



Anneli Manninen (toim.)

**Yrittäjyyden ytimessä -
Kokemuksia alueellisesta yhteistyöstä
Tutka-hankkeessa**

**Copyright © tekijät ja
Laurea-ammattikorkeakoulu 2020
Tekstit ja kuvat CC BY-SA 4.0**

Taitto: Noora Montonen

Kannen kuva: Tiina Hanninen

Sivun 5 kuva: Sam on Unsplash

Sivun 8 kuva: Conor Rabbett on Unsplash

Sivun 11 kuva: on Unsplash

Sivun 15 kuva: Lycs Architecture on Unsplash

Sivun 19 kuva: Nikita Kachanows on Unsplash

Sivun 25 kuva: Marten Bjork on Unsplash

Sivun 32 kuva: Hannah Olinger on Unsplash

Sivun 43 kuva: Markus Spiske on Unsplash

Sivun 44 kuva: Toa Heftiba on Unsplash

Sivun 50 kuva: Jen Theodore on Unsplash

Sivun 57 kuva: Vitaly Sacred on Unsplash

Sivun 61 kuva: Blake Wisz on Unsplash

Sivun 65 kuva: Eugene Chystiak on Unsplash

Sivun 82 kuva: Campaign Creators on Unsplash

Sivun 85 kuva: Windows on Unsplash

Sivun 87 kuva: Ifran Simsar on Unsplash

Sivun 93 kuva: Annie Spratt on Unsplash

Sivun 95 kuva: Susan Yin on Unsplash

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Uudenmaan liitto
Nylands förbund



Euroopan unioni
Euroopan aluekehitysrahasto
Euroopan sosiaalirahasto

ISSN-L 2242-5241

ISSN 2242-5241 (painettu)

ISSN 2242-5225 (verkko)

ISBN: 978-951-799-596-2 (painettu)

ISBN: 978-951-799-597-9 (verkko)

Anneli Manninen (toim.)

Yrittäjyyden ytimessä - Kokemuksia alueellisesta yhteistyöstä Tutka-hankkeessa

SISÄLLYSLUETTELO

| | |
|---|-----------|
| Esipuhe / Mari Vuolteenaho | 6 |
| ALUEELLINEN KEHITTÄMISMALLI | |
| Aluekehittäminen ja ammattikorkeakoulu / Anneli Manninen | 10 |
| Alueellinen toimintamalli tukemaan mikroyritysten kasvua / Tarja Meristö & Anneli Manninen | 20 |
| Kehitysyhtiö mikroyrityksen tukena / Anne Wetterstrand & Ari Långsjö | 26 |
| Sparraus kannustaa eteenpäin / Miia-Mari Koskinen | 30 |
| Kiertotalouden ekosysteemit Länsi-Uudellamaalla / Esa Viitamo | 34 |
| VALMENNUS | |
| Tulevaisuustyö auttaa yrityksiä epävarmuuden hallinnassa / Tarja Meristö | 46 |
| Asiakasymmärryksestä liiketoimintaa / Kati Tawast | 52 |
| Yrityksen olemassaolon ja brändin kiteytys / Oskari Vesterinen | 56 |
| PK-yrityksen brändin rakentamisen keskipisteenä on asiakas / Eija Lipasti | 60 |
| KOKEMUKSIA | |
| Tradenomiopiskelijat lähiruokayrityksen liiketoiminnan kehittäjinä – yrittäjän kokemuksia kahdesta opiskelijaprojektista / Anne Lukana | 68 |
| Opinnäytetyö tuotti uutta liiketoimintaa / Maria Eerola | 76 |
| Oppiminen mikroyrityksen kanssa / Eija Tyni | 80 |
| Miksi pienyritykset ovat tärkeitä liiketalouden tradenomien P2P-koulutuksessa? / Tero Uusitalo | 88 |
| Kirjoittajat | 94 |



Mari Vuolteenaho

Esipuhe

Tutka-hanke – mikroyritysten kasvun tukeminen alueellisena kehittämistehtävänä – on Laurea-ammattikorkeakoulun, Novago Yrityskehitys Oy:n, Posintra Oy:n ja Keski-Uudenmaan Kehittämisyhtiö Keuke Oy:n yhdessä toteuttama hanke. Laurea, Novago, Posintra ja Keuke ovat yhdessä alueen yritysten kanssa luoneet alueellisen verkottuneen toimintamallin, jonka avulla pk-yritysten, erityisesti mikro- ja pienten yritysten, kasvumahdollisuudet voidaan tunnistaa ja hyödyntää kehittämällä konkreettisia, yrityskohtaisia ratkaisuja palvelumuotoilun ja tulevaisuuden tutkimuksen menetelmien avulla, digitaalisuutta hyödyntäen.

Laurea-ammattikorkeakoulun kannalta kyseessä ei ole ”vain hanke”, vaan tässä ollaan ammattikorkeakoulun toiminnan ja tarkoituksen ytimessä. Laurea pyrkii kunnianhimoisesti toteuttamaan tärkeitä tehtäviään, jotka ammattikorkeakoululaki kuvaa näin: ”Ammattikorkeakoulun tehtävänä on antaa työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin sekä tutkimukseen, taiteellisiin ja sivistyksellisiin lähtökohtiin perustuvaa korkeakouluopetusta ammatillisiin asiantuntijatehtäviin ja tukea opiskelijan ammatillista kasvua. Ammattikorkeakoulun tehtävänä on lisäksi harjoittaa ammattikorkeakouluopetusta palvelevaa sekä työelämää ja aluekehitystä edistävää ja alueen elinkeinorakennetta uudistavaa soveltavaa tutkimustoimintaa, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa sekä taiteellista toimintaa. Tehtäviään hoitaessaan ammattikorkeakoulun tulee tarjota mahdollisuuksia jatkuvaan oppimiseen.”



Laurea-ammattikorkeakoulun kannalta kyseessä ei ole ”vain hanke”, vaan tässä ollaan ammattikorkeakoulun toiminnan ja tarkoituksen ytimessä.

Tutka-hanke osoittaa käytännössä, miten laissa kuvatut ammattikorkeakoulun tehtävät liittyvät erottamattomasti toisiinsa ja miten ammattikorkeakoulun ja alueen elinkeinoelämän toimijoiden toiminta ja kehittäminen ruokkivat ja tukevat toisiaan. Yhteistyö alueen toimijoiden kanssa tuo ammattikorkeakoulun tutkimus- kehittämis- ja innovaatiotoimintaan (TKI-toimintaan) sellaisia sisältöjä, joita ammattikorkeakoululla yksin ei olisi mahdollisuus tutkia ja kehittää. Yhteistyön kautta TKI-toiminnan rahoitusmahdollisuudet paranevat, ja kehittämishaasteet tuovat TKI-toimintaan entistäkin suurempaa kunnianhimoa. Ammattikorkeakoulun opetus, opettajat ja opiskelijat hyötyvät siitä, että opetuksessa voidaan ratkoa todellisia työelämän kehittämistehtäviä. Tämä näkyy ammattikorkeakoulusta valmistuvien hyvinä työelämävalmiuksina, mikä auttaa valmistuvia työllistymään ja on merkittävä voimavara koko yhteiskunnalle. Alueen työelämätoimijat kehittävät toimintaansa yhdessä ammattikorkeakoulun kanssa alueen elinvoiman kasvattamiseksi. Huomion arvoista on myös, miten ammattikorkeakoulun TKI- ja aluekehitystoiminta toimii parhaimmillaan yhteistyöalustana myös elinkeinoelämän toimijoiden keskinäisille kumppanuuksille.

Euroopan unionin aluekehitysrahaston tavoitteena on parantaa työllisyyttä sekä lisätä alueiden kilpailukykyä ja elinvoimaisuutta. Uudenmaan liitto on rahoittanut Tutka-hankkeen aluekehitysrahastovaroista, ja hanke on esimerkki siitä, miten aluekehitysrahaston rahoituksella voidaan saada aikaan uusia toimintamalleja tukemaan yritysten ja alueiden elinvoimaisuutta. Rahoitus on siis kohdentunut mahdollisimman vaikuttavaan toimintaan aluekehitysrahaston suuren päämäärän saavuttamiseksi.

Opiskelijoille Tutka-hanke on tarjonnut mahdollisuuksia tutustua yritystoimintaan ja yrittäjyyteen pienissä yrityksissä. Yrittäjyys on valmistuneille yksi uravaihtoehtoista, ja hankkeen aikana opiskelijoiden urasuunnitelmat ovat saaneet merkittäviä vaikutteita yhteistyöstä innostuneiden yrittäjien kanssa. Kehittämispohjainen oppiminen (Learning by Developing, LbD) on Laurea-ammattikorkeakoulun vakiintunut pedagoginen malli, jossa tosielämän kehittämishankkeet ovat oppimisen keskiössä. Tutka-malli hyödyntää LbD-pedagogiikkaa: opiskelijat saavat mahdollisuuden tehdä yhteistyötä alueen kehittämissyhtiöiden ja yritysten kanssa, ja opiskelijoiden projekti- ja päättötyöt toimivat yritys kohtaisten kehittämistarpeiden ratkaisuehdotuksina. Tutka-malli on osallistunut Hacking Higher Education –kilpailuun vuonna 2020, ja edennyt siinä loppukilpailuun.

Tässä julkaisussa kuvataan Tutka-hankkeen tuloksia ja vaikutuksia eri näkökulmista. Vaikka kuvaukset koskevat Uudenmaan alueen toimijoita, malli soveltuu hyödynnettäväksi alueesta riippumatta.

Haluan kiittää Laurea-ammattikorkeakoulun Tutka-hankeeseen osallistuneita kumppaneita tuloksellisesta yhteistyöstä! Sen avulla on voitu kehittää aluetta ja sen toimijoita yhteisesti hyödyntäviä sekä toimintaa parantavia palvelumalleja.

Mari Vuolteenaho

Vararehtori (TKI), Laurea-ammattikorkeakoulu



Alueellinen kehittämismalli

Anneli Manninen

Aluekehittäminen ja ammattikorkeakoulu

Aluekehitystoiminta on nykyisin ammattikorkeakoulun kolmas lakisääteinen tehtävä opetuksen ja soveltavan tutkimuksen lisäksi. Ammattikorkeakoulun tehtävänä on toteuttaa ammattikorkeakouluopetusta palvelevaa sekä työelämää ja aluekehitystä edistävää ja alueen elinkeinorakennetta uudistavaa soveltavaa tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaa (TKI). Aluekehitystyötä voidaan tehdä opetuksen, TKI-toiminnan sekä muiden palveluiden toteutuksen avulla. Tässä artikkelissa tarkastelen ammattikorkeakoulujen aluekehittämistehtävän muotoutumista ja toteuttamista.

Yleisen tarkastelun lisäksi erityisenä näkökulmana on tässä artikkelissa mikro- ja pienille yrityksille suunnattuvien palveluiden toteuttaminen. Pysyvän palvelumallin kehittäminen on Tutka-hankkeessa ollut yksi tärkeimmistä tavoitteista. Pienten yritysten innovaatiotoiminnan ja kasvun tukeminen on oleellista myös alueen elinvoimaisuuden turvaamisessa pitkällä aikavälillä.

AMMATTIKORKEAKOULUN ROOLI JA SEN KEHITYSVAIHEET

ALOITUSVAIHE

Kun ammattikorkeakoulukokeilua käynnistettiin 1990-luvun alussa, tavoitteena oli koulutuksen tason kohottaminen, yhteiskunnan ja työelämän muuttuviin tarpeisiin vastaaminen, koulutuksen kansainvälistäminen sekä ammatillisen koulutuksen alueellisen vaikuttavuuden parantaminen (Numminen et. al. 1999, 61). Kansainvälistyminen oli tänä ajanjaksona se ulottuvuus, jolla arvioitiin olleen eniten vaikutusta aluekehityksen näkökulmasta.

Ammattikorkeakoulun alkuvaiheessa mallia haettiin ulkomailta. Suomessa päädyttiin duaalimalliin, joka on lähinnä saksalaista alkuperää. Siinä ammattikorkeakoulujen tehtävänä pidettiin erityisesti pienten ja keski suurten yritysten kehittämistä. Ammattikorkeakoulu voidaan nähdä osana alueellista innovaatiojärjestelmää. Alueellinen innovaatiojärjestelmä muodostuu instituutioista (Schienstock, Koski ja Räsänen 1998), joiden vuorovaikutus määrittää taloudellisesti hyödyllisen tiedon tuotannon, diffuusion ja käytön. Tämä on innovatiivinen prosessi, jossa innovaatiot syntyvät oppimis-, etsimis- ja tutkimusprosessin tuloksena. Avaintoimijoita yritysten

lisäksi ovat korkeakoulut, tutkimusinstituutit, teknologian siirto-organisaatiot sekä hallinto. Yhteinen alueellinen näkemys edellyttää eri toimijoiden roolien ja yhteistyötasojen määrittämistä, työn ja TKI-resurssien jakamista sekä uudenlaisten liiketoimintaorientoituneiden korkeakoulujen palveluja.

Voidakseen kehittää uusia innovaatioita useimmat yritykset tarvitsevat ulkopuolisia resursseja ja osaamista. Erityisten pienten ja yritysten kohdalla kontaktiverkostoilla on suuri merkitys innovaatiokyvykkyydelle sekä uusien innovaatioiden käyttöön otolle. Kurtz (2012) painottaa erityisesti yrittäjien merkitystä innovaatioiden ja kasvun synnyttäjinä. Alueellinen innovaatiojärjestelmä voi tukea organisaatioiden oppimista ja samalla niiden innovaatioprosesseja. Alueelliset tietoverkostot voivat myös osaltaan selittää avoimen innovaation tehokkuudessa havaittuja eroja. (Kautonen 2008, Cooke 2004.)

Avoimien innovaatioiden hyödyntäminen organisaation sisäisiä ja ulkoisia tietovirtoja nopeuttaakseen sisäisiä innovaatioprosesseja ja tutkiakseen uusia markkinoita (Chesbrough 2008). Korkeakouluyhteistyö auttaa nopeuttamaan oppimista ja uusien kompetenssien hankintaa, joita uudet innovaatiot edellyttävät. Korkeakoulut voivat olla verkoston osia monella eri tavalla: koulutus, tutkimus ja opiskelijoiden osallistuminen (Audrechts, Lehmann ja Warning 2004). Alueellinen kilpailukyky edellyttää (Sotarauta ja Mustikkamäki 2008) viittä eri asiaa. Niiden joukossa ovat yritysten kyky myydä tuotteitaan, tuotantoprosessin tuottavuus sekä alueellisten resurssien tehokas käyttö. Näissä prosesseissa ammattikorkeakoulut voivat toimia yritysten ja muiden organisaatioiden apuna.

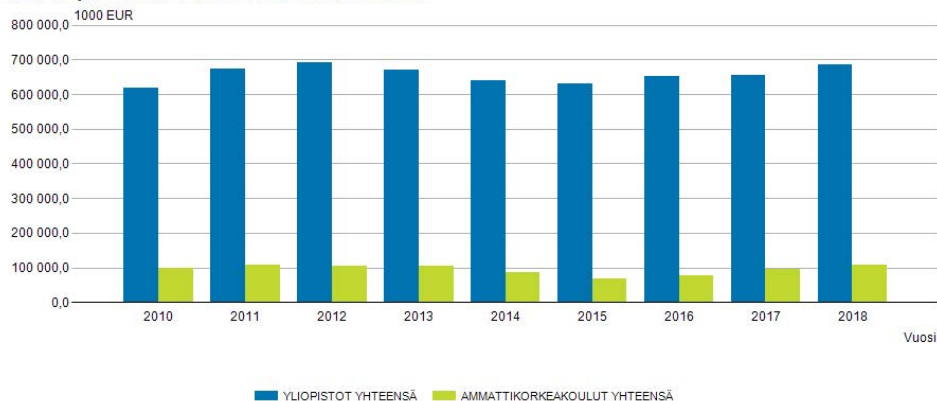


ALUEKEHITYSVAIKUTUS

Vuoden 2003 lakiuudistuksessa ammattikorkeakoulut nostettiin yliopistojen rinnalle osaksi korkeakoulujärjestelmää. Ammattikorkeakouluille säilytettiin tällöin vahva alueellinen yhteistyövelvoite sekä elinkeino- ja työelämän että muiden korkeakoulujen ja oppilaitosten kanssa. Ammattikorkeakoulujen tehtäväksi määriteltiin myös alueen elinkeinorakenteen huomioon ottava soveltava tutkimus- ja kehitystyö. Aluekehityspainotus näkyikin 2000-luvun ensimmäisellä vuosikymmenellä esimerkiksi aluekehitysvaikutuksen huippuyksikköarvioinneissa.

Vuosien 2011-2014 aikana tehdyn ammattikorkeakoulu-uudistuksen tavoitteena oli parantaa ammattikorkeakoulujen mahdollisuuksia vastata uusiin työelämän, yhteiskunnan ja alueiden kehittämistarpeisiin. Tällöin ammattikorkeakoulun rooli innovaatiojärjestelmän osana sekä yrittäjyyden kehittäjänä vahvistui. Ammattikorkeakoulut ovat myös saaneet pikkuhiljaa osansa tutkimusrahoituksesta. Tosin kehitys on ollut tiedekorkeakouluihin verrattuna vielä suhteellisen vaatimatonta (kuvio 1).

Korkeakoulusektorin tutkimustoiminnan menot muuttujina Korkeakoulu ja Vuosi. Ulkopuolinen rahoitus yhteensä, T&K-menot, tuhatta euroa.

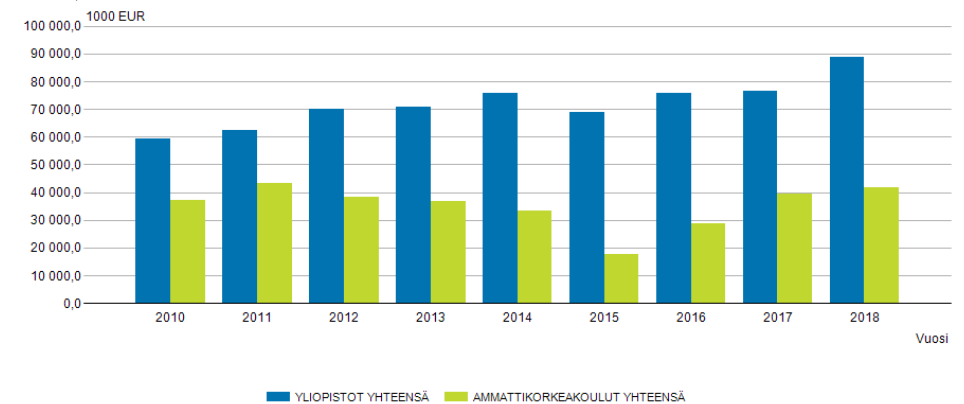


Lähde: Tutkimus- ja kehittämistoiminta, Tilastokeskus

Kuvio 1: Korkeakoulujen tutkimus ja kehittämistoiminnan menot 2010-luvulla (SVT 2020A).

Suuri ero selittyy osittain sillä, että tiedekorkeakouluille kanavoituu sekä budjettirahoitusta että Suomen Akatemian rahoitusta huomattavasti ammattikorkeakouluja enemmän. Jos katsotaan EU-rahoituksen kehittymistä korkeakoulusektoreittain, tilanne on huomattavasti tasaisempi (kuvio 2).

Korkeakoulusektorin tutkimustoiminnan menot muuttujina Korkeakoulu ja Vuosi. EU-rahoitus, T&K-menot, tuhatta euroa.



Lähde: Tutkimus- ja kehittämistoiminta, Tilastokeskus

Kuvio 2: Tutkimustoiminnan EU-rahoitus vuosina 2010 – 2018 (SVT 2020A).

Tähän voi löytyä useita selittäviä tekijöitä. EU painottaa myös useissa rahoitusinstrumenteissaan aluekehitystä. Tiedekorkeakouluja ei ole Suomen kaikissa maakunnissa, etenkään niillä alueilla, mille kanavoituu paljon rakennerahastorahoitusta. Toinen selittävä tekijä voi olla se, että ammattikorkeakoulut ovat oppineet hakemaan vaativampaa tutkimusrahoitusta. Joka tapauksessa ammattikorkeakoulut ovat löytämässä paikkaansa tutkimus- ja kehitysrahoituksen kokonaisuudessa yliopistojen rinnalla. Soveltavalle tutkimukselle ja alueelliselle kehittämistoiminnalle on tilaus elinvoiman ja kasvun edistäjänä.

UUSI RAHOITUSJÄRJESTELMÄ OHJAAJANA

Rahoitus ohjaa merkittävästi toiminnan käytännön toteutusta ja painopisteiden määrittelyä. Aluekehittäminen näyttää piiloutuvan ammattikorkeakoulujen uudessa rahoitusjärjestelmässä useiden toimenpidekokonaisuuksien taakse. Tässä uudessa mallissa, joka on voimassa vuodesta 2021 lähtien, rahoitus jakautuu kolmeen osaan, koulutukseen, TKI-toimintaan ja muihin koulutus-, tutkimus- ja kehittämissäntöpolitiikan tavoitteisiin (OKM 2020). Koulutuksen osuus rahoitusinstrumentista on 76 prosenttia. Se jakaantuu tutkintoihin, jatkuvaan oppimiseen, työllistymiseen ja sen laatuun sekä opiskelijapalautteeseen ja opettajankoulutukseen. Tämän osuuden voidaan arvioida olevan välillisesti aluetta kehittävä. Erityisesti jatkuva oppiminen, jonka osuus on yhdeksän prosenttia sekä työllistyminen, jonka osuus on kuusi prosenttia, mittaavat toiminnan alueellista osuvuutta.

Ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnan voidaan olettaa palvelevan pääsääntöisesti alueen elinkeinoelämää. Sen osuus rahoituksesta on 19 prosenttia. Tämä jakautuu vielä ulkopuoliseen T&K-toiminnan rahoitukseen, suoritettuihin ylempiin ammattikorkeakoulututkintoihin sekä julkaisuihin, taiteellisen toimintaan ja erilaisiin viestintäaineistoihin. Ulkopuolisen rahoituksen osuus on suurin eli 11 prosenttia ja ylempien tutkintojen kuusi prosenttia. TKI-toiminta tuottaa suoraan tai välillisesti hyötyjä alueen elinkeinoelämälle ja yrityksille. Ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot puolestaan kohdentuvat yleensä alueella työskenteleville henkilöille, joiden osaamistaso nousee. Myös koulutuksessa tehtävät kehittämishankkeet ja opinnäytteet kohdentuvat usein oman organisaation kehittämiseen.

Myös tulevaisuudessa ammattikorkeakoulujen tehtäväkenttä on uusien rahoitusinstrumenttien kautta vahvasti alueellinen. Yli kolmannes rahoitusjärjestelmän osista on suoraan tai välillisesti aluetta palvelevaa ja suuntaa strategiaa ja kehittämistoimenpiteitä alueellisen yhteistyön tiivistämiseen. Tätä tukee myös useiden rahoitusinstrumenttien painotus verkostoyhteistyöhön ja kohdeorganisaatioiden osallistumiseen. Pitkäkestoiset kumppanuudet ja yhteiskehittäminen tulevatkin rahoitusjärjestelmän muutosten vaikutuksesta todennäköisesti vahvistumaan jatkossa.

Selvää kuitenkin on, että ammattikorkeakoulun aluekehitysroolin arviointi on monimutkaisempaa ja todennäköisesti myös kirjavampaa jatkossa. Uusi rahoitusjärjestelmä ei myöskään mitenkään palkitse pienten yritysten kasvun tukemisesta. Tämä osa-alue voi siis jäädä vähälle huomiolle, jos muutkaan rahoitusinstrumentit eivät tätä kehitystehtävää painota.

ESIMERKKINÄ LAUREA JA SENTOIMINTA-ALUE

Laurea-ammattikorkeakoulun strateginen tavoite on olla aluetta kehittävä, työelämälähtöinen korkeakoulu. Siksi aluekehitys on yksi Laurean menestystekijöistä ja keskeinen toiminnan kohde. Toimimalla kansainvälisenä korkeakouluna Laurea vahvistaa niin alueellisesti, kansallisesti kuin kansainvälisesti työelämäosaamista ja elinvoimaa Uudellamaalla. Laurean pedagoginen ajattelumalli, Learning by Developing (LbD), puolestaan perustuu oppimisen ja työelämän kehittämisen yhdistämiseen. Tästä syystä alueelliset kehittämishankkeet ja yhdessä tekeminen kumppaneiden kanssa on erityisen tärkeää.

Aluekehityksen palvelujen nähdään syntyvän osana oppimistoimintaa, TKI-toimintaa sekä liiketoimintaa silloin, kun kyseinen toiminta palvelee myös Laurean tai Laurean opiskelijan intressiä. Tällöin aluekehitys nivoutuu työelämälähtöiseen oppimistoimintaan, TKI-toimintaan sekä liiketoimintaan ja syntyy niiden kautta. Aika pitkälle tämän arvioidaan toimivan automaattisesti arvioimalla ja ennakoimalla alueellisia ja kansainvälisiä tarpeita, varmistamalla toiminnan yhteiskunnallista vaikuttavuutta sekä pitämällä yhteyttä kumppaneihin systemaattisesti ja seuraamalla heidän tyytyväisyyttään.

MISTÄ ALUEELLINEN ELINVOIMA SYNTYY?

Yrittäjyys ja pienet yritykset ovat tärkeitä aluekehityksessä ja alueellisen elinvoiman edistämässä. Ne pystyvät myös suuria yrityksiä paremmin opettamaan yrittäjyyttä ja yrittäjyysasennetta laajasti.

Mikro- ja pienten yritysten kehitys ja kasvu ovat erityisen tärkeitä alueen elinvoiman kannalta monestakin syystä. Ensinnäkin suuri osa uusista työpaikoista syntyy pieniin yrityksiin. Vehmoksen (2014, 9) mukaan 90 prosenttia uusista työpaikoista vuonna 2011 syntyi yrityksiin, joissa työskenteli vähemmän kuin 50 työntekijää. Toiseksi pienten yritysten kasvuhalukkuus on perusedellytys elinvoimaisen pk-sektorin olemassaololle. Pitkällä tähtäimellä tasapainoinen kasvu vaatii riittävää pienten yritysten kasvua suuremmiksi yksiköiksi. Suomessa erityisesti keskisuurten yritysten määrä on kansainvälisesti vertailtuna pieni, mikä on riski kasvun turvaamisen kannalta. Tähän voi olla useita syitä: Kasvuhakuiset yritykset myydään osaksi isompaa konsernia. Toinen mahdollinen syy on kasvuhaluttomuus. Yrityksen kasvu tietyn kokorajan yli edellyttää toimintatapojen muuttamista merkittävästi. Voi myös olla, että meiltä puuttuu tärkeää osaamista kasvun hallintaan.

Yrittäjyys ja yrittäjyysilmiö ovat myös osa alueellista elinvoimaa. Tämä näyttäytyy sekä uusien yritysten syntyä että niiden kasvuna. Pienten yritysten rooli kasvualustana on erityisen merkittävä.

MIKRO- JA PIENET YRITYKSET SUOMESSA

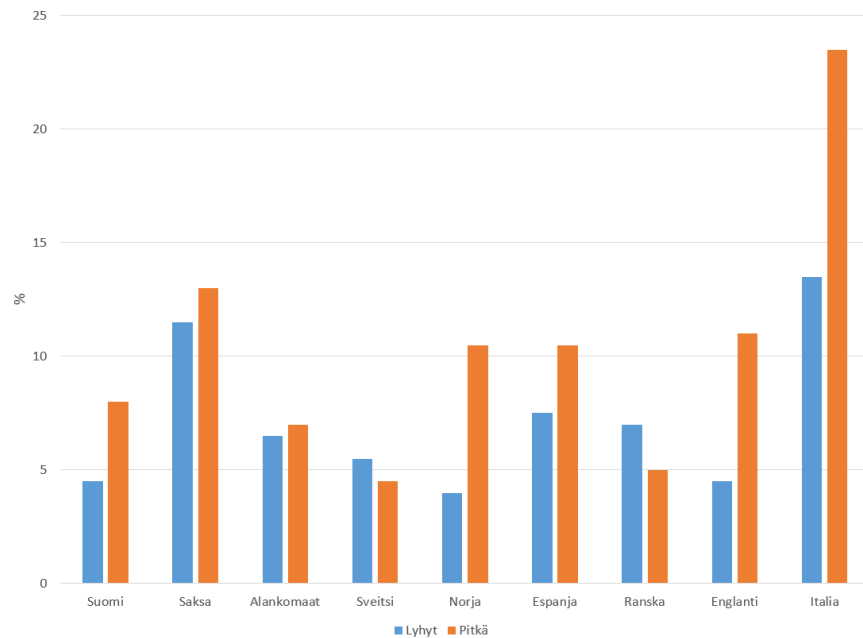
Mikroyritysten, joiden henkilöstömäärä on alle 10 henkilöä, osuus toimipaikoista on Suomessa pysynyt suhteellisen vakaana 93 prosentissa vuosien 2013 ja 2018 välillä (taulukko 1). Henkilöstön osuus on jonkin verran laskenut 33,9 prosentista 30,2 prosenttiin. Samaan aikaan liikevaihdon osuus on kuitenkin noussut 24,6 prosentista 26,0 prosenttiin. Jos tarkasteluun otetaan mukaan pienet yritykset, joiden henkilöstömäärä on alle 50 henkilöä, osuus on peräti 99 prosenttia toimipaikoista. Henkilöstöosuus oli 62,1 prosenttia ja liikevaihto-osuus 52,9 prosenttia vuonna 2018.

Taulukko 1: Mikro- ja pienet yritykset Suomessa 2013 and 2018 (SVT 2020).

| KOKO | 2013 | | | 2018 | | |
|---------|--------------|------------|------------------|--------------|------------|------------------|
| | TOIMIPISTEET | HENKILÖSTÖ | LIKEVAIHTO 1000€ | TOIMIPISTEET | HENKILÖSTÖ | LIKEVAIHTO 1000€ |
| 0 - 4 | 335 096 | 320 211 | 62 460 228 | 339 040 | 274 862 | 76 301 886 |
| 5 - 9 | 27 802 | 179 154 | 34 144 459 | 27 046 | 176 042 | 36 933 995 |
| 10 - 19 | 14 604 | 194 142 | 41 820 122 | 15 569 | 208 197 | 47 935 717 |
| 20 - 49 | 8 161 | 241 327 | 64 239 763 | 9 021 | 268 520 | 69 552 355 |
| ALL | 389 578 | 1 472 245 | 393 946 999 | 394 872 | 1 494 445 | 436 044 408 |



Korkeakouluilla on suuri merkitys myös yrittäjyyden edistämässä. Halukkuus ryhtyä yrittäjiksi on lisääntynyt nuorten keskuudessa. Lähes 60 prosenttia nuorista sanoo haluavansa kokeilla yritystoimintaa jossain vaiheessa työuraansa ja lähes 80 prosenttia uskoo yrittäjyyden lisääntyvän tulevaisuudessa (Haikkola ja Myllyniemi 2020). Suomi sijoittuu kohtuullisen hyvin myös korkeakoulusta valmistuneiden eurooppalaisessa yrittäjyysvertailussa (Kuvio 3).



Kuvio 3: Päätoimisten yrittäjien osuus viisi vuotta yliopistosta valmistumisen jälkeen yhdeksässä Euroopan maassa (Kivinen and Nurmi, 2008, 94).

Yrittäjyysasenne on myös tärkeä osa yrittäjyysilmapiiriä. Sitä seurataan erityisesti nuorten yrittäjyysmieli-piteiden muutosten avulla. Ammattikorkeakoulu voi olla merkittävässä asemassa myös muiden kuin liike-talouden alan opiskelijoiden asenteiden kehityksessä.

Laurean toiminta-alue Uusimaa on sekä hedelmällinen että haastava. Jos katsotaan alueellista kasvua vuosien 2013 ja 2018 välillä (taulukko 2), voidaan todeta, että Uudenmaan osuus koko maan henkilöstön kasvusta on lähes puolet. Alue poikkeaa kuitenkin muusta Suomesta siinä, että palvelujen osuus kasvusta on suurempi eli lähes kolme neljäsosaa.

Taulukko 2: Alueellisen yritystoiminnan kehitys Uudellamaalla verrattuna koko maahan (SVT 2020)

| ALUE | HENKILÖSTÖN MÄÄRÄ TOIMIPISTEISSÄ | HENKILÖSTÖN LISÄYS 2013 – 2018 | PALVELUIDEN OSUUS % | TEOLLISUUDEN OSUUS % |
|----------|----------------------------------|--------------------------------|---------------------|----------------------|
| UUSIMAA | 560 211 | 21 139 | 73 | 27 |
| KOKO MAA | 1 437 587 | 44 738 | 68 | 32 |
| OSUUS % | 39,0 | 47,3 | 50,5 | 40,2 |

Palvelualueiden kehittäminen on erityisesti Laurea-ammattikorkeakoulun ydinosaamista. Laurean soveltavan tutkimuksen painopisteenä on osaamisen, uusien ratkaisujen ja liiketoiminnan kehittäminen edistäen tulevaisuuden hyvinvointia, turvallisuutta ja kansainvälistä kilpailuetua. Nämä tavoitteet kytetään osaksi koulutus- ja aluekehitystoimintaa. Osaamisalueita ovat uudistuva sosiaali- ja terveysala, vastuullinen palveluliiketoiminta, kokonaisturvallisuus sekä digitalisoitua ja teknologistua yhteiskunta. Lisäksi tahto-tilana on toimia kansallisesti ja kansainvälisesti yhteiskehittämisen koordinaattorina. Nämä toiminnalliset tavoitteet istuvat hyvin yhteen alueen yleisen kehittämisen kanssa. Mutta palvelevatko ne myös alueen pieniä yrityksiä?

Esimerkkinä käytetty Laurea on Uudellamaalla ainoa vahvasti kaikkia kehyskuntia palveleva yksikkö. Laurealla on lisäksi pitkä historia LbD-toimintamallin ja projektilähtöisen oppimisen soveltamisessa. Pienten yritysten merkitys ja palvelut eivät kuitenkaan erikseen nouse esiin sen strategisissa kehittämisalueissa ja palveluissa, vaikka nämä vahvuudet olisivat parhaiten hyödynnettävissä edistämällä yrittäjyyttä ja toimimalla yhdessä pienten yritysten kanssa. Tämä toimintamalli edistäisi myös hyvin yrittäjyyden oppimista ja yrittäjyyskasvatukselle asetettuja tavoitteita (Tyni 2020). Tutka-hankkeen tavoitteena on ollut tuoda pienet yritykset aluekehittämistehtävän valokeilaan.

JOHTOPÄÄTÖKSIÄ

Tämän pohdinnan tavoitteena on ollut nostaa esille ammattikorkeakoulun aluekehitysroolin muotoutumista ja merkitystä alueen elinvoiman kannalta. Yhtenä huolen aiheena, joka on myös Tutka-hankkeen vahva viesti, on mikro- ja pienten yritysten kasvun tukemisen unohtuminen tässä kokonaisuudessa.

Tapoja voi olla monia, mutta aluekehittäminen pitää jatkossakin olla vahvasti ammattikorkeakoulujen agendalla. Kansallisen kilpailukykyyn ylläpitäminen edellyttää tulevaisuudessa yhä tehokkaampia innovaatioympäristöjä sekä nopeampia innovaatioprosesseja. Eräs ammattikorkeakoulun hallituksen puheenjohtaja on sanoittanut tilannetta näin: "Yhteistyö korkeakoulujen ja yritysten välillä on yksi kätevimmistä tavoista kehittää kilpailukykyä." (Väänänen, Harmaakorpi and Raappana, 2013, 12 – 13.)

Tutka-malli on yksi tapa kehittää yhteistyötä alueellisten toimijoiden kesken ja luoda synergiaetuja, jotka palvelevat sekä aluetta että sen yrityksiä. Seuraavissa luvuissa esitellään sekä mallia että sen erilaisia toimenpiteitä. Jos pienellä lisäpanostuksella on saatavissa kasvua tukevia kehittämistoimenpiteitä. Ne ovat saatujen kokemusten mukaan luoneet alueellisen win win win -tilanteen sekä yrityksille, ammattikorkeakoululle että sen opiskelijoille.

Lähteet:

- Audrescht, D.R., Lehmann, E.E. ja Warning, S. 2004.** University Spillovers: Does the Kind of Science Matter? *Industry and Innovation*, 11(3), pp 193–206.
- Chesbrough, H.** Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation. In H. Chesbrough, Vanhaverbeke, W. and West, J. (Eds.) 2008. *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, New York: Oxford University Press, pp. 1 – 34.
- Cooke, P. 1998.** Introduction: Origin of the Concept. In H. Braczyk, Cooke, P. and Heidenresich, M. (Eds.) 1998. *Regional Innovation Systems*. London: UCL Press Ltd, pp. 2 – 25.
- Haikkola, L. ja Myllyniemi, S. (toim.) 2020.** Hyvää työtä! Nuorisobarometri 2019. Helsinki: Nuorisotutkimusverkosto.
- Kautonen, M. 2008.** Yksi alue, monta innovaatioympäristöä. Teoksessa N. Mustikkamäki ja Sotarauta, M. (Toim.) 2008. *Innovaatioympäristön monet kasvot*. Tampere: Tampere University Press, pp. 49–79.
- Kivinen, O. and Nurmi, J. 2008.** Työ, koulutus ja osaaminen: Yliopisto ja ammattikorkeakoulu yhdeksän maan eurooppalaisessa vertailussa. Turku: Research Unit for the Sociology of Education, University of Turku, Report 72.
- Kurtz, H.D. 2012.** *Innovation, Knowledge and Growth: Adam Smith, Schumpeter and the moderns*. London: Routledge.
- Numminen, U., Lampinen, O., Mykkänen, T. and Blom H. 1999.** Nuorisoasteen koulutuskokeilut ja ammattikorkeakoulukokeilut. Ministry of Education, Report 9. Helsinki: Yliopistopaino.
- OKM 2020.** Ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli vuodesta 2021 alkaen. (viitattu 20.8.2020) Saantitapa: https://minedu.fi/documents/1410845/4392480/AMK_rahoitusmalli_fi/65aedf23-83a0-64f7-aed5-ebd-f07bc9efe/AMK_rahoitusmalli_fi.pdf.
- Schienstock, G., Koski, P. and Räsänen, P.** The regionalization of Finnish innovation system. In H. Braczyk, Cooke, P. and Heidenresich, M. (Eds.) 1998. *Regional Innovation Systems*. London: UCL Press Ltd pp. 164 – 189.
- Sotarauta, M. ja Mustikkamäki, N. 2008.** Evolutionäärin muutuskäsityksen ja itseuudistumisen kapasiteetin haaste, Teoksessa N. Mustikkamäki ja Sotarauta, M. (Toim.) 2008. *Innovaatioympäristön monet kasvot*. Tampere: Tampere University Press, pp. 1 –45.
- Suomen virallinen tilasto (SVT). 2020A.** Tutkimus- ja kehittämistoiminta[e-julkaisu]. Helsinki: Tilastokeskus. (viitattu 19.8.2020) Saantitapa: <https://tilastokeskus.fi/til/tkke/index.html>.
- Suomen virallinen tilasto (SVT). 2020B.** Alueellinen yritystoimintatilasto. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu 18.8.2020]. Saantitapa: <http://www.stat.fi/til/alyr/index.html>.
- Tyni, E. 2020.** Opiskelijakokemuksia mikroyritysten kanssa tehdyistä kehittämistöistä. AMK-opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu. Saantitapa: <https://www.theseus.fi/handle/10024/338181>.
- Vehmas, T. 2014.** Pk-yritykset ja työvoiman kohtaanto. Mitä pk-yritykselle tarkoittaa sopiva työvoima? Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 47/2014.
- Väänänen, I., Harmaakorpi, V. ja Raappana, A. 2013.** Teorioita ja käytäntöjä korkeakoulujen aluekehitystoiminnasta. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu.



Tarja Meristö & Anneli Manninen

Alueellinen toimintamalli tukemaan mikroyritysten kasvua

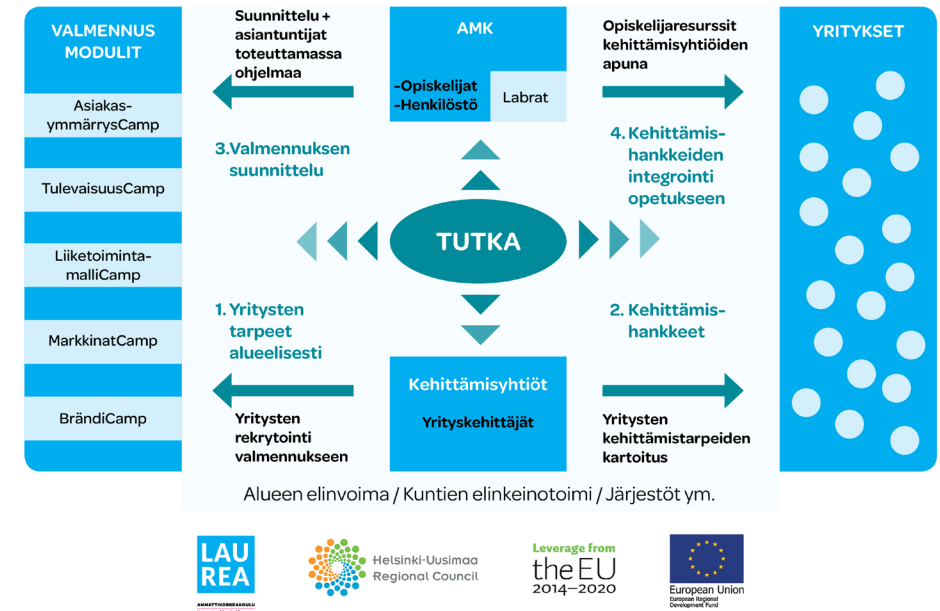
Euroopan aluekehitysrahaston ja Uudenmaan liiton rahoittama Tutka-hanke on keskittynyt pienten ja keski suurten yritysten kilpailukyvyyn ja uuden liiketoiminnan kehittämiseen. Yhdeksi keskeiseksi tavoitteeksi määriteltiin pysyvän alueellisen, yrityksiä palvelevan toimintamallin luominen. Tämän yhteistyömallin kautta pienet yritykset saavat paremmin tukea liiketoimintansa kehittämiseen toimialueensa eri kehittäjäorganisaatioilta. Laurean koordinoimassa Tutka-hankkeessa ammattikorkeakoulun kumppaneina ovat olleet alueelliset kehittämissyhtiöt Itä-, Länsi- ja Keski-Uudeltamaalta. Yhteistyössä Posintran, Novagon ja Keuken yrityskehittäjien kanssa Laurea on kehittänyt ja pilotoinut Tutka-toimintamallia näillä kolmella alueella. Reilun kahden vuoden aikana Tutka-toimintamallipilottiin on osallistunut yli 70 yritystä. Kehittämissyhtiön yrityskehittäjän sparraus sekä Laurean asiantuntijoiden toteuttamat valmennuspajat ja opiskelijoiden kehittämishankkeet on nivottu yhdeksi kokonaisuudeksi, toimintamalliksi, jossa kaikki oppivat.

Tutka-hankkeen toimintamallissa tavoitellaan alueellisen elinvoiman parantamista panostamalla erityisesti mikro- ja pienten yritysten menestyksekkään toiminnan kehittämiseen ja toiminnan turvaamiseen. Ne muodostavat myös merkittävän osan sekä alueiden yritys-kannasta että työllisyydestä ja luovat samalla pohjan pitkän aikavälin kasvupotentiaalille. Alueellinen elinvoima muodostaa hyvinvointiyhteiskunnan perustan. Tämä merkitsee hyvää asuin- ja elinympäristöä sekä hyvää ympäristöä tehdä työtä ja yrittää. Kyse on laajemmin ajateltuna kestävästä kehityksestä (UN 1987).

Tutka-toimintamallin (kuva 1) ytimen muodostavat alueen yritykset. Yrityksiä pyritään tukemaan ja palvelemaan tarvelähtöisesti. Menestyksekkään liiketoiminnan peruselementtejä tarjotaan toimintamallin eri moduulien kautta ja niitä kehitetään yhdessä alueen yhteistyöverkoston kanssa (Manninen ja Meristö 2019).

Yhteistyöverkoston solmukohtia ovat alueelliset kehittämissyhtiöt. Ne toimivat jatkuvasti yritysten rajapinnassa yrityskehittäjäverkostonsa kautta ja saavat näin koko ajan tietoa yritysten tarpeista. Yhteistyöverkoston ytimessä ovat yhtä lailla alueen ammattikorkeakoulut, joiden opiskelijat ja asiantuntijat tekevät

erilaisia toimeksiantoja yritysten tunnistettujen tarpeiden ja ongelmien ratkaisemiseksi. Toimintamalli kytkee mukaan myös toimijoita kuntien ja kaupunkien elinvoimaisuuden kehittämisen puolelta sekä yritysten ja elinkeinoelämän erilaiset järjestöt ja verkostot kuten kauppakamarit ja yrittäjäjärjestöt sekä tietysti myös alueen muut oppilaitokset. (Meristö ja Manninen 2020.)



Kuva 1: Alueellisen yhteistyömallin osa-alueet (Manninen ja Meristö 2020)

MALLIN KEHITTÄMINEN

Toimintamallin kehittämisessä ammattikorkeakoulu on keskittynyt alueen yritysten kanssa tehtävässä työssä kahteen asiaan: Toisaalta on järjestetty yrityksille valmennuskokonaisuus, jossa valmentajina ovat toimineet Laurea-ammattikorkeakoulun asiantuntijat. Toisaalta on kehitetty yritysten opiskelijayhteistyötä ammattikorkeakoulun kanssa. Oleellista toiminnan onnistumisen kannalta on ollut näiden toimenpiteiden kytkeminen kehittämissyhtiöiden yritysten kanssa tehtyihin tukitoimenpiteisiin ja sparraukseen.

Valmennuskokonaisuudet järjestettiin viidestä eri teemasta ja näitä teemakokonaisuuksia kutsuttiin nimellä camp: Asiakasymmärrys-, Tulevaisuus-, Liiketoimintamalli-, Markkinat- ja BrändiCamp. Käytännössä campit olivat iltapäivän mittaisia valmennuksia, joissa Tutka-hankkeeseen osallistuvat yritykset työstivät näitä liiketoiminnan keskeisiä kysymyksiä yhdessä korkeakoulun ja kehittämissyhtiöiden asiantuntijoiden kanssa oman yrityksensä näkökulmasta. Tämä koettiin erittäin toimivaksi lähestymistavaksi ja yrityksiltä tulikin pääsääntöisesti kiittävä palautetta.

Mallin kehittämistä tehtiin kahdessa vaiheessa. Ensimmäisen yritys kierroksen jälkeen tehtiin itsearviointi toiminnan osuvuuden parantamiseksi. Toinen kierros lähti liikkeelle keväällä 2020 ja viikon varoitusajalla valmennusCampit muunnettiin virtuaalisiksi. Tämä onnistuikin erinomaisesti. Ongelmana oli kuitenkin se, että kaikki pienet yritykset eivät tähän innostuneet. Kesällä ja syksyllä toteutukset olivat jo hybridejä, joihin saattoi osallistua sekä paikan päällä että verkon välityksellä.

Toteutukset Itä-Keski- ja Länsi-Uudellamaalla poikkesivat toisistaan jonkin verran. Toiminta riippuu sekä kehittämissyhtiön lähestymistavasta että osallistuvasta yritysjoukosta. Länsi-Uudellamaalla kehittämisen kohteena oli klusteri, kun taas kahdella muulla alueella yksittäiset yritykset. Saadun palautteen perusteella eri toimialojen yritysten mukana olo palvelee kehittämistä tuoden uusia näkökulmia toiselta toimialalta. Toisaalta omalla toimialallaan pitkään toimineet yritykset kaipaavat syvemmälle menevää alakohtaista tarkastelua.

Toimintamallin osalta on jatkossa mietittävä, missä muodossa valmennuskokonaisuuksia tarjotaan siten, kun taustalla ei enää ole hanketta, jonka budjetista asiantuntijoiden työ korvataan. Yksi vaihtoehto on tarjota valmennuskokonaisuudet yrityksille maksullisina koulutuskokonaisuuksina, jotka toistuvat määrävälein esim. kerran vuodessa. Pohdinnan arvoinen asia on myös, pitäisikö näitä campeja suunnata toimiala- tai klusterikohtaisesti sen sijaan, että ne suunnataan maantieteellisesti. Näin toimien valmennettavat yritykset saisivat toisiltaan vertaistukea ja voisivat verkottua oman alansa kehittämiseksi alueella. Toisaalta tällöin jouduttaisiin pohtimaan myös yritysten keskinäistä kilpailutilannetta tarkemmin eikä kaikista asioista ehkä pystyttäisi samalla tavalla puhumaan camp-tilaisuuksissa.

Valmennuskokonaisuuksien osalta tärkeä pohdinnan aihe on myös, millaiselle osaamiselle kulloinkin on yrityksissä tarvetta ja miten ammattikorkeakoulun asiantuntijoiden osaamista ja valmennuskokonaisuuksien sisältöä pystytään uudistamaan vastaamaan joskus nopeastikin muuttuvia tarpeita. Esimerkiksi keväällä 2020 kaikki campit siirrettiin verkkoon pahenevan koronatilanteen vuoksi. Tällöin TulevaisuusCampin sisältöä päivitettiin tekemällä yrityksille koronaskenaariot, joiden avulla tulevaisuuden haltuunottoa työstiin valmennuksen osana (Meristö 2020).

YHDESSÄ TAPAHTUVA OPPIMINEN

Yritysyhteistyö ei ole vain yritystä hyödyttävää, vaan opiskelija oppii pienen yrityksen kehittämishankkeen kautta tuntemaan yritystoiminnan kokonaisuuden ja sen eri funktiot. Opiskelija saa jo osana opiskeluaan työkokemusta, joka parantaa hänen yrittäjyysosaamistaan ja valmiuksiaan työmarkkinoilla (Manninen ja Graeffe 2020).

Opiskelijayhteistyötä Laurea-ammattikorkeakoulussa tehdään alueen yritysten kanssa jatkuvasti Laurean LbD Learning by Developing –toimintamallin mukaisesti (Juvonen et al. 2018). Vaihtelu eri koulutusaloilla, kampuksilla tai eri opettajien kursseilla on suurta. Tutka-toimintamallin tarkoituksena on myös yhdenmukaistaa näitä käytäntöjä ammattikorkeakoulun sisällä.

Opiskelijayhteistyötä Tutka-toimintamallissa on jäsenneily ja kehitetty usealla tasolla. Yrityskohtaiset kehittämishankkeet lähtevät liikkeelle kehittämissyhtiöiden yritysten kanssa tunnistamista tarpeista. Niihin ammattikorkeakoulun projektilaboratorion opiskelijaryhmä lähtee etsimään ratkaisuvaihtoehtoja. Toinen vaihtoehto on tarjota kehittämishanketta opinnäytetyönä tehtäväksi työksi. Myös lyhytkestoisia ideointisprinttejä kokeiltiin hankkeen aikana. Lisäksi ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon polkuopinnoissa kokeiltiin yritysten kehittämisprojekteja.

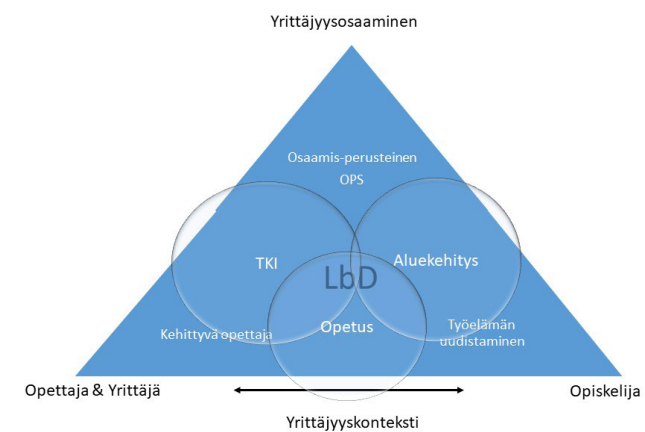
Uutta Tutka-toimintamallissa on yhteistyön systemaattinen linkittäminen alueellisten kehittämissyhtiöiden yritysten kanssa käytävään sparraustyöhön ja sieltä nouseviin kehittämiskohteisiin ja aihepiireihin. Avoimeksi vielä Tutka-hankkeen jälkeenkin jää, kuka koordinoi ja miten tätä yhteistyötä.

Tärkeätä on muotoilla yrityksissä esille nousseet tarpeet kehittämishankkeen muotoon ja löytää opiskelijoiden joukosta kulloinkin sopiva opiskelija tai opiskelijaryhmä tekemään sitä työtä. Kehittämishankkeen määrittelyssä tarvitaan ymmärrystä yritysten tarpeista, tietoa opiskelijoiden osaamisesta, käsitystä tehtävän yhteensopivuudesta opetussuunnitelmaan sekä sopivan ohjaajan ja yhteyshenkilön löytymistä.

LOPUKSI

Tutka-hankkeessa osatoteuttajina ovat alueelliset kehitysyhtiöt ja päätoteuttajana ja koordinaattorina ammattikorkeakoulu. Hankkeessa on hahmotettu Tutka-toimintamallin elementit ja testattu niitä käytännön työskentelyn kautta eri alueilla. Toimintamallin kokonaisuus vaatii vielä hiomista, vaikka kokemukset hankkeen ajalta ovatkin pääosin myönteisiä. Olennaista on saada yhteistyöhön mukaan myös kuntien toimijat, sillä kunnissa tehtävillä päätöksillä vaikutetaan mm. alueelliseen infrastruktuuriin.

Toimintamalli mahdollistaa laajemman yrittäjyyskontekstin operationalisoinnin. Samoin kuin Triple Helix -viitekehityksessä, jossa kolmion kärkinä ovat yhteiskunta, yritykset ja yliopisto, Tutka-toimintamalli edellyttää tässä alueellisessa mittakaavassa (kuva2), ammattikorkeakoulun, työelämän ja opetuksen kehittämisen jatkuvaa vuoropuhelua.



Lähde: muokattu Raji, 2014

Kuva 2: Yrittäjyysosaamisen kehittämismalli (sovellettu Raji, 2014).

Yrittäjä, opettaja ja opiskelija kehittävät kukin omaa yrittäjyysosaamistaan. Samalla kun kaikkien työelämävalmiudet paranevat myös alueellinen elinvoima vahvistuu uuden osaamisen ja tiedon sekä kehittyneempien käytänteiden kautta.

Lähteet:

Juvonen, S., Marjanen, P. ja Meristö, T. (eds. 2018) Learning by Developing 2.0 – Case Studies in Theory and Practice. Laurea Publications 101. Laurea-ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:IS-BN:978-951-799-502-3>

Meristö, T. ja Manninen, A. (2019) TUTKA-toimintamalli alueellisen elinvoiman ja yritysten tulevaisuuden menestymisen turvaamiseksi. Laurea Journal. E-julkaisu (13.8.2019). <https://journal.laurea.fi/tutka-toimintamalli-alueellisen-elinvoiman-ja-yritysten-tulevaisuuden-menestymisen-turvaamiseksi/>.

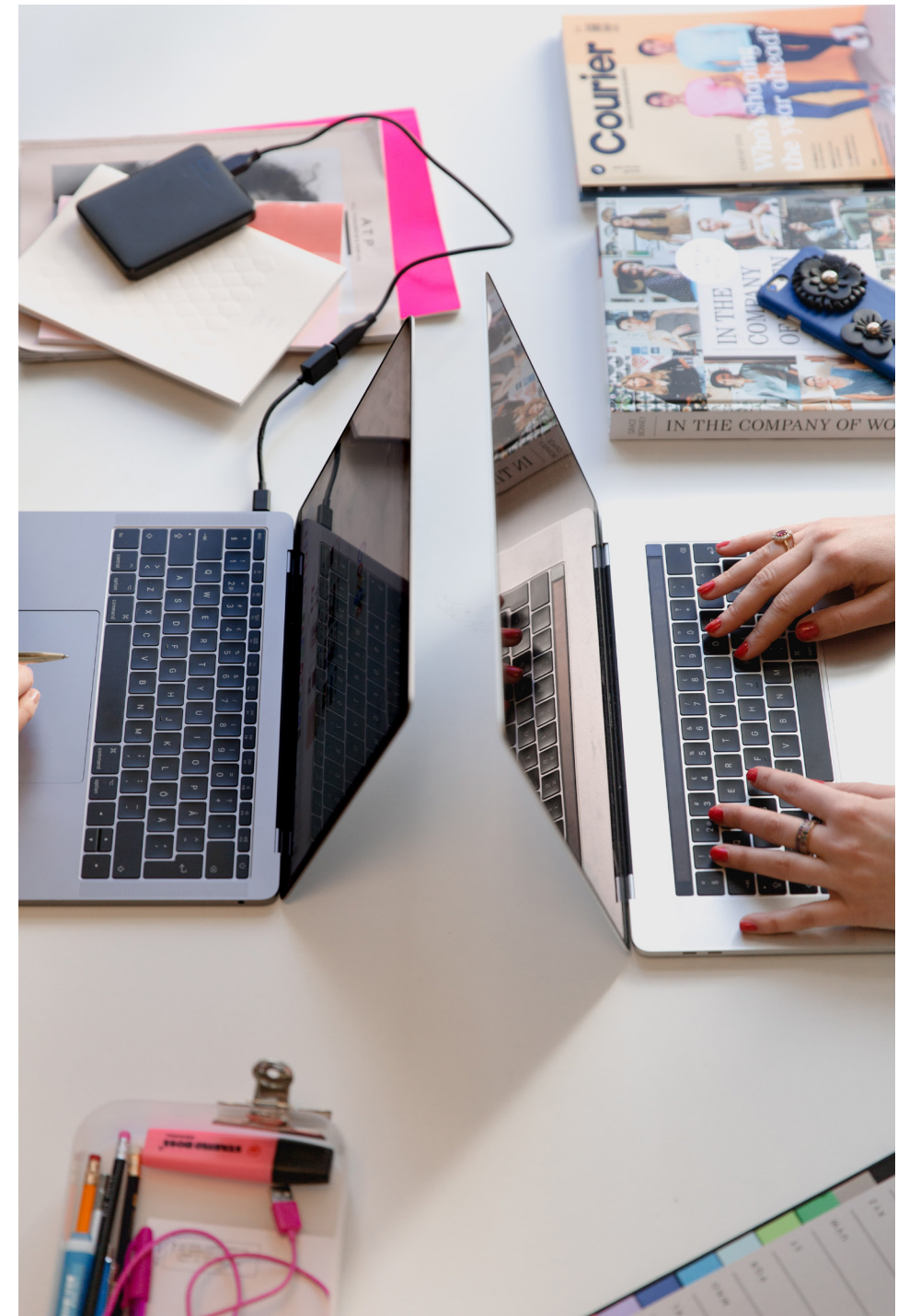
Meristö, T. (2020) Skenaariotyöskentely auttaa tulevaisuuden epävarmuuden hallinnassa. Laurea Journal. E-julkaisu (17.4.2020). <https://journal.laurea.fi/skenaariotyoskentely-auttaa-tulevaisuuden-epavarmuuden-hallinnassa/>

Manninen, A. ja Meristö, T. (2020) Supporting Microenterprises' Growth and Innovation by Regional Partnership Model. Proceedings of the 15th European Conference on Innovation and Entrepreneurship. 16-17 September 2020.

Manninen, A. ja Graeffe, P. (2020). Alueellinen yhteistyömalli yrittäjyysosaamisen tueksi. AMK Journal 1/2020.

Raij, K. (2014). Entrepreneurship education in the LbD action model - Review. In: Raij, K. editor. Learning by developing action model. Vantaa: Laurea University of Applied Sciences, pp. 93-107.

United Nations (1987) Our Common Future – Report of the World Commission on Environment and Development.



Anne Wetterstrand & Ari Långsjö

Kehitysyhtiö mikroyrityksen tukena

Posintra toimi osatoteuttajana yhdessä Keski-Uudenmaan Kehittämiskeskus Keuke Oy:n ja Novago Yrityskehitys Oy:n kanssa Laurea-Ammattikorkeakoulun koordinoimassa Tutka-hankkeessa. Jaamme tässä hankkeessa saadun kokemuksen kehitysyhtiöiden ja kehittämishankkeiden roolista sekä sen myötä syntyneen näkemyksemme pienten yritysten tukemisesta kasvun ja menestyksen tiellä.

Kehitysyhtiöt kuten Posintra ovat alueellisia toimijoita, joiden tehtävänä on auttaa paikallisia yrityksiä kasvuun ja menestykseen. Kehitysyhtiöitä on kaikilla merkittävillä talousalueilla, ja niiden missio on enemmän tai vähemmän yhtenevä. Tavoitteena on yrityksiä kehittämällä ja kasvuun panostamalla auttaa yrityksiä rakentamaan kilpailukykyä ja kasvua, sekä sitä kautta lisäämään työpaikkoja ja hyvinvointia seuduille.

Kehitysyhtiöiden palveluvalikoimaan kuuluu perinteisen uusyritysneuvonnan lisäksi omat kasvupalvelut toimiville yrityksille. Kehitysyhtiöt haluavat olla yritystoiminnan rinnalla kulkija ensihetken liikeideasta, perustamiseen, kannattavaan toimintaan ja ajan myötä syntyneiden muutos- ja kehittämistarpeiden suunnitteluun, toteuttamiseen ja hallintaan erilaisten kehittämishankkeiden ja rahoituslähteiden avulla.

Esimerkkinä voidaan mainita Biitti – yritystiimit Uudellamaalla -hankkeessa luotu kasvusuunnittelun malli ja sen avulla syntyneet kymmenet kasvuun tähtäävät suunnitelmat. Biitti-hankkeessa kehitysyhtiöiden yrityskehittäjät olivat yritysten sparraajia, jotka auttoivat yrityksiä tunnistamaan luontaiset kasvusuunnat ja laatimaan tavoitteeseen pääsemisen konkreettiset työlistat. Kehitystyö yritysten kanssa perustui suurelta osin yrittäjän ja yrityskehittäjän keskinäiseen luottamukseen. Luottamus ennestään toisilleen tuntemattomien välille kasvoi vähitellen keskinäisissä työpajoissa ja aivoriivissä.

Jatkona yritysten kasvun kehittämistyölle käynnistyi Tutka-hanke, jossa jatkettiin usean Biitti-hankkeessa mukana olleen yrityksen kanssa toteuttamaan kasvusuunnitelmassa tunnistettuja tehtäviä. Tehtäviä toteutettiin projekteina suoraan yritysten tarpeista yhteistyössä ammattikorkeakoulu Laurean opiskelijoiden kanssa ja opettajien ohjauksessa.

MIKROYRITYKSEN HAASTEET

Pk-yrityksissä harvoin resursoidaan merkittävästi kehittämiseen, jolloin kehitysyhtiön tarjoamat palvelut voivat olla hyvä ja kiinnostava tuki kehittämissuunnitelmien käynnistämiseksi. Kun siihen valjastetaan vielä kumppanimme korkeakoulut ja siellä olevat henkilö- ja osaamisresurssit ollaankin jo aivan uudella tasolla kehittämistoimien toteutuksen suhteen.

Mikroyritykset elävät nykyhetkessä ajan hermolla hoitaen liiketoiminnan operatiivisia tehtäviä. Arjen pyörittämisen lomassa aikaa tulevaisuuden visioimiseen ja uusiin mahdollisuuksiin jää liian vähän, jos ollenkaan. Tähän tarvitaan yrityskehittäjiä ja kehityshankkeita, joiden strukturoitujen palvelujen turvin on helppoa päästä kehittämisen tielle, saada siihen kaivattua apua ja sparraa matkan varrella.

Kehitysyhtiö voi tukea mikroyritystä toimimalla sparraajana, motivaattorina, innostajana ja auttamalla näkemään tulevaisuuden visioita ja mahdollisuuksia. Konkreettisesti se tarkoittaa suunnitelmien dokumentointia, aikataulutusta, resurssointia ja toimeenpanoa. Yrittäjän kiireisen arjen ja johtamisen haaste on se, että hän on useimmiten yksin yrityksen johdossa ja ilman muun henkilöstön tukea. Hän joutuu siis suoriutumaan yksin yrityksen luotsaamisesta. Siksi kehitysyhtiön yrityskehittäjiä ja -neuvoja tarvitaan, uusien mahdollisuuksien löytämisen apuna, henkisenä tukena, asioiden kirjaajana ja systematisoijana ja usein suunnittelun ja toteuttamisen fasilitaattorina.

Yksi yrityskehittäjän keskeisistä rooleista jää usein liian vähälle huomiolle, nimittäin yrityskehittäjien työ yrityskehittämisen työkalujen ja toimintamallien kehittäjänä. Yrityskehittäjät pyrkivät aina luomaan yritysten auttamisen ohessa toimivia uudelleen käytettäviä toimintamalleja, jotka helpottavat jatkossa samojen aiheiden parissa työskenteleviä yrityskehittäjiä mutta myös yrittäjiä. Näitä työkaluja ja malleja on luoto aikojen saatossa usein kehittämishankkeiden suomin mahdollisuuksin. Kuten tässä Tutka-hankkeessakin; kehitysyhtiön ja korkeakoulun yhteistyön tiivistäminen mikroyrityksen avuksi ja hyödyksi.

Helapala Oy on Loviisan Tesjoella toimiva mikroyritys, konepaja, joka valmistaa alihankintana teollisuudelle koneistettuja komponentteja. Isänsä työtä konepajassa jatkaa yrityksen toimitusjohtajana insinööri Walter Aaltonen. Aaltonen yritys työllistää tällä hetkellä 9 henkilöä. Aaltonen on hyödyntänyt tehokkaasti Posintran yritykselle tarjoamia kehittämishankkeita. Ensimmäisenä hän alkoi suunnitella yhdessä Posintran yrityskehittäjä Ari Långsjön kanssa yrityksensä kasvupolkua. Työn tuloksena syntyi ohjelma ja työlista, jonka mukaan kasvuaskelia otetaan. Ensimmäisiä toimenpiteitä suunnitelman valmistumisen jälkeen oli nostaa tavoitteellisesti yrityksen kyvykkyyttä palvella nykyisiä ja uusia asiakkaita ottamalla repertuaariin uusia toimintatapoja. Seuraavaksi Aaltonen jatkoi kehittämistyötä Tutka-hankkeessa, jonka tavoitteena oli kehittää yrityksen tarjonnan ja toimintamallin asiakaskeksyyttä. Helapala otti työn alle kasvusuunnitelmansa mukaisesti myynnin kehittämisen, jossa Aaltonen työsti ajatuksia yhdessä Laurean opiskelijan kanssa.

”Yhteistyö opiskelijan kanssa sujui hyvin. Hieman enemmän ymmärrystä AMK:n puolelta olisin toivonut sille, että mikroyritys, joka toimii alihankkijana erityisalalla, tarvitsee erilaista apua myynnin kehittämisen kuin esim. tietyn tavaran/palvelun myyjä.”

Helapalan kasvutarinan yksi vielä toteutumaton kulmakivi on jokin oma tuote, joka lieventää riippuvuutta isoista alihankkijoista. Hyvien kokemustensa vuoksi Walter Aaltonen aikoo seuraavaksi ideoida yritykselleen oman tuotteen seuraavassa kehitysyhtiön tarjoamassa hankkeessa, jonka keskeinen tavoite on kasvattaa pk-yritysten innovaatiokyvykkyyttä.

TUTKA-HANKE KÄYTÄNNÖSSÄ

Hanke oli suunnattu kasvu- ja kehittämishaluisille yrityksille. Yrityksille tarjottiin sparrauspakettia, joka sisälsi liiketoiminnan läpivalaisun ja kehittämiskartoituksen, yritysکوhtaisen kasvusuunnitelman, viisiosaisen valmennusohjelman, yrityskehittäjän kasvusparrauksen ja tuen kasvusuunnitelman toteutukselle ja yritys-kohtaista kehittämisprojektia, jossa mukana myös Laurean opiskelijoita. Sparrauspaketin lisäksi tarjolla oli Laurean asiantuntijoiden tarjoama valmennusohjelma, joka muodostui viidestä osiosta:

- **AsiakastarveCamp:** Mitä asiakaslähtöinen toiminta on käytännössä ja miten hyödynnän palvelumuotoilun työvälineitä palvelukseni paremmin?
- **TulevaisuusCamp:** Miltä tulevaisuus näyttää trendien ja ennakoinnin valossa, entä mitkä ovat omat visioini liiketoiminnalle?
- **LiiketoimintamalliCamp:** Uudet liiketoimintamallit ja digitalisaation hyödyntäminen.
- **MarkkinatCamp:** Missä markkinassa toimin? Mitkä ovat kilpailuetunni, mitkä vahvuuteni? Mitä valintoja teen voittaakseni heikkouteni?
- **BrändiCamp:** Miltä näytän ulospäin? Miten erilaistun ja erotun positiivisesti? Vastaanko asiakkaitteni odotuksiin ja toiveisiin omassa viestinnässäni?

TUTKA-HANKKEESSA KEHITYSYHTIÖT JA KORKEAKOULUYHDISTIVÄT VOIMANSA PK-YRITYSTEN KEHITYSTYÖN TUKEMISEEN

Posintrassa Tutkan toimenpiteissä mukana oli useita yksinyrittäjiä. Heidän kanssaan otettiin käyttöön ratkaisukeskeisen valmennuksen menetelmiä. Siirryttiin valmentajan rooliin. Vastuu kehittämisestä on aina asiakkaalla itsellään, mutta koska mikroyrittäjällä ei ole hallituksen, johtoryhmän tai henkilöstön apua niin hän voi käyttää kehitysyhtiön valmentajaa/yrityskehittäjää apunaan.

Campit olivat Tutka-hankkeen punainen lanka, kaiken kehittämisen voimavara ja innoituksen lähde. Asiantuntijavetoiset Campit koettiin todella hyväksi ja ne saivat loistavat palautteet. Niissä haastettiin yritykset laajentamaan ajatteluaan myös oman liiketoiminnan ulkopuolelle. Ne osoittivat myös konkreettisesti sen, että kehittäminen vaatii aikaa, sitoutumista, motivaatiota, inspiraatioita, herätteitä ja hyviä kumppaneita. Kiitos Laurean asiantuntijoille upeasta Campien sarjasta, jonka saimme yrityksillemme kahteen otteeseen tarjota.

Korona heijastui tekemiseemme, mutta ei lannistanut sitä. Otimme käyttöön digitaaliset työvälineet ja saimme kehittämistoimia eteenpäin hyvin myös niiden avulla. Kysymys on kohtaamisesta, kiinnostuksesta, kuuntelemisesta, oikeiden kysymysten esittämisestä ja kaikki tämä onnistuu hyvin vaikka puhelimestakin. Vaatii kuitenkin kiireetöntä aikaa yhteiselle työskentelylle tunnistaa nykytila, nimetä tavoitteet ja sanoittaa tekemisen polku kaiken muun päivittäisen tekemisen lomassa. Sopiva aika yhteiselle sessiolle valmentajan/kehittäjän kanssa on tunti tai kaksi kerrallaan säännöllisesti, yhteisesti sovitun aikataulun mukaan.

Mikroyrittäjän, ehkä paras, sparraaja on kuitenkin toinen yrittäjä. Tämä tunnistettiin myös hankkeen toimituksissa. Campien inspiroimana ja koronan johdosta yhteydenpito yritysverkoston kanssa toteutui verkkopala-vereina. Usein yrityskehittäjä huomasi olevansa niissä vain fasilitaattorin roolissa. Yrittäjät sparrasivat toisiaan ja ideoivat toisilleen uusia alkuja, suuntia, tuotteita ja palveluja. Oli ilo olla mukana niissä hetkissä. Riitti kun kutsuimme koolle, järjestimme yhteyden, avasimme mahdollisuuden, annoimme tilaa, sovimme jatkosta ja päätimme palaverin. Ja järjestimme uuden. Palautteissa näitä on toivottu lisää. Nämä palaverit mahdollistivat myös sen, että yrittäjät löysivät kumppaneita toisistaan ja ainakin kaksi Tutkassa mukana ollutta yrittäjää löysi poikkeusoloille sopivan palvelutuotteen ja tekee tänä päivänä, syksyllä 2020 tiiviistä yhteistyötä keskenään. Heidän tuotteensa käy myös hyvin kaupaksi. Aiomme ilman muuta jatkaa yrityksille suunnattujen verkostota- paamisten järjestämistä ja fasilitointia.

TUTKA-HANKE MONISTI KEHITTÄMISEN RESURSSIT

Yritykset elävät ajan hermolla ja ympäristön, ajoittain nopeissakin, muutoksissa ja oppilaitos elää luku- ja kausisuunnittelun mukaan. Tähän väliin tarvitaan yrityskehittäjiä; tulkkeja, jotka ymmärtävät ja puhuvat kumppanin osapuolen kieltä ja tuntevat realistiset toimintamahdollisuudet ja aikataulut. Kehitysyhtiön resurssit ovat sen osaava henkilöstö, johon hankkeet tuovat ajoittain tarpeellista lisäkapasiteettia ja uutta osaamista. Hankkeiden hyvät käytännöt ja kokemukset, kuten tässä tapauksessa opiskelija- ja korkeakoulu-yhteistyö, antavat mahdollisuuden ja keinon päivittää ja kehittää mikroyritysten palveluita vastaamaan paremmin ja vielä tehokkaammin nopeasti muuttuvan ympäristön asettamiin haasteisiin ja vaatimuksiin.

Tutka-hankkeessa toteutettiin opettajien ohjauksessa lukuisia projekteja suoraan yritysten tarpeista yhteistyössä opiskelijoiden kanssa. Kehitysyhtiöiden yrityskehittäjät toimivat yritysten sparraajina, tarpeiden löytäjinä, kirjaajina, sanansaattajina, tulkkeina ja innostajina yrityksen ja oppilaitoksen välissä. Tutka-hanke oli hyvää oppimista ja harjoitusta, miten ammattikorkeakoulun mahdollisuudet tuodaan lähemmäs mikroyrittäjän arkea ja valjastetaan kehittämistoimiksi. Hanke mahdollisti toimialueen mikroyritysten kehittämis- palveluiden moninkertaistamisen opiskelijaresurssin avulla. Samalla voidaan väittää, että kehitysyhtiön käytössä oleva työkalupakki monipuolistui ja täydentyi.

Miia-Mari Koskinen

Sparraus kannustaa eteenpäin

TUTKA-HANKE

Tässä artikkelissa esittelen Tutka-hankkeen kokemuksia yrityssparrauksesta.

Tutka on mikro- ja pk- yritysten kehittämishanke, jonka tavoitteena on luoda yhteistyössä ammattikorkeakoulun, kehittämissyhtiöiden ja yritysten kanssa toimintamalli, jonka avulla pk-yritysten kasvumahdollisuudet voidaan tunnistaa ja hyödyntää kehittämällä konkreettisia, yrityskohtaisia ratkaisuja mm. palvelumuotoilun ja tulevaisuuden tutkimuksen menetelmien avulla. Palvelun sisältö yrityksille koostui kasvusuunnitelman teosta, yrityskohtaisesta sparrauksesta ja viisiosaisesta valmennusohjelmasta.

Osana hanketta tarjottiin yrityksille kasvusuunnitelman tekoa ja sen ympärille rakentuvaa sparrausta. Yrityskemistön roolina oli tarjota asiantuntemusta ja ulkoista näkemystä toiminnan suunnittelun ja kehittämisen tueksi ja auttaa siten yrittäjiä tunnistamaan uusia mahdollisuuksia ja sokeita pisteitä.

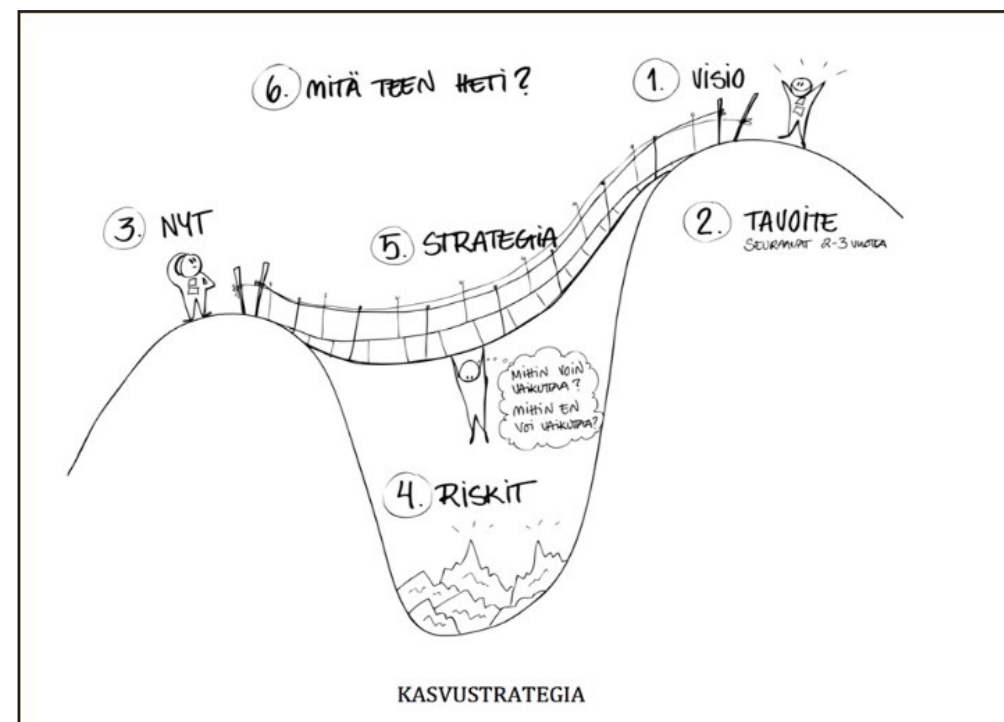
KEHITTÄMISSYHTIÖN ROOLI HANKKEEN TOTEUTUKSESSA

Hanke toteutettiin kahdessa jaksossa. Ensimmäinen kausi oli vuonna 2019 ja toinen 2020. Keski-Uudenmaan kehittämiskeskuksen eli tutummin Keuken toimintatapa hankkeessa oli tehdä aluksi jokaiselle yritykselle nykyisen liiketoiminnan läpikäynti, tarvekartoitus ja yrityskohtainen kasvu- ja kehittämissuunnitelma. Lisäksi yritykset saivat Keuken yrityskemistön kasvusparruksen ja tuen kasvusuunnitelman toteutukselle.

Keuken toimintatapaan sparraus ja tuki sopivat erittäin hyvin, koska kehittämissyhtiön päivittäinen toiminta pitää sisällään samoja elementtejä: "Neuvomme asiakkaita ammattitaidolla kaikissa yritystoimintaan liittyvissä asioissa". (www.keuke.fi) Monivuotisen kokemuksen perusteella voimme todeta, että sparraus tukee ja auttaa yrittäjiä yritystoiminnan eteenpäin viemisessä, kehittämisessä, kasvun suunnittelussa ja kaikissa yrityksen elinkaaren vaiheissa huomioitavissa asioissa. Keuken osalta osallistujia Tutkassa oli yhteensä 32 yritystä. Mukana olevat yritykset olivat eri toimialoilta ja eri kokoisia. Jotkut yritykset olivat toimineet jo pidemmän aikaa ja joillekin Tutka-palvelu toimi aloitusvaiheen ohjurina.

KEHITTÄMISSUUNNITELMAT JA SPARRAUS

Kaikki TUTKA-hankkeessa laaditut kehityssuunnitelmat rakentuivat yrityskohtaisesti. Niissä oli perusrungon lisäksi yrityksen omien toiveiden, tarpeiden ja haasteiden mukaan rakennettu osuus. Perusrunko rakentui kuvassa näkyvät kasvunkartan mukaisesti.



Kuva 1: Kasvun kartta (Kuva: Keuken asiakasmateriaaleista / Valtaus työkirjasta vuodelta 2018 / Mainossatama Oy)

Ensin määritettyjen vision ja tavoitteiden jälkeen kartoitettiin nykytila. Sen jälkeen saatiin määritettyä "kuilu" nykytilan ja tarpeiden välissä. Määritetyn kuilun pohjalta listattiin toimenpiteet, joita on tehtävä, jotta päästään asetettuihin tavoitteisiin suunnitelman mukaisesti.

Sparrauskerrat ja sisällöt vaihtelivat yrityskohtaisesti. Joillain yrityksillä oli jo valmiiksi selkeästi tiedossa nykytila, tavoitteet ja tarvittavat toimenpiteet. Joidenkin yritysten osalta jo nykytilan kokonaisuuden määrittämiseen tarvittiin useampi tapaamiskerta. Osa yrittäjistä lähti työstämään kehittämistoimenpiteitä hyvin aktiivisesti ja tarvittiin vain muutamia tarkistuskertoja kehittämistyön etenemisen osalta. Joidenkin kanssa asioita myös työstettiin yhdessä tiiviimmin. Ensimmäinen Tutka-kaus, 2019, meni kehittämissuunnitelmien teon osalta suunnitelmien mukaisesti ja asiakkaita pystyttiin tapaamaan fyysisesti.

Toisen toteutuksen osalta vuonna 2020 oman haasteensa palvelun toteuttamiseen toi koronakevät. Keväällä tuhansien yritysten kassavirta pysähtyi melkein kokonaan ja osa joutui sulkemaan liikkeitään rajoitusten vuoksi. Emme pystyneet tapaamaan asiakkaiden kanssa fyysisesti vaan teimme suunnitelmia verkon välityksellä, Teamsissä. Se ei sinällään tuottanut ongelmaa tai haastetta vaan se, että kehitystyöhön ei alkuun riittänyt yrityksillä aikaa tai jo aloitettujen suunnitelmien osalta toiminta muuttui radikaalisti. Moni yrittäjä oli koronakriisin alkuvaiheessa hyvin epätietoinen jatkosta ja uuden tilanteen edessä. Tällöin keskityttiinkin etsimään ratkaisuja kriisiin erilaisin keinoin: rahoitushakemuksin, lainojen lyhennyshakemuksin ja maksujen siirtoin. Kehittämissuunnitelmien teko muuttui ns. kriisiavuksi poikkeuksellisessa tilanteessa. Yrittäjien kanssa käytiin läpi mm. erilaisia tukimuotoja ja yrittäjän työttömyysturvaa. Moni jo aloitettu kehittämissuunnitelma sai täysin uudet raamit ja tavoitteet. Tavoitteeksi tulikin selvittää kriisistä ja mahdollisesti kehittää uusia palveluita, jotka toimivat uudessa tilanteessa.

Sparrauksessa yrityskehittäjän roolina oli tarjota asiantuntemusta ja ulkoista näkemystä toiminnan suunnittelun ja kehittämisen tueksi ja auttaa siten yrittäjiä tunnistamaan uusia mahdollisuuksia ja sokeita pisteitä. (ks. myös (<https://www.syo.fi/syoblogi/mita-ihmeen-yritysneuvontaa>) Koronatilanteessa tämä korostui. Jouduttiin muuttamaan suunnitelmia nopeasti ja yrittäjät kaipasivat tukea päätöksiin.



JOHTOPÄÄTÖKSET

Sparrauksella on yksi tavoite: edistää yrityksen kasvua ja liiketoiminnan kehittämistä. Tutkan toteutuksen osalta sparraus kasvu- ja kehittämissuunnitelmien tueksi palveli kokonaisuutta loistavasti. Sparraus nivoi yhteen yrityskohtaiset tavoitteet, tarpeet ja valmennuksen sisällön. Se toi kokonaisuuteen hyvän lisän ja syvensi asiakkaiden osaamista sekä tietämystä. Hankkeessa tuli esiin kokonaisuutena sparrauksen hyödyt: tukee, kannustaa ja haastaa yrittäjiä kehittämään ja viemään yrityksen toimintaa eteenpäin.

Yrittäjien kokemuksia

Yrittäjät ovat olleet Tutkan toteutukseen sekä sparraukseemme erittäin tyytyväisiä ja se on vastannut heidän tarpeitaan.

”Olen saanut tärkeää, yksilöllistä tukea yritystoiminnan kehittämiseen. Hyviä ulkopuolisia havaintoja toiminnasta. Työkaluja saatu kehittämisen tueksi.”

” Olen keväästä 2020 alkaen ollut Tutka-hankkeessa mukana ja myös Keuken ”privaatti”sparrauksissa. Tiivistetysti sanottuna olen kokenut ne erittäin tarpeellisiksi ja hyödyllisiksi, kiitos niistä! Itse yrittäjänä edustan valmennuspalveluja ja niissä valmentaja yhdessä asiakkaan kanssa pyrkii kehittämään ja ylläpitämään energiaa, fyysikkää ja kokonaisvaltaista työkykyisyyttä haasteellisissa johtajan työtehtävissä. Sparrauksessamme on paljon samoja elementtejä: pidetään yhteys aktiivisena ja säännöllisenä, coach/sparraaja hyvällä tavalla pakottaa valmennettavan pohtimaan, suunnittelemaan ja toteuttamaan tarpeellisia asioita jopa täsmällisemmin mitä ilman sitä tapahtuisi. Sparraaja pitää oikealla polulla! Tämä on mahdollista sparraajan/kouluttajan laajan kokemuksen myötä ja siitä, että sparraaja tuntee yrittäjien haasteet, vaikeudet ja onnistumiset ja sen miten yrittäjän niihin on myös hyvä suhtautua.

Realismi on aina hyväksi yrittäjälle, kuten myös vaikka urheilijalle, mutta tärkeintä on se miten onnistumisiin tai epäonnistumisiin suhtaudutaan. Se on asia mikä vie eteenpäin. Yrittäjyys on monesti joiltain osin jopa yksinäistäkin, ainakin itsenäistä puuhaa, kun kyse on strategiasta ja käytännön pohdintoista sekä linjanvedoista. Juuri näihin sparraaja on todellakin paikallaan, sillä vuoropuhelu on aina hyväksi. Näkemyksistä ja suosituksista puhumattakaan. Olen hyvin tyytyväinen Tutka-hankkeen sparrausosioon ja suosittelen etenkin yksityisyrittäjille vastaavia malleja, parhaimmillaan jopa ympäri vuoden esim. 2-3kk välein. Siihen sopii hyvin 45-60min tapaamiset paikan päällä tai verkossa. Sparraaja pitää oikealla polulla:!”

Lähteet:

Keski-Uudenmaan Kehittämiskeskus, Keuke. 2020. Saantitapa: www.keuke.fi.

Puuhkurinen, M. 2020. Mitä ihmeen yritysneuvontaa? Helsinki: Suomen Yrittäjäopisto. Saantitapa: <https://www.syo.fi/syoblogi/mita-ihmeen-yritysneuvontaa>.

Kiertotalouden ekosysteemit Länsi-Uudellamaalla

KLUSTERIT, EKOSYSTEEMIT JA YMPÄRISTÖLIIKETOIMINTA

Tutka-hankkeen keskeisenä tavoitteena on edistää pk-yritysten kasvua ja innovatiivisuutta Uudellamaalla. Yrityskohtaisten kasvu- ja uudistumistavoitteiden lisäksi hankkeen osatavoitteissa korostuvat verkostotalous ja kestävä kehitys. Kuntia halutaan tukea - alueiden erityspiirteet huomioiden - tunnistamaan oman pk-sektorinsa klusterit ja ekosysteemit (= yritysverkostot), ja niiden kehittämistarpeet. Ekosysteemien kehittäminen vahvistaisi puolestaan yritystoiminnan tieto- ja osaamisintensiivisyyttä alueilla ja edistäisi innovointia sekä hyvien käytänteiden levittämistä älykkään ja ympäristöystävällisen teknologian käyttöönottamiseksi.

Klusteri- ja yritysekosysteemikäsitteiden taustalla on talous- ja innovaatiotutkimuksen havainnot, joiden mukaan verkoston toimijoiden keskinäinen yhteistyö ja kilpailu ovat perusedellytyksiä innovaatioiden synnylle ja yritysten kilpailukyvyille. Transaktioiden ja muun vuorovaikutuksen välityksellä innovaatiot luovat positiivisia kasvua edistäviä kerrannaisvaikutuksia verkostoon ja laajemmin muuhun talouteen.

Klusterinäkökulma on usein toimialatasoinen. Tällöin kiinnostuksen kohteena maiden tai alueiden kilpailuedut, jotka syntyvät ydin- ja lähialojen sekä julkisen sektorin vuorovaikutuksesta (esim. Porter, 1990). Yritysekosysteemien tutkimus yleistyi 2000-luvulla, kun mielenkiinto kohdistui enemmän mikrotason mekanismeihin, jotka yritysten ja yksilöiden vuorovaikutuksesta luovat liiketoiminnan innovaatioita ja edistävät teknologista kehitystä systeemisinä kokonaisuuksina (esim. Pitelis, 2012).

Kiertotalousyhteistyöstä lisäarvoa liiketoimintaan



Kuva 1: Liiketoimintaekosysteemin ja innovaatioekosysteemin keskeiset erot (Esa Viitamo)

Tutka-hankkeen käynnistymisvaiheessa tammikuun 2019 alussa oli hyvin tiedossa, että ympäristönsuojeluun liittyvä liiketoiminta on tunnistettava kokonaisuus Lohjan alueella. Taustalla on yhtäältä Lohjan seudun luonnonvaroja intensiivisesti hyödyntävä metsä- ja kaivosteollisuus ja toisaalta tästä syntynyt tarve suojella alueen luontoarvoja, vesistöjä ja pohjavesiä. Vuonna 1999 toimintansa aloittanut Lohjan seudun ympäristöklusteri perustettiin edistämään ympäristömyötäisen yhdyskuntarakenteen, teollisuuden ja ympäristöliiketoiminnan välistä vuoropuhelua (www.lohjanclusteri.fi).

Ympäristöklusterin lähempi tarkastelu paljastaa, että sen nykyisten toimijoiden (kaupunki, oppilaitokset, teollisuus ja palveluliiketoiminta) välillä on monipuolista tiedonvaihtoon ja tutkimukseen sekä ympäristöpalveluiden vaihdantaan liittyvää toimintaa. Vaikka ympäristöklusterin kehitysagendalla ovat yleisesti ympäristön suojeluun ja työturvallisuuteen liittyvät asiat, jäsenorganisaatioiden operatiivisessa toiminnassa ja keskinäisessä yhteistyössä painottuu vesi: veden käyttö ja puhdistus, käyttöveden tuotanto, valumavesien hallinta sekä veden laadun mittaaminen ja vesistöjen puhdistus.

Ympäristöklusterin tarkastelu osoittaa myös, että verkoston dynamiikka ja aloitteellisuus riippuu viime kädessä sen kehitysagendan edistämiseen omistautuneiden "avainhenkilöiden" aktiivisuudesta. Vaikka Lohjan seudun ympäristöklusterin aktiivisuudessa on nähtävissä aaltoliikettä eri aikakausina, se on toiminut kokoavana voimana alueellisen veden kiertotalouden toimijoiden muodostamalle ekosysteemille.

NOVAGON TUTKA-TAVOITTEET

Novago Yrityskehitys Oy on vuonna 2011 perustettu voittoa tavoittelematon kehitysyritys, jonka omistavat Länsi-Uudenmaan kunnat Lohja, Raasepori, Hanko, Siuntio ja Inkoo. Novagon tehtävänä on tarjota konsultointiapua alueen yrityksille kaikilla yritystoiminnan osa-alueilla, joista keskeisimpiä ovat yrityksen perustaminen, kasvu ja investoinnit, henkilöstö, innovaatiot, verkottuminen ja kansainvälistyminen. Nousevana kehityskohteena on kiertotalous ja siihen liittyvät liiketoimintaekosysteemit.

Lohjan seudun ympäristöklusterin ja muiden toimijoiden haastattelut osoittivat, että ympäristöklusterin lisäksi Länsi-Uudellamaalla on merkittävä määrä muutakin kiertotalouteen liittyvää liiketoimintaa. Toisaalta kiertotalouden yritykset eivät useinkaan itse tunnista toimivansa kiertotalouden alueella, mikä toi kehitystyöhön oman lisähaasteensa. Novagon kehitystavoitteet huomioiden oli siksi luontevaa, että Tutka-hankkeen strategiseksi tavoitteeksi Länsi-Uudellamaalla asetettiin kiertotalouden yritysekosysteemien tunnistaminen, yritysten ympäristöliiketoiminnan osa-alueiden kehittäminen yrityksissä sekä yritysten yhteistoiminnan kehittäminen. Tutka-valmennusohjelmaan pyrittiin siten rekrytoimaan kiertotalouden yrityksiä ja mahdollisuuksien mukaan rakentamaan näiden ympärille uusia osaosastoja.

Novagon tavoitetta tuki hyvin Laurea-ammattikorkeakoulun läheisyys Lohjalla ja kiertotalouden aseman vahvistuminen Laurea opetuksessa ja tutkimuksessa. Kehittämisen painottumisesta kiertotalouteen seurasi, että hankkeeseen rekrytoitavien yritysten tuli täyttää kiertotalouden määritelmän kriteerit. Tässä käytettiin Sitran määritelmää. Sen mukaan kiertotalouden ympärille kehitetyt liiketoimintamallit jakautuvat viiteen kategoriaan: jakamislustat, kiertoihin perustuvat toimitusketjut, tuote palveluna, tuotteen elinkaaren pidentäminen sekä kierrätys ja kiertoon palauttaminen. Kriteerit täyttäviä yrityksiä osallistui hankkeeseen kaikkiaan 20, joista 2 jättäytyi kesällä 2020 pois saatuaan koronakehitysavustuksen.

SEMINAARI JA EKOSYSTEEMIEN RAKENTAMINEN

Hankkeen aikana ympäristöklusterin taholta esitettiin toive, että Länsi-Uudenmaan kiertotalouden ja cleantech-alojen toimijat olisi saatettava paremmin yhteen, ja alueelle rakennettaisiin laajempi ympäristöalan ekosysteemi. Tämä veisi parhaiten ympäristöalan kehitystä eteenpäin ja edistäisi toimijoiden yhteisnovoitua. Ajatuksen jatkotyöstöä varten Novago järjesti tammikuussa 2020 seminaarin, johon kutsuttiin Länsi-Uudenmaan kiertotalouden keskeisiä toimijoita ideoimaan ja määrittelemään ekosysteemin kehittämisen suuntaviivoja.

Seminaariin osallistui noin 40 eri organisaatioiden edustajaa ja tilaisuuden alustajaa. Seminaarin työpaja-aineistosta käy ilmi, että alueen kiertotaloudelle toivotaan näkyvämpää organisaatorakennetta ja työnjakoa, jossa toimijoiden roolit ovat kaikille selvät. Potentiaalisista yhteistyömahdollisuuksista esitettiin käytännön esimerkkejä, varsinkin kunnallisella tasolla. Esimerkkinä mainittakoon Gasum Oy:n Lohjalle rakentuvan uuden biokaasulaitoksen tuottaman biokaasun käyttö kunnallisissa joukkoliikennevälineissä. Julkisen sektorin vastuuta nostettiin myös esille ja toivottiin, että julkisen sektorin hankintojen avulla voitaisiin saada pienemmätkin toimijat mukaan alueen kiertotalouden yhteistoimintaan.

Seminaarissa toivottiin lisää vastaavia tilaisuuksia, missä uusia toimijoita voisi houkuttaa mukaan, ja tähän ehdotettiin Novagoa vetäjäksi. Yhteisölle ehdotettiin digitaalista alustaa, esimerkiksi nettisivuja, jotka toimisivat informaatiolähteenä yhteisön ulkopuolisille yrityksille ja toimijoille ja houkuttelisivat näin lisää yrityksiä mukaan. Yksi käytännön ehdotus oli käyttää suurien teollisuuslaitosten tuottamaa hukkalämpöä alueen kotitalouksissa, mikä osaltaan vähentäisi fossiilisten polttoaineiden tarvetta tilanteissa, joissa hukkalämpöä ei muuten hyödynnettäisi. Edellä mainitut esimerkit korostuvat seminaarin äänitallenteissa, joita Laurea opiskelijaryhmä myöhemmin purki.



Kuva 2: Mika Perttunen esittelee Vantaan kaupungin klusterihankkeita kiertotalousseminaarissa (Esa Viitamo)

VEDEN KÄSITTELYN EKOSYSTEEMI

Lohjan seudun ympäristöklusterin toimijoiden operatiivinen yhteistyö on painottunut juomaveden ja jätevesien käsittelyyn, vesistöjen puhdistukseen sekä näihin liittyviin teknologioihin ja palveluihin. Veden käsittelyn ekosysteemin toimintaa ja kehitystyötä ovat vahvasti ohjanneet ympäristölainsäädäntö sekä käyttöveden ja vesistöjen veden laatuun ja jätevesiin kohdistuvat vaatimukset ja määräykset. Regulaation korostumisesta on puolestaan seurannut, että liiketoiminnalliset innovaatiot ja kaupallisen yhteistyön kehittäminen ovat jääneet vähemmälle huomiolle.

Tutka-hankkeen puitteissa syntyi joitain uusia yhteistyöavauksia ympäristöklusterin toimijoiden kesken. Sääntömääräisissä kokouksissa ideoitiin mm. mahdollisuutta hyödyntää metsäteollisuuden orgaanisia, nestemäisiä sivutuotevirtoja ravintokasvien vertikaaliviljelyyn sopivana lannoitteena. Nykyisellään orgaaniset sivutuotteet lähinnä kuivataan ja poltetaan.

Kaupallisesti pidemmälle menevä yhteistyöaloite, joka nousi esiin Tutka-työpajojen yhteydessä, on ympäristöklusterin toimintaa koordinoivan ja juomaveden laadun mittaamispalveluita tarjoavan LUVY:n (Länsi-Uudenmaan vesi ja ympäristö) sekä kaivojen poraus- ja kunnostuspalveluita tarjoavan Ab Max's Energy Oy:n (jäljempänä Max's Water & Energy; ei klusterin jäsen) yhteistarjoaman kehittäminen. Vaikka asiakkaan näkökulmasta ko. palvelut ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa, niitä tarjoavat nykyisellään kaksi eri toimijaa. Yhteismarkkinoinnin ja -tarjoaman avulla olisi mahdollista tuottaa lisää asiakaskontakteja molemmille yrityksille.

Kaivonporauksen ja kaivojen kunnostuspalveluiden osalta Lohja-vetoinen veden käsittelyn ekosysteemi linkittyy uusiutuvan energian ekosysteemiin (ks. alla), jonka keskittymä sijaitsee Raaseporin alueella. Kaivonporauspalveluita tarjoavan Max's Water & Energyn toinen liiketoiminta-alue on maalämpöratkaisut, missä keskeisenä toimintona on myös maaperään poraaminen.

SIVUVIRTOJEN JA RUOAN EKOSYSTEEMI

Rosk'n Roll Oy Ab on viime vuosina ollut aktiivinen toimija uusien kiertotalouden prosessien ja liiketoimintamallien kehittäjänä koko Uudellamaalla. Yhtiön toiminta Lohjan seudulla on painottunut Munkkaanmäen jäteasemalle. Jäteasemasta on kehittymässä kiertotalouspuisto – maantieteellinen keskittymä, jossa sisään tulevat materiaalit lajitellaan ja prosessoidaan eri hyötykäyttöjä varten. Munkkaanmäelle on vuonna 2020 valmistumassa Gasum Oy:n ja Rosk'n Roll Oy Ab:n yhteishankkeena uusi biokaasulaitos, joka käyttää raaka-aineenaan Gasumin asiakkaiden biojätteitä. Laitoksen odotetaan tuottavan yli 40 GWh biokaasua ja 50 000 tonnia orgaanisia lannoitteita vuodessa. Hankkeen odotetaan luovan alueelle useita kymmeniä työpaikkoja.

Tutka-hankkeen aikana havaittiin, että ympäristöklusterin jäsenten Redono Oy:n ja Rosk'n Rollin välillä voisi löytyä kaupallisia yhteistyömahdollisuuksia. Redono Oy oli etsinyt liiketoimintaansa kaupallistumis- ja verkottumismahdollisuuksia, ja tavoitteena oli löytää kumppaneita ja investointirahoitusta teollisuuden orgaanisia sivutuotteita kasvualustana hyödyntävään konttiratkaisuun, joka soveltuu ravintokasvien vertikaaliviljelyyn. Tutka-hankkeen puitteissa käynnistettiin yhteisideointi syksyllä 2019 siitä, miten Redonon kehittämä teknologia ja kasvien viljelyratkaisu soveltuisi Rosk'n Rollin ja Gasumin biovoimalaitoshankkeen yhteyteen.

Novagon käynnistämän yhteisideoinnin tuloksena Rosk'n Roll, Gasum ja Redono ovat syksyn 2020 aikana tehneet tarkennetun liiketoiminta- ja rahoitusuunnitelman, jossa Redonon kasvinviljelykonsepti on osa biokaasuntuotannon ja perinteisemmän jätteenkäsittelyn kokonaisuutta. Gasumin prosessista syntyy lietemäistä biojätettä, faasia, joka hyödynnetään edelleen vertikaaliviljelyn lannoitteena. Itse viljelystä vastaa itsenäinen kasviuoneyritystä, ja tuotettujen kasvisten pääasiakkaana on Lohjan kaupungin ruokapalveluista vastaava Köökki. Hanketta voidaan kiistatta pitää edistyksellisimpänä kiertotalouden avauksena Länsi-Uudellamaalla. Redonon liiketoiminnan kautta sivuvirtojen ja ruoan ekosysteemi kytkeytyy veden ekosysteemiin.

MUOVITUOTTEIDEN EKOSYSTEEMI

Lohjan seutu on muovituoteteollisuuden merkittävin alueellinen keskittymä Suomessa. Oy Orthex Finland Ab, joka on osa pohjoismaista muoviteollisuuden konsernia sekä perheyriyksenä pysynyt Oy Plastex Ab panostavat ympäristömyötäisten tuotteiden kehittämiseen ja kierrätysmuovin lisäämiseen muovituotteiden valmistuksessa. Yhtiöiden välillä vallitsee kilpailutilanne, mikä on osaltaan tuottanut uusia innovaatiota ja luonut pohjaa muovin kiertotalouden kehitykselle. Molemmat yhtiöt ovat osallistuneet Tutka-hankkeen toimintaan ja hyödyntävät Laurea-ammattikorkeakoulun opiskelijaresursseja omissa kehityshankkeissaan. Muovin kierrätettävyyden osalta ja paikallisemman, suljetun kierron aikaansaamiseksi Plastex ja Orthex tekevät yhteistyötä Rosk'n Rollin kanssa.

Kiertotalouteen ja digitaalisen valmistuksen mahdollisuuksiin nojautuen Plastex ja Novago päättivät ideoida ekosysteemimallin muovituotteiden kiertotalousmallin rakentamiseksi Länsi-Uudellemaalle. Verkoston ja sitä edistävään hankesuunnitelmaan haettiin kumppanit valmistuksesta, tuotesuunnittelusta, muovin kierrätyksestä, opetuksesta sekä tutkimuksesta. Muovituotteiden ekosysteemin lähtökohtana on muoviin liittyvät haasteet ja mahdollisuudet. Muovin tehokkaampi talteenotto ja kierrätys ovat globaaleja ongelmia, johon paremmalla tuotesuunnittelulla, digitaalisilla valmistusmenetelmillä ja kierrätysratkaisulla voidaan vastata. Uudet kierrätettävät muovituotteet ja paikallinen kierrätysmalli muodostavat systeemisen toimintamallin, jolla on kasvupotentiaalia niin kehittyneillä kuin kehittyvillä talousalueilla. Uusimaa ja Suomi voivat halutessaan olla kehityksen eturintamassa.

Suunnitelman mukaan ekosysteemin kehitysalustaan kuuluvat Oy Plastex Ab:n tuoteryhmät ja -prosessit sekä toimijaverkosto käsittäen raaka-ainetoimittajat, asiakkaat, tuotekehityksen, tuotesuunnittelun, 3D-tulostamisen teknologiat ja muovin talteenoton ja kierrätyksen sekä koulutuksen ja opetuksen. Verkoston toimijat vastaisivat Novagon koordinoimana ekosysteemialustan kehittämisestä, kiertotalousjärjestelmän toimintojen ja teknologioiden kehittämisestä sekä verkoston sisäisestä arvonluontiloogiikasta.

Ekosysteemin operatiiviseksi ympäristöksi pyritään luomaan digitaalinen kehitysalusta, joka mahdollistaa reaaliaikaisen yhteiskehittämisen, osapuolten kommunikoinnin ja kiertotalousekosysteemiä koskevan datan tuottamisen, käytön ja vaihdannan. Alusta avataan myös muovituotteiden käyttäjille (kuluttajille), joiden näkemyksiä hyödynnetään uusien käyttäjälähtöisten ja ekologisten tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä. Alustaratkaisujen osalta hanke tekee aktiivista yhteistyötä Aalto-yliopiston ja Turun yliopiston kanssa.

Suunniteltavan ekosysteemin muita keskeisiä toimijoita ovat Plastexin nykyiset kumppanit: Salossa toimiva 3DTech Oy, Espoossa toimiva LINK Design and Development Oy, Rosk'n Roll Oy Ab, Kaarinassa toimiva Okartek Oy, Lohjan kaupunki sekä alueen oppilaitokset Laurea-ammattikorkeakoulu ja Luksia. Myös Raaseporissa sijaitsevan Novian kanssa on käyty alustavat keskustelut. Rosk'n Roll operatiivisena toimijana muodostaa vahvan linkin muovituotteiden ekosysteemiin sekä sivuvirtojen ja ruoan ekosysteemiin välille.

UUSIUTUVAN ENERGIAN EKOSYSTEEMI

Nykyisen hallituksen ilmastotavoitteet, joiden mukaan Suomesta tehdään hiilineutraali vuoteen 2035 mennessä, luo lisäpainetta päästöttömien ratkaisujen käyttöönotolle kunnissa, yrityksissä ja kotitalouksissa. Hiilineutraaliustavoite luo uusia markkinoita ja kysyntää energia-alan toimijoille, mutta samalla kilpailu kiristyy, mikä edellyttää panostusta tuotteiden ja palveluiden innovaatioihin ja uusiin liiketoimintamalleihin. Liikenteen ohella kiinteistöjen lämmitysratkaisut on alue, jolla päästövähennyspotentiaali on merkittävä. Keskenään kilpailevat paitsi nykyiset ja uudet alan toimijat, myös vaihtoehtoiset energialähteet, kuten bioenergiaan pohjautuva kaukolämpö, maalämpö, puu- ja pellettikattiloilla tuotettu lämpö sekä aurinkoenergia. Kaikkiin em. lämmitys- ja energiamuotoihin liittyvää osaamista ja pk-yritystoimintaa löytyy Länsi-Uudelta- maalta Raaseporin alueelta.

Tutka-hankkeeseen osallistuneen Ab Max's Energy Oy:n kanssa käytiin vuonna 2019 keskusteluja, millä tavoin maalämpöliiketoiminnan kasvua voitaisiin edistää verkottamalla muiden päästöttömiä ja vähähiilisiä lämpö- ja energiaratkaisuja tarjoavien yritysten kanssa Raaseporin alueella. Ideoinnissa hahmoteltiin ekosysteemimalli pk-yritysten yhteenliittymästä, jossa alueen ekoenergiateknologiaa tarjoavat yritykset pyrkivät markkinoimaan toisiaan täydentäviä energiaratkaisuja yhdessä "yhden luukun periaatteella". Ekosysteemi kykenisi paremmin kilpailemaan suurten toimijoiden kuten St1 Lähienergia Oy:n kanssa.

St1 Lähienergia Oy on viime vuosina ollut aktiivinen lämpöratkaisujen kokonaistoimittaja Länsi- Uudenmaan alueella. Sopiviksi ekosysteemikumppaneiksi Max's Water & Energylle osoittautuivat Raaseporin Energia Oy sekä Kardonar Bioenergy Solutions Oy Ab. Edellinen tuottaa bioenergiaan perustuvaa sähköä ja kaukolämpöä Raaseporin alueella ja toimittaa lisäksi aurinkosähköjärjestelmiä ja -voimaloita sekä sähköautojen latausratkaisuja kiinteistöille ja yrityksille. Kardonar on puolestaan Raaseporissa toimiva hake- ja pellettikattiloihin perustuvien lämpöratkaisujen toimittaja.

Novagon johdolla energiaekosysteemin yhteistoimintamallia ideoitiin useissa palavereissa vuosina 2019 ja 2020. Organisoitumisen vaihtoehtoina nähtiin löyhempi markkinointiyhteistyö ja kiinteämpään yhteistyöhön perustuva malli, jossa Raaseporin Energia toimii kokonaisratkaisujen toimittajana ja kumppanit alihankkijoina. Ekosysteemin selkeiksi kilpailukykyvalteiksi tunnistettiin mm. paikallisuus ja paikallistuntemus, ketteruus ja innovatiivisuus esim. digitaalisten valvontaratkaisujen hyödyntämisessä, ja ennen kaikkea asiakkaan huomioiminen: asiakkaalle ei tyrkytetä tiettyä (epäoptimaalista) lämpöratkaisua, vaan tämä voi valita eri vaihtoehdoista itselleen sopivimman ekosysteemin tarjoaman objektiivisen informaation pohjalta.

Ekosysteemissä ideoitiin lisäksi tuote palveluna -ansaintamallia, missä asiakas säästyy laiteinvestoinneilta ja maksaa vain käytetystä energiasta ja investointien tuottamasta palvelusta. Alustavat laskelmat osoittavat, että jopa yksittäisen kiinteistön siirtyminen Raaseporin alueella öljylämmityksestä ekosysteemin tarjoamiin ratkaisuihin voi tuoda selkeitä kustannussäästöjä asiakkaalle. Keskeinen päätelmä on, että Raasepori, Lohja ja muut Länsi-Uudenmaan kunnat voisivat saada merkittäviä kustannussäästöjä, jos kiinteistöjen lämmitysratkaisut modernisoitaisiin laajamittaisesti päästöttömiksi. Fossiilisista lämmitysratkaisusta luopuminen mahdollistaisi myös paremmin Uudenmaan ilmastotavoitteiden saavuttamisen ja toisi samalla selkeää imagohyötyä koko alueelle. Ekosysteemille suunniteltiin hankkeen aikana yhteiset kotisivut, joita työestetään yhteistarjoaman kehittämisen ja kysynnän kasvun pohjalta.

HIILINEUTRAALIUDEN EKOSYSTEEMI

Nykyisen hallituksen hiilineutraaliustavoitteen käytännön toteutumisesta Uudellamaalla on vastannut Uudenmaan liitto, joka koordinoi Hiilineutraali Uusimaa 2035 -hanketta. Liitto laatii parhaillaan yhdessä kuntien kanssa Hiilineutraali Uusimaa 2035 -tiekarttaa, jossa määritellään konkreettiset askelmerkit. Novago on aktiivisesti osallistunut Länsi-Uudenmaan tiekartan suunnitteluun hankkeen työpajoissa. Yritys- ja kuntatasolla kyse on käytännön toimista, joilla luodaan tahtotila ja kannustimet toimijoille oman hiilijalanjäljen vähentämiseksi ja päästökompensaation hakemiseksi vaikeasti vähennettävälle päästöosuudelle. Vaikka on epäselvää, miten ilmastostrategiset tavoitteet käytännössä toteutetaan, edelläkävijäyritykset ovat alkaneet vapaaehtoisesti tekemään hiilineutraaliuteen tähtäviä toimia. Merkkejä tästä on nähtävissä myös Länsi-Uudenmaan alueella.

Voidaan sanoa, että hiilineutraaliuden ympärille muotoutumassa oleva ekosysteemi on vasta hahmot- tumassa, eikä se noudata selkeitä toimiala- tai aluerajoja. Hiilijalanjälkilaskentaa ja kompensatiopalveluita tarjoavat Suomessa muutama keskenään kilpaileva yritys, ja asiakkaina ovat eri toimialojen yritykset ja julki- set toimijat, tyypillisesti kunnat. Yhteinen nimittäjä ekosysteemin toimijoille on näkemys, että hiilijalanjäljen vähentäminen on resurssien tehokkaampaa ja ympäristön kannalta järkevämpää käyttöä, ja kovenevassa kilpailussa hiilineutraalius ja liiketoiminnan kestävyys ovat merkittäviä brändiarvoa lisääviä tekijöitä. Mo- nessa tilanteessa asiakkaita, potentiaalisia työntekijöitä ja rahoittajia kiinnostaa, miten yritykset huolehtivat ympäristöasioistaan. Hiilineutraaliuteen pyrkivät yritykset jakavat käsityksen, että tulevaisuuden talous on kiertotalous, eikä yksikään menestyvä yritys voi jättäytyä sen ulkopuolelle.

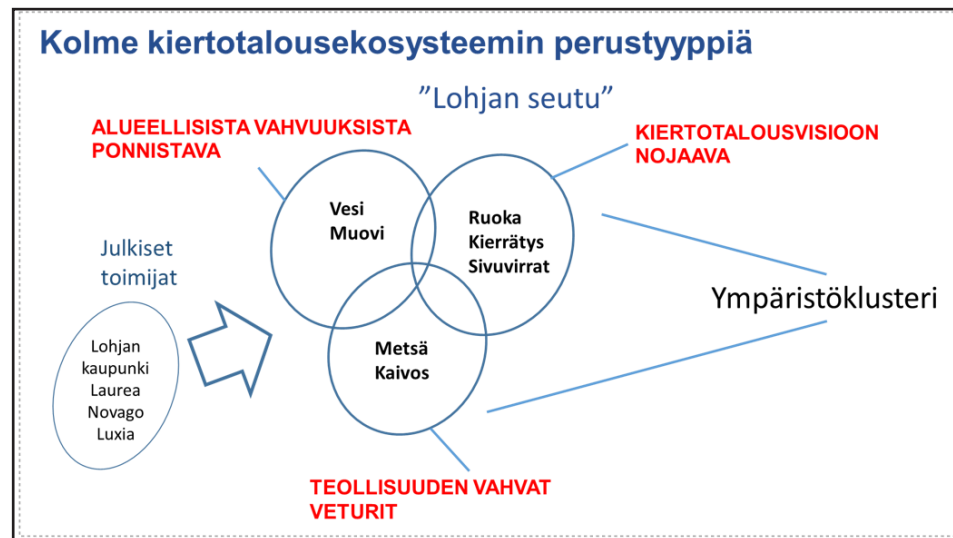
Hiilineutraaliusilmion laajenemista Länsi-Uudellamaalla on vauhdittanut mm. Novago. Novagon ja alan palveluita tarjoavan Puuni Oy:n kanssa sovittiin syksyllä 2019, että Puuni osallistuu kiertotalouden yrityksenä Tutka-hankkeeseen ja sen työpajoihin, missä hiilineutraaliuden etuja voidaan markkinoida muille yrityksille. Novago tilasi Puunilta hiilineutraaliuspaketin, hiilijalanjälkiselvityksen ja kompensaaation, mikä Puunin liiketoi- mintamallissa perustuu lisäyksellisiä nieluja tuottaviin metsäistutuksiin. Novagosta tuli näin ensimmäinen hii- lineutraali kehitysyhtiö Suomessa. Keväällä 2020 Novago ideoi Keskuskauppakamarin ja Lapinjärven kunnan kanssa avointa webinaaria hiilineutraaliuden hyödyntämiseksi liiketoiminnan kilpailuetuna.

Seminaari päätettiin pitää Novagossa syksyllä 2020 ja alustajina olivat yllä mainittujen toimijoiden lisäksi S-ryhmä, jossa hiilineutraalius on jo keskeinen osa konsernin strategiaa. Vastuullisuuspäällikön Terhi Salmisen mukaan S-ryhmän tavoitteena on olla jopa hiilinegatiivinen vuoden 2025 loppuun mennessä. Webinaarin jäl- keen hiilineutraalius on saanut lisää suosiota mm. alueen energiasektorilla, mikä luo vahvan kytkennän ennen kaikkea uusiutuvan energian ekosysteemiin.

HAVAINTOJA JA JOHTOPÄÄTÖKSIÄ

Novagon näkökulmasta Tutka-hankkeessa tehty kehitystyö painottui kahteen osa-alueeseen. Yrityksiä kehitettiin yhtäältä yritysten liiketoiminnalliset erityisvaatimukset huomioiden ja toisaalta tunnistamalla kehityskohteena olevien yritysten laajempi sidosryhmäverkosto ja selvittämällä, miten osaamiskosysteemiä voidaan hyödyntää yksittäisen yrityksen liiketoiminnassa. Yrityskehityksen näkökulmasta suorien kehitystoimenpiteiden lisäksi on tunnistettava yrityksen ekosysteemin toimijat ja toiminnan luonne. Ekosysteemi tukee päivittäistä liiketoimintaa, antaa vertaistukea, luo tilaa yhteisinnovoinnille ja mahdollistaa siten pohjan kestäväälle kasvulle.

Novagon osahankkeessa Tutka kohdistettiin kiertotalouden yrityksiin ja verkostoihin, koska tiedettiin, että ympäristöön liittyvät kysymykset korostuvat juuri Länsi-Uudenmaan alueella. Hankkeen aikana ja erityisesti hiilineutraaliutta koskevilla keskusteluilla oivalsimme, että tulevaisuuden talous on kiertotalous, jonka huomiointi on edellytys kilpailussa pärjäämiselle. Hankkeemme osoitti, että Länsi-Uudellamaalla on Lohjan seudun ympäristöklusterin lisäksi paljon muitakin elinkelpoista yritystoimintaa, joka eri tavoin kytkeytyy kiertotalouden kysymyksiin ja tavoitteisiin. Tutka-hankkeen aikana ilmeni, että Novagolla voi olla merkittäväkin rooli kiertotalousvetoisen kasvun moottorina alueella. Ymmärsimme, että kiertotalouteen nojaavaa kilpailukykyä on edistettävä laajasti yrityssektorillamme, klustereissa ja pienemmissäkin ekosysteemeissä.



Kuva 3: Lohjan seudun kiertotalousekosysteemityypit ja niiden linkittyminen toisiinsa (Esa Viitamo)

Lähteet:

Pitelis, C. (2012) Clusters, entrepreneurial ecosystem co-creation, and appropriability: a conceptual framework, *Industrial and Corporate Change*, Volume 21, Issue 6, December 2012.

Porter, M.E. (1990) *The competitive advantage of nations*, New York: Free Press.





Valmennus

Tulevaisuutta ei voi ennustaa, mutta tulevaisuuteen voi varautua ja valmistautua laatimalla vaihtoehtoisia kehityskulkuja vastaamalla ”mitä jos” -kysymykseen. Tulevaisuuden tutkimus on ala, jossa tarvitaan näkökulmia eri tasoilta. Tarkastelu kannattaa jäsentää ”ulkoa sisälle”: ensin katsotaan laajemmin, mihin maailma voi olla menossa ja sitten pohditaan eri vaihtoehtojen merkitystä omalle alueelle, alalle ja yritykseen. Kokonaiskuva vaatii näkemystä eri perspektiiveistä: Poliittiset, Ekonomiset, Sosiaaliset, Teknologiset ja Ekologiset eli PESTE- muutostekijät auttavat kokonais kuvan hahmottamisessa (Meristö 1991).

Monialaisen PESTEn lisäksi tarvitaan näkemystä erilaisista epävarmuuden asteista liittyen tulevaisuutta koskevaan tietoon. Varmuudet ja todennäköisyydet tunnustetaan tavallisesti megatrendien joukosta. Niistä tavallisesti ajatellaan, että vaikka on muitakin mahdollisuuksia, on megatrendi vaihtoehtona ylitse muiden. Megatrendejä ovat esimerkiksi Digitalisaatio, Ilmastonmuutos, Globalisaatio, Urbanisaatio, Vastuullisuus, Polarisatio, Turvallisuus, Hyvinvointi, Niukkaresurssisuus, Robotisaatio, Työelämän murros, Ikääntyminen ja Osallisuus, joita käsiteltiin myös TulevaisuusCamp-työskentelyssä.

Megatrendien lisäksi yritysten on pohdittava aitoja epävarmuuksia, joiden suhteen ei voida jättää eri vaihtoehtoja huomiotta. Epävarmuutta tuovat yleensä asiat, joista ei tiedetä vielä tarpeeksi tai joista ei ole aiempaa kokemusta. TulevaisuusCamp-työskentelyn aikana pandemiaksi levinnyt covid-19-virus on selkeästi tällainen epävarmuustekijä, jonka suhteen yritystenkin on täytynyt pohtia erilaisia vaihtoehtoja sen erilaisten vaikutusten suhteen. Yllätyksiä ovat yleensä asiat, joita ei ole kyetty edes kuvittelemaan tai vaikka joku ne olisi kyennytkin kuvittelemaan, niitä ei oteta todesta. Covid-19-viruskin pääsi yllättämään, koska tautiX:n nimellä aiemmin tuodut pandemiaskenaariot eivät olleet saaneet riittävää painoarvoa tarkasteluissa. Tärkeää olisikin kiinnittää huomiota muutostekijöihin, joiden toteutumiseen ei oikein uskota, mutta jotka toteutuessaan voivat olla seurauksiltaan merkittäviä.

Lyhyemmällä aikavälillä yritysten tulevaisuustyöskentelyssä auttaa John Vanstonin kehittämä minitrendi-konsepti (Vanston&Vanston 2011). Vanstonin mukaan megatrendien alle on piiloutunut minitrendejä, jotka sisältävät tulevaisuuden mahdollisuuksia 2-3 vuoden päähän. Vanston esittää seitsemän tapaa löytää minitrendejä: 1.Seuraa rahaa -> minne suuret toimijat kohdistavat investointejaan? 2.Seuraa johtajaa -> mitä toimialan edelläkävijät tekevät? 3.Selvitä nykyiset rajat -> voiko rajoja ylittää tai löytää rajapinnoilta uusia ratkaisuja? 4.Mieti ihmisluontoa -> mihin ihmiset haluaisivat ratkaisun? 5.Huomioi demografiset muutokset -> muuttuvatko tarpeet ja kulutustottumukset johonkin suuntaan? 6.Analysoi turhautumisen aiheita ->mitkä ratkaisut helpottaisivat ihmisten elämää? 7.Etsi konvergenssejä -> voiko analogioita toimialojen (tai alueiden) välillä hyödyntää? Tämä lista auttaa yrityksiä pohtimaan kunkin megatrendin tarjoamia mahdollisuuksia tässä ja nyt.

Tulevaisuutta koskeva tieto ole yleensä valmiiksi dokumentoitu, vaan siihen pitää yrittää päästä käsiksi kuvittelun avulla. On myös pyrittävä saamaan kiinni eri toimijoiden varhaisista aikeista, jotta niihin voidaan varautua tai toteutukseen voi myös yrittää itse päästä mukaan. Varhaiset signaalit ovat hyödyllisiä silloin, kun itse osaa tarttua niihin ajoissa. Villeiksi korteiksi ne muuttuvat silloin, kun itse sivuuttaa ne merkityksettöminä., mutta ne kuitenkin toteutuvat. Tällaisia villejä kortteja ovat olleet 1990-luvulla Neuvostoliiton hajoaminen, 2000-luvun alussa terroristi-iskut New Yorkiin tai vuoden 2008 finanssikriisi. Villeihin kortteihin varautuminen edellyttää riskienhallintaa. Eri tekijöiden kohdalla kannattaa kysyä, onko meillä varaa kantaa seuraukset vai pitääkö riskiin jotenkin varautua jo nyt.

Tarja Meristö

Tulevaisuustyö auttaa yrityksiä epävarmuuden hallinnassa

Tutka-hankkeessa (ks. Meristö & Manninen2019) mukana olevien yrityksiä valmennettiin asiantuntijakoulutuksien avulla varmistamaan yrityksen menestys myös tulevaisuudessa. TulevaisuusCamp oli kokonaisuus, jossa yritykset perehtyivät tulevaisuuden tutkimuksen ja ennakkoinnin periaatteisiin ja menetelmiin ja oppivat hyödyntämään niitä omassa toiminnassa. Kaikilla kolmella hankkeessa mukana olevalla alueella eli Itä-, Länsi- ja Keski-Uudellamaalla järjestettiin jokaisella kaksi TulevaisuusCampia eli hankkeen aikana yhteensä kuusi valmennustilaisuutta kohdata tulevaisuuden haasteet ja mahdollisuudet. Tilaisuudet olivat kestoltaan puolen päivän mittaisia ja niiden vetäjänä toimi yliopettaja, KTT Tarja Meristö Laurean FuturesLab CoFi –tutkimusryhmästä.

Yritysten kannattaa ja pitää ennakoita tulevaisuutta, sillä ennakkointi on työväline, jonka avulla yritys voi pidentää aikaperspektiiviä ja päästä näin ajoissa kiinni tulevaan muutokseen (ks. myös Meristö & Laitinen 2020). Se tuo myös yrityksen toiminnan tarkasteluun vaihtoehtoja, joiden avulla löydetään uusia mahdollisuuksia kehittää yritystä joustavaksi kohtaamaan tulevaisuuden yllätyksiäkin. Tulevaisuustyö laajentaa yrityksen näkökulmaa oman yrityksen ja toimialankin ulkopuolelle ja tuo tarkasteluihin systemaattisesti myös monialaisuutta ja moniarvoisuutta. Tulevaisuustyöskentely auttaa yritystä tulemaan toimeen epävarmuuden kanssa, vaikka mikään työskentelytapa tai menetelmä ei kykene kokonaan poistamaan epävarmuutta.

TULEVAISUUDEN TUTKIMUKSEN KOLME TEHTÄVÄÄ

Tulevaisuutta ei voi ennustaa eikä tulevaisuus ole ennalta määrätty, mutta tulevaisuuteen voi vaikuttaa omilla valinnoilla ja teoilla, määrittelee futuristi Roy Amara (1981) tulevaisuuden tutkimuksen reunaehdoja. Toinen futuristi Ossip Flechtheim puolestaan linjasi jo vuonna 1943 futurologian tehtäväksi ”sodan, riiston, nälänhädän ja kurjuuden poistamisen maailmasta” (Flechtheim 1945). Yritysten kanssa tehtävän tulevaisuustyöskentelyn tavoitteena onkin auttaa yrityksiä hahmottamaan tulevaisuuden vaihtoehtoja ja toimimaan niin, että yritykset voivat hyödyntää uusia mahdollisuuksia, torjua ilmeneviä uhkia ja edistää haluttua tulevaisuutta omilla valinnoillaan ja teoillaan. Laadukas SWOT (Meristö et.al 2008) vielä varmistaa sen, mitä on tehtävä joka tapauksessa, skenaariosta riippumatta.

Tulevaisuustyöskentelyn tärkeimmät tehtävät voidaan jakaa kolmeen osatehtävään, jotka Roy Amaraa (1981) mukaellen ovat seuraavat:

- KUVITTELU: mikä on mahdollista?
- ANALYYSI: mikä on todennäköistä?
- OSALLISTUMINEN: mikä on haluttavaa ja toteutettavaa?

Tulevaisuustarkasteluissa kuvittelu-vaiheessa pitkä aikajänne toimii ensinnäkin työkaluna, jonka avulla saadaan ajatukset helpommin irti nykyhetkestä ja toiseksi sen avulla on mahdollista myös pohtia nyt tehtävien tekojen ja varautumisten vaikutuksia todella toteutuvaan tulevaisuuteen. Tämä auttaa ymmärtämään pitkäjänteisen, proaktiivisen kehittämistyön merkityksen pelkän reaktiivisen reagoimisen sijaan. Kuvittelussa on tärkeää yhdistää objektiivinen ja intuitiivinen tieto, jotta saadaan esille kattava vaihtoehtojen kirjo myös niistä mahdollisuuksista, joista ei ole aiempaa kokemusta.

Analyysivaiheessa huomio kiinnitetään toimijoihin, jotka ovat mahdollisesti vaikuttamassa todella toteutuvaan tulevaisuuteen. Yritysten on tärkeää tunnistaa erilaiset intressiryhmät ja kunkin kiinnostuksen kohteet ja vaikutusvalta. Se, mikä on todennäköistä, on sidoksissa valtapeliin: kenellä on valta toteuttaa omaa intressiään? Tässä suhteessa yritysten pohdinnan kohteena ovat niin asiakkaat kuin kilpailijatkin, mutta myös esimerkiksi poliittiset päättäjät tai paikallisviranomaiset sekä ylikansalliset liikkeet kuten ilmastonmuutokseen liittyvät mielenilmaukset.

Osallistumisvaihe mahdollistaa aktiivisen tulevaisuuden tekemisen. Yritysten ei tarvitse tyytyä todennäköiseen kehityskulkuun, jos sen lopputulema ei ole suotuisa tai jos yritykset ovat onnistuneet kuvitteluvaiheessa laatimaan vieläkin haluttavampia vaihtoehtoja. Osallistuminen tulevaisuuden tekemiseen tuo tarkasteluun mukaan arvot. Millaiselta arvopohjalta tehdään yhteistyötä ja keiden kanssa? Yhteistoiminnalla saadaan omaa vaikutusvaltaa lisätyksi ja sitä kautta edistetyksi halutun tulevaisuuden toteutumistodennäköisyyttä. Esimerkiksi Länsi-Uudellamaalla kiertotalouden ja ympäristöliiketoiminnan yritykset ovat verkottuneet alueelliseksi klusteriksi ja lisänneet näin omaa vaikutusvaltaansa tehdä haluamaansa tulevaisuutta todeksi.

KORONASKENAARIOITA TUTKA-HANKKEESSA

Tutka-hankkeen TulevaisuusCamp-työskentelyn yhteydessä rakennettiin vaihtoehtoisia tulevaisuuskenaarioita nelikentän avulla (Meristö 2020a ja b). Nelikenttä rakennetaan avainmuuttujien avulla. Menetelmässä valitaan tunnistetuista muutoksista kaksi merkittävintä, joiden suhteen tarkastellaan neljää mahdollista maailmaa ottamalla kummastakin avainmuuttujasta ääri vaihtoehdot x- ja y-akselien päihin. Vuoden 2020 puolella skenaariotarkastelu tehtiin pohtimalla toisaalta koronakriisin kestoa (lyhyt-pitkä), toisaalta mahdollisia tukia (tukia saadaan- ei saada). Näin laatien saatiin neljä erilaista skenaariota, jotka nimettiin urheilusta tutuin termein: Pikamatka, Estejuoksu, Maraton ja Viestijuoksu.

Yritysten korona-skenaariot



Kuva 1: Vaihtoehtoiset Korona-ajan skenaariot yrityksille (Tarja Meristö).

Yritykset pohtivat oman toimintansa kehittämisen näkökulmasta, mitä he voivat eri skenaarioissa tehdä. Osallistuvat yritykset totesivat, että asenne tulevaisuuteen on ratkaiseva. Oman ajattelun positiivinen kierre luo myönteisyyttä myös asiakkaisiin. Tällöin yhdessä on mahdollisuus selvittää haasteellisestakin skenaariosta. Tulevaisuuden tutkimus ja skenaariotyöskentely eivät kuitenkaan ole kriisityökaluja, vaan ne ovat pitkän aikavälin kehittämisen apuvälineitä. Skenaariotyöskentely auttaa kriisissäkin näkemään kriisin jälkeiseen aikaan ja varmistaa osaltaan yritysten menestystä tulevaisuudessa, kriisin jälkeisessä uudessa normaalissa.

Yrittäjän ja yrityksen riskinotto kyky ja -halu vaikuttavat siihen, minkä skenaarion mukaan omaa toimintaa aletaan kehittää. Riskinkarttaja ei uskalla tehdä valintaa eri skenaarioiden välillä, vaan luo strategian, joka sopii kaikkiin skenaarioihin. Riskinottaja tekee valinnan sillä perusteella, missä vaihtoehdossa hänellä itsellään on parhaat menestymisen mahdollisuudet. Realisti pyrkii nopeaan päätöksentekoon ja kehittää joustovaraa valitsematta jääneiden vaihtoehtojen varalta. Tulevaisuuden tekijä pyrkii vaikuttamaan omalla toiminnallaan, että haluttu vaihtoehto toteutuu. Ennustaja luottaa todennäköisimpään skenaarioon ja teuras odottaa ja toivoo, mutta ei tee mitään (Meristö 1991).

TULEVAISUUDEN TEKEMINEN VAATII OIKEAA ASENNETTA

Jokainen yritys hyötyy tulevaisuustyöskentelystä. Yritysten ei tarvitse eikä kannata kehittää raskaita ennakoitiprosesseja toimintansa tueksi. Olennaista on, että toiminta on säännöllistä muutosten tarkkailua ja niiden merkityksen puntarointia oman liiketoiminnan kannalta. Onnistuneen ennakkoinnin perusteet ovat (Kettunen & Meristö 2010) seuraavat:

1. Mahdottomat skenaariot ja mahdolliset ideat ovat tulevaisuuden mahdollisuuksia.
2. Laadukas ennakointi ei riitä, tarvitaan myös laadukas innovaatioprosessi.
3. Avoin ilmapiiri on välttämättömyys.
4. Käytössä on oltava monipuolinen työkalupakki.
5. Prosessin vaiheistus, aikataulutus ja resursointi on oltava kunnossa.
6. Monipuolinen, laaja-alainen ja sitoutunut osallistujajoukko ei saa edustaa hierarkiaa.
7. Prosessilla on oltava omistaja sekä suora kytkentä päätöksentekoon.

Tulevaisuustyöskentely auttaa yrityksiä ennakoimaan tulevaa ja varautumaan tulevaisuuden eri vaihtoehtoihin. Eri vaihtoehtojen avulla yritykset voivat pohtia liiketoimintaansa ja tarkistaa omaa visiota halutusta tulevaisuudesta. Johtavatko kaikki skenaariot haluttuun tulevaisuuteen? Entä, riittääkö oma osaaaminen ja muut resurssit tarvittaviin toimenpiteisiin vai tarvitaanko kumppaneita halutun tulevaisuuden rakentamiseksi? Huomionarvoista on myös pohtia, syntyvätkö tarvittavat päätökset ajoissa vai menetetäänkö mahdollisuuksia, jos viivytellään liian kauan.



Lähteet:

Amara, R. (1981) Searching for Definitions and Boundaries. The Futurist, February 1981.

Kettunen, J & Meristö T. (toim.) 2010. Seitsemän tarinaa ennovaatiosta – rohkea uudistaa ennakoiden. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Meristö, T. (2020b) Kurkistuksia tulevaisuuksiin koronan jälkeen. Teoksessa (toim. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta) Koronapandemian hyvät ja huonot seuraukset lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2020.

Meristö, T. (1991) Skenaariotyöskentely yrityksen johtamisessa. Acta Futura Fennica No 3, VAPK-kustannus, Helsinki, Finland.

Meristö, T. (2020a) Skenaariotyöskentely auttaa tulevaisuuden epävarmuuden hallinnassa. Laurea Journal. E-julkaisu (17.4.2020).

Meristö, T. & Laitinen, J. (2020) Micro Entrepreneurs Preparing for the Future – Process, Tools & Experiences. Laurea Journal. E-julkaisu (12.6.2020)

Meristö, T. & Manninen, A. (2019) TUTKA-toimintamalli alueellisen elinvoiman ja yritysten tulevaisuuden menestymisen turvaamiseksi. Laurea Journal. E-julkaisu (13.8.2019).

Meristö, T., Molarius, R., Leppimäki, S., Laitinen, J. & Tuohimaa, H. (2008) Laadukas SWOT. Työkalu pkyrityksen innovaatiivetoisen tulevaisuuden menestyksen turvaamiseksi. CoFi.

Vanston, J. & Vanston, C. (2011) Minitrends: How Innovators & Entrepreneurs Discover & Profit From Business & Technology Trends

Kati Tawast

Asiakasymmärryksestä liiketoimintaa

Esittelen artikkelissani Tutka-hankkeessa hyödynnettyjä palvelumuotoilun työkaluja ja liiketoimintamalleja sekä avaan, miten asiakasymmärryksen avulla yritys voi kehittää uutta liiketoimintaa ja jalkauttaa asiakaskesteistä toimintatapaa. Artikkelissani pysyttelen yleisellä tasolla, kun taas koulutukseen osallistuneen yrityksen, Tseg Oy:n, artikkelissa kuvataan, miten he kehittivät omaa liiketoimintaansa palvelumuotoilun työkalujen ja liiketoimintamallien avulla. Osallistuneiden yritysten oman liiketoiminnan kehittäminen oli koko Tutka -hankkeen ydin.

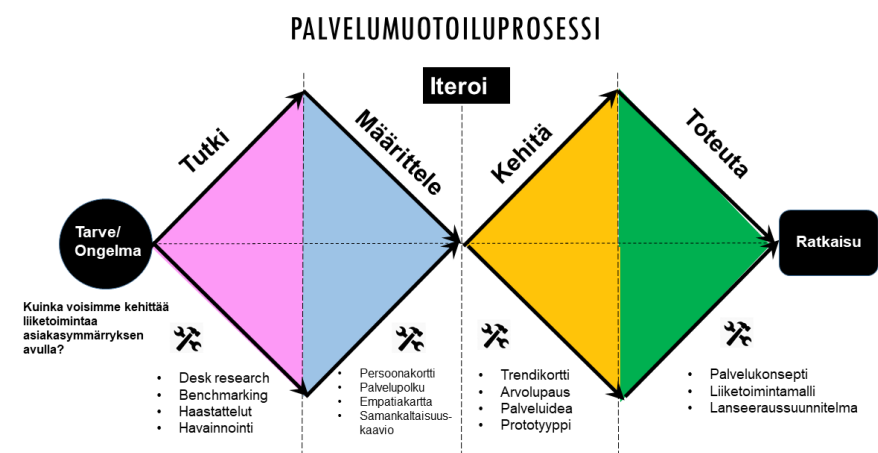
Kevät 2020 ja Covid-19 asetti monen yrityksen täysin uuteen tilanteeseen ja pohtimaan, miten kehittää liiketoimintaa pysyäkseen hengissä. Markkina- ja liiketoimintaympäristön muutos on ollut kova ja ennalta arvaamaton ja pakottanut yritykset hakemaan nopealla aikataululla uusia tapoja toimia. Monelle se on tarkoittanut uutta liiketoimintamallia, jossa asiakkaita palvellaan esimerkiksi verkkokaupan kautta entisen kivijalkamyymälän sijaan. Kuluttajien huoli luonnonvaroista ja ympäristöstä sekä eettisten arvojen vaaliminen on johtanut myös uusiin kiertotalouteen pohjautuviin liiketoimintamalleihin.



Innovaatiot syntyvät asiakatarpeiden ymmärtämisestä. Tarvitaan empatiaa, jotta pystytään asettumaan yksittäisen kuluttajan saappaisiin ja näkemään hänen arjen haasteensa, toiveet ja kipukohtat ja olemaan niissä apuna. Asiakasymmärryksen avulla yritykset voivat kehittää liiketoimintaansa ja löytää uusia liiketoimintamalleja, jotka tuottavat arvoa sekä asiakkaalle että yritykselle.

Palvelumuotoilu on käyttäjälähtöinen toimintatapa, joka asettaa asiakkaan yrityksen toiminnan keskiöön ja tarjoaa prosessin kehittää palveluita yhdessä asiakkaan ja muiden sidosryhmien kanssa. Iteratiivisuus ja ideoiden testaus ketterien kokeilujen kautta on tyypillistä palvelumuotoilujattelulle. Palvelumuotoilua voivat hyödyntää yhtä lailla suuret kansainväliset yritykset kuin mikroyrityksetkin.

Palvelumuotoiluprosessissa (kuva 1) lähdetään liikkeelle nykytilanteen kartoituksesta ja pyritään hyödyntämään yrityksen olemassaolevaa tietoa, benchmarkingia sekä keräämään tarpeen mukaan lisätietoa. Palvelumuotoilussa käytetään paljon laadullisia tutkimusmenetelmiä, koska tavoitteena on ymmärtää asiakkaiden ja muita sidosryhmien käyttäytymistä; heidän arjen haasteita, toiveita ja kipukohtia ja olemaan niissä apuna. Tietoa asiakkaista ja muista sidosryhmistä voidaan kerätä haastattelemalla tai havainnoimalla ja myös esimerkiksi kuluttajien päiväkirjamuotoista itsedokumentaatiota voidaan hyödyntää. Palvelumuotoilu tarjoaa runsaasti erilaisia työkaluja palvelumuotoiluprosessin eri vaiheisiin ja työkalut helpottavat tiedon keräämistä, analysointia, visualisointia ja kommunikointia uuden palvelukonseptin viemiseksi käytäntöön.

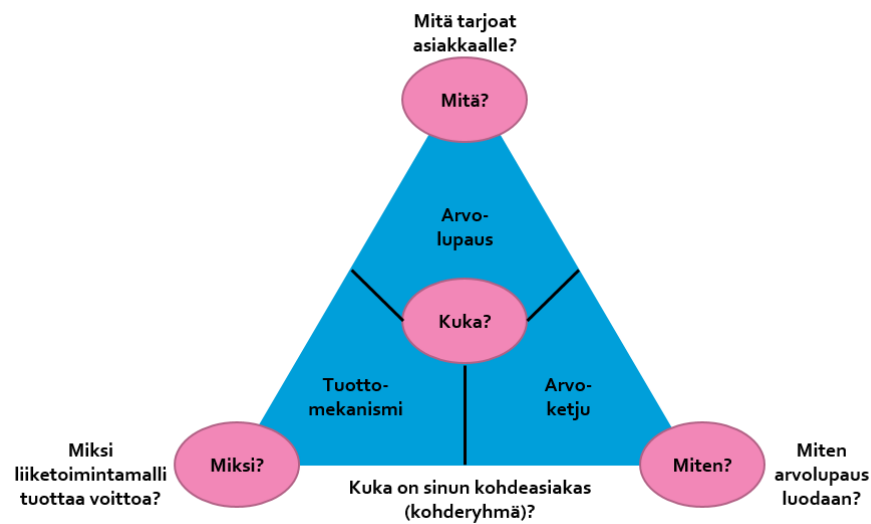


Kuva 1: Palvelumuotoiluprosessi (mukaillen Design Council UK, 2004).

LIIKETOIMINTAMALLI JA ARVONLUONTI

Liiketoimintamalli on kiteytys siitä, miten arvoa luodaan ja ylläpidetään. Se konkretisoi asiakasarvon, yrityksen arvolupauksen, sisäiset prosessit ja resurssit arvolupauksen lunastamiseksi sekä arvolupauksen lunastamisesta syntyvät kulut ja tuotot.

Liiketoimintamallia voidaan kuvata ydinkysymysten avulla (kuva 2). "Mitä" kuvaa, mitä tarjoat asiakkaalle eli mistä palvelusta tai tuotteesta on kyse. "Kuka" kuvaa, kuka on sinun kohdeasiakkaasi. "Kuinka" kertoo, miten arvolupaus luodaan. "Miksi" kuvaa sitä, miksi tämä liiketoimintamalli tuottaa voittoa. (Gassman ym. 2014,7.)



Kuva 2: Liiketoimintamalli (Gassmann ym. 2014, 7).

OLETUKSISTA TUTKITTUUN TIETOO

Yritys voi laatia ensin kevyen oletuksiin perustuvan liiketoimintamallin. Uutta liiketoimintaa kehitettäessä toteutuksen tulisi kuitenkin aina perustua tutkimukseen ja hankittuun asiakasymmärrykseen. Mieti, miten hankit asiakasymmärrystä (haastattelut, havainnointi, persoonakortit, palvelupolkukuvaukset, jne.) ja hyödynnä eri palvelumuotoiluyökaluja. Niiden avulla pystyt rakentamaan yrityksellesi asiakaskesteistä toimintatapa ja liiketoimintamallin (kuva 3), joka perustuu analysoituun tietoon, ei olettamuksiin.

Palvelumuotoilu on käyttäjälähtöinen toimintatapa, joka asettaa asiakkaan yrityksen toiminnan keskiöön ja tarjoaa prosessin kehittämään palveluita yhdessä asiakkaan ja muiden sidosryhmien kanssa. Asiakasymmärryksen avulla yritys voi kehittää uutta liiketoimintaa, joka perustuu tutkittuun tietoon; ei olettamuksiin. Palvelumuotoilu tarjoaa runsaasti erilaisia työkaluja palvelumuotoiluprosessin eri vaiheisiin ja työkalut helpottavat tiedon keräämistä, analysointia, testaamista, visualisointia ja kommunikointia uuden palvelukonseptin viemiseksi käytäntöön. Palvelumuotoilua voivat hyödyntää yhtä lailla suuret kansainväliset yritykset kuin mikroyrityksetkin.

| | | | | |
|--|--|--|---|--|
| Key Partners 8. -Ketkä ovat tärkeimmät kumppanit, tavarantoimittajat, palveluntarjoajat? -Mitä avainresurssija hankit kumppaneilta? -Mitä avaintoimintoja kumppani tekee puolestasi? | Key Activities 7. -Mitkä ovat tärkeimmät toiminnot, joilla saat palvelumallin toimimaan (esim. tuotanto, verkostojen hallinta) Key Resources 6. -Mitkä ovat tärkeimmät resurssit asiakashyödyn tuottamiseen, jakelukanaviin, asiakassuhteiden hoitamiseen (esim. fyysiset, ihmiset, taloudelliset) -Miten hankit resurssit (omistamalla, vuokraamalla, antamalla partnerin hoitaa) | Value Propositions 2. -Mitä arvoa tuotat tavoiteasiakkaalle (arvo voi olla esim. Uutuus, tehokkuus, luotettavuus, räätälöinti, hinta tai kustannussäästö, brändi, käytettävyys)? -Minkä ongelman ratkaisemisessa autat asiakasta? -Mihin asiakkaan tarpeisiin vastaat? | Customer Relationships 4. -Miten haluat palvella tavoiteasiakasta (esim. henkilökohtainen palvelu, itsepalvelu, automatisoitu). -Minkälaisen asiakassuhteen luot? Channels 3. -Miten tavoitat asiakkaasi? -Kuinka toimitat palvelun asiakkaallesi? -Kuinka huolehdit asiakkaasta palvelutapahtuman jälkeen? | Customer Segments 1. -Henkilöt tai organisaatiot, jotka haluat tavoittaa ja palvella -Kenelle tuotat arvoa? -Ketkä ovat palvelusi tavoiteasiakkaita? |
| Cost Structure 9. -Mitä kaikkia kustannuksia syntyy palvelusi tarjoamisesta asiakkaalle? -Mitkä ovat tärkeimmät kustannukset liiketoimintamallissasi? -Mitkä avainresurssit ovat ja avaintoiminnot ovat kalleimpia (esim. palveluiden luominen, myynti, viestintä, laskutus, asiakassuhteen ylläpito)? | | Revenue Streams 5. -Minkälaisia tuloja saat eri asiakasryhmistä (esim. kertamyyni, käyttömaksu, vuokra, tilausmaksu, välityspalkkio) -Mistä asiakkaasi on valmis maksamaan? -Miten hinnoittelet palvelusi? | | |

Kuva 3: Liiketoimintamalli (Strategyzer.com).

OPIT TUTKA -HANKKEEN ASIAKASYMMÄRRYS- JA LIIKETOIMINTAMALLICAMPEISTÄ

Työskentely pienyrittäjien kanssa oli erittäin antoisaa. Kokemukset järjestetyistä Asiakasymmärrys- ja Liiketoimintamalliampeistä Itä-, Länsi- ja Keski-Uudellamaalla osoittavat, että vaikka pienyrityksissä tehdään liiketoiminnan kehittämistä ja palvelumuotoilua, haasteina ovat usein aika-, raha- ja henkilöresurssipula. Palvelu- ja liiketoimintamuotoilun termistö on myös monelle vieras ja tästä johtuen tulisikin ensin löytää pienyrittäjien maailmaan sopiva kieli, ettei asia jää vieraaksi ja etäiseksi. Konkreettiset case-esimerkit avaavat palvelumuotoilun maailmaa pienyrityksille parhaiten ja palvelumuotoiluyökalujen soveltaminen oman yrityksen liiketoimintahaasteisiin.

Käsitteenä liiketoimintamalli ja liiketoimintamallien innovointi oli monelle pienyritykselle joko tuntematon tai se tarkoitti eri ihmisille eri asioita. Viestintä nousee täten yhdeksi tärkeäksi keinoksi edistää innovointia. Pienyrittäjät nostivat esiin myös verkostoitumisen tärkeyden ja mahdollisuuden saada vertaistukea muilta yrittäjiltä.

Lähteet:

Gassman, O., Frankenberger, K. & Csik, M. 2014. The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business. Harlow: Pearson.

Design Council. 2019. What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond. Saantitapa: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>.

Strategyzer AG. 2020. The Business Model Canvas. Saantitapa: <https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>.

Oskari Vesterinen

Yrityksen olemassaolon ja brändin kiteytys

Kirkas ja muista erottuva brändi on yritykselle tärkeä kovenevassa kilpailussa ja markkinoiden myllerryksessä. Yrityskehittämiseen keskittyvän Tutka-hankkeen MarkkinatCampeissa perehdyttiin yritysten olemassaolon ja brändin kiteyttämiseen markkinointikonsultti Ruokolaisen (2020) mallin mukaisesti. Campissa käsiteltiin brändin kirkastuksen kolmesta osiosta ensimmäistä vaihetta eli ytimen kiteytystä, joka kuvaa yrityksen koko olemassaolon perustaa. Ytimen kiteytyksen jälkeen seuraavissa vaiheissa luodaan brändille muoto sekä jalkautetaan brändi ja sen viestit.

Avaan artikkelissani teoreettista ajattelua brändin kirkastamisen taustalla ja pohdin brändin ytimen kiteytymisen merkitystä markkinoilla menestymiseen.

MUUTTUVAT MARKKINAT JA YRITYSKENTÄ

Yrityksen olemassaolon ytimen kirkastus on tärkeä yritykselle sisäisesti, mutta ennen kaikkea sen merkitys muuttuvilla markkinoilla on suuri ulkoiseen viestintään liittyen. Yritysten määrä on ollut ja tulee edelleen olemaan vahvassa kasvussa, joten menestyäkseen on pystyttävä erottautumaan. Laurean yrittäjyyden yliopettajan Antti Sekin (2020, 9) mukaan liiketoiminnan riskejä ja mm. kausivaihteluita siirretään tulevaisuudessa aiempaa hanakammin yksittäisten työntekijöiden kannettavaksi, mikä synnyttää uutta yrittäjyyttä. Samaan aikaan digitalisaatio on mahdollistanut uudenlaisen työn tekemisen ja työn tarjoamisen esimerkiksi "alustojen" kautta.



Tulevaisuuden tutkijat ovat ennustaneet, että 2030-luvun loppuun mennessä jopa 60 prosenttia suomalaisesta työvoimasta on yrittäjiä tai freelancereita ja vain 40 prosenttia perinteisiä palkansaajia. Usein yrittäjyyttä tehdään palkkatyön rinnalla. Yhdysvalloissa muutos on tätäkin nopeampaa. Arvioiden mukaan freelancereiden määrä ohittaa perinteisten palkansaajien määrän jo vuonna 2027. (Sekki, 2020,9)

Tämä tarkoittaa yrittäjien määrän räjähdysmäistä lisääntymistä, vaikka jo tällä hetkellä 400 000 – 500 000 suomalaista kuuluu ns. itsensä työllistämisen kategoriaan (Sekki, 2020, 9). Markkinoilla erottautumisen taidot tulevat muiden tekijöiden ohella nousemaan arvoon arvaamattomaan menestystä tavoiteltaessa. Tämä tarkoittaa tarvetta yrityksen olemassaolon (ja brändin) ytimen kirkastamiseen, brändin johdonmukaiseen rakentamiseen ja markkinointiviestinnän yhdenmukaisuuteen.

ASEMOITUMINEN MARKKINOILLA JA PERSOONALLISUUS

Tutka-hankkeen MarkkinatCampissa pohdittiin aluksi oman liiketoiminnan asemoitumista kilpailijakentässä. Tavoitteena oli kartoittaa mistä markkinoilla löytyisi yritykselle ja sen brändille ihanteellinen identiteetti ja persoonallisuus, jolla olisi liiketoiminnallista potentiaalia ilman erityisen kovaa kilpailua. Samalla pohdittiin omaa asemoitumista sekä kilpailijakentän asemoitumista markkinoilla erilaisten attribuuttien kautta. Pohdinnassa keskityttiin miettimään yrityksen olemassaoloa eri ulottuvuuksien avulla. Yritykset tarkastelivat esimerkiksi onko brändi kilpailijoihin verrattuna avoin vai konservatiivinen tai näyttötyyky toiminta asiakkaalle minä-keskeisenä vai yhteisöllisenä.

Jo työskentelyn alkuvaiheessa oli usein huomattavissa, että vastaavaa pohdintaa ei oltu aiemmin tehty tai sen tekemisestä oli kulunut liikaa aikaa. Olemassaolon ydin ei ollut kirkas ja yhdenmukainen eikä se ohjannut riittävästi toimintaa sisäisesti eikä ulkoisesti viestintää asiakkaiden suuntaan.

TOTEUTUS JA TYÖSKENTELYTAPA

Tutka-hankkeen MarkkinatCampissa yrityksen ja sen brandin olemassaolon ja ytimen kiteytystä ja ydinviestiä ryhdyttiin miettimään markkinoille asemoitumisen pohdinnan pohjalta. Ajatus on, että ydinviesti ohjaa punaisena lankana kaikkea viestintää niin sisään kuin ulospäinkin. Olemassaolon ytimen voidaan ajatella olevan lopullisen asemoitumisen, brändin identiteetin ja kilpailuedun lähde. Aaker & Joachimsthalerin (2000, 73) mukaan brändin ydinidentiteettiin sisältyy tavallisesti eri ulottuvuuksia, jotka ilmentävät brändin visiota, mutta silti on usein hyödyllistä tarkastella brändiä kohdennetummin määrittelemällä sen perusolemus eli yksi ainoa brändin sielun kiteyttävä ajatus.

Kotlerin et al (2017, 48-49) mukaan toistuva johdonmukainen viestintä brändin identiteetistä ja asemoinnista ei kuitenkaan enää ole riittävää, vaan brändin pitää olla dynaaminen disruptiivisten teknologioiden, lyhempien tuotteiden elinkaarien ja nopeasti muuttuvien trendien puristuksessa. Sen sijaan brändin ytimen, olemassaolon syyn, on tällöin oltava erityisen johdonmukainen ja kirkas. Kun brändin ydin pysyy kirkkaana, voi ulkoinen ilmentymä olla tarvittaessa joustava.

Oman olemassaolon ydin eli se, mitä olemme lopulta asiakkaillemme tarjoamassa, pyrittiin MarkkinatCampissa kirkastamaan bränd house –työkalun avulla. Olemassaolon ydintä tarkasteltiin rationaalisten elementtien, arvo- ja asenne tekijöiden ja ennen kaikkea tunne-elementtien kautta ja niiden summana. Työskentelyn ensimmäisenä vaiheena oli määritellä ns. geneeriset tekijät. Näitä voisi kuvailla alalla toimimisen perusedellytyksinä, joilla ei ole kilpailuetua rakentavaa voimaa. Hyvin usein esimerkiksi laatu tulee nähdä geneerisenä tekijänä eikä erottuvaa ja viestittävää kilpailuetua luovana tekijänä. Ennemmin laadun puutteen voisi siis nähdä klassisena alalle pääsyn esteenä.

Hyvin usein suomalaiset yritykset tarjoavat professori Petri Parvisen (2013, 221-223) mukaan vahvasti järki- ja hyötykeskeisiä tuotteita sekä palveluja ja sellaisia me myös itse suomalaisina ostajina lähtökohtaisesti kaipaamme. Tämä kuitenkin johtaa usein emootioiden ja arvo- ja asennelupausten vaikutuksen aliarvioimiseen. Aaker & Joachimsthalerin (2000, 79) mukaan vahvimpiin brändi-identiteetteihin sisältyy usein tunne-pohjaisia elementtejä ja hyötyjä, kuten esimerkiksi Volvon tapauksessa turvallisuuden tunne. Nämä emootio-pohjaiset elementit luovat erilaisen, tunteita sisältävän käyttökokemuksen ja siten vahvemman brändin. Ja kun brändin arvot ja asenteet ovat yhdenmukaisia käyttäjän kanssa, se tarjoaa asiakkaalle keinon tuoda esiin tiettyä mielikuvaa itsestä.

Kun olemassaolon ydin oli campissa määritetty, voitiin siitä johtaa rationaalisen elementin, arvo- ja asenne-elementin sekä emootioelementin hissi-puheet. Näiden tarkoituksena on kuvata miten yrityksessä sisäisesti tulisi elementeistä ajatella ja toisaalta, miten me haluamme ja lupaamme asiakkaidemme nämä tekijät kokevan. Systemaattisesti pohdittu olemassaolon ydin ja lupaus asiakkaalle tulee näkyä kaikissa markkinointiviestinnässä punaisena lankana kanavasta riippumatta. Yhdessä rakennettu olemassaolon ydin siis vahvistaa myös yrityksen identiteettiä sisäisesti. Parhaimmillaan se vahvistaa sekä työntekijäkokemuksta että asiakaskokemuksta samaan aikaan. Kuten Ruokolainen (2020, 66) toteaa, yrityksen perimmäinen olemassaolon syy pysyy vuodesta toiseen muuttumattomana, vaikka markkinat ja sitä kautta missio ja visio muuttuisivatkin.

YHTEENVETO

Tavoitteena MarkkinatCampin työskentelyssä oli pohtia yrityksen olemassaolon ydintä ja brändin asemaa eli ovatko ne sellaisia, jotka pystyvät vastaamaan kiristyvään kilpailuun ja muuttuviin markkinoihin sekä puhuttelemaan asiakkaita muuttuvissakin tilanteissa. Pohdinnassa hyödynnettiin erilaisia työkaluja, joiden avulla pyrittiin kiteyttämään yrityksen brändi ja ydinviesti.

Hyvin tehdyn kiteytystyön prosessin jälkeen on asiakkaiden lisäksi myös yrityksen työntekijän mahdollista ymmärtää paremmin yrityksen tarkoitusta ja siitä johdettuja elementtejä eli esimerkiksi tarinoita ja tavoitteita. On myös tärkeää ymmärtää kenelle he luovat toiminnallaan arvoa. (Ruokolainen, 2020, 56) Brändilupauksessa, asiakaslupauksessa, strategisella viestissä, palvelulupauksessa ja jopa sloganissa on lopulta kyse yhdestä ja samasta asiasta eli siitä lisäarvosta, jota yritys palveluillaan ja tuotteillaan tuottaa. (Ruokolainen, 2020,97)

Lähteet:

Aaker, David A., Joachimsthaler, E., (2000). Brandien johtaminen. (Kääntänyt Niinimäki, P.). The Free Press. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I., (2017) Marketing 4.0 : Moving from Traditional to Digital. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, Yhdysvallat

Parvinen, P., (2013) Myyntipsykologia; näin meille myydään. Docendo

Ruokolainen, P., (2020) Brändikäsikirja. Hansaprint Oy.

Sekki, A., Härkönen, O., (2020) Kevytyrittäjyys; opas sivutoimiseen yrittäjyyteen. Kauppakamari. Hansaprint Oy.

Eija Lipasti

PK-yrityksen brändin rakentamisen keskipisteenä on asiakas

Tutka-hankkeen (Meristö & Manninen 2019) tavoitteena oli valmentaa osallistuvia yrityksiä varmistamaan elinvoimaisuutensa myös tulevaisuudessa. Yksi Tutka-hankkeen kuudesta osasta, BrändiCamp, oli valmennuskokonaisuus, jossa osallistuvat yritykset perehtyivät asiakaskeskeisyyden merkitykseen brändinrakentamisessa ja työkaluihin, joiden avulla asiakkaan kokemusta voidaan parantaa asiakkaan ostopolun eri vaiheissa. Tutka-hankkeen kolmella alueella, eli Itä-, Länsi- ja Keski-Uudellamaalla, järjestettiin kullakin kaksi puolen päivän BrändiCampia. Yhteensä kuuteen tilaisuuteen osallistui 75 yritystä, ja niiden vetäjänä toimi lehtori Eija Lipasti Laurea-ammattikorkeakoulusta. Tässä artikkelissa esitellään, miten BrändiCampit toivat yrityksille uusia näkökulmia asiakkaiden tarpeiden huomioimiseen.

"Brändi on yhteenlaskettu käsitys kaikista asioista, jotka ihminen on yrityksestä tavalla tai toisella kokenut" (Ruokolainen 2020). Brändien rakentajat tavoittelevat mahdollisimman suuren yleisön suotuisaa käsitystä itsestään, eli hyvää tunnettua. Tunnettuuden parantaminen on kaikilla yrityksillä lähtökohta, sillä ilman tunnettua ei ole asiakkaita (Wheeler 2009). Brändin avulla yritys pyrkii erottumaan kilpailijoistaan, parantamaan tunnettua, selkeyttämään asiakkaan saamaa hyötyä, parantamaan kysyntää, vahvistamaan asiakassuhteita, muodostamaan itselleen uskollista yhteisöä ja saamaan asiakkaat suositteluun itseään (Kelley et al 2015; Wheeler 2009).

Asiakkaan kokemukseen keskittymällä ja tarkastelemalla yrityksen toimintaa asiakkaan näkökulmasta löydetään asioita, joista asiakas saa hyötyä. Asiakkaan saamia hyötyjä luokitellaan järki- ja tunnehyödyiksi. Yrityksen kannattaa toiminnassaan keskittyä asiakkaalle hyötyä tuottaviin seikkoihin, jos yritys voi tuottaa niitä järkevällä panostuksella. Hyötyihin keskittymällä brändi jää mieleen. (Ruokolainen 2020)

YRITYKSEN VUOROVAIKUTUS ASIAKKAIDEN KANSSA ON BRÄNDIN RAKENTAMISEN YTIMESSÄ

Yrityksen brändi rakentuu siitä, miten yritys itse määrittelee oman esiintymisensä niin fyysisissä tilanteissa kuin digitaalisissa kanavissa, ja miten asiakkaat ja muu yleisö kokevat yrityksen olemassaolon ja tarjoaman. Yrityksen ulkopuolisten kokemus brändistä on näistä tärkeämpi, minkä Amazonin perustajan Jeff Bezosin sanotaan todenneen seuraavasti: *"Your brand is what other people say about you when you're not in the room."* (Arruda 2016)

Perinteisesti brändin rakentamisessa lähdetään liikkeelle visuaalisista ja teknisistä määrittelyistä, kuten logosta, väreistä ja fonteista. Tutka- hankkeessa järjestetyssä BrändiCampissä ei kuitenkaan keskitytty brändin graafiseen ilmeeseen, vaan tarkoitukseen ja sisältöön eli pyrittiin vastaamaan kysymyksiin, miksi ja miten jotakin asiaa tuodaan esille ja mitä siihen liittyen käytännössä tehdään.

Erityisesti yrityksen kyky synnyttää tekemisellään tunteita asiakkaissa on brändimielikuvan rakentamisessa keskeisellä sijalla. Ilman tunnetta yritys jää tuotetasolle, eikä voi nousta brändiksi. Se, mitä yritys itse kertoo itsestään, on brändinrakentamisen alku. Vielä tärkeämpää on se, mitä asiakkaat tai yhteistyökumppanit sanovat – tai kirjoittavat – yrityksestä ja sen tuotteista. Mahdollisiin eroihin yrityksen itsensä ja asiakkaiden näkemyksissä kannattaa kiinnittää huomiota ja pyrkiä yhdenmukaistamaan niitä. (Alapeteri 2018)

Yritys rakentaa brändiään ja saa brändinsä erottumaan kertomalla, mitä kilpailijoista poikkeavia hyötyjä se voi tuottaa asiakkailleen. BrändiCampissä yrittäjät analysoivat kilpailijoiden viestintää verkkosivuston ja sosiaalisen median kanavien perusteella ja vertailivat niitä ja omia sivustojaan keskenään. Tämän perusteella he pystyivät määrittelemään, miten he voivat kehittää omaa viestintäänsä ja sisältöjä eri kanavissa. Tavoitteena oli ainutlaatuisen tarjoaman luominen asiakkaille myös viestinnän keinoin.

Henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa esimerkiksi yrityksen toimipisteessä asiakkaan kokemus on moniaistinen. Varsinkin abstrakteja palveluja, joita ei voi nähdä, on tarkoituksenmukaista kuvata monipuolisesti, sillä tekstit, kuvat ja puhe tekevät näkymättömästä ja ei kosketeltavasti palvelusta ymmärrettävää. Kun asiakas tavoitetaan digitaalisia kanavia hyödyntäen, myös fyysisten tuotteiden esittely tehdään kirjallisella ja kuvallisella sisällöllä.

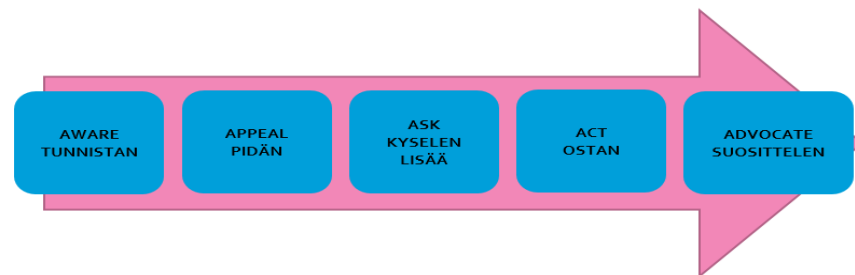


ASIAKKAAN OSTOPOLUN YMMÄRTÄMINEN ON LÄHTÖKOHTA ASIAKKAAN KOKEMUKSEN KEHITTÄMISELLE

PK-yrityksen on elintärkeää valita se asiakassegmentti, jota se haluaa palvella. Tätä kysymystä lähes tyttiin BrändiCampissä selkeyttämällä kunkin yrityksen nykyiset asiakasryhmät, ja niitä edustavat asiakas-persoonat. Asiakaspersoonat on työkalu, jonka avulla yritys voi kasvattaa asiakasympäristään ja pääsee lähemmäksi asiakkaan arjen kipukohtia, haasteita ja vahvuuksia (Stickdorn 2018).

Lähtökohta on asiakkaan ostopolun ymmärtäminen (Kotler et al. 2017). Ostopolku on luonnollisesti yleensä asiakkaille erilainen, mutta sitä voidaan yleisellä tasolla kuvata viiden vaiheen prosessina.

1. **AWARE (TUNNISTAN):** Potentiaalinen asiakas (PA) tulee tietoiseksi tarpeestaan. Hänellä on todennäköisesti passiivinen tuntemus brändeistä tai yrityksistä, jotka voivat tyydyttää hänen tarpeensa. On myös mahdollista, että asiakas "törmää" brändiin sattumalta, ja tulee tarpeestaan tietoiseksi brändistä esimerkiksi artikkelin, mainoksen tai tuttavien suosituksen perusteella.
2. **APPEAL (PIDÄN):** PA tuntee kiinnostusta brändin tarjoamaan ensikohtaamisen perusteella ja tutustuu siihen tarkemmin.
3. **ASK (KYSYLEN):** PA tekee vertailuja, kyselee tuttaviltaan, mahdollisesti kokeilee tuotetta tai palvelua
4. **ACT (OSTAN):** PA tekee ostopäätöksen ja oston, ja käyttää tuotetta tai palvelua
5. **ADVOCATE (SUOSITTELEN):** PA suosittelee tuotetta tai palvelua omalle tuttavapiirilleen esim. sosiaalisessa mediassa



Kuvio 1: Asiakkaan ostopolku. (Kotler et al. 2017, suomennos kirjoittajan)

BrändiCampissä asiakkaan ostopolun vaiheita tarkasteltiin seuraavien kysymysten näkökulmasta:

- Mikä on asiakkaan kysymys, haaste tai ongelma?
- Mitä yritystä vastustavia ajatuksia asiakkaalla on?
- Miten yritys vastaa asiakkaan kysymykseen, haasteeseen tai ongelmaan.
- Missä kanavassa asiakas kohdataan?
- Millä hakusanoilla asiakas etsii tietoa?
- Miten ja mihin yritys voi ohjata asiakasta eteenpäin?

Asiakkaan ostopolun tarkastelun tuloksena yritys pystyi määrittämään, missä, miten ja milloin se asiakkaan kanssa viestii ja vuorovaikuttaa. Yrityksen pitää ymmärtää asiakkaidensa ostopolku, jotta se pystyy määrittämään polulla olevat tärkeimmät vaiheet, "kosketuspisteet", joissa asiakas tarvitsee apua tai vastauksia. Asiakasympäristön perusteella yritys kykenee luomaan määrittelemistään kohtauspisteitä merkityksellisiä ja asiakkaalle hyötyjä tuottavia. Oleellista on tarjota kussakin pisteessä oikeanlaista sisältöä oikeassa muodossa asiakkaan haluamassa kanavassa. Näin yritys vahvistaa asiakkaan luottamusta itseensä, mikä on edellytys ostolle ja pitkäaikaiselle asiakassuhteelle.

MITEN PK-YRITYKSET VOIVAT PARANTAA TULOKSELLISUUTTAAN ILMAN ISOJA BUDJETTEJA?

BrändiCampissä käytiin läpi PK-yrityksille käyttökelpoisia keinoja parantaa yritystoimintansa tuloksellisuutta. Tuloksellisuuteen tarvitaan tunnettuutta, jota kasvatetaan perinteisesti mainonnalla. BrändiCampin osallistujille mainonta oli tärkeä uusasiakashankinnan keino. Mainonnan selkeä etu tunnettuuden kasvattamisessa on viestinnän pysyminen yrityksen omissa käsissä. Toisaalta tunnettuuden kasvattaminen mainosten avulla digiajan kanavissa vaatii osaamista, ja se voi olla kallista.

Yrityksen voivat kasvattaa tunnettuuttaan pyrkimällä saamaan olemassa olevat asiakkaat suosittelijoiksi, jotka levittävät kokemustaan yrityksestä omille verkostoilleen. Huono puoli on, että yritys ei silloin voi olla varma, mitä ja miten yrityksestä viestitään, eikä sillä näin ole kontrollia siitä levitettävään viestiin. Suosittelevien saamisen selkeä etu on tunnettuuden kasvattaminen pienin kustannuksin. (Ruokolainen 2020). BrändiCampin osallistajat olivat hyödyntäneet suosittelijoita, mutta kokivat, että suunnitelmallisuutta suosittelujen saamiseksi voisi lisätä.

Yritys voi myös pyrkiä tekemään tarjoomansa houkuttelevammaksi ja asiakkaita puhuttelevammaksi liittämällä brändiin ekologisia, inhimillisiä, yhteisöllisiä, kokemuksellisia tai hätkähdyttäviä arvoja (Kotler et al. 2017). BrändiCampin osallistajat löysivät brändeihinsä liitettäviä arvoja erityisesti kilpailijoiden sisältöjä ja toimenpiteitä tarkastelemalla.

Uteliaisuuden herättäminen asiakkaalle tärkeistä asioista on yksi keino lisätä kiinnostusta. Tavoitteena on johdattaa asiakas tutustumaan aiheeseen syvemmin relevantin sisällön avulla, ja pyrkiä näin lisäämään asiakkaan tietoa ja luottamusta brändiä kohtaan. Sisällön löydettävyyttä hakukoneissa parannetaan asiakkaiden käyttämiä hakusanoja käyttämällä. (Komulainen 2018) Osallistuvat yrittäjät täsmensivät hakusanoja ja ideoivat sopivia sisältöjä niiden pohjalta.

Johdonmukainen viesti ja sisältö yrityksen eri kanavissa ja kokonaisvaltaisen monikanavaisen kokemuksen tuottaminen on digiajan toiminnassa yhä tärkeämpää. Yrityksen kannattaa sitoutua valitsemiinsa kanaviin, ja olla niissä asiakkaiden tavoitettavissa. (Kelley et al. 2015)

Henkilökohtaisuuden lisääminen on jo nyt tärkeä keino lisätä asiakkaiden kiinnostusta, ja teknologisen kehityksen edetessä henkilökohtaisuus lisääntyy yritysten ja asiakkaiden välisessä vuorovaikutuksessa. (Kotler et al. 2017)

YHTEENVETO

Brändin rakentamisen pohjana BrändiCampeissä olivat yrityksen strategia ja liiketoiminnan tavoitteet. Vaikka yritys määrittelee suuntansa ja tavoitteensa, sen on otettava asiakkaansa ja muut sidosryhmät huomioon. Brändi rakentuu jatkuvasti yhtäältä yrityksen omilla lupauksilla tuotteista ja palveluista, niiden hyödystä asiakkaille, toimintatavoista, arvoista ja henkilöstöstä, ja toisaalta asiakkaiden kokemuksista ja toiminnasta. Tärkein brändin määrittäjä on yrityksen asiakas, ja menestyksestä brändiä rakennetaan asiakkaiden kanssa yhdessä.

BrändiCampeissä yrittäjät oppivat kiinnittämään huomiota asiakkaidensa käyttäytymiseen ja analysoimaan omaa toimintaansa. Eri työkalujen avulla he havahtuivat tarkastelemaan tilannettaan useasta eri näkökulmasta. Tärkeänä lopputulemana BrändiCampeissä monella yrittäjällä oli tarve entistä paremmalle suunnitelmallisuudelle ja monipuolisemmalle brändityölle. Yleinen toteamus BrändiCampin lopussa oli, että *”näin tärkeiden asioiden hoidossa pitää itse olla kiinteästi mukana, ei näitä kenellekään voi ainakaan kokonaan delegoida”*.

Lähteet:

Alapeteri, A., (2018) The effects of using English as a business lingua franca on spoken brand co-creation communication : a discursive approach. Oulun yliopisto. Haettu 3.11.2020 <http://jultika.oulu.fi/Record/isbn978-952-62-2027-7>.

Arruda, W., (2016) The Most Damaging Myth About Branding. Forbes. Haettu 6.11.2020 <https://www.forbes.com/sites/williamarruda/2016/09/06/the-most-damaging-myth-about-branding/?sh=390f525c4f>

Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I., (2017) Marketing 4.0 : Moving from Traditional to Digital. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, Yhdysvallat

Kelley, L., Sheehan, K., Jugenheimer, D.W., (2015) Advertising Media Planning, A Brand Management Approach

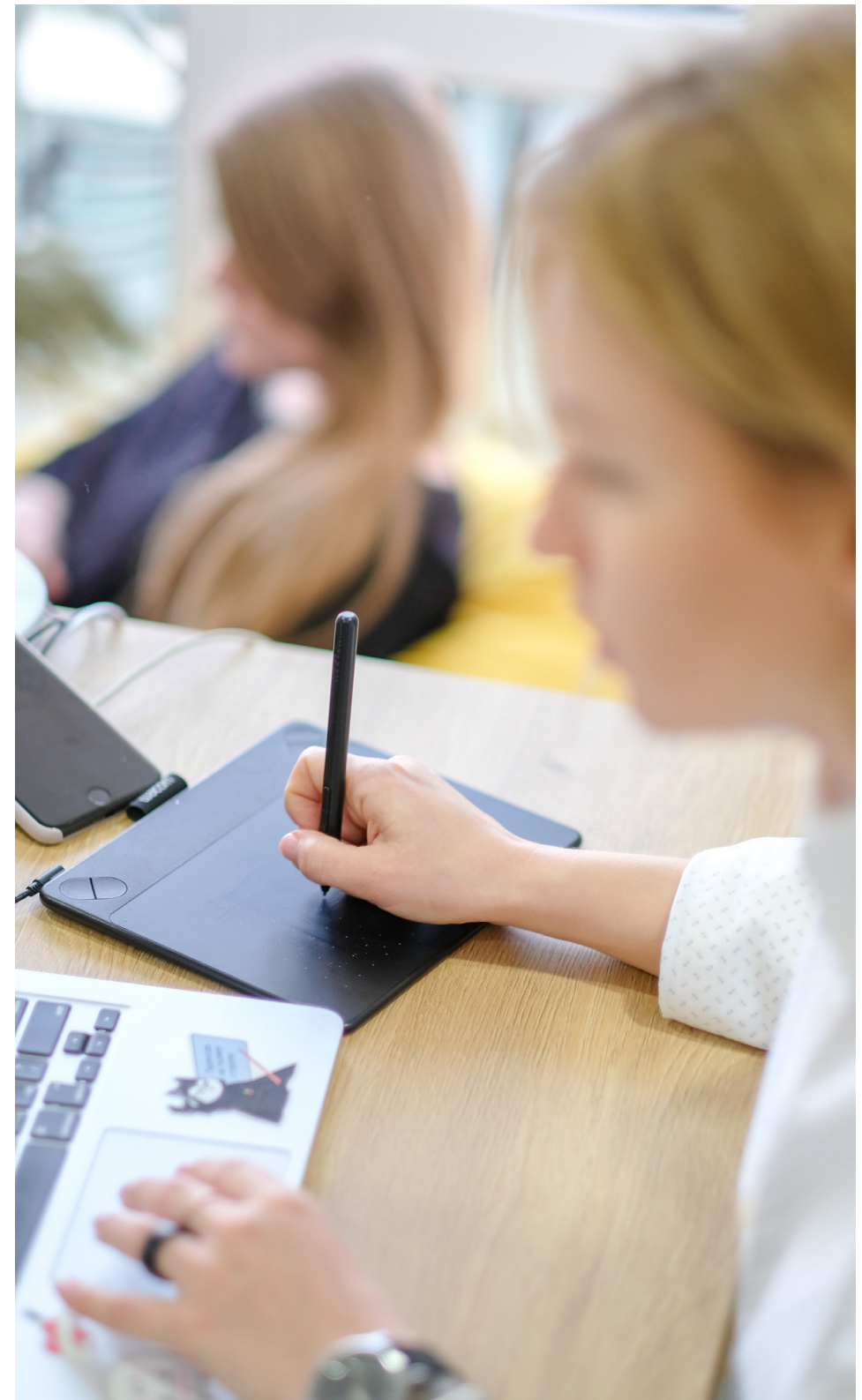
Komulainen, M., (2018) Menesty digimarkkinoinnilla. Meedia Zone OÜ, Viro

Meristö, T. & Manninen, A. (2019) TUTKA-toimintamalli alueellisen elinvoiman ja yritysten tulevaisuuden menestymisen turvaamiseksi. Laurea Journal. E-julkaisu (13.8.2019).

Ruokolainen, P. (2020) Brändikäsikirja. Hansaprint Oy

Stickdorn, M., (2018) This is service design doing. O'Reilly Media, Inc

Wheeler, A., (2009) Designing brand identity: Essential guide for the whole branding team





Kokemuksia

Anne Lukana

Tradenomiopiskelijat lähiruokayrityksen liiketoiminnan kehittäjinä – yrittäjän kokemuksia kahdesta opiskelijaprojektista

KRANNIN TILA - 460-VUOTIAS LUOMUTILA NURMIJÄRVELTÄ

Krannin tila Oy on viljatuotteiden jatkojalostukseen ja myyntiin keskittyvä yritys Nurmijärveltä. Krannin tilan historia ulottuu vuoteen 1558 ja tilamme päätuotantosuunta on viljanviljely. 2010-luvulla tapahtuneen sukupolvenvaihdon myötä ryhdyimme kehittämään Krannin tilan suoramynti- ja jatkojalostustoimintaa – aiemmin tilan viljat myytiin teollisuuden raaka-aineiksi. Vuonna 2018 siirryimme luomutuotantoon ja samana vuonna avasimme Krannin tilalle kaurahiutaleiden valmistukseen keskittyvän kauramyllyn. Toimintamme keskiössä on nykyisin kotikylän pelloilla kasvaneiden luomuviljojen, kuten vehnän, ohran, kauran, rukiin sekä herneen jatkojalostaminen ja myyminen valmiina myllytuotteina, kuten jauhoina, hiutaleina, leseinä ja suurimoina yksityis- ja yritysasiakkaille eri puolelle Suomea. Asiakkaitamme ovat yksityisten kuluttajien lisäksi erilaiset yritykset, kuten jälleenmyyjät (esimerkiksi S-ryhmä, K-ryhmä, tilamyymälät ja pientuottajien tuotteita myyvät yritykset), verkkokaupat, hotellit, ravintolat, kahvilat ja leipomot. Krannin tilalla palvelee lisäksi tilapuoti kahtena päivänä viikossa sekä tuotteidemme noutoboksispalvelu 24/7.

Krannin tila Oy on perustettu vuonna 2017. Yrityksemme työllistää yrittäjän lisäksi vakituisesti tai osa-aikaisesti tuotteiden valmistuksessa isännän ja 1 mylläriä, pakkaamossa 1–3 henkilöä, myynnissä ja markkinoinnissa yhden henkilön ja tilapuodissa 1–3 henkilöä sesonkien mukaan. Lisäksi Krannin tila Oy:llä on laaja yhteistyökumppaniverkosto toimintansa merkittävänä ja välttämättömänä tukena. Olen yrittäjänä ollut erittäin kehitys- ja oppimishaluinen toiminnan alusta alkaen. Olemmekin tehneet säännöllisesti yhteistyötä esimerkiksi Laurea ammattikorkeakoulun sekä Keski-Uudenmaan Kehityskeskus Keuken kanssa.

Tässä artikkelissa kuvaan yrittäjän näkökulmasta yhtä uusimmista yhteistyöprojekteistamme Laurea ammattikorkeakoulun ja Keuken kanssa: kokemuksia vuonna 2019 alkaneesta TUTKA-hankkeesta sekä Laurea ammattikorkeakoulun kahden eri tradenomiopiskelijaprojektitiimin syksyllä 2019 ja keväällä 2020 Krannin tila Oy:lle toteuttamista kehityshankkeista.



Kuva 1: Projektitiimi kehitti Krannin tilan tilapuodin toimintaa ja teki yrittäjän avuksi puodin sisustukseen ja asiakaspaikkojen sijoitteluun uuden ehdotuksen. (Kuva: Anne Lukana)

TUTKA-HANKEEN VALMENNUSPÄIVISTÄ TYÖKALUJA LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMISEEN

Ilmoittauduin mukaan TUTKA-hankkeeseen kehittääkseni Krannin tila Oy:n liiketoimintaa ja kannattavaa kasvua. Olen osallistunut aiemmin jo useita kertoja Laurea ammattikorkeakoulun ja Keuken järjestämiin hanketilaisuuksiin ja yrityskoulutuksiin, ja kokenut ne hyödyllisiksi. TUTKA:n palvelukuvaus vastasi yrityksemme tarpeita ja päätin osallistua. TUTKA sisälsi viisi valmennusiltaa eri aihepiireistä: asiakasymmärrys, tulevaisuus, liiketoimintamalli, markkinat ja brändi. Valmennusten vetämisestä vastasivat alan rautaiset ja kokeneet ammattilaiset, jotka rakensivat kunkin kokonaisuuden valmennukseen osallistuvien Keski-Uudellamaalla toimivien mikroyritysten näkökulmasta. Valmennuksesta teki erittäin tehokasta ja mielenkiintoista se, että aihepiirin käsittely oli innostavaa ja keskustelu ja tehtävät konkreettisia. Oli tärkeääksi, että osallistujat tekivät tehtäviä juuri omaan yritystoimintaansa liittyen. Näin valmennuksessa käytetty aika kohdentui suoraan kunkin osallistujan oman yritystoiminnan kehittämiseen.

Varsinaisista valmennuspäivistä saimme käytettäväksi konkreettisia työkaluja, runsaasti uusia ideoita ja ajattelumalleja liiketoiminnan tueksi sekä valtavasti uutta tietoa ja näkemyksiä. Vetäjien tuottama ja yhdessä osallistujien kanssa fasilitoima tieto oli hyvin sovellettavissa käytännön yritystoimintaan toimialasta riippumatta. Koin, että TUTKA-hankkeesta vastanneet Laurea ammattikorkeakoulu ja Keuke kykenivät osallistumiskertojen välilläkin kehittämään valmennusta annetun runsaan myönteisen palautteen ja muutamien kehittämis ehdotusten perusteella vielä paremmin osallistujien tarpeita vastaavaksi. Vetäjien vankan osaamisen lisäksi päivistä teki erittäin hyödyllisiä ja voimaannuttavia muiden osallistuvien yritysten kanssa käydyt keskustelut, kuullut yritys esimerkit ja valmennuksessa tuotetun tiedon soveltaminen. Sain tästä yhteistoiminnasta erittäin paljon lisäinnostusta Krannin tila Oy:n kehittämiseen. Eräänlaisena sivutuotteena kasvoi samalla yrittäjäkollegaverkostoni kehittämishaluisilla yrittäjillä, läheltä yrityksemme keskeistä toiminta-aluetta.

TRADENOMIOPISKELIJAT YRITYSTOIMINNAN KEHITTÄJINÄ – LÄHDETKÖ MUKAAN?

TUTKA-hankkeen aikana työskentelin myös Laurea ammattikorkeakoulun Hyvinkään kampuksen tradenomiopiskelijoiden kanssa yrityksemme kehittämishankkeissa. Hankkeet toteutettiin syksyn 2019 ja kevään 2020 aikana kahden eri projektitiimin kanssa. Laurean opiskelijaprojektien alkusysäyksenä oli Laurean yhteydenotto yrityksemme, jossa kerrottiin opiskelijoiden tekemistä kehittämishankkeista ja tiedusteltiin kiinnostusta osallistumiseen. Olin aiemmin ollut mukana jo Laurean lähiruokaan keskittyvässä Lähiruokaa Uudeltamaalta-hankkeessa, jonka perusteella yrityksemme osattiin olla yhteydessä. En ollut aiemmin kuullut opiskelijoiden yrityksiin tekemistä kehittämishankkeista, mutta kattavan esittelyn perusteella lähdin mukaan projektityöskentelyyn avoimin ja todella innostunein mielin.

AITO YRITYKSEN KEHITTÄMISKOKEMUS OPISKELIJOILLE – SUURI OSAAMISEN KEHITTÄMISEN MAHDOLLISUUS YRITTÄJÄLLE

Ensimmäiseen syksyn 2019 projektiin mukaan lähtiessäni mietin rooliani ja tulevaa työskentelyäni ennen ensimmäistä kohtaamista opiskelijoiden kanssa. Kattavan esittelyn perusteella tiesin karrikoidusti, että yrityksemme käytössä tulisi olemaan puolivuotiskauden ajan 5–7 tradenomiopiskelijan ryhmä tekemässä yrityksemme antamaa tai antamia kehittämistehtäviä aina yhtenä päivänä viikossa.

Ajattelin, että parantaisin osaltani projektin onnistumismahdollisuuksia ja saisin yrittäjänä parhaimman oppimiskokemuksen projektista, jos pystyisin henkilökohtaisesti sitoutumaan työskentelyyn mahdollisimman hyvin tiimin puolivuotiskauden ajaksi. Halusin tarjota opiskelijoille mahdollisimman hyvän tuen ja läsnäolon koko projektin aikana. En tuntenut tiimiläisiä ennalta mutta toivoin tietenkin opiskelijoiden olevan aidosti innostuneita, motivoituneita ja aktiivisia.

Koin tärkeäksi, että Krannin tila Oy:n projekti tarjoaisi aidon pienyritystyöskentelykokemuksen opiskelijoille. Ajattelin, että projekti tarjoaisi minulle yrittäjänä varmasti huikeat oppimis- ja osaamisenkehittämisen mahdollisuudet, sillä olisivathan Laurean opiskelijat tuoreita ja uusimman tiedon osaajia. Tämän vuoksi halusin tarjota projektitiimille aidosti vastuullisia kehittämistehtäviä, joilla tulisi olemaan suora vaikutus pienen yrityksemme liiketoimintaan. Kehittämistehtävät eivät olisi siis tekemällä keksittyjä, vaan aitoja, suoraan yrittäjän akuutteja ”to do-listalla” olevia tärkeitä ja välittömästi toimenpiteitä vaativia kehittämistehtäviä.

SYKSYN 2019 PROJEKTI – SOMENÄKYVYYTTÄ JA ASIAKASKYSELYSTÄ KONKREETTISIA TYÖKALUJA TUOTEKEHITYKSEEN

Syksyn 2019 projektin tavoitteena projektitiimi työsti useita erilaisia kehittämistehtäviä. Tiimiläisten tuli suunnitella ja kehittää Krannin tilan tilavierailuja, selvittää uuden markkinoille tulevan tuotteen yhteistyökumppaniehdokkaita, kehittää uutta tuotetta ja tuotepakkausta, kasvattaa some-näkyvyyttä, tehdä asiakaskysely tuoteistamme ja palveluistamme sekä selvittää erään tuotteiden jakeluun liittyvän palvelun käyttöönottoa.

Käytännössä projekti onnistui yli odotusten. Tiimiläiset työstivät aktiivisesti ja todella motivoituneesti kaikkia asetettuja tavoitteita. Tiimiläisten vieraillessa Krannin tilalla ja tutustuessaan toimintaamme, sain välittömästi konkreettiset ohjeet ja opastuksen yrityksemme Instagram-kanavan (IG) aktivointiin ja käyttöön. Tämä toi selvän ja toivotun lisän yrityksemme some-näkyvyyden kasvattamiseen. Minulla oli mahdollisuus saada tiimiltä koko syksyn ajan tukea IG-julkaisuiden tekemiseen.



Kuva 2: Laurea-ammattikorkeakoulun syksyn 2019 projektitiimiläisiä tutustumassa Krannin tilaan ja sen toimintaan. (Kuva: Anne Lukana)

Tiimiläiset selvittivät projektin aikana mahdolliset yhteistyökumppaniehdokkaat uuden tuotteen valmistuksen osalta. Tiimiläiset kävivät konkreettisesti tekemässä neuvotteluja kartoitustyön perusteella parhaassa mahdollisessa yhteistyökumppaniyrityksessä ja neuvottelivat yhteistyön aloittamisen reunaehdoista. Tämä loi meille yrityksen valmiin perustan, josta saatoimme jatkaa valmiiksi alustettuja neuvotteluita projektin päätyttyä.

Monijäsenisen tiimin erityinen hyöty tuli esiin esimerkiksi siinä, että tiimiläiset jalkautuivat omilla asuinseuduillaan vähittäiskauppoihin selvittämään yrityksemme uuden markkinoille tuotavan tuotteen myynnin kannalta keskeisiä tekijöitä, kilpailijoita, näkyvyydenmahdollisuuksia ja kartoittivat tuotepakkauksen kehitykseen liittyviä konkreettisia vaihtoehtoja. Saimme kootuksi valtavan määrän tietoa ja havaintoja sekä useiden henkilöiden näkemykset siitä, miltä yksityiskohtaisesti uusi tuotteemme pitäisi näyttää ja mitä tietoa siitä tulisi olla asiakkaiden saatavilla.

Iso työstettävä kokonaisuus oli asiakaskyselyn toteuttaminen. Oma-aloitteisella ja motivoituneella monijäsenisellä tiimillä kysely toteutui tehokkaasti osana syksyn projektityötä. Kyselyn sisällön kehittäminen ja tulosten analysointi onnistuivat laadukkaasti ja yrityksemme tarpeet huomioiden. Halusin osallistua aktiivisesti kyselyn kehittämiseen yhdessä tiimiläisten kanssa ajatuksena, että kyselyn perusteella saisimme käyttöömmekä mahdollisimman hyvin yrityksemme hyödynnettävää ja konkreettista tietoa. Kysely tuotti kuitenkin yrityksellemme tärkeää tietoa tuotteiden ja palveluiden kehittämiseksi, joita olemme voineet integroida myöhemmin suoraan käytäntöön. Hyödynnämme jatkuvasti tästä kyselystä saatuja vastauksia esimerkiksi tuotekehityksessämme. Tiimiläiset työstivät myös yrityksemme palveluihin liittyviä tilavierailuja ja saimme hyviä ja käyttökelpoisia kehitysehdotuksia tilavierailuja koskien.

Projektin alkaessa oli kehitystehtävät jaettu tiimiläisten kesken osaamisen ja kiinnostuksen mukaan. Osa edellä mainituista tehtävistä, kuten asiakaskyselyn toteuttaminen, vaati koko tiimin paneutumista. Osa tehtävistä oli sellaisia, että tiimiläiset saattoivat jakautua esimerkiksi 2–3 hengen työskentelyryhmiin keskittyen pienempiin kehitystehtäviin. Esimerkiksi osa tiimiläisistä selvitti erään tuotteiden jakeluun liittyvän palvelun käyttöönottoa ja pääsin tiimiläisten kanssa tutustumaan kyseisen palveluntarjoajan tiloihin, toimintaan ja hinnoitteluun paikan päällä kyseisessä yrityksessä. Tiimin tekemän palveluntarjoajaselvityksen perusteella meillä oli mahdollisuus ottaa yrityksemme uusi tuotteiden jakelukanava käyttöön.

Loistavasti onnistuneen ensimmäisen projektin jälkeen oli mielekästä jatkaa työskentelyä myös keväällä 2020 uuden projektitiimin kanssa. Syksyn 2019 projektin tulosten myötä oli syntynyt myös uusia jatkokehitys- ja selvitystarpeita, joihin oli hyödyllistä paneutua seuraavassa projektityössä. Parhaan mahdollisen jatkumon uudelle projektille tarjosi se, että kevään projektinjohtajaksi valikoitui eräs aiemman projektin tiimiläisistä. Hän tunsu jo pitkälti aikaa yrityksemme, toimintatapamme ja edellisen projektin monipuoliset tulokset ja jatkokehitysehdotukset.

KEVÄÄN 2020 PROJEKTI – UUDEN TUOTTEEN KEHITTÄMINEN MYYNTIKUNTOON KAUPANHYLLYLLE MONIVAIHEINEN PROSESSI

Kevään 2020 projektin tavoitteena oli tarjota kokemuksia myyntityöstä ja uusasiakashankinnasta b-to-b asiakasryhmässä. Tavoitteena oli jatkaa syksyn projektin pohjalta tilavierailuiden kehittämistä ja tehdä vierailuiden kustannuslaskentaa, kuten myös jatkaa uuden markkinoille tuotavan tuotteen tarkempaa suunnittelua tuotteen, pakkauksen ja kustannuslaskennan osalta. Ison kokonaisuuden muodosti kesäkahvilatoiminnan suunnittelu ja valmistelu.

Kevään 2020 projektin aikana maahamme muodostui koronapoikkeusolot. Projektityöskentely onnistui silti erinomaisesti ja ylitti odotukset. Konkreettisesti myyntityöstä ja uusasiakashankinnasta otti vastuun yksi tiimiläinen. Hän kontaktoi asiakkaita ja loi sähköisen asiakasrekisterin ja asiakaskontaktien seurannan välineen yrityksemme käyttöön. Yksi tiimiläinen kehitti tilavierailuja ja teki niille kustannuslaskentaa. Korona-ajan alkaessa kävi selväksi, että tilavierailujen myyntityöhön ei ollut järkevää keskittyä, jolloin hieman uudelleenjäsentelimme projektin tavoitteita ja tehtäviä.



Kuva 3: Kevään 2020 projektitiimissä mietittiin myös palveluiden kehittämistä koronapoikkeusolojen myötä. Krannin tilalla käyttöön otettiin nopealla päätöksellä maanantaista-lavantaihin vuorokauden ympäri toimiva noutoboksi-palvelu, josta asiakkaat voivat noutaa tilapuodin ennakkotilaukset haluamaansa aikaan. (Kuva: Anne Lukana)

Aluksi ikään kuin "varatehtäväksi" suunniteltu uuden tuotteen tarkempi suunnittelu saikin isomman roolin kevään projektissa ja veikin yllättävän paljon tiimiläisten työaikaa. Tämä johtui hieman yksinkertaistaen siitä, että uuden tuotteen suunnittelun osalta yhden asian selvittely johti seuraavan asian selvittelytarpeeseen, mikä paljasti jälleen uusia tuotteen markkinoille tuonnin kannalta keskeisiä selvitystarpeita. Tärkein oppimiskokemus olikin varmasti kaikille kasvanut ymmärrys siitä, mitä lukuisia ja monipuolisia vaiheita uuden elintarvikkeen kaupanhyllylle saattaminen edellyttää: alkaen kustannuslaskennasta, käytettävästä pakkausmateriaalista, tuotepakkauksen ulkonäöstä ja pakkausmerkinnöistä, unohtamatta valmistamiseen liittyviä lukuisia tuotekehityksen vaiheita ja yhteistyötahojen kanssa tehtävää työskentelyä. Projektitiimi onnistui ratkaisemaan monet uuden tuotteen kehittämiseen liittyvät kysymykset ja tiimiläiset esimerkiksi kartoittivat ja valitsivat kanssani kyseisen elintarvikkeen makuun ja koostumukseen vaikuttavat pääraaka-aineet.

Projektin alkaessa tammikuussa 2020 tarkoitus oli suunnitella Krannin tilalle uudenlaista kesäkahvilatoimintaa tulevalle kesäkaudelle. Tätä varten tiimiläiset tekivät ideoidemme pohjalta muun muassa useita neuvotteluja ja selvityksiä sekä suunnitelmia pääyhteistyökumppaniksi kaavailun toimijan kanssa. Koronapoikkeusolojen alkaessa projektityön painopiste kuitenkin muuttui kesäkahvilakauden muuttuessa epävarmaksi toteutukseltaan, jolloin projektin kehitystehtävät keskittyivät toteutusvarmempiin tehtäviin.

OPISKELIJAT JA YRITTÄJÄ ONNISTUVAT JA INNOSTAVAT TOISIAAN YHDESSÄ

Minulle yrittäjänä tämänkaltaiset useita henkilöitä käsittävät varsinaiset projektityöt olivat entuudestaan vähemmän tuttuja opiskelu-, työ- tai yritysaurani varrelta, vaikka oikeastaanhan yrityksen vetäminen ja työnantajana toimiminen on jokapäiväistä projektityötä ja kokonaisvastuunottoa. Molemmat projektit antoivat minulle tärkeän oppimiskokemuksen projektityöskentelystä. Krannin tilalle toteutetut syksyn 2019 ja kevään 2020 projektit onnistuivat erinomaisesti. Projektitiimien työskentely ja opiskelijoiden sitoutuminen, työskentelyaktiivisuus ja paneutuminen mietittyihin kokonaisuuksiin ylitti odotukset. Saimme yrityksen kokemus kahdesta eri projektista ja kahden eri projektitiimin työskentelystä, mutta silti onnistuneen projektityöskentelyn taustalla vaikutti nähdäkseni hyvin samankaltaiset seikat. Tietenkään kahden projektin kokemusten perusteella ei voida tehdä mitään merkittäviä päätelmiä, mutta esitän muutaman havainnon yritysten ja opiskelijoiden yhteistyöprojektien toteutumisesta ja projektien onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä.

Yrityksen ja yrittäjän sitoutuminen ja motivaatio muodostavat projektitöiden onnistumisen ja tuloksellisuuden sekä opiskelijoiden innostumisen, sitoutumisen ja työskentelymotivaation kanssa myönteisesti itseään ruokkivan kehän. Oli hyvin tärkeää, että opiskelijat saivat itse valita projektin, mihin osallistua ja valintaa tehdessään heillä oli käytettävissään tieto siitä, mitä projektissa tulotaisiin likimain tekemään. Sen perusteella oletinkin, että projektitiimiin hakeutuneet olivat oikeasti yrityksemme kehittämisestä kiinnostuneita nuoria asiantuntijoita, joilla jokaisella oli omat vahvuusalueensa käsillä oleviin työtehtäviin.

En ajatellut projektitiimiläisiä opiskelijoina, vaan ennen kaikkea yrityksemme työskentelevinä asiantuntijoina. Suhtautumistapa luo merkittävän eron, millaiseksi tiimiläisten ja yrittäjän työskentely projektin edetessä muodostuu. Kärjistäen voisi sanoa, että tiimiläisten osaamista "opiskelijoina" voidaan helposti aliarvioida, kun taas tiimiläisten kohtaaminen "asiantuntijoina" parhaimmillaan mahdollistaa myös yrityksen ja yrittäjän aidon oppimisen. Krannin tilan projektien alkaessa tiimiläiset kertoivat opiskelu- ja työkokemuksistaan, osaamisestaan sekä omista vahvuuksistaan, sekä toiveistaan kehittää osaamistaan projektiimme liittyvissä tehtävissä. Projektitiimeihin kuului tradenomiopintojen alku- ja loppuvaiheen ja monipuolisen työ- ja opiskelukokemuksen omaavia opiskelijoita. Joukossa oli esimerkiksi kaupanalan kokeneita osaajia, esimiestehtävissä toimineita ja elintarvikealan myynnin ja markkinoinnin ammattilaisia. On vaikea kuvata

riittävän myönteisesti ja positiivisesti tuntemuksia, mitä tämänlaisen asiantuntijajoukon keskittyminen yritystoimintamme kehittämiseen puolen vuoden ajaksi herätti. Yrittäjänä ajattelin, että tästä kokemuksesta olisi vain opittavaa ja, toivoin että voisin antaa riittävän tuen tiimiläisille. Toisaalta oli selvää, että tiimille tuli antaa aidosti vastuullisia tehtäviä, jotta he saisivat oikeasti hyödyntää osaamistaan ja taitojaan.

Koin, että tiimiläiset olivat puolivuotiskauden ajan osa vakituista Krannin tilan työporukkaa. Tämä näkökulmani asemoi minut projekteissa eräänlaisen työnantajan ja projektin taustalla toimivan kokonaisvastuunkantajan rooliin. Projektitiimi toimi itsenäisesti tiimistä valitun projektijohtajan johdolla. Autoin yrittäjänä aina tarvittaessa kehitystehtävien rakentamisessa ja siinä, että jokaiselle tiimin jäsenelle riitti mielekkäitä tehtäviä koko projektin ajaksi. Onnistuneen työskentelyn avaintekijöinä olivat taitavat projektijohtajat, jotka luotsasivat kokonaisuutta jäsentyneesti eteenpäin. Kevään projektityöskentelylle oli myös eduksi se, että tunsimme projektijohtajan kanssa toisemme jo syksyn ajalta ja hän tunsu yrityksemme toimintatavat sekä syksyn projektin tulokset. Näin pystyimme miettimään yhdessä kevään projektin osa-alueita ja tavoitteita.

Pidimme projektitiimiläisten kanssa tiiviisti yhteyttä Whatsapp -viestien ja sähköpostin välityksellä ja tapasimme useita kertoja projektien aikana. Mielestäni aktiivinen yhteydenpito puolin ja toisin oli onnistuneen lopputuloksen kannalta välttämätöntä, koska projekteissa työstetyt kokonaisuudet vaikuttivat suoraan yrityksemme päivittäiseen toimintaan. Odotin innolla kuullakseni, miten työstettävät kehitystehtävät etenivät ja toisaalta oli hyödyllistä pallorella tiimiläisten tuottamaa tietoa ja osaamista koko ryhmän kesken. Monesti ryhmän kanssa käytyjen keskustelujen perusteella projektin aluksi suunnitellut tehtävät jäsenyivät hieman uudelleen ja lopputulokset täsmentyivät tiedon ja osaamisen karttuessa. Yhteistyö tiimiläisten ja yrityksemme kanssa oli mutkatonta, mukavaa, innostavaa ja opettavaista. Työskentelyilmapiiri muodostui molemmissa projekteissa rennoksi ja avoimeksi, ja odotin innolla aina tiimin kanssa yhteisiä työskentelyhetkiä.

ONNISTUNUT REKRYTOINTI - PROJEKTITIIMIN JÄSEN YRITYKSEMME MYNNIN VASTUUKILÖKSI

TUTKA:n ja kahden projektitiimin tekemä työ vaikuttivat suoraan yrityksemme liiketoimintaan myönteisesti. Projektitiimit saivat aikaan merkittävän määrän asioita, joiden toteuttamiseen yrityksessämme ei olisi ollut riittävää osaamista ja, joiden toteuttamiseen olisi mennyt aikaa vuosia. Projektitiimien tekemä työ elää yrityksemme arjessa edelleenkin ja palaan yrittäjänä tiimin tekemiin selvityksiin ja saatuihin tuloksiin edelleen viikoittain.

Parhaimmillaan yritysten ja oppilaitosten väliset yhteistyöprojektit tarjoavat erinomaisen mahdollisuuden myös rekrytointiin. Kevään 2020 projektitiimi kehotti minua yrittäjänä tarkastelemaan omaa ajankäyttöäni ja harkitsemaan esimerkiksi rekrytointia myyntityöhön. Koronapoikkeusolot lisäsivät lähiruuan kysyntää ja toisaalta poikkeusolojen vaikutuksesta olemme muokanneet ja kehittäneet aktiivisesti toimintaamme olosuhteisiin sopivaksi. Syksyn 2019 projektitiimin jäsen ja kevään 2020 projektin johtajana toiminut nuori asiantuntija onkin ottanut vetovastuun yrityksemme myynnistä ja uusasiakashankinnasta.



Kuva 4: Krannin tilalla aloitti vuonna 2018 toimintansa uusi kauramylly, jossa valmistetaan muun muassa lisääineettomia ja esikäsittelemättömiä Kunkku-täysjyväkaurahiutaleita. (Kuva: Anne Lukana)

Maria Eerola

Opinnäytetyö tuotti uutta liiketoimintaa

Perustimme messupalveluita tuottavan yrityksemme TSEG Oy Ltd:n vuonna 2018. Vaikka toiminta lähti hyvin käyntiin, kaipasimme ensimmäisen vuoden jälkeen tuoreita ajatuksia toimintamme kehittämiseen. Niinpä päätimme lähteä mukaan yritystoimintaa kehittävään TUTKA-hankeeseen. Tässä artikkelissa kerromme hankkeen ja sen puitteissa toteutetun opinnäytetyön annista yrityksellemme.

TSEG Oy Ltd on vientiyrityksille messupalveluja tuottava yritys. Päätoimialamme on messujen ja kongressien järjestäminen, mutta käytännön tasolla työomme on vapauttaa yritysten aikaa vaativista messuvalmisteluista ja pienentää osallistumiseen liittyviä riskejä. Asiakaskuntamme koostuu kaiken kokoisista vientiä harjoittavista yrityksistä, jotka toimivat enimmäkseen yrityksiltä toisille palveluita ja tuotteita toimittavilla aloilla (b2b), mutta teemme messutoteutuksia valikoidusti myös ainoastaan kotimaan markkinoilla toimiville yrityksille. Toimimme kuitenkin pääsääntöisesti ulkomaan messujen parissa.

Yrityksessämme työskentelee kaksi henkilöä, ja laaja kumppaniverkostomme ympäri maailman laajentaa toimintamahdollisuuksiamme. Meillä molemmilla yrittäjillä on pitkäaikainen kokemus messupalveluiden järjestämisestä ympäri maailman. Tämä kokemus on kuitenkin ollut myös haasteemme uuden kehittämisen osalta. TUTKAn myötä pääsimme kehittämään yritystämme sekä palveluitamme ja saimme alan ulkopuolisten henkilöiden näkemystä ja vinkkejä uusiin tapoihin toimia. Hankkeen myötä toteutettu opinnäytetyö toi meille kokonaan uutta liiketoimintaa, jota olemme juuri käynnistämässä.

Laurea-ammattikorkeakoulun tradenomiopiskelija Kirsi Kytömäen opinnäytetyön tavoitteena oli toteuttaa asiakastutkimus, jossa selvitetään eri messupalveluiden tarpeellisuutta sekä yritysten ostokäyttäytymistä suhteessa messupalveluihin. Saatujen tulosten pohjalta kehitimme yrityksemme tarjoamia palveluita vastaamaan vientiyritysten tarpeita paremmin.

TUTKA-PALVELUKOKONAISUUS

TUTKA-hankeeseen lähtiessämme emme tienneet tarkalleen mitä odottaa. Tiesimme etukäteen koulutuksessa käsiteltävät aihealueet, mutta ennen aloitusta koimme aihealueiden olevan osittain irrallaan meidän tekemiseemme ja yritystoimintaamme nähden. Hankkeen käynnistyttyä ja koulutusten alettua kävi kuitenkin hyvin nopeasti selväksi, miten eri aiheet kytkeytyvät myös meidän toimintaamme ja miten pystymme toimintaamme erilaisin keinoin kehittämään.

TUTKA koostui viidestä eri campista, jotka olivat: asiakastarve, tulevaisuus, liiketoimintamalli, markkinat ja brändi. Campien vetäjät olivat kukin alansa asiantuntijoita ja heistä huokui paitsi vankka kokemus, myös innostus käsiteltävään asiaan ja halu auttaa meitä hankkeessa mukana olevia yrittäjiä.

Campien aikana saimme runsaat tietopaketit, pääsimme heti soveltamaan opittuja asioita käytäntöön ja miettimään yrityksellemme toimivia ideoita kustakin aiheesta. Keski-Uudenmaan kehittämissyhtiö KEUKE oli yksi hankkeen toimijoista. KEUKEssa oli koko hankkeen ajan meille nimetty yrityskehittäjä, joka kävi Campien välillä kanssamme läpi kussakin campissa opittuja asioita ja sovelsimme niitä suoraan omaan liiketoimintaamme. TUTKA tarjosi paljon oivalluksia, ideoita ja konkreettista hyötyä, esimerkiksi markkinoinnin saralla ja palveluiden tuotteistamisessa.

KEHITTÄMISSYHTIÖ KEUKE

Olimme käyneet yrityskehittäjäme kanssa etukäteen juttelemassa yrityksestäme, joten hänellä oli jo ennalta tiedot siitä, miten ja millä toimialalla toimimme. Campien välissä tapahtuvassa sparrauksessa loimme askel askeleelta TSEGille kehittämissuunnitelman, jossa huomioitiin kompaktissa paketissa kaikki campien aiheet. Jos meille oli jäänyt campin aikana jotain epäselvyyksiä, saimme tarkempia neuvoja yrityskehittäjältä.

Sparraus osoittautui meille todella tärkeäksi ja hyödylliseksi työvälineeksi. Sparrauksen avulla saimme sanoitettua ja mietittyä monia yrityksessämme tärkeitä asioita, kuten toiminta-ajatuksemme, kasvutavoitteemme ja myyntikanavien kehittämisen. Saimme uusia näkökulmia ja hyväksi todettuja työkaluja sekä valmiita pohjia kehittämisen tueksi. Kehittämiskohteiksemme valikoituivat projektin alussa seuraavat aiheet, joita vielä vähän muokattiin projektin etenemisen myötä:

1. Toimintastrategia – asiakashyödyn ja arvojen kirkastaminen
2. Myyntikanavien kehittäminen
3. Myyntistrategian miettiminen – myyntikärki
4. Asiakastutkimus asiakastoiveista – asiakaslähtöisyyden huomioiminen myyntityössä ja palvelutarjonnassa
5. Markkinointi (some-strategia ja arvojen tuominen mukaan markkinointiin + tunnettuuden luominen)
6. Palvelumuotoilu - asiakaspolku

Sparrauksissa saimme kuvattua myyntiprosessimme, kehitimme markkinointistrategian miettien läpi eri markkinoinnin kanavat ja meille sopivan tavan toimia, löysimme / ymmärsimme asiakashyötymme, eli tavan, jolla erottaudumme kilpailijoistamme, loimme tulevaisuuden vision ja tiivistimme liiketoimintamme liiketoimintakarttaan (Business Canvas Model). Yksi meille yrittäjille tärkeimmistä vaiheista oli arvolupauksen miettiminen ja sanoittaminen. Kehitysyhtiön kanssa tehty kehittämissuunnitelma on toiminut tekemisestään asti yhtenä tärkeänä työkalunamme, kun mietimme yrityksen kehittämistä ja kasvamista.

KEHITYS-CAMPIT

Kehityscampit jakaantuivat eri osa-alueisiin. Opetus oli ensiluokkaista ja parasta oli, että opimme uusia asioita soveltamalla niitä saman tien omiin yrityksiimme. Tästä esimerkkinä tulevaisuus-camp, jonka aikana mietimme eri työkaluja käyttäen oman toimialamme ja oman yrityksemme tulevaisuudenskenaarioita, niihin varautumista ja niistä uusien liiketoimintaideoiden ammentamista.

Saimme oppia paljon uusia tapoja työstää liiketoimintaa. TUTKAssa oli huomioitu liiketoiminnan eri osa-alueita kiittävän monimuotoisesti ja toisiaan tukevasti.

Markkinoinnin saralla opimme paljon siitä, mitä lisäarvoa voimme pienten lisäpalveluiden muodossa tuoda asiakkaillemme. Tärkeää oli myös oppi siitä, miten lähdemme asiakaslähtöisesti palvelumuotoilun keinoin rakentamaan toimivaa markkinointikokonaisuutta.

TUTKA-hankkeen ehdotonta kärkeä oli myös verkostoituminen lähialueen muihin yrittäjiin, jotka olivat samantyyppisellä kehittämispolulla yritystensä kanssa. Saimme campien aikana sparrailla toisten yrittäjien kanssa ja pääsimme soveltamaan täysin eri toimialojen toimivia käytäntöjä omaan toimintaamme. Oli kiinnostavaa myös saada näkemyksiä TSEGIN toimialasta ja tavastamme olla esillä muilta yrittäjiltä, jotka olivat kiinnostuneita lähtemään ulkomaisille messuille, mutta eivät tienneet, mistä lähteä liikkeelle. Saimme paljon arvokasta tietoa heiltä.

Campien aikana meille vahvistui ajatus siitä, että meidän on päästävä pois omasta ajattelumallistamme ja alettava kuuntelemaan asiakkaidemme toiveita entistä enemmän. Niinpä lähdimme toteuttamaan opinnäytetyönä yhdessä Laurean opiskelijan kanssa tutkimusta siitä, mitä vientiyritykset todella haluavat messupalvelultaan ja miten me voimme vastata tuohon kysyntään.

OPINNÄYTETYÖ JA SEN ROOLI HANKKEESSA

Opinnäytetyö oli suuressa roolissa hankekokonaisuudessa. Opinnäytetyön toimeksiantomme aihe ”Asiakastutkimus vientiyritysten ostokäyttäytymisestä kansainvälisten messupalveluiden hankinnassa” syntyi koko hankkeen aikana käydyissä campeissa ja sparrauksissa. Näissä nousi selkeästi esiin tarve tuoda palvelutarjonnassamme paremmin esiin asiakaslähtökohtaa ja lähteä selvittämään asiakkailta itseltään sitä, mitä he odottavat messupalvelujen tuottajalta ja mitä palveluja he tarvitsevat tai kaipaavat. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää TSEGIN palveluita tulosten pohjalta.

Opinnäytetyötä tekemään valikoitui tradenomipiskelija Kirsi Kytömäki, joka oli toiminut aiemmin messualalla osastosuunnittelijan tehtävissä ja oli hyvin perillä toimialalle tyypillisistä piirteistä. Kytömäki ymmärsi sitä kautta heti meidän tavoitteemme ja liiketoimintamallimme, joten pääsimme heti työstämään tutkimusta.

Tutkimuksesta nousi selkeästi esiin muutamia huomionarvoisia seikkoja, joita olemme pystyneet suoraan soveltamaan myyntityössämme. Tärkein huomio oli kuitenkin vientiyritysten tarve kouluttautua messujen saralla. Kävi ilmi, että valtaosa kouluista ei järjestä messuihin liittyvää koulutusta tai koulutus on puutteellista.

Silti messut ovat yrityksille lähes poikkeuksetta suurimpia yksittäisiä markkinoinnillisia ja myynnillisiä satsauksia ja olisi optimaalista saada messuilta parhaat mahdolliset tulokset. (Kytömäki 2020) Tämän löydöksen seurauksena ideoimme opinnäytetyöntekijän kanssa pidetyssä työpajassa Laureassa koulutuksen runkoa ottaen mukaan niitä kohtia, joissa ilmeni tutkimuksessa olevan eniten puutteita ja tarpeita kouluttautua.

Koulutus alkoi muotoutumaan opinnäytetyön jälkeen, hankkeen päätyttyä vuoden 2020 alussa. Koronavirus vaikutti toimialaamme mullistavasti keskeyttäen kaikki projektit. Tästä nousi meillekin suuri tarve hakea uutta liiketoimintaa uusilta alueilta ja tutkimuksen tulokset olivat omiaan koulutuksen luomiselle. Pystyimme kohdentamaan koulutuksen tarpeeseen ja heikoille osa-alueille. Yritykset toivoivat ensisijaisesti verkkokoulutautumismahdollisuutta, jonka käytännöllisyys etenkin nyt korona-aikana on korostunut. Tutkimuksen jälkeen keväällä 2020 teimme vielä oman, vientiyrityksille suunnatun kyselyn, josta vielä entisestään vahvistui yritysten tahtotila ostaa tällainen koulutus käyttöönsä.

Olemme nyt n. puoli vuotta kehittäneet koulutusta, hioneet sen yksityiskohtaisesti kuntoon ja julkaisu tapahtuu marraskuun 2020 aikana. Odotamme verkkokoulutuksen tuovan yrityksellemme tässä tilanteessa huomattavasti lisätuloja ja jatkossa tavoitteemme on tuoda koulutus verkosta myös kasvokkain tapahtuvaksi koulutustilaisuudeksi, jossa yritykset voivat myös verkostoitua sekä jakaa toimivia käytäntöjään ja kokemuksiaan messuilta. Koulutus on suunnattu niin b2c- kuin b2b-yrityksille kokoluokkaan katsomatta. Koulutuksessa keskitymme siihen, miten messuille osallistuva yritys saa messuilta parhaan tuloksen ja olemme tätä varten luoneet myös suuren määrän helpokäyttöisiä työkaluja.

Opinnäytetyön tuomien huomioiden perusteella olemme myös uudistaneet internet-sivumme ja saaneet markkinointiin selkeän linjan ja graafisen ilmeen, joita noudatamme nyt. Opinnäytetyö nousikin hankkeessa meidän osaltamme tärkeimmäksi tekijäksi, mutta ilman muita osioita emme olisi saaneet ideaa opinnäytetyöhön, joten kokonaisuus oli todella kattava paketti.

Opiskelijayhteistyö toimi saumattomasti ja oli ilo saada projektiin mukaan myös Laurean puolelta opinnäytetyön ohjaaja, joka antoi käyttöömmme omaa osaamistaan ja toi omia näkemyksiään opinnäytetyön sisältöön. Kuten aiemmin mainitsinkin, meille oli tärkeää, että opiskelija tunsu toimialamme ja pystyi siten heti näkemään kokonaiskuvan. Hän sai koululta hyvää tukea ja tietoa, joita sitten antoi myös meidän käyttöömmme. Kaiken kaikkiaan yhteistyö oli todella loistavaa ja olemme jopa puhuneet mahdollisesti yhteistyön jatkumisesta opiskelijan kanssa.

TULEVAISUUS

Kaltaisemme pienen yrityksen kehittämisessä korostuu paitsi yrittäjien persoonien huomioiminen ja henkilökohtaisuus, myös pienelle yritykselle helposti ja kevyesti sovellettavissa olevat neuvot ja työkalut. TUTKAssa toteutui tämä kaikki. Lisäksi on tärkeää, että yrittäjillä on mahdollisuus oppia ja kehittää sekä itseään että yritystoimintaansa. TUTKA toimii tässä valtavan hyvänä hankkeena.

TUTKA-hanke, meille toteutettu opinnäytetyö ja siihen liittyvän tutkimuksen mukanaan tuomat uudet tiedot yhdistettynä nykyiseen koronatilanteeseen antoivat meille rohkeutta lähteä kokeilemaan myös muita uusia asioita ja koulutuksen lisäksi olemme ottaneet valtavan digiloikan ja siirtyneet myös messujen, tapahtumien ja tapaamisten virtuaaliseen maailmaan. Uskomme tulevaisuuteen on vahva ja TUTKAssa mukana oleminen antoikin meille vahvat tulevaisuuden eväät.

Eija Tyni

Oppiminen mikroyrityksen kanssa

Tässä artikkelissa käsittelen sitä, millaisia kokemuksia Laurean opiskelijoilla on mikroyritysten kanssa tehdyistä kehittämistöistä, joita he tekivät Tutka-hankeeseen osallistuneille mikroyrityksille. Tarkastelen aihetta yrittäjyyskasvatuksen näkökulmasta. Teksti perustuu tutkimukselliseen opinnäytetyöhöni (Tyni 2020), jonka toiminnallisessa osassa haastattelin kuutta Laurean liiketalouden opiskelijaa. Työn tavoite oli tuottaa tietoa Laurean koordinoimaan Tutka-hankeeseen siitä, miten mikroyritysten ja opiskelijoiden yhteistyöllä on onnistuttu edistämään opiskelijan yrittäjyyden oppimista ja liiketoiminnan kokonaisuuden hahmottamista.

YRITTÄJÄKASVATUS LAUREASSA

Yrittäjyyden edistäminen on ollut yksi suomalaisen korkeakoulupolitiikan tavoitteista jo 2000-luvun puolivälistä lähtien (Viljamaa & Moisio 2015, 3). Opetus- ja kulttuuriministeriö määrittelee yrittäjyyden mahdollisuuksien havaitsemiseksi, mahdollisuuksiin tarttumiseksi ja kyvyksi muuttaa ideat sellaiseksi toiminnaksi, joka tuottaa taloudellista, kulttuurista, sosiaalista tai yhteiskunnallista arvoa. Yrittäjyyteen kuuluu mm. luovuus, innovaatiokyky, riskienhallinta, vastuullisuus sekä kyky suunnitella, asettaa tavoitteita ja johtaa toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi. Yrittäjyyskasvatukselle asetetut tavoitteet ovat yrittäjyyteen liittyvien tietojen ja taitojen kehittäminen, uusien yritysten luominen, osaamisen kehittäminen sekä yritysten tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan tukeminen. Näiden tavoitteiden lisäksi yrittäjyyskasvatuksella pyritään lisäämään yrittäjyyteen liittyviä positiivisia asenteita. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017.)

Opetus- ja kulttuuriministeriö teki vuonna 2015 selvityksen yrittäjyyden ja yrittäjämäisen asenteen tukemisesta suomalaisissa korkeakouluissa. Selvitys toteutettiin kyselynä, jolla kartoitettiin toimenpiteitä, joiden avulla korkeakoulut edistävät yrittäjyyttä ja yrittäjämäistä toimintatapaa. Kyselyn tulosten pohjalta luotiin luokitus, jossa on neljä luokkaa: yrittäjämäinen yliopisto ja yrittäjyyttä tukeva yliopisto sekä yrittäjämäinen ammattikorkeakoulu ja yrittäjyyttä tukeva ammattikorkeakoulu. Laurea sijoittui luokkaan yrittäjämäinen ammattikorkeakoulu, jolle on ominaista mm. se, että yrittäjyyden edistäminen on yksi keskeisimmistä tavoitteista korkeakoulun strategiassa ja se, että opetuksen pedagogiset käytännöt tukevat yrittäjämäistä toimintatapaa. (Viljamaa & Moisio 2015, 3, 27).

Laurean kehittämä Learning by Developing -malli perustuu amerikkalaisen filosofin ja psykologin John Deweyn (1859 – 1952) kasvatustilafilosofiaan, jossa painotetaan käytäntöä merkityksen perustana ja tiedon saavuttamista reflektoidun kokemuksen kautta. Laurean monille eri opiskelu- ja oppimistavoille onkin yhteistä tutkiva ja kehittävä työote, ja yrityksille tehtävät kehittämistyöt ovat keskeinen osa koulutusta ja tapa toteuttaa yrittäjyyskasvatusta (Laurea 2020). Tutka-hankeeseen osallistuminen on yksi esimerkki tästä. Siinä Laurean opiskelijat tekivät joko yksin tai ryhmässä erilaisia kehittämisprojekteja yrityksille. Osa yrityksistä oli mikroyrityksiä eli yrityksiä, joiden palveluksessa on alle 10 henkilöä.

OPISKELIJAKOKEMUKSIA MIKROYRITYKSILLE TEHDYISTÄ KEHITTÄMISTÖISTÄ

Omassa opinnäytetyössäni selvitin, millaisia kokemuksia Laurean opiskelijoilla on Tutka-hankeeseen osallistuneiden mikroyritysten kanssa tehdyistä kehittämistöistä. Työn tarkoitus oli kartoittaa, miten mikroyritysten ja opiskelijoiden yhteistyöllä on onnistuttu edistämään opiskelijan yrittäjyyden oppimista ja liiketoiminnan kokonaisuuden hahmottamista.

Tutkimuksen toteutin laadullisena tutkimuksena ja aineiston keräsin puolistrukturoidulla haastattelulla keväällä 2020. Haasteluissa oli neljä teemaa: oppiminen, yrittäjyys, liiketoiminnan kokonaisuus ja yhteistyö. Aineiston analysoin sisällönanalyysin keinoin. Haastattelin kuutta Laurean opiskelijaa, jotka suorittivat AMK-tutkintoa liiketalouden koulutusohjelmassa. Heistä kolme oli jo opintojensa loppuvaiheessa ja he tekivät opinnäytetyötä mikroyritykselle. Jokainen opinnäytetyöntekijä teki työtään yksin. Loput kolme haastateltua opiskelijaa tekivät kehittämistyötä projektioptoina. Kaksi haastateltua teki kehittämistyötä osana ryhmää, ja toinen heistä oli oman ryhmänsä projektipäällikkö. Tutkimuskysymykseni olivat:

1. mitä hyötyä yhteistyö tarjoaa eri osapuolille?
2. miten yhteistyö edistää yrittäjyyden oppimista?
3. miten yhteistyö edistää liiketoiminnan kokonaisuudet hahmottamista?

Ennen varsinaisten teemojen käsittelyä esitin taustakysymyksiä, jotka koskivat kehittämistyön luonnetta ja haastateltavien aikaisempia kehittämistyökokemuksia opintojensa ajalta, sillä kontekstin tietäminen auttoi vastausten ymmärtämistä. Haastattelut olivat hyvin vuorovaikutteisia – kaksi opiskelijaa keskustelivat toisen valitsemista teemoista oppimisen viitekehkeksessä. Haastateltavat kertoivatkin kehittämistöistään ja niihin liittyvistä asioista laajasti. Hyvin pian neljänneksi tutkimuskysymykseksi nousikin, mikä on toimeksiantajan ja ohjaajan rooli kehittämistyössä, sillä haastateltavat pohtivat tätä puheissaan paljon.

Tutkimus osoitti, että opiskelijoiden kokemukset mikroyrityksille tehdyistä kehittämistöistä olivat voitto-positiivisia, ja he arvioivat, että kehittämis-yhteistyöt hyödyttävät sekä heitä että toimeksiantajayrityksiä: opinnäytetyön tekijät saavat aiheen työnsä ja yritykset saavat erilaisia konkreettisia tuotoksia kuten uusia toimintatapoja, menetelmiä tai tuotteita ja palveluja. Jokainen haastateltu korosti sitä, että työelämä-lähtöisissä kehittämisprojekteissa oppii runsaasti. Myös silloin, kun työlle asetettua varsinaista tavoitetta ei saavutettu, koettiin, että opittiin kuitenkin jotakin uutta.



Projektissa oppimista pidettiin mielekkäänä, tehokkaana ja perinteiseen opiskeluun verrattuna syväliempänä. Kehittämistyön tekemisen katsottiin myös tarjoavan arvokasta oman alan työkokemusta, josta on hyötyä työnhaussa ja tulevassa työpaikassa. Vaikka aitoa työelämäkosketusta ja opinnäytetyön tai kehittämisprojektin toiminnallista osuutta arvostettiin, myös teorian tiedon keräämistä ja tietoperustan rakentamista pidettiin hyödyllisenä asiana - sekä itselle että toimeksiantajayritykselle. Opiskelijat kokivat, että he pystyivät tarjoamaan tuoretta tietoa sekä uusia näkökulmia ja ajatuksia yrityksille.

Työelämälähtöisissä kehittämissä opiskelijat harjaantuvat sellaiseen asiantuntijarooliin, jota ammattikorkeakoulusta valmistuvalta työelämässä odotetaan. Kyky oppia uutta, etsiä tietoa ja arvioida sitä kriittisesti sekä jakaa kerättyä tietoa ja osaamista muille ja soveltaa oppimaansa käytäntöön ovat arvokkaita taitoja työelämässä, jossa liiketoiminnan ja oman työn kehittämisen merkitys kasvaa jatkuvasti.

Opiskelijat, joita haastattelin, olivat yleensä hyvin innostuneita kehittämisystään ja heidän motivaationsa osallistua yritys yhteistyöhön oli korkea. He kokivat saavansa onnistumisen iloa tekemisestä ja oppisesta, ja myös toimeksiantajilta saatua kannustusta ja selkeää palautetta arvostettiin. Erityisen palkitsevana pidettiin sitä, kun opiskelijat näkivät, että heidän tekemästään kehittämisystään oli selkeästi aitoa hyötyä sille yritykselle, jolle työ tehtiin.

Tutkimuksesta kävi ilmi, että projekteissa opitaan myös yleisiä työelämä taitoja. Tällaisina taitoina opiskelijat mainitsivat itsensä johtamisen, johon liittyy olennaisesti oman ajankäytön hallinta, suunnitelmallisuus ja järjestelmällisyys sekä sinnikkyys viedä aloittamansa asiat loppuun asti. Itsensä johtamisen lisäksi itse projektimuotoisen työskentelytavan oppimista pidettiin tärkeänä antina.

Ryhmätö taidot nousivat vahvasti esiin asiana, joita haastatellut opiskelijat pitivät tärkeinä tulevaisuuden työelämässä ja joita he kokivat saavansa mikroyritysten kanssa tehdyissä kehittämissä. Varsinkin kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa ja kyky mukauttaa omaa viestintäänsä kulloiseenkin vuorovaikutustilanteeseen sopivaksi pidettiin tärkeinä taitoina, joita kehittämisprojekteissa oppii. Tällaisen suoran vuorovaikutusviestinnän lisäksi työelämä yhteistyö harjaannuttaa myös muita viestintätaitoja. Vastaajat kokivat, että niissä oppii markkinoimaan itseään ja omaa osaamistaan. Ne, jotka olivat tehneet kehittämisystään yksin ja etäällä toimeksiantajasta, nostivat esiin myös työelämän sähköpostiviestinnän ja etätyönteon oppimisen. Kehittämisystöt, joita haastatellut koskivat, oli tehty ennen korona-aikaa, jolloin etätyön merkitys on entisestään kasvanut.

YRITTÄJYYDEN OPPIMINEN JA LIIKETOIMINNAN KOKONAISUUDEN HAHMOTTAMINEN

Mikroyritykset ovat hyviä ympäristöjä yrittäjyyden oppimiseen. Niiden pieni koko ja matala hierarkia tekevät niistä ketteriä, ja siksi ne pystyvät nopeasti sopeutumaan muuttuvaan toimintaympäristöön. Mikroyrityksessä päätösten teko ja niiden toimeenpano ovat lähellä toisiaan, jolloin opiskelijoilla oli mahdollisuus nähdä läheltä, miten yrittäjä toimii johtaessaan ja kehittäessään yritystään. Johtaminen on yksinkertaista sopimista, ja viestintä suoraa, asiat ovat helposti hallittavia. Lisähaastetta tekemiseen tuovat pienet resurssit ja niukat reservit: koneita, toimitilaa, työvoimaa ja rahaa on usein vähän. Tämä ohjaa toimimaan tehokkaasti, ja turhuudet karsiutuvat pois. (Toikkanen 2015, 5 -7.)

Osalla opiskelijoilla, joita haastattelin, oli aikaisempaa kokemusta yrittäjyydestä. He olivat yrittäjäperheestä tai olivat itse toimineet yrittäjänä. Heidän käsityksensä yrittäjyydestä ei muuttunut mikroyritykselle tehdyn kehittämisystön aikana. Ne opiskelijat, joilla ei ollut omakohtaista kokemusta yrittäjyydestä, kokivat, että yhteistyö laajensi heidän aikaisempia käsityksiään yrittäjyydestä.

Haastateltujen mukaan yrittäjyys sopii henkilöille, jotka haluavat työskennellä itsenäisesti ja jotka ovat halukkaita kantamaan vastuuta. Lisäksi yrittäjän pitää olla tarmokas, sinnikäs, pitkäjänteinen, kunnianhimoinen ja rohkea, mutta myös realistinen. Varsinkin riskienhallinta ja itsensä sekä yrityksensä jatkuva kehittäminen olivat sellaisia yrittäjätaitoja, joita opiskelijat nostivat erityisesti esiin. Yrityksen menestymisen ei kuitenkaan katsottu olevan vain yrittäjän ominaisuuksista kiinni, vaan siihen vaikuttavat myös muut tekijät, kuten esimerkiksi markkinatilanne ja liikeidea.

Haastattelemani opiskelijoista lähes jokainen piti yrittäjäksi ryhtymistä mahdollisena vaihtoehtona omalla kohdallaan, vain yksi heistä ei pitänyt sitä hyvänä vaihtoehtona. Puolet haastatelluista suunnitteli oman yrityksen perustamista ja osalla suunnitelmat olivat pitkällä. Jokainen yrittäjyyttä harkitseva kertoi, että mikroyritykselle tehty projekti oli vaikuttanut positiivisesti heidän suunnitelmiinsa.

Yrittäjyyteen houkutti mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä sisältöön ja vapaus valita työaikansa. Liikeidean puute ja haasteelliseksi muuttunut liiketoimintaympäristö jarruttivat opiskelijoiden yrittäjyys suunnitelmia. Haastateltujen aikana koronapandemian vaikutuksista yrityksiin uutisoitiin runsaasti ja se heijastui haastateltujen opiskelijoiden vastauksiin. Tämä saattoi myös vaikuttaa siihen, että yrittäjyystaidoista juuri riskien havainnointi ja riskienhallinta nousivat sellaisiksi, joita pidettiin erityisen tärkeinä.

Haastatelluihini oli todennäköisesti valikoitunut keskimääräistä yrittäjähenkisempiä opiskelijoita, sillä Suomen yrittäjien vuonna 2019 toteuttaman kyselyn perusteella vain kolmannes ammatti- ja tiedekorkeakoulujen opiskelijoita haluaisi toimia yrittäjänä. Kyselyyn oli vastannut 14 025 ammatti- ja tiedekorkeakoulujen opiskelijaa, eikä näiden kahden korkeakoulusektorin opiskelijoiden vastauksissa ei ollut merkittäviä eroja. 14 % vastaajista koki, että korkeakouluopinnot antavat hyvät valmiudet toimia yrittäjänä. Yrittäjyydessä houkutteli mm. työn itsenäisyys ja mahdollisuus itsensä toteuttamiseen sekä yrittäjyyden arvostus. (Suomen yrittäjät 2019.)

MIKROYRITYS

Opinnäytetyöni varten tekemäni tutkimuksen mukaan opiskelijat pitävät mikroyritystä suuren yrityksen siemenenä, eräänlaisena alkuvaiheen muotona ja välivaiheena ennen kasvuvaihetta. Tämä ajatus siitä, että kasvu suuremmaksi liittyy mikroyrityksen tulevaisuuteen itsestään selvästi, saattaa johtua siitä, että Tutka-hankeeseen osallistuvat mikroyritykset halusivat tunnistaa kasvumahdollisuutensa sekä kehittää kilpailukykyään ja luoda uutta liiketoimintaa.

Mikroyritysten osuus kaikista Suomessa toimivista yrityksistä on suuri, yli 90 %. Kaikki eivät ole kasvuhakuisia, mikroyritys voi olla menestyvä ja hyvin kannattava sellaisenaan. Nykymaailmassa ei välttämättä tarvita suurta organisaatiota yrityksen pyörittämiseen, koska modernit ja tehokkaat työvälineet sekä niiden tehokas käyttäminen onnistuu vähemmälläkin työvoimalla (Leijala 2015, 12).

Verkostoituminen ja yritysten välinen yhteistyö voivat korvata yrityksen orgaanisen kasvun. Tästä kertoo myös se, että haastattelemani opiskelijat pitivät epätodennäköisenä, että he työllistyisivät toimeksiantajayritykseen, mutta he uskoivat, että verkostoituminen niiden kanssa tuottaa hyötyä tulevaisuudessa. Yksi opiskelijoista harkitsikin yrityksen perustamista, koska hänen toimeksiantajansa olisi valmis ostamaan hänen palvelujaan kehittämisprojektin jälkeen.

Mikroyritykselle tehtyjä kehittämistöitä pidettiin siis hyvänä keinona edistää yrittäjyyden oppimista, mutta liiketoiminnan kokonaisuuden hahmottamista ja sen oppimista ei juurikaan koettu tapahtuvan. Tuosten mukaan ainoastaan sellaisten toiminnallisten opinnäytetöiden tai projektiopintojen, joissa suoraan kehitettiin toimeksiantajan liiketoimintaa, katsottiin tarjoavan mahdollisuuden liiketoiminnan kokonaisuuden hahmottamiseen ja sen oppimiseen.

Kuitenkin Mmonesta haastattelusta oli asiayhteydestä pääteltävissä, että myös liiketoimintaosaaminen kasvoi, vaikka sitä ei sanottu julki. Monen kehittämistyöt koskivat liiketoiminnan ydintä, sitä millaisia tuotteita tai palveluja asiakkaat haluavat ja miten tähän tarpeeseen vastataan. Tämän perusteella voi olettaa, että myös liiketoimintaosaaminen kasvaa työelämälähtöisissä kehittämistöissä.

Liiketoiminnan kokonaisuuden hahmottaminen voi olla niin epähavainnollinen, yleisluontoinen ja vaikeaselkoinen ilmaisu, että haastattelutilanteessa on vaikea hahmottaa sitä ja ottaa siihen kantaa. Vaikka haastatellut eivät omalta kohdaltaan kokeneet, että olisivat saaneet kokonaiskuvan liiketoiminnasta tehdessään yhteistyötä mikroyrityksen kanssa, he kuitenkin arvelivat, että yrityksen koolla on merkitystä ja että juuri mikroyrityksessä liiketoiminnan kokonaisuuden hahmottaminen on mahdollista. Huomion arvoista on myös, että opiskelijat eivät olleet tarkoituksella valinneet mikroyritystä kehittämistyöhönsä, vaan yhteistyökumppanin valintaa oli ohjannut aihe ja sen kiinnostavuus.

OHJAAJAN JA TOIMEKSIAANTAJAN MERKITYS

Ne opiskelijat, jotka tekivät kehittämistyötä opinnäytetyönään, keskittyivät enemmän työn tuotokseen ja siihen, millaista konkreettista hyötyä yhteistyöyritys työstä saa. Ne, jotka tekivät kehittämistyötä projektina osana opintojaan, kiinnittivät enemmän huomiota siihen, miten yhteistyö projektissa toimii ja millaista oppiminen siinä on. Toimeksiantajan suhtautumisella on huomattava merkitys siinä, millaisena yhteistyö koetaan.

Haastateltavat pitivät hyvänä, sitä että heitä pidettiin enemmän asiantuntijoina kuin opiskelijoina ja että heidät otettiin mukaan osaksi yrityksen tiimiä. He kokivat, että heitä arvostettiin ja heille annettiin vastuuta.



Kehittämistyötä ja oppimista siinä pidettiin erityisen antoisana silloin, kun opiskelija sai tehdä useamman projektin samalle yritykselle. Se, että kehittämistyötä tehdään aidosti yrityksen kanssa, korostui enemmän muilla kuin opinnäytetyön tekijöillä. Opinnäytetyö onkin usein opiskelijan tärkein opintojen aikainen yksilösuoritus.

Se, miten yritys asennoituu opiskelijaan ja oppilaitosyhteistyöhön vaikuttaa opiskelijoiden kokemuksiin enemmän kuin yrityksen koko. Kannustus, selkeä palaute ja tuki olivat opiskelijoille tärkeitä, ne koettiin eteenpäin vievänä voimana. Huonot kokemukset, johtuivat siitä, että opiskelijat kokivat, että heitä pidettiin lähinnä ilmaisena työvoimana, jolla teetetään ikävät työt. Jos yritys ei ollut miettinyt, miksi se oli mukana Tutka-hankeessa, ja jos sillä ei ollut vahvaa motivaatiota siihen osallistumiseen, se heijastui oppilaitosyhteistyönä tehtävään kehittämistyöhön.

Opiskelijat toivoivatkin, että oppilaitos kiinnittäisi tähän huomiota ja valitsisi tarkemmin ne projektit, joita opiskelijoille tarjotaan. Koulun olisi hyvä selvittää, mitä yritys oikeasti yhteistyöltä toivoo ja odottaa. Lisäksi toivottiin, että mietitään, onko yrityksellä oikeasti resursseja opiskelijan ohjaamiseen. Tämän koettiin olevan etenkin mikroyritykseen liittyvä ongelma. Aikataulujen yhteensovittaminen oli toinen toimeksiantajaan liittyvä asia, joka koettiin haasteelliseksi – erityisesti opinnäytetöitä tekevien keskuudessa. Oma työ viivästyy, kun yrityksellä ei ole aikaa sen tukemiseen tai aikataulut muuttuvat.

Opettajilta ja ohjaajilta opiskelijat odottivat eri asioita riippuen siitä, missä vaiheessa opintoja he olivat ja tekivätkö he opinnäytetyötä vai projektia. Opinnäytetyön tekijät pitivät kehittämistyön ohjauksen tarvetta vähäisenä, tekemistä ohjaa yritys, jolle työtä tehdään. Ohjaavalta opettajalta toivotaan lähinnä vinkkejä ja neuvoja, joilla työtä viedä eteenpäin. Tässä on tärkeää, että ohjaajan tavoittaa helposti ja että viesteihin vastataan nopeasti. Opinnäytetyön tekoa helpotti, jos oli jo edeltävien opintojen aikana osallistunut työelämälähtöisiin kehittämisprojekteihin.

Kun kehittämistyötä tehdään ryhmässä, opettajaan kohdistuvat odotukset olivat kahdenlaisia: toisaalta toivottiin työnohjausta, koordinoitua ja ryhmätyön sujuvuuden varmistamista, toisaalta toivottiin, että ohjaaja pysyttelee taustalla – tai kuten yksi haastateltu opiskelija asian ilmaisi, ”antaa tehdä ihan täysillä”. Kriittikkiä opettajat saivat epäyhteneväisistä toimintatavoista ja sellaisen työn teettämisestä, joka opiskelijoiden mielestä ei hyödytä heitä eikä toimeksiantajaa.

LOPUKSI

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että mikroyrityksen kanssa tehtävät kehittämistyöt tukevat yrittäjäkasvatukselle asetettuja tavoitteita. Myös Laurean Learning by Developing – malli, joka harjaannuttaa asiantuntijalle tyypilliseen tiedonhankintaan, tiedon jakamiseen ja sen käytäntöön siirtämiseen, tukee yrittäjäkasvatuksen tavoitteita. Opiskelijat arvostavat mahdollisuutta tehdä kehittämistöitä mikroyrityksille ja kokevat, että siinä oppii yleisiä työelämätaitoja, saa kokemusta ja verkostoituu ammatillisesti. Kaikista näitä on hyötyä työn haussa ja tulevaisuuden työpaikassa.

Mikroyrityksille tehtävät kehittämistyöt opettavat yrittäjyyttä ja liiketoiminnan kehittämistä - myös johtamista, ainakin niissä tapauksissa, joissa työtä tehdään ryhmänä ja opiskelija pääsee kokeilemaan projektipäällikön roolia. Yrittäjämäiset ammattikorkeakoulut antavat hyvät valmiudet toimia yrittäjänä. Vaikka yrittäjyys ei olisikaan se oma juttu, yrittäjämäinen asenne ja yrittäjämäiset taidot ovat työelämässä tarpeen - etenkin asiantuntijaroolissa.

Lähteet:

Laurea-ammattikorkeakoulu. 2020. Laurea korkeakouluna. Viitattu 7.10.2020 <https://www.laurea.fi/tietoa-meista/korkeakouluna>

Leijala, A. 2015. 1-9 hengen mikroyritykset Suomen kasvun vetureina: Lean Six Sigman taikaa... Helsinki: Book On Demand.

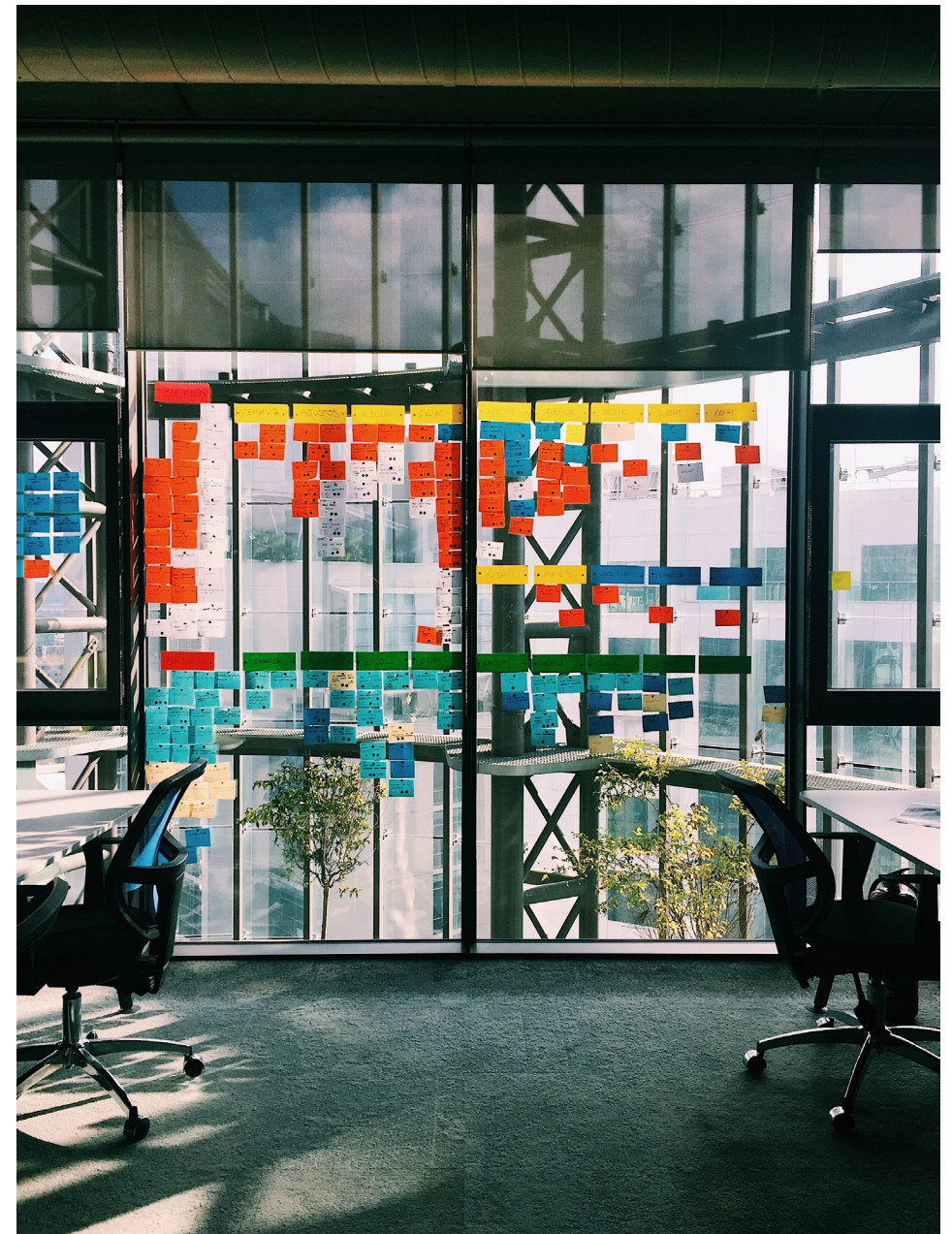
Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2017. Yrittäjyyslinjaukset 2017. Viitattu 7.10.2020. <https://minedu.fi/documents/1410845/4363643/yrittajyyslinjaukset-koulutukseen-okm-2017.pdf/dd81b6e7-888e-45e4-8c08-40d0d5a5277e/yrittajyyslinjaukset-koulutukseen-okm-2017.pdf>

Suomen Yrittäjät. 2019. Opiskelijasta yrittäjäksi 2019: Korkeakouluopiskelijoiden yrittäjyys ja yrittäjyysahallisuus. Viitattu 7.10.2020. https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/opiskelijasta_yrittajaksi_2019.pdf

Toikkanen, P. 2015. Mikroyrityksen kehitysmalli. Opinnäytetyö YAMK. Tampereen ammattikorkeakoulu, yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Tampere.

Tyni, E. 2020. Opiskelijakokemuksia mikroyritysten kanssa tehdyistä kehittämistöistä. Opinnäytetyö AMK. Laurea-ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Vantaa.

Viljamaa, L. & Moisio, J. 2015. Yrittäjyyden ja yrittäjämäisen asenteen tukeminen suomalaisissa korkeakouluissa. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.



Tero Uusitalo

Miksi pienyritykset ovat tärkeitä liiketalouden tradenomien P2P-koulutuksessa?

Tässä kirjoituksessa käsitellän Laurea-ammattikorkeakoulun P2P-oppimismallia sekä yritysyhteistyön merkitystä liiketalouden koulutuksen näkökulmasta. Kirjoituksessa erityisenä mielenkiinnon kohteena on pienten yritysten merkitys liiketalouden tradenomikoulutuksen (P2P) osaamisen vahvistamisessa ja opiskelijoiden opintopisteiden kertymisessä. Pienyrityksen rajana on tässä artikkelissa 10 miljoonan euron liikevaihto tilastokeskuksen määritelmää (2020) mukaellen. Tavoitteena yritysten koon rajaamisessa oli mukailta myös Laurea-ammattikorkeakoulun TUTKA-hankkeessa tehtyjä rajauksia (Laurea 2020a).

Aluksi kuvaan Laurean yritysten ja työelämään kehittämiseen liittyvät käsitteet LbD ja P2P. Artikkelissani käsitellän myös P2P-projekteista kertynyttä tilastotietoa vuosilta 2019-2020. Lisäksi kirjoituksen lopussa kuvaan projektityhteistyötä pienyritysten kanssa esimerkkien ja kokemusten valossa.

LBD ON LÄSNÄ KAIKESSA OPETUKSESSA

Laurea pedagogisena strategiana on jo yli 10 vuoden ajan ollut Learning by Developing (LbD) eli vapaasti käännettynä ”kehittämispohjainen oppiminen”. Käytännössä LbD-toimintamallissa opitaan tutkimalla ja kehittämällä yhdessä työelämän toimijoiden ja Laurean asiantuntijaohjaajien kanssa. (Laurea 2020b). LbD ei ole mikään ohimenevä ilmiö, sillä Laurean strategian 2030 mukaan LbD-mallia vahvistetaan edelleen myös tulevaisuudessa – painopisteenä LbD:n toteuttaminen digitaalisessa toimintaympäristössä (Laurea 2020b).

Käytännössä LbD:ssa on kyse siitä, että opiskelijat kehittävät yritysten ja muiden organisaatioiden (myöhemmin ”yhteistyökumppaneiden”) toimintaa esimerkiksi opintojaksoilla tehdyillä projekteilla tai projektioipinnoilla. Opiskelijoille LbD-malli tarjoaa toisaalta konkreettisen työelämäyhteyden ja ammatillisen verkostoitumismahdollisuuden. Myös opiskelijoita ja projekteja ohjaava Laurean henkilöstö hyötyy aidossa yhteistyössä tehtävistä projekteista työelämäosaamisen vahvistumisen muodossa sekä ”ajassa olevasta” opetuksesta. Tätä yhteisöllistä toimintatapaa kuvaa myös Laurean tunnuslause ”yhdessä enemmän”.

P2P-OPISKELIJAT OPINTOJEN ALUSTA LÄHTIEN PROJEKTEISSA

P2P-oppimismallia (”Peer to Peer”) on kuvattu useissa lähteissä. Halme (2014, 25) kuvailee P2P-mallin mukaista oppimista autenttiseksi ja organisaatioiden aitoja ongelmia ratkaisevaksi tavaksi opiskella. Dickinson (2017, 1748, 1750) kuvailee yhteistyötä opiskelijoiden, yhteistyökumppaneiden ja ohjaajien välillä myös kokemukselliseksi oppimiseksi. Käytännössä P2P-mallissa yhteistyötä tehdään projekteina, joissa on aina ulkopuolinen yhteistyökumppani. Kuviossa 1 on tiivistetty tämä kolmikantainen oppimismalli sekä eri toimijoiden roolit. Projektit toteutetaan opiskelijatiimeissä, joilla on yhteistyökumppani sekä Laurean lehtori ohjaajana. Erityispiirteenä on myös se, että opiskelijatiimi on vastuussa toteuttavasta projektista ensisijaisesti yhteistyökumppanille (Halme 2014, 25). Ohjaajan tehtävänä on arvioinnin lisäksi ohjata ja tukea opiskelijatiimiä tavoiteltuun lopputulokseen pääsemisessä. P2P-mallin mukaan opiskellaan Laurean Hyvinkään ja Tikkurilan kampusten liiketalouden tradenomiopintojen koulutuksissa.



Kuva 4: Kuvio 1: P2P-oppimismallin roolit.

OPISKELIJALLE SYNTYY "YRITYSPROJEKTI-CV" OPINTOJEN AIKANA

Eriyistä P2P-mallissa on myös se, että tässä koulutuksessa opiskelevat opiskelijat voivat opiskella lähes koko tutkintonsa projekteissa. Opinnot alkavat käytännössä heti ensimmäisenä lukukautena yhteistyökumppaneiden projekteilla, jolloin opiskelijoille syntyy välittömästi työelämäyhteys. Huomioitava on myös se, että opiskelijoiden opintorekisteriin kirjataan syntyneestä osaamisesta projektin nimi, ei opintojakson nimeä. Opiskelijan opintosuoritusotteella projektit kirjataan niiden sisällön mukaisesti tutkintotavoitteissa oleviin laajempiin 30 opintopisteen (op) laajuisiin moduuleihin (Laurea 2020c). Moduulien osaamistavoitteet on taas kuvattu tavanomaisia opintojaksoja laajemmin. Opiskelijan opintosuoritusotteella voisi olla tyypillisesti seuraavanlaisia kirjauksia:

"Toimialalla x toimivan yrityksen brändin tunnettuuden selvittäminen ja markkinoinnin suunnittelu 15 op"
"Asiakaskokemuksen selvittäminen ja palvelumuotoilu matkailutoimialan yrityksessä 15 op"
"BtoB-myyntin ja markkinoinnin kehittäminen x toimialan yrityksessä 15 op"
"Sisällöntuotanto, hakukoneoptimointi ja somemarkkinoinnin kehittäminen x toimialan yrityksessä 15 op"

Liiketalouden tradenomien tutkinnon laajuus on 210 op (Laurea 2020c). Halutessaan projektimallin mukaan Laureassa opiskeleva opiskelija voi tehdä tutkinnosta minimissään 135 opintopistettä projekteissa. Lisäksi harjoittelu (30 op) ja opinnäytetyöt (15 op) tehdään myös yhteistyökumppaneille. Tämä tarkoittaa sitä, että hyvin kiinteästi työelämään sidoksissa olevien opintojen määrä on 180 op (86 %) tutkinnosta. Projekteista, harjoitteluista ja opinnäytteistä syntyvää opintosuoritusotetta voidaan opiskelijan näkökulmasta kuvata vaikkapa "yritysp projekti-CV:nä".

LÄHES 2000 PROJEKTIN KOKEMUS YHTEISTYÖKUMPPANEIDEN KANSSA

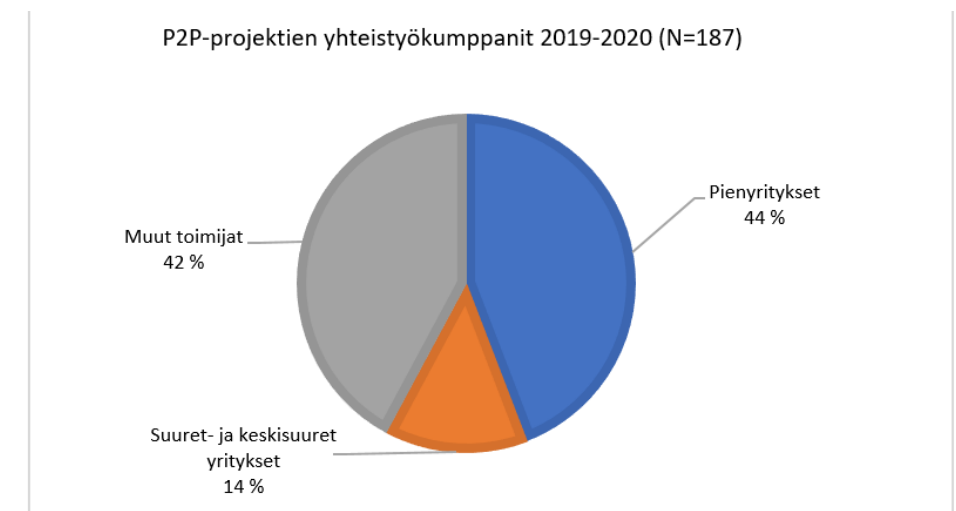
P2P-oppimismallilla on Laureassa opiskeltu jo yli 10 vuoden ajan ja niinpä aineistoa sekä kokemuksia toteutetuista projekteista on kertynyt paljon, sillä tuona ajanjaksona Hyvinkään ja Tikkurilan P2P-koulutuksissa on toteutettu lähes 2000 projektia. Kaikkia projekteja ei ole kuitenkaan alusta alkaen dokumentoitu, joten keskityn seuraavassa mahdollisimman tuoreeseen aineistoon.

Aineistoni koskee vuosina 2019-2020 toteutettuja projekteja Hyvinkään kampuksella. Projektien tiedot sain Project Online-ohjelman tietokannasta (Laurea 2020d), jonne opiskelijatiimit ovat tallentaneet projekteissa syntyneet projektien perustiedot aina projektin alkaessa. Koska yhteistyökumppanit ovat tehneet opiskelijatiimien ja ohjaajien kanssa projekteista kirjalliset sopimukset, joissa on sovittu erikseen muun muassa salassapidosta, käsittelen projektien tietoja yleisesti kuvailevalla tavalla.

PIENET YRITYKSET TÄRKEITÄ LAUREAN P2P-YHTEISTYÖKUMPPANEITA

Tietokannasta saatujen yhteistyökumppanitietojen mukaan vuosina 2019-2020 toteutettiin 187 projektia. Tyypillisin yhteistyökumppanityyppi on yritys. Projektiyhteistyökumppaneita ovat olleet yritysten lisäksi järjestöt, kunnat ja muut julkiset toimijat. Lisäksi projekteja on tilastojen mukaan toteutettu yhteistyössä yksittäisten henkilöiden tai henkilöryhmien kanssa. Nämä projektit ovat tyypillisesti olleet yrityksen käynnistämiseen liittyviä toimenpiteitä kuten esimerkiksi liiketoimintasuunnitelman kehittämistä, jolloin yritystä ei vielä projektin aikana välttämättä ole perustettu.

Merkittävä osa projekteista on tehty pienyritysten kanssa. Käytän tässä pienyrityksen rajana Tilastokeskuksen (2020) määrittelemää enintään 10 miljoonan euron liikevaihtoa, koska sama raja on tehty projektia tilastotaessa Laurean Project Online-järjestelmään. Kuvion 2 mukaan juuri pienet yritykset ovat tärkein yhteistyökumppaniryhmä vuosina 2019-2020. Kappalemääräisesti pienyritysten projekteja on ollut yhteensä 88 kpl.



Kuvio 2: P2P-projektien jakautuminen yhteistyökumppanityyppien mukaan.

Yhteistyökumppaneiden kanssa tehdyt projektit tuottavat siis Laurean opiskelijoille opintopisteitä ja osaamista. Opintopisteiden kertymisestä pienyritysten projekteissa voi tehdä vain arviolaskelman, koska projektit ja opintopisteet kirjataan eri järjestelmään. P2P-projekteissa lähtökohtaisesti opintopistemäärä on 15 op / projekti / opiskelija. Lisäksi jokaisen projektin tavoiteopiskelijamäärä on seitsemän opiskelijaa. Joskus projektissa on kuitenkin vähemmän kuin seitsemän opiskelijaa ja toisaalta joskus voi olla enemmän kuin seitsemän opiskelijaa. Pienten yritysten projektien tuottaman opintopistemäärän voi varovaisesti arvioida kuuden opiskelijan opiskelijamäärällä seuraavasti:

6 opiskelijaa X 88 pienen yrityksen projektia X 15 op = 7920 op.

Vuosien 2019-2020 aikana pienten yritysten projektit ovat tuottaneet siis 7920 opintopistettä (3960 op / lukuvuosi) Laurean liiketalouden opiskelijoille Hyvinkään kampuksen projekteissa. Mitä tämä tarkoittaisi kuvitteellisesti laskettuna tutkintomäärillä? Seuraava arviolaskelma antaa kysymykseen vastauksen:

7920 op / 210 op = 37,7 tutkintoa.

Projektit eivät tietenkään suoraan tuota tutkintoa, koska liiketalouden tradenomitutkinnossa on muutamia kaikille pakollisia kurssimuotoisia opintoja sekä harjoittelu ja opinnäytetyö. Kuitenkin yllä esitettyä opintopistemäärää pienten yritysten projekteissa voidaan pitää erittäin merkittävänä.

PIENRYITYSTEN PROJEKTIT KONKREETTISIA JA LIIKETOIMINTA HELPOSTI HAHMOTETTAVAA – MYÖSYRITYS OPII

Käytännössä projektit toteutetaan aina yhteistyökumppanin tarpeisiin. Projektien toimenpiteet ideoidaan ja sovitaan aina yhteistyökumppanin, opiskelijoiden ja ohjaajan kanssa yhdessä. Pienyritykset ovat yhteistyökumppaneina opiskelijoille antoisia, koska yrityksen liiketoiminta on helpommin hahmotettavaa kuin esimerkiksi monikansallisen pörssiyrityksen. Projektien sisällöt ovat usein varsin monipuolisia, koska pienyrittäjä voi tarvita kehittämistukea moneen eri asiaan. Pienyritysprojekteissa oppimismäkökulmasta piirteenä on joskus myös se, että toimeksianto ja tehtävät muuttuvat projektin aikana. Muutoksiin reagoiminen joustavasti on taas tärkeä nykypäivän työelämätaito.

Minkä sisältöisiä projektit sitten ovat? Esimerkinomaisia tehtäviä pienyritysten projekteissa ovat yrityksen sosiaalisen median suunnittelu ja toteutus, markkinoinnin toimenpiteiden määrittäminen ja aikataulutus, asiakaskokemuksen selvittäminen, digitaalisten liiketoiminnan työkalujen kehittäminen, brändin kehittäminen, tunnettuuden selvittäminen, kilpailijoiden toiminnan vertailu ja internetsivujen sisällön tuotanto mukaan lukien hakukoneoptimoinnin.

Projektista syntyy hyötyjä pienyritykselle tuloksina ja tuotoksina. Lisäksi opiskelijatiimi ja ohjaaja tarjoavat myös oivan sparraustuen yrittäjälle, joka on usein yksin haasteidensa kanssa. Mielenkiintoisena piirteenä erityisesti pienyritysten projekteissa on se, että myös pienyrityksen edustaja (tai yrittäjä) oppii myös itse kehitysprojektin aikana. Usein tuntuu siltä, että opiskelijoiden lisäksi opintopisteet voisi antaa myös yrittäjälle.

Lähteet:

Halme, K. 2014. Autenttisten oppimisympäristöjen ominaispiirteet. Teoksessa Lääveri, A., Korkalainen, K., Oinonen, M.-M., & Oyer J. (toim.). Kerro kaverille kans – kokemuksia ja näkemyksiä Laurean P2P-opiskelusta. Laurea Julkaisut 29. Kuopio: Grano Oy, 25.

Dickinson, P. 2017. The “P2P” Educational Model Providing Innovative Learning by Linking Technology, Business and Research. Teoksessa Universal Journal of Educational Research 5:10. 1750. <http://www.hrpub.org/download/20170930/UJER12-19510034.pdf>

Laurea 2020a. TUTKA-hanke. Luettu 26.10.2020. <https://tutkahanke.fi/tutka-hanke/>

Laurea 2020b. Viitattu 25.10.2020. <https://www.laurea.fi/koulutus/pedagogisia-innovaatioita/lbd/>

Laurea 2020c. Laurean liiketalouden opetussuunnitelma. Viitattu 24.10.2020. <https://ops.laurea.fi/index.php/fi/212701/fi/69090>

Tilastokeskus. Käsitteet - Pienet ja keskiuuret yritykset. Viitattu 22.10.2020. https://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html

[Julkaisemattomat lähteet:](#)

Laurea 2020d. Project Online-projektitietokanta. Viitattu 22.10.2020.



Kirjoittajat:

Maria Eerola toimii yrittäjänä kansainvälisille messuille palveluita tuottavassa TSEG Oy Ltd:ssä. Eerolan tehtävä on auttaa yrityksiä menestymään ja saavuttamaan tavoitteensa kansainvälisillä messuilla.

Miia-Mari Koskinen työskentelee yrityskehittäjänä Keski-Uudenmaan kehittämiskeskuksessa eli Keukes-sa. Työssään hän neuvoo asiakkaita liiketoimintaan liittyvissä asioissa.

Anneli Manninen toimi Tutka-hankkeen projektipäällikkönä Laurea-ammattikorkeakoulussa. Hän työskentelee vierailavana apurahatutkijana Oulun yliopiston Kerttu Saalasti Instituutissa kiinnostuksen kohteenaan mikroyritykset.

Tarja Meristö on KTT ja työskentelee Laureassa yliopettajana ja vetää siellä ennakointiin keskittyntä tutkimusryhmä FuturesLab CoFia. Hän on tulevaisuuden tutkija, jonka erikoisala on skenaariotyöskentely yrityksen johtamisessa.

Eija Lipasti työskentelee lehtorina Laurea-ammattikorkeakoulussa. Hänen erityisalaansa on digitaalinen transformaatio organisaatioissa, digitaalinen markkinointi ja verkostot.

Anne Lukana työskentelee Krannin tila Oy:ssä lähiruokayrittäjänä ja toimitusjohtajana. Lukana on koulutukseltaan sairaanhoitaja, terveydenhoitaja, terveystieteen maisteri sekä tohtorikoulutettava.

Kati Tawast opettaa palvelumuotoilua Laurea-ammattikorkeakoulussa ja hän toimii projektipäällikkönä Cleantech Mobility Education For Tomorrow -hankkeessa. Kati Tawastin erityisosaamista on asiakasymmärrys, liiketoimintamallit, palvelumuotoilu sekä digitaalinen markkinointi.

Eija Tyni on vuonna 2020 Laureasta valmistunut tradenomi. Hän työskentelee Efimassa Solution Consultantina.

Tero Uusitalo työskentelee liiketalouden lehtorina ja yritysprojektien ohjaajana Laurea-ammattikorkeakoulun liiketalouden Peer to Peer (P2P)-tradenomikoulutuksessa. Uusitalon erityisalaa on yritysten kehittämisprojektien integrointi ja niiden ohjaus liiketalouden opinnoissa.

Oskari Vesterinen työskentelee Laureassa liiketalouden lehtorina Lohjalla. Hän on mukana useissa yrittäjyys- ja kehittämishankkeissa.

Anne Wetterstrand ja Ari Långsjö työskentelevät yrityskehittäjinä kehitysyhtiö Posintrassa. Wetterstrandin erityisosaamista on aluetuntemus, verkostot ja mikroyritysten kanssa työskentely. Långsjö on erityisesti perehtynyt yritysten kasvun tukemiseen.

Esa Viitamo, TkT toimii asiantuntijana Novago Yrityskehitys Oy:ssä vastuualueenaan yritysekosysteemit ja kiertotalous Laurea-ammattikorkeakoulun koordinoimassa Tutka-hankkeessa. Viitamon osaamisalueita ovat yritystoiminnan kilpailukykyyn, ja tuottavuuteen sekä verkostotalouteen liittyvät ilmiöt, joista hän väitteli vuonna 2012 Aalto-yliopistossa.





AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences



Yrittäjyyden ytimessä -julkaisu kuvaa pienten yritysten innovaatioprosesseja ja kasvua tukeneen Tutka-hankkeen toimintaa ja tuotoksia. Julkaisussa nostetaan esille eri näkökulmia yhteisestä kehittämistyöstä alueellisen elinvoiman edistämiseksi Uudenmaan alueella. Toimijoina hankkeessa ovat olleet seudulliset kehittämissyhtiöt, Keuke, Novago ja Posintra sekä Laurea-ammattikorkeakoulu.

Hanketta ovat rahoittaneet Euroopan Aluekehitysrahasto sekä Uudenmaan liitto. Tavoitteena on uuden liiketoiminnan luomisen lisäksi ollut pysyvän yhteistyömallin luominen. Julkaisu jakaantuu kolmeen osaan: alueellisen mallin kehittäminen, yritysvalmennus sekä asiakaskokemus. Yrityskehittäjät, Laurean asiantuntijat ja opiskelijat sekä yritysten vetäjät kertovat kokemuksiaan toiminnasta ja sen hyödyllisyydestä. Kaikki osapuolet ovat oppineet ja samalla edistäneet yrittäjyyttä.