

PALVELULIIKETOIMINNAN KEHITYSTARPEET YLÄ-PIRKANMAALLA

Tero Turunen

Opinnäytetyö
Syyskuu 2013

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi AMK
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t) TURUNEN, Tero	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 09.09.2013
	Sivumäärä 67	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi PALVELULIIKETOIMINNAN KEHITYSTARPEET YLÄ-PIRKANMAALLA		
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) KANANEN, Jorma		
Toimeksiantaja(t) MW-Kehitys Oy		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää palveluliiketoiminnan kehittämistarpeita Ylä-Pirkanmaan alueella. Tarkoituksena oli löytää ratkaisuja ja ehdotuksia, kuinka palveluliiketoimintaa tulisi kehittää tulevaisuudessa. Työ toteutettiin Ylä-Pirkanmaalla toimivan kehitysyrityksen MW-Kehitys Oy:n toimeksiannosta.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisin tutkimusmenetelmin, ja tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja. Haastattelut suoritettiin Ylä-Pirkanmaan (Juupajoki, Mänttä-Vilppula, Ruovesi, Virrat) alueella 21 yrityksessä. Teemahaastatteluissa kysyttiin yrityksiltä, löytyykö omalta alueelta palvelutarjontaa riittävästi vai täytyykö sitä hankkia ulkopuolelta. Lisäksi kysyttiin, olisiko palveluissa kehitettävää ja olisiko uusia kehittämissideita.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksissa nousi esille, että yritykset pyrkivät käyttämään oman paikkakunnan palveluja mahdollisimman paljon. Kehitettävää ilmeni kuitenkin muun muassa yritysten keskinäisen yhteistyön lisäämisessä ja laadun parantamisessa, kuntien, kehittäjätoimijoiden ja yritysten välisen yhteistyön parantamisessa, yritysten mainonnan ja markkinoinnin kehittämisessä sekä erikoisliikkeiden toimintojen yhdistämisessä menestyksen varmistamiseksi.</p> <p>Haastatteluista saatuja tuloksia tullaan hyödyntämään MW-Kehitys Oy:n toiminnassa niin, että ilmenneisiin kehittämisehdotuksiin ja kehittämistarpeisiin löydetään ratkaisuja. Osaan saaduista ehdotuksista on toimenpiteitä jo käynnistetty, ja osaan ehdotuksista ne tullaan toteuttamaan tulevaisuudessa parhaalla mahdollisella tavalla niin, että ne olisivat yritysten hyödynnettävissä mahdollisimman tehokkaasti. Tavoitteena on, että alueen palveluliiketoiminta kehittyisi ja uutta yritystoimintaa syntyisi alueelle tulevaisuudessa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) kilpailukyky, liiketoiminta, liiketoiminnan kehittäminen, palvelu, palveluliiketoiminta, verkostoituminen, Ylä-Pirkanmaa		
Muut tiedot		



Author(s) TURUNEN, Tero	Type of publication Master's Thesis	Date 09092013
	Pages 67	Language Finnish
		Permission for web publication (X)
Title HOW TO DEVELOP SERVICE BUSINESSES IN THE UPPER TAMPERE REGION		
Degree Programme Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence		
Tutor(s) KANANEN, Jorma		
Assigned by MW-Kehitys Ltd.		
Abstract <p>The purpose of this thesis was to explore the needs for improving service businesses in the Upper Tampere Region. The aim of the study was to find proposals for and solutions to how to improve the local service businesses in the future. The study was assigned by MW-Kehitys Ltd.</p> <p>The study was carried out with qualitative methods using theme-based interviews. The interviews were implemented in the Upper Tampere Region (Juupajoki, Mänttä-Vilppula, Ruovesi, Virrat) in 21 enterprises. The survey included questions like if there were enough service businesses available around the area, or if the enterprises there should have to find it in the surrounding areas. They were also asked if there was room for improvement and what kinds of improvement ideas they had.</p> <p>The results show that enterprises were trying to use local services as much as possible. There was some development needed to promote the cooperation between the enterprises and to increase quality. Also issues like improving the co-operation between enterprises, municipalities and service producers came up during the interviews. Advertising and marketing also need to be improved, and special enterprises would have to combine their functions to ensure their success in business.</p> <p>The results from the interviews will be used to find solutions to the proposals and developmental needs of MW-Kehitys Ltd.. Based on the findings, some activities have already been started, and some will be started in the future so that the enterprises are able to use them as effectively as possible. The target is to develop the service businesses in the area and promote the start-ups of new enterprises there.</p>		
Keywords competitiveness, business, business development, service, service business, networking, Upper Tampere Region		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	3
1.1	Työn tavoitteet	3
1.2	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	5
1.3	Työn rakenne	7
2	OPINNÄYTETYÖN TAUSTA JA KESKEISET KÄSITTEET	7
2.1	MW-Kehitys Oy	8
2.2	Yritysten liiketoimintaympäristöjen kehittämishanke	8
2.3	Ylä-Pirkanmaan seutukunta.....	9
2.4	Palvelutarjonta Ylä-Pirkanmaalla.....	11
2.5	Keskeiset käsitteet.....	13
3	ALUEELLISEN KILPAILUKYVYN VERKOSTOITUMISMALLEJA.....	16
3.1	Porterin timanttimalli (klusteriteoria)	16
3.2	Gems-malli	26
3.3	Emerald-malli.....	32
3.4	Alueellisen kilpailukyvyyn 8 elementtiä	34
4	AINEISTO JA MENETELMÄT	38
4.1	Kvalitatiivinen tutkimus.....	39
4.2	Teemahaastattelu.....	41
4.3	Aineisto	42
4.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	44
5	AINEISTON ANALYSOINTI	45
5.1	Palvelujen käyttäminen Ylä-Pirkanmaalla	45
5.2	Palveluliiketoiminnan kehitystarpeet.....	47
5.3	Alueellisten palvelujen kehittäminen ja luominen.....	53
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	57
7	POHDINTA.....	62
	LÄHTEET.....	64

KUVIOT

KUVIO 1.	Ylä-Pirkanmaan elinkeinostrategian kolme tasoa.	4
KUVIO 2.	kuvaus tutkimuksen kulusta	7
KUVIO 3.	Ylä-Pirkanmaan sijainti.....	10
KUVIO 4.	Porterin timanttimalli: alueen kilpailuedun perustekijät	22
KUVIO 5.	Timanttimallin koko järjestelmä	23
KUVIO 6.	Gems -mallin sisältämät 12 osatekijää	27
KUVIO 7.	Emerald -malli	34
KUVIO 8.	Alueellisen kilpailukyvyyn kahdeksan elementtiä	37
KUVIO 9.	Kehittämistutkimuksen kehittämissyklin vaiheet.....	40

TAULUKOT

TAULUKKO 1.	Työpaikkojen ja yritysten kokonaismäärä kunnittain	10
TAULUKKO 2.	Palvelualan yritysten jaottelu Ylä-Pirkanmaalla.....	12

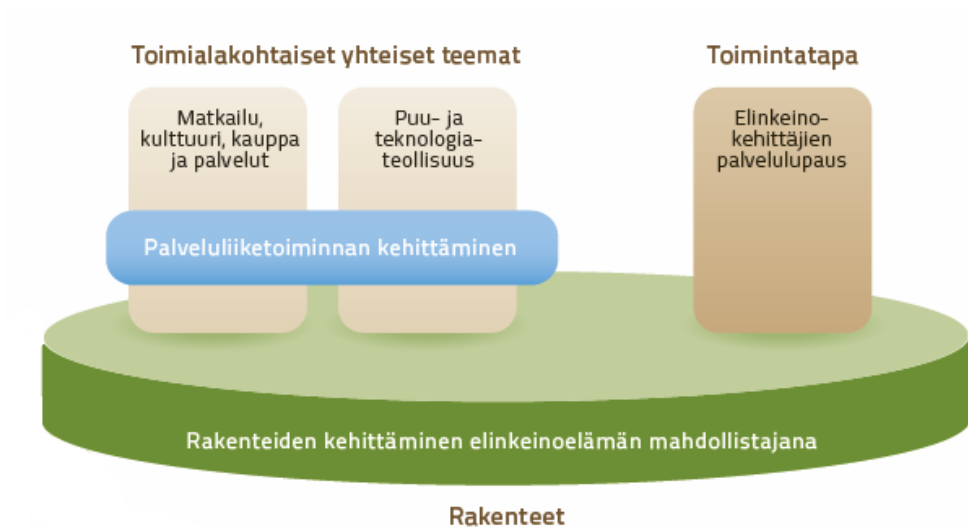
TAULUKKO 3. Toimialaluokkien tarkempi jaottelu	12
TAULUKKO 4. Tuotannon tekijät	17
TAULUKKO 5. Haastattelujen jakautuminen paikkakunnittain	43
TAULUKKO 6. Haastattelujen jakautuminen toimialaluokittain	43
TAULUKKO 7. Kehittämistarpeen tai -puutteen vertailu	50

1 JOHDANTO

Palveluliiketoiminnan rooli kasvaa koko ajan uusien työpaikkojen ja yritysten luomisessa. Palveluja ja palveluliiketoimintaa kehittämällä yritykset voivat erottua kilpailijoista, sitouttaa asiakkaitaan, kilpailla laadulla ja kokonaispalvelulla, tuottaa palveluja tehokkaammin ja tasalaatuisemmin. Tämä opinnäytetyö on yksi osa laajempaa kehittämishanketta, jota toteutetaan Ylä-Pirkanmaan alueella. Työssä selvitetään alueen palveluliiketoiminnan kehitystarpeita.

1.1 Työn tavoitteet

Opinnäytetyön tarvelähtöisyys perustuu Ylä-Pirkanmaan elinkeinostrategiassa esitettyihin kehittämistavoitteisiin sekä MW-Kehitys Oy:n ja muiden Ylä-Pirkanmaalla toimivien kehitystoimijoiden toimintasuunnitelmiin. Seuraavassa kuviossa (kuvio 1.) kuvataan Ylä-Pirkanmaan elinkeinostrategiaa, joka on jaettu kolmeen tasoon: rakenteisiin, toimialakohtaisiin yhteisiin teemoihin sekä toimintatapaan. Rakennetasolla kuvataan, kuinka alueen toiminta tulisi organisoida parhaalla mahdollisella tavalla yritysten näkökulmasta. Toimialakohtaisilla yhteisillä teemoilla nostetaan esiin alueen tärkeimmät kehittämisen ja yhteistyön painoalueet sekä niihin suunnitellut toimenpiteet. Toimintatavalla puolestaan tiivistetään alueen elinkeinokehittäjien palvelulupaus yrityksille. Tavoitteena on palveluliiketoiminnan kehittyminen toimialakohtaisesti. (Ylä-Pirkanmaan ja Keuruun seutujen elinkeinostrategia 2012, 4.)



KUVIO 1. Ylä-Pirkanmaan elinkeinostrategian kolme tasoa (Ylä-Pirkanmaan ja Keuruun seutujen elinkeinostrategia 2012, 4).

Yllä kuvattu Ylä-Pirkanmaan elinkeinostrategia sisältää seuraavia kehittämistavoitteita:

1. Kehitetään nykyisiä, kehityshaluisia palveluyrityksiä.
2. Aktivoidaan palveluita ikääntyvien tarpeisiin.
 - Edistetään uusien palveluyritysten syntymistä palvelutarjonnan lisäämiseksi.
 - Kehitetään kuntien yhteistä palvelusetelikonseptia.
3. Kannustetaan nuoria yrittäjiksi.
4. Myydään ja konseptoidaan palveluyritysten tarjontaa yhdessä ulospäin.
5. Tehostetaan yrittäjyyskasvatusta.
6. Monipuolistetaan matkailun palveluita ja laatua.
7. Keskitytään palveluiden laatuun ja muotoiluun: tehdään Internetiin esimerkiksi personoitu yrityspalveluopas, jonka avulla asiakas rakentaa itse palvelupakettinsa.
8. Työstetään alueen ”palvelukartta” eli paketoidaan palvelut paremmin saataville ja käytettäviksi uudella tavalla.
9. Tuetaan asiakaspalvelukulttuurin kehittymistä.
10. Lisätään palveluliiketoiminnan merkityksen ymmärtämistä tulevaisuudessa, kiinnitetään huomio erityisesti hoiva-alaan. (Ylä-Pirkanmaan ja Keuruun seutujen elinkeinostrategia 2012, 6,10.)

Alueen palveluliiketoiminnan toimintaedellytysten kehittäminen on tullut esiin myös keskusteluissa yritysten, niiden asiakkaiden, kehittäjätoimijoiden ja lehdistön edustajien kanssa.

Ylä-Pirkanmaalla on suoritettu keväällä 2010 laaja tutkimus yritysten nykytilasta ja kehittämistarpeista, minkä toteutti Innolink Research. Tutkimuksen tulosten perusteella todettiin, että alueen palveluliiketoiminnassa ja -toimintaympäristössä on kehittämistarpeita ja -mahdollisuuksia, joiden avulla voidaan luoda uusia työpaikkoja sekä varmistaa nykyisten työpaikkojen säilyminen. Tutkimuksen pohjalta syntyi myös yritysten liiketoimintaympäristöjen kehittämishanke (liike -hanke), jonka yhtenä toimenpiteenä on palveluliiketoiminnan kehitystarpeiden selvittäminen Ylä-Pirkanmaan alueella.

Opinnäytetyön tavoitteena on palveluliiketoiminnan kehittämistarpeiden selvittäminen. Tarkoituksena on löytää ratkaisuja ja ehdotuksia, kuinka palveluliiketoimintaa tulisi kehittää Ylä-Pirkanmaan alueella. Työssä selvitetään teemahaastatteluiden avulla alueella toimivilta yrityksiltä muun muassa, mitä palveluja yritykset käyttävät?: Löytyykö palveluja omalta alueelta, vai täytyykö niitä hankkia muualta? Olisiko alueen palveluissa kehitettävää ja ideoita siihen? Saatujen tietojen perusteella päätetään, mitä uusia palveluliiketoimintamahdollisuuksia ja -tarpeita alueella on. Tätä tietoa hyödynnetään tulevaisuudessa yritysten palvelutarjonnan kehittämisessä ja uusien yritysten ja työpaikkojen synnyttämisessä täyttämään ko. tarpeita.

Työn tavoitteita on syytä tarkastella myös tekijälähtöisesti. Toimin itse yritysten liiketoimintojen kehittämishankkeen projektipäällikkönä. Käytännöllinen tavoite omassa työympäristössä tekee kehittämistehtävän tekemisestä mielekäästä, ja samalla työ tarjoaa tekijälleen syvällisempää teoreettista ja käytännön oppia aluekehittämisen ja palveluliiketoiminnan näkökulmasta.

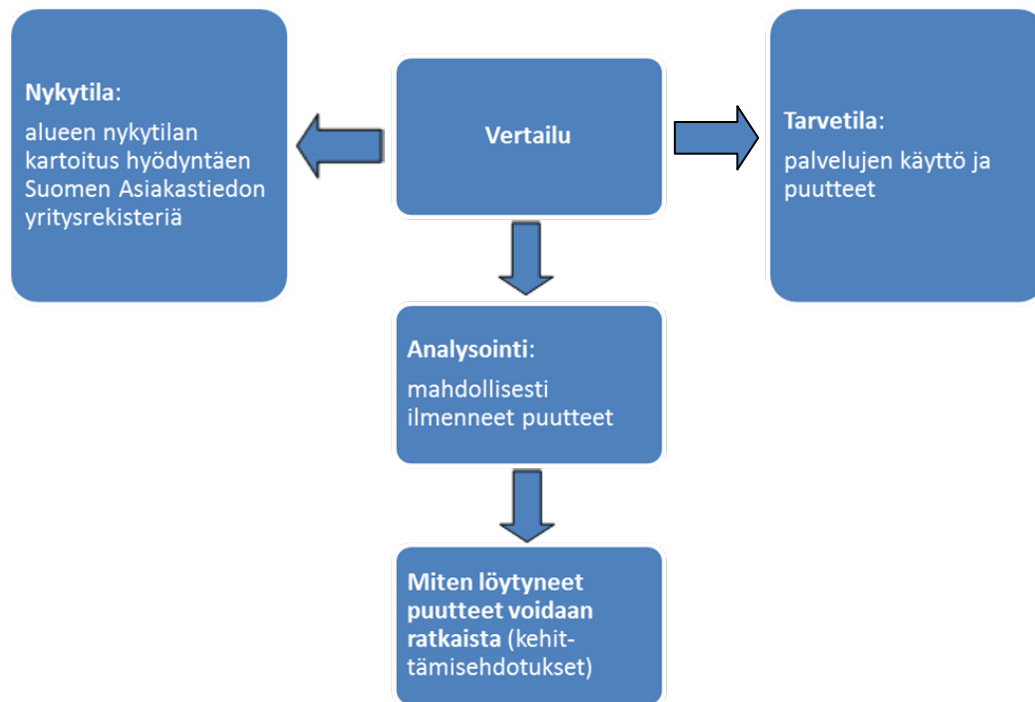
1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Aiheen tutkimusongelma on: *Miten alueen yritysten palveluliiketoimintaa pitää kehittää, jotta alue tarjoaa kilpailukyisen toimintaympäristön yrityksille?* Lisäksi tut-

kimuskysymyksenä kysytään: *Mitä kehittämistoimenpiteitä pitää tehdä kyseessä olevan palveluliiketoiminnan kehittämiseksi tulevaisuudessa?* Työssä haetaan selvitystä palvelutarjonnan tasosta kyseessä olevalla alueella. Tutkitaan nykyistä palvelujen käyttöä ja mahdollisesti ilmeneviä puutteita, eli hankitaanko palveluja alueen ulkopuolelta. Näiden tietojen pohjalta sitten katsotaan, miten mahdolliset puutteet voitaisiin korjata ja mietitään kehittämis- ja ratkaisuehdotukset.

Selvityksessä sovelletaan GAP-analyysin, eli kuiluanalyysin periaatteita. Malvalehdon, Sipsosen, Herralan ja Haapasalon mukaan (2011,35) Malvalehto, Siponen ja Kauhanen (2010) määrittelevät GAP-analyysin niin, että tarkoitus on tunnistaa kuilut ja kuiluja aiheuttavat tekijät. GAP-analyysin eri vaiheissa tunnistetaan asiakkaan tarpeet, määritellään tarve ja vastataan siihen. Malvalehdon ym. (2011, 35) mukaan on kuilujen estäjiä, jotka etsivät tekijöitä, joilla kuilujen syntymistä voitaisiin ehkäistä. Lisäksi on tekijöitä, jotka aiheuttavat tai kasvattavat kuilujen merkittävyyttä. Kun eri vaiheisiin vaikuttavia kuiluja tunnistetaan, voidaan keskittyä arvioimaan, mitkä tekijät ovat merkittävimpiä ja näihin tekijöihin pyritään kehittämään ratkaisuehdotukset.

Opinnäytetyön tutkimuksessa kartoitetaan ensin nykytila Suomen Asiakastiedon yritysrekisteriä hyödyntäen. Nykytilan kartoitus kertoo ajantasaisen tiedon toiminnassa olevien palvelualan yritysten todellisesta määrästä alueella. Sen jälkeen haastattelujen avulla kartoitetaan tarvetilaa ja tehdään vertailua asiakastiedosta kerätyn tilastollisen nykytilan ja haastatteluista selvinneiden tietojen välillä. Vertailussa ilmenneisiin puutteisiin pyritään tarjoamaan ratkaisu, eli kehittämisehdotus. Tutkimuksen eteneminen on kuvattu seuraavassa kuviossa.



KUVIO 2. kuvaus tutkimuksen kulusta

1.3 Työn rakenne

Työn raportointi alkaa johdannolla, jossa kerrotaan työn tavoitteista ja esitellään tutkimusongelma ja -kysymykset. Luvussa kaksi esitellään työn toimeksiantajaorganisaatio ja hanke, jolle työ tehdään. Lisäksi kappaleessa kuvataan alue, jossa toimitaan ja alueella tällä hetkellä oleva yritysten palvelutarjonnan nykytila. Kolmannessa luvussa käsitellään teoreettista näkökulmaa vertailemalla erilaisia alueellisen kilpailukyvyyn malleja. Neljäs luku kertoo, millaisia tutkimusmenetelmiä on käytetty ja miten tutkimusaineisto on kerätty. Viidennessä luvussa suoritetaan haastatteluaineiston analysointi, eli kerrotaan nykytilan ja tarvetilan vertailun kautta mahdollisesti ilmenneet puutteet. Kuudennessa luvussa esitetään löytyneille puutteille ratkaisumalleja ja kehittämisehdotuksia. Viimeisessä luvussa tehdään loppuyhteenveto opinnäytetyöstä.

2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA JA KESKEISET KÄSITTEET

Opinnäytetyön tilaajana toimii MW-Kehitys Oy, jonka hallinnoiman yritysten liiketoimintaympäristöjen kehittämishankkeen yhtenä toimenpiteenä on palveluliiketoimin-

nan kehitystarpeiden selvittäminen Ylä-Pirkanmaan alueella. Palveluliiketoiminnan rooli kasvaa uusien työpaikkojen ja yritysten luomisessa koko ajan enemmän teollisuuden perinteisten työpaikkojen vähentyessä. Hankkeen toimenpiteillä ja opinnäytetyössä tehtävällä selvityksellä pyritään löytämään keinoja alueen elinvoimaisuuden ylläpitämiseksi kehittämällä ja lisäämällä yritysten palveluliiketoimintaa sekä kehittämällä kyseessä olevien yritysten alueellista liiketoimintaympäristöä. (Innolink Research 2010, 28.)

2.1 MW-Kehitys Oy

MW-Kehitys Oy on vuonna 2003 perustettu kehitysyhtiö, joka toimii Mänttä-Vilppulassa. Yrityksen pääomistajana on Mänttä-Vilppulan kaupunki 81,96 prosentin osuudella. Muita omistajia ovat alueella sijaitsevat suurimmat yritykset. Yrityksessä työskentelee 10 työntekijää. Yrityksen toiminnan tavoitteena on luoda alueelle lisää yrityksiä ja työpaikkoja sekä varmistaa yritysten työvoiman saatavuus. MW-Kehitys Oy:n henkilökunta etsii aktiivisesti asiakkailleen kehittämisen- ja liiketoimintamahdollisuuksia sekä osallistuu mm. rahoitusratkaisujen rakentamiseen ja sopivien toimitilojen löytämiseen. Kehitystyössä yhteistyökumppaneina toimivat muun muassa kunnat ja kaupungit, yritykset, rahoituslaitokset, toiset kehitysyhtiöt sekä oppilaitokset. Yrityksille tarjotaan hyvät mahdollisuudet menestyä Mänttä-Vilppulassa. MW-Kehitys Oy tarjoaa menestysympäristön palveluineen, toimitiloineen ja yhteistyöverkostoineen muun muassa IT- ja viestintä-, teknologia-, palvelu- ja matkailualan yrityksille. Lisäksi yritysten toimintaa kehitetään erilaisten EU-hankkeiden kautta Ylä-Pirkanmaan alueella.

2.2 Yritysten liiketoimintaympäristöjen kehittämishanke

MW-Kehitys Oy hallinnoi 1.11.2011 alkanutta Yritysten liiketoimintaympäristöjen kehittämishanketta (liike-hanke). Hanke kestää vuoden 2014 kesäkuun loppuun saakka. Liike-hankkeessa kehitetään Ylä-Pirkanmaan alueen palvelualan yritysten liiketoimintaa ja toimintaympäristöä. Hanke kuuluu äkillisen rakennemuutosohjelman toimenpiteisiin. Hankkeen tavoitteena on synnyttää uusia yrityksiä ja työpaikkoja sekä saavuttaa merkittäviä tuloksia yritysten nykyisten työpaikkojen turvaamis-

sa. Hankkeen laadullinen vaikutus kohderyhmiin perustuu alueellisen palvelutarjonnan ja elinkeinotoiminnan monipuolistumiseen sekä kehittymiseen, mikä luo uusia mahdollisuuksia kehittämis- ja yritystoiminnalle. Lisäksi hankkeen laadullisia tavoitteita ovat muun muassa:

- tehdä suunnitelma palveluliiketoiminnan kehittämiseksi
- tehdä selvitys matkailun palveluverkoston nykytilasta
- palvelusetelikonseptiin liittyvän tiedon kerääminen
- tarjota palvelualan yrityksille yritystoiminnan kehittämistoimenpiteitä mm. sähköiseen liiketoimintaan, tuote- ja palveluvalikoimaan ja tuote- ja palvelujoitteluun
- aktivoida kehittämisorganisaatioiden, yritysten ja oppilaitosten välistä yhteistyötä. (Yritysten liiketoimintaympäristöjen kehittäminen, EAKR-projektihakemus 2012,12.)

2.3 Ylä-Pirkanmaan seutukunta

Ylä-Pirkanmaan seutukunta sijaitsee Pirkanmaan maakunnan pohjoisosissa ja muodostuu neljästä kunnasta. Ne ovat Juupajoki, Mänttä-Vilppula, Ruovesi ja Virrat. (Kuvio 3. Ylä-Pirkanmaan sijainti.) Tilastokeskuksen (2013) mukaan väkiluvultaan suurin on Mänttä-Vilppula, jonka asukasluku on 31.12.2012 ollut 11 122 vakinaisesti asuvaa asukasta. Virroilla asukkaita on ollut 7 384, Ruovedellä 4 868 ja Juupajoella 2 023. Eli Ylä-Pirkanmaan seutukunta on noin 25 400 asukkaan ja pinta-alaltaan 2 733 km² koinen alue. Seutukunta on tunnettua kulttuuritarjonnasta ja luonnosta. Yrityksiä Ylä-Pirkanmaalla on vuoden 2011 lopussa ollut reilut 1 900, joista suurimmat yritykset toimivat teknologiateollisuudessa mm. metsä-, metalli- ja muovialalla. (Tilastokeskus 2013.)



KUVIO 3. Ylä-Pirkanmaan sijainti

Ylä-Pirkanmaan työpaikat ja yritysten määrät jakautuvat toimialaluokituksen mukaan taulukon 1. mukaisesti. Vertailutietona on koko maan vastaava tilanne. Vertailu on tehty tilastokeskuksen (2013) kuntaportaalien tilastoista.

TAULUKKO 1. Työpaikkojen ja yritysten kokonaismäärä kunnittain (Tilastokeskus 2013.)

(Taulukon toimialaluokitus tehty TOL 2008 mukaan, tilastot 31.12.2010, Tilastokeskus)	Juupajoki	Mänttä-Vilppula	Ruovesi	Virrat	Koko maa
Kunnassa olevien työpaikkojen lukumäärä (kpl)	808	4 234	1 798	2 650	2 325 679
Alkutuotanto, osuus % (kpl) (maa-, metsä- ja kalatalous)	13,8 (105)	2,9 (132)	12,8 (251)	12,6 (325)	3,7
Jalostus, osuus % (kpl) (kaivostoiminta ja louhinta, teollisuus, sähkö-, kaasun- ja lämpöhuolto, jäähdytysliiketoiminta, vesihuolto, viemäri- ja jätevesihuolto, jätehuolto ja muu ympäristön puhtaanapito, rakentaminen)	36,8 (280)	39,3 (1790)	39,9 (781)	29,1 (749)	22,1
Palvelut, osuus % (kpl) (Tukku- ja vähittäiskauppa)	47,6 (362)	56,8 (2587)	45,9 (899)	56,2 (1445)	72,9
Toimiala tuntematon, osuus % (kpl)	1,7 (13)	1,0 (46)	1,4 (27)	2,0 (52)	1,3
Yritystoimipaikkojen määrä (kpl) 2011	199	659	396	658	352 211

Vertailusta selviää, että palvelut muodostavat suurimman osan alueen työpaikkojen tarjonnasta. Kuitenkin verrattuna koko maan osuuteen voidaan todeta, että palvelujen osuus on Ylä-Pirkanmaalla noin 20 prosenttia pienempi kuin koko maassa. Myös jalostuksen osuus on alueella suuri, noin 10–20 %, koko maan keskiarvoa suurempi. Alkutuotannossa työpaikkoja on Mänttä-Vilppulaa lukuun ottamatta koko maan keskiarvoon verrattuna noin 10 prosenttia enemmän. Mänttä-Vilppulassa osuus on jopa koko Suomen keskiarvoa vähemmän. Tuntemattomia toimialoja on suhteessa muihin aloihin erittäin vähän ja se on koko maan osuuteen verrattuna samaa tasoa. Tilaston perusteella voidaan päätellä, että Ylä-Pirkanmaalla palvelut muodostavat yrityskenteestä noin puolet. Jalostuksen osuus on reilut kolmannes ja alkutuotannon noin kymmenesosa. Voidaankin todeta, että kysyntää palveluliiketoiminnalle on Ylä-Pirkanmaalla olemassa. Toisaalta koko maassa palveluliiketoiminnan tarjontaa on enemmän suhteessa Ylä-Pirkanmaan tilanteeseen.

2.4 Palvelutarjonta Ylä-Pirkanmaalla

Ylä-Pirkanmaan palvelutarjontaa selvitettiin Suomen Asiakastieto Oy:n Aarre.fi -sivuston kautta. Sivusto tarjoaa ajantasaista tietoa suurimmasta osasta Suomen yrityksistä ja suurin osa tiedoista on vapaasti haettavissa. Yksityiskohtaisempi tieto ja yrityskohtaiset raportit ovat maksullisia. (Aarre.fi 2013.) Taulukossa 1 on Ylä-Pirkanmaan palvelualan yritysten jaottelu toimialaluokittain ja kunnittain. Toimialaluokitus on TOL 2008:n mukainen ja löytyy palvelut -toimialanimikkeen alta. (Tilastokeskus 2013, Aarre.fi.2013.) Palvelutarjonnan luokittelusta on jätetty pois vähittäiskaupan palvelut, rahoitus- ja vakuutustoiminta, kiinteistöosakeyhtiöt, järjestötoiminta ja julkisen sektorin palvelut (mm. koulutus, kirjastot sekä terveys- ja sosiaalipalvelut), koska nämä luokittelut eivät kuulu hankkeessa määritettyyn kohderyhmään. Palvelutarjonnan kartoittamisen valintakriteerinä on yrityksellä oltava voimassa oleva Y-tunnus. Luultavasti kaikki yritykset eivät kuitenkaan toimi aktiivisesti tällä hetkellä. Lisäksi osa yrityksistä voi toimia taustalla useamman Y-tunnuksen voimin, vaikka yritys näkyy ulospäin vain yhdellä nimellä. Näin ollen palvelutarjonnan määrä voi olla hieman suurempi todelliseen tarjonnan määrään verrattuna.

TAULUKKO 2. Palvelualan yritysten jaottelu Ylä-Pirkanmaalla (Aarre.fi 2013.)

Toimialaluokka:	Juupajoki: (yrityksiä yhteensä)	Mänttä- Vilppula: (yrityksiä yhteensä)	Ruovesi: (yrityksiä yhteensä)	Virrat: (yrityksiä yhteensä)	Kaikki yritykset yhteensä:
Majoitus- ja ravitsemistoiminta	7	40	22	32	101
Informaatio ja viestintä	2	21	9	20	52
Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta	12	69	24	53	158
Hallinto- ja tukipalvelutoiminta	20	43	44	43	150
Taiteet, viihde ja virkistys	4	30	9	12	55
Muu palvelutoiminta	10	59	24	38	131
Kaikki yhteensä paikkakunnittain:	55	262	132	198	647

Jokainen toimialaluokka sisältää useampia alaluokkia. Ylä-Pirkanmaan palvelutarjonnassa käytettiin seuraavia alaluokkia (Taulukko 3.):

TAULUKKO 3. Toimialaluokkien tarkempi jaottelu (Tilastokeskus 2013.)

Toimialaluokka:	Alaluokat:
Majoitus- ja ravitsemistoiminta	<ul style="list-style-type: none"> - Majoitus - Ravitsemistoiminta
Informaatio ja viestintä	<ul style="list-style-type: none"> - Kustannustoiminta - Elokuva-, video- ja televisio-ohjelmatuotanto, äänitteiden ja musiikin kustantaminen - Radio- ja televisio-toiminta - Televiestintä - Ohjelmistot, konsultointi ja siihen liittyvä toiminta - Tietopalvelutoiminta
Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta	<ul style="list-style-type: none"> - Lakiasiain- ja laskentatoimen palvelut - Pääkonttorien toiminta; liikkeenjohdon konsultointi - Arkkitehti- ja insinööripalvelut; tekninen testaus ja analysointi - Mainostoiminta ja markkinatutkimus - Muut erikoistuneet palvelut liike-elämälle

Hallinto- ja tukipalvelutoiminta	<ul style="list-style-type: none"> - Matkatoimistojen ja matkanjärjestäjien toiminta; varauspalvelut - Turvallisuus-, vartiointi- ja etsiväpalvelut - Kiinteistön- ja maisemanhoito - Hallinto- ja tukipalvelut liike-elämälle
Taiteet, viihde ja virkistys	<ul style="list-style-type: none"> - Kulttuuri- ja viihdetoiminta - Museoiden ja muiden kulttuurilaitosten toiminta - Huvi- ja virkistyspalvelut
Muu palvelutoiminta	<ul style="list-style-type: none"> - Tietokoneiden, henkilökohtaisten ja kotitaloustavaroiden korjaus - Muut henkilökohtaiset palvelut

Ylä-Pirkanmaan alueella on tilastokeskuksen (2013) mukaan vuoden 2011 lopussa ollut kaikkiaan noin 1 900 yritystä, joten palvelualan yrityksiä on Suomen Asiakastieto Oy:n yrityshaun, aarre.fi:n (2013), mukaan alueella runsaasti.

2.5 Keskeiset käsitteet

Palveluliiketoiminta määritetään Tekesin vuonna 2010 tekemässä palveluliiketoiminnan sanastossa niin, että liiketoiminta muodostaa arvonluonnin perustan. Arvonluonnilla tarkoitetaan toimintaa, joka luo asiakkaalle palvelun, tuotteen tai muun toiminnan kautta liiketoiminnallista arvoa. Palvelu taas on palveluntarjoajan ja asiakkaan keskinäistä vuorovaikutteista toimintaa, jossa vastataan asiakkaan tarpeeseen. Palveluliiketoiminnassa itse palvelu on usein oma osa-alueensa liiketoiminnasta. Palveluliiketoiminta on usein tiivistä ja pitkäaikaista yhteistyötä, joka vaatii kokonaisvaltaista ymmärrystä asiakkaan toiminnasta. Esimerkiksi tavarakauppaa ei luokitella palveluliiketoiminnaksi, kun taas itsepalvelutoiminnan tarjoaminen on yksi palveluliiketoiminnan muoto. (Tekes 2010, 6–9.) Palveluliiketoiminta voidaan jakaa esimerkiksi:

- kuluttajapalveluihin (esimerkiksi rahoituspalvelut, vähittäiskauppa)
- yritysten välisiin palveluihin (esimerkiksi teolliset palvelut, konsulttipalvelut, viestintä)
- sisäisiin palveluihin (esimerkiksi henkilöstöpalvelut, IT-palvelut)

- julkisiin palveluihin (esimerkiksi sosiaali- ja terveyspalvelut, koulutus)
- voittoa tavoittelemattomiin palveluihin (esimerkiksi hyväntekeväisyys- ja avustusjärjestöt). (Johnston & Clark 2005, 4.)

Palveluliiketoiminnan kehittäminen sisältää kolme osa-aluetta, asiakasymmärryksen johtamisen, innovaatioiden johtamisen ja palveluliiketoiminnan kehittämisen. Varsinkin yritysten välisissä palveluissa useat yritykset ovat muuttaneet palveluliiketoimintansa suuntaa tuotelähtöisyydestä asiakaslähtöisyyteen. Asiakas on palveluliiketoiminnan lähtökohta, joten toiminnassa täytyy tuntea ja ymmärtää oman toiminnan lisäksi asiakkaan liiketoiminta perusteellisesti. Palveluliiketoiminnan arvo muodostuu palvelusta saaduista hyödyistä ja vaikutuksista asiakkaan omaan liiketoimintaan. Asiakasymmärryksen laaja tietämys luo mahdollisuudet palveluliiketoiminnan kehittymiselle ja synnyttää kasvumahdollisuuksia ja kilpailuetua. Esimerkiksi teollisuudessa on tuotannollisesta liiketoiminnasta siirrytty palveluliiketoimintaan tarjoamalla muun muassa huoltopalveluja kaupankäynnin yhteydessä. Palvelujen tuottamisesta pyritään kaupallistamisen avulla tekemään mahdollisimman tehokasta. (Aran-tola & Simonen 2009, 4,6, 33.)

Kilpailukyky määritellään usein alueiden kyvyksi synnyttää, houkutelua ja ylläpitää toimintaa, jolla lisätään alueellista hyvinvointia. Määritelmä ei kuitenkaan kerro juuri mitään. Puhutaan myös yritysten ja toimialojen kilpailukyvyistä sekä maiden tai alueiden kilpailukyvyistä. Yritysten keskinäisessä kilpailukyvyssä kilpailukykyisiä ovat yritykset, jotka pärjäävät ja kasvattavat markkinaosuuttaan. Eri maiden ja alueiden vertaileminen ei ole yhtä helppoa, koska ne eivät suoraan ole kilpailijoita keskenään. (Huovari, Kangasharju & Alanen 2001, 1,3.)

EU-komission raportissa Martin (2003) kertoo, että alueiden kilpailukykyä ei yksiselitteisesti pystytä määrittämään, vaan eri teoriat johtavat erilaisiin tulkintoihin.

Raportissa on keskeisiä alueellisen kilpailukyvyyn tekijöitä jaoteltu kolmeen ryhmään:

1. Infrastrukturi ja saavutettavuus, joka sisältää mm. perus- ja teknologisen infrastruktuurin.

2. Inhimilliset voimavarat, joka sisältää mm. demografiset tekijät, hyvin koulutetun työvoiman ja johtamistaidot.
3. Tuotantoympäristö, joka sisältää mm. teknologiat, innovaatiot, yrityskulttuurin, kansainvälistymisen, pääoman saatavuuden ja kilpailuolosuhteet. (Martin 2003, 23.)

Valtioneuvoston raportissa (2012) kilpailukyky määritetään yhden tai useamman yrityksen kyvyksi kilpailla tavara- ja palvelumarkkinoilla. Kilpailukykyä mitataan usein kansallisella tasolla, koska kilpailumahdollisuuksiin vaikuttavat tekijät ovat usein poliittisia. Kilpailutekijät ovat samoja kuin Martinin (2003) yllä mainitut tekijät. (Valtioneuvoston kanslian raporttisarja 4/2012).

Yvin (2012) mukaan Hatch (2006) ja Grant (2008) määrittelevät liiketoimintaympäristön yleensä sisäiseen ja ulkoiseen liiketoimintaympäristöön. Yrityksen ulkoinen ympäristö käsittää ympäristön poliittiset, taloudelliset, lainsäädännölliset, sosiaaliset, kulttuuriset, fyysiset, teknologiset ja ekologiset tekijät. Näitä voivat olla esimerkiksi asiakkaat, kilpailijat, alihankkijat, markkinat, toimiala, viranomaiset ja viranomaisohjaus. Sisäiseen liiketoimintaympäristöön kuuluvat esimerkiksi yrityksen sisäiset resurssit sisältäen johtamisen ja työntekijät sekä heidän osaamisensa.

Rakennemuutoksella tarkoitetaan äkillistä globaalia tai tuotannon rakenteisiin kohdistuvaa muutosta. Se aiheuttaa äkillisesti laajaa uhkaa ja ongelmia alueen kehityksen kannalta esimerkiksi suuren yrityksen vähentäessä työpaikkoja tai lopettaessa yksikön toiminnan kokonaisuudessaan. Tällaisen äkillisen rakennemuutoksen aiheuttamia ongelmia arvioidaan työllisyyden, alueen ja elinkeinorakenteen kannalta, ja valtioneuvosto nimeää alueen tai toimialan rakennemuutosalueeksi. Rakennemuutosalueelle tai toimialalle tehdään eri toimijoiden kesken kriisin hoitamiseen tähtäävä suunnitelma. Toimijat voivat olla alueen kuntien, elinkeinoelämän, ELY-Keskuksen, maakunnan liiton ja elinkeinoministeriön toimijoita. Suunnitelman päämääränä on korvaavien, uusien työpaikkojen synnyttäminen ja muut korjaavat toimenpiteet tilanteen vaatimalla tavalla. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013.)

3 ALUEELLISEN KILPAILUKYVYN VERKOSTOITUMISMALLEJA

Kilpailukykyinen alue on houkutteleva, se ylläpitää ja synnyttää toimintaa, joka lisää alueen taloudellista hyvinvointia. Näin asukkaiden elämänlaadulle luodaan mahdollisuus kehittyä ja mahdollistetaan erilaisten verkostojen muodostuminen. Alueellisen kilpailukyvyyn tarkasteluun voidaan käyttää muun muassa yritysten sijaintipaikan valintaa ja investointipäätösten tekoa. Aluetta voidaan pitää kilpailukykyisenä, mikäli alueella on sellaisia ominaisuuksia, jotka vaikuttavat tärkeänä osana yritysten sijoituspäätökseen. Alueelliseen kilpailukykyyn vaikuttavat tekijät ovat kuitenkin moniulotteisia ja usein toisiinsa vaikuttavia. Näiden syiden ja seurausten erottaminen on usein hyvin vaikeaa. (Holma & Kajander 2010, 6–7.) Yritysten näkökulmasta verkostoituminen on yksi hyvä mahdollisuus lisätä yritysten voimavaroja ja näin parantaa kilpailukykyä vallitsevassa haastavassa taloudellisessa muutoksessa. Verkoston yhteistyöllä tarjotaan monelle yritykselle mahdollisuus kannattavaan liiketoimintaan, jollaiseen yksin toimimalla ei olisi resursseja. Verkostoituminen mahdollistaa kilpailukykyisen toimimisen myös kasvukeskusten ulkopuolella toimiville osaaville yrityksille. (Niemelä 2002, 25, 42).

Tässä luvussa esitetään uudempia teoreettisia alueellisen kilpailukyvyyn malleja, jotka osittain pohjautuvat Michael E. Porterin luomaan klusteriteoriaan. Porter on itse päivittänyt 70-luvun lopulla kehittämänsä timanttimalia 2000-luvulle. Tähän työhön valitut mallit, Gems-malli, Emerald-malli ja alueellisen kilpailukyvyyn 8 elementtiä, ovat jalostuneet Porterin luoman timanttimalin pohjalta, jossa kuvataan alueen kilpailukyvyyn perustekijät.

3.1 Porterin timanttimali (klusteriteoria)

Michael E. Porterin kehittämän timanttimalin avulla haetaan vastausta kysymykseen, miksi jokin maa ylittää parempaan menestykseen eri toimialoilla kuin toinen. Timanttimalia voidaan soveltaa myös kansallisella tasolla. Timanttimalilla pyritään selittämään yritysten kestävien kilpailuetujen lähteiden muodostumista. Jönköpingin yliopiston teettämässä tutkimuksessa 2010 selvitettiin Porterin timanttimalin hyödyntämistä yrityksissä vanhan Itä-Saksan alueella. Tutkimuksessa saavutetut tulokset

tukevat useita Porterin timanttimallin näkökohtia, mutta myös eroavaisuuksia löytyy. (Porter 2006, 114–117, Eickelpasch, Lejpras & Stephan 2010, 22–23.)

Porterin timanttimalli koostuu neljästä perustekijästä (kuvio 4.), jotka ovat tuotannontekijäolot, kysyntäolot, lähi- ja tukialat ja yrityksen strategia, rakenne ja kilpailutilanne. Lisäksi on kaksi ulkoista tekijää: sattuma ja julkinen taho (kuvio 5.). Perustekijät määrittävät yritysten kilpailuympäristöä joko edistävästi tai jarruttavasti. Koko klusterin kilpailukyky syntyy timantin kaikkien tekijöiden vuorovaikutuksesta. (Virtanen & Hernesniemi, 2005, 68, Porter 2006, 14–15.)

Tuotannontekijäolot ovat panoksia, joita jokaisella maalla on ja joita eri alojen välisessä kilpailussa tarvitaan. Tuotannontekijöitä ovat: työvoima, viljelymaa, tietovaranto, pääomat ja infrastruktuuri.

TAULUKKO 4. Tuotannontekijät

Tuotannontekijä:	mm.:
työvoima	määrä, taidot, palkkataso, kustannukset, ammattitaso
viljelymaa	määrä, laatu, saatavuus, hinta, ilmasto, puusto, sijainti/etäisyydet
tietovaranto	tietämys palveluista ja tavaroista, markkinatieto, teknillinen ja tieteellinen tietämys, yliopistot, tutkimuslaitokset, tilastokeskukset, kirjallisuus, tietokannat
pääoma	pääomasijoitukset, lainojen määrä, kansainvälisyys
infrastruktuuri	liikenne- ja tietoliikenneverkkojen luonne, laatu ja kustannukset, terveydenhuolto, postitus, elämän laatuun vaikuttavat tekijät (asuntokanta, kulttuurilaitokset)

Tuotannontekijöihin perustuva kilpailuetu riippuu siitä, kuinka aktiivista ja tehokasta on niiden käyttäminen. Siihen vaikuttavat yrityksen päätös tuotannontekijöiden hyödyntämisestä ja yrityksen tuotannontekijöihin käyttämän tekniikan laatu ja tehokkuus. (Virtanen ym. 2005, 70–71, Porter 2006, 117–119.)

Tuotannontekijöiden merkittävyys voidaan luokitella Porterin (2006) mukaan perustuotannontekijöiden ja kehittyneiden tuotannontekijöiden välille. Perustuotannontekijöitä ovat luonnonvarat, ilmasto, sijainti, kouluttamaton ja keskitason työvoima sekä velkapääoma. Kehittyneitä tuotannontekijöitä ovat digitaalisen tietoviestinnän taso, korkeasti koulutettu työvoima sekä yliopistojen tutkimuskeskukset. Perustuotannontekijöiden merkitys on vähentynyt jatkuvasti, koska niiden saatavuus on helppompaa ja monikansalliset yritykset voivat hyödyntää niitä paikallisesti. Ne ovat kuitenkin tärkeitä vielä aloilla, joissa teknologiset ja taidolliset vaatimukset pysyvät tavanomaisina. Näitä ovat esimerkiksi alkutuotanto, maatalous ja rakentaminen. Kehittyneet tuotannontekijät ovat kilpailuedun kannalta tärkeimpiä. Niitä on vähemmän, koska esimerkiksi differoitujen tuotteiden ja patentoitujen tekniikoiden kehittäminen vaatii jatkuvaa henkistä ja taloudellista pääomaa. Paras kilpailuetu saavutetaan, kun pystytään luomaan pitkälle kehittyneitä yrityksiä, joiden kilpailuetu rakentuu kehittyneiden tuotannontekijöiden ympärille. (Virtanen ym. 2005, 70–71, Porter 2006, 120–124.)

Tuotannontekijöitä voidaan erotella myös sen mukaan, ovatko ne valmiiksi alueen luontaista perintöä vai täytyykö ne luoda. Tuotannontekijöitä voidaankin luoda julkisen ja yksityisen koulutusjärjestelmien avulla, kannustusohjelmilla, julkisilla ja yksityisillä tutkimusjärjestelmillä sekä infrastruktuuria kehittämällä. Ne vaativat kuitenkin runsaasti aikaa ja rahaa. Useimmiten yksityisen sektorin panos on välttämätön, jotta kilpailuetua voidaan saada. Onnistumisen mahdollisuudet paranevat, kun julkinen taho tekee yksityisen sektorin kanssa yhteistyötä olosuhteiden luomiseksi. Onnistumiseen vaikuttaa myös se, miten timanttimallin muut osatekijät pystyvät tukemaan tuotannontekijäolosuhteiden luomista. (Virtanen ym. 2005, 70–71, Porter 2006, 124–126.)

Kilpailuetua voi syntyä myös jostain tuotannontekijää koskevasta haitasta. Tuotannontekijän runsaus tai alhainen hinta voi johtaa tehottomuuteen. Toisaalta perustuotannontekijöihin liittyvät haitat, työvoiman puute, ankara ilmasto tai kotimaisen raaka-aineen puute, lisäävät tehokkuutta ja ohjaavat innovatiiviseen toimintaan. (Virtanen ym. 2005, 70–71, Porter 2006, 126.)

Kysyntäoloilla timanttimallissa tarkoitetaan pääasiassa kotimaan kysyntää. Siihen liittyy kolme tärkeää tekijää: asiakkaiden tarpeiden luonne, kysynnän laajuus ja kasvu sekä toimintatavat, miten kotimarkkinoiden mieltymykset voidaan siirtää ulkomarkkinoille. Kilpailuedun kannalta kysynnän laatu on tärkeämpi seikka kuin kysynnän määrä. Asiakkaiden systemaattinen osallistuttaminen innovointiin on suuri etu. Kotimarkkinoilla on erittäin suuri vaikutus yrityksen kykyyn ymmärtää asiakkaiden tarpeita. Kotimaan asiakkaat sijaitsevat lähellä ja yhteydenpito on helpompaa kuin ulkomaisiin asiakkaisiin. Voikin käydä niin, että ei ymmärretä ulkomailta tulevia tarpeita oikein ja erehdytään aliarvioimaan sieltä tulleita odotuksia. Jos ulkomaisen ja kotimaisen markkinoiden tarpeiden välillä on eroja, useimmiten kotimainen tarve saa ylliotteen. Tämä näkyy myös tuotteiden perussuunnittelussa, jossa edetään usein kotimarkkinoiden tarpeiden mukaisesti. (Virtanen ym. 2005, 68–70, Porter 2006, 131–132.)

Kotimaan kysyntä voidaan jakaa kolmeen olennaiseen segmenttiin:

1. Kysynnän segmenttirakenne. Tällä tarkoitetaan kysynnän jakautumista eri tuotelajien välillä. Kilpailuedun kannalta olisi hyvä, jos kotimarkkinoiden kysyntä olisi suurta, näin todennäköisesti saadaan kilpailuetua myös globaaleissa segmenteissä. Kotimaisten segmenttien tuotteet ja palvelut, joita on suunniteltu ja räätälöity pitkälle ja joista on saatu hyvin kokemusta, auttavat ulkomaanmarkkinoille pääsyssä. Erittäin tärkeitä ovat suuret segmentit, joilla on kehittyneitä kilpailuedun osa-alueita. Niiden avulla paikalliset yritykset voivat parantaa kilpailuetuaan ja vakiinnuttaa toimintansa.
2. Valistuneet ja vaativat asiakkaat. Yritykset saavat kilpailuetua, jos paikalliset asiakkaat ovat valistuneempia ja vaativampia kyseisen tavaran tai palvelun ostajia kuin muut. Se painostaa paikallisia yrityksiä täyttämään normit tuotteen laadun, ominaisuuksien ja huoltopalvelujen suhteen. Yritysassiakkaiden avulla on mahdollista tehdä yhteistä kehitystyötä, mikä on hankalaa ulkomaisien yritysten kanssa. Esimerkiksi Japanissa asiakkaat ovat hyvin laatu-tietoisia, minkä vuoksi valmistajat parantavat tuotteitaan jatkuvasti. Valistuneiden ja vaativien asiakkaiden olemassaolo onkin tärkeää niin kilpailuedun säilyttämisen kuin sen saavuttamisen kannalta.

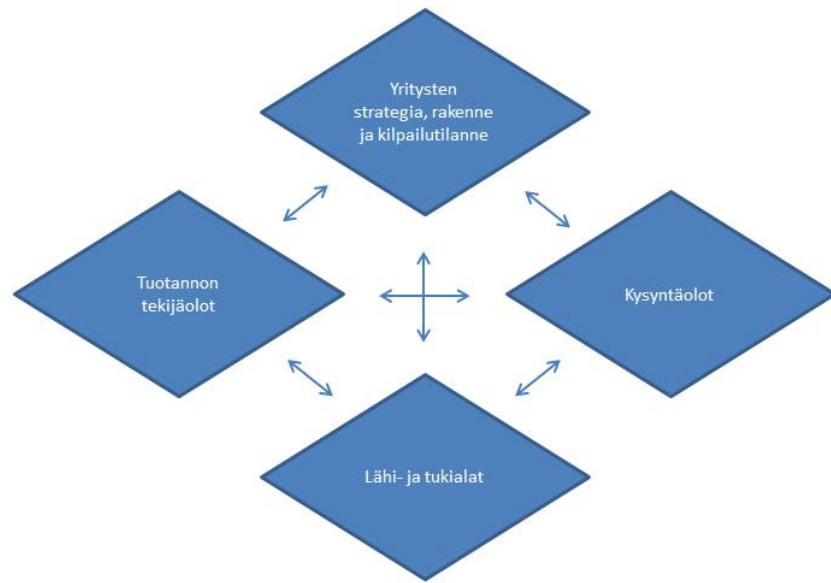
3. Ennakoivat asiakkaiden tarpeet. Yritykset saavat kilpailuetua, jos kotimaan asiakkaiden tarpeet ennakoivat muiden maiden tarpeita. Kotimaan kysyntä luo siis ennakkosignaaleja tarpeesta, jotka yleistyvät myöhemmin muualla. Tästä saavutettu hyöty on merkittävä ajatellen uusia tuotteita, ja se myös kannustaa parantamaan tuotteita ja kilpailemaan uusissa segmenteissä. Jos saadut signaalit menevätkin pieleen ja kotimaan kysyntäolot eivät olekaan todellisia, kotimaan ydinyritykset ovat vaikeuksissa. Ennakointi voi perustua myös maan poliittisiin ja sosiaalisiin arvoihin, jotka leviävät muihin maihin. (Virtanen ym. 2005, 70–71, Porter 2006, 132–136.)

Kotimarkkinoilla saavutettu kysynnän koko voi vaikuttaa kilpailuetuun myönteisesti aloilla, joilla on mittakaava- tai oppimisetuja muihin kilpailijoihin verrattuna. Se rohkaisee investoimaan ja näin parantaa tuottavuutta. Etuja voi kuitenkin hyödyntää vain, jos ulkomainen kysyntä osuu tarjontaan. Etujen hyödyntäminen edellyttää myös muiden perusosa-alueiden onnistumista, koska kansainvälistyminen vaatii osaamista kulttuuri-, kieli- ja viranomaiskäytännöissä. Tutkimus- ja kehitystyön kannalta on kuitenkin tärkeää onnistua kotimarkkinoilla. Investointien ja kilpailuedun kannalta on hyödyllistä, jos kotimarkkinoilla on useampia itsenäisiä asiakkaita. Kotimaan kysynnän kasvuvauhdilla onkin yhtä iso merkitys kuin kysynnän koolla. Kasvuvauhdin merkitys korostuu, kun uusi palvelu tai tuote on suosion alkuvaiheessa. Porterin (2006) mukaan kotimarkkinoiden kyllästyminen, eli täyttyminen on yhtä tärkeää kuin varhainen markkinoille pääseminen. Kun varhainen markkinoille pääseminen auttaa yrityksiä vakiintumaan, niin varhainen kyllästyminen pakottaa yritykset investoimaan ja kehittämään toimintaansa. Positiivista on, jos ulkomaiden kysyntä on kasvamassa ja kotimainen täyttymässä. On huomioitava, että kysyntäolojen vaikutus kilpailuetuun on riippuvainen myös muista timanttimallin osista. (Virtanen ym. 2005, 70–71, Porter 2006, 138–144.)

Kolmas timanttimallin osa on *lähi- ja tukialat*. Lähialoilla tarkoitetaan yrityksiä, jotka yhdistävät tai jakavat arverkon toimintoja ydinyrityksien kanssa. Usein lähiyrityksen tuote täydentää ydinyrityksen tuotetta, esimerkiksi tietokone ja sovellusohjelmistot. Tukialalla tarkoitetaan yrityksiä, joiden tuotoksia verkoston ydinyritykset tarvitsevat osana omaa toimintaa. Tukiala luo kilpailuetua ydinyrityksille, jos se pär-

jää kansainvälisillä markkinoilla. Kilpailuetua syntyy myös, jos tukiala toimii paikallisesti, mutta noudattaa sisällöllisesti kansainvälisiä normistoja. Jo yhden ydinyrityksen menestyminen kansainvälisesti voi vaikuttaa lähi- ja tukialoihin positiivisesti ja edistää yritysten kasvua. Mikäli kuitenkin ei ole saatavilla kehittyneitä tuotannon tekijäoloja, sopivia kotimaisia kysyntäoloja tai alalla vallitsevaa aktiivista kilpailua, lähi- ja tukialat eivät välttämättä tuo etua. (Virtanen ym. 2005, 71, Porter 2006, 147–154.)

Yrityksen strategia, rakenne ja kilpailutilanne on timanttimallin neljäs perustekijä. Toimintaympäristö, jossa toimitaan, vaihtelee suuresti eri maissa. Yrityksillä on erilaiset tavoitteet, strategiat ja organisointitavat. Oikeat valinnat ja kilpailuedun lähteet toimialalla määrittävät kansallisen edun saavuttamisen. Menestymisen kannalta tärkeää on, että tavoitteet ja kannustimet ovat tasapainossa kilpailuedun lähteiden kanssa. Yrityksen tavoitteisiin vaikuttavat omistajien, johtajien ja työntekijöiden sitoutuneisuus toimintaan, innovointiin ja investointeihin sekä velkojien kanssa tapahtuvan yhteistyön sujuvuus. Yksilötasolla menestymisen kannalta tärkeitä ovat yrityksen toteuttamat oikeanlaiset kannustinjärjestelmät. Johtamistapa johdon ja työntekijöiden välillä on motivaation kannalta merkittävässä asemassa. Säännöllinen työntekijöiden kouluttaminen lisää motivaatiota työyhteisössä ja sitouttaa työntekijöitä työpaikkaan. Porterin (2006) mukaan globaalissa kilpailussa menestyvä yritys käy tiukkaa kilpailua myös kotimarkkinoilla ja siksi yritykset kehittyvät ja kasvavat. Monet yritykset, joilla ei juuri ole kilpailua kotimaassa, saavat julkisen tahon kannustimia toimintaansa. Se vääristää kilpailua. Innovointitoiminnan kannalta hinnoilla kilpaileminen on kyseenalaista. Kilpailun tulisikin olla monipuolista, koska se luo kotimaiseen kilpailuun useita erilaisia vaihtoehtoja, strategisia näkökulmia ja mahdollistaa tukialojen tuotteiden ja palvelujen soveltuvuuden useiden eri sektorien käyttöön. Yritysten maantieteellinen sijoittuminen samalle alueelle parantaa kilpailuasetelmaa. Tämänkään timanttimallin osan vahvuudet eivät yksistään riitä välttämättä synnyttämään kilpailukykyistä klusteria, joten usein mukaan tarvitaan muiden osien myötävaikutusta. (Virtanen ym. 2005, 71, Porter 2006, 155–173.)



KUVIO 4. Porterin timanttimalli: alueen kilpailuedun perustekijät (Porter 2006, 115)

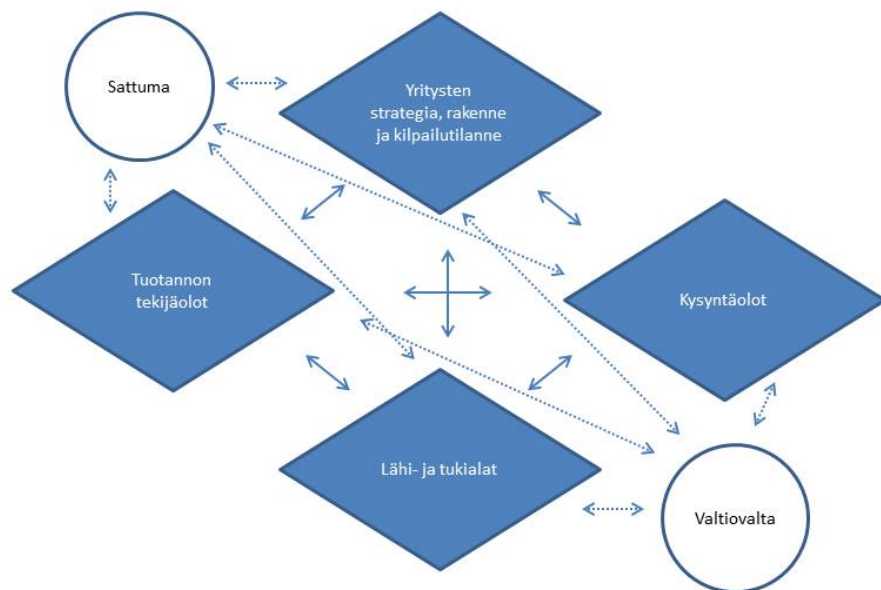
Usein yritysten menestymiseen ja kilpailuetuun vaikuttaa ulkoisena tekijänä sattumat. Ne eivät liity maan oloihin, eikä yrityksillä ole juurikaan vaikutusmahdollisuuksia sattumien tapahtumien kulussa. Sattumia ovat esimerkiksi:

- keksinnöt
- teknologian kehityksen epäjatkuvuuskohtat (mikroelektroniikka, biotekniikka)
- panosten epäjatkuvuus ydinyrityksille (öljykriisi)
- rahamarkkinoiden ja valuuttakurssien merkittävä epävakaas
- maailmanlaajuinen tai alueellinen epävakaas kysynnän suhteen (kysyntähuiput/-laskut)
- valtioiden poliittinen epävakaas (poliittiset päätökset)
- sodat.

Sattumanvaraiset tapahtumat ovat tärkeitä, koska ne luovat mahdollisuuksia uusille yrittäjille. Varsinkin keksinnöt tuovat kilpailuetua ja samalla yrittäjyyttä kansallisella tasolla. (Porter 2006, 173–175.)

Toinen ulkoinen tekijä on julkinen tahon. Valtiovallan merkitystä pidetään nykyaikaisessa kansainvälisessä kilpailussa jopa tärkeimpänä kilpailun taustatekijänä. Se voi vaikuttaa muihin perustekijöihin joko positiivisesti tai negatiivisesti ja näin vaikuttaa kilpailuun merkittävästi nopeuttamalla tai hidastamalla sitä. Julkisen tahon vaikuttimia ovat esimerkiksi:

- kotimarkkinoiden kilpailun lisääminen ja ylläpito
- lakien ja määräysten säätely (mainonta, tukipalvelut, veropolitiikka)
- investoinnit koulutukseen
- hankintojen määrittäminen ja suuntaaminen (puolustusvoimien hankinnat, televiestintä, lentoliikenne)
- standardien ja viranomaisohjeiden luominen. (Virtanen ym. 2005, 72, Porter 2006, 176–178.)



KUVIO 5. Timanttimalin koko järjestelmä (Porter 2006, 177)

Timanttimalia testattiin yritystasolla vuonna 2010, kun tehtiin ruotsalais-saksalainen tutkimus, jonka julkaisi Jönköpingin yliopisto. Tutkimuksessa oli mukana 2 345 vanhan Itä-Saksan alueella toimivaa yritystä. Siinä selvitettiin muun muassa ympäristön

ja yrityksen sijainnin vaikutusta kilpailuetuun ja innovaatiokapasiteettiin erilaisten mittareiden avulla. Tutkimus osoitti, että tiivis yhteistyö parantaa innovatiivisuutta ja suorituskykyä ja näin lisää kilpailuetua. Toisaalta taas liian voimakas fokusointi paikallisesti taas heikentää niitä. Tulokset osoittavat myös, että vahva paikallinen kilpailu toimii esteenä innovointitoiminnalle ja suorituskyvylle. Tämä on ristiriidassa Porterin teorian kanssa. Tuloksissa ilmeni tärkeitä eroja korkean innovaatiokapasiteetin omaavien ja vähemmän innovatiivisten yritysten välillä. Vähemmän innovatiiviset yritykset parantavat innovaatiokykyään saadessaan valtion avustuksia, myös sijaintitekkijöiden olosuhteilla on vaikutusta. Korkean innovaatiokapasiteetin omaavat yritykset pärjäävät paremmin ulkopuolisilla markkinoilla ja paikallinen kysyntä vaikuttaa kielteisesti yrityksen innovointikykyyn ja suorittamiseen. Tutkimuksessa tulokset tukevat useita Porterin timanttimallin teorioita, mutta myös eroavaisuuksia löytyy. (Eickelpasch ym. 2010, 2, 22–23.)

Porterin timanttimalli on saanut myös kritiikkiä. Esimerkiksi timanttimallin vastaisesti klusterien maine usein perustuu klusteriin kuuluvan yksittäisen tähtiyrityksen maineeseen. Timanttimallissa keskitytään teolliseen tuotantoon painottuviin yrityksiin, jotka ovat riippuvaisia luonnonvaroista. Timanttimallin tulisi huomioida enemmän kansallista kulttuuriperintöä. Timanttimalli selvittää klusterin syntyä ja kehitystä nykyhetkessä, mutta ei juuri ennakoi tulevaa kehitystä. Väitteitä on useita ja osa varmasti perusteltujakin. Porter onkin jalostanut timanttimallin vastaamaan paremmin 2000-luvun tilannetta. On myös huomioitava, että Porterin suuren työn ansiosta kehitystyötä tehdään nykyään kokonaisvaltaisemmin kuin ennen ja osataan hyödyntää eri osa-alueiden, kuten teknologioiden ja tietojärjestelmien, yhteyksien tärkeys. (Davies & Ellis 2000, 1202–1205, Virtanen ym. 2005, 73.)

Ylä-Pirkanmaalla toimii Porterin klusteriteorian mukaisia perinteisiä ja uudempia yritysklustereita ja -verkostoja.

Mänttä-Vilppulassa on paperiteollisuuden ympärille muodostunut jo 1800-luvun lopulla vahvaa toimintaa, joka on luonut vielä nykyäänkin vaikuttavan infrastruktuurin rakennusten, rautatie- ja tieverkoston osalta ja näin kehittänyt alueen tuotannon-tekijäoloja merkittävästi. Nykyään Metsä-Tissue Oy:n omistama paperitehdas työllistää noin 500 henkilöä ja klusteriin kuuluu muun muassa energia-alan yritys hyödyn-

täen tehtaalta tulevia raaka-aineita energiantuotannossaan. Lisäksi on pienempiä yrityksiä, joissa kuitenkin tehdään ulkomaankauppaa (esimerkiksi suojarahapaperien valmistus). Myös kunnossapitoalan yritykset muodostavat klusteriin oman osansa. (Korhonen 2013.)

Lähi- ja tukialojen osalta Mänttä-Vilppulassa on metalliteollisuudessa vahva klusteri, joka on syntynyt alkuaan Sulzerin pumppujen ympärille. Nykyään osittain tämän klusterin ympärille rakennetussa Isonniemen teollisuuspuistossa toimii paikallinen metallialan yritys, joka on järjestelmätoimittajana Sulzerille. Klusterissa on useita yrityksiä, jotka tekevät alihankintaa eri osa-alueilla, esimerkiksi pintakäsittelyä. Yritykset omistavat yhdessä myös kiinteistöyhtiön, jonka tiloissa toimii kokous- ja ravintolapalveluja tuottava yritys. (Korhonen 2013.)

Virroilla toimii vahva muoviklusteri, johon kuuluu noin kymmenen yritystä. Isoimpina toimijoina ovat Euroopassa oman alansa johtavat muoviosaaajat Finncont Oy ja Kiiltoplast Oy. Klusterin yrityksiä välillä on hyvää yhteistyötä ja yrityksille tehtiin vuonna 2009 sähköisen liiketoiminnan kehittämisen osalta selvitystä, jossa tutkittiin mahdollisuuksia perustaa muun muassa yhteinen sähköinen kauppapaikka ja maksujärjestelmä. Alue sijaitsee hyvien kulkuyhteyksien varrella. Teollisuusalueelle ollaankin suunnittelemassa tällä hetkellä lisäkaavoitusta ja näin alueen laajentamista. (Lietsala 2009, 6, virrat.fi, 2013.)

Uutena nousevana verkostona nähdään Mänttä-Vilppulassa komposiittiala, johon on syntynyt uutta yritystoimintaa viime vuosina. Alan etuna on materiaalien keveys, ominaisuudet ja raaka-aineen hinta. Toiminta on erittäin kehittyntä ja innovatiivista. (Korhonen 2013.)

Klustereiden kehittymiseen on vaikuttanut myös kunnallinen toiminta kehitys- ja kiinteistöyhtiöiden kautta. Ne ovat rakennuttaneet uutta teollista toimitilaa ja lisälaajennuksia teollisuusalueille ja vuokranneet tai myyneet niitä alueella toimiville yrityksille ja näin edistäneet klusterien kehittymistä.

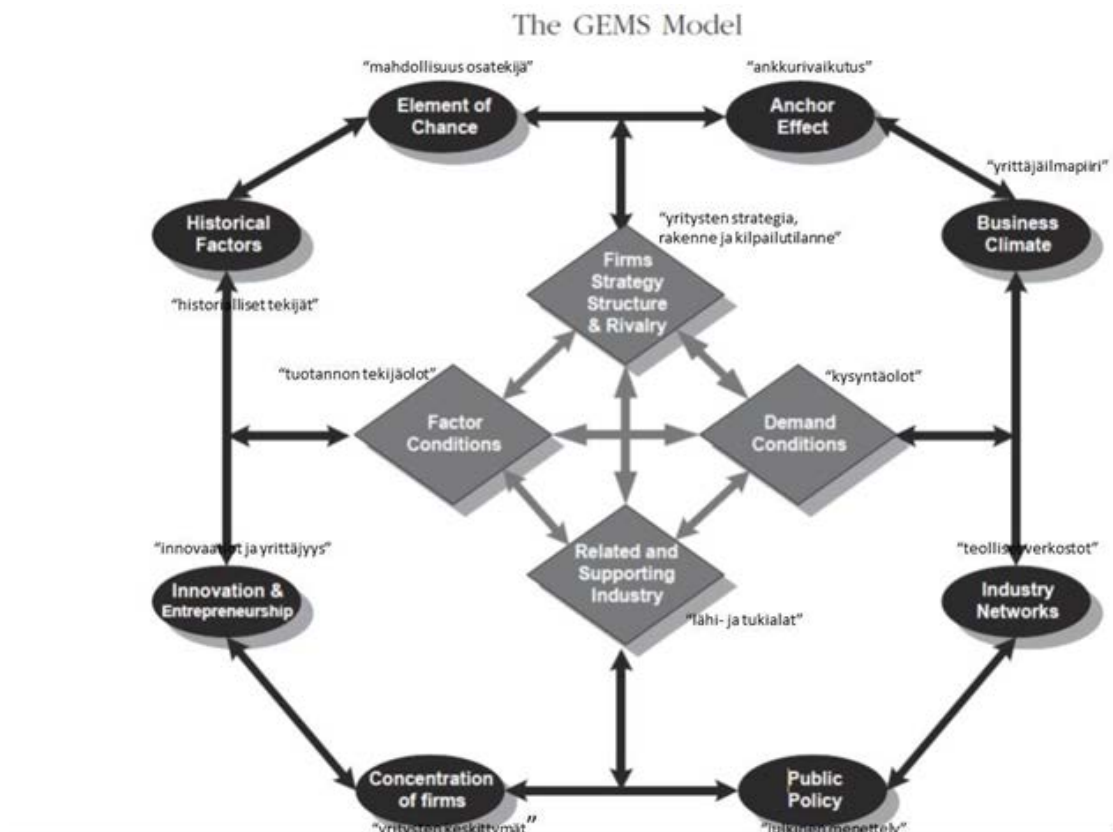
Ylä-Pirkanmaalla yritettiin saada toimimaan kattava IT- ja media-alan klusteri, joka toimi 2000-luvulla kymmenen vuotta. Verkostoon kuului noin 30 yritystä, mutta ns. kansainvälisille markkinoille päässyt ”veturiyritys” jäi puuttumaan, näin ollen laajempi kansainvälinen menestyminen jäi yrityksiltä saavuttamatta. Mänttä-Vilppulassa sijaitsevassa Softum -yrityskeskuksesta oli parhaimmillaan 15 verkostoon kuuluvaa yritystä. Lisäksi useita media-alan yrityksiä sijaitsi Virroilla ja muutama Ruovedellä. Nykyään yritykset ovat jakautuneet ympäri Suomea ja osa on lopettanut, mutta olemassa olevilla Ylä-Pirkanmaalla sijaitsevilla yrityksillä on pienimuotoista yhteistoimintaa edelleen olemassa.

Juupajoen, Mänttä-Vilppulan ja Ruoveden alueella on puunjalostusteollisuudessa monia toimijoita, mutta ne eivät ole verkostoituneet keskenään selkeästi. Näin ollen ei voida puhua yhtenäisestä klusterista. Isot sahat tekevät perustuotteita ja puun jatkojalostaminen ja erikoistuotanto on vähäistä. Rakennemuutos näkyy puualalla ja yrityksiä on joutunut lopettamaan toimintansa. (Korhonen 2013.)

3.2 Gems-malli

Gems-malli (suomeksi jalokivi) perustuu Porterin timantti-malliin. Siihen on lisätty kuitenkin uusia näkökohtia, joiden avulla pyritään saamaan tietoa muun muassa, miksi jotkin verkostot kasvavat ja toiset taas eivät. Verkostot voidaan toteuttaa eri alueille esimerkiksi samaan teollisuuspuistoon, samaan kaupunkiin, samaan maahan tai jopa naapurimaiden kesken. Ovat verkoston yritykset sitten kansainvälisiä yrityksiä tai pieni alueellinen klusteri, niin tavoitteen tulisi olla kehittää verkostoa ja sen kilpailukykyä. Hyvän innovatiivisen alueen tulisi panostaa ja kehittää muun muassa koulutustasoa, osaavaa työvoimaa tulisi olla saatavilla, tieto- ja viestintäteknikka pitää olla kunnossa, investointiin, sijoittamiseen, kansainvälistymiseen ja erilaisten sopimusten tekemiseen pitää löytyä osaamista. Alueen pitää tarjota asumiseen ja palveluliiketoimintaan hyvät olosuhteet ja vaihtoehdot, tutkimus- ja kehitystyötä tulisi toteuttaa sekä veropolitiikan tulisi olla yritysmuoneteistä. (Kamath, Agrawal & Chase 2012,188–189.)

Gems-malli koostuu 12 osatekijästä. Neljä ensimmäistä osaa ovat Porterin timanttimallin mukaiset. (kuvio 6.) Kaikki Gems-mallin osatekijät ovat vuorovaikutuksessa keskenään kuvion 6. mukaisesti.



KUVIO 6. Gems-mallin sisältämät 12 osatekijää (Kamath ym. 2012, 191, muokattu)

Ensimmäinen osatekijä on "tuotannon tekijäolot". Ne ovat alueen voimavaroja, joita tarvitaan kilpailussa. Näitä ovat työvoima ja huippuosaaminen, viljelymaa, luonnonvarat, pääoma ja infrastruktuuri. Nämä tekijät vaikuttavat merkittävästi yritysten kilpailuetuun. On huomioitava myös, miten tehokkaasti tuotannon tekijäoloja hyödynnetään, mitä kustannuksia niistä aiheutuu, miten teknologioita voidaan hyödyntää mahdollisimman tuottavasti sekä onko osaavaa työvoimaa riittävästi saatavilla. (Porter 2006, 117–119, Kamath ym. 2012, 191–193.)

Toinen osatekijä on "kysyntäolot", joka sisältää kysyntäolojen edellytykset yrityksen kotimarkkinoilla sekä kysynnän ulkomaille määritellyillä kohdemarkkinoilla. Jos ky-

syntä kotimarkkinoilla on haastavaa tai ei ole riittävän suurta, yrityksen saattaa kannattaa laajentaa toimintaansa myös muille alueille. Vaikuttavina tekijöinä ovat alueen ostovoima, markkinoiden koko, alueen potentiaali kysynnän kasvulle, paikallisten markkinoiden ja kysynnän läheisyys sekä kansainvälisten ostajien kiinnostus. Kysyntäolot edistävät kotimaista kilpailua, koska Porterin (2006) mukaan asiakkaat ovat entistä vaativampia ja etsivät yhä useampia tuotteiden ja palvelujen toimittajia. Tämä tuo uusia yrittäjiä mukaan markkinoille ja samalla laittaa yritykset kehittämään toimintaansa. Näin myös laatu paranee. (Porter 2006, 191–193, Kamath ym. 2012,191–192.)

Kolmas osatekijä, ”lähi- ja tukialat”, tarkoittaa kohdealueella olemassa olevien yhteistyötahojen hyödyntämistä niin, että siitä on kilpailuetua. Käytännössä tämä tarkoittaa sopivien kumppanien ja verkostoon kuuluvien yritysten yhteistyötä esimerkiksi logistisissa palveluissa, tiettyjen komponenttien valmistamisessa, joita voidaan hyödyntää useaan eri tuotteeseen, erilaisten markkinointi- ja myyntikanavien hyödyntämistä, tilitoimistopalvelut, pankit sekä ulkomaisille yhteistyöyrityksille tarvittavien palvelujen toteuttaminen. Paikallisella yhteistyöllä päästään kustannustehokkaampaan toimintaan ja samalla toimitusajat voivat nopeutua. Myös viestintä ja tuotekehitys voi olla helpompaa läheisen sijoittumisen ansiosta. (Porter 2006, 149–151, Kamath ym. 2012,191–193.)

Neljäs osatekijä koostuu ”yritysten strategiasta, rakenteesta ja kilpailutilanteesta”. Vaikuttimena ovat ympäristö, yritysten organisointi ja johtaminen, sekä alueellinen kilpailun luonne. Nämä koostuvat läsnäolosta ja läheisyydestä kilpailijoihin ja johtajiin, voimakkaasta paikallisesta kilpailusta, sekä yhteistyöstä alueen kumppaniyritysten kanssa. Yritykset pyrkivät sijoittumaan samalle alueelle tärkeiden kilpailijoiden kanssa voidakseen seurata ja tarvittaessa kopioida kilpailijan strategioita. Myös toimintaympäristön soveltuvuus investoinneille, alueen poliittinen vakaus ja yhteistyön toimivuus, esimerkiksi avoimuus kaupankäyntiin ja ulkomaiset investoinnit sekä luottamus ja julkisen sektorin tuki yrityksille ovat tärkeitä. Gems-mallissa keskitytään pääasiassa strategiaan ja kilpailukyvyn ylläpitämiseen alueellisesti suhteessa kilpailijoihin ja yhteistyökumppaneihin. (Porter 2006, 155–163, Kamath ym. 2012,191–193.)

Edellä olleet neljä osatekijää muodostavat Gems-mallin sisäosan (kuvio 5.). Ne ovat Porterin timanttimallin mukaiset ja ovat usein riippuvaisia toisistaan. Yhdenkin tekijän puuttuminen voi vaikuttaa alueelliseen kilpailukykyyn heikentävästi. Porterin mukaan alueen innovatiivisuus kärsii, mikäli alueella ei ole kilpailutilannetta yritysten välillä, vaikka työvoima olisikin korkeasti koulutettua ja osaavaa. Yritysten välinen kilpailutilanne voi myös parantaa eri osatekijöitä. Gems 12-osatekijää mallissa lisää timanttimalliin kahdeksan osatekijää, joiden tarkoituksena on lisätä tietoa alueellisten verkostojen toimivuudesta. (Kamath ym. 2012, 194.)

Gems-mallin ulkokehällä on viidentenä osatekijänä ”julkinen menettely”. Tällä tarkoitetaan hallituksen ja julkisen politiikan roolia ja läsnäoloa avoimen kaupankäynnin, investointien, verotuksen ja erilaisten taloudellisten kannustimien osalta. Näin luodaan vakautta koko maan tasolla. Erilaisia tekijöitä ovat esimerkiksi verotusjärjestelmä, liike- ja työlainsäädäntö, työmarkkinapolitiikka, koulutusjärjestelmä, työvoiman koulutus, erilaiset kannustimet ja patentteja koskevat lait. Gems-mallissa yhteiskuntapolitiikka ei suoraan ole vaikuttamassa alueelliseen kilpailuetuun, mutta vaikuttaa välillisesti erilaisien tukien ja helpotusten avulla. Näin investoinneille on enemmän mahdollisuuksia. (Kamath ym. 2012, 194.)

Kuudes osatekijä on ”mahdollisuus”. Verkostot ja klusterit syntyvät osaltaan sattuman kautta. Kuitenkin Gems-mallin mukaan vaikuttavia osatekijöitä ovat alueen sijainti, alueen ja sen perustajien maine ja osa, varsinkin klusterin muodostumisen alussa, voi olla puhdasta onnea tai sattumaa. Kamath ym. mukaan on olemassa empiiristä näyttöä, että mahdollisuus on ollut tärkeä tekijä esimerkiksi teknologiakeskusten, kuten Piilaakson synnyssä. (Kamath ym. 2012, 195.)

Seitsemäs osatekijä Gems-mallissa on ”yrittäjäilmapiiri”. Se jakautuu kahteen osaan, joista ensimmäinen osa on suotuisa liiketoimintaympäristö. Se käsittää osa-alueita kuten suotuisa lainsäädäntö liiketoimintaa kohtaan, suhteellisen alhainen verotus, alhainen korruptio, suotuisa ilmasto ja kannustaminen riskinottoon ja innovaatiotoimintaan. Toinen osa on otollinen yhteiskunnallis-poliittinen ilmapiiri. Siinä korotetaan myönteisiä pelisääntöjä ja elämänlaatua. Suuri merkitys on myös yhteisen kielen olemisella, esimerkiksi Intian Bangaloreen syntyneen klusterin menestyksen yhtenä

osana on yhteisesti käytössä oleva kieli (englanti). Tärkeää yrittäjäilmapiiri osatekijässä on, että alueella vallitsee poliittinen vakaus, rikollisuus ja korruptio alhaisella tasolla, työvoima ei lakkoile helposti ja elämänlaatu on alueella korkealla tasolla. (Kamath ym. 2012, 195–196.)

Kahdeksas osatekijä on ”teolliset verkostot”, millä tarkoitetaan yritysten välistä yhteistyötä ja siteitä. Yhteistyö ja kumppanuus yritysten, yliopistojen, julkisten toimijoiden ja tutkimuslaitosten välillä on tärkeää. Tiedon jakaminen, työvoiman ja muiden resurssien hyödyntäminen yhteisen edun nimissä parantavat paikallisen verkoston kehittymistä. Lisäksi kansainvälisten verkostojen luominen on keskeisessä roolissa. Olisikin hyvä, että osalla alueellisten verkostojen yrityksillä olisi kansainvälistä taustaa olemassa. (Kamath ym. 2012, 196–197.)

Gems-mallin yhdeksäs osatekijä ”yritysten keskittymät” tarkoittaa sitä, että tietyllä alueella, esimerkiksi teollisuuspuistossa, on runsaasti yrityksiä, jotka näin hyötyvät toisistaan. Samalla alueen houkuttelevuus lisääntyy, mikä mahdollistaa alueen kasvamisen. Keskittymisen hyötyjä ovat muun muassa tiedon leviäminen yritysten välillä, tarjonnan monipuolistuminen, erikoisosaamisen lisääntyminen, välituottajien ja alihankintaketjun kasvaminen ja työvoiman osaamisen kehittyminen. Tämä hyödyttää yrityksiä, joilla on varsinkin erikoisosaamisen tarvetta paikallisesti. (Kamath ym. 2012, 197–198.)

Kymmenenteen osatekijään ”innovaatiot ja yrittäjyys” liittyy alueen /klusterin vaikuttavuus. Paikalliset innovaatiot ja yrittäjyys houkuttelevat lisää yrityksiä. Innovaatioilla väitetään olevan suuri merkitys yrityksen sijoittumispäätöksessä. Se edistää palkka-kehitystä ja työllisyyttä ja näin yritysten kasvua sekä yleistä kansallista talouskasvua. Tärkeää yrityksen kannalta on paikallinen yhteistyö, teknologia-alalla oleva osaava työvoima ja että alueella on yrityskehitysosaamista sekä toimintaa patentti- ja tekijänoikeuksien osa-alueella. Innovointia kehittäviä toimia kannattaa kehittää ja niihin investoida. Yritysten välillä vallitseva kilpailutilanne kehittää alueen kilpailukykyä entisestään. (Kamath ym. 2012, 198.)

Yhdestoista osatekijä on ”ankkurivaikutus”. Tämä tarkoittaa sitä, että suurempi yritys, joka usein on tunnettu kansainvälinen toimija, käynnistää alueellisen verkoston

ja vetää alueelle mukaan yhteistyökumppanit ja alihankintatoimijat, eli toimii ankkurina. Syntyy automaattisesti ekosysteemi, jossa syntyy esimerkiksi työpaikkoja, muita välituotteita, uusia palveluja, kouluja ja päiväkoteja. Ankkurina toimivalla yrityksellä väitetäänkin olevan alueellisen verkoston kautta kriittinen rooli kestäväan kehitykseen ja ekosysteemiin. (Kamath ym. 2012, 198–199.)

Gems-mallin viimeinen, eli kahdestoista osatekijä on ”historialliset tekijät”. Tällä viitataan polkuriippuvuuteen, jossa on tutkittu taloudellisen maantieteen ja taloudellisen kehityksen vaikutusta klusterien muodostumisessa. Onkin todettu näiden tekijöiden olleen osaltaan tärkeitä tekijöitä yritysryppäiden synnyssä, esimerkkinä Piilaakso. Historian vaikutuksia klusterien muodostumiseen ja menestymiseen pidetään luonnollisena, etuna ovat olleet alueen sijainti, puhdas onni, keskeisten yritysten alueelle saaminen tai jo olemassa oleva läsnäolo ja erityiset olosuhteet. Valtioiden tekemillä päätöksillä ja politiikalla on ollut osuutensa asiassa. (Kamath ym. 2012, 199.)

Kamath ym. ovat huomanneet tutkimuksissaan, että alueellisten verkostojen muodostumiseen ja menestymiseen vaikuttavat tietyt Gems-mallin osatekijät, joihin sisältyy Porterin timanttimali. Hallitusten tekemät poliittiset päätökset, innovaatiot ja yrittäjyys, kulttuuri ja ankkuriyritysten rooli vaikuttavat siihen miksi jotkin alueelliset verkostot onnistuvat ja toiset eivät. Yhteiskuntapolitiikka ja yritysstrategiat, joilla avaintekijöitä voidaan selittää, voivat osoittautua erittäin tärkeiksi alueellisen edun kannalta.

Ylä-Pirkanmaan osalta Gems-mallissa toteutuu ensimmäiset neljä osatekijää, kuten Porterin timanttimalinkin osalta. Nämä klusterit on mainittu kappaleessa 3.1 Porterin timanttimali. Lisäksi Gems-mallin mukaisesti voidaan mainita mallin viides osatekijä, ”julkinen menettely”, mikä ilmenee muun muassa yritysten erilaisiin investointeihin saatavien tukien muodossa. Kahdeksannen osatekijän, ”teollisten verkostojen”, osalta voidaan mainita Virtain muoviklusterin ja Tampereen teknillisen yliopiston yhteistyö tuote- ja materiaalikehityksessä erilaisten hankkeiden kautta. Yhdeksännen osatekijään, ”yritysten keskittymät” kuuluu Mänttä-Vilppulasta Isonniemen teollisuuspuiston yritysclusterin välinen yhteistyö sekä Virtain muoviklusteri. Gems-mallin yhdestoista osatekijä ”ankkurivaikutus” toteutuu paperiteollisuuden klusteris-

sa, missä Metsä-Tissue Oy:n ympärille on muodostunut klusteri. Lisäksi sama ilmiö toteutuu metallialalla Sulzerin pumppujen kautta syntyneessä klusterissa sekä Virroilla muoviklusterissa mm. Finncont Oy:n toimiessa kansainvälisenä kärkitoimijana. Kahdestoista osatekijä ”historialliset tekijät” toteutuu Mänttä-Vilppulassa, missä Mäntän alueelle muodostui jo 1800-luvun lopulla paperiteollisuuden klusteri. Tästä voidaan huomata, että klusterin menestymiseen vaikuttaa useamman osatekijän yhteinen myötävaikutus. Porter totesi saman tutkiessaan timanttimalia.

3.3 Emerald-malli

Emerald model (suomeksi smaragdi-malli) on norjalaisen professorin Torger Reven ja apulaisprofessori Amir Sassonin kehittämä klusterimalli. Se on uusi malli, jota on hyödynnetty ensimmäisenä Norjassa kolmentoista eri teollisuusalan tutkimuksessa (muun muassa tietoliikenneteollisuus, öljy- ja kaasuteollisuus, meriteollisuus, terveydenhoito, metalli- ja materiaalteollisuus). Tutkimuksen avulla on ollut tarkoitus kehittää uusia tietopohjaisia menettelytapoja klustereihin ja näin kasvattaa Norjan vetovoimaisuutta teollisilla aloilla. Tällä varaudutaan Öljy- ja kaasutulojen loppumiseen tulevaisuudessa. (Reve 2012, 12–14.)

Emerald-malli on kuusikulmion muotoinen malli (kuvio 7.), joka sisältää kuusi osiota sekä seitsemäntenä ytimen keskellä. Osioilla mitataan yritysten laadukkuutta ja houkuttelevuutta, joita tarvitaan menestyvään klusteriverkoston. Ikosen (2013, 38–40) mukaan Reve & Sasson (2012) kuvaavat kirjassaan, *Et kunnskapsbasert Norge*, osioita seuraavasti:

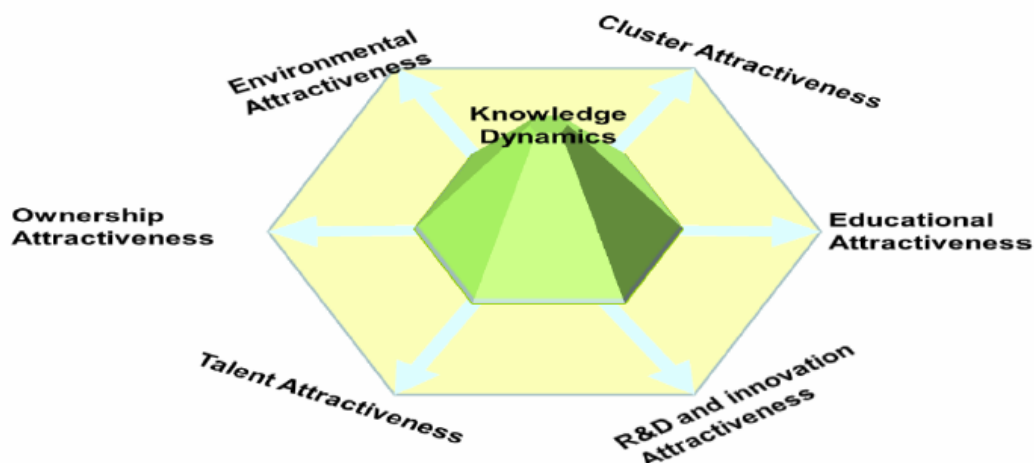
- *Ympäristön houkuttelevuus*. Tällä arvioidaan miten paljon ja miten laajasti klusterien yritykset pystyvät vastaamaan tulevaisuuden ympäristövaatimuksiin. Olisi pystyttävä kehittämään ympäristöystävällisiä ratkaisuja.
- *Klusterin houkuttelevuudella* määritetään, onko maantieteellisesti paikalla riittävästi toimivia yrityksiä, jotta sitä voidaan kutsua klusteriksi ja miten moni yrityksistä on laadukkaita ja kansainvälistyviä.
- *Koulutuksen houkuttelevuus* tarkoittaa panostuksien määrää eri opintoaloille varsinkin erikoistumis- ja asiantuntija-aloille, jotta saadaan osaavia erikoisosaajia teollisuuteen. Tällä varmistetaan osaavan työvoiman riittävyys. Esi-

merkiksi seurataan, kuinka paljon lahjakkaita opiskelijoita saapuu muilta alueilta ja maista opiskelemaan.

- *Tutkimus- & kehitystyö ja alan innovaatioiden houkuttelevuus.* Tällä tutkitaan kuinka paljon klusterissa tehdään tutkimus- ja kehitystyötä sekä innovaatiotyötä suhteessa sen kokoon. Yleensä panostusta tehdään enemmän korkean teknologian statuksen omaavilla aloilla. Tämä on tärkeä osa tietopohjaiseen kehittämiseen perustuvilla toimialoilla.
- *Lahjakuuden houkuttelevuus* tarkoittaa, kuinka houkutteleva klusteri on, jotta saadaan osaavin työvoima yrityksiin. Kuinka paljon klusterissa on jo eri osaamisalueiden huippuosaajia ja kuinka hyvin pärjätään kilpailussa osaajista toisten teollisten klusterien kanssa.
- *Omistajuuden houkuttelevuus.* Tällä arvioidaan omistajapolitiikkaa ja kuinka hyvin taloudelliset seikat ja markkinoiden mahdollisuudet osataan hyödyntää uuden tiedon ja teknologian osalta klusterissa omistajien taholta. (Ikonen 2013, 38–40, Kolby & Hovengen 2013, 13.)

Emerald-mallin keskustassa sijaitseva ydin, ”dynaaminen tietämys” ilmaisee klusterin keskinäisen vuorovaikutuksen tulokset eri yhtiöiden välillä, sekä yhtiöiden ja yhteisöyhtökumppanien välillä (asiakkaat, tavarantoimittajat, rahoituspalvelut ja eri tutkimuslaitokset). Siitä voidaan päätellä kuinka paljon uutta teollisuutta ja uusia markkinoita tästä yhteisvaikutuksesta voisi syntyä. Esimerkiksi yksi tällainen potentiaalinen ilmiö Norjassa on tuulivoima. Tämä tietoperusta kehittyy koko ajan, mutta sitä täytyy myös levittää eteenpäin, hyödyntää teollisuudessa ja saada näin kaupallista hyötyä. Näistä tietoperustaisista sidoksista on vastuussa toimialat itse, mutta ne voidaan stimuloida eri verkoston ohjelmien välillä. (Kolby ym. 2013, 14.)

Kuten Porterin timanttimaliin myös Emerald-mallin osiin voi vaikuttaa hallituksen ja valtiovallan päätökset. Reven ja Sassonin (2012) mukaan sillä on kuitenkin vain lieviä vaikutuksia itse dynaamiseen tietoon. (Ikonen 2013, 41).



KUVIO 7. Emerald-malli (Vinje & Nordkvelde 2011, 8)

Ylä-Pirkanmaalla Emerald-mallin mukaista verkostoitumista ja klusterin kehittymistä on havaittavissa komposiittialalla, jossa yritykset kehittävät muun muassa energiantuotantoon soveltuvia ekologisia tuotteita ja tuotteiden osia. Tutkimus- & kehitystyö ja alan innovaatioiden houkuttelevuus on ominaista komposiittialalle. (Korhonen 2013.)

3.4 Alueellisen kilpailukyvyn 8 elementtiä

Kilpailukyky määritellään yleisesti sellaisten toimijoiden ominaisuuksiksi, joiden avulla pystytään osallistumaan kilpailuun ja lisäksi sellaiseksi potentiaaliksi, jonka turvin voidaan menestyä kilpailussa muita kilpailijoita paremmin. (Sotarauta & Kolehmainen 2009, 5). Alueen kilpailukyky koostuu kahdeksasta osasta (kuvio 8.), jotka ovat toisistaan riippuvaisia ja näin edellyttävät kokonaisvaltaista otetta yritysten kehittämisessä. Timantin muotoisen mallin perustan muodostaa kuusi elementtiä: *yrietykset, inhimilliset voimavarat, asuin- ja elinympäristön laatu, instituutiot ja toimiva kehittäjäverkosto, verkostoihin kuuluminen ja infrastruktuuri*. Perustan ympärillä ulkokehällä on *imago* ja keskellä ytimenä on *luova jännite*. (Sotarauta ym. 2009, 5.)

Yrityksillä tarkoitetaan alueellisen kilpailukyvyn kannalta alueen yritys kenttää; yritysten kokoa, toimialaa, osaamista, vientipotentiaalia, verkostoon kuuluvien yhteistyökumppanien läheisyyttä. Lisäksi siihen kuuluu toimialojen välillä vallitseva kilpailuti-

lanne ja markkinoiden rakenne. Yritysten kehittämistoiminta on yleisintä alueen kilpailukykyyn kohdistuvaa toimintaa. Yritysten sijainti tulee tulevaisuudessa olemaan siellä, missä yritysten avainhenkilöt ja yritysten tarpeet kohtaavat parhaiten. (Sotarauta & Mustikkamäki 2001, 14, Sotarauta ym. 2009, 5.)

Inhimilliset voimavarat ovat alueella asuvat, opiskelevat ja työskentelevät ihmiset. Yritysten kannalta tästä on muodostumassa koko ajan tärkeämpi pääoma. Osaavan, innovatiivisen ja korkeasti koulutetun työvoiman saatavuuden merkitys kasvaa. Tärkeää tämän osan kehittämisessä on alueen koulutusjärjestelmän toimivuus ja sen kyky reagoida nopeasti yritysten muuttuviin tarpeisiin. Aiemmin työssäkäyvät ihmiset hakeutuivat sinne missä yritykset sijaitsivat, mutta nykyään yritykset keskittyvät enenevässä määrin paikkoihin, missä työvoima viihtyy ja asuu. (Sotarauta ym. 2001, 14–15, Sotarauta ym. 2009, 5.)

Asuin- ja elinympäristön laatu tarkoittaa fyysistä ympäristöä (rakennettu- ja luonnon ympäristö), toiminnallista ympäristöä ja sen tarjoamat palvelut (terveydenhoito, päivähoito, peruskoulutus, kulttuuripalvelut ja urheilumahdollisuudet), taloudellista ympäristöä (elinkustannukset, palveluiden hinnat, asumiskustannukset, verotus jne.) sekä sosiaalista ympäristöstä (sosiaaliset verkostot). Pienten maalaismaisten kaupunkien ja seutukuntien tarjonta ei ole samantasoista suurempien kaupunkien kanssa, joten niiden tulisi nostaa esille omat erityispiirteensä ja luoda niiden ympärille uusia ennakkoluulottomia ratkaisuja (esimerkiksi uudenlaiset asumisratkaisut). Asuin- ja elinympäristön laadun merkitys kilpailukykyyn osana korostuu. (Sotarauta ym. 2001, 15.)

Instituutiot ja toimiva kehittäjäverkosto kilpailukykyyn osana tarkoittaa sitä, että yhteistoimintaprosessit ovat laadukkaita ja toimijoiden välinen vuorovaikutus on aktiivista. Instituutio on kaksiosainen; muodolliset instituutiot (esimerkiksi maakuntien liitot, ELY-keskukset, yliopistot) sekä epämuodollisiin, toimintansa kautta syntyneisiin instituutioihin. Instituutioiden runsas tiheys edellyttää toimijoiden suurta määrää sekä tiivistä ja toimivaa yhteistyötä eri toimijoiden välillä. Kehittäjäverkostolla tarkoitetaan alueellisen kilpailukykyyn kannalta toimijoiden verkostoa, jotka toiminnallaan ja yhteistyöllään vaikuttavat alueen kehitykseen merkittävästi. Tulevaisuuden mah-

dollisuuksiin tulisi reagoida nopeasti. (Sotarauta ym. 2001, 15, Sotarauta ym. 2009, 6.)

Verkostoihin kuulumisessa kilpailukyvyyn kannalta on tärkeää se millaisiin verkostoihin alueen toimijat kuuluvat. Keskeistä kilpailukyvyyn vahvistamisessa on, missä verkostoissa toimijat ovat mukana, millainen asema toimijalla verkostossa on (lisäarvon tuottaminen), millaisia verkostoja alueelta toimimisella voidaan luoda ja millaista lisäarvoa verkostojen kautta saavutetaan alueelle. (Sotarauta ym. 2001, 15.)

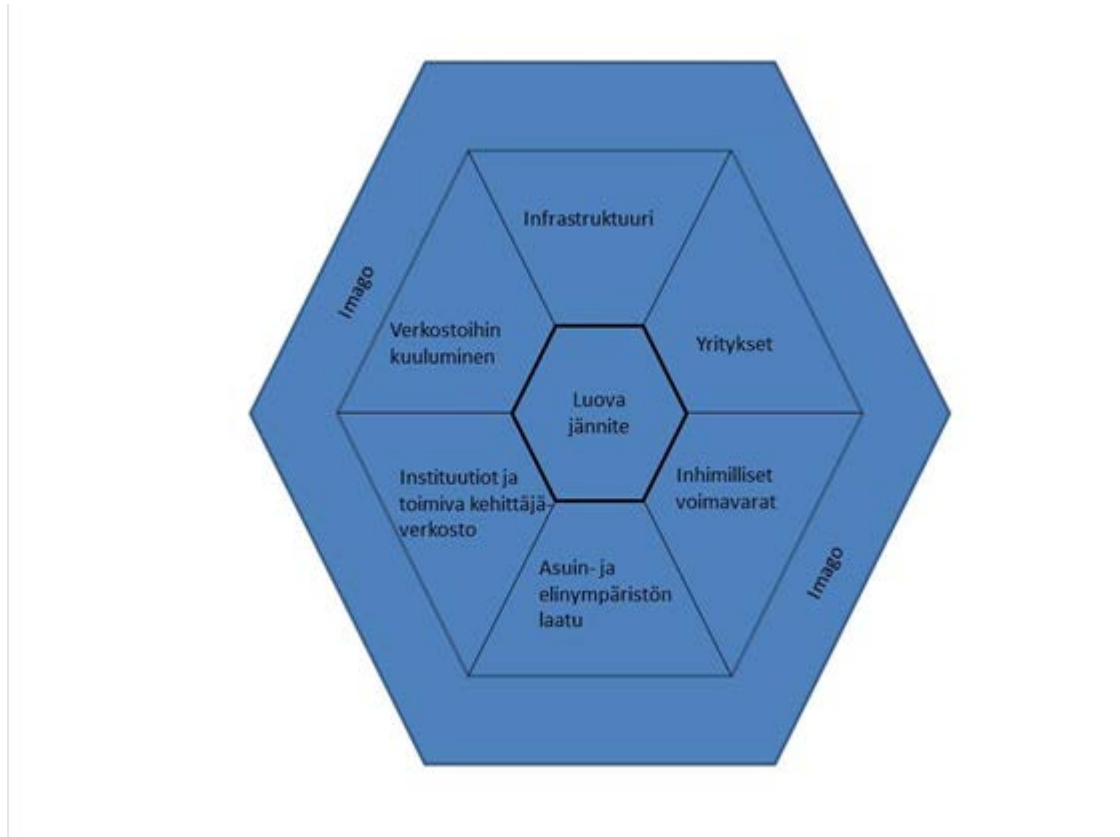
Infrastruktuurilla tarkoitetaan alueen fyysistä toimintaympäristöä. Tähän kilpailukyvyyn osaan kuuluvat esimerkiksi liikenneyhteydet (vesi- ilma-, tie- ja junayhteydet, tietoliikenneyhteydet), kaavoitusratkaisut, tonttipolitiikka, toimitilat ja energian saanti. Lisäksi luonnonvarojen ja raaka-aineiden saatavuus sekä erilaiset kustannustekijät kuten sähkö- ja vesimaksut kuuluvat infrastruktuuri osioon. Myös alueella toimivien yhteistyö, kehittämisen aktiivisuus ja osaaminen vaikuttavat merkittävästi kilpailukyvyyn kehittämiseen. (Sotarauta ym. 2001, 15–16, Sotarauta ym. 2009, 6.)

Imago muodostuu kullekin alueelle omalla tavallaan ja siihen vaikuttaa yksi tai useampi alueen kilpailukyvyyn elementin osa. Se muodostuu fyysisestä ympäristöstä, yrityksistä, oppi- ja tutkimuslaitoksista, asuin- ja elinympäristöstä tai muista seikoista, jotka vaikuttavat alueeseen. (Sotarauta ym. 2001, 16.)

Luova jännite on voimavara, joka uudistaa kilpailukyvyyn elementtejä. Alueiden kehittäminen tarvitsee lisää haasteita ja jännitettä. Luova jännite voi haastaa olemassa olevat ajattelu- ja toimintamallit ja näin uusia ideoita ja mahdollisuuksia voi syntyä. Luova jännite sijaitsee alueiden kilpailukyvyyn ytimessä. (Sotarauta ym. 2009, 6.)

Kilpailukyvyyn kehittymisen kannalta jokaisen elementin tulee olla riittävän laadukas, niiden tulee tukea toisiaan ja näin luoda vahva perusta alueen kehitykselle. Kehittämisen täytyy olla kokonaisvaltaista, elementtien väliset riippuvuussuhteet tulee tunnistaa ja ottaa huomioon kehittämistyössä. Alueen toimijoiden tulisi pystyä luomaan kilpailuetua joidenkin elementtien osalta ja näin erottautua kilpailijoista. Kilpailukykyä kehitetään ja luodaan yleisesti alueella olevien vahvuuksien kautta. Kuitenkin

tärkeää olisi kyetä löytämään uusia nousemassa olevia aloja ja jo etukäteen panostaa niiden kilpailukyvyn kehittämiseen. (Sotarauta ym. 2001, 16, Sotarauta ym. 2009, 6.)



KUVIO 8. Alueellisen kilpailukyvyn kahdeksan elementtiä (Sotarauta ym. 2009,6)

Ylä-Pirkanmaalla tehdään monipuolisesti kehitysyhteistyötä erilaisten hankkeiden kautta koko Pirkanmaan alueella sekä Keski-Suomessa Ylä-Pirkanmaan osalta varsinkin Keuruun ja Jämsän kanssa. Tällaisia hankkeita ovat muun muassa:

- Energia- ja ympäristöklusterin kehittämishanke
- Yritysten liiketoimintaympäristöjen kehittämishanke
- EDGE Pirkanmaa -hanke
- KUMARA - Kuitusaven mahdollisuudet raaka-aineena uusiutuotteisiin -hanke
- Tehdään Yhdessä -yritysneuvontahanke.

(mw-kehitys.com 2013.)

Lisäksi matkailualalle on Ylä-Pirkanmaan, Oriveden, Keuruun ja Jämsän osalta suunnitteilla yhteinen hanke. Yhteistyö maakuntien liittojen, ELY-keskuksen ja yliopistojen

kanssa on toimivaa ja yritykset ovat osaltaan aktiivisesti mukana yhteistyössä. (Korhonen 2013.)

Infrastruktuurin osalta Ylä-Pirkanmaalla on vielä varmasti kehitettävää. Kuitenkin kaavoittaminen on suhteellisen aktiivista, Virroille suunnitellaan parhaillaan uutta kaavaa teollisille tiloille. Teollisia toimitiloja rakennetaankin Ylä-Pirkanmaalle aina tarpeen vaatiessa. Mänttä-Vilppulan etuna on rautatieverkosto, jota kuitenkin voitaisiin hyödyntää vielä enemmän esimerkiksi henkilöliikenteen osalta. (virrat.fi 2013, Korhonen 2013.)

Selkeimmin Ylä-Pirkanmaan kunnista omaa imagoaan rakentaa tällä hetkellä Mänttä-Vilppula, jossa taidekaupunki -brändin tunnettavuutta kehitetään aktiivisesti ja näkyvästi. (mantta-vilppula.fi 2013.) Juupajoki panostaa hyvään asumiseen ja hyviin kulkuyhteyksiin Tampereen kaupunkiseudulle. (juupajoki.fi 2013.) Ruovesi ilmoittaa olevansa yhteistyöhakuinen, yritteliäs ja luonnonkaunis kunta, joka on kehittyvää maaseutua. Se tunnetaan myös Runebergin ja Gallen-Kallelan pitäjänä ja on kuuluisa luonnonkauneudestaan ja kulttuuristaan. Historiallista perinnettä voitaisiin varmasti hyödyntää vielä enemmän. (ruovesi.fi) Virrat on rakentanut huvilakaupunki -imagoa 2000 -luvun alusta alkaen. Nykyään Virrat markkinoi itseään myös virallisena Juhanuskaupunkina. (virrat.fi 2013.)

4 AINEISTO JA MENETELMÄT

Tässä luvussa kuvataan, kuinka opinnäytetyön aineisto on kerätty sekä käydään läpi, millä menetelmillä aineiston keruu on toteutettu. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus. Tarkoituksena on ollut keräillä ja kerätä aineistoa teemahaastatteluiden avulla ja näin löytää mahdollisia tarpeita Ylä-Pirkanmaan palvelualan sektorille.

4.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Tuomen ja Sarajärven (2009, 85) mukaan kvalitatiivisessa, eli laadullisessa tutkimuksessa on tarkoituksena kuvata jotain ilmiötä tai tapahtumaa, pyrkiä ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antaa teoreettisesti ymmärrettävä tulkinta ilmiölle. Siinä ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Laadullisessa tutkimuksessa tulee huomioida, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tuntevat tutkittavan ilmiön mahdollisimman hyvin ja heillä on kokemusta asiasta. Haastateltavien valinnan tulee olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85.)

Alasuutari (2011) määrittää laadullisen tutkimuksen tehtyjen havaintojen pelkistämiseksi ja arvoituksen ratkaisemiseksi. Tällainen jaottelu on analyyttistä ja usein käytännössä ne nivoutuvat toisiinsa. Arvoituksen ratkaisemisella Alasuutari tarkoittaa ymmärrettävää selitystä tai toiseen tutkimukseen ja teoreettisiin viitekehyksiin viittaamista. Havaintojen pelkistäminen tarkoittaa taas olennaiseen keskittymistä ja niin sanottujen raakojen havaintojen yhdistämistä toisiinsa. (Alasuutari 2011, 39,51.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkimyksenä onkin löytää tai paljastaa tosiasioita. Lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Ajatuksena on, että todellisuus on moninainen. On kuitenkin huomioitava, että todellisuutta ei saa pilkkoa perusteettomasti osiin, vaan sitä on pyrittävä tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157).

Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisinä piirteinä pidetään seuraavia:

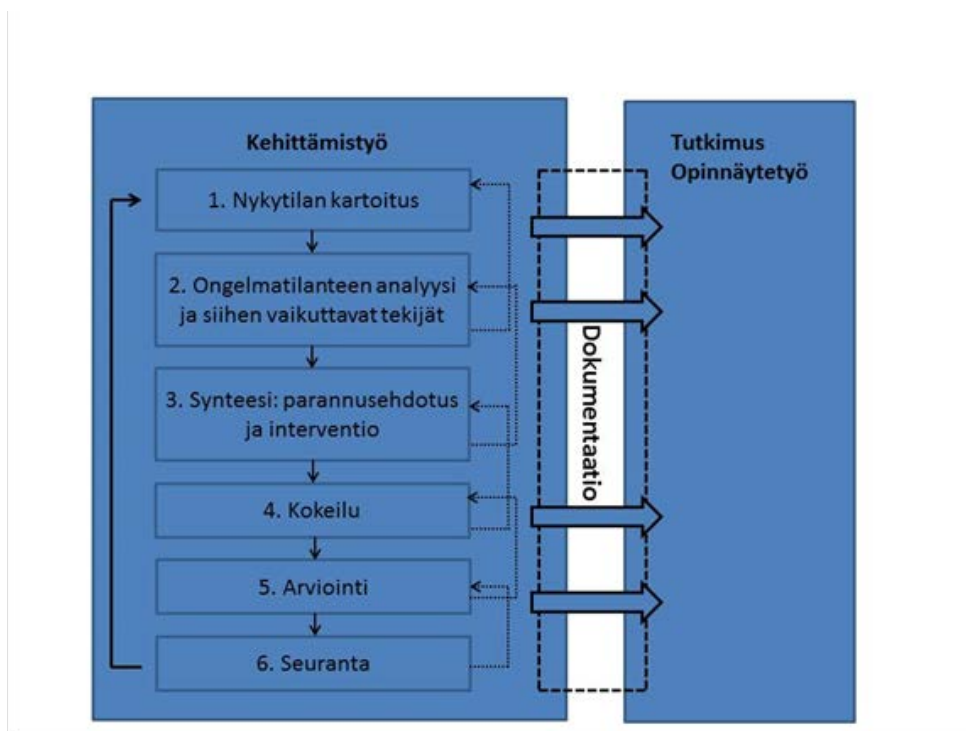
1. Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa ja aineiston kokoaminen tapahtuu todellisissa tilanteissa.
2. Tiedonkeruussa suositaan ihmistä. Luotetaan enemmän omiin havaintoihin ja keskusteluihin tutkittavien kanssa kuin mitattavaan tietoon.
3. Käytetään induktiivista analyysia. Tavoitteena on löytää odottamattomia seikkoja ja aineistoa tarkastellaan monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti. Sitä mikä on tärkeää, ei määrää tutkija.

4. Laadullisten metodien käyttö aineiston hankinnassa. Suositetaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ovat tärkeimpiä. Esimerkiksi teemahaastattelut, osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelut ja erilaisten dokumenttien ja tekstien analyysit.
5. Valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotosmenetelmin.
6. Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Tutkimus ja sen suunnitelmaa muutetaan joustavasti ja olosuhteiden mukaan.
7. Käsitellään tapauksia ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti.

(Hirsjärvi ym. 2007, 160.)

Opinnäytetyössä on myös kehittämistutkimuksen piirteitä. Työn tarkoituksena on antaa ratkaisuehdotuksia mahdollisesti ilmenneisiin ongelmiin. Kanasen (2012, 42,44) mukaan kehittämistutkimus tuottaa käytännössä toimivia ratkaisuja. Kehittämistutkimuksella kehitetään olemassa olevaa asiaa paremmaksi tai ratkaistaan jokin ongelma pois kokonaan. Kehittämistutkimus sisältää eri vaiheita, joita on koulukunnasta riippuen erialaisia. Kaikissa on perusajatus kuitenkin sama; ongelman määrittely, ratkaisun esitys, ratkaisun kokeilu ja arviointi. (Kananen 2012, 53.)

Seuraavassa kuviossa (kuvio 9.) esitellään kehittämistutkimuksen vaiheet:



KUVIO 9. Kehittämistutkimuksen kehittämissyklin vaiheet (Kananen 2012, 52)

MW-Kehitys Oy hyödyntää tässä tutkimuksessa syntyviä palveluliiketoiminnan ratkaisumalleja /-ehdotuksia tulevaisuudessa yritysten palvelutarjonnan kehittämisessä ja uusien yritysten ja työpaikkojen synnyttämisessä. Yksittäiset yritykset harkitsevat ja päättävät itsenäisesti, soveltavatko niitä oman yrityksensä kehitystyössä.

4.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on strukturoidun haastattelun eli lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. Tyypillisesti teemahaastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat etukäteen tiedossa ja haastattelu etenee keskeisten teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Kysymyksillä ei ole tarkkaa sanamuotoa eikä järjestystä, vaan haastattelussa edetään tilanteen mukaan. Metodologisesti teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja ja merkityksiä asioista sekä sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.)

Teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun mukaisesti. Siinä ei siis voi kysellä mitä tahansa, vaan on pysyttävä haastattelun aihepiirissä. (Tuomi ym. 2009, 75.)

Tämän opinnäytetyön haastatteluissa on käytetty seuraavia teema-alueita (Teema-alueen alla on haastattelijan tarkentavat apukysymykset.):

1. Palvelujen käyttäminen
 - millaisia palveluja käytetään (oma paikkakunta)
 - palvelujen hankkiminen muualta (mitä palvelua)
 - palvelujen laatu
2. Muiden palvelujen tarve
 - millaisia palveluja tarvitsisit alueelle
 - mitä puuttuu
3. Alueellisten palvelujen kehittäminen / -luominen
 - Kehittämisideoita
 - miten kehitetään
 - mitä kehitetään.

4.3 Aineisto

”Kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko on tutkimuksen ydinasia”. (Hirsjärvi ym. 2007, 216).

Opinnäytetyön aineistoon haastateltiin 21 yrityksen toimitusjohtajaa tai johtavassa asemassa olevaa henkilöä. Haastateltavat toimivat eri toimialoilla Ylä-Pirkanmaan alueella. Ensin haastateltiin jokaisen paikkakunnan yrittäjäjärjestöjen puheenjohtajia, joilta pyydettiin suosituksia haastateltavista. Näiden saatujen suositusten perusteella, mikäli sellaisia saatiin, tehtiin haastatteluja niin kauan, kunnes haastattelujen aineisto ei tuottanut enää uutta tietoa ja samat asiat alkoivat toistua. Puhutaan niin sanotusti riittävydestä eli saturaatiosta. (Hirsjärvi ym. 2007, 177.) Haastattelujen määrä todettiin sopivaksi, koska niistä saatiin tarvittavaa tietoa ja vastauksia tutkittavan aiheeseen.

Haastateltavat eivät tutustuneet teemoihin etukäteen ennen tapaamisia. Tämä teki haastattelujen ensihetkestä hieman haasteellisia, mutta kun keskustelut lähtivät kunnolla käyntiin, alkoi haastateltavilta tulla asiaa ja ilmapiiri oli pääasiassa hyvä.

Haastattelut nauhoitettiin nauhurilla ja litteroitiin tekstimuotoon lähes sanatarkasti. Sen jälkeen litteroidut aineistot analysoitiin teemoittain. Haastattelujen kestot vaihtelivat reilusta 10 minuutista 45 minuuttiin. Vaikka haastattelut eivät olleet erityisen pitkiä, saatiin niistä paljon tietoa esitettyihin kysymyksiin.

Haastateltavat toimivat eri toimialoilla, ja valintaan vaikuttivat yrittäjäjärjestöjen puheenjohtajien antamat suositukset haastateltavista yrityksistä. Haastattelut jakautuivat paikkakunnittain seuraavasti:

TAULUKKO 5. Haastattelujen jakautuminen paikkakunnittain

Paikkakunta:	Asukasluku: (tilastokeskus 31.12.2012)	Haastattelujen määrä:
Juupajoki	2 023	2
Mänttä-Vilppula	11 122	11
Ruovesi	4 868	3
Virrat	7 384	5

Huomioitavaa on, että kolmella haastateltavista on useampi yritys ja/tai toimipiste. Tässä on huomioitu paikkakunnan kohdalle yrityksen kotipaikka, vaikka haastattelussa on voitu kertoa useamman paikkakunnan tilanteesta. Haastattelujen määrä jakautuu suhteessa paikkakunnan kokoon aika hyvin. Virtain haastatteluissa yhden yrityksen pääpaikaksi tuli kuitenkin Mänttä-Vilppula, mikä lisää sen osuutta haastattelujen määrässä suhteessa muihin.

Seuraavassa taulukossa on kuvattu haastateltavien yritysten määrä toimialaluokittain:

TAULUKKO 6. Haastattelujen jakautuminen toimialaluokittain

Toimialaluokka:	Yritysten lukumäärä Ylä-Pirkanmaalla toimialoittain: (aarre.fi)	Haastattelujen lukumäärä / toimiala:
Teollisuus	257	6
Tukku- ja vähittäiskauppa	315	7
Majoitus- ja ravitsemistoiminta	101	3
Informaatio ja viestintä	52	1
Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta	158	2
Hallinto- ja tukipalvelutoiminta	150	1
Terveys- ja sosiaalipalvelut	99	1

Haastattelujen tueksi haettiin vertailutiedoksi tilastotietoa palvelualan yrityksistä Suomen Asiakastieto Oy:n yrityshakemiston (aarre.fi) kautta. Näin pystyttiin vertai-

lemaan haastatteluiden tuloksia ja yritysrekisterin tietoja ja saamaan todellinen kokonaiskuva palvelutarjonnan tilanteesta Ylä-Pirkanmaan alueella.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Luotettavuusarvioinnilla varmistetaan työn laatu. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioiminen on huomattavasti vaikeampaa kuin määrällisen tutkimuksen. Määrällisessä tutkimuksessa arvioidaan reliabiliteettiä eli saatujen tutkimustulosten pysyvyyttä ja validiteettiä eli oikeiden asioiden tutkimista. Saadut tulokset voidaan viedä toiseen vastaavaan tilanteeseen, jossa ne toteutuvat samanlaisina. Laadullisessa tutkimuksessa niitä ei voida soveltaa sellaisenaan, koska tutkimuksen tutkimuskohteena on ihminen sellaisenaan tai erilaisina ryhminä. Ihmisen toiminta ei ole aina samanlaista ja siksi sattuma voi vaikuttaa ilmiöön. (Kananen 2010, 68–71, Kananen 2013, 135.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan kuitenkin lisätä hyvän dokumentaation avulla. Työssä tehtävät valinnat ja toimenpiteet tulisi perustella jo tutkimusta tehtäessä ja arvioida niitä koko tutkimuksen ajan. Jälkeenpäin valintojen perustelevminen voi olla hankalaa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida myös saturaation eli kylläntymisen kautta. Saaturaatiopiste saavutetaan, kun haastattelujen vastaukset alkavat toistua samankaltaisina eivätkä tuota uutta tietoa tutkimukseen. (Kananen 2010, 69–70.)

Tässä opinnäytetyössä kaikki tutkimuksen vaiheet on pyritty dokumentoimaan mahdollisimman hyvin. Teemahaastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin huolellisesti, ja näin aineiston läpikäyminen uudelleen tehtiin helpoksi. Haastateltavien yritysten lähestyminen oli helppoa, koska haastattelujen toteuttajalla on hyvä tuntemus yrityksistä usean vuoden ajalta. Haastateltavista yrityksistä pyydettiin suosituksia alueen yrittäjäjärjestöjen puheenjohtajilta, millä pyrittiin vahvistamaan aineiston luotettavuutta. Haastatteluja tehtiin niin kauan, että saatu aineisto alkoi tuottaa samankaltaisia vastauksia, eli kylläntymistä.

5 AINEISTON ANALYSOINTI

Aineiston analysoinnissa ei mainita yritysten nimiä erikseen, vaan puhutaan yleisemmällä tasolla toimialasta ja paikkakunnasta. Se oli usean haastateltavan toive, sillä he eivät halua nimeään esille. Se on ymmärrettävää, koska pienellä alueella tunnistaminen voi olla helppoa ja tällä tavalla saatiin paremmin vastauksia ja keskustelua esitettyihin teemoihin. Sillä ei ole vaikutusta käsiteltävien asioiden analysointiin eikä tuloksiin. Seuraavassa käydään aineistoa läpi teemoittain.

5.1 Palvelujen käyttäminen Ylä-Pirkanmaalla

Kaikki haastateltavat (21 haastattelua) olivat sitä mieltä, että pääsääntöisesti tarvittavat palvelut löytyvät omalta paikkakunnalta tai lähialueelta ja palveluja hyödynnetään mahdollisimman paljon.

Me pyrimme kaikki ostamaan omalta paikkakunnalta. Tää on niinku perusjuttu! Silloin se vahvistaa koko aluetta. (Teollisuus, Mänttä-Vilppula.)

Täällä on paljon hyvää osaamista ja ostan mahdollisimman paljon omasta kylästä, mitä vaan löytyy Yhteistyöllä ostetaan poikin ja toisin, niin sillain pyritään pitämään liikkeet hengissä. (Tukku- ja vähittäiskauppa, Ruovesi.)

Mitään isoa juttua tai puutetta alueella, mikä pistäisi niskaan, ei ole. Ihan ok. (Teollisuus, Mänttä-Vilppula.)

Teknologiaateollisuudessa palveluja hankitaan muualta. Varsinkin huolto- ja koneistuspalvelua sekä rahtipalveluja hankitaan kauempaa. Toisaalta haastateltavat kokivat, että yhteistyö Ylä-Pirkanmaan alueen ulkopuolelle ei ole ongelma, kunhan yhteistyö on toimivaa.

Aika hyvin on löytynyt, toki joudutaan käyttämään Tampereen seudun yrityksiä, esimerkiksi koneistuspalveluja ja rahtia ulkopuolelta aluetta. (Teollisuus, Mänttä-Vilppula.)

Meillä on niin hyvä Tampere-Mänttä-Vilppula välillä oleva rahtiliikenne, että ongelmia ei ole. Kaikki, mitä täällä ei ole, on saatu Tampereelta. En

osaa sanoa, mikä olisi niin tärkeätä, että pitäisi välttämättä siirtää tänne. (Teollisuus, Mänttä-Vilppula).

Yritysten välinen yhteistyö koetaan tärkeäksi, kun ensin on saatu luotua luottamus ja yhteistyö toimimaan.

Pienellä paikkakunnalla täällä oppii tuntemaan kaikki yritykset toisensa. Tietää, että se porukka osaa sitä ja tää porukka tätä. Aina löytyy apuja. (Teollisuus, Mänttä-Vilppula.)

Palvelun laadussa koetaan kuitenkin olevan parantamisen varaa.

Täällä on niin vähän yrityksiä, joiden kanssa tehdään yhteistyötä, että se ei kannata vaihtaa sitten. Laadussa on parantamisen varaa. (Hallinto- ja tukipalvelutoiminta, Mänttä-Vilppula.)

Vaikka kaikki palvelut löytyisivätkin paikallisesti, osa haastateltavista kokee hintatason olevan korkea isompiin kaupunkeihin verrattuna.

Pääasiassa kaikki palvelut löytyvät alueelta. Lähinnä eteen tulee kilpailullinen näkökulma. Muun muassa rakennustarvikkeet ovat kalliita täällä. (Majoitus- ja ravitsemistoiminta, Mänttä-Vilppula.)

Varsinkin tukku- ja vähittäiskaupan alalla toimivat yritykset tekevät paljon ostoja alihankintana, ja Ylä-Pirkanmaan alueelta, eikä välttämättä edes Suomesta, löydy kaikkea valmistusta. Tärkeäksi koetaan, jos mahdolliset yhteistyökumppanit löytyisivät kuitenkin kotimaasta.

Pidän itseisarvona sitä, kun liikekumppaneita tai yhteistyökumppaneita haetaan, että suomalaisella omistuksella on merkitystä. Eurot jää kuitenkin silloin aina Suomeen. (Tukku- ja vähittäiskauppa, Virrat.)

Huomioitavaa on, että yrittäjäjärjestöjen palveluita hyödynnetään aktiivisesti. Haastateltavista kuusi kertoi hyödyntävänsä palveluita esimerkiksi kaikissa laki- ja sopimusasioissa.

Yrittäjäjärjestö, eli Suomen yrittäjät ja Pirkanmaan yrittäjät ja Ylä-Pirkanmaan omat yrittäjäjärjestöt ovat yrittäjien edunvalvontajärjestö.

Yksi tärkeimmistä tehtävistä on keskusteluyhteyden pitäminen kuntaan ja kaupunkiin ja päättäjiin ja se toimii alueella hyvin mutkattomasti. (Teollisuus, Mänttä-Vilppula.)

5.2 Palveluliiketoiminnan kehitystarpeet

Vaikka haastateltavat ostavat mahdollisimman paljon paikallisesti, jokaisessa haastattelussa ilmeni kuitenkin kehitystarpeita. Seuraavassa on kuvattu erilaisia, haastateluissa esiin nousseita tarpeita.

Varsinkin teollisuudessa erilaisten materiaalien hankinta, niiden kokonaiskustannukset ja hankintojen toimitusajat heikentävät kilpailukykyä.

Ehkä nimenomaan tänä päivänä teollisen puolen materiaalien hankinnassa kaikki tilataan. Sama, mihin liikkeeseen kävelet sisälle ja teet tilauksen, niin aina tavarat tilataan. Hanskat löytyvät paikkakunnalta, muut on tilattava! Tulee huonopuoli eteen, että tavarat tulevat muutama päivän viiveellä, niin rahti maksatetaan suoraan asiakkaalla, eli meillä se kuljetuksen rahti lisätään aina siihen hintaan. On erittäin haitallinen asia tällaiselle seudulle, jos kilpailukyky aiotaan säilyttää. (Teollisuus, Mänttä-Vilppula.)

Paikallisissa liikkeissä tarjonta on mitä on. Kaikki on tilaustavaraa, kuitenkin helpompi käydä hakemassa kauempaa tai hankkia nettikaupasta, kun ajattelee esimerkiksi henkilökohtaisessa elämässä. Internetkauppa on yllättävän helppoa, tavarat tulee kotiovelle ja raha liikkuu sähköisesti. Se on valitettavaa, vaikka olisi tietysti hyvä suosia paikallisia, mutta välillä tuo palvelu on semmoista, että joutuu tilaamaan. Tuotteet tilaustuotteita kuitenkin ja rahti on niin iso siihen päälle. (Teollisuus, Mänttä-Vilppula.)

Teolliselle erikoisosaamiselle ja erikoistuotteille löytyisi tarvetta.

Automaatiopuoli on sellainen, mitä tullaan jatkossa vielä enemmän tarvitsemaan. Sitä ostetaan ulkopuolelta. Kyllähän periaatteessa Keuruun puolelta löydetään, mutta jostain syystä hintasuhde ei ole sellainen, mitä muualta saadaan sille puolelle. (Teollisuus, Mänttä-Vilppula.)

Tarve Mänttä-Vilppulaan olisi teknologiateollisuudessa jauhemaalaukselle, lämpökäsittelylle. Lisäksi esimerkiksi trukkien huoltopalvelua olisi hyvä saada alueelle. (Teollisuus, Mänttä-Vilppula.)

Tarve olisi hela- ja levytukuille, jotka tällä hetkellä sijaitsevat kaukana. (Teollisuus, Virrat).

Sekä Porter, että Gamath kehottavat malleissaan hyödyntämään kohdealueella olevia yhteistyötahoja niin, että siitä on kilpailuetua. Sillä tarkoitetaan sopivien kumppanien ja verkostoon kuuluvien yritysten yhteistyötä esimerkiksi logistisissa palveluissa ja erilaisten markkinointi- ja myyntikanavien hyödyntämisessä. Paikallisella yhteistyöllä päästään kustannustehokkaampaan toimintaan ja samalla toimitusajat voivat nopeutua. (Porter 2006, 149–151, Kamath ym. 2012, 191–193.)

Omalta paikkakunnalta ja yrityskehittäjätahoilta toivotaan aktiivista yhteydenpitoa yrityksiin, erilaisista tuki- ja rahoituselementeistä sekä ajankohtaisista asioista tiedottamista. Lisäksi toiveissa on, että julkinen taho tekisi enemmän hankintoja paikallisesti. Sotaraudan mukaan kehittäjäverkoston tulisi osata reagoida tulevaisuuden mahdollisuuksiin nopeasti ja toiminnallaan ja yhteistyöllään vaikuttaa alueen myönteiseen kehittymiseen. (Sotarauda ym. 2001, 15, Sotarauda ym. 2009, 6.)

Tärkeää, että nykyisillä yrityksillä niillä toimintaedellytykset pysyy hyvänä. Että kun yhteiskunta muuttuu ja EU:sta tulee uusia lakeja ja kaiken näköistä, niin toimitilat, työvoiman saanti yms. on tärkeää pitää yllä. (Teollisuus, Mänttä-Vilppula.)

Pitäisi pyrkiä siihen, että käytettäis yrittäjät aina toistensa palveluita. Se on tietenkin tärkeää pienessä kunnassa, että miten kunta saataisiin käyttämään oman kylän palveluita. Sillä olisi monelle iso merkitys, jos kunta ostaisi omasta kylästä. Esimerkiksi konttoritarvikkeet tai paikalliselta viljelijältä perunat. Että kun saisi jäämään sen rahan omaan kylään. Kesäasukkaat ymmärtävät tämän erikoisliikkeiden merkityksen. (Tukku- ja vähittäiskauppa, Ruovesi.)

Matkailupalveluihin toivottiin parannuksia. Haastatteluissa ilmeni, että varsinkin Virroilla matkailualalla tulisi verkostoitua tiiviimmin ja esimerkiksi kehittää palvelua niin, että asiakas voisi varata kaikki palvelunsa yhden toimijan kautta keskitetysti. Tällainen järjestelmä voisi olla vaikka koko Ylä-Pirkanmaan matkailupalveluja tarjoavien

yrittäjien yhteinen. Näin pystyttäisiin lisäämään palvelun laadun kehittymisen lisäksi yritysten ja koko alueen kilpailukykyä. Kilpailukykyyn kannalta on tärkeää, millaista lisäarvoa verkostoitumisella saavutetaan. Tärkeää olisi saada mukaan oikeat toimijat, jotta verkostosta muodostuisi vahva. (Sotarauta ym. 2001, 15.)

Matkailu on Virroilla ongelma, siihen ei ole täällä panostettu enää tekisi mieli sanoa 20 vuoteen. Jos joskus maailmassa Virrat oli ihan uranuurtajia maatilamatkailussa, oli isoja tapahtumia. Just tämmöinen panostus näkyvyyteen ja tapahtumiin. Siitähän paikkakunta muistetaan. Virroilla oli isoja juhannustapahtumia, joista puhutaan edelleen ja paikkakunta muistetaan. Se saattaa olla vanhemmalla iällä paikkakunnalla käynnissä. Ja mahdollisesti yksi valintakriteeri yrityksen sijoittumiseen. (Tukku- ja vähittäiskauppa, Virrat.)

Verkostoituminen olisi tärkeää matkailussa ja asiakkaalle tulisi mieleen että kylläpä homma hoituu. Eli asiakkaalle näkyisi yksi toimija ja lasku. Kaiken pitäisi toimia kuin kello. Asiakkaalle päin ei näy mitään. Sen pitäisi mennä niin: Kun se mökkiläinen tai muuten täällä aikaansa viettävä saa päähänsä, että hänellä tarvii jotain, niin sillä on vaan yksi yhteys henkilö kelle se soittaa, niin se tarve vain hoituu. (Tukku- ja vähittäiskauppa, Virrat.)

Eihän se sellainen, joka on lomalla ja vaikka on vaikka parempiosainenkin, niin ei se niitä ala selvittää että tuolta saisinko polkupyörän ja tuolta veneen ja tuolta kyydin jonnekin. Tästä on n. tunnin matka Jyväskylään, Tampereelle, Seinäjoelle. Tampereella on kansainvälinen lentokenttä. Eihän se tunnin siirtymä ole mitään. Ajatellaan vaikka ulkomailta etäisyyksiä. Eihän se ole mitään, katteellaan mielenkiinnolla maise- mia, mutta täällä ei osata ajatella asiaa niin. Jos muualla on turistihel- vetti, niin miksi se ei voisi toimia täällä. Näihin pitäisi vaan panostaa lu- jaa. (Tukku- ja vähittäiskauppa, Virrat.)

Taulukossa 7. on lueteltu haastatteluissa esiin nousseita erikoiskaupan toimialoja, joissa on kehittämistarpeita tai puutteita. Taulukkoon on vertailutietona merkitty Ylä-Pirkanmaan yrityshakemistosta vastaavan toimialan todellinen yritysten määrä Ylä-Pirkanmaan alueella. Ylä-Pirkanmaan yrityshakemisto on päivitetty kesällä 2013, ja yritysten tiedot on haettu kolmesta eri lähteestä (Asiakastiedon Aarre-yrityshaku, Patentti- ja Rekisterihallituksen Virre-tietopalvelu ja Kauppalehden yrityshaku). Näin yrityksistä on saatu yksityiskohtaisempaa tietoa rekisteriin.

TAULUKKO 7. Kehittämistarpeen tai -puutteen vertailu (Ylä-Pirkanmaan yrityshakemisto 2013.)

Kehittämistarve tai -puute: (toimiala)	Todellinen yritysten lukumäärä: Juupajoki	Todellinen yritysten lukumäärä: Mänttä-Vilppula	Todellinen yritysten lukumäärä: Ruovesi	Todellinen yritysten lukumäärä: Virrat	Ylä-Pirkanmaa yhteensä:
Mainostoimistopalvelut	2	2	0	4	8
Tilitoimistopalvelut (kirjanpito- ja tilipäätöspalvelu)	2	10	4	10	26
Sisustus- ja rakennussuunnittelu	0	3	0	0	3
Leipomopalvelut	0	0	2	2	4
Pesulapalvelut	0	1	0	0	1
Urheiluliikkeet	0	0	0	2	2
Vaate- ja kenkäkaupat	1	3	0	5	9
Ohjelma- ja viihdepalvelut	0	1	0	4	5

Haastateltavat kertoivat hankkivansa mainostoimistopalveluja (6 haastateltavaa) ja tilitoimistopalveluja alueen ulkopuolelta (4 haastateltavaa). Se on hieman yllättävää, koska alueelta löytyy kyseisille aloille tarjontaa hyvin.

Pääasiassa kaikki palvelut löytyvät alueelta. Mainostoimistopalvelut ja tilitoimistopalvelut ostan Ylä-Pirkanmaan ulkopuolelta. Lisäksi kiireaikaan hyödynnän vuokratyövoimaa. (Majoitus- ja ravitsemistoiminta, Virrat.)

Hyvä tekstin / sisällöntuottaja, eli copywriter, ad-palvelut mainontaan puuttuu. IT-alalla paikallisella toiminnalla parannettavaa. (Tukku- ja vähittäiskauppa, Mänttä-Vilppula.)

Yritykseni yksi toimipiste on Orivedellä, joten hyödynnän sen palvelutarjontaa aika paljon. (Tukku- ja vähittäiskauppa, Juupajoki.)

Osa kehittämistarpeista ja -puutteista on taulukossa 7. tehdyn vertailun perusteella todellisia.

Sisustus- ja rakennussuunnittelussa tarjontaa on ainoastaan Mänttä-Vilppulassa.

Hyvää suunnitteluliikettä, eli sisustussuunnitteluun ja rakentamiseen liittyvää liikettä ei löydy täältä, siis hyviä. (Hallinto- ja tukipalvelutoiminta, Mänttä-Vilppula).

Leipomopalveluja löytyy Ruovedeltä ja Virroilta, muttei Juupajoelta eikä Mänttä-Vilppulasta.

Tarvetta alueella leipomopalveluille, nyt lähin Orivedellä. Lisäksi olisi tarvetta herkkukaupalle. (Majoitus- ja ravitsemistoiminta, Mänttä-Vilppula.)

Pesulapalvelujen tarjontaa on vertailun mukaan Ylä-Pirkanmaalla ainoastaan Mänttä-Vilppulassa.

Tällä hetkellä pesulapalvelut löytyvät Seinäjoelta, joten yksityinen pesulapalveluja tarjoava yritys olisi tärkeä. (Teollisuus, Virrat).

Urheiluliikkeen puuttuminen mainittiin varsinkin Mänttä-Vilppulan yritysten haastatteluissa usein. Puute koettiin kuitenkin koskevan yksityisen henkilön osalta, ei yrityksen näkökulmasta. Urheiluliikkeitä on Ylä-Pirkanmaalla vertailun mukaan ainoastaan Virroilla, joten palvelun puute on osaltaan todellinen.

Kaupungista puuttuu tällä hetkellä urheilukauppa. (Tukku- ja vähittäiskauppa, Mänttä-Vilppula).

Yksityisihmisenä voi toivoa, että olisi sitä ja tätä, joku kaipaa esimerkiksi urheilukauppaa. (Teollisuus, Mänttä-Vilppula.)

Vaate- ja kenkäkauppoja toivottiin myös. Alueelta kuitenkin vertailun mukaan löytyy tarjontaa myös sinne kaikilta muilta paikkakunnilta paitsi Ruovedeltä.

Pienten erikoisliikkeiden saanti alueelle olisi hyvä juttu. Tarvetta olisi esimerkiksi kenkäkaupalle ja alusvaateliikkeelle, keramiikka-alan yritykselle ja vaateliikkeelle. Myös viihdepalvelut löytyvät yleensä alueen ulkopuolelta. (Tukku- ja vähittäiskauppa, Virrat.)

Ohjelma- ja viihdepalvelujen osalta tarjontaa on tällä hetkellä ainoastaan Mänttä-Vilppulassa ja Virroilla. Juupajoella tarjonnalle olisi kysyntää nykyisen aiemmin palveluja tarjonnan yrittäjän jäätyä eläkkeelle.

Ohjelma- ja viihdepalvelut puuttuvat ja niille olisi tarvetta aina välillä. (Tukku- ja vähittäiskauppa, Juupajoki).

Myös viihdepalvelut löytyvät yleensä alueen ulkopuolelta. (Tukku- ja vähittäiskauppa, Virrat.)

Kuitenkin ymmärrystä erikoisliikkeiden puuttumiselle pienillä paikkakunnilla löytyy. Pärjätäkseen varsinkin palvelun laadun täytyy olla erityisen kilpailukykyistä.

Erikoispalvelun täytyy olla erityisen hyvää, että se menestyy. Erikoispalvelut täytyykin hakea usein muualta. (Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta, Ruovesi.)

Aina voisi olla esimerkiksi urheilukauppa, suutari ja räätäli, siinä tulee reaalityön lainalaisuudet, että riittää sitten asiakaskuntaa, että yrityksillä riittää toimintaa, asiakkaita ja ihmisiä. Se on aina oma haasteensa näillä paikkakunnilla. Ihan kaikkia tällaisia erikoisliikkeitä, mitä niinku jotkut kaipaavat, ei välttämättä löydy. (Teollisuus, Mänttä-Vilppula.)

Muita haastatteluissa mainittuja kehittämistarpeita, joihin on olemassa palveluja alueella, mutta niihin ei olla tyytyväisiä tai niistä ei tiedetä, mainittiin seuraavasti:

- *Vanhusväelle hoivapalveluita, varmaan olisi yksityiselle hoivakodille kysyntää. On vain tällä hetkellä kunnallista tarjontaa. (Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta, Ruovesi.)*
- *Itellä on monopoli lähettää printtimainontaa. Ennen toiminta oli paikallista, nykyään mainos lähetetään Tampereelle, josta se tuodaan takaisin. Miten se muka voi olla halvempaa. (Tukku- ja vähittäiskauppa, Virrat.)*
- *Virroilla on vielä kohtuullisen monipuolinen tämä palvelujen tarjonta. Tietysti ihan tässä keskustan alueella ravintolapalvelut, niitähän ei oi-*

keastaan ole. Päivällä saa parista paikasta ruokaa, mutta vaikka haluaisi mennä yritysvieraiden kanssa illalla syömään, niin se ei täällä onnistu missään. Ei edes tilauksesta tai kesäaikaan voi onnistua. Sitten jos on 50 hengen ryhmä niin sitten varmaan. Mutta sehän on tietysti ihan just näin, kun ei ole kysyntää, niin ei ole tarjontaa. Ketään yrittäjää ei voi velvoittaa, että sulla täytyy pitää perunat lämpösenä kymmeneen asti illalla jos joku sattuu tuleen. (Tukku- ja vähittäiskauppa, Virrat.)

Edellä olleesta vertailusta (taulukko 7.) nähdään, että osaan ilmenneistä palvelujen kehittämistarpeista ja -puutteista on olemassa tarjontaa, joita ei kuitenkaan käytetä.

Syitä voi olla monia, esimerkiksi:

- Palveluliiketoiminta ei ole tarpeeksi laadukasta.
- Palvelu ja asiakkaan tarve ei jostakin syystä kohta.
- Asiakkaan tarve on niin spesiaali, että palveluliiketoiminnan tarjoaja ei pysty tarjoamaan sitä.
- Asiakasyrityksellä on palveluntarjoajayrityksen kanssa pitkäaikainen asiakassuhde ja sitä ei olla valmiita vaihtamaan helposti, vaikka se löytyisi paikallisesti.
- Yritykset eivät tunne välttämättä kovin hyvin koko Ylä-Pirkanmaan alueen palvelutarjontaa.

5.3 Alueellisten palvelujen kehittäminen ja luominen

Haastateltavilla oli kehittämisehdotuksia ja uusia ideoita hyvin, vaikkakaan aivan kaikki eivät osanneet yhtäkkiä sellaisia esittää. Seuraavassa on esitetty saatuja vastauksia.

1. Yrittäjien keskinäisten yhteistyömahdollisuuksien kehittäminen ja lisääminen

Kamath ym. (2012, 196–197) korostavat yritysten yhteistyön merkitystä. Tiedon jakaminen ja erilaisten resurssien hyödyntäminen yhteisen edun kannalta parantaa paikallisen verkoston kehittymistä.

Yrittäjien yhteistyön kehittäminen, keskustelua enemmän. Miten saataisiin synergiaetuja keskenämme enemmän, koska saman alan toimijoita on paljon. on varmasti toimintoja, jotka voitaisiin hoitaa yhdessä esimerkiksi ruokahuolto ja siivouspalvelut. Siihen voisi tehdä vaikka erilli-

sen yhtiön hoivapalveluyritysten kesken. Kaikki yksiköt tekevät ne tällä hetkellä erikseen. Jos saataisiin esimerkiksi uusi yritys aikaiseksi, joka keskitetysti toimittaisi palvelut kaikille. Palvelut -tyyppinen osakeyhtiö. Yritykset olisivat osakkaana perustetussa yrityksessä ja tuottaisi ulkoiset palvelut osakkaille. Lisäksi myisi palveluja ulkopuolelle. Tähän voisi löytäytyä yhteistyökumppaneita. (Terveys- ja sosiaalipalvelut, Mänttä-Vilppula.)

Pitäisi pitkällä tähtäimellä perustaa kokoontumisriihi, jossa muutaman, 2–3 kuukauden välein kokoonnutaan ja aina silloin jokainen mieltisi asiat etukäteen omalta osaltaan ja toisi siellä esille. (Teollisuus, Mänttä-Vilppula).

No tuota entistäkin enemmän tässä konepajaympäristössä voisi kehittää yhteistyötä edelleen sillälaila, että pystyttäisiin tarjoamaan isompia kokonaisuuksia, näyttäis ulospäin isommalta. saataas markkinoitua, että tällä kylällä on iso kokonaisuus konepaja, joka pystyis toimittamaan kaikenlaista tavaraa. Nytkin tehdään paljon yhteistyötä, mutta siinä näkyisi, että meillä on konekanta paljon tällä kylällä. Plus kaikki maalaukset, pintakäsittelyt jne.. Kaikki me käydään markkinoimassa, mutta markkinoidaan itseämme ja sitten kehutaan, että meillä on yhteistyökumppaneita, mutta ei asiakas lopulta tiedä, kuinka paljon täällä on potentiaalia. (Teollisuus, Mänttä-Vilppula.)

Kyllä tuo energiapuoli on kuuma peruna ympäri maailmaa ja siinä varmasti voisi olla sellaisia asioita, mitä tuolta meidän seutukunnalta voitaisiin toimittaa maailmalle ja nimenomaan yhteistyökuvion kautta (Teollisuus, Mänttä-Vilppula).

Suunnittelupalvelulle olisi tarvetta, esimerkiksi piirtämispalvelut ostetaan muualta. Ehkä sellaiselle firmalle olisi käyttöä myös täällä. Sellaisen kehittäminen ja pystyttäminen pitäisi lähteä liikkeelle siitä, että ensiksi paikallisten yritysten kanssa keskustellaan asiat ja katsoisi että onko niihin mahdollista päästä toimittajaksi, minkälaiset suhteet niillä on ennestään tällaisiin insinööri-toimistoihin. Sitä kautta katsoa, pystyisikö ne vaihtamaan. Tietenkään yhtäkkiä kukaan ei pysty vaihtamaan, ettei tule krapulaa alussa. Itse olen valmis lähtemään mukaan tällaiseen. (Teollisuus, Mänttä-Vilppula.)

Vaikka täällä on terveys- ja hyvinvointipalveluja, niin niiden yhdistäminen matkailuun, siinä olisi kehittämistä. Verkostoitumisen kautta hyvinvointialan ja matkailutoimijoiden kesken. (Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta, Ruovesi.)

2. Laadun kehittäminen ja parantaminen

Ikosen (2013, 38–40) mukaan Reve & Sasson (2012) kertovat, että jos klusteri on tarpeeksi houkutteleva, niin osaavan työvoiman saatavuus paranee, varsinkin teollisilla aloilla. Tähän vaikuttaa myös lähialueen koulutustarjonta.

Alihankinnan laadussa on molemmin puolin heittoa. Se on niin tapauskohtaista, toinen puoli onnistuu paremmin kuin toinen. (Teollisuus, Mänttä-Vilppula.)

3. Erikoisliikkeiden toimintojen yhdistäminen

Porterin (2006, 149–151) ja Gamath ym. (2012, 191–192) mukaan paikallisella yhteistyöllä päästään kustannustehokkaampaan toimintaan. Yhteistyötä voidaan hyödyntää esimerkiksi markkinoinnissa ja myynnissä, logistisissa palveluissa ja tilitoimistopalveluissa. Tämä toimii myös palvelualan yrityksissä.

Pystyttäisiinkö esimerkiksi yhdistämään kaksi tai useampi erikoisliike saman tilan alle, esimerkiksi yhteiset kassat ja palkattavan myyjän toiminnot voitaisiin jakaa yritysten kesken. (Teollisuus, Mänttä-Vilppula.)

Palveluyritykset ovat aika hajallaan tässä ympäristössä. Jos olisi hyviä tiloja, mihin ne voisi saada keskitettyä. Tietysti yrittäjillä on omiakin tiloja, tota ehkä pitäisi jutella yrittäjienkin kanssa. (Hallinto- ja tukipalvelutoiminta, Mänttä-Vilppula.)

4. Mainonnan ja markkinoinnin kehittäminen

Mainonta ja markkinointi vaativat usein pääomaa. Porterin (2006, 149–151) ja Gamath ym. (2012, 191–192) mukaan yritysten välistä yhteistyötä voidaan hyödyntää markkinoinnissa ja myynnissä ja näin saada siitä aiheutuvia kustannuksia pienennettyä.

Pitäisi tehdä kunnollinen verkkosivusto, jossa pyörisi paikalliset mainokset. Olisi halpa mainonta paikallisille. (Informaatio ja viestintä, Ruovesi.)

Matkailupalvelut hajallaan, ei keskitettyä myyntijärjestelmää. Business ajatus myyntijärjestelmälle. (Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta, Juupajoki.)

Palveluissa tarjontaa kyllä on, mutta tarjoajat eivät tuo toimintaansa tarpeeksi esille. Siinä parannettavaa jotenkin. (Tukku- ja vähittäiskauppa, Mänttä-Vilppula.)

Yrityksille täytyisi saada tienvarsimainospaikat sisääntuloväyliin muun muassa Keuruuntien varteen. (Tukku- ja vähittäiskauppa, Mänttä-Vilppula.)

5. Kuntien, kehittäjätoimijoiden ja yritysten välisen yhteistyön kehittäminen

Sotaraudan ym. (2009,6) mukaan yritysten, eri instituutioiden ja kehittäjätoimijoiden välisen yhteistoiminnan tulisi olla laadukasta ja vuorovaikutus säännöllistä. Tämä yhteistyö vaikuttaa alueen kehitykseen merkittävästi.

Rahoitusneuvontaa selkeämmin yrityksen eri vaiheisiin enemmän. Toimitiloja hyvillä paikoilla vähän, mikä on iso miinus. (Tukku- ja vähittäiskauppa, Mänttä-Vilppula.)

Kunnallisessa päätöksenteossa tulisi olla mukana yritysvaikuttavuuden arviointi. Pitää miettiä päätöksiä tehtäessä mikä vaikuttavuus on paikallisesti. Sen pitää olla tietoinen onko verotuloja vai säästetäänkö. Se on yrittäjäjärjestöjen yksi kantava teema. Hinnalla millä hyvällä ei silti voi ostaa alueelta. Pitää miettiä mikä on kuntalaisten kannalta parasta ja tehokkainta. Kuntalaiset omistavat kunnan ja heidän rahoillaan toimintaa pyöritetään. (Tukku- ja vähittäiskauppa, Virrat.)

Yleisesti kunnallinen päätöksenteko on niin vaikeata, koska vuosi ja kaksi on niin mahdollottoman lyhyt aika pelkässä päätöksenteossa. Kun politiikkaa pystyttäisiin vähentämään kunnallisella tasolla. Jos lähdetään nojaamaan päätöksenteossa siihen, että tämä ei ole meidän politiikkaa, niin silloin vahingoitetaan paikkakuntaa. Pitäisi nähdä se, mikä palvelee paikkakuntaa. Uutta teollista tilaa kaavoitetaan Virroille tie 23 varteen. Se on hyvä asia, on sitten enää tahdosta kiinni, jos siihen joku haluaa rakentaa. Logistisesti äärettömän hyvä paikka. (Tukku- ja vähittäiskauppa, Virrat.)

6. Yritystoiminnan kehittäminen ja uusien yritysten syntyminen

Yritysten kehittämistoiminta on yleisintä alueen kilpailukykyyn kohdistuvaa toimintaa. Pienten maalaismaisten seutukuntien tarjonta ei ole samantasoista kuin suuremmissa kaupungeissa, joten ennakkoluulottomien ratkaisujen luominen parantaa kilpailukykyä. (Sotarauta ym. 2001, 14–15.)

Tarve olisi saada spesifiä työtä esimerkiksi siivousta tuntityönä. Esimerkiksi kaksi tuntia kerrallaan on erittäin vaikea löytää. Lisäksi alueen hintataso on korkeampi kuin esimerkiksi Tampereella. Yksittäinen toimija esimerkiksi toiminimi ei luo uskottavuutta, joten täytyisi olla takana enemmän henkilökuntaa. (Majoitus- ja ravitsemistoiminta, Mänttä-Vilppula.)

Tällaiset yrittäjien näkyvyys messujen avulla ovat loppuneet kokonaan. Uudenlaisen messukonseptin kehittäminen koko Ylä-Pirkanmaan alueelle. Esimerkiksi paikkakunta vaihtuisi vuosittain, voisi olla hyvä juttu. (Tukku- ja vähittäiskauppa, Virrat.)

Tuli mieleen, että Virroilla ja Ylä-Pirkanmaalla on noussut maatalouteen toimijoita, jotka suoraan myy lihaa ja nythän ei ole sellaista teurastuspalvelua, eläiskö sillä palvelulla joku? (Tukku- ja vähittäiskauppa, Virrat.)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Haastateltavilta saadut kehittämissuhteet esiteltiin MW-Kehitys Oy:n henkilökunnalle yritysten liiketoimintaympäristöjen kehittämishankkeen palaverissa 20.8.2013. Osaan saaduista kehittämissuhteista on jo käynnistetty toimenpiteitä ja osa ehdotuksista toteutetaan parhaan mukaan tulevaisuudessa mahdollisesti syntyvien erilaisten hankkeiden ja muiden toimenpiteiden kautta. Seuraavassa on esitetty kehittämissuhteita. Johtopäätösten aihealueet vastaavat luvussa 5.3, Alueellisten palvelujen kehittäminen ja luominen, haastatteluissa ilmenneitä kehittämissuhteita.

1. Yrittäjien keskinäisten yhteistyömahdollisuuksien kehittäminen ja lisääminen

Yrittäjien keskinäistä yhteistyötä voidaan kehittää yhteisten ns. Round Table keskustelutilaisuuksien järjestämisen avulla. Tilaisuuksissa on etukäteen määritelty aihe ja sen tiimoilta kehitetään yhteistä toimintaa. Keskustelijat voivat olla samalta tai eri aloilta tilanteesta ja aiheesta riippuen. Tilaisuudessa voidaan mennä syvemmälle yrityksen prosesseihin ja mukana voi olla ulkopuolinen asiantuntija. Esimerkiksi teollisuudessa tällaisten keskustelujen kautta on ratkaistu tavaran vastaanotto tehtaalle. Tavarat saapuvat sellaiseen aikaan, jolloin siivoojat ovat työssään ja keskustelujen kautta oivallettiin, että siivoojat voivat samalla hoitaa tavaran vastaanoton. Samalla

toimialalla toimijoiden täytyy tässä toimintamallissa olla avoimia, jotta yhteistyö voi kehittyä. Näin mahdollistetaan molemminpuolinen hyöty. Jos tulee kilpailua, niin kilpaillaan rehdisti, muuten tehdään yhteistyötä.

Jo tällä hetkellä verkostoitumista tehdään kunnan, kehitystoimijoiden ja yritysten välillä kerran kuukaudessa järjestettävien ns. aamukahvitilaisuuksien avulla Ylä-Pirkanmaan alueella. Aamukahvitilaisuuksissa käsitellään ajankohtaisia asioita ja niitä järjestetään aina eri paikassa. Yritykset voivat halutessaan esitellä toimintaansa oman yrityksensä tiloissa. Tarkoitus on kehittää yhteistyötä toteuttamalla alueellista benchmarkkausta tulevaisuudessa. Tällä tavalla voidaan alueellista yhteistyötä kehittää ja vahvistaa eri aihealueiden kautta. Onnistuakseen yritysten tulee toimia avoimesti.

Julkisten investointien ennakoavaaminen paikallisille yrityksille, tällöin paikalliset yritykset tuntisivat prosessin etukäteen ja voisivat miettiä, löytyisikö tarvittava osaaminen yhteistyössä esimerkiksi 5–6 yrityksen voimin. Näin saataisiin paikalliset yritykset yhdessä mukaan tarjouskilpailuun. Tämä vaatii päättäjiltä hyväksynnän toteutuakseen.

Terveys- ja hyvinvointipalvelujen yhdistäminen matkailuun vaatii asiantuntevan toimijan, joka veisi asiaa terveys- ja hyvinvointialan yritysten kanssa eteenpäin. Kehittäjäthot voivat toimia taustalla ns. sovittelijan roolissa. Tässäkin voisi toimia ns. Round Table -keskustelumalli. Myös hanketoiminnan suunnitteleminen aiheen ympärille voisi olla mahdollista.

2. Laadun kehittäminen ja parantaminen

Alihankintayritysten laadunvarmistamiseen pitäisi luoda laadunkehittämisprojekti. Tällä hetkellä laatujärjestelmä jää usein roikkumaan, ei auditoida ja dokumentointi on vaihtelevaa. Tämä toiminta sopii kaikille teollisille aloille.

3. Erikoisliikkeiden toimintojen yhdistäminen

Toimintojen yhdistäminen on myös toimitilakysymys. Kuinka saadaan erikoisliikkeet samaan tilaan niin, että kustannukset eivät nousisi, vaan päinvastoin laskisivat. Myös

liiketilän sijainnin tulisi olla suotuista. Keskittäminen mahdollistaisi esimerkiksi yhteisten kassatoimintojen ja myyntihenkilökunnan hyödyntämisen ja näin alentaisi kustannuksia. Tällä hetkellä esimerkiksi Mänttä-Vilppulassa toimii tällä periaatteella Myllyrannan sisustuskeskus ja Ruovedellä hyvinvointikeskus. Virroilla on yrityskeskus, missä tällä hetkellä jokainen yritys toimii kuitenkin omana yksikkönä. Mänttä-Vilppulassa on vapaana tilat, joihin erikoisliikkeiden yhteistyön käynnistämistä on suunniteltu. Urheilukaupan yhdistämistä kuntosalin yhteyteen on myös ideatasolla mietitty. Tällaisista toiminnoista täytyy yrityksille syntyä tietysti synergiaetuja.

4. Mainonnan ja markkinoinnin kehittäminen

Yhteisen sähköisen mainospaikan toteuttamiseen yritysten täytyisi yhdessä kehittää toimintatavat. Täytyisi selvittää, löytyykö siitä kannattavaa liiketoimintaa jollekin toiminnassa olevalle yritykselle tai kokonaan uudelle toimijalle. Tämä vaatii yrityksiltä sitoutumista ja kilpailijoiden välistä yhteistyötä.

Tienvarsien sisääntuloväyliin sijoitettavat mainospaikat ovat haasteellinen kehittämiskohde. Ne vaativat vähintään maanomistajan luvan ja maksavat yleensä aika paljon. Yrittäjien yhteinen mainos, missä olisi internet -osoite yhteiseen mainospaikkaan, voisi olla toteuttamiskelpoinen. Tämä vaatii kuitenkin ensin edellä mainitun yhteisen sähköisen mainospaikan toteuttamisen.

Matkailupalvelujen kohdalla yhteisen myyntijärjestelmän kehittäminen vaatii myös yrityksiltä sitoutumista. Se ei voi olla ilmainen palvelu, jota yksi toimija hoitaa. MW-Kehitys Oy:n henkilökunta on tutustunut Jämsän Himoksella toimivaan vastaavanlaisen myyntijärjestelmään (HimosMaailma) ja siellä yhteismyyntiin mukaan tulleiden yritysten määrä on kasvanut valtavasti koko ajan. Ylä-Pirkanmaan alueen matkailutoimijoiden yhteistyö on tällä hetkellä aktiivista ja ns. ankkuriyrityksen löytyminen saisi varmasti myyntijärjestelmän kohdalla asiaa eteenpäin. Mänttä-Vilppulan taidekaupunki-info otti kesäkuussa 2013 kokeiluun kolmen eri Mänttä-Vilppulassa olevan kesätapahtuman lipunmyynnin. Kommentit myynnistä ovat olleet positiivisia. MW-Kehitys Oy on ollut osaltaan organisoimassa taidekaupunki-infon toimintaa.

Myös yhteismarkkinoinnin kehittämistä teollisuuteen kannattaisi miettiä.

Yleisesti markkinoinnin tärkeyttä tulee entisestään korostaa ja siihen kehittäjätoimijat tekevät työtä koko ajan.

5. Kuntien, kehittäjätoimijoiden ja yritysten välisen yhteistyön kehittäminen

Kehittämistahot voisivat entistä enemmän kertoa uusista ja olemassa olevista rahoitusmahdollisuuksista ja -instrumenteista. Yleistä tiedottamista voidaan lisätä. Tällä hetkellä tiedottamisessa hyödynnetään internetsivuja ja uutiskirjettä, joka toimitetaan n. 200 yritykseen neljä kertaa vuodessa. Tavoitteena on lisäksi kasvattaa uutiskirjeen tilaajien määrää ja toimittaa uutiskirje seudullisesti joka toinen kuukausi. Toimintamallia kehitetään koko ajan. Yleisesti kehittäjät saavat tietoa uusista rahoitusmahdollisuuksista erittäin hyvin ja lisäksi erilaisten hankkeiden kautta on liiketoiminnan kehittämiseen ostopalvelurahoitusta käytettävissä aina hankekohtaisesti.

Yritysvaikuttavuuden arviointi kunnallisessa päätöksenteossa nousee keskustelun aiheeksi kuntien, kehittäjätoimijoiden ja yritysten yhteisissä tilaisuuksissa. Arviointia tehdään jokaisessa kunnassa ja se pyritään huomioimaan, mutta arviointi ei vielä kokonaisuudessaan ole systemaattista. Siinä on kehittämistä. Kuntien ja kaupunkien omat valtuustot kuitenkin tekevät päätökset asiassa. Yritysvaikuttavuuden arvioinnin merkityksen lisääminen päätöksenteossa on yrittäjäjärjestöjen yksi pääteema.

6. Yritystoiminnan kehittäminen ja uusien yritysten syntyminen

Kehittäjätoimijoiden yksi tehtävä on yritystoiminnan kehittäminen ja uuden yritystoiminnan käynnistämisen edistäminen. Pienillä paikkakunnilla on hankalaa tienata elantonsa tekemällä esimerkiksi siivoustyötä tunti tai kaksi välittömästi, kun sitä pyydetään. Yritysten koko on pieni ja resurssit rajalliset, mikä on kapasiteettiongelma. Pitäisikin löytää yrityksiä, jotka yhdistävät toimintoja, esimerkiksi aiemmin mainittu hoivapalveluyrittäjien idea yhteisestä ruokapalveluyrityksestä, jossa omistajina olisivat kaikki mukaan haluavat yritykset. Ruoka valmistettaisiin keskitetysti ja toimitettaisiin useampaan yritykseen. Sama idea voisi olla siivouspalveluissa. Näin luotaisiin toiminnalle uskottavuutta.

Messutoimintaa on ollut, mutta se on vähenemässä koko ajan sähköisten palvelujen merkityksen kasvaessa. Messutoiminta tarvitsee aktiivisen toimijan, jonka täytyy saada toiminnastaan tuloa. Yksi vaihtoehto voisi olla esimerkiksi paikallisten yrittäjäjärjestöjen yhteistyön kautta syntyvät messut, joissa vuorovuosin oltaisiin eri Ylä-Pirkanmaan paikkakunnalla. Tämä tietenkin vaatii yrittäjäjärjestöiltä resursseja ja tahtoa.

Haastateltavien vastauksissa nousi esiin matkailun kehittäminen koko Ylä-Pirkanmaan alueella. Yritysten liiketoimintaympäristöjen kehittämishankkeessa on yhtenä erillisenä toimenpiteenä tehty matkailun palveluverkoston nykytilasta selvitystyö, jonka toteutti Tampereen ammattikorkeakoulun opiskelija opinnäytetyönään. Työn nimi on Ylä-Pirkanmaan matkailupalvelujen kehittäminen, ja se valmistui kesäkuussa 2013. Siinä haastateltiin 31:tä matkailualalla toimivaa yritystä tai toimijaa.

Haastatteluista saatuja tuloksia ovat mm.:

Matkailupalvelujen sisällön kehittäminen:

- majoituspalveluiden kehittäminen ja lisääminen
- monipuolisempaa ohjelmatarjontaa, yöelämän parantaminen
- sesonkiaikojen pidentäminen, ympärivuotisen matkailun kehittäminen
- lapsiperheiden tarpeisiin vastaaminen

Matkailualan oman liiketoiminnan kehittäminen:

- enemmän yritysten välistä yhteistyötä
- myynnin ja markkinoinnin tehostaminen
- rahoitusta, apua sen järjestämiseen (investointitarpeita)
- tukea tuotekehitykseen

Mitä toivotaan kunnalta:

- yleisen viihtyvyyden parantaminen, siisteys
- saavutettavuuden, infrastruktuurin kehittäminen
- alueellisen yhteistyön lisääminen, koordinoinnin parantaminen
- kunnan panostusta matkailutoimialalle.

(Saarinen 2013.)

Osaksi yritysten liiketoimintaympäristöjen kehittämishankkeeseen tehdyn selvityksen perusteella on alueelle käynnistetty 1.8.2013 alkaen kuntarahoitteinen matkailuhanke, jota hallinnoi MW-Kehitys Oy. Hankealueena on Ylä-Pirkanmaa (Juupajoki, Mänttä-Vilppula, Ruovesi, Virrat), Orivesi, Jämsä ja Keuruu.

7 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää palveluliiketoiminnan kehittämistarpeita. Tarkoituksena oli löytää ratkaisuja ja ehdotuksia, kuinka palveluliiketoimintaa tulisi kehittää Ylä-Pirkanmaan alueella tulevaisuudessa. Työn tilaajana toimi MW-Kehitys Oy:n hallinnoima yritysten liiketoimintaympäristöjen kehittämishanke, jonka projektipäällikkönä työn toteuttaja toimii. Haastatteluista saatujen vastausten perusteella tullaan jatkossa MW-Kehitys Oy:n toimintaa kehittämään niin, että ilmenneisiin kehittämistarpeisiin voidaan löytää ratkaisuja. Kehittämistarpeet huomioidaan myös nyt käynnissä olevien hankkeiden toimenpiteiden kohdentamisessa ja uusien kehittämishankkeiden ja -projektien toimintaa suunnitellessa. Jo nyt on toimenpiteitä käynnistetty mm. matkailualan kehittämiseksi. Myös kehitystoiminnan viestintää kehitetään koko ajan informatiivisempaan suuntaan. Uutiskirjeitä ja tapahtumia järjestetään ajankohtaisten teemojen mukaan. Esiin tulleita yritysideoita viedään aktiivisesti eteenpäin ja uutta yritystoimintaa pyritään löytämään. Tässä opinnäytetyössä ilmenneiden ratkaisuehdotusten kokeilu jää yritysten harkinnan varaan, koska kehittäjätoimijat eivät voi pakottaa ketään toimimaan tietyllä tavalla. MW-Kehitys Oy soveltaa omassa toiminnassaan kaikkia tutkimuksessa ilmenneitä kehittämisehdotuksia ja pyrkii viemään ne yritysten hyödynnettäväksi.

Opinnäytetyön aihe oli tiedossa heti opintojen alkaessa elokuussa 2012. Koska aihe liittyi suoraan opinnäytetyöntekijän omaan työhön, sen tekeminen oli kiinnostavaa ja motivoivaa. Työn suunnittelu alkoi syksyllä 2012, ja toteuttaminen käynnistyi kunnolla helmikuussa 2013. Teoreettisen viitekehyksen rajaaminen oli haastavaa, koska alueellisen kilpailukyvyyn malleja on olemassa lukuisia. Valinta perustuikin uusimpiin malleihin. Haastatteluaineiston kerääminen oli mielekästä, vaikkakin muutamissa ensimmäisissä haastatteluissa olisi voitu päästä aiheessa vielä syvemmälle. Haastattelijan edetessä myös haastatteliija oppi toimimaan tilanteessa tehokkaammin ja näin

saamaan yksityiskohtaisempaa tietoa. Aineiston litterointi oli työläs prosessi, koska teemahaastatteluja oli aika runsaasti. Kokonaisuudessaan opinnäytetyöstä saatu tieto ja oppi on hyödyllistä ja palvelee työn tekijää hyvin tulevaisuudessa.

LÄHTEET

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan – Asiakasyymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekes. Tekesin katsaus 256/2009. Helsinki.

Avainasioita ja askelmerkkejä. Ylä-Pirkanmaan ja Keuruun seutujen elinkeinostrategia. 2012. Viitattu 10.6.2013.
http://www.ylapirkanmaa.fi/tiedostopankki/index.tpl?sivu_id=95.

Davies, H. & Ellis, P. 2000. Porter's Competitive Advantage of Nations: Time for The Final Judgement? The Hong Kong Polytechnic University: Journal of Management Studies 37:8, December 2000.

Eickelpasch, A. Lejpras, A. & Stephan, A. 2010. Locational and Internal Sources of Firm Competitive Advantage: Applying Porter's Diamond Model at the Firm Level. Jönköping International Business School. Jönköping University.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus (Yliopistopaino).

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. p., uud. p. Helsinki: Tammi.

Holma, E. & Kajander, S. 2010. Logistiikka osana alueellista kilpailukykyä ja yritysten sijoittumispäätöksiä. Sijoittumistekijöitä ja tapaustutkimuksia Etelä-Suomessa. Turun Yliopisto. Merenkulkualan koulutus- ja tutkimuskeskus.

Huovari, J., Kangasharju, A. & Alanen, A. 2001. Alueiden kilpailukyky. Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen raportteja N:o, 176.

Ikonen, P-A. 2013. Introduction to Norwegian Offshore and Marine Operations. Bachelor's Thesis. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. University of Applied Sciences, Degree Programme in Marine Technology. Viitattu 23.7.2013.
https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/57838/Ikonen_Pekko-Aleksi.pdf?sequence=1.

Innolink Research. 2010. Ylä-Pirkanmaa -strateginen tutkimus yritysten nykytilanteesta 2010.

Johnston, R & Clark, G. 2005. Service Operations Management. Improving Service Delivery. 2. Painos. Prentice Hall. Viitattu 27.8.2013.
<https://www.dawsonera.com/abstract/9781405871273>

Juupajoen kunta. 2013. Viitattu 9.8.2013. <http://www.juupajoki.fi/>.

- Kamath, S., Agrawal, J. & Chase, K. 2012. Explaining Geographic Cluster Success-The GEMS Model. *American Journal of Economics & Sociology*. 71, 184-214.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 134.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 143.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 111.
- Kolbu, M. & Hovengen, M. 2013. Developing the Eastern Norway Oil and Gas Cluster - Strategies for Oslofjord Offshore Forum. Master Thesis. Norwegian Business School. MSc Business and Economics, Strategy. Viitattu 23.7.2013.
[http://www.oslofjordoffshore.no/fileupload/OOF%20medlemsm%C3%B8te%2019032013%20\(web\).pdf](http://www.oslofjordoffshore.no/fileupload/OOF%20medlemsm%C3%B8te%2019032013%20(web).pdf).
- Korhonen, I. 2013. Toimitusjohtaja. MW-Kehitys Oy. Haastattelu 5.8.2013.
- Lietsala, K. 2009. Virtain kaupungin alueen muoviklusterin sähköisen liiketoiminnan kehittäminen. Gemilo Oy. Viitattu 9.8.2013. <http://manttavilppula-fi-bin.directo.fi/@Bin/419e3ae3f691b10cd01cc8bc66c4962a/1376032873/application/pdf/1269075/Muoviklusterin%20s%C3%A4hk%C3%B6isen%20li%C3%ADketoiminnan%20kehitt%C3%A4minen.pdf>.
- Malvalehto, J. Siponen, T. Herrala, M. & Haapasalo, H. 2011. Infrastruktuurin arvoketjuanalyysi. Oulun Yliopisto. Tuotantotalouden osaston tutkimusraportteja 2/2011.
- Martin R. 2003. A Study of the Factors of Regional Competitiveness. A Final Report for The European Commission Directorate-General Regional Policy.
- MW-Kehitys Oy. 2013. Kehittämishankkeet. Viitattu 9.8.2013.
<http://www.manttavilppula.fi/elinkeinoelama/kehittamishankkeet/>.
- Mänttä-Vilppulan kaupunki, mantta-vilppula.fi. 2013. Viitattu 9.8.2013.
<http://www.manttavilppula.fi/>.
- Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto. Verkostonrakentajan abc. Helsinki: Edita.
- Porter, M.E. 2006. Kansakuntien kilpailuetu. 2.tark. p. Helsinki: Talentum.
- Reve, T. 2012. A knowledge Based Norway. Norwegian Cluster Manager Forum Oslo, 22.3.2012. Viitattu 22.7.2013.
http://ekstranett.innovasjon norge.no/templates/Page_Meta____60195.aspx, Dr. Torger Reve, Torger%20Reve%20presentasjon.ppt.
- Ruoveden kunta. 2013. Viitattu 9.8.2013. <http://www.ruovesi.fi/>.

Saarinen, T. 2013. Ylä-Pirkanmaan matkailupalveluiden kehittäminen. Opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu.Liiketalous, yritystoiminta. Viitattu 21.8.2013. http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/63388/Saarinen_Tero.pdf?sequence=1.

Sotarauta, M. & Kolehmainen, J. 2009. Ruotsinpyhtäältä rajan taakse ja takaisin. Näkymiä ja ajatuksia Kotka-Haminan seutukunnan kehittämiseen. Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö, Sente työraportteja 26/2009. Viitattu 24.7.2013. http://www.uta.fi/jkk/sente/julkaisut/Ruotsinpyhtaalta_rajaa_takaisin.pdf.

Sotarauta, M. & Mustikkamäki, N. (toim.) 2001. Alueiden kilpailukyvyyn kahdeksan elementtiä. Suomen Kuntaliitto. Viitattu 24.7.2013. shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/p050617104020J.pdf.

Suomen Asiakastieto Oy, Aarre.fi. 2013. Viitattu 12.8.2013. <https://www.aarre.fi/aarre/joukkohaku>.

Suomen Asiakastieto Oy, Aarre.fi. 2013. Viitattu 22.5.2013. <https://www.aarre.fi/aarre/joukkohaku>.

Tekes -teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus. 2010. Palveluliiketoiminnan sanasto.Viitattu 23.5.2013. www.tekes.fi/fi/document/44252/palveluliiketoim_sanasto_pdf.

Tilastokeskus. 2013. Viitattu 11.6.2013. <http://www.stat.fi/tup/kunnat/>.

Tilastokeskus. 2013. Viitattu 22.5.2013. <http://www.stat.fi/tup/kunnat/>.

Tilastokeskus. 2013. Viitattu 22.5.2013. <http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/index.html>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A.2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2013. Äkillisen rakennemuutoksen alueet ja varuskuntien lakkauttamisesta johtuvat tukialueet. Viitattu 23.5.2013. <http://www.tem.fi/?s=2158>.

Valtioneuvoston kanslian raporttisarja. 2012. Kilpailukyky ja työn tarjonta -oppia Ruotsin kokemuksista?

Vinje, V. & Nordkvelde, M. 2013. Knowledge-based Telecom Industry. Norwegian Business School. Department of Strategy and Logistics, Research report 13/2011. Viitattu 23.7.2013. <http://etkunnskapsbasertnorge.files.wordpress.com/2010/09/knowledge-based-telecom-industry.pdf>.

Virtain kaupunki. 2013. Kaavaehdotus. Viitattu 9.8.2013. <http://www.virrat.fi/3975/>.

Virtain kaupunki. 2013. Viitattu 9.8.2013. <http://www.virrat.fi/>.

Virtanen, E. & Hernesniemi, H. 2005. Klusterin evoluutio. Tekes, teknologiakatsaus 174/2005. Helsinki.

Ylä-Pirkanmaan yrityshakemisto.2013. Viitattu:20.8.2013.
http://www.ylapirkanmaa.fi/yrityshakemisto/index.tpl?sivu_id=255.

Yritysten liiketoimintaympäristöjen kehittäminen. EAKR-projektihakemus 2012.

Yivistä energiaa yrittäjyyskasvatukseen. Yrittäjyyden virtuaalinen oppimisympäristö. Yrittäjyyskasvatus 2012. Viitattu 12.6.2013. <http://www.yvi.fi/sanakirja/251-liiketoimintaymparisto-business-environment>.