietojen avulla voidaan tarkastella liikevaihdon kehitystä suuntaa antavasti siinäkin tapauksessa, ettei yrityksen liikevaihtoluokka ole vaihtunut vuodesta 1999 vuoteen 2004.

Yritysten liikevaihtojen perusteella voidaan todeta, että otos edustaa hyvin erikokoisia yrityksiä. Tämä johtuu ainakin osin siitä, että otokseen kuuluvat KIBS-toimialat ovat hyvin erilaisia. Esimerkiksi verrattaessa teknisiä palveluja yksityisiin koulutuspalveluihin on ero usein huomattava, toimialojen yritysکوhtaisista eroista huolimatta. Yli puolessa otoksen yrityksistä liikevaihtoluokka on pysynyt samana viiden vuoden aikana. Yritysten liikevaihdot luokittevat välille 5-7. Vuodelle 2000 ilmoitettujen euromääräisten liikevaihtolukujen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että enemmistö näistä yrityksistä on onnistunut kasvattamaan maltillisesti liikevaihtoaan ainakin vuosien 2000 ja 2004 välisenä aikana.

Lopuissa otoksen KIBS-yrityksissä liikevaihtoluokka on vaihtunut kasvun myötä yhtä luokka-arvoa suuremmaksi. Vuonna 1999 nämä yritykset sijoittuivat liikevaihtoluokissa välille 3-7, mutta kasvukehityksen myötä ne luokituvat vuonna 2004 välille 4-8. Näissä liikevaihtoluokalla kasvaneissa KIBS-yrityksissä kasvuvauhti on ollut melko maltillista., sillä yritysten euromääräiset liikevaihtolukemat ovat vuonna 2000 olleet jo senhetkisten liikevaihtoluokkien ylärajoilla. Kovin suurta liikevaihdon kasvua tuskin tapahtui vuoden 1999 ja 2000 välillä, vaikkei vuodelta 1999 euromääräisiä tietoja olekaan. Tarkasteluajan rauhalliseen kasvuvauhtiin viittaa sekin, että vuonna 2004 yritysten liikevaihdot ovat muutoksesta huolimatta edelleen uusien liikevaihtoluokkien alarajoilla. Kaiken kaikkiaan otoksen KIBS-yritykset ovat siis onnistuneet viidessä vuodessa kasvattamaan liikevaihtonsa volyymiä tasaisen varmasti, mutta mitään räjähdysmäistä kasvua ei ole koettu. Tämä liikevaihdon kehityksen maltillisuus on pääasiassa kotimaan markkinoilla toimiville KIBS-sektorin toimialoille kuvaavaa, etenkin kun tietotekniikkapalveluyrityksiä ei ole mukana otoksessa.

Liikevaihdon kasvukehityksestä voidaan päätellä yritysten olevan siinä elinkaarensa vaiheessa, jossa liiketoiminta on jo vakiintunut ja menestyminen perustuu pääasiassa operatiivisen tehokkuuden ja palvelutuotteiden kehittämiseen sekä asiakasläheisyyteen. Perustamisvuoden perusteella yli puolet otoksen yrityksistä onkin vuoteen 2004 mennessä toiminut Pirkanmaalla yli 20 vuotta. Kaikki otoksen KIBS-yritykset ovat vuonna 2004 toimineet Pirkanmaalla lähes 10 vuotta, joten yritysten liiketoimintaa kuvaavissa luvuissa sekä vuodelta 1999 että vuodelta 2004 ei heijastu ainakaan mahdollisia perustamisen jälkeisiä alkuvaikeuksia eikä alun kasvupyrähdyksiä.

Vuoden 1999 aineistossa yritysten henkilöstömäärät on luokiteltu Tilastokeskuksen luokituksen mukaisesti henkilöstön suuruusluokkiin (LIITE 4.). Kehityksen tarkastelun mahdollistamiseksi yritysten vuoden 2004 henkilöstömäärät on aluksi luokiteltu samalla tavoin. Yritysten henkilöstömäärän kehityksestä ei voida luokittelun takia ilmoittaa tarkkoja lukuja. Vuonna 2004 haastateltavilta on kuitenkin liikevaihtokysymyksen tavoin tiedusteltu myös yritysten henkilöstömäärää takautuvasti vuodesta 2000 lähtien. Nämä tiedot antavat viitteitä henkilöstömäärän kehityksestä vaikkei henkilöstön suuruusluokka olisikaan muuttunut. Otokseen kuuluvat aluetoimistot ovat ilmoittaneet henkilöstömääränsä vain oman toimipaikkansa kohdalla. Jatkossakin nämä yritykset ajatellaan pirkanmaalaisiksi KIBS-yrityksiksi siinä missä otoksen itsenäiset KIBS-

yrittäjätkin. Vaikka aluetoimistot kuuluvat hallinnollisesti pääkaupunkiseutulaisten yritysten alaisuuteen, niin vastausten perusteella ne arvioivat kuitenkin omaa toimintaympäristöään varsin itsenäisesti.

Yritysten kokoluokka määritellään liikevaihtoa useammin juuri niiden henkilöstömäärän mukaan. Otoksen yritysten koon tarkastelun mahdollistaa se, että tilastokeskuksen luokittelussa eri luokat on määritelty tiettyjen henkilöstömäärien mukaan. Tässä tutkielmassa yritysten koko määritellään seuraavalla yleisesti käytetyllä tavalla:

- pieni yritys: 0-49 henkilöä (kokoluokka 1-4)
- keskisuuri yritys: 50–249 henkilöä (kokoluokka 5-6)
- suuri yritys: yli 250 henkilöä (kokoluokka 7-9)

Enemmistössä otoksen yrityksiä henkilöstön suuruusluokka ei ole muuttunut viidessä vuodessa. Erästä poikkeusta lukuun ottamatta nämä yritykset olivat edelleen vuonna 2004 pieniä, alle 50 henkilön yrityksiä. Poikkeuksen tekevä yritys on ollut viiden vuoden ajan kooltaan keskisuuri yritys. Otokseen kuuluu lisäksi muutamia yrityksiä, jotka ovat kasvaneet kooltaan pienistä keskisuuriksi. Kokoluokkia tarkemmassa henkilöstömäärämuutoksen kartoituksessa vuoden 2004 henkilöstömäärätietoja verrataan siis vuoden 2000 tietoihin vuoden 1999 sijaan. Takautuvasti vuodelta 2000 kerätyt tiedot henkilöstömäärästä paljastavat, että useimmissa otoksen yrityksistä on rekrytoitu muutamia uusia työntekijöitä, vaikkei määrällinen kasvu olekaan vaikuttanut kokoluokitukseseen.

Kaiken kaikkiaan otoksen yritysten henkilöstömäärät eivät ole juurikaan muuttuneet. Viime vuosina tapahtuneen henkilöstömäärän kasvun arveltiin johtuneen pääasiassa kasvaneesta kysynnästä. Lisäksi muutamassa yrityksessä selitettiin lisätyövoiman rekryointitarvetta oman tuotemyynnin lisääntymisellä, uusilla asiakkuuksilla sekä uuden palvelutuotteen tai palveluominaisuuden kehittämällä.

Liikevaihdon tavoin otoksen yritysten henkilöstömäärät ovat siis kasvaneet varsin maltillisesti vuodesta 1999 vuoteen 2004. Muutamaa keskisuureksi kasvanutta tai sellaisena pysynyttä yritystä lukuun ottamatta enemmistö on ollut viiden vuoden ajan kokoluokaltaan pieniä yrityksiä. Kooltaan suuria tai sellaisiksi kasvaneita KIBS-yrityksiä otoksessa ei ole lainkaan. Tämä pienten ja keskisuurten yritysten edustus otoksessa on kuvaavaa niin KIBS-sektorille kuin koko suomalaiselle yritysraikenteelle, koska valtaosa

(99,8 %) maamme yrityskannasta koostuu pienistä ja keskisuurista yrityksistä (Virtanen, Niinikoski & Pekkala 2005, 14).

#### 4.3 Työvoiman vaihtuvuus ja saatavuus vuosina 1999 ja 2004

Henkilöstömääriä tarkasteltaessa voitiin todeta, että henkilöstöä ei ollut jouduttu vähentämään vuosien aikana. Päinvastoin, suurimmassa osassa yrityksiä henkilöstöä oli rekrytoitu lisää. Kasvujohteinen liiketaloudellinen tilanne sekä pyrkimys myynnin lisäämiseen, uusien asiakkuuksien solmimiseen ja palvelujen kehittämiseen ovat varmasti pääasialliset syyt uuden henkilöstön rekrytointiin.

Inhimillisiin voimavaroihin eli henkilöstön tietoihin, taitoihin ja osaamiseen liiketoimintansa perustavat yritykset pyrkivät rekrytoimaan mahdollisuuksiensa mukaan uutta osaamista, mutta samanaikaisesti tavoitteena tulisi olla myös nykyisten työntekijöiden sitouttaminen yrityksen toimintaan. Yritysten sisällä tapahtuvaa osaamisen kehittymistä ja kertymistä, toisin sanoen hiljaisen tiedon siirtymistä henkilöstön välisessä vuorovaikutuksessa, ei tapahdu eikä sitä kyetä hyödyntämään palvelutuotannossa, jos yritysten asiantuntijat vaihtuvat vuodesta toiseen. Tämä ongelmallinen tilanne ei oletettavasti vaivaa otoksen yrityksiä, koska niissä henkilöstön vaihtuvuus on ollut vähäistä viiden vuoden aikana.

Osassa yrityksistä on koettu, että henkilöstön vaihtuvuutta voisi olla itse asiassa enemmänkin. Vaihtuvuuden kautta saataisiin yrityksiin uusia näkemyksiä ja ideoita, mikä on hiljaisen tiedon kertymisen rinnalla tärkeää palvelujen kehittymiselle. Esimerkiksi eräässä mainos- ja markkinointialan yrityksessä todettiin vuonna 2004 vaihtuvuudesta, että se on ”[l]iian pientä, koska mainostoimistotyö on ajattelutyötä ja jos väki ei vaihdu, niin ei tule uusia ideoitakaan”. Kaiken kaikkiaan vähäinen vaihtuvuus voi viitata siihen, että yritykset ovat kyenneet tarjoamaan viihtyisän työpaikan henkilöstölleen. Toisaalta vähäinen vaihtuvuus voi olla myös seurausta siitä, ettei Pirkanmaan alueella ole paljon otoksen KIBS-alojen osaajille työpaikkavaihtoehtoja.

Vastausten perusteella muutamissa yrityksissä oli koettu jonkin verran ongelmia henkilöstön saatavuudessa sekä vuonna 1999 että 2004. Työntekijöiden saatavuuteen vaikuttavaksi eräksi tekijäksi nimettiin yrityksen maine ja tunnettuus. Yhdessä mainos- ja



markkinointialan yrityksessä oli todettu vuonna 2004, että ”[s]aatavuudessa on ollut aikaisemmin ongelmia. Yrityksen maine on kasvanut ja tämä on vaikuttanut työntekijöiden halukkuuteen toimia yrityksen palveluksessa.” Osa haastateltavista on myöntänyt, että näistä rekrytointiin liittyvistä ongelmista huolimatta yrityksissä ei ole pyritty kovin aktiivisesti tavoittamaan työnhakijoita.

On [vaikeuksia henkilöstön saatavuudessa]. Yrityksen pitäisi myydä muillekin kuin asiakkaille ja se puoli on vähän rempallaan, esim. nettisivuja pitäisi kehittää. Myös yrityksen omistajat toimivat matalalla profiililla eikä ole haettu näkyvyyttä esim. olemalla Anna-lehdessä Stefan Lindforsin tyyliin. On valittu matalan profiilin linja. (Teknisten palvelujen yritys)

Vuonna 2004 vastaajista suurin osa totesi Pirkanmaalla sijaitsemisesta olevan etua pyrittäessä rekrytoimaan henkilöstöä muualta Suomesta. Vetovoimaisen imagon lisäksi pääkaupunkiseutua halvemmat elinkustannukset ovat Pirkanmaan etu. Lisäksi etuina mainittiin Tampereen ympäristön maaseutumainen idyllisyys ja maakuntiin verrattuna korkeat palkat. Työvoiman saatavuuden kannalta Pirkanmaalla sijainnin etuna voi olla myös alueen korkeatasoiset oppilaitokset. (Oppilaitosyhteistyön muotoja tarkastellaan luvussa 4.10).

#### 4.4 Asiakkaiden määrän ja markkinoiden sijainnin kehittyminen

Pirkanmaalla toimivien KIBS-yritysten asiakasmäärät eivät muuttuneet merkittävästi viiden vuoden aikana. Uusia asiakassuhteita on todennäköisesti solmittu viiden vuoden aikana ja joitakin vanhoja asiakkuuksia on kenties poistunut, mutta yleisesti ottaen KIBS-yritykset pyrkivät useimmiten pitkäaikaisiin, pysyviin asiakassuhteisiin. Yrityksillä on kuitenkin myös sellaisia asiakkuuksia, joissa yhteistyö kestää yhden projektin ajan. Hieman yli puolella otoksen yrityksistä oli edelleen vuonna 2004 vuoden 1999 tavoin yli 100 asiakasta ja loppuilla asiakkuuksien määrä on säilynyt 50-100 kappaleen välillä. Tämä asiakasmäärien pysyvyys voi viitata siihen, että yrityksillä on tietty vakituinen asiakaskunta, joille tuotetaan säännöllisesti tai säännöllisin väliajoin palveluja. Asiakkuuksien määrä tai ainakin palvelujen myynti on ilmeisesti kuitenkin lisääntynyt, koska yritysten liikevaihtolukemat ovat tänä aikana kasvaneet.

Asiakkaiden sijainnissa tapahtuneiden muutosten arviointi on jossain määrin hankalaa, koska haastattelukysymykset on muotoiltu eri tavalla vuosina 1999 ja 2004. Vuonna 1999

haastateltavilta on kysytty missä niiden merkittävimmät asiakkaat sijaitsevat, kun taas vuonna 2004 on kysytty markkinoiden jakaantumisesta maantieteellisesti prosentuaalisina osuuksina myynnistä. Vuoden 1999 ja 2004 aineistojen vertailu on kuitenkin mahdollista, koska yritysten markkinoiden maantieteellisen sijoittumisen voidaan päätellä kuvastavan samalla sitä, missä niiden liiketoiminnalle merkityksellisimmät asiakkaat ovat sijainneet.

Tärkeimmät asiakkaat ovat vuonna 1999 sijainneet lähes poikkeuksetta Pirkanmaalla. Vaikka yritykset ovat arvioineet pirkanmaalaisten asiakkaidensa painoarvon liiketoimintansa kannalta suureksi, niin tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei yrityksillä olisi ollut liiketoimintaa myös oman maakuntansa ulkopuolisilla alueilla. Puolet otoksen yrityksistä ilmoitti, että heillä on merkittäviä asiakkuuksia Pirkanmaan lisäksi pääkaupunkiseudulla. Nämä yritykset olivat pääasiassa pääkaupunkiseutulaisten yritysten aluetoimistoja tai pääkaupunkiseudulle aluetoimiston perustaneita itsenäisiä pirkanmaalaisia yrityksiä. Muillakin otoksen yrityksillä saattoi olla asiakkaita pääkaupunkiseudulla, mutta haastattelukysymyksen muotoilusta johtuen niitä ei mainittu. Pirkanmaan ja pääkaupunkiseudun lisäksi muutamissa otoksen yrityksissä todettiin, että heillä on tärkeitä asiakkaita myös muualla Suomessa, kuten Turussa, Jyväskylässä ja Oulussa.

Enemmistölle otoksen yrityksiä Pirkanmaa on ollut merkittävä markkina-alue myös vuonna 2004. Prosentuaalisesti tarkasteltuna näiden otoksen enemmistöä edustavien KIBS-yritysten markkinoista reilusti yli puolet keskittyi tuolloin oman maakunnan alueelle. Tästä voidaan päätellä, että vuoden 1999 tavoin Pirkanmaalla sijaitsi edelleen yritysten liiketoiminnalle merkittäviä asiakkaita. Merkittävyys voidaan tulkita ilmoitetuista prosenttiluvuista siten, että Pirkanmaalla on joko runsaasti pieniä tai sitten muutamia suuria asiakkuuksia, joita yritykset palvelivat ja jotka muodostivat mainitun prosentuaalisen osuuden myynnistä.

Vuoden 2004 aineistosta voidaan kuitenkin myös todeta, että yrityksillä oli edelleen asiakkaita myös oman maakuntansa ulkopuolisilla alueilla, kuten pääkaupunkiseudulla ja muualla Suomessa. Yksikään yritys ei toiminut pelkästään Pirkanmaalla, ja hieman yli puolella yrityksistä muun maan osuus markkinoista on yli 40 %. Tarkasteluvuosina esitettyjen kysymysten erilaisuudesta johtuen ei voida tehdä päätelmiä markkinoiden mahdollisesta alueellisesta keskittymis- tai hajaantumiskehityksestä. Vuosien 1999 ja 2004

vastausten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että paikalliset asiakkaat ovat olleet tärkeitä pirkanmaalaisille yrityksille.

Milesin mukaan KIBS-yritykset sijaitsevat yleensä siellä, missä niiden merkittävimmät asiakkaat ja markkinat sijaitsevat (Miles 2003, 61). Merkittävien asiakkaiden ja markkinoiden läheisyydessä sijainnista voidaan ajatella koituvan monia etuja palveluntuottajalle. Ensinnäkin palveluntuottaja säästää omaa työaikaansa, kun suurin osa asiakkaista sijaitsee lähellä, etenkin jos asiakassuhteet edellyttävät kasvokkain tapahtuvaa intensiivistä kommunikaatiota. Lisäksi yritys on konkreettisesti tavattavissa lähes aina kun asiakas haluaa. Myös se, että palveluntuottaja näkee asiakkaan paikallisen markkinatilanteen samasta perspektiivistä tai ainakin ymmärtää tilanteen paremmin, kuin mitä etäällä sijaitseva vastaavia palveluja tuottava yritys, on etu. Kyseessä on siis saman fyysisen, sosiaalisen ja kulttuurisen kontekstin jakaminen, mikä saattaa edesauttaa vuorovaikutusta ja palvelutehtävissä onnistumista. Lisäksi paikalliset palveluntarjoajat kykenevät paremmin turvaamaan asiakassuhteensa kilpailijoiden houkutuksilta, koska läheinen sijainti ja sen tehokas hyödyntäminen vuorovaikutussuhteissa edesauttaa asiakassuhteiden pysyvyyttä.

#### 4.5 Kansainvälisen liiketoiminnan kehittyminen

Noin puolella otoksen yrityksistä on ollut vuonna 1999 liiketoimintaa myös kansallisten rajojen ulkopuolella. Kansainvälisiä asiakkaita oli pääosin teknisten palvelujen yrityksillä. Vaikka tässä tutkielmassa ei vertailla eri toimialoja, niin kansainvälistymisasteen ero aineiston teknisten ja muiden KIBS-palvelujen välillä on huomiota herättävä. Vuonna 1999 näiden kansainvälisesti toimivien pirkanmaalaisien KIBS-yritysten suoran viennin kohdemaita olivat Venäjä, Baltian maat, Euroopan maat, Kaukoit, Pohjois-Amerikka ja Etelä-Afrikka. Ulkomaan markkinat keskittyivät EU-alueelle ja Venäjälle. Osa yrityksistä ei harjoittanut suoraa ulkomaankauppaa, vaan niillä oli kansainvälistä toimintaa lähinnä välillisesti asiakkaidensa kautta.

Kansainvälistymisen muodot vaihtelivat. Yksi yritys oli osallistunut alan ulkomaisiin kilpailuihin yksin tai asiakkaan kanssa. Toinen yritys neuvotteli potentiaalisen suomalaisen partnerin kanssa ja tavoitteena oli pyrkiä yhteisvoimin Euroopan markkinoille. Muutama yritys ilmoitti vuonna 1999 toimivansa tarvittaessa ulkomaan markkinoilla

partneroitumalla kotimaisten tai ulkomaisten alan yritysten kanssa tai hyödyntämällä kansainvälistä yhteistyöverkostoa. Wood (1998, 2) ja Gordon (1999, 188) esittävät, että eri maissa sijaitsevien palveluyritysten välinen yhteistyö edesauttaa yrityksiä markkinoimaan ja tarjoamaan palvelujaan paikallisesti maantieteellisestä etäisyydestä huolimatta. Eräs liikkeenjohdon konsultointi- ja henkilöstöpalvelualan yritys oli todennut kansainvälisestä yhteistyöverkostostaan, että ”[m]eillä on yhteistoimintaverkosto ulkomailla, jossa on parikymmentä yritystä etupäässä Euroopasta. Tiettyjen pelisääntöjen mukaan toimivaa selänraaputusta se yhteistyö on.”

Vuonna 1999 enemmistöä otoksen yrityksistä markkina-alueen kansainvälistyminen ja sen mukana tulevat mahdolliset edut kiinnostivat. Näitä kansainvälistymiseen liittyviä etuja kuvataan seuraavasti: ”Suhdanneherkkyys vähenisi ja organisaation haasteet kasvaisi. Ulkopuolella kiinnostus tähän organisaatioon lisääntyisi ja saisimme parempaa henkilökuntaa, yhtiö kasvaisi ja voisi auttaa myös Suomen metalliteollisuutta yhä paremmin. Raha on tietysti tärkeää, mutta kyllä siellä ennen kaikkea haasteiden saaminen ja osaamisalueiden ja yrityksen laajeneminen ovat mielessä.” (Teknisten palvelujen yritys)

Muutamassa yrityksessä kansainvälistymisen esteeksi oli kuitenkin todettu tarvittavien taloudellisten, osaamis- ja henkilöresurssien puute. Resurssipulan koettiin hankaloittavan tarvittavaa kansainväliseen myyntiin ja markkinointiin panostamista sekä kotimaisten ja kansainvälisten yhteistyökumppanien etsintää.

Kansainvälistymiseen ei ehkä nyt ole oikea aika panostaa, mutta joskus voi kiinnostaa. Meillä tuli vaan aika huonoja kokemuksia silloin sen yhden yhteistyökumppanin kanssa. Kumpikaan ei osannut oikein markkinoida. Sellaiseen olis just jonkun markkinaihmissen apu tarpeen. Se olis kans avitettuna varmaan onnistunut. Nyt siihen vaan haaskattiin rahaa. Emme ole [sen jälkeen] hakeutuneet kansainväliseen toimintaan. Suurin este on ollut työmäärän paljous jo ihan kotimaan markkinoilla. (...) Kansainvälistyminen vaatisi kartoitusta ja resurssien suuntaamista. Jossain vaiheessa sitten. (Taloudellisten palvelujen yritys)

Vastausten perusteella resurssipulan lisäksi suurimmat esteet yritysten kansainvälistymiselle olivat haluttomuus pyrkiä kansainvälisille markkinoille sekä kansainvälistymiseen liittyvät riskit. Kansainvälistymishalukkuuteen vaikuttaa osittain myös yritysten asiakkaat. Mikäli asiakkaat vaativat yrityksiltä kansainvälisillä markkinoilla toimimista tai kykyä auttaa asiakasta tämän kansainvälisessä toiminnassa, pyrkii palveluntuottaja todennäköisesti mahdollisuuksiensa mukaan vastaamaan näihin tarpeisiin.

Tähän kansainvälisyysasteeseen tyytyminen riippuu asiakkaista. Ei me sanota ei, jos asiakas haluaa, että lähdetään Ranskaan ja maksaa laskun. Mutta me ei aktiivisesti kirjoiteta sinne, että tehtäisiinkö jotain. (Teknisten palvelujen yritys)

Kansainvälisestä toiminnasta voisi olla hyötyä, jos se auttaa meidän asiakkaita. Nyt se ei tunnu ajankohtaiselta. Joskus asiakas miettii, et miten saisi selville tiettytyyppiset ulkomaiset yritykset. Kauppakamari on minusta silloin hyvä väylä. Meillä on hyvin näitä yhteistyökumppaneita, joita me käytetään. Ei tuntuisi järkevältä lähteä itse selvittämään, koska on olemassa tällaisia organisaatioita. (Taloudellisten palvelujen yritys)

Yritysten kansainvälisessä liiketoiminnassa ei ole tapahtunut merkittäviä muutoksia viiden vuoden aikana. Suoran viennin osuuden kasvua ei ole todettavissa tarkasteluvuosien vastauksia vertailtaessa, ja kansainvälisesti toimivien yritysten markkinat suuntautuivat edelleen vuonna 2004 pääasiassa Venäjälle ja Euroopan maihin. Vuonna 1999 asiakkaidensa kautta epäsuoraa vientiä harjoittaneet yritykset toimivat edelleen vuonna 2004 ulkomaan markkinoilla samalla tavalla. Tosin eräällä näistä oli nyt myös joitakin pohjoismaisia asiakkaita, joiden kanssa tehdään palvelukauppaa suoraan.

Vuonna 2004 puolet otoksen yrityksistä toimi ulkomaan markkinoilla välillisesti kansainvälisesti aktiivisten asiakkaidensa kautta, mikä on hieman enemmän kuin vuonna 1999. Lisäksi muutamassa KIBS-yrityksessä ilmoitettiin, että yrityksen kansainvälistä osaamista on päivitetty koko ajan, koska tavoitteena on kansainvälistymisasteen jatkuva kasvattaminen sekä suoraan että välillisesti asiakkaiden kautta. Viimeksi mainitulla tavalla kansainvälistyvien yritysten asiakkaat tavallaan sparraavat näitä yrityksiä, jotta ne kehittäisivät omaa osaamistaan kansainvälisesti kilpailukykyiseksi. Tulosten perusteella vaikuttaisi siltä, että yritysten asiakkaat ovat vuoteen 1999 verrattuna ainakin jonkin verran lisänneet kansainvälistä liiketoimintaansa, ja tämä on heijastunut myös otoksen yritysten liiketoiminnan kehittämiseen. Miles (2003, 51) ja Sundbo (2000, 127-128) esittivät tähän liittyen, että KIBS-yrityksille elintärkeä oman osaamisen kehittäminen on tehokkainta juuri silloin, kun asiakkailla ilmenee uusia palvelutarpeita.

Vuonna 2004 kotimaan markkinoille keskittymistä perusteltiin samalla tavoin kuin mitä viisi vuotta aikaisemmin. Yrityksillä ei ollut resursseja eikä toisaalta tarvettakaan laajentaa liiketoimintaa ulkomaille, koska kotimaan markkinoilla riitti edelleen töitä. Eräs yritys koki vuonna 2004 viennin hankalaksi siitäkin syystä, että palvelukomponentin erottaminen tuotteesta viennin mahdollistamiseksi on vaikeaa.

Suoraa vientiä ulkomaille ei ole, mutta asiakkaiden kautta tapahtuvaa epäsuoraa vientiä on. Tuotteiden kautta saattaisi olla pyrkimyksiä ulkomaan vientiin, mutta varsinaisesti tuotteita ei ole rakennettu vientiin, koska tuotteissa on aina palvelu ohessa. Tämä tekee viennistä hieman vaikeampaa. Viennin tulisi tapahtua jollain muulla tapaa, kuten verkostoitumalla. Tätä ei koeta vielä ajankohtaiseksi, koska kotimaassakin on vielä niin paljon tehtävää. (Mainos- ja markkinointipalvelujen yritys)

Palvelutuotteen toimittaminen edellyttäne asiakkaan konsultointia, jota ei koeta voitavan toteuttaa niin sanotusti etätyönä. Lisäksi yrityksissä saatetaan kokea, että kokemuksen puute ulkomaan paikallismarkkinoiden sosiaalisesta kontekstista estää näillä markkinoilla menestyksekkäästi toimimisen. Yrityksen tai esimerkiksi sen yhteistyökumppanin tulisi fyysisesti sijaita ulkomailla, jotta kyettäisiin hahmottamaan asiakkaiden palvelutarpeet kyseisen maan markkinoilla. Kotimaisten tai ulkomaisten partnereiden kanssa liittoutuminen oli Gordonin (1999, 188) esittämä ratkaisu tällaisiin tilanteisiin, joissa yritys pyrkii uusille kansainvälisille markkina-alueille, mutta ei kykene siihen yksin.

Kansainvälisten asiakkuuksien määrä ei ole siis ainakaan merkittävästi lisääntynyt vuodesta 1999 vuoteen 2004. Joitakin kansainvälisiä projekteja on kenties päättynyt ja toisia alkanut, mutta kansainvälisen palvelukaupan osuus kokonaismyynnistä ei muuttunut oleellisesti. Kansainvälisen liiketoiminnan tarkastelun perusteella voidaan todeta, että suurimmalla osalla yrityksistä liiketoimintaympäristöt ovat joko suoraan tai asiakkaiden ja yhteistyöverkostojen kautta ulottuneet myös valtakunnallisten rajojen ulkopuolelle sekä vuonna 1999 että 2004.

#### 4.6 Kilpailijoiden sijainti ja merkitys vuosina 1999 ja 2004

Vuoden 1999 otoksessa yritysten kilpailijat sijaitsivat etupäässä Pirkanmaalla ja pääkaupunkiseudulla. Lähes jokainen otoksen yrityksistä kilpaili vähintään muutaman merkittävaksi todetun pirkanmaalaisen toimijan kanssa, ja lisäksi noin puolella yrityksistä oli merkittäviä kilpailijoita myös pääkaupunkiseudulla. Osa näistä yrityksistä ilmoitti, että niillä on pääkaupunkiseudulla määrällisesti enemmän merkittäviä kilpailijoita kuin mitä Pirkanmaalla. Tämä on ymmärrettävää, koska pääkaupunkiseutu on ollut maamme merkittävin KIBS-keskittymä. Vuonna 2004 yritysten tärkeimmät kilpailijat sijaitsivat vastausten perusteella edelleen pääosin Pirkanmaalla ja pääkaupunkiseudulla.

Pääkaupunkiseudun KIBS-yritysten kokeminen kilpailijoiksi johtunee ensinnäkin siitä, että osalla otoksen KIBS-yrityksistä on ollut molempina tarkasteluvuosina asiakastoimintaa myös pääkaupunkiseudulla, ja ne ovat pyrkineet hankkimaan uusia asiakkuuksia alueelta. Toisekseen myös potentiaaliset pirkanmaalaiset asiakasyritykset saattavat kääntyä pääkaupunkiseudun kilpailijoiden puoleen, mikäli ne eivät ole kokeneet fyysistä etäisyyttä esteenä palvelusuhteen onnistumiselle ja pääkaupunkiseudun palveluntarjoaja on entuudestaan tuttu tai tekee paikallista palveluntarjoajaa paremman tarjouksen. Lisäksi pääkaupunkiseudun laajemmasta palvelutarjonnasta voi löytyä jotain sellaista tarvittavaa osaamista, mitä pirkanmaalaiset KIBS-yritykset eivät kykene tarjoamaan. Muun kuin paikallisen palveluntuottajan valintaan liittyviä syitä pohdittiin jo aiemmin teoreettisessa viitekehyksessä, kun käsiteltiin asiakassuhteen vuorovaikutteisuuden vaikutusta KIBS-tuottajan sijaintiin.

Molempina tarkasteluvuosina osa otoksen yrityksistä vastasi kilpailijoidensa olevan enimmäkseen muita paikallisia toimijoita, kun taas osa koki kilpailun laajemmin myös valtakunnallisena. Joillakin otoksen yrityksillä oli ainakin vuonna 2004 kilpailijoinaan myös sellaisia yrityksiä, jotka olivat tavallaan samanaikaisesti sekä paikallisia että valtakunnallisia toimijoita. Nämä paikalliset kilpailijayritykset saattoivat olla esimerkiksi osa monitoimipaikkaista, valtakunnallisesti toimivaa ketjua. Nämä valtakunnallisesti toimivat paikalliset kilpailijat ovat uhka yrityksen paikallismarkkinoilla etenkin silloin, kun potentiaalinen asiakasyritys toimii myös samanaikaisesti usealla paikkakunnalla. Asiakkaalle saattaa olla kannattavampaa suosia kaikilla toiminta-alueillaan samaan ketjuun kuuluvien yritysten palveluja.

Kaiken kaikkiaan otoksen yritykset mainitsivat vuosina 1999 ja 2004 kilpailijoita niiltä alueilta, joissa yrityksillä oli eniten asiakkaita. Pääkaupunkiseudun ja oman maakunnan lisäksi yritykset nimesivät haastatteluissa muun muassa Turussa ja Jyväskylässä toimivia kilpailijoita. Huomionarvoista tässä on se, että otoksen yritysten kilpailijat ja asiakkaat ovat keskittyneet vastausten perusteella niihin kaupunkeihin, joissa KIBS-sektorin osuus paikallisesta liiketoiminnasta on jo huomattava tai kasvava. Joitain liiketoiminnallisia etuja näillä kasvualueilla sijainnista voisi siis ajatella seuraavan. Wood (1991, 168-169) perusteli tätä ilmiötä muun muassa sillä, että tällaisilla keskusalueilla on todennäköisemmin KIBS-yritysten palveluille vähintäänkin kriittinen määrä asiakkaita. Toisaalta KIBS-yritysten asiakkailta, jotka saattavat nekin olla KIBS-yrityksiä, on myös näillä alueilla

todennäköisesti merkittäviä asiakkaita. Tästä toimijanäkökulmasta tarkasteltuna sijainti näillä talousalueilla on siis KIBS-yritysten asiakkaillekin kannattavinta.

Vuonna 1999 vain yhdessä 12:sta haastatellusta yrityksestä mainittiin ulkomaisten kilpailijoiden olevan uhka yrityksen liiketoiminnalle. Merkittävin muutos viiden vuoden aikana on ollut se, että vuonna 2004 kansainvälinen kilpailu tunnistettiin jo puolessa otoksen yrityksistä. Kansainvälisten yritysten ja -yritysketjujen rantautuminen sekä pääkaupunkiseudulle että Pirkanmaalle koettiin uhkana monessa yrityksissä. Eräässä teknisten palvelujen yrityksessä todettiin, että ”[t]oiminta kansainvälistyy. Isot ulkomaiset muotoiluyritykset tulevat Suomeen joko perustamalla oman toimiston tai yritysostojen kautta, yritysostot ehkä todennäköisempi vaihtoehto.” Vuoden 2004 haastatteluissa yritykset mainitsivat ulkomaalaisten kilpailijoiden sijaitsevan esimerkiksi Tukholmassa ja Virossa. Kilpailukenttä on siis viiden vuoden aikana kansainvälistynyt.

Kansainvälistymisen myötä isot alueet, kuten Yhdysvallat, EU ja Aasia, ryhtyvät käymään kansainvälistä vaihtoa erilaisista asioista. Kilpailu ja uhka syntyy nimenomaan siitä, että kilpailukenttä on laajentunut. Asiakasyritykset eivät ole enää sidottuja naapurin tuttuihin firmoihin, vaan asiantuntijoita voidaan hakea laajemmilta markkinoilta. (Mainos- ja markkinointipalvelujen yritys)

Enemmistö otoksen yrityksistä piti molempina tarkasteluvuosina paikallista kilpailua hyödyllisenä oman liiketoimintansa kannalta. Vain muutama yritys oli näinä vuosina kokenut kilpailun haittaavan omaa liiketoimintaa. Kilpailun haittapuoleksi mainittiin muun muassa hintakilpailu. Toisaalta samalla alueella sijaitsevista saman alan toimijoista voidaan myös hyötyä esimerkiksi siinä tilanteessa, kun potentiaalista asiakasta ei voida ottaa vastaan tämän kilpailijan ollessa jo yrityksen asiakkaana. Tällöin tulisi kyetä neuvomaan potentiaalinen asiakas toisen, osaavan paikallisen palveluntarjoajan luo. Tällaisessa tilanteessa otoksen yritykset hyötyvät siitä, että samalla alueella toimii muitakin merkittäviä oman toimialan yrityksiä.

Osa vastaajista on perustellut paikallisen kilpailun hyödyllisyyttä myös sen luomalla rakentavalla ilmapiirillä, joka syntyy kilpailijoiden sparratessa yritystä pysymään valppaana ja kehittämään jatkuvasti omaa liiketoimintaansa. Eräs vastaajista toivoi vuonna 1999 jopa lisää kilpailua, joka aktivoisi yritystä kehittämään omaa liiketoimintaansa.



Tällä toimialalla menneisyys täytyy tuntea, mutta tulevaisuuteen täytyy osata katsoa. Siksi toivon, että tulisi uutta verta ja kunnon kilpailutilanne. Me opittaisiin siitä. (Teknisten palvelujen yritys)

Paikallisia kilpailevia yrityksiä tarvitaan vastausten perusteella myös siksi, että asiakkaiden tarpeet ovat erilaisia, eikä kaikille pystytä samassa toimistossa tarjoamaan räätälöityjä palveluja. Teorettisessa viittekehityksessä Keeble ja Nachum (2001, 17-18) esittivät tähän liittyen, että usein alueellisessa toimialakeskittymässä tarjolla olevien palvelujen valikoima kasvaa ja laatu paranee paikallisen kilpailun myötä. Pirkanmaalla toimivilla yrityksillä on oletettavasti mahdollisuuksia hyödyntää näitä skaalaetuja, koska alueella on tilastojen perusteella runsaasti KIBS-sektoriin kuuluvia yrityksiä.

#### 4.7 Yritysten liiketoiminnan kehittäminen vertailuvuosina

Yritysten liiketoimintaympäristön ulkoisten tekijöiden kehittymisen lisäksi on olennaista tarkastella myös yritysten sisäisen toimintaympäristön kehittämistyötä, joka on ainakin osittain seurausta reagoimisesta ulkoiseen markkinatilanteeseen. Markkinoilla menestyäkseen yritysten tulisikin jatkuvasti pyrkiä arvioimaan itseään suhteessa ulkoisen liiketoimintaympäristön muutokseen, jotta palvelut ja tuotteet säilyisivät kilpailukykyisinä ja vastaisivat asiakkaiden muuttuvia tarpeita. Esimerkiksi tähän ulkoisen liiketoimintaympäristön muutokseen liittyen alaluvussa 4.5 todettiin, että asiakkaiden palvelutarpeet ovat muuttuneet viidessä vuodessa kansainvälisempään suuntaan. Lisäksi edellisessä alaluvussa todettiin kilpailukentän laajentuneen viidessä vuodessa kansainvälisemmäksi. Vastausten perusteella yritykset ovat kehittäneet omaa toimintaansa eri tavoin viiden vuoden aikana.

Useimmat otoksen pirkanmaalaisista yrityksistä olivat kehittäneet palvelujaan ja tuotteitaan sekä vuonna 1999 että 2004. Palvelujen kehittämiseen on kuulunut useissa tapauksissa oman osaamisen ja tietojen päivittämistä henkilöstöä kouluttamalla. Tämä onkin keskeinen osa-alue KIBS-palvelujen kehittämistä, koska palvelut perustuvat juuri osaamiseen ja ovat sisällöltään tietointensiivisiä. Näin ollen palveluntuottajan oman osaamisen jatkuva kehittäminen ja uusien palveluratkaisujen luominen on tärkeää, jotta KIBS-yritykset kykenisivät toimimaan liiketoimintansa perustavoitteiden mukaisesti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä.

Molempina tarkasteluvuosina muutama yritys mainitsi kehittäneensä myös omaa organisaatiotaan ja sen johtamistapoja. Yritykset olivat muun muassa rekrytoineet lisää henkilöstöä, mikä todettiin alaluvussa 4.2. Lisäksi yrityksissä oli kehitetty hallintoa ja johtamistapoja sekä pyritty muuttamaan organisaatorakenteita entistä joustavammaksi. Muutamia mainintoja molempina tarkasteluvuosina saivat myös tuotantotapojen ja -prosessien hiominen kehitettäessä tuotantoteknologioita ja uusia palveluja. Lisäksi joissakin yrityksissä oli pyritty kehittämään markkinointi- ja viestintätapoja esimerkiksi uusien asiakkaiden saamiseksi tai markkinoinnin kohdistamiseksi tiettyyn asiakasryhmään.

Liiketoimintakonseptien kehittäminen oli vastausten perusteella yleisempää vuonna 2004 kuin vuonna 1999. Tämä saattaa johtua siitä, että liiketoiminnan kehittämisestä kysyttiin vuonna 2004 eritellymmin kuin vuonna 1999. Näin ollen haastateltavien on ollut tuolloin helpompi hahmottaa oman liiketoimintansa eri osa-alueita ja arvioida yrityksen sisäistä kehittämistä monipuolisemmin. Liiketoimintakonseptien kehittämiseen oli vaikuttanut muun muassa yleiset yhteiskunnalliset muutokset, joiden oli koettu ainakin jossain määrin ohjaavan kysyntää. Lisäksi kilpailun kiristyminen ja kansainvälistyminen sekä uusien palvelujen lanseeraaminen on johtanut siihen, että liiketoimintakonsepteja on mietitty uudelleen. Liiketoimintakonsepteja oli kuitenkin lähinnä vain hiottu yrityksen sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristömuutoksen myötä.

Nämä edellä mainitut kehittämisalueet tukevat alaluvussa 4.1 esitettyä ajatusta siitä, että otoksen yritykset ovat elinkaarensa siinä vaiheessa, jossa liiketoiminta on jo vakiintunut. Tällöin liiketaloudellinen menestyminen perustuu usein operatiivisen tehokkuuden ja palvelutuotteiden kehittämiseen sekä asiakasläheisyyden vaalimiseen. Tässä alaluvussa ei vielä käsitelty asiakasläheisyyttä, mutta oletettavasti se on ollut molempina tarkasteluvuosina olennainen osa myös tämän otoksen KIBS-yritysten palveluntuotantoa.

Vuonna 1999 yritysten tutkimus- ja kehittämistoiminnan yhteistyökumppaneiksi mainitaan pääasiassa asiakkaat. Muutamia mainintoja saa myös oman toimialan ja muiden osaamisintensiivisten toimialojen yritykset, TEKES, Tampereen yliopisto ja Tampereen teknillinen yliopisto. Muutama otoksen yrityksistä on ilmoittanut, ettei heillä ole ulkopuolisia yhteistyökumppaneita omassa tutkimus- ja kehittämistoiminnassaan. Variaatioita yhteistyön muodoissa löytyy. Toisilla yhteistyökumppanina on ollut vain asiakas, toisilla ulkopuolinen KIBS-palveluntuottaja, kuten esimerkiksi liikkeenjohdon

konsultti tai tietotekniikka-asiantuntija. Joillakin T&K-toiminnassa on ollut mukana useita edellä mainittuja toimijoita.

Jatkuvasti kehitellään. Mukana on ensiksikin yrityspalveluorganisaatiot ja toisaalta asiakkaat, koska eihän me kehitetä, jollei haluta tehdä asiakkaalle paremmaksi sitä juttua. Ollaan myös mukana laatuprojekteissa ja itsearviointimenetelmiin liittyvässä pilottiprojektissa. Viimeksi mainitussa on viisi yritystä Suomesta mukana. Siinä kehitetään mittareita eri tarkoitukseen, joilla meidän työtämme pyritään mittaamaan. Se käynnistyi keväällä. KTM rahoittaa sitä ja sitten siinä on konsulttiyritys hoitamassa. Se on mielenkiintoinen. Toimistot eivät ole suoranaisesti kilpailijoita, joten voidaan vertailla näitä tutkimustuloksia ja saadaan konkreettista vertailupohjaa. (Taloudellisten palvelujen yritys)

Vuoden 1999 kysymysmuodosta poiketen vuonna 2004 yrityksiltä oli kysytty, miten ja millaisin resurssein nämä kehittävät palvelujaan. Kysyttäessä vain palvelujen kehittämisestä sekä kehittämistyöhön käytetyistä resursseista on melko selvää, etteivät vastaajat maininneet tässä yhteydessä kaikkia niitä yhteistyökumppaneita, joita koko tutkimus- ja kehittämistyössä on mahdollisesti ollut mukana. Puolet yrityksistä ilmoitti vuonna 2004 kehittäneensä palvelujaan ja tuotteitaan pääasiassa omilla resursseillaan. Osassa otoksen yrityksistä kyllä mainittiin, että ulkopuolelta on hankittu osaamisintensiivisiä palveluja oman liiketoiminnan tueksi ja kehittämiseksi. Näitä alihankkijoita ja muita yhteistyökumppaneita sekä niiden roolia otoksen yritysten liiketoiminnassa käsitellään myöhemmin yksityiskohtaisemmin. Asiakkaiden konkreettinen osallistuminen yritysten palvelujen kehitys- ja suunnitteluprosesseihin on jäänyt vastausten perusteella vuonna 2004 vähäiseksi. Asiakkaiden ja KIBS-yritysten osallistumista toistensa tutkimus- ja kehittämistoimintaan käsitellään vielä tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

#### 4.8 Vuorovaikutus asiakassuhteissa vuosina 1999 ja 2004

Osaamisintensiivisille yrityspalveluille tyypillinen asiakkaan ja tuottajan välinen suhde on useiden alan tutkijoiden toimesta todettu vuorovaikutukselliseksi, ja palvelujen tuottamisen on esitetty edellyttävän usein tiivistä, kasvokkain tapahtuvaa kommunikointia. KIBS-palvelusuhteeseen sisältyvän tiiviin vuorovaikutuksen puolesta puhuu se, että alaluvussa 4.1 todetusti osa otoksen yrityksistä oli perustanut tai harkitsi vuonna 2004 perustavansa aluetoimiston lähelle muualla sijaitsevia asiakkaitaan. Lisäksi muutama otokseen kuuluvista yrityksistä oli perustettu palvelemaan muualla sijaitsevan pääkonttorin pirkanmaalaisia asiakkaita. Tämä KIBS-palvelusuhteelle ominaiseksi esitetty

palvelusuhteen intensiivisyys voi olla taustavaikuttimena luvussa 4.4 todetulle paikallisten asiakkaiden osuuden merkittävyydelle otoksen yritysten liiketoiminnan kannalta sekä vuosina 1999 että 2004. Enemmistö otoksen yrityksistä on osallistunut ainakin jossain määrin asiakkaitensa tuotekehitys ja suunnitteluprosesseihin sekä vuonna 1999 että 2004, mikä lienee edellyttänyt juuri tätä samassa tilassa tapahtunutta vuorovaikutusta.

Palveluratkaisua tuottaessa asiakkaan ja tuottajan väliseen suhteeseen oli sisältynyt muun muassa tapaamisia ja suunnittelupalavereita, mutta harvemmin asiakasta on suoranaisesti neuvottu siinä, miten tuotteita kannattaisi kehittää. Esimerkiksi eräässä teknisten palvelujen yrityksessä todettiin, että ”[v]altaosa suurista töistämme on asiakkaan kanssa yhteistyössä tehtäviä ja murto-osa on sellaista, jossa opetamme asiakastamme”. Vuorovaikutuksen tarkoitus on ollut pääasiallisesti molemminpuolinen oppiminen ja yhteistyössä tapahtuva molempien osapuolten toiminnan kehittäminen.

Osa asiakkaitensa tuotekehitys- ja suunnitteluprosesseihin osallistuvista yrityksistä on ollut hyvinkin tiiviisti mukana asiakkaan liiketoiminnan kehittämisessä, koska esimerkiksi erään teknisiä palveluja tuottavan yrityksen mukaan ”[h]e ostavat meiltä juuri sitä palvelua”. Toisilla otoksen yrityksistä palvelutuotantoprosessiin ei kuulu yhtä intensiivistä osallistumista asiakkaiden kehitys- ja suunnittelutoimintaan. Eräs mainos- ja markkinointialan yritys on todennut seuraavasti: ”Pienessä mittakaavassa. Voidaan neuvoa, miten meidän asiakas voisi palvella omaa asiakastaan paremmin näiden tuotteiden avulla ja mahdollisesti jopa velottaa siitä.”

Tuottaja-asiakassuhteessa vuorovaikutusta ei voi olla ilman, että molemmat osapuolet sitä haluavat ja ovat valmiita tarjoamaan siihen myös oman panoksensa. Vuorovaikutuksen aste ja osallistumistavat riippuivatkin vastausten perusteella useimmiten asiakkaiden omista palvelutarpeista, mitä kuvastaa hyvin erään mainos- ja markkinointialan yrityksen vastaus: ”Tämä riippuu hyvin paljon asiakkuuksista. Yrityksellä on asiakkaita, joiden kanssa mietitään asiakkaille täysin uusia palveluita ja tuotteita. Lisäksi on asiakkaita, joille tehdään vain ilmoituksia, mainoksia.” Tästä johtuen palveluntoimittamisprosessin sisältämä vuorovaikutuksen määrä voi vaihdella yrityksen palvelusuhteissa, vaikka lähtökohtana olisikin samantyyppinen palvelu.

Osa yrityksistä oli todennut, etteivät he osallistu asiakkaan niin sanotun ”kovan” tuotteen ominaisuuksien kehittämiseen, mikä johtui ainakin osittain heidän tarjoamiensa palvelujen sisällöstä ja käyttötarkoituksesta. Nämä yritykset olivat kuitenkin toimineet kehittämissyhteistyössä asiakkaan kanssa esimerkiksi tekemällä näille tarveanalyysseja. Otoksen muodostavien pirkanmaalaisten KIBS-yritysten osallistuminen asiakkaitensa liiketoimintaan ei ole siis ainakaan vähentynyt vuonna 2004 verrattuna vuoteen 1999. Tämä havainto tukee KIBS-palvelujen roolimääritelmää, jonka mukaan KIBS-palvelujen tehtävänä on aina ollut asiakkaan liiketoiminnan tukeminen ja kehittäminen.

Vuorovaikutusta tuottajan ja asiakkaan välillä on tarkasteltu vertailuvuosina myös siitä näkökulmasta, ovatko asiakkaat osallistuneet palveluntuottajan tuotekehitys- ja suunnitteluprosesseihin. Toisin sanottuna on pyritty selvittämään sitä, mikä on asiakkaiden rooli otoksen yritysten palvelutuotteiden kehittämisessä. Vastausten perusteella asiakkaat eivät ole kovinkaan usein konkreettisesti toimineet mukana palveluntuottajan tuotekehitys- ja suunnitteluprosesseissa kumpanakaan vuotena.

Asiakkaat eivät osallistu meidän tuotekehitys- ja suunnitteluprosesseihin muuten kuin antamalla palautetta. Systemaattista asiakkaan kanssa yhdessä tehtävää kehittämistoimintaa ei ole. Ajateltavissa olisi sellainen ryhmä [johon kuuluisi asiakkaita] joka kokoontuisi silloin tällöin ja kertoisi näkemyksiään meidän toiminnasta. Me emme ole saaneet tällaista toimintaa kuitenkaan aikaiseksi. Aika menee operatiiviseen toimintaan. Totuuden nimissä sanottuna meidän pitäisi kyllä enemmän tarkastella erilaisia asioita ja miettiä kehitysnäkökulmia. (Liikkeenjohdon konsultoinnin ja henkilöstöpalvelujen yritys)

Joissakin tapauksissa asiakkaiden vastattiin osallistuneen yrityksen palvelujen ja tuotteiden kehittämiseen palautteen muodossa. Edellisessä alaluvussa tuli jo todettua, että yritykset olivat muun muassa vuoden 2004 vastausten mukaan kehittäneet omaa osaamistaan kansainvälistä tasoa vastaavaksi asiakkaiden vaikutuksesta. Palautteen myötä tuotteita oli toisinaan muutettu tai ainakin kehitetty, etenkin jos avainasiakkaat tai suuri osa asiakaskunnasta toivoo jotain muutosta yrityksen palveluntarjontaan.

Kyllä vaikka lähtökohhta on, että me tehdään kaikki ja meidän lähtökohdista, mutta asiakkailta otetaan koko ajan kommentteja, jos useampi haluaa jotain, se tehdään. (Mainos- ja markkinointipalvelujen yritys)

Suuret pysyvät asiakkaat tietysti, koska heillä on omat laatujärjestelmänsä, mikä tietysti sallitaan, niin me muutetaan omaa toimintaamme heidän toimiensa mukaan. (Teknisten palvelujen yritys)

Asiakkaat ovat siis ainakin välillisesti osallistuneet näiden KIBS-yritysten palvelujen kehittämiseen sekä vuonna 1999 että 2004. Toisilla otoksen yrityksillä asiakkaiden osallistuminen on ollut muutakin kuin palautteen antamista. Yritykset mainitsevat arvostavansa asiakkaiden aktiivista osallistumista. Esimerkiksi eräissä teknisten palvelujen yrityksessä todettiin vuonna 1999: ”Nimenomaan siellä on työkenttämme. Asiakasyritykset osallistuvat meidän T&K-toimintaan yhteistyössä kanssamme. Me emme hallitse asiakkaan tuotetta yhtä hyvin kuin hän itse. Hän tuo oman panoksensa suunnitteluprosessiin.” Vuonna 2004 eräissä mainos- ja markkinointipalvelujen yrityksessä koettiin, että ”asiakkaat osallistuvat koko ajan ja kaikilla tavoilla yrityksen tuotteiden kehittämiseen. Asiakkaat ovat olennaisin osa yrityksen tuotekehitysprosessia.” Yksityisiä koulutuspalveluja tuottavassa yrityksessä asiakkaiden osallistumisen vastattiin tapahtuvat ”työskentelyn kautta, eli asiakkaan kanssa tilanne on ’give and take’”.

Vuonna 2004 muutamassa yrityksessä oli havahduttu siihen, että asiakkaiden osallistuminen on ollut liian vähäistä ja sen lisäämiseen tulisi jatkossa kiinnittää enemmän huomiota. Tämä asiakkaan osallistumispanoksen kokeminen merkitykselliseksi näyttäisi vaihtelevan jonkin verran myös sen mukaan, millaisesta palvelusta on ollut kyse. Joidenkin KIBS-palvelujen räätälöintiaste on korkea, mikä on edellyttänyt myös asiakkaalta aktiivista panostusta palvelun suunnitteluun ja sen toteuttamiseen yhdessä palveluntarjoajan kanssa. Enemmistö otoksen pirkanmaalaisista KIBS-yrityksistä oli tuottanut tarkasteluvuosina ainakin osittain räätälöityjä palveluja.

Räätälöintiaste riippuu paljon tapauksesta. Kaikkia palveluita joudutaan räätälöimään vähintään 10–20 %, joitakin 90 %. Me emme voi myydä peruspaketteja, vaan ennemminkin myymme eri osista muodostettuja kokonaisuuksia. (Teknisten palvelujen yritys)

Muutama yritys ilmoitti palvelujensa olevan varsin korkeasti räätälöityjä. Nämä vastaukset voidaan tulkita siten, että enemmistöllä otoksen yrityksistä vuorovaikutus asiakkaan ja tuottajan välillä on ollut aktiivista etenkin palveluntuotantoprosessin alkuvaiheessa. Niissäkin yrityksissä, joissa palvelujen räätälöintiaste oli ilmoitettu alhaiseksi, valittiin tarjottava palvelutuote silti asiakkaan yksilöllisen tarpeen mukaan ja palvelupaketit on pyritty rakentamaan joustaviksi.

Meidän ns. bulkkituote tuottaa valtaosan tämänhetkisestä liikevaihdosta ja se on tiettyssä mielessä peruspaketti. Siinä on oma rakenteensa, runkonsa ja toimintamallinsa. Näin ollen

sen räätälöintiaste on alhainen. Siinä on sijansa räätälöinnille kyllä. (Liikkeenjohdon konsultoinnin ja henkilöstöpalvelujen yritys)

Vertailtaessa pirkanmaalaisten KIBS-yritysten tyypillisiä toimeksiantoja vuosina 1999 ja 2004 voidaan havaita, että muutosta ei ole tapahtunut otoksen palveluntuottajien ja asiakkaiden vuorovaikutussuhteiden tyypeissä. Valtaosalla yleisin toimeksiantoihin sisältyvä asiakkaan ja tuottajan välinen vuorovaikutuksen taso on edustanut molempina tarkasteluvuosina Tordoir'n jaottelun tilapäistä työsuhdetta. Muutamissa yrityksistä osa tarjottavista palvelutuotteista on sisältänyt tilapäinen työsuhde -tyyppistä vuorovaikutusta, kun taas osa samojen yritysten tarjoamista palveluista on kyetty toimittamaan myyntisuhdetyylisesti. Tämä vuorovaikutuksen intensiteetin vaihtelu KIBS-toimialojen sisällä, ja joissain tapauksissa myös saman KIBS-yrityksen palveluissa (vrt. räätälöintiaste), todettiin aiemmin teoriassa yleiseksi ilmiöksi.

Kaikkien otoksen yritysten palvelujen sisältämissä vuorovaikutussuhteissa on havaittavissa asiakkaan merkityksellinen rooli asiantuntijatehtävän sisällön määrittelyssä. Useimmissa tapauksissa asiakkaan kanssa on suunniteltu myös yhdessä palvelutehtävän sisältöä ja kartoitettu näin asiakkaan tarpeita. Useimmat yritykset ovat kuitenkin suorittaneet suurimman osan palveluntuotantoprosessista yksin, joten asiakkaan kanssa ei ole välttämätöntä toimia koko aikaa konkreettisesti yhdessä. Toisinaan suunnittelu- ja palautepalavereja on pidetty säännöllisin väliajoin. Toisinaan on riittänyt, että prosessin alussa ja lopussa kokoonnutaan keskustelemaan. Seuraavassa on muutamia esimerkkejä otoksen yritysten toimeksiantoista, joita voidaan nimittää tilapäisiksi työsuhteiksi asiakassuhteen vuorovaikutteisuuden perusteella.

Yhteistyö tapahtuu alkuvaiheessa suunnittelukokouksissa, ja sitten kun rakentaminen on käynnistynyt sitten myös rakentamiseen liittyvissä työmaakokouksissa. Asiakkaan kanssa ollaan tekemisissä ensin tarjousvaiheessa, asiakas pyytää tarjouksen suunnittelusta, sitten tulee sopimusneuvottelu- ja allekirjoitusvaihe, jotka saattavat olla yhdessä tai erikseen. Sitten tulevat suunnittelukokoukset viidestä kymmeneen per kohde, riippuen rakennuksen koosta. (Teknisten palvelujen yritys)

Asiakas tekee keksinnön ja haluaa sille patentin ja ottaa yhteyttä [yrityksen nimi]. [Yrityksen nimi] tutkii mistä patenttia hakevan yrityksen toiminnassa ja keksinnössä on kysymys. Yritys selvittää myös olemassa olevat, keksintöön läheisesti liittyvät patentit ja neuvoo asiakasta minkälaisia muutosvaihtoehtoja on olemassa, mikäli keksintöön liittyy asioita, jotka on jo patentoitu. Sitten tehdään patenttiesitys ja katsotaan riitauttaako joku patentin. (Lakiasiainpalvelujen yritys)

Teoreettisen viitekehyksen luvussa 3.3 on esitetty, että asiakkaiden palvelusuhteeseen kohdistamat intressit ovat erilaisia, minkä seurauksena palveluntuottajan sijainnilla ei ole kaikille asiakkaille yhtä suurta merkitystä. Asiakkaiden erilaiset palvelutarpeet ja palveluntuottajan kyky suoriutua kiitettävästi palvelutehtävästä myös ilman jatkuvaa fyysistä läsnäoloa ovat mahdollisesti vaikuttaneet siihen, että otoksen yrityksillä on ollut liiketoimintansa kannalta merkittäviä asiakkaita myös sijaintialueensa ulkopuolisilla alueilla.

#### 4.9 Alihankkijat ja muut yrityskumppanit vuosina 1999 ja 2004

Tärkeimpinä yhteistyökumppaneina useimmat yrityksistä mainitsevat vuosina 1999 ja 2004 asiakkaat, alihankkijat sekä osatoimittajat. Näitä kumppaneita on ollut sekä Pirkanmaalta että muualta maasta. Lähes kaikki otoksen yrityksistä olivat ostaneet molempina tarkasteluvuosina ulkopuolisia palveluja oman liiketoimintansa tueksi. Alihankkijoita on käytetty sekä rutiinitoimintojen hoitamiseksi (tilintarkastus, kirjanpito, palkanlaskenta) että täydentämään ja kehittämään omaa osaamista ja palveluja, mutta pysyvästi ydintoimintojaan ei ollut ulkoistanut yksikään otoksen KIBS-yrityksistä. Ostetuilla tukipalveluilla ja tuotteilla siis korkeintaan täydennetään omaa ydinosaamista.

Ulkopuolelta palveluja on ostettu tapauskohtaisesti myös silloin kun yrityksen omat aika- tai osaamisresurssit eivät ole riittäneet asiakkaan tilaaman sisällöltään laajan palvelun tuottamiseen. Kokonaispaketin tuottamisen edellyttämä yhteistyö ei aina perustu perinteisessä mielessä alihankintasuhteeseen, vaan yritykset voivat toimia projektissa myös rinnakkain tasa-vertaisina yhteistyökumppaneina. Laajempaa palvelukokonaisuutta tuottaessa yhteistyökumppaniksi on valittu yritys, jonka tuottamien palvelujen tai tuotteiden avulla on kyetty rakentamaan asiakkaan tarpeiden mukainen kokonaispalvelupaketti. Resurssikysymykseen perustuvaa yhteistyösuhdetta on kuvattu seuraavasti:

Alihankintaa käytetään silloin kun omat resurssit eivät riitä ja kun tilaaja haluaa kokonaispaketin. (Teknisten palvelujen yritys)

Tässä talossa sattuu olemaan yksi eri alan toimisto, jonka kanssa tehdään ajoittain yhteistyötä. Meillä on eri alan vahvuudet ja vaihdamme palvelua. Saman alan palvelua me ei osteta, mutta jos projektissa on sellaista, mitä me ei osata, niin me etsitään alihankkija. (Teknisten palvelujen yritys)



Käytetyt alihankkijat ja osatoimittajat olivat useimmiten KIBS-sektorin yrityksiä. Tämä on loogista, koska ostetuilta palveluilta ja tuotteilta edellytetään varmasti myös jossain määrin tietointensiivistä sisältöä, jotta ne tukisivat ja täydentäisivät yritysten omia osaamispalveluja. Esimerkiksi muutamat otoksen pirkanmaalaiset yritykset olivat kehittäneet henkilöstönsä osaamista ulkopuolisilla koulutuspalveluilla, joita tuottivat pirkanmaalaiset ja pääkaupunkiseutulaiset oppilaitokset sekä Tampereen kauppakamari. Näitä yhteistyökumppaneita voidaan pitää esimerkkinä julkisista KIBS-palveluntuottajista. Toisinaan yhteistyötä on tehty jopa kilpailijoiden kanssa.

Ohjelmistoja ostetaan niitä myyviltä yrityksiltä. Yhteistoiminnassa voidaan olla myös kilpailijoiden kanssa. (...) Kohteessa tehdään yhteistyötä muiden suunnittelijoiden kanssa. (Teknisten palvelujen yritys)

Yleisenä huomiona voidaan tässä kohden todeta, että KIBS-yritykset voivat siis myös itse olla asiakkaita muille KIBS-tuottajayrityksille. Tämän otoksen KIBS-yrityksilläkin on varmasti ollut asiakkaina KIBS-sektoriin kuuluvia yrityksiä ja ne ovat itsekin ostaneet edellä mainitun perusteella alihankintana palveluja muilta KIBS-yrityksiltä.

Molempina tarkasteluvuosina useimmat yrityksistä olivat ostaneet tai ainakin pyrkineet ostamaan tukipalveluja ensisijaisesti paikallisilta palveluntarjoajilta. Esimerkiksi eräs teknisten palvelujen yritys on sanonut: ”Ostot tehdään mahdollisimman läheltä, jos Pirkanmaalta ei löydy, niin sitten vasta haemme muualta.” Kun yritykset suosivat paikallisia alihankkijoita ja osatoimittajia, ne edistävät osaltaan toimialakeskittymäalueen sisäisten skaalaetujen syntymistä.

Toisaalta kumppanien fyysisellä välimatkalla ei ole välttämättä niin suurta merkitystä, mikäli palveluntuotanto ei edellytä tiivistä vuorovaikutusta. Lisäksi Pirkanmaalta on muuhun maahan nopeat ja hyvät liikenneyhteydet. Nämä tekijät ovat kenties vaikuttaneet siihen, että muutamalla yrityksellä on ollut palveluntoimittajia ja muita yhteistyökumppaneita myös muualla Suomessa, kuten pääkaupunkiseudulla. Muiden kuin paikallisten alihankkijoiden ja yhteistyökumppanien valintaan on saattanut vaikuttaa myös otoksen yritysten muut kytkökset kyseiselle alueelle. Esimerkiksi alihankinta- ja yhteistyösopimuksia pääkaupunkiseudun toimijoiden kanssa solmineista yrityksistä osalla on emoyritys tai aluetoimisto kyseisellä markkina-alueella. Otoksen yritysten toimiessa itsekin asiakkaan roolissa voi paikallisten tai muualla sijaitsevien alihankkijoiden ja

osatoimittajien valintaan vaikuttaa ainakin osittain samat motiivit, joita pohdittiin otoksen yritysten asiakkuuksia tarkasteltaessa.

Tarkasteltavilla yrityksillä ei ole ollut vastausten perusteella ulkomailla sijaitsevia alihankkijoita tai muita vastaavia yhteistyökumppaneita, joilta ostetaan palveluja tai tuotteita. Otokseen kuuluviin aluetoimistoihin on hankittu osa tarvittavista liiketoimintaa tukevista ja täydentävistä palveluista Helsingissä sijaitsevan pääkonttorin kautta. Tämä saattaa vaikuttaa pääkaupunkiseudulla sijaitsevan yrityksen valintaan. Ulkopuolisilta palveluyrityksiltä ostettuja palveluja olivat esimerkiksi sähkösuunnittelupalvelut, laboratoriapalvelut, ohjelmistopalvelut, tekniset suunnittelupalvelut, tietotekniikkapalvelut, lainopilliset ja taloudelliset palvelut, käännöspalvelut, mainos- ja markkinointipalvelut sekä muut media-alaan liittyvät palvelut, kuten repro- ja painopalvelut.

Vuoteen 2004 mennessä muutama otoksen yrityksistä oli kokenut yhteistyön esteeksi sen, ettei yhteistyötä arvosteta eivätkä kumppanuussuhteet näin ollen kehity tavoitteiden mukaisesti. Osapuolten aidon yhteistoimintahalun puuttuminen vähentää myös intoa lähteä uudelleen mukaan yhteistoimintaan. Esimerkiksi eräs otoksen yrityksistä oli ollut mukana kahdessa pirkanmaalaisessa vientihankkeessa, joista se ei kokenut käytännössä koituneen suurtakaan hyötyä, koska mukana olleet yritykset tavoittelivat haastateltavan mukaan vain omaa etuaan. Teoreettisessa viitekehyksessä esitettiin Camagnin (1991, 15) näkemys kollektiivisen oppimisen prosesseja edistävästä tekijöistä, ja toimialakeskittymässä sijaitsevien yritysten välinen yhteistyö todettiin yhdeksi näistä tekijöistä. Esimerkkitapaus kuvastaa hyvin sitä, että yhteistoiminnan puitteiden järjestäminen ei ole vielä takuu toimialakeskittymän yritys yhteistyön tavoitteiden mukaiselle onnistumiselle.

Yhteistyöhön toisinaan liittyvistä epäkohdista huolimatta vuonna 2004 enemmistö otoksen yrityksistä oli kiinnostuneita lisäämään yhteistyötä muiden yritysten kanssa. Kiinnostavina yhteistyökumppaneina mainittiin yritykset, joilla on projektien toteutuksen kannalta jotain tiettyä kriittistä osaamista, joka KIBS-yrityksiltä puuttuu. Esimerkiksi eräs teknisten palvelujen yritys kertoi käyttävänsä alihankintaa ”[n]iiltä osin kun meillä ei ole tarjota oleviin projekteihin osaamista. Kaikkea osaamista ei kannata pitää talon sisällä.” Vaikka yhteistyö ei aina tuo suoranaista taloudellista tuottoa, niin se voi tehostaa muun muassa asiakassuhteiden hoitoa siten, että kyetään neuvomaan asiakasta kääntymään kumppaneiden puoleen, mikäli itsellä ei ole tarjota asiakkaan tarvitsemaa erityisosaamista.

Lisäksi yhteistyösuhteiden luominen voi olla yrityksille strateginen päätös pyrkiä näin tehostamaan omaa liiketoimintaa, kuten eräs otoksen yrityksistä toteaa:

Tää on meidän erikoisosaamisen alue, et on kymmenen vuoden aikana saatu ja koko ajan kehitetään lisää yhteistyökumppanisuhteita, joiden avulla saadaan isompia kokonaisuuksia hoidettua. (Teknisten palvelujen yritys)

Tällaista verkostoitumiseen liittyvää päätöksentekoa tarkasteltiin myös teoreettisessa viitekehyksessä. Verkostonäkökulmasta tarkasteltuna yritykset tekevät strategisia päätöksiä, joilla ne muokkaavat paikallista – ja alueellisesti myös laajempaa – toimijaverkostaan omalle liiketoiminnalleen mahdollisimman edulliseksi. Mattsson (1999, 245-246) mainitsi tätä muokkaamista tapahtuvan esimerkiksi juuri alihankkijoiden määrää lisäämällä sekä lisäämällä yhteistyötä kumppaniyritysten tai kilpailijoiden kanssa.

#### 4.10 Julkisten ja yksityisten asiantuntija- ja tukiorganisaatioiden rooli vertailuvuosina

Vuonna 1999 miltei kaikilla otoksen yrityksistä oli yhteistyötä vähintään yhden paikallisen tai valtakunnallisesti toimivan julkisen yrityspalveluorganisaation kanssa. Puolella otoksen yrityksistä oli ollut yhteistyötä TEKES:n kanssa. Osalla näistä otoksen pirkanmaalaisista KIBS-yrityksistä on ollut itsellä TEKES:n rahoittamia hankkeita sekä yhteisiä kehittämisprojekteja. Osa yrityksistä on ollut välillisesti mukana TEKES:n toiminnassa asiakkaan TEKES-rahoitteisen hankkeen kautta.

TE-keskuksen kanssa yhteistoimintaa oli vuonna 1999 joka toisella otoksen yrityksistä. Muutama yritys oli ollut TE-keskuksen kautta ESR-rahoitetuissa projekteissa, jotka liittyivät muun muassa yrityksen henkilöstön koulutukseen ja työllistämiseen. Toisinaan TE-keskus oli toiminut yhteistyökumppanina myös rahoittajan roolissa. Vastausten perusteella TE-keskuksen kanssa harjoitettavan yhteistyön intensiivisyys vaihteli yrityskohtaisesti keskustelutasolta aina TE-keskuksen asiantuntijaorganisaatioelimen asiantuntijana toimimiseen.

Muita yksittäisiä mainintoja saaneita yhteistyökumppaneita olivat Finnvera, Sitra, Finnpro, yrittäjäjärjestöt ja Kauppakamari. Finnvera oli tarjonnut valtioneuvoston liiketoiminnan rahoitusjärjestelyihin. Yhteistyötä tämän tukiorganisaation kanssa on ollut eräässä yrityksessä myös kehittämissyhteistyön muodossa.

Finnveran kanssa on konkreettista yhteistyötä erilaisissa kehitysprojekteissa, joita pidetään keskenämme. Me palaveerataan niin, että on asiakas, meiltä henkilö ja Finnveran henkilö. Kartoitetaan yhdessä rahoitusmahdollisuuksia. Ja sitten seurataan toimialakohtaisia tunnuslukuja, joita saadaan sieltä. Se asiakas siellä neuvottelussa voi olla meidän asiakas tai sitten Finnveran asiakas. (Taloudellisten palvelujen yritys)

Kauppakamarin ja yrittäjäjärjestöjen, kuten Pirkanmaan Yrittäjien, jäseniä löytyi jonkin verran vastaajien joukosta. Yhteistyössä on painottunut tiedon ja osaamisen kartuttaminen. Näiden tahojen tehtäväksi nähtiin myös yritysten ja niiden potentiaalisten asiakkaiden ja yhteistyökumppanien välisenä kontaktipisteenä toimiminen.

Yrittäjäjärjestöjen ja kauppakamarin kautta saadaan kursseja ja kysellään konkreettisia kysymyksiä heidän palveluhenkilöiltään. Esimerkiksi kauppakamarilla on monenlaisia rekistereitä, joita ei muualta löydä. Se tieto on siis saatavilla, mutta sitä ei löydä kuin henkilökohtaisissa keskusteluissa. Kauppakamari on tärkeämpi kuin yrittäjäjärjestöt ja me ollaan ainakin tykätty sen palveluista. (Taloudellisten palvelujen yritys)

Kauppakamarin kanssa yhteistyö on ollut lähinnä sellaista, että minä itse olen aluesuunnittelu- ja liikennevaliokunnassa ja siinä tapaa sekä asiakkaita että muita yhteistyökumppaneita. Siellä voi vaikuttaa alueen kehittymiseen ja ehkä saada tietoa siitä minkälaisia hankkeita on tulossa. Heillä on myös paljon koulutustoimintaa muun muassa taloushallintoon ja liiketoimintaan liittyen. (Teknisten palvelujen yritys)

Vuonna 2004 huomattavalla enemmistöllä otoksen yrityksistä oli vuoden 1999 tavoin yhteistyötä muiden sekä paikallisten että valtakunnallisten asiantuntija- ja tukipalveluorganisaatioiden kanssa. Enemmistö otoksen yrityksistä oli tehnyt molempina tarkasteluvuosina yhteistyötä sekä paikallisten että Pirkanmaan ulkopuolella sijaitsevien oppilaitosten kanssa. Yksi teknisten palvelujen yrityksistä mainitsi vuonna 1999 tehneensä myös kansainvälistä oppilaitosyhteistyötä. Tämä yhteistyömuoto oli sisältänyt opinnäytetyömahdollisuuksien tarjoamista ulkomaisten korkeakoulujen opiskelijoille.

Muutama vastaajista koki, etteivät pirkanmaalaiset oppilaitokset kouluta heille soveltuvaa työvoimaa, mikä on estänyt paikallisten oppilaitosyhteistyösuhteiden luomisen. Oppilaitokset ovat toimineet yritysten henkilöstövoimavarojen lähteenä vuosina 1999 ja 2004 siten, että työharjoitteluun tullut opiskelija on myöhemmin rekrytoitu yrityksen palvelukseen. Kaikkia työharjoittelijoita ei voida palkata yrityksen palvelukseen, mutta silti tämä yhteistyömuoto on hyvin yleinen ja varmasti useimmiten hyödyllinen molemmille osapuolille.

Vuonna 2004 pirkanmaalaisiksi oppilaitoskumppaneiksi mainittiin Tampereen yliopisto, Tampereen teknillinen yliopisto, Tampereen ammattikorkeakoulu ja Tampereen aikuiskoulutuskeskus. Vuonna 1999 näin yksilöityjä tietoja oppilaitoskumppaneista ei ole, mutta oletettavasti nämä samat toimijat olivat jo silloin yhteistyössä joidenkin otoksen yritysten kanssa. Osa yrityksistä ilmoitti molempina vuosina osallistuneensa myös oppilaitosten järjestämiin rekrytointi- ja uratapahtumiin. Lisäksi joillakin yrityksillä on ollut projektikohtaisesti yhteistyötä yliopistojen kanssa ja yliopistot ovat olleet asiakkaan roolissa joissakin hankkeissa. Projektikohtaisessa kumppanuudessa yhteistyö on saattanut liittyä projektin onnistumisen edellyttämään T&K-toimintaan. Muutamassa otoksen yrityksistä mainittiin, että oppilaitosyhteistyötä voitaisiin Pirkanmaalla tehdä enemmänkin, jos oppilaitokset tarjoaisivat entistä aktiivisemmin kumppanuutta. Vastausten perusteella voidaan esittää, että Pirkanmaalla on ollut vuosina 1999 ja 2004 ainakin kohtuullista, molemminpuolista kiinnostusta sekä varteen otettavia vaihtoehtoja oppilaitosyhteistyöhön.

Julkisia teknologia- ja liiketoiminnan rahoittajia ja kehittäjiä mainittiin joka toisessa yrityksessä yhteistyökumppaneiksi. Tutkimuslaitosten kanssa yhteistyössä oli puolet otoksen yrityksistä. Tutkimuslaitoksista esimerkkinä mainittu Valtion teknillinen tutkimuskeskus on toiminut sekä asiakkaana että kontaktien luojana muihin yhteistyötahoihin. VTT:n tarjoamia tutkimuspalveluja ja materiaaleja on käytetty myös omien palvelujen kehittämisessä ja valmistuksessa. Vuoden 1999 haastatteluissa VTT:tä ei mainittu yhteistyökumppanina, joten se on noussut yhteistyökumppanin rooliin viiden vuoden aikana.

Vuoden 1999 tavoin TE-keskusten ja TEKES:n kanssa yhteistyötä oli tehnyt puolet otoksen yrityksistä. Yhteistyömuodot näiden viimeksi mainittujen kanssa eivät olleet muuttuneet vuodesta 1999. Nämä toimivat edelleen vaihtelevasti hankekumppaneina, liiketoiminnan kehittämisprojektien rahoittajina sekä TE-keskus myös työvoiman kouluttajana. Finnveran ja Sitran rooli yhteistyökumppanina jäi vähäiseksi vuonna 1999, eivätkä ne olleet aineiston perusteella merkittäviä yhteistyökumppaneita suurimmalle osalle yrityksiä myöskään vuonna 2004.

Syy Finnveran vähäiseen rooliin voi olla se, että otoksen yritykset ovat toimineet liike-elämässä jo melko pitkään ja ovat vakiinnuttaneet asemansa markkinoilla, joten ne kykenevät kehittämään liiketoimintaansa pääasiassa omin resurssein. Kenties tästä samasta

syystä yksityisten rahoittajien, kuten pankkien ja pääomasijoittajien merkitys oli vastausten perusteella varsin vähäinen. Niiden rooli voi tulevaisuudessa kasvaa, mikäli yrityksissä halutaan tehdä tällainen strateginen liiketoiminnan rahoitukseen liittyvä päätös. Verkostonäkökulmasta tarkasteltuna tämä tuleva rahoitustahon valinta liittyy jälleen toimijaverkoston strategiseen muuttamiseen yritykselle mahdollisimman edulliseksi.

Teknologiakeskuksista Tampereen teknologiakeskus mainittiin muutamassa yrityksessä ja Finn-Medin kanssa yhteistyötä oli ollut myös muutamalla otoksen yrityksistä. Tampereen teknologiakeskuksen rooli oli näissä yrityksissä koettu merkittäväksi muun muassa siksi, että teknologiakeskuksessa on potentiaalisia kasvavia asiakasyrityksiä, jotka tulevat tarvitsemaan KIBS-yritysten palveluja. Tämä yhteistyö luo mahdollisuuden ohjata asiakkaita tarpeen mukaan teknologiakeskuksen puoleen ja toisaalta teknologiakeskus oli ohjannut vuorostaan asiakkaita KIBS-yrityksille. Eräällä yrityksellä on ollut teknologiakeskuksen kanssa myös yhteisiä projekteja ja kehittämishankkeita.

Kauppakamarista mainittiin muun muassa sen koordinoima Tampere Business Campus -kehittämishanke, jolla pyritään lisäämään vuorovaikutusta yritysten ja oppilaitosten välille sekä tarjoamaan henkilöstökoulutusta yrityksille. Pohdittaessa keinoja lisätä yhteistyötä alueella toimivien yritysten välillä esitettiin Kauppakamaria luontevaksi ”face-to-face”-foorumeiden organisoijatahoksi. Eräällä KIBS-toimialalla on Pirkanmaalla paikallisten yritysten muodostama yhdistys, jonka puitteissa on tehty yhteistyöprojekteja lähinnä koulutuksen kehittämisen piiristä.

#### 4.11 Kokemuksia yhteistyökumppanien löytämisestä vuosilta 1999 ja 2004

Vuonna 1999 yhteistyökumppaneiden löytämisen oli kokenut helpoksi enemmistö vastanneista yrityksistä. Eräs yritys kuvasi julkisten ja yksityisten palveluntuottajien tarjontaa seuraavasti:

On helppoa. Nämä asiantuntijapalveluita tarjoavat tahot ovat hyvin palveluaittiina nykyisin ja ammattitaitoisia. Sieltä löytyy sekä neuvontaa että käytännön apua. Meillä on pelkästään hyviä kokemuksia näistä. Kyllähän nämä palvelut nyt vieläkin on hajallaan, myös tällä puolella näyttää kuitenkin yhdistymistä olevan tapahtumassa. Ne on kuitenkin aika aktiivisia nämä erilaisia kehityspalveluita tarjoavat yhteisöt ja yksityisetkin. Tarjonta on huomattavasti suurempaa kuin mitä meillä on käyttöä. (Teknisten palvelujen yritys)

Toisaalta muutama näistä vastaajista totesi, että vaikka yhteistyökumppani löytyy tarvittaessa helposti, niin potentiaalisen yhteistyökumppanin osaamisen laadun varmistaminen ja luottamuksellisen suhteen rakentaminen vaatii resursseja. Potentiaalisena yhteistyökumppanina on tässä kohden ajateltu varmaankin lähinnä muita yksityisiä palveluyrityksiä, koska näiden kanssa toimittaessa keskinäinen luottamus ja osaamisen suojaaminen ovat aina keskeisiä kysymyksiä.

Löytäminen on helppoa, mutta seulominen ja laadun vahtiminen vaatii työtä ja paneutumista. Meidän täytyy säilyttää vaatimustaso, jos kuvitellaan itse olevamme jotain. Se ei ole paperilla sopimista, vaan paikanpäällä käymistä ja neuvottelua, materiaalien tutkimista ynnä muuta sellaista. (Teknisten palvelujen yritys)

Muutamassa otoksen yrityksistä yhteistyökumppaneiden löytäminen oli koettu vuonna 1999 ongelmalliseksi. Syyksi esitettiin muun muassa joidenkin yksityisten palveluyritysten yhteistyöhaluttomuus. Ongelmia on aiheuttanut myös kykenemättömyys tavoittaa samanaikaisesti useita tietyn toimialan palveluntarjoajia silloin kun palveluntuotannossa tulee tilanteita, joiden ratkaisu edellyttää erilaisten näkemysten harkintaa. Yli puolet kaikista vastanneista yrityksistä kokee, että vaikei yhteistyökumppaneiden löytäminen olisikaan kovin vaikeaa, niin jonkinlainen asiantuntijapalvelujen kontaktipiste olisi tarpeellinen. Se säästäisi yritysten resursseja sekä takaisi yhteistyökumppanin tarjoamien palvelujen ja osaamisen laadun. Paikallisten yrittäjäjärjestöjen ja Kauppakamarin voisi nähdä luontevasti tässä välittäjän roolissa, jossa ne varmasti osin jo toimivatkin.

Vuonna 2004 yritykset olivat miettineet keinoja, joilla yhteistyötä asiantuntija- ja tukiohjaajien sekä muiden yhteistyökumppaneiden kanssa voitaisiin lisätä. Useat yritykset mainitsevat yhteistyösuhteita pohdittaessa lähtökohdaksi sen, että tämä toiminta edellyttää aitoa halua etsiä, löytää ja toimia potentiaalisten kumppanien kanssa. Vuonna 1999 havaittuja yhteistyökumppanuuteen liittyviä ongelmia oli osassa otoksen yrityksistä koettu myös vuonna 2004. Yritysten mukaan suurimmat esteet yhteistyön lisäämiselle olivat asenneongelmat ja epäluuloisuus sekä kykenemättömyys tavoittaa oman toiminnan kannalta olennaisia kumppaneita.

Asennemuutos olisi ehdottomasti ensisijainen tehtävä, jotta yhteistyö olisi aitoa. Infrastruktuuri ja rahoittajat yhteistyölle on olemassa, mutta asenne aitoon haluun puuttuu. (Mainos- ja markkinointipalvelujen yritys)

Perinteiset epäluulot on esteenä, luullaan että business valuu. Ei viedä asiakaskontakteja näkyville. Vähäinen yhteistyö johtuu siitä, ettei ole oikein löydetty toisiamme. TTY ei tee aloitteita. (Teknisten palvelujen yritys)

Vuonna 2004 yhteistyön lisäämiseksi ehdotettiin muun muassa verkostomaiseen toimintamalliin soveltuvien rahoituskuvioiden miettimistä. Tätä perusteltiin sillä, että pienikokoisilla yrityksillä ei ole resursseja ratkaista yksin ongelmia ja ostaa asiantuntijapalveluja, joten yhteisostot voisivat olla keino näiden palvelujen hankkimiseen. Aktiivinen suora yhteydenotto kulloinkin kyseessä olevaan haluttuun kumppaniorganisaatioon nähtiin myös toimivaksi strategiaksi yhteistyön lisäämiseksi. Tämä tukee jälleen ajatusta siitä, että yritykset pyrkivät harkitusti rakentamaan omaa toimijaverkkoaan.

Yrityksiltä kysyttiin vuonna 2004 myös sitä, millaiseksi yritysympäristöksi ne olivat Pirkanmaan kokeneet alueella harjoitetun yhteistyön kannalta. Kysymys on tärkeä, koska tässä tutkielmassa pyritään osin myös kartoittamaan yritysten alueellisen sijoittumisen mahdollisia hyötyjä ja haittoja. Vuonna 1999 yrityksiltä ei oltu tiedusteltu tätä asiaa, mutta aikaisemmat kokemukset alueella harjoitetusta yritysytteistyöstä ovat vaikuttaneet varmasti jossain määrin myös vuoden 2004 vastauksiin.

Valtaosa yrityksistä on vuonna 2004 arvostanut Pirkanmaan liiketoiminta-alueen yhteistoimintanäkökulmasta korkealle. Alueen etuina mainittiin muun muassa kehitysmönteisyys, alueen sopiva fyysinen koko ja sen hyvä imago muualla Suomessa. Varmasti nämä tekijät vaikuttavat kannustavasti myös uuden yritystoiminnan syntyymiseen alueelle. Pirkanmaan talousalueen laadukkaiksi arvostetut oppilaitokset, lukuisat eri alojen yritykset, toimivat julkiset asiantuntija- ja tukiorganisaatiot sekä yksittäiset paikalliset yritysytteistyöverkostot vaikuttivat myös yritysten positiiviseen kokemukseen sijaintialueestaan. Yritykset ovat kuvanneet positiivisia kokemuksiaan sijaintialueestaan esimerkiksi näin:

Ainutkertaisen hyvät mahdollisuudet. Täällä on sellainen klusteri, ettei voi epäonnistua. (Teknisten palvelujen yritys)

Ei nähdä mitään ongelmia yritysytteistyön luottamuksellisuudessa, avoimuudessa tai tiedonvaihdon sujuvuudessa. Enimmäkseen on ollut hyvä ja helppo toimia tässä yritysytteistyössä. Sekä kaupungin, yrittäjäjärjestöjen, Kauppakamarin että oppilaitosten kanssa yhteistyö on toiminut aivan tarkoitetulla tavalla. Yhteistyö on sujunut jopa paremmin



kuin tarkoitettiin siinä mielessä, että asiakkuuksia on tullut, eikä toiminta ole ollut siis pelkästään sitä yhdessä tekemistä tai kehittämistä. (Mainos- ja markkinointipalvelujen yritys)

Muutamissa otoksen yrityksissä ei oltu täysin tyytyväisiä pirkanmaalaiseen yritys ympäristöön yhteistyön kannalta. Näillä tyytymättömyyttä osoittavilla yrityksillä ei ollut vuonna 2004 merkittäviä yhteistyökumppaneita ainakaan julkisista asiantuntija- ja tukipalveluorganisaatiosta. Edellä esiinnoitettujen alueella toimivien yritysten haluttomuus yhteistyöhön oli aiheuttanut yrityksille vaikeuksia solmia yhteistyökumppanuuksia. Eräs mainos- ja markkinointipalvelualan yritys oli todennut, että ”edellytykset alueella on kyllä erinomaiset, mutta silti todellisen yhteistyöhalun puuttuminen ehkäisee toiminnan”. Tässä kohden on hyvä palata siihen, mitä edellisessä alaluvussa todettiin yhteistyöhalukkuudesta. Kaikki otoksen yrityksistä ilmaisivat olevansa kiinnostuneita yhteistyön määrän lisäämiseen ja uusien yhteistyökumppaneiden hankintaan.

Näin ollen, vaikkei kaikissa otoksen yrityksissä oltu vuonna 2004 täysin tyytyväisiä Pirkanmaan alueella harjoitettuun yhteistyöhön, niin näissäkin oltaisiin silti sopivan tilaisuuden tullen kiinnostuneita ryhtymään yhteistoimintaan. Otoksen yritykset olivat siis vuonna 2004 joko löytäneet tai ainakin ne ilmaisivat kiinnostusta tarttua Pirkanmaalla tarjolla oleviin liiketoimintaa tukeviin mahdollisuuksiin. Teoreettisessa viitekehityksessä Keeble ja Nachum (2001, 9-10, 18-19) mainitsivat innovatiivisten toimintaympäristöjen ominaisuuksiksi muun muassa mahdollisuudet yhteistyöhön oppilaitosten ja muiden keskeisten toimijoiden kanssa. Aineiston analyysin tulosten perusteella ei voida esittää, että Pirkanmaalla olisi KIBS-yrityksille innovatiivinen toimintaympäristö. Se voidaan kuitenkin todeta, että Pirkanmaalta löytyy niitä elementtejä, joista KIBS-yritysten alueellinen innovaatiojärjestelmä voitaisiin rakentaa.

## 5. Päätelmät

Tutkielman edetessä ymmärrys osaamisintensiivisiä yrityspalveluja tuottavien yritysten liiketoimintaan vaikuttavista toimijasuhteista on kasvanut. Toimijaympäristötarkastelua lähdettiin hahmottamaan siten, että yritysten ulkoiseen liiketoimintaympäristöön kuuluviksi toimijoiksi tunnistettiin teoreettisessa tarkastelussa asiakkaat ja markkinat, osaava työvoima, kilpailijat, alihankkijat, partnerit, oppilaitokset, julkiset ja yksityiset tuki- ja asiantuntijaorganisaatiot sekä yksityiset rahoittajat. Nämä samat toimijat tunnistettiin aineiston analyysissä myös KIBS-yritysten liiketoimintaympäristöön kuuluviksi. KIBS-yritykset eivät siis poikkea muiden alojen yrityksistä näiden ulkoisten toimijatahojen suhteen. Aineistoa analysoimalla voitiin todeta, että yrityksillä on myös oma sisäinen toimijaympäristönsä, jossa yrityksen johto ja asiantuntijoista koostuva henkilöstö ovat keskeisiä toimijatahoja. Nämä yrityksen omat toimijat voivat osaltaan vaikuttaa yritysten toimijaympäristöjen rakenteisiin ja toimijasuhteiden vuorovaikutuksellisuuteen.

Osassa otoksen yrityksistä johdon voitiin todeta tehneen strategisia valintoja muun muassa sen suhteen, millaisiin asiakas- ja yhteistyösuhteisiin yritys on lähtenyt mukaan. Toisaalta yrityksen oma henkilöstö eli sen merkittävin palveluntuotantoresurssi vaikuttaa osittain siihen, kuinka paljon ja mistä yrityksellä on asiakkaita sekä millaisia alihankkijoita ja yhteistyökumppaneita yritys tarvitsee. Taloudellisten resurssien ohella nämä henkilöresurssit vaikuttanevat muun muassa siihen, kykeneekö yritys laajentamaan liiketoimintaansa ja samalla toimijaympäristöään esimerkiksi kansainvälisille markkinoille ja tarvitaanko tässä mahdollisesti yhteistyökumppanien tukea. Näiden resurssien olemassa olo tai niiden puuttuminen voi vaikuttaa siihen, kuinka paljon yritykset panostavat toimijaympäristöönsä ja sen kehittämiseen.

Joissakin otoksen yrityksissä johto on tehnyt myös kansainvälistymiseen liittyviä strategisia päätöksiä. Eräät yritykset toimivat suoraan kansainvälisillä markkinoilla, kun taas jotkut yritykset ovat päätyneet kansainvälistymään välillisesti asiakkaiden kautta. Tämä jälkimmäinen kansainvälistymistapa on aineiston perusteella myös lisääntynyt. Osa yrityksistä on toiminut tarvittaessa kansainvälisillä markkinoilla yhdessä kotimaisten tai ulkomaisten partnerien kanssa, osa puolestaan näkee partneroitumisen mahdollisuutena, mikäli kansainvälistymispäätös tehdään. Jotkut yrityksistä toimivat vain kotimaan

markkinoilla. Olennaista tässä on se, että yrityksissä on tehty tietoisesti strategisia päätöksiä ja suunnitelmia, jotka kohdistuvat toimijaverkoston ja sen maantieteelliseen laajuuteen. Tämä havainto tukee teoriassa esitettyä näkökulmaa, jonka mukaan yritykset tekevät liiketoimintastrategiansa ohjaamina toimijaverkostoaan koskevia päätöksiä.

Alueellisen innovaatiojärjestelmän teoreettinen käsitelmä on alun perin tarkoitettu näkökulmaksi innovaatiojärjestelmätutkimukseen. Tässä tutkielmassa sitä on hyödynnetty KIBS-yritysten toimijaympäristöjen hahmottamiseen. Aineistoa analysoimalla voitiin todeta, että kaikkien KIBS-yritysten toimijaympäristöt eivät ole samanlaisia. Esimerkiksi joillakin yrityksillä oli ollut yhteistyötä oppilaitosten kanssa, kun taas osalla oppilaitokset eivät kuuluneet toimijaympäristöön. Lisäksi voitiin todeta, että otoksen yrityksillä on merkittäviä toimijasuhteita, kuten asiakkaita ja alihankkijoita, myös sijaintialueensa ulkopuolella. Alueellisen innovaatiojärjestelmän käsitelmä toimii tässäkin tutkielmassa näkökulmana, jonka avulla voidaan siis hahmottaa niitä mahdollisia toimijatahoja, jotka saattavat vaikuttavat yritysten liiketoimintaan ja joiden kanssa yrityksillä voi olla vuorovaikutusta.

Toimijaympäristöjen teoreettisen tarkastelun ja aineiston analyysin tuloksena yritysten toimijaympäristöjen voidaan todeta olevan ainakin välillisesti laajempia kokonaisuuksia, kuin mitä tutkielman kirjoittamisen alussa oletettiin. Näissä laajemmissa toimijaympäristöissä toimijatahot ovat samoja kuin ne, jotka tunnistettiin otoksen KIBS-yritysten välittömään toimijaympäristöön kuuluviksi. Toimijaympäristö laajenee esimerkiksi silloin, kun yrityksellä on aluetoimistoja muilla paikkakunnilla tai se on itse hallinnollisesti aluetoimisto, jonka pääkonttori sijaitsee muualla. Näitä molempia tapauksia oli tämän tutkielman otoksen yrityksissä. Paikalliseen toimijaverkostoteoriaan liittyen näillä monitoimipaikkaisilla yrityksillä voidaan ajatella olevan eri alueilla paikallisia toimijaverkostoja.

Lisäksi yritysten asiakkailta ja muilla niiden toimintaympäristöön kuuluvilla toimijoilla on omat toimijaympäristönsä, jotka vaikuttavat myös KIBS-yritysten liiketoimintaan. Esimerkiksi KIBS-yritysten asiakkaiden liiketoimintaan vaikuttavat niiden omat asiakkaat. Lisäksi asiakkaan liiketoimintaympäristön maantieteellinen laajuus vaikuttaa ainakin välillisesti myös KIBS-yrityksen liiketoiminta-alueen laajuuteen. Mikäli asiakas toimii kansainvälisesti, on tälle palveluja tuottavan KIBS-yrityksenkin liiketoimintaympäristö

ainakin välillisesti kansainvälinen. Mikäli enemmistö yrityksen asiakkaista on paikallisia toimijoita, voidaan KIBS-yritysten toiminta- ja toimijaympäristön ajatella olevan asiakkaan kautta paikallisesti painottuneempi.

Asiakkaan toimijaympäristön tunteminen on tärkeää, jotta KIBS-palveluntuottaja kykenisi suoriutumaan palvelutehtävästään asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Etenkin asiakkaan sisäisen toiminta- ja toimijaympäristön, niiden omien asiakkaiden ja markkinatilanteen sekä kilpailijoiden tunnistaminen on olennaista. Aineiston perusteella voidaan todeta, että KIBS-yritysten ulkoisesta toimijaympäristöstä asiakkaat vaikuttavat eniten yritysten liiketoimintapäätöksiin, kuten palvelujen kehittämiseen ja fyysiseen sijoittumiseen. Esimerkiksi osa otoksen yrityksistä suunnitteli vuonna 2004 perustavansa aluetoimiston lähelle keskeisiä pääkaupunkiseutulaisia asiakkaitaan, koska tämä oli koettu välttämättömäksi näiden asiakkaiden palvelemiseksi.

Aineiston perusteella voidaan esittää, että Pirkanmaan ja pääkaupunkiseudun KIBS-keskittymien välillä on yhteys. Pirkanmaalaisilla yrityksillä on ollut asiakkaita, alihankkijoita ja kilpailijoita pääkaupunkiseudulla. Pirkanmaalta on ilmeisesti suunnattu pääkaupunkiseudulle lähinnä asiakkaiden takia, ei niinkään alueen mahdollisten keskittymäetujen. Pirkanmaata suurempana keskittymäalueena pääkaupunkiseutu voi myös pelottaa pirkanmaalaisia yrityksiä, ja siksi alueelle ei oltu vielä kovin aktiivisesti pyritty. Toisaalta myös pääkaupunkiseudun KIBS-yrityksillä on asiakkaita ja alihankkijoita Pirkanmaalla, ja ne ovat perustaneet aluetoimistoja Pirkanmaalle. Aluetoimistojen perustamiseen on voinut vaikuttaa yritysten pirkanmaalaisen asiakkaiden lisäksi se, että Pirkanmaalla koetaan olevan laajemminkin markkinapotentiaalia. Lisäksi Pirkanmaalla työvoimakustannukset ovat pääkaupunkiseutuun verrattuna edullisemmat.

Kaikilla yritysten liiketoimintaympäristöistä tunnistetuilla toimijatahoilla ei ole ollut yhtä merkittävä vaikutus yritysten liiketoimintapäätöksiin. Myös saman toimijaelementin sisällä voi olla vaihtelua siinä, miten paljon yksittäinen toimija vaikuttaa KIBS-yrityksen liiketoimintaan. Teoreettisessa viitekehyksessä todettiin tähän liittyen, että sama palvelu voidaan toimittaa eri asiakkaille erisuuruisella vuorovaikutusintensiteetillä. Otoksen yritysten palveluntuotantoprosessien voitiin todeta sisältäneen aina jonkinasteista vuorovaikutusta asiakkaan kanssa. Esimerkiksi tuotettavien palvelujen sisältöjä oli usein suunniteltu yhdessä asiakkaan kanssa ainakin palvelusuhteen alkuvaiheessa.

Teoriassa KIBS-palveluille tyypillisiksi esitetyt ominaisuudet ovat tulosten perusteella pysyneet ennallaan., kuten esimerkiksi vuorovaikutuksen merkitys asiakkaan ja tuottajan välisessä suhteessa. Nämä perustavaa laatua olevat KIBS-palvelujen sisältämät ominaisuudet tuskin kovin helposti muuttuvatkaan. Eri toimijasuhteiden vuorovaikutteisuuden tarkastelu on jäänyt tässä tutkielmassa vähäiseksi. Pääpaino vuorovaikutuksen tarkastelussa on ollut asiakassuhteissa. Toisaalta tämä vuorovaikutussuhteiden kehittymisen arviointi ei ollut alun perinkään työn ensisijainen tavoite. Olisi kuitenkin ollut mielenkiintoista tarkastella sitä, millaista konkreettista yhteistoimintaa ja vuorovaikutusta yrityksillä on ollut eri toimijoiden kanssa vertailuvuosina.

Otoksen yrityksillä on ollut molempina tarkasteluvuosina asiakkaita Pirkanmaan lisäksi myös muualta Suomesta. Pirkanmaan ohella erityisesti pääkaupunkiseutu on ollut monille otoksen yrityksille keskeinen liiketoiminta-alue. Yritysten liiketoiminta-alue on ulottunut siis myös niiden sijaintialueen ulkopuolelle, vaikkakin otoksen enemmistölle merkittävä osa asiakkaista on ollut paikallisia toimijoita. Muualla sijaitsevien merkittävien asiakkaiden läheisyyteen on aikoinaan perustettu aluetoimisto tai sitten palveluntuotanto on kyetty hoitamaan asiakaskäynnin tai esimerkiksi sähköisesti.

Teoreettisessa viitekehyksessä todettiin, että eri tutkijoiden näkemykset KIBS-tuottajan ja asiakkaan välisen etäisyyden merkityksestä poikkeavat. Kuten jo edellä todettiin, olivat otoksen yritysten asiakkaat huomattavalta osin paikallisia toimijoita, jotka sijaitsivat joko samalla alueella päätoimipaikan tai muualle perustettujen aluetoimipaikkojen kanssa. Syytä tähän ei kyetty selvittämään aineiston perusteella, mutta paikallisuuden korostuminen voi johtua esimerkiksi siitä, että paikallisen palveluntarjoajan ajatellaan ymmärtävän ja tuntevan parhaiten sekä asiakkaan markkinatilanteen että palvelutarpeet. Toisaalta paikallisen palveluntarjoajan valinta voidaan tehdä yksinkertaisesti myös siitä syystä, että sitä pidetään vaivattomimpana vaihtoehtona. Näiden mahdollisten motiivien perusteella sijainnilla voitaisiin ajatella olevan painoarvoa silloin, kun palvelusuhteen osapuolista joko toinen tai molemmat määrittelevät sen tärkeäksi. Toisin sanoen toimijoiden välimatka saa merkityksensä ihmisten subjektiivisten näkemysten ja kokemusten mukaan.

Aineistoa analysoimalla havaittiin, että KIBS-yritykset voivat itsekkin olla muiden KIBS-yritysten asiakkaita. Alihankkijat ovat saattaneet aikoinaan tietoisesti sijoittaa toimintonsa lähelle KIBS-yrityksiä, kuten osan KIBS-yrityksistäkin todettiin sijoittaneen aluetoimipaikkojaan lähelle keskeisiä asiakkaitaan ja markkinoitaan. Toisaalta tämä on voinut johtua myös siitä, että KIBS-yritykset ovat asiakkaidensa tavoin suosineet paikallisia palveluntuottajia. Otoksen KIBS-yritysten asiakkaat ovat olleet painottuneesti paikallisia toimijoita, ja myös KIBS-yritykset ovat käyttäneet paljon paikallisia alihankkijoita ja muita yhteistyökumppaneita. Asiakkaan roolissa toimiessaan KIBS-yritykset pystyvät itsekkin muokkaamaan omaa toimijaympäristöään ja sen maantieteellistä sijaintia tekemiensä valintojen kautta.

Aineiston analyysin tuloksena havaittiin, että otoksen yritysten liiketoimintaympäristöjen kansainvälisyysaste on lisääntynyt etenkin välillisesti asiakkaiden kautta. Vielä ilmeisempi kehityssuunta on se, että yritysten kilpailutilanne on muuttunut kansainvälisemmäksi. Tutkielman merkittävin johtopäätös on se, että huomattavasti useammat otoksen yrityksistä tunnistivat ulkomaisen kilpailun vuonna 2004 verrattuna vuoteen 1999. Asiakkaiden liiketoiminnan lisääntyvä kansainvälistyminen saattaa johtaa siihen, että asiakkaat ryhtyvät harkitsemaan palvelujen ostamista ulkomaisilta KIBS-tuottajilta. Tämän uhan seurauksena yritykset ovat joutuneet toteamaan kansainvälisen kilpailun olevan enenevässä määrin osa niiden toimijaympäristöä. Kilpailuympäristön kansainvälistymisen ja sen tunnistamisen myötä aiempaa useampien yritysten toimijaympäristöön kuuluvat kilpailijat ovat nyt sekä kotimaisia että ulkomaisia toimijoita, joten tämä toimijaympäristön osa on laajentunut.

Yritysten liiketoimintaympäristöön kuuluvia toimijoita voi olla enemmän, kuin mitä yrityksen välittömästä toimijaympäristöstä voidaan erottaa. Tässä tutkielmassa aineiston perusteella ei kuitenkaan voitu tarkastella otoksen yritysten liiketoimintaan vaikuttavien toimijoiden omien toimijaverkostojen merkitystä. Tällainen yksityiskohtaisempi ja laajempi toimijaverkostotarkastelu olisi sekä haastava että mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe, koska toimijaverkostojen kaikkien toimijoiden tunnistaminen on vaikeaa, sillä yritykset eivät välttämättä ole itsekään tietoisia kaikista niiden toimintaan epäsuorasti vaikuttavista tahoista. Esimerkiksi teoreettisessa viitekehyksessä yritysten alueellisen keskittymisen kohdalla todettiin, että keskittymäalueella yrityksiä voi

stimuloida innovaatiotoimintaan paikallisen kilpailun paine ja kilpailijoiden innovaatioiden imitointi, mikä ei ilmene konkreettisena vuorovaikutuksena näiden toimijoiden kesken.

Teoreettisessa viitekehyksessä esitettiin, että esimerkiksi organisaatiotutkimuksen tulisi tunnistaa liiketoimintaympäristöjen merkitys yritysten innovaatiotoiminnalle. Innovatiivisten toimintaympäristöjen tarkastelua voisi myös edellä esitetysti laajentaa huomioimalla lukuisten paikallisten limittäisten ja osin päällekkäisten toimijaverkostojen mahdollinen merkitys alueen yritysten innovaatiotoiminnalle. Potentiaalista alueella olevaa tai sinne kehittyvää innovatiivista toimintaympäristöä voitaisiin kehittää ja sen hyötyjä tehostaa, jos eri toimijoiden omat paikallis- ja muut verkostot kyettäisiin tunnistamaan. Lisäksi näiden verkostojen vaikutuksia yritysten innovaatiotoimintaan olisi olennaista pyrkiä jollain tapaa konkreettisesti mittaamaan, jotta niiden merkitystä kyettäisiin myös arvioimaan.

Tässä tutkielmassa ei ole siis pyritty tarkastelemaan pirkanmaalaisten KIBS-yritysten liiketoimintaympäristöön kuuluvien toimijoiden ja näiden toimijoiden omien toimijaverkostojen merkitystä yksittäisten yritysten tai laajemmin alueellisen toimialakeskittymän innovaatiotoiminnalle. Tämä johtuu siitä, että aihepiiri on liian laaja tutkielman aiheeksi, eikä kyseistä teemaa olisi empiirisen aineiston perusteella edes kyetty tutkimaan. Erilaisten toimijaverkostojen merkitys innovaatiotoiminnalle voidaan kuitenkin todeta tärkeäksi ja haasteelliseksi tutkimusaiheeksi. Haasteellisen tästä aiheesta tekee innovaatioprosessin kompleksinen ja vaikeasti hahmotettava luonne sekä innovaatiotoimintaan vaikuttavien toimijoiden tunnistamisen vaativuus.

Tutkielman keskeinen tulos on, ettei pirkanmaalaisten KIBS-yritysten liiketoiminnassa ja toimijaympäristöissä ole tapahtunut kovin merkittäviä muutoksia vuodesta 1999 vuoteen 2004. Tämä saattaa johtua siitä, että tarkastelun aikajänne on vain viisi vuotta ja ensimmäinen aineistonkeruuvuosi sijoittuu 1990-luvun loppuun. Laman jälkeisistä mahdollisista liiketoiminnassa kohdatuista vaikeuksista on vuonna 1999 melko varmasti jo toivuttu. Mikäli tarkastelujakso olisi ollut kymmenen vuotta, esimerkiksi vuodet 1994, 1999 ja 2004, olisivat muutokset voineet olla huomattavampia.

Toisaalta tämän vähäisen muutoskehityksen perusteella voitaisiin esittää, että otokseen kuuluvat yritykset ovat jo vakiintuneet liiketoiminnassaan ja niiden toimijaympäristö-

suhteet ovat suhteellisen pysyviä. Liiketoimintaa kuvaavien lukujen kehityksen tarkastelun perusteella voidaan todeta, että otoksen yritykset kasvavat hitaasti, mutta varmasti. Tähän rauhalliseen kasvuvauhtiin lienee vaikuttanut jossain määrin se, että enemmistö otoksen yrityksistä on kooltaan pieniä yrityksiä ja ettei otokseen kuulu tietotekniikkapalvelualan yrityksiä. Lisäksi Pirkanmaalla kilpailua on kuitenkin melko vähän ja se on reilua, joten paikallinen kilpailu ei luo yrityksiin paljon kasvu- ja kehittämispaineita. Tutkielman alussa asetettu johtoajatus ei kuitenkaan kumoutunut, koska yritysten toimijaympäristöissä voitiin todeta tapahtuneen muutoksia, joista merkittävin oli kilpailun kansainvälistyminen. Kaiken kaikkiaan teoriassa esitettyyn yleiseen näkemykseen ja odotuksiin nähden KIBS-yritysten toimijaympäristöjen muutos ja liiketoiminnan kasvu on ollut vähäistä.

Aineiston analyysin tuloksia ei voida suoraan yleistää kaikkien alueellisessa toimialakeskittymässä sijaitsevien KIBS-yritysten toimijaympäristöjen rakennetta ja kehitystä kuvaaviksi. Aineiston perusteella tehdyt tulkinnat kuvastavat tämän tietyn, kooltaan rajallisen otoksen yritysten toimijaympäristöjä ja niiden kehittymistä. Joidenkin pirkanmaalaisten KIBS-yritysten toimijaympäristömuutokset ovat voineet olla huomattavampia tai vieläkin vähäisempiä, kuin mitä tämän otoksen perusteella voitiin todeta.

Aineiston analyysilukua kirjoitettaessa on pyritty erottamaan aineistoon perustuvat tulokset ja oma pohdinta havaituista ilmiöistä. Empiirisen aineiston jonkinasteiseksi puutteeksi voidaan todeta, että tarkasteltavien yritysten määrä on melko pieni. Toisaalta tutkielmatason työn tavoitteiden toteutumiseksi aineistoa voitaneen pitää riittävänä. Tulosten kannalta olisi kuitenkin ollut mielenkiintoista, jos otokseen kuuluvat eri KIBS-toimialat olisivat olleet lukumääräisesti tasapainoisemmin edustettuina. Tällöin olisi ollut mahdollisia tarkastella myös toimialakohtaisia eroja.

Hieman alle puolessa otoksen yrityksistä vastaajana on ollut eri henkilö vuosien 1999 ja 2004 haastatteluissa. Tämän vaikutuksia aineiston analyysiin on kuitenkin hankala arvioida. Toki tämä haastateltavan vaihtuminen on saattanut jossain määrin vaikuttaa vastauksiin, koska eri ihmiset kokevat asiat eri tavoin. Kuitenkin myös niissä otoksen yrityksissä, joissa vastaaja on ollut molempina vuosina sama, ovat haastateltavien näkemykset toimijaympäristöasioista voineet muuttua tarkasteluvuosien välisenä aikana.



Tutkielman alkuvaiheessa näkemyksenä oli, että Pirkanmaan KIBS-keskittymässä sijainti on osaltaan vaikuttanut yritysten liiketoiminnan ja toimijaympäristöjen kehittymiseen. Myöhemmin todettiin kuitenkin pohdinnan tasolla se, että toimialakeskittymässä sijainnilla ei välttämättä ole sinällään merkitystä yrityksen liiketoimintaan, ellei yritys itse pyri hyödyntämään näitä alueen mahdollisuuksia. Alueellisessa toimialakeskittymässä sijainti ei myöskään tarkoita sitä, etteikö merkittäviä toimijatahoja voisi olla muuallakin. Osa yrityksistä voi saada liiketoimintaansa virikkeitä jopa enemmän alueen ulkopuolelta kuin alueen sisältä. Esimerkiksi otoksen yrityksillä on ollut kontakteja myös Pirkanmaan ulkopuolisiin toimijoihin, kuten asiakkaisiin, alihankkijoihin, oppilaitoksiin sekä julkisiin tuki- ja asiantuntijaorganisaatioihin.

Pirkanmaalla sijainnin merkitystä liiketoiminnan ja toimijaympäristöjen kehitykseen ei voida arvioida, koska muita keskittymäalueita ole tarkasteltu. Toiseksi aineiston perusteella tätä teemaa ei kyetty kattavasti tarkastelemaan. Yrityksiltä ei ollut tiedusteltu Pirkanmaan merkityksestä kuin vuonna 2004, ja nämä kysymykset käsittelivät vain Pirkanmaan alueella harjoitettavaa yritys yhteistyötä sekä alueen etuja ja haittoja pyrittäessä rekrytoimaan muita kuin paikallisia osajia.

Pirkanmaalta voitiin kuitenkin tunnistaa niitä toimijaelementtejä, joista esimerkiksi KIBS-sektorin alueellinen innovaatiojärjestelmä voitaisiin teorian mukaan rakentaa. Näitä toimijoita ovat esimerkiksi paikalliset asiakkaat, alihankkijat, kilpailijat ja oppilaitokset. Toimialakeskittymässä sijaitsevan KIBS-yrityksen näkökulmasta samalla alueella toimii paljon eri KIBS-alojen yrityksiä, joilta voidaan myös ostaa palveluja esimerkiksi alihankintana. Yritykset voivat siis valita kulloiseenkin palvelutarpeeseensa parhaiten sopivan vaihtoehdon. Lisäksi alueella voitiin todeta olevan laadukkaita oppilaitoksia sekä tuki- ja asiantuntijaorganisaatioita, kuten Tampereen kauppakamari ja Tampereen teknologiakeskus. Nämä viimeksi mainitut ovat aineiston perusteella ainakin jossain määrin pyrkineet edistämään alueella sijaitsevien toimijoiden välistä yhteistyötä. Yhteistoiminnan kannalta olennainen tulos oli se, että otoksen yritykset osoittivat vuonna 2004 olevansa kiinnostuneita Pirkanmaalla tarjoutuvista yritys yhteistyömahdollisuuksista. Ilman tätä halua ei alueen sisäistä toimijayhteistyötä kyettäisi mitenkään lisäämään.

## LÄHTEET

- Aslesen Wiig, H. & Langeland, O. 2003. Knowledge Economy and Spatial Clustering: The Role of Knowledge Intensive Business Services and Venture Capital Firms in the Innovation System. Paper to be presented at the DRUID Summer Conference. 12.-14.6.2003. Copenhagen. Saatavilla [www-muodossa: http://www.druid.dk/conferences/summer2003/Papers/ASLESEN\\_LANGELAND.pdf](http://www.muodossa: http://www.druid.dk/conferences/summer2003/Papers/ASLESEN_LANGELAND.pdf). Luettu ja tallennettu 1.5.2005
- Bessant, J. & Rush, H. 1995. Building Bridges for Innovation: The role of consultants in technology transfer. *Research Policy* 24, 97-114.
- Camagni, R. 1991. From the local "milieu" to innovation through cooperation networks. Teoksessa Camagni, R. (toim.). *Innovation networks: Spatial perspectives*. London: Belhaven Press.
- Camagni, R. 2003. Regional clusters, regional competencies and regional competition. Paper delivered at the International Conference on "Cluster management in structural policy: International experiences and consequences for Northrhine-Westfalia". 5.12.2003. Duisburg. Saatavilla [www-muodossa: http://www.ruhrpakt.de/downloads/veranstaltungsdok/camagni\\_rede.pdf](http://www.muodossa: http://www.ruhrpakt.de/downloads/veranstaltungsdok/camagni_rede.pdf). Luettu ja tallennettu 15.7.2005.
- Cooke, P. 1998. Introduction. Origins of the Concept. Teoksessa Braczyk, H-J., Cooke, P. & Heidenreich, M. (toim.). *Regional Innovation Systems*. London: UCL Press.
- Drejer, I. & Vinding, A. L. 2003. Collaboration between Manufacturing Firms and Knowledge Intensive Services: The Importance of Geographical Location. Paper to be presented at the DRUID Summer Conference. 12.-14.6.2003. Copenhagen. Saatavilla [www-muodossa: http://www.druid.dk/conferences/summer2003/Papers/DREJER\\_VINDING.pdf](http://www.muodossa: http://www.druid.dk/conferences/summer2003/Papers/DREJER_VINDING.pdf). Luettu ja tallennettu 1.5.2005
- Gallouj, F. & Weinstein, O. 1997. Innovation in services. *Research Policy* 26, 537-556.

- Glückler, J. 1999. Management Consulting: structure and growth of a knowledge intensive business service market in Europe. IWSG Working Papers 12/99. Johann Wolfgang Goethe-Universität. Frankfurt. Saatavilla [www-muodossa: http://publikationen.ub.uni-frankfurt.de/volltexte/2005/602/pdf/glueckler1299.pdf](http://publikationen.ub.uni-frankfurt.de/volltexte/2005/602/pdf/glueckler1299.pdf). Luettu ja tallennettu 28.7.2005.
- Gordon, R. 1999. Innovation, industrial networks & high-tech regions. Teoksessa Camagni, R. (toim.). Innovation networks: Spatial perspectives. London: Belhaven Press, 174-195.
- Hauknes, J. & Miles, I. 1996. Services in European Innovation Systems: a review of issues. STEP group. STEP report 6/96. Saatavilla [www-muodossa: http://www.step.no/reports/Y1996/0696.pdf](http://www.step.no/reports/Y1996/0696.pdf). Luettu ja tallennettu 28.7.2005.
- Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 1997/2000. Tutkija ja kirjoita. 5. painos. Helsinki: Tammi.
- Hoover, E. M. 1948. The Location of Economic Activity. New York: McGraw-Hill.
- Kautonen, M.; Schienstock, G.; Sjöholm, H. & Huuhka, P. 1998. Tampereen seudun osaamisintensiiviset yrityspalvelut. Tampereen seudun osaamisintensiiviset yrityspalvelut (TOP) -projektin loppuraportti. Tampereen yliopisto. Työelämän tutkimuskeskus. Työraportteja 56/98.
- Kautonen, M.; Schienstock, G. & Tiainen, M. 1999. Knowledge-Intensive Business Services: Their Role and Development in the Tampere Urban Region. Teoksessa Schienstock ja Kuusi (toim.). Transformation Towards a Learning Economy: The Challenge for the Finnish Innovation System. Helsinki: Sitra 213, 303-319.
- Kautonen, M.; Järvensivu, A. & Piirainen, T. 2000. Osaamisintensiiviset yrityspalvelut alueellisessa innovaatiojärjestelmässä. Teoksessa Kostainen, J. & Sotarauta, M. (toim.). Kaupungit innovatiivisina toimintaympäristöinä. Helsinki: Tekniikan akateemisten liitto, TEK ry., 50-84.

- Kautonen, M. 2001. Knowledge-Intensive Business Services as Constituents of Regional Innovation Systems: Case Tampere Central Region. Teoksessa Toivonen, M. (toim.). Growth and Significance of Knowledge Intensive Business Services (KIBS). Helsinki: Uudenmaan TE-keskuksen julkaisuja 3., 37-48.
- Kautonen, M.; Kolehmainen, J. & Koski, P. 2002. Yritysten innovaatioympäristöt. Tutkimus yritysten innovaatiotoiminnasta ja alueellisesta innovaatiopolitiikasta Pirkanmaalla ja Keski-Suomessa. Teknologia katsaus 120/02. Helsinki: TEKES.
- Kautonen, M.; Hyypiä, M.; Mulari, R. & Penttilä, L. 2004. Tietointensiivisten liike-elämänpalvelujen ennakointi Pirkanmaalla (FORE-KIBS). Tampere: Pirkanmaan TE-keskuksen julkaisuja 4.
- Keeble, D. & Nachum, L. 2001. Why do business service firms cluster? Small Consultancies, Clustering and Decentralisation in London and Southern England. ESRC Centre for Business Research. Working paper 194. The University of Cambridge. Saatavilla www-muodossa: <http://www.cbr.cam.ac.uk/pdf/WP194.pdf>. Luettu ja tallennettu 1.3.2005.
- Kempilä, S. & Mettänen, P. 2004. Tietointensiiviset palveluyritykset: Tutkimuksen nykytila. Tutkimusohjelmassa ”Tietointensiivinen palvelutoiminta tietojohdamisen näkökulmasta” laadittu esiselvitys. Sitran raportteja 38. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lith, P. 2004. Osaamisintensiiviset liike-elämän palvelut Länsi-Euroopassa: Tilastollinen tarkastelu maittain ja alueittain. Suunnittelu ja tutkimuspalvelut Pekka Lith. Tutkimuksia ja raportteja 7/04.
- Lundvall, B-Å. 1988. Innovation as an Interactive Process: From User-Producer Interaction to the National System of Innovation. Teoksessa Dosi, G. ym. (toim.). Technology and Economic Theory. London: Pinter Publishers.
- Mankinen, R.; Rouvinen, P.; Väänänen, L. & Ylä-Anttila, P. 2003. Yrityspalveluiden kasvu, kansainvälistyminen ja kilpailukyky. Helsinki: ETLA, Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Keskusteluaiheita 880.

- Mattsson, L-G. 1999. Dynamics of Overlapping Networks and Strategic Actions by the International Firm. Teoksessa Chandler, A. D. Jr., Hagström, P. & Sölvell, Ö. (toim.). The Dynamic Firm. The Role of Technology, Strategy, Organization, and Regions. New York: Oxford University Press Inc., 242-259.
- Miles, I.; Kastrinos, N.; Flanagan, K.; Bilderbeek, R.; den Hertog, P.; Huntink, W. & Bouman, M. 1995. Knowledge-Intensive Business Services: Users, Carriers and Sources of Innovation. EIMS publication 15.
- Miles, I. & Boden, M. 2000. Introduction: Are services special? Teoksessa Boden, M. & Miles, I. (toim.). Services and the Knowledge-Based Economy. Science, Technology and the International Political Economy. London: Continuum, 1-20.
- Miles, I. 2001. Services innovation: A reconfiguration of innovation studies. PREST discussion paper. The University of Manchester.
- Miles, I. 2003. Knowledge Intensive Services' Suppliers and Clients. Suomen Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 15/03. Helsinki: Edita Publishing Ltd.
- O'Farrell, P. N.; Hitchens, D. M. W. N. & Moffat, L. A. R. 1992. The Competitiveness of Business Service Firms: A Matched Comparison between Scotland and the South East of England. *Regional Studies* 26, 519-533.
- O'Farrell, P. N.; Wood, P. A. & Zheng, J. 1995. Internationalization of Business Services: An Interregional Analysis. *Regional Studies* 30.2, 101-118.
- Penttilä, L. 2003. Selvitys asiantuntijapalveluiden käytöstä ja tarpeesta. Tampere: Professia Oy.
- Pirkanmaan TE-keskus 2003. Vedos. Tampere: SWOT-Consulting.
- Piirainen, T.; Järvensivu, A. & Kautonen, M. 2000. Asiantuntemus kasvualana: Tuotteistaminen, innovaatiotoiminta ja kansainvälistyminen Pirkanmaan

osaamisintensiivisissä yrityspalveluyrityksissä. Loppuraportti 18.1.2000. Osaprojekti hankkeessa Pirkanmaan osaamisintensiiviset yrityspalvelut (POINT). Työelämän tutkimuskeskus. Tampere: Tampereen teknologiakeskus.

Porter, M. E. & Sölvell, Ö. 1999. The Role of Geography in the Process of Innovation and the Sustainable Competitive Advantage of Firms. Teoksessa Chandler, A. D. Jr., Hagström, P. & Sölvell, Ö. (toim.). The Dynamic Firm: The Role of Technology, Strategy, Organization, and Regions. New York: Oxford University Press Inc., 440-455.

Sundbo, J. 2000. Organization and Innovation Strategy in Services. Teoksessa Boden, M. & Miles, I. (toim.). Services and the Knowledge-Based Economy. Science, Technology and the International Political Economy Series. London: Continuum, 109-128.

Sölvell, Ö. & Zander, I. 1999. International Diffusion of Knowledge: Isolating Mechanisms and the Role of the MNE. Teoksessa Chandler, A. D., Jr., Hagström, P. & Sölvell, Ö. (toim.). The Dynamic Firm. The Role of Technology, Strategy, Organization, and Regions. New York: Oxford University Press Inc., 402-416.

Teece, D. J. 1999. Design Issues for Innovative Firms: Bureaucracy, Incentives and Industrial Structure. Teoksessa Chandler, A. D., Jr., Hagström, P. & Sölvell, Ö. (toim.). The Dynamic Firm. The Role of Technology, Strategy, Organization, and Regions. New York: Oxford University Press Inc., 134-165.

Tether, B. 2002. The Sources and Aims of Innovation in Services: Variety Between and Within Sectors. CRIC Discussion Paper No 55. Centre for Research on Innovation and Competition. The University of Manchester. Saatavilla [www-1.man.ac.uk/cric/Pdfs/dp55.pdf](http://www.muodossa:www-1.man.ac.uk/cric/Pdfs/dp55.pdf). Luettu ja tallennettu 26.7.2005.

Tilastokeskus 2005. Muut luokittelutiedot. Saatavilla [www-1.man.ac.uk/cric/Pdfs/dp55.pdf](http://www.stat.fi/tup/yritysrekisteri/muutluokittelutiedot.html). Luettu ja tallennettu 03.08.2005.

- Toivonen, M. 2001a. Main Development Features of Knowledge Intensive Business Services. Teoksessa Toivonen, Marja (toim.). Growth and Significance of Knowledge Intensive Business Services (KIBS). Helsinki: Uudenmaan TE-keskuksen julkaisuja 3., 65-81.
- Toivonen, M. 2001b. Osaamisintensiivisten liike-elämän palveluiden tulevaisuudenäkymät. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Toivonen, M. 2004. Expertise as Business: Long-term development and future prospects of knowledge-intensive business services (KIBS). Teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden osasto. Väitöskirjasarja 2004/2. Espoo: Monikko Oy.
- Tordoir, P. P. 1993. The professional knowledge economy: The management and integration of professional services in business organizations. Academisch Proefshrift. University of Amsterdam. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Tordoir, P. P. 1994. Transactions of professional business services and spatial systems. Tijdschrift voor Economische en Sociale Geographie 85, 322-332.
- Virtanen, P.; Niinikoski, M-L & Pekkala, H. 2005. Globaali-ohjelman arviointi. Helsinki: KTM Julkaisuja 4/2005. Saatavilla www-muodossa: [http://ktm.elinar.fi/ktm\\_jur/](http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/). Luettu ja tallennettu 23.8.2005.
- von Hippel, E. 1988. The Sources of Innovation. New York: Oxford University Press. Saatavilla www-muodossa: <http://web.mit.edu/evhippel/www/sources.htm>. Luettu ja tallennettu 29.7.2005.
- Wood, P. 1991. Flexible accumulation and the rise of business services. Transactions of the Institute of British Geographers 16, 160-172. Royal Geographical Society.
- Wood, P. 1996. Business services, the management of change and regional development in the UK: A corporate client perspective. Transactions of the Institute of British Geographers 21, 649-665. Royal Geographical Society.

Wood, P. 1998. Services & Internationalisation. Report to the RESER network. Saatavilla  
www-muodossa: <http://www.reser.net/index.php?action=article&numero=124>. Luettu  
ja tallennettu 2.2.2004.

Wood, P. 2001. Knowledge Intensive Services and Urban Innovativeness. ESRC CITIES  
Competitiveness and Cohesion Programme. International Research Workshop on  
"Innovation and Competitive Cities in the Global Economy". 28.-30.3.2001.  
Worcester College, Oxford University.



## LIITTEET

### LIITE 1. POINT-hankkeen alkuperäisen haastattelurungon kysymykset

#### Yrityksen perustiedot

1. Yrityksen nimi ja perustamisvuosi?

2. Liiketoiminnan volyymi ja henkilöstö?

#### Liikevaihto

1997 \_\_\_\_\_ mmk 1998 \_\_\_\_\_ mmk 1999 \_\_\_\_\_ mmk (arvio) 2000 \_\_\_\_\_ mmk  
(ennuste)?

#### Henkilöstömäärä

1997 \_\_\_\_\_ 1998 \_\_\_\_\_ 1999 \_\_\_\_\_ (arvio) 2000 \_\_\_\_\_ (ennuste)?

#### Henkilöstön pohjakoulutus

- Opiskelee yhä työn ohessa \_\_\_\_\_ % koko henkilöstöstä
- Ammattikorkeakoulu- / opistotasoinen koulutus \_\_\_\_\_ % koko henkilöstöstä
- Yliopisto- / korkeakoulututkinto \_\_\_\_\_ % koko henkilöstöstä

#### Henkilöstön ikärakenne

- Alle 25-vuotiaita \_\_\_\_\_ % henkilöstöstä
- 25-35 -vuotiaita \_\_\_\_\_ % henkilöstöstä
- 35-50 -vuotiaita \_\_\_\_\_ % henkilöstöstä
- yli 50-vuotiaita \_\_\_\_\_ % henkilöstöstä

3. Yrityksen omistusrakenne ja liitännät muihin yrityksiin?

- Millainen on yrityksenne omistusrakenne?

4. Mitkä ovat yrityksenne keskeisimmät kehittämistarpeet?

## Toimiala(t), tuotteet ja tuotteistuksen vaihe

5. Mitä ovat päätuotteenne / -palvelunne?

6. Miten määrittelisitte ydinosaimisenne?

7. Miten idea tuotteestanne tai palvelustanne syntyi?

8. Oletteko pyrkineet tuotteistamaan palvelujanne? Millaisin toimenpitein? Millaisia kokemuksia teillä on tuotteistuksesta?

9. Mikä on palvelujenne räätälöintiaste?

10. Kuvailkaa tyypillinen tuotteenne / palvelunne "tilaus-toimitus -prosessi"?

11. Miten palvelunne / tuotteenne on nimetty? Onko teillä erityinen tuotemerkki?

12. Olisiko teillä tarvetta tuotteistaa palvelujanne pidemmälle? Millaisia ongelmia tuotteistamiseen liittyy? Millaisesta ulkopuolisesta osaamisesta olisi apua?

13. Mihin hinnoittelunne perustuu?

14. Onko tuotteissanne / palveluissanne tapahtunut merkittäviä muutoksia viime vuosina? Millaisia?

15. Millaisia muutoksia omalla toimialallanne on tapahtunut viime vuosina tai on odotettavissa lähitulevaisuudessa?

## Asiakkaat ja markkinat

### **Pääasialliset asiakasryhmät ja toimittajat**

16. Kuinka paljon teillä on asiakkaita?

17. Missä tärkeimmät asiakkaanne sijaitsevat?

**Asiakassuhteiden kesto ja tiiviys (kontaktien määrä, laatu ja systemaattisuus)**

18. Miten pitkiä asiakassuhteenne ovat?

19. Miten tiiviissä yhteistyössä asiakkaiden kanssa toimitte?

20. Osallistutteko asiakkaidenne tuotekehitys- tai suunnitteluprosesseihin?

21. Osallistuvatko asiakkaanne teidän tuotekehitys- ja suunnitteluprosesseihinne? Miten paljon tuotteissanne / palveluissanne on yhteistyön tulosta? Onko teidän ja asiakkaidenne välille muodostunut yhteistyökäytäntöjä?

22. Miten pitkään yhden tuotteen / palvelun myyntiin keskimäärin kuluu neuvotteluaikaa?

**Kilpailuasetelma**

23. Kuinka paljon teillä on kilpailijoita? Nimetkää tärkeimpiä?

**Kansainvälistyminen**

24. Toimiiko yrityksenne kansainvälisesti?

- Kyllä
- Ei

25. Jos toimii, niin millaista kansainvälinen toimintanne on? (Voitte merkitä useampia vaihtoehtoja.) (LOMAKE)

- Suoraa vientiä tai projektivientiä
- Epäsuoraa vientiä
- Maahantuontia ulkomailta
- Alihankkijoita / toimittajia ulkomailla
- Yrityksessä ulkomaista henkilökuntaa

- Muita yhteistyökumppaneita ja yhteistyösopimuksia
- Yhteisvalmistusta
- Osaamisen tai lisenssien myyntiä ulkomaille
- Alihankintaa ulkomaiselle yritykselle
- Lisenssien hankintaa ulkomailta
- Osallistumista kansainvälisiin hankkeisiin
- Ulkomaista yhtiötoimintaa
- Kansainvälisen kehityksen seuranta

26. Missä maissa toimitte?

27. Ellei yritys toimi kansainvälisesti, mikä siihen on syynä?

28. Olisiko yrityksessä halukkuutta kansainväliseen toimintaan tai sen laajentamiseen?

29. Mitä hyötyjä kansainvälisestä toiminnasta on / olisi?

30. Mitkä asiat ovat esteenä kansainväliselle toiminnalle?

31. Onko yrityksessänne tulevaisuudessa tarkoitus laajentaa / aloittaa kansainvälistä toimintaa?

- Minne?

- Millä tavoin?

- Ellei suunnitelmia ole, olisiko kuitenkin nähtävissä joitakin mahdollisuuksia kansainväliselle toiminnalle?

32. Mitä annettavaa omalla yrityksellänne on kansainvälisillä markkinoilla eli mitkä ovat omat vahvuudet kansainvälisesti ajateltuna?

33. Miten kansainvälinen toiminta on yrityksessänne organisoitu? Kuka yrityksessänne vastaa kansainvälisestä toiminnasta ja organisoii sitä?

34. Toimiiko yritys kansainvälisillä markkinoilla yksin vai yhteistyössä jonkin toisen yrityksen tai organisaation kanssa? Minkä?

35. Käytetäänkö yrityksenne kansainvälisessä toiminnassa ulkopuolista tukea? Jos käytetään, niin mihin? Kertokaa myös ketkä tuottavat teille kyseisiä palveluja?

- Markkinatutkimukseen tai asiakastytyväisyysmittauksiin
- Ulkomaisten yhteistyökumppanien kartoitukseen
- Sopimuskäytäntöihin
- Kansainvälistymisen rahoitukseen
- Patentointiin ja tavaramerkkien rekisteröintiin
- Markkinointimateriaalin suunnitteluun
- Muuhun viennin edistämiseen
- Tuotteen / palvelun sopeuttamiseen kansainvälisille markkinoille
- Kielikoulutukseen
- Kansainvälisen markkinointistrategian luomiseen
- Neuvottelutukeen
- Yritystoimintaan ulkomailla
- Kansainvälisesti markkinaorientoituneeseen tutkimus- ja kehitystyöhön
- Vientikunnon arviointiin
- Vientitoimintojen organisointiin
- Ulkomaiseen ostotoimintaan
- Julkisiin hankintoihin
- Muuhun, mihin?

36. Millaista kansainvälistymiseen liittyvää tukea tai koulutusta yrityksessänne kaivattaisiin?

### Kehittämistarve

Kansainvälistymis- ja tuotteistamiskoulutustarve (LOMAKE)

37. Arvioikaa seuraavien aihealueiden kehittämisen tarpeellisuutta omalle yrityksellenne asteikolla 1-5 (1=ei lainkaan tarpeellinen ja 5=erittäin tarpeellinen)?

- Tuotteistaminen
- Kansainvälisen toiminnan organisointi

- Markkinointi
- Kulttuurintuntemus
- Rahoitus
- Lainsäädäntö

### **Henkilöstökoulutus ja henkilöstöpolitiikka**

38. Järjestättekö henkilöstölle koulutusta?
39. Millaista koulutus on viime vuosina ollut ja mitä se on pääpiirteissään sisältänyt?
40. Toteutetaanko koulutus itse vai tilataanko se ulkopuolelta? Mistä?
41. Ketkä koulutukseen osallistuvat?
42. Osaisitteko mainita esimerkin hyvästä / huonosta koulutuksesta?
43. Miten rekrytoitte henkilöstöä? Kuinka pitkiä työsuhteet ovat?
44. Mitkä ovat tällä hetkellä tärkeimpiä ominaisuuksia, joita henkilöstöltänne odotatte? Entä tulevaisuudessa?

### **Verkostot ja innovaatiotoiminta**

#### **Yrityksen muut yhteistyösuhteet**

45. Ostatteko yrityksenne ulkopuolelta palvelulenne / tuotteellenne kriittisiä elementtejä? Onko yrityksellänne alihankkijoita / toimittajia? Millaisia?
46. Mistä teette tällaiset tärkeimmät ostonne?
- Yritykset tai niiden toimiala
  - Toimittajien sijainti

47. Onko yrityksellänne yhteistyötä erilaisten yrityspalveluorganisaatioiden yms. tukioorganisaatioiden kanssa? Millaista yhteistyö on? Onnistuneisuus?

- TEKES
- TE-keskus (Työvoima- ja elinkeinokeskus)
- Ulkomaankauppaliitto / Finnpro
- Sitra
- Finnvera (ent. Kera)
- Elinkeinoasiamies / -yhtiö
- Teknologiakeskusyhtiöt
- Teknologiansiirtoyhtiöt (esim. Tamlink, Finn-Medi)
- Alueelliset riskirahoitusyhtiöt
- Muut riskirahoitusyhtiöt
- Yrittäjäjärjestöt
- Kauppakamari

48. Onko teillä muita merkittäviä yhteistyökumppaneita tämäntyyppisissä organisaatioissa?

49. Onko yhteistyökumppaneiden löytäminen mielestänne helppoa? Millaisia yhteistyökumppaneita kaipaisitte, mutta ette ole löytäneet? Olisiko tarvetta asiantuntijapalveluiden kontaktipisteelle?

### **Kehittämisen- / innovaatiotoiminta**

50. Millaista tutkimus- ja kehittämistoimintaa yrityksessänne harjoitetaan? Miten kehitätte palvelujanne, tuotteitanne ja omaa toimintaanne?

51. Miten pitkä on tuotteenne / palvelunne elinkaari? Tehdäänkö uudistuksia vanhan pohjalle vai kehitetäänkö täysin uutta?

52. Miten säännöllistä t&k -toimintanne on ja miten se on organisoitu? Kuka kehitystyöstä vastaa?

53. Kuinka paljon rahaa käytätte t&k -toimintaan vuodessa?

54. Ketkä ovat yhteistyötahojanne kehittämistoiminnassa?

- Asiakkaat
- Alihankkijat / toimittajat
- Kilpailijat
- Tutkimuslaitokset (VTT, TTKK yms.)
- Oppilaitokset
- Yrityspalveluorganisaatiot (TEKES, TE-keskus, Ulkomaankauppaliitto, Sitra, Finnvera (ent. Kera), elinkeinoasiamies / -yhtiö, teknologiakeskukset, teknologiansiirtoyhtiöt (esim. Tamlink, Finn-Medi), alueelliset riskirahoitusyhtiöt, muut riskirahoitusyhtiöt, yrittäjäjärjestöt, kauppakamari
- Jokin muu taho, mikä?

55. Mitkä yritykset määrittelisitte kuuluviksi samaan klusteriin yrityksenne kanssa?

**SWOT-analyysi (Jos ehtii!)**

56. Kuvailkaa muutamalla sanalla, millaisena näette yrityksenne tulevaisuuden?

Yrityksenne vahvuudet

---

Yrityksenne heikkoudet / kehittämistarpeet

---

Yrityksenne mahdollisuudet

---

Yrityksenne suurimmat uhat

---



## LIITE 2. FORE-KIBS-hankkeen alkuperäisen haastattelurungon kysymykset

### Yrityksen taustatiedot

#### **Yrityksen toiminta ja palvelut**

1. Perustehtävä / toiminta-ajatus
2. Ydinpalvelut sekä tuki- ja liitännäispalvelut
3. Kuvailkaa tyypillinen toimeksiantonne (palvelujen tuotteistusaste vs. räätälöinti)
4. Onko tuotteissanne / palveluissanne tapahtunut merkittäviä muutoksia viime vuosina? Millaisia?

#### **Yritysorganisaatio ja lyhyt kehityshistoria**

5. Yrityksen tausta, perustajat, perustamisvuosi
6. Itsenäinen yritys (1 toimipaikka) vai osa suurempaa kokonaisuutta (pääkonttori/muu)

Toimipaikkojen lukumäärä ja sijainti maantieteellisesti (Pirkanmaa, muu Suomi, ulkomaat)

- Jos ei pääkonttori, missä sijaitsee?
- Toimipaikan rooli konsernissa?

7. Viime vuosien / tulevat muutokset (fuusiot, organisaatiomuutokset)

8. Henkilöstö

Henkilöstön lukumäärä toimipaikassa: vuonna 2000, vuonna 2002, vuonna 2004, vuonna 2006 sekä vuonna 2008

Jos on ollut lisäystä henkilöstön lukumäärässä, kuinka suuri osuus lisäyksestä johtuu

- Kasvaneesta kysynnästä, \_\_\_\_\_ % lisäyksestä
- Jostakin mahdollisesta uudesta liiketoiminta-alueesta/palvelustanne\_\_ % lisäyksestä
- Varautumisesta henkilöstön eläköitymiseen tms. poistumaan \_\_\_\_\_ % lisäyksestä
- Jostain muusta syystä, mistä \_\_\_\_\_ , \_\_\_\_\_ % lisäyksestä

Jos tulossa lisäystä henkilöstöön, kuinka suuri osuus lisäyksestä johtuu

- Kasvaneesta kysynnästä, \_\_\_\_\_ % lisäyksestä
- Jostakin mahdollisesta uudesta liiketoiminta-alueesta/palvelustanne\_\_ % lisäyksestä
- Varautumisesta henkilöstön eläköitymiseen tms. poistumaan \_\_\_\_\_ % lisäyksestä
- Jostain muusta syystä, mistä \_\_\_\_\_ , \_\_\_\_\_ % lisäyksestä

Mikä ammatti tai ammatit ja niiden osaamisalueet ovat yrityksenne menestymisen kannalta merkityksellisimmät tulevaisuudessa - vuonna 2008?

Henkilöstön tämänhetkinen koulutus rakenne

- Yliopistotutkinto \_\_\_\_\_%
- Ammattikorkeakoulu \_\_\_\_\_%
- Muu, alemmat tutkinnot \_\_\_\_\_%

Arvio henkilöstön koulutus rakenteesta vuonna 2008

- Yliopistotutkinto \_\_\_\_\_%
- Ammattikorkeakoulu \_\_\_\_\_%
- Muu, alemmat tutkinnot \_\_\_\_\_%

## 9. Liikevaihto

Liikevaihto toimipaikassa: vuonna 2000, vuonna 2002, vuonna 2004, vuonna 2006 sekä vuonna 2008

## Toimintaympäristö ja sen muutokset

### **Yrityksen markkinat ja asiakkaat**

10. Onko yritys erikoistunut johonkin tiettyyn asiakastoimialaan?
11. Montako asiakasta on: 1-5, 10-50, 50-100, 100+?
12. Toimiiko yritys laajenevilla/supistuvilla markkinoilla?
13. Millaisia muutoksia arvioisitte toimialanne markkinoilla olevan odotettavissa?
14. Mikä on yrityksen/toimipaikan asema markkinoilla?
15. Markkinoiden jakautuminen maantieteellisesti % myynnistä?
  - Oma maakunta \_\_\_\_\_ %
  - Muu maa \_\_\_\_\_ %
  - Ulkomaat (suora oma vienti) \_\_\_\_\_ %
  - Jos vientiä, niin viennin suuntautuminen (kohdemaat): \_\_\_\_\_
16. Arvio viennin kehityksestä, \_\_\_\_\_ % myynnistä 2008

### **Arvo- /jalostusketjut sekä yrityskumppanit**

17. Kuvatkaa tyypillistä arvoketjua, johon yrityksenne kuuluu?
18. Millaisia yhteistyökumppaneita yrityksellänne on ja missä tärkeimmät niistä sijaitsevat?
19. Onko yrityksessänne kiinnostusta lisätä yhteistyötä muiden yritysten kanssa? Onko tälle joitakin esteitä?

20. Millaiseksi yritys ympäristöksi koette Pirkanmaan alueen / Tampereen seudun yhteistyön kannalta yleensä (avoimuus, luottamus, tiedonvaihto yms.)?

### **Tukiorganisaatiot**

21. Millainen on muiden asiantuntija- ja tukiorganisaatioiden merkitys yritykselle? (Tärkeimmät, rooli)

- Yliopistot ja ammattikorkeakoulut
- Tutkimuslaitokset (esim. VTT, ulkomaiset)
- Teknologiakeskukset ja teknologiansiirto-organisaatiot (Tampereen tekn.keskus, Finn-Medi, Tamlink jne.)
- Yksityiset rahoittajat (pankit, pääomasijoittajat jne.)
- Julkiset teknologia- ja liiketoiminnan rahoittajat/kehittäjät (Tekes, Sitra, Finnvera, TE-keskus jne.)
- Muut, mitkä? \_\_\_\_\_

22. Näettekö keinoja, joilla alanne yritykset voisi lisätä yhteistyötä näiden organisaatioiden kanssa?

23. Millaisia yrityksellenne merkittäviä elinkeino- tai teknologiapoliittisia toimia (rahalliset kannustimet, ohjelmat ja hankkeet yms.) alueella toteutetaan? Millaisia toimia alueella mielestänne pitäisi toteuttaa?

24. Onko oman alanne yritysten yksityisessä tai julkisessa rahoituksessa kehitettävää (saatavuus, kohdentuminen)

### **Työvoiman saatavuus ja rekrytointi**

25. Millaista on henkilöstönne vaihtuvuus?

26. Onko työvoiman saatavuudessa ollut ongelmia?

27. Millaista on työvoiman kierto seudulla alan yritysten välillä?

28. Onko alan yritysten välillä kilpailua osaavasta työvoimasta?
29. Onko yritys tehnyt yhteistyötä oppilaitosten kanssa rekrytoinnissa? Aikooko tehdä?
30. Tarjoaako Tampereen seutu etua rekrytoitaessa uutta henkilöstöä? Entä haittaa?

### **Kilpailijat**

31. Millaisia ovat yrityksen tärkeimmät kilpailijat?
- Sijainti maantieteellisesti?
  - Kehityssuunta (määrä, tyyppi, sijainti)?
32. Mitkä ovat yrityksen tärkeimmät omat kilpailuedut suhteessa näihin kilpailijoihin?
33. Onko tiedossa tai näköpiirissä kilpailua joka tulee oman toimialan ulkopuolelta / korvaavat tuotteet ja palvelut?
34. Koetteko paikallisen kilpailun hyödylliseksi vai haitalliseksi yrityksellenne? ("Repivä hintakilpailu" vs. kehitystä eteenpäinvievä kilpailu)

### **Kilpailukytekijät ja niiden muutokset**

#### **Ydinosaaminen ja tuleva kehitys**

35. Miten määrittelisitte ydinosaamisenne?
36. Millainen yritys pyrkii olemaan vuonna 2008?
37. Mitä yrityksen tehtävä tullakseen tämän vision kaltaiseksi?
38. Millaisia esteitä vision toteutumisessa on?

39. Miten ja millaisin resurssein kehitätte palveluitanne/tuotteitanne (jatkuvuus/projektimaisuus/satunnaisuus)?

### **Osaamisen suojaaminen ja tietojohdaminen**

40. Miten yritys suojaa kehittämäänsä osaamista / tuotteita / palveluja? (esim. patentointi, muu IPR, imitoitavuuden estäminen, palveluiden tuotteistaminen, tiiviit asiakassuhteet jne.)

41. Miten yritys varmistaa osaamisen jatkuvuuden ja kumuloitumisen? (esim. henkilöstön sitouttaminen, tietojohdaminen, hiljaisen/kokemusperäisen tiedon muuntaminen koodatuksi)

### **Palvelun ja palveluprosessin laatu**

42. Miten yrityksessänne pidetään huolta palvelun laadusta?

43. Liittyykö laatuun jonkinlaisia kehittämistarpeita/ -paineita toimialallanne?

### **Kehittäminen ja asiakkuudet**

44. Osallistutteko asiakkaidenne tuotekehitys- tai suunnitteluprosesseihin? (Satunnainen/toisinaan tapahtuva tiedonvaihto vs. organisoitu tiedon- ja kokemustenvaihto vs. osallistuminen projekteihin ja niiden suunnitteluun vs. innovaatioiden pilotointi)

45. Osallistuvatko asiakkaanne teidän tuotekehitys- ja suunnitteluprosesseihinne? (Satunnainen/toisinaan tapahtuva tiedonvaihto vs. organisoitu tiedon- ja kokemustenvaihto vs. osallistuminen projekteihin ja niiden suunnitteluun vs. innovaatioiden pilotointi)

46. Kuuluuko yrityksen asiakkaisiin vaativia edelläkävijäyrityksiä?

47. Miten ja mistä yrityksenne pyrkii hankkimaan uusia asiakkaita?

48. Miten yrityksenne pyrkii suuntamaan toimintaansa markkinoilla (esim. erikoistuminen)?

### **Muu kehittäminen ja innovaatiotoiminta**

49. Millä seuraavilla osa-alueilla yrityksessä on toteutettu merkittäviä muutoksia (myös vähittäiset ja jatkuvat muutokset) viime vuosien (2002-2003) aikana? Valitkaa seuraavista 3 tärkeintä osa-aluetta ja täsmentäkää niitä.

- Tuotteet / palvelut
- Liiketoimintakonseptit, ansaintalogiikka
- Markkinointi ja viestintä
- Jakelukanavat ja -tavat
- Markkinat: asiakasryhmät / alueet
- Tuotantotavat / -prosessit
- Organisaatio / johtaminen

50. Mitä ovat lähiajan kehittämisaalueet ja mihin yrityksen innovaatiotoiminta suuntautuu tulevaisuudessa (seuraavan kahden vuoden aikana)?

- Tuotteet / palvelut
- Liiketoimintakonseptit, ansaintalogiikka
- Markkinointi ja viestintä
- Jakelukanavat ja -tavat
- Markkinat: asiakasryhmät / alueet
- Tuotantotavat / -prosessit
- Organisaatio / johtaminen

### **Kansainvälisyys**

51. Miten kuvailisitte yritystänne kansainvälisenä toimijana tällä hetkellä ja tulevaisuudessa (2008)?

Asiantuntijapalvelujen muutokset, uusi liiketoimintapotentiaali ja innovaatiot

### **Toimintaympäristön muutokset**

52. Millaisia yrityksen kannalta merkittäviä muutoksia toimintaympäristössä on näköpiirissä tai ennakoitavissa?

- Teknologiset muutokset (esim. digitalisointi, verkkopohjaisuus, CAD, muu ICT, muut teknologiset)

- Institutionaaliset muutokset (esim. lainsäädäntö, alan standardit ja normit, julkiset kannustimet/tuet/kehittämishjelmat)

- Sosiaaliset yms. muutokset (esim. arvot, ympäristökysymykset, ikääntyminen, globalisaatio)

53. Mitkä muutokset ovat koko toimialan kannalta kaikkein merkittävimpiä?

### **Hiipuvat alat ja palvelut**

54. Millä aloilla ja liiketoiminnoissa kasvupotentiaali on mielestänne vähenemässä? Miksi?

55. Onko näköpiirissä palveluja, jotka käyvät tarpeettomiksi tai korvautuvat uudentlaisilla palvelumuodoilla?

### **Toimialojen väliset rajat**

56. Millaisia merkittäviä muutoksia asiantuntijapalvelualojen välisissä suhteissa on tapahtumassa (esim. liikkeenjohdon konsultointi ja tietotekniikkapalvelut)?

### **Kasvu- ja kehittymismahdollisuudet**

57. Millä aloilla ja liiketoiminnoissa kasvupotentiaali on mielestänne suurin? Miksi (ulkoistaminen tms.)?

58. Missä asiantuntijapalveluissa olisi tarvetta tai mahdollisuuksia erikoistumiseen?



59. Millaisille asiantuntijapalveluiden uusille muodoille tai malleille olisi tarvetta (esim. palveluintegraattorit, e-liiketoiminta)?

60. Entä millaisille täysin uudentyypeisille palveluille olisi tarvetta tai millaisia uusia palveluita uusi teknologia mahdollistaa?

### **Uudet yritykset**

61. Syntyykö omalle alalenne/tärkeille lähialoille mielestänne riittävästi uusia yrityksiä/onko uusille yrityksille tilaa?

62. Onko uusien yritysten syntymiseen omalle alalenne/tärkeille lähialoille mielestänne korkea vai matala kynnyk? Miksi?

### **Kansainvälistymisen merkitys**

63. Millaisia mahdollisuuksia, uhkia tai kehittämistarpeita kansainvälistyminen luo asiantuntijapalvelualoille?

### **Työvoima- ja osaamistarpeet**

#### **Henkilöstötason osaamis- ja kehittämistarpeet**

64. Arvioikaa yrityksenne henkilöstön osaamis- ja kehittämistarpeita seuraavilla osa-alueilla:

- Asiakaspalvelu
- Esimiestaidot
- Henkilöstö- ja työsuhteasiat
- Ihmissuhdetaidot
- Johtaminen ja liikkeenjohto
- Kielitaito ja kansainvälisyys
- Laatukoulutus

- Markkinointi
- Myyntitaidot
- Neuvottelutaidot
- Projektien hallinta ja johtaminen
- Tietojärjestelmien käyttö
- Tietoturva
- Tuotetietous
- Uuden tekniikan käyttöönotto
- Yhteistyötaidot
- Jokin muu, mikä? \_\_\_\_\_

65. Miten yrityksessänne aiotaan täydentää osaamista em. kehittämistä kaipaavilla osa-alueilla? Esim. henkilöstökoulutuksella, rekrytoimalla, ostamalla ulkoa?

66. Onko osaamisen täydentämiselle joitain esteitä?

### **Yritystason osaamis- ja kehittämistarpeet**

67. Arvioikaa yrityksenne osaamis- ja kehittämistarpeita seuraavilla osa-alueilla.

- Asiakkuuksien kehittäminen
- Asiakastoimialan tuntemus
- Henkilöstön osaamisen kehittäminen
- Henkilöstön sitouttaminen ja motivointi
- Informaatioteknologia ja e-liiketoiminta
- Tietojohtaminen (knowledge management)
- Kansainvälistyminen
- Osaamisen ja palvelujen tuotteistus
- Osaamisen suojaaminen, immateriaalioikeudet
- Projektien hallinta, tilaus-toimitus –prosessien kehittäminen
- Rekrytointiosaaminen

- Uusien markkinoiden ja markkinamahdollisuuksien tunnistaminen
- Jo olevien markkinoiden tuntemus ja –hallinta
- Taloushallinnon osaaminen
- Tutkimus- ja kehitystoiminta
- Yrityksen strateginen kehittäminen, kasvun tai kannattavuuden kehittäminen
- Yrityksen kasvun ja investointien rahoittaminen
- Yrityksen ulkoisten yhteistyösuhteiden kehittäminen: muut yritykset
- Yrityksen ulkoisten yhteistyösuhteiden kehittäminen: koulutus- ja tutkimusorganisaatiot
- Yrityksen ulkoisten yhteistyösuhteiden kehittäminen: julkiset yrityspalvelut ja rahoitus
- Yritysimagon kehittäminen
- Jokin muu, mikä? \_\_\_\_\_

68. Miten yrityksessänne aiotaan täydentää osaamista em. kehittämistä kaipaavilla osa-alueilla? Esim. henkilöstökoulutuksella, rekrytoimalla, ostamalla asiantuntemusta ulkopuolelta?

69. Onko osaamisen täydentämiselle joitakin esteitä?

70. Miten tärkeänä pidätte oman alanne kehityksen ennakointia? Pitäisikö mielestänne oman alanne ennakointia tehdä alueellisesti (kuten tässä Pirkanmaa/Tampereen seutu) tai kansallisesti tai jostakin muusta näkökulmasta?

71. Mitkä toimialat voisivat mielestänne oman alanne lisäksi muodostaa yhdessä luontevan kokonaisuuden ennakoinnissa?

72. Muita kehittämis ehdotuksia tai kommentteja?

## LIITE 3. Teemarunko kysymyksineen

(Vuoden 1999 haastattelukysymykset on merkitty *kursiivilla*, vuoden 2004 kysymykset normaalilla fontilla.)

### 1. Yritysten taustatiedot

#### 1.1 Yritysten tuottamat palvelut

*Mitä ovat päätuotteenne / -palvelunne?*

Ydinpalvelut sekä tuki- ja liitännäispalvelut

#### 1.2 Yritysten organisaatorakenteen ja sijainnin kehitys

*Yrityksen perustamisvuosi*

Yrityksen tausta, perustajat, perustamisvuosi

*Yrityksen omistusrakenne ja liitännät muihin yrityksiin*

*- Millainen on yrityksenne omistusrakenne?*

Itsenäinen yritys (1 toimipaikka) vai osa suurempaa kokonaisuutta (pääkonttori/muu)

- Toimipaikkojen lukumäärä ja sijainti maantieteellisesti
- Jos ei pääkonttori, missä sijaitsee?
- Toimipaikan rooli konsernissa?

#### 1.3 Yritysten liikevaihdon volyymin sekä henkilöstömäärän kehitys

*Liikevaihto*

Liikevaihto toimipaikassa: vuonna 2000, vuonna 2004

## *Henkilöstömäärä*

Henkilöstön lukumäärä toimipaikassa: vuonna 2000, vuonna 2004

Jos on ollut lisäystä henkilöstön lukumäärässä, kuinka suuri osuus lisäyksestä johtuu

- Kasvaneesta kysynnästä, \_\_\_\_\_ % lisäyksestä
- Jostakin mahdollisesta uudesta liiketoiminta-alueesta/palvelustanne\_\_ % lisäyksestä
- Varautumisesta henkilöstön eläköitymiseen tms. poistumaan \_\_\_\_\_ % lisäyksestä
- Jostain muusta syystä, mistä \_\_\_\_\_ , \_\_\_\_\_ % lisäyksestä

### **1.4 Työvoiman vaihtuvuus ja saatavuus vuosina 1999 ja 2004**

*Miten rekrytoitte henkilöstöä? Kuinka pitkiä työsuhteet ovat?*

Onko yritys tehnyt yhteistyötä oppilaitosten kanssa rekrytoinnissa? Aikooko tehdä?

Millaista on henkilöstönne vaihtuvuus?

Tarjoaako Tampereen seutu etua rekrytoitaessa uutta henkilöstöä? Entä haittaa?

## **2. Yritysten liiketoimintaympäristön toimijat vuosina 1999 ja 2004**

### **2.1 Asiakkaiden määrän ja markkinoiden sijainnin kehittyminen**

*Kuinka paljon teillä on asiakkaita?*

Montako asiakasta on: 1-5, 10-50, 50-100, 100+?

*Missä tärkeimmät asiakkaanne sijaitsevat?*

Markkinoiden jakautuminen maantieteellisesti % myynnistä?

- Oma maakunta \_\_\_%
- Muu maa \_\_\_\_\_%

## 2.2 Kansainvälisen liiketoiminnan kehittyminen

*Toimiiko yrityksenne kansainvälisesti?*

- Kyllä
- Ei

*Jos toimii, niin millaista kansainvälinen toimintanne on?*

- Suoraa vientiä tai projektivientiä
- Epäsuoraa vientiä

*Toimiiko yritys kansainvälisillä markkinoilla yksin vai yhteistyössä jonkin toisen yrityksen tai organisaation kanssa? Minkä?*

Markkinoiden jakautuminen maantieteellisesti % myynnistä?

- Ulkomaat (suora oma vienti) \_\_\_\_%

*Missä maissa toimitte?*

Jos vientiä, niin viennin suuntautuminen (kohdemaat): \_\_\_\_\_

*Ellei yritys toimi kansainvälisesti, mikä siihen on syynä?*

*Olisiko yrityksessä halukkuutta kansainväliseen toimintaan tai sen laajentamiseen?*

*Mitä hyötyjä kansainvälisestä toiminnasta on / olisi?*

*Mitkä asiat ovat esteenä kansainväliselle toiminnalle?*

*Onko yrityksessänne tulevaisuudessa tarkoitus laajentaa / aloittaa kansainvälistä toimintaa?*

- Minne?
- Millä tavoin?

*- Ellei suunnitelmia ole, olisiko kuitenkin nähtävissä mahdollisuuksia kansainväliselle toiminnalle?*

Miten kuvailisitte yritystänne kansainvälisenä toimijana tällä hetkellä ja tulevaisuudessa (2008)?

### **2.3 Kilpailijoiden sijainti ja merkitys vuosina 1999 ja 2004**

*Kuinka paljon teillä on kilpailijoita? Nimetkää tärkeimpiä?*

*- Missä merkittävimmät kilpailijanne sijaitsevat?*

Millaisia ovat yrityksen tärkeimmät kilpailijat?

- Kilpailijoiden sijainti maantieteellisesti?

- Kilpailijoiden kehityssuunta (määrä, tyyppi, sijainti)?

*Millainen kilpailutilanne päätuotteenne / -palvelunne markkinoilla vallitsee?*

Koetteko paikallisen kilpailun hyödylliseksi vai haitalliseksi yrityksellenne? ("Repivä hintakilpailu" vs. kehitystä eteenpäinvievä kilpailu)

### **2.4 Yritysten liiketoiminnan kehittäminen vertailuvuosina**

*Mitkä ovat yrityksenne keskeisimmät kehittämistarpeet?*

*Millaista tutkimus- ja kehittämistoimintaa yrityksessänne harjoitetaan?*

*- Miten kehittäte palvelujanne, tuotteitanne ja omaa toimintaanne?*

*Ketkä ovat yhteistyötahojanne kehittämistoiminnassa?*

- Asiakkaat

- Alihankkijat / toimittajat

- Kilpailijat

- Tutkimuslaitokset (VTT, TTKK yms.)

- Oppilaitokset

*-Yrityspalveluorganisaatiot (TEKES, TE-keskus (Työvoima- ja elinkeinokeskus), Ulkomaankauppaliitto, Sitra, Finnvera (ent. Kera), elinkeinoasiamies / -yhtiö, teknologiakeskusyhtiöt, teknologiansiirtoyhtiöt (esim. Tamlink, Finn-Medi), alueelliset riskirahoitusyhtiöt, muut riskirahoitusyhtiöt, yrittäjäjärjestöt, kauppakamari*

*- Jokin muu taho, mikä?*

Miten ja millaisin resurssein kehittäte palveluita/tuotteitanne (jatkuvuus/projektimaisuus/satunnaisuus)?

Mitä ovat lähiajan kehittämisaalueet ja mihin yrityksen innovaatiotoiminta suuntautuu tulevaisuudessa (seuraavan kahden vuoden aikana)?

- Tuotteet / palvelut
- Liiketoimintakonseptit, ansaintalogiikka
- Markkinointi ja viestintä
- Jakelukanavat ja -tavat
- Markkinat: asiakasryhmät / alueet
- Tuotantotavat / -prosessit
- Organisaatio / johtaminen

## **2.5 Vuorovaikutus asiakassuhteissa vuosina 1999 ja 2004**

*Miten tiiviissä yhteistyössä asiakkaiden kanssa toimitte? Osallistutteko asiakkaidenne tuotekehitys- tai suunnitteluprosesseihin?*

Osallistutteko asiakkaidenne tuotekehitys- tai suunnitteluprosesseihin? (Satunnainen/toisinaan tapahtuva tiedonvaihto vs. organisoitu tiedon- ja kokemustenvaihto vs. osallistuminen projekteihin ja niiden suunnitteluun vs. innovaatioiden pilotointi)

*Osallistuvatko asiakkaanne teidän tuotekehitys- ja suunnitteluprosesseihinne? Miten paljon tuotteissanne / palveluissanne on yhteistyön tulosta? Onko teidän ja asiakkaidenne välille muodostunut yhteistyökäytäntöjä?*



Osallistuvatko asiakkaanne teidän tuotekehitys- ja suunnitteluprosesseihinne?  
(Satunnainen/toisinaan tapahtuva tiedonvaihto vs. organisoitu tiedon- ja kokemustenvaihto  
vs. osallistuminen projekteihin ja niiden suunnitteluun vs. innovaatioiden pilotointi)

*Kuvailkaa tyypillinen tuotteenne / palvelunne "tilaus-toimitus -prosessi"!*

*Mikä on palvelujenne räätälöintiaste?*

Kuvailkaa tyypillinen toimeksiantonne (palvelujen tuotteistusaste vs. räätälöinti)

## **2.6 Alihankkijat ja muut yrityskumppanit vuosina 1999 ja 2004**

*Ostatteko yrityksenne ulkopuolelta palvelullenne / tuotteellenne kriittisiä elementtejä?*

*Onko yrityksellänne alihankkijoita / toimittajia? Millaisia?*

*Mistä teette tällaiset tärkeimmät ostonne?*

- Yritykset tai niiden toimiala
- Toimittajien sijainti

Kuvatkaa tyypillistä arvoketjua, johon yrityksenne kuuluu?

Millaisia yhteistyökumppaneita yrityksellänne on ja missä tärkeimmät niistä sijaitsevat?

Onko yrityksessänne kiinnostusta lisätä yhteistyötä muiden yritysten kanssa? Onko tälle joitakin esteitä?

## **2.7 Julkisten ja yksityisten asiantuntija- ja tukiorganisaatioiden rooli vertailuvuosina**

*Onko yrityksellänne yhteistyötä erilaisten yrityspalveluorganisaatioiden yms. tukiorganisaatioiden kanssa? Millaista yhteistyö on? Onnistuneisuus?*

- TEKES
- TE-keskus (Työvoima- ja elinkeinokeskus)
- Ulkomaankauppaliitto / Finnpro

- Sitra
- Finnvera (ent. Kera)
- Elinkeinoasiamies / -yhtiö
- Teknologiakeskusyhtiöt
- Teknologiansiirtoyhtiöt (esim. Tamlink, Finn-Medi)
- Alueelliset riskirahoitusyhtiöt
- Muut riskirahoitusyhtiöt
- Yrittäjäjärjestöt
- Kauppakamari

*Onko teillä muita merkittäviä yhteistyökumppaneita tämäntyyppisissä organisaatioissa?*

Millainen on muiden asiantuntija- ja tukiorganisaatioiden merkitys yritykselle?  
(Tärkeimmät, rooli)

- Yliopistot ja ammattikorkeakoulut
- Tutkimuslaitokset (esim. VTT, ulkomaiset)
- Teknologiakeskukset ja teknologiansiirto-organisaatiot (Tampereen tekn. keskus, Finn-Medi, Tamlink jne.)
- Yksityiset rahoittajat (pankit, pääomasijoittajat jne.)
- Julkiset teknologia- ja liiketoiminnan rahoittajat/kehittäjät (Tekes, Sitra, Finnvera, TE-keskus jne.)
- Muut, mitkä? \_\_\_\_\_

## **2.8 Kokemuksia yhteistyökumppanien löytämisestä vuosilta 1999 ja 2004**

*Onko yhteistyökumppaneiden löytäminen mielestänne helppoa? Millaisia yhteistyökumppaneita kaipaisitte, mutta ette ole löytäneet? Olisiko tarvetta asiantuntijapalveluiden kontaktipisteelle?*

Näettekö keinoja, joilla alanne yritykset voisi lisätä yhteistyötä näiden organisaatioiden kanssa?

Millaiseksi yritysympäristöksi koette Pirkanmaan alueen / Tampereen seudun yhteistyön kannalta yleensä (avoimuus, luottamus, tiedonvaihto yms.)?

Onko yrityksessänne kiinnostusta lisätä yhteistyötä muiden yritysten kanssa? Onko tälle joitakin esteitä?

#### LIITE 4. Tilastokeskuksen yritysluokituksia

##### Muut luokittelutiedot

<b>Henkilöstön suuruusluokka (henkilöä)</b>	<b>Liikevaihdon suuruusluokka (euroa)</b>
0 ei tiedossa	1 ei tiedossa
1 0 - 4	2 ei käsitteellisesti ole
2 5 – 9	3 - 199 999
3 10 – 19	4 200 000 - 399 999
4 20 – 49	5 400 000 - 999 999
5 50 – 99	6 1 000 000 - 1 999 999
6 100 – 249	7 2 000 000 - 9 999 999
7 250 – 499	8 10 000 000 - 19 999 999
8 500 – 999	9 20 000 000 -
9 1000 -	

Lähde: Tilastokeskus 2005