



Liiketoimintaosaamisen  
tutkimusohjelma (LIIKE 2)

Forskningsprogrammet  
i affärskunnande (LIIKE 2)

Research Programme  
on Business Know-how (LIIKE 2)



**Liiketoimintaosaamisen tutkimusohjelma  
Forskningsprogrammet i affärskunnande  
Research Programme on Business Know-how  
(LIIKE 2)**

**Ohjelmamuistio  
Programbeskrivning  
Programme memorandum**

**Helsinki 2005**

Layout: Sole Lähti

ISBN 951-715-537-9

Yliopistopaino, Tampere

## Sisällysluettelo

1 TUTKIMUSOHJELMAN TAUSTAA .....	5
2 TUTKIMUSOHJELMAN AJANKOHTAISUUS JA MERKITTÄVYYS .....	7
3 TUTKIMUSOHJELMAN TAVOITTEET .....	8
4 LIIKETOIMINTAOSAAMISEN TUTKIMUSTEEMAT .....	9
5 TUTKIMUSOHJELMAN TOTEUTTAMINEN .....	12
5.1 Tutkimusohjelman rahoitus .....	12
5.2 Kansainvälinen yhteistyö .....	12
5.3 Tutkimusohjelman aikataulu .....	13
5.4 Ohjelmaryhmä .....	13
5.5 Ohjelman koordinaatio .....	13
5.6 Ohjelman arviointi .....	14
6 HAKUMENETTELY JA HANKKEIDEN ARVIOINTIKRITEERIT .....	15
LISÄTIETOJA .....	20

## Innehåll

1 BAKGRUND .....	23
2 FORSKNINGSPROGRAMMETS AKTUALITET OCH BETYDELSE .....	25
3 FORSKNINGSPROGRAMMETS MÅL .....	26
4 FORSKNINGSTEMAN .....	27
5 GENOMFÖRANDE .....	30
5.1 Finansiering .....	30
5.2 Internationellt samarbete .....	30
5.3 Tidtabell .....	31
5.4 Programgruppen .....	31
5.5 Programkoordinering .....	31
5.6 Utvärdering .....	32
6 ANSÖKNINGSFÖRFARANDE OCH BEDÖMNINGSKRITERIER .....	33
YTTERLIGARE INFORMATION .....	38

# Contents

<b>1 BACKGROUND .....</b>	<b>41</b>
<b>2 CURRENCY AND SIGNIFICANCE OF THE RESEARCH PROGRAMME .....</b>	<b>43</b>
<b>3 AIMS OF THE RESEARCH PROGRAMME .....</b>	<b>44</b>
<b>4 BUSINESS KNOW-HOW RESEARCH THEMES .....</b>	<b>45</b>
<b>5 IMPLEMENTATION OF THE RESEARCH PROGRAMME .....</b>	<b>48</b>
5.1 Funding .....	48
5.2 International cooperation .....	48
5.3 Timetable .....	49
5.4 Programme steering group .....	49
5.5 Programme coordination .....	50
5.6 Programme evaluation .....	50
<b>6 APPLICATION PROCEDURE AND CRITERIA FOR PROJECT EVALUATION .....</b>	<b>51</b>
<b>FURTHER INFORMATION .....</b>	<b>56</b>

# 1 TUTKIMUSOHJELMAN TAUSTAA

Vuonna 2001 käynnistynyt Suomen Akatemian kolmivuotinen LIIKE-tutkimusohjelma perustui Suomen Akatemian hallituksen 21.3.2000 tekemään päätökseen tutkimusohjelman perustamisesta otsikolla ”Suomalaiset yritykset ja globaalin kilpailun haasteet”. Vuonna 2000 suunnitellun tutkimusohjelman ajankohtaisuus ja tarpeellisuus rakentui erityisesti globaalin talouden nopean kehityksen asettamiin haasteisiin suomalaiselle yritystoiminnalle ja liikkeenjohdon osaamiselle, sekä siihen asti suhteellisen vähäiselle tiedolle suomalaisten yritysten toiminnasta ja mahdollisuuksista muuttuneessa globaalissa kilpailutilanteessa.

LIIKE-tutkimusohjelmassa on pyritty vastaamaan erityisesti seuraaviin kysymyksiin: miten yrityksen rooli markkinatalouden perusyksikkönä on muuttumassa, miten suomalaiset yritykset syntyvät ja muuttuvat uudessa toimintaympäristössä, millaisten yritystasoisien prosessien kautta muutos tapahtuu, sekä miten uusiin olosuhteisiin soveltuvia uusia ja innovatiivisia liiketoimintaosaamisen muotoja voidaan kehittää. Ohjelma arvioidaan vuoden 2005 aikana.

Päättynyt LIIKE-tutkimusohjelma on ollut merkittävin tähänastinen liiketoimintaosaamisen tutkimushanke sekä rahallisen panostuksen että osallistuvien yliopistojen määrän mukaan arvioituna. Tarve alan tutkimuksen edelleen vahvistamiseen on kuitenkin ilmeinen. Suomen Akatemian hallitus päätti kokouksessaan 16.12.2003 vuosien 2005-2008 toiminta- ja taloussuunnitelman yhteydessä antaa kulttuurin ja yhteiskunnan tutkimuksen toimikunnalle neuvotteluvaltuuden suunnitella nelivuotista tutkimusohjelmaa liiketoimintaosaamisen vahvistamiseksi.

Suomen kansallinen osaamisperustainen kehitysstrategia ja yritystoiminnan globalisaatio ovat korostaneet liiketoimintaosaamisen tarvetta kansallisen hyvinvoinnin edellytyksenä. Suomen hallitus on hallitusohjelmassaan korostanut alan tutkimuksen merkitystä. Yrityksiä ja liiketoimintaosaamista koskeva tutkimustieto, sen käyttö ja hyödyntäminen toimivat talouden, työllisyyden ja yhteiskunnallisen kehityksen hyväksi. On erittäin perusteltua saada tietoa siitä, miten liiketoimintaosaaminen luo Suomessa tällä hetkellä sosiaalista ja taloudellista hyvinvointia.

Suomen Akatemian pääjohtaja nimitti 27.1.2004 ohjelmaryhmän, jonka tehtäviin kuuluvat käynnissä olevan LIIKE-tutkimusohjelman ohjaus- ja seurantatehtävät sekä uuden liiketoimintaosaamisen tutkimusohjelman valmistelu. Ohjelmaryhmän puheenjohtajana toimi professori Anne Kovalainen kulttuurin ja yhteiskunnan tutkimuksen toimikunnasta ja varapuheenjohtajana professori Juha Sihvola niin ikään kulttuurin ja yhteiskunnan tutkimuksen toimikunnasta. Ohjelmaryhmän jäseniä olivat teknologiajohtaja Henri Grundstén Tekesistä (26.4. alkaen teknologia-asiantuntija Asko Vesanto), teknologiajohtaja Markku Karlsson Suomen Akatemian hallituksesta, johtaja Riitta-Liisa Lappeteläinen Työsuojelurahastosta, pro-

fessori Kyösti Pekonen kulttuurin ja yhteiskunnan tutkimuksen toimikunnasta ja professori Krista Varantola kulttuurin ja yhteiskunnan tutkimuksen toimikunnasta (erosi toimikunnan jäsenyydestä 1.8.2004 lukien). Ohjelmaryhmä järjesti Liiketoimintaosaamisen tutkimusohjelman tutkivan työpajan elokuussa 2004. Työpajaan osallistui yli 70 alan tutkijaa. Ohjelmaryhmän valmistelutyön pohjalta Kulttuurin ja yhteiskunnan tutkimuksen toimikunta esitti Suomen Akatemian hallitukselle ohjelman rahoittamista. Akatemian hallitus päätti 17.11.2004 rahoittaa tutkimusohjelmaa 3,5 milj. eurolla vuosina 2005-2009.

## 2 TUTKIMUSOHJELMAN AJANKOHTAISUUS JA MERKITTÄVYYS

Yritysten teknologisessa ja taloudellisessa toimintaympäristössä on institutionaalisen kehityksen ohella tapahtunut nopeita muutoksia viime vuosina. Globaalien toimintaympäristön ja asiakkaiden roolin korostuminen tuottavat monentasoisia ja –suuntaisia muutoksia yritysten ja muiden taloudessa toimivien organisaatioiden toimintamalleihin. 2000-luvulla talouden toimintalogiikka näyttää johtaneen verkostoissa toimimisen suuntaan yhtälailla toiminnallisen, tuotannollisen, innovaatiotoiminnan kuin markkinatohokkuuden saavuttamiseksi. Samaan aikaan on sekä kansallisesti että kansainvälisesti ollut havaittavissa yrityksissä pyrkimys ydinliiketoimintoihin keskittymiseen ja toimintojen uudelleenorganisointiin useiden erilaisten, eriaikaisten ja eritasoisten mekanismien ja prosessien avulla. Yritysten toiminnan, yritysten sisäisten mekanismien ja prosessien muutoksen sekä yritysten uudistumiskykyyn liittyvä tutkimus jatkuvasti muuttuvassa globaalissa toimintaympäristössä on suomalaisen talouden kannalta keskeinen haaste. Yritysten toiminta ja kilpailu kansainvälisillä markkinoilla ja sen aiheuttamat muutokset yritysten toimintamalleissa, strategioissa ja ansaintatavoissa tuottavat uusia haasteita myös yritysten liiketoimintaosaamisen tutkimukselle.

Tutkimuksen haasteita kohdistuu myös suomalaisen talouden ja työelämän uudistumiseen uusien yritysten synnyn ja kehityksen, uusien innovaatioiden kaupallistamisen ja hyödynnettävyyden sekä työelämän ja kestäväen kehityksen näkökulmista. Uusien yritysten synty ja kasvu ovat kansantaloudellisesti toivottavia talouden dynaamisen kehityksen kannalta. Tärkeitä tutkimuskysymyksiä liittyy näiden yritysten liiketoimintaosaamiseen: rakentuuko uusien yritysten liiketoimintaosaaminen eri tavoin kuin markkinoilla toimivien? Globaali talous tuottaa myös haasteita erityisesti markkinoilla jo toimivien yritysten palveluliiketoiminnan osaa miselle. Toimintaympäristön globalisoituminen ja monimutkaistuminen tuovat uusia yritysten yhteiskuntavastuuseen liittyviä asioita ratkaistavaksi: niin yksilöiden kuin yritysten markkinakäyttäytymistä ja liiketoiminnallista päätöksentekoa ohjaavat kansalliset ja kansainväliset instituutiot. Miten liiketoimintaosaamisessa osataan ottaa huomioon nämä seikat? Entä missä määrin yritysten ja organisaatioiden liiketoimintaosaamista rakennetaan työelämän projektiluontoisten käytäntöjen kautta?

Liiketoimintaosaamiseen kohdistuvan uuden tutkimusohjelman tarpeellisuus on korostunut uusien paikallista ja globaalia taloutta, työllisyyttä, yritysten toimintaa, kilpailukykyä sekä innovaatioiden ja teknologiaosaamisen kaupallistamista koskevien ajankohtaisten kysymysten myötä. Uuden tutkimusohjelman avulla pyritään vastaamaan kysymykseen siitä, miten liiketoimintaosaaminen toimii teknologisten ja sosiaalisten innovaatioiden ohella suomalaisen yhteiskunnan peruspilarina.



### 3 TUTKIMUSOHJELMAN TAVOITTEET

Liiketoimintaosaamiseen kohdistuvan tutkimusohjelman tavoitteena on tutkia suomalaisen talouden kannalta keskeisenä pidetyn liiketoimintaosaamisen eri ulottuvuuksia. Liiketoimintaosaaminen koostuu yrityksen eri funktioista. Siihen sisältyy myös yrityksen resurssien hyödyntäminen ja kehittäminen kilpailukykyisellä tavalla. Uuden tutkimusohjelman yhtenä tavoitteena on pystyä yhdistämään liiketoimintaosaamisen analyysi kansalliseen taloudelliseen tilanteeseen. Millä tavalla ja miten suomalaiset ja Suomessa toimivat yritykset parantavat kilpailukykyä omalla toiminnallaan?

Liiketoimintaosaamisen tutkimusohjelman (LIIKE 2) yleiset tavoitteet ovat:

- vahvistaa liiketoimintaosaamisen tutkimusta
- lisätä liiketoimintaosaamisen yleistä yhteiskunnallista ja taloudellista hyödynnettävyyttä
- edistää tutkimusyhteistyötä kansallisesti ja kansainvälisesti
- vahvistaa tutkijakoulutusta ja tutkijanuraa.

Tutkimustuloksista tiedottamista pidetään ohjelman vaikuttavuuden kannalta tärkeänä seikkana.

## 4 LIIKETOIMINTAOSAAMISEN TUTKIMUSTEEMAT

Liiketoimintaosaaminen on käsitteenä nuori ja mahdollistaa monia tulkintoja. Se on kykyä luoda, tutkia ja kehittää liiketaloudellista toimintaa. Liiketoimintaosaamisen näkökulmasta yritys ja sen toimintaan liittyvät kysymykset ovat kokonaisuuksia, eivätkä helposti konkretisoidu funktionaalisesti jakautuneiden liiketaloustieteiden oppiainerajojen sisällä ratkaistaviksi kysymyksiksi. Tutkimuksellisesti tiedepohjaisten oppiainerajojen ylittäminen onkin liiketoimintaosaamisen tutkimusohjelmassa merkittävä haaste. Liiketoiminnan kehittämisen ja yritysten toiminnan sekä uusien yritysten synnyn näkökulmasta yrityksen ulkoisista tekijöistä tärkeimpiä ovat yrityksen välittömässä kilpailuympäristössä, yrityksen toimialan tasolla sekä kansallisen innovaatiojärjestelmän tasolla olevat haasteet. Myös näiden seikkojen tutkimus kuuluu tutkimusohjelman piiriin.

Tutkimusohjelmassa tarkastelun kohteena ovat laajasti ymmärrettyinä liiketoiminta-osaaminen yrityksissä ja niiden toimintaympäristössä, innovaatioiden ja ideoiden jalostaminen tuotteiksi ja palveluiksi, yrittäjyyden ja yritysten synty, verkostot sekä muut liiketoimintaosaamiseen keskeisesti vaikuttavat tekijät. Tutkimusohjelmassa voi olla mukana esimerkiksi seuraavia tutkimusteemoja:

### **1. Innovaatiot, tieto, osaaminen ja niiden tuotteistaminen ja kaupallistaminen liiketoiminnassa.**

Kilpailu ja yhteistyö sekä näihin liittyvä dynamiikka ovat yritysten arkipäivää. Yritykset toimivat tällä hetkellä sekä kilpailu- että yhteistyöverkostoissa. Yritykset ja organisaatiot luovat uutta lisäarvoa innovaatioiden, tiedon ja osaamisen kaupallistamisprosesseissa. Millä tavoin uusi lisäarvo rakentuu yritysten liiketoiminnassa esimerkiksi markkinointiosaamisen kautta tai kilpailu- ja yhteistyöasetelmissä? Yrityksissä tapahtuvan osaamis pääomaan perustuvan arvонуonin ja sen hyödyntämisen tutkimus kuuluu tähän teemaan, samoin tuotteiden ja palvelujen tuotekehitykseen liittyvä liiketoiminnallistaminen. Entä miten yritysten ja yritysverkostojen välinen yhteistyö ja kilpailu rakentuvat ja muuttuvat osana liiketoiminnan osaamista? Tuotteiden ja palvelujen rakentuminen ei aina tapahdu ilman organisaatioiden muutoksia. Toimintojen ulkoistaminen ja uusien yritysten synty ovat sekä yksityisen että julkisen sektorin tämänhetkisiä toimintalogiikoita. Miten liiketoimintaosaaminen irrottautuu menestyksellisesti? Entä miten julkisen ja yksityisen yhteistyö uusien tuotteistamis- ja kaupallistamisprosesseissa toimii? Liiketoiminnan verkostoituminen vaatii myös verkostojen toiminnan selvittämistä osana liiketoimintaosaamista. Miten verkostojen ohjausjärjestelmät toimivat? Mm. näitä kysymyksiä on mahdollista tutkia ensimmäisen tutkimusteeman alla.

## **2. Liiketoimintaosaamisen paikalliset, alueelliset ja globaalit ulottuvuudet. Yritysten toiminnan uudet eritasoiset haasteet globaalissa taloudessa.**

Useimmat yritykset toimivat tänä päivänä samanaikaisesti paikallisella, Euroopan unionin ja globaalilla tasolla – tuotanto, palvelut ja yrityksen osaaminen rakentuvat moniulotteisesti sekä paikallisissa että eurooppalaisissa ja globaaleissa kilpailutilanteissa ja yhteistyösuhteissa. Miten suomalaiset yritykset toiminnassaan vastaavat muuttuviin yhteiskuntajärjestyksen, lainsäädännön, työmarkkinoiden, rahoituksen, omistajuuden ja tuotemarkkinoiden luomiin tilanteisiin, ja ovat itse aktiivisesti muuttamassa näitä toiminnan ehtoja ja ulottuvuuksia? Mitä merkitystä yritysten toiminnassa on sillä, että yritysten toimijat ja yrityksen toiminta on yhtäältä kiinnittynyt kansallisiin kulttuureihin ja on toisaalta osa taloudellisesti, poliittisesti ja hallinnollisesti tiivistyvää Euroopan unionia ja globaalia talouden järjestystä? Liiketoimintaosaamisen yhteydessä on myös syytä huomioida politiikan, kansallisten, eurooppalaisten ja globaalien hallintokoneistojen ja talouden keskinäisten vaikutusten ja riippuvuuksien lisääntyminen.

## **3. Uusien yritysten synty, kasvu ja yrittäjyys – liiketoimintaosaaminen uusien yritysten synnyssä ja kehityksessä. Yrittäjyyden uudet haasteet.**

Uusien yritysten synty ja liikkeellelähtö on monimuotoistunut – uusien yritysten perustamisen tavat, toimintaehdot, ja verkostoituminen ovat entistä tärkeämpiä talouden dynamiikan, kehityksen ja kasvun kannalta. Niin yritysten välitön toimintaympäristö, kilpailutilanne, toimiala kuin kansallisen innovaatiojärjestelmän luomat mahdollisuudet synnyttävät yrittäjyyttä ja uusia yrityksiä ja vaikuttavat kukin myös olemassa olevien yritysten kasvuun. Esimerkkinä viime vuosien muutoksista toimii julkisen sektorin markkinointuminen, joka on luonut uusia toimintamalleja ja uusia yrityksiä. Millä tavoin, millaisten mekanismien kautta uusia yrityksiä syntyy ja millä toimialoilla muutoksia tapahtuu? Entä millä tavoin yritysten synty ja poistuma ovat merkittäviä työllisyyden, innovaatioiden kaupallistamisen ja talouden uusien alojen kannalta? Kysymykset liiketoimintaosaamisen siirtämisestä liittyvät yrittäjyyteen esimerkiksi organisaatioiden toiminnan muutosten, yritysten kasvun, ulkoistamisen, sisäisen yrittäjyyden ja sukupolvenvaihdoksen näkökulmista.

#### **4. Yritysten uudistumiskyky ja muutos globaalissa tietoyhteiskunnassa.**

Yritysten arvonmuodostus on yksi niitä tekijöitä, joiden avulla innovaatio-toimintaa voidaan analysoida. Arvonmuodostuksen ymmärtäminen on yksi liiketoiminnan keskeisiä osa-alueita. Miten yritysten sisällä ja yritysten välisessä yhteistyössä kompleksista liiketoimintaosaamista kehitetään? Entä kuinka yritysten ja organisaatioiden sisäisiä prosesseja ja toimintatapoja organisoidaan osana liiketoimintaosaamisen kehittämistä? Arvonmuodostus osana innovaatiotoimintaa edellyttää osaavia työntekijöitä ja asiantuntemusta. Millä tavoin henkilöstö ja henkilöstön paras otetaan huomioon yhä nopeammin muuttuvan yritystoiminnan johtamisessa ja liiketoimintaosaamisen ylläpitäjänä? Miten yrityksissä tunnistetaan liiketoimintaosaamisen kannalta keskeiset strategiset muutokset ja pystytään uudistumaan niiden mukaisesti? Mitkä tekijät tukevat tai estävät yrityksen strategian, organisaation tai toimintamallien uudistamista? Entä miten palveluliiketoimintaa kehitetään ja johdetaan teollisuusyrityksissä? Osa globaalia toimintakenttää on yritysrakenteen omistuspuhjan muutos. Voidaan myös kysyä, mikä merkitys omistajuudella ja sen globaalilla ulottuvuudella on osaamisen, tuotannon ja kansallisen hyvinvoinnin säilyvyyden kannalta. Miten immateriaaliset oikeudet ja osaaminen rakentuvat talouden kannalta kestäväksi ja merkittäväksi liiketoimintaosaamiseksi?

#### **5. Yritysten toimintaympäristö ja yhteiskunnallinen vastuu osana yritysten liiketoimintaosaamista.**

Liiketoimintaosaamista ja sen merkitystä voidaan tarkastella niin yrityksen sisäisenä arvoprosessina, yrityksen toiminnan arvonmuodostuksen osana kuin myös osana yhteiskunnallista arvojärjestelmää. Yritysten toimintaan, kilpailukykyyn ja niiden suuntaamiseen vaikuttavat erilaiset intressiryhmät, kuten omistajat, työntekijät, asiakkaat ja rahoittajat. Yhteiskunnalliset, poliittiset ja taloudelliset sidosryhmät määrittävät yritysten toimintakenttää esimerkiksi lainsäädännön, kansainvälisten sopimusten sekä kansallisten ja kansainvälisten sääntelyjärjestelmien myötä. Yhteiskunnalliseen vastuuseen liittyvät kysymykset voivat kohdistua esimerkiksi liiketoiminnan vastuullisuuteen tai yritysten ja organisaatioiden yhteiskunnallisten arvojärjestelmien sekä kansallisten ja kansainvälisten sopimusjärjestelmien mukaiseen toimintaan. Voidaan kysyä, tuottaako yhteiskunnallinen vastuu yritykselle lisäarvoa ja kilpailukykyä? Muodostaako yhteiskunnallinen vastuu kilpailukykytekijän globaalissa taloudessa? Entä miten suomalaiset yritykset ovat onnistuneet yhteiskunnallisen vastuun sisällyttämisessä osaksi liiketoimintaosaamistaan?

## **5 TUTKIMUSOHJELMAN TOTEUTTAMINEN**

### **5.1 Tutkimusohjelman rahoitus**

Liiketoimintaosaamisen tutkimusohjelmaan (LIIKE 2) valittaville hankkeille myönnetään enintään nelivuotinen rahoitus ajalla 1.1.2006 - 31.12.2009. Suomen Akatemian hallitus on osoittanut tutkimusohjelmalle 3,5 miljoonaa euroa. Tutkimusohjelman päärahoittaja on Suomen Akatemia. Akatemialla on mahdollisuus tehdä rahoitus- ja muuta ohjelmayhteistyötä Työsuojelurahaston, Sitran sekä Kauppa- ja teollisuusministeriön kanssa. Yhteistyötahot voivat esimerkiksi rahoittaa niitä kiinnostavia hankkeita tai osallistua tällaisten hankkeiden rahoittamiseen. Yhteistyötahot voivat myös osallistua ohjelman aikana järjestettävien tilaisuuksien rahoittamiseen ja järjestämiseen sekä tutkimusmahdollisuuksien luomiseen. Haun ja hakemusten arvioinnin järjestää Suomen Akatemia.

Tutkimushanketta voi rahoittaa yksi tai useampi rahoittaja, esimerkiksi siten, että Suomen Akatemialta tulee hankkeelle päärahoitus ja toiselta rahoittajalta osarahoitus. Muun kuin Suomen Akatemian myöntämä tutkimusrahoituskausi (osarahoitus) voi olla muu kuin 1.1.2006 – 31.12.2009.

LIIKE 2 –ohjelman tutkimusmäärärahaa voivat hakea yksittäiset tutkimusryhmät tai tutkimusryhmien muodostamat konsortiot. Hankkeissa voi olla osallisina ulkomaisia tutkijoita ja tutkijaryhmiä. Ohjelmaan valittavien hankkeiden tulee kuulua ohjelman aihealueen piiriin, ja niiltä edellytetään korkeaa tieteellistä tasoa. Lisäksi tieteidenvälinen näkökulma on liiketoimintaosaamisen tutkimuksessa välttämätön. Hakemuksen kannalta relevantti kansallinen ja kansainvälinen tutkimusyhteistyö ovat hakemukselle eduksi.

### **5.2 Kansainvälinen yhteistyö**

Ohjelman pyrkimyksenä on lisätä kansainvälisen tason yhteistyötä liiketoimintaosaamisen alueella. Tähän mahdollisuuksia voi tarjota yhteistyö Suomen kansainvälisen liiketaloustieteen keskuksen (FCIBER) kanssa, esimerkiksi kansainvälisen huipputason seminaarisarjojen sekä tutkijavierailujen kautta. Liike 2 -tutkimusohjelmassa pyritään aktiivisesti kehittämään yhteistyötä muiden maiden tutkimusohjelmien kanssa. Lisäksi seurataan EU:n puiteohjelmien ja ERA-NET -verkostoyhteistyön tarjoamia yhteistyömahdollisuuksia.

Kansainvälinen yhteistyö voi olla monimuotoista, kuten eri maiden tutkimusohjelmien ja –verkostojen välistä yhteistyötä, yhteisiä seminaareja ja työpajoja, tutkijavierailuja sekä rahoitusorganisaatioiden välistä yhteistyötä.

### 5.3 Tutkimusohjelman aikataulu

Tutkimusohjelman haku on kaksivaiheinen: ensimmäisessä vaiheessa (13.4. – 13.5.2005) jätetään aihakemukset, joista osa valitaan toiseen vaiheeseen eli varsinaiseen hakuun.

Aihakemukset on jätettävä viimeistään 13.5.2005 klo 16.15 Suomen Akatemian kirjaamoon tai sähköisen asioinnin kautta. Ohjelmaryhmä tekee esityksen jatkoon valittavista hankkeista, joista Akatemian toimikuntien jäsenistä koostuva jaosto tekee päätöksen kesäkuussa 2005. Jatkoon valittujen on jätettävä kirjallisesti pyydetty varsinaiset hakemukset Suomen Akatemiaan viimeistään 2.9.2005. Rahoituspäätökset tehdään marraskuussa 2005. Hankkeiden rahoituskausi alkaa aikaisintaan 1.1.2006 ja päättyy viimeistään 31.12.2009.

### 5.4 Ohjelmaryhmä

Tutkimusohjelmaa johtaa ohjelmaryhmä, jonka jäseniä ovat seuraavat henkilöt:

- professori *Anne Kovalainen*, kulttuurin ja yhteiskunnan tutkimuksen toimikunta, ohjelmaryhmän puheenjohtaja
- teknologiajohtaja *Markku Karlsson*, Suomen Akatemian hallitus
- professori *Riitta Keiski*, luonnontieteiden ja tekniikan tutkimuksen toimikunta
- tutkimus- ja tuotekehitysjohtaja *Tiina Mattila-Sandholm*, biotieteiden ja ympäristön tutkimuksen toimikunta
- professori *Juha Sihvola*, kulttuurin ja yhteiskunnan tutkimuksen toimikunta
- teknologia-asiantuntija *Asko Vesanto*, Tekes

ja asiantuntijajäsenet

- tutkimusjohtaja *Timo Hämäläinen*, Sitra
- osastopäällikkö *Kalle J. Korhonen*, kauppa- ja teollisuusministeriö
- johtaja *Riitta-Liisa Lappeteläinen*, Työsuojelurahasto.

Ohjelmaryhmään voidaan lisäksi kutsua muita asiantuntijajäseniä. Ohjelmaryhmän sihteerinä toimii ohjelmasihteerinä *Sanna Vitikainen* Suomen Akatemiasta.

### 5.5 Ohjelman koordinaatio

Ohjelman pyrkimyksenä on kaikin tavoin edistää tutkimushankkeiden kehittymistä ohjelmakokonaisuudeksi aktiivisen tiedonvaihdon ja yhteistyön kautta. Tämä edellyttää ohjelman koordinoitua, joka pyrkii hankkeiden kanssa yhteistyössä edistämään ohjelman tavoitteiden toteutumista. Hankkeiden toivotaan näin vahvistavan toisiaan ja ohjelman synnyttävän uudenlaista tutkimusta. Siksi ohjelmaan va-

littavien hankkeiden johtajilta edellytetään, että he sitoutuvat ohjelman tavoitteisiin ja toimimaan aktiivisesti koordinaatioyhteistyössä ohjelman aikana ja arvioitaessa ohjelman tuloksia sen päätyttyä. Ohjelmaan valittujen hankkeiden vastuullisten johtajien tehtäviin kuuluu mm.

- vastata ja raportoida hankkeen tieteellisestä edistymisestä ja rahoituksen käytöstä ohjelmakoordinaattorin ja rahoittajien ohjeiden mukaisesti
- varmistaa oma ja tutkimusryhmän jäsenten osallistuminen ohjelmakoordinaattorin järjestämiin tapaamisiin, seminaareihin ja työpajoihin sekä edistää tiedonkulkua ja yhteistyötä ohjelman tutkimusryhmien välillä
- osallistua tutkimusohjelman katsausten, synteisien ja tiedotusmateriaalin tuottamiseen
- levittää aktiivisesti tietoa ohjelman edistymisestä ja tuloksista julkisilla ja tieteellisillä foorumeilla.

Liike 2 –ohjelman koordinaatiosta vastaa Suomen Akatemia. Liike 2 –tutkimusohjelman ohjelmapäällikkönä toimii KTT, DI *Iris Humala* ja ohjelmasihteerinä Sanna Vitikainen Suomen Akatemiasta.

## 5.6 Ohjelman arviointi

Tutkimusohjelman päätyttyä arvioidaan ohjelman toteutus ja tuloksellisuus. Arvioinnissa otetaan huomioon mm. seuraavat asiat:

- ohjelman tavoitteiden täyttyminen
- tutkimusohjelman toteutus (koordinaatio, ohjelmaryhmän rooli, osallistuminen ohjelmaan)
- tulokset ja vaikutukset, tulosten integrointi ja synteisin tekeminen ohjelmatasolla
- ohjelmassa saavutettujen tulosten tieteellinen laatu
- onko näkyvissä ohjelmalla tavoiteltuja tieteellisiä, yhteiskunnallisia tai taloudellisia vaikutuksia
- tutkijankoulutus ja tutkijanuran edistäminen
- kansallinen ja kansainvälinen yhteistyö.

## 6 HAKUMENETTELY JA HANKKEIDEN ARVIOINTIKRITEERIT

### *Aiehakemukset*

Englanninkieliset aiehakemukset tutkimushankkeista on jätettävä Suomen Akatemian kirjaamoon viimeistään 13.5.2005. Aiehakemukset tehdään sähköisen asioinnin palvelun kautta osoitteessa [www.aka.fi](http://www.aka.fi) > Sähköinen asiointi tai Akatemian hakulomakkeella SA1.2004E. Sähköistä hakemusta täydennetään postitse lähetetyllä allekirjoitetulla hakemuslomakkeella. Hakemuslomakkeen kohtaan 44 merkitään, mikäli hakija aikoo hakea rahoitusta myös Sitrasta, Työsuojelurahastosta tai muilta rahoittajilta. Aiehakemukseen liitetään enintään viisisivuinen aiesuunnitelma, vastuullisen johtajan korkeintaan kaksisivuinen ansioluettelo ja luettelo yhteensä korkeintaan 20 tämän hankkeen kannalta keskeisimmistä julkaisuista. Kun hakemus toimitetaan paperilla, kaikki asiakirjat toimitetaan 15 kappaleena (alkuperäinen ja 14 kopiota). Paperihakemuksessa hakulomakkeen kohtaan 9 Rahoitusmuoto merkitään tutkimusohjelman tunnus ”Liike 2”. Hakemukset osoitetaan joko kulttuurin ja yhteiskunnan tutkimuksen, biotieteiden ja ympäristön tutkimuksen tai luonnontieteiden ja tekniikan tutkimuksen toimikunnalle sen mukaan, minkä toimikunnan alaan hakemus kuuluu.

Mikäli hankkeessa on useita osapuolia ja yhteistyöosapuolet tekevät tutkimustyötä eri paikoissa, tehdään konsortiohakemus, joka toimitetaan yhtenä kokonaisuutena. Yhteisen konsortiohankkeen aiesuunnitelma sisältää koko konsortion työtä kuvaavan yleisen osan, jokaisen osahankkeen työn kuvauksen sekä selvityksen konsortion työnjaosta ja yhteistyön tuomasta lisäarvosta. Konsortiohankkeessa kukin osapuoli täyttää oman hakulomakkeensa, joiden liitteeksi tulevat vastuullisten johtajien ansio- ja julkaisuluettelot, mutta tutkimussuunnitelmia laaditaan vain yksi. Konsortiohankkeiden tutkimussuunnitelmiin liitetään lisäksi enintään sivun mittainen konsortiokuvaus, josta käy ilmi konsortion työnjako ja yhteistyön tuoma lisäarvo hankkeille.

Aiesuunnitelman enimmäispituus on viisi sivua. Aiesuunnitelma tulee jaotella ja otsikoida seuraavasti:

1. Perustelut hankkeen kuulumiselle tutkimusohjelman piiriin
2. Tutkimushankkeen tavoitteet, teoreettiset lähtökohdat ja menetelmät
3. Tutkimushankkeen tekijät ja työnjako, resurssit, mahdollinen tutkijakoulutus ja hankkeen kannalta merkityksellinen kansallinen ja kansainvälinen yhteistyö
4. Odotettavissa olevat tulokset sekä niiden julkaiseminen ja tulosten hyödyntäminen



5. Tutkimushankkeen aikataulu

6. Alustava rahoitussuunnitelma ja rahoitusta hakevan tutkijaryhmän korkeintaan yhden sivun mittainen esittely.

### *Varsinaiset hakemukset*

Varsinaiseen hakuun kutsuttavat hankkeet valitaan aiesuunnitelman perusteella kesäkuussa 2005. Jatkoon päässeet hankkeet julkaistaan Akatemian verkkosivuilla viimeistään kesäkuun viimeisellä viikolla. Aiehaussa menestyneille hankkeille ilmoitetaan kirjallisesti haun tuloksesta.

Ohjelmaryhmä voi esittää toiselle kierrokselle mukaan tuleville hakijoille hanke-yhteistyötä tai muutoksia alkuperäiseen suunnitelmaan, mikäli se edistää yhtenäisen ohjelmakokonaisuuden syntymistä.

Hakijat, joilta on aiehaun perusteella pyydetty varsinainen hakemus, jättävät hakemukset Suomen Akatemiaan viimeistään 2.9.2005. Hakemukset laaditaan englanniksi hakulomakkeelle SA1.2004E ja hakemukseen merkitään tunnus Liike 2. Mukaan liitetään Akatemian 1.3.2005 - 31.12.2005 voimassa olevan hakuoppaan yleisten hakuohjeiden mukaiset liitteet. Hakemukset liitteineen toimitetaan 20 kappaleena (alkuperäinen hakemus liitteineen ja 19 kopiota). Hakemus voidaan toimittaa myös sähköisesti osoitteessa [www.aka.fi](http://www.aka.fi). Hakemuslomakkeen kohtaan 44 merkitään, mikäli hakija aikoo hakea rahoitusta myös Sitrasta, Työsuojelurahastosta tai muilta rahoittajilta. *Muilta osin noudatetaan Suomen Akatemian tutkimusrahoituksen hakuoppaan 1.3.2005 – 31.12.2005, hakulomakkeen sekä toukokuun hakujuhlisteen ohjeita hakemuksen laatimisesta ja liitteistä.* Hakemukset osoitetaan joko kulttuurin ja yhteiskunnan tutkimuksen, biotieteiden ja ympäristön tutkimuksen, luonnontieteiden tai tekniikan tutkimuksen toimikunnalle sen mukaan, minkä toimikunnan alaan hakemus kuuluu.

Mikäli hankkeessa on useita osapuolia ja yhteistyösopuolek (ryhmät) tekevät tutkimustyötä eri paikoissa, hakemus tehdään konsortiohankkeeksi. Konsortiohakemus toimitetaan Suomen Akatemian yhtenä kokonaisuutena, jossa on jokaisen osahankkeen oma hakulomake. Konsortion jokainen osapuoli täyttää hakemuslomakkeen omalta osaltaan liitteineen. Konsortiohankkeen tutkimussuunnitelma koostuu koko konsortiota kuvaavasta yleisestä osasta sekä kunkin osahankkeen työtä kuvaavasta osasta. Konsortiohankkeiden tutkimussuunnitelmiin liitetään enintään sivun mittainen konsortiokuvaus, josta käy ilmi konsortion työnjako ja yhteistyön tuoma lisäarvo hankkeille.

## *Arviointikriteerit*

Kansainvälinen asiantuntijapaneeli arvioi hakemusten tieteellisen tason. Arviointikriteerejä ovat mm.

- hankkeen soveltuvuus tutkimusohjelmaan
- tutkimussuunnitelman tieteellinen laatu ja innovatiivisuus
- tutkimussuunnitelman toteuttamiskelpoisuus
- hakijan/tutkimusryhmän/konsortion pätevyys ja asiantuntemus
- hakijan/tutkimusryhmän/konsortion kansallinen ja kansainvälinen yhteistyöverkosto, tutkijankoulutus ja tutkimusympäristön kehittäminen sekä
- konsortiohankkeen tapauksessa konsortion tuottama lisäarvo tutkimukselle.

Liike 2 –tutkimusohjelman hankkeiden arvioinnissa kiinnitetään lisäksi erityistä huomiota yhteensopivuuteen tutkimusohjelman tavoitteiden kanssa ja hankkeiden kykyyn tuottaa uutta tutkimustietoa liiketoimintaosaamisen eri ulottuvuuksista.

Hakemusten tieteelliseen arviointiin perustuen ja ohjelman tavoitteet huomioon ottaen ohjelmaryhmä valmistelee ehdotuksen rahoitettavista hankkeista ohjelmajaostolle, joka tekee rahoituspäätökset marraskuussa 2005. Ohjelmajaosto koostuu ohjelmaryhmässä olevista Akatemian tieteellisten toimikuntien jäsenistä. Hankkeiden rahoituskausi alkaa aikaisintaan 1.1.2006 ja päättyy viimeistään 31.12.2009. Tutkimusohjelma arvioidaan vuonna 2010.

Seuraavassa on kuvattu erityisehdot, joita Liike 2 –ohjelman rahoittajat asettavat rahoituspäätöksilleen:

## **Suomen Akatemia**

Suomen Akatemian tutkimusohjelmien tavoitteena on tutkimusympäristöjen kehittäminen, hajallaan olevan tutkimuskapasiteetin kokoaminen, tieteiden välisen yhteistyön lisääminen sekä tutkijoiden, rahoittajien ja hyödyntäjien välisen yhteistyön kehittäminen. Ohjelmilla pyritään saavuttamaan merkittävää lisäarvoa hankekohtaiseen rahoitukseen.

Suomen Akatemiassa Liike 2 -ohjelman koordinointiin osallistuvat seuraavat Akatemian toimikunnat: kulttuurin ja yhteiskunnan tutkimuksen toimikunta, biotieteiden ja ympäristön tutkimuksen toimikunta sekä luonnontieteiden ja teknikan tutkimuksen toimikunta.

Akatemia noudattaa tutkimusohjelmahakemustensa arvioinnissa mm. seuraavia kriteerejä:

- Toteuttaako hanke tutkimusohjelman tavoitteita
- Tutkimussuunnitelman tieteellinen taso
- Tutkimuksen monitieteisyys, tieteidenvälisyys ja innovatiivisuus
- Hakijan/tutkimusryhmän pätevyys ja soveltuvuus esitettyjen tavoitteiden saavuttamiseen
- Tutkimussuunnitelman toteuttamiskelpoisuus
- Kansainväliset ja kotimaiset yhteistyösuhteet sekä niiden tutkimukselle tuoma lisäarvo
- Tutkimushankkeen merkitys tutkijankoulutukselle sekä tutkimusympäristön laadulliselle kehittämiselle
- Tiedon sovelluskelpoisuus
- Uusien tutkimuskontaktien, ryhmien ja verkostojen syntyminen.

Lisätietoja: [www.aka.fi](http://www.aka.fi) ja [www.aka.fi/liike2](http://www.aka.fi/liike2). Hakumenettely on kuvattu yksityiskohtaisesti luvussa 6.

Tämän ohjelmamustion, hakulomakkeita, Suomen Akatemian tutkimusrahoituksen hakuoppaan 1.3.2005 – 31.12.2005 ja 13.4.2005 ilmestyvän hakujulisteen sekä hakulomakkeita täyttöohjeineen saa sekä Suomen Akatemian [www-sivuilta](http://www.aka.fi) osoitteesta [www.aka.fi](http://www.aka.fi) että kirjaamosta, jonne hakemukset postitetaan.

Kirjaamon postiosoite:  
Suomen Akatemia  
PL 99  
00501 Helsinki

Katuosoite:  
Vilhonvuorenkatu 6  
Puhelin: 09-7748 8377  
Faksi: 09-7748 8299  
Sähköposti: [kirjaamo@aka.fi](mailto:kirjaamo@aka.fi)

## **Sitra**

Sitra voi rahoittaa tutkimushankkeita, jotka tukevat sen eri ohjelmien strategisten tavoitteiden toteutumista. Tällä hetkellä Sitralla on käynnissä ohjelmia seuraavilla alueilla: innovaatioympäristöt, terveydenhuoltojärjestelmä, terveellinen ravitsemus, ympäristöteknologia, Venäjä-liiketoiminta sekä Intia. Lyhyet kuvaukset Sitran ohjelmista löytyvät sen verkkosivuilta ([www.sitra.fi](http://www.sitra.fi)).

## **Työsuojelurahasto**

Työsuojelurahasto rahoittaa tieteellistä tutkimustyötä, joka pohjautuu suomalaista työelämää kuvaaviin aineistoihin tai jonka tulokset voidaan hyödyntää työelämän kehittämisessä. Rahaston erityinen mielenkiinto kohdentuu tutkimuksiin, jotka tuottavat uutta tietoa henkilöstön johtamisesta ja osaamisesta. Työsuojelurahaston tuella on mahdollisuus avata henkilöstönäkökulma myös muihin liiketoiminta-osaamisen osa-alueisiin. Erityisesti uudet avaukset ilmiöiden tarkasteluun ovat tervetulleita. Työpaikkatasolle ulottuvan tutkimustyön avulla on mahdollista tarkastella teoreettisten lähtökohtien soveltuvuutta käytäntöön sekä vertailla ja arvioida tuloksia arkipäivän työelämää palvelevien johtopäätösten tekemiseksi.

Työsuojelurahastosta ja sen rahoitusmuodoista kiinnostuneita hakijoita pyydetään ottamaan yhteyttä Työsuojelurahastoon (puh. vaihde 09-6803 3311, [www.tsr.fi](http://www.tsr.fi)).

## LISÄTIETOJA

### *Suomen Akatemia*

Ohjelmapäällikkö Iris Humala  
Suomen Akatemia  
PL 99  
00501 Helsinki  
Puh. 09-7748 8227  
iris.humala@aka.fi

Kulttuurin ja yhteiskunnan tutkimuksen yksikkö, tiedeasiantuntija  
Kustaa Multamäki, puh. 09-7748 8349, kustaa.multamaki@aka.fi

Biotieteiden ja ympäristön tutkimuksen yksikkö, erikoistutkija  
Timo Kolu, puh. 09-7748 8341, timo.kolu@aka.fi

Luonnontieteiden ja tekniikan tutkimuksen yksikkö, tiedeasiantuntija  
Juha Latikka, puh. 09-7748 8266, juha.latikka@aka.fi

### *Sitra*

Tutkimusjohtaja Timo Hämäläinen  
Sitra  
PL160  
00181 Helsinki  
Puh. 09-6189 9256, timo.hamalainen@sitra.fi

### *Työsuojelurahasto*

Johtaja Riitta-Liisa Lappeteläinen  
Työsuojelurahasto  
Eerikinkatu 2  
00100 Helsinki  
Puh. 09-6803 3312, riitta-liisa.lappetelainen@tsr.fi

### Ohjelmasihtööri

Sanna Vitikainen  
Suomen Akatemia  
PL 99  
005101 Helsinki  
Puh. 09-7748 8334  
Fax 09-7748 8395  
sanna.vitikainen@aka.fi

## **Forskningsprogrammet i affärskunnande (LIKE 2)**

### **Programbeskrivning**



# 1 BAKGRUND

Finlands Akademis treåriga forskningsprogram LIIKE, som påbörjades 2001, byggde på ett beslut av Akademiens styrelse 21.3.2000 om att skapa ett forskningsprogram med rubriken ”Finländska företag och den globala konkurrensens utmaningar”. Programmet planerades år 2000 och påkallades framför allt av de krav som den snabba tillväxten inom den globala ekonomin ställde på finländska företag och företagsledarnas kompetens. Dessutom fanns det då ett stort behov av mera kunskap om de finländska företagens verksamhet och möjligheter i den förändrade globala konkurrensen.

Forskningsprogrammet LIIKE försökte besvara speciellt följande frågor: på vilket sätt förändras företagets roll som en grundenhet inom marknadsekonomin, hur uppstår och förändras finländska företag i den nya omgivningen, genom vilka processer på företagsnivå sker förändringarna samt hur skall man kunna utveckla nya och innovativa former av affärskunnande som motsvarar de förändrade förhållandena. Programmet kommer att utvärderas 2005.

Det nu avslutade forskningsprogrammet LIIKE har varit det hittills viktigaste forskningsprojektet inom affärskunnande mätt med både ekonomisk satsning och antalet medverkande universitet. Behovet av fortsatt intensifiering av forskningen på detta område är dock uppenbart. Finlands Akademiens styrelse beslöt på sitt möte 16.12.2003 att i samband med verksamhets- och ekonomiplanen för 2005–2008 bevilja forskningsrådet för kultur och samhälle en förhandlingsfullmakt att planera ett fyraårigt forskningsprogram som skall stärka affärskunnandet.

Finlands nationella kunskapsbaserade utvecklingsstrategi har i kombination med globaliseringen inom företagsvärlden understrukit behovet av affärskunnande som en förutsättning för det nationella välståndet. Finlands regering har i sitt regeringsprogram betonat vikten av forskning på detta område. Genom forskning i företag och affärskunnande och genom att dessa forskningsresultat används och utnyttjas kan inte bara samhällsekonomin och sysselsättningen, utan hela samhällsutvecklingen främjas. Det finns ett starkt behov av kunskap om vilket slags affärskunnande som för närvarande skapar socialt och ekonomiskt välstånd i vårt samhälle.

Finlands Akademiens generaldirektör tillsatte 27.1.2004 en programgrupp med uppdrag att svara för styrning och uppföljning av det pågående LIIKE-programmet samt att bereda ett nytt forskningsprogram inom affärskunnande. Till ordförande för programgruppen utsågs professor Anne Kovalainen och till vice ordförande professor Juha Sihvola, båda från forskningsrådet för kultur och samhälle. Till medlemmar utsågs teknologidirektör Henri Grundstén från Tekes (fr.o.m. 26.4 teknologixpert Asko Vesanto), teknologidirektör Markku Karlsson från Finlands



Akademis styrelse, direktör Riitta-Liisa Lappeteläinen från Arbetarskyddsfonden, professor Kyösti Pekonen från forskningsrådet för kultur och samhälle och professor Krista Varantola från forskningsrådet för kultur och samhälle (avgick 1.8.2004). Programgruppen ordnade i augusti 2004 en workshop kring affärskunnande. Över sjuttio forskare deltog i workshopen. Utgående från programgruppens beredning föreslog forskningsrådet för kultur och samhälle för Akademis styrelse att forskningsprogrammet beviljas finansiering. Akademis styrelse beslöt 17.11.2004 att finansiera forskningsprogrammet med totalt 3,5 miljoner euro under åren 2005–2009.

## 2 FORSKNINGSPROGRAMMETS AKTUALITET OCH BETYDELSE

Förutom den institutionella utvecklingen har företagens teknologiska och ekonomiska omvärld genomgått många andra snabba förändringar under de senaste åren. Förändringarna i den globala omgivningen och kundernas växande betydelse förändrar på många olika sätt och på många olika plan såväl företagens som andra organisationers arbetssätt. 2000-talets trend tycks i växande utsträckning aktualisera nätverksmodeller som ett sätt att öka effektiviteten. En annan klar trend både nationellt och internationellt har varit att företagen fokuserar på sina kärnområden och omorganiserar sina olika funktioner genom olika mekanismer och processer. Att studera företagens verksamhet, förändringarna i deras interna mekanismer och processer och företagens förmåga till förnyelse i en ständigt föränderlig global omgivning är därför en viktig uppgift med tanke på hela den finländska samhällsekonomin. Företagens verksamhet på den internationella marknaden och de förändringar som därigenom sker i deras arbetsmetoder, strategier och inkomstbildning ställer nya krav också på sådan forskning som fokuserar på företagens affärskunnande.

Också förändringarna inom samhällsekonomin och arbetslivet bör undersökas, särskilt med tanke på dels bildandet av nya företag och möjligheterna att kommersialisera och exploatera nya innovationer, dels frågan om hållbar utveckling. Att nya företag skapas och växer är önskvärt med tanke på hela samhällsekonomin dynamiska utveckling. Företagens affärskunnande aktualiserar många viktiga frågor för forskningen: är affärskunnandet annorlunda i nybildade företag än i redan etablerade? Den globala ekonomin ställer också nya krav på servicekunnande i synnerhet i redan etablerade företag. I och med att ekonomin globaliseras och omgivningen blir allt mer sammansatt måste nya frågor som gäller företagens samhällsansvar lösas: såväl de enskilda individernas som företagens marknadsbeteende och affärsbeslut styrs av nationella och internationella institutioner. Hur beaktas dessa faktorer i affärsverksamheten? I vilken utsträckning är företagens och organisationernas affärskunnande uppbyggt via arbetslivets projektartade praxis?

Behovet av ett nytt forskningsprogram i affärskunnande har aktualiserats av ett flertal faktorer som gäller såväl, lokal vs. global ekonomi, företagens verksamhet, konkurrenskraften samt kommersialiseringen av innovationer och teknologiskt kunnande. Det nya forskningsprogrammet vill klargöra på vilket sätt affärskunnandet bildar en grundpelare i det finländska samhället vid sidan av teknologiska och sociala innovationer.

### 3 FORSKNINGSPROGRAMMETS MÅL

Forskningsprogrammets mål är att undersöka olika dimensioner av affärskunnande, som anses spela en viktig roll för den finländska ekonomin. Affärskunnandet i ett företag består av företagets olika funktioner. Det omfattar också konkurrenskraftig användning och utveckling av företagets resurser. Ett mål för det nya forskningsprogrammet är att kombinera en analys av det affärsekonomiska kunnandet med den nationella ekonomiska situationen. På vilket sätt förbättrar de finländska och de i Finland verksamma företagen konkurrenskraften med sin egen verksamhet?

De allmänna målen för Forskningsprogrammet i affärskunnande (LIKE 2) är:

- att stärka forskningen i affärskunnande
- att förbättra möjligheterna att utnyttja affärskunnandet till hela samhällets och ekonomins bästa
- att främja både nationellt och internationellt forskningssamarbete
- att stärka forskarutbildningen och forskaryrkets ställning.

För att forskningsprogrammet skall ha bästa möjliga räckvidd är det viktigt att informera om dess resultat.

## 4 FORSKNINGSTEMAN

Som begrepp är affärskunnande ungt och möjliggör många tolkningar. Det innebär förmågan att skapa, utforska och utveckla företagsekonomisk verksamhet. I affärskunnandet ses företaget och de olika frågor som gäller dess verksamhet som en helhet; de uppfattas med andra ord inte som funktionellt åtskilda frågor som löses inom ramen för separata företagsekonomiska läroämnen. Just överskridandet av gränserna mellan olika läroämnen är en viktig utmaning inom forskningsprogrammet för affärskunnande. De viktigaste yttre faktorerna med tanke på affärsverksamhetens utveckling, företagets verksamhet och uppkomsten av nya företag är de utmaningar som finns i företagets omedelbara konkurrensumgivning, på branschnivå samt på det nationella innovationssystemets nivå. Också dessa frågor skall studeras inom forskningsprogrammet.

Forskningsprogrammet granskar i vid bemärkelse affärskunnandet i företagen och deras omvärld, förädlingen av innovationer och idéer till produkter och tjänster, uppkomsten av entreprenörskap och nya företag, nätverk samt andra viktiga faktorer med tanke på affärskunnande. T.ex. följande teman kan ingå i forskningsprogrammet:

### **1. Innovationer, information, kompetens och hur de kan produktifieras och kommersialiseras i affärsverksamheten.**

Konkurrens och samarbete och den dynamik som råder mellan dem hör till företagets vardag. Företagen är verksamma inom både konkurrens- och samarbetsnätverk. Företag och organisationer skapar nytt mervärde i kommersialiseringen av innovationer, information och kompetens. Hur skapas nytt mervärde i företagets affärsverksamhet t.ex. via marknadsföringskunnande eller i olika konkurrens- och samarbetskonstellationer? Forskning i företagets värdeskapande på basis av kunskapskapital samt i hur detta värdeskapande utnyttjas hör till detta tema, liksom också frågan om kommersialisering av de produkter och tjänster som tas fram inom produktutvecklingen. Hur är då samarbetet och konkurrensen mellan företag och företagsnätverk uppbyggda, och hur förändras de som en del av affärskunnandet? Nya produkter och tjänster förutsätter ofta förändringar i organisationerna. Utlokalisering av olika funktioner och uppkomsten av nya företag hör till de verksamhetsmodeller som präglar både den privata och den offentliga sektorn idag. Hur kan affärskunnandet vara ett stöd i dessa processer? Hur fungerar samarbetet mellan det offentliga och det privata i de nya produktifierings- och kommersialiseringsprocesserna? Då affärsverksamheten byggs ut i form av nätverk måste också de sätt på vilka

dessa nätverk fungerar undersökas som en del av affärskunnandet. Hur fungerar nätverkens styrsystem? Bl.a. dessa frågor kan granskas inom ramen för det första forskningstemat.

## **2. Affärskunnandets lokala, regionala och globala dimensioner. Företagens nya utmaningar på olika nivåer i den globala ekonomin.**

De flesta företag är idag verksamma på såväl lokal nivå, EU-nivå som global nivå – produktionen, tjänsterna och kunnandet byggs upp flerdimensionellt i såväl lokala som europeiska och globala konkurrens- och samarbetskonstellationer. Hur lyckas finländska företag svara mot de nya situationer som samhällsordningen, lagstiftningen, arbetsmarknaden, finansieringen, ägandeförhållandena och produktmarknaderna framkallar, hur deltar de själva i att aktivt utforma dessa premisser och dimensioner? Vilken betydelse har det att både företagens anställda och företagen själva är bundna dels till sina respektive nationella kulturer, dels till ett ekonomiskt, politiskt och administrativt allt mer integrerat EU och till hela den globala ekonomiska ordningen? I samband med affärskunnandet är det också viktigt att beakta den ökande växelverkan och de starkare kopplingarna mellan politik, nationella, europeiska och globala förvaltningsmaskinerier och ekonomin.

## **3. Nya företag och entreprenörskap – affärskunnandets betydelse för nya företags tillblivelse och utveckling. Entreprenörskapets nya utmaningar.**

Det har blivit mer komplicerat att grunda och köra i gång nya företag. Sätten att bilda nya företag, de nya företagens premisser och företagsnätverken spelar en allt viktigare roll för den ekonomiska dynamiken, utvecklingen och tillväxten. Både uppkomsten av nya företag och de redan etablerade företagens tillväxtmöjligheter påverkas av såväl den omedelbara omvärlden, konkurrenssituationen och branschen som de möjligheter som det nationella innovationssystemet skapar. Ett exempel på de senaste årens förändringar är marknadsstyrningens växande roll inom den offentliga sektorn, som har skapat nya verksamhetsmodeller och även nya företag. På vilket sätt, via vilka slags mekanismer uppstår nya företag och i vilka branscher sker det förändringar? På vilket sätt påverkar uppkomsten av nya företag och nedläggningen av gamla sysselsättningen, kommersialiseringen av innovationer och de nya ekonomiska branscherna? Frågan om överföring av affärskunnande är viktig med tanke på entreprenörskapet, t.ex. då det gäller förändringar i verksamheten, företagens tillväxt, utlokalisering, inre entreprenörskap och generationsväxling.

#### **4. Företagens förnyelseförmåga och förändringarna i det globala informationssamhället.**

Värdeskapandet i företagen är en av de faktorer genom vilka innovationsverksamheten kan analyseras. Att förstå värdeskapandet är ett av de centrala områdena inom all affärsverksamhet. Hur utvecklas det komplexa affärskunnandet inom företagen och i samarbetet mellan olika företag? Hur organiseras de interna processerna och arbetssätten som en del av utvecklandet av affärskunnandet? Värdeskapandet som en del av innovationsverksamheten kräver kompetent personal och sakkunskap. På vilket sätt beaktas personalen och dess bästa i ledningen av företagets verksamhet då förändringarna sker i allt snabbare tempo? Hur beaktas personalen som en faktor som bidrar till affärskunnandet? Hur lyckas företagen upptäcka de viktigaste strategiska förändringarna med tanke på affärskunnandet, hur lyckas man omställa sig efter dem? Vilka faktorer stöder och vilka förhindrar en förnyelse av företagets strategi, organisation eller verksamhetsprinciper? Än då serviceaffärsverksamheten i industriföretag: hur utvecklas den, hur leds den? Också förändringarna i ägarunderlaget är en del av globaliseringen. Man kan även fråga sig vilken betydelse ägandet och dess globala dimension har med tanke på kunnandet, produktionen och upprätthållandet av det nationella välståndet. Hur kan immateriella rättigheter och kunnande på det området integreras som en hållbar och viktig del av affärskunnandet?

#### **5. Företagens omvärld och samhällsansvar som en del av deras affärskunnande.**

Affärskunnandet och dess betydelse kan granskas både som en intern värdeprocess, som ett led i företagets värdeskapande och som en del av det samhällsliga värdesystemet. Företagens verksamhet och konkurrenskraft och deras inriktning påverkas av olika intressentgrupper, såsom ägarna, de anställda, kunderna och finansierarna. De samhällsliga, politiska och ekonomiska intressentgrupperna bestämmer premisserna för företagets verksamhet t.ex. genom lagstiftning, internationella avtal och såväl nationella som internationella regleringssystem. De frågor som samhällsansvaret aktualiserar kan gälla t.ex. ansvarskännande affärsverksamhet och organisationernas samhällsliga värdesystem samt iakttagande av nationella och internationella avtalssystem. Man kan fråga sig om samhällsansvar bidrar till att skapa mervärde och stärka konkurrenskraften. Är det en konkurrensfaktor i den globala ekonomin? Har de finländska företagen lyckats integrera samhällsansvar som en del av sitt affärskunnande?

## 5 GENOMFÖRANDE

### 5.1 Finansiering

De projekt som antas till Forskningsprogrammet i affärskunnande (LIIKE 2) kommer att beviljas högst fyraårig finansiering under perioden 1.1.2006–31.12.2009. Finlands Akademi styrelse har anvisat forskningsprogrammet inalles 3,5 miljoner euro. Akademien är programmets huvudfinansiär. Akademien har möjligheter att bedriva finansierings- och programsamarbete med Arbetarskyddsfonden, Sitra och handels- och industriministeriet. De olika samarbetsparterna kan t.ex. helt eller delvis finansiera projekt som är intressanta ur deras synvinkel. De kan också medverka som delfinansiärer och delarrangörer i olika evenemang inom ramen för programmet och allmänt bidra till att förbättra forskningsmöjligheterna. För utlysningen och bedömningen av ansökningarna svarar Finlands Akademi.

Ett projekt kan finansieras av en eller flera finansiärer, till exempel så att Akademien svarar för merparten och en annan finansiär bidrar med en del av finansieringen. För den finansiering (delfinansiering) som beviljas av någon annan än Finlands Akademi kan finansieringsperioden avvika från den ovan angivna, dvs. 1.1.2006–31.12.2009.

Ansökan kan göras av enskilda forskningsgrupper eller konsortier som består av flera forskningsgrupper. Utländska forskare eller forskargrupper kan medverka i projekten. De projekt som antas till programmet skall passa in i programmet och hålla hög vetenskaplig nivå. Dessutom är ett tvärvetenskapligt grepp en nödvändighet inom forskningen i affärskunnande. Nationellt och internationellt tvärvetenskapligt forskningssamarbete som är relevant med tanke på projektet räknas som en merit.

### 5.2 Internationellt samarbete

Ett syfte med programmet är att öka det internationella samarbetet inom affärskunnande. Ett sätt att göra det kan vara att samarbeta med Finlands internationella central för företagsekonomi (FCIBER), t.ex. i form av seminarier av internationell toppklass samt forskarbesök. Inom programmet LIIKE 2 kommer man aktivt att eftersträva samarbete med forskningsprogram i andra länder. Dessutom följer man de samarbetsmöjligheter som erbjuds via EU:s ramprogram och ERA-NET-nätverkssamarbetet.

Det internationella samarbetet kan ske på många olika sätt: samarbete mellan forskningsprogram och forskningsnätverk i olika länder, gemensamma seminarier och workshops, forskarbesök samt samarbete mellan forskningsfinansiärer.

### 5.3 Tidtabell

Utlysningen genomförs i två steg: i det första steget (13.4–13.5.2005) lämnar sökandena in preliminära ansökningar med planskisser, och utifrån dem väljs de projekt som går vidare till det andra steget, den egentliga ansökan.

De preliminära ansökningarna skall lämnas in till Finlands Akademis registratorskontor eller via elektronisk kommunikation senast 13.5.2005 kl. 16.15. Programgruppen gör en framställning om vilka projekt som går vidare. En sektion bestående av medlemmar i Akademinns olika forskningsråd fattar sedan beslutet i ärendet i juni 2005. De projekt som går vidare får en skriftlig begäran om en egentlig ansökan, som skall lämnas in hos Akademin senast 2.9.2005. De slutliga finansieringsbesluten fattas i november 2005. Finansieringsperioden börjar tidigast 1.1.2006 och slutar senast 31.12.2009.

### 5.4 Programgruppen

Forskningsprogrammet leds av en programgrupp med följande medlemmar:

- professor *Anne Kovalainen*, forskningsrådet för kultur och samhälle, programgruppens ordförande
- teknologidirektör *Marcken Karlsson*, Finlands Akademis styrelse
- professor *Riitta Keiski*, forskningsrådet för naturvetenskap och teknik
- forsknings- och produktutvecklingsdirektör *Tiina Mattila-Sandholm*, forskningsrådet för biovetenskap och miljö
- professor *Juha Sivvola*, forskningsrådet för kultur och samhälle
- teknologiexpert *Asko Vesanto*, Tekes

och följande expertmedlemmar:

- forskningsdirektör *Timo Härmäläinen*, Sitra
- avdelningschef *Kalle J. Korhonen*, handels- och industriministeriet
- direktör *Riitta-Liisa Lappeteläinen*, Arbetarskyddsfonden.

Dessutom kan flera expertmedlemmar utses. Programgruppens sekreterare är programsekreterare *Sanna Vitikainen* från Finlands Akademi.

### 5.5 Programkoordinering

Ett viktigt syfte med programmet är att med hjälp av aktivt informationsutbyte och samarbete länka samman de enskilda projekten till en programhelhet. Detta förutsätter programkoordinering, där man i samarbete med de medverkande



projekten arbetar för att programmets mål skall uppnås. Meningen är att projekten på så vis stöder varandra och att programmet framkallar nya slag av forskning. Av ledarna för de antagna projekten förutsätts därför att de förbinder sig till aktivt koordineringssamarbete under programmets lopp och i samband med utvärderingen av programmet då det slutförts. De ansvariga ledarna för de antagna projekten har till uppgift bl.a.

- att enligt programkoordinators och finansärens anvisningar svara för och rapportera om projektets vetenskapliga framsteg och om användningen av de beviljade medlen
- att själva delta i de möten, seminarier och workshops som programkoordinatoren ordnar och att svara för att också forskargruppens medlemmar deltar i dem samt att främja informationsutbytet och samarbetet mellan forskningsprogrammets olika projekt
- att delta i framställningen av överblickar, synteser och informationsmaterial om programmet
- att aktivt informera om programmets framsteg och resultat på offentliga och vetenskapliga forum.

För koordineringen av programmet svarar Finlands Akademi. Programchef är ekon. dr, dipl.ing. *Iris Humala*, programsekreterare är Sanna Vitikainen från Finlands Akademi.

## 5.6 Utvärdering

Då forskningsprogrammet avslutats kommer dess genomförande och resultat att utvärderas. I utvärderingen beaktas bl.a. följande omständigheter:

- hur programmets mål uppnåtts
- genomförandet av forskningsprogrammet (koordineringen, programgruppens roll, deltagandet i programmet)
- resultat och effekter, integrering av resultaten och syntes på programnivå
- programresultatens vetenskapliga kvalitet
- kan man skönja några sådana vetenskapliga, samhällliga eller ekonomiska effekter som programmet eftersträvade
- forskarutbildning och stärkandet av forskaryrkets roll
- nationellt och internationellt samarbete.

## 6 ANSÖKNINGSFÖRFARANDE OCH BEDÖMNINGSKRITERIER

### *Preliminära ansökningar*

De preliminära ansökningarna skrivs på engelska och lämnas in till Finlands Akademis registratorskontor senast 13.5.2005. Ansökningarna görs antingen via elektronisk kommunikation, adress [www.aka.fi/svenska](http://www.aka.fi/svenska) > Elektronisk kommunikation, eller på Akademiens ansökningsblankett SA1.2004E. En ansökan i elektronisk form skall kompletteras med en undertecknad ansökningsblankett som sänds in per post. I punkt 9 i ansökningsblanketten, ”Type of funding”, antecknas programmet signum ”LIIKE 2”. I punkt 44 meddelas om sökanden ämnar söka finansiering också från Sitra, Arbetarskyddsfonden eller andra finansiärer. Till den preliminära ansökan bifogas en planskiss på högst fem sidor samt en meritförteckning på högst två sidor för den ansvariga ledaren och en förteckning över högst 20 av hans/hennes viktigaste publikationer med avseende på detta projekt. Då ansökan lämnas in i pappersform skall samtliga handlingar lämnas in i 15 exemplar (original plus 14 kopior). Ansökan ställs antingen till forskningsrådet för kultur och samhälle, forskningsrådet för biovetenskap och miljö eller forskningsrådet för naturvetenskap och teknik, beroende på vilket forskningsråds område ansökan hänförs till.

Ifall projektet består av flera parter som arbetar på olika ställen skall man lämna in en konsortieansökan. Planskissen i den gemensamma konsortieansökan består av en allmän del som beskriver hela konsortiets arbete, en beskrivning av varje enskilt projekt samt en utredning av arbetsfördelningen och det mervärde konsortie-samarbetet förväntas tillföra. I en konsortieansökan fyller varje part i en egen ansökan, till vilka bifogas de ansvariga ledarnas merit- och publikationsförteckningar. Däremot görs endast en gemensam forskningsplan. Till ett konsortieprojekts forskningsplan bifogas dessutom en konsortiebeskrivning på högst en sida, av vilken framgår dels konsortiets arbetsfördelning, dels det mervärde som samarbetet förväntas tillföra projekten.

Planskissen skall vara högst fem sidor lång, och den disponeras och rubriceras enligt följande:

1. Motiveringar till varför projektet är lämpligt inom forskningsprogrammet
2. Forskningsprojektets mål, teoretiska utgångspunkter och metoder
3. Projektets forskare och deras arbetsfördelning, resurserna, den eventuella forskarutbildningen samt viktigt nationellt och internationellt samarbete

4. Förväntade resultat samt hur de kan spridas och exploateras
5. Tidtabell
6. Preliminär finansieringsplan samt en presentation av forskargruppen (högst en sida)

### *Egentliga ansökningar*

De projekt som går vidare till den egentliga utlysningen väljs på basis av planskisserna i juni 2005 och offentliggörs på Akademiens webbsidor senast sista veckan i juni. De som går vidare meddelas också skriftligen om resultatet.

Programgruppen kan för de projekt som går vidare föreslå projektsamarbete eller ändringar i den ursprungliga planen, ifall detta bidrar till att skapa en enhetlig programhelhet.

De sökande som går vidare får en skriftlig begäran om en egentlig ansökan, som skall lämnas in hos Finlands Akademi senast 2.9.2005. Ansökan görs på engelska på ansökningsblankett SA1.2004E och förses med programmets signum LIIKE 2. Till ansökan bifogas de bilagor som anges i Akademiens handbok för sökande 1.3–31.12.2005. Ansökan inklusive bilagor lämnas in i 20 exemplar (original plus 19 kopior). Ansökan kan också göras via elektronisk kommunikation på adressen [www.aka.fi/svenska](http://www.aka.fi/svenska)>Elektronisk kommunikation. I punkt 44 meddelas om sökanden ämnar söka finansiering också från Sitra, Arbetskyddsfonden eller andra finansörer. *I övrigt följer sökandena de anvisningar om ansökningar och deras bilagor som ges i Finlands Akademiens handbok för sökande 1.3–31.12.2005, på ansökningsblanketten och i samband med utlysningen i maj.* Ansökan ställs antingen till forskningsrådet för kultur och samhälle, forskningsrådet för biovetenskap och miljö eller forskningsrådet för naturvetenskap och teknik, beroende på vilket forskningsråds område ansökan hänförs till.

Ifall projektet består av flera parter som arbetar på olika ställen skall man lämna in en konsortieansökan. Konsortieansökan lämnas in till Finlands Akademi som en enda helhet, där varje delprojekts egen ansökan ingår. Varje part i konsortiet fyller för egen del i ansökningsblanketten inklusive bilagor. Konsortieprojektets forskningsplan består av en allmän del som beskriver hela konsortiet samt en del där de enskilda delprojekten beskrivs. Till ett konsortieprojekts forskningsplan bifogas dessutom en konsortiebeskrivning på högst en sida, av vilken framgår dels konsortiets arbetsfördelning, dels det mervärde som samarbetet förväntas tillföra projekten.

## *Bedömningskriterier*

En internationell expertpanel bedömer ansökningarnas vetenskapliga nivå. Bedömningskriterier är bl.a.:

- hur projektet passar in i forskningsprogrammet
- forskningsplanens vetenskapliga kvalitet och innovativitet
- forskningsplanens genomförbarhet
- sökandens/forskningsgruppens/konsortiets kompetens och sakkunskap
- sökandens/forskargruppens/konsortiets nationella och internationella samarbetsnätverk, den forskarutbildning som kommer att ges och de sätt på vilket forskningsmiljön förbättras samt
- i fråga om konsortier det mervärde som konsortiet tillför forskningen.

I bedömningen av projekten fäster man dessutom särskilt avseende vid att projekten skall harmoniera med forskningsprogrammets mål och vid projektens förmåga att ta fram ny kunskap om affärskunnandets olika dimensioner.

På basis av en vetenskaplig bedömning av ansökningarna och med beaktande av programmets mål bereder programgruppen en framställning till programsektionen om vilka projekt som skall beviljas finansiering. Programsektionen fattar sina finansieringsbeslut i november 2005. Programsektionen består av de medlemmar i programgruppen som också är medlemmar i Akademiens vetenskapliga forskningsråd. Finansieringsperioden börjar tidigast 1.1.2006 och slutar senast 31.12.2009. Forskningsprogrammet utvärderas 2010.

Nedan återges de specialvillkor som finansörerna bakom Forskningsprogrammet i affärskunskap LIIKE 2 ställer för sina finansieringsbeslut:

## **Finlands Akademi**

Syftet med Finlands Akademis forskningsprogram överlag är att utveckla forskningsmiljöerna, att samla splittrad forskningskapacitet, att öka samarbetet mellan vetenskapliga discipliner och att utveckla samarbetet mellan forskare, finansörer och slutanvändare. Meningen är att programmen skall tillföra projektfinansieringen ett betydande mervärde.

I koordineringen av Finlands Akademis forskningsprogram LIIKE 2 deltar följande vetenskapliga forskningsråd: forskningsrådet för kultur och samhälle, forskningsrådet för biovetenskap och miljö samt forskningsrådet för naturvetenskap och teknik.

I sin bedömning av ansökningarna iakttar Akademin bl.a. följande kriterier:

- Bidrar projektet till att forskningsprogrammets mål uppnås
- Forskningsplanens vetenskapliga nivå
- Tvärvetenskaplighet och innovativitet
- Sökandens/forskargruppens kompetens och lämplighet visavi de uppställda målen
- Forskningsplanens genomförbarhet
- Internationella och inhemska samarbetskontakter och det mervärde de tillför forskningen
- Forskningsprojektets betydelse för forskarutbildningen och för den kvalitativa utvecklingen av forskningsmiljöerna
- Forskningsresultatens tillämpbarhet
- Uppkomsten av nya forskningskontakter, grupper och nätverk

Ytterligare information: [www.aka.fi/svenska](http://www.aka.fi/svenska) och [www.aka.fi/svenska](http://www.aka.fi/svenska) > forskningsprogram. Ansökningsförfarandet beskrivs i detalj under punkt 6.

Denna programbeskrivning, ansökningsblanketter, Finlands Akademis handbok för sökande 1.3–31.12.2005 samt utlysningsskugörelsen 13.4.2005 fås på Akademinns webbsidor [www.aka.fi/svenska](http://www.aka.fi/svenska) och från Akademinns registratorskontor, dit ansökningarna skickas.

Registratorskontorets postadress:

Finlands Akademi  
PB 99  
00501 Helsingfors

Besöksadress:

Vilhelmsbergsgatan 6  
Telefon: 09 7748 8377  
Fax: (09) 7748 8299  
E-post: [kirjaamo@aka.fi](mailto:kirjaamo@aka.fi)

## **Sitra**

Sitra kan finansiera forskningsprojekt som stöder de strategiska målen i dess olika program. För närvarande har Sitra pågående program inom följande områden: innovationsmiljöer, hälsovårdssystemet, hälsosam kost, miljöteknologi, affärsverksamhet i Ryssland samt Indien. På Sitras hemsidor ([www.sitra.fi](http://www.sitra.fi)) ges korta beskrivningar av programmen.

## **Arbetskyddsfonden**

Arbetskyddsfonden finansierar vetenskaplig forskning som bygger på material som beskriver arbetslivet i Finland eller som ger resultat som kan utnyttjas i utvecklingen av arbetslivet. Fonden har ett särskilt intresse för forskning som ger ny kunskap om personalledning och personalens kompetens. Med stöd från Arbetskyddsfonden är det möjligt att öppna ett personalperspektiv också på andra delområden inom affärskunnande. I synnerhet välkomnas helt nya perspektiv på olika fenomen. Genom att utsträcka forskningen ända till arbetsplatsnivå är det möjligt att pröva de teoretiska utgångspunkternas tillämpbarhet i praktiken och att jämföra och bedöma resultaten och på så vis dra slutsatser som också betjänar det vardagliga arbetslivet.

Sökande som är intresserade av Arbetskyddsfonden och de finansieringsmöjligheter den erbjuder ombedes ta kontakt med fonden (tfn växel 09 6803 3311, [www.tsr.fi](http://www.tsr.fi)).

## YTTERLIGARE INFORMATION

*Finlands Akademi*  
Programchef Iris Humala  
Finlands Akademi  
PB 99  
00501 Helsingfors  
Tfn 09 7748 8227  
iris.humala@aka.fi

Enheten för kultur- och samhällsforskning, vetenskapsrådgivare  
Kustaa Multamäki, tfn 09 7748 8349, e-post kustaa.multamaki@aka.fi

Enheten för biovetenskaplig och miljöforskning, specialforskare  
Timo Kolu, tfn 09 7748 8341, e-post timo.kolu@aka.fi

Enheten för naturvetenskaplig och teknisk forskning, vetenskapsrådgivare  
Juha Latikka, tfn 09 7748 8266, e-post juha.latikka@aka.fi

*Sitra*  
Forskningsdirektör Timo Hämäläinen  
Sitra  
PB 160  
00181 Helsingfors  
Tfn 09 6189 9256, timo.hamalainen@sitra.fi

*Arbetarskyddsfonden*  
Direktör Riitta-Liisa Lappeteläinen  
Arbetarskyddsfonden  
Eriksgatan 2  
00100 Helsingfors  
Tfn 09 6803 3312, riitta-liisa.lappetelainen@tsr.fi

Programsekreterare

Sanna Vitikainen  
Finlands Akademi  
PB 99  
005101 Helsingfors  
Tfn 09 7748 8334  
Fax: 09 7748 8395  
sanna.vitikainen@aka.fi

**Research Programme on  
Business Know-how  
(LIKE 2)**

**Programme memorandum**





# 1 BACKGROUND

Based on a decision taken by its Board on 21 March 2000, the Academy of Finland launched in 2001 a three-year research programme under the title “Finnish Companies and the Challenges of Globalisation.” The need and motivation for the programme came from the rapid development of the global economy and the challenges this presented to Finnish business and management know-how. There was also a relative scarcity of knowledge about Finnish business companies, the way they operated and their prospects of competing in the new global situation.

The LIIKE research programme in 2001-2004 set out to address the following questions: How is the role of the business company as the basic unit of market economy changing; How do Finnish companies emerge and change in the new business environment; What kind of company-level processes are involved in these changes; How is it possible to develop new and innovative forms of business know-how that are better suited to the new environment? The programme and its outcomes will be evaluated in 2005.

LIIKE was, to date, the biggest research programme in Finland in the area of business know-how, both in terms of its financial resources and in terms of the number of universities involved. However, there is a clear and obvious need to further strengthen research in this field. At its meeting on 16 December 2003, the Academy’s Board decided, in connection with its treatment of the action plan and budget for 2005-2008, to grant the Research Council for Culture and Society negotiation authority to plan and design a four-year research programme aimed at strengthening business know-how. 1)

Finland’s national knowledge-based development strategy and the continuing globalisation of business have highlighted the need for increased business know-how in sustaining national welfare. The importance of research in this field is also underlined in the current Government Programme. Research knowledge about business companies and business know-how and the application of that knowledge all benefit the national economy, employment and social development. There is good reason indeed to learn more about the contribution of business know-how to social and economic welfare in present-day Finnish society.

On 27 January 2004 the Academy’s President appointed a programme steering group charged with the task of steering and monitoring the first LIIKE research programme and preparing a new programme in the same area of business know-how. The steering group was chaired by Professor Anne Kovalainen (Research Council for Culture and Society) and its vice chair was

---

1 Also the term ‘business competence’ is used.

Professor Juha Sihvola (Research Council for Culture and Society). The other members of the steering group were Henri Grundstén (National Technology Agency Tekes; as from 26 April Asko Vesanto, also from Tekes), Markku Karlsson (Academy of Finland Board), Riitta-Liisa Lappeteläinen (Finnish Work Environment Fund), Professor Kyösti Pekonen (Research Council for Culture and Society) and Professor Krista Varantola (Research Council for Culture and Society; resigned her membership as from 1 August 2004). The programme steering group organised an exploratory workshop in August 2004, which attracted an attendance of 70 experts in business know-how. On the basis of the proposal submitted by the Research Council for Culture and Society, the Board of the Academy decided on 17 November 2004 to earmark 3.5 million euros for purposes of funding the research programme in 2005-2009.

## 2 CURRENCY AND SIGNIFICANCE OF THE RESEARCH PROGRAMME

Apart from significant institutional developments, there have also been rapid changes in the economic and technological environment of business companies in recent years. The accelerating trends of globalisation and the growing emphasis on the customer's role have influenced the approaches and strategies adopted by business companies and other economic organisations at various levels and in various different directions. In the early 2000s, it seems that prevailing economic logic promotes a networking orientation geared towards increased operational, productive, innovative and market efficiency. At the same time, there has been a tendency for business companies both at home and internationally to focus on core business activities and on reorganisation through various different mechanisms and processes. It is a major challenge – and one which has important implications for the Finnish national economy – to gain a more in-depth understanding of business operations, changing intra-company mechanisms and processes and business companies' capacity for change in today's fluid business environment of increasing globalisation. Business operations and competition in the international marketplace as well as the changes in business models and strategies also present a host of new challenges for research into business know-how.

The Finnish economy and the Finnish workplace are also faced with new research challenges arising from the emergence and development of new businesses, the commercialisation of new innovations, and sustainable development in the workplace. New business growth has a positive impact on the dynamic development of the national economy. Important research questions tie in with the business know-how of these new-growth companies: Do the building blocks of business know-how in new companies differ in some way from those in existing, active companies? The global economy also throws up new service know-how challenges for these existing companies. The globalisation of the business environment and its increasing complexity present business companies with new questions of social responsibility: the market behaviour and business decision-making of both individuals and business companies are steered and influenced by national and international institutions. How is all this taken into account in business know-how? To what extent is business know-how in companies and organisations developed through project-type activities in the workplace?

Current and emerging issues around the local and global economy, employment, business operations, competitiveness and the commercialisation of innovations and technology know-how have all highlighted the need for a new research programme focusing on issues of business know-how. This new research programme will be aiming to answer the question of how business know-how serves as a pillar of Finnish society alongside technological and social innovations.

### **3 AIMS OF THE RESEARCH PROGRAMME**

This research programme has the aim of exploring different aspects of business know-how that are considered important to the Finnish economy. Business know-how consists of each company's different functions. It also comprises the competitive application and development of the company's resources. One of the aims of the new research programme is to integrate the analysis of business know-how with the current situation in the national economy: in what way do Finnish and Finnish-based companies improve national competitiveness through their own actions?

The LIIKE 2 research programme has the following general aims:

- to strengthen research in business know-how
- to improve the societal and economic applicability of business know-how
- to promote national and international research cooperation
- to strengthen researcher training and research careers

With a view to achieving impact, special focus is given to disseminating information about the research and its results.

## 4 BUSINESS KNOW-HOW RESEARCH THEMES

Business know-how is a relatively novel concept that is open to various different interpretations. It refers to the ability to create, explore and develop business activity. From a business know-how vantage-point the business company and questions related to its operations constitute a whole entity that does not easily lend itself to an analytic breakdown that follows the functional boundaries of traditional disciplines of business administration. Indeed, overstepping these boundaries in research is a major challenge in the research programme. Seen from the perspective of business development and the generation of new businesses, the most important factors outside of the company are the challenges that lie within each company's immediate competitive environment, at the level of the industry branch and at the level of the national innovation system. Research into these aspects is also on the research programme's agenda.

The main focus in the research programme is on business know-how in companies and in their environment; on the processing of innovations and ideas into products and services; on the emergence of companies and entrepreneurship; and on networks and other factors with a direct bearing on business know-how. The following describes some of the themes that may be covered in the research programme:

### **1. Innovations, knowledge, know-how and related product development and commercialisation in business activities.**

Competition and cooperation and the dynamics of these processes are an everyday occurrence for business companies. Companies today operate within networks of both competition and cooperation. Business companies and organisations generate value added in the process of commercialising innovations, knowledge and know-how. In what way is this value added created through marketing know-how or in competitive and cooperative settings, for example? Research into value creation and the application of that value on the basis of know-how assets in business companies comes under the heading of this theme, as does the product development of products and services. What about competition and cooperation between companies and business networks; how do they evolve and develop as part of business know-how? Product and service development is not always possible without organisational changes. In both the private and public sector the prevailing logic favours the outsourcing of activities and the growth of new companies. How can business know-how successfully set itself apart? How do the public and private sector collaborate in the processes of product

development and commercialisation? Business networking also requires studies into these networks as part of business know-how. How do these networks' steering mechanisms operate? These are some of the questions that can be addressed under the first research theme.

## **2. Local, regional and global dimensions of business know-how: the new challenges for business in the global economy.**

Most companies today operate simultaneously at a local, European Union and global level: production, service and business know-how is constructed in a complex process at multiple levels in local, European and global competition and cooperation. How do Finnish companies respond to the changes in social order, legislation, labour markets, product markets or to changing funding and ownership arrangements, how are they themselves involved in changing these conditions? What are the business implications of the business itself and its agents being anchored to a given national culture, at the same time as they are part of an economically, politically and administratively increasingly cohesive European Union and global economic order? In the context of business know-how it is also important to take account of the increasing impacts and interdependencies of national, European and global political and administrative mechanisms.

## **3. Business know-how in new-business growth and the new challenges of entrepreneurship.**

The start-up and development of new business companies have become increasingly complex processes, and the ways and conditions of setting up new companies and their networking are increasingly important in terms of economic dynamics, development and growth. Both the immediate environment of business companies, the competitive situation, the industry in which they operate and the opportunities opened up by the national innovation system generate entrepreneurship and new companies, and also impact the growth of existing companies. One example of the changes in the past few years is the growing marketisation of the public sector, which has created new business models and new business companies. In what ways, through what kinds of mechanisms are new companies created, in which industries are these changes happening? In what ways is the growth and attrition of companies significant in terms of employment, the commercialisation of innovations and new branches of the economy? Questions related to the transfer of business know-how tie in with entrepreneurship via the perspectives of organisational change, business growth, outsourcing, internal entrepreneurship and generational changeover.

#### **4. Business regeneration and change in the global information society.**

Value creation in business companies is one of the factors via which innovation can be approached and analysed. Understanding the process of value creation is one of the key areas of business. How is complex business know-how developed within companies and in business cooperation among companies? The process of value creation as part of innovation requires competent people and expertise. In what ways are staff and the best interests of staff members taken into account in the ever more rapidly changing environment of business management and business know-how? How do companies identify the key strategic changes from the point of view of business know-how, how do they adapt according to these changes? Which factors support company efforts to reform their strategy, organisation or business concepts; which factors prevent these efforts? How are service businesses developed and managed in industrial companies? One part of the global business scene is the changing ownership structure. What is the role of ownership and its global dimension from the point of view of know-how, production and national welfare? How are immaterial property rights and know-how created as sustainable and economically significant business competences?

#### **5. Business environment and social responsibility as part of business know-how.**

Business know-how and its significance can be examined both in terms of a value process internal to the company, as an integral part of business value creation, and in the context of the broader value system in society. The operation of businesses, their competitiveness and orientation are influenced by various stakeholders, such as owners, employees, customers and financiers. Social, political and economic interest groups determine the field in which companies operate among other things via legislation, international contracts and national and international regulatory mechanisms. Questions related to social responsibility may have to do with such aspects as responsible business practice or with adherence by companies and organisations to social value systems and national and international agreement regimes. Does social responsibility create value for the company and enhance its competitiveness? Does social responsibility constitute a competition factor in the global economy? How have Finnish companies succeeded in integrating social responsibility as part of their business know-how?



## **5 IMPLEMENTATION OF THE RESEARCH PROGRAMME**

### **5.1 Funding**

Projects selected to take part in the LIIKE 2 research programme will receive research funding for a period of no more than four years between 1 January 2006 and 31 December 2009. The Board of the Academy of Finland has earmarked 3.5 million euros for grants to the research programme. Primary responsibility for programme funding rests with the Academy of Finland. Within the programme's framework the Academy will be in the position to organise funding and other cooperation with the Finnish Work Environment Fund, the Finnish National Fund for Research and Development (Sitra) and the Ministry of Trade and Industry. These partners may provide funding for projects that are of immediate interest to them, or contribute to the funding of such projects. Furthermore, they may contribute to funding and organising events during the programme and to creating research opportunities. The call process and the review process will be organised by the Academy of Finland.

Research projects may be funded from one or more sources, with the Academy providing the main bulk of funding and the other partners additional funding. Funding from secondary sources may be for periods other than 1 Jan 2006 – 31 Dec 2009.

Applications for research grants under the LIIKE 2 programme are invited from individual research teams and consortia of research teams. Foreign researchers and research groups may also be involved. The projects selected to take part in the programme shall fall within its subject area and are expected to show a high scientific standard. An interdisciplinary perspective is also essential in research on business know-how. Relevant national and international research cooperation will enhance the application's prospects.

### **5.2 International cooperation**

The programme will aim to support and promote international cooperation in the field of business know-how. One useful contact in this respect is the Finnish Centre of International Business Research and Education (FCIBER): cooperation with the FCIBER might include an international series of high-level seminars and researcher visits. The LIIKE 2 programme will aim actively to develop cooperation with research programmes in other countries. It will also look at opportunities for cooperation through EU Framework Programmes and the ERA-NET network.

International cooperation may assume various different forms: cooperation among research programmes and networks from different countries, joint seminars and workshops, researcher visits and cooperation among funding organisations.

### 5.3 Timetable

The application process is divided into two parts: At the first stage (13 April – 13 May 2005) applicants are invited to submit their plans of intent. Those going through to the second stage will be requested to file full applications.

Plans of intent shall be filed no later than 4.15 pm on 13 May 2005 with the Academy of Finland Registrar's Office or through the Academy's online services. The programme steering group will submit its proposal for a shortlist of projects, on the basis of which a subcommittee consisting of Academy Research Council members will make its final decision in June 2005. Projects going through to the second round will be required to submit their applications proper by 2 September 2005. The funding decisions will be made in November 2005. Funding for the projects will begin no sooner than from 1 January 2006 and will end no later than 31 December 2009.

### 5.4 Programme steering group

Overall responsibility for the programme rests with a steering group whose members are as follows:

- Professor *Anne Kovalainen*, Research Council for Culture and Society, Chair of programme steering group
- Senior Vice President (Metso Corporation) *Markku Karlsson*, Board of the Academy of Finland
- Professor *Riitta Keiski*, Research Council for Natural Sciences and Engineering
- Senior Vice President (Valio R&D) *Tiina Mattila-Sandholm*, Research Council for Biosciences and Environment
- Professor *Juha Sivvola*, Research Council for Culture and Society
- Senior Technology Adviser *Asko Vesanto*, National Technology Agency Tekes

Its expert members are

- Research Director *Timo Hämmäläinen*, Finnish National Fund for Research and Development (Sitra)
- Director General *Kalle J. Korhonen*, Ministry of Trade and Industry
- Director *Riitta-Liisa Lappeteläinen*, Finnish Work Environment Fund.

Other expert members may be invited to contribute to the steering group as necessary. Secretary to the steering group is *Sanna Vitikainen* from the Academy of Finland.

## 5.5 Programme coordination

The aim of the programme is to help the research projects develop into a coherent and cohesive structure through active exchange of information and cooperation. This requires programme coordination, which will work closely with the projects to facilitate the achievement of its goals. In this way it is hoped that the projects will reinforce one another and that the programme will generate new kinds of research. The researchers in charge of the projects selected to take part in the programme will therefore be required to commit themselves to the goals of the programme and to support the goals of coordination throughout the programme and during its evaluation. The responsible leaders of the projects involved in the programme will be expected to:

- assume responsibility for and report on the scientific progress of the project and its application of funds according to the instructions of the programme coordinator and relevant funding bodies;
- make sure that the whole research team attends all meetings, seminars and workshops organised by the programme coordinator and facilitate exchange of information and cooperation between the research groups in the programme;
- take part in producing reviews, syntheses and information material around the research programme; and
- actively disseminate information about the programme's progress and results on public and scientific forums.

The LIIKE 2 research programme will be coordinated by the Academy of Finland. Programme Director is *Iris Humala*, DSc (Economics and Business Administration), MSc (Technology), and Programme Secretary Sanna Vitikainen from the Academy of Finland.

## 5.6 Programme evaluation

Upon completion of the research programme it will be evaluated. Among the aspects considered in the evaluation are the following:

- attainment of the programme's objectives
- implementation of the research programme (coordination, role of steering group, participation in the programme)
- outcomes and impacts, integration of the results and preparation of synthesis at the programme level
- scientific quality of the programme outputs
- evidence of scientific, social or economic impacts pursued by the programme
- researcher training and the promotion of research careers
- national and international cooperation

## 6 APPLICATION PROCEDURE AND CRITERIA FOR PROJECT EVALUATION

### *Plans of intent*

English-language plans of intent describing the research projects shall be filed with the Academy of Finland Registrar's Office no later than 13 May 2005. The plans shall be prepared online at [www.aka.fi/eng](http://www.aka.fi/eng) > Electronic services or on Academy application form SA1.2004E. Electronic applications shall be followed with a signed hard copy of the application form. The programme code "Liike 2" shall be indicated under item 9 Type of funding. Applicants shall also indicate under item 44 if they intend to file funding applications with the Finnish National Fund for Research and Development, the Finnish Work Environment Fund or other funding bodies. Applications shall include the plan of intent of no more than five pages in length, a CV for the researcher in charge of no more than two pages in length and a list of no more than 20 scientific publications most directly relevant to this project by the researcher in charge. When the application is filed in hard copy, all documents shall be filed in 15 copies (one original and 14 copies). Applications shall be addressed either to the Research Council for Culture and Society, Biosciences and Environment or Natural Sciences and Engineering as relevant.

If the project involves several partners and the partners do their research at different sites, it shall submit a single consortium application. The plan of intent for a joint consortium application shall include a common component that describes the work of the whole consortium, a description of each contributing project as well as a description of the consortium's division of labour and the value added generated from its cooperation. Each party to the consortium shall complete an application form for its own part, complete with the CVs and lists of publications of each researcher in charge. However, the application shall include only one research plan. Research plans for consortium projects shall be followed by consortium descriptions no longer than one page in length: these shall give an account of the division of labour in the project as well as the value added it is expected to generate.

Plans of intent should be no more than five pages in length. They should be organised under the following headings:

1. an account of why the project is thought to fall within the scope of the research programme;
2. aims of the research project, its theoretical premises and methods;

3. researchers involved and division of labour within the project, resources, plans for researcher training, relevant national and international research cooperation;
4. expected outcomes, publication plan and application of results;
5. schedule of the research project; and
6. preliminary funding plan and a one page introduction of the research group that is applying for the funding

#### *Applications proper*

The projects going through to the second round shall be selected on the basis of the plans of intent in June 2005. These projects will be listed on the Academy's website by the last week of June. Successful applicants will be informed of the Academy's decisions in writing.

The programme steering group may suggest that applicants going through to the second round join forces with other applicants, or that they modify their original plans if it is thought that this might contribute to a more coherent programme structure.

Applicants invited to submit an application proper shall file their applications with the Academy no later than 2 September 2005. The applications shall be prepared in the English language on application form SA 1.2004E, with the programme code Liike 2 indicated on the application. Appendices shall be attached as set out in the Academy's Guide for Applicants valid from 1 March 2005 through to 31 December 2005. The applications complete with the relevant appendices shall be filed in 20 identical bundles (original and 19 copies). Applications can also be filed in electronic format through the Academy's website at [www.aka.fi](http://www.aka.fi). Applicants shall indicate under item 44 of the application if they additionally plan to apply for funding from the Finnish National Fund for Research and Development, the Finnish Work Environment Fund or other funding agencies. *Otherwise applicants are advised to follow the guidelines set out in the Academy of Finland's Guide for Applicants 1 March – 31 December 2005, in the application form and in the May call for proposals.* Applications shall be addressed either to the Research Council for Culture and Society, Biosciences and Environment or Natural Sciences and Engineering as relevant.

If the project involves several researcher partners based at different locations, the application shall be filed in the name of a consortium. The consortium application shall be filed with the Academy of Finland as a single document including separate application forms for each contributing project. Each party to the consortium

shall complete an application form for its own part, complete with relevant appendices. The consortium research plan shall include a general part that describes the whole consortium and a section describing the contribution of each participating project. Research plans for consortium projects shall be followed by consortium descriptions no longer than one page in length: these shall give an account of the division of labour in the project as well as the value added it is expected to generate.

#### *Evaluation criteria*

The scientific standard of the applications will be reviewed by an international panel of experts. Among the criteria applied are the following:

- project compatibility with the research programme
- scientific quality and innovativeness of the research plan
- viability of the research plan
- competence and expertise of the applicant/research team/consortium
- applicant's/research team's/consortium's national and international contacts
- researcher training and the development of research environments and
- in the case of a consortium application the value added produced by the consortium to research

Furthermore, the panel reviewing applications to the LIIKE 2 research programme will give special attention to compatibility with the programme objectives and to the potential of the projects to generate new research knowledge on different dimensions of business know-how.

Leaning on the scientific review of the applications and bearing in mind the objectives set for the programme, the steering group will submit its proposal regarding the projects to be funded to the programme committee, which will make the final funding decisions in November 2005. The programme committee consists of steering group members representing the Academy's Research Councils. Project funding will be available from 1 January 2006 earliest and end no later than 31 December 2009. The research programme will be evaluated in 2010.

The following details the special conditions specified by agencies funding the LIIKE 2 programme:

### **Academy of Finland**

Academy of Finland research programmes are geared to developing research environments; to bringing together scattered research capacities; to promoting multidisciplinary cooperation; and to developing cooperation between researchers, funding bodies and end-users of research results. Research programmes aim to produce significant value added compared to funding for individual research projects.

The following Academy Research Councils are involved in coordinating the LIIKE 2 programme: the Research Council for Culture and Society, Biosciences and Environment and Natural Sciences and Engineering.

Among the criteria considered by the Academy in reviewing applications are the following:

- does the project support the objectives of the research programme;
- what is the scientific standard of the research plan;
- does the research support multidisciplinary, interdisciplinarity and innovation;
- is the applicant/research group competent enough to reach the objectives set out;
- is the proposed research plan feasible;
- does the proposed project support and promote national and international cooperation, what is the value added it generates for research;
- what significance does the research project have for postgraduate training and for the qualitative development of research environments;
- what kind of practical applicability will the research results have; and
- what are the prospects for creating new research contacts and networks.

Further information: [www.aka.fi/eng](http://www.aka.fi/eng) and [www.aka.fi/research-programmes/](http://www.aka.fi/research-programmes/). The application procedure is described in detail under Chapter 6.

This programme memorandum, application forms, the Academy's Guide for Applicants 1 March – 31 December 2005 and the call for applications (which will be published on 13 April 2005) are all available on the Academy's website at [www.aka.fi/eng](http://www.aka.fi/eng) and from the Registrar's Office, where applications shall be mailed.

Postal address for Registrar's Office:

Academy of Finland  
POB 99  
FI-00501 Helsinki

Street address:

Vilhonvuorenkatu 6  
Tel: +358 (0)9 7748 8377  
Fax: +358 (0)9 7748 8299  
E-mail: [kirjaamo@aka.fi](mailto:kirjaamo@aka.fi)

## **The Finnish National Fund for Research and Development (Sitra)**

The Finnish National Fund for Research and Development Sitra provides funding for research projects that support the strategic objectives of its various programmes. Sitra is currently running programmes in the following areas: innovation environments, the health care system, healthy diets, environmental technology, Russian business and India. For brief descriptions of Sitra programmes, see the fund website at [www.sitra.fi](http://www.sitra.fi).

## **Finnish Work Environment Fund**

The Finnish Work Environment Fund provides funding for scientific research based on materials describing Finnish working life or with practical application in workplace development. The Fund is specifically interested in research that produces new knowledge about personnel management and know-how. Funding from the Finnish Work Environment Fund provides an opportunity to open up a personnel perspective on other aspects of business know-how as well. New openings are indeed particularly welcome. Research extending to the workplace level provides an opportunity to assess the applicability of theoretical premises to practice and to compare and examine the results for conclusions that have application in everyday working life.

Applicants interested in the Finnish Work Environment Fund and its funding instruments should contact the Fund on +358 (0)9 6803 3311, or visit the Fund website at [www.tsr.fi](http://www.tsr.fi).



## FURTHER INFORMATION

### *Academy of Finland*

Programme Director Iris Humala  
Academy of Finland  
POB 99  
FI-00501 Helsinki  
Tel. +358 (0)9 7748 8227  
iris.humala@aka.fi

Culture and Society Research Unit, Science Advisor Kustaa Multamäki,  
tel. +358 (0)9 7748 8349, kustaa.multamaki@aka.fi

Biosciences and Environment Research Unit, Science Adviser Timo Kolu,  
tel. +358 (0)9 7748 8341, timo.kolu@aka.fi

Natural Sciences and Engineering Research Unit, Science Advisor Juha Latikka,  
tel. +358 (0)9 7748 8266, juha.latikka@aka.fi

### *The Finnish National Fund for Research and Development (Sitra)*

Research Director Timo Hämäläinen  
Sitra  
POB160  
FI-00181 Helsinki  
Tel. +358 (0)9 6189 9256, timo.hamalainen@sitra.fi

### *Finnish Work Environment Fund*

Director Riitta-Liisa Lappeteläinen  
Finnish Work Environment Fund  
Eerikinkatu 2  
FI-00100 Helsinki  
Tel. +358 (0)9 6803 3312, riitta-liisa.lappetelainen@tsr.fi

Programme secretary

Sanna Vitikainen  
Academy of Finland  
POB 99  
FI-005101 Helsinki  
Tel. +358 (0)9 7748 8334  
Fax +358 (0)9 7748 8395  
sanna.vitikainen@aka.fi



**SUOMEN AKATEMIA**  
FINLANDS AKADEMI • ACADEMY OF FINLAND

PL 99, VILHONVUORENKATU 6, 00501 HELSINKI  
PUH. (09) 774 881, FAX (09) 7748 299 INTERNET: WWW.AKA.FI