



Yrittäjyysopintojen prosessimallinnus

CASE: TAMK Proakatemian opintopolku

Petteri Kiuru

OPINNÄYTETYÖ
Lokakuu 2020

Liiketalouden koulutus
Yrittäjyyden ja tiimijohtamisen koulutus

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutus
Yrittäjyyden ja tiimijohtamisen koulutus

KIURU, PETTERI
Yrittäjyysopintojen prosessimallinnus
CASE: TAMK Proakatemia opintopolku

Opinnäytetyö 61 sivua, joista liitteitä 6 sivua
Lokakuu 2020

Opinnäytetyön tarve syntyi Proakatemiaan kompleksisuudesta ja eriävistä käsityksistä Proakatemiaan yrittäjyysopintojen tarkoituksesta opiskelijoiden keskuudessa. Proakatemiassa opiskelu perustuu tiimioppimiseen ja yrittäjyyteen, joissa opiskelijan sekä opiskelijoista koostuvan tiimin tehtävänä on itse päättää suunta ja tavoite opiskelussaan yrittäjiksi.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuoda Proakatemiaan oppimisen prosessit esiin yhdessä kokonaisuudessa opiskelijoiden nähtäväksi, ja hyödynnettäväksi omassa oppimisessaan yrittäjyyteen sekä valmentajien käytettäväksi Proakatemiaan hahmottamisessa uusille opiskelijoille. Lopputuotoksena opinnäytetyöstä syntyi Proakatemiaan 3,5 vuoden oppimisprosessi mallinnettuna prosessikartaksi. Prosessikartta on rajattu opintoihin, jotka liittyvät yritystoimintaan. Prosessikartan asiakkaana toimii opiskelija.

Opinnäytetyössä toteutettiin kyselytutkimus, jonka kohteena toimivat nykyiset ja valmistuneet Proakatemiaan opiskelijat sekä Proakatemiaan valmentajat. Tutkimuksessa kartoitettiin tärkeimpiä ja merkityksellisimpiä opintoja yrittäjyyteen tähtäämisessä sekä kokemuksia Proakatemiasta yrittäjyyteen opiskelussa. Toinen osa tutkimuksessa oli aineistonkeruu prosessien mallintamisesta ja erilaisten prosessimallintamisen tyylien hyödyntämistä.

Prosessimallintaminen tehtiin perinteisimmillä organisaation prosessimallintamisen metodeilla. Prosessikarttaan määritettiin Proakatemiaan yrittäjyysopintoihin liittyvät ydin- ja tukiprosessit sekä johdon prosessit. Prosessimallinnuksen tavoitteena oli kartoittaa yrittäjyydessä tarvittavia opintoja, jotta Proakatemiaan opiskelijat valmistuisivat yrittäjiksi suoraan opintojensa jälkeen. Prosessimallinnus tehtiin kyselystä tulleiden vastausten perusteella sekä Proakatemiaan opintosuunnitelmaa hyödyntäen. Prosessimallinnuksessa hyödynnettiin ja verrattiin eri prosesseja EntreComp -viitekehikseen sekä arvoitettiin prosessin haastavuutta Cynefin mallilla. Prosessimallinnuksen lopputuotos on prosessikartta, joka kuvaa koko Proakatemiaan opintopolkua yrittäjyysopinnoissa.

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Bachelor of Business administration
Entrepreneurship and team leadership

KIURU, PETTERI
Process modelling of entrepreneurial studies
CASE: TAMK Proakatemia's study path

Bachelor's thesis 61 pages, appendices 6 pages
October 2020

The need for the thesis arose from the complexity of Proakatemia and the different perceptions among the students about meaning of Proakatemia. Studying at the Proakatemia is based on team learning and entrepreneurship, where the task of the student and the team of students are responsible for deciding their own methods for learning in entrepreneurship.

The purpose of the thesis was to bring the learning processes of the Proakatemia together in one whole for the students to see and to utilize in their own learning entrepreneurship and for the coaches to use in perceiving the Proakatemia for new students. The final output of the thesis was the 3.5-year learning process of Proakatemia modeled as a process map. The process map is limited to studies related to entrepreneurship. The student of the process map is the student.

In the thesis. A survey was conducted which targeted current and graduated Proakatemia students and Proakatemia coaches. The study mapped out the most important and relevant studies in entrepreneurship and experiences from the Proakatemia in studying entrepreneurship. The second part of the study was literature collection on process modeling and the utilization of different process modeling styles.

Process modeling was performed using the most traditional methods of organizational process modeling. The process map defined the core and support processes and management processes related to Proakatemia's entrepreneurship studies. The aim of the process modeling was to map the studies needed in entrepreneurship so that Proakatemia students would graduate as entrepreneurs immediately after their studies. The process modeling was performed on the basis of the answers to the survey and using Proakatemia's study plan. In process modeling, different processes were utilized and compared to the EntreComp reference framework and compared the challenge of a process by Cynefin framework. The final output of process modeling is a process map that describes the entire Proakatemia study path in entrepreneurship studies.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Tavoite ja tarkoitus	7
1.2	Tausta ja toimeksiantaja	7
2	PROSESSIEN MALLINNUS	10
2.1	Prosessien tunnistaminen, rajaus ja nimeäminen	11
2.2	Ydin- ja tukiprosessit	12
2.3	Prosessikartta	13
3	YRITTÄJÄ, YRITTÄJYYS JA YRITTÄJÄMÄINEN AJATTELU	15
3.1	Yrittäjämäinen ajattelu.....	17
3.2	Yritysmuodot	Error! Bookmark not defined.
4	OPETUSSUUNNITELMA	21
5	KYSELYTUTKIMUS.....	23
5.1	Kyselyn tavoite, tarkoitus ja kohderyhmä	23
5.2	Kyselyn aihealueet ja analysointi	24
6	KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET	25
6.1	Yrittäjyys	26
6.2	Yrittäjän tärkeimmät osaamiset.....	26
6.3	Kokemukset yrittäjyysopinnoista	27
6.4	Valmistautuminen yrittäjyyteen.....	28
6.5	Mitä Proakatemiaalta puuttuu yrittäjyysopinnoista	29
7	PROAKATEMIAN PROSESSIN MALLINNUS	31
7.1	Prosessimallinnus kokonaisuutena	32
7.2	Ydinprosessit.....	33
7.3	Tukiprosessit.....	36
7.3.1	TAMK -tukiprosessit	37
7.3.2	Yrityksen johtamisen tukiprosessit.....	38
7.3.3	Yrityksen talouden tukiprosessit	40
7.3.4	Yrityksen liiketoiminnan tukiprosessit	43
7.3.5	Projektit ja liiketoimintaprojektit tukiprosessina.....	49
7.4	Johdon prosessit	51
7.4.1	Reflektointi johdon prosessina.....	51
7.4.2	Hiljainen tieto ja kokemukset johdon prosessina	53
8	POHDINTA	55
8.1	Tutkimuksen hyödyntäminen	56
8.2	Prosessimallinnuksesta pois jäänyttä.....	57
8.3	Kehittämisehdotuksia	58

LÄHTEET	60
LIITTEET	62
Liite 1. Kyselytutkimuksen analysointi matriisi	62
Liite 2. Proakatemian yrittäjyysopintojen prosessikartta.....	67

LYHENTEET

TAMK	Tampereen ammattikorkeakoulu
OPS	opetussuunnitelma
BMC	Business Model Canvas. Liiketoiminnan suunnitteluun tarkoitettu visuaalinen työkalu.
PRH	Patentti- ja rekisterihallitus

1 JOHDANTO

1.1 Tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyön toimeksiantona ja tavoitteena on selvittää Proakatemia prosessien kokonaisuudesta, mitkä prosessit ovat tärkeimpiä yrittäjyysopinnoissa. Prosessien tunnistamisen tarkoituksena on kehittää prosessikartta mallintamalla Proakatemia yritystoimintaan tähtääviä prosesseja. Prosessikarttaa on tarkoitus hyödyntää opetuksessa ja orientaatiossa uusille opiskelijoille sekä tuomaan jo opiskeleville opiskelijoille selkeyttä siitä, miten yritystoiminta rakentuu sekä minkälaisia asioita kannattaa opiskella.

Työn tarkoituksena on kuvata Proakatemia 3,5 vuoden opiskeluprosessi yrittäjäksi. Prosessikartan sisältönä toimivat yritystoiminnan tärkeimmät osaamiset oppimisprosesseina. Prosessit ovat jaettu puolen vuoden ajanjaksoihin kuvaamaan tietyn ajan tärkeimpiä opintoja tietyinä ajanjaksona. Työssä tutkitaan Proakatemialla opiskelevien ja valmistuneiden opiskelijoiden kokemuksia Proakatemia yritystoiminnallisista opinnoista.

Opinnäytetyö on toteutettu yhteistyössä LeGiT-tutkimusryhmän kanssa. LeGiT-tutkimusryhmä keskittyy tutkimaan kasvua ja oppimista tiimeissä ammatti- ja aikuiskasvatuksen parissa, kuin myös työelämässä. Tutkimusryhmän kohteina ovat tiimeissä tapahtuva henkilökohtainen, tiimien ja yhteisöjen kasvu sekä oppiminen.

1.2 Tausta ja toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Proakatemia ja Proakatemia päävalmentaja Tanja Verho. Proakatemia on osa Tampereen ammattikorkeakoulun (TAMK) liiketalouden koulutusta. Proakatemialla opiskelee noin 150 opiskelijaa samoissa tiloissa. Proakatemia tilat sijaitsevat Finlaysonin alueella, koska alue on lähempänä keskustaa ja näin lähempänä keskustassa sijaitsevien yritysten toimistoa. Proakatemia tiloista löytyy tiimioppimiseen ja

yrittöystoimintaan tarvittavia tilaratkaisuja opintojen suorittamiseen, kuten esimerkiksi toimistotila yritykselle. Proakatemia tutkintolinja on yrittäjyyden ja tiimijohtamisen tutkinto. 3,5 vuoden koulutuksessa valmistuu liiketalouden tradenomiksi. Proakatemia on koulutusohjelmansa hyvin erilainen verraten muihin korkeakoulun koulutusohjelmiin. Proakatemia eroaa muista korkeakoulun koulutusohjelmista opiskelutavaltaan, koska opiskelijat opiskelevat yrittöystoimintaa käytännössä tiimiyrityksissä. Opiskelijat Proakatemiassa eivät käy esimerkiksi luennoilla enää ensimmäisen lukuvuoden jälkeen. Opiskelijat ei myöskään Proakatemiassa suorita tenttejä enää ensimmäisen lukuvuoden jälkeen. Opiskelija voi kuitenkin suorittaa esimerkiksi valinnaisia opintoja kurssimuodossa.

Proakatemiaan opiskelu perustuu tekemällä oppimiseen ja tiimioppimiseen. Opiskelijat perustavat yrityksen tiiminä ja opiskelevat kolme vuotta harjoittaessaan liiketoimintaa tiimiyrittäjinä tehden projekteja. Projektilla tarkoitetaan liiketoimintaa, jota opiskelijat harjoittavat Proakatemiassa opinnoikseen. Oppimisprosessiin liittyy oikea yrittöystoiminta, oikeat asiakkaat ja oikeat projektit, missä kauppaa käydään oikealla rahalla. Yritykset ovat Suomen lain silmissä oikeita lain velvoittamia yrityksiä ja opiskelijat oikeita yrittäjiä.

Opiskelu tapahtuu Proakatemiassa oman tiimin kanssa, projektitiimin kanssa tai itsenäisesti. Opiskelijat harjoittavat yrittöystoimintaa kolmen vuoden ajan tiimiyrittöystöössään. Tiimiyrittöystössä opiskelijat hankkivat ja tekevät projekteja asiakkaille, jotka koostuvat muista yrityksistä tai kuluttaja asiakkaista. Tämä on Proakatemiaan tekemällä oppimisen menetelmä.

Opiskelu tiimin kanssa tapahtuu viikoittain pajoissa, joita on viikossa kahdeksan tuntia sekä tiimin itse määrittämässä muissa tapahtumissa. Paja on yksi tiimioppimisen muodoista. Tiimi käyttää yhdessä aikaa keskustellen itse valitsemastaan aiheesta, josta tiimi haluaa oppia lisää. Pajassa yksi tai useampi tiimin jäsenistä valmistelea ja toimii pajan vetäjänä tiimille. Pajan vetäjänä voi toimia myös valmentaja tai Proakatemiaan ulkopuolelta tuleva henkilö. Jossain tapauksissa tiimi voi suorittaa ennakkotehtäviä ennen pajan alkua, jotta pajaan tulee varmasti tietoa aiheesta mitä käsitellään. Pajan työskentelymenetelmänä toimii dialogi. Dialogi on tapa keskustella. Dialogissa ryhmä tutkii aihetta, joka ei

ole ennestään tuttu tai se on vaikeaselkoinen. Dialogin tavoitteena on saada ryhmästä irti kokemuksia ja ajatuksia syvemmältä kuin mitä henkilö yksittäin osaisi ajatella. (Senge 1990, 233-241.) Muita tiimin yhteisiä tapoja opiskella voivat olla tiimipalaverit, tiimin yhteiset projektit ja osallistuminen muihin tapahtumissa, tiimin toimintaan liittyviin tapahtumiin.

Opiskelussa myös yksi suurimpia oppimisen lähteitä ovat kirjat ja niistä kirjoitettavat esseet. Opiskelija lukee noin 40 – 50 kirjaa kolmen vuoden Proakatemiassa opiskelun aikana ja kerää näistä tietoa projekteihin, hankkeisiin tai vastuutehtäviin. Projektien, kirjojen ja tiimin toiminnan lisäksi. Opiskelijat suorittavat monia erilaisia tukevia opintoja, kuten seminaareja, solutoimintaa ja yritysvierailuja. Nämä opinnot tukevat opiskelijaa yrittäjyyden kokonaisuuden hahmottamisessa, itsensä kehittämisessä ja omien liikeideoiden käynnistämässä.

Proakatemiassa opiskelija suorittaa opintopisteitä, kuten muissakin koulutusohjelmissa. Proakatemiassa ei ole kursseja erillisiä kursseja, joista opintopisteet koostuisivat. Proakatemiassa opintopisteet koostuvat tehdyistä tunneista tiimiyityksessä tai itsensäkehittämisestä. Tunnit jaetaan eri kategorioihin, joita ovat myynti, markkinointi, asiakkuudet ja verkostot, johtaminen, yrittäjän talousosaaminen, globaali yrittäjyys, luovat tuotteet ja liiketoimintamallit, digitaalinen liiketoiminta, vastuullinen ja kestävä yrittäjyys, erikoistuminen toimialalle sekä elämystalous. Opiskelijan ei kuitenkaan tarvitse välttämättä suorittaa opintoja kaikista näistä kategorioista. Näitä kategorioita apuna käyttäen opiskelija voi suunnata omaa opiskeluaan aiheisiin mitkä opiskelijaa eniten kiinnostavat.

Proakatemian tarkoitus on luoda parempaa maailmaa yrittäjyydellä. Yrittäjyyden ja yritystoiminnan uskotaan olevan tehokas keino ratkaisemaan isoimpia ongelmia maailmassa. Proakatemiassa autetaan yrittäjiksi haluavia ja opiskelevia hankkimaan parempia taitoja, joita tulevaisuudessa tarvitaan yritysmaailmassa. Proakatemian uusi visio on, "Proakatemia: uuden yrittäjyyden esikuva". (Proakatemia, 2020.) Tämä visio viittaa Proakatemian tarkoitukseen. Tavoitteena Proakatemiassa on siis muuttaa maailmaa yrittäjyyden kautta ja synnyttää uusia yrittäjiä, jotka muuttavat maailmaa.

2 PROSESSIEN MALLINNUS

Prosessit määritellään liiketoiminnassa suoritettavien toimenpiteiden sarjaksi tai sarjoiksi, jotka tuottavat määritellyn lopputuloksen tai määrättyä arvoa esimerkiksi asiakkaalle. Prosesseja mallinnetaan, jotta prosesseja voidaan ymmärtää paremmin ja kehittää paremmiksi. (Laamanen, Tinnilä 2009, 10-12.) Seuraavaksi työssä avataan prosessien tarkoitus, jota hyödynnetään Proakatemian prosessin mallintamisessa myöhemmin opinnäytetyössä.

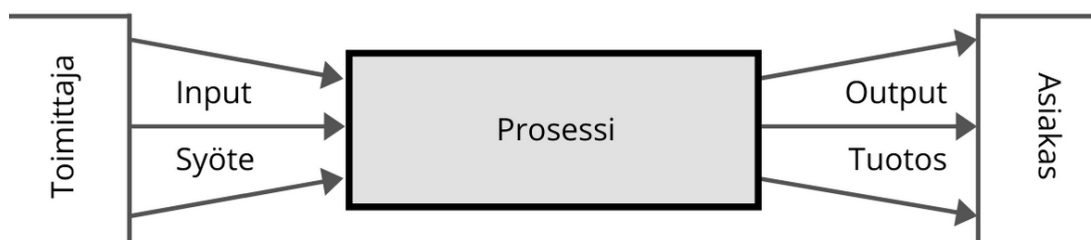
Prosessit ja niiden kehittäminen kuuluvat yritysjohtamisen työkaluihin alkaen asiakkaan tarpeen havaitsemisesta aina päättyen asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen. Prosesseissa luodaan toimenpiteet esimerkiksi tuotteen tuotannossa sarjoiksi, jotta organisaatiossa ymmärretään kaikki tuotannossa tapahtuvat toimenpiteet esimerkiksi tuotetta valmistettaessa. (Laamanen 2003, 19-21.)

”Prosessi voi koskea mitä tahansa yrityksen liiketoimintaa tai muiden organisaatioiden muunlaista hyötyä tavoittelevaa toimintaa: uusien innovaatioiden luomista, palveluiden, järjestelmien, ratkaisuiden tai tuotteiden tuotteistamista, valmistuskapasiteetin käyttöönottoa, tuotantoa, palvelun toimittamista tai palvelutapahtumia, liiketoiminnan rahoittamista tai talouden hallintaa, asiakassuhteiden hoitamista, tukitoimintoja, jne.” (Martinsuo, Blomqvist 2010, 3.)

Prosessia määrittäessä päätetään yleensä prosessin alku ja loppu, esimerkiksi tehtaassa, jossa valmistetaan fyysisiä tuotteita asiakkaalle. Tuotteet valmistetaan yhdestä tai useammasta raaka-aineesta, kuten esimerkiksi muovista. Siksi tehtaan prosessissa raaka-ainevarasto voi olla ensimmäinen osa prosessia. Raaka-aine tai -aineet muovautuvat prosessin aikana valmiiksi tuotteeksi. Myös henkilön muutoksen läpikäynnin voi kuvata prosessina. Tämä prosessi voidaan mallintaa, ja siitä voidaan havainnoida, mistä henkilö aloittaa prosessin, mitä prosessin aikana tapahtuu ja mihin prosessi päättyy. Prosessi voi olla pituudeltaan mitä tahansa yhdestä minuutista useisiin vuosiin, riippuen siitä, mitä toimintoa kuvataan prosessina.

Prosessissa voi kuvata toimintoja erittäin yksityiskohtaisesti, mikäli tarkastellaan yhtä prosessin osaa omana prosessinaan. Pidemmissä prosesseissa on parempi olla menemättä kovin yksityiskohtaisesti toimenpiteiden yksityiskohtiin. Isomman prosessin kuvaamisessa riittää, kun ymmärtää miten prosessi toimii alusta loppuun ja miten se tuottaa arvoa. ”Yleensä 15-20 prosessia riittää hyvän kehittämisotteen saavuttamiseen.” (Laamanen 2003, 62).

Prosessi alkaa syötteestä (input) ja loppuu johonkin tuotokseen (output). Syöte voi olla jokin tarve mikä asiakkaalla on. Prosessissa itsessään tuo tarve muutetaan ratkaisuksi, eli tuotokseksi (kuva 1). Tuotoksia voi olla fyysinen tuote asiakkaalle, kuten esimerkiksi kengät. Tuotos voi myös olla asiakkaan läpikäytävä palvelu, kuten esimerkkinä terapia. Tässä tapauksessa asiakas itse tulee tietynlaisena syötteenä sisään prosessiin ja muovautuu tavoitteen mukaisesti tuotokseksi. Syötteenä ja tuotoksena voi siis toimia asiakas itse. Prosessi voi lähteä asiakkaan ongelmasta ja tulla syötteenä prosessiin. Prosessi voi alkaa näin esimerkiksi uuden tuotteen tai palvelun suunnitteluna. Tavoitteena suunnitella ja toteuttaa myytävissä oleva tuote tai palvelu, joka ratkaisee asiakkaan ongelman. (Laamanen 2003, 52-53.)



KUVA 1. Prosessi on sarja toimenpiteitä ja resurssit. (Laamanen 2003, 20.)

2.1 Prosessien tunnistaminen, rajaaminen ja nimeäminen

”Olen löytänyt kolme erilaista lähtökohtaa tunnistaa prosesseja:

1. toiminnan analysointi

2. menestystekijöiden analysointi
3. asiakkaan prosessien analysointi.” (Laamanen 2003, 64.)

Lähtökohtana on tutkia organisaation toimintaa. Toiminnasta löytyvät organisaation prosessit; esimerkiksi tuotekehitys on tuotekehitysprosessi. Prosessin rajaaminen on tärkeätä, jotta prosessin ymmärtäminen on mahdollisimman helppoa. Rajaamisen tarkoituksena on ymmärtää, mitä prosessi sisältää. Tämä vaihe tulisi myös pitää mahdollisimman siistinä.

Prosessit voi rajata esimerkiksi hyödyntävän seuraavia apukysymyksiä.

- Mitä tapahtuu ennen prosessia? Syöte (input), tarve jollekin, kuten tuotteelle.
- Mitä tapahtuu prosessin aikana? Tuote, joka kehittyy prosessin aikana ja valmistuu prosessissa.
- Mitä tapahtuu prosessin jälkeen? Esimerkiksi asiakastyytyväisyys siitä miten tuote tai palvelu toimii. (Laamanen 2003, 64-65.)

Prosessien nimeäminen pitäisi tehdä niin, että nimi auttaa ymmärtämään toimintaa, tavoitteita ja tarkoitusta, sekä ohjaa mittaamaan prosessin toimivuutta. Nimeämisessä pitäisi aina kysyä, mikä on prosessin tarkoitus, niin ydinprosessissa kuin myös tukiprosessissa tai johdon prosessissa. (Laamanen 2003, 58-59.)

2.2 Ydin- ja tukiprosessit

Ydinprosesseja ovat ne, joilla on suoraan tuottava rooli arvon luonnissa asiakkaalle. Tässä tapauksessa puhutaan ulkoisesta asiakkaista, jotka tuottavat arvoa organisaatiolle tai yritykselle. Ydinprosessien tarkoituksena on tunnistaa organisaatiosta tai liiketoiminnasta se ydin, jolla organisaatio tuottaa arvoa ja saa aikaan tulosta liiketoiminnasta. Ydinprosessit toimivat pääasiallisina prosesseina, jotka kertovat siitä, mitä organisaatio tai liiketoiminta pääasiassa tekee. (Laamanen 2003, 53-56.)

Tukiprosessit taas ovat prosesseja, jotka tuottavat epäsuorasti arvoa tuottavia ulkoiselle asiakkaalle. Tukiprosessit tuottavat suoraa arvoa sisäiselle asiakkaalle, eli esimerkiksi työntekijöille luottamusmiehen kautta organisaatiossa. Tukiprosessit eivät tuota organisaatiossa suoraa arvoa asiakkaalle, mutta organisaation toimivuuden kannalta tarvitaan tukiprosesseja. (Laamanen 2003, 56-58.)

Edellisten lisäksi on vielä muutama prosessityyppi, joista yhtä käytetään tässä opinnäytetyössä. Tämä prosessityyppi on johdon prosessit. Johdon prosessien tehtävänä on valvoa, koordinoita ja kehittää ydinprosessien ja tukiprosessien toimintaa organisaatiossa. Johdon prosessit pääsääntöisesti mittaavat tuloksia ja kehittävät ratkaisuja huonoiksi todettujen prosessien parantamiseen. Johdon prosessit myös havainnoivat organisaatiolle mahdollisuuksia tai haittoja, jotka saattavat vaikuttaa organisaation toimintaan. Nämä johdon prosessit voivat olla esimerkiksi markkinatutkimusprosessi tai kilpailija-analyysin prosessi.

2.3 Prosessikartta

”Prosessien mallintaminen on tarpeen, jotta voimavarat voidaan keskittää arvoa lisäävään toimintaan ja tuloksellisuutta heikentävät tekijät voidaan poistaa.” (Martinsuo, Blomqvist 2010, 1).

Mallintamiseen sisältyy prosessien muodostama kokonaisuus prosessikarttana. Prosessikartta on visuaalinen tuotos koko prosessista, jolla havainnollistetaan mitä prosessissa tapahtuu. Prosessikartta auttaa visualisoimaan prosessin yksityiskohtia ja auttaa päätöksen teossa. Prosessikartta pitää suunnitella selkeäksi ja helpoksi lukea. Vaikka prosessikarttaan on olemassa erilaisia ohjeistuksia miten eri prosesseja voi kuvata mallinnuksessa. Kuitenkin prosessikartassa voi havainnollistaa prosessin organisaation haluamalla tavalla, mikäli vain kaikki organisaatiossa ymmärtävät prosessin. (Hessing 2017.)

Prosessikarttaa hyödynnetään viestinnän välineenä organisaatiossa, jotta organisaatiossa ymmärrettäisiin paremmin toimintaa ja tavoitteita. ”Sen tulee auttaa ymmärtämään toimintaa, jolla tuotteet ja palvelut tuotetaan.” (Laamanen 2003, 60). Prosessikartan mallinnuksessa tulee edistää toiminnan

systeemiluonteen ymmärtämistä organisaatiossa. Yrityksessä prosessikartasta käy ilmi ansaintalogiikka. Prosessissa, jonka henkilö käy läpi tulisi prosessikartasta käydä ilmi kehitys ja arvo henkilölle. Eli sen miten henkilö kehittyy prosessin aikana, esimerkiksi oppiiko henkilö uusia taitoja tai saako henkilö jotain tietoa. (Laamanen 2003, 60-64.)

Viimeisenä prosessikartta pitää myös nimetä. Otsikko ei tulisi olla vain otsikolla ”prosessikartta”. ”Parempi nimitys esitykselle on kirjoittaa otsikoksi organisaation toiminta-ajatus (missio tai visio).” (Laamanen 2003, 64).

3 YRITTÄJÄ, YRITTÄJYYS JA YRITTÄJÄMÄINEN AJATTELU

Yrittäjyys ja yrittäjänä toimiminen, on yrityksen omistajana liiketoiminnan harjoittaminen niin, että yritys ja liiketoiminta luo voittoa omistajalleen. ”Harva meistä on syntyessään kova bisnesjohtaja: siksi yrittäjyys on liiketoiminnallisen ajattelun opettelemista ja jatkuvaa kasvamista liike-elämän logiikkaan.” (Ilmoniemi, Järvensivu, Kyläkallio, Parantainen ym. 2009, 27). Yrittäjyys nähdään asenteena sekä suhtautumisena ja asennoitumisena työntekoon. Yrittäjä on vastuussa itse omasta toiminnastaan ja omasta menestyksestään, niin taloudellisesti kuin liiketoiminnan kehittämiseksi. Yrittäjyydessä on otettava huomioon yritystoiminnan riskit ja realiteetit. Yrittäminen on vaativaa ja vaatii paljon joustoa yrittäjältä. Yrittäjät joutuvat usein uhraamaan vapaa-aikaansa, lomiam tai harrastuksia yrityksen menestymisen eteen kriisien sekä riskien hallitsemiseksi. Kun yrityksessä on vakava tilanne esimerkiksi taloudellisesti, joka on hoidettava heti, on yrittäjän uhrattava omasta vapaa-ajastaan aikaa yrityksen pelastamiselle. Taloudellinen vahinko yritykselle vahingoittaa myös yrittäjän taloudellista tilannetta. (Ilmoniemi ym. 2009, 22-27.)

Yrittäjä ansaitsee elantonsa yritystoiminnalla. Yrityksen elinehto ovat asiakkaat, jotka maksavat yrityksen tuotteista ja palveluista. Tyytyväiset asiakkaat ovat yrityksen kasvulle elinehto, koska tyytymättömät asiakkaat eivät välttämättä osta yrityksen tuotteita tai palveluita uudestaan. Asiakkaiden ostamista tuotteista ja palveluista koostuu myös yrittäjän palkka. Kun yritys on perustettu, yrityksen kulut alkavat juosta, mutta tulot tulevat viiveellä. Yrittäjänä johdettaessa liiketoimintaa tulee huolehtia oikeista työvälaineistä ja toimitiloista yritykselle sekä työntekijöille työn tuottamisesta, mikäli yrityksellä on työntekijöitä. Yrittäjällä on oltava yleisiä valmiuksia, jotta yritystoiminnan menestyminen on taatumpaa. Yrittäjän yleisiä valmiuksia ovat esimerkiksi liiketoiminnan johtaminen, laskentatoimi ja rahoituksen hallinta, markkinointi sekä myyntitaidot. Johtamisessa yrittäjällä on hyvä olla taitoja ihmisten johtamisesta, mikäli yrittäjällä on palkattuja henkilöitä yrityksessä. (Ilmoniemi ym. 2009, 22-23.)

Emily Heyward kirjoittaa Harvard Business Review artikkelissaan. Kun hän 2001 vuonna valmistui collegesta, hänellä ei ollut yhtään kaveria, joka perustaisi yrityksen valmistumisen jälkeen. (Heyward. So you want to be an entrepreneur,

2020.) Aiemmin Suomessa on myös ollut yrittämisestä negatiivinen käsitys. Oletukset yrittäjyydestä ovat, että yrittäjän on onnistuttava kaikin mahdollisin tavoin. Tämä on jäänyt erittäin syvälle kulttuuriin. Konkurssia pidetään suurimpana häpeänä mitä yrittäjälle voi sattua. Pelko epäonnistumisesta vie uusilta yritysideoilta ja luovuudelta tilaisuuden, koska monet nuoret opiskelijat eivät halua lähteä yrittäjiksi tämän takia. Innovatiiviset ja luovat yritysideaat eivät näe välttämättä koskaan päivän valoa pelon takia. Myös taloudelliset riskit tiedostetaan yrittäjyydessä erittäin hyvin, mikä saa monen luopumaan ajatuksesta. Siksi olisi hyvä suvaita ja hyväksyä yrittäjyydessä olevat riskit entistä paremmin. Yrittäjyydessä menestyminen pitäisi olla kannustettua eikä kadepäköä sekä yhteiskunnan pitäisi hyväksyä, että yrittämisessä on hyväksyttävää menestystä ja vaurastua. (Ilmoniemi 2009, 21.)

Yrittäjyys on intohimoista ja motivoitunutta työtä oman yrityksen ja oman menestyksen puolesta. Toisin kuin palkka työssä, yrittäjä on itsensä oma johtaja ja tekee päätökset omatoimisesti. Yrittäjät tekevät liiketoimintaa sydämellään. Yrittäminen edellyttää jatkuvaa oppimista ja kehittymistä omalla toimialallaan ja yrityksen liiketoiminnan johtajana. Yrittäjän tulee myös kehittää omaa yritystään koko ajan eteenpäin, jotta yritys pysyy hengissä. (Ilmoniemi 2009, 20-23.)

Yrittäjäksi lähtemistä kannustetaan tänä päivänä merkityksen kautta mahdollisuutena tehdä jotain omaa. Yrittäjäksi lähtemisessä ja uuden liiketoiminnan käynnistämässä voi miettiä asiaa näiden viiden ohjeen kautta. Ratkaise yritystoiminnalla sellainen ongelma, joka vie sinua eteenpäin. Yrityksen edustajana pitää miettiä haluaako olla näkyvissä. Nykypäivänä asiakkaat ostavat helpommin yrittäjältä, joka ei piiloudu tuotteensa taakse, vaan on ensimmäisenä kertomassa omaa tarinaansa. Yrittäjyyttä kannattaa miettiä myös siltä kannalta, että haluaako lähteä yksin. Yrittäjäksi lähtevän pitää miettiä omasta tuotteestaan tai palvelusta, että miten hän luo arvoa asiakkaalle, koska yrityskenttä on jo täynnä toistensa kanssa samankaltaisia yrityksiä ja uuden uniikin liikeidean synnyttäminen voi olla todella vaikeata. Sen takia on hyvä miettiä miten tuottaa arvoa asiakkaalleen paremmin kuin kilpailijat. Yrittäjäksi ryhtyvän on hyvä miettiä myös, että uskaltaa tehdä sen valinnan. Yrityksen perustaminen ei ole mikään osa-aikatyö vaan useampi työ päällekkäin. (Heyward. 2020. So you want to be an entrepreneur,)

3.1 Yrittäjämäinen ajattelu

Euroopan Unioni on julkaissut vuonna 2016 EntreComp -viitekehyksen yrittäjämäisestä ajattelusta. Viitekehyksessä tarkoituksena on edistää ihmisten aloitteellisuutta yrittäjämäisellä ajattelulla, jotta ihmiset toimisivat mahdollisuuksien ja ideoiden mukaan, voisivat työskennellä paremmin muiden kanssa yhdessä ja hallitsisivat dynaamisia uria yhteisen paremman tulevaisuuden puolesta. EntreComp luo tarkoitusta kitetyttä yrittäjyyden ja yrittäjämäisen ajattelun osa-alueisiin tieto, taidot ja asenteet, jotka luovat taloudellista, kulttuurillista tai sosiaalista arvoa muille. EntreComp on joustava viitekehys, joka on mukautettavissa yrittäjämäisten taitojen ymmärtämiseen ja kehittämiseen. (Publications office of the European Union 2018, 3.)

EntreComp -viitekehys koostuu kolmesta eri yrittäjyyden osaamisalueesta. Osaamisalueet ovat ideat ja mahdollisuudet, resurssit ja toimintaan vieminen. Näistä kolmesta osaamisalueesta jokainen pitää sisällään viisi eri pätevyyttä. Kolmen osaamisalueen pätevyudet:

Ideat ja mahdollisuudet:

- Mahdollisuuksien havaitseminen
- Luovuus
- Visio
- Ideoiden arvostaminen
- Eettinen ja kestävä ajattelu

Resurssit:

- Itsetietoisuus ja itsetehokkuus
- Motivaatio ja sitkeys
- Resurssien mobilisointi
- Taloudellinen ja ekonominen lukutaito
- Muiden mobilisointi

Toimintaan vieminen:

- Aloitteen tekeminen
- Suunnittelu ja hallinnointi
- Epävarmuudesta, epäselvyydestä ja riskeistä selviytyminen
- Muiden kanssa työskentely
- Kokemuksista oppiminen

Jokaisessa 15 kompetenssiin kuuluu kymmeniä taitoja, jotka osoittavat mitä kompetenssissa pitää käytännössä hallita. Esimerkiksi resurssit - osaamisalueessa resurssien mobilisointi -pätevyyden käytännön hallitseminen tarkoittaa sitä, että yrittäjä hallitsee resurssien hallinnan, resurssien vastuullisen käytön, käyttää aikansa hyödyllisesti ja tuen saaminen. (Publications office of the European Union 2018, 4-8.)

EntreComp:n hallitseminen tapahtuu neljällä eri tasolla. Tasot ovat perustus, keskitaso, kehittynyt ja asiantuntija. Tasot ovat kahdeksaan eri kehitystasoon niin, että jokaisessa tasossa on kaksi kehitystasoa. Kiteytys EntreComp:n on se, että yhden osaamisalueen sisällä on viisi eri kompetenssia. Näissä viidessä eri kompetenssissa on taitoja 60 tai enemmän. Näitä osaamisia mitataan kahdeksan eri tason avulla. Tämä tuottaa 442 erilaista oppimistulosta. (Publications office of the European Union 2018, 9-10.)

3.2 Yrityksen johtaminen

Yrityksen johtaminen ja yrittäjyys itsessään on kompleksista toimintaa. Tämän takia myös Proakatemia on erittäin kompleksinen paikka. Yrityksessä tekemällä oppiminen ja isossa oppimistiimissä tiimioppimisen hallitseminen on haastavaa ja vaikea selkoista toimintaa. Kompleksisuuden hallintaan ja tiedonhallinnan apuvälineeksi Dave Snowden (1999) on kehittänyt Cynefin mallin. Cynefin mallin avulla on mahdollista ymmärtää paremmin tilanteiden luonnetta ja merkitystä, jonka avulla voidaan valita tilanteeseen sopiva toimintamalli. Cynefin malli koostuu viidestä kontekstista. Kaksi ensimmäistä kontekstia ovat yksinkertainen ja vaikea, joissa syy-seuraus-suhde toteutuu. Nämä kaksi kontekstia toteuttavat kausaalisuhteita, joiden välillä on korrelaatio. Korrelaatio tarkoittaa sitä, että kun tilanne muuttuu kontekstissa, muuttuu myös lopputulos tiedettävään suuntaan.

Kaksi seuraavaa ovat kaoottinen ja kompleksinen. Näissä konteksteissa ei ole kausaliteettia. Kun kontekstissa tilanne muuttuu, niin yhdellä kerralla lopputulos muuttuu yhteen suuntaan ja toisella kerralla lopputulos muuttuu eri suuntaan. Keskellä mallia on viides tila, eli epäjärjestys. Tilanteessa ei tiedetä miten tilannetta pitäisi johtaa tai sitä johdetaan väärin kokemuspohjan takia. (Hietaniemi 2016, Onnistu projektissa ketterästi ½ – Cynefin malli kertoo miten.)

Yksinkertaisessa kontekstissa vastaukset kysymyksiin ja päätöksiin ovat ilmeisiä. Konteksti pitää sisällään ilmeiset tapahtumat, jotka kaikki ymmärtävät. Kuten esimerkiksi sopimusehdot. Mikäli sopimusehtoja ei noudata, niin kummatkin sopimuksen osapuolet tietävät, että toinen voi mahdollisesti purkaa sopimuksen rikkomuksesta. Johtamisessa nämä yksinkertaiset tehtävät tai toiminnot ovat johtajalle helppoja delegoida eteenpäin tai ovat automaattista toimintaa. Johtajan pitää osata kontekstissa havainnoida, kategorisoida ja vastata. (Snowden & Boone 2007, A leader's framework for decision making.)

Toisessa kontekstissa, eli monimutkaisessa, saattaa olla useitakin eri vastauksia kysymyksiin tai päätöksiin. Vaikea konteksti on niin sanotusti tiedostettavat epätietoisuudet. Tässä kontekstissa johtajan on havainnoitava, analysoitava ja vastattava. Esimerkkinä vaikeasta voi miettiä tarjouksen hyväksyntää. Johtajan pitää lukea tarjous, analysoida sen pätevyyttä ja tehdä päätös, eli vastata. (Snowden & Boone 2007, A leader's framework for decision making.)

Kompleksinen konteksti on ei-tiedettyjen ei-tiedetyt. Tässä kontekstissa ainakin yksi vastaus on olemassa. Vastausta ei tiedetä ja se saadaan tietoisuuteen vain kokeilemalla. Monet päätökset ja tilanteet ovat kompleksisia, jonkun ison muutoksen vuoksi. Esimerkiksi tiimin toiminnassa voi ilmetä kompleksisuutta. Kun tiimistä eroaa jäseniä ja uusia tulee tilalle, eivätkä uudet jäsenet ole heti tiimissä kunnolla mukana, niin tämä saattaa luoda kompleksisen ympäristön tiimiin. Johtajan on kompleksisessa kontekstissa ensin tutkittava ja sitten vasta havainnoida ja vastata. (Snowden & Boone 2007, A leader's framework for decision making.)

Kaoottinen konteksti on taas kenttä missä ei ole oikeita vastauksia. Syyn ja seurauksen etsiminen on mahdotonta. Tämän kontekstin hyvänä esimerkkinä toimii

terrori-iskut. Vaikka terrori-iskuihin olisi olemassa hyvät edellytykset vastata, niin ei ole mitään varmuuksia niiden toimimisesta ja aiheuttavatko ne enemmän hyvää kuin paha. Terrori-iskuissa myös ilmenee se, että ei tiedetä syy ja seuraus suhdetta alun perinkään. Kaoottisessa kontekstissa johtajan on ensimmäisenä osattava ottaa ohjat käsiin ja niin sanotusti tyrehdyttävä vuoto. Tämän jälkeen havainnoida vakautta tilanteesta ja siten toimia muuttaakseen tilannetta. (Snowden & Boone 2007, A leader's framework for decision making.)

Epäjärjestyksen kontekstissa ei ole tietoa missä ympäristössä toimitaan. Tilannetta todennäköisesti ohjataan väärin, kun ei tiedetä missä ympäristössä toimitaan. Ympäristön luonne voi olla mikä tahansa neljästä edellisestä kontekstista, mutta kontekstissa ollessa ei ole tietoa ympäristöstä. (Hietaniemi 2016, Onnistu projektissa ketterästi 1/2 – Cynefin malli kertoo miten.)

4 OPETUSSUUNNITELMA

”Opetussuunnitelma on opetuksen ja opintojen suunnittelun väline.” (Karjalainen 2003, 1).

Opetussuunnitelmalla tarkoitetaan etukäteissuunnittelua opetukselle. Opetussuunnitelma on toimintasuunnitelma, joka ohjaa koulutusta, opetusta, opiskelua ja oppimista. Opetussuunnitelmateoria ja käsite nykymuodossaan on lähtöisin J. Bobbitin 1918 kirjoittamasta teoksesta *The Curriculum* (1918). Kirjassa pohdiskelu keskittyi radikaaliin ideaan, että koulun tulisi valmentaa opiskelijoita aikuisten elämään. (Karjalainen 2003, 26.)

Opetussuunnitelmassa keskeinen osa on tavoitteiden asettelu. Opetussuunnitelmassa on ylikorostettu tavoitteiden asetteluä tarkasti aina 1970-luvulle asti. Uudistuksen myötä opetussuunnitelmassa määriteltiin niin, että siitä ilmeni yleiset tavoitteet, sisällöt, opetus- ja työ- ja suoritusmuodot sekä ajoitukset ja vuosittain annettava opetus. Tämä määriteltiin yliopiston opetussuunnitelmassa. Nykypäivänä opetussuunnitelman määritelmä on olla opetuksen ja opintojen suunnittelun väline. Opetussuunnitelman avulla opetuksesta muodostuu hallittu ja ehjä kokonaisuus. Suunnitelmassa nimetään tutkintoon johtavan koulutuksen opintojaksot ja opintokokonaisuudet tavoitteineen sekä määritellään opintojen laajuus ja ydinaines. (Karjalainen 2003, 27-28.)

Opetussuunnitelmassa pitää tiedostaa kenelle se on laadittu. Yliopistoissa ja korkeakouluissa opetussuunnitelma kirjoitetaan opettajille sekä oppilaille. Kun taas peruskoulussa opettajille ja lasten vanhemmille. Yleensä Suomalaisissa yliopistoissa opetussuunnitelma kirjoitetaan vain opiskelijoille. (Karjalainen 2003, 28.) Opiskelijoille yksi tärkeimmistä työkaluista opintoihin on siis opetussuunnitelma.

Proakatemian opintosuunnitelma koostuu perus- ja ammattiopinnoista, vapaasti valittavista opinnoista, harjoittelusta ja opinnäytetyöstä. Opetussuunnitelmassa on jaettu kokonaisuuksia useampaan erilaisiin suoritettaviin opintoihin. Perus- ja ammattiopinnot ovat opintoja, joita suoritetaan opiskeluiden eri ajankohtana.

Nämä opinnot ovat jaettu kolmelle eri lukuvuodelle ja neljännelle puolikkaalle lukuvuodelle. Osa näistä opinnoista tapahtuu näiden kolmen ja puolen lukuvuoden eri aikana tietyssä ajankohdassa ja osa näistä opinnoista tapahtuu koko kolmen vuoden Proakatemiassa opiskelun aikana. Opetussuunnitelmassa on myös pakolliset kieliopinnot kuten, ruotsin kieli ja englannin kieli sekä valinnainen kieli tai kansainvälinen opintokokonaisuus. Opetussuunnitelmassa on merkitty harjoittelu, joka Proakatemiassa suoritetaan yrityksessä tehtävien projektien muodossa eli yrityksen liiketoimintana.

Proakatemian opetussuunnitelma on yrittäjyyspainotteinen ja tähtää yrittäjyyteen tutkintolinjan mukaisesti. Opetussuunnitelmassa opiskelu aloitetaan ennen yrityksen perustamista ja opiskellaan aiheita, jotka ovat hyödyllisiä yrityksen perustamisessa. Seuraavaksi suunnitelmassa perustetaan yritys yhdessä tiimin jäsenten kanssa ja opiskelu tapahtuu tämän jälkeen pääsääntöisesti yrityksessä. Opetussuunnitelmassa on myös johtamisen kategoria, koska Proakatemia on myös tiimijohtamisen koulutus.

Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään Proakatemian opetussuunnitelmaa prosessimallinnuksessa ja sisällytetään opintokokonaisuuksia mallinnukseen. Jotkin opinnot sisällytetään prosessimallinnukseen otsikkona tai osana prosessia opintona. Mallinnuksessa myös hyödynnetään nimeämisessä opintojen otsikoita, joko samalla nimellä tai hieman muutettuna.

5 KYSELYTUTKIMUS

Kyselytutkimus on tapa kerätä tietoa ja tarkastella sitä erilaisista ilmiöistä yhteiskunnan asenteista, mielipiteistä tai arvoista erilaisissa tilanteissa. Nykypäivänä kyselytutkimus on hyvin laajasti käytetty liiketoiminnassa asiakastutkimusten toteuttamiseen. Tämän tutkimuksen menetelmä on määrällinen tutkimus. Kyselytutkimuksessa esitetään vastaajalle kysymyksiä lomakkeen kautta. Kyselytutkimuksen voi suorittaa niin vastaajan läsnä ollessa tai jollain muulla tavalla, kuten verkon välityksellä. Kyselylomake toimii mittausvälineenä tutkimuksessa. Kyselyllä voidaan mitata kohderyhmien tai asiakkaiden kokemuksia, kehittämisehdotuksia tai arvioita. (Vehkalahti 2019, 11-12.)

Kyselytutkimuksessa mitataan moniulotteisia ilmiöitä, kuten asenteita ja arvoja. Sitä varten tutkimuksessa käytetään mittareita. Mittarilla tarkoitetaan kokoelmaa kysymyksistä sekä väitteistä, joita pyritään mittaamaan. Niitä voi rakentaa itse tai käyttää valmiita. Tässä työssä on kyselyllä tutkittu käyttäjäkokemusta ja mitattu yhtäläisyyksiä. (Vehkalahti 2019, 12.)

Tässä opinnäytetyössä kyselytutkimus toteutettiin Google Forms -alustalla verkossa, ja kyselyä jaettiin Proakatemia suljetussa Facebook -ryhmässä. Proakatemia suljetussa Facebook -ryhmässä on Proakatemia nykyiset opiskelijat, valmistuneet opiskelijat ja valmentajat jäseninä.

5.1 Kyselyn tavoite, tarkoitus ja kohderyhmä

Kyselyn tarkoituksena on tarkastella Proakatemialla opiskelevien ja valmistuneiden kokemuksia yrittäjyyteen liittyvistä opinnoista. Kyselyllä on tarkoitus saada selville keskeiset onnistumiset ja selkeät puutteet kokonaisprosessissa. Myös Proakatemia valmentajille tarjottiin mahdollisuus vastata kyselyyn.

Tutkimuksessa opiskelijoiden ja valmistuneiden käyttäjäkokemuksia verrataan Proakatemia opintosuunnitelmaan. Kyselyn tavoitteena on saada Proakatemia

opiskelijoilta ja valmistuneilta keskeisiä sekä tarkkoja määritelmiä prosessin eri osista ja miten ne ovat vaikuttaneet oppimisprosessissa. Mikä näissä prosesseissa onnistuu ja mikä ei verrattain opintosuunnitelmaan.

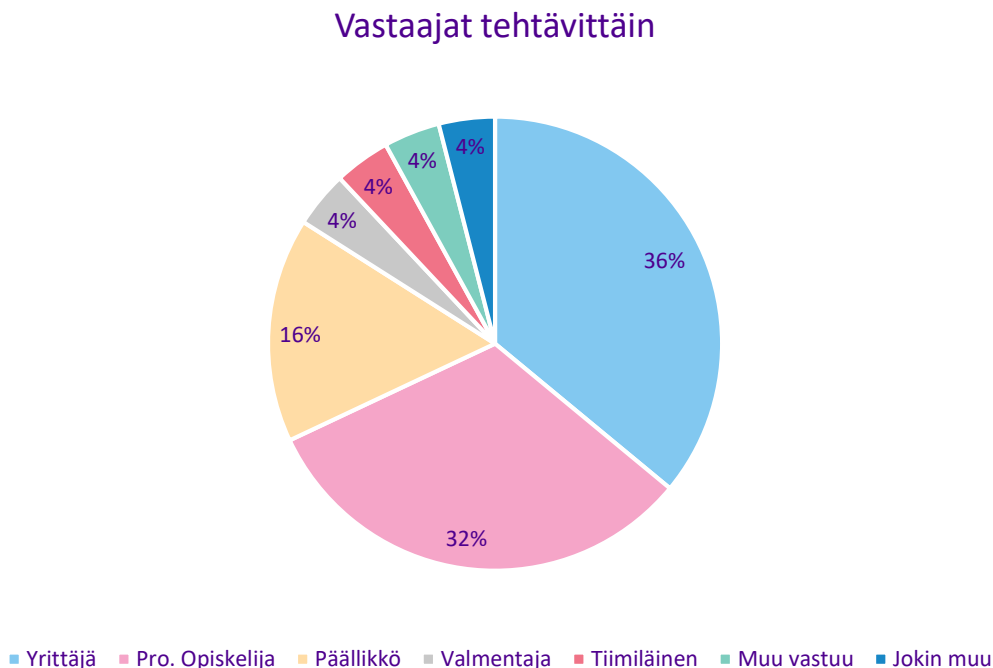
5.2 Kyselyn aihealueet ja analysointi

Kyselyn pääaihealueena kartoitetaan yrittäjyyttä. Tarkemmin miten vastaaja määrittelee yrittäjyyden. Minkälaisia kokemuksia on jäänyt Proakatemiaalta yrittäjyydestä sekä mitkä ovat yrittäjän tärkeimpiä osaamisia, teknisiä-osaamisia ja mitkä ovat näissä vähemmän tärkeitä. Kyselyssä myös haetaan vastaajalle merkityksellisiä kokemuksia Proakatemian oppimisprosessista sekä vähemmän merkityksellisiä asioita. Myös kyselyssä kartoitetaan mitä Proakatemian oppimisprosessissa ei toteudu ollenkaan tai toteutuu liian vähän. Kyselyn yksi eriävistä kysymyksistä on miten Proakatemia on muuttanut vastaajan suhtautumista johtamiseen. Tämä sen takia, koska yrittäjyydessä yrittäjä on itse yrityksen johtaja.

Kyselyssä erotellaan tämän hetkiset opiskelijat ja valmistuneet sekä valmentajat. Myös kyselyssä erotellaan missä tehtävässä toimii tällä hetkellä. Valittavat tehtävät ovat yrittäjä, päällikkö/esimies, valmentaja, muu vastuutehtävä, tiimiläinen, Proakatemialla opiskeleva ja jokin muu.

Kyselyn vastauksia analysoitiin tutkimusmatriisilla (liite 5), jossa kysymystä tutkittiin kahdelta eri kannalta. Yrittäjän tekniset osaamiset ja yrittäjän mentaaliset osaamiset. Kysymykset olivat avoimia kysymyksiä ja vastaajat eivät voineet vastata kysymyksiin vain ”kyllä” tai ”ei”. Kyselyssä vastaajat vastasivat omin sanoin kysymyksiin. Vastauksista etsittiin yhtäläisyyksiä ja asioita, jotka toistuvat vastauksissa yhden kysymyksen alla tai kaikissa kysymyksissä toistuvia asioita.

6 KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET



KUVIO 1. Vastaajien tehtävät prosentteina

Tämän opinnäytetyön toimesta toteutettuun kyselytutkimukseen vastasi 25 Proakatemiaan nykyistä ja entistä opiskelijaa. Kyselyyn vastanneista 64% ovat jo valmistuneita entisiä Proakatemiaan opiskelijoita. Loput 36% olivat Proakatemiaan nykyisiä opiskelijoita. Yksikään valmentaja ei vastannut kyselyyn. Yksi vastaajista toimii kuitenkin ammatissaan valmentajana. Kyselyssä ei ollut rajoitettuja kysymyksiä kuin kaksi ensimmäistä. Näillä kysymyksillä kartoitettiin, onko vastaaja valmistunut vai Proakatemiassa opiskeleva henkilö tai valmentaja sekä missä tehtävässä henkilö on tällä hetkellä. Nämä kysymykset olivat moni valinta kysymyksiä.

Vastaajat toimivat erilaisissa tehtävissä, joista suurin oli yrittäjä, 36 % prosenttiyksikön osuudella. 32 % vastanneista kertoi olevansa Proakatemiassa opiskeleva henkilö. Päällikkö tai esimies tehtävissä toimii 16 % vastanneista. Valmentaja, Tiimiläinen, muu vastuutehtävä ja jokin muu tehtävissä toimivia oli 4 % jokaista osiota kohden (kuvio 1). Kyselytutkimuksen kysymykset näkyvät liitteistä 1-4 (liite 1-4).

6.1 Yrittäjyys

Yrittäjyys nähdään tutkimukseen vastanneiden silmin itsensä työllistämisenä siten, että on vapaus valita oma toimialansa sekä kantaa vastuuta omasta työstään ja onnistumisesta.

Yrittäminen nähdään myös taloudellisena riskinä yrittäjälle, koska takeet onnistumisesta on täysin yrittäjällä itsellään. Onnistuminen on itsestään kiinni. Yrittäjyys nähdään myös työpaikkojen luomisena, eli yhteiskunnallinen merkitys mukana yrittäjyydessä.

Muutaman vastaajan vastaukset yrittämisen luonteesta.

”Huonoimmillaan kamalampaa kuin koskaan, mutta parhaimmillaan siisteintä koko maailmassa.”

”Rankka riskejä täynnä oleva polku, mikä palkitsee enemmän kuin voisi kuvitella.”

”Vapautta ja vastuuta omasta urasta ja menestyksestä.”

Yrittäjyys nähdään myös asenteena, jonka henkilö omaa. Henkilö, joka sietää epävarmuutta, riskejä ja epäonnistumisia. Mutta haluaa silti tehdä töitä itsenäisesti, kantaa vastuun itse ja tehdä päätöksiä itse.

6.2 Yrittäjän tärkeimmät osaamiset

Kyselyssä kysyttiin vastaajilta, mitkä ovat yrittäjän tärkeimmät tekniset osaamiset ja mitkä ovat tärkeimmät osaamiset. Yrittäjä tarvitsee paljon erilaisia osaamisia. Nämä osaamiset voivat olla teknisiä tai mentaalisia osaamisia. Vastaajat nostivat yrittäjän teknisissä osaamisissa esille talousosaamisen, myyntiosaamisen ja markkina/toimiala ymmärryksen. Myös tuotteistaminen ja asiakasymmärrys nousivat monesti esille yrittäjän tärkeimmissä osaamisissa. Välillä nousi myös juridiikan perusteiden osaamisen, koska yrittäjällä on paljon vastuuta myös laillisesti.

Yrittäjän mentaalisisella puolella nostetaan monia asioita esille. Myös kyselystä nousee selkeästi näiden osaamisten tärkeys esille. Osaamiset mitä vastaajat nostivat esille ovat ihmissuhdetaidot, johtajuus, oppimisen ja kehittymisen taidot sekä tiimityötaidot. Itseluottamus ja itsensä johtaminen olivat myös asioita, jotka nousivat esille useasti. Periksi antamattomuus, muuntautumiskyky, sopeutumiskyky ja muutoksetteryys nousivat yrittäjän toiminnan keskeisimmissä osaamisissa esille.

6.3 Kokemukset yrittäjyysopinnoista

Kyselyssä kysyttiin mitkä yrittäjyysopinnot ovat tärkeimpiä ja mitkä vähemmän tärkeitä Proakatemiassa. Myös kyselyssä kysyttiin mitkä olivat merkityksellisimpiä asioita Proakatemiassa. Tärkeimmäksi opiksi yrittäjän teknisistä opinnoista nousi taloushallinto sekä sieltä alakategoria johdon laskentatoimi. Taloushallintoa tukevia opintoja nostettiin esille, kuten Excel -taulukoiden tekeminen sekä data ja analytiikan ymmärtäminen. Tiedon etsintää ja hyödyntämistä myös nostettiin esille, niin toimiala kohtaisesti kuin myös muissakin asioissa. Muita tärkeimpiä oppeja vastaajat nostivat esille, kuten asiakaspalvelu sekä asiakasymmärrys. Myynti ja markkinointi koettiin myös tärkeiksi teknisiksi osaamisiksi.

Mentaalisista kyvyistä tärkeimmiksi nousi uteliaisuus ja rohkeus, joita Proakatemiassa vastaajat oppivat. Oma-aloitteisuutta ja sitkeyttä katsottiin myös tärkeiksi mentaalisisiksi oppeiksi Proakatemiassa. Vastauksista nousi myös esille ihmisten kanssa tarvittavia taitoja, kuten ihmissuhdetaidot, tiimityöskentely, yhteisössä toimiminen, kompromissien opettelu sekä dialogin oppiminen.

Vähiten tärkeiksi Proakatemiassa katsottiin projektit, joista ei saa mitään muuta kuin rahaa korvaukseksi. Proakatemiassa opiskellessa ei koettu tärkeäksi itsensä äärimmilleen laittamista tai keskittymistä vain yhteen asiaan koko opiskelun ajan. Jotkut vastaajat nostivat myös esille konkreettisia asioita, kuten pajat, joissa ei ole konkreettista aihetta. Nämä katsottiin oppeiksi, jotka eivät ole tärkeitä Proakatemiassa. Vastaajista osa nosti myös esille kokemuksista oppimisen, niin onnistumisista kuin myös epäonnistumisista. Sekä oppimisen kyky jatkuvaan oppimiseen. Nämä kokemukset tapahtuvat Proakatemiassa usein projekteissa tai pajoissa.

Mentaalisella puolella vähemmän tärkeiksi opeiksi koettiin ns. ”hypetys”, eli riemuitseminen ilman, että tekee mitään erikoista onnistumista. Täydellisyyden tavoittelu ja ylimielisyys koettiin vähiten tärkeiksi sekä spesialistina toimiminen. Yksi mitä painotettiin eri kysymysten kohdalla, oli asioiden vatvominen tiimin kanssa ja turhanpäiväinen päteminen. Enemmän pitäisi tehdä ja kokea, kuin vatvoa asioita.

Merkityksellisimpiin oppeihin luetaan vastanneiden kesken liiketoiminnan kokonaiskuva ja osaaminen sekä talouden hallinta. Asiakaslähtöisyys yrittämisessä on ollut myös merkityksellinen oppi. Vastaajat nostivat myös esille isomman ryhmän organisointitaitojen kehittymistä. Pääasiassa merkityksellisimmät opit Proakatemia aikana liittyvät oman minäkuvan kasvamiseen, omaan pystyvyyteen ja itsensä ymmärtämiseen. Nämä opit koetaan suurena vahvuutena yrittäjyydessä.

6.4 Valmistautuminen yrittäjyyteen

Kyselyssä kysyttiin vastaajilta, onko Proakatemia valmistanut yrittäjyyteen, ja jos on, niin miten. Kaiken kaikkiaan vastaukset olivat teknisten osaamisten sekä mentaalisten kannalta positiiviset. Jokainen vastaaja vastasi kysymykseen positiivisesti. Proakatemialla valmistautuminen yrittäjyyteen koetaan oman tiimiyrityksen kautta. Tiimiyrityksessä noin 15 – 20 henkilön kanssa yritystoiminnan harjoittamista pidetään haastavana, mutta juuri sillä tavalla yrittäjyyteen erittäin valmistavana. Oppien kirjo on moniulotteinen aina teknisistä osaamisista mentaaliin osaamisiin ja näiden kahden yhdistämiseen.

Teknisiä osaamisia nostetaan perusteiden tasolla esille, niin yrityksen perustamisesta kuin myös hieman laajemmalla liiketoiminta akselilla. Kynnys lähteä yrittäjäksi koetaan pieneksi tulevaisuudessa, mikäli tulee hyvä liikeidea eteen minkä haluaa testata. Asiaa myös nähdään siltä kannalta, että Proakatemia antoi alustan, mutta itse valmisti itsensä yrittäjän polulle.

Yrittäjämäinen ajattelu ja itsevarmuuden nostetaan mentaaliselta puolelta esiin. Yrittäjämäinen ajattelu on vastaajien mukaan sitä, että heillä on realistinen kuva

yrittämisen haasteellisuudesta ja riskeistä. EntreComp -viitekehyksen perusajatus on omata yrittäjämäinen ajattelu kompetenssina, joka muodostuu erilaisista osaamisista, joita hyödyntää työssään ja elinikäisessä oppimisessa. (JRC Science Hub 2018, 13.) Proakatemiolla voisi antaa realistisemman kuvan yrittämisestä. Itsevarmuuden kasvaminen koetaan valmiutena lähteä yrittäjäksi heti valmistumisesta tai myöhemmin elämässä. Myös itsevarmuus siitä, että pärjää yrittäjänä ja on valmis kohtaamaan riskit yrittämisessä.

Vastaajat nostivat esille asioita, joita Proakatemiolla olisivat halunneet oppia enemmän. Talousosaaminen nostettiin taas isoimmaksi opiksi mitä olisi halunnut oppia lisää. Talousosaamisessa myös nostettiin taas esille johdon laskentatoimi. Tuloksen tekeminen ja tuloksellisuus nousee myös uutena puutteena talousosaamisessa. Kansainvälisen liiketoiminnan harjoittamista ja kansainvälisen viennin ja tuonnin oppeja myös toivottiin lisää. Isoimpien yritysten toiminnan peilaamista oman yrityksen toimintaan sitten, että miten näissä yrityksissä toimitaan ja tehdään tulosta. Myös näitä asioita vastaajat haluaisivat oppia Proakatemiolla.

Yhden vastaajan kommentti:

”Talousosaamista ehdottomasti, numeroita ja niiden lukemista. Oman pääoman merkitystä, yrityksen tunnuslukujen laskentaa ja analysointia. Tämä on yrittäjän kaikista tärkeintä osaamista jota akatemiolla ei mielestäni painoteta tarpeeksi.”

6.5 Mitä Proakatemialta puuttuu yrittäjyysopinnoista

Kyselyssä kysyttiin mitä Proakatemiolla ei opi yrittäjyydestä vastaajien mielestä ollenkaan. Vastaajista kukaan ei antanut suoraa vastausta siihen, mitä mahdollisesti Proakatemiolla ei opi yrittäjyydestä ollenkaan. Sen sijaan talousosaaminen nousi eniten vastauksia saaneeksi. Talousosaamisen opettaminen/oppiminen on erittäin vähäistä Proakatemiolla, vaikka yrittäjyydessä erittäin tärkeitä. Myös Proakatemiolla nähtiin mahdollisuus siihen, että opiskelija

voi itse vaikuttaa täysin siihen mitä ei opi ollenkaan, koska Proakatemian opiskelutyyli ja opintojen keskittyminen on opiskelijan itse päätettävissä.

Proakatemian tiimiyritys nähtiin myös niin, että yrittäjyys on Proakatemialla projekti lähtöistä ja oikean yrityksen pyörittämisen vastuu jää kouralliselle tiimin jäsenistä. Tuloksellinen liiketoiminta oli myös asia mikä jää todella vähäiselle Proakatemialla. Asiakaskokemuksen rakentaminen, systemaattinen asiakkuuksien hallinta ja lisämyynti nähtiin tuloksellisen liiketoiminnan kehittämisen edellytyksenä, jota ei opeteta tarpeeksi Proakatemialla.

Proakatemian tiimiyritykset toimivat niin projektipainotteisesti, että kehittyvän ja kasvavan liiketoiminnan kehittäminen jää vähemmälle. Vaan opiskelu on enemmän projektista toiseen ja asiakkaasta toiseen etenemistä.

7 PROAKATEMIAN PROSESSIN MALLINNUS

Tässä opinnäytetyössä mallinnetaan Proakatemiaan 3,5 vuoden opiskelijan opintopolku prosessina. Prosessimallinnuksen lopputulos on prosessikartta. Prosessin mallinnus keskittyy siihen, mitä tapahtuu prosessin aikana. Prosessin syötteenä (input) toimii Proakatemiaan opiskelemaan valittu opiskelija, eli yrittäjyydestä kiinnostunut henkilö. Tätä ei kuitenkaan havainnollisteta itse prosessimallinnuksessa, vaan tämä tapahtuu prosessiin tultaessa (kuva 1.) Prosessin lopputuloksena, eli tuotteena (output) toimii Proakatemiaan valmistuva opiskelija, eli yrittäjäksi valmistuva. Prosessin tavoitteena on, että opiskelija valmistuu suoraan yrittäjäksi. Prosessin mallintaminen keskittyy yrittäjyyteen tähtääviin opintoihin niin, että opiskelija voisi paremmin ymmärtää miten opiskella yrittäjyyttä Proakatemiassa.

Prosessin mallintamisessa hyödynnetään prosessiajattelun sääntöjä ja malleja. Mallintamisessa hyödynnetään myös Proakatemiaan nykyisiltä ja valmistuneilta opiskelijoilta kyselyn kautta saatuja kokemuksia. Mallintamisessa hyödynnetään myös Proakatemiaan opetussuunnitelmaa (OPS). Prosessimallinnuksessa hyödynnetään opinnäytetyön kirjoittajan omaa kokemusta Proakatemiaan eri tehtävistä, kuten oman tiiminvetäjänä toimimisesta, projektipäällikkönä toimimisesta ja Proakatemiaan apuvalmentajana toimimisesta.

Opiskelija käydessään läpi prosessia voi hyödyntää työkaluna EntreComp -viitekehystä. Opiskelija voi mitata omaa kehittymistään prosessin aikana viitekehystä hyödyntäen. EntreComp -viitekehysten 15 pätevyydestä aktivoituu useampi kerrallaan eri tukiprosessien kohdalla. Kuitenkaan nämä osaamiset eivät ole tukiprosesseja itsenäisiä. Eettistä ja kestävä ajattelua ei suoranaisesti tapahdu prosessin aikana määrätysti. Eettinen ja kestävä ajattelu on opiskelijan oma valinta liiketoiminnan kehittämisessä.

Opinnäytetyössä arvioidaan yrityksen johtamisen kompleksisuutta ydinprosesseihin ja sisäistetään opiskelijalta vaadittavia osaamisia näihin ydinprosesseihin. Osaamiset ovat johtamisen osaamisia, kuten ihmisten johtamista, asioiden johtamista ja itsensä johtamista. Tämä tapahtuu Cynefin mallin mukaan arvottaen ydinprosessin kontekstin selkeyttä. Cynefin mallia voisi

hyödyntää myös tukiprosessien tulkitsemiseen ja arvottamiseen, mutta tässä opinnäytetyössä keskitytään ydinprosesseihin sekä johdon prosesseihin. Kuitenkin opiskelijaa voi rohkaista arvottamaan eri tukiprosesseja Cynefin mallin mukaisesti. Tällä tavalla opiskelija saa syvempää ymmärrystä prosessin haasteellisuudesta, joka edes auttaa onnistumisessa.

7.1 Prosessimallinnus kokonaisuutena

Koko prosessi kuvataan prosessikartassa vaaleanharmaalla pohjalla. Pohjalle on sijoitettu kaikki osat koko prosessista. Otsikot, ydinprosessit, tukiprosessit ja johdon prosessit. Ensimmäisenä prosessikartalle päätetään nimi, jotta kartasta voi heti ymmärtää tavoitteen prosessille. Yhdessä toimeksiantajan kanssa kehitimme otsikkoa, joka aluksi oli ”yrittäjyyden rakentumisprosessi”. Otsikko ei kuitenkaan aivan kuvannut tavoitetta prosessissa, joten otsikoksi määrittyi ”Yrittäjäksi valmistumisenprosessi” (liite 6). Mallintamisessa jaetaan Proakatemian 3,5 vuoden prosessi puolen vuoden ajan jaksoihin ja niitä kuvaaviin otsikoihin. Proakatemian prosessi menee jaksoittain ”teoria”, ”lähtö”, ”yrittäjätoiminta”, ”ideasta liiketoiminnaksi”, ”jatkuva liiketoiminta”, ”liiketoiminnan kasvatus” ja ”yrittäjäksi valmistuminen” (liite 6). Nämä otsikot on prosessikartassa merkitty tummansinisellä värillä. Otsikot tulevat Proakatemian opetussuunnitelmasta, jossa on opintoja, kuten kasvava yrittäjätoiminta, kannattava yritys ja ideasta kestäväksi liiketoiminnaksi. Mallinnuksessa otsikointi on verraten opetussuunnitelmaan hieman erilainen, koska mallinnuksessa puhutaan enemmän liiketoiminnasta, eikä yrittäjästä. Tämä sen vuoksi, että yrittäjä on henkilö, joka johtaa liiketoimintaa. Prosessimallinnuksessa otetaan huomioon puolen vuoden jaksoissa korkeakoulun kesälomat. Kesälomat ovat prosessikarttaan merkitty eri tyylin sinisellä, koska opiskelija voi päättää tekeekö yrittäjätoimintaa kesän aikana vai jotain muuta. Esimerkiksi opiskelija voi olla kesätöissä kesän aikana.

Prosessimallinnuksessa ydinprosessit ja tukiprosessit ovat opiskelijalle arvoa tuottavia toimintoja. Ydinprosessit ovat isompia kokonaisuuksia yrittäjätoiminnassa, jotka sisäistävät aihealueen eri alaosaamisia. Prosessimallinnus tähtää siihen, että opiskelija opiskelee näitä valittuja opintoja yrittäjätyöstä. Tässä prosessissa ulkoinen ja sisäinen asiakas ovat kummatkin

opiskelija. Tukiprosessit ovat toimintaa, jota opiskelijat suorittavat sekä saavat kokemuksia ja tietoa aiheesta. Tukiprosessit ovat taas prosessimallinnuksessa opintoja, jotka ovat ydinprosessin sisällä.

Proakatemian yrittäjyyden opinnot jaetaan kolmeen eri ydinprosessiin. Ydinprosessit on kuvattu tunnistevärillä ja sanallisesti prosessikartan oikeassa yläkulmassa (liite 6). Nämä ydinprosessit ovat keltaisella pohjalla merkitty ”yrityksen johtaminen”, oranssilla pohjalla merkitty ”yrityksen talous” ja punaisella pohjalla merkitty ”yrityksen liiketoiminta” (liite 6).

Tukiprosessit määritetään kolmen ydinprosessien kokonaisuuksia mukaisesti. Kaikki talouteen liittyvät tukiprosessit ovat ”yrityksen talous” -ydinprosessin sisällä. Tukiprosessit määräytyvät kyselystä tulleiden vastausten perusteella ja yrittäjän perustaidoista osaamisista. Kaikki tukiprosessit eivät kulje linjassa puolen vuoden ajanjakson kanssa, koska eivät välttämättä ajallisesti osu aina tiettyyn puolen vuoden ajanjaksoon. Esimerkkinä tilinpäätös, joka määräytyy yrityksen perustamisesta ja kuinka pitkän ajan yrityksen perustamisesta perustajat haluavat tehdä ensimmäisen tilinpäätöksen. Ensimmäisen tilinpäätöksen voi tehdä myöhäisimpänä ajankohtana puolentoista vuoden päässä yrityksen perustamisesta.

Prosessikartassa on myös ylhäällä ja alhaalla kaksi johdon prosessia (liite 6). Johdon prosessit ovat opiskelun ohjautuvuutta tukevia prosesseja. Johdon prosessit kuvataan nuolina. Johdon prosessit ovat tässä prosessimallinnuksessa valmentajien ja asiakkaan eli opiskelijan toteuttamaa toimintaa. Valmentajat valvovat toimintaa niin, että esimerkiksi vanhemmilta opiskelijoilta saatava tieto on oikeaa tietoa, jota nuoremmat opiskelijat tarvitsevat. Johdon prosessit voidaan toteuttaa erilaisilla toiminnoilla, kuten kehityskeskusteluilla, pajoilla tai vanhempien opiskelijoiden opastamisella erilaisissa tehtävissä.

7.2 Ydinprosessit

Ydinprosessit määräytyivät kyselystä ilmenneiden keskeisten osaamisten kokonaisuuksista ja yrittäjyydessä hallittavista kokonaisuuksista.

Vastauksia kyselystä yrittäjän tärkeimmistä osaamisista:

”Talousymmärrys, liiketoiminnan ymmärtäminen ja myyntityötaidot.”

”Taloudenhallinta ja johtaminen”

”Taloustaidot, vuorovaikutustaidot”

”Myynti, tuotteistaminen ja toiminnan jatkuva kehittäminen.”

”Myynti, asiakaskokemuksen ymmärrys ja kokonaiskuvan käsittäminen. Mikäli yrityksessä työskentelee myös muita, niin myös johtaminen.”

Ydinprosesseihin valikoitui tutkimuksesta esiin tulleiden kokemusten perusteella ”yrityksen johtaminen” (kuva 2). ”Yrityksen johtaminen” -ydinprosessi on mallinnuksessa esitetty keltaisella pohjavärillä. Yritystoiminta on toimintaa, jota pitää johtaa. Yritystoiminnassa johtamisella on lain mukaisia velvoitteita hallitustoiminnassa ja toimitusjohtajan roolissa. Tämän takia on tärkeää määrittää yhdeksi ydinprosessiksi yrityksen johtaminen, jota opiskelijoiden tulisi opiskella. Myös, koska Proakatemia tutkintolinja on tiimijohtamisen koulutus sekä Proakatemia opetussuunnitelmaan kuuluu yhtenä osana projektijohtaminen. Cynefin mallin mukaan yrityksen johtaminen ja yritystoiminta ovat kompleksista toimintaa. Siksi ensimmäisenä johtaminen määräytyy kompleksisuuden kontekstiin. Kuitenkin on tilanteita, joissa tilanne voi mennä kaoottisen puolella, kuten esimerkiksi ihmisten johtamisessa. Johtamisen eri osa-alueilla löytyy joka tapauksessa kaikki Cynefin mallin kontekstit.

Toisena ydinprosessina on ”yrityksen talous” (kuva 2). Talous näytetään mallinnuksessa oranssilla pohjavärillä. Tutkimuksessa saatujen vastausten perusteella Proakatemialla yrityksen talousosaamisen opiskelu on jäänyt suurimmalla osalla vastaajista erittäin vähäiselle. Jotkut opiskelijat taas käyttävät paljon aikaa talouden opiskeluun. Tässä prosessimallinnuksessa yrityksen talous on yksi ydinprosesseista. Koska yrittäjän pitää tietää miten yrityksen talous toimii ja miten sitä johdetaan sekä mitä velvoitteita lain silmissä yrittäjällä on yrityksen taloudessa. Cynefin mallin pohjalta talousosaaminen määräytyy, joko yksinkertaiseen tai vaikeaan kontekstiin, koska talouden hallinnoinnissa on selkeät säännöt ja säädökset. Nämä ovat kaikki opittavissa ja hallittavissa.

Tutkimukseen vastanneiden vastauksia yrittäjän tärkeimmistä osaamisista ja mitä olisi halunnut oppia lisää Proakatemialla:

”Talousosaaminen ehdottomasti. Tätä pitäisi liiketalouden opinnoissa painottaa huomattavasti enemmän etenkin Proakatemialla jossa tähtäin on yrittäjyydessä.”

”Riittävää talousosaamista on lähes mahdoton opiskella Proakatemialla.”

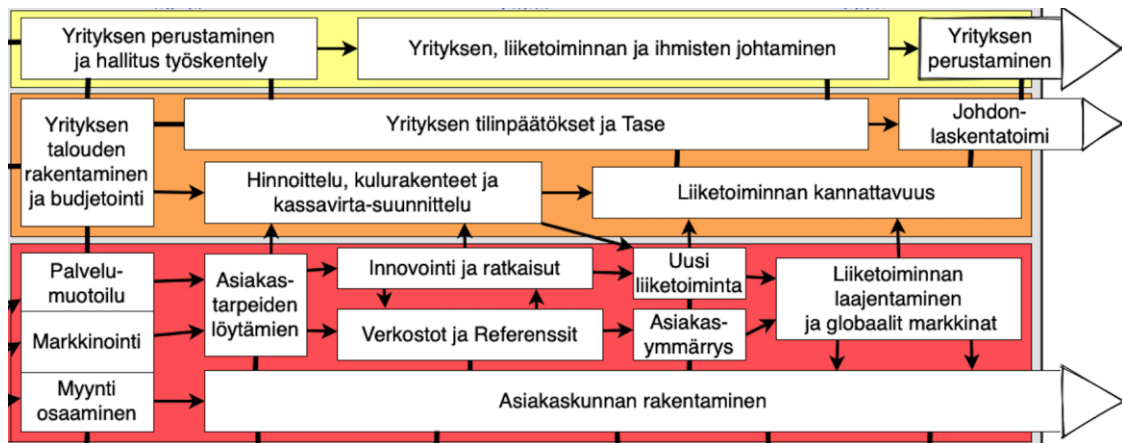
Kolmantena ydinprosessina on ”yrityksen liiketoiminta” (kuva 2). ”Yrityksen liiketoiminta” -ydinprosessi on mallinnuksessa esitetty punaisella pohjavärillä. Liiketoiminnassa on laaja kirjo asioita, joita yrittäjän pitää osata. Miten tuottaa erilaisia tuotteita ja palveluita. Mistä saada asiakkaita sekä miten myydä näitä palveluita asiakkaille ja myös pitää nämä asiakkuudet jatkuvina. Miten hyödyntää omia sekä toisten opiskelijoiden verkostoja, ja tehdä onnistuneista projekteista referenssejä. Liiketoiminnassa voi ilmetä kaikkia konteksteja Cynefin mallista, jopa kaoottisia. Kaoottiset tilanteet eivät kuitenkaan ole liiketoiminnassa loogisia tapahtua, vaan niihin tapahtumiin vaikuttaa ihmiset.

Muutama vastaus kyselystä tärkeimmistä liiketoimintaosaamisista:

”Yritystoiminnan laaja osaaminen ja ymmärrys, esim. myynti, markkinointi, talous, hyvinvointi.”

”Myynti, hinnoittelu, alan asiantuntijuus”

”Vähintäänkin ymmärrys talousasioista (kuten veroasiat, laskelmat, kirjanpito), yrittäjän asiakirjokirjojen laatiminen (kuten sopimukset, tarjoukset jne.), sen verran tietoteknistä ja visuaalista osaamista, että pystyy tekemään/suunnittelemaan kevyitä markkinointimateriaaleja ja luomaan kanavia niille.”

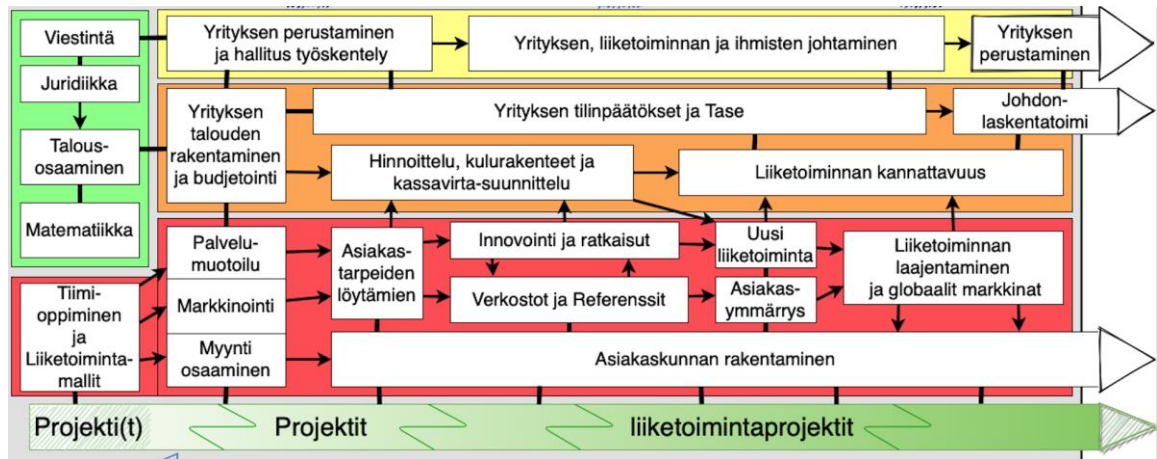


KUVA 2. Proakatemia prosessimallinnuksen ydinprosessit

7.3 Tukiprosessit

Prosessikartassa tukiprosessit on osoitettu valkoisella laatikolla, jossa on musta reunaviiva sekä musta teksti (kuva 3). Tiedon kulkeminen tukiprosessista tukiprosessiin on osoitettu kahdella tavalla. Suuntaa näyttävät mustat nuolet (kuva 3) tarkoittavat tiedon kulkemista tukiprosessista toiseen. Tällöin tieto kulkee vain yhteen suuntaan. Mikäli tämä tieto kulkee taaksepäin, tapahtuu tämä reflektoinnissa. Toinen tiedon kulkemisen osoitus on yhtenäinen musta viiva (kuva 3). Yhtenäinen musta viiva osoittaa, että tieto kulkee edestakaisin kahden tai useamman tukiprosessin välillä. Tämä auttaa ymmärtämään, että tukiprosessit liittyvät toisiinsa niin, että tukiprosesseja pitää harjoitella samaan aikaan sekä verrata tietoa näiden tukiprosessien välillä. Nuoli puolestaan osoittaa, että prosessissa siirrytään eteenpäin seuraavaan tukiprosessiin.

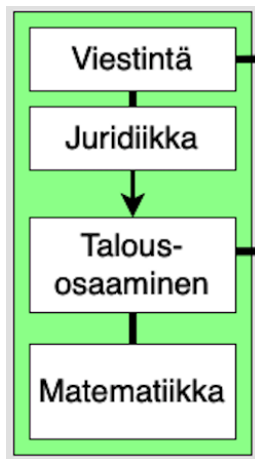
Tukiprosessit ovat määritetty Proakatemia opintosuunnitelmasta, kyselytutkimuksen tuloksista ja yrittäjyyden perusosaamisista, jotka on asetettu prosessissa mahdollisimman loogiseen järjestykseen yrittäjyysopintojen kannalta. Tukiprosessien oppimiskokemusta verrataan EntreComp -viitekehyksen pätevyyksien kehittämiseen.



KUVA 3. Proakatemian prosessimallinnuksen tukiprosessit

7.3.1 TAMK -tukiprosessit

"Teoria" -otsikon (liite 6) alla on vihreällä pohjalla kaikki TAMK:lla tapahtuvat opinnot. Nämä opinnot käydään luentomuodossa TAMK:lla. Tukiprosessit kuvataan irrallisena osana ydinprosesseista, koska ne ovat erillään Proakatemialla tapahtuvasta toiminnasta, mutta liittyvät vahvasti yrittäjyyteen. Kurssit ovat Viestintä, Taloudellinen ajattelu, Talousmatematiikka ja Yrittäjän juridiikka. Kurssien nimien pituudesta johtuen otsikot ovat lyhennettyjä, että ne mahtuvat prosessikartassa helpommin laatikon sisälle. Tukiprosessit ovat "viestintä", "juridiikka", "talousosaaminen" ja "matematiikka" (kuva 4). Näitä opiskelija tarvitsee erityisen paljon yritystoiminnan suorittamisessa. Prosessissa "Viestintä" ja "Juridiikka" tukiprosessien välillä tieto kulkee edestakaisin. Tästä tieto siirtyy suoraan "talousosaaminen" -tukiprosessiin ja tämän tukiprosessin välillä tieto kulkee edestakaisin "matematiikka" -tukiprosessin kanssa (kuva 4). EntreComp -viitekehyksessä, TAMK-kurssit voi sisäistää moneen eri kohtaan, koska TAMK-kurssit ovat hyvin perusosaamista yrittäjyyteen lähdeittäessä. Näitä kohtia on esimerkiksi taloudellinen ja ekonominen lukutaito tai suunnittelu ja hallinnointi.



KUVA 4. Proakatemian prosessimallinnuksen TAMK-kurssit

7.3.2 Yrityksen johtamisen tukiprosessit

Yrityksen johtamisen ensimmäisenä tukiprosessina on ”yrityksen perustaminen ja hallitustyöskentely” (kuva 5). Aiempien tukiprosessien ”juridiikan” ja ”viestinnän” tieto on kytköksissä ”yrityksen perustaminen ja hallitustyöskentely” -tukiprosessiin edestakaisin kulkevalla viivalla. Yritystä perustettaessa on paljon lain velvoittamia säädöksiä. Yksi näistä on hallituksen perustamisen asiakirjojen täyttö ja hallituksen perustaminen. Näiden jälkeen useat yrityksen perustamista koskevat päätökset pitää olla hallituksen hyväksymiä. Yrityksen perustamisessa on myös paljon muuta paperityötä ja erilaisten lomakkeiden täyttöä, jotta yritys saadaan rekisteröityä. Siksi ”juridiikka” ja ”viestintä” ovat suoraan kytköksissä ”yrityksen perustaminen ja hallitustyöskentely” -tukiprosessiin. Hallitus yrityksessä valvoo yrityksen liiketoiminnan strategiaa ja hyväksyy sen sekä yrityksen taloudellista tilannetta vuosittain. Hallitus yrityksessä hyväksyy tilinpäätöksen ja vuosibudjetit. Näiden tärkeiden osa-alueiden takia, jokaisen Proakatemiolla opiskelevan tulisi opiskella ymmärtämään ja myös toimimaan hallituksessa. Tukiprosessi on myös yhdistettävissä EntreComp -viitekehyksen tiettyihin pätevyyksiin, kuten esimerkiksi aloitteen tekemiseen tai muiden mobilisointiin.

Kyselystä noussut vastaus tärkeimpinä opintoina yrittäjyydestä:

”Mahdollisuus yrityksen/liiketoiminnan perustamiseen opiskelijana. Ensimmäisen yrityksen ensimmäiset vuodet hyvin haastavia ja opiskelijana riski vähenee.”

Ensimmäisestä tukiprosessista tieto siirtyy ydinprosessin sisällä ”yrityksen, liiketoiminnan ja ihmisten johtaminen” -tukiprosessiin (kuva 5). Tämä tukiprosessi kattaa johtamisen opiskelun. Proakatemia on yrittäjyyslinjan koulutus, mutta myös johtamisen koulutus. Proakatemian opiskelijan pitää suorittaa jonkinlainen johtamisen opintokokonaisuus opiskelu aikana. Siksi tukiprosessin palkki on pitkä ja menee läpi suurimman osan koko prosessin kestosta, koska opiskelija voi päättää koska kokonaisuuden suorittaa. Myös tukiprosessin kestossa on otettu huomioon Proakatemian johtamisen roolit, jotka ovat apuvalmentaja, kansainvälisyyden päällikkö, markkinoinnin ja viestinnän päällikkö ja data päällikkö. Nämä neljä roolia ovat aina lukuvuoden mittaisia ja sijoittuvat otsikoiden ”Jatkuva liiketoiminta” ja ”Liiketoiminnan kasvatus” alle (liite 6). Tämä tukiprosessi on taas yhdistettävissä EntreComp -viitekehyksen pätevyysiin, kuten muiden mobilisointiin, muiden kanssa työskentelyyn, resurssien mobilisointiin ja visioon.

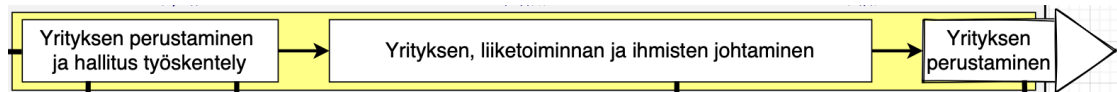
Tutkimuksesta vastauksia johtajuudesta:

”Itsensä johtaminen, muiden johtaminen ja aikataulut, jotta ei joudu burnouttiin”

”Arvostan luontaista johtajuutta ja tilanteiden haltuunottamista. Johtajuus on muutakin kuin titteli ja hyväksi johtajaksi haluavalla pitää olla kyltymätön kiinnostus tiimiään kohtaan.”

Viimeinen tukiprosessi ”yrityksen johtamisen” -ydinprosessissa on ”yrityksen perustaminen” -tukiprosessi (kuva 5). Ydinprosessi loppuu siihen mistä ydinprosessi myös alkoi. Tavoite prosessilla on tuottaa Proakatemialta valmistuvista yrittäjiä. Tässä prosessikartassa otetaan huomioon, että suoraan Proakatemialta yrittäjiksi jatkavat opiskelijat perustavat monesti yrityksensä jo Proakatemian loppu vaiheella. Prosessissa halutaan kannustaa siihen, koska yrityksen perustaminen Proakatemian aikana antaa enemmän mahdollisuutta yrityksen käynnistämiseen tukevassa ympäristössä. Tämä tukiprosessi jatkaa

koko prosessin rajan yli, jotta prosessikarttaa lukeva ymmärtää tavoitteen helpommin. Tämä on yhdistettävissä EntreComp -viitekehyksen pätevyyksissä aloitteen tekemiseen, mutta myös monessakin tapauksessa mahdollisuuksien havaitsemiseen.



KUVA 5. Yrityksen johtamisen tukiprosessit

7.3.3 Yrityksen talouden tukiprosessit

Yrityksen talouden tukiprosessit yhdistyvät EntreComp -viitekehyksen pätevyyksien niin, että kaikki pätevyudet, jotka liittyvät suunnitteluun, laskentaan ja hallintaan kehittyvät ”yrityksen talouden” -ydinprosessissa olevissa tukiprosesseissa. Kuten resurssien mobilisointi rahallisesti, taloudellinen ja ekonominen lukutaito, suunnittelu ja hallinto sekä yhdestä pätevyydestä yksi kolmasosa eli riskeistä selviytyminen.

Toinen ydinprosessi ”yrityksen talous” (kuva 2) alkaa ”yrityksen talouden rakentaminen ja budjetointi” -tukiprosessista (kuva 6). Tieto yrityksen talouden perustamiselle tai rakentamiselle tulee TAMK:lla käydyistä matematiikan ja taloudellisen ajattelun kursseilta (kuva 4). Nämä tukiprosessit ”matematiikka” ja ”talousosaaminen” ovat suoraan yhteydessä ”yrityksen talouden rakentaminen ja budjetointi” -tukiprosessiin. Yrityksen talouden rakentamisessa on myös otettava juridisia asioita huomioon. Siksi ”juridiikka” -tukiprosessista on nuoli ”talousosaamisen” tukiprosessiin. Yrityksen talouden rakentamiseen on monia eri vaiheita. Yritykselle pitää perustaa yritystili pankkiin, yritykselle pitää hankkia kirjanpitäjä ja päättää talouden hallintojärjestelmä sekä miettiä miten yrityksen perustaminen rahoitetaan, koska yrityksen perustaminen ei ole ilmaista. Tässä kohtaa tulee myös kysymykseen budjetointi. Proakatemialla on erilaisia kuluja opiskelijoiden yrityksen huolehdittavaksi. Esimerkiksi isoimpana näistä on tilavuokra. Vaikka TAMK maksaa suurimman osan tilan vuokrasta, ovat opiskelijoiden yritykset vastuussa kustantamaan kuukausittain osan vuokrasta, jotta Proakatemialla voi olla omat tilat irrallaan TAMKin pääkampuksesta. Myös budjetoinnin harjoittelu on tärkeää, koska yritykselle syntyy kuluja lisää

koko ajan. Taloudenhallintojärjestelmät ja kirjanpitäjän palvelut eivät ole ilmaisia. Siksi budjetointia on hyvä harjoittaa heti alku vaiheessa, että opiskelijat tietävät paljonko heidän on sijoitettava yritykseen perustettaessa, ja kuinka pitkälle yrityksen varat riittävät ilman positiivista kassavirtaa.

Kyselyssä nähtiin yrittäjän yhtenä tärkeimpänä teknisenä osaamisena budjetointi sekä suunnittelu:

”Talous, budjetointi”

”Suunnittelu”

Yrityksen talouden rakentamisen jälkeen vuosittain tapahtuva toiminta on yrityksen tilinpäätös. Prosessimallinnuksessa tukiprosessina on ”yrityksen tilinpäätökset ja Tase” (kuva 6), koska yrityksen on tehtävä vuosittain tilinpäätös mihin kuuluu paljon vastuuta yrittäjältä itseltään. Myös yritys voi tehdä välitilinpäätöksen, jotta yritys tietää missä vaiheessa mennään liiketoiminnan kannalta sillä hetkellä. Välitilinpäätöstä Proakatemiolla tehdään kovin vähän. Tämän takia prosessimallinnukseen prosessin nimen ensimmäinen osuus esiintyy monikossa. ”Yrityksen tilinpäätökset ja Tase” -tukiprosessi kattaa kaksi tilinpäätöstä ja kaksi välitilinpäätöstä. Siksi tukiprosessin laatikko on kaksi lukuvuotta pitkä. Tämän tukiprosessin sisällä yhdistyy tieto ja osaaminen tilinpäätöksen tekemisestä, ymmärtämisestä ja hyödyntämisestä liiketoiminnassa. Myös tukiprosessissa toteutuu sama Taseen kohdalla.

Toinen alkava tukiprosessi, joka alkaa samoihin aikoihin kun ”yrityksen tilinpäätökset ja Tase” on ”hinnoittelu, kulurakenteet ja kassavirta-suunnittelu” -tukiprosessi. Tähän tukiprosessiin tieto tulee suoraan tämän ydinprosessin ensimmäisestä tukiprosessista. Myös tieto siirtyy ”yrityksen liiketoiminta” -ydinprosessin (kuva 8) tukiprosesseista ”asiakastarpeiden löytäminen” ja ”innovointi ja ratkaisut” -tukiprosesseista. Tämä sen takia, koska liiketoiminnan kassavirtaa kuuluu suunnitella yrityksen tarjoaman kulujen ja ansion mukaan. Yrittäjän on tiedettävä paljonko kassavirtaan vaikuttaa yrityksen kustannukset tietyssä kuussa ja miten erilaiset kulut vaikuttavat sekä mahdolliset tilaukset. Paljonko pitää tehdä liikevaihtoa, että kassavirta on positiivisen puolella ja onko varaa maksaa palkkaa sekä kuinka paljon. Kassavirran suunnitteluun vaikuttaa

myytävät tuotteet ja palvelut. Näissä vaikuttaa tuotteiden tai palvelujen kulurakenteet. Miten suunnitellaan kulurakenne niin, että yrityksen kustannukset otetaan näissä huomioon. Kulurakenteet antavat tuotteille ja palveluille minimi myyntihinnan. Myyntihintoja verrataan markkinoihin, ovatko ne kilpailijoita edellä vai jäljessä. Hinnoittelussa myös ymmärretään paljonko tuotteen hinnasta on palkan osuus sekä paljonko pitää myydä tuotetta, että voi maksaa itselleen yrittäjän palkkaa.

"Hinnoittelu, kulurakenteet ja kassavirta-suunnittelu" -tukiprosessista tieto siirtyy suoraan eteenpäin "liiketoiminnan kannattavuus" -tukiprosessiin (kuva 6). "Liiketoiminnan kannattavuus" -tukiprosessi on myöhäisemmässä vaiheessa vasta, koska Proakatemia tiimiyrityksillä kestää jonkin verran synnyttää jatkuvaa liiketoimintaa. Prosessimallinnuksessa jatkuvana liiketoimintana pidetään sitä, kun tiimiyritykset myyvät samaa tuotetta tai palvelua pidemmän aikaa ja useammin kuin vain kerran. Siksi tukiprosessi alkaa vasta "jatkuva liiketoiminta" -otsikon (liite 6) alla. "Liiketoiminnan kannattavuus" -tukiprosessi on myöhäisemmässä vaiheessa myös sen takia, koska se on kytköksissä "uusi liiketoiminta" -tukiprosessiin (kuva 9), joka on "yrityksen liiketoiminta" -ydinprosessin (kuva 8) sisällä. Synnyttäessä uutta liiketoimintaa on erittäin tärkeää myös ymmärtää liiketoiminnan kannattavuus. Silloin edellisistä talouden tukiprosesseista on kaikista eniten hyötyä. Tietoa voi käyttää laadukkaaseen liiketoiminnan suunnitteluun sekä liiketoiminnan kannattavuutta on syytä mitata koko liiketoiminnan elinaikana. Tukiprosessi on tämän takia edestakaisella tiedonkulun viivalla merkitty "yrityksen tilinpäätökset ja Tase" -tukiprosessiin sekä viimeiseen tukiprosessin "johdon laskentatoimi" (kuva 6).

"Johdon laskentatoimi" -tukiprosessi kattaa johdolle tarkoitetun taloudenhallinnan yrityksessä. Yrityksen johtamisessa on hyvä ymmärtää liiketoiminnan ansaintalogiikat ja kulut. Johdon pitää osata luoda ja seurata mittareita, millä kehittää yrityksen liiketoimintaa. Johdon on myös osattava suunnitella liiketoimintaa, vaikka toiminta ei olisi vielä alkanut. Tämän takia "johdon laskentatoimi" -tukiprosessi on kytköksissä mustalla viivalla "yrityksen perustaminen" -tukiprosessiin (kuva 5). Tukiprosessi myös jatkaa prosessin rajojen yli yhtä lailla kuin "yrityksen perustaminen" -tukiprosessi.

Kyselystä esiin nousseita tärkeitä osaamisia yrittäjyydessä:

”Ymmärrys johdon laskentatoimesta: budjetointi ja kassavirta avain asemassa.”

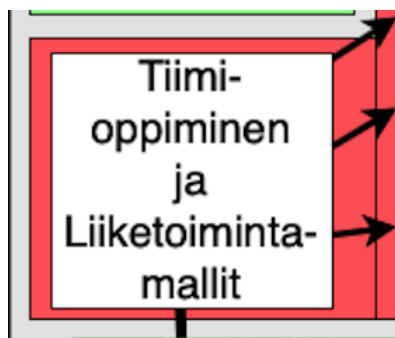


KUVA 6. Yrityksen talouden tukiprosessit

7.3.4 Yrityksen liiketoiminnan tukiprosessit

”Yrityksen liiketoiminnan” -ydinprosessissa kulkevat tukiprosessit ovat koko prosessimallinnuksen vaativin osuus. Vaativuus tulee liiketoiminnan ymmärryksen ja hallinnan haasteellisuuden takia. Tässä prosessimallinnuksessa on otettu huomioon tärkeimpiä asioita liiketoiminnan kehittämisessä käyttäen hyödyksi Proakatemian opetussuunnitelmaa (kuva 8).

”Teoria” -otsikon alla on ”tiimioppimisen ja liiketoimintamallien” -kurssi (kuva 7). Tästä kurssista alkaa kolmas ydinprosessi ”yrityksen liiketoiminta” (kuva 8), koska kurssilla opiskellaan tärkeitä käytännön asioita liiketoiminnan suunnitteluun. Yksi keskeisimmistä liiketoiminnan suunnittelun työkaluista on BMC eli Business Model Canvas. Tämä tukiprosessi tapahtuu Proakatemiolla koko vuosikurssin kesken, ja on ensimmäisiä askelia yrittäjäksi valmistumiseen. ”Tiimioppiminen ja liiketoimintamallit” -tukiprosessista tieto lähtee neljään suuntaan seuraaviin tukiprosesseihin. Nämä tukiprosessit ovat ”palvelumuotoilu”, ”markkinointi”, ”myyntiosaaminen” (kuva 9) ja ”projektit ja liiketoimintaprojektit” (kuva 10). Tässä tukiprosessissa kehittyi EntreComp -viitekehyksessä olevista pätevyyksistä suunnittelu ja hallinnointi, mahdollisuuksien havaitseminen, luovuus ja ideoiden arvostaminen.



KUVA 7. Tiimioppiminen ja liiketoimintamallit -tukiprosessi

"Palvelumuotoilu", "markkinointi" ja "myyntiosaaminen" (kuva 8) ovat seuraavia tukiprosesseja "yrityksen liiketoiminta" -ydinprosessissa. Nämä kolme tukiprosessia ovat kaikki kiinni toisissaan, koska nämä tapahtuva Proakatemiolla yhtenä kurssikokonaisuutena. Tukiprosesseissa tieto kulkee edestakaisin ja auttaa käynnistämään liiketoimintaa. Näistä kolmesta tukiprosessista tieto kulkee edestakaisin "projektit ja liiketoimintaprojektit" -tukiprosessin (kuva 9) välillä. EntreComp -viitekehyksen pätevyyksistä kehittyä tässä tukiprosessissa itsetietoisuus ja itsetehokkuus, motivaatio ja sitkeys, visio, ideoiden arvostaminen, luovuus ja kokemuksista oppiminen. Kokemuksista oppiminen, koska kursseilla ei vain suunnitella, vaan myös oikeasti myydään ja markkinoidaan.

Kyselystä kaksi kommenttia yrittäjän tärkeimmistä teknisistä osaamisista:

"Myynti, hinnoittelu, alan asiantuntijuus"

"Myynti"

Edellisestä kolmesta tukiprosessista tieto siirtyy suoraan eteenpäin kahteen seuraavaan tukiprosessiin. Nämä tukiprosessit ovat "asiakastarpeiden löytäminen" ja "asiakaskunnan rakentaminen" (kuva 8). "Palvelumuotoilu" tähtää suoraan asiakastarpeiden löytämiseen, asiakkaan ymmärtämiseen ja näihin ratkaisun keksimiseen. Vaikka asiakastarpeiden löytämistä tapahtuu jo "palvelumuotoilu" -tukiprosessin aikana, niin tässä vaiheessa prosessia toimintaa ruvetaan tekemään itsenäisesti. Tämän takia "asiakastarpeiden löytäminen" on yksi tukiprosesseista. Asiakkaan tarpeiden löytämisessä ja näiden täyttämässä vaikuttaa paljon erilaisia yrittäjyyden osaamisia.

Kyselyssä luonnehdittiin yrittäjän tärkeimpiä osaamisia näin:

"Mahdollisuuksien havaitseminen ja niihin tarttuminen, luovuus, visiointikyky, eettinen ja vastuullinen toiminta, itsetuntemus, psykologiset pääomat, motivaatio, sisukkuus, kyky verkostoitua ja hankkia resursseja, aloitekyky, suunnittelu-, organisointi-, ja koordinoitukyky, epävarmuuden ja kaaoksen sietokyky, yhteistyö- ja tiimitaidot, kyky oppia tekemällä ja johtajuustaidot."

Asiakas tarpeiden löytämisessä ei välttämättä koko aikaa tarvitse kaikkea näitä, mutta monesti nämä tilanteet on hyvä hallita asiakkaiden kanssa. Näin rakentuu vahva asiakaskunta, sekä kuva yrittäjästä asiakkaille.

"Asiakastarpeiden löytäminen" -tukiprosessi on mustalla viivalla yhteydessä toiseen samaan aikaan alkavan "Asiakaskunnan rakentaminen" -tukiprosessin kanssa. Nimi tukiprosessille tulee Proakatemiaan opetussuunnitelmasta, joka on opetussuunnitelmassa otsikolla asiakasverkoston rakentaminen. Mallinnuksen kannalta puhutaan kuitenkin asiakaskunnasta ennemmin kuin verkostosta, koska verkostoille on oma osuus mallinnuksessa. "Asiakaskunnan rakentaminen" -tukiprosessi alkaa varhaisessa vaiheessa koko prosessia ja jatkuu aina prosessin loppuun asti sekä prosessista yli. Tämä sen takia, koska asiakaskunnan rakentaminen on käytännössä myyntiä ja jatkomyyntiä. Tätä toimintaa pitäisi tapahtua koko ajan yrityksen elinaikana. Siksi "myyntiosaaminen" -tukiprosessista tieto siirtyy ja kehittyy "asiakaskunnan rakentaminen" -tukiprosessiksi. "Asiakastarpeiden löytäminen" -tukiprosessista tieto siirtyy eteenpäin kolmeen suuntaan ja yksi tiedon siirtymisestä ydinprosessista toiseen. Tieto siirtyy "Hinnoittelu, kulurakenteet ja kassavirtasuunnittelu" -tukiprosessiin (kuva 3). Tämä sen takia, koska kun asiakastarve löytyy ja siihen aloitetaan keksimään ratkaisua, niin tulee hinnoittelu tärkeäksi osaksi prosessia. Yrittäjän pitää osata hinnoitella itsensä ja oma työnsä, jotta yrityksen toiminta olisi kannattavaa. EntreComp -viitekehyksen pätevyyksistä näkyy näissä tukiprosesseissa esimerkiksi, mahdollisuuksien havaitseminen sekä motivaatio ja sitkeys.

Seuraavat kaksi tukiprosessia ”yrityksen liiketoiminta” -ydinprosessissa ovat ”innovointi ja ratkaisut” ja ”verkostot ja referenssit” (kuva 8). Innovointi on yksi kursseista mikä käydään Proakatemian opintopolussa. Innovointi tapahtuu Proakatemialla samaan aikaan kolmen ensimmäisen tukiprosessin kanssa, eli palvelumuotoilun, markkinoinnin ja myyntiosaamisen. Tässä prosessimallinnuksessa innovointi on kuitenkin siirretty paikkaan, missä prosessin aikana innovointia tapahtuu kaikista eniten. Tukiprosessi on myös siirretty sen takia, koska tässä vaiheessa prosessissa edetään ”ideasta liiketoiminnaksi” -otsikon alle. Tässä vaiheessa prosessia tapahtuu eniten uusien liiketoimintojen syntymistä. Ratkaisut on sisällytetty samaan tukiprosessiin, koska innovoinnin tulos on ratkaisu ongelmaan tai haasteeseen. Ratkaisu yleisesti ottaen on uudenlainen tuote tai palvelu, josta voi kehittää uuden liiketoiminnan. EntreComp -viitekehiksestä kehittyä tämän tukiprosessin aikana monia eri pätevyyksistä, kuten esimerkiksi luovuutta ja ideoiden arvostamista.

Yksi tukiprosesseista on ”verkostot ja referenssit”, koska yksi helpoimmista tavoista on saada asiakkaita ja tietoa asiakastarpeista omien verkostojen kautta. Kun opiskelijat ovat tehneet onnistuneita projekteja, on näistä projekteista hyvä pyytää asiakkaalta referenssi, eli palaute työstä. Tämän voi julkaista muiden potentiaalisten asiakkaiden nähtäväksi, koska se lisää kiinnostusta yritystä ja yrityksen palveluita kohtaan ja mahdollisesti lisää myyntiä. Tukiprosessissa on hyvä ottaa huomioon myös samaan aikaan kulkeva tukiprosessi ”innovointi ja ratkaisut”. Innovoitua ajatusta tuotteesta tai palvelusta voi helposti testata omien verkostojen kautta. Testausta voi tehdä jo innovointi vaiheessa, ennen kuin on päädytty mihinkään ratkaisuun. Myös niistä on mahdollista saada puolittaisia referenssejä toimivasta tuotteesta tai palvelusta sekä potentiaalisia asiakkaita. Referenssit voivat toimia referenssinä itse opiskelijalle, kuten missä projektissa opiskelija on onnistunut ja missä hän on hyvä. Tämä voi toimia edistäjänä uuden liikeidean synnyttämisessä. Verkostojen ja referenssien hyödyntäminen tuo arvoa myös siinä, miten opiskelijoiden yrityksestä ja onnistumisesta puhutaan. Tämä voi lisätä huomattavasti myyntiä. ”The growth of any new product involves reinforcing spirals. For example, many products grow from “word of mouth.” Word of mouth about a product can reinforce a snowballing sense of good feeling ... as satisfied customers tell others who then become satisfied customers, who tell still others.” (Senge 1990, 81.) Kirjassaan *The Fifth Discipline* (1990) Peter Senge

havainnollistaa ns. "puskaradion" voimaa siinä, miten tyytyväisten asiakkaiden puhuminen yrityksestä vaikuttaa potentiaalisten asiakkaiden ostopäätökseen positiivisesti. Tämä tapahtuu ns. "lumipallo-efektin" kautta, joka kasvaa koko ajan kun syntyy uusia tyytyväisiä asiakkuuksia, jotka puhuvat positiivisesti yrityksestä.

Seuraavana tukiprosessina "innovointi ja ratkaisut" -tukiprosessin jälkeen on "uusi liiketoiminta" (kuva 8). Koska innovointi synnyttää ratkaisuja ja ratkaisut synnyttävät uusia liiketoimintoja, niin tieto siirtyy suoraan tukiprosessista seuraavaan tukiprosessiin "uusi liiketoiminta". Tämän uuden liiketoiminnan tarkoituksena olisi synnyttää ajatusta opiskelijassa pidempi aikaisesta liiketoiminnasta. Liiketoiminnasta, joka jatkuisi opiskeluiden jälkeen. Tutkimuksesta nousi huolen aihe myös tähän liittyen. Tämän takia prosessimallinnus tähtää yrittäjyyteen heti valmistumisen jälkeen.

Kommentti yrittäjyyteen tähtäävistä opinnoista mitä ei ole ollenkaan:

"Proakatemiolla ei välttämättä pyöritetä yhteistä yritystä kunnolla, vaan siellä ajaututaan enemmän projekteihin jotka toimivat yrityksen alla. Tämä johtaa siihen, että akatemialaiset eivät saa aitoa kokemusta itse yrityksen pyörittämisestä, vaan siitä vastaa ehkä vain kourallinen tiimin jäseniä."

"talous, tuotteistaminen ja myynti"

"Uusi liiketoiminta" -tukiprosessiin tulee tietoa myös "hinnoittelu, kulurakenteet ja kassavirta-suunnittelu" -tukiprosessista. Uuden liiketoiminnan suunnittelussa yksi keskeisimpiä asioita on suunnitella liiketoiminta taloudellisesti ja ymmärtää, miten liiketoiminnan saa toimimaan taloudellisesti. "Uusi liiketoiminta" -tukiprosessista myös tieto lähtee takaisin "yrityksen talous" -ydinprosessiin. Uuden liiketoiminnan pitää olla kannattavaa, jotta liiketoimintaa harjoittamalla voi opiskelija työllistää itsensä tulevaisuudessa. Liiketoiminnan kannattavuudessa on kysymys siinä, tehdäänkö sitä elääkseen. Yrittäjän pitää suunnitella liiketoiminta niin, että tietyssä vaiheessa yrittäjä pystyy maksamaan itselleen palkkaa ja elämään sillä. Tässä tukiprosessissa EntreComp -viitekehyksen pätevyyksistä kehittyä aloitteen tekeminen ja epävarmuudesta, epäselvyydestä ja riskeistä selviytyminen.

Samaan aikaan ”uusi liiketoiminta” -tukiprosessin kanssa alkaa ”asiakasymmärrys” -tukiprosessi (kuva 8). Tieto ”verkostot ja referenssit” -tukiprosessista siirtyy ”asiakasymmärrys” -tukiprosessiin, koska liiketoiminnan testaaminen tapahtuu prosessissa verkostoja ja referenssejä hyödyntäen. ”Asiakasymmärrys” -tukiprosessista tieto menee ”asiakaskunnan rakentaminen” -tukiprosessiin ja tulee sieltä takaisin, jotta ymmärretään asiakasta koko ajan paremmin. Tukiprosessista tieto menee myös ”uusi liiketoiminta” -tukiprosessiin. Tieto kulkee edes takaisin näissä kolmessa tukiprosessissa koko ajan. Koska asiakasymmärrys ja liiketoiminnan kehittäminen etenee koko ajan mitä enemmän ymmärretään asiakasta ja saadaan uusia asiakkaita. Näin opiskelijat yrittäjinä pystyvät tarjoamaan parempia tuotteita tai palveluita asiakkailleen ja ymmärtävät liiketoimintaansa paremmin. Tässä tukiprosessissa EntreComp -viitekehyksen pätevyyksistä kehittyi muiden mobilisointi ja ideoiden arvostaminen.

Kyselyssä yksi määritteli yrittäjyyden näin:

”Kehittämällä jotakin joka palvelee jotakuta niin että saat vastineeksi työstäsi rahaa, tai muuta tavoittelemaasi tulosta.”

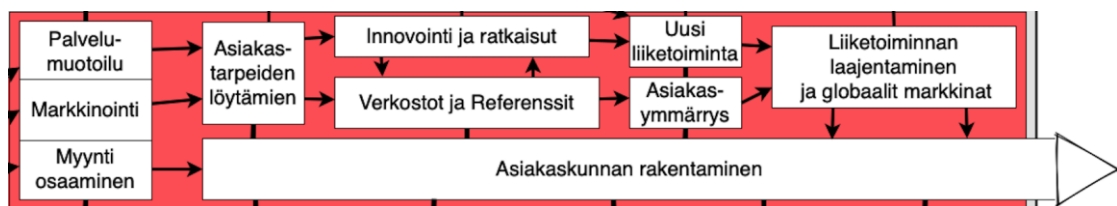
Kyselyssä myös nostettiin yrittäjän tärkeimpiä osaamisia asiakaslähtöisesti näin:

” Ihmisten inspirointi asiakaspalvelu, asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen, laaja liiketoimintaosaaminen.”

Kun liiketoiminta on saatu kehitettyä ja käynnistettyä asiakasymmärryksen kautta. Tieto siirtyy kummastakin edellisestä tukiprosessista eteenpäin seuraavaan tukiprosessiin. Seuraava tukiprosessi on ”liiketoiminnan laajentaminen ja globaalit markkinat” -tukiprosessi (kuva 8). Tukiprosessiin on sisäistetty globaaliajattelu, vaikka opiskelijoiden ei ole välttämättä kehitettävä liiketoimintaa maailmanlaajuisesti tai edes kasvatettava Suomen ulkopuolelle. Liiketoiminnan kehittämistä voi tapahtua vain kotimaassa, mikäli opiskelija näin haluaa. Tässä prosessimallinuksessa kuitenkin tähdätään jo liiketoiminnan kehittämisessä alusta asti maailmanlaajuiseen näkökulmaan, koska paremmat tulevaisuuden näkymät yritykselle on, jos yritys tähtää maailmanlaajuiseen liiketoimintaan.

Tulevaisuudessa pienetkin yritykset siirtyvät globaaleiksi yrityksiksi internetin kautta hyödyntäen sosiaalista mediaa markkinointiin. Pientä globaalia yritystä tullaan operoimaan yhdestä maasta, mutta tämä näyttäytyy isona yrityksenä globaalisen laajuuden kautta. Tämä kasvattaa kilpailua entisestään ja siksi on hyvä tähdätä globaaliksi alusta asti. (Priestley 2018, 15-17.) Tämä sen takia, koska Suomen markkinat ovat kuitenkin hyvin pienet ja kilpailu kasvaa joka alalla koko ajan. Asiakaskunnan laajentaminen myös ulkomaille auttaa yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä.

”Liiketoiminnan laajentaminen ja globaalit markkinat” -tukiprosessista tieto siirtyy suoraan ”asiakaskunnan rakentaminen” -tukiprosessiin. Prosessimallinnuksessa pitää ottaa huomioon, että tässä vaiheessa liiketoiminta on jo todettu toimivaksi ja sitä voi suoraan tarjota uusille asiakkaille. On kuitenkin hyvä huomioida, että asiakkailta saatava palaute on aina liiketoiminnan kannalta yksi elinehdoista ja auttaa kehittämään sekä laajentamaan liiketoimintaa. Globaalit markkinat myös tarvitsee kartoittamista ja testaamista. Tästä syntyy ymmärrys siitä, että toimiiko liiketoimintamalli samalla tavalla myös toisessa valtiossa. Tämä tulee kuitenkin jo hahmottaa ”asiakasymmärrys” -tukiprosessin aikana, koska on hyvä miettiä alusta asti, onko liiketoiminta laajennettavissa ulkomaille, vaikka tähän menisi vuosia perustamisesta. Tässä tukiprosessissa myös useat EntreComp -viitekehyksen pätevyyksistä kehittyvät. Esimerkkeinä motivaatio ja sitkeys, mahdollisuuksien havaitseminen sekä suunnittelu ja hallinnointi.



KUVA 8. Yrityksen liiketoiminnan tukiprosessit

7.3.5 Projektit ja liiketoimintaprojektit tukiprosessina

Yhtenä pitkäjänteisimmistä tukiprosesseista on ”projektit ja liiketoimintaprojektit” (kuva 9). ”Projektit ja liiketoimintaprojektit” on liiketoimintaa mitä opiskelijat tekevät yrityksissään. Tämä on Proakatemia yksi keskeisimmistä asioista, eli

tekemällä oppiminen. Kaikkien kolmen ydinprosessien sisällä kulkeva tieto kulkee tukiprosessien läpi projekteihin ja myös sieltä takaisin. ”Projektit ja liiketoimintaprojektit” on mallinnuksessa vihreillä pitkällä laatikolla havainnollistettu, joka jatkaa alusta loppuun koko prosessin. Tukiprosessin laatikko muuttuva vaaleanvihreästä tummanvihreäksi väriksi, koska se kuvaa projektien ja liiketoiminnan kehitystä. Vaikka Proakatemiassa tehdään yleisesti projektituotoista liiketoimintaa, kuitenkin tukiprosessiin on määritetty liiketoimintaprojektit sen takia, koska Proakatemian kehityshalu on suuntautunut jatkuvaan liiketoimintaan. Tämän takia kannustetaan kehittämään liiketoimintaa ja tekemään sitä pitkäjänteisesti. ”Projekteissa ja liiketoimintaprojekteissa” on myös huomioitava teoriaotsikon alla oleva osuus. Opiskelijoiden on mahdollista lähteä tekemään projektia tai projekteja jo ennen kuin perustavat yrityksen. Tätä ei ole pakko tapahtua, mutta mahdollisuus siihen opiskelijoilla on. Siksi mallinnuksessa on merkattu ensimmäinen puolen vuoden osuus ”projekti(t)” -merkinnällä.

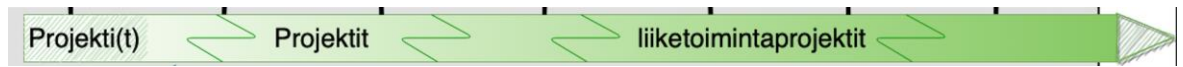
”Projektit ja liiketoimintaprojektit” -tukiprosessissa on myös prosessia katkaisevia viivoja. Tämä havainnollistaa yrittäjyyden ja liiketoiminnan haastavuutta. Yritystoiminnassa tulee epäonnistumisia ja vaikeuksia. Siksi on hyvä kuvata prosessissa myös vaikeuksia. Tärkeimpänä se, että prosessi jatkuu, vaikka tulee epäonnistumisia. Epäonnistumisista voi oppia ja kehittää omaa yritys- ja liiketoimintaa. ”Projektit ja liiketoimintaprojektit” kuvataan myös prosessin loppu päässä jatkuvana. Laatikon päähän on lisätty nuoli osoittamaan sitä, että projekteja voi viedä valmistumisen jälkeen opintojen jälkeiseen elämään. Keskenäisiä projekteja jatketaan myös valmiiksi asti, vaikka opinnot päättyvät, koska projekteissa on oikeita asiakkaita ja oikeata rahaa sisällytetty. Myös kannustetaan siihen, että liiketoimintaa kehitetään Proakatemiassa ja viedään se opintojen jälkeiseen elämään. Tukiprosessissa voi parhaimmillaan kehittää kaikkia EntreComp -viitekehyksen pätevyyskäsitteitä. Vahvimpana kehittyy kuitenkin kokemuksista oppiminen.

Kyselyssä koettiin tärkeäksi oikeat asiakkaat ja oikea yrittäjyys opintojen aikana:

”Käytännön kokemukset ja oikeat asiakascaset, kokonaisuuden ymmärtäminen”

”Pääsee heti tekemään (fast failier-mentaliteetti) ja yhteisö”

”Tiimiyrittäjyyden tuomat kokemukset&opit yhdessä tekemisen, verkostoitumisen ja sparrailun tärkeydestä.”



KUVA 9. Projektit ja liiketoimintaprojektit -tukiprosessi

7.4 Johdon prosessit

Tämän opinnäytetyön tuotoksessa, eli prosessikartassa on kaksi johdon prosessia. Kummankin johdon prosessin tehtävänä on toimia analyttisena havainnoijana kokonaisprosessiin ja toimia prosessin kehittäjänä. Kummassakin johdon prosessissa on opiskelijoiden ja valmentajien vastuulla kehittää myös prosessia paremmaksi. Tämä tapahtuu reflektoinnin sekä hiljaisen tiedon ja kokemuksen kautta. Seuraavaksi opinnäytetyössä käydään johdon prosessien toiminta läpi prosessikartassa.

Johdon prosesseissa kehittyä EntreComp -viitekehyksen pätevyyksistä kaikki pätevyudet, mikäli opiskelija niitä haluaa kehittää. Johdon prosesseissa työn, oppien ja kokemusten kriittinen ajattelu ja havainnointi kehittää opiskelijaa opiskelijan omalla ajatuksen tasolla.

7.4.1 Reflektointi johdon prosessina

Prosessikartassa yläpuolella oleva johdon prosessi on ”reflektointi”. Reflektointi on tietoista ja aktiivista ajattelua, jossa tarkastellaan mennyttä tapahtumaa tai kokemusta. Reflektoinnissa on kolme päänäkökohtaa. Näkökohtiin lukeutuu itsetietoisuus, jatkuva parantaminen ja itsensä voimaannuttaminen. Reflektoivalla ajattelulla tarkoitetaan isomman kuvan katsomista ja ymmärtämistä omia kokemuksia, mitä niissä tapahtui ja miksi. (University of the people 2020.)

Mallinnus on toteutettu kaksi päisellä nuolella ja ajallisesti prosessi on 3,5 vuotta, mutta alkaa hieman myöhemmin prosessin alkamisesta ja loppuu hieman myöhemmin. ”Reflektointi” -johdon prosessi toteutuu Proakatemiolla monessa

paikassa. Opiskelija voi reflektoida omaa tekemistään kirjojen kautta mitä opiskelija lukee. Reflektointia tapahtuu tiimiyritysten pajoissa sekä muissa pajoissa, joissa opiskelija käy. Isoimpia reflektoinnin paikkoja ovat, valmentajan kanssa puolivuositain käytävät kehityskeskustelut, ja opiskelijoiden tekemät oppimissopimukset. Reflektoinnin oikeanpuoleinen nuoli voi jatkaa lopun elämää, mutta esimerkiksi valmentajien tuki, eli ns. kehityskeskustelut loppuvat prosessin loppumiseen. Ellei opiskelija ja valmentaja toisin sovi tulevaisuudessa tai ellei opiskelija valmistuttuaan hanki itselleen uutta valmentajaa Proakatemiaan ulkopuolelta.

Reflektoinnissa on kaksi nuolen kärkeä, koska reflektoinnissa selvitetään kokemuksia menneestä ajasta omaa toimintaa pohtien ja verraten tulevaisuuden näkymään sekä tavoitteisiin. Reflektoinnissa Proakatemiaan kannalta kannattaa hyödyntää Proakatemiaan visiota, ”Proakatemia: uuden yrittäjyyden esikuva”.

Esimerkiksi ”uuden liiketoiminnan” -tukiprosessin (kuva 8) aikana, sitä ennen ja myös sen jälkeen on opiskelijan hyvä reflektoida omaa oppimistaan ja tekemistään. Missä ovat opiskelijan vahvuudet uudessa liiketoiminnassa ja missä opiskelijan pitää kehittyä. Kaikessa reflektoinnissa opiskelija voi hyödyntää Cynefin mallia arvottaakseen kokemuksiaan eri tukiprosesseissa. Opiskelija voi myös pohtia miten saada prosessi ensi kerralla siirtymään esimerkiksi vaikeasta kentästä yksinkertaiseen. Opiskelija voi kehityskeskusteluissa hyödyntää Cynefin mallia erilaisten tunnetilojen pohdintaan tai tulevaisuuden hahmottamiseen.

Vastauksia kyselystä, mitä vastaajat kokivat merkitykselliseksi kyselyssä vastanneiden kesken, jotka liittyvät reflektointiin:

”Henkinen kasvu ihmisenä, työkaverina ja yrittäjänä”

”Kyky omaksua uusia asioita, kyky muuntautua tilanteisiin ja löytää luovia ratkaisuja ongelmiin, kyky keskustella ja selvittää vaikeitakin asioita.”

”Opit itsestäni tiimissä”

7.4.2 Hiljainen tieto ja kokemukset johdon prosessina

Prosessimallinuksessa oleva alempi nuoli on "hiljainen tieto ja kokemus". Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan tietoa, joka ei ole sanallista. Hiljainen tieto voi olla erilaisia kokemuksia tai taitoja, joita ei ole kirjattu mihinkään. Hiljainen tieto kehittyy henkilössä toiminnan kautta ja on vaikea määritellä vakuuttavasti sanallisesti, koska tieto perustuu tunteeseen. (Pohjalainen 2012, 1-4)

Mallinnuksessa hiljainen tieto on valmentajilta ja vanhemmilta opiskelijoilta siirtyvää tietoa nuoremmille opiskelijoille, jota he voivat hyödyntää omassa toiminnassaan. Sama ajatus pätee myös kokemukseen. Vanhemmat opiskelijat ovat kokeneet samoja asioita, kuin nuoremmat. Näin tietoa tulisi siirtää jo enemmän kokemusta omaavilta opiskelijoilta nuoremmille, jotta tavoite ymmärretään paremmin ja siihen päästään tehokkaammin. Hiljaisen tiedon ja kokemusten hyödyntämistä voi opiskelija tehdä periaatteessa minkälaisessa tilanteessa tahansa. Sitä voi tapahtua Proakatemiaan käytävillä kysyen apua tai ajatusten vaihtoa. Opiskelijat voivat perustaa soluja, missä jakavat tietoa. Valmentajat ovat Proakatemiassa usein omassa huoneessaan, jonne voi aina mennä kysymään erilaisista asioista. Vanhemmat opiskelijat voivat hyödyntää Cynefin mallia tietojen ja taitojen siirtämisessä nuoremmille opiskelijoille tai nuoremmat opiskelijat voivat hyödyntää mallia tiedon keräämiseen vanhemmilta opiskelijoilta. Cynefin malli voi olla esimerkkinä eri tiimien välillä, että mitkä asiat tiimin tai yksilöiden rakentumisessa on ollut milläkin kentällä. Tällä tavoin voidaan siirtää myös tietoa erilaisten tilanteiden haasteellisuudesta opiskelijoiden välillä.

Yksi Proakatemiaan keskeisimmistä tavoista jakaa kokemuksia ja hiljaista tietoa on opetuksessa käytettävät pajat. Pajoissa opiskelijat itse päättävät aiheen mistä haluavat oppia ja jakaa tietoa. Mahdollisesti myös opiskelijat voivat pyytää ulkopuolisen pajarvetäjän tai järjestää eri tiimien kanssa yhteispajoja sekä opiskelijat voivat mennä "ristipölyttämään" muiden tiimien pajoihin. Ristipölyttämällä tarkoitetaan sitä, kun yksi tai muutama opiskelija menee osallistumaan toisen tiimin pajaan. Tämä ei ole sama asia kuin tiimien yhteispajat. Pajoissa yksi keskeisimpiä työkaluja on dialogi. Peter Senge (1990, 240) kirjassaan *The Fifth Discipline* (1990) kirjoittaa, että dialogi sanana tulee kreikan kielestä "dialogos". "Dia" tarkoittaa sanassa jonkin läpi menemistä ja Logos tarkoittaa, joko leveämpää tai tarkoitusta. Alkuperäisesti dialogin tarkoitusta on

luonnehdittu tarkoittavan jonkin läpi menemistä tai kulkemista. Dialogilla on tarkoitettu vapaana virtana kulkevaa tarkoitusta henkilöiden välillä. Dialogin sisältönä on luonnehdittu ryhmän pääsemistä laajempaan yhteiseen ymmärrykseen. Dialogin tarkoitus on päästä edemmäksi yhden ihmisen omasta ajattelusta sekä laajentaa omaa ajattelua dialogilla ja saada uusia näkökulmia eri asioihin sekä kehittää omaa tapaa ajatella. (Senge 1990, 240.)

Kyselystä kaksi vastausta liittyen valmentajien ja tiimin tukeen:

”Oman itsevarmuuden ja ”äänen” löytäminen tiimin tuen avulla. Liiketoiminnan kokonaiskuvan käsittäminen. Asiakkaiden merkitys liiketoiminnassa (elin tärkeää).”

”Ehdottomasti valmentajan rohkaisua kokeilemaan konsepteja ja ideoita joita saimme aikaan tiimin kesken. Nyt koko aika tuli käytettyä (voi myös katsoa itse peiliin) turhaan vatvomisen ja muutamien perintöprojektien kanssa projektituntien kirjaamiseen.”

8 POHDINTA

Proakatemian monimuotoisuudesta johtuen, koko Proakatemian prosessia on vaikea mallintaa yhteen prosessikarttaan. Tässä opinnäytetyössä Proakatemian kokonaisuudesta prosessimallinnus käsitteli noin kolmanneksen. Mallinnuksesta jäi pois kokonaan tiimioppimisen prosessi ja oppimisen prosessi kokonaisuutena. Myös valmentamisesta voi luoda oman prosessinsa sekä Proakatemian tiimien kehityksestä. Proakatemian monimuotoisuus myös teki vaikeaksi työn rajaamisen. Yrittäjyydestä voi keskittyä vain yrittämisessä tapahtuviin teknisiin toimintoihin ja liiketoiminnan johtamiseen, mutta yrittäjyys on paljon muutakin kuin vain teknistä osaamista. Yrittäjyyttä voi luonnehtia mielenmallina ja erilaisina pätevyyksinä, niin kuin EntreComp -viitekehyksessä.

Teoreettisiin lähtökohtiin verraten Proakatemian prosessimallinnuksesta voi todeta heti, että prosessimallinnus ei ole aivan tavanomainen. Vaikeuksia tuotti mallinnuksessa se, että yrittäjyydessä on niin paljon asioita, joita yrittäjän pitää hallita. Mallinnukseen määräytyi keskeisimmät kolme suurinta kokonaisuutta yrittäjyydessä ydinprosesseiksi, mikä on vielä järkevässä määrin ydinprosessien määrässä. Tukiprosesseissa on perinteiseen prosessimallinnukseen verraten 4-5 tukiprosessia kuitenkin enemmän. Vaikka tukiprosesseja yhdisteli isompiin kokonaisuuksiin, niin määrä jäi silti yli kahdenkymmenen kappaleen. Tämä tekee prosessikartasta hieman haastavamman kokonaisuuden hahmottaa.

Prosessimallinnus tavoitteellisesti on onnistunut siinä, että kaikki keskeisimmät asiat löytyvät mallinnuksesta, joita tarvitsee missä tahansa liiketoiminnassa. Myös prosessimallinnus tähtää siihen, että Proakatemialta valmistuisi vielä enemmän yrittäjiä tulevaisuudessa, vaikka Proakatemialta valmistuukin eniten koko TAMK:sta. Heikkous prosessimallinnuksessa on myös se, että heti kun ymmärtää prosessimallinnuksen tavoitteen, eli yrittäjyys. Opiskelija voi sanoa, että tämä ei koske häntä, koska ei halua yrittäjäksi tulevaisuudessa. Tätä on myös Proakatemialla, vaikka Proakateria on yrittäjyyden tutkintolinja. Tässä kohtaa tulee Proakatemian ennakkotehtävä ja pääsykoe tärkeimmäksi osaluueeksi. Ennakkotehtävästä ja pääsykokeesta prosessin onnistumiseksi pitäisi seuloa hakijoista sellaisia henkilöitä, jotka haluavat perustaa yrityksen

tulevaisuudessa ja toimia yrittäjinä. Prosessimallinnuksen kannalta on tärkeä saada tällaisia hakijoita, jotta prosessi saa oikeita syötteitä (input) toimiakseen.

Prosessimallinnuksessa tietoisesti painotettiin yrityksen talouteen liittyvää opiskelua. Proakatemiolla keskitytään liian vähän yrityksen taloudenhallintaan ja tunnuslukujen yms. hyödyntämiseen yrityksen liiketoiminnassa. Kyselystä suurimpana huolenaiheena nousi talouden opiskelun vähyys. Tämän prosessimallinnuksen kautta ei voi suoraan taetta antaa siihen, että tilanne paranisi automaattisesti. Vaan muita tukitoimintoja on asian suhteen tehtävä. Esimerkkinä oikeat syötteet (input) prosessiin. Kun prosessiin tulee henkilöitä, joilla on tahto ja motivaatio yrittäjiksi, niin prosessilla on mahdollisuus onnistua saumattomammin. Koska henkilöt, jotka haluavat tulevaisuudessa toimia yrittäjinä, kokevat aidosti tarvitsevansa näitä osaamisia yrittäjyydessä. Henkilö, joka ei halua yrittäjäksi tulevaisuudessa ei välttämättä halua käyttää aikaa talouden opiskeluun. Näin tapahtuu siksi, koska talous koetaan ns. kuivana aiheena. Tämä sama nousi kyselystäkin esiin. Yksi vastanneista kirjoitti, että olisi pitänyt opiskella Proakatemiolla enemmän niitä kuivia aiheita, kuten taloutta.

8.1 Tutkimuksen hyödyntäminen

Tutkimus rajattiin koskemaan pelkästään yrittäjyyttä ja kokemuksia yrittäjyydestä Proakatemiolla. Kyselyssä oli yksi poikkeus, joka liittyi johtamiseen. Yrittäjyys on johtamista monessa eri johtamisen kategoriassa riippuen yrityksen koosta. Yrittäjyys on joko itsensä johtamista tai liiketoiminnan johtamista sekä kumpaakin niistä yhtä aikaa. Mikäli yrittäjä työllistää ihmisiä, niin ihmistenjohtaminen vielä lisäksi. Siksi kyselyssä oli käsiteltävä johtajuutta myös. Siitä muodostuikin yksi ydinprosessi. Kyselystä tuli suurimpana ilmi talous, mitä en ihmettele yhtään. Se on ollut tiedossa Proakatemiolla jo jonkin aikaa. Yksi isoimpia asioita myös mikä koettiin merkityksellisimpänä Proakatemiolla opiskellessa oli oma tiimi. Tämän takia yksi Proakatemian prosessimallinnuksista voisi käsitellä vain Proakatemian tiimioppimista.

Kyselystä nousi esille se että, joitain asioita pidettiin Proakatemiolla tai opetussuunnitelmassa turhana. Näissä voi vaikuttaa se, että suurin osa vastaajista oli jo valmistuneita opiskelijoita, ja Proakatemia on kehittynyt vuosien

varrella todella paljon. Joissain tapauksissa on vaikuttanut valmentajan ”osaamattomuus”, mikä voi myös selittyä sillä, että opiskelija on vain ollut erittäin eri mieltä ja nähnyt asiat eri tavalla. Tiimin toimintakin nähtiin aika ajoin huonona asiana Proakatemiassa. Toiset opiskelijat halusivat mennä nopeammin eteenpäin asioissa, mutta suurin osa tiimistä ei. Yksi vastaajista vastasi, että opinnäytetyö on turha asia, jota ei pitäisi Proakatemiassa olla. Varsinkin jos siitä ei ole hyötyä tulevaisuudessa. Näkemykseni opinnäytetyön kehittämiseen Proakatemiassa voisi olla tiimiopinnäytetyö. Tällä voisi saada huomattavasti enemmän irti opinnäytetyöstä ja jopa suurta valtakunnallista hyötyä, mikäli opinnäytetyön voisi tehdä tiimin kanssa jonkin isomman kokonaisuuden eteen. Opinnäytetyö, jossa tiimi tekee yhden erittäin laajan kokonaisuuden alusta loppuun ja toteuttaisi toiminnallisesti, jotain yhteiskuntaa hyödyttävää toimintaa yrittäjämäisellä asenteella. Tämä olisi myös Proakatemian vision kanssa erittäin hyvin linjassa ja toteuttaisi uuden yrittäjyyden esikuvaa. Tämä myös mahdollisesti kiteyttäisi kaikki pätevyudet EntreComp -viitekehyksestä.

8.2 Prosessimallinnuksesta pois jäänyttä

Mikäli prosessit halutaan saada virtaamaan, eli miettiä Proakatemiassa lean - käsitettä prosessien virtavuudesta, on syytä miettiä Proakatemian prosessin pullonkauloja. Pullonkaulalla tarkoitetaan sitä, kun kokonaisprosessissa kulkevat syötteet/tuotteet pakkautuvat joidenkin prosessien väliin. Proakatemian prosessissa tätä pitää miettiä tiedon ja toiminnan kannalta. Prosessissa pahin pullonkaula tapahtuu heti kahden ensimmäisen otsikon välissä. Eli teoria osuuden ja lähdön välillä. Tämä voi tapahtua syystä, koska ensimmäisellä syyslukukaudella opiskelijat opiskelevat pääsääntöisesti TAMKin pääkampuksella ja viettävät yhden ainoan päivän viikosta Proakatemiassa. Tällöin opiskelijat eivät ole vielä yrittäjiä. TAMKin kursseilta saatava tieto on tärkeätä yrityksen perustamisvaiheessa ja nyt tieto jää viemättä heti käytäntöön. Proakatemiassa opiskellaan teoriaa esimerkiksi kirjoista tai verkkokursseista, ja opiskelija vie oppimansa heti käytäntöön projekteissa ja muissa toiminnoissa. Näin tieto tarttuu paremmin ja luo syvemmän muistijäljen.

Muita pullonkauloja on havaittavissa aina kesälomissa. Vaikka yrittäjänkin on opeteltava pitämään lomaa ja rentoutumaan, jotta yrittäjä ei pala henkisesti tai

fyysisesti loppuun, silti Proakatemiaan kesäloma on liian pitkä aika lomalla yritystoiminnasta. Opiskellessa Proakatemiassa huomaa, että kun tekee jonkin verran yritystoimintaa kesän aikana, niin yrittäjyyteen kasvaminen ja oppiminen pysyy jatkuvana koko ajan. Jatkuva kehittyminen ja oppiminen on yksi yrittäjän perus edellytyksistä. Myös tiimin toiminta katkeaa kesälomien ajaksi. Kun kesälomilta palataan taas toiminnan pariin. Huomaa usein sen, että toiminnan uudelleen käynnistäminen vie jonkin verran aikaa. Mikäli tiimi ja yksilöt pitävät toimintaa kesällä yllä, näin kesän jälkeen on normaaliin ryhtiin palaaminen huomattavasti helpompaa.

Jotkin pullonkaulat syntyvät taas siitä, että joitain osia prosessissa tehdään väärään aikaan. Ensimmäinen näistä on innovointi. Innovointi prosessikartassa laitettiin eri paikkaan, koska innovointia tulisi tapahtua eniten siinä vaiheessa kun uutta liiketoimintaa ollaan synnyttämässä. Tämä käsiteltiin jo prosessin mallintamisessa. Kuitenkin prosessista saisi vielä tehokkaamman, jos innovointi olisi siellä paikalla missä se nyt on opetussuunnitelmassa, ja uuden liiketoiminnan synnyttäminen tapahtuisi samaan aikaan. Silloin prosessin myöhemmässä vaiheessa olevat tukiprosessit saisivat enemmän aikaa kehittyä ja jatkaa. Näin prosessi olisi ketterämpi. Tämä edellyttäisi kuitenkin kirkasta ajatusta opiskelijoilta liikeideasta, minkä opiskelija haluisi toteuttaa jo opiskelujen alkuvaiheessa. Tämä voi olla kuitenkin liian varhainen vaihe vielä opiskelijalle. Proakatemiassa opiskelevan mieli muuttuu ja kehittyy monista asioista moneen otteeseen prosessin aikana, ja uusia liiketoimintoja normaalisti synnytetään puolivuositain. Tapa millä pullonkaulan voisi korjata on se, että prosessiin tulee oikeat syötteet. Syötteinä oikeanlaiset uudet opiskelijat, joilla on jo liikeidea mielessään.

8.3 Kehittämisehdotuksia

Ehdotuksena Proakatemiaan kehittämiseksi, ja prosessimallinnuksen toiminnan takaamiselle ehdottomasti tärkeitä olisi tutkia, mistä lähtökohdista henkilöt hakevat Proakatemialle opiskelemaan. Tällä tiedolla voi kartoittaa tuleeko prosessiin oikeita syötteitä (input), eli opiskelijoita, jotka tähtäävät tulevaisuudessa yrittäjiksi. Mikäli Proakatemiassa opiskelee henkilöitä, jotka eivät ole kiinnostuneet yrittäjyydestä, niin tässä tapauksessa opiskelijat opiskelevat ja

oppivat prosessin osa-alueita, mutta ne eivät välttämättä toteudu prosessin mukaisesti ja tavoitetta ei saavuteta.

Toisena ehdotuksena kehitykselle olisi Proakatemiaan tiimioppimisen prosessi mallinnettuna kartaksi ja yhdistettynä tämän opinnäytetyön prosessikarttaan. Tällä tavalla Proakatemiaan prosessi näyttäytyisi lähes kokonaan mallinnettuna ja opiskelija voisi ymmärtää Proakatemiaa selkeänä kokonaisuutena. Tiimioppimisen mallinnuksessa voisi hyödyntää esimerkiksi tiimioppimisen viitekehystä artikkelista *Grasping the dynamic complexity of team learning: An integrative model for effective team learning in organisations*, jonka ovat luoneet Stefan Decuyper, Filip Dochy ja Piet Van den Bossche. (Decuyper, Dochy, Bossche 2010.)

LÄHTEET

Decuyper, S. Dochy, F. Bossche, P. 2010. Grasping the dynamic complexity of team learning: An integrative model for effective team learning in organisations. Belgium: Centre Research on teaching and training, University of Leuven.

Hessing, T. 2017. Process mapping. Verkkosivu: artikkeli. Six Sigma Study Guide. <https://sixsigmastudyguide.com/process-mapping/>

Heyward, E. 2020. So you want to be an entrepreneur. Verkkosivu: artikkeli. Harvard Business Review. Luettu 28.10.2020. <https://hbr.org/2020/07/so-you-want-to-be-an-entrepreneur>

Hietaniemi, Jari. 2016. Onnistu projektissa ketterästi ½ – Cynefin malli kertoo miten. Verkkosivu: Blogi. Suomi: Gofore. Luettu 3.11.2020. <https://gofore.com/onnistu-projektissa-ketterasti-12-cynefin-malli-kertoo-miten/>

Ilmoniemi, M. & Järvensivu, P. & Kyläkallio, K. & Parantainen, J. & Siikavuo, J. 2009. Uuden yrittäjän käsikirja. Helsinki: Talentum Media Oy.

JRC Science Hub 2018. EntreComp into Action, Get inspired make it happen. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Karjalainen, A. 2003. Akateeminen opetussuunnitelmatyö. Oulun Yliopisto: opetuksen kehittämissyksikkö.

Laamanen, K. 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. 3. painos. Helsinki: Suomen Laatukeskus Oy. Helsinki: Talentum Media Oy.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. painos. Helsinki: Teknologiateollisuus Oy.

Martinsuo, Miia & Blomqvist Marja 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. [https://tutcris.tut.fi/portal/fi/publications/prosessien-mallintaminen-osana-toiminnan-kehittamista\(0fcee334-b120-4b28-9433-c996a0d24657\).html](https://tutcris.tut.fi/portal/fi/publications/prosessien-mallintaminen-osana-toiminnan-kehittamista(0fcee334-b120-4b28-9433-c996a0d24657).html)

Modig, N. & Åhlström, P. 2013. Tätä on LEAN – Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. 1. painos. Tukholma: Rheologica Publishing.

Pohjalainen, M. 2012. Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: Katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. Informaatiotutkimus 31(3) – 2012.

Priestley, D. 2018. Entrepreneur revolution. How to develop your entrepreneurial mindset and start a business that works. 2. painos. United Kingdom: Capstone.

Publications office of the European Union. 2018. EntreComp: The European entrepreneurship competence framework. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Senge, P. 1990. The Fifth Discipline, The art & practice of the learning organization. New York: Currency Doubleday

Snowden, D. Boone, M. 2007. A Leader's Framework for Decision Making. Verkkosivu: artikkeli. Yhdysvallat: Harvard Business Review. Luettu 3.11.2020. <https://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making>

University of the people. 2020. Reflective thinking: Revealing what really matters. Verkkosivu: Blogi. Yhdysvallat. Luettu 2.11.2020. <https://www.uopeople.edu/blog/reflective-thinking/>

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Helsingin yliopisto. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

LIITTEET

Liite 1. Kyselytutkimuksen kysymykset 1

Kyselytutkimus Proakatemian oppimisesta yrittäjyyteen.

Tämä kysely on osa Petteri Kiurun opinnäytetyön tutkimus osuutta. Tutkimuksella haetaan ymmärrystä Proakatemian oppimisprosesseista, jotka liittyvät yrittäjyyteen. Tutkimus on tarkoitettu ymmärtämään kokemusten osalta, mikä asiat ovat tärkeimpiä ja mitkä asiat taas eivät, yrittäjyyteen opiskellessa.

Kiitos omasta ajallisesta panoksestasi, jonka käytit kyselyyn vastaamiseen. :)

***Pakollinen**

Olet Proakatemiassa opiskelija, valmistunut vai valmentaja? *

- Opiskelija
- Valmistunut
- Valmentaja

Liite 2. Kyselytutkimuksen kysymykset 2-4

Minkälaisessa tehtävässä toimit nyt? *

- Yrittäjä
- Päällikkö/esimies
- Valmentaja
- Muu vastuutehtävä
- Tiimiläinen
- Proakatemialla opiskeleva
- Jokin muu

Miten määrittäisit yrittäjyyden? *

Oma vastauksesi

Mitkä ovat yrittäjän tärkeimpiä teknisiä osaamisia? *

Oma vastauksesi

Liite 3. Kyselytutkimuksen kysymykset 5-9

Mitkä ovat yrittäjän tärkeimpiä osaamisia?

Oma vastauksesi

Mitkä asiat koet tärkeimpinä asioina opiskellessasi yrittäjyyttä? *

Oma vastauksesi

Mitkä asiat koet vähemmän tärkeiksi opiskellessasi yrittäjyyttä? *

Oma vastauksesi

Mitkä opit ovat olleet sinulle merkityksellisimpiä Proakatemia aikana? *

Oma vastauksesi

Onko Proakatemia valmistanut sinua yrittäjyyteen? Jos on, niin miten? Jos ei, niin miksi?

Oma vastauksesi

Liite 4. Kyselytutkimuksen kysymykset 10-13

Mitä haluaisit/olisit halunnut oppia lisää Proakatemialla yrittäjyydestä?

Oma vastauksesi

Miten Proakatemia on muuttanut suhtautumistasi johtamiseen?

Oma vastauksesi

Mitä yrittäjyyteen tähtäävää Proakatemialla ei mahdollisesti ole ollenkaan? *

Oma vastauksesi

Miten näet yrittämisen tulevaisuudessa?

Oma vastauksesi

Kiitos paljon vastauksistasi!

Liite 5. Kyselytutkimuksen analysointi matriisi

Kyselylomake yhteenveto	Tekninen osaaminen	Mentaalinen osaaminen
Miten määrittelit yrittäjyyden?		
Mitkä ovat yrittäjän tärkeimpiä teknisiä osaamisia?		
Mitkä ovat yrittäjän tärkeimpiä osaamisia?		
Mitkä asiat koet tärkeimpinä opiskellessasi yrittäjyyttä?		
Mitkä asiat koet vähemmän tärkeiksi opiskellessasi yrittäjyyttä?		
Mitkä opit ovat olleet sinulle merkityksellisimpiä Proakatemia aikana?		
Onko Proakatemia valmistanut sinua yrittäjyyteen? Jos on, niin miten? Jos ei, niin miksi?		
Mitä haluaisit/olisit halunnut oppia lisää Proakatemialla yrittäjyydestä?		
Miten Proakatemia on muuttanut suhtautumistasi johtamiseen?		
Mitä yrittäjyyteen tähtäävää Proakatemialla ei mahdollisesti ole ollenkaan?		
Miten näet yrittämisen tulevaisuudessa?		

Liite 6. Proakatemia yrittäjyysopintojen prosessikartta

