

NÄKÖKULMIA YRITTÄJYYTEEN JA YRITYSYHTEISTOIMINTAAN



| *Marja-Liisa Kakkonen (toim.)* |

Mikkelin ammattikorkeakoulu

A *Tutkimuksia ja raportteja | Research Reports*

| 76 |



MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

Marja-Liisa Kakkonen (toim.)

NÄKÖKULMIA YRITTÄJYYTEEN JA YRITYSYHTEISTYÖTOIMINTAAN

Mikkelin ammattikorkeakoulu

A: Tutkimuksia ja raportteja - Research Reports

76

MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU
A: Tutkimuksia ja raportteja - Research Reports
PL 181, 50101 Mikkeli
Puhelin 0153 5561

© Tekijä ja Mikkelin ammattikorkeakoulu

Kannen kuva: Shutterstock

ISBN 978-951-588-354-4 (nid.)

ISBN 978-951-588-355-1 (pdf)

ISSN 1795-9438

Ulkoasu: Mainostoimisto ILME Ky

Kansi: Maria Miettinen

Kannen ja sisällön painatus: Juvenes Print - Tampereen yliopistopaino Oy

ESIPUHE

Marja-Liisa Kakkonen

Suomessa on sitouduttu korkeakoulujärjestelmään, jossa ammattikorkeakoulujen tehtävää määritellään vahvasti niiden työelämäsuhteen kautta. Ammattikorkeakoulujen työelämälähtöisyys luo haasteita integroida entistä vahvemmin ja joustavammin ammattikorkeakoulun kolme lakisääteistä tehtävää: opettajuus, tutkimus ja aluekehittäminen. Ammattikorkeakouluissa opetuksen ja tutkimus- ja kehitystyön tavoitteena on hyödyntää ja käyttää tietoa niin, että se tuo lisäarvoa organisaation opiskelijoille ja opettajille sekä organisaation yhteistyökumppaneille. Mikkelin ammattikorkeakoulun (MAMK) liiketalouden laitoksen pedagoginen strategia on pohjautunut tähän, ja laitoksen yritysyritysteistoimintaa kehitetään edelleen näistä lähtökohdista.

Yrittäjyyttä voidaan tarkastella kuitenkin myös laajemmin yksilön omaehtoisen yrittäjyyden eli yrittäjämäisen toiminta- ja ajattelutavan näkökulmasta sekä organisaation sisäisen yrittäjyyden näkökulmasta. Tämän julkaisun artikkeleissa kuvataan eri näkökulmia yrittäjyyteen (I osa) ja yritystoimintaan (II osa). Julkaisun ensimmäisessä osassa Anna-Maija Torniainen ja Meri Honkaniemi kirjoittavat yrittäjyyden oppimisesta opiskelun aikana. He tarkastelevat yrittäjyyttä ennen kaikkea yksilön omaehtoisen yrittäjyyden näkökulmasta. Lisäksi he pohtivat, miten heidän koulutusohjelmansa on tukenut ja mahdollistanut heidän oppimisensa yrittäjyyteen ja yrittäjyydestä. Stefan Lindström tarkastelee artikkelissaan koulutusta TKI-toiminnan ja TKI-pisteiden kertymisen näkökulmasta. Hän kirjoittaa aiheesta ensin yleisemmin ammattikorkeakoulujen näkökulmasta, mutta keskittyy sitten erityisesti TKI-toimintaan erityisesti liiketalouden laitoksen näkökulmasta. Eila Jussilan artikkeli tarkastelee ammattikorkeakoulun roolia ja mahdollisuuksia edistää yrittäjyyttä. Hän esittää myös MAMKissa toteutettavan Yrittäjätie-opintokokonaisuuden, jolla on pyritty edistämään eri koulutusalojen opiskelijoiden omistajayrittäjyyttä. Marketta Koskisen artikkeli tarkastelee omistajuutta käsitteenä ja ilmiönä – sekä tunteena että asenteena. Artikkelit keskittyvät

erityisesti psykologiseen omistajuuteen ja siihen, mitä psykologinen omistajuus voi olla työyhteisössä ja miten se ilmenee työssä.

Julkaisun toisessa osassa pyritään konkretisoimaan yritysysteistyötä. Marja-Liisa Kakkosen artikkelissa kuvataan opettajien työelämävalmiuksia. Lähtökohtana on opettajien työn nykyiset vaatimukset, mutta myös opettajien nykyinen osaaminen heidän itsensä arvioimana. Opettajien osaamista tarkastellaan lisäksi itsearvioitujen kehittämistarpeiden näkökulmasta. Anna Kähkönen puolestaan kuvaa artikkelissaan liiketalouden laitoksen kummiyritystoimintaa. Artikkelin teoreettisena lähtökohtana ovat kumppanuussuhteet ja projektioppiminen, minkä jälkeen kuvataan liiketalouden laitoksen keskeistä yritysysteistyömuotoa, kummiyritystoimintaa. Heli Aaltosen artikkeli käsittelee yrittäjämäistä markkinointia pk-yrityksissä. Hänen tutkimuspohjaisessa artikkelissaan on Etelä-Savon yritysten näkökulma. Hannele Kämpin kirjoittaman artikkelin teemana on Yrittäjänä verkostossa. Hän pohtii verkostoitumisen hyötyjä ja mahdollisuuksia sekä edellytyksiä ja haasteita yrityksille. Artikkelit keskittyvät erityisesti yritysten verkosto-oppimiseen ja -osaamiseen. Kaiken kaikkiaan tämän julkaisun artikkelit pyrkivät kukin omalta osaltaan havainnollistamaan eri näkökulmia yrittäjyyteen ja yritysysteistyöhön erityisesti liiketalouden laitoksen näkökulmasta.

Mikkelissä 30.11.2012

Marja-Liisa Kakkonen
koulutusjohtaja

SISÄLTÖ

ESIPUHE

I OSA: YRITTÄJYYTEEN OPPIMINEN

YRITTÄJYYDEN OPPIMINEN OPISKELUN AIKANA	2
<i>Anna-Maija Torniainen & Meri Honkaniemi</i>	

KOULUTUS JA TKI-PISTEET	18
<i>Stefan Lindström</i>	

AMMATTIKORKEAKOULUSTA YRITTÄJÄKSI.....	35
<i>Eila Jussila</i>	

OMISTAJUUS – TUNTEENA JA ASENTEENA	43
<i>Marketta Koskinen</i>	

II OSA: YRITYSYHTEISTYÖ

OPETTAJIEN TYÖELÄMÄVALMIUDET.....	59
<i>Marja-Liisa Kakkonen</i>	

KUMMIYRITYSTOIMINTA LIIKETALOUDEN LAITOKSELLA.....	69
<i>Anna Kähkönen</i>	

YRITTÄJÄMÄISEN MARKKINOINNIN KÄYTÄNTÖJÄ PK-YRITYKSISSÄ	82
<i>Heli Aaltonen</i>	

YRITTÄJÄNÄ VERKOSTOSSA	97
<i>Hannele Kämppi</i>	

KIRJOITTAJAT	106
--------------------	-----

I OSA: YRITTÄJYYTEEN OPPIMINEN

YRITTÄJYYDEN OPPIMINEN OPISKELUN AIKANA

Anna-Maija Torniainen & Meri Honkaniemi

Oppiminen on koko eliniän kestävä prosessi. Se on aktiivista toimintaa, jossa lähtökohtana ovat aikaisemmin hankittu osaaminen ja aiemmat kokemukset. Tavoitteena on kriittinen, ymmärtävä ja syvälinen asioiden osaaminen ja taito käyttää oppimaansa työelämässä. Jokaisella on vastuu omasta oppimisestaan. Oppijaa kannustetaan tavoitteelliseen oppimiseen, omatoimisuuteen, osallistumiseen, opiskelutaitojen kehittämiseen sekä tutkivaan ja kehittävään työotteeseen. Työelämäläheiset oppimisympäristöt tukevat kunkin alan ammattitaitovaatimusten mukaisen osaamisen omaksumista. Oppiminen on luonteeltaan yhteisöllistä: se tapahtuu yhteisön toimintaan osallistumalla ja tähtää yksilön oppimisen ohella yhteisön oppimiseen. Oppiminen on myös kokemuksellista ja kokemusten reflektointiin kiinnitetään huomiota. Oppimisyhteisö ja -ympäristö tukevat oppijan itseohjautuvuuden ja yhteistoiminnallisuuden kehittymistä. Opettajat ja ohjaajat käyttävät monipuolisia opetus-, ohjaus- ja työmenetelmiä, ja heillä on valmiuksia ohjata oppijaa yksilöllisessä oppimisprosessissa sekä tiedon ja toiminnan yhteensovittamisessa. (Mikkelin ammatikorkeakoulun pedagoginen strategia 2008–2012, 6.)

Yrittäjyyttä tukevassa oppimisympäristössä korostuu oppijan oma aktiivisuus. Yrittäjyyskasvatuksen oppimisympäristössä annetaan vastuuta oppijalle, kannustetaan tekemään itse, ohjataan oppijaa havaitsemaan mahdollisuuksia ja tuetaan niihin tarttumista, vahvistetaan oivaltavaa ja keksivää oppimista, tuetaan luottamusta omiin kykyihin, suodaan mahdollisuuksia riskien ottamiseen sekä ohjataan tavoitteelliseen työskentelyyn toisten kanssa. Henkilökohtaisen opintosuunnitelman avulla voidaan ammatillisessa koulutuksessa ja korkeakouluissa luoda pohja yrittäjyysvalmiuksille muun muassa kytkeväällä harjoittelulla ja opinnäytetyöt konkreettisiin yritys-elämän hankkeisiin. (Opetusministeriön julkaisu 2009:7.)

Voidaankin todeta, että opintojen aikana yrittäjyyden oppiminen ja toimintamallien sisäistäminen on tärkeää. Oppimisympäristöllä ja -metodeilla on suuri

vaikutus yritteliäisyyteen opinnoissa. Tämän artikkelin tavoitteena on pohtia yrittäjyyden oppimista opintojen aikana ja antaa oma näkökulmamme tärkeimmistä oppimisprosessiin vaikuttavista tekijöistä. Käsittelemme artikkelissa yrittäjyyden monia ulottuvuuksia. Teoreettisen viitekehyksen jälkeen reflektioimme omia kokemuksiamme keskittyen erityisesti omaehtoiseen yrittäjyyteen ennen johtopäätösten esittämistä.

Yrittäjyyden ulottuvuudet

"Uran voi luoda nykypäivänä mitä moninaisimmilla tavoilla. Laajan käsitteen mukaan yrittäjyys on sitä, että opitaan ymmärtämään yrittäjyyttä, opitaan yrittäjämäistä käyttäytymistä, opitaan yrittäjäksi ja opitaan yrittäjyydestä. Yrittäjämäinen käytös on sitä, että haastetaan itseä, pohditaan omaa uraa, oppimista, kehittymistä ja lähdetään jopa omalta mukavuusalueelta pois." (Ahlikoski 2012.)

Yrittäjyyden määritelmät

Yrittäjyydelle on monia erilaisia määritelmiä, mutta se on myös jaettu kolmeen eri ulottuvuuteen. Yrittäjyydessä voidaan erottaa sisäinen, ulkoinen ja omaehtoinen yrittäjyys. (Kuva 1.)



KUVA 1. Yrittäjyyden muodot (mukaillen Kyrö 1998)

Yrittäjyys on yksilön kykyä muuttaa ideat toiminnaksi. Se sisältää luovuuden, innovaatiokyvyn ja riskinoton, samoin kuin kyvyn suunnitella ja johtaa toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi. Näitä ominaisuuksia tarvitaan yritystoiminnassa, mutta ne lisäävät myös työntekijän tietoisuutta työstään ja auttavat tarttumaan mahdollisuuksiin. (Opetusministeriön julkaisuja 2009:7.)

Ulkoiseksi yrittäjyydeksi mielletään uuden yrityksen perustaminen. Yrityksessä yrittäjän käytännön toiminta on myös ulkoista yrittäjyyttä. Sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavat henkilön omat henkilökohtaiset ominaisuudet, asenteet ja arvot. Omaehtoinen yrittäjyys mielletään henkilön tavaksi toimia yrittäjämäisellä tavalla elämässään.

Kyrön (1998, 134) mukaan nyky-yhteiskunnassa itsensä haastaminen on lähtökohta moneen eri asiaan ja asioiden toteuttamiseen. Yrittäjyyden oppimisessa ja yrittäjämäisen käytöksen omaksumisessa opiskelijat haluavat kehittää itseään ja kokeilla omia osaamisensa rajoja. Monet vaikuttajat liittyvät yrittäjämäisen käytöksen omaksumiseen, mutta pääasiallisesti omaksuminen lähtee yksilöstä itsestään. Motivaatiollamme on suuri vaikutus koulutuksen aikana kasvamiseen yksilönä yhteisössä. Sisäinen yrittäjyys on nykypäivänä yleisesti käytössä ja se on nähtävillä koulutusjärjestelmien koulutusmuodoissa. Opiskelijaa pyritään tukemaan ja auttamaan tämän ammatillisen identiteetin rakentamisessa. Perusta tälle voidaan valaa jo hyvin varhaisessa vaiheessa, mutta henkilön omat ominaisuudet, persoonallisuuden ja luonteen piirteet, oppimisympäristö ja henkilön sisäinen palo vaikuttavat myös suuresti yrittäjyyden kasvuprosessiin.

Ulkoinen yrittäjyys on omistajuuteen pohjautuva toimintamuoto. Ulkoisen yrittäjyyden lähtökohtia ovat yrityksen perustaminen, perheyrityksessä jatkaminen tai yritysosto. Uuden yrityksen perustaminen mielletään edelleen perinteisimmäksi edellä mainituista lähtökohdista. (Koiranen 1993, 14, 115–116.) Ideointikyky ja luovuus ovat ulkoisen yrittäjyyden peruspilareita. Ulkoisessa yrittäjyydessä tarvitaan niitä siksi, että uudet ideat tulee pystyä toteuttamaan käytännössä. (Luukkainen & Wuorinen 2002, 18–19.)

Kyrön (1998,134) mukaan omaehtoinen yrittäjyys tarkoittaa yksilön tapaa toimia elämässä yritteliäästi ja vastuuntuntoisesti. Omaehtoisella yrittäjyydellä kuvataan yksilön asenteita, toimintatapaa ja käyttäytymistä. Omaehtoinen yrittäjyys viittaa yksilön vastuunottoon omasta työllistymisestä ja toimeentulosta huolehtimisesta sekä näihin liittyvistä etuisuuksista ja riskeistä. Omaehtoisen yrittäjyyden käsite korostaa yksilön omia ominaisuuksia ja vapautta tehdä päätöksiä. Yksilö pystyy vaikuttamaan omaan tekemiseensä ja ympäristöönsä. Omaehtoinen yrittäjyys koostuu ulkoisesta ja sisäisestä yrittäjyydestä ja on vuorovaikutuksessa näiden ulottuvuuksien kanssa. Yrittäjämäinen käytös rakentuu näistä kahdesta eri ulottuvuudesta ja näyttäytyy jokaisen kohdalla omalla tavalla.

Omaehtoisen yrittäjyyden ominaisuuksia

”Jos et välillä epäonnistu, se on merkki siitä, että et tee mitään erityisen innovatiivista. – Woody Allen” (Sydänmaanlakka 2009, 23).

Tässä luvussa on kerätty kaikki mielestämme keskeisimmät yksilön omaehtoiseen yrittäjyyteen liittyvät ominaisuudet, joita ovat luovuus, itsensä johtaminen, kommunikointi- ja vuorovaikutustaidot ja muut yrittäjämäiset ominaisuudet.

Luovuus

Yrittäjyys ja luovuus liittyvät vahvasti toisiinsa, ja luovuutta onkin tutkittu paljon enemmän viimeisen kymmenen vuoden aikana. Sen vaikutuksia yrittäjyyskasvatukseen ei voi vähätellä. Luovuudella on monia termejä, jotka ajatellaan yrittäjyyden lähtökohdiksi ja ominaisuuksiksi. Yritystoiminnan kannalta menestyvän yrittäjän tärkeimmät osaamisalueet ovat asioiden hallinta, omien voimavarojen käyttö ja ammattitaito. Lisäksi yrittäjänä toimimiseen liittyvät olennaisesti mm. luovat ongelmanratkaisutaidot, neuvottelutaidot, liiketoiminnan tai projektin kokonaisvaltainen johtaminen, strateginen ajattelu ja verkostoituminen. (Gibb 2005, 47–48.)

Luovuus on kyky nähdä asioita uusista näkökulmista ja rakentaa niistä jotain uutta, omaperäistä ja toimivaa. Luovuus on ihmettelyä ja kyseenalaistamista sekä uudenlaista käytännön toimintaa. Luovuuden kolmen i:n teorian mukaan luovuus on kyky ihmetellä, innostua ja innovoida. Luovuus on kyseenalaistavaa ja uutta etsivää ajattelua, ja siihen tarvitaan voimakas sisäinen motivaatio. Luovuudessa voimakas sisäinen motivaatio on tärkeää. Se saa meidät innostumaan. Tämä innostus ohjaa meitä oman visiomme hahmottamiseen ja tavoitteelliseen toimintaan. Tavoitteet kirkastuvat ja niiden priorisointi helpottuu. (Sydänmaanlakka 2009, 85–86.)

Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen käsittää laajasti taitoja, ominaisuuksia, asenteita ja kokemuksia. Itseään johtava henkilö kykenee analysoimaan omaa tilannettaan määrittäen omat vahvuutensa, heikkoutensa, mahdollisuutensa ja uhkansa. Keskeisiä ominaisuuksia itseään hallitsevalla henkilöllä ovat ajanhallinta, hyödyllisten asenteiden sisäistäminen, ratkaisu-keskittynyt lähestymistapa ongelmanratkaisuun, omien tunteiden hallinta, stressinsieto ja epävarmuuden sietokyky. (Cottrell 2010, 73.) Kyseiset ominaisuudet ovat keskeisiä yrittäjyyteen liittyviä ominaisuuksia.

Itsensä johtaminen on myös yksi tie luovuuteen. Itsensä johtamisen tavoitteena on oman tietoutensa laaja-alainen, syvälinen ja käytännöllinen kehittäminen. Mitä paremmin tunnemme itsemme, sitä paremmin kykenemme hyödyntämään omaa luovuuttamme. Itsensä johtamisen prosessi jatkuu ja kehittyy läpi elämän. (Sydänmaanlakka 2009, 191.)

Itsensä johtaminen on kaiken johtamisen lähtökohta. Jotta oppisimme johtamaan muita, meidän on ensin opittava johtamaan itseämme. Meistä jokainen on oma yrityksensä, Oy Minä Ab:n, toimitusjohtaja. Tätä kokonaisuutta meidän on osattava johtaa hyvin. Siitä riippuu, miten yrityksemme menestyy. (Sydänmaanlakka 2009, 152–153.)

Kommunikointi- ja vuorovaikutustaidot

Elämme vahvasti vuorovaikutteisessa yhteiskunnassa. Hyvään vuorovaikutukseen liittyy toisen kunnioittava kohtaaminen. Se ilmenee kuuntelemisena, tilanteeseen sopivana puhetapana, sanavalintoina, silmiin katsomisena, kätteleminenä, oven avaamisena toiselle, vanhemman ihmisen huomioimisena jne. Se ilmenee tilanteeseen sopivana pukeutumisenä ja käyttäytymisenä. Myös kriittisyys vaatii uskallusta ja taitoa ottaa kantaa ja ottaa vastaan kannanottoja. Taitomme kommunikoida on tärkeä. (Luukkainen & Wuorinen 2002, 51.)

Sydänmaanlakan (2004, 125) mukaan tehokas kommunikointi on puhumista ja kuuntelua. Tehokas kommunikaatio sisältää käskyttämistä, väittelemistä, keskustelemista, ja dialogia. Tärkeää kommunikoinnissa on aktiivinen kuuntelutaito, ja tehokas kommunikointi on parhaimmillaan aitoa dialogia. Hyvä kommunikointi pitää sisällään myös erilaisten eleiden, ilmeiden, ja tunteiden rekisteröinnin. Tähän me tarvitsemme tunneälykkyyttä.

Vuorovaikutus on opittua käytöstä. Siinä vuorovaikutustapa ja ihmissuhteen laatu liittyvät toisiinsa. Vuorovaikutus on prosessi, jossa jokainen vastaanottaa, lähettää, tulkitsee ja tekee johtopäätöksiä samanaikaisesti. Näissä kaikissa prosessin vaiheissa piilee vääristymisen mahdollisuus. Siksi niihin kannattaa kiinnittää kovasti huomiota. Vuorovaikutustaidot ovat keskeinen menestystekijä kansalais- ja tietoyhteiskunnassa. Siksi sosiaalisen vuorovaikutuksen taitojen kehittäminen on keskeinen osa oppimista. Normaali vuorovaikutus tarjoaa jatkuvasti mahdollisuuksia kehittää näitä taitojaan. (Luukkainen & Wuorinen 2002, 124, 163.)

Muita yrittäjämäisiä ominaisuuksia

Koirasen mukaan (1993, 41–44) yrittäjältä edellytetään rohkeutta ja itseluottamusta. Yrittäjän täytyy myös pystyä havaitsemaan uusia mahdollisuuksia ja tarttua niihin, mutta sen vastapainoksi yrittäjän pitää olla realisti ja ymmärtää omat rajansa. Yrittäjältä vaaditaan myös uhrauksia ja hänen täytyy toimia

alaisilleen esimerkkinä, mikä usein tarkoittaa muita uutterampaa työskentelyä.

Kanniaisen (1999, 19–20) mukaan riippumattomuus ja oman elämän kontrollointi sekä siitä vastuun ottaminen ovat ominaisuuksia, jotka ovat usein tulleet esille yrittäjien henkilökohtaisia ominaisuuksia tutkittaessa. Lisäksi yrittäjillä on muita matalampi kynnyks taloudellisen riskin ottamiseen.

Yrittäjyyden oppiminen ammattikorkeakoulussa

Tässä luvussa vertaamme omia kokemuksiamme oman opiskeluaikamme perusteella ammattikorkeakoulujen tavoitteisiin ja edellä esitettyihin teorianäkemyksiin.

Oppimisympäristö

Mikkelin ammattikorkeakoulun liiketalouden laitoksen oppimisympäristö kokonaisuudessaan on ihanteellinen oppimiselle. Tilat kampuksella ovat opiskelulle tarkoituksenmukaiset, opetus käytännönläheistä ja ympäristö antaa kokonaisuudessaan valmiudet kokonaisvaltaiseen oppimiseen. Kokemuksemme myötä voimme sanoa liiketalouden laitoksen olevan vahva yhteisö, jossa yksilö erottuu joukosta. Tämä on mielestämme suuri tekijä opiskelijoiden tyytyväisyyttä ja menestystä ajatellen, sillä tarjolla on tukea ja opastusta sitä tarvitsevalle. Oppimisympäristö on kannustava, motivoiva ja innostava. Mahdollisuudet ovat hyvät niille, jotka haluavat hyödyntää oman potentiaalinsa ja tähtäävät opinnoissaan korkealle.

Liiketalouden laitoksen oppimisympäristön vaikutuksesta oma motivaatiomme on ollut korkealla heti opintojen alusta saakka. Oppimisympäristöstä tekee innostavan kansainvälisyys ja käytännönläheinen opetus. Pienet luokkakoot mahdollistavat asioiden paremman omaksumisen ja sen, että jokainen opiskelija keskittyy opetukseen mm. osallistumalla keskusteluihin todennäköisemmin kuin isoissa ryhmissä.

Koemme opintojen ammattikorkeakoulussa antavan vahvat valmiudet tulevaa varten. Lähtökohtaisesti jokaiselle opiskelijalle taataan oppimisympäristön kannalta kaikki työkalut menestymiseen. Meitä kannustetaan omatoimisuuteen ja itsemme kehittämiseen. Jokaisen yksilön kohdalla oma asenne on ratkaiseva tekijä henkilökohtaisessa kehityksessä. Oma aktiivisuus on avainasemassa niin ikään yrittäjyyttä tukevassa oppimisympäristössä. Yritteliäs opiskelija haastaa myös itsensä. Itsensä haastaminen ilmenee esimerkiksi ”hyppyinä tuntemattomaan”, olemalla rohkea ja lähtemällä mukaan oman mukavuusalueen ulkopuolella oleviin haasteisiin. Juuri tämän kaltainen heittäytyminen asioihin on tärkeää yksilön henkilökohtaista kehitystä ajatellen.

Luovuuden käyttö opinnoissa

Työelämäläheisyys on erittäin tärkeää opintojen aikana. Erilaisten projektien suunnittelu ja toteuttaminen auttavat opiskelijoita verkostoitumaan paikallisten yritysten kanssa. Se, että meille annetaan mahdollisuus ideoida omat projektimme, antaa meille mahdollisuuden innovatiivisuuden ja luovuuden käyttöön. Tämä kehittää taitoja monella eri saralla, sillä kokemuksemme mukaan projektityöskentely on erittäin monipuolista ja myös haastavaa. Projektityöskentely mahdollistaa lukuisien taitojen, kuten ongelmanratkaisukykyjen kehittymiseen.

Työharjoittelujaksot ovat mielestämme myös suuri vahvuus ammattikorkeakouluopintojen osana, sillä niiden myötä pääsemme soveltamaan opittua teoriaa käytännössä ja työharjoittelujaksot luovat linkkejä työelämään sekä auttavat verkostoitumaan paikallisten yritysten kanssa. Työharjoittelun aikana pääsee toteuttamaan omaa innovatiivisuuttaan ja luovuuttaan soveltaessaan oppimaansa teoriaa käytännössä mm. ratkomalla ongelmia, selviytymällä haasteista ja tekemällä rohkeasti omia ratkaisuja. Olimme mukana järjestämässä ammattikorkeakoulujen syksyisiä toimistoväenpäiviä. Tehtäviimme sisältyi mm. materiaalin suunnittelua ja huolenpitoa tapahtuman toimivuudesta. Tapahtumaan valmistuminen ja osallistuminen toivat mukanaan luo-

vuotta vaativia tehtäviä. Tapahtuman suunnittelussa ja toteuttamisessa oli organisoitavaa, joten luovuudella oli oma osansa prosessin onnistumiseen.

Itsensä johtaminen opiskeluaikana

Opintojemme aikana olemme saaneet runsaasti kannustusta itsenäiseen työskentelyyn. Kun henkilökohtainen motivaatio on hyvä, kykenee hyödyntämään oman potentiaalinsa parhaalla mahdollisella tavalla. Monet opiskelijat ovatkin omaksuneet ”sisäisen yrittäjyytensä” ja soveltavat tätä menestyäkseen opinnoissaan. Oppimisympäristömme on mielestämme motivoiva ja kannustava, joten lopulta menestyminen opinnoissa on kiinni omasta yritteliästä asenteestaan. Itsensä johtaminen opinnoissa on tehokas työkalu, joten sen tärkeyden ymmärtämisellä opintojen aikana on merkittävä vaikutus.

Itsensä kehittäminen on koko elämän kestävä prosessi. Päämäärätietoisuus on lähtökohta haluttujen tuloksien saavuttamiseksi. Määrätietoinen ja haasteisiin heittäytyvä opiskelija pystyy hyödyntämään potentiaaliaan jo opintojensa aikana. Työskentelemme osa-aikaisesti opintojen ohella, joten opiskelun ja työskentelyn yhteensovittaminen on usein haastavaa. Business Management -koulutusohjelman opetussuunnitelma mahdollistaa työskentelyn opintojen aikana, sillä kursseja ei ole liikaa päällekkäin. Jos päivä alkaa aamukahdeksalta ja päättyy usein töiden merkeissä illan pimetessä, on suunnitelmallisuus tarpeen menestyäkseen sekä opinnoissa että työelämässä. Itsensä johtaminen opinnoissa viittaakin oman työskentelynsä aikatauluttamiseen, luodun aikataulun noudattamiseen ja pyrkimykseen saavuttaa itselleen asetetut tavoitteet. Aina aika ei riitä useiden asioiden samanaikaiseen työstämiseen. Hallitakseen tilannetta asioiden priorisointi on tärkeää.

Osallistuimme keväällä SPACE-konferenssin käytännön järjestelyihin. Lisäksi osallistuimme opiskelijayrittäjyys-workshopiin. Saimme tehtäväksemme valmistaa Pecha Kucha -esityksen (aikarajoitteinen PowerPoint-diaesitys) eräissä workshopissa. Pecha Kucha -esitystyylinä oli meille aivan uusi, joten oma epävarmuutemme oli vain työnnettävä sivuun ja keskityttävä luomaan sujuva

esitys. Epävarmuuden sietokyky on myös olennainen osa itsensä johtamista. Kaikkea ei aina voi ennakoida paraskaan organisoija, joten ongelmat on pyrittävä muuttamaan ratkaisuiksi.

Kommunikointitaidot opinnoissa

Erilaisten kulttuurien vuoksi englanninkielinen koulutusohjelma tarjoaa meille uusia näkökulmia hoitaa asioita, sillä saamme kokemuksia kansainvälisessä työympäristössä toimimisesta. Oppiminen tapahtuu myös keskusteluiden ja väittelyiden kautta. Business Management -ohjelmassa korostetaan erilaisia oppimistyyliä ja metodeja. Ryhmätyöt, työelämän projektit ja kaikenlaiset vuorovaikutustilanteet harjaannuttavat kommunikoijaa ja laajentavat omaksettuja taitoja. Opintojemme aikana opimme työskentelemään käytännölläheisesti erilaisia oppimismetodeja hyödyntäen. Olemme myös sitä mieltä, että meitä kannustetaan oppimaan toinen toisiltamme ja hyödyntämään erilaisia asioita "tekemällä oppii"-periaatteella.

Opintojen aikana oppii tärkeitä käytännön taitoja, joita tarvitaan jokapäiväisessä elämässä. Tämänkaltaisia taitoja ovat mm. kärsivällisyys, muiden huomioiminen, erilaisten ihmisten vahvuuksien havaitseminen ja näiden moninaisten taitojen yhdistäminen toimivaksi kombinaatioksi ryhmätyöskentelyssä. Kulttuurit ja yksilöt ovat erilaisia, joten erilaisten yksilöiden yhdistäminen sujuvaksi työskentelyryhmäksi voi viedä aikaa vaatiessa kärsivällisyyttä, joustoa ja ymmärrystä.

Oppimisympäristönä kansainvälinen ilmapiiri antaa lisäarvoa oppimiselle. Oppiminen on joka hetki tapahtuvaa vuorovaikutusta, opimme jatkuvasti toinen toisiltamme. Suvaitsevaisuus ja avoin mieli ovat lähtökohtia kansainvälisessä ympäristössä toimimiseen. Erilaisia maailmankatsomuksia tulee kunnioittaa ja ymmärtää yksilöiden erilaisia toimintamalleja. Edellä mainitut asiat tuovat lisäarvoa koulutuksellemme, koska pääsemme kansainvälisellä tasolla tutustumaan eri kulttuureihin pintaa syvemmälle. Lähiopetus yhdistettynä siihen, että jaamme kokemuksia, näkemyksiä ja tietoa monenlaisten yksilöi-

den kanssa, rikastuttaa ja lisää vahvuuksiamme kulttuurien välisessä toiminnassa. On tärkeää osata toimia erilaisissa ympäristöissä eri tavalla toimivien yksilöiden kanssa. Koemme tämän olevan yksi tärkeimmistä sisäistettävistä asioista koulutuksessamme.

Osallistuimme keväällä 2012 Hollannissa järjestettävään International Business Week -tapahtumaan, jonne oli matkustanut opiskelijoita useista maista, jopa USA:sta asti. Viikon aikana huomasimme suuren eron omien työskentelytapojemme ja paikallisten tapojen välillä. Sinä aikana teimme 12-tuntisia päiviä koululla tehden projektia meille tuntemattoman aiheen, kaasuputkien laatututkimuksen parissa paikalliselle yritykselle vientisuunnitelman parissa. Viikko oli hyvin haastava. Olimme aivan uusien asioiden äärellä, uudella ympäristössä, toimien uusien erilaisten ihmisten ja kulttuurien kanssa. Tällaisissa tilanteissa kommunikointitaitojen tärkeys korostuu. Koemme myös, että tämänkaltaiset kokemukset kasvattavat taitoja työskennellä erilaisissa olosuhteissa erilaisten ihmisten kanssa.

Muut yrittäjämäiset taidot opinnoissa

Opettajat pyrkivät tarjoamaan meille mahdollisimman monimuotoisia vaihtoehtoja oppimista ajatellen. Esimerkiksi Business Management -koulutusohjelmassa opettajan luennoijan ja opiskelijan kuuntelijan roolit eivät enää näyttäydy perinteisessä valossa, vaan erilaisia oppimismenetelmiä on otettu käyttöön laajalti. Koulutusohjelmassamme kehitetään opiskelijoiden esiintymistaitoja. Opintojaksoilla teemme paljon erilaisia esityksiä, ja niiden avulla taidot kasvavat esiintymisen lisäksi muillakin alueilla. Tietotekniset taidot kasvavat esitelmiä luodessa ja esityksiä pitäessä kielitaito ja itsevarmuus kehittyvät. Esitysten sisältöä rakentaessa opimme myös poimimaan pääasiat ja hahmottamaan kokonaisuuksia rakenteellisesti paremmin. Esimerkiksi Strategic Management -opintojakson aikana ryhmämme tehtävänä oli tiivistää koko kurssin sisältö 20 minuutin esitelmäksi. Vaikka työn luulisi olevan hyvin haastava, aiempi kokemus esitelmien rakentamisesta auttoi pääasioiden poimimisessa. Esitykset ja itseopiskelu antavat tilaa oppimiselle omien

kokemusten kautta. Esiintymisestä ja itsenäisestä työstä saatu palaute on myös arvokas apu opiskelussa, sillä virheistä opitaan ja ongelmanratkaisutaidot kehittyvät. Tämä on myös tärkeä yrittäjämäinen ominaisuus, jotta opiskelija pystyy olemaan oma-aloitteinen ja ottamaan oppia virheistään ja tuottamaan luovia ratkaisuja.

Ryhmätyöt ja työelämän projektit ovat erinomaisia oppimismetodeja, niin yrittäjämäistä kasvua, kuin henkilökohtaista oppimista ajatellen. Tällaiset oppimismetodit harjaannuttavat sosiaalisia taitoja, kasvattavat joustavuutta, innovatiivisuutta ja yhteistyö- ja suunnittelukykyä. Project management skills -opintojakson aikana toteutimme työelämänprojektina tapahtuman mikkeliläiselle yritykselle. Osana projektia yritys esittäytyi myös projektimesseillä saaden mahdollisuuden markkinoida tuotteitaan ja laajentaa asiakaskuntaansa. Työelämän projekti oli hyödyllinen ja opettavainen kokemus. Projektin suunnittelu ja toteuttaminen kehitti organisointikykyjämme. Projektin suuruus mahdollisti meille vetäjän roolin ottamisen ja täyden vastuun kantamisen projektissa.

Kansainvälinen työympäristö luo meille väistämättä kulttuurien yhteentörmäyksen. Toimintatavoissa eri kulttuurien välillä on suuria eroja mm. liittyen täsmällisyyteen, kommunikointiin ja toimintatapoihin. Emme koe sen olevan negatiivinen asia, mutta erilaiset näkemykset ja tavoitteet voivat luoda lisähaastetta työhön. Opiskelijoiden on joskus vaikea orientoitua noudattamaan Business Management -koulutusohjelman toimintatapoja, esimerkiksi kuten tuntien alkamisaikoja. Kommunikointi voi myös olla haastavaa, sillä erilaiset käsitykset sanattomasta viestinnästä voivat luoda väärinymmärryksiä. Olemme mm. oppineet, että on kulttuureita, joissa hymyily tuntemattomille ihmisille ei ole suotavaa.

Henkilökohtaiset tavoitteet ja käytännöt tehdä töitä voivat erota huomattavasti toisistaan, etenkin eri kulttuureissa. Törmäämme usein ryhmätyöskentelyssä tilanteisiin, joissa yksilö ottaa suuremman vastuun yhteisestä työstä kuin muu ryhmä. Tällaisissa tilanteissa työmäärä ei jakaudu tasaisesti ja se voi ai-

heuttaa päämäärätietoisille stressiä ja ylimääräistä työtä. Silti tämänkaltaiset tilanteet ovat arkipäivää myös työelämässä, joten haastavia tilanteita tarvitaan jo opintojen aikana. Problemaattiset tilanteet ja niistä selviytyminen luovat edellytyksiä selviytyä vaikeistakin tilanteista elämän eri vaiheissa.

Uskomme, että erilaisten oppimistyylien hyödyntäminen on suuri vahvuus tulevaisuuttamme ajatellen. Osaamme hyödyntää erilaisia toimintatapoja ja työskentelytaitoja. Meitä on kannustettu yrittäjämäiseen käyttäytymiseen opintojemme aikana. Omien kokemustemme perusteella tarkoituksena ei ole, että jokaisesta tulisi yrittäjä, vaan henkilökohtainen kasvu ja yritteliäisyys omassa elämässä ovat pääasiassa ammatinkorkeakoulumme lähestymistavassa yrittäjyyden oppimiseen opintojemme aikana.

Johtopäätökset

Yrittäjyyden sisäistäminen opintojen aikana on tärkeää henkilökohtaisen kehityksen ja elinikäisen oppimisen kannalta. Yritteliäisyys auttaa meitä saavuttamaan tavoitteemme ja valjastamaan omia henkilökohtaisia ominaisuuksia ja luonteenpiirteitä käyttöömmme uudella tavalla. Saamme testata omia rajojamme ja haastaa itsemme ja työympäristömme toimimaan erilaisten lähtökohtien mukaisesti. Tärkeää olisi myös, että luovuus tunnistettaisiin yrittäjyyskasvatuksessa ja opiskelijoille annettaisiin mahdollisuus luovuuteen ja omaaloitteisuuteen. Yrittäjyys kasvuprosessina auttaa meitä hyödyntämään yrittäjämäisiä ominaisuuksia meissä itsessämme ja olemaan paremmin valmistautuneita tuleviin työelämän haasteisiin. Pystymme myös valjastamaan voimavaramme parempaan käyttöön ja hyödyntämään niitä tehokkaammin.

Sydänmaanlakan (2009) mukaan luovuus on kyky nähdä asioita uusista näkökulmista ja rakentaa niistä jotain uutta, omaperäistä ja toimivaa. Ammatillisessa kasvu-prosessissa pitäisi pyrkiä kannustamaan luovaa toimintaa ja opiskelijoiden intoa toteuttaa itseään. Olisi hyvä, jos opiskelijat saisivat mahdollisuuden testata oman mieli-kuvituksensa rajoja jo opintojensa aikana. Tämä

puolestaan helpottaisi luovuuden käyttöönottoa työtehtävissä, työelämässä ja yrittäjydessä.

Johtopäätöksenä voimme sanoa, että koulutusohjelmamme huomioi myös yhteiskunnallisen tarpeen yrittäjyyteen ja työhön. Erityisesti koulutusohjelmamme tukee itsensä toteuttamista, kehittämistä, luovuutta ja itsensä haastamista. Tunnemmekin, että Business Management -koulutusohjelma korostaa näissä asioissa elinikäistä oppimista ja kehittymistä oppimisprosessin kautta. BM-koulutusohjelma kannustaa opiskelijoita omaksumaan yrittäjämäisiä ominaisuuksia, jotka ovat selvästi esillä oppimismetodeissa ja oppimiskokemuksissa. Opetuksessa opiskelijoita pyritään motivoimaan erilaisilla lähtökohdilla yrittäjyyteen ja yritteliäisyyteen.

Mikkelin ammattikorkeakoulun pedagogisen strategian mukaan jokaisella on vastuu omasta oppimisestaan. Kehitysehdotuksena yritteliäisyys ja siihen liittyvät aspektit, kuten itsensä johtaminen, olisi hyvä sisällyttää opintoihin vielä syvemmällä tasolla. Kun opiskelija ymmärtää yritteliäisyyden tärkeyden ja sen, kuinka opinnoissa menestymistä voi helpottaa omaksumalla sisäisen yrittäjän mentaliteetin itsessään, oppimistulokset ovat myös parempia ja vastuunkanto omista opinnoista kasvaa.

Keskeinen osa oppimista liittyy sosiaalisen vuorovaikutuksen taitojen oppimiseen (Luukkainen & Wuorinen 2002). Kehitymme kommunikoinnissa koko elämämme ajan. Vuorovaikutustaidot kasvavat erilaisten oppimistyylien ja -metodien kautta. Opetuksessa tulisi huomioida, että ryhmätyöskentelyn ja erilaisten projektien suunnittelu ja toteuttaminen ovat avainasemassa sosiaalisten taitojen kartuttamiseen.

Business Management -koulutusohjelmassa meitä kannustetaan olemaan luovia, innovatiivisia, oma-aloitteisia ja yritteliäitä. Opiskelun aikana kehitämme itsemme johtamistaitoja ja oman elämämme kontrollointia. Opimme kantamaan vastuuta itsestämme ja omasta työpanoksestamme. Tunnemme, että Business Management -linjan yrittäjyyskasvatuksellinen lähestymistapa roh-

kaisee meitä yrittäjämäiseen käyttäytymiseen ja yrittäjämäisten ominaisuuksien vaalimiseen. Koulutusohjelmamme kehittää opiskelijoiden taitoja ja henkilökohtaisia ominaisuuksia yrittäjäkasvatuksen kautta. Tämä luo meille edellytyksiä tulevaisuutta varten ja olemme paremmin valmistautuneita työelämän tuomiin haasteisiin.

Yrittäjyyden oppiminen opintojen aikana ja yritteliäisyys ihmisessä luo valmiuksia työelämään ja tulevaa uraamme varten. Henkilökohtaisen kasvun kehittyminen on erittäin yksilöllistä ja etenee jokaisen kohdalla omaa tahtia. Otalan (2002) mukaan jokaisen omalle kehitysprosessille olisinkin suotava tilaa, sillä 80 % oppimisesta tapahtuu aikuisiässä ja oppiminen on elinkäistä. Opiskelu ei ole vain tutkinnon suorittamisen aikana tapahtuvaa itsensä kehittämistä, jokaisen tulisi kehittää itseään läpi elämän.

LÄHTEET

- Ahtikoski, Laura 2012. Pienyrityskeskus oli mukana Yritystä stadiin - tapahtumassa: Oman uran voi luoda yrittäjämäisesti. Aalto yliopisto. Pienyrityskeskus. WWW-dokumentti. <http://pienyrytyskeskus.aalto.fi/fi/info/ajankohtaista/view/2012-05-15/>. Päivitetty 15.5.2012. Luettu 11.10.2012.
- Cottrell, Stella 2010. Skills for success. The personal Development Planning Handbook. New York: Palgrave Macmillan.
- Ikonen, Oiva & Virtanen, Pirkko 2007. Erilainen oppija – yhteiseen kouluun. Juva: WS Bookwell OY.
- Kanniainen, Vesa 1999. Yrittäjyys kansantalouden näkökulmasta. Teoksesta Lehtonen, Pekka. (toim.) Strateginen yrittäjyys. Helsinki: Multiprint.
- Koiranen, Matti 1993. Ole yrittäjä. Ulkoinen ja sisäinen yrittäjyys. Tampere: TT-Kustannustieto.
- Kyrö, Paula 1998. Yrittäjyyden tarinaa kertomassa. Juva: WSOY.
- Kyrö, Paula & Carrier, Camille 2005. The Dynamics of Learning Entrepreneurship in a cross-cultural University context. Gibb 2005. Entrepreneurship Education series 2/2005. Tampere: University of Tampere Faculty of Education.
- Luukkainen, Olli & Wuorinen, Jarkko 2002. Yrittävä elämänsenne. Kasvamisen yksilönä ja yhteisönä. Jyväskylä: WS Bookwell Oy.
- Mikkelin ammattikorkeakoulun pedagoginen strategia 2008 – 2012.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2001. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Opetusministeriö, 2009. Opetusministeriön julkaisuja 2009:7. Yrittäjyyskasvatuksen suuntaviivat. WWW-dokumentti. <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2009/liitteet/opm07.pdf?lang=fi>. Päivitetty 2009. Luettu 10.10.2012.

KOULUTUS JA TKI-PISTEET

Stefan Lindström

Ammattikorkeakoulujen tehtävänä (Amk-laki 2003/351) on harjoittaa ammattikorkeakouluopetusta palvelevaa sekä työelämää että aluekehitystä tukevaa ja alueen elinkeinorakenteen huomioon ottavaa soveltavaa tutkimus- ja kehittämistyötä (t&k-työtä). Tutkimus- ja kehitystoiminta tuli opetuksen rinnalla ammattikorkeakoulujen toiseksi perustehtäväksi, kun se lisättiin amk-lakiin vuonna 2003. Tutkimus- ja kehitystyöhön on sen jälkeen liitetty vahvasti myös uudet innovaatiot, joten kokonaisuutta käsitellään ammattikorkeakoulujen tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintana (TKI-toimintana).

OKM:n työryhmän (2010, 10) mukaan yhteiskunnan ja työelämän muuttuessa yhä nopeammin erityisesti innovaatioiden ja uuden osaamisen tarve kasvaa merkittävästi. Haasteita luovat demografiset muutokset, organisaatioiden muuttuvat henkilöstötarpeet, taloudelliset haasteet ja palvelurakenteiden murrokset. Osaamisen merkitys alueiden, työyhteisöjen ja työntekijöiden oman työn kehittämisessä korostuvat. Nämä muutokset otetaan myös huomioon, kun ammattikorkeakoulut uudistetaan (Amk-uudistus 2011–2014).

Ammattikorkeakoulujen tutkimus ja kehitystyö

Korkeakoulujen rakenteellisessa kehittämisessä tavoitteena on ammattikorkeakoulu, joka on kansainvälisesti arvostettu, itsenäinen ja vastuullinen (OKM). Valmistuessaan ammattikorkeakouluopiskelija on

- osaajien kouluttaja
- alueellisen kilpailukyvyn rakentaja
- työelämän uudistaja
- innovaatioiden kehittäjä.

OKM:n mukaan ammattikorkeakoulujen TKI-työ on uudistuksen myötä työelämälähtöistä, mikä tarkoittaa uusien tai parannettujen tuotteiden, tuotanto-

välineiden, menetelmien ja palveluiden löytämistä, kehittämistä ja tuottamista alueen tarpeisiin. Ammattikorkeakoulujen TKI-työtä kehitetään osana suomalaista innovaatiojärjestelmää.

Suomen innovaatiojärjestelmässä on selvä tarve ammattikorkeakouluille erityisesti alueellisella tasolla, jossa niillä välittäjäorganisaationa alueellisessa innovaatiojärjestelmässä yliopistotutkimuksen ja elinkeinoelämän ja julkisen sektorin kehittämisen välissä on erityinen rooli. Valtakunnallisesti tavoitteena on, että tulevaisuudessa tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta (TKI) on alueellisen innovaatiotoiminnan ydin.

Uusia innovaatioita pidetään merkittävinä yhteiskunnan ja alueiden kehittämisen kannalta. Aluekehitystä on suunniteltu ja toteutettu luomalla alueellisia innovaatiostrategioita (ks. Etelä-Savon innovaatiostrategia 2010–2015). Himanen (2004) mukaan innovaatioiden luominen on Suomelle erityisen tärkeää tulevaisuudessa elinkeinoelämän rakennemuutoksen vuoksi. Tuotannon siirtäessä halvan työvoiman maihin Suomessa kasvun mahdollisuudet liittyvät tietoon, osaamiseen ja innovaatioihin. Kansainvälisen kilpailukykyyn säilyttämiseksi Suomen on keskityttävä tuotannossaan asioihin, joita kukaan muu ei osaa tehdä. Himanen painottaa, että yhteiskunnan on pyrittävä toimimaan proaktiivisesti, eli ennakoimaan muutokset ja valmistautumaan niihin. Tämä pätee luonnollisesti mitä suuremmissa määrin ammattikorkeakouluihin.

Opetusministeriön työryhmä (2010, 19) korostaa, että TKI-toiminnassa erityisesti pk-yritykset ovat keskeinen kumppani. Ammattikorkeakoulujen tulee tiivistää yhteistyötään yliopistojen, tutkimuslaitosten, yritysten ja muun yhteiskunnan kanssa TKI-toimintansa vahvistamiseksi ja huomioida asia henkilöstöpolitiikassaan. Ne ovat myös keskeinen lähtökohta ammattikorkeakoulutuksen, TKI-toiminnan ja työelämän välisen vuorovaikutuksen kehittämiseksi.

Vaikka ammattikorkeakoulujen TKI-työn määrä ja volyyymi ovat kasvaneet viime vuosien aikana, ovat tulevien vuosien haasteet OKM:n mukaan mm:

- TKI-työn niveltäminen opetukseen
- TKI-työn perusedellytysten ja rahoituspohjan vahvistaminen
- ammattikorkeakoulujen, yliopistojen ja tutkimuslaitosten verkostoitumisen edistäminen.

Opetus- ja kulttuuriministeriö seuraa ammattikorkeakoulujen TKI-toimintaa vuosittain laadittavilla tilastoilla ja toiminnan mittareilla. Ammattikorkeakoulujen tulostavoitteet määritellään OKM:n ja ammattikorkeakoulujen neuvotteiluissa, ja sovitut tavoitteet ja kehittämiskohteet linjataan kehittämissuunnitelmissa ja täsmennetään TKI-strategioissa. Ammattikorkeakoulujen rahoitusjärjestelmän muuttuessa vuonna 2014 TKI-toiminnan tulokset vaikuttavat ammattikorkeakoulujen rahoitukseen.

TKI-toiminta Mikkelin ammattikorkeakoulussa

MAMKin strateginen kumppani korkeakoulukentällä on Kymenlaakson ammattikorkeakoulu (KyAMK). Yhteistyö rakentuu sopimus pohjalle, ja sitä toteutetaan yhteisen toimenpideohjelman mukaisesti. MAMKin ja KyAMKin muodostama kokonaisuus (Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulu Oy) mahdollistaa TKI-toiminnan kriittisen massan, volyymin ja vaikuttavuuden kasvun.

Ammattikorkeakoulujen päätehtävä on opetus. Tutkimus on kuitenkin nousut tärkeäksi osaksi toimintaa, ja Etelä-Savossa MAMKilla on keskeinen rooli alueen innovaatioympäristön rakentajana ja osaamisen kehittäjänä. MAMKin TKI-strategian (TKI-strategia 2015) lähtökohtana on Etelä-Savon kilpailukykyyn, osaamisen ja hyvinvoinnin kasvattaminen monialaisen ammattikorkeakouluyhteisön ja ympäröivän maakunnan yhteistyönä. MAMK profiloituu elinikäisen oppimisen korkeakouluksi ja vahvaksi TKI-toimijaksi. Painoalat vuosille 2013–2016 ovat kestävä hyvinvointi, sähköinen arkistointi ja digipalvelut sekä materiaalit ja ympäristöturvallisuus.

Painalojen mukaisten osaamiskeskittymien tehtävänä on lisätä TKI-toiminnan tunnettuutta, vaikuttavuutta ja kansainvälistymistä sekä tehostaa

hankevalmistelua. Osaamiskeskittymien toiminnassa yhteisenä piirteenä painottuvat käyttäjäläheisyys ja yrittäjyys. Liiketoimintaosaaminen ja Venäjäosaaminen ovat painoaloja poikkileikkaavia teemoja.

TKI-strategiassa edellytetään, että MAMKin opetus, tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta nivoutuvat toisiinsa. Strategiassa mainitaan tilastokeskuksen määritelmän mukaisesti, että tutkimustoiminnalla tarkoitetaan uusien käytännön sovellusten, menetelmien ongelmaratkaisukeinojen löytämistä tai kehittämistä alueen työelämän tarpeisiin. Kehitystyössä saatua tietoa käytetään uusien tuotteiden, palvelujen, tuotantoprosessien tai menetelmien aikaansaamiseen tai olemassa olevien parantamiseen.

KESU 2010–2015 -raportissa mainittujen kehityssuuntien toteuttamiseksi yhdeksi strategiseksi kehittämiskohteeksi on nostettu TKI-toiminnan ja opetuksen vuorovaikutus. Yhtenä tavoitteena on, että opiskelijat suorittavat nykyistä enemmän opintoja TKI-toiminnan yhteydessä. Kesussa nähdään, että vuorovaikutus työ- ja elinkeinoelämän kanssa ja opetuksen ja TKI-toiminnan integrointi edellyttää nykyistä aktiivisempaa otetta. Toimenpidetasolla tämä tarkoittaa mm. sitä, että opintojaksojen toteutukseen täytyy lisätä työelämäprojekteja.

Laitostasolla tulokortit sisältävät konkreettiset TKI-mittarit, joista yksi on suoritettut TKI-pisteet. TKI-pisteet voidaan kirjata, kun tilastokeskuksen määritelmä täyttyy. Tavoitteena on, että vuonna 2013 opiskelijat suorittavat 7 opintopistettä/vuosi/opiskelija ja jatkossa 9 op. Vuonna 2011 MAMKin opiskelijat suorittivat keskimäärin 6 TKI-pistettä/opiskelija/vuosi (nuoret 5,8 op ja aikuiset/yamk 6,7 op), joten haastetta riittää tulevina vuosina.

Myös MAMKin pedagoginen strategia (Pedagoginen strategia 2008–2012) korostaa opetuksen ja tutkimus- ja kehitystoiminnan vuorovaikutusta. Oppiminen nähdään elinikäisenä prosessina ja aktiivisena toimintana, jossa lähtökohdana ovat aikaisemmin hankittu osaaminen ja aiemmat kokemukset. Oppimisessa tavoitteena on hyödyntää aitoja työelämän ympäristöjä ja kehittämis-

haasteita. Oppimisympäristöt rakentuvat verkostoiksi, jotka on organisoitu esimerkiksi TKI-hankkeiksi, palvelutoiminnaksi, työelämä- tai oppilaitosyhteistyöksi.

Strategian mukaan tavoitteena on tukea opiskelijoiden tutkivan, kehittävän ja innovatiivisen työotteen vahvistumista yhteiskunnasta ja työelämästä nousevien vaatimusten mukaisesti. Tämä edellyttää, että henkilöstöllä on sekä pedagogista että tutkimus- ja kehittämisosaamista ja näiden integroinnissa tarvittavia taitoja. Osaaminen mahdollistaa TKI-toiminnan ja opetuksen vuorovaikutusta edistävien opetussuunnitelmien, erilaisten oppimisympäristöjen sekä -menetelmien systemaattisen suunnittelun ja käytön yhteistyössä eri työelämäkumppaneiden ja opiskelijoiden kanssa.

TKI-toiminnan ja opetuksen integroituminen ammattikorkeakoulussa

Jyväskylän ammattikorkeakoulun opiskelijakunnan JAMKO:n hallituksen puheenjohtaja Aku Aarva (2011) peräänkuulutti puheenvuorossaan ARENE ry:n ammattikorkeakoulupäivillä Seinäjoella 11.5.2011 TKI-toiminnan rehellistä itsearviointia, jossa tuloksia ei kaunistella tai lakaista maton alle. Arvioinnin tulosten pohjalta on lähdettävä karsimaan pois heikot toimintamallit ja korvattava ne hyväksi todetuilla ja toimivilla malleilla, joiden avulla TKI-toiminta kehittyy.

Aarva on myös samaa mieltä Suomen ammattikorkeakouluopiskelijakuntien liiton SAMOK ry:n hallituksen jäsenen Lotta Uutisen (2011) kanssa siitä, että TKI-toiminnan ja opetuksen integroitumisessa ei ole onnistuttu kovinkaan hyvin. TKI on hyvin monelle opiskelijalle edelleen hyvin tuntematon käsite. SAMOKin hallituksen jäsenen Anette Karlssonin (2012) mielestä olisi tärkeää, että kaikkien opiskelijoiden tietoisuutta TKI-toiminnan tarjoamista mahdollisuuksista lisättäisiin. Tämä voisi onnistuiksi esimerkiksi siten, että opiskelija saa TKI-opinnoistaan työtodistuksen. Sillä opiskelija pystyy todentamaan TKI-toiminnan yhteydessä tehdyt opintopisteet hakiessaan harjoittelu- tai työpaikkaa. Todistuksella saattaisi olla suuri merkitys paikan saamisessa.

SAMOKin (2012) tavoite on, että 5 % tutkinnon opinnoista, pois lukien harjoittelut ja opinnäytetyö, voidaan suorittaa TKI-opintoina, on samansuuntainen kuin MAMKin tulevien vuosien tavoite. Aarvan (2011) mielestä kyseinen tavoite ei ole tuulesta temmattu, sillä opiskelijat pitävät TKI-opintoja mielekkäänä tapana opiskella. Opiskelijat saavat mahdollisuuden opiskella aidossa työympäristössä aitojen työelämän haasteiden parissa sekä kehittää työelämäyhteyksiään mielekkäällä tavalla.

Sotaraudan ym. (2011, 37) mukaan TKI-toiminnan tehtävänä on välittää uusinta osaamista ja ymmärrystä opettajille, ja sitä kautta sen tulisi siirtyä myös opetukseen ja opiskelijoille. He kysyvät: "Jos kontakti työelämään ei ole luonteva ja jatkuva, onko opetuksen mahdollista kehittyä ja pysyä ajan tasalla?" Heidän mielestään opiskelijat nähdään varsin yleisesti liian kokemattomina osallistumaan TKI-toimintaan kahden ensimmäisen opiskeluvuoden aikana. Kirjoittajat painottavat, että ensimmäisen vuoden opiskelijan rooli TKI-toiminnassa on erilainen kuin loppuvaiheen opiskelijan, ja esittävät, että ensimmäisen ja toisen vuoden opiskelijoita olisi mahdollista tarjota yritysten kehittämistoiminnan tueksi "nuorina ihmisinä" eikä niinkään asiantuntijoina. He jatkavat: "Varsinkin kulutusmarkkinoilla toimivat yritykset kaipaavat yhteyttä nuoriin ihmisiin, joiden ajattelua koulutus ja kokemus ei vielä ole muokannut. Näin opiskelijat voisivat tarjota kanavan nuorten arvomaailmaan ja käyttäytymismalleihin ja sitä kautta tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen".

MAMKin pedagoginen strategia myötäilee OKM:n työryhmän (2010, 10) ajatuksia TKI-toiminnan ja opetuksen suunnitelmallisesta yhteensovittamisesta. Työryhmän mukaan yhteensovittamisella edistetään opiskelijoiden tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiovalmiuksien vahvistumista. Integrointi **edellyttää kaikkien koulutuksellisten elementtien, opetussuunnitelmien, työelämäyhteyksien, oppimisympäristöjen, oppimateriaalien, työtapojen ja opetusmenetelmien tarkistamista.**

Työryhmä pohti myös, miten ammattikorkeakoulun henkilöstön roolit muuttuvat. Tulevaisuudessa tarvitaan entistä enemmän substanssin hallinnan ohel-

la uudenlaista pedagogista ja tutkimus- ja kehittämisosaamista. Lisäksi tarvitaan yhteistoimintaosaamista tiimeissä ja laajemmin erilaisissa yhteistyöverkostoissa sekä valmiuksia toimia projekteissa. TKI-toiminta edellyttää usein myös kansainvälisyysosaamista. Työskentelyssä tarvitaan näkemystä koulutuksen ja työn tulevaisuudesta.

TKI-toiminnan ja opetuksen integrointi liiketalouden laitoksella

Tässä luvussa esitetään liiketalouden laitoksen toimintaa ja toiminnallista kehittäjäkumppanuutta. Koulutusohjelmien kuvauksiin on laadittu selvitys TKI-toiminnan toteutumisesta. Tavoitteena on, että opettajat ja opiskelijat osallistuvat työelämän kehittämiseen. Luvussa esitellään TKI-opintopisteiden nykytilaa ja kertymistä sekä TKI-toiminnan lisäämiseen liittyviä kehittämistoimia.

Liiketalouden laitos

Liiketalouden laitos toteuttaa kolmea yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon alan koulutusohjelmaa: **liiketalouden (LT) koulutusohjelma** (nuoret ja aikuiset), englanninkielinen **Degree Programme in Business Management (BM)** - koulutusohjelma (nuoret ja DD) sekä ylempi amk-tutkinto **yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma (yamk)**. Koulutusohjelmissa tavoitteena on opiskelijoiden kasvu business-asiantuntijoiksi, jotka pystyvät vaikuttamaan työelämän kehittämiseen. Säännönmukainen opiskeluaika nuorilla on 3,5 vuotta, aikuisilla 2,5 vuotta (opistomerkonomit) ja 3 vuotta (uusi-
muotoiset merkonomit) sekä yamk:ssa 2,5 vuotta.

Liiketalouden koulutusohjelmassa on 65 (vuodesta 2013 eteenpäin 75) nuorten ja 25 aikuisten aloituspaikkaa. Englanninkielisen koulutusohjelman aloituspaikkamäärä on 20. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelman aloituspaikkamäärä on ollut 20. Lisäksi laitos järjestää ammatillisia erikoistumisopintoja, avoimen ammattikorkeakoulun opintoja ja maksullista palvelutoimintaa.

Ammattikorkeakouluissa opintojen rakenne ja laajuus on määritelty ammattikorkeakoululaissa (2003/351). Ylempi amk-tutkinto on laajuudeltaan 90 op, joista syventäviä opintoja on 60 op ja opinnäytetyö (kehittämistehtävä) 30 op. Syventävät opinnot liittyvät suomenkielisissä opinnoissa pääasiassa taloushallintoon ja markkinointiin. Englanninkielisissä opinnoissa painopiste on kansainvälisessä liiketoiminnassa, erityistä erikoistumisalaa siellä ei siis ole. Liiketalouden ja Business Management -koulutusohjelmien laajuus on 210 op.

Mikkelin ammattikorkeakoulussa opintojaksot ovat pääsääntöisesti viiden opintopisteen laajuisia. Uudessa opetussuunnitelmassa (OPS) opintojen rakenne on samalainen KyAMK:ssa ja MAMK:ssa. Liiketalouden laitoksen koulutusohjelmien (LT, BM) rakenne on esitetty taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Liiketalouden koulutusohjelmien rakenne

	Vanha OPS	Uusi OPS (2012 >
Perusopinnot (kaikille yhteiset)	50 op	60 op
Ammattiopinnot (kaikille yhteiset)	50 op	45 op
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	50 op	45 op
Vapaasti valittavat opinnot	15 op	15 op
Harjoittelu	30 op	30 op
Opinnäytetyö	15 op	15 op

Perusopinnot ja ammattiopinnot ovat kaikille yhteisiä, mutta jo toisen lukuvuoden aikana suomenkielisen koulutusohjelman opiskelijat voivat suunnata opiskelunsa mielenkiintonsa mukaisesti joko taloushallintoon tai markkinointiin. Etelä-Savon työllisyystarpeen mukaisesti enemmistö opiskelijoista erikoistuu taloushallintoon. BM-opiskelijat valitsevat opintojaksojaan tarjolla olevista kansainväliseen liiketoimintaan liittyvistä opinnoista.

Laitoksen pedagoginen kehittäminen

Laitos osallistui vuonna 2009 korkeakoulujen arviointineuvoston (KKA) laatuksikköarviointikilpailuun ja arvioinnin palautteessa nostettiin esille mm. seuraavaa:

- Laitoksella on tehnyt monipuolista pedagogista kehitystyötä, mutta pedagogiset valinnat jäävät epäselviksi.
- Laitoksen rooli TKI- ja aluekehitystoiminnassa on kokonaisuudessaan jäsentymätön.
- Laitoksen profiloituminen ja innovatiivisuus on epäselvä.

Palautteen pohjalta liiketalouden laitoksella aloitettiin kehittämistyö, ja luku- vuosina 2009–2010 ja 2010–2011 laitos nosti toimintasuunnitelmissaan kehittämiskohteikseen erityisesti työelämäyhteistyön kehittämisen ja TKI-toiminnan käynnistämisen. Liiketalouden laitoksen opetushenkilökunta työsti ja käsitteellisti pedagogista lähestymistapaansa. Valitusta lähestymistavasta käytettiin aluksi työnimeä pedagoginen kumppanuus, joka tarkoittaa toiminnallista kumppanuutta työelämän kanssa. Toiminnallisen kumppanuuden elementit ovat Siljasen (2010, 9–10) mukaan:

1. Työelämä on aito oppimisympäristö. Oppiminen perustuu työelämästä nouseviin kehittämishaasteisiin. Toiminnallinen ja vuorovaikutuksellinen kumppanuus ammattikorkeakoulun ja työelämän välillä muodostaa kehittämisverkoston.
2. Oppiminen on opiskelijälähtöistä ja rakentuu opiskelijan aikaisempien oppimis- ja elämäkokemusten sekä motivaation varaan.
3. Oppimisprosessissa korostuu opiskelijan oma aktiivisuus ja vastuu omasta ammatillisesta kasvusta ja uran rakentamisesta.
4. Opiskelijan oppimista tuetaan ohjauksella, jota tukevat monipuolisten oppimismetodien ja teknologisten oppimisympäristöjen hyödyntäminen.
5. Opettajan rooli toiminnallisessa kumppanuudessa on monitahoinen: oppija, itsensä kehittäjä, pedagoginen asiantuntija, valmentaja, koordinaattori, organisoija ja mentori.

Hankin ym. (2010, 8) mukaan toiminnallisen kumppanuuden kehittäminen perustuu toimintatutkimuksen mukaiseen jatkuvan kehittämisen sykliin, joka etenee suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin ja reflektoinnin kautta uuteen

sykliin. Työelämäoppimisen kehittäminen on jatkuvaa toimintaa, joka edellyttää kiinteää ja monitasoista yhteistyötä yritysten ja muiden organisaatioiden kanssa. Tämä edellyttää Siljasen (2010, 11) mukaan sitä, että opettajat ovat valmiita sitoutumaan uudenlaiseen ja epävarmoja elementtejä sisältävään kumppanuuteen opiskelijoiden ja työelämän kanssa. Siljanen (2010, 11) painottaa lisäksi, että laitoksen tulee huolehtia opetushenkilöstön pedagogisen osaamisen kehittämisestä ja kannustaa opettajia rakentamaan omia työelämäverkostoja.

Koulutusohjelmien TKI-integraation toteutus

Koulutusohjelmien pedagogiseksi lähtökohdaksi on muokkaantunut toiminnallinen kehittäjäkumppanuus. Koulutusohjelmat toteuttavat aluekehitystehtäväänsä tuomalla liiketoimintaosaamista alueen yritysten ja organisaatioiden tarpeisiin profiilinsa mukaisesti. Laitoksen koulutusohjelmien opetussuunnitelmat, osaamistavoitteet, kansainvälisyys, ohjaus, verkko-opetus ja TKI-toiminnan integrointi on kuvattu SoleOPS-järjestelmässä. Seuraavaksi esitellään, mitä TKI-toiminnan ja opetuksen integroimisessa sovittiin.

Opetuksen sisältöjä suunnitellaan ja toteutetaan yhdessä työelämän kanssa. Tällä pyritään **varmistamaan** TKI-toiminnan, koulutuksen ja työelämän tiivis vuorovaikutus. Tavoitteena on, että **opettajat osallistuvat** alansa työelämään ja sen kehittämiseen. Opetuksen ja TKI-toiminnan vuorovaikutus tukee myös opiskelijoiden tutkivan, kehittävän ja innovatiivisen työotteen vahvistumista yhteiskunnasta ja työelämästä nousevien vaatimusten mukaisesti. Joustavilla opetusjärjestelyillä tuetaan vuorovaikutuksen toteutumista

TKI-integraatiolla tavoitellaan ensisijaisesti opiskelijoiden mutta myös henkilöstön oppimista. Koulutusohjelmat tarjoavat työelämäläheisiä oppimisympäristöjä, jotka tukevat opiskelijan ammatillista kasvua ja kehittymistä. Työelämäläheisiä oppimisympäristöjä ovat TKI-hankkeet, työelämästä tulevat toimeksiannot, opiskelijaosuuskunta PAVE ja MAMKin tarjoamat muut oppimisympäristöt (mm. Elixiri, Dexi, Talli).

Laitos hallinnoi tällä hetkellä kahta hanketta: Livinglabs-käyttäjälähtöinen palvelukehitys Etelä-Savossa (2011–2014) ja Ulkomaalaiset opiskelijat Etelä-Savon voimavaraksi (2011–2013) -hankkeet. TKI-integraatio suunnitellaan jo hankkeiden valmisteluvaiheessa, jolloin laaditaan opinnollistamissuunnitelma. Siinä esitetään suunnitelma niistä opintojaksoista, joihin hanke kytketään, sekä suunnitelma hankkeeseen liittyvästä oppimisesta ja opintopisteistä. Oppimisen tavoitteet muodostuvat opintojaksojen osaamistavoitteista ja hankkeen antamista osaamisen kehittämisen mahdollisuuksista. Suunnitelmaa tarkistetaan hankkeen käynnistyessä ja edetessä. Hankkeessa suoritetaan opintoihin liittyviä oppimistehtäviä, harjoittelua ja opinnäytetöitä.

Työelämäyhteistyön monipuolistamiseksi ja eri opintojaksojen työelämälähtöisten oppimistehtävien lisäämiseksi liiketalouden laitoksella käynnistettiin kummiyritystoiminta syksyllä 2010. Yritykset ovat koko opiskelijaryhmän kummiyrityksenä koko opiskeluajan. Yhteistyötyömuotoja ovat mm. yritysvierailut, asiantuntijaluennot, harjoittelu, projektien toteutus, artikkelien kirjoittaminen ja muut yrityksen toimintaa liittyvät toimeksiannot. Liiketalouden laitoksen kummiyritykset ovat lukuvuonna 2010–2011 Osuuskauppa Suur-Savo ja Mikkelin Puhelinyhdistys, lukuvuonna 2011–2012 Kesko ja Palkeet ja lukuvuonna 2012–2013 Länsi-Savo Oy ja Suur-Savon Osuuspankki.

Hankkeiden ja kummiyritystoiminnan ulkopuolella osa TKI-integraatiosta toteutetaan yritysten ja organisaatioiden toimeksiantoina. Toimeksiannot liittyvät projektiopintoihin ja eri opintoihin (esim. Tilaus- ja toimitusketjun hallinta, Innovaatio-osaaminen, Palvelumuotoilu, Tuotteistaminen ja kaupallistaminen, Markkinointiviestintä, Verkkoliiketoiminta ja -markkinointi sekä Rahoitus ja liiketoimintasuunnitelma). TKI-integraatio toteutuu myös siten, että aikuisopiskelijat tekevät harjoittelujaksojen aikana omaan työyhteisöönsä liittyviä kehittämistehtäviä, tutkimuksia ja selvityksiä (n. 5 op). Lisäksi hankkeistetut opinnäytetyöt ovat keskeinen osa TKI-integraatiota koulutusohjelmissa.

Toimeksiannoista laaditaan aina etukäteen kirjallinen sopimus toimeksiantajajan ja opiskelijan välillä. Toimeksiannon päätyttyä opiskelija ja toimeksiantaja arvioivat toimeksiannon onnistumista. TKI-integraatiossa syntyneet opintosuoritukset arvioidaan koulutusohjelmissa noudatetun yleisen arviointikäytännön mukaisesti. Kaikki TKI-pisteet kirjataan opiskelijahallintotietojärjestelmään ja pisteiden kertymistä seurataan säännöllisesti.

TKI-opintopisteet

Liiketalouden opiskelijoiden TKI-pisteistä valtaosa kertyy toistaiseksi opin-
näytetöistä (nuoret, aikuiset), kehittämistehtävistä (yamk), projektiopinnoista
(nuoret) ja harjoittelujaksoista (aikuiset). Keskimäärin nuorten koulutusohjel-
missa opiskelevat opiskelijat suorittavat noin 20 TKI-opintopistettä tutkinnon
aikana, mikä tavoitteeseen (n. 32 op) nähden ei ole riittävä määrä. Yleensä en-
simmäisen ja toisen opiskeluvuoden aikana kertyy TKI-pisteitä selvästi vä-
hemmän kuin opiskelun loppuvaiheessa, joten painopistettä pitäisi pystyä
siirtämään myös toiselle opiskeluvuodelle.

TKI-opintopisteet ovat vuodesta toiseen olleet suunnilleen sama määrä. Tau-
lukossa 2 on esitetty vuoden 2011 opintopistekertymä (op/opiskelija/vuosi)
koulutusohjelmittain.

TAULUKKO 2. Vuoden 2011 opintopistekertymät

TKI-opintopisteet	2011
Liiketalouden koulutusohjelma, nuoret	5,92
Business Management, nuoret	4,03
Liiketalouden koulutusohjelma, aikuiset	4,57
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen ko., aikuiset	12,32

Yksi syy vaatimattomaan opintopistekertymään lienee se, että osa henkilöstös-
tä koee opetuksen, toimeksiannot ja TKI-hankkeet erillisinä ja toisistaan irral-
lisina asioina. Soutarauta ym. (2011, 37) käsityksen mukaan TKI-hankkeisiin
osallistuminen ei näyttäydy erityisen motivoivana: opettajan asema nähdään
arvokkaana ja haluttavana toisin kuin TKI-toiminta. Asenteiden lisäksi myös
ajan käytön ongelmat jäykistävät toimintaa.

Työaika-suunnitelma (TAS) antaa Soutarauta ym. (2011, 37) mukaan mahdollisuuden joustavuuteen työajan suhteen, mutta jos parhaat opettajat kohdennetaan 1,5 vuodeksi eteenpäin opetukseen, se estää hankkeisiin osallistumisen. Myös hallitusohjelman ammattikorkeakouluille asettamat säästötavoitteet ovat haasteellisia. Henkilöstömäärän supistuessa, opetusryhmien koon kasvaessa ja opetusresurssien pienentyessä opettajien mahdollisuudet verkostoitua ja olla vuorovaikutuksessa työelämän kanssa vaikeutuu. Soutarauta ym. (2011, 37) painottavat, että liian tiukaksi viritetty linjaorganisaatio ei saisi olla este asiantuntijuuden kehittämisessä ja hyödyntämisessä. Näin ollen mikäli opetushenkilöstö halutaan osaksi TKI-toimia opetuksen ja TKI-toiminnan integraation nimissä, olisi hyvä pohtia nykyisen TAS-suunnittelun linjauksia tai ehkä jopa uudistaa koko työaika-suunnittelua.

Kehittämistoimenpiteitä

Laitos hakee tällä hetkellä erittäin aktiivisesti hankerahoitusta sekä julkisista (ESR-hankkeet, TE-keskus, ELY-keskus, Tekes yms.) että yksityisistä (esim. säätiöt) rahoituslähteistä. Lisäksi laitos on partnerina kansainvälisissä hankehakemuksissa. Ajatuksena on, että kun alati kiristyvässä ”rahoituskilpailussa” lähettää riittävästi laadukkaita ja alueen elinkeinoelämää hyödyntäviä hankehakemuksia, ennemmin tai myöhemmin saadaan myös myönteisiä rahoituspäätöksiä.

TKI-integraatio pyritään jatkossa toteuttamaan myös nuorten koulutusohjelmien harjoittelussa. Aikaisemmin on kiinnitetty huomiota lähinnä harjoittelun työtehtävien laatuun (tarkoituksenmukaisuus, haastavuus, monipuolisuus jne.) Jatkossa painotetaan ja korostetaan myös harjoittelun aikana mahdollisen kehittämistehtävän merkitystä oppimisen kannalta. Muiden työtehtävien ohella opiskelija voi tehdä pienimuotoista tutkimusta (esim. markkinointitutkimusta, -analyysia), laatia perehdyttämisohjeet tai ohjeistuksen laskutuksen tekemiseen yms. Toimeksiannon tavoitteet ja laajuus kirjataan opiskelijan harjoittelusuunnitelmaan.

Edellä mainitut toimenpiteet lisäävät TKI-integraatiota muttei riittävästi. Asettujen tavoitteiden ja opiskelijoiden työelämäoppimisen kannalta on tärkeää, että tulevaisuudessa mahdollisimman moneen opintojaksoon kytketään erilaisia työelämäprojekteja. Uudessa opetussuunnitelmassa opiskelijat suorittavat perus-, ammatti- ja vaihtoehtoisissa ammattiopinnoissa yhteensä 30 viiden opintopisteen (yhteensä 150 op) opintojaksoja. Ammattiopintoja ja vaihtoehtoisia ammattiopintojaksoja on 18. Jos jo muutamaan näihin opintojaksoon onnistutaan integroimaan TKI-osuus, on mahdollista saavuttaa asetetut tavoitteet.

Liiketalouden tutkinnot valmistavat opiskelijoita työelämän asiantuntijatehtäviin. Asiantuntijuuteen kuuluu teoreettista ja käytännön osaamista ja itsesäätelytietoa. Viimeksi mainitulla tarkoitetaan oman toiminnan tietoiseen ja kriittiseen tarkasteluun ja arviointiin liittyviä metakognitiivisia ja reflektiivisiä tietoja ja taitoja (Tynjälä 1999, 172–173). Asiantuntijuuden kehittäminen on näin ollen läsnä kaikissa opintojaksoissa. Oppimisen kannalta opintojakson suunnittelussa pitää ottaa huomioon myös se, että on erilaisia oppijoita. Osa opiskelijoista on visuaalisia (oppivat kirjoittamalla, piirtämällä, näyttelemällä), osa kinesteettisiä (oppivat tekemällä) ja osa audivisuaalisia (oppivat kuuntelemalla ja kyselemällä) oppijoita (Koivusalo & Salenius 2012, 9–11).

Opintojakson suunnittelu ja toteutus on opiskelijan optimaalisen oppimisen kannalta erittäin haasteellista. Opittavan sisällön ydinaineksen (sellaista osaamista, mitä kaikilla asiantuntijoilla tulee olla) lisäksi täytyy ottaa huomioon monta muuta asiaa. Arvioinnin avulla ”mitataan” opiskelijoiden osaamista. Kun tiedetään, että opiskelijan opiskelua ohjaa eniten arviointi, on arvioinnissa otettava huomioon tasapuolisesti sekä teoriaosaaminen että käytännön osaaminen.

Yhteenvedona voidaan todeta, että oppiminen hankkeissa, projekteissa, opin-
näytetöissä, harjoittelussa ja opintojaksoihin kytketyissä toimeksiannoissa tapahtuu aina yhteistyössä opiskelijan, opettajien ja työelämän edustajien kanssa. Oppimiseen liittyy aina työelämän käytäntöjen reflektointi teoriaan tai teo-

rian vieminen käytännön toiminnaksi. Näin luodaan opiskelijalle mahdollisuus kehittää ammatillista osaamistaan ja valmiuksia kehittää työtään ja työelämää. Oppiminen vaatii opiskelijalta itseohjautuvuutta ja kehittävää, kriittistä otetta omaan tekemiseensä, vaikka kaikilla oppimisprosessiin osallistuvilla on aktiivinen rooli.

Lopuksi

Edellä on esitetty erilaisia kehittämistoimenpiteitä TKI-integraation lisäämiseksi. Jos ne eivät kuitenkaan tuota toivottua tulosta, jää pohdittavaksi perusteellisia muutoksia seuraavaan opetussuunnitelman. Esimerkkeinä tällaisista rakenteellisista uudistuksista mainittakoon Laurea-ammattikorkeakoulun Learning by Developing (LbD) -oppimismalli), jossa opiskelu tapahtuu työelämäläheisissä hankkeissa, Jyväskylän ammattikorkeakoulun Tiimiakatemia, jossa opiskelu tapahtuu tiimiyrityksessä tai Tampereen Demola (kolmen eri korkeakoulun yksiköiden yhteinen ”projektikone”), jossa opiskelijat monialaisissa ryhmissä työستävät yritysten tilausprojekteja.

Liiketalouden laitoksen toiminta on vuosien varrella ollut menestyksellistä, josta osoituksena OKM:n MAMKille antama palaute vuonna 2011. Palautteessa todetaan, että liiketalouden laitos on hyvin monella mittarilla valtakunnan kärkeä. TKI-toiminnassa tulokset eivät toistaiseksi ole olleet yhtä hyviä, mutta nyt, kun laitos suunnitelmallisesti ja systemaattisesti pyrkii kehittämään tätä osa-aluetta, voidaan perustellusti odottaa, että tämäkin asia korjaantuu.

LÄHTEET

Aarva Aku 2011. TKI-toiminta opiskelijan näkökulmasta. Puheenvuoro ARENE ry:n ammattikorkeakoulupäivillä Seinäjoella 11.5.
http://blogit.jamk.fi/jamko_puheenjohtajan_puheenvuoro/archives/161

Haikonen Meeri, Hyrkäs Venla 2010. Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta ammattikorkeakouluissa Case: Savonia-ammattikorkeakoulu. Kuopio: Opinnäytetyö Savonia-ammattikorkeakoulu

Hanki Marjaana, Niemi Antti, Seppänen Salla, Siljanen Tuula 2010. Toiminnallisen kumppanuuden johtaminen ammattikorkeakoulussa. Tampere: KoHa3. KOHA-opinnot.

Himanen Pekka 2004. Välittävä, kannustava ja luova Suomi. Katsaus tietoyhteiskuntamme syviin haasteisiin. Tulevaisuusvaliokunta Teknologian arvioin-
 teja 18. Eduskunnan kanslian julkaisu 4/2004.

Karlsson Anette 2012. Tehdään TKI näkyväksi ammattikorkeakouluissa. SAMOK. <http://samok.fi/2012/02/08/tehdään-tki-nakyväksi-ammattikorkeakouluissa/>

Koivusalo Hilikka, Salenius Hannele 2012. Kehittämistehtävä: Aistit avoinna oppimaan – opettajaopiskelijoiden oppimistyyliä ja havainnollistaminen. Tampereen ammattikorkeakoulu, Ammatillinen opettajakorkeakoulu.

SoleOPS. 2012. Opetussuunnitelmat. MAMKin henkilöstön intranet STAFF

MAMKin pedagoginen strategia 2008–2012, KESU 2010–2015 ja TKI-strategia luonnos syksy 2010.

OKM, 2012. Koulutus – Ammattikorkeakoulutus – Tutkimus- ja kehitystyö. <http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/?lang=fi>

Opetusministeriön työryhmä 2010. Ammattikorkeakoulujen tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta innovaatiojärjestelmässä. Helsinki: Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2010:8.

Siljanen Tuula 2010. Toiminnallisen kumppanuuden kehittäminen liiketalouden koulutuksessa. Mikkeli: MAMKin laadunvarmistuskoulutus, Kehittämistehtävä.

Sotarauta Markku, Myllykangas Päivi, Varmola Tapio 2011. Maakunnasta maailmalle – Uuden etsintä ja managerialismin kahleet Jyväskylän ammattikorkeakoulun tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnassa. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun raportteja 17.

Tynjälä, Päivi 1999. Konstruktivistinen oppimiskäsitys ja asiantuntijuuden edellytysten rakentaminen koulutuksessa. Teoksessa Eteläpelto ja Tynjälä, 1999: Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. WSOY, Helsinki.

Uutinen Lotta 2011. Mikä ihmeen TKI? SAMOK:

<http://samok.fi/2011/05/18/mik%C3%A4-ihmeen-tki/>. Julkaistu 18.5.2011.

Luettu 26.10.2012.

AMMATTIKORKEAKOULUSTA YRITTÄJÄKSI

Eila Jussila

Hyvinvoinnin perusta on yrittäjämäisessä toiminnassa, ja alueiden taloudellinen kehitys riippuu sen yritysten menestymisestä. Talouden kerrannaisvaikutukset toimivat myös toisinpäin; jos alueella ei ole menestyvää ja kilpailukykyistä yritystoimintaa, alue taantuu taloudellisesti. Alueiden taantumisen laajempina seurauksena voi olla koko hyvinvointiyhteiskunnan heikentyminen.

Yrittäjyyden edistäminen onkin yleensä keskeinen kysymys koulutuspolitiikassa. Tämä korostuu ammattikorkeakoulujen kohdalla, sillä lain mukaan ammattikorkeakouluilla on alueellisen kehittämisen velvollisuus – yrittäjyyden edistäminen on keskeinen asia alueellisessa kehittämisessä. Tavoitteeksi on asetettu, että 5 % ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneista ryhtyy yrittäjäksi.

Erityisen tärkeää ja samalla haasteellista alueellisen kehittämisen ja yrittäjyyden edistämismittarien toteuttaminen on Etelä-Savossa, sillä alue on kotitalouksien käytettävissä olevien tulojen perusteella Kainuun, Pohjois-Karjalan ja Keski-Pohjanmaan ohella Suomen köyhimpiä (Tilastokeskus 2009). Lisäksi alueen yrittäjien keski-ikä on korkea ja huomattava määrä yrittäjiä suunnittelee luopuvansa yritystoiminnasta eläkkeelle siirtymisen vuoksi.

Tässä artikkelissa tarkastellaan ammattikorkeakoulun roolia ja mahdollisuuksia edistää yrittäjyyttä yleensä. Eri ammattikorkeakouluissa on kehitetty toimintamalleja yrittäjyyskoulutukseen. Mikkelin ammattikorkeakoulussa on toteutettu 15 op:n laajuista Yrittäjätie-opintokokonaisuutta, jolle on voinut osallistua eri koulutusalojen yrittäjyydestä kiinnostuneet opiskelijat.

Yrittäjyys on sekä yhteiskunnallinen että yksilötason kysymys

Talouselämässä on tapahtunut voimakas rakennemuutos, ja erityisesti metsäteollisuuden osuus teollisuustuotannosta on vähentynyt. Suhdannetaantuma

koskettaa yleensä ensimmäiseksi suuria ja kansainvälisesti toimivia yrityksiä. Rakennemuutos ja suhdannevaihtelut korostavat pk-yritysten merkitystä Suomen kansantalouden selkärankana. Uusista työpaikoista 2/3 syntyy pk-yrityksissä ja kansantuotteesta pk-yritysten osuus on 40 %. Uudet yrittäjät toimivat yleensä juuri pk-sektorilla.

Ilman uusia yrittäjiä yritysten määrä jopa vähenee, sillä yrittäjien ikärakenne on korkea ja suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle myös kymmenettuhannet ikääntyneet yrittäjät harkitsevat sukupolvenvaihdosta lähivuosina. Onnistuneet omistajanvaihdokset ovat sekä yrittäjän itsensä että yhteiskunnan kannalta tärkeitä. Tällaisissa yrityksissä on paljon osaamista ja työpaikkoja, jotka ollaan vaarassa menettää, ellei jatkajaa ei löydy. (Opetusministeriö 2009, 8.)

Yritystoiminnan jatkamisessa on siis kyse paitsi laajasta yhteiskunnallisesta asiasta myös aluetaloudellisesta kysymyksestä. Alueen palvelurakenne heikkenee ja taloudellinen kehitys taantuu, jos varsinkaan menestyville ja toimintansa lopettaville yrityksille ei löydy jatkajia. Olemassa olevien yritysten jatkamiselle on siis suorastaan olemassa tilaus.

Tällä hetkellä yleensä koko työelämässä tapahtuu suuria muutoksia. Keskustelun kohteena on mm. työelämän kehityssuuntien, ulkoistamis- ja verkostoitumiskehityksen, yrittäjien sukupolvenvaihdosaallon, työelämän fragmentoitumisen jne. seurauksista. Yhtenä seurauksena voi olla, että tulevaisuudessa yhä suurempi joukko nykyisistä opiskelijoista on työuransa jossain vaiheessa ammattiin liittyvän valintatilanteen edessä, jossa tulee harkittavaksi entistä suuremmalla todennäköisyydellä yrittäjäyys varteenotettavana uravaihtoehtona. Yrittäjäyydellä on siis yhteiskunnallisen merkityksen lisäksi merkitystä myös yksilön kannalta. (Ristimäki 2004, 8.)

Nuorten ja varsinkin hyvän koulutuksen saaneiden nuorten yritystoiminnalle on kysyntää. Nuorilla on usein sellaista osaamista, ideoita ja kykyä samaistua nuoriin, jota on mahdollista hyödyntää kehitettäessä uusia palveluja ja tuotteita. (Opetusministeriö 2009.) Innovaatio-osaamisen liittäminen opintoihin on

uuden yritystoiminnan syntyminen kannalta keskeinen asia. Innovaatio-osaaminen muodostuu ensisijaisesti yksilöiden luovuudesta, toissijaisesti sosiaalisesta organisoitumisesta ja kolmanneksi tuotteistamisen tehokkuudesta. (Turun kauppakorkeakoulu 2012.)

Ammattikorkeakoulu yrittäjyyden edistäjänä

Yrittäjyyden edistämiseksi ammattikorkeakoulut ovat vahvoilla, sillä ammattikorkeakoulututkinto antaa hyvät valmiudet toimia yrittäjänä. Korkeakoulutasoiseen ammatilliseen osaamiseen yhdistyy usein teoreettinen tieto. Tämä on hyvä valmius kelle tahansa yrittäjälle.

Oman ammattitaitonsa lisäksi yrittäjä tarvitsee myös muita ominaisuuksia ja ammatillisia valmiuksia. Ensinnäkin yrittäjäksi ryhtyminen edellyttää sisäistä tahtoa ja voimakasta sitoutumista – sisäistä yrittäjyyttä. Liiketoimintaosaaminen on keskeinen osa jokaisen yrittäjän ammatillista osaamista. Myös liiketoimintaympäristöstä ja varsinkin ympäröivästä maailmasta tulisi tietää mahdollisimman paljon sen lisäksi, että tuntee omaa toimialaa koskevat keskeiset kehityslinjat ja lainalaisuudet.

Lähtökohta siis on, että ammattikorkeakoulututkinto antaa hyvät valmiudet toimia yrittäjänä. Mutta onko koulutus ja oppiminen organisoitu yrittäjähenkisyyttä edistäväksi? Miten liiketoimintaosaaminen tulisi yhdistää muuhun ammatilliseen osaamiseen niin, että samalla edistetään yrittäjäksi ryhtymisen edellytyksiä? Onko eri koulutusohjelmista valmistuneilla edellytykset toimia yrittäjinä?

Yrittäjähenkisyyden ja liiketoimintaosaamisen yhdistäminen ammattitaitoon tulee siis organisoida koulutuksessa niin, että eri koulutusohjelmista valmistuvilla on valmiudet kasvaa työntekijästä yrittäjäksi, johtajaksi ja mahdollisuuksien etsijäksi.

Lähes kaikki työpaikat edellyttävät työntekijöiltä paitsi hyvää ammattitaitoa myös oikeanlaista asennetta: oma-aloitteisuutta, kykyä itsenäiseen työskenteleeseen, luovuutta jne. Asenne työntekoa kohtaan on olennainen: onko asenne sellainen, että riippumatta työnantajasta työskennellään niin kuin työskenneltäisiin oman yrityksen eteen? Vai ollaanko työpaikalla ”vain töissä”?

Liiketoimintaympäristöt muuttuvat nopeasti, ja tämä vaatii myös suurilta yrityksiltä valmiutta nopeisiin muutoksiin. Tätä voidaan hakea sisäisen yrittäjyyden kautta. Esimerkit ovat osoittaneet, että yrittäjämäisellä toiminnalla ison organisaation sisällä voidaan saavuttaa uusia ulottuvuuksia liiketoiminnassa. Sisäinen yrittäjyys voi ilmentyä esimerkiksi toimintavapauksien antamisessa kehitystehtävissä toimiville, yritysten perustamista yrityksen sisään tai resursien kohdentamista uusien ideoiden nopeaan pilotointiin. Organisaation normaalin johtamisprosessin rinnalle tulee tavallaan ohituskaistoja. Riskinotto ja riskin sietäminen ovat sisäisen yrittäjyyden ydintä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2012.)

Voiko sisäistä yrittäjyyttä, ts. yrittäjähenkisyyttä oppia, vai onko se ihmiseen sisäänrakennettu ominaisuus? Sisäinen yrittäjyys liittyy henkilön asenteisiin itseään, ympäristöään ja työtään kohtaan. Se voi ilmetä myös ulkoisena yrittäjyytenä eli yritystoimintana, jopa oman yrityksen perustamisena – mutta ei välttämättä. Sisäinen yrittäjyys merkitsee halua tehdä työtä ja positiivista asennetta kaikkea työntekoa kohtaan riippumatta siitä, toimitaanko toisen palveluksessa vai omassa yrityksessä. Koulutuksella voidaan vaikuttaa asenteisiin ja siihen, miten yrittäjyyteen suhtaudutaan sekä miten oma työnteko ymmärretään suhteessa ympäristöön ja työyhteisön menestymiseen. (Römer-Paakkanen 1999.)

Kasvu yrittäjyyteen on kasvua luovaan ongelmanratkaisutaitoon sekä kykyyn nähdä mahdollisuudet muuttuvassa toimintaympäristössä. Oppimisympäristössä se tarkoittaa sellaisen aktiivisen ajattelutavan sisäistämistä, jonka avulla havaittuja yrittämisen mahdollisuuksia voidaan viedä eteenpäin ja ratkaista luovuutta apuna käyttäen vastaan tulevia ongelmia. (Mäkäräinen 2012.)

Organisaation toimintatavoilla voidaan edistää, mutta myös estää yrittäjähenkilöiden kehittymistä. Organisaatio muodostuu ”näkyvästä osasta”, joka on sen virallinen järjestelmä ja ”piilevästä osasta”, joka on sen epävirallinen järjestelmä. Näkyvä osa muodostuu tavoitteista, tekniikasta, rakenteesta ja taloudesta. Piilevä osa sisältää organisaation arvot, asenteet, vuorovaikutuksen, uskomukset, normiston ja organisaatioilmaston. Opiskelijat omaksuvat opiskeluaikanaan tietyt toimintatavat ja ne siirtyvät työelämään.

Luovan organisaation tunnuspiirteitä ovat työn haasteellisuus, vapaa ilmapiiiri, keskinäinen luottamus, leikkimielisyys, rakentavat väittelyt, hedelmälliset konfliktit ja riskinottohalukkuus (Uusikylä, 1999). Miten ammattikorkeakoulujen oppimisympäristö on rakentunut ja miten toiminta tukee luovuutta ja tätä kautta yrittäjyyttä?

Yrittäjyyspedagogiikkaa tulee korostaa koulutusprosessissa niin, että pedagogisesti siirrytään sisältökeskeisyydestä opiskelijan vastuulla olevaan prosessikeskeiseen ajattelutapaan. Itsehjautuvuutta edistäviä opetusmenetelmiä kuten monialaisia projektitoita ulkopuolisille toimeksiantajille voidaan pitää yrittäjyysvalmiuksien kehittymisen kannalta hyvinä.

Yrittäjätie

Eri ammattikorkeakouluissa on kehitetty runsaasti erilaisia toimintatapoja yrittäjyyden edistämiseksi. Mikkelin ammattikorkeakoulussa on muutaman vuoden ajan toteutettu kolmesta 5 op:n laajuudesta opintojaksosta koostuvaa Yrittäjätie-koulutusta. Tämän tavoitteena on ollut tarjota yrittäjäksi ryhtymisen valmiuksia muille kuin liiketalouden koulutusohjelman opiskelijoille.

Yrittäjätie on oman yrityksen perustamiseen tähtäävä opintokokonaisuus. Liiketoiminnan kehittämisen ja liiketoimintasuunnitelman laatimisen rinnalla se tarjoaa opiskelijoille mahdollisuuden tutustua yrittäjän arkeen ja niihin haasteisiin, joita yrittäjyys tarjoaa. Yrittäjätien keskeisenä tavoitteena on kehittää toimivia liikeideoita ja liiketoimintasuunnitelman avulla testata liikeideoiden

toimivuutta. Tavoitteena on, että yrittäjätien suorittaneella opiskelijalla on valmiina toimiva liiketoimintasuunnitelma. Yrittäjätien opiskelijat edustavat kaikkia MAMKin koulutusohjelmia liiketalouden koulutusohjelmaa lukuun ottamatta. Monialaisuus on rikkaus, erilaisen taustan omaavat opiskelijat arvioivat positiivisen kriittisesti toistensa liikeideoita – liiketoiminnan lainalaisuudet ovat kuitenkin kaikilla samat. Monialaisuudella edistetään myös verkostoitumista.

Yrittäjätien alussa perehdytään yrityksen toimintaan ja liikeidean merkitykseen kannattavan liiketoiminnan edellytyksenä. Yrittäjätien aikana valmistellaan tulevien yritysten verkostoitumista varsinkin yritystoiminnan aloittamisen kannalta keskeisten sidosryhmien kuten yrityshautomon, Uusyrittäjäkeskuksen, rahoittajien ja ELY-keskuksen kanssa. Näiden edustajat käyvät esittelemässä toimintaansa ja kertomassa palveluistaan.

Yrittäjätielle on osallistunut opiskelijoita seuraavasti:

2009–2010	30 opiskelijaa
2010–2011	21 opiskelijaa
2011–2012	43 opiskelijaa aloittanut

Osalla opiskelijoista on jo yrittäjätien aikana yritystoimintaa, sitä harjoitetaan useimmiten toiminimellä. Yrittäjätien suorittaneissa opiskelijoissa on useita sellaisia opiskelijoita, joilla on perheessä ja suvussa yrittäjiä ja jotka suunnittelevat jatkavansa perheen yritystoimintaa.

Myös uusia yrityksiä on perustettu. Yrittäjätien alussa aletaan kehittää orastavia liikeideoita. Riittävän pitkällä oleville liikeideoille laaditaan liiketoimintasuunnitelma. Tässä vaiheessa alussa hyvältä tuntunut liikeidea saatetaan hylätä kokonaan ja mahdollisesti aloittaa uuden kehittäminen.

Miten tästä eteenpäin?

Ammattikorkeakoulusta valmistuneissa on paljon potentiaalisia yrittäjiä. Liikeideoiden syntymistä ja kehittämistä kannattavaksi liiketoiminnaksi voidaan

opiskelun aikana edistää esimerkiksi juuri Yrittäjätien tapaisilla opinnoilla. Nykyisessä muodossaan Yrittäjätie toteutetaan kuluvana lukuvuonna viimeisen kerran, ensi lukuvuodesta lähtien opiskelijat voivat suuntautua vaihtoehtoisissa ammattiopinnoissa joko innovaatio- tai yrittäjyysosaamiseen. Opiskelussa muodostetaan teemakohtaisia tiimejä, joissa huomioidaan uusien innovaatioiden tuottaminen, henkilökohtainen yrittäjyyskasvu sekä tiimissä syntyvän liiketoiminnan kehittyminen.

Tärkeää olisi tukea aloittavia yrittäjiä yrittäjyysopintojen jälkeen. Esihautomotoiminnan kehittäminen voisi olla yksi tapa edistää uusien yritysten toimintaa ainakin toiminnan alkuvaiheessa. Tiivis yhteistyö alueen yrittäjyyttä edistävien toimijoiden ja sidosryhmien kanssa on tässä olennainen asia.

Mikkeliin on tarkoitus perustaa yrittäjyyttä edistävä, organisaatioista riippumaton yhteisö. Tähän entrepreneurship society -tyyppiseen yhteisöön osallistuminen voisi olla yksi tapa edistää yrittäjähenkistä toimintatapaa ja yritysten perustamista. Ammattikorkeakouluopiskelijoilla ja ammattikorkeakoulusta valmistuneilla ammattilaisilla on joka tapauksessa paljon annettavaa nykyiselle ja tulevalle yritystoiminnalle.

LÄHTEET

Elinkeinoelämän keskusliitto 2012. Yrittäjyyttä suuriin yrityksiin. WWW-dokumentti. http://www.ek.fi/ek/fi/innovaatiot_ym/yrittajyytta_suuriin_yrityksiin-9395. Päivitetty 19.6.2012. Luettu 15.10.2012.

Mäkäräinen 2012. Yrittäjäkoulu. WWW-dokumentti. http://www.yrittajakoulu.com/yrittajyyden_oppia/kannanotot/. Ei päivitystietoa. Luettu 19.11.2012.

Opetusministeriö 2009. Yrittäjyyskasvatuksen suuntaviivat. Opetusministeriö 2009.

Ristimäki, Kari 2004. Yrittäjäksi identifioituminen. Fenomenologis-hermeneuttinen tutkimus nuorten yrittäjyyteen liittyvän identiteetin kehityksestä. Universitas Wasaensis 2004.

Römer-Paakkanen Tarja 1999. Yrittäjyyttä ja yrittävyyttä korkeakouluihin. Teoksessa Kyrö, Paula, Nurmi, Kari E., Tikkanen, Tuulia (toim.) Yrittäjyyden askeleita yhteiskunnassa. Helsinki. Yliopistopaino.

Tilastokeskus 2009. Kotitalouksien käytettävissä olevat tulot maakunnittain vuonna 2009, euro/asukas. Päivitetty 16.12.2011. Luettu 5.11.2012.

Turun kauppakorkeakoulu 2012. Dynaamisen yrityksen johtaminen. WWW-dokumentti. <http://www.tulevaisuus.fi/dyny/dyny.asp?id=malli>. Luettu 5.12.2012.

Yrittäjyyttä suuriin yrityksiin. 2012. Elinkeinoelämän keskusliitto. WWW-dokumentti. http://www.ek.fi/ek/fi/innovaatiot_ym/yrittajyytta_suuriin_yrityksiin-9395. Päivitetty 19.6.2012. Luettu 19.11.2012.

OMISTAJUUS – TUNTEENA JA ASENTEENA

Marketta Koskinen

Suomalaisessa retoriikassa omistajuuteen ja omaisuuteen liittyy edelleen negatiivinen kaiku ja sävy. Onkin aihetta kysyä, ohjaako yleistä ajattelua se, että omistajuuden ilmiö on ajan myötä värittänyt ja se on usein yhdistetty ahneuden kulttuuriin. Suurin osa omaisuudesta hankitaan Suomessa kuitenkin ahkerasti työtä tekemällä. Olemmeko tästä syystä tottuneet siihen, ettei ainaakaan menestykseen läheisesti liittyvää omistajuutta tahdota omakohtaisesti tarkastella?

Tuoreen tutkimuksen perusteella väitetään, että Suomeen ei ole syntynyt omistamisen kulttuuria (Taalerintehdas tutki: Suomalainen kadehtii omaisuutta 2012)¹. Kyselyyn vastanneista suomalaisista 71 % tunnustaa edelleen kadehtivansa toisen omaisuutta ja omistamista. Verotietojen julkaiseminen on oiva esimerkki, kuinka kateuden punan saa nousemaan monen poskelle. Tällöin usein unohdetaan, että omistajuus on paljon muutakin kuin pelkkä varallisuuskysymys.

Omistajuus on monikerroksinen käsite

Ilmiönä omistajuus on ymmärrettävä ihmisten ja asioiden väliseksi suhteeksi, jota voidaan kuvata ja määritellä monella tapaa. Tutkimuksissa omistajuuden suhteeseen liitetään laillis-taloudellisen näkökulman lisäksi psykologinen ja sosiaalinen ulottuvuus (ks. Koskinen 2009). Näillä kaikilla on merkitystä niin yksilön, yrityksen kuin työyhteisön toiminnan kannalta.

Artikkelini polttopisteessä on psykologinen omistajuus, joka on emotionaalinen ilmiö ja se perustuu yksilön kokemaan tunteeseen. Etzionin (1991, 466) mukaan omistamista on avartavaa tarkastella tunteena, asenteena ja mielen

¹ Tutkimuksen toimeksiantajana oli Varainhoitotalo Taalerintehdas ja sen suoritti Soprano Oy. Tutkimukseen vastasi 1007 suomalaista. Tuloksista uutisoi Kauppalehti verkkosivuillaan 5.10.2012.

osana. Pohdinta on tärkeää sekä yksilön työkäyttäytymisen että organisaation ohjauksen näkökulmasta. Artikkelini luo katsauksen siitä, miten kirjallisuudessa tarkastellaan psykologisen omistajuuden perustaa ja sen kehittämisprosesseja sekä millaisia havaintoja näistä on esitetty. Teeman käsittely pohjaa yrittäjyyden oppiaineeseen tekemääni väitöskirjaan omistajuuden erilaisista käsityksistä ja tulkinnoista (Koskinen 2009) sekä muihin aiheita käsitteleviin lähteisiin ja teoksiin. Tavoitteena on avata yritysten arjessa iloa ja haasteita tuottavaa omistajuuden ilmiötä ja nostaa esille sen positiivisten voimien vaikutuksia yksilölle ja työyhteisölle.

Psykologisen omistajuuden piirteitä

Psykologisella omistajuudella ymmärretään yksilön ja kohteen välistä psykologista suhdetta tai tilaa, kuten kirjallisuudessa asia usein ilmaistaan. Näin ollen psykologisen omistajuuden ytimen muodostavat omistajuuden tunteet ja psykologinen sidos kohteeseen. Yksilö tuntee, että kohde on ”minun” ja jopa niin, että kohde on osa ”minua”. Laajemmin ajateltuna omistajuuden tunteet voidaan ymmärtää myös kollektiivisina ”meidän” omistajuustunteina (Jussila 2007, 81; Pierce & Jussila 2011², 237). Tällöin omistajia on useampia osapuolia kuten esimerkiksi työtiimissä tai tuotekehitysryhmässä.

Omakohtaisen omistamisen tulkinta saa erilaisen sisällön silloin, kun omistamista tarkastellaan tunnetasolla psykologisen omistajuuden kautta riippumatta siitä, onko omistamisen objekti konkreettinen tai immateriaalinen kohde. Van Dyne ja Pierce (2004, 442) korostavat, että psykologisen omistamisen kohteet vaihtelevat yksilön ja tilanteen mukaan. Omistamisen kohteen ilmentymä voi periaatteessa olla mikä tahansa. Jonkun psykologisen omistamisen tunteet kohdistuvat esimerkiksi työhön itsessään, ideoihin, tiimiin ja jonkun taas työkaluihin ja työkoneeseen sekä niiden hallintaan ja käyttöön tai jopa koko orga-

² Minnesotan yliopiston professori Jon L. Pierce on psykologisen omistajuuden teorian kehittäjä. Hän on tutkimusryhmineen kehittänyt myös teoreettisen viitekehyksen psykologisen omistajuuden empiirisen evidenssin todentamiseen ja mittaamiseen. Hän on yhdessä professori Iiro Jussilan kanssa kirjoittanut ”Psychological Ownership and the Organizational Context. Theory, Research Evidence and Application” kirjan, joka on saanut 2012 kansainvälisen tiedekirjapalkinnon.

nisaatioon. Eri yhteyksissä ilmiö asettuu eri valoon. Tästä syystä psykologisen omistajuus onkin käsitteenä ja ilmiönä erityisen mielenkiintoinen.

Tutkimusten perusteella voi hyvin päätellä, että psykologisen omistajuuden tunteet ovat osa ihmisenä olemista ja että näillä omistamisen tunteilla on tärkeä merkitys yksilölle. Pierce, Kostova ja Dirks (2001; 2003, 86) toteavat, että psykologisen omistamisen tunnetila kuvastaa suhdetta, jossa omistamisen kohde koetaan liittyvän läheisesti itseen. Omistaminen voi merkitä omistajan identiteetin ja itsetunnon kannalta jopa niin hallitsevaa roolia, että omistamisen kohteista tulee osa yksilöä itseään (Dittmar 1992, 86). Tästä syystä on mahdollista, että psykologista suhdetta kohteeseen, yritykseen tai työpaikkaan ei synny lainkaan. Tämä voi tapahtua silloin, kun psykologisen omistamisen tunne ei tue yksilön identiteettiä eikä yksilön omistamisen taustalla olevia tarpeita.

Pierce ym. (2001, 298) avaavat lisää psykologisen omistajuuden ilmiötä toteamalla, että monimutkaisuudessaan se koostuu sekä kognitiivisesta (tiedot, taidot) että affektiivisesta (tunne) ytimestä. Omistamisen tiedollinen ydin kytkeytyy emotionaaliseen tunteeseen. Tunteet syntyvät, kun omistaminen on tietoisesti tunnistettu ja se halutaan tuoda julki esimerkiksi kertomalla, että ”nämä ideat ovat minun” tai kollektiivisesti jaettuna yrityksessä ”tämä projekti on meidän”. Näin tulkiten psykologinen omistaminen on tunnepitoinen tila, joka kuvastaa yksilön tietoisuutta, ajatuksia ja uskomuksia koskien omistamisen kohdetta.

Mielenkiintoista on, että edellä kuvatut tutkimukset eivät tuo esille konatiivisia eli motivaatio- ja tahtotekijöitä, jotka voisi käytännön kokemuksen perusteella liittää kiinteästi psykologisen omistajuuden ilmiöön. Koiranen (2006, 114) kuitenkin viittaa tähän perheyrittäjyyteen liittyvässä tutkimuksessaan. Hän toteaa, että nämä psykologisen omistajuuden konatiiviset elementit synnyttävät ja lisäävät yritteliästä työn tekoa ja sisäistä yrittäjyyttä.

Omistamisen tarve ja tunne

On ilmeistä, että yksilön tarpeet synnyttävät motivaation omistaa, joten psykologinen omistajuus tyydyttää osaltaan ihmisen perustarpeita. Tämän kukin kokee omalla tavallaan eri yhteyksissä, kun tarpeiden lähteet ja virikkeet vaihtelevat (vrt. Koironen 2006, 114). Psykologisen omistajuuden taustalla olevat tarpeet ovat erilaisia kuin ne, joita laillinen omistajuus tyydyttää. Laillisella omistajuudella voidaan katsoa olevan esimerkiksi välineellisiä ja hyödyn tavoitteluun liittyviä merkityksiä ja tehtäviä, kun taas psykologinen omistajuus synnyttää mm. oikeutuksen hallinnan kokemisen tunteille (ks. Koskinen 2009).

Pierce ym. (2001, 299–300; 2003, 87–91) tuovat esille tulkinnan siitä, että psykologisen omistajuuden kehittymistä selittää ainakin seuraavat kolme yksilön perustarvetta, joita he kutsuvat psykologisen omistajuuden juuriksi. Näitä tarpeita ovat 1) halu vaikuttaa omaan toimintaan ja sen seurauksiin eli vaikuttavuuden ja hallinnan tarve, 2) mahdollisuus muokata ja tulkita omaa itsetuntemusta kohteen avulla eli minäkuvan ja identiteetin muodostamisen tarve ja 3) oman paikan löytämisen tarve. Omistajuuden tunteen syntyminen edellyttää yhden tai useamman tarpeen tultua tyydytetyksi. Tunne on vahvempi, mikäli kaikki tekijät vaikuttavat yhdessä samaan suuntaan ja yhtäaikaisesti.

Edellä mainitut tarpeet saavat siis aikaan yksilölle motiivin ja tarkoituksen omistaa, jolloin psykologisen omistamisen tunne löytää hyvän maaperän ja vahvat juuret kehittyäkseen. Näitä juuria on hyvä tarkastella hieman lähemmin.

Vaikuttavuus ja hallinnan tarve

Yksilön halu omistaa pohjautuu hyvin suurelta osin pyrkimykseen vaikuttaa omaan toimintaansa ja omaan ympäristöönsä. Beggan (1991, 129) on tutkinut hallinnan motiivin ja omistushaluisen käyttäytymisen suhdetta. Hän on löytänyt empiiristä evidenssiä tulkinnalleen, että ihmiset käyttävät hyväkseen

omaisuuttaan ylläpitääkseen hallinnan tunnetta (Beggan 1991, 144). Hänen lisäksi Furby (1978, 55–61) on päätenyt näkemukseen, että tarve ja oikeus kontrolloida oman omaisuuden käyttöä on keskeinen omistamisen motiivi.

Omistaminen antaa myös mahdollisuuden lähiympäristön ohjaamiseen ja muuttamiseen. Fyysisen ympäristön hallinta ilmenee siten, että halutaan hallita jokin kohde, halutaan hallita kohteen käyttöä ja halutaan käyttää kohdetta välineenä hallita muuta ympäristöä (Pierce ym. 2001, 300; 2003, 88–89). Hallinnan tarpeen sosiaalinen kontrolli puolestaan ilmenee kykynä säädellä toisen pääsyä kohteeseen tai kykynä käyttää toisten omistuksia. Arkikielessä tämän voisi sanoa olevan tietynlaista vallanhalua. Joka tapauksessa se on halua hallita oma tilanne, jolloin yksilö pyrkii tarkastelemaan ja ohjaamaan ympäristöään itselle haluamaansa suuntaan. Tällöin omistamisen kohteet liittyvät läheisesti osaksi itseä.

Minäkuva ja identiteetti

Psykologinen omistajuus yhdistetään henkilöön, jolloin ajatellaan, että yksilöt käyttävät omistajuutta ja omistajuuden kohteita tukeakseen minäkuvaansa. Identiteetti on rajapinta yksilön ja muiden toimijoiden välillä, koska ihmiset muokkaavat minäkuvaansa sen mukaan, miten kokevat muiden näkevän heidät. Piercen ym. (2001, 300; 2003, 89–90) mukaan omistajuus auttaa ihmisiä tuntemaan itsensä, ilmaisemaan identiteettiään muille ja ylläpitämään minäkäsitystään. Tällöin he kiinnittyvät psykologisesti kohteisiin ja integroivat ne itseensä (Dittmar 1992, 86). Omistajuus toimii näin merkittävässä roolissa yksilöiden välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, joten on luontevaa olettaa sen ilmenevän myös organisaatioissa.

Oman paikan – kodin – tarve

Maslow'n (1987) tarvehierarkian yksi perusaskelma rakentuu yksilön turvallisuuden tarpeesta. On ymmärrettävää, että ihminen haluaa saada itselleen tutun ja kotoisan paikan asuakseen ja toimiakseen. Sama tarve ilmenee myös

työyhteisöissä. Esimerkiksi Porteous (1976, 390) perustelee tätä todeten, että yksilöllä on sisäisen alueen tarve eli tarve omistaa tietty tila, joka on enemmän kuin jokin fyysinen rakenne. Koiranen (2006, 114) kiteyttää saman asian niin, että me tarvitsemme paikan, joka on ´minun´ tai ´meidän´ eli tarvitsemme turvallisen toimintaympäristön ja perustan.

Pierce ym. (2001, 300; 2003, 90–91) käyttävät termiä ´home´ kuvatessaan yksilön oman paikan tarpeen ilmenemistä. He toteavat, että koti ei ole kuitenkaan vain kohde, vaan se muuttuu osaksi kokijaa. Siksi kodin muodostavat myös sellaiset kohteet, joihin yksilö on investoinut merkittävästi energiaa ja tunteitaan (ks. myös Porteous 1976, 390). Brown, Lawrence ja Robinson (2005, 580) toteavat, että oma paikka edustaa yksilölle turvallisuutta ja ikään kuin suojaa muulta maailmalta.

Tämän voi ymmärtää niin, että psykologinen omistajuus kuvastaa yksilön halua löytää oma paikkansa, asema yhteisössä ja jonkinlainen koti, johon voi ankkuroitua. Laajasti ottaen voi myös olettaa, että kohteen, kodin tai muun omaksi koetun paikan omistajuus velvoittaa omistuskohteen hoitoon. Psykologinen omistajuus synnyttää tällä tavoin tarpeen, joka saa yksilön ponnistelemaan tavoitteellisesti ja uhraamaan kohteeseen henkisiä, taloudellisia ja toiminnallisia voimavaroja.

Omistajuuden tunteita voi kehittää

Psykologisen omistajuuden tunteen syntyminen on pitkä prosessi. Pierce ym. (2001; 301–302; 2003, 92–93) ovat hahmotelleet polkuja (*routes*), joiden avulla yksilöt voivat lisätä ja kehittää omaa psykologisen omistajuuden tunnetilaa. Kehittymisen prosessissa tutkijat tunnistavat kolme kokemuksellista pääpolkua ja reittiä, jotka ovat 1) kohteeseen vaikuttaminen, 2) kohteen tutuksi tekeminen ja 3) itsensä investoiminen eli henkilökohtaisten voimavarojen uhraaminen omistamisen kohteeseen. Seuraavassa on lyhyt kuvaus näistä psykologisen omistajuuden kehittymiseen johtavista poluista.

Kohteeseen vaikuttaminen eli valta

Kohteeseen vaikuttaminen eli valta on omistamisen ilmiön avainpiirre. Mahdollisuus käyttää valtaa kohteeseen tarjoaa tilaisuuden psykologisen omistajuuden synnylle (Pierce ym. 2001, 301). Mitä enemmän yksilö voi tiettyyn kohteeseen vaikuttaa, sitä vahvemmin kohde tunnustetaan osaksi itseä.

Rudmin ja Berry (1987, 263) päätyivät omistamisen semantiikkaa käsittelevässä tutkimuksessaan siihen, että yksilölle omistamisen ydin on nimenomaan kohteeseen vaikuttamisessa. Vaikuttaminen merkitsee kykyä itse käyttää ja erityisesti hallita kohteen käyttöä. Piercen ym. (2001, 301) mukaan organisaatiot tarjoavat jäsenilleen mahdollisuuksia käyttää valtaa asioihin, jotka ovat potentiaalisia psykologisen omistajuuden kohteita. Niinpä työ, joka on luonteeltaan itsenäistä, tarjoaa laajemman vallan kohteeseen ja tätä kautta lisää psykologisen omistajuuden syntyä. Tutkijat uskovatkin, että kohteeseen vaikuttamisen laajuudella on positiivinen kausaalinen suhde kohteeseen koetun psykologisen omistajuuden määrään.

Kohteen tutuksi tuleminen eli tieto

Psykologinen omistajuus edellyttää kuitenkin kohteen läheiseksi tulemistä, joka vaatii syvällistä ja omakohtaista tietoa kohteesta. Yksilön tultua tällä tavoin tietoiseksi omistamisen kohteestaan hän voi samalla samaistua siihen (Beggan & Brown 1994) ja tuntea sen osaksi itseään. Kleine ja Baker (2004) käyttävät tässä yhteydessä käsitettä kiintymys, jonka voidaan ajatella syntyvän myös tutuksi tulemisen kautta.

Nykyaikaiset organisaatiot tarjoavat työntekijöilleen lukuisia mahdollisuuksia kerätä ja saada tietoa potentiaalisista psykologisen omistamisen kohteista kuten esimerkiksi omasta työstä ja sen luonteesta, merkityksestä ja sisällöistä, toimipaikasta, tiimistä ja projekteista. Kun yksilö toimii läheisessä vuorovaikutuksessa kohteen kanssa, johtaa se kohteen omaksi kokemiseen ja tuntemiseen osana omaa itseään (Pierce ym. 2001, 301; 2003, 93; ks. myös Belk 1988,

160; Sartre 2003). Mitä enemmän yksilöllä on tietoa kohteesta, sitä syvemmäksi muodostuu yksilön ja kohteen välinen suhde ja sitä vahvempi on omistajuuden tunne.

Omat investoinnit ja uhraukset kohteeseen

Henkilökohtaisilla investoinneilla ja uhrauksilla tarkoitetaan erilaisten henkisten ja fyysisten resurssien panostamista omistamisen kohteeseen. Pierce ym. (2003, 93) toteavat, että yksilöt kokevat usein omistavansa oman työn, ja tämän vuoksi he kokevat omistavansa myös sen mitä luovat ja tuottavat. Kaikissa organisaatioissa työ edellyttää henkisen pääoman, oman ajan ja energian panostamista, mutta myös yksilön arvojen ja identiteetin sitomista työhön ja sen tuloksiin (Belk 1988, 151). Investoidessaan psyykkistä energiaa tärkeiksi kokemiinsa kohteisiin yksilöt alkavat kokea kohteet itsensä jatkeena.

Henkilökohtaisten resurssien investoimisen ja psykologisen omistajuuden välillä on osoitettu olevan kausaalinen riippuvuus. Mitä enemmän yksilö suuntaa ideoitaan ja ponnistuksiaan kohteeseen, sitä vahvempi on hänen psykologinen omistajuuden tunnetila (Pierce ym. 2001, 302; Koironen 2006, 114). Päätelmät tuntuvat luontevilta myös käytännön työelämästä tehtyjen omaehtoisten havaintojen pohjalta.

Omistamisen suhde työyhteisöissä

Työyhteisön näkökulmasta omistamisen suhde voi olla yksilön ja organisaation välinen muodollinen ja sopimuksellinen suhde. Omistajuus voidaan ymmärtää myös työntekijän ja organisaation väliseksi psykologiseksi suhteeksi. Tämä emotionaalinen tila voi kehittyä siitä huolimatta, että työntekijällä ei ole laillista tai taloudellista omistajuutta organisaatioon tai oman työn tuloksiin. Näiden lisäksi omistajuus voidaan nähdä yksilön ja organisaation väliseksi sosiaalisesti rakentuneeksi suhteeksi. (ks. esim. Grunebaum 1987; Dittmar 1992; Pierce ym. 2001; Jussila 2007; Koskinen 2009.) Psykologinen omistajuus tulee enemmän esille organisaatioissa kuin muissa konteksteissa, koska hal-

linnan tarpeita, itsensä toteuttamisen tarpeita ja oman paikan hankkimisen tarpeita voidaan tyydyttää työyhteisöissä.

Työn tekemisen into ja omistamisen tunne

Van Dyne ja Pierce (2004, 439–459) ovat osoittaneet, että työntekijät voivat tuntea psykologista omistajuutta työtään ja organisaatiotaan kohtaan. Heidän tutkimuksen mukaan psykologinen omistajuus ilmenee työntekijän asenteissa ja käyttäytymisessä. Tätä kuvatakseen kirjoittajat ottavat esille käsitteen organisaatiokansalaisuus (*organizational citizenship*). Käsitteellä he tarkoittavat yksilön omaehtoista ja pyyteetöntä toimintaa, joka tähtää tietoisesti tavoitteiden toteutumiseen ja yrityksen menestymiseen. Toiminnan omaehtoisuus kertoo siitä, ettei se liity muodolliseen tai odotettuun käyttäytymiseen. Tärkeäksi havainnokseen tutkijat mainitsevat, että psykologinen omistajuus näyttäisi selittävän tätä työntekijän velvollisuuden tunnetta organisaatiota kohtaan riippumatta sitoutumisen ja työtyytyväisyyden asteesta.

Omistajuuden tunteet johtavat halukkuuteen tehdä organisaation puolesta enemmän työtä kuin muodollisesti esimerkiksi toimenkuvan mukaan edellytetään (VandeWalle ym. 1995, 210). Tämän työroolin ylittävän (*extra role behavior*) käyttäytymisen eli lisätyön ja psykologisen omistajuuden yhteys on tutkimuksissa empiirisesti todettu. VandeWalle ym. (1995, 221) esittävät näyttöä siitä, että psykologinen omistajuus johtaa sitoutumiseen ja sitoutuneet työntekijät ovat halukkaita tekemään lisätyötä. Yleisesti ajatellaan, että lisätyö synnyttää organisaatiolle paremman tuloksen. Tutkimuksessaan Van Dyne ja Pierce (2004, 439) eivät kuitenkaan saaneet vahvistusta ajatukselle, että juuri psykologinen omistajuus voisi yksinomaan ennustaa työntekijän tuloksellista toimintaa.

Ainutlaatuinen side organisaatioon

Yleisesti voitaneen sanoa, että psykologisen omistajuuden tunnetta työyhteisön kontekstissa ei synny ilman kiinnittymistä työhön tai organisaatioon, il-

man oman roolin löytämistä organisaatiossa tai ilman omaa vahvaa uskoa siihen, mitä on tekemässä. Piercen ja Jussilan (2011, 19–30) mukaan psykologisen omistajuuden yhteydessä tulisi käsitellä myös kolmea muuta käsitettä, jotka ovat *sitoutuminen*, *identifioituminen* ja *sisäistäminen*. Kirjoittajien mukaan käsitteet pitää ottaa esille, jotta psykologinen omistajuus voitaisiin erottaa näistä toisiaan lähellä olevista työhön liittyvistä asenteista.

Psykologisen omistajuuden tunteet merkitsevät eri asiaa kuin halu pysyä tietyn organisaation palveluksessa (sitoutuminen) tai organisaation ominaispiirteiden käyttäminen itsensä määrittelyyn (identifioituminen) taikka organisaation arvojen omaksuminen (sisäistäminen). Psykologinen omistajuus vastaa kysymykseen ”mitä minä tunnen tai koen omakseni”. Näin ollen ainoastaan psykologinen omistajuus on käsite, joka heijastaa ainutlaatuista yksilön ja organisaation välistä emotionaalista omistamisen suhdetta.

Johtamisen ja organisoimisen haaste

Psykologisella omistajuudella on ilmeisestikin myönteinen vaikutus työntekijän asenteisiin ja työssä toimimiseen. Tutkijat (Pierce ym. 2001, 307) otaksuvat, että psykologisen omistajuuden ymmärtämisellä on tärkeä merkitys johtajille, vaikka ilmiön käytännön sovellutukset tarvitsevatkin lisää empiiristä tutkimusta. Olennaista on tunnistaa sekä positiiviset mahdollisuudet että haasteet siitä mitä seuraa, kun työntekijän tunnetila organisaatiota tai organisaation osaa kohtaan voimistuu.

Omistamisen tunteen seurauksia

Tutkimusten valossa psykologinen omistajuus on eittämättä vaalittava ja huomioitava elementti yrityksen johtamisen, töiden organisoimisen ja erityisesti työn tekemisen näkökulmasta. Psykologisen omistajuuden kokeminen kohoittaa yksilön vastuullisuuden tunnetta, valmiuksia tehdä investointeja ja halua ottaa riskejä omistamansa kohteen puolesta (vrt. Pierce ym. 2003, 102). Yksilötasolla ja yritystasolla näistä seuraa onnistumisen kokemuksia, sitou-

tumista organisaatioon ja positiivisia tuloksia, siis laajasti tulkiten yhteisöllisyyttä, molemmille osapuolille. Mutta ei niin hyvää, etteikö siinä olisi myös varjopuolia.

Yksilön voimakas omistamisen halu ja tunne voivat johtaa joissakin tilanteissa mustasukkaisuuden ja omistamisen yksinoikeuden kokemisen kautta vaikeisiin sosiaalisiin tilanteisiin. Tietoa ja taitoa ei haluta jakaa, kun sen on vaivalla saanut itselle. Tämä liittyy myös aiemmin esitettyyn vallan haluun, mihin vanha sanontakin ”tieto on valtaa” osuvasti viittaa.

Tutkijoiden mukaan psykologisen omistajuuden varjopuolet tulevat esille myös tietyissä työyhteisön toiminta- ja johtamistilanteissa. Työntekijän näkökulmasta tällaisia tilanteita voivat olla esimerkiksi delegoinnin puute, puutteellinen informaatio, tiimityöskentelyn ongelmatilanteet ja yleensä epätydyttävä yhteistyö (Pierce ym. 2001, 304). Tällöin työntekijä ei pysty hallitsemaan kohdettaan eikä riittävästi panostamaan omaksi kokemaansa työhön. Tutkijat esittävät näistä tilanteista johtuvina seurauksina mm. työn hidastamisen, lakkoilun tai muun epätoivottavan käyttäytymisen ja olosuhteet, joissa työntekijät kokevat turhautumista.

Muutosten kokeminen ja omistamisen tunnetila

Jatkuvat muutokset kuuluvat vääjäämättä yritystoimintaan. Muutostilanteet voivat koetella yksilöä ja hänen psykologisen omistamisen tunnetilaa. Pierce ym. (2003, 102) mukaan muutokset voidaan luokitella kolmeen ryhmään vastinpareittain seuraavasti: (1) oma-aloitteiset vs. määrätyt, (2) kehittävät vs. mullistavat ja (3) kasvattavat vs. supistavat muutokset. Kaikilla näillä on erilaiset psykologiset vaikutukset ja seuraukset. Seuraukset riippuvat siitä, min-kälaisista ja kenen ehdottamista tai toteuttamista muutoksista kulloinkin on kysymys.

Yksilö kokee tietyn tyyppiset muutokset positiivisina ja toiset taas negatiivisina sen mukaan, miten ne muuttavat heidän omaksi kokemaansa kohdetta.

Hän voi olla edistämässä muutoksia, jos ne ovat omasta aloitteesta tapahtuvia, koska silloin muutos tukee yksilön hallinnan ja voiman tunnetta. Kohdetta koskevat kehittävät muutokset voivat vahvistaa identiteettiä ja lisäävät muutokset kasvattavat yksilön vallan tarvetta ja sitä kautta henkilökohtaisen voiman tunnetta. Sitä vastoin määrätyt, mullistavat tai supistavat muutokset voivat saada aikaan vastustusta ja epävarmuutta sekä yksilön menettämisen tunteita.

Muutoksissa työntekijä saattaa kokea menettävänsä hallinnan tunteen omistamaansa kohteeseen, jolloin voimakas omistamisen tunne voi aiheuttaa luovuttamisen tuskaa ja sen seurauksena jopa stressiä, pettymystä ja turhaumaa. Omistamisen kohdetta koskevat radikaalit muutokset tai esimerkiksi voimakkaasti läheiseksi koetun kohteen tuhoutuminen voivat johtaa voimattomuuteen, terveydellisiin ongelmiin tai oman itsensä hallinnan ongelmiin. (Pierce ym. 2003, 101–102.) Näistä on seurauksena taloudellisia ja henkisiä menetyksiä myös yritykselle.

Esimiestyön näkökulmasta muutosten johtaminen ja siinä yhteydessä psykologisen omistajuuden seurausten ymmärtäminen vaativat äärimmäistä taitoa. Johtamisen keinoin voidaan minimoida sekä yksilön että yrityksen henkiset menetykset ja liiketoimintaa heikentävät seuraukset.

Keskustelu eläköön

Kaikille organisaatioille ja osapuolille on eduksi, että psykologinen omistajuus oivalletaan merkittäväksi ilmiöksi. Johtaahan se kaikilla toiminnan tasoilla vastuullisuuden lisääntymiseen, huolehtimiseen, taloudellisuuteen ja muunlaiseen pyyteettömään käyttäytymiseen organisaation parhaaksi.

Onkin syytä pohtia, miten johtamisella voidaan edistää psykologisen omistajuuden kehittymistä myös Mikkelin ammattikorkeakoulussa. Siitäkin huolimatta, että Piercen ym. (2003, 307) mukaan omistajuuden tunnetta ei voida johtamisen keinoin herättää. Sen sijaan mahdollisia omistamisen kohteita ja

niiden ominaisuuksia voidaan tarkoituksella tehdä haluttaviksi ja näkyviksi. Tämä voi lisätä psykologisen omistajuuden potentiaalia. Johtajat voivat myös työstää kehityspolkuja esimerkiksi organisoimalla työt siten, että työntekijät voivat harjoitella erilaisten tehtävien hallintaa olemalla säännöllisesti tai pysyvästi tekemisissä kohteiden kanssa. Tällöin on mahdollista, että työntekijät tekevät tietoisesti merkittäviäkin investointeja potentiaalsiin omistamisen kohteisiin.

Yrityskulttuurilla ja johtamiskäytänteillä, kuten tiedon lisäämisellä, kouluttamiseen kannustamalla, osallistavalla johtamisella sekä arvostamalla yrittäjämäistä otetta työntekoon voidaan vahvistaa myös psykologista omistajuutta. Organisaatio hyötyy psykologista omistajuutta tuntevista työntekijöistä, koska he ovat omistautuneet työlleen ja haluavat saavuttaa tuloksia.

Kaiken lähtökohta on kuitenkin työntekijä ja yksilö itsessään sekä hänestä kumpuava halu ja tahto. Kaikista tuskin tulee koskaan psykologisia omistajia työyhteisöön, vaikka he omassa elämässään voivatkin toteuttaa ja kehittää omistamisen moninaisuutta, eri ulottuvuuksia, kohteita ja niiden sisältöjä.

Työyhteisössä ilman psykologisen omistajuuden tunnetta ja siihen liittyvää motivaatiota, työntekijälle tuskin syntyy sitä tekemisen paloa, onnistumisen tarvetta ja työn iloa, jota yrittäjyys parhaimmillaan edustaa. Yksilö kykenee yltämään yrittäjämäiseen huippusuoritukseen, mikäli organisaatio antaa riittävät valtuudet ja mahdollisuudet psykologisen omistajuuden edellyttämän tunteen syntymiselle ja kehittymiselle.

LÄHTEET

- Beggan, James K. 1991. Using What You Own to Get What You Need: The Role of Possessions in Satisfying Control Motivation. *Journal of Social Behavior and Personality* 6(6), 129–146.
- Beggan, James K. & Brown, Ellen M. 1994. Association as a Psychological Justification for Ownership. *The Journal of Psychology* 128(4), 365–380.
- Belk, Russell W. 1988. Possessions and the Extended Self. *Journal of Consumer Research* 15(2), 139–168.
- Brown, Graham, Lawrence, Thomas B. & Robinson, Sandra L. 2005. Territoriality in Organizations. *Academy of Management Review* 30(3), 577–594.
- Dittmar, Helga 1992. *The Social Psychology of Material Possessions: To Have is to Be*. Hemel Hempstead: Harvester Wheatsheaf.
- Etzioni, Amitai 1991. The Socio-Economics of Property. *Journal of Social Behavior and Personality* 6(6), 465–468.
- Furby, Lita 1978. Possession in Humans: An Exploratory Study of Its Meaning and Motivation. *Social Behavior and Personality* 6(1), 49–65.
- Grunebaum, James O. 1987. *Private Ownership*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Jussila, Iiro 2007. Omistajuus asiakassomisteisissa osuuskunnissa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 271. Väitöskirja.
- Kleine, Susan S & Baker, Stacey M. 2004. An Integrative Review of Material Possession Attachment. *Academy of Marketing Science Review* 2004 (1). PDF-dokumentti. <http://www.amsreview.org/articles/> Luettu 29.9.2012.
- Koiranen, Matti 2006. Psychological ownership and entrepreneurial drive as value creators. Teoksessa: *Family Firms as Arenas for Trans-Generational Value Creation: A Qualitative and Computational Approach*. Toim. Koiranen, Matti & Chirico, Francesco 2006. Reports from The School of Business and Economics. University of Jyväskylä n:o 34/2006.
- Koskinen, Marketta 2009. Omistajuus erilaisten yrittäjien käsityksinä ja tulkitoina. Fenomenografinen tutkimus. *Jyväskylä Studies in Business and Economics* 74. Väitöskirja.
- Maslow, Abraham H. 1987. *Motivation and Personality*. New York: Longman. (alkuperäinen julkaisu 1954).

- Pierce, Jon L. & Jussila, Iiro 2011. *Psychological Ownership and the Organizational Context. Theory, Research Evidence and Application*. Northampton: Edward Elgar.
- Pierce, Jon L., Kostova, Tatiana & Dirks, Kurt T. 2001. Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*. 26 (2), 298–310.
- Pierce, Jon L., Kostova, Tatiana & Dirks, Kurt T. 2003. The State of Psychological Ownership: Integrating and Extending a Century of Research. *Review of General Psychology*. 7 (1), 84–107.
- Porteous, J. Douglas 1976. Home: The Territorial Core. *Geographical Review* 66(4), 383–390.
- Rudmin, Floyd W. & Berry, J W. 1987. Semantics of Ownership: A Free-recall Study of Property. *The Psychological Record* 37, 257–268.
- Sartre, Jean-Paul 2003. *Being and Nothingness: An Essay on Phenomenological Ontology*. Trans. H. E. Barnes. London: Routledge.
- Taalerintehdas tutki: Suomalainen kadehtii omaisuutta. 2012. Kauppalehti.fi. WWW-dokumentti. <http://www.kauppalehti.fi/etusivu/> Päivitetty 5.10.2012. Luettu 5.10.2012.
- VandeWalle, Don, Van Dyne, Linn & Kostova, Tatiana 1995. Psychological Ownership: An Empirical Examination of Its Consequences. *Group & Organization Management* 20(2), 210–226.
- Van Dyne, Linn & Pierce, Jon L. 2004. Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior, *Journal of Organizational Behavior*. 25, 439–459.

II OSA: YRITYSYHTEISTYÖ

OPETTAJIEN TYÖELÄMÄVALMIUDET

Marja-Liisa Kakkonen

Suomessa on sitouduttu korkeakoulujärjestelmään, jossa ammattikorkeakoulujen tehtävää määritellään vahvasti niiden työelämäsuhteen kautta. Ammattikorkeakoulujen työelämälähtöisyys luo haasteita integroida entistä vahvemmin ja joustavammin ammattikorkeakoulun kolme lakisääteistä tehtävää: opettajuus, tutkimus ja aluekehittäminen. (Vanhanen-Nuutinen ym. 2009, 86.) Aluekehitysvaikuttavuudella tarkoitetaan lähinnä ammattikorkeakoulun oman strategian tuloksellisuutta, alueellista osallistumista ja verkottumista sekä ammattikorkeakoulun proaktiivista roolia ja vaikuttamista alueen toimintaan (Kotila & Peisa 2008, 57). Työelämälähtöisyyden myötä onkin nousut kysymys, miten opettajan tulisi näihin kolmeen lakisääteiseen tehtävään osallistua.

Työelämän kehittämistehtävässä ammattikorkeakouluopettaja tekee työtä eri organisaatioiden ja yhteisöjen rajapinnoilla. Hän kohtaa, ylittää ja rakentaa yhteistyötä yli fyysisten, sosiaalisten ja mentaalisten rajojen. Olennaista tässä prosessissa on osallistuminen. Vakiintuneiden toimintatapojen ja organisaatorajojen ylittäminen vaatii opettajalta kuitenkin tahtoa ja uskallusta uuden kohtaamiseen. Tällöin asiantuntijuus myös kehittyy sosiaalisessa yhteisössä ja vuorovaikutuksessa. Asiantuntijuus kehittyy sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti. (Vanhanen-Nuutinen ym. 2009, 87.)

Ammattikorkeakoulut ovat luonteeltaan asiantuntijaorganisaatioita, joissa systemaattinen tiedon ja osaamisen uusintaminen, tiedon soveltaminen sekä yhteisön ja yksilön oppimiskyky ovat kehittymisen perusedellytyksiä. Ammattikorkeakouluissa opetuksen ja tutkimus- ja kehitystyön tavoitteena on hyödyntää ja käyttää tietoa niin, että se tuo lisäarvoa organisaation opiskelijoille ja opettajille sekä organisaation yhteistyökumppaneille. (Rissanen 2008, 11.) Asiantuntevan opetuksen yhdistäminen tutkimus- ja kehitystyöhön pedagogisesti mielekkäällä tavalla vaatii työelämän odotusten, henkilöstön osaamisen, prosessien ja talouden yhteensovittamista. Työelämän kannalta

tutkimus- ja kehitystyön tulosten hyödynnettävyys on keskeinen odotusarvo. Henkilöstön näkökulmasta kysymys on puolestaan osaamisen kehittämisen ja työhyvinvoinnin ylläpitämisestä mielekkäällä ja motivoivalla tavalla. Joka tapauksessa ammattikorkeakouluopettajan osaamisvaatimukset sekä työnkuvat ovat muuttuneet olennaisesti tutkimus- ja kehitystyön kasvaneen roolin myötä. (Rissanen 2008, 13.)

Ammattikorkeakoulussa substanssi- ja menetelmäosaamisen lisäksi on nousnut vahvasti projektiosaaminen. Siihen sisältyy projektinhallinnan ja johtamistaitojen lisäksi verkostoitumistaidot yksilö-, organisaatio- ja hanketasolla. (Marttila 2008, 81.) Yksi keskeisimmistä yritysysteistyön osaamishaasteista liittyy kuitenkin ammattikorkeakoulujen markkinointiviestintään ja tiedottamiseen. Yritysten edustajat haluavat usein tietoa ammattikorkeakoulun toiminnasta, opetussuunnitelmista, tutkimuksista, palveluista ja erilaisista yhteistyömahdollisuuksista. Parhaimmillaan suorat henkilökohtaiset kontaktit ammattikorkeakoulun ja yrityksen välillä johtavat yhteistyön syntymiseen ja kehittymiseen, joten opettajilla tulisi olla riittävästi suoria kontakteja yritysten kanssa. (Marttila 2008, 82.)

Tämän artikkelin tavoitteena on kartoittaa ja kuvata ammattikorkeakouluopettajien nykyistä työnkuvaa ja osaamisvaatimuksia työelämävalmiuksien näkökulmasta. Artikkelin lähtökohtana on ammattikorkeakoululain asettamat perustehtävät. Tutkimus toteutettiin laadullisella tutkimusotteella ja liiketalouden opettajien itsearvioimina.

Kolme tutkimuskysymystä esitettiin seuraavasti:

- 1) Mitkä ovat opettajien työn nykyiset osaamisvaatimukset?
- 2) Millaista on opettajien osaaminen heidän itsensä arvioimina?
- 3) Mitkä ovat heidän osaamisensa keskeisimmät kehittämistarpeet?

Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan tutkittu opettajien substanssiosaamista, vaan heidän työyhteisöosaamistaan. Näin ollen opettajien substanssiosaami-

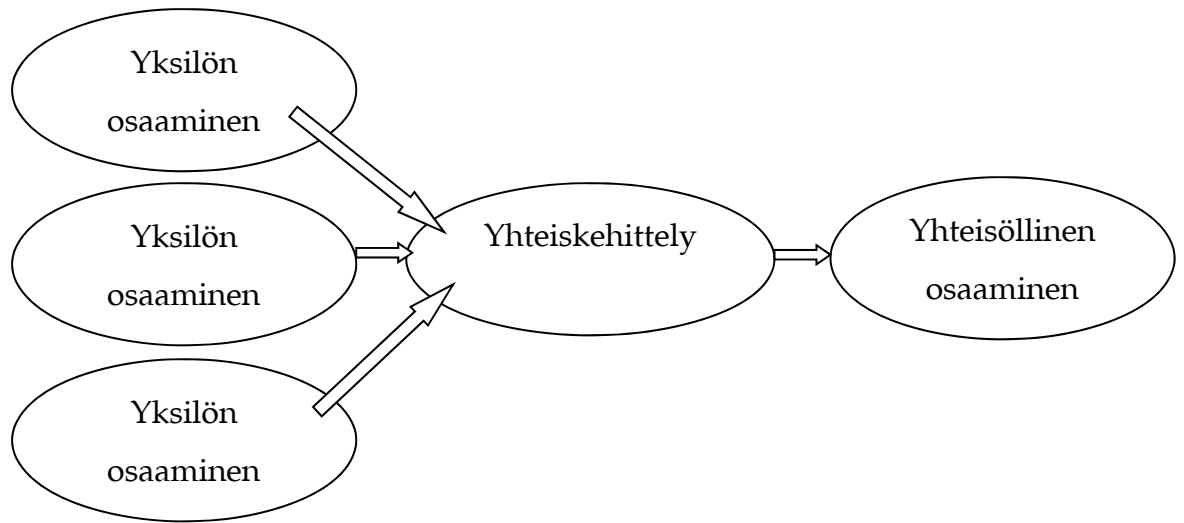
sen rajattiin tästä tutkimuksesta pois ja tutkimuksen kohteena on yhteisöllinen osaaminen.

Yhteisöllinen osaaminen

Opettajan työn autonomian väitetään usein heikentävän yhteisöllisyyttä, mutta toisaalta autonomian rajojen tunnustaminen ja hyödyntäminen auttaa myös ammattikorkeakouluopettajan työn kehittämistä. Vaikka yhteisöllisyyttä voidaan tarkastella ja ymmärtää eri lähtökohdista, siihen liitetään usein luottamus ja sosiaalinen pääoma. Luottamus syntyy yhteisen tekemisen ja yhteisten päämäärien jäsentymisen kautta. Yhteenkuuluvuus kehittyy helpoiten niiden ihmisten kanssa, jotka tunnetaan ja joiden kanssa tehdään päivittäin työtä yhdessä. Yhteisöllisyyden näkökulmasta sosiaaliseen pääomaan liitetään usein puolestaan yhteiset normit, jaetut arvot, verkostot, merkitykselliset suhteet ja luottamus. (Ilola ym. 2009, 9–10.) Yhdessä toimiminen kehittää yhteisöllisyyttä. Se puolestaan kehittää työyhteisön sosiaalista pääomaa, joka vaikuttaa myönteisesti yhteisön jäsenten hyvinvointiin ja jaksamiseen. Yhteisöllisyys on ihmisten välistä vuorovaikutusta ja toimintaa. Siihen liittyy ihmisten väliset valtasuhteet, kommunikaatio, tiedonkulku, erilaiset johtamistavat ja kyky ratkoa ongelmia. Hyvin toimiva yhteisöllisyys merkitsee sitä, että yhteisön kaikki jäsenet tietävät tehtävänsä ja sen miksi niitä tehdään. (Nurmi ym. 2009, 44–45.)

Ammatillinen asiantuntijuus korostaa puolestaan ammatille tyypillisiä asenteita ja toimintatapoja. Se voidaan nähdä joko yksilön osaamisen syventämisellä eli vertikaalisena asiantuntijuutena tai jaettuna, horisontaalisena asiantuntijuutena toisten asiantuntijoiden kanssa. Yhteisöllinen osaaminen rakentuu yksilöiden erilaisista osaamisista, joita voidaan yhdistellä ja tuottaa siten uutta tietoa ja tulosta. Yksilöiden osaamisen yhteiskehittelyä kuvaa kommunikoinnin jatkuvuus, asioiden perustelu ja testaaminen sekä uusien sovellusten etsiminen ja kehittäminen. (Sipari 2009, 59–60.) Kuvio 1 esittää yhteisöllisen osaamisen rakentumista jaetun osaamisen kautta yhdistelemällä erilaista

osaamista ja tuottamalla yhdessä tietoa ja taitoa, joka on enemmän kuin osien-
sa summa.



KUVIO 1. Yhteisöllisen osaamisen rakentuminen (Sipari 2009, 61)

Lopuksi voidaan todeta, että työstä oppiminen on asiantuntijuuden kehittä-
misessä keskeinen oppimisen muoto, ja sen parhaat lähtökohdat ovat oppijan
(työntekijän) aito innostuneisuus ja työpaikan valmiudet tukea oppimista.
Oppiminen on hyvin tilannesidonnaista, jossa yhteisö ja sosiaalisuus ovat
vahvasti läsnä. Työpaikalla tapahtuvan oppimisen keskeinen tavoite on asian-
tuntijuuden kehittyminen työpaikan päämäärien mukaisesti. (Aaltonen 2011,
121–122.)

Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin kysymällä liiketalouden opettajien käsityksiä heidän
työnsä nykyisistä osaamisvaatimuksista, osaamisen sisällöstä ja kehittämistä-
tarpeista. Opettajille jaettiin ennen kyselyä henkilöstöpalaverissa moniste, jos-
sa jäsennettiin työyhteisötaitoja seuraavasti: toimintaympäristöosaaminen,
kehittämisosaaminen, projektiosaaminen, tietotekniikan osaaminen (ICT-
osaaminen), suunnittelu- ja organisointiosaaminen, vuorovaikutus- ja viestintä-
osaaminen, prosessiosaaminen, talousosaaminen ja asiakasosaaminen. (ks.
Kokkonen 2012.) Esitetyn esimerkin avulla oli tarkoitus havainnollistaa yhdel-
lä tavalla työelämävalmiuksia ja sitä opettajat pystyivät käyttämään lähtökoh-

tana pohtiessaan työelämävalmiuksia omasta näkökulmastaan. Heille kuitenkin myös kerrottiin, että oman pohdinnan ei tarvitse rajoittua pelkästään kyseisiin esimerkkeihin.

Opettajia pyydettiin vastaamaan lomakkeeseen nimettöminä Webropolin kautta. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kyselylomaketta, jossa esitettiin kolme avointa kysymystä. Yhteensä 13 opettajaa kuudestatoista vastasi kyselyyn määräaikaan mennessä. Tulokset analysoitiin ensin Webropolin automaattisella raportointitoiminnolla kokonaiskuvan hahmottamiseksi. Nämä alustavat tulokset esitettiin opettajille myös seuraavassa henkilöstöpalaverissa. Tutkimuksen lopullinen aineiston analyysi on tehty kuitenkin ilman tietokoneavusteista ohjelmaa seuraavasti: Ensin aineisto jaettiin kysymyksittäin pääteemoihin, jotka ovat teemoitettu edelleen alateemoihin. Aineiston analyysissä hyödynnettiin esitetyn yhteistyötaitomallin pääteemoja, mutta lopulliset tulokset on ryhmitelty aineistolähtöisesti seuraaviin pääteemoihin: vuorovaikutus- ja viestintätaidot, kehittämisosaaminen, yhteistyötaidot, projekti- ja prosessiosaaminen, toimintaympäristöosaaminen ja muu osaaminen.

Tulokset

Tutkimustulokset raportoidaan kysymyksittäin kyselylomakkeessa käytettyjen kolmen kysymyksen mukaisessa järjestyksessä sisällyttäen tulosten yhteyteen myös vastausten frekvenssit.

1. Opettajan työn osaamisvaatimukset

Opettajien osaamisvaatimukset sisälsivät seuraavat asiat: vuorovaikutus- ja viestintätaidot, kehittämisosaaminen, yhteistyötaidot, projekti- ja prosessiosaaminen, toimintaympäristöosaaminen sekä muut yksittäiset vaatimukset. Yksitoista vastaajaa ilmoitti, että työ vaatii vuorovaikutus ja -viestintätaitoja. Vuorovaikutustaidot esitettiin melko yleisellä tasolla, mutta viestintätaidoissa painottui erityisesti ICT-taidot. Myös kielitaidon merkitys sisältyi työn nykyisiin vaatimuksiin. Yhdeksän vastaajaa arvioi, että nykyinen työ vaatii kehittämisosaamista. Siihen liittyi erityisesti suunnittelu- ja organisointikyky, mut-

ta myös pitkäjänteistä suunnittelua ja asioiden priorisointikykyä. Myös yhteistyötaitojen merkitys oli suuri työn osaamisvaatimuksissa (kuusi vastaajaa). Tämä sisälsi sekä erilaisten osaajien kanssa työskentelytaidot että asiakasosaamisen. Projekti- ja prosessiosaamista painotettiin myös kuudessa vastauksessa. Viisi vastaajaa kertoi toimialan kehityksen seurannan sisältyvän työn nykyisiin vaatimuksiin. Muut yksittäiset osaamisvaatimukset olivat seuraavat: ideoiva ja ratkaisukeskeinen toimintatapa, oikeudenmukainen ja joustava suhtautuminen työssä, oman työn ymmärtäminen osana kokonaisuutta ja talousosaaminen.

2. Oma osaaminen

Työelämävalmiuksiin liittyvä oma osaaminen sisälsi seuraavat asiat: projekti- ja prosessiosaaminen, kehittämisosaaminen, vuorovaikutus- ja viestintätaidot, yhteistyötaidot, toimintaympäristöosaaminen sekä muut osaamisvaatimukset. Projekti- ja prosessiosaamisen ilmoitti yhteensä kahdeksan vastaajaa sisältyvän omaan osaamiseensa. Myös kehittämisosaaminen sisältyi kahdeksan vastaajan osaamiseen ja sisälsi sekä oman työn kehittämisen että suunnittelu- ja organisointikyvyn. Vuorovaikutus ja viestintätaidot kuuluvat puolestaan kuuden vastaajan nykyisiin työelämävalmiuksiin ja niihin sisältyy vuorovaikutustaidot yleisesti, tietotekniikkataidot ja kielitaito. Yhteistyötaidot liittyvät asiakasosaamiseen ja verkostoitumiseen ja ne sisältyivät viiden vastaajan osaamiseen. Toimialan seurantahalu ja -kyky kuului neljän vastaajan osaamiseen. Muuta substanssialueensa ulkopuolista osaamista oli kahdella vastaajalla: talousosaamista ja ratkaisukeskeinen työskentelytapa.

3. Oman osaamisen kehittämistarpeet

Oman osaamisen kehittämistarpeisiin sisältyi seuraavat asiat: vuorovaikutus- ja viestintätaidot (7 henkilöllä), toimialan ja toimintaympäristöosaaminen (5 henkilöllä), kehittämisosaaminen (4 henkilöllä), projekti- ja prosessiosaaminen (4 henkilöllä), yhteistyötaidot (2 henkilöllä), talousosaaminen (yhdeällä henkilöllä). Vuorovaikutus- ja viestintätaitoihin sisältyi kehittämistarpeiden näkökulmasta eniten tietotekniikan kehittämistarve ja viestintätaidot yleisesti sekä vuorovaikutustaidot yleisesti ja kielitaito. Vuorovaikutustaitojen kehittämis-

tarpeen ilmoitti kaksi vastaajaa ja ne painottuivat asiakasosaamisen kehittämiseen.

4. Yhteenveto tuloksista

Tulosten mukaan keskeisimmät osaamisvaatimukset ovat vuorovaikutus- ja viestintäosaaminen, kehittämisosaaminen ja yhteistyötaidot, projekti- ja prosessiosaaminen ja toimintaympäristöosaaminen. Tulosten mukaan liiketalouden opettajien oma osaaminen sisältää puolestaan projekti- ja prosessiosaamista, kehittämisosaamista ja vuorovaikutustaidot. Tulosten mukaan keskeisimmät kehittämistarpeet liittyvät vuorovaikutus- ja viestintätaitoihin sekä asiakasosaamiseen. Taulukossa 1 esitetään yhteenveto opettajien työyhteisötaitojen tuloksista.

TAULUKKO 1. Liiketalouden opettajien työelämävalmiudet

	1. Osaamisvaatimukset	2. Osaaminen	3. Kehittämistarpeet
1. Vuorovaikutus- ja viestintätaidot	<ul style="list-style-type: none"> • vuorovaikutustaidot yleisesti • ICT-taidot • kielitaito 	<ul style="list-style-type: none"> • vuorovaikutustaidot yleisesti • ICT-taidot • kielitaito 	<ul style="list-style-type: none"> • tietotekniikka • viestintätaidot • kielitaito
2. Kehittämisosaaminen	<ul style="list-style-type: none"> • suunnittelu- ja organisointikyky • pitkäjänteinen suunnittelu • asioiden priorisointikyky 	<ul style="list-style-type: none"> • oman työn kehittäminen • suunnittelu- ja organisointikyky 	
3. Yhteistyötaidot	<ul style="list-style-type: none"> • erilaisten osajien kanssa työskentely • asiakasosaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • asiakasosaaminen • verkostoituminen 	<ul style="list-style-type: none"> • asiakasosaaminen
4. Projekti- ja prosessi-osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> • projektiosaaminen • prosessiosaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • projektiosaaminen • prosessiosaaminen 	
5. Toimintaympäristöosaaminen	<ul style="list-style-type: none"> • kyky seurata toimialaa • halu seurata toimialaa 	<ul style="list-style-type: none"> • kyky seurata toimialaa • halu seurata toimialaa 	
6. Muu osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> • ideoiva ja ratkaisukeskeinen toimintatapa • oikeudenmukainen ja joustava suhtautuminen työssä • oman työn ymmärtäminen osana kokonaisuutta • talousosaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • talousosaaminen • ratkaisukeskeinen toimintatapa 	

Johtopäätökset

Tämä laadullinen tutkimus oli luonteeltaan kartoittava ja kuvaava tapaustutkimus, ja sen tulokset ovat lähinnä suuntaa-antavia ja päteviä kyseisessä kontekstissa. Näin ollen tutkimustuloksista ei voi esittää kovin pitkälle meneviä johtopäätöksiä. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan liiketalouden opettajien nykyiset työyhteisöosaamisvaatimukset liittyvät moniin erilaisiin osaamisalueisiin. Tämä voidaankin tulkita siten, että opettajat ymmärtävät hyvin työnsä muuttuneen luonteen ja merkityksen, jossa yhdistyvät opettajuus, tutkimus ja aluekehittäminen (Vanhanen-Nuutinen ym. 2009, 86).

Opettajien työyhteisöosaaminen liittyy puolestaan eniten projekti- ja prosessiosaamiseen, kehittämisosaamiseen, vuorovaikutus- ja viestintäosaamiseen, yhteistyötaitoihin ja toimintaympäristöosaamiseen. Tulosten mukaan opettajilla on melko monipuolista osaamista, mikä heijastaa osaltaan opettajan työn nykyistä luonnetta eri organisaatioiden ja yhteisöjen rajapinnalla (Vanhanen-Nuutinen ym. 2009, 87). Kuitenkin tulosten perusteella voidaan esittää myös johtopäätös, että vaikka opettajat ymmärtävät työnsä osaamisvaatimusten muuttuneen, käytännössä osaamisvaatimusten ja todellisen työyhteisöosaamisen välillä näyttää olevan vielä ero. Tästä syystä voidaan esittää, että opettajat voisivat kehittää osaamistaan edelleen sekä kouluttautumalla että ennen kaikkea kehittämällä työyhteisöosaamistaan osallistumalla esimerkiksi yhteiseen kehittämiseen ja hanketoimintaan. Käytännön tekeminen ja työssä oppiminen luovat tilannesidonnaisuudellaan hyvät edellytykset yhteisöllisten ja sosiaalisten työyhteisötaitojen hankkimiseen (Aaltonen 2011, 121–122). Näiden osa-alueiden kehittymisen myötä pystyttäisiinkin vaikuttamaan vielä enemmän alueelliseen osallistumiseen ja verkottumiseen. (Kotila & Peisa 2008, 57.)

Tulosten mukaan projekti- ja prosessiosaamiseen sisältyvät sekä osaamisvaatimuksiin että nykyiseen osaamiseen, mutta ei kuitenkaan kehittämistarpeisiin. Tämä voidaan tulkita siten, että opettajilla on projekti- ja prosessiosaamiseen liittyvää osaamista ja että sitä voitaisiin kehittää edelleen yksilöosaami-

sesta yhteisön osaamiseksi (ks. kuvio 1). Toisaalta tulokset voidaan tulkita myös siten, että opettajat eivät koe syystä tai toisesta tarvitsevansa projekti- ja prosessiosaamista omassa työssään. Kaiken kaikkiaan tulokset osoittivat, että melko harva opettaja ilmoitti osaamisessaan olevan kehittämistarpeita. Tämä voidaan puolestaan tulkita siten, että heillä ei ole joko suuria kehittämistarpeita tai riittävästi halukkuutta työyhteisöosaamisensa edelleen kehittämiseen. Koska yhteisöllinen osaaminen perustuu ensin yksilön osaamiseen ja sen kehittämiseen (Sipari 2009, 61), yhteisöllisen osaamisen kehittämiseen voidaan panostaa erityisesti yhdessä tekemällä. Tällöin yhdessä toimiminen kehittää osaltaan myös yhteisöllisyyttä (Nurmi ym. 2009, 44). Yksilön osaamisen kehittymisen myötä voidaan rakentaa yhteisöllistä kehittymistä ja tukea yksilöä paremmin hänen uudistuneen työnkuvansa myötä. Tällöin asiantuntijaorganisaation sekä horisontaalinen että vertikaalinen asiantuntijuus voi kehittyä ja työyhteisölle asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa paremmin niin opettajuudessa, tutkimuksessa kuin aluekehittämisessäkin.

LÄHTEET

Aaltonen, Heli 2011. Työstä oppiminen ja sen ohjaus. Teoksessa Toijonen-Kunnari, Sari (Toim.), Toiminnallinen kehittäjäkumppanuus. Mikkelin ammattikorkeakoulu, tutkimuksia ja raportteja nro 63, 119–130.

Iloa, Hanna, Kotila, Hannu & Nikander, Leena 2009. Yhteisöllisyys opettajan työn rajapinnoilla. Teoksessa Töytäri-Nyrhinen, Aija (Toim.) Suunnannäyttäjät – Uusia avauksia ammattikorkeakouluopettajien työhön. Haaga-Helia kehittämisesraportteja 4/2009. 9–19.

Kokkonen, Veli-Matti 2012. Työyhteisötaidot. Koulutusmateriaali. 3.2.2012.

Kotila, Hannu & Peisa, Seppo 2008. Toteutuuko oppimista ja työelämää kehittävä kumppanuus? – Retoriikka ja orastavia ratkaisuja. Teoksessa Kotila, Hannu, Mutanen & Kakkonen, Marja-Liisa (Toim.) Opetuksen ja tutkimuksen kiasma. Edita Publishing Oy. 55–70.

Marttila, Liisa 2008. Ammattikorkeakoulu yrityksen yhteistyökumppanina. Teoksessa Kotila, Hannu, Mutanen, Arto & Kakkonen, Marja-Liisa (Toim.) Opetuksen ja tutkimuksen kiasma. Edita Publishing Oy, 71–89.

Nurmi, Regina, Honkanen, Vesa-Matti, Saarikoski, Lotta, Norrgård, Kenneth, Hytttilä-Huhta, Tytti & Walterman, Marianne 2009. Tiimiopettajuuden kehittäminen Vaasan ammattikorkeakoulussa. Teoksessa Töytäri-Nyrhinen, Aija (Toim.) Suunnannäyttäjät – Uusia avauksia ammattikorkeakouluopettajien työhön. Haaga-Helia kehittämisesraportteja 4/2009, 43 – 55.

Rissanen, Riitta 2008. Tutkimus- ja kehitystyön ja opetuksen liitto – Näkökulmia ammattikorkeakoulun perustehtävistä. Teoksessa Kotila, Hannu, Mutanen, Arto & Kakkonen, Marja-Liisa (Toim.) Opetuksen ja tutkimuksen kiasma. Edita Publishing Oy, 11–22.

Sipari, Salla 2009. Yhteisöllinen asiantuntijuus. Yhteiskehittelyllä yhteisöllisyyttä – tutkiva ja kehittävä ote kuntoutusasiantuntijuuden rakentumisessa. Teoksessa Töytäri-Nyrhinen, Aija (Toim.) Suunnannäyttäjät – Uusia avauksia ammattikorkeakouluopettajien työhön. Haaga-Helia kehittämisesraportteja 4/2009, 56 – 71.

Vanhanen-Nuutinen, Liisa, Laitinen-Väänänen, Sirpa, Majuri, Martti & Weissman, Liisa 2009. Puhetta ammattikorkeakouluopettajuudesta työelämän kehittämistehtävissä. Teoksessa Töytäri-Nyrhinen, Aija (Toim.) Suunnannäyttäjät – Uusia avauksia ammattikorkeakouluopettajien työhön. Haaga-Helia kehittämisesraportteja 4/2009, 85–106.

KUMMIYRITYSTOIMINTA LIIKETALOUDEN LAITOKSELLA

Anna Kähkönen

Artikkelissa kuvaan kummiyritystoiminnan syntymisen Mikkelin ammattikorkeakoulun liiketalouden laitoksella vuosien 2010–2012 aikana. Liiketalouden laitoksen pedagoginen lähestymistapa on *toiminnallinen kehittäjäkumppanuus*. Se tarkoittaa oppilaitoksen, opiskelijoiden ja työelämän välistä yhteistyötä. Toiminnallinen kumppanuus perustuu vuorovaikutukselliseen ja yhteisölliseen kehittämiseen työelämäyhteistyössä. Opiskelijat, opettajat ja työelämäkumppanit ovat toimijoina tässä verkostossa.

Kummiyritystoiminta muodostui toiminnallisen kumppanuuden työkaluksi ja linkiksi työelämään, ja kummiyritystoiminnan avulla liiketalouden koulutusohjelman opetussuunnitelmaan mahdollistetaan vahvempi ja syvällisempi kytkös alueen organisaatioihin. Yhteistyö kummiyritysten kanssa mahdollistaa opiskelijoille tutustumisen yrityksen toimintaan opintojaksoilla toteutetun yhteistyön kautta.

Artikkelissa muodostan kuvan, kuinka kummiyritystoiminta alkoi keväällä 2010 ja miten se on kehittynyt kevääseen 2012 mennessä. Artikkelin tiedot pohjautuvat ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöhön (Kähkönen 2012), jossa on kuvattu tutkimuksen toteutus. Opinnäytetyön tutkimusaineistona olivat mm. liiketalouden laitoksen kehittämispäivien, suunnittelukokousten ja muiden tapaamisten dokumentit. Esittelen esimerkkejä kummiyritystoiminnan projekteista opintojaksoilla, vuosikellon ja opiskelijoiden vuosi-teemojen mukaan suunniteltuja kummiyritystoiminnan toteutusmuotoja.

Kumppanuussuhde

Kumppanuus on verkostomalli, jossa molemmat osapuolet hyötyvät. Yhteistyön syntymiseen tarvitaan molempien osapuolien panosta, ja kummallakin osapuolella pitää olla annettavaa toiselle osapuolelle. Jotta yritys on kiinnostava kumppani muille yrityksille, tulee sillä olla vahva resurssipohja. Kumpp-

panuudessa yritys keskittyy siihen, mitä osaa parhaiten ja hakee täydentävää osaamista kumppaniyrityksiltä. Usein yhteistyön rakentuminen alkaa kokeilemalla, minkä jälkeen yritykset rakentavat vähitellen toimintamalleja. Mainella on suuri merkitys verkostokumppanuudessa, ja se määrittelee yrityksen luotettavuuden ja osaamisen sekä vaikuttaa verkoston toimivuuteen ja luottamukseen kumppaneiden välillä. (Toivola 2006, 101–102.)

Verkosto-osaamisen (*network competence*) käsitteellä tarkoitetaan yrittäjän kykyä ja halua toimia monenkeskisissä toimijaverkoissa. Toimiminen verkoissa edellyttää halua ja kykyä luoda ja ylläpitää liiketoiminnassa tarvittavia suhteita. (Äyväri 2006, 11.) Selviytyäkseen globaalissa taloudessa organisaation on opittava jatkuvasti ja pysyvässä kilpailutilanteessa kehitettävä verkostoaan kilpailijan verkostoa tehokkaammaksi.

Vesalainen (2006, 44–45) tarkastelee verkostoja kahdenvälisen suhteiden kautta. Yritysten välisen verkostoitumisen hyöty nähdään tehokkuushyötynä ja myös kasvuna. Vesalainen tutkii, miten organisaatioiden välinen yhteistointa on organisoitu ja minkälaisia koordinaatiomekanismeja niiden välille on rakennettu. Verkoston hyötynä nähdään (1) kustannussäästöt ja (2) kilpailuasetelman paraneminen ja tuottojen lisääntyminen. Kustannussäästöihin tähtäävä verkostoituminen viittaa yritystenvälisen toiminnan ja yhteistyösuhteen sujumuuden kehittämiseen. Kilpailuaseman parantamisen näkökulmasta yrityksellä on halu kasvaa ja verkostoitumismotiivin taustalla on kumppanin kanssa saavutettava parempi tulos. Kumppanuudessa partnereiden yhteistyön kautta osapuolet voivat kehittää omaa organisaatiota ja sitä kautta hyötyä yhteistyöstä.

Yritysten välisen vaihdannan lisäksi organisaatioiden välistä suhdetta voidaan tarkastella myös strategisella tasolla. Yritysten liiketoiminnallista yhteisyyttä voidaan tarkastella eri tekijöiden kautta. Yrityksen erikoistuneisuuden aste sekä ydinosaamisen täydentävyys ja näistä johtuvat strateginen riippuvuus ovat yhteneväisyys. Mitä tärkeämmäksi asiakkuus muodostuu toimitta-

jan oman osaamisen hyödyntämiselle, sitä tiukempi strateginen sidos yritysten välille syntyy. (Vesalainen 2006, 59.)

Yhteiset visiot ja strategiset tavoitteet, jotka on asetettu ja määritelty verkoston tasolla tai yhteistyösuhteessa, kuvastavat strategista sidosta yritysten välillä. Verkoston tulisi luoda oma visio, strategioita ja toimintaohjelmien tavoitteiden toteuttamiseksi. (Vesalainen 2006, 59.) Panostaminen yhteistyösuhteeseen ja toteutettavaan toimintaan kuvaa organisaatioiden strategista sitoutumista toisiinsa. Realisoituvan hyödyn tai tappion jakamisessa noudatetaan win-win-periaatteita ja riskin jakamisen noudattamista. Kumppanuusajattelussa on olennaista, miten panostuksen hyöty jaetaan, ja sen vuoksi on olennaista periaatetason keskustelu kumppaneiden kesken. Win-win-asetelma voi syntyä ainoastaan silloin, kun yhteistyössä syntyy lisää jaettavaa. (Vesalainen 2006, 60–62.)

Projektioppiminen

Ammattikorkeakoulutuksessa *projektilla* tarkoitetaan kertaluontoista, tavoitteellista, ajallisesti määriteltyä, organisoitua työelämän ja koulutuksen yhteistoiminnallista oppimisprojektia (Kotila 2003, 79). *Projektioppimisella* tarkoitetaan melko pitkäkestoista, mielekkäiden ongelmien ympärille rakentuvaa prosessia, joka integroi eri tiedon- ja tieteenalojen käsitteitä ja käsityksiä. Projektiperustaisessa oppimisessä pyritään siihen, että opiskelijat pyrkivät ratkaisemaan mahdollisimman todentuntuisia ongelmia kokoamalla tietoa, täsmenämällä ongelmanasetteluaan, keskustelemalla ideoista, keräämällä ja analysoimalla dataa, tulkitsemalla tuloksia ja tekemällä niistä johtopäätöksiä sekä kommunikoimalla tuloksista muille. (Prittinen 2000, 9–10.)

Projektiopiskelu on työmuoto, jossa opiskelijat työskentelevät pidemmän ajanjakson tietyn projektin tai teeman parissa ja tekevät aiheeseen liittyvän konkreettisen lopputuotoksen. Kuten työelämässä, oppimisprojektin kesto ja tavoite määritellään ennen työn aloittamista. Projektiryhmän jäsenet sopivat keskinäisestä työnjaosta. Projektissa työskennellään sekä pienryhmissä että

yksinäisesti projektin eri työvaiheiden luonteen mukaan. Projektioppimisen vaiheet ovat (1) tavoitteiden ja ongelmien muotoilu, (2) sopiminen työnjaosta, (3) materiaalien kerääminen, (4) projektin toteutus ja (5) arviointi. (Tynjälä 1999, 165–166.) Projektiopiskelun yhtenä tavoitteena on erilaisten työelämässä tarvittavien taitojen kehittyminen. Ammattialaspesifien taitojen lisäksi opitaan yhteistyötaitoja, suullisia ja kirjallisia viestintätaitoja, resurssien hallintaa, itsehallinta- ja itsesäätelytaitoja ja sosiaalisia taitoja, kuten tulemaan toimeen erilaisten ihmisten kanssa. (Tynjälä 2004, 262–263.)

Hakkarainen ym. (Tynjälä ym. 2004, 258–259) tarkastelevat projektioppimista kolmen eri asiantuntijuuskäsityksen kautta. Asiantuntijuudesta erottuvat *tiedonhankinta*, *osallistuminen* ja *tiedon luominen*. Tiedonhankintanäkökulma tarkastelee asiantuntijuutta yksilön näkökulmasta jättäen huomioimatta toimintaympäristön ja kulttuurin. Osallistumisnäkökulmassa tiedollinen ulottuvuus jää huomioimatta, koska asiantuntijaksi tuleminen on pääasiassa sosiaalinen ilmiö. Tiedonluomisnäkökulma on oleellisen tärkeä asiantuntijaksi kehittämisessä yksilön ja yhteisön näkökulmasta. Projektiopiskelussa tämä viimeinen ulottuvuus on tärkeä, koska tiedonluomisnäkökulmakäsityksessä haetaan uusia haasteellisia ongelmia ja toimitaan näin ollen suorituskyvyn ylärajoilla, jolloin tapahtuu aikaisempien tiedon rajojen ja suoritusten ylittämistä. Ammattikorkeakoulutuksen alkuvaiheessa näkyy selvästi mielensisäinen näkökulma asiantuntijuus tiedonhankintana. Osallistumisnäkökulma on näkyvä osa opiskelijoiden harjoittelujaksoilla, jolloin opiskelija pääsee osallistumaan työhön käytännössä. Jos opiskelijalla on vankkaa tietotaidollista osaamista ja hän pääsee haasteelliseen työelämäprojektiin, saatetaan silloin päästä tilanteeseen, jossa luodaan työyhteisön kannalta merkittävää uutta tietoa.

Yhteistyöstä kohti syvempää kumppanuutta

Lähtökohtana kummiyritystoiminnan aloittamiselle oli työelämäyhteistyön jäsentymättömyys ja pienimuotoisuus sekä liiketalouden laitoksen koulutusohjelmien toimiminen enemmän perinteisessä koulutusroolissa. Vuonna 2010 työelämäyhteistyötä ryhdyttiin kehittämään, ja uusiksi toimenpiteiksi päätet-

tiin kummiyritystoiminnan aloittaminen ja työelämässä tapahtuvan oppimisen kehittäminen. (Siljanen 2011a.)

Kummiyritystoiminta alkoi liiketalouden laitoksen nuorten liiketalouden koulutusohjelmassa lukuvuonna 2010–2011. Yhteistyötä yritysten kanssa oli aikaisemmin tehty harjoittelun, projektiopintojen, markkinatutkimusten ja opinäytetöiden yhteydessä, mutta kummiyritystoimintamalli käynnistettiin, koska haluttiin lisätä työelämäaiheisia oppimistehtäviä opintojaksojen sisällä. Toiminnassa on edellä mainittujen yhteistyömuotojen lisäksi tutustumismatkoja yrityksiin ja asiantuntiluennoitsijoita opintojaksoilla. Kummiyritystoiminnan ajatuksena on, että opiskelijat saavat jo opintojen alkuvaiheessa laaja-alaisen kuvan nykypäivän työtehtävistä ja niissä tarvittavista valmiuksista. Toiminnan lähtökohtana on, että yhteistyö tuottaa lisäarvoa sekä liiketalouden koulutusohjelmalle että yritykselle. Kummiyritystoiminnan yhteydessä käytetään käsitettä *työelämäläheisyys*, sillä se kuvaa kumppanuudelle olennaista molemminpuolista vuorovaikutusta ja sitoutumista. (Toijonen-Kunnari 2011, 97–99.)

Ensimmäiset kummiyritykset olivat Osuuskauppa Suur-Savo ja Mikkelin Puhelin Oyj (MPY). Osuuskaupan kanssa yhteistyö alkoi heti syksyllä 2010 ja MPYn kanssa aloitettiin vuoden 2011 alussa. Osuuskauppa Suur-Savon kanssa aloittaessa kummallakaan osapuolella ei ollut kokemusta vastaavanlaisesta toiminnasta, ja sen vuoksi kaikkia yhteistyöesityksiä ei voitu tarjota ensimmäisen vuoden kummiluokille. Toiminnan vaiheittaisesta aloittamisesta oli se hyöty, että toisen yrityksen kohdalla pystyttiin tarkempaan etukäteisvalmisteluun ja vältettiin ne virheet, mitä ensimmäisen kummiyrityksen kanssa tehtiin toimeksiantoja suunnitellessa. (Toijonen-Kunnari 2011, 98–99.)

Kummiyritystoiminnan toimeksiannot

Toiminnan alkaessa syksyllä 2010 Osuuskauppa Suur-Savolta tuli runsaasti erilaisia yhteistyöesityksiä. Havaittiin, että kummiluokkien opintojaksojen tavoitteet ja kummiyritysten antamien toimeksiantojen vaatavuustaso ei sopi-

nut yhteen ja osa tarjotuista yhteistyöehdotuksista tuli antaa toteutettavaksi toisen ja kolmannen vuoden ryhmille. Havaittiin myös, että kummiluokkien opintojaksojen tavoitteiden ja sisältöjen aukaisu ja esittely tulee tehdä tarkemmin ennen tapaamista kummiyritysten edustajien kanssa.

Kummiyritysyhteistyö aloitettiin yritysvierailuilla kummiyritysten toimitiloihin, joiden tavoitteena oli tutustuttaa opiskelijat ja henkilökunta kummiyritysten liiketoimintaan. Ensimmäisen tapaamisen jälkeen kummiyritysten asiantuntijat luennoivat opintojaksoilla ja opiskelijat tekivät tutustumiskäyntejä toisen kummiyrityksen taloushallinnon yksikköön, jossa he tutustuvat taloushallinnon tehtäviin ja henkilöstön työnkuviin. Lisäksi opiskelijat tekivät molemmille kummiyrityksille projekteja opintojaksoilla, kuten katelaskelmia, kampanja- ja tapahtumasuunnitelmia, markkinointiviestinnän tehtäviä, markkinointitutkimuksia ja toimeksiantoja projektiopinnoissa. Taulukossa 1 on esimerkkejä toimeksiannoista.

TAULUKKO 1. Esimerkkejä kummiyritystoiminnasta

<i>Toimeksianto / toiminta</i>	<i>opintojakso</i>	<i>vuosiryhmä</i>
Yritysvierailu	Ammatillinen kasvu	1. vuosi
Valikoiman- ja tilanhallinta	Markkinoinnin perusteet	1. vuosi
Taloushallinnon työtehtäviin perehtyminen	Taloushallinnon perusteet	1. vuosi
Kiinteistöliittymän markkinointiviestinnän suunnittelu	Myynti- ja palveluosaaminen	2 vuosi
Myyntinedistämiskampanjan suunnittelu ja toteutus	Markkinointiviestinnän suunnittelu	2. vuosi
Katelaskelmia	Yrityksen laskentatoimi, projektiosaaminen	2. vuosi
E-laskutuksen kehittäminen	Projektiosaaminen	2.vuosi

Aloittavia tradenomiopiskelijaryhmiä oli kaksi, joista koostui yhteensä noin 70 opiskelijan ryhmä. Kummiyritykset sitoutuivat kummitoimintaan opiskelijoiden säännön-mukaisen opiskelun ajaksi, joka on liiketalouden koulutusohjelmassa kolme ja puoli vuotta. Yhteistyömuodot ja yrityksistä tulevien toimek-

siantojen haasteellisuus kehittyvät opiskelijoiden tietojen, taitojen ja kokemusten myötä.

Työelämäprojektien ja opetuksen yhdistämisen haasteet

Haasteina *tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan* (TKI:n) yhdistämisessä opetukseen ovat muuan muassa opiskelijoiden osaamisen taso verrattuna toimeksiannon vaatimustasoon, opiskelijoiden työmäärän määrittely ja aikataulut, toimeksiannoista tiedottaminen ja markkinointi opiskelijoille. Lisäksi haasteita tuovat oppimistehtävien ohjeistus ja opiskelijoiden ohjaus sekä kolmikantayhteistyö eli työelämäohjaajan, opettajan ja opiskelijoiden välinen yhteistyö. Työelämäprojektien sisällyttäminen opintojaksoille tuo rohkeutta laajempiin kehittämishankkeisiin, mahdollistaa isojen projektien jakaminen usealle opintojaksolle, osallistaa alueen työelämän jatkuvaan kehittämiseen ja lisää osallistujien ammattitaitoa ja hanketuntemusta. Työelämäyhteistyö tulisi tuotteistaa, ja prosessikuvausta voi hyödyntää omassa kumppanuuden kehittämistyössä. Tuotteistettavia toimeksiantoja voi olla esimerkiksi markkinointitutkimukset, kampanjat ja asiakastilaisuuden järjestäminen. (Siljanen 2010a.)

Kummiyritysyhteistyössä yhteistyön muotojen ja tehtävien haasteellisuuden tulisi kehittyä opiskelijoiden tietojen, taitojen ja kokemusten karttuessa. Tulee miettiä jo etukäteen, millaiset tehtävät soveltuvat ensimmäisen, toisen ja kolmannen vuoden opiskelijoille. Opintojaksojen tavoitteet tulisi aukaista yksityiskohtaisemmin, jotta kummiyritys osaa ehdottaa sopivia yhteistyömuotoja kummiluokkien opintojaksoille ja opiskelijoille. Kummiyritystoiminta tulisi kirjoittaa näkyväksi menettelytapoihin, prosessikuvauksiin ja työhjeisiin.

Toiminnan tuotteistuksella voidaan tuoda esille yhteistyömuodot ja toiminnan hyödyt, mikä helpottaa yhteistyön markkinointia uusille potentiaalisille kummiyrityksille. Suunnittelun ja toteutuksen dokumentointi tulee systematisoida, mikä tarkoittaa sopimuksien tekemistä toimeksiannoista. Toiminnassa tulee kehittää myös systemaattista palautteen keräämistä ja arviointia opiskelijoiden, henkilöstön ja työelämän näkökulmista, jotta toimintaa voidaan ke-

hittää. Yritysyhteistyön tekemiseen annettava resurssi tulee olla riittävä, jotta yhteistyön tekemiseen ja suhteiden ylläpitämiseen jää riittävästi aikaa.

Kummiyritystoiminnan vastuiden määrittely

Kummiyritysyhteistyössä tulee määritellä eri toimijoiden vastuut. Toiminnan alussa korkeakoulun velvollisuus on kertoa kummiyritystoiminnasta opiskelijoille. Tiedottaminen tapahtuu lukuvuoden alussa ryhmän yhteisillä tunneilla. Opiskelijaryhmät viedään tutustumaan kummiyrityksiin, jolloin kummiyritysten vastuulla on esitellä opiskelijoille yrityksen toimintaa ja mihin laajempaan kokonaisuuteen opintojaksoille tulevat toimeksiannot liittyvät. Yritysten tulee myös kertoa, millaiset odotukset heillä on opiskelijoiden panostuksesta. Opiskelijoiden tulee ymmärtää yhteistyön merkitys ja siihen sitoutuminen, sillä opiskelijan omalla toiminnalla on merkitystä heidän omaan ja liiketalouden laitoksen maineeseen.

Opettajien vastuuna on määritellä kummiyrityksille luovutettavien tuotosten laatutaso ja luoda kriteerit, millaisia tuotoksia opiskelijat voivat luovuttaa yrityksille. Laatutaso on usein riippuvainen opettajasta ja hänen omasta mahdollisuudestaan vaikuttaa toimeksiannon lopputuotokseen. Opiskelijoiden kummiyritystoimintaan sitouttamiseen on mietitty erilaisia keinoja. Kummi-
luokilta voi valita esimerkiksi vastuuopiskelijat. Tulee myös miettiä, millainen vaikutusmahdollisuus opiskelijoilla on opintojaksoilla tehtäviin toimeksianteihin. Opiskelijoilla voisi esimerkiksi olla hakumenettely tai kilpailu, jota kautta he saavat toimeksiannon tehtäväkseen. Toiminnan alussa tulee myös selvittää, millaisia toimeksiantoja opiskelijat voivat tehdä suorittaakseen ylimääräisiä opintopisteitä.

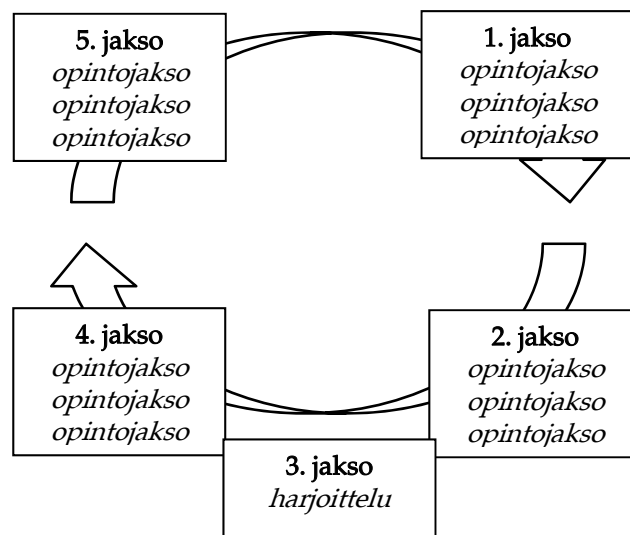
Viestintä ja toiminnan suunnittelu

Kummiyritysyhteistyön laitoksen sisäisen viestinnän organisointi on keskeinen asia toiminnan etenemisen vuoksi, mutta myös kummiyrityksen yhteishenkilön on hoidettava tiedotus yrityksen sisällä. Yhteistyön suunnittelussa

liiketalouden laitoksen ja kummiyritysten henkilöstö tapaa yhteisissä suunnittelupalaverissa, jotka mahdollistavat tutustumisen ja toiminnan suunnittelun. Laitoksella sisäisen viestinnän työkaluna ovat kuukausipalaverit, joissa kerrotaan ajankohtaisinfoa ja viestitään toimeksiannoista. Organisaatiotasolla kummiyritystoiminta tuodaan julkiseksi tiedottamalla toiminnasta henkilökunnan intranetissa. Yritysvierailut kummiyrityksiin on mahdollisuus opettajille tutustua yrityksiin syvällisemmin. Osa yritysvierailuista on kohdennettu vain opettajille ja osa vierailuista on yhteisiä opettajille ja opiskelijoille. Opiskelijoiden tulee valmistautua yritysvierailuun opettajan johdolla, ja vierailun jälkeen vierailun keskeisiä teemoja nostetaan esille opintojaksolla.

Vuosikello toiminnan suunnittelussa

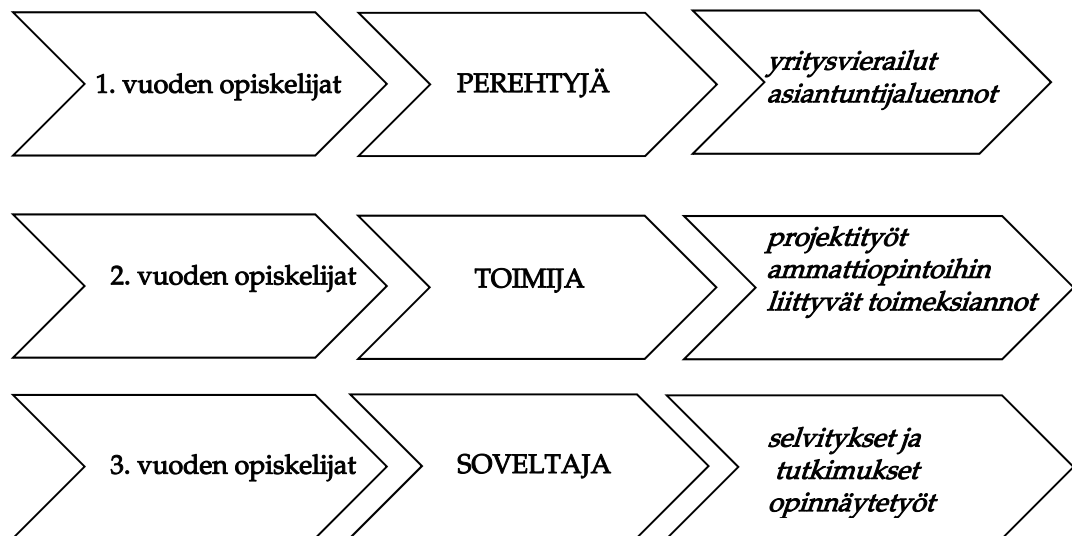
Toiminnan suunnittelua varten luotiin vuosikello, joka hahmottaa opiskelijoiden koko lukuvuoden opintosuunnitelman. Vuosikello on jaettu eri jaksoihin (jaksot 1–5), joissa on määritetty opetussuunnitelman mukaiset opintojaksot. Vuosikello (kuvio 1) auttaa kummiyrityksiä hahmottamaan, mitä opintojaksoja opiskelijoilla on lukuvuoden aikana, ja helpottaa suunnittelemaan opetussuunnitelman mukaisia toimeksiantoja opintojaksoille.



KUVIO 1. Vuosikello kummiyritystoiminnassa

Työelämäyhteistyön suunnittelun pohjalle on määritelty kuvio, jossa näkee opiskelijoiden vuositeeman ja mahdollisia toteutusmuotoja (kuvio 2). Ensimmäisen vuoden opiskelijoiden teema on ”perehtyjä” ja heidän vuosisuunnitelmaansa kuuluu yritysvierailut, asiantuntijaluennot ja perusharjoittelu. Toisen vuoden opiskelijoiden teema on ”toimija”, jolloin toisen vuoden opintojaksoille sisällytetään pieniä toimeksiantoja ja projektitöitä, jotka ovat osa opintojakson suoritusta. Toimeksiannot voivat olla esimerkiksi taloushallinnon opiskelijoille kannattavuuslaskelmia ja markkinointiin suuntautuville opiskelijoille markkinointiviestinnän suunnittelua.

Kolmannen vuoden opiskelijat soveltavat oppimaansa tietoa, ja toimeksiannot voivat olla haastavampia. Opiskelija voi myös aloittaa opinnäytetyön tekemisen. Toimeksiannot voivat olla esimerkiksi selvityksiä ja tutkimuksia. Perusharjoittelun voi suorittaa ensimmäisen opiskeluvuoden jälkeen ja syventävän harjoittelun toisen opiskeluvuoden jälkeen.



KUVIO 2. Kummiyritystoiminnan toteutusmuotoja

Liiketalouden koulutusohjelmassa on pyritty kehittämään opetussuunnitelmaa niin, että opiskelija pystyy opinnoissaan yhdistämään teorian käytäntöön sekä toimia aidossa työelämäympäristössä. Kummiyritystoiminta on mahdollistanut ja helpottanut työelämän toimeksiantojen, asiantuntijaluennointisijoiden ja yritysvierailujen järjestämisen.

Yhteenveto ja johtopäätökset

Kummiyritystoiminnasta on kehittynyt liiketalouden laitoksen oma toimintamalli syvällisempään yhteistyöhön alueen työelämän kanssa. Toiminnan alusta saakka opiskelijoilta, opettajilta ja kummiyrityksiltä on kerätty palautetta toiminnan kehittämiseksi. Ennen yhteistyötä kummiyritysten kanssa toiminta oli pirstaloitunut laitoksen henkilökunnan kesken ja yritysten tarpeisiin pyrittiin vastaamaan mahdollisuuksien ja koulutusohjelman oman aikataulun mukaan. Ennen kummiyritystoimintaa yritysyhteistyön koordinoimista oli muutamien toimijoiden varassa ja opintojaksojen sisäisten työelämäprojektien toiminnan dokumentoinnista ei ollut selkeitä ohjeita.

Kummiyritystoiminta organisoidaan laitokselta, ja se mahdollistaa yritysyhteistyön suunnittelun koko opiskelijaryhmän opintojen ajaksi. Suunnitelmallisuus ja yhteistyö organisaation sisällä eri toimijoiden kesken mahdollistavat syvällisemmän kumppanuuden syntymisen. Toimintasuunnitelmat ja vuosikellon käyttäminen selkeyttävät kokonaisuuden hallintaa ja antavat myös kattavamman kuvan toiminnasta opiskelijoille ja kummiyrityksen henkilökunnalle. Kummiyritystoiminnan ansiosta työelämäyhteistyö on jäsentynyt ja hahmottunut koko opintoja läpileikkaavaksi malliksi.

Kummiyritystoiminnan koordinaattori vastaa toiminnan suunnittelusta, tiedottamisesta ja toimijoiden välisestä kommunikaatiosta, mutta vastuu toiminnasta on myös laitoksen opettajilla ja opiskelijoilla. Kummiyrityksen täytyy tietää hyvin, mihin se on sitoutumassa ja panostettava toimintaan resursoimalla työaika kummiyrityksen sisäiselle koordinaattorille. Kummiyrityksen täytyy olla aktiivinen ja esittää caseja, joita työstetään opintojaksoilla. Opiskelijoiden sitoutumisella on suuri merkitys toiminnassa. Opiskelijoiden on ymmärrettävä, että kummiyritystoiminta on suunniteltu tukemaan heidän oppimistaan ja mahdollistaa aidot työelämäyhteydet opetuksessa.

Kokemukset kahdelta vuodelta ovat osoittaneet sen, että koulutusohjelman sisällön ja opiskelijoiden vuositavoitteiden aukaiseminen kummiyritykselle on tärkeää. Ensimmäisen vuoden opiskelijat perehtyvät liiketalouden peruste-

siin, ja tämä tulee huomioida toimintojen suunnittelussa. Kokemukset toiminnasta ovat myös mahdollistaneet sen, että laitoksen opettajilla on kokemusta, millainen yhteistyö sopii eri opintojaksoille. Ensimmäisenä opiskeluvuotena opiskelijat perehtyvät kummiyritysten toimintaa yritysvierailuilla, asiantuntijaluentoja ja pienten oppimistehtävien kautta. Seuraavina vuosina opiskelijat pystyvät tekemään haastavampia kampanjoita ja projekteja sekä mahdollisesti suorittamaan harjoittelujakson kummiyrityksessä. Kolmannen ja neljännen vuoden aikana kummiyritykset voivat tarjota opiskelijoille opinnäytetyöaiheita.

Jatkoon kannalta on tärkeää, että laitoksen henkilökunta tekee yhteistyötä toiminnan kehittämiseksi. Kummiyritystoiminnan prosessikuvauksista ja menettelytavoista on tehty ehdotukset opinnäytetyössäni *Kummiyritystoiminnan kehittäminen liiketalouden laitoksella* (2012).

LÄHTEET

Kotila, Hannu 2003. Ammattikorkeakoulupedagogiikka. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kähkönen, Anna 2012. Kummiyritystoiminnan kehittäminen liiketalouden koulutusohjelmassa. Mikkelin ammattikorkeakoulu.

Prittinen Juha 2000. Projektioppiminen ammattikorkeakoulussa. Ammatillisen opetta-jakoulutuksen julkaisuja. D:129. Tampere: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Siljanen, Tuula 2011. Toiminnallinen kehittäjäkumppanuus. MAMK:n liiketalouden koulutus Etelä-Savon innovaatioympäristössä. Mikkelin ammattikorkeakoulu.

Siljanen, Tuula 2011. Liiketalouden laitoksen kuukausipalaveri 3.2.2011. Esitysma-teriaali. Mikkelin ammattikorkeakoulu.

Siljanen, Tuula 2010. Liiketalouden laitoksen henkilöstön kehittämispäivä 7.1.2010. Esitysmateriaali. Mikkelin ammattikorkeakoulu.

Tynjälä, Päivi 1999. Oppiminen tiedon rakentamisena. konstruktivistisen oppimiskäsi-tyksen perusteita. Tampere: Kirjayhtymä.

Vesalainen, Jukka 2006. Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. Teknologia-teollisuuden julkaisuja 8/2006. Vantaa: Teknologia teollisuus.

Toijonen-Kunnari, Sari 2011b. Toiminnallinen kehittäjäkumppanuus. MAMK:n liike-talouden koulutus Etelä-Savon innovaatioympäristössä. Tutkimuksia ja raportteja 63. Mikkeli: Mikkelin ammattikorkeakoulu.

Toivola, Tuija, 2005. Yrittäjyys verkostotaloudessa. Yksin tekemisestä verkostomai-seen toimintaan. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Äyväri, Anne 2006. Käsiyöyrittäjien verkosto-osaaminen. Helsinki: Helsingin yliopisto.

YRITTÄJÄMAISEN MARKKINOINNIN KÄYTÄNTÖJÄ PK-YRITYKSISSÄ

Heli Aaltonen

Pk-yrityksen kasvun, menestyksen ja tuloksellisuuden – ja näin ollen myös työllistämiskyvyn – taustalla vaikuttaa kaksi keskeistä tekijää: yrittäjyys ja markkinointiosaaminen (Hills & Hultman 2011, 9). Tämä tarkoittaa, että innovatiivinen tuote, uusin teknologia tai tuotantotapa ei yksin takaa liiketoiminnan tuloksellisuutta, vaan tulos viimeistellään vasta niitä yhdistävän onnistuneen markkinoinnin avulla. Entä mikä yrittäjyyttä ja markkinointia yhdistää? Hillsin ja Hultmanin (2011) mukaan ne ovat toisiaan vahvasti täydentäviä. Niitä yhdistävällä rajapinnalla on kolme avainaluetta, jotka ovat muutoskeskeisyys, pyrkimys hyödyntää mahdollisuuksia ja innovatiivisuus johtamisessa (Collinson & Shaw 2011, 761).

Millaisiin oppeihin pienyritysten markkinointiosaaminen sitten nojaa? Aihealueen oppikirjat ja perusopetus perustuvat pääasiassa ajattelumalleihin, joiden lähtökohtana ovat suuryritysten ja globaalien brändien näkökulma. Tämä perinteinen markkinointiajattelu painottaa pitkäkestoisia suunnitteluprosesseja, laajoja markkinatutkimuksia ja mittavia markkinointiresursseja. Taustaoletuksena on myös suhteellisen vakaa ja ennakoitavissa oleva yritysten toimintaympäristö.

Menestyneiden yrittäjien markkinointitoimet eivät usein kuitenkaan noudata näitä markkinoinnin oppikirjojen malleja (Chaston 2000, 8; Hultman & Hills 2011). Menestyjät eivät saata tehdä laajoja markkina-analyysseja, vaan toteuttavat visioitaan yrittäjinä luodakseen asiakkaille arvoa ja tuottaakseen yritykselleen tulosta. He luottavat intuitioonsa ja hyödyntävät verkostojaan tehokkaasti. He lanseeraavat uusia ideoita nopeasti - ja olosuhteiden vaatiessa myös vetäytyvät nopeasti. Matalassa organisaatiossa päätöksenteko on nopeampaa ja etenee epävirallisemmin. (Morris ym. 2002; Morrish, 2011.)

Suomalaisista, ja erityisesti eteläsavolaisista yrityksistä valtaosa on pieniä yrityksiä, joiden mahdollisuudet mittaviin suunnitelmallisiin markkinointitoimiin ovat varsin rajalliset. Näissä yrityksissä yrittäjämäinen – tai yrittäjähenkilö - markkinointi (entrepreneurial marketing) on luonteva toimintamalli. Yrittäjämäisen markkinoinnin käytäntöjä tai ilmenemistä suomalaisissa pienyrityksissä on kuitenkin tutkittu varsin vähän. Tämän artikkelin tavoitteena on lisätä ymmärrystä yrittäjämäisestä markkinoinnista ja sen soveltamisesta erityisesti pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Artikkelissa luodaan aluksi katsaus yrittäjämäisen markkinoinnin ulottuvuuksiin ja osatekijöihin ja tarkastellaan aiheen keskeistä aiempaa tutkimusta. Tämän jälkeen yrittäjämäistä markkinointia katsotaan Etelä-Savon näkökulmasta: miten yrittäjämäinen markkinointi tulee esille alueen pk-yritysten liiketoiminnan käytännön johtamisessa ja markkinointitoimissa? Empiirisenä aineistona on alueen pk-yritysten toimitusjohtajien haastatteluja. Lopuksi tehdään johtopäätöksiä, miten yrittäjämäistä markkinointia menestyksellisesti sovelletaan alueen yrityksissä perinteisen markkinointiajattelun rinnalla.

Mitä yrittäjämäinen markkinointi on?

Aiheen tutkimus on varsin uutta. Yrittäjämäisestä markkinoinnista alettiin puhua 1980-luvun alussa ja aihealue on vakiinnuttanut vähitellen asemaansa markkinoinnin tutkimuksen valtavirrassa (Hultman & Hills 2011). Tutkimus on suuntautunut toisaalta pienyritysten markkinointiin ja toisaalta yrityskoosta riippumattomaan yrittäjien markkinointitoimintojen tutkimiseen. Yrittäjämäisen markkinoinnin on todettu olevan tuloksellista yrityskoosta riippumatta, mutta yrityksen kasvaessa tämä edellyttää erityisen yrittäjähenkistä johtoa (esim. Collinson & Shaw 2001, 762). Myös pienissä yrityksissä erityisesti omistajan markkinointiosaamisen merkitys korostuu (Stokes 2000).

Yrittäjämäisestä markkinoinnista on olemassa useita määritelmiä ja näkemyksiä. Kotler ja Armstrong (2010, 559) edustavat perinteistä näkemystä, jossa yrittäjämäinen markkinointi nähdään enemmän yrityksen alkuvaiheeseen liittyvänä markkinointistrategiana kuin vakiintuneen yrityksen toimintamal-

lina. Markkinoinnin oletetaan kehittyvän edistyksellisempään suuntaan kun yrityksen toiminta vakiintuu. Edistyksellisyys sisältää perinteisen ”kotlerilaisen” näkemyksen mukaan perusteellisen analyysin, suunnittelun, toteutuksen ja seurannan vaiheitten noudattamista. Morrish ym. (2010, 304) esittävät kuitenkin, että yrittäjämäinen markkinointi voi olla tehokasta yrityksen elinkaaren kaikissa vaiheissa. Yrittäjämäisen markkinoinnin väitetään kehittyneen myös ratkaisuna pienyritysten ongelmiin, joissa markkinointi- ja rahoitusresurssien vähäisyys ovat olleet keskeiset ongelma-alueet (Morrish ym. 2010, 307). Bjerken ja Hultmanin (2002, 186) mukaan yrittäjämäisen markkinoinnin neljä avaintekijää ovat toimijat, resurssit, prosessit ja yrittäjäyys. Toimijoita ovat yrittäjä, hänen yrityksensä ja verkostonsa, jotka yhdessä tuottavat asiakkaille arvoa. Arvon tuottaminen tapahtuu prosesseissa, joihin tarvitaan toimijoita ja heidän resurssejaan. Yrittäjäyys on keskeinen ajuri mahdollisuuksien tunnistamisessa ja prosessien toteuttamisessa.

Tutkimuksissa on tunnistettu mm. seuraavia ominaisuuksia, jotka ovat tyypillisiä yrittäjämäiselle markkinoinnille (Morris ym. 2002): markkinamahdollisuuksien tunnistaminen ja ketterä hyödyntäminen; proaktiivisuus ja ennakoitokyky; innovatiivisuus; asiakasläheisyys; riskinsietokyky; arvonluominen ja kyky kohdistaa rajalliset resurssit tuloksellisesti. Seuraavassa käsitellään näitä ominaisuuksia tarkemmin.

Mahdollisuuksien vainu ja ketterä hyödyntäminen

Markkinamahdollisuuksien tunnistaminen ja nopea hyödyntäminen ovat yrittäjämäisen markkinoinnin ydintä. Tämä edellyttää paitsi liiketoiminnallista kokemusta, myös intuition käyttöä ja joustavaa päätöksentekoprosessia. Chaston (2000, 9) kehottaakin haastamaan tavanomaiset toimintatavat ja konventiot. Hän kiinnittää huomiota markkinoinnin päätöksenteon yksinkertaistamiseen: analyysien tuloksena syntyvän datan määrä ei saa olla liian laaja, jottei päätöksenteko monimutkaistu; johdon kokemuseräistä tietoa on hyödynnettävä ensisijaisena perustana ja myös intuitiolle on annettava sijaa. Yrittäjämäiset markkinoijat ja erityisesti yrittäjät ottavat lähtökohdaksi käytettävissä

olevat keinot ja hyödyntävät oman osaamisensa, kokemuksensa, taitonsa ja verkostonsa (Dew ym. 2008; Read ym. 2009; Hills & Hultman 2011, 11; Morrish 2011), kun taas perinteisen markkinointiajattelun mukaan lähtökohdaksi otetaan jokin tavoite, jonka jälkeen valitaan erilaisista keinoista tavoitteeseen pääsemiseksi. Esimerkiksi uuden ravintolan perustaminen ei ala perusteellisella markkinatutkimuksella ja investoimalla nykyisten markkinoiden mukaisiin ratkaisuihin, vaan tarkastelemalla mitä ovat oma erityinen osaaminen, taidot, verkostot ja muut saatavilla olevat keinot. Verkostoja hyödynnetään monilla eri tavoin sekä tietoisesti että ei-tietoisesti (Gilmore 2011, 141–142). Esimerkiksi ”esitestataan” business-ideoita ja kerätään tietoa epävirallisissa keskusteluissa tai uuden toiminnan perustamisvaiheessa hyödynnetään aiempia kontakteja ja toiminnan vakiintuessa rakennetaan uutta suhdeverkostoa.

Ennakointikyky, innovatiivisuus ja riskinsieto

Uusien markkinoiden luominen nähdään yrittäjämäiselle markkinoinnille ominaisena toimintamallina (Dew ym. 2008). Marion (2007, 104) kritisoi yritysten liiallista nykyisiin asiakkaisiin nojautuvaa asiakasohjautuvuutta ja toteaa yrittäjämäisen markkinoinnin pikemminkin luovan itse tuotteet ja uuden markkinan. Nykyiset asiakkaat saattavat tietää, mitä tarvitsevat, mutta heillä on taipumus määritellä tarpeensa vain jo olemassa olevien tuotteiden, prosessien tai hintojen kautta (Marion 2007, 103). Näin ollen yrittäjämäisen markkinoinnin tehtävä on olla reaktiivisen sijasta proaktiivinen, ennakoida ja innovoida uusia tuotteita ja palveluja kokonaan uusille markkinoille. Käytettävissä olevien resurssien rajallisuus pakottaa luoviin ja usein ei-perinteisiin ratkaisuihin, jotka edellyttävät myös riskien ottamista. Stokes (2000) on tunnistanut erityisesti pienten askelten innovaatiot osaksi pienyritysten yrittäjämäistä markkinointia. Muutosten ja kehittämisen ponttimena ovat usein joko kilpailulliset paineet tai uusi tuoteidea ennemmin kuin tutkitut asiakastarpeet (Stokes 2000, 50).

Asiaksläheisyys ja arvonluominen

Kriittisen näkemyksen mukaan yrittäjämäisen markkinoinnin lähtökohtana ei ole asiakas, vaan itse yritys ja sen rajalliset resurssit ja keinot (Badot ym. 2007, 92). Perinteinen markkinointikäsitteitys puolestaan painottaa asiakaskeskeisyyttä, olemassa olevien asiakkaiden palveluun ja kuulemiseen keskittyviä asiakassuhteita ja sitä kautta arvon tuottamista sekä asiakkaille että yritykselle (Kotler & Armstrong 2010, 27). Morris ym. (2002), Morrish (2011, 112) ja Morrish ym. (2010) toteavat kuitenkin, että yrittäjämäisen markkinoinnin perusta on sekä asiakaskeskeisyydessä että yrittäjakeskeisyydessä. Tämä tarkoittaa innovaatiohenkisyttä, joka yhdistyy markkinaherkkyyteen ja mahdollisuuksien tunnistamiseen ja näin ollen yhdistää sekä markkinoiden ohjaamista että markkinavetoisuutta. Asiakastiedon hankinnassa painottuvat enemmän yrittäjän informaaliset verkostot ja henkilökohtaiset suhteet kuin formaaliset tutkimukset. Myös markkinointiviestinnässä huomion kohteena ovat mm. luovuus, suhteet, myyntityö ja verkostot (Hills & Hultman 2011).

Soveltaminen perinteisiin markkinointistrategioihin ja -taktiikoihin

Yrittäjämäistä markkinointia sovelletaan usein perinteisiin markkinointistrategioihin ja -taktiikoihin (Gilmore 2011). Tämä tarkoittaa, että yrityksen tuotetarjoama ja palvelut, hinnoittelu, toimitusketjut ja promootio, segmentointi, kohdistaminen ja asemointi sekä kilpailuetu ovat pysyviä ja käyttökelpoisia käsitteitä, mutta yrittäjämäisyys markkinoinnissa saa niistä irti enemmän (Morrish ym. 2010). Ensinnäkin, kilpailueduksi ei enää riitä joko edullisuus tai erilaisuus, vaan yrittäjämäisen markkinoijan kilpailuetu on olla sekä kustannustehokas että erilainen. Yrittäjämäisen markkinoinnin perusta on resurssien rajallisuus, kasvutavoitteet, mahdollisuushakuinen ja mahdollisuuksia tunnistava toimintatapa. Yrittäjämäiset markkinoijat luottavat kokemukseen ja omaan intuitioonsa enemmänkin kuin markkinatutkimuksiin.

Toiseksi, asiakassegmenttien tunnistaminen, kohdistaminen ja asemointi voi tapahtua perinteisen ylhäältä-alas-mallin sijaan alhaalta-ylös-mallin mukaisesti.

ti (ks. esim. Stokes 2000, 51). Alhaalta-ylös-mallissa yrittäjä aloittaa ensin muutamien asiakkaiden tai pienen asiakasryhmän palvelemisen sen sijaan, että markkinat tutkittaisiin ja segmentoitaisiin perinteisten kriteerien mukaan. Keskittymällä aluksi pieneen asiakasryhmään yritys voi kokeilun, erehdyksen ja intuition kautta testata ja tunnistaa markkinamahdollisuuksia, oppia tuntemaan asiakkaita ja lopuksi laajentaa asiakaspohjaa etsimällä samaan asiakasprofiiliin sopivia asiakkaita. Asiakaskannan laajeneminen perustuu usein suusta-suuhun suosituksiin ennemmin kuin formaaliin markkinointiviestintään. (Stokes 2000, 51.) Segmentoinnin lähtökohtana voi olla yrittäjän oma osaaminen ja resurssit ja sen myötä pyrkimys ymmärtää piileviä ja näkymättömiä tarpeita ja lopuksi tunnistaa laajemmin asiakasryhmiä, joilla on samantaisia tarpeita. Näillä itse luoduilla markkinoilla voi suoran kilpailun määrä ainakin aluksi olla vähäinen. (Morrish ym. 2010.)

Taktisiin kilpailukeinoihin voidaan soveltaa innovatiivisia tapoja. Tarjoomaa voidaan kehittää esimerkiksi arvon yhteistuottamisen keinoin (co-creation) tai radikaalien innovaatioiden kautta. Kustannusperusteisen hinnoittelun sijaan voidaan hinnoitella asiakkaan saaman arvon mukaan. Hinnoittelu voidaan myös perustaa keinoksi edistää muiden tuotteiden myyntiä esimerkiksi verkossa. Kanavaratkaisuissa voidaan alalle tyypillisten kanavien sijaan valita niistä poikkeavat kanavat tai tarkoituksenmukaisesti jopa rajoittaa jakelua ja näin luoda kysyntää. Perinteisen mediakeskeisen viestinnän sijaan promootiot voidaan keskittää esimerkiksi olemassa olevia verkostoja hyödyntäviin virallikeinoihin tai word-of-mouth-käyttöön ja verkkoviestintään. (Morrish ym. 2010.)

Yrittäjämäisen markkinoinnin käytäntöjä eteläsavolaisissa yrityksissä

Tässä luvussa tarkastellaan, miten yrittäjämäinen markkinointi tulee esille Etelä-Savon alueen pk-yritysten käytännön liiketoiminnassa. Empiirinen aineisto koostuu eteläsavolaisten yritysten johdon henkilökohtaisista haastatteluilusta. Haastatteluaineistot kerättiin kesäkuussa 2009 osana ESR-rahoitteista hanketta "Asiakkuudet ja myyntityö yritysten kilpailukykytekijöinä". Haas-

tatteluja tehtiin yhteensä 18 kappaletta, joista tähän artikkeliin valittiin viisi kappaletta. Tähän valitut aineistot on kerätty yrittäjäjohtajilta, joiden yritykset edustavat pk-sektorin rakennus-, elintarvike-, puu-, metalli- ja muovituoteteollisuutta sekä hyvinvointialan kuluttajapalveluja (yritykset A–E). Haastattelujen yritysten toiminta oli vakiintunutta, ja työntekijämäärät vaihtelivat 15 – 130 hengen välillä. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina (Tuomi & Sarajärvi 2011, 74–77). Haastateltaville lähetettiin etukäteen teemat, ja kestoltaan haastattelut olivat 76–93 minuuttia. Aineistot tallennettiin digitaalisesti ja litteroitiin sanatarkasti. Litteroitua aineistoa kertyi näistä viidestä haastattelusta yhteensä 74 sivua.

Haastatteluaineistoja tarkasteltiin tunnistamalla aineistosta yrittäjämäiselle markkinoinnille tyypillisiä piirteitä, jotka ovat nousseet esille aiemmassa tutkimuksessa (esim. Morris ym. 2002). Aineistosta pyrittiin löytämään yrittäjän kuvaamia tapahtumia, tilanteita tai toimintamalleja, jotka voitaisiin tulkita yrittäjämäisen markkinoinnin ilmentymiksi. Analyysi aloitettiin lukemalla kaikki tekstit ensin läpi. Sen jälkeen haastattelut luettiin yksi kerrallaan ja tekstit luokiteltiin soveltuvien osien. Luokitus perustui aiemmassa tutkimuksessa esille nousseisiin yrittäjämäisen markkinoinnin piirteisiin. Ne muodostivat luokkia, joihin haastatteluista ”sijoitettiin” niitä vastaavia tekstistä tunnistettuja lausumia. Lopuksi aineistoa tulkittiin tarkastelemalla luokiteltuja tekstejä ensinnäkin vasten kyseisen haastattelun kokonaisuutta ja sen lisäksi vasten koko viiden haastattelun aineistoa. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 113–117.)

Kaikissa haastatteluaineistoissa tunnistettiin piirteitä yrittäjämäisestä markkinoinnista. Yksikään haastatteluista ei kuitenkaan kuvannut yritystä, joka olisi kaikilta osin yrittäjämäisen markkinoinnin ”malliyritys”. Seuraavassa tarkastellaan tuloksia kolmen keskeisen teeman mukaan. Ensiksi, yrittäjämäisen markkinoinnin ominaisuuksista nousivat vahvasti esille innovatiivisuus, markkinamahdollisuuksien hyvä tunnistaminen ja niiden ketterä hyödyntäminen sekä verkostojen käyttö. Lähes kaikki haastatellut hakivat tuote- ja palvelukehitykseensä aktiivisesti uusia malleja ulkomailta ja toimimalla erilais-

sa verkostoissa. Esimerkiksi rakennusalan yrittäjä kuvaa verkostojen tärkeyttä omalle liiketoiminnalleen:

”... mehän ollaan oltu aika paljon tai mä henkilökohtasesti ollu tuolla Tekesin hommissa ja se on semmonen paikka missä on, ensiksikin se on hyvä näköalapaikka, sä näät mitä maailmalla tapahtuu, missä mennään ihan kansainvälisesti ja kotimaassa, ja sitten toisaalta niin tuota kun niitten kanssa on tekemisissä verkottaa hirveesti, saat hyviä kontakteja...” (Yritys A)

Innovatiivisuus konkretisoituu myös panostuksissa:

”... oikein yllätyin tossa kun Rakennuslehdessä oli, (), oliko siinä kaksikymmentä suurinta tutkimukseen panostavaa firmaa Suomessa niin nämä valtakunnalliset firmat on samoilla tasoilla tutkimukseen panostamisessa tai TE-keskuksen, tai Tekesin rahoituksessa kun meidän firma joka nyt ei, pilkku pitää olla niillä eri paikalla, kaks kertaa (enemmän) melkein pitäis olla.” (Yritys A)

Yrittäjät luottivat myös intuitioonsa ja ottivat nopeasti koetutantoon ja markkinointiin uusia tuotteita, mikä oli mahdollista pk-yrityksessä. Esimerkkinä tästä on elintarviketeollisuuden yritys, jonka yrittäjä kuuli ulkomaanmatkalla vuonna 1980 luomutuotteista. Hän sai paikallisen myllyn ja viljantuottajia kiinnostumaan aiheesta ja tuottamaan luomuviljaa yritykselleen. Uudet luomutuotteet saivat julkisuutta enemmän kuin markkinaosuutta.

”... Joroisissa on isoja kartanoita, että ne voisi tällaiseen hupsutukseen lähteä mukaan ja hän houkutteli ne viljelemään luomuviljoja ja sieltä me sitten saatiin -82 ja alettiin tekemään luomutuotteita. Ne määrät oli aika pieniä taikka todella pieniä eikä sillä ollut julkisuuttakaan sillä tavalla, mutta vuonna -83 Mikkelin läänistä tuli ekolääni. ... Julkisuus oli suuri, määrät oli pieniä mutta muut tuotteet ne alkoi kantamaan isoa hedelmää.” (Yritys B)

Näiden kokemusten pohjalta yrittäjä kuitenkin jatkoi tuotekehitystä ja yritys erikoistui menestyksellisesti erikoisruokavaliot tuotteisiin, joista alan suuret toimijat eivät olleet kiinnostuneet. Kehitystyötä tehtiin aluksi pienen asiakasryhmän kanssa, mutta nykyisin yrityksen markkinat ovat näiltä osin jo globaalit. Toisena esimerkkinä on puunjalostusyritys, jonka yrittäjä projektitar-

jouskilpailujen jälkeen aktiivisesti kontaktoi voittaneet urakoitsijat ja tarjoaa alihankintapalveluja.

”... mä olen ottanu semmosen käytännön että mä soitan joka ainoan tarjouksen perään elikkä jokaisen kohteen selvitän kuka sen kaupan on saanut, ja monta kertaa vaikka mä oon tarjonnut viidelle sen niin kukaan niistä ei oo saanut mut ne yleensä tietää kuka sen sai, sitten ei kun soitto sinne, olen tarjonnut teidän rakkaalle kilpailijallenne tämmösiä tuotteita, te tulette näitä tarvitsemaan voinko heittää tarjouksella.” (Yritys C)

Myös yrityksen asentajat ja mittauskäyntien tekijät on valjastettu tekemään lisämyyntiä kuluttaja-asiakkaiden kohteissa.

”... varsinaisia myyjiähän meillä ei niin paljoo talossa edes ole mutta sitten siihen tulee mukaan asentajia ja tuotantopäällikköä ja muuta tämän tämmöstä, elikkä pienessä talossa kaikkien on myytävä.” (Yritys C)

Toiseksi, haastatteluissa nousivat esille asiakasläheisyys ja arvонуominen asiakkaalle. Yrittäjät toimivat itsekin asiakaspinnassa ja keskeiset asiakkaat halutaan tuntea hyvin. Puunjalostusyrityksen yrittäjän periaatteena on pitää asiakkaat lähituntumassa mahdollisimman henkilökohtaisilla keinoilla.

”... me pyritään näitten A-asiakkaitten kanssa heittäytymään mahdollisimman tutuksi, elikkä sitä ajatusta joka sieltä (yritys x:n) ajoilta oli että sitä kauppaa tehdään ystävien ja tuttavien kanssa.” (Yritys C)

”Nyt on mentävä sinne asiakkaan luo, elikkä entistä enemmän on nyt parin viimesen vuoden aikana satsattu siihen että me kierretään ne A-asiakkaat riittävän usein ja käydään niitä paikan päällä jututtamassa, mennään munkkipussin kanssa ja...” (Yritys C)

Kuluttajille hyvinvointipalveluja tuottava yritys ei tehnyt asiakastutkimuksia, vaan luotti asiakastuntemukseensa ja loi uuden markkinan omalle markkina-alueelleen. Myöhemmin yritys otti käyttöön myös alueella täysin uuden palvelujen hinnoittelumallin.

”... Ihmiset teki vertailuja ja tietysti joku meni niihin (kilpailijalle), koska oli halvemmat. Me ei lähdetty polkemaan hintoja. Me luotettiin, että ihminen on määrättyllä tavalla valmis palvelusta ja hyvistä tiloista, siististä maksamaan. Kyllä se niin vain kääntyi, että virta alkoi pikku hiljaa tulemaan näiltä muilta keskuksilta meille.” (Yritys D)

Muovi- ja metalliteollisuusyrityksessä tuotteiden kehittäminen ja arvonluominen asiakkaille tapahtuu pitkälti yhteistyössä asiakkaan kanssa. Luottamusta asiakassuhteissa rakennetaan johdonmukaisesti ja yrittäjämäinen markkinointi tulee esille käytännöissä, joissa toimitaan myös ei-perinteisillä tavoilla. Esimerkiksi tarjousvaiheessa hinnoittelua ja katetavoitetta on avattu asiakkaille, koska yhteisesti kehitettyjen tuotteiden lopullista hintaa on vaikea täsmällisesti määritellä etukäteen. Asiakkaan kokonaistilannetta ja -tarvetta pohditaan ja etsitään parasta ratkaisua, vaikka se tarkoittaisi asiakkaan ohjaamista toisen yrityksen asiakkaaksi.

”... Meillä samalla kun tehdään myyntitilannetta, samalla me karotetaan asiakkaalle että voidaan heidän tuotannossa näillä tuotteilla parantaa kapasiteettia, tuotantoa, voidaan niitä kehittää eteenpäin... ()... lähetään siitä yhdessä pohtimaan, että se on ollut osana myyntineuvotteluja myös se, tekninen tuki, tekninen soveltuvuus ja tämmönen.” (Yritys E)

”... kun etsitään sitä parasta ratkaisua, ja siinä samalla kun tekniisiä ratkaisuja niin aina peilataan ettei karkaa hinta, että se on sitä mitä on ajateltu, ja monastihan myyntitilanteessa ja neuvottelutilanteessa niin kyllä mä aina () pyrin miettimään että voisiko sen muusta materiaalista tehdä vielä edullisemmin ja paremmin, että mä en välttämättä meidän materiaalista lähde valmistamaan, mä oon ohjannut kymmeniä asiakkaita muuhun tekniikkaan, muuhun materiaaliin...” (Yritys E)

Kolmanneksi aineistossa nousi esille jossain määrin myös riskinottaminen ja -sietokyky. Riskinotto tulee esille erityisesti aiemmin kuvatuissa markkinamahdollisuuksien tunnistamisen ja ketterän hyödyntämisen kuvauksissa. Sekä elintarvikealan että rakennusalan yrittäjät eivät nähneet kapasiteetin lisäystä ongelmana, vaan ”kaikki tulee tehtyä, kun vaan joku saa myytyä”:

”No koneitahan saa. Tässähän on tyhjää tilaa Helsinkiin asti. Tuossa oli Mikkeliissä muutama mökki välissä, että tilaa täällä on tosissaan. Ja koneitahan saa niin paljon kun saa jostakin päin rahoitusta ja tekemistä. Että ei se kapasiteetti ongelma ole ollut kun satunnaisesti. Helppohan täällä on rakentaa kun on vaan asiakkaita jotka ostaa.” (Yritys B)

”Ihmisiä on sitten otettu lisää (asiakastyöhön) ja vaihdeltu siihen sopiviksi. Semmoinen, että eletty sen tilanteen mukaan ja sen tilanteen ja tulevaisuuden, ajateltu sitä tulevaisuutta mikä voisi olla ja mahdollisesti sen mukaan otettu.” (Yritys B)

Lisäksi esimerkiksi hyvinvointialan kuluttajapalveluja tuottava yritys kehitti palvelutarjoomaansa rohkean kasvuhakuisesti ja alan suuntauksia seuraten.

”... -89. Näihin tiloihin tultiin oliko elo-syyskuussa samana vuonna. Ja tässä oli 450 neliötä ja Puolimatka tehnyt tilat meidän, niinkun miten me haluttiin. Niin kun mä olen aina sanonut, se oli (yrityksen) kaikista suurin riski (), koska kulut mä laskin silloin, kuusinkertaistui.” (Yritys D)

”... nyt on joku 2200 (m²) niin me laajennettiin aina sellainen 300-400 neliötä kerralla. Se oli joku kolmen vuoden sykli, mutta nyt hän me ollaan tässä viime vuosina tehty semmoisia pieniä juttuja joka vuosi.” (Yritys D)

Muovi- ja metallialan yrityksessä asiakkaalle sovittu ja luvattu työ tehdään, vaikka siitä tulisi tappiota. Tarjoomassa pidetään myös joitakin tuotteita, jotka ovat asiakkaille merkittäviä, vaikkeivat ne olisi yritykselle kannattavimpia.

”... Mä oon ollut lojaali näille asiakkaille, että vaikka on vähän huonompikannattavaisempiakin tuotteita niin mä en oo niitä riisunu pois niin kuin konsultit sanoo, että pitäis vaan ne kaikki rönsyt (karsia) ja keskittyä muutamaan” (Yritys E)

Lopuksi, aineistossa välittyi yrittäjäjohtajien luonteva suhtautuminen markkinoihin ja toimintaympäristöön. Kuvaava esimerkki tästä oli elintarvikealan yrityksen yrittäjäjohtaja, joka luonnehti toimintaympäristöä jatkuvia mahdollisuuksia tuottavana:

”No niin kun mä tuossa alussa sanoin, että nämä tuotteet on sellaisia (), toki tämmöisellä on aina tilaa jos tätä vain oikein johdetaan ja viedään. Ei ne (ihmiset) lopeta syömistä eikä tee isoja muutoksiakaan siihen hommaan. Toki siihen tulee kilpailua ja menee kilpailua, ihan normaali hommaa. Tulevaisuus on siinä, miten pystyt asiakasta vaan palvelemaan...” (Yritys B)

Esimerkissä korostuu sekä asiakaskeskeisyys että yrittäjakeskeisyys, markkinoiden ohjaaminen ja toisaalta markkinavetoisuus.

Johtopäätökset

Tässä artikkelissa tarkasteltiin yrittäjämäistä markkinointia ja sen toteutumista eteläsavolaisissa pk-yrityksissä. Yrittäjäjohtajien haastatteluissa nousi esille yrittäjämäiselle markkinoinnille tyypillisiä toimintamalleja. Yrittäjät käyttivät verkostojaan monipuolisesti ja aktiivisesti. He tunnistivat markkinamahdollisuuksia, joita hyödynsivät nopeasti luottaen myös intuitioon ja ottamalla riskiä. He panostivat innovaatiotyöhön, ja toisaalta tuottivat pienten askelten innovaatioita yhdessä asiakkaitensa kanssa ja näin tuottivat arvoa asiakkaille. Kaikkien viiden yrityksen toiminta oli vakiintunutta ja yrittäjillä oli pitkä kokemus liike-elämässä. Tämän perusteella näyttäisi siltä, että näissä eteläsavolaisissa pk-yrityksissä yrittäjämäinen markkinointi näyttäisi olevan liikkeenjohdolle luonteva – ja todennäköisesti myös tuloksellinen – toimintamalli perinteisen markkinoinnin lisänä. Kaikki haastatellut toimivat tiukasti kilpailuilla markkinoilla, mutta sitä ei käytetty selityksenä olla tekemättä jotakin. Kilpailu nähtiin toimintaympäristöön luontaisesti kuuluvana ja enemmänkin kehityksen kirittäjänä.

Tämän tutkimuksen keskeisinä rajoituksina ovat näytteen pieni koko ja se, että empiirinen aineisto on alun perin kerätty muuta tutkimustarkoitusta varten. Tuloksia ei kuitenkaan ole tarkoitus yleistää vaan pikemminkin ymmärtää yrittäjämäistä markkinointia käytännön ilmiönä. Haastattelujen alkupe räinen tavoite oli koota empiiristä materiaalia yritysten myyntityöhön, asiakassuhteisiin ja yrittäjyyteen liittyen. Näin ollen aineistoa voidaan perustellusti käyttää myös yrittäjämäisen markkinoinnin tarkasteluun. Jatkotutkimusai-

heena on luonnollisesti koko aineiston analyysi eli tuottaako koko aineisto samansuuntaisia tuloksia. Toinen kiinnostava aihe on, mitä yrittäjämäinen markkinointi tarkoittaa ammattikorkeakoulun markkinoinnin opetuksessa.

Yhteenvedona voidaan todeta, että yrittäjämäisyys haastaa markkinoinnin perinteiset toimintamallit, mutta se ei pyri olemaan yleislääke liiketoiminnan menestykseen. Se tarjoaa markkinoinnin käytäntöihin perusteltua vaihtoehtoisuutta ja uusia näkökulmia ja tuottaa näin lisäarvoa sovellettuna markkinoinnin valtavirta-ajatteluun.

LÄHTEET

Badot, Olivier., Bucci, Ampelio. & Cova, Bernard 2007. Beyond Marketing Panaceas: In Praise of Societing. Teoksessa: Saren, Michael., Maclaran, Pauline, Goulding Christina, Elliott Richard, Shankar Avi & Catterall Miriam (Eds): Critical marketing – Defining the field, Oxford: Elsevier Ltd, 85–98.

Bjerke, Björn & Hultman Claes, M. 2002. Entrepreneurial marketing: The Growth of Small Firms in the New Economic Era. Cheltenham: Edward Elgar.

Chaston, Ian 2000. Entrepreneurial marketing: competing by challenging conventions. New York: Palgrave Macmillan.

Collinson, Elaine & Shaw, Eleanor 2001. Entrepreneurial marketing – a historical perspective on development and practice. *Management Decision*, 39 (9), 761–766.

Dew, Nicholas, Sarasvathy, Saras, D., Read, Stuart & Wiltbank, Robert 2008. Immortal firms in mortal markets? An entrepreneurial perspective on the "innovator's dilemma. *European Journal of Innovation Management*, 11 (3), 313–329.

Gilmore, Audrey. 2011. Entrepreneurial and SME marketing. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 13 (2), 137–145.

Hills, Gerald & Hultman, Claes 2011. Research in marketing and entrepreneurship: a retrospective viewpoint. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 3 (1), 8–17.

Hultman, Claes & Hills, Gerald 2011. Influence from entrepreneurship in marketing theory. *Journal of research in marketing and entrepreneurship*, 13 (2), 120–125.

Kotler, Philip & Armstrong, Gary 2010. *Principles of Marketing*, 13th Ed. Pearson: Upper Saddle River.

Marion, Gilles 2007. Customer-Driven or Driving the Customer? Exploitation versus Exploration. Teoksessa Saren, Michael, Maclaran, Pauline, Goulding Chistina, Elliott Richard, Shankar Avi & Catterall Miriam (Eds): Critical marketing – Defining the field, Oxford: Elsevier, 99–112.

Morris, Michael, Schindehutte, Minet & LaForge, Raymond 2002. Entrepreneurial marketing: A construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10 (4), 1–19.

Morrish, Sussie 2011. Entrepreneurial marketing: a strategy for the twenty-first century? *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 13 (2), 110–119.

Morrish, Sussie, Miles, Morgan & Deacon, Jonathan 2010. Entrepreneurial marketing: acknowledging the entrepreneur and customer-centric interrelationship. *Journal of Strategic Marketing*, 18(4), 303–316.

Read, Stuart, Dew, Nicholas, Sarasvathy, Saras, D., Song, Michael & Wiltbank, Robert 2009. Marketing Under Uncertainty: The Logic of an Effectual Approach. *Journal of Marketing* 73 (3), 1–18.

Stokes, David 2000. Entrepreneurial marketing: a conceptualisation from qualitative research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 3 (1), 47–54.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2011. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

YRITTÄJÄNÄ VERKOSTOSSA

Hannele Kämppe

Elämme verkostotaloudessa globaaleilla markkinoilla, jossa keskittyminen ydinosaamiseen, yritysten välinen yhteistyö, luottamus ja kumppanuus nousevat keskeiseksi. Kun puhutaan verkostoyrittäjyydestä, on verkostoilla keskeinen rooli yrityksen liiketoiminnassa. Yrittäjyys muodostuu vuorovaikutteiseksi, ja verkostoyrittäjyys luo yrittäjälle uudenlaisia rooleja ja yritykselle uudentyyppisiä toimintamalleja (Toivola 2006, 10.) Verkostoyrittäjyys voidaan nähdä uudenlaisena yrittämisen muotona, joka asettaa uudenlaisia osaamisvaatimuksia. Yrittäjyys muuttuu kollektiivisemmaksi ja sosiaalisemmaksi. Taito keskustella avoimesti ja herättää luottamusta muodostuvat verkostoyrittäjyydessä keskeisiksi ominaisuuksiksi. (Toivola 2006, 113.) Yksin yrittäminen ei enää riitä.

Verkostoitumisen hyödyt ja mahdollisuudet

Verkostoituneeseen yrittäjyyteen liittyy monia hyötyjä ja mahdollisuuksia. Eteläsavolaisille yritysverkostoille tehdyssä tutkimuksessa (Kämppe 2004, 74–77) hyötyinä mainittiin sosiaalisten suhteiden kehittyminen ja syveneminen alueen yritysten kanssa. Markkinointi tehostui yhteismarkkinoinnin ja riskinmarkkinoinnin kautta, asiakaskontaktit lisääntyivät ja tunnettuus parani. Verkoston sisäisesti sovitut hinnat ja kilpailuttamisen poisjääminen nopeuttivat tarjousten jättämistä. Verkostojäsenet hyötyivät myös yhteisestä tunnuksesta ja saaduista referensseistä. Resurssit täydentyivät ja kasvoivat yhdistämällä voimavaroja, ja asiakkaille pystyttiin tarjoamaan suurempia kokonaisuuksia. Verkostossa toimijat oppivat toisiltaan, kouluttautuivat yhdessä ja osaaminen kasvoi. Niin verkoston ulkoinen kuin verkoston sisäisenkin liikevaihto kasvoi ja yrityksen liiketoiminnan liikkeellelähtö ja kasvu nopeutuivat. Erikoistuminen ja keskittyminen omaan ydinosaamiseen paransivat laatua ja tehostivat toimintaa. Kustannuksia voitiin jakaa verkostojäsenten kesken, ja investoinneissa saavutettiin säästöjä. Verkostoyhteistyön myötä syntyi uusia tuoteideoita, tuotekehitys nopeutui ja markkinoille syntyi uusia omia ja ver-

koston yhteisiä tuotteita ja palveluja. Verkostoyhteistyö synnytti myös uutta yritystoimintaa, kun havaittiin joidenkin keskeisten resurssien ja osaamisalueiden puuttuvan nykyisestä verkostosta.

Möller (2006) tiivistää liiketoimintaverkkojen hyödyt viiteen osatekijään. Ensimmäinen on toiminnallisen tehokkuuden lisääntyminen kustannusten laskun, läpimeno- ja toimitusaikojen lyhenemisen sekä paremman loppuasiakastuntuman kautta. Toiminnan joustavuuden lisääminen verkostoa kasvattamalla ja supistamalla tarpeen mukaan on yksi hyöty. Kolmanneksi hän nimeää markkinavoiman ja markkina-alueen laajentamisen voimavaroja ja kyvykkyyksiä yhdistämällä. Liiketoimintaprosessien ja tarjoaman kehittämisen kyvykkyykskuiluja ylittämällä on neljäs hyöty ja viimeisenä hän mainitsee uusien teknologioiden ja liiketoiminnan kehittämisen, myös radikaalien innovaatioiden aikaansaamisen verkottuneesti toimimalla.

Yhteistyön tavoitteena voi olla nopea kasvu ja uusille markkinoille pääsy liittäytymällä yhteen vahvojen brandien kanssa (co-branding). Yhteen liitetyt brandit voivat imagoltaan tukea ja vahvistaa toisiaan tai yhteistyön kautta avautuu uusia jakelukanavia ja uusia asiakasryhmiä. Yhteisbrandi luo luottamusta. Yhteistyö voi jatkaa brandin elinikää lisäämällä brandin kiinnostavuutta ja parantamalla asiakasuskollisuutta. (Kapferer 2012, 143 – 146.)

Verkostoitumisen edellytykset ja haasteet

Verkostoyrittäjyyttä voidaan tarkastella sekä yrittäjän että yrityksen näkökulmasta. Tutkiessaan verkostossa toimivia yrittäjiä Tuija Toivola (2005, 2006) löysi yrittäjille tyypillisiksi ominaisuuksiksi avoimuuden ja aktiivisuuden, luottamuksen muihin toimijoihin. Yrittäjät olivat luovia ja riskejä ottavia innovaattoreita. Yrittäjämäisesti ja rohkeasti he tarttuivat uusiin mahdollisuuksiin ja olivat toiminnassaan proaktiivisia. Toimintatapana oli tiedon ja kokemusten jakaminen. Yrittäjä osasi rakentaa ja kehittää verkostoja sekä johtaa niitä. Hän oli valmis myös uudenlaisiin rooleihin esimerkiksi koko verkoston vetäjänä. (Toivola 2006, 114.)

Verkostoyritykselle oli tyypillistä keskittyminen ydinosaamiseen ja integroituminen muihin yrityksiin. Oma organisaatio pysyy pienenä. Liiketoiminta perustuu verkostoihin ja kasvu ja kehittyminen tapahtuvat verkostojen kautta ja verkostojen kanssa. Täydentävää osaamista ja tuotteita hankitaan kumppaneilta. Verkostot toimivat väylänä kasvuun ja uusille markkinoille. Ympäristöstä löytyy samanhenkisiä potentiaalisia kumppaneita, joiden kanssa yhteistyön toimintamalleiksi ovat muodostuneet joko kumppanuudet, veturiyritysvetoinen verkosto tai yhteisyritys. (Toivola 2006, 48, 114.)

Jos yrittäjä kokee muut yritykset ja verkostoitumisen uhkana, hänen on vaikea rakentaa luottamusta ja toimia verkostossa (Toivola 2006, 10). Yksin yrittävillä epätodennäköisillä verkostoitujilla on halu tehdä kaikki itse, koska he kokevat itse osaavansa tehdä kaiken parhaiten ja muiden osaamiseen ei luoteta. Koe-taan, että yritys yhteistyö vain monimutkaistaa ja hidastaa toimintaa. Pelätään, että muut pettävät tai hyötyvät yhteistyöstä taloudellisesti enemmän tai varas-tavat tuote- tai palveluideat ja toimintamallit käyttääkseen niitä omassa liike-toiminnassaan. He ovat myös malttamattomia, vaativat yhteistyöltä välittömiä tuloksia ja lannistuvat heti, jos tulosta ei näy. Vierastetaan muutosta ja halutaan toimia kuten aina ennenkin on toimittu keskittyen vain omaan liiketoi-mintaan. Aikaa kumppaneiden etsimiseen ja suhteiden luomiseen ei tahdo löytyä. (Kämppe 2004, 89–90.)

Verkosto-osaaminen ja verkosto-oppiminen

Verkostossa olevilta yrityksiltä edellytetään monenlaista yritys yhteistyöhön liittyvää verkosto-osaamista. Tarja Niemelä (2003) tutki väitöskirjassaan perheyritysten verkostoyhteistyötä ja hän nostaa yhteistyöosaamisen osa-alueiksi sosiaalisen verkostoitumiskyvyn, liikkeenjohtokyvyn ja oppimiskyvyn. Sosi-aalisella verkostoitumiskyvyllä hän tarkoittaa avoimuutta yhteisiin suhteisiin ja sääntöihin sekä sitoutumista yhteistyöhön. Yrittäjällä pitää olla positiivinen asenne yhteistyön tekemiseen muiden yritysten kanssa, ja molemmilla osa-puolilla vankka ymmärrys yrittämisestä ja yhteistyömahdollisuuksista. Ta-voitteena on löytää yhteiset arvot, jotka ilmentävät myös kunkin yrityksen

omaa yrityskulttuuria. Pyrkimyksenä on yhteisvastuun luominen ja kasvataminen.

Verkosto-osaamisen kannalta keskeiseksi liikkeenjohtokyvyksi hän nimeää halun johtaa erilaisia yhteistyörakenteita ja yhteistyöosapuolten välistä vuorovaikutusta. Yrittäjillä on tarve ja vahva motivaatio yhteistyösuhteisiin, ja he ovat valmiita työskentelemään tehokkaasti omien ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kumppanuudet yhdistävät tärkeitä avainresursseja ja lisäävät yritysten innovatiivisuutta ja kilpailukykyä. Osapuolet kantavat myös taloudellisen vastuun, osallistuvat yhteisiin investointeihin ja jakavat rahoitusvastuut, kustannukset sekä voiton/tappion. Yrittäjien muodostama verkosto alkaa muistuttaa yhteisyritystä.

Oppimiskyvyllä tavoitellaan oppivan yritysten verkoston muodostamista. Verkostossa opitaan yhdistämään yksilöiden ja ympäristön tiedot ja taidot markkinoista ja kilpailijoista, ongelmien ratkaisemisesta, strategisesta suunnittelusta, markkinoinnista, tekniikasta jne. Roolit verkostoissa täsmentyvät yritysten ja yksilöiden kompetenssien ja kapasiteetin mukaan. (Niemelä 2003.)

Anne Äyväri (2006) nosti käsityöyrittäjien verkostoja tutkittuaan verkosto-osaamisen osa-alueiksi yhteisen visiointikyvyn ja yhteistyösuuntautuneisuuden. Yrittäjät osaavat tunnistaa potentiaaliset kumppanit, ja sosiaalisilla taidoillaan he kykenevät luomaan luottamuksellisia yhteistyösuhteita. Verkosto-osaamiseen kuuluu myös kyky oppia uusia toimintatapoja sekä kyky koordinoita verkoston yhteistoimintaa.

Verkosto-osaaminen voidaan jakaa toisaalta verkoston sisäisen toiminnallisen tehokkuuden lisäämiseen ja toisaalta verkoston ulkoisen tehokkuuden parantamiseen. Verkoston sisäisen toiminnallisen tehokkuuden lisäämiseen pyritään alentamalla toiminnan kustannuksia, lisäämällä toimituskapasiteettia, nostamalla ja vakioimalla tarjoaman laatutasoa, lyhentämällä läpimenoaikoja, parantamalla toimitusvarmuutta sekä lisäämällä toiminnan joustavuutta. Ulkoisen tehokkuuden parantuessa tavoitetaan laajempi asiakaskunta laajem-

man tarjooman kautta, asiakaskontaktit vahvistuvat paremman asiakaspalvelu, segmentoitujen tarjoomien ja kanavien kautta. (Möller ym. 2006, 199.)

Verkosto-oppimista voi tapahtua monella tasolla. Yrittäjä voi oppia olemalla itse mukana verkostossa ja tekemällä verkostoyhteistyötä. Yrittäjä voi oppia myös verkostoista seuraamalla ja tutustumalla muiden verkostojäsenten toimintaan, soveltamalla hyviksi todettuja käytäntöjä. Kolmas tapa on yhteisoppiminen, verkostona oppiminen eli koko verkosto kehittyy uudelle osaamisen tasolle yhteistyön ja suunnitelmallisten kehittämistoimenpiteiden kautta esimerkiksi kehittämällä toimintaprosessejaan, vahvistamalla osaamista hankkimalla yhteistä koulutusta tai kehittämällä yhteisiä tieto-, ympäristö-, laatu- tai palvelujärjestelmiään. (Valkokari ym. 2008.)

Erilaiset liiketoimintaverkostot ja kumppanuudet

Yritysten välinen yhteistyö voi vaihdella hyvin tiiviistä kumppanuudesta hyvin löyhään satunnaiseen yhteistyöhön. Toivola (2006, 101) erottaa yritysten välisiksi yhteistyömuodoiksi kumppanuudet, veturiyritysvetoiset verkostot ja yhteisyrietykset. Kaikki kolme kuvaavat jo hyvin tiivistä ja vakiintunutta pitempiaikaista yhteistyötä. Kumppanuussuhteissa yritykset ovat strategisesti toisistaan riippuvaisia, ja molemmat osapuolet hyötyvät toisistaan. Liiketoimintaa suunnitellaan yhdessä. Yritykset keskittyvät siihen, minkä parhaiten osaavat ja täydentävää osaamista haetaan kumppaneilta. Näin pystytään kumppanuuksien kautta vastaamaan asiakkaiden entistä korkeampaan vaatimustasoon ja räätälöityihin, erikoisosaamista vaativiin palveluihin ja monipuolisiin palvelukokonaisuuksiin. Kumppanit ovat vahvasti yhteistyöhön sitoutuneita, ja heidän on voitava luottaa toistensa osaamiseen ja yhteisesti rakennettuihin toimintamalleihin. (Toivola 2006, 101–102.)

Veturiyritysvetoiset verkostot ovat tyypillisiä esimerkkejä alihankintaverkostoista. Veturiyritys kokoaa verkoston, johtaa ja koordinoi sen toimintaa. Veturiorganisaation vastuulla voi olla vain pieni osa verkoston liiketoiminnasta, ja kaikki muu ostetaan verkostolta. Yrittäjän rooli voi vaihdella verkostojäsenen-

tä verkoston vetäjään. Veturiyrittäjän rooliin kuuluu suhteiden hoitaminen niin asiakkaisiin kuin verkostoyrityksiin. Yritysketjun toiminnan koordinointi edellyttää yrittäjämäistä otetta. (Toivola 2006, 106.) Monesti veturiyritys on lähellä asiakasta. Verkoston kokoajana voi joissain tilanteissa toimia myös asiakas.

Yhteisyritys on itsenäisten yritysten yhdessä perustama markkinointiyritys tai eri alojen osaamista yhdistävä yritys, joka voi käyttää yhteisiä resursseja, kuten esimerkiksi toimitiloja, työntekijöitä jne. Pisimmälle vietyinä yritysten oma identiteetti ei enää näy asiakkaalle, vaan kaikki liiketoiminta tapahtuu yhteisen yritysbrändin alla. Tällä tavoitellaan lisää uskottavuutta, parempaa kilpailukykyä ja suuren yrityksen olemusta uusille markkinoille pääsemiseksi. Usein verkostoyrittäjä toimii kaksoisroolissa. Toisaalta verkoston yhteisen brändin alla, mutta myös oman vahvan identiteettinsä säilyttäen. (Toivola 2006, 103–104.) Näin Etelä-Savossa toimii esimerkiksi Saimaan Charmanttien matkailuyritysverkosto. Jokaisella verkoston jäsenyrityksellä on vahva oma erikoisosaaminen ja korkeatasoisen palvelun imago. Saimaan Charmanttien brändin alla tätä laatua voidaan yhteisen markkinointiorganisaation kautta tarjota tehokkaammin niin kotimaisille kuin kansainvälisille markkinoille. Kaikkien verkostoyritysten tulee tarjota asiakkailleen ”charmanttia” korkealaatuisia palveluita, mutta omaleimaisesti. Verkostojen palvelubrändit ovat haasteellisia. Laatukäsitys voi eri verkostoyrittäjillä olla hyvinkin erilainen, ellei sitä tarkkaan yhdessä sovita, suunnitella, ohjeisteta ja valvota.

Esimerkkinä merkittävästi löyhemmästä ja vähempää sitoutumista edellyttävästä yritysverkostosta Vesalainen (2003) on erottanut omaksi verkostotyyppikseen kehittämisrenkaat, jotka tekevät yhteistyötä vain tietyn kehitettävän asian, esimerkiksi tuotesuunnittelun osalta. Monet verkostoprojektit ovat olleet tämän tyyppisiä, ja niissä on etsitty yhteistoiminnan mahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämiseksi. Yhteistyörenkaalla on jo vakiintuneempi muoto, ja yhdistävänä tekijänä on jokin yhteinen resurssi, vientirenkaalla esimerkiksi yhteinen vientimyyjä, muuten yritykset toimivat itsenäisesti.

Möller, Rajala ja Svan luokittelevat liiketoimintaverkot sen mukaan, millainen innovaatiotavoite verkostoilla on. He puhuvat perinteisistä liiketoimintaverkoista, liiketoimintaa uudistavista verkoista ja täysin uutta liiketoimintaa luovista verkoista. (Möller ym. 2006.) Perusliiketoimintaverkostot toimivat vaikiintuneilla markkinoilla, missä toimijat ja liiketoiminnassa tarvittavat toiminnot, resurssit ja teknologiat sekä liiketoimintaprosessit ovat tunnettuja. Liiketoimintaa uudistavien verkostojen tavoitteena on hakea yhdessä parannuksia liiketoimintaprosesseihin, tuotteisiin ja palveluihin tai teknologioihin. Tällöin mukaan verkostoon haetaan uutta osaamista esimerkiksi asiantuntijoilta, pilottiasiakkailta tai alihankkijoilta. Monesti nämä verkostot ovat projektityyppisiä määräaikaista TKI-verkkoja. Kolmas ja kaikkein innovatiivisin verkosto hakee täysin uutta liiketoimintaa. Nämä uutta liiketoimintaa kehittävätkä verkot luovat täysin uusia arvotoimintoja ja arvojärjestelmiä. Haetaan radikaaleja muutoksia liiketoimintaprosesseihin, uusiin tuotteisiin, toimintamalleihin ja teknologioihin. Sekä toimijoihin että toimintoihin liittyy paljon epävarmuutta. Kaupallisesti menestyvien palvelusovellusten luominen vie aikaa ja on epävarmaa. Näissä verkostoissa on mukana sekä vanhoja että uusia toimijoita ja tutkijoita (korkeakoulut, tutkimuslaitokset) monelta eri toimialalta. Nämä kolme verkostomuotoa asettavat johtajilleen erilaiset vaatimukset.

Johtaen kasvu-uralle

Verkostolla pitää olla innostunut ja yhteistoimintaan kannustava vetäjä, jonka näkemyksiin ja kykyihin muut verkostojäsenet voivat luottaa. Yhteistoiminta jää muuten puuhastelutasolle ja loppuu vähitellen kokonaan, ellei yhteistoiminnalle kirkastu mielekästä tavoitetta, jota kohti verkoston toimintaa suunnitelmallisesti johdetaan ja kehitetään. Jonkun verkostoyrittäjän on otettava johtamisvastuu. Veturiyrittäjäverkostossa se kuuluu veturiyrittäjän rooliin, mutta tasavahvojen verkostoyritysten keskuudesta jonkun on sitouduttava tähän vetovastuuseen. Vastuu voi olla kiertävä niin, että kukin verkostoyritys vuorollaan toimii verkoston johtajana. Verkostoa voi johtaa myös jäsenyrityksistä koottu tiimi. Hyvin tiivistä monenkeskistä yhteistyötä tekeviä strategisia yri-

tysverkostoja johdetaan yritysmäisesti liiketoimintasuunnitelman mukaan. Puuhasteluun ei yrittäjällä ole aikaa.

Verkostoituminen ja kumppanuudet voivat nopeuttaa huomattavasti yrityksen liiketoiminnan kasvua, kunhan yhteistyösuhteiden ja toimintamallien luomiselle ja yhteistyön oppimiselle annetaan kuitenkin riittävästi aikaa. Moni alkava yrittäjä perustaa yrityksensä koko liiketoiminnan omaa ydinosaaamista tukeviin asiantuntijakumppanuuksiin. Verkostomaisen ja innovatiivisen liiketoiminnan haasteet ovat erityisesti pk-yritysten haasteita, jotta yritykset saataisiin kasvu-uralle (Pietiläinen ym.2005).

LÄHTEET

Kapferer, Jean-Noel, 2012. *The New Strategic Brand Management. Advanced Insights & Strategic Thinking*. London: Kogan Page.

Kämppi, Hannele 2004. *PK-yritysten verkostoituminen Etelä-Savossa*. Mikke-
li: Mikkelin ammattikorkeakoulu.

Möller, Kristian 2006, Viitekehys verkostomaisen liiketoiminnan tarkastelulle. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Luento 2.2.2006, Mikkelin ammattikor-
keakoulu.

Möller, Kristian, Rajala, Arto ja Sven, Senja 2006. Tulevaisuutena liiketoimin-
taverkot. Johtaminen ja arvонуonti. Tampere: Teknologiateollisuus ry.

Niemelä, Tarja 2003. *Inter-Firm Co-operation Capability. A processual Empirical Study on Networking Family Firms*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Pietiläinen, Tarja, Lehtimäki, Hanna, Keso Heidi 2005. Liiketoimintaosaami-
sen lähtökohdat – innovatiivinen ja verkostomainen yrittäjyys. Teknologiat-
saus 125/2005. Tekes.

Toivola, Tuija 2006. *Verkostoituva yrittäjyys. Strateginen kumppanuus*. Hel-
sinki: Edita.

Toivola Tuija, 2005. Yrittäjyys verkostotaloudessa. Yksin tekemisestä verkos-
tomaiseen toimintaan. Acta Wasaensia No 144. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Toiviainen, Hanna 2006. *Verkostoaatteesta kumppanuuden arkeen*. Tampere:
Teknologiateollisuus ry.

Valkokari, Katri, Hyötyläinen, Raimo, Kulmala, Harri, Malinen, Pekka, Møl-
ler, Kristian, Vesalainen, Jukka (toim.) 2008. *Verkostot liiketoiminnan kehittä-
misessä*. Helsinki: WSOYPro.

Vesalainen, Jukka 2003. *Yritysyhteistyön malleja*. www-dokumentti. [http://
www.yrittajakoulu.com](http://www.yrittajakoulu.com).

Äyväri, Anne 2006. *Käsityöyrittäjien verkosto-osaaminen*. A-276. Helsinki.
Helsinki School of Economics.

KIRJOITTAJAT

Aaltonen Heli, KTT, yliopettaja

Honkaniemi Meri, tradenomiopiskelija, työharjoittelija

Jussila Eila, KTL, yliopettaja

Kakkonen Marja-Liisa, KTT, koulutusjohtaja

Koskinen Marketta, KTT, hankevalmistelija

Kähkönen Anna, tradenomi YAMK, projektipäällikkö

Kämppi Hannele, KTL, lehtori

Lindström Stefan, KM, harjoittelun koordinaattori

Torniainen Anna-Maija, tradenomiopiskelija, työharjoittelija

MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU
MIKKELI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES. MIKKELI. FINLAND

PL 181, SF-50101 Mikkeli, Finland. Puh.vaihde (tel.vx.) 0153 5561

Julkaisujen myynti: Kirjasto- ja tietopalvelut, Kampuskirjasto, (Patteristonkatu 2), PL 181, 50101 Mikkeli, puh. 040 868 6450 tai email: julkaisut@mamk.fi sekä Tähtijulkaisut verkkokirjakauppa, www.tahtijulkaisut.net. Julkaisut toimitetaan yksityishenkilöille postiennakolla. Laitoksille ja yrityksille lähetämme laskun.

MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUSARJA

A: Tutkimuksia ja raportteja ISSN 1795-9438
Mikkeli University of Applied Sciences, Publication series

A: Tutkimuksia ja raportteja – Research reports

- A:1 Kyllikki Klemm: Maalla on somaa. Sosiaalinen hyvinvointi maaseudulla. 2005. 41 s.
- A:2 Anneli Jaroma – Tuija Vanttinen – Inkeri Nousiainen (toim.)
Ammattikorkeakoulujen hyvinvointiala alueellisen kehittämisen lähtökohtia Etelä-Savossa. 2005. 17 s. + liitt. 12 s.
- A:3 Pirjo Käyhkö: Oppimisen kokemuksia hoitotyön kädentaitojen harjoittelusta sairaanhoitaja- ja terveydenhoitajaopiskelijoiden kuvaamina. 2005. 103 s. + liitt. 6 s.
- A:4 Jaana Lähteenmaa: "AVARTTI" as Experienced by Youth. A Qualitative Case Study. 2006. 34 s.
- A:5 Heikki Malinen (toim.) Ammattikorkeakoulujen valtakunnalliset tutkimus- ja kehitystoiminnan päivät Mikkeliissä 8. – 9.2.2006. 2006. 72 s.
- A:6 Hanne Orava – Pirjo Kivijärvi – Riitta Lahtinen – Anne Matilainen – Anne Tillanen – Hannu Kuopanportti: Hajoavan katteen kehittäminen riviviljelykasveille. 2006. 52 s. + liitt. 2 s.
- A:7 Sari Järn – Susanna Kokkinen – Osmo Palonen (toim.): ElkaD – Puheenvuoroja sähköiseen arkistointiin. 2006. 77 s.
- A:8 Katja Komonen (toim.): Työpajatoimintaa kehittämässä - Työpajojen kehittäminen Etelä-Savossa -hankkeen kokemukset. 2006. 183 s. (nid.) 180 s. (pdf)
- A:9 Reetaleena Rissanen – Mikko Selenius – Hannu Kuopanportti – Reijo Lappalainen: Puutislepinoitusmenetelmän kehittäminen. 2006. 57 s. + liitt. 2 s.
- A:10 Paula Kärmeniemi – Kristiina Lehtola – Pirjo Vuoskoski: Arvioinnin kehittäminen PBL-opetussuunnitelmassa – kaksi tapausesimerkkiä fysioterapeuttikoulutuksesta. 2006. 146 s.
- A:11 Eero Jäppinen – Jussi Heinimö – Hanne Orava – Leena Mäkelä: Metsäpolttoaineen saatavuus, tuotanto ja laivakuljetusmahdollisuudet Saimaan alueella. 2006. 128 s. + liitt. 8 s.
- A:12 Pasi Pakkala – Jukka Mäntylä: "Kiva tulla aamulla..." - johtaminen ja työhyvinvointi metsänhoitoyhdistyksissä. 2006. 40 s. + liitt. 7 s.

- A:13 Marja Lehtonen – Pia Ahoranta – Sirkka Erämaa – Elise Kosonen – Jaakko Pitkänen (toim.): Hyvinvointia ja kuntoa kulttuurista. HAKKU-projektin loppuraportti. 2006. 101 s. + liitt. 5 s.
- A:14 Mervi Naakka – Pia Ahoranta: Palveluketjusta turvaverkoksi -projekti: Osaaminen ja joustavuus edellytyksenä toimivalle vanhus-palveluverkostolle. 2007. 34 s. + liitt. 6 s.
- A:15 Paula Anttila – Tuomo Linnanto – Iiro Kiukas – Hannu Kuopanportti: Lujitemuovijätteen poltto, esikäsittely ja uusiotuotteiden valmistaminen. 2007. 87 s.
- A:16 Mervi Louhivaara (toim.): Elintarvikeyrityksen opas Venäjän markkinoille. 2007. 23 s. + liitt. 7 s.
- A:17 Päivi Tikkanen: Fysioterapian kehittämishanke Mikkelin seudulla. 2007. 18 s. + liitt. 70 s.
- A:18 Aila Puttonen: International activities in Mikkelin University of Applied Sciences. Developing by benchmarking. 2007. 95 s. + liitt. 42 s.
- A:19 Iiro Kiukas – Hanne Soininen – Leena Mäkelä – Martti Pouri: Puun lämpökäsittelyssä muodostuvien hajukaasujen puhdistaminen biosuotimella. 2007. 80 s. + liitt. 3 s.
- A:20 Johanna Heikkilä, Susanna Hytönen – Tero Janatuinen – Ulla Keto – Outi Kinttula – Jari Lahti – Heikki Malinen – Hanna Mylly – Marjo Eerikäinen: Itsearviointityökalun kehittäminen korkeakouluille. 2007. 48 s. + liitt. (94 s. CD-ROM)
- A:21 Katja Komonen: Puhuttu paikka. Nuorten työpajatoiminnan rakentuminen työpajakerronnassa. 2007. 207 s. + liitt. 3 s. (nid.) 207 s. + liitt. 3 s. (pdf)
- A:22 Teija Taskinen: Ammattikeittiöiden ruokatuotantoprosessit. 2007. 54 s.
- A:23 Teija Taskinen: Ammattikeittiöt Suomessa 2015 – vaihtoehtoisia tulevaisuudennäkymiä. 2007. 77 s. + liitt. 5 s. (nid.) 77 s. + liitt. 5 s. (pdf)
- A:24 Hanne Soininen, Iiro Kiukas, Leena Mäkelä: Biokaasusta bioenergiaa eteläsavolaisille maaseutuyrityksille. 2007. 78 s. + liitt. 2 s. (nid.)
- A:25 Marjaana Julkunen – Panu Väänänen (toim.): RAJALLA – aikuiskasvatus suuntaa verkkoon. 2007. 198 s.
- A:26 Samuli Heikkonen – Katri Luostarinen – Kimmo Piispa: Kiln drying of Siberian Larch (*Larix sibirica*) timber. 2007. 78 p. + app. 4 p.
- A:27 Rauni Väättä – Arja Tiippa – Sonja Pyykkönen – Riitta Pylvänäinen – Voitto Helander: Hyvän elämän keskus. ”Ikä-keskus”, hyvinvointia, terveyttä ja toimintakykyä ikääntyville –hankkeen loppuraportti. 2007. 162 s.
- A:28 Hanne Soininen – Leena Mäkelä – Saana Oksa: Etelä-Savon maaseutuyritysten ympäristö- ja elintarviketurvallisuuden kehittäminen. 2007. 224 s. + liitt. 55 s.
- A:29 Katja Komonen (toim.): UUDISTUVAT OPPIMISYMPÄRISTÖT – puheenvuoroja ja esimerkkejä. 2007. 231 s. (nid.) 221 s. (pdf)
- A:30 Johanna Logrén: Venäjän elintarviketurvallisuus, elintarvikelainsäädäntö ja -valvonta. 2007. 163 s.

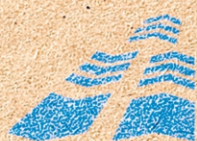
- A:31 Hanne Soininen – Iiro Kiukas – Leena Mäkelä – Timo Nordman – Hannu Kuopanportti: Jätepolttoaineiden lentotuhkat. 2007. 102 s.
- A:32 Hannele Luostarinen – Erja Ruotsalainen: Opiskelijoiden oppimisen ja osaamisen arviointikriteerit Mikkelin ammattikorkeakoulun opiskelija-arviointiin. 2007. 29 s. + liitt. 25 s.
- A:33 Leena Mäkelä – Hanne Soininen – Saana Oksa: Ympäristöriskien hallinta. 2008. 142 s.
- A:34 Rauni Väättäimöinen – Merja Tolvanen – Pekka Valkola: Laadun arviointia. Mikkelin ammattikorkeakoulun ja Savonia-ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön benchmarking. 2008. 46 s. + liitt. 22 s. (nid.) 46 s. +liitt. 22 s. (pdf)
- A:35 Jari Kortelainen – Yrjö Tolonen: Vuosiluston kierresyisyys sahatavaran pinnoilla. 2008. 23 s. (pdf)
- A:36 Anneli Jaroma (toim.): Virtaa verkostosta. Tutkimus- ja kehitystyö osana ammattikorkeakoulujen tehtävää, AMKtutka, kehittämisverkosto yhteisellä asialla. 2008. 180 s. (nid.) 189 s. (pdf)
- A:37 Johanna Logrén: Food safety legislation and control in the Russian federation. Practical experiences. 2008. 52 p. (pdf)
- A:38 Teija Taskinen: Sähköisten järjestelmien hyödyntäminen ammattikeittiöiden omavalvonnassa. 2008. 28 s. + liitt. 2 s. (nid.) 38 s. +liitt. 2 s. (pdf)
- A:39 Kimmo Kainulainen – Pia Puntanen – Heli Metsäpelto: Etelä-Savon luovien alojen tutkimus- ja kehittämissuunnitelma. 2008. 68 s. + liitt. 17 s. (nid.) 76 s. +liitt. 17 s. (pdf)
- A:40 Nicolai van der Woert – Salla Seppänen – Paul van Keeken (eds.): Neuroblend - Competence based blended learning framework for life-long vocational learning of neuroscience nurses. 2008. 166 p. + app. 5 p. (nid.)
- A:41 Nina Rinkinen – Virpi Leskinen – Päivikki Liukkonen: Selvitys matkailuyritysten kehittämistarpeista 2007–2013 Savonlinnan ja Mikkelin seuduilla sekä Heinävedellä. 2008. 41 s. (pdf)
- A:42 Virpi Leskinen – Nina Rinkinen: Katsaus matkailutoimialaan Etelä-Savossa. 2008. 28 s. (pdf)
- A:43 Kati Kontinen: Maaperän vahvistusratkaisut huonosti kantavien maiden puunkorjuussa. 2009. 34 s. + liitt. 2 s.
- A:44 Ulla Keto – Marjo Nykänen – Rauni Väättäimöinen: Laadun vuoksi. Mikkelin ammattikorkeakoulu laadunvarmistuksen kehittäjänä. 2009. 76 s. + liitt. 11 s.
- A:45 Laura Hokkanen (toim.): Vaikuttavaa! Nuoret kansalaisvaikuttamisen kentillä. 2009. 159 s. (nid.) 152 s. (pdf)
- A:46 Eliisa Kotro (ed.): Future challenges in professional kitchens II. 2009. 65 s. (pdf)
- A:47 Anneli Jaroma (toim.): Virtaa verkostosta II. AMKtutka, kehitysimpulsseja ammattikorkeakoulujen T&K&I –toimintaan. 2009. 207 s. (nid.) 204 s. (pdf)
- A:48 Tuula Okkonen (toim.): Oppimisvaikeuksien ja erilaisten opiskelijoiden tukeminen MAMKissa 2008–2009. 2009. 30 s. + liitt. 26 s. (nid.) 30 s. + liitt. 26 s. (pdf)

- A:49 Soile Laitinen (toim.): Uudistuva aikuiskoulutus. Eurooppalaisia kokemuksia ja suomalaisia mahdollisuuksia. 2010. 154 s. (nid.) 145 s. (pdf)
- A:50 Kati Kontinen: Kumimatot maaperän vahvistusratkaisuna puunkorjuussa. 2010. 37 s. + liitt. 2 s. (nid.)
- A:51 Laura Hokkanen – Veli Liikanen: Vaikutusvaltaa! Kohti kansalaisvaikuttamisen uusia areenoja. 2010. 159 s. + liitt. 17 s. (nid.) 159 s. + liitt. 17 s. (pdf)
- A:52 Salla Seppänen – Niina Kaukonen – Sirpa Luukkainen: Potilashotelli Etelä-Savoon. Selvityshankkeen 1.4.–31.8.2009 loppuraportti. 2010. 16 s. + liitt. 65 s. (pdf)
- A:53 Minna-Mari Mentula: Huomisen opetusravintola. Ravintola Tallin kehittäminen. 2010. 103 s. (nid.) 103 s. (pdf)
- A:54 Kirsi Pohjola. Nuorisotyö koulussa. Nuorisotyö osana monialaista oppilashuoltoa. 2010. 40 s (pdf).
- A:55 Sinikka Pöllänen – Leena Uosukainen. Oppimisverkosto voimaannuttajana ja hyvinvoinnin edistäjänä. Savonlinnan osaverkoston toiminnan esittely Tykes -hankkeessa vuosina 2006–2009. 2010. 60 s. + liitt. 2 s. (nid.) 61 s. liitt. 2 s. (pdf)
- A: 56 Anna Kapanen (toim.). Uusia avauksia tekemällä oppimiseen. Työpajojen ja ammattiopistojen välisen yhteistyön kehittyminen Etelä- ja Pohjois-Savossa. 2010. 144 s. (nid.) 136 s. (pdf)
- A:57 Hanne Soininen – Leena Mäkelä – Veikko Äikäs – Anni Laitinen. Ympäristöasiat osana hevostallien kannattavuutta. 2010. 108 s. + liitt. 11 s. (nid.) 105 s. + liitt. 11 s. (pdf)
- A:58 Anu Haapala – Kalevi Niemi (toim.) Tulevaisuustietoinen kehittäminen. Hyvinvoinnin ja kulttuurin ammattikorkeakoulutuksen suuntaviivoja etsimässä. 2010. 155 s + liitt. 26 s. (nid.) 143 s. + liitt. 26 s. (pdf)
- A:59 Hanne Soininen – Leena Mäkelä – Anni Kyyhkynen – Elina Muukkonen. Biopolttoaineita käyttävien energiantuotantolaitosten tuhkien hyötykäyttö- ja logistiikkavirrat Itä-Suomessa. 2010. 111 s. (nid.) 111 s. (pdf)
- A:60 Soile Eronen. Yhdessä paremmin. Aivohalvauskuntoutuksen tehostaminen moniammatillisuudella. 2011. 111 s + liitt. 10 s. (nid.)
- A:61 Pirjo Hartikainen (toim.). Hyviä käytänteitä sosiaali- ja terveysalan hyvinvointipalveluissa. Tuloksia HYVOPA-hankkeesta. 2011. 64 s. (pdf)
- A:62 Sirpa Luukkainen – Simo Ojala – Antti Kaipainen. Mobiilihoiva turvallisen kotihoidon tukena -hanke 1.5.2008–30.6.2010. EAKR toimintalinja 4, kokeiluosio. Loppuraportti. 2011. 78 s. + liitt. 19 s. (pdf)
- A:63 Sari Toijonen-Kunnari (toim.). Toiminnallinen kehittäjäkumppanuus. MAMKin liiketalouden koulutus Etelä-Savon innovaatioympäristössä. 2011. 164 s. (nid.) 150 s. (pdf)
- A:64 Tuula Siljanen – Ulla Keto. Mikkeli muutoksessa. Muutosohjelman arviointi. 2011. 42 s. (pdf)
- A:65 Päivi Lifflander – Pirjo Hartikainen. Savonlinnan seudun palveluseteliselvitys. 2011. 59 s. + liitt. 6 s. (pdf)

- A:66 Mari Pennanen – Eva-Maria Hakola. Selvitys matkailun luontoaktiviteettien, Kulttuurin ja luovien alojen Yhteistyön kehittämismahdollisuuksista ja -tarpeista Etelä-Savossa. Hankeraportti. 2011. 29 s. + liitt. 18 s. (pdf)
- A:67 Osmo Palonen (toim.). Muistilla on kolme ulottuvuutta. Kulttuuriperinnön digitaalinen tuottaminen ja tallentaminen. 2011. 136 s. (nid.) 128 s. (pdf)
- A:68 Tuija Vänttinen – Marjo Nykänen (toim.). Osaamisen palapeli. Mikkelin ammattikorkeakoulun opetussuunnitelmien kehittäminen. 2011. 137 s.+ liitt. 8 s. (nid.) 131 s. + liitt. 8 s. (pdf)
- A:69 Petri Pajunen – Pasi Pakkala. Prosessiorganisaatio metsänhoitoyhdistyksen organisaatiomallina. 2012. 48 s. + liitt. 6 s. (nid.)
- A:70 Tero Karttunen – Kari Dufva – Antti Ylhäinen – Martti Kemppinen. Väsyttävästi kuormitettujen liimaliitosten testimenetelmän kehitys. 2012. 45 s. (nid.)
- A:71 Minna Malankin. Venäläiset matkailun asiakkaina. 2012. 114 s. + liitt. 7 s. (nid.) 114 s. + liitt. 7 s. (pdf)
- A:72 María del Mar Márquez – Jukka Mäntylä. Metsätalouden laitoksen opetussuunnitelman uudistamisprosessi. 2012. 107 s. + liitt. 17 s. (nid.)
- A:73 Marjaana Kivelä (toim.). Yksin hyvä – yhdessä parempi. 2012. 115 s. (nid.) 111 s. (pdf)
- A:74 Pekka Hartikainen – Kati Kontinen – Timo Antero Leinonen. Metsätiensuunnitteluopas – metsä- ja piennartiet. 2012. 44 s. + liitt. 20 s. (nid.) 44 s. + liitt. 20 s. (pdf)
- A:75 Sami Luste – Hanne Soininen – Tuija Ranta-Korhonen – Sari Seppäläinen – Anni Laitinen – Mari Tervo. Biokaasulaitos osana energiaomavaraista maatilaa. 2012. 68 s. (nid.) 68 s. (pdf)
- A:76 Marja-Liisa Kakkonen (toim.). Näkökulmia yrittäjyyteen ja yritysyhteistyötoimintaan. 2012. 113 s. (nid.) 106 s. (pdf)

Julkaisusarjat:

- A** Tutkimuksia ja raportteja | *Research Reports*
- B Artikkeleita, opinnäytetöitä, tiedotteita | *Articles, Bachelor's or Masters Thesis, Bulletins*
- C Oppimateriaalia | *Study Material*
- D Vapaamuotoisia julkaisuja | *Free-form Publications*



MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

Myynti:

Patteristonkatu 2, 50100 Mikkeli, PL 181, 50101 Mikkeli

Puh. 040 868 6450

julkaisut@mamk.fi

ISBN 978-951-588-354-4 (nid.)

ISBN 978-951-588-355-1 (PDF)

ISSN 1795-9438

YKL 69.1; 38.4

UDK 658.1; 377/378