

Kyösti Marjakangas

ALUEELLISTA IT-YRITTÄJYYTTÄ TUKEVAN TOIMINNAN KÄSIKIRJA

Centria-ammattikorkeakoulu 2023

Centria. Raportteja ja selvityksiä, 69.

Kyösti Marjakangas

ALUEELLISTA IT-YRITTÄJYYTTÄ TUKEVAN TOIMINNAN KÄSIKIRJA

Centria-ammattikorkeakoulu 2023



JULKAISIJA:

Centria-ammattikorkeakoulu
Talonpojankatu 2, 67100 Kokkola

TAITTO: Centria-ammattikorkeakoulun viestintäpalvelut

KANNEN KUVA: Adobe Stock -kuvapankki

Centria. Raportteja ja selvityksiä, 69.

ISSN 2342-933X

ISBN 978-952-7173-85-5

SISÄLLYSLUETTELO

1	TAUSTAA	6
1.1	IT-yrittäjyyden käsikirja	7
2	MOTIVAATIO YRITTÄJYYTEEN.....	10
2.1	Siiloutumisen salliminen.....	10
2.2	Toimintamallin toiminta	10
3	YRITTÄJYYDESSÄ TARVITTAVA OSAAMINEN.....	11
4	ALOITTAVAN YRITYKSEN OSATEKIJÄT.....	12
4.1	Ihmiset.....	12
4.2	Liikeidea.....	13
4.3	Fyysinen toimintaympäristö.....	14
4.4	Rahoitus.....	14
5	YRITTÄJYYTTÄ TUKEVA TOIMINTAMALLI (TOIMINTA-ALUSTA).....	16
5.1	Opetuksen integrointi yrittäjyyttä tukevaan toimintamalliin.....	16
5.2	TKI-toiminnan integrointi yrittäjyyttä tukevaan toimintamalliin.....	17
5.3	Yhteiskehittämismallin toiminnot.....	18
5.3.1	Toteuttavasta areenasta alueellisten haasteiden ymmärtämiseen.....	18
5.3.2	Tulevaisuustiedon areenasta alueen elinkeinoelämän tulevaisuuden hahmottamiseen.....	19
5.3.3	Mielikuvituksen areenasta mahdollisuuksien kuvaukseen.....	19
5.3.4	Alullepanon areenasta ratkaisujen rakentamiseen.....	19
5.3.5	Vuorovaikutuksen areenasta liiketoiminnan konseptointiin.....	19
5.3.6	Järjestävästä areenasta liiketoiminnan käynnistämiseen.....	19
5.4	Yhteiskehittämismallin rakenne.....	20
5.4.1	Tutkimuksella lisätään ymmärtämystä haasteista nyt ja tulevaisuudessa.....	20
5.4.2	Kehittämisellä todistetaan ratkaisumahdollisuuksien hyvyys ja huonous.....	20
5.4.3	Innovaatio konkretisoi ratkaisut.....	20
6	YRITTÄJYYTTÄ TUKEVAN TOIMINTAMALLIN KÄYTTÖÖNOTTO	22
6.1	Haasteiden ymmärtäminen.....	22
6.1.1	Ihmisten rooli haasteiden ymmärtämisessä.....	22
6.1.2	Liikeidean rooli haasteiden ymmärtämisessä.....	23
6.1.3	Fyysiset resurssit haasteiden ymmärtämisessä.....	23
6.1.4	Rahoituksen rooli haasteiden ymmärtämisessä.....	23
6.2	Tulevaisuusskenaario.....	23
6.2.1	Millaiset ihmiset auttavat tulevaisuuden hahmottamisessa.....	24
6.2.2	Liikeideoiden häivyttäminen mielistä.....	24
6.2.3	Fyysisten resurssien hyödyntäminen tulevaisuuden hahmottamiseksi.....	24
6.2.4	Estääkö rahoitus skenaarion toteutumisen.....	24
6.3	Mahdollisuuksien kuvaus.....	25
6.3.1	Monitieteelliset ja monialaiset ihmiset mahdollistavat toimivan ratkaisun.....	25
6.3.2	Mahdollisuus kannattavaan liiketoimintaan.....	25
6.3.3	Kuinka hyödyntää fyysisiä resursseja ratkaisujen hahmottamisessa.....	26
6.3.4	Miten ratkaisu rahoitetaan.....	26
6.4	Ratkaisujen rakentaminen.....	26
6.4.1	Ihmiset ratkaisun takana.....	27
6.4.2	Liikeidea ratkaisun takana.....	27
6.4.3	Fyysiset resurssit ratkaisun takana.....	27
6.4.4	Rahoitus ratkaisun takana.....	27
6.5	Liiketoimintakonseptin luominen.....	27
6.5.1	Millaisia ihmisiä tarvitaan konseptin tekemiseen.....	28
6.5.2	Arvolupauksen perustuva liikeidea.....	28
6.5.3	Fyysiset resurssit mahdollistavat konseptin testaamisen.....	29
6.5.4	Rahoitus asettaa raamit liiketoiminnalle.....	29

6.6	Liiketoiminnan käynnistämissuunnitelma.....	29
6.6.1	Ihmiset, jotka tarvitaan toiminnan käynnistämiseen.....	30
6.6.2	Liikeideasta tuotteeksi.....	30
6.6.3	Fyysiset resurssit toiminnan tueksi	30
6.6.4	Toiminnan rahoitus.....	31
7	LÄHTEET	32

1 TAUSTAA

Käsikirjan taustalla on Polku IT-yrittäjyyteen -hanke, josta saatuja kokemuksia hyödynnettiin käsikirjan teossa. Hankkeen tavoitteena oli luoda ja kehittää IT-alan yrittäjyyttä ja oppimista tukevia toimintamalleja sekä kulttuuria. Hankkeessa etsittiin keinoja synnyttää konkreettisen tekemisen kautta uusia IT-alan yrityksiä Keski-Pohjanmaan alueelle. Hankkeen tavoitteena oli toteuttaa toimenpiteitä, joilla varmistetaan Keski-Pohjanmaan nuorten mahdollisuudet toimia IT-yrittäjinä omalla alueellaan sekä luodaan mahdollisuuksia kansainvälisille opiskelijoille käynnistää IT-alan yritystoimintaa.

Hankkeen tavoitteet lyhyesti:

1. Suunnitella, kehittää ja pilotoida IT-yrittäjyyttä tukevat toimintamallit ja prosessit alueellisesti.

- IT-yrittäjyys nähdään yhtenä uravaihtoehtona
- Opiskelijoiden mahdollisuudet siirtyä IT-yrittäjiksi paranevat

2. Integroida IT-startup -toiminta osaksi alueellista startup-kulttuuria

- IT-yrittäjyyden käsikirja, johon kasataan tietoa, kuinka päästä erityisesti IT-yrittäjyydessä alkuun, mikä tulee huomioida yrittäjyydessä, mitkä ovat eri liiketoimintamallit ja kuinka toimia IT-yrittäjänä
- Fyysisten toimintamahdollisuuksien kehittäminen:
 - Olemassa olevien ja uusien tilojen ja laitteiden hyödyntäminen yrittäjyyden tukemiseen
- Kehittää menetelmiä sekä toimintaympäristöä:
 - Uusien yrittäjien synnyttämiseksi
 - IT-yritysten toimintamahdollisuuksien parantamiseen

3. Kehittää toimintamalleja alueellisten TKI-tulosten hyödyntämissä uusien yritysten perustamisessa

- Digitalisaatioon liittyvien TKI-hankkeiden tuloksien kaupallistamiseen ja jatkokehittämiseen muodostuu uusia vaihtoehtoja.
- Luoda pelisääntöjä sille, kuinka uudet yritykset voivat hyödyntää alueellisia TKI-tuloksia

4. Toimia aktiivisesti alueellisen startup-kulttuurin kehittäjänä

- Keski-Pohjanmaan usuyrittäjyyskulttuurin luominen ja kehittäminen.

Hankkeen aikana toteutettiin kaksi IT-yrittäjyyteen tähtäävää projektia, joista toinen tähtäsi Centrian TKI-tulosten jalostamiseen, ja toisessa projektissa kehitettiin keinoja tuottaa ohjelmistokehityspalveluita alueen yrityksille. Molemmissa projekteissa kokeiltiin erilaisia tapoja toteuttaa ohjelmistotuotteita, kuten esimerkiksi suljetun lähdekoodin tekeminen vs. avoimen lähdekoodin hyödyntäminen ja tuottaminen.

Projektien lisäksi hankkeessa kehitettiin menetelmiä ja toimintaympäristöä IT-yritysten toimintamahdollisuuksien parantamiseksi. Hankeen aikana rakennettiin mm. palvelumuotoilusimulaattori, etäohjauksen ja hahmon tunnistuksen kokeilemiseen soveltuva järjestelmä, tilojen ja laitteiden varaukseen ja lainaukseen soveltuva järjestelmä ja prototyypin valmistus ja testaus 3d-tulostinta hyödyntäen. Tämä käsikirja perustuukin niihin kokemuksiin, joita on syntynyt hankkeen aikana. Kokemusten ja havaintojen perusteella on laadittu IT-yrittäjyyttä tukeva malli, jossa pyritään hyödyntämään, käyttämään ja kehittämään hanke aikana rakennettua toimintaympäristöä.

Alueellisen yhteiskehittämisen tavoitteena kehittää startup-kulttuuria, mikä perustuu elinkeinoelämän, ammattikorkeakoulun opetustoiminnan ja TKI-toiminnan yhdistävään yhteiskehittämismalliin. Mallin avulla synnytetään uutta IT-startup toimintaa, hyödynnetään TKI-tuloksia ja kehitetään startuptoiminnan alueellista integraatiota.

1.1 IT-YRITTÄJYYDEN KÄSIKIRJA

Yksi hankkeen tavoitteista oli laatia IT-yrittäjyyden käsikirja, joka kokoaa projektin aikana opitut asiat yhteen. Muista yrittäjyyden käsikirjoista poiketen tässä käsikirjassa keskitytään ammattikorkeakoulujen rooliin IT-yrittäjyyden mahdollistamiseksi. Projektin aikana on kokeiltu käynnistää IT-yrittäjyyteen tähtävää toimintaa ja samaan aikaan on kehitetty toimintaympäristöä tukemaan IT-yrittäjyyteen tähtävää toimintaa. Alla on keskeisiä asioita, jotka projekti on nostanut esille:

- **Yrittäjyyskyvykkyyksien kehittäminen**
- **Yrittäjyys ei lähde teknologiasta, vaan siitä, että ihmiset haluavat lähteä yrittäjiksi**
 - Kuinka löytää yrittäjähenkisiä ihmisiä
 - Ammattikorkeakoulujen TKI-verkostojen hyödyntäminen
 - Ammattikorkeakoulujen oppilaiden hyödyntäminen
 - Ammattikorkeakoulujen henkilökunnan hyödyntäminen
 - Kuinka löytää liiketoimintaideoita ja osaamista ideoiden toteuttamiseksi
 - Ammattikorkeakoulujen TKI-tuloksien hyödyntäminen
 - Ammattikorkeakoulujen monitieteellisen osaamisen hyödyntäminen
- **Kuinka erilaiset ymmärtämykset, osaamiset ja tiedot saadaan kohtaamaan**
 - Pedagogisen osaamisen hyödyntäminen asioiden hahmottamisen apuna
 - Asioiden pilkkominen pienemmiksi osakokonaisuuksiksi
- **Meistä jokaisella on yrittäjyyskyvykkyyksiä**
 - Kuinka auttaa ihmisiä löytämään heitä itseään innostavat kyvykkyydet, joille on käyttöä myös yrittäjyydessä
 - Kokeilemalla oppiminen osaksi ammattikorkeakoulujen opetustapaa
 - Ammattikorkeakoulujen fyysisten tilojen tehokkaampi hyödyntäminen kokeilemiseen.
 - Ammattikorkeakoulujen opetussisältöjen kehittäminen kokeilemista tukevaksi
 - Tutkintoperustaisen opetuksen rinnalle (ja tukemaan) pienempiä osaamismerkkipohjaisia täsmäkoulutuksia (esim. 3d-tulostaminen, hahmon tunnistus, yms.)
 - Kuinka tukea vahvuuksien kehittämistä
 - Ketterän oppimisen tukeminen
 - Kuinka tukea oppijoita HOPS:n ulkopuolisissa mielenkiinnon kohteissa
 - Kuinka mahdollistaa mielenkiinnon herättäneen aiheen käsittely välittömästi, eikä vasta myöhemmin
 - Kuinka palkita HOPS:n ulkopuolisen osaamisen kerryttämisestä
 - Kuinka rakentaa yksilöllisiä oppimispolkuja
 - Oman osaamisen jakaminen ja toisten osaamisen hyödyntäminen
 - Kehittämisen näkökulmasta pitchaus (Wikipedia) rajaa idean esittelyä liiaksi liikeideaan.
 - Kuinka vapauttaa yksittäiset ideat ja keksinnöt liiketoiminnan raameista
 - Kuinka havaitaan isompiin liiketoimintoihin liittyviä pienempiä osakokonaisuuksia
 - Kuinka mallintaa useita näkökulmia, jotka liittyvät samoihin asioihin (idea/keksintö)
 - **Hyvät ideat voivat syntyä myös epäonnistumisten ja väärinkäsitysten kautta**
 - Kuinka poistaa ja pienentää virheistä johtuvaa häpeää
 - Kuinka rohkaista ihmisiä jakamaan omia (mahdollisesti väriä) käsityksiään
 - **Kaikilla on myös heikkouksia**
 - Opetuksen rakentaminen siten, että vahvuuksilla voi kompensoida heikkouksia.
 - Tukemalla vahvuuksilla toisten heikkouksia muodostuu yksilöitä syvempää ja kokonaisvaltaisempaa oppimista.

- **Osaamisen kehittäminen**
- Ydin/tuoteosaaminen (ohjelmointi, sairaanhoito, sosiaaliala, prosessi...)
- Liiketoiminnallinen osaaminen (arvonluontiketjut, kirjanpito, lainsäädäntö, yms.)
- Projektinhallinta (kuinka idea jalostetaan innovaatioksi)
- Markkinointiosaaminen (asiakkaiden tarpeet)
- Neuvottelu- ja vuorovaikutusosaaminen
- Riskienhallintaosaaminen (Erlaisia skenaarioita)
- Ajanhallintaosaaminen (Jokaisella on vain 24 tuntia vuorokaudessa)
- Verkostoitumisosaaminen (Asiakkaat, sijoittajat, yhteistyötahot, yms.)

- **Fyysisten toimintamahdollisuuksien kehittäminen:**
- **Kuinka saada fyysiset tilat tukemaan yrittäjyyttä**
 - Resurssit kokeilemiseen (esim. 3d-tulostimen käyttö osana 3d-tulostus-osaamismerkkiä)
 - Ihmisten kohtaaminen (huolimaton heitto toiselle ihmiselle voi johtaa väärinkäsitykseen, joka luo uuden liiketoimintaidean)
 - Mahdollisuuksien esiintuominen (esim. videoesittely tiloista, laitteista, projekteista, käytöstä, yms.)
 - Tilojen hyödyntäminen (varausjärjestelmä)
 - Laitteiden hyödyntäminen (varausjärjestelmä / lainausjärjestelmä)

- **Toimintamallin kehittäminen yrittäjyyden tueksi on lähes välttämätöntä**
- **Toimintamalli:**
 - Auttaa hahmottamaan mitä ollaan tekemässä
 - Auttaa suuntaamaan/määrittelemään/korjaamaan toiminnan tavoitteet
 - Määrittelee raamit itseohjautuvalle toiminnalle
 - Rytmittää tekemistä
 - Rakentaa siltoja
 - Erlaisten osaamisten, ymmärtämysten ja tietojen välille
 - Työvaiheiden välille
 - Erlaisten työtapojen välille
 - Erlaisten aikataulujen välille

- **Yhteiskehittäminen**
 - Ihmisten kyky siirtää tietoa, osaamista ja ymmärtämystä toisilleen mielikuvitusta hyödyntäen on nykyisen sivilisaation perusta (Harari 2015)
 - Ilman toisten ihmisten työtä meillä ei olisi edes vaatteita päällämme.
 - IT-yrittäjyydessä tuote on usein virtuaalinen:
 - Mahdollistaa lähes rajattoman kopioinnin
 - Mahdollistaa etätyöskentelyn
 - Avoimessa yhteiskehittämissä myös ideat voidaan jakaa
 - Avaamalla omat ideat muille saadaan käyttöön miljoonien muiden ideat
 - Yksittäisillä ihmisillä on harvoin yksinään resursseja muuttaa ideat innovaatioiksi.
 - Hyvin organisoidussa yhteiskehittämisessä kyetään hyödyntämään muidenkin resursseja
 - Matka ideasta innovaatioksi nostaa esiin usein oman osaamisemme ulkopuolisia tarpeita
 - Ideat syntyvät usein väärässä paikassa
 - Idea on syntynyt ydintoiminnan sivutuotteena
 - Kun ”sivutuotteena” syntynyt idea laitetaan jakoon, niin lisätään mahdollisuutta synnyttää ideasta innovatio, joka hyödyttää alkuperäistä keksijää.

- **Toiminnan ylläpito**
 - Toimintamalli ei yksinään riitä, jos sitä ei aktiivisesti käytetä
 - Toimintamallin käyttö ei voi olla sidottu hanketoimintaan
 - Kehittämisellä EI ole ennalta määriteltyä suuntaa, vaan kehitystyöllä pyritään jatkuvasti tuottamaan käyttökelpoista materiaalia jatkuvasti vaihtuvien tarpeiden tyydyttämiseksi
 - Ammattikorkeakoulujen opetustoiminta tarjoaa yhden tavan ylläpitää toimintamallin käyttöä.
 - Toimintamallin hyödyntäminen voidaan sisällyttää osaksi opetusta
 - Yrittäjyyden tukeminen ei saa loppua hankkeiden loputtua

2 MOTIVAATIO YRITTÄJYYTEEN

Tässä käsikirjassa lähdetään ajatuksesta, että ihmistä ei voi pakottaa yrittäjyyteen. Yksi suurimpia haasteita uuden yrityksen perustamisessa onkin se, että yrittäjähenkilöillä ihmisillä on puutteita ydinosaamisesta, jonka avulla tuotteesta tehdään kilpailukykyinen. Toisaalta ihmisiltä, joilla on kyvykkyyttä tehdä tuotteista kilpailukykyisiä, puuttuu yrittäjähenkisyys.

Yrittäjähengen puuttumisen taustalla voi olla ihmisen halu ymmärtää asioiden vaikutusketjuja, joka sopii huonosti yhteen yrittäjyyteen liittyvän epävarmuuden kanssa. Tällainen persoonallisuuspiirre sopii hyvin esimerkiksi kilpailukykyisten tuotteiden suunnitteluun ja toteutukseen, mutta yrittäjyyden näkökulmasta tällaista ihmistä voidaan pitää jopa liian neuroottisena (Ilkka-Pohjalainen 2015).

Polku IT-yrittäjyys -hankkeen aikana huomattiin, että ryhmien toimintaan osallistuneet ihmiset olivat pääsääntöisesti teknisorientoituneita ihmisiä. Ihmiset olivat valmiita tekemään paljon töitä omien tuotteidensa kehittämiseksi, mutta yrittäjyyteen liittyvä riskinotto ei ollut yhtä voimakasta. Tämä havainto kuvaa laajemminkin sitä haastetta, mikä ammattikorkeakoulujen on ratkaistava yrittäjyyden tukemiseksi. Tuli ja jää sopivat huonosti yhteen, aivan samoin kuin turvallisuushakuinen ja riskinotto ihminen. Menestyvän yrityksen taustalle tarvitaan usein molempia ja siksi ammattikorkeakoulujen kannattaa pohtia keinoja, kuinka erilaiset persoonat saadaan vetämään köyttä samaan suuntaan.

2.1 SIILOUTUMISEN SALLIMINEN

Paras innovaatiopotentiaali on erilaisten tietämysten rajapinnassa. Voidaan myös ajatella, että paras yrittäjyyspotentiaali on erilaisten persoonien yhteistyössä. Spagettikoodi on ohjelmistotalan termi, jota käytetään koodista, joka on rakentunut pala kerrallaan ilman kokonaisuuden suunnittelua. Tunnusomaista spagettikoodille on, että on hyvin vaikeaa tietää, mihin kaikkiin koodin osiin uusi muutos vaikuttaa. Yksi spagettikoodin vastakohta on pienistä palveluista muodostuva ohjelmisto, jonka perustana on palveluita yhdistävät rajapinnat. Tämä rajaa uusien muutosten vaikutukset selkeämmin hahmotettavaksi ja se mahdollistaa ohjelmistokokonaisuuden jatkokehittämisen.

Erilaisten persoonien välistä yhteistyötä voidaan analysoida spagettikoodin avulla. Mikäli yhteistyöstä puuttuu selkeät rajapinnat, niin on vaikea välttyä persoonien erilaisuudesta johtuvilta yhteentörmäyksiltä. Ihmisten väliset rajapinnat eivät kuitenkaan voi olla ohjelmistorajapintoja, vaan ne ovat toimintamalleja, joilla on omat tavoitteensa. Esimerkiksi toiminnan alussa pitäisi olla toimintamalli, jossa liiketoiminnalliset ja teknologiset mahdollisuudet haastavat toisiaan. Teknologisia ratkaisuja pitää pystyä haastamaan, muttei epärealistisesti. Siksi onkin tärkeää luoda arena, joka on irrallaan erilaisten persoonien maailmoista. Kaikkien osapuolten tulee kyetä tuomaan omia näkemyksiään turvallisesti esille. Tavoitteena tulisi olla, että ihmiset kokevat haasteet haasteina, eikä esimerkiksi toimintaa lamaannuttavina mahdottomina vaatimuksina.

Toiminnallinen rajapinta annostelee erilaisia näkemyksiä konkreettisen tekemisen siiloihin sopivina annoksina. Tekemisen kannalta on tärkeää, että ratkaisujen etsimiseen on rauha. Matemaattista yhtälöä ei voi ratkaista, mikäli sitä muutetaan jatkuvasti. On hyväksyttävä se, että välillä ratkaistaan väärä yhtälö, eli tehdään turhaa työtä. Se on kuitenkin parempi tilanne kuin se, että ei saada mitään valmiiksi. Siksi on tärkeää luoda toimintamalli, jossa on sekä rauha tehdä asioita, että paikka jakaa asioita. Siilot mahdollistavat motivaation ylläpidon kaikilla persoonallisuuspiirteillä.

2.2 TOIMINTAMALLIN TOIMINTA

Projektin määritelmän mukaisesti projekteilla on alku ja loppu. Yritystä perustettaessa ei kuitenkaan yleensä mietitä loppua. Yrittäminen on jatkuvaa kehittymistä. Ammattikorkeakoulujen kehittämistyö tapahtuu usein projekteina, kuten esimerkiksi tämä Polku IT-yrittäjyyteen -hanke. Vaikka tässä käsikirjassa pyritään siirtämään projektin aikana syntyneet opit ja kehitetyt toimintamallit eteenpäin, niin toimintamallien hyödyntäminen vaatii konkreettista toimintaa. Jossakin pitää olla henkilö tai organisaatio, jonka vastuulla on ylläpitää toimintamallin mukaista toimintaa.

3 YRITTÄJYYDESSÄ TARVITTAVA OSAAMINEN

Yrittäjyys edellyttää monipuolista osaamista ja taitoja menestyäkseen liiketoimintaympäristössä. Tässä on joitain tärkeitä osaamisalueita, jotka ovat hyödyllisiä yrittäjyydessä (Lilja 2021):

- Liikeidean kehittäminen: Kyky tunnistaa markkinatarpeita ja kehittää innovatiivisia liikeideoita, jotka tarjoavat arvoa asiakkaille.
- Markkinointi ja myynti: Taito markkinoida tuotteita tai palveluja tehokkaasti, ymmärtää kohdeyleisöä, luoda myyntistrategioita ja vakuuttavia viestintätapoja.
- Rahoitus ja taloushallinto: Ymmärrys liiketoiminnan taloudellisista perusteista, budjetoinnista, kirjanpidosta, kassavirrasta ja mahdollisuudesta hankkia rahoitusta liiketoiminnan kasvattamiseksi.
- Johtaminen ja tiimityö: Kyky johtaa itseään ja muita, luoda motivoiva työilmapiiri ja tehokkaasti johtaa tiimejä saavuttaaksesi tavoitteet.
- Ongelmanratkaisu: Taito tunnistaa ja ratkaista liiketoimintaan liittyviä haasteita ja ongelmia luovasti ja tehokkaasti.
- Neuvottelu- ja vuorovaikutustaidot: Kyky neuvotella kumppaneiden, sidosryhmien ja asiakkaiden kanssa, sekä rakentaa ja ylläpitää pitkäaikaisia suhteita.
- Riskienhallinta: Taito arvioida ja hallita riskejä, jotka liittyvät esimerkiksi taloudellisiin, oikeudellisiin ja toiminnallisiin aspekteihin.
- Innovaatiokyky: Kyky mukautua muuttuvaan liiketoimintaympäristöön, oppia uusia taitoja ja sopeutua nopeasti muutoksiin.
- Yhteiskuntavastuu: Tietoisuus liiketoiminnan yhteiskunnallisesta vaikutuksesta ja vastuullisuudesta, esimerkiksi ympäristöasioissa ja eettisissä kysymyksissä.
- Verkostoituminen: Kyky luoda ja ylläpitää ammatillisia suhteita muiden yrittäjien, asiantuntijoiden ja potentiaalisten asiakkaiden kanssa.

Mikään malli ei poista yllämainittuja osaamisia, vaan IT-yrittäjyyttä tukevan mallin tarkoitus on luoda kehys erilaisten asioiden oikea-aikaiseen käsittelyyn. Mallin jokaisessa vaiheessa voidaankin kysyä, mihin osaamisen osa-alueisiin juuri tämä mallin vaihe tuo helpotusta. Samalla pitää myös kysyä, miten tarvittavan osaamisen tukemista voidaan mitata?

Tämä käsikirja ei ratkaise sitä, miten ammattikorkeakoulut voisivat tukea IT-yrittäjyyttä, vaan jokaisen ammattikorkeakoulun on itse rakennettava heidän toimintaansa sopiva malli. Käsikirjan tarkoitus on tarjota ideoita siitä, kuinka tällaista mallia voisi lähteä rakentamaan.

4 ALOITTAVAN YRITYKSEN OSATEKIJÄT

Jokainen aloittava yritys on omanlaisensa, mutta jokaista yritystä yhdistää ainakin seuraavat tekijät: Ihmiset (tiimi) (Osuuspankki 2023), liikeidea(Osuuspankki 2023), toimintaympäristö ja rahoitus(Finnvera 2023). Toiminta alkaa ihmisistä, joilla on idea ja resurssit idean toteuttamiseen. Aloittavan yrityksen polku voi myös katketa ennen kuin se lähti edes lentoon, mikäli ihmiset eivät halua ryhtyä yrittäjiksi, liikeideaa ei saada toteuttamiskelpoiseksi, idean toteuttamiseen ei ole osaamista, laitteita tai tiloja, tai rahoitus puuttuu. Tämä tarkoittaa, että aloittava yritys on olemassa vain, mikäli nämä kaikki osatekijät ovat olemassa.

4.1 IHMISET

Tässä kohtaa ihmisillä tarkoitetaan ihmisiä, jotka tekevät työtä yrityksen eteen. Yrittäjyyteen sopivat ihmiset voivat olla hyvin erilaisia, mutta on olemassa joitakin yhteisiä piirteitä ja ominaisuuksia, jotka voivat auttaa menestymään yrittäjänä (Uusyrittäjäkeskus 2023):

- Yrittäjäksi sopiva henkilö kykenee ajattelemaan luovasti ja keksimään uusia ratkaisuja ongelmiin. Hänellä on taipumus haastaa vallitsevat käytännöt ja etsiä mahdollisuuksia uusilla tavoilla.
- Yrittäjyyteen liittyy usein epävarmuutta ja riskejä. Hyvä yrittäjä on valmis ottamaan riskejä ja tekemään päätöksiä epätäydellisen tiedon perusteella. Hänellä on myös kyky selviytyä epäonnistumisista ja oppia niistä.
- Yrittäjäksi sopiva henkilö on itsenäinen ja kykenee työskentelemään oma-aloitteisesti ilman jatkuvaa valvontaa. Hänellä on selkeät tavoitteet ja pystyy tekemään päätöksiä nopeasti ja määrätietoisesti.
- Yrittäjyyteen liittyy usein epävarmuutta, muutoksia ja vastoinkäymisiä. Menestyvä yrittäjä pystyy säilyttämään positiivisen asenteen vaikeuksista huolimatta ja sopeutumaan nopeasti muuttuviin olosuhteisiin.
- Yrittäjäksi sopiva henkilö pystyy luomaan ja ylläpitämään hyviä suhteita muihin ihmisiin. Verkostoituminen voi auttaa saamaan tukea, mentoreita, asiakkaita ja mahdollisia yhteistyökumppaneita.
- Menestyvän yrittäjän on kyettävä hallitsemaan aikaa, rahaa ja muita resursseja tehokkaasti. Hänellä on ymmärrystä taloudesta ja liiketoiminnan perusteista.

Kuten yllä olevasta listasta voidaan päätellä, niin yrittäjäksi ryhtyvältä ideaali-ihmiseltä vaaditaan lähes yli-inhimillisiä asioita. Onneksi yrittäjyydessä voidaan myös onnistua, vaikka ihminen ei olisikaan yllä olevan listan mukainen. Yrittäjyydessä voidaan hyödyntää myös muiden ihmisten ominaisuuksia. Osa listan asioista on opiskeltavissa, mutta osa on tiukasti persoonaan sidoksissa. Esimerkiksi meistä jokainen sietää epävarmuutta omalla tavallaan. Ammattikorkeakoulut voivat vaikuttaa opiskeltavissa oleviin ominaisuuksiin suoraan tarjoamalla aiheeseen liittyvää opetusta. Mutta ammattikorkeakoulut voivat tarjota myös areenan, jossa on mahdollista löytää sopiva joukko yrittäjiksi ryhtyviä ihmisiä, joiden persoonat ja osaamiset täydentävät toisiaan.

Opetuksen osalta haasteena on tasapainoilla yksityiskohtien opettamisen ja yrittäjyyteen liittyvien lähes äärettömien mahdollisuuksien välillä. Toinen haaste ammattikorkeakouluilla on luoda siltoja hyvin erilaisten asioiden välille. Yrittäjyydessä yhdistyy organisaatiot, prosessit, tuotteet, palvelut, liiketoimintamallit, teknologiat, markkinointi, ihmisten hyvinvointi ja avoin toiminta (Jokela & Pyykkönen 2022). Näiden hyvin erilaisten asioiden yhdistäminen siten, että ihmiset ymmärtävät erilaisia termistöjä ja ajattelurakenteita, on äärimmäisen haastavaa luoda yrittäjyyttä tukeva areena, koska

Yrittäjyyteen liittyy monia eri osa-alueita, jotka jakautuvat useille eri ihmisille. Tämän seurauksena ympärille on syntynyt erilaisia termejä ja ajattelumalleja, mikä tekee yrittäjyyden tukemisesta äärimmäisen haastavaa. Vaikka haasteet ovat suuret, ne samalla luovat lähes rajattomat mahdollisuudet uudenlaisen yritystoiminnan synnyttämiseen.

Ihmiset, joiden verkostot ulottuvat verkostojen välisiin rakenteellisiin aukkoihin, havaitsevat oman verkoston näkemyksiin nähden usein ristiriitaisia tietoja ja tulkintoja. Hyvät ideat tulevat useita eri poluista ja lähteistä. Ideoiden luomiseen liittyy ihmisiä, jotka kykenevät siirtämään tietoa rakenteellisten aukkojen yli yhdistäen tietoista uusia kokonaisuuksia. (Burt 2004, s. 356)

Liiketoimintaa tukevassa toimintamallissa pääpaino ei ole arvioida ihmisten kyvykkyyttä yrittäjäksi, vaan tehdä näkyväksi ihmisissä olevia erilaisia yrittäjyyskyvykkyksiä. Erilaisten kyvykkyyksien käsittely avaa mahdollisuuden yhdistää erilaisia asioita uudellaisiksi kokonaisuuksiksi. Esimerkiksi hyvinvointialueen palaveriprosessien tehostaminen tekoälyteknologiaa hyödyntämällä (Kailio 2023). Tarvitaan areena, jossa alueen koko elinkeinoelämää edustavat ihmiset pystyvät sparraamaan toistensa ajatuksia kohti uusia innovaatioita.

4.2 LIIKEIDEA

Liikeidea on ytimekäs kuvaus yrityksen toiminnan arvosta asiakkaille. Se kuvaa, mitä yritys tekee, kenelle se tarjoaa tuotteita tai palveluita, miten se erottuu kilpailijoistaan ja miten se pyrkii luomaan taloudellista arvoa (Omapaja 2022).

- Liikeideassa kuvataan selkeästi, millaisia tuotteita tai palveluita yritys tarjoaa asiakkailleen.
 - Tuotteet voivat olla fyysisiä esineitä, digitaalisia sovelluksia, ohjelmistoja, palveluita tai jotain aivan muuta.
- Kohderyhmän tunnistaminen eli ne asiakkaat tai asiakasryhmät, joille yrityksen tuotteet tai palvelut ovat suunnattuja.
 - Kohderyhmän ymmärtäminen auttaa yritystä kohdistamaan markkinointiaan ja tuotekehitystään tehokkaasti.
- Millainen kilpailuetu yrityksellä on suhteessa muihin markkinoilla toimiviin yrityksiin.
 - Tämä voi olla esimerkiksi ainutlaatuinen tuoteominaisuus, parempi hinta-laatusuhde, innovatiivinen liiketoimintamalli tai asiakaspalvelun laatu.
- Ansaintamalli
 - Miten yritys aikoo ansaita rahaa tarjoamiensa tuotteiden tai palveluiden kautta. Tämä voi sisältää tuotteiden myynnin, palvelumaksut, mainostulot tai muut tulonlähteet.
- Liikeidean tulee olla realistinen ja toteuttamiskelpoinen

Liikeidean taustalla on yleensä useita eri lähteitä. Yksi tapa lähestyä eri lähteitä on pohtia, millaisia eroavaisuuksia innovointiin liittyy. Koska innovaatiot pohjautuvat entistä enemmän teknologioiden ja inhimillisten komponenttien yhdistämiseen, niin on tärkeää, että panostetaan tiede- ja tutkimuslähtöisen ja käytäntölähtöisen innovaatiotoiminnan yhdistämiseen (Harmaakorpi & al. 2012). Resurssien tehokas kohdentaminen yrittäjyyttä kehittävässä toimintamallissa vaatii ymmärtämystä toimintaan osallistuvien osapuolten kyvykkyyksistä. Ammattikorkeakoulujen yksi lain mukainen tehtävä on uudistaa alueen elinkeinorakennetta soveltaen TKI-toimintaa (Ammattikorkeakoululaki 4 §). Ammattikorkeakouluilla on potentiaalia sekä tiedelähtöiseen, että käytäntölähtöiseen innovaatiotoimintaan.

Yrittäjyyttä tukevassa toimintamallissa tuleekin hyödyntää ammattikorkeakoulujen mahdollisuutta edesauttaa erilaisen liikeideoiden synnyttämistä. Hyödyntämisen apuna voidaan käyttää alla olevaa taulukkoa (taulukko 1) ja pohtia miten luoda areena, jossa innovaatioiden erilaiset näkökulmat huomioidaan ja näin saataisiin kiihdytettyä innovaatiotoimintaa.

Taulukko 1. Tiede- ja käytäntölähtöisen innovoinnin erot (muokattu Harmaakorpi & Melkas 2012)

Näkökulma	Tiedelähtöinen Innovointi	Käytäntölähtöinen Innovointi 1	Käytäntölähtöinen Innovointi 2
Innovaatioiden lähteet	Asiantuntijat ja tiede	Verkostot	Henkilöstö asiakkaat
Innovaatioiden "polttoaine"	Läheisyys	Etäisyys	Lähietäisyys
Innovaatioprosessi	Analyttinen	Tulkitseva	Tulkitseva
Innovaatioprosesseissa hyödynnettävän tiedon tyyppi	Koodattu tieto	Sumea tieto (tulevaisuus skenaariot)	Hiljainen tieto
Innovaatiotyyppi	Radikaalit tekniset innovaatiot ja niihin liittyvät konseptit	Radikaalit konseptit ja systeemi-innovaatiot	Organisatoriset ja sosiaaliset innovaatiot, sekä palvelu-innovaatiot
Toimintalogiikka	Keskittäminen	Yhteen kietoutunut moninaisuus	Innovaatiokyvykkyyden kehittäminen
Innovaatioprosesseissa hyödynnettävä asiantuntijuus	Tietellinen asiantuntijuus	Yleinen kyky hahmottaa mahdollisia maailmoja	Reflektio

Vaikka kannattavaan liiketoimintaan tarvitaan hyvä liikeidea, niin huonokin liikeidea voi sisältää osia, joita voidaan hyödyntää täysin toisenlaisessa liikeideassa. Liiketoimintaa tukevassa toiminnassa pääpainon ei tulisi olla siinä, että arvioidaan, onko liikeidea taloudellisesti kannattava, vaan mallin tulisi tehdä näkyväksi liikeidean muodostavat osatekijät. Liikeidean kannattavuuden arviointi on liikeideasta liiketoimintaa tekevän organisaation tehtävä, jota malli myös tukee.

4.3 FYYSINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Tässä yhteydessä yrityksen fyysisellä toimintaympäristöllä viitataan tiloihin, joissa yritys toimii ja laitteisiin, joita yritys tarvitsee toiminnassaan. Yritysten toimitilat voidaan karkeasti jakaa seuraavasti (Yrittajat.fi 2023):

- Toimistotilat sopivat yrityksille, jotka pääasiassa harjoittavat työtä tietokoneiden äärellä. Toimistot voivat olla omia tiloja tai vuokrattuja tiloja liikekeskuksista tai toimistorakennuksista. Toimistotilat tarjoavat työntekijöille rauhallisen ja keskittyneen työympäristön.
- Teollisuustilat soveltuvat yrityksille, jotka harjoittavat tuotantoa, varastointia tai logistiikkaa. Nämä tilat voivat sisältää tehdasrakennuksia, varastohalleja tai logistiikkakeskuksia. Teollisuustilat tarjoavat tilaa tuotantolaitteille, raaka-aineille ja valmiille tuotteille.
- Myymälätilat sopivat vähittäiskaupan yrityksille, jotka myyvät tuotteita suoraan asiakkaille. Näihin kuuluvat esimerkiksi liiketilat kauppakeskuksissa, katutasossa tai muissa ostosalueilla. Myymälätiloissa on tärkeää huomioida näkyvyys, saavutettavuus ja asiakkaiden tarpeet.
- Ravintolatilat soveltuvat ravintola- tai ruokapalvelualan yrityksille. Ne voivat olla tiloja, joissa tarjoillaan ruokaa ja juomaa paikan päällä, tai tiloja, joissa valmistetaan ruokaa takeaway- tai toimituspalveluihin. Ravintolatiloihin on otettava huomioon keittiötilat, asiakastilat ja tarvittavat luvat.
- Coworking-tilat ovat jaettuja toimistotiloja, joissa useat yritykset ja ammattilaiset työskentelevät samassa tilassa. Ne sopivat erityisesti pienille yrityksille tai yksittäisille ammatinharjoittajille, jotka haluavat joustavan ja yhteisöllisen työympäristön ilman pitkäaikaista sitoutumista.

Yllä olevan listan toimintaympäristöt mahdollistavat yrityksen tämän hetkisen toiminnan, mutta on tärkeää, että toimintaympäristö myös tukee yrityksen kehittymistä. Toimintaympäristö on hyvin harvoin täydellinen, vaan usein ne ovat ”riittävän” hyviä nykyiseen toimintaan. Toimintaympäristöäkin pitää haastaa jatkuvasti ja pohtia mitä heikkouksia olemassa oleviin tiloihin liittyy, ja estävätkö ne toiminnan kehittymisen. Liian pienet toimitilat on helppo vaihtaa isompiin, mutta toimintaympäristö voi myös piilottaa muutostarpeita, jotka tulevaisuudessa voivat tukahduttaa koko liiketoiminnan.

Liiketoimintaa tukevassa toimintamallissa pääpaino ei ole yritysten liiketoiminnan mahdollistaminen, vaan yritysten liiketoimintamahdollisuuksien tukeminen. Tukemisella tarkoitetaan sitä, että ammattikorkeakoulujen tilojen avulla voidaan prototypoida ideoita, toimintoja, tekniikoita, yms.

4.4 RAHOITUS

Yrityksen rahoitus on keskeinen osa liiketoimintaa, ja sen avulla yritys hankkii tarvittavat resurssit toiminnan aloittamiseen, kasvattamiseen ja ylläpitämiseen (Suomi.fi 2023).

- Oma pääoma tarkoittaa yrityksen omistajien tai perustajien sijoittamia varoja yritykseen. Tämä voi olla alkuperäinen pääoma yrityksen perustamisvaiheessa tai myöhemmin lisäsjouituksia. Oma pääoma voi olla osakepääomaa tai pääomaa, joka on saatettu yrityksen käyttöön muista lähteistä, kuten omistajien lainoista.
- Lainat ovat yleinen tapa rahoittaa yritystoimintaa. Yritykset voivat hakea lainoja pankista, luottolaitoksista tai muista rahoituslaitoksista. Lainoja voi olla lyhytaikaisia, kuten yrityksen käyttöpääoman rahoittamiseen, tai pitkäaikaisia, kuten investointeihin tai kiinteistöjen hankintaan. Lainat edellyttävät yleensä takaisinmaksua korkojen kanssa.
- Riskipääoma on sijoitusta, jossa sijoittajat (yleensä pääomasijoitusyhtiöt tai enkelisijoittajat) tarjoavat rahoitusta vastineeksi omistusosuudesta yrityksessä. Riskipääoma sopii usein aloittaville yrityksille tai yrityksille, joilla on korkea kasvupotentiaali. Sijoittajat voivat tuoda myös lisäarvoa yritykselle kokemuksensa ja verkostojensa kautta.

- Julkinen sektori tarjoaa usein erilaisia tukimuotoja ja rahoitusohjelmia yrityksille. Nämä voivat sisältää avustuksia, lainoja, takauksia tai muita taloudellisia kannustimia erityisesti tietyille toimialoille tai aloitteleville yrityksille. Julkista rahoitusta hallinnoivat eri virastot, kuten talouskehitysorganisaatiot tai valtion tukiohjelmat.
- Yritys voi neuvotella maksuaikaa tai lykkäystä tavarantoimittajiltaan tai asiakkailtaan. Tämä voi auttaa parantamaan rahavirtaa ja antaa yritykselle joustavuutta taloudellisessa tilanteessa.
- Yrityksille voi olla muitakin rahoitusvaihtoehtoja, kuten joukkorahoitus, leasing, franchising-rahoitus tai yritysten välinen rahoitus. Nämä vaihtoehdot voivat olla toimialakohtaisia tai riippua yrityksen erityisistä tarpeista ja mahdollisuuksista.

Kun käsitellään ammattikorkeakoulujen mahdollisuutta kiihdyttää alueellista startup-toimintaa, niin on hyvä käydä läpi, mitkä rahoituksen muodot ovat realistisia yritystoiminnassa, joka syntyy ammattikorkeakoulujen toiminnan avustuksella. On varsin epätodennäköistä, että opiskelijat, joiden taloudellinen tilanne on erittäin tiukka, pystyvät irrotta- maan takataskustaan omaa pääomaa yrityksen perustamiseen. Myöskin lainan saaminen ilman vakuuksia on hyvin epärealistista. Realistisia rahoitusmahdollisuuksia onkin oikeastaan vain kaksi, riskipääoma ja julkinen rahoitus.

Riskipääoman saaminen startup-yritykseen vaatii tarkan suunnitelman yrityksen tuloksentekevyydestä. Riskipääoman saamiseksi ei riitä, että on hyvä idea, vaan tarvitaan uskottava suunnitelma, kuinka idealla voidaan tehdä rahaa. Julkisen sektorin rahoituksen saamisen kriteereinä on tuloksentekevyyden lisäksi myös muita kriteereitä, kuten digitalisaation edistäminen ja vihreä siirtymä. Tämä kriteereiden moninaisuus voidaan nähdä aloittelevan yrityksen kannalta negatiivisena tai positiivisena asiana. Positiivista on se, että tuloksen teon ulkopuoliset kriteerit antavat hiukan lisää liikkumatilaa kehittää yrityksen toimintaa osana isompaa rahoitusohjelmaa. Negatiivista on se, että yrityksen ulkopuolelta asetettujen kriteerien sovittaminen yrityksen ydintoimintaan voi olla haastavaa.

Ammattikorkeakoulut käyttävät omassa TKI-toiminnassaan julkista rahoitusta, minkä johdosta ammattikorkeakoulu- hin on jo syntynyt osaamista rahoitusohjelmien pitkän aikavälin tavoitteista. Tämä tarjoaa ammattikorkeakouluille mahdollisuutta tukea aloittelevia yrityksiä rahoituskriteerien linkittämisessä yrityksen liiketoimintaan. Tämä kuitenkin vaatii toimintamallin, joka pitää sisällään toimintoja, jotka muokkaavat yrityksen toimintaa askeleittain kohti kannatta- vaa liiketoimintaa rahoitusohjelmien mukaisten kriteerien tuella. Toimintamallin tavoitteena ei siis ole järjestää yrityksil- le rahoitusta, vaan auttaa yrityksiä kehittämään toimintaansa mahdollisimman tehokkaasti.

5 YRITTÄJYYTTÄ TUKEVA TOIMINTAMALLI (TOIMINTA-ALUSTA)

IT-yrittäjyyden tukemisessa ammattikorkeakouluilla voi olla keskeinen rooli.

Aloitettavan yrityksen neljään eri osatekijään ammattikorkeakoulut voivat vaikuttaa monin eri tavoin, kuten esimerkiksi (Lapin :

- tuottamalla tarvittavaa koulutusta
- kehittämistä tukevalla tutkimustyöllä
- kehitystyöllä, jolla kyetään arvioimaan ideoiden toimivuus
- yhdistämällä uuden liiketoiminnan käynnistyksessä tarvittavia persoonia
- yhdistämällä uuden liiketoiminnan synnyttämiseen tarvittavia kyvykkyyksiä
- tarjoamalla laitteistoa kehitystyön tueksi
- tarjoamalla ympäristöjä kehitystyön tekemiseen
- yhdistämällä tarvittavaa tutkimusta
- etsiä liiketoimintaa tukevia kehityshankkeita
- integroida opetus ja TKI-toiminta tukemaan yrittäjyyttä

Vaikuttaminen ei kuitenkaan onnistu ilman mallia, jossa aloittelevaa yrittäjyyttä tukeva toiminnot integroidaan osaksi jokapäiväistä toimintaa. Käytännössä tämä tarkoittaa, että opetus- ja TKI-toimintaan täytyy sisällyttää yrittäjyyttä tukevia toimintoja, jotka palvelevat myös ydintehtävää, kuten esimerkiksi opetusta. Yrittäjyyttä tukevan toimintamallin elinkelpoisuus riippuu lähes täydellisesti siitä, kuinka saumattomasti mallin toiminnot integroituvat ydintehtäviin. Toimivan ja elinkelpoisen mallin suunnittelun aluksi tuleekin ymmärtää opetus- ja TKI-toimintaa ohjaavat tekijät.

5.1 OPETUKSEN INTEGROINTI YRITTÄJYYTTÄ TUKEVAAN TOIMINTAMALLIIN

Opetuksen ammattikorkeakoululain mukainen tehtävä on: ”Ammattikorkeakoulun tehtävänä on antaa työelämän ja sen kehittämisen vaatimukseen sekä tutkimukseen, taiteellisiin ja sivistyksellisiin lähtökohtiin perustuvaa korkeakouluopetusta ammatillisiin asiantuntijatehtäviin ja tukea opiskelijan ammatillista kasvua.” (Ammattikorkeakoululaki 4 §). Aloittelevaa yrittäjyyttä tukevat toiminnot ovat täysin linjassa ammattikorkeakoululain kanssa, mutta laki ei myöskään ota kantaa siihen, kuinka toiminnot voisi toteuttaa osaksi opetusta. Lain mukaan ammattikorkeakoulut voivat järjestää tutkintojen osia sisältävää koulutusta avoimena ammattikorkeakouluopetuksena tai muutoin erillisinä opintoina sekä ammatillisia erikoistumisopintoja ja muuta aikuiskoulutusta (Ammattikorkeakoululaki 10 §).

Useat ammattikorkeakoulut tarjoavat jo nykyisellään useita yrittäjyyttä tukevia opintojaksoja ja opintokokonaisuuksia. Toimintamallin näkökulmasta haaste ei ole siinä, etteikö yrittäjyyttä tukevaa osaamista ja opetusta olisi olemassa, vaan haasteet liittyvät asioiden pirstaleisuuteen. Mallissa tuleekin ensin keskittyä yhtenäisen yrittäjyyttä tukevan polun rakentamiseen ja sen jälkeen kerätä tiedot olemassa olevista osaamisista yhteen ja sovittaa ne osaksi mallia.

Käytännössä mallin ja opetuksen integrointi voisi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että yritysten toimintaympäristöjä käsittelevällä kurssilla opiskelijat:

- analysoivat oman alueensa haasteita
- pyrkivät ymmärtämään haasteiden taustalla vaikuttavia tekijöitä
- järjestävät tapahtuman, jossa:
 - he esittelevät havaintonsa alueen elinkeinoelämälle
 - kerätään yhteen elinkeinoelämän näkemyksiä haasteisiin
 - kirjataan tapahtuman havainnot ja oivallukset toimintamallin tarjoamiin tietorakenteisiin.
- Laativat raportin alueen haasteista

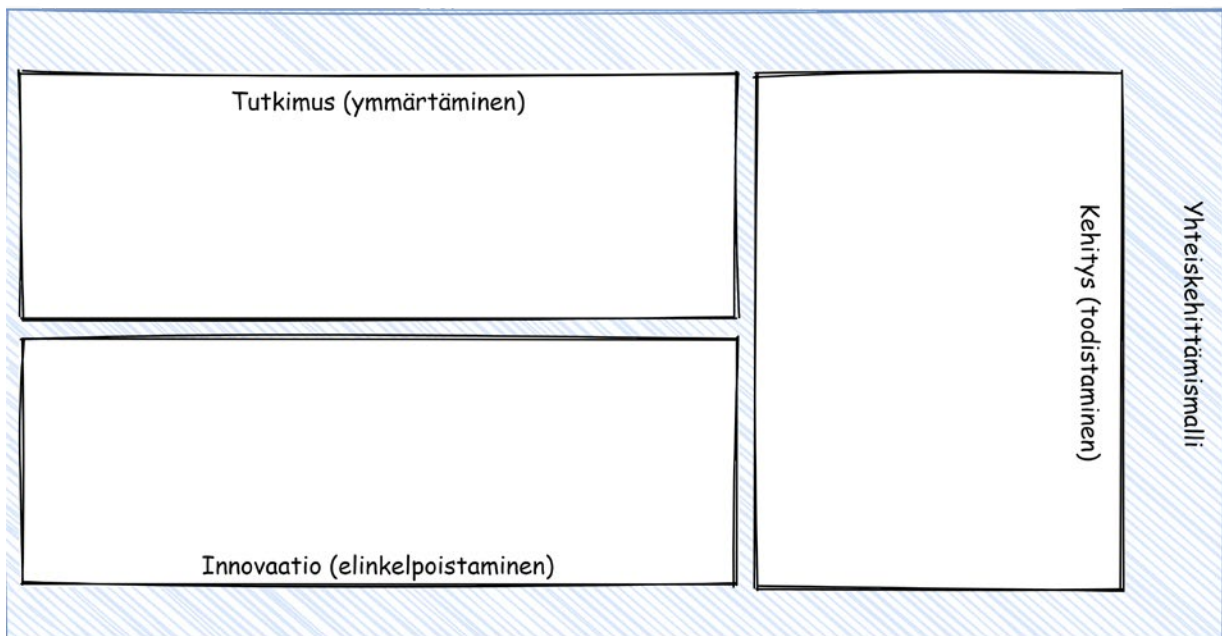
Tällainen opintojaksojen integrointi yrittäjyyttä tukevaan toimintamalliin muuttaisi hiukan opintojakson toteutusta, mutta sisällöllisesti tärkeät asiat olisivat yhä mukana opetuksessa. Se myös muuttaisi opetuksen toteutustapaa, koska mukana olisi selkeästi malliin kuuluva tapahtuma, jonka tarkoituksena on siirtää elinkeinoelämän tietoa opetukseen ja tarjota teoreettista tietoa elinkeinoelämälle. Jotta opetukselle ja elinkeinoelämälle turvataan rauha keskittyä omaan

ydintehtäväänsä, tarvitaan tapahtuman kaltainen tiedonjakamisen rajapinta. Tapahtuma luo raamit tiedon siirrolle, jotta vältytään tietoähkyltä, joka johtaa yhteisen toiminnan tukahtumiseen.

5.2 TKI-TOIMINNAN INTEGROINTI YRITTÄJYYTTÄ TUKEVAAN TOIMINTAMALLIIN

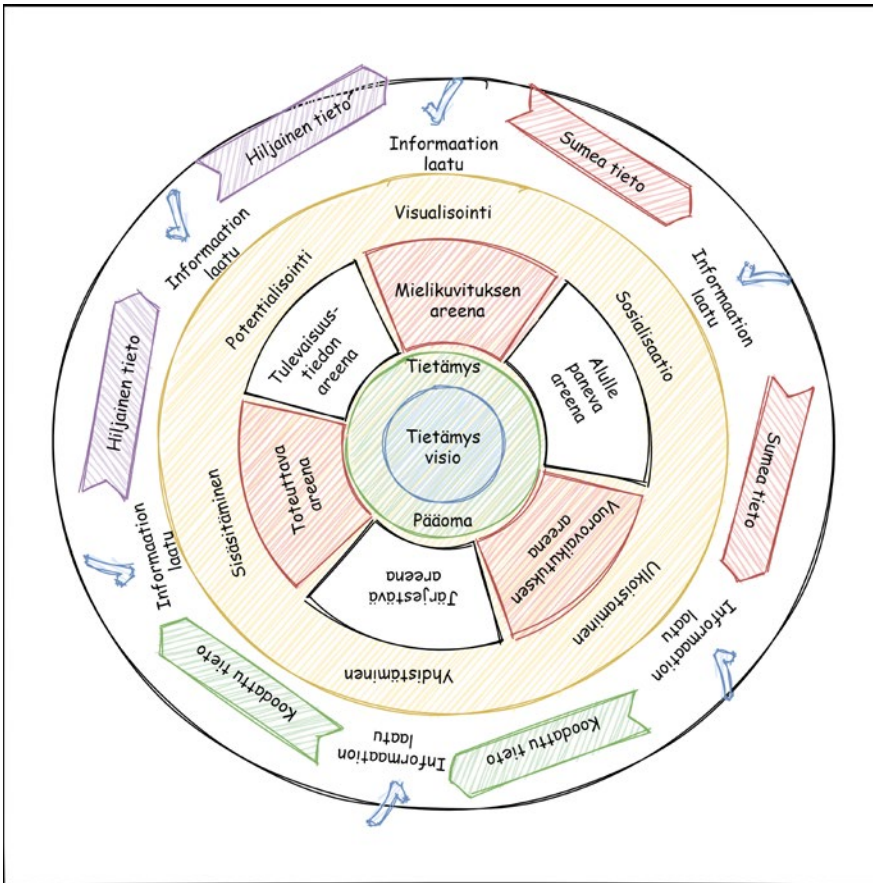
Ammattikorkeakouluissa TKI-toiminta tapahtuu usein projekteina, joiden rahoitus tulee ammattikorkeakoulun ulkopuolelta. Eri lähteistä tuleva rahoitus yhdistettynä monitieteellisyyteen ja monialaisuuteen vaikeuttaa merkittävästi hanketulosten hyödyntämistä sekä elinkeinoelämän tarpeisiin että uusien projektien sisällä. Yksi keskeisimpiä haasteita liittyy siihen, että elinkeinoelämä on luonnostaan monitieteellistä ja monialaista, jolloin yhden tieteenalan yksi hanke ei sellaisenaan ratkaise elinkeinoelämän haasteita. Tarvitaankin toimintoja, jotka keräävät eri hankkeita ja niiden tuloksia yhteen ja jalostavat niistä kokonaisuuksia, jotka palvelevat suoraan alueen elinkeinoelämän moninaisia tarpeita.

Ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnan kolme osa-aluetta tarjoavat hyvän perusrakenteen yrittäjyyttä tukevalle toimintamallille. Mallissa on hyvä olla tutkimuksellinen, kehittävä ja innovoiva osuus.



Kuva 1. TKI-toiminnan osa-alueet yhteiskehittämismallissa

Ymmärtäminen, todistaminen ja elinkelpoistaminen muodostavat rungon yhteiskehittämiselle, mutta nämä osa-alueet tarvitsevat konkreettiset toiminnot, jotka käsittelevät kehitystoiminnan taustalla olevaa tietoa. Kollektiivinen tiedonmuodostus tarkoittaa asiantuntijoiden yhteistyötä, jossa he keskenään tai yhdessä muiden toimijoiden kanssa hakevat ratkaisuja johonkin ilmiöön tai ongelmaan (Tenkanen 2023). Yhteiskehittämismallin keskeisimpiä onnistumistekijöitä on sen kyvykyys muuntaa dataa informaatioksi, informaatiota tietämykseksi ja tietämystä innovaatioksi. Tämä vaatii tiedon käsittelyn areenoita, joita kuvataan mm. reikäleipämallissa (Harmaakorpi & Melkas 2005).



Kuva 2. Reikäleipämalli (muokattu Harmaakorpi & Melkas 2005)

Yhteiskehittämismallissa pyritään eri osapuolten väliseen yhteistyöhön siten, että malli on irrallaan osapuolten ydintoiminnoista. Tavoitteena on kuitenkin, että mallin rakenne auttaa osapuolia rakentamaan omaa ydintoimintaansa mallia tukevasti. Näin syntyy yhteiskehittämisen rakenne, joka sallii osapuolten omat ydintoiminnot ja yhteiskehittämisen mallin sisällä. Käytännössä malli on oma toiminnallinen kokonaisuutensa, joka ei pyri ohjaamaan osapuolten toimintaa, vaan se tuottaa tietoa, jolle löytyy mallin tarjoama paikka osapuolten toiminnassa.

Koska malli on itsenäinen, se vaatii toiminnan ylläpitoa. Opetus- ja kulttuuriministeriön tilaamassa selvityksessä kirjattiin erilaisia korkeakoulujen ja työelämäyhteistyön muotoja, joita ovat mm. täydennyskoulutus ja elinikäinen (jatkuva) oppiminen, opetus sisältöjen yhteinen kehittäminen työelämän kanssa, yhteiset TKI-hankeet ja työn opinnollistaminen (Jääskö ym. 2019). Mallin orkestrointi sopiikin hyvin osaksi korkeakoulujen opetusta. Jotta opetus kykenisi orkestroimaan mallia, tulee korkeakoululla olla malliin sopiva opetuskokonaisuus, aivan samoin kuin muillakin osapuolilla tulee olla malliin sopivia toimintoja. Yhteiskehittämismallin osapuolet hyötyvät mallin yksittäisistäkin toiminnoista, mutta suurempi hyöty tulee kokonaisuudesta.

5.3 YHTEISKEHITTÄMISMALLIN TOIMINNOT

Reikäleipämalli on yksi tapa hahmottaa innovaatioprosessia tiedon käsittelyn näkökulmasta. Reikäleipämalli on laajennos SECI-mallista ja siihen on lisätty tiedon potentialisoinnin ja visualisoinnin vaiheet. Näiden vaiheiden tarkoituksena on parantaa ryhmän kykyä käsitellä myös tulevaisuutta ja ennakoivaa tietoa (Käpylä & Salonius, 2013). Yhteiskehittämismallissa hyödynnetään reikäleipämallin tarjoamaa ajatusta erilaisista tiedon käsittelyn areenoista. Areenat voidaan käsitellä myös työpajatyylisinä tapahtumina, joilla on toimintaa tukeva tarkoitus. Näistä työpajoista saadaan yhteiskehittämismallin toimintaa ohjaava rakenne, joka integroi eri osapuolet käsittelemään tietoa yhdessä. Yhteiskehittämismallissa reikäleipämallin areenat sovitetaan selkeämmin yhteiskehittämismallin tavoitteisiin.

5.3.1 Toteuttavasta areenasta alueellisten haasteiden ymmärtämiseen

Toteuttavalla areenalla koodattua tietoa muunnetaan hiljaiseksi tiedoksi, mikä tarkoittaa sitä, että areenassa tuodaan näkyväksi esimerkiksi alueellisia tilastoja, elinkeinoelämän toimintoja, koulutustarjontaa, kehitystuloksia, yms. Kyseessä

on tutkimukseen liittyvää toimintaa, missä alueellisia ilmiöitä pyritään ymmärtämään ja ymmärtämystä levittämään yhteiskehittämismallin eri osapuolille. Areenan tavoitteena onkin nostaa esiin alueellisen kehittämisen kannalta oleellisia tutkimuskohteita. Eri osapuolet voivat hyödyntää areenan tuottamaa tietoa uusien tutkimushankkeiden suunnittelussa.

5.3.2 Tulevaisuustiedon areenasta alueen elinkeinoelämän tulevaisuuden hahmottamiseen

Tulevaisuustiedon areenalla luodaan alueen elinkeinoelämän tulevaisuusskenaarioita. Tulevaisuustiedon rakentaminen on tutkimuksellista toimintaa, jossa hyödynnetään tulevaisuustutkimukseen liittyviä menetelmiä. Tavoitteena on, että eri osapuolet tulevat tietoiseksi erilaisista tulevaisuusskenaarioista, jotka eivät suoraan liity alueen haasteisiin liittyvään hiljaiseen tietoon.

Tulevaisuustiedon avulla autetaan mallin osapuolia hahmottamaan uusia mahdollisuuksia, jotka liittyvät tulevaisuusskenaarioiden eri vaiheisiin. Skenaarion toteutuminen riippuu usein edeltävien skenaariorien toteutumisista. Tämä tarkoittaa, että skenaarioissa kuvataan, mitä tarvitaan tapahtuman toteutumiseksi. Kun skenaariossa kuvataan tarve, niin samalla avataan mallin osapuolille mahdollisuus vaikuttaa skenaarion toteutumiseen.

5.3.3 Mielikuvituksen areenasta mahdollisuuksien kuvaukseen

Mielikuvituksen areenalla pyritään yhdistämään eri osapuolten tietoa, osaamista ja viisautta tulevaisuuden skenaarioihin. Toimintaa voisi kuvata kehityshankkeen suunnitteluun, missä laaditaan (testaus)suunnitelma alueellisten haasteiden ratkaisemiseksi. Tavoitteena on tuottaa suunnitelma, joka on hyödynnettävissä yhteiskehittämismallin osapuolten omissa hankesuunnitelmissaan.

5.3.4 Alullepanon areenasta ratkaisujen rakentamiseen

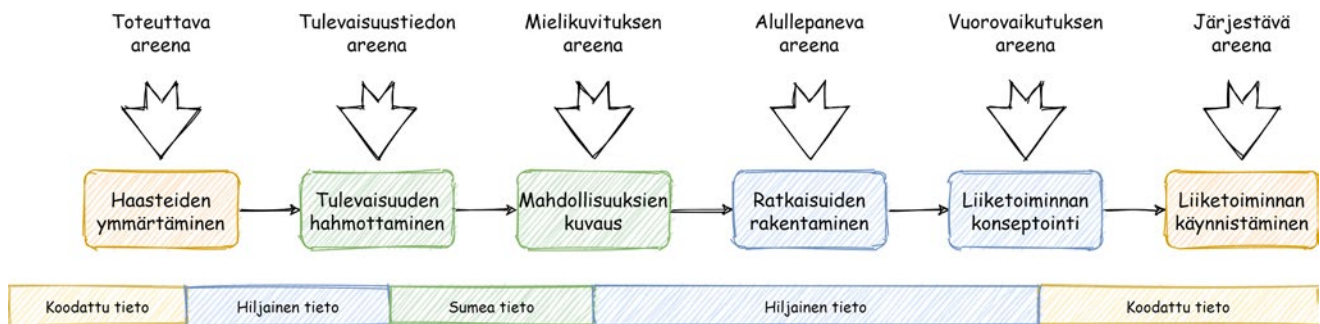
Alullepanon areenassa hyödynnetään eri osapuolten hiljaista tietoa, kun pyritään todistamaan suunnitellun mallin soveltuvuus alueellisten haasteiden ratkaisemiseksi. Tämän areenan kautta yhteiskehittämismallin eri osapuolet pystyvät hyödyntämään omissa kehityshankkeissaan kaikkien osapuolten hiljaista tietoa. Areenan tavoitteena onkin saada hiljainen tieto siirtymään eri osapuolten välillä.

5.3.5 Vuorovaikutuksen areenasta liiketoiminnan konseptointiin

Vuorovaikutuksen areenalla hiljainen tieto, joka on syntynyt mahdollisuuksien todistamisessa, muunnetaan konkreettiseksi liiketoiminnan suunnitelmaksi. Areenalla kerätään osia erilaisista alueellisten haasteiden ratkaisujen malleista ja suunnitellaan kerätystä osista liiketoimintaa, joka tähtää alueellisten haasteiden ratkaisuun. Mahdollisuuksien todistamisen kautta on syntynyt ymmärtämystä siitä, mitä erilaisten ratkaisumahdollisuuksien käyttöönotto vaatii. Areenan tavoitteena onkin laatia liiketoimintasuunnitelma, jossa hyödynnetään yhteiskehittämismallin eri osapuolten resursseja ja liitetään ne taloudellisesti kannattavaan liiketoimintaan.

5.3.6 Järjestävästä areenasta liiketoiminnan käynnistämiseen

Järjestävällä areenalla liiketoimintasuunnitelma sovitetaan joko uudeksi startuptoiminnaksi tai osaksi olemassa olevien yritysten liiketoimintaa. Areenalla laaditaan toimintamalli, joka muuntaa liiketoimintasuunnitelman konkreettiseksi toiminnaksi. Tavoitteena on luoda toimintamalli, joka perustuu siihen tietoon, joka on syntynyt, käsitelty, muunnettu ja jalostettu yhteiskehittämismallissa. Alla on kuvattuna, kuinka reikäleipämallin areenat voidaan sovittaa yhteiskehittämismallin toimintoihin.



Kuva 3. Reikäleipämallista yhteiskehittämismalliin

5.4 YHTEISKEHITTÄMISMALLIN RAKENNE

Yhteiskehittämismallin rakenteen tulee tukea eriosapuolten ydintoimintoja. Malli ei myöskään saa poiketa liikaa kehittämistoiminnan yleisistä perusrakenteista, jotta se olisi riittävän geneerinen hyödynnettäväksi erilaisissa organisaatioissa. Yhteiskehittämismallin osapuolet voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan: elinkeinoelämä, TKI-toiminta ja opetus-toiminta. Aikaisemmin yhteiskehittämismalli jaettiin kolmeen TKI-toiminnan osa-alueeseen: tutkimus, kehittäminen ja innovaatio. Seuraavaksi reikäleipämallista johduttu toimintot jaetaan kolmeen TKI-toiminnan osa-alueeseen.

5.4.1 Tutkimuksella lisätään ymmärtämystä haasteista nyt ja tulevaisuudessa

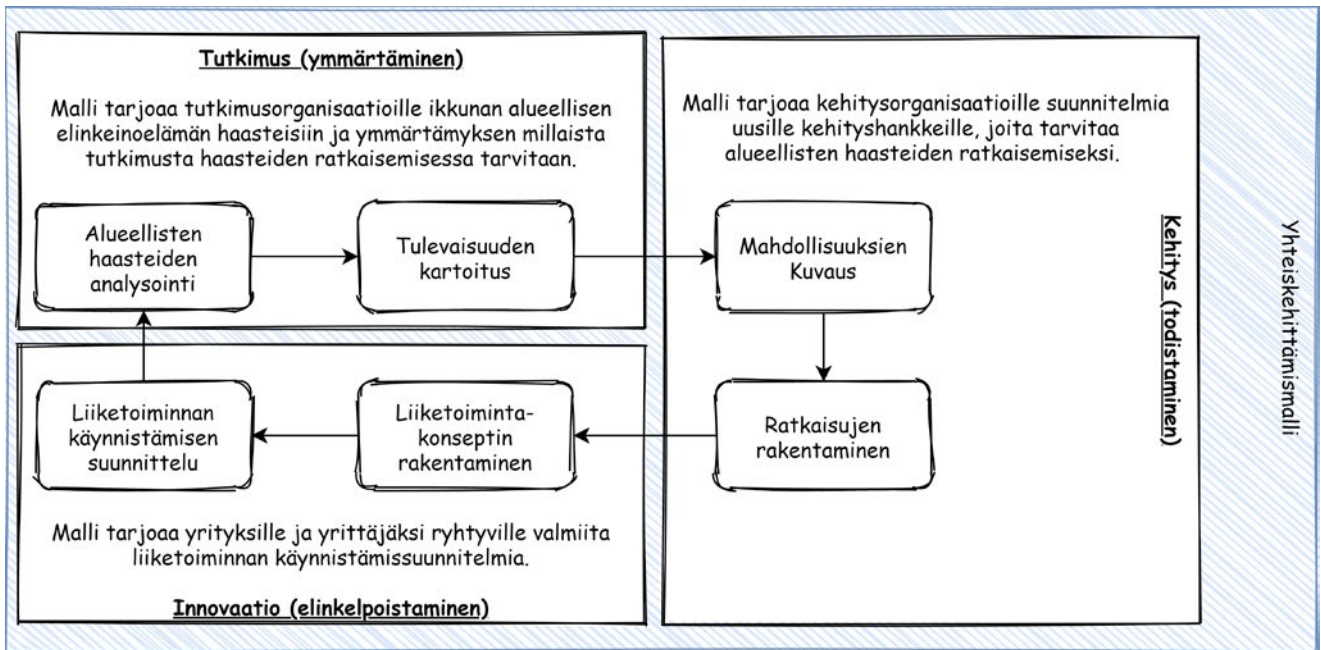
Tutkimus tarkoittaa järjestelmällistä toimintaa jonkin asian selvittämiseksi (Wikipedia). Yhteiskehittämismallin toimintoista haasteiden selvittäminen ja tulevaisuuden hahmottaminen ovat selkeästi tutkimuksellisia toimintoja. Yhteiskehittämismallissa kyseiset toiminnot kuuluvatkin tutkimuksen alle. Tämä tarkoittaa, että eri osapuolet voivat hyödyntää kyseisten toimintojen aktiviteetteja ja tuloksia omassa tutkimustoiminnassaan. Osapuolten vastuulla on myös tuoda malliin sellaista omaa tutkimustietoa, jonka he haluavat jakaa ja jonka he uskovat hyödyttävän yhteiskehittämistä.

5.4.2 Kehittämällä todistetaan ratkaisumahdollisuuksien hyvyys ja huonous

Kehittämistoiminnassa lisääntynyttä ymmärtämystä hyödynnetään uusissa sovelluskohteissa. Kehittämistoiminnalla todistetaan, että jokin uusi ajatusrakennelma joko toimii tai ei toimi. Se myös lisää ymmärtämystä siitä, minkälaisilla edellytyksillä kehitetty sovellus toimii ja mitkä asiat estävät sen toiminnan. Yhteiskehittämismallin toiminnoista mahdollisuuksien kuvaus ja ratkaisujen rakentaminen ovat kehitystoimintaan liittyviä toimintoja. Osapuolet voivat hyödyntää yhteiskehittämismallin toimintoja omassa hankesuunnittelussaan ja hankkeen toteutuksessa. Mallin sisällä hyödynnetään eri osapuolten sumeaa ja hiljaista tietoa kehitettävästä aiheesta.

5.4.3 Innovaatio konkretisoi ratkaisut

Innovaatio voidaan määritellä käyttöönotettuna uudisteena (idea, keksintö, yms.). Uudisteen ottaminen käyttöön vaatii, että se on taloudellisesti kannattavaa. Liiketoimintakonseptin suunnittelu ja liiketoimintamallin käyttöönoton suunnittelu ovat keskeisiä osia innovaation toteuttamiseksi. Taloudellisesti kannattavaan liiketoimintaan päästään useita eri reittejä. Yksi tapa hahmottaa eri reittejä on määrittää jana, jonka toisessa päässä tehdään kaikki itse ja toisessa päässä hyödynnetään maksimaalisesti ulkoisia resursseja. Yhteiskehittämismalli tarjoaa mahdollisuuden hyödyntää eri osapuolten hiljaista tietoa ja rakentaa liiketoimintaa kaikkien osapuolten resursseja hyödyntäen. Alla on kuvattuna Polku IT-yrittäjyyteen hankkeessa kehitetty yhteiskehittämismalli ja sen toiminnot.



Kuva 4. Toiminnot osana yhteiskehittämismallia

6 YRITTÄJYYTTÄ TUKEVAN TOIMINTAMALLIN KÄYTTÖÖNOTTO

Yrittäjyyttä tukevan mallin käyttöönotossa täytyy huomioida yrityksen perustekijät, kuten ihmiset, liikeidea, fyysiset resurssit ja rahoitus. Näistä perustekijöistä vain ihmiset ovat mukana mallin kaikissa vaiheissa. Ihmisistäkään kaikki eivät ole mukana kaikissa vaiheissa, joten mallin käyttöönoton suunnittelussa onkin hyvä pohtia mitkä osapuolet ovat välttämättömiä ja mitkä osapuolet voivat olla jopa haitallisia vaiheen toteuttamisen kannalta. Haitallisella osapuolella tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että vääränlaiset rahoituksen edustajat voivat tukahduttaa uusien liikeideoiden mahdollisuuksien näkemistä. Toisaalta taloudellisesti kannattavan liiketoiminnan rakentamisessa uusien ideoiden jatkuva esiin nostaminen estää liiketoiminnan järkevän suunnittelun. Yksi mallin tehtävistä onkin sallia erilaisten osapuolten toimia omista lähtökohdistaan siten, että heillä on rauha keskittyä omaan ydintehtäväänsä ja samalla luoda omalle toiminnalleen läpinäkyvyyttä.

Yrittäjyyttä tukevassa mallissa on kuusi eri vaihetta, joista kaksi ensimmäistä tukee tukimusta, seuraavat kaksi kehittämistä ja viimeiset kaksi innovaatiota. Malli ei itsessään tuota tutkimusta, kehittämistä tai innovaatioita, mutta se luo pohjaa osapuolia yhdistävälle toiminnalle, jonka lopputuloksena voi olla tutkimus-, kehitys- tai innovaatioprojekti. Yksi mallin tehtävistä on tuoda näkyväksi monialaisia ja monitieteellisiä projekteja yhdistäviä tekijöitä. Mallin kaikkein tärkein tehtävä on mahdollistaa erilaisten ihmisten ja toimintatapojen yhteistoiminta siten, että se tukee uusien liiketoimintojen syntyä.

6.1 HAASTEIDEN YMMÄRTÄMINEN

Ensimmäisessä vaiheessa pyritään ymmärtämään tämän hetken alueellisia haasteita. On tärkeää kuvata mitä haasteet ovat ja millaisista tekijöistä ne muodostuvat. Tavoitteena on löytää haasteita yhdistäviä tekijöitä. Esimerkiksi työvoiman saatavuus voi yhdistää sekä terveys- että ohjelmistoalaa. Taustatekijöiden analysoinnin kautta voidaan pureutua todellisiin syihin. Tavoitteena on myös löytää osapuolia erottavia tekijöitä. Esimerkiksi ohjelmistoalan työvoimapulan taustalla voi olla teknologinen muutosnopeus, joka vanhentaa nopeasti olemassa olevaa osaamista, kun taas terveysalan työvoimapulan taustalla voi olla työn arvostuksen puute.

Haasteiden ymmärtämisen kannalta on tärkeää, että toimintamallissa on toimintoja, joiden avulla pyritään rikkomaan osapuolten vakiintuneita ajattelumalleja ja toisaalta luomaan uusia ajattelumalleja. Henry Fordin todetaan sanoneen, että jos ihmisiltä olisi ennen autoja kysytty mitä he haluavat, niin ihmiset olisivat halunneet nopeampia hevosia. Ihmisten perustarve tässä Fordin esimerkissä ei ollut nopeammat hevoset eikä autot, vaan nopeampi siirtyminen paikasta toiseen. Haasteiden ymmärtämisessä tarve kätkeytyykin helposti nykyisen ajattelumallimme mukaisiin kääreisiin. Onkin tärkeää, että yrittäjyyttä tukevassa toimintamallissa löytäisimme haasteiden peruspalikat, jotka voidaan myöhemmissä vaiheissa järjestellä uusilla ennen kokeilemattomilla tavoilla.

6.1.1 Ihmisten rooli haasteiden ymmärtämisessä

Haasteiden ymmärtämisen näkökulmasta on tärkeää, että mukana on ihmisiä, jotka oikeasti kohtaavat käsiteltävät haasteet omassa arkielämässään. Mallin yrittäjyyttä tukevien tavoitteiden näkökulmasta tähän vaiheeseen osallistuvien ihmisten ei kuitenkaan tarvitse olla yrittäjyyteen tähtäviä ihmisiä. Tämä tarkoittaa, että esimerkiksi kaikille opintojaksolle osallistuneille opiskelijoille löytyy rooli tästä vaiheesta. Osa opiskelijoista voi esimerkiksi keskittyä haasteiden ymmärtämisen teorioihin ja osa voi alkaa kartoittamaan haasteiden ymmärtämiseen liittyviä ammattikorkeakoulujen hankkeita ja niiden tuloksia.

Opiskelijat järjestävät tiedon siirtämisen rajapintana toimivan tapahtuman, johon osallistuu opiskelijoiden ja opettajien lisäksi elinkeinoelämän ja ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnan henkilöstöä. Koska opiskelijat ovat jo etukäteen analysoineet ja rajanneet haasteita, niin tapahtumaan kutsutaan vain ne osapuolet, jotka liittyvät käsiteltävään aiheeseen. Tällä pyritään luomaan edellytykset pureutua käsiteltäviin haasteisiin riittävän syvällisesti. Mallin kannalta on parempi, että eri aiheisia tapahtumia järjestetään useammin kuin, että yhteen tapahtumaan kerätään useita eri aiheita. Tiedon siirron tapahtuma onkin toimintamallin näkökulmasta keskeisin osa, koska se linkittää eri osapuolet yhteen. Jokainen tapahtuma sitouttaa eri osapuolia jatkamaan osallistumistaan toimintamalliin, koska mallissa viedään yhdessä eteenpäin heille tärkeitä asioita.

Mallin näkökulmasta on hyödyllistä, että haasteiden ymmärtämisen vaihe toteutetaan opiskelijoiden toimesta. Tämä mahdollistaa, että käsiteltävät haasteet vaihtuvat ja myös näkökulmat haasteisiin vaihtuvat. Opiskelijoiden käytössä on aikaisempien tapahtumien analyysit, jotka toimivat idea-aiheina uusille aiheille. Toimintamallin näkökulmasta onkin tärkeää, että opiskelijat tekevät opintojakson lopuksi analyysin, jossa ovat mukana uusi teoria, esitutkimushavainnot,

tapahtuman synnyttämät ajatukset, jatkoideat, yms. Tämä analyysi palvelee toimintamallin seuraavia vaiheita ja samaa vaihetta uudella kierroksella.

6.1.2 Liikeidean rooli haasteiden ymmärtämisessä

Haasteiden ymmärtämisen näkökulmasta on hyvä, että tässä vaiheessa ei ole olemassa valmista liikeidea. Mikäli liikeidea on jo olemassa, niin on vaarana, että haasteiden ymmärtämisen sijaan keskitytään todistamaan, kuinka hyvin liikeidea ratkaisee käsiteltävissä olevan haasteen. Tämä on sekä liikeidean kehittymisen, että haasteiden ymmärtämisen kannalta huono tilanne. Kun haasteiden taustatekijät ymmärretään paremmin, niin liikeideassakin pystytään keskittymään arvoa tuottaviin asioihin, varmistelun sijaan.

Ohjelmistoalalla tämä voi tarkoittaa esimerkiksi yrityksen rohkeutta hyödyntää oman suljetun koodin sijasta avointa lähdekoodia kustannustehokkaan asiakasratkaisun toteuttamiseksi. Syy rohkeuteen hyödyntää avointa koodia voi löytyä siitä, että yrityksen liikeidean ydin ei perustu koodiin, vaan tehokkuuteen tuottaa asiakaskohtaisia ratkaisuja. Tehokkuuden kannalta keskeisiä kilpailutekijöitä voikin olla yrityksen kyvykyys hyödyntää yrityksen ulkopuolista osaamista.

6.1.3 Fyysiset resurssit haasteiden ymmärtämisessä

Ammattikorkeakoulu voi tarjota omia fyysisiä resurssejaan käytettäväksi haasteiden ymmärtämiseksi. Esimerkiksi palvelumuotoilusimulaattorilla voidaan luoda tilanteita, joissa haasteet tulevat selkeämmin näkyviksi. Toinen fyysisten resurssien esimerkki voisi olla etäohjausjärjestelmä, jolla tuodaan esiin etäohjaukseen liittyviä haasteita, kuten viiveet, toimintaympäristön hahmottaminen, yms.

Yksi tärkeä osa fyysisen ympäristön hyödyntämisessä on ruokkia ihmisten mielikuvitusta tekemällä laitteet ja laitteiden toiminnot näkyväksi. Käytännössä se voisi tarkoittaa esimerkiksi kampuksen tiloissa pyöriviä videoita, joissa hankkeisiin hankittuja laitteita käytetään. Videoissa voidaan myös pohtia laitteiden käyttöön liittyviä haasteita yms. Mallin näkökulmasta ammattikorkeakoulun fyysisen ympäristön hyödyntäminen voikin olla ammattikorkeakoulun toiminnan ja toimintojen esittelyä ja haasteiden ymmärtämiseen liittyvän tapahtuman järjestämisympäristö.

6.1.4 Rahoituksen rooli haasteiden ymmärtämisessä

Haasteiden ymmärtämisen näkökulmasta rahoitus voidaan nähdä sekä positiivisena että negatiivisena asiana. Positiivisuus voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että on olemassa rahoitusohjelma, joka mahdollistaa haasteiden ratkaisun. Tämän ongelmana on puolestaan se, että rahoitusohjelma voi asettaa tiukat raamit ratkaisun toteuttamiseksi. Toimintamallin näkökulmasta rahoitusta ei tässä vaiheessa kannatakaan ottaa ohjaavaksi elementiksi, vaan pohtia haasteita ilman rahoituksen mukanaan tuomia rajoitteita.

6.2 TULEVAISUUSKENAARIO

Alueellisen toimintaympäristön haasteiden ymmärtäminen luo tarpeen hahmottaa tulevaisuuden haasteet ja mahdollisuudet. Kehitystyössä katse on aina tulevaisuudessa, ja vaikka tulevaisuutta ei voi varmasti ennustaa, niin sitä voidaan silti ennakoita. Ennakoinnissa voidaan laatia skenaarioita, jotka pienin askelin etenevät tästä hetkestä kauemmaksi tulevaisuuteen. Skenaarioissa on tärkeää, että skenaarion toteutumiseksi asetetaan ehto, jonka tulee täyttyä.

Jokainen skenaario voi haarautua useaksi uudeksi skenaarioksi, joten loputtoman skenaarioviidakon välttämiseksi on tärkeää pitää mielessä toimintamallin edellisessä vaiheessa analysoidut haasteet. Toimintamallin tässä vaiheessa laadittavien skenaariopolkujen tulee johtaa tavalla tai toisella edellisessä vaiheessa analysoituun haasteeseen. Skenaariopolkujen tarkoitus ei ole luoda ratkaisuja haasteisiin, vaan auttaa ymmärtämään tulevaisuuden toimintaympäristöä, jossa haasteiden ratkaisujen täytyy toimia.

Useilla ammattikorkeakouluilla on tulevaisuusajatteluun ja skenaarioiden laadintaan liittyviä opintojaksoja, jotka voisivat toimia toimintavaiheen järjestelijöinä. Opintojaksolla opiskelijat tutustuvat tulevaisuuden hahmottamismenetelmiin ja he järjestävät toimintamalliin kuuluvan tapahtuman, johon kutsutaan sellaiset osapuolet, joiden avulla haasteiden tulevaisuuden toimintaympäristö kyetään hahmottamaan. Lopuksi opiskelijat laativat skenaarioista analyysin, joka on kaikkien toimintamallin osapuolten nähtävissä. Analyysiä hyödynnetään toimintamallin seuraavassa vaiheessa ja toimintamallin seuraavilla kierroksilla.

6.2.1 Millaiset ihmiset auttavat tulevaisuuden hahmottamisessa

Tulevaisuuden hahmottamisen näkökulmasta on tärkeää, että skenaariot pysyvät alueellisten haasteiden ympärillä. Tätä varten tarvitaan ihmisiä, jotka ymmärtävät haasteet, ja niiden toimintamekanismit. Haasteiden ratkaisut voivat olla hyvin monitieteellisiä ja monialaisia, jolloin skenaarioiden laadintaan on hyvä ottaa mukaan monipuolinen joukko ihmisiä.

Elinkeinoelämän puolelta mukaan on hyvä ottaa ihmisiä, jotka ovat mukana haasteiden syissä ja jotka kohtaavat haasteet. Useisiin haasteisiin löytyy myös tutkittua tietoa, jolloin mukaan kannattaa ottaa TKI-ihmisiä, jotka ovat jo jollakin tavoin analysoineet haastetta. Skenaarioiden laadintaan kannattaa ottaa mukaan myös täysin eri alojen ihmisiä, esimerkiksi opiskelijoita ammattikorkeakoulujen eri tieteenhaaroista.

Kun mietitään osallistujia tapahtumaan, jossa laaditaan tulevaisuusskenaarioita, niin olisi järkevää, että ns. haasteiden päällä olevat ihmiset laativat aluksi omat skenaarionsa keskenään ja haasteita huonommin ymmärtävät ihmiset laativat omat skenaarionsa. Tällä tavoin toimimalla kumpikin ryhmä pystyy lähestymään tulevaisuusskenaariota omien kokemusmaailmojen kautta. Tavoitteena on synnyttää kahden eri tyyppin skenaarioita, joista toisessa tulevaisuuteen mennään haasteen kautta ja toisessa haaste on vain yksi tulevaisuuden osa.

6.2.2 Liikeideoiden häivyttäminen mielistä

Tässä vaiheessa on tärkeää, että mahdolliset liikeideat poistetaan aktiivisesti skenaarioita laativien ihmisten mielistä. Ihmisillä on taipumus selittää maailmaa haluamakseen ja etsiä omaa ajatteluaan tukevia näkemyksiä. Skenaarioiden näkökulmasta, ihmiset alkavat helposti luomaan skenaarioita, jotka aina johtavat heidän liikeideansa.

Ihmisten mielissä olevia liikeidea-aihoita voidaan yrittää siirtää taka-alalle esimerkiksi tuomalla aluksi esiin megatrendejä, jotka vaikuttavat kaikkiin elämän osa-alueisiin. Megatrendien avulla on mahdollista siirtää ihmisten ajattelua yksityiskohdista suuriin linjauksiin. Apuna voi käyttää Sitran julkaisuja megatrendeistä (Sitra 2023).

6.2.3 Fyysisten resurssien hyödyntäminen tulevaisuuden hahmottamiseksi

Ammattikorkeakouluilla on paljon laitteistoa, jota voi hyödyntää ihmisten mielikuvituksen käynnistämiseksi. Toimintamalliin kuuluvan tapahtuman aluksi voidaan tehdä lyhyt kierros ammattikorkeakoulujen laboratorioissa, joissa osallistujat näkevät konkreettisesti erilaisia laitteita ja niiden toimintaa. Olisi hyvä, jos kierroksen aikana eri laitteet olisivat käytössä, jotta niiden toiminta konkretisoituisi.

Tulevaisuusskenaarioiden laadinnassa voi hyödyntää esimerkiksi palvelumuotoilusimulaattoreita, virtuaalimaailmoja ja etäohjaussimulaattoreita. Virtualisoinnin ja simulaattoreiden kautta voidaan rakentaa tulevaisuuden maailmoja, joissa voidaan mallintaa erilaisia palvelumalleja, jotka voivat perustua esimerkiksi fyysisesti hajautettuihin toimintoihin. Tätä tarkoitusta varten ammattikorkeakoulujen tulisi pohtia keinoja, kuinka luoda rakenteita yhdistää, käsitellä ja jalostaa hyvin moniulotteita dataa, informaatiota, tietoa ja viisautta.

6.2.4 Estäkö rahoitus skenaarion toteutumisen

Tulevaisuuden skenaarioissa rahoitus asettaa raamit ratkaisumahdollisuuksille. Skenaarion yksi toteutumisehdoista voi olla rahoituksen järjestäminen. Pitää kuitenkin muistaa, että vaikka rahoitus ei olisi nyt mahdollista, niin tulevaisuudessa asiat voivat olla toisin. Tämä tarkoittaa, että skenaarion toteutumiseksi täytyy olla aikaisempia skenaarioita, jotka toteutuessaan mahdollistavat rahoituksen. Vaikka rahoitus asettaa ehdon jonkin skenaarion toteutumiselle, niin skenaariopolku rahoituksen järjestämiseksi laaditaan samoin kuin muutkin skenaariot, tästä hetkestä tulevaisuuteen (pienin askelin).

Rahoitus on kaksiteräinen miekka, koska siihen vedoten on helppo ampua alas monia ideoita. Siksi onkin tärkeää, että rahoitusnäkökulma ei ala hallitsemaan liiaksi skenaarioita. Yksi keino rahoituksen roolin kurissa pitämiseen on laatia erikseen rahoitukseen keskittynyt skenaarioryhmä, joiden skenaariot eristetään mahdollisimman pitkään muiden skenaarioista. Lopuksi rahoitusskenaariotkin tulee ottaa mukaan yhteiseen skenaarioanalyysiin.

6.3 MAHDOLLISUUKSIEN KUVAUS

Tulevaisuusskenaariot tarjoavat raamit realistisille mahdollisuuksille ratkaista alueellisia haasteita. Skenaariopolut muodostuvat yksittäisistä skenaarioista, jotka toteutuessaan mahdollistavat seuraavat skenaariot. Osa skenaarioista, varsinkin megatrendeihin perustuvat skenaariot ovat sellaisia, joiden toteutumiseen on vaikea yksittäisen ihmisen ja organisaation vaikuttaa. Joidenkin skenaarioiden toteutumiseen voi jopa yksittäinen ihminenkin vaikuttaa. Tällaiset skenaariot ovat realistinen tapa organisaatioille vaikuttaa siihen, mitä tulevaisuus tuo tullessaan.

Alueellisten haasteiden ratkaisumahdollisuuksien keräämisessä pitää ottaa huomioon skenaariot, joiden toteutumiseen voidaan vaikuttaa ja myös ne skenaariot, joiden toteutumiseen voidaan vaikuttaa hyvin vähän. Koska skenaariot eivät tarjoa valmiita ratkaisumahdollisuuksia, täytyy yrittäjyyttä tukevassa toimintamallissa olla toimintoja, jotka aktiivisesti kuvaavat tulevaisuuden ratkaisumalleja. Hyvä ratkaisumahdollisuus perustuu usein monitieteellisyyteen ja monialaisuuteen, minkä johdosta mallin toimintojenkin tulee olla monialaisia.

Asioiden monitieteellinen ja monialainen käsittely johtaa usein kokonaisuuteen, joka on liian iso käsiteltäväksi. Toimintamallin asioiden paisumista pyritään hillitsemään etukäteen laadittujen skenaarioiden ja alueellisten haastekuvausten kautta. Kuvattavan ratkaisumahdollisuuden täytyy liittyä alkuperäisiin alueellisiin haasteisiin ja niiden täytyy myös sopia skenaariokuvauksiin. Ratkaisumahdollisuus voi olla skenaariota toteuttava tai skenaarion mahdollistava.

Ratkaisumahdollisuuden kuvaus ei saa olla tässä toimintavaiheessa liian yksityiskohtainen, koska se supistaa kuvattavien mahdollisuuksien määrää. Tavoitteena on kuvata useita eri ratkaisumahdollisuuksia, jotka toimivat seuraavan toimintavaiheen polttoaineena. Useissa ammattikorkeakouluissa tarjotaan erilaisia ongelman ratkaisuun liittyviä opintojaksoja, jotka voisivat toimia tämän toimintavaiheen orkestroijina. Opintojaksolla opiskelijat tutustuisivat monialaisen ja monitieteellisen asiantuntijaverkoston hyödyntämiseen erilaisten haasteiden ratkaisussa. Opiskelijat järjestävät toimintamalliin kuuluvan tapahtuman, johon kutsutaan monialaisia ja monitieteellisiä osapuolia. Tapahtumassa kuvataan realistisia ratkaisumahdollisuuksia alueellisiin haasteisiin. Lopuksi opiskelijat laativat kuvauksista yhteenvedon, joka on kaikkien toimintamallin osapuolten nähtävissä. Kuvausta hyödynnetään toimintamallin seuraavassa vaiheessa.

6.3.1 Monitieteelliset ja monialaiset ihmiset mahdollistavat toimivan ratkaisun

Hyvien ratkaisumahdollisuuksien havaitsemiseen tarvitaan usein monitieteellistä ja monialaista näkemystä. Esimerkiksi työntekijöiden saatavuutta voidaan parantaa teknologian avulla, työn rytmittämällä, työn sisällön rikastamisella (kulttuuri), yms. Onkin tärkeää, että mahdollisuuksien kuvaukseen osallistuu ihmisiä, jotka työskentelevät käsiteltävän haasteen ympärillä ja ymmärtävät haasteen yksityiskohdat. Mukaan pitää myös ottaa ihmisiä, jotka ovat mahdollisimman kaukana haasteen ongelmista. On myös hyvin mahdollista, että ihmiset, jotka eivät kohtaa omassa työssään käsiteltäviä haasteita, ovat jo ratkaisseet haasteet omassa työympäristössään.

Monitieteellisyys tarjoaa haasteiden analysointiin menetelmiä, jotka avaavat haasteisiin liittyviä mahdollisuuksia tavallisuudesta poikkeavalla tavalla. Esimerkiksi työntekijöiden saatavuusongelmat voivat johtua toimintaa ohjaavista prosesseista, toimintakulttuurista, huonosti toimivasta teknologiasta, yms. Edellä mainitut syyt voivat johtaa siihen, että työssä tehdään liiaksi työtä, jolle ei ole kysyntää. Esimerkiksi kirjaamiskäytäntöjä voidaan analysoida tarpeellisuuden, prosessien, asiakkaiden, liiketoiminnan, teknologian, yms. kautta. Mahdollisuus haasteen ratkaisemiseen vaatii usein monen eri osa-alueen uudistamista. Esimerkiksi teknologian hyödyntäminen vaatii usein myös prosessien päivittämistä.

Monitieteellisyys kuuluu luonnostaan useimpien ammattikorkeakoulujen toimintaan, joten ammattikorkeakouluissa on jo valmiiksi kyvykkyyttä tuoda monitieteellisyyttä mukaan haasteiden ratkaisuehdotuksiin. Elinkeinoelämältä tulisi puolestaan saada monialaista näkemystä yrittäjyyttä tukevan toimintamallin tuottamiin ratkaisuehdotuksiin. Eri tieteen alojen oppilaiden olisi hyvä analysoida ja mallintaa haasteita etukäteen, siten että eri alojen ihmiset näkisivät mahdollisuudet itselleen tutulla tavalla. Uusien mahdollisuuksien kuvaukset tarjoavat ammattikorkeakoulujen TKI-henkilöstölle näköyksen uusille TKI-hankkeille, joissa esille tulleita mahdollisuuksia voidaan testata.

6.3.2 Mahdollisuus kannattavaan liiketoimintaan

Haasteiden ratkaisun tulee olla taloudellisesti järkevää kaikille haasteen ratkaisuun osallistuville osapuolille. Teknologiaritykselle haasteen ratkaisu voi olla mahdollisuus uudenlaiseen liiketoimintaan, mutta ratkaisun tulee olla sellainen, että haasteen ratkaisusta saatava hyöty on suurempi kuin ratkaisun hinta. Jotta ratkaisumahdollisuuden kokonaisyhyötyä voidaan arvioida, täytyy analysoida kaikkien osapuolten panostukset ja tuotokset.

Yksi suurimpia haasteita onkin löytää ratkaisumahdollisuus, jossa ei ole liiketoiminnallisia katkoksia. Liiketoiminnallinen katkos tarkoittaa sitä, että arvonluontiketjussa on yksi tai useampi osa, jotka ovat taloudellisesti kannattamattomia. Mikäli kannattamattomien osien kustannus on pienempi kuin kokonaisratkaisun hyöty, niin on silti realistista pohtia keinoja vyöryttää kustannuksia eri osien välillä.

Ratkaisumahdollisuuden skaalautuvuus voi tarjota esimerkiksi teknologiayritykselle mahdollisuuden monistaa ratkaisua useammalle asiakkaalle ja näin pienentää yhdeltä asiakkaalta saatavan tuotoksen määrää. Tämä vaatii liiketaloudellista laskentaa, mikä toteutuu, jos liikeideaa arvioidaan monitieteellisesti ja monialaisesti. Yrittäjyyttä tukevassa toimintamallissa pyritään kuvaamaan ratkaisumahdollisuus, joka olisi myös taloudellisesti kannattava.

6.3.3 Kuinka hyödyntää fyysisiä resursseja ratkaisujen hahmottamisessa

Uusien mahdollisuuksien ymmärtäminen vaatii usein asioiden näkemistä ja kokemista. Uudet mahdollisuudet eivät kuitenkaan ole vielä olemassa, jolloin niiden konkreettinen testaaminen ei onnistu. Ammattikorkeakouluilla on käytössään esimerkiksi palvelumuotoilusimulaattoreita, jotka mahdollistavat ratkaisumahdollisuuksien havainnoinnin palvelumuotoilun keinoin.

Ammattikorkeakouluilla on käytössään myös useita laboratoriotiloja, jotka mahdollistavat esimerkiksi ratkaisumahdollisuuksien virtualisoinnin, mallikappaleen tulostamisen, tiedonsiirtotarpeen testaamisen, yms. Mahdollisuuksien ymmärtämiseksi ammattikorkeakoulujen tulee hyödyntää kaikkia mahdollisia fyysisiä resursseja. Esimerkiksi teknologisten mahdollisuuksien ymmärtämisen esteenä voi olla aikaisemmat kokemukset teknologiaan liittyvistä haasteista. Fyysiset resurssit tarjoavat areenan käsitellä eri alojen ihmisten ennakkoluuloja ja tietoja rakentavasti.

6.3.4 Miten ratkaisu rahoitetaan

Ratkaisumahdollisuuksien toteuttaminen vaatii yleensä rahoitusta. Toimintamallin tässä vaiheessa on hyvä pohtia, millaisen rahoituksen avulla ratkaisumahdollisuutta voidaan jatkokehittää. Mitä monialaisempi ja monitieteellisempi ratkaisumahdollisuus on, sitä tärkeämpää on analysoida, kuinka eri vaiheiden kehitystyö voidaan rahoittaa.

Rahoitusta analysoitaessa on hyvä pohtia myös rahoituksen ajallista ulottuvuutta. Esimerkiksi julkisen rahoituksen saaminen kestää usein huomattavan kauan verrattuna elinkeinoelämän omaan tuotekehitysrahoitukseen. Yksi haasteista on se, että teknologiayritys voi rahoittaa teknologisen ratkaisun nopeasti, mutta teknologiaa hyödyntävä julkisen sektorin organisaatio ei ehdi rahoittaa omaa toimintamallimuutostaan riittävän nopeasti. Vaarana rahoituksen eri aikaisuudessa on se, että teknologia otetaan käyttöön ilman sitä tukevia toimintamalleja. Tämä johtaa usein lisätyöhön, josta ei saada hyötyä ulos. Esimerkiksi kerätään dataa raportteihin, joita ei käytetä mitenkään.

6.4 RATKAISUJEN RAKENTAMINEN

Kuvatut alueellisten haasteiden ratkaisumahdollisuudet ovat pohjana, kun ryhdytään rakentamaan konkreettisia ratkaisuehdotuksia. Ratkaisuehdotus perustuu testattavuuteen, mikä tarkoittaa, että siinä kuvataan tiivistelmä ratkaisun tavoitteista, toimenpiteistä ja tuloksista. Tavoitteet pohjautuvat toimintamallin aikaisemmassa vaiheessa kuvattuun ratkaisumahdollisuuteen. Toimenpiteissä kuvataan, miten ratkaisumahdollisuutta pyritään testaamaan ja tuloksissa asetetaan mittarit ratkaisumahdollisuuden arvioimiseksi.

Ratkaisu perustuu tarpeeseen, joka on kuvattu yrittäjyyttä tukevan toimintamallin ensimmäisessä vaiheessa. Käytännössä tarve perustuu kuvattuihin alueellisiin haasteisiin. Tavoitteena on löytää ratkaisu, joka pureutuu kuvattuun haasteeseen kokonaisuudessaan tai ratkaisulla pyritään helpottamaan jotain haasteen osakokonaisuutta. Ratkaisun kohderyhmä riippuu myös alkuperäisestä haasteesta, mutta ratkaisussa kohderyhmä voi myös laajentua alkuperäisen kohderyhmän ulkopuolelle.

Ratkaisun tuloksien kuvaus auttaa hahmottamaan, mitä konkreettisia toimenpiteitä täytyy tehdä ratkaisun onnistumiseksi. On hyvä kuvata ratkaisun toimintamekanismit, jotta pystytään hahmottamaan esimerkiksi lyhyen ja pitkän aikavälin vaikutuksia. Ratkaisussa on tärkeää pohtia ratkaisun elinkaarta, eli onko ratkaisu yksittäinen täsmäisku vai jatkuvaa toimintaa (projekti vai prosessi). Mikäli ratkaisu on jatkuvaa toimintaa, niin silloin pitää pohtia kuka vastaa ratkaisun ylläpidosta.

Joissakin ammattikorkeakouluissa on tarjolla hankeosaamiseen liittyviä opintojaksoja, jotka voisivat toimia tämän toimintavaiheen orkestroijina. Opintojaksolla opiskelijat tutustuisivat hankkeiden kuvaamiseen, hanketiimien rakenta-

miseen ja hankeideoiden työstämiseen. Opiskelijat järjestävät toimintamalliin kuuluvan tapahtuman, johon kutsutaan osapuolia, joilla on kokemusta hakkeiden onnistuneesta läpiviennistä ja osapuolia, joilla on ymmärtämystä ratkaisutavista haasteista. Tapahtumassa laaditaan ratkaisukuvauksia, jotka voivat olla pohjana konkreettisille hankesuunnitelmiille. Lopuksi opiskelijat laativat kuvauksista yhteenvedon, joka on kaikkien toimintamallin osapuolten nähtävissä. Kuvausta hyödynnetään toimintamallin seuraavassa vaiheessa.

6.4.1 Ihmiset ratkaisun takana

Yksi mahdollisuus ratkaisumahdollisuuksien rakentamiseen on hyödyntää ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnan ihmisiä. TKI-toiminta mahdollistaa monialaisen ja monitieteellisen ratkaisun rakentamisen. Mitä monitahoisemmasta ratkaisumahdollisuudesta on kyse, niin sitä tärkeämpää on, että eri hankkeiden ihmiset vaihtavat ajatuksia keskenään, jolloin osa ratkaisusta voi päätyä osaksi olemassa olevia hankkeita tai uudeksi hankesuunnitelmaksi.

Ammattikorkeakoulujen opiskelijat voivat analysoida ratkaisumahdollisuuksia eri ammattikorkeakoulujen kehityshankkeiden kautta sekä kaupallisten ja ei kaupallisten ratkaisujen kautta. Opiskelijoiden analysointi tekee näkyväksi ratkaisumahdollisuuden puuttuvat osat. Puuttuvien osa-alueiden näkyväksi tekeminen mahdollistaa esimerkiksi elinkeinoelämän muokata omaa tarjoamaansa puutetta täyttämään.

6.4.2 Liikeidea ratkaisun takana

Ratkaisun rakentamiseen osallistuvilla osapuolilla voi olla hyvinkin erilaisia liikeideoita. Esimerkiksi yksi osapuoli voi hyödyntää olemassa olevia tuotteita sellaisenaan, kun toinen voi hyödyntää olemassa olevaa osaamistaan uuden tuotteen kehittämiseksi. Usean eri organisaation uudenlainen liiketoimintamalli vaatii monien eri tyyppisten riskien analysointia, jossa voidaan hyödyntää esimerkiksi palvelumuotoilua.

Liikeidean kehittämisessä voidaan hyödyntää ammattikorkeakoulujen kehittämishankkeita. Yksittäisten osapuolten liikeideoita on hyvä testata osana kehittämishankkeita. Liikeidean testaus voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että hankkeessa luodaan simulaatioympäristö erilaisille ratkaisumahdollisuuksille, mikä mahdollistaa liikeidean testaamisen.

6.4.3 Fyysiset resurssit ratkaisun takana

Ammattikorkeakoulujen olemassa olevat fyysiset resurssit tarjoavat nopean tavan rakentaa testi- /simulaatioympäristö ratkaisumahdollisuuden todentamiseksi. Ammattikorkeakouluilla on myös mahdollisuus hankkia uusia fyysisiä resursseja joko opetuskäyttöön tai kehittämishankkeiden käyttöön.

Ammattikorkeakoulujen tulisi pohtia keinoja, kuinka fyysisten resurssien käyttöä voitaisiin helpottaa, myös ammattikorkeakoulun henkilöstön ulkopuolelle. Yksi tapa on rakentaa osaamismerkkeihin perustuvaa käyttökoulutusta fyysisiin resursseihin. Esimerkiksi koulu voi tarjota avoimen koulutuksen 3d-tulostamiseen. Koulutuksessa opetetaan käyttämään koulun suunnitteluohjelmia ja 3d-tulostimia. Tämän koulutuksen jälkeen koulutetuilla on oikeus vuokrata/ lainata 3d-tulostuksessa tarvittavia resursseja.

6.4.4 Rahoitus ratkaisun takana

Ammattikorkeakoulujen kehittämishankkeiden rahoitus on usein julkista, mikä vaikeuttaa ratkaisumahdollisuuden oikea-aikaista rahoittamista. Yrittäjyyttä tukevassa toimintamallissa eri osapuolet voivat ketterästi osallistua ratkaisumahdollisuuden kehittämiseen omista lähtökohdistaan. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että eri osapuolet voivat luottaa siihen, että haasteiden käsittely etenee, vaikka osapuoli ei osallistuisi koko ajan mallin toimintaan. Osapuolet voivat palata mukaan mallin toimintaan esimerkiksi seuraavalla kierroksella, kun ratkaisun rakentamiseen tarvittava rahoitus on saatu järjestymään. Jotta tällainen ketterä osallistuminen mallin toimintaan onnistuisi, on erittäin tärkeää, että on olemassa käyttöliittymä, jonka avulla osapuolet voivat helposti seurata asioiden etenemistä mallin sisällä.

6.5 LIIKETOIMINTAKONSEPTIN LUOMINEN

Liiketoimintakonseptin avulla haetaan liiketaloudellisesti toimivaa ratkaisua alueellisten haasteiden ratkaisemiseksi. Liiketoimintakonsepti auttaa määrittelemään, miten aiotaan toimia, millaisia tuotteita tai palveluita tarjotaan, kenelle ne on suunnattu ja miten toiminta erottuu kilpailijoistaan. Yrittäjyyttä tukevassa toimintamallissa liiketoimintakonsept-

ti perustuu alueellisten haasteiden ratkaisemiseksi laadittuihin ratkaisuehdotuksiin. Konseptin ei tarvitse liittyä vain yhteen ratkaisuehdotukseen, vaan se voi yhdistellä eri ratkaisuehdotuksia. Konsepti voi myös jakaantua pienempiin osakonsepteihin, joissa luodaan esimerkiksi erilliset liiketoimintamallit teknologialle ja palveluille.

Konseptissa määritellään muun muassa seuraavia asioita:

- Liiketoiminnalliset tavoitteet. Tavoitteiden tulisi olla selkeitä, mitattavissa olevia ja realistisia.
- Kohdemarkkinoiden tarpeet ja vaatimukset. Millaisia ongelmia tai haasteita kohderyhmä kohtaa ja miten tarjotaan ratkaisuja näihin tarpeisiin.
- Tarjottavat tuotteet ja/tai palvelut. Niiden ainutlaatuiset ominaisuudet ja hyödyt sekä miten ne vastaavat kohderyhmän tarpeisiin.
- Millaista kilpailua kohdemarkkinoilla on ja miten kilpailijat toimivat, millaisia tuotteita tai palveluita he tarjoavat ja miten heistä voi erottua. Mitä ainutlaatuisia ja houkuttelevaa asiakkaille voidaan tarjota.
- Miten toiminnalla pyritään ansaitsemaan rahaa. Tuleeko raha tuotemyynnistä, palvelumaksuista, yms.
- Miten kohderyhmä tavoitetaan ja kuinka tuotteita ja/tai palveluita markkinoidaan? Missä määrin käytetään sosiaalista mediaa, verkkomainontaa, sisältömarkkinointia ja perinteisiä mainosvälineitä.
- Millainen kustannusrakenne ja liikevaihtoennuste on.
- Liiketoiminnan riskit (esimerkiksi taloudelliset-, kilpailu- ja markkinariskit) ja laadi suunnitelmat niiden hallitsemiseksi. Tunnista esimerkiksi taloudelliset riskit, kilpailuriskit tai markkinariskit.

Ammattikorkeakoulujen liiketalouden opinnoissa on usein opintojaksoja, joissa opiskellaan liiketoiminnan kehittämistä. Tällainen opintojakso voisi toimia tämän toimintavaiheen orkestroijana. Opintojaksolla opiskelijat tutustuisivat liiketoimintasuunnitelman laadintaan. Opintojakson aikana opiskelijat järjestävät toimintamalliin kuuluvan tapahtuman, johon kutsutaan osapuolia, joilla on kyvykkyyttä ottaa liiketoimintasuunnitelmat käyttöön ja osapuolia, joilla on ymmärtämystä liiketoimintamallien suunnittelusta. Tapahtumassa laaditaan liiketoimintakonsepteja, jotka voivat olla pohjana konkreettiselle yritystoiminnalle. Lopuksi opiskelijat laativat suunnitelmista yhteenvedon, joka on kaikkien toimintamallin osapuolten nähtävissä. Yhteenvetoa hyödynnetään toimintamallin seuraavassa vaiheessa.

6.5.1 Millaisia ihmisiä tarvitaan konseptin tekemiseen

Ratkaisukonseptin luominen vaatii laajaa ymmärrystä alkuperäisestä haasteesta ja haasteen taustalla vaikuttavista tekijöistä. Toisaalta tarvitaan alkuperäisen haasteen ulkopuolista osaamista, joka luo edellytyksen haasteen ratkaisemiseen. Ulkopuolinen osaaminen luo ratkaisukonsepteja, joita haasteen ymmärtäjät voivat analysoida (testata).

Yrittäjyyttä tukevassa mallissa on oleellista kuvata liiketoiminnan arvonluontiketjut. Arvonluontiketjut tekevät näkyväksi liiketoiminnan kannalta oleellisia toimintoja. Toimintojen näkyvyys mahdollistaa sen, että liiketoiminnan toteuttava organisaatio kykenee arvioimaan liiketoiminnan kannattavuutta ja sovittamaan uuden liiketoiminnan omaan olemassa olevaan liiketoimintaan. Konseptin kannattavuus riippuukin lähes kokonaan toteuttavan organisaation käytettävistä resursseista. Mikäli konsepti rakennetaan valmiiksi ilman, että se on purettu arvonluontiketjuiksi, niin konseptin integroiminen olemassa oleviin toimintoihin vaikeutuu huomattavasti.

Konseptin rakentamisessa voidaan hyödyntää esimerkiksi Business Model Canvasia (<https://www.businessmodelsinc.com/en/inspiration/tools/business-model-canvas>). BMC:n käyttö helpottaa konseptin paloittelua pienemmiksi paloiksi, mikä helpottaa eri alojen ihmisten vuorovaikutusta. BMC:n kautta voidaan myös lähteä rakentamaan arvonluontiketjuja. Esimerkiksi arvolupauksen kautta voidaan alkaa määrittelemään: kuka tekee, mitä tekee, milloin tekee tai kenelle tekee.

6.5.2 ARVOLUPAUKSEEN PERUSTUVA LIIKEIDEA

Ratkaisukonsepti voi jakaantua useaan erilliseen liiketoimintakonseptiin, joista osa voi olla täysin riippuvaisia ratkaisukonseptista ja osa voi mahdollistaa ratkaisukonseptin. Kun kehitetään liikeideaa, niin on hyvä hahmottaa liiketoimintakonseptin kilpailukykyyn vaikuttavat tekijät.

Ratkaisukonseptista riippuvaiset liiketoimintakonseptit voivat tuoda uusia ulottuvuuksia olemassa oleviin ratkaisuihin tai ne voivat olla osa täysin uutta ratkaisukonseptia. Tällöin ratkaisut eivät ole riippuvaisia yksittäisistä liiketoimintakonsepteista, koska kokonaisratkaisussa yksittäiset liiketoimintakonseptit voidaan korvata toisilla konsepteilla. Liiketoimintakonseptin kilpailukyky perustuukin kilpailukykyyn vastaavia liiketoimintakonsepteja vastaan.

Ratkaisukonseptin mahdollistavat liiketoimintakonseptit ovat usein jo olemassa, mikä tarkoittaa, että olemassa oleva liiketoiminta sovitetaan osaksi ratkaisukonseptia. Liiketoimintakonsepti voi olla osa myös muita ratkaisuja, mikä tarkoittaa, että ratkaisukonsepti on riippuvainen liiketoimintakonseptista, mutta liiketoimintakonsepti ei ole riippuvainen ratkaisukonseptista. On tärkeää nähdä, että kaikkien ratkaisun osapuolten on tuettava myös toisten osapuolten liiketoimintakonsepteja, koska kokonaisuus on yhtä kuin sen heikoin lenkki. Tässä tapauksessa liiketoimintakonseptin kilpailukyky perustuu kokonaisratkaisun kilpailukykyyn.

6.5.3 Fyysiset resurssit mahdollistavat konseptin testaamisen

Liiketoimintakonseptia laadittaessa ei välttämättä tiedetä kuinka hyvin ratkaisuvaihtoehdot toimivat reaali maailmassa. Idea voi olla paperilla hyvä, mutta jokin yksityiskohta voi olla toteutuksen kannalta kriittinen ja se olisi hyvä pystyä testaamaan etukäteen. Ammattikorkeakoulut tarjoavat monia mahdollisuuksia testata teknologioita, prosesseja, ympäristöjä yms. Onkin tärkeää, että ammattikorkeakoulut panostavat toimintansa esittelyyn.

Yrittäjyyttä tukevassa toimintamallissa voidaan laatia esimerkiksi videomuotoinen raportti ratkaisu- ja liiketoimintakonseptien testauksesta. Videomuotoisen raportin tavoitteena on madaltaa kynnystä hyödyntää samankaltaista testausta tulevaisuudessa. Videon kautta on helpompi hahmottaa kokonaisuuksia ja nähdä erilaisten toimintojen yhtäläisyyksiä.

6.5.4 Rahoitus asettaa raamit liiketoiminnalle

Liiketoimintakonseptia voidaan hyödyntää lähes sellaisenaan liiketoimintasuunnitelman laadinnassa, joka usein vaaditaan startup-rahoitukseen. Onkin hyvä pohtia jo liiketoimintakonseptia laadittaessa, millaisia rahoituskanavia tulevaisuudessa liiketoiminnassa voidaan hyödyntää. Rahoituskanavat usein määrittelevät myönnettävälle rahoitukselle ehtoja, joihin on hyvä ottaa kantaa jo liiketoimintakonseptia laadittaessa.

6.6 LIKETOIMINNAN KÄYNNISTÄMISSUUNNITELMA

Liiketoiminnan käynnistämissuunnitelma auttaa organisoimaan ja toteuttamaan eri vaiheet ja toimenpiteet uuden yrityksen perustamisessa. Se auttaa varmistamaan, että kaikki tarvittavat tekijät otetaan huomioon ja että liiketoiminta alkaa sujuvasti. Käynnistämissuunnitelma perustuu joko yhteen tai useampaan aikaisemmin laadittuun liiketoimintakonseptiin. Suunniteltava liiketoiminta voi jakaantua pienempiin osakokonaisuuksiin, joiden toteuttamisesta voi vastata yksi tai useampi yritys.

Suunnitelmassa otetaan kantaa mitä rooleja, millaista osaamista ja millaisia persoonallisuuspiirteitä liiketoiminnan käynnistäminen vaatii. Suunnitelma kiteyttää liikeidean ja määrittelee fyysiset resurssit, joita liikeidean toteuttaminen vaatii. Yksi keskeisimpiä osa-alueita suunnitelmassa on käynnistämiseen tarvittavan rahoituksen järjestäminen. Liiketoiminnan käynnistämissuunnitelma on yrittäjyyttä tukevan toimintamallin viimeisin vaihe, joka kokoaa yhteen edellisissä vaiheissa tehdyn materiaalin ja tarjoaa valmiin suunnitelman uuden liiketoiminnan aloittamiseksi.

Uuden liiketoiminnan käynnistämässä on kyse eräänlaisesta henkiinjäämistelusta, jossa kaikilla toimintaan osallistuvilla henkilöillä täytyy olla yhteinen kirkas lyhyen aikavälin tavoite. Usein tämä tavoite on hyvin yksinkertainen, kuten esimerkiksi saada ensimmäiset asiakkaat, jotka mahdollistavat kestävästi liiketoiminnan. Liiketoiminnan käynnistämissuunnitelmassa on hyvä kuvata lyhyen tähtäimen tavoitteet ja aikataulu tavoitteiden saavuttamiseksi, koska alussa kaikkien tulee vetää köyttä samaan suuntaan. Ihmiset ja ihmisten elämäntilanteet eroavat toisistaan, mikä tarkoittaa liiketoiminnan käynnistämisen kannalta esimerkiksi sitä, että joku pystyy työskentelemään ilman palkkaa muita pidempään. Mitä homogeenisempi liiketoimintaa aloittava ryhmä on, sitä helpompaa on pysyä yhteisessä tavoitteessa, mutta silloin ei pystytä hyödyntämään kyvykkyyksiä, joita heterogeenisempi ryhmä mahdollistaisi. Ensimmäisten tavoitteiden kirjaamisen avulla pyritään luomaan rakenteet muodostaa hiukan heterogeenisempi ryhmä.

Useissa ammattikorkeakouluissa on yrityksen perustamiseen liittyviä opintojaksoja, jotka voivat toimia tämän toimintavaiheen orkestroijina. Opintojaksolla opiskelijat tutustuisivat eri yritysmuotoihin, rahoitusjärjestelmiin, vakuutuksiin, kirjanpitoon yms. Opintojakson aikana opiskelijat järjestävät toimintamalliin kuuluvan tapahtuman, johon kutsutaan

osapuolia, joilla on kyvykkyyttä liiketoiminnan käynnistämiseen ja osapuolia, joilla on ymmärtämystä liiketoiminnan käynnistämisestä. Tapahtumassa laaditaan liiketoiminnan käynnistämissuunnitelma, joka voi olla tukena konkreettisen yritystoiminnan perustamisessa. Lopuksi opiskelijat laativat suunnitelmista yhteenvetö, joka on kaikkien toimintamallin osapuolten nähtävissä. Yhteenvetöä hyödynnetään toimintamallin seuraavan kierroksen ensimmäisessä vaiheessa.

6.6.1 Ihmiset, jotka tarvitaan toiminnan käynnistämiseen

Liiketoiminnan käynnistämissuunnitelmassa tulee kuvata, millaisia toimintoja liiketoiminnan käynnistämiseen tarvitaan ja millaisen roolin alle kuvatut toiminnot kuuluvat. Yhden ihmisen vastuulla voi olla useampi eri toiminto ja hän voi myös toimia useassa eri roolissa. Yrittäjyyttä tukevassa toimintamallissa ajatuksena on, että liiketoiminnan käynnistämisessä on asioita, jotka täytyy tehdä. Jotta toimintamallin tässä vaiheessa kyettäisiin määrittelemään tarvittavat tehtävät, on liiketoiminnan käynnistämissuunnitteluun hyvä osallistua ihmisiä, joilla on osaamista seuraavista osa-alueista:

- Liikeidean tuoteosaamista
- Liiketoiminnan osaamista
- Rahoitusosaamista
- Asiakaspalveluosaamista
- Markkinointiosaamista
- Lakiosaamista
- Henkilöstöhallinto-osaamista
- IT-järjestelmäosaamista
- Johtamisosaamista

Yllä olevat osaamiset on hyvä olla mukana mallin suunnitteluvaiheessa, koska hyvä asioiden ymmärtäminen mahdollistaa turhien asioiden poisjättämisen. Esimerkiksi henkilöstöhallinto-osaaminen voi olla sellaista osaamista, mikä jää liiketoiminnan käynnistysvaiheessa hiukan taustalle. Liiketoiminnan käynnistämisen ensimmäinen tavoite on saada liiketoiminta kannattamaan. Alun henkiinjäämistelun jälkeen henkilöstöhallinnon osaamisesta voi tulla jopa liiketoiminnan tärkein kilpailutekijä. Kun käynnistämissuunnitelmassa on otettu kantaa erilaisten kyvykkyyksien tarpeelle eri aikoina, niin käynnistämiseen voidaan ottaa mukaan myös sellaista kyvykkyyttä, jota ei alussa hyödynnetä, mutta se mahdollistaa tulevaisuuden kilpailukyvyyn.

6.6.2 Liikeideasta tuotteeksi

Liiketoiminnan käynnistämiseksi liikeidea tulee kyetä tiivistämään yhdeksi helposti kuvattavaksi tuotteeksi. Vaikka IT-yrittäjyyttä tukevan toimintamallin aikaisemmissa vaiheissa ratkaisumahdollisuuksia on pyritty hahmottamaan hyvinkin laajasti, niin lopullinen liikeidea tulee olla yksinkertainen ja suoraviivainen. Se ei tarkoita, etteikö tuotteen toteuttaminen voisi olla haasteellista ja vaikeaa, mutta liikeidea ei saa olla vaikea ja monimutkainen. Analogiaa voidaan hakea matematiikasta, jossa usein tehtävänä on sieventää monimutkainen yhtälö yksinkertaisemmaksi. Haaste onkin siinä, kuinka useasta eri palasesta muodostuva liikeidea kyetään sieventämään yksinkertaisemmaksi.

Ammattikorkeakoulut voivat tarjota liikeidean työstämiseen esimerkiksi palvelumuotoilusimulaattoria hyödyntävää palvelumuotoiluosaamista. Palvelumuotoilusimulaattorin avulla voidaan helposti ja nopeasti luoda palvelutilanteita, jotka tarjoavat erilaisia mutta tuttuja lähestymiskulmia liikeidean arviointiin. Esimerkiksi voidaan pohtia millainen ohjelma helpottaisi kirjan löytämistä kirjastosta. Palvelumuotoilusimulaattorin avulla madalletaan ihmisten kynnystä nähdä asioita toisen näkökulmasta. Koodaaja voi esimerkiksi havahtua siihen, kuinka vaikeaa ohjelman käyttö on yhdellä kädellä, jos toisessa kädessä on esim. kirjakassi.

6.6.3 Fyysiset resurssit toiminnan tueksi

Liiketoiminnan käynnistämiseen tarvitaan usein työtiloja. IT-yrittäjyydessä työtilan vaatimukset vaihtelevat sen mukaan millaisesta tuotteesta on kyse. Mikäli tuotteena on esimerkiksi tietokoneessa toimiva ohjelma, niin tuotteen kehittämiseen tarvitaan yksinkertaisimmillaan tietokone. Tällöin työtilana voikin toimia lähes mikä tahansa pöydän kulma, joka tarjoaa riittävän rauhan keskittyä työntekemiseen. Ammattikorkeakoulujen tilat ovat usein koulujen aukioloaikana täysin käytettynä, jolloin ammattikorkeakoulujen on vaikea tarjota työskentelytilaa yrityksille. Voisi kuitenkin miettiä pystyvätkö aloittelevat yritykset hyödyntämään ammattikorkeakoulujen tiloja koulujen aukioloaikojen ulkopuolella?

Aloittavaan yritystoimintaan liittyy usein myös prototyyppien valmistus, jolloin olisi hyvä, jos ammattikorkeakoulut pystyisivät tarjoamaan omia laitteita (esim. 3d-tulostin) yrittäjien käyttöön. Laitteiden käyttöön pitäisi myös rakentaa

koulutusta, joka palvelisi myös innovaatioprosessin muita toimintoja (esim. ideointi). Koulutuksen avulla vähennetään kaikkea laitteiden käyttöön liittyvää ”häsläystä” ja samalla myös voi myös syntyä uusia ajatuksia hyödyntää laitetta yritystoiminnassa.

6.6.4 Toiminnan rahoitus

Liiketoiminnan rahoituksen järjestäminen on tärkeimpiä käynnistämissuunnitelman osa-alueita. Yksi merkittävimmistä haasteista, joka liittyy ammattikorkeakoulujen mahdollisuuksiin tukea aloittavaa liiketoimintaa, on rahoitusmallien epäsopivuus. Epäsopivuus tulee ilmi esimerkiksi siinä, että julkisen rahoituksen hankkeissa on haastavaa tai jopa mahdotonta käynnistää yksittäistä yritystä. Liiketoiminnan käynnistämiseen on kuitenkin monia paljon paremmin sopivia rahoitusmalleja, joiden asiantuntemusta löytyy esimerkiksi alueen kehitysyrityksistä.

Yrittäjyyttä tukevan toimintamallin ansiosta aloitteleville liiketoiminnoille on mallin ansiosta syntynyt materiaalia, joka helpottaa rahoitusmallin valintaa ja rahoituksen hakemista. Mallin tulosten kautta liiketoiminnan taloudellista kannattavuutta voidaan rahoittajille avata monesta eri näkökulmasta (tarve/haasteet), tulevaisuuden näkymät, vaihtoehdot, ratkaisut, liiketoimintamalli, liiketoiminnan käynnistämissuunnitelma). Toimintamalliin kuuluvaan tapahtumaan on hyvä saada osaamista erilaisista rahoitusinstrumenteista. Mikäli tapahtumaan osallistuu rahoituksesta päättäviä osapuolia, niin heidän näkemykset saadaan mukaan käynnistämissuunnitelmaan, mikä helpottaa rahoituksen saamista.

Liiketoiminnan käynnistämissuunnitelmassa on hyvä perustella, millaista rahoitusta liiketoiminnan käynnistäminen vaatii. Yrittäjyyttä tukevan toimintamallin edellisessä vaiheessa laadittua liiketoiminnan konseptin pääperiaatteita ei saa kevyin perustein muuttaa rahoitusmallinkaan vuoksi. Isot muutokset konseptissa murentavat myös konseptin taustalla olevien vaiheiden tulokset. Liiketoiminnasta on vaikea saada kannattavaa, mikäli alussa tarvittavan rahoituksen ehdot tuhoavat alkuperäisen liikeidean.

7 LÄHTEET

Ammattikorkeakoululaki 932/2014 - Säädökset alkuperäisinä - FINLEX® (2023). Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20140932>. Viitattu 04.12.2023

Burt R.S (2004) Structural Holes and Good Ideas. American Journal of Sociology, Vol. 110, No. 2 (September 2004), p.349-399

Finnvera (2023). Vinkkejä aloittavan yrityksen rahoituksen suunnitteluun. Saatavissa: <https://www.finnvera.fi/alku-ja-kasvu/yritystoiminnan-aloittaminen/rahoituksen-hakeminen-aloittavalle-yritykselle>. Viitattu 04.12.2023

Harari Yuval (2015), Why humans run the word. The TED Talks channel. Saatavissa: <https://youtu.be/nzj7Wg4DAbs?si=WLXLJkMK-PXzTrVa>. Viitattu 04.12.2023

Harmaakorpi, V. & Melkas, H. (2005), Knowledge management in regional innovation networks: The case of Lahti, Finland. European Planning Studies 13(5): 641–659.

Harmaakorpi, V. & Melkas, H. (2012) The two modes of practice-based innovation (pp. 437-452). In Melkas, H., & Harmaakorpi, V., Practice-based innovation: Insights, applications and policy implications. Springer, 437-452

Harmaakorpi, V., Oikarinen T., Kallio A., Mäkimattila M., Rinkinen S., Salminen J. & Uotila T. (2012). Innopakki käytäntölähtöisen innovaatiotoiminnan käsikirja. Saatavissa: <https://www.lut.fi/sites/default/files/media/documents/innopakki-kaytantolahtoisin-innovaatiotoiminnan-kasikirja.pdf>. Viitattu 04.12.2023

Ilkka-Pohjalainen 2015 - Oletko neuroottinen? Kymmenen tunnusomaista piirrettä. Saatavissa: <https://ilkkapohjalainen.fi/pohjalaisen-arkisto/oletko-neuroottinen-kymmenen-tunnusomaista-piirretta-11887858>. Viitattu 04.12.2023

Jokela J, Pyykkönen M. (2022). Innovaatiokäsitteiden määrittelyä innovaatiokohteittain yritysten ja yhteisöjen kannalta | Laurea Journal. Saatavissa: <https://journal.laurea.fi/innovaatiokasitteiden-maarittelya-innovaatiokohteittain-yritysten-ja-yhteisojen-kannalta/#dfd4e3e1>. Viitattu 04.12.2023

Jääskö, P., Korpela, M., Laaksonen, M., Pienonen, T., Davey, T., & Meerman, A. (2019). Korkeakoulujen työelämäyhteistyön tilannekuva. Saatavissa: <https://tem.fi/documents/1410877/2132258/Korkeakoulujen+ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4yhteisty%C3%B6n+tilannekuva/80f05582-f357-1b69-1bdb-397201e57990/Korkeakoulujen+ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4yhteisty%C3%B6n+tilannekuva.pdf>. Viitattu 04.12.2023

Kailio Antti (2023). Iso työnantaja päätti hyödyntää tekoälyä – Nyt Oulussa putosi yt-pommi. Iltalehti (Digi uutiset). Saatavissa: <https://www.iltalehti.fi/digi uutiset/a/f08af17f-21e5-4426-af24-9b088c76a3f6>. Viitattu 04.12.2023

Käpylä, J., Salonius, H. (2013). Tietojohtajan taskukirja – tietojohtamisen näkökulmia aluekehittämiseen. Saatavissa: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/116689/tietojohtajan_taskukirja.pdf. Viitattu 04.12.2023

Lilja K. (2021) Osaava yritys – Menestyvä yritys. Mitä osaamista menestyvältä yrittäjältä vaaditaan? Saatavissa: <https://osaavayritys.samk.fi/2021/11/17/mita-osaamista-menestyvalta-yrittajalta-vaaditaan/>. Viitattu 04.12.2023

Omapaja (2022) Liikeidea – näin hiot sen timanttiseksi. Saatavissa: <https://www.omapaja.fi/blogi/liikeidea>. Viitattu 04.12.2023

Osuuspankki (2023). Aloittavan yrittäjän muistilista. Saatavissa: <https://www.op.fi/yritykset/asiakkuus/yrityksen-perustaminen/aloittavan-yrittajan-muistilista>. Viitattu 30.11.2023

Sitra Megatrendit (2023). Saatavissa: <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/#tulevaisuuskolmio-ohjaa-ajattelemaan-muutosta-syvallisemmin>. Viitattu 04.12.2023

Suomi.fi (2023). Yrityksen perustamisvaiheen rahoitus. Saatavissa: <https://www.suomi.fi/yritykselle/yrityksen-perustaminen/yritystoiminnan-kaynnistaminen/opas/aloittavan-yrityksen-rahoitus/yrityksen-perustamisvaiheen-rahoitus>. Viitattu 04.12.2023

Tenkanen, T. Kollektiivinen tiedonmuodostaminen - organisaatioiden sisällä, organisaatioiden välillä tai niiden ohi ja yli. Saatavissa: http://phekaisevatyo.pbworks.com/w/file/attach/120584328/6_Organisaatioiden%20yhteisty%C3%B6_Tenkanen.pdf. Viitattu 30.11.2023

Uusyrityskeskus (2023). Yrittäjän ominaisuudet. Saatavissa: <https://uusyrityskeskus.fi/minustako-yrittaja/apua-yrittajuyteen/>. Viitattu 04.12.2023

Wikipedia (2023). Pitchaus. Saatavissa: <https://fi.wikipedia.org/wiki/Pitchaus> Viitattu 30.11.2023

Wikipedia -Tutkimus
<https://fi.wikipedia.org/wiki/Tutkimus>

Yrityksen toimitilat -Yrittajat.fi Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/tietopankki/liiketoiminta/tilat-ja-tyoalineet/yrityksen-toimitilat/>. Viitattu 30.11.2023

ALUEELLISTA IT-YRITTÄJYYTTÄ TUKEVAN TOIMINNAN KÄSIKIRJA

Polku IT-yrittäjyyteen -hankkeessa lähdimme rohkeasti etsimään tapoja, kuinka ammattikorkeakouluna voisimme edistää uuden IT-yrittäjyyden syntyä. IT-yrittäjyyden tukemisen toimintojen löytämiseksi -hankkeessa perustettiin kaksi erilaista yrittäjyysryhmää, joista toinen keskittyi ohjelmistokonsultointiin ja toinen ohjelmistotuotteen kehittämiseen. Näiden kahden eri ryhmän ja toimintamallin seurauksena löydettiin tapoja, kuinka ammattikorkeakoulut voivat jatkossa tukea yrittäjyyttä hyödyntäen omia olemassa olevia toimintojaan ja resurssejaan.

Hankkeen keskeinen havainto oli, että uuden IT-yrittäjyyden synnyttämiseksi tarvitaan aktiivista ja jatkuvaa tapahtumien järjestämistä, joissa yrittäjyyden haasteet tuodaan esiin ja samalla haasteet toimivat uuden yrittäjyyden siemeninä. Tämä havainto perustuu yrittäjyysryhmien kokemuksiin siitä, että yrittäjyyden polulla tulee jatkuvasti esille uusia ennakoimattomia asioita, jotka yrittäjien täytyy ratkaista tavalla tai toisella. Nämä haasteet voivat vaihdella tuoteidean yksityiskohtien hiomisesta koko liiketoimintamallin rakentamiseen. Ei ole olemassa yhtä polkua, jossa nämä jatkuvasti muuttuvat haasteet kyettäisiin geneerisesti ratkaisemaan.

Hankkeen aikana lähdettiinkin kehittämään IT-yrittäjyyttä tukevaa polkua, jossa yhteiskehittämismallin avulla luodaan jatkuva areena, jossa eri osapuolet voivat yhdessä jalostaa omia liiketoimintojaan. Yhteiskehittämismallin avulla jokainen yrittäjyyspolku voi haarautua ja yhdistyä erilaisten vaihtuvien tarpeiden mukaan. Toisen yrittäjän haaste voi johtaa toisen yrittäjän liikeideaan.

Tässä käsikirjassa kuvattu yhteiskehittämismalli kuvaa yhden rakenteen, kuinka ammattikorkeakoulut voivat orkestroida yrittäjyyden moninaisia polkuja.

Centria. Raportteja ja selvityksiä, 69.
ISSN 2342-933X
ISBN 978-952-7173-85-5