



Karelia-ammattikorkeakoulu

Restonomi (YAMK)

Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen

# **Karelia-ammattikorkeakoulun kehittämisyhteistyön vahvistaminen mikro- ja pienyrityksissä**

Paavo Raappana

Opinnäytetyö, maaliskuu 2024

[www.karelia.fi](http://www.karelia.fi)



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Maaliskuu 2024**  
**Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen**  
**Ylempi ammattikorkeakoulututkinto**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
+358 13 260 600 (vaihde)

**Tekijä**  
Paavo Raappana

**Nimeke**  
Karelia-ammattikorkeakoulun kehittämissyhteistyön vahvistaminen mikro- ja pienyrityksissä

**Toimeksiantaja**  
Co-Fast – mikro- ja pk-yritysten liiketoimintaympäristön kehittäminen -hanke

**Tiivistelmä**

Yrityksen menestyminen edellyttää ydinosaamisen lisäksi kykyä ennakoida liiketoimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia. Henkilöstömäärältään pienissä yrityksissä on haastavaa ylläpitää samanaikaisesti resursseja päivittäiseen toimintaan sekä liiketoiminnan kehittämiseen. Yritykselle hyödyllistä osaamista voidaan kehittää ammattikorkeakoulun kanssa tapahtuvassa yhteistyössä. Ammattikorkeakoululle yritys yhteistyö on ammattikorkeakoululakiin kirjattua alueellista kehitystä edistävää toimintaa.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena oli selvittää pohjoiskarjalaisten mikro- ja pienyritysten näkemyksiä kehittämissyhteistyöstä Karelia-ammattikorkeakoulun kanssa. Toteutuneesta yhteistyöstä kerättiin tietoa haastatteluilla yrityksissä sekä hyödyntämällä aikaisemmin tuotettua aineistoa, joka käsitteli Karelia-ammattikorkeakoulun yritys yhteistyötä.

Yhteistyö ammattikorkeakoulun kanssa koetaan yrityksissä hyödylliseksi. Kriittisimmät näkemykset liittyvät yrityksille suunnattuun tiedottamiseen. Tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella laadittiin toimenpide-ehdotuksia, jotka toteutuessaan voivat monipuolistaa Karelia-ammattikorkeakoulun yhteistyötä maakunnan pienten yritysten kanssa.

**Kieli**  
suomi

Sivuja 52  
Liitteet 2  
Liitesivumäärä 5

**Asiasanat**  
mikroyritykset, pienyritykset, ammattikorkeakoulu, kehittäminen



**THESIS**  
**March 2024**  
**Master's Degree Programme in Business Management and Leadership**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
FINLAND  
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author  
Paavo Raappana

Title  
Strengthening Development Cooperation of Karelia University of Applied Sciences in Micro and Small Enterprises

Commissioned by  
Co-Fast – Business simulation environment for micro-, small- and medium sized enterprises project

#### Abstract

The success of a company requires core competences and the ability to anticipate changes in the business environment. In small companies, it is challenging to maintain resources for everyday activities and business development simultaneously. Useful know-how for the small companies can be developed in cooperation with universities of applied sciences. Regional business collaborations with universities of applied sciences are recorded in Universities of Applied Sciences Act.

The purpose of this developmental study was to clarify the views of micro and small companies based in North Karelia regarding the development cooperation with Karelia University of Applied Sciences. Information about development collaboration was gathered through interviews in cooperating companies and utilizing previously published written material that deals with business cooperation at Karelia University of Applied Sciences.

The cooperation with Karelia University of Applied Sciences is considered useful. The most critical views are related to communication with partner companies. Based on the results of the study proposed measures aim is to diversify cooperation with micro and small companies.

Language  
Finnish

Pages 52  
Appendices 2  
Pages of Appendices 5

Keywords  
microenterprises, small enterprises, university of applied sciences, development

# Sisältö

1	Johdanto .....	5
2	Mikro- ja pienyritys .....	6
2.1	Yrittäjyyden määrittäminen .....	6
2.2	Mikro- ja pienyrityksen määrittäminen .....	7
2.3	Pienyritysten toiminnallisia tunnusmerkkejä .....	8
2.3.1	Yrityskulttuuri .....	8
2.3.2	Toiminnan vastualueet .....	9
2.3.3	Dynaaminen kyvykkyys .....	10
2.3.4	Muutoskyvykkyys .....	11
2.4	Asiakaskokemuksen merkitys pienissä yrityksissä .....	12
2.5	Mikro- ja pienyritykset Pohjois-Karjalassa .....	13
3	Ammattikorkeakoulu .....	14
3.1	Ammattikorkeakoulun tehtävät .....	14
3.2	Ammattikorkeakoulu alueellisena vaikuttajana .....	15
3.3	Ammattikorkeakoulun rahoituksen muodostuminen .....	16
3.4	Karelia-ammattikorkeakoulu .....	17
3.4.1	TKI-toiminta .....	18
3.4.2	Avainkumppanimalli .....	19
3.4.3	Kummiyritystoiminta .....	20
3.4.4	Kumppanuusfoorumi .....	20
3.4.5	Draft-ohjelma .....	21
4	Kehittäminen .....	22
4.1	Kehittämisen määrittäminen .....	22
4.2	Kehittämisprosessin suunnittelu .....	23
4.2.1	Kehittämisprosessin lineaarinen malli .....	24
4.2.2	Kehittämisprosessin PCM-malli .....	25
4.3	Palvelun yhteiskehittäminen .....	26
5	Aikaisempi aiheita käsittelevä kirjallisuus .....	29
5.1	Opinnäytetyöt .....	29
5.2	Yritysyhteistyötä käsittelevät raportit .....	31
5.2.1	Yritysyhteistyön kehittäminen kasvualoilla -hanke .....	31
5.2.2	Yrittäjyyden yliopettaja -hanke .....	32
5.2.3	Työnantajat koulutuksen tukena -hanke .....	33
5.3	Huomioita aikaisemmasta kirjallisesta aineistosta .....	34
6	Kehittämistyön tutkimusmenetelmät .....	35
6.1	Kehittämisoingelman määrittäminen .....	35
6.2	Laadullinen tapaustutkimus .....	36
6.3	Puolistrukturoitu teemahaastattelu .....	37
6.4	Haastatteluiden toteuttaminen .....	38
6.5	Haastattelukysymykset .....	40
6.6	Aineiston analyysi .....	41
7	Haastattelun tulokset .....	42
7.1	Haastatteluun osallistuneet yritykset .....	42
7.2	Yhteistyön motiivit ja hyödyt yrityksille .....	43
7.3	Yritysyhteistyön hyödyt Karelia-ammattikorkeakoululle .....	44
7.4	Yritysten näkemys toteutuneesta yhteistyöstä .....	44
7.5	Hyvän kehittämis-yhteistyön edellytykset .....	46

7.6	Haastatteluiden yhteenveto .....	47
8	Toimenpide-ehdotukset .....	48
8.1	Yhteinen kehittämisen ekosysteemi.....	48
8.2	Asiakkuudenhallintajärjestelmät.....	48
8.3	Asiakasprofiilit.....	50
8.4	Yrityskohtainen viestintä .....	51
9	Pohdinta.....	53
9.1	Työn onnistumisen arviointi .....	53
9.2	Aihe-ehdotukset tuleville tutkimuksille .....	55
	Lähteet.....	57

## Liitteet

- Liite 1 Haastattelukysymykset
- Liite 2 Koontitaulukko haastatteluiden vastauksista

# 1 Johdanto

Tämän kehittämistyön aiheena oli tutkia Karelia-ammattikorkeakoulun toteuttamaa kehittämissyhteistyötä Pohjois-Karjalan maakunnan mikro- ja pienyritysten kanssa. Työn toimeksiantajana oli Karelia-ammattikorkeakoulun hallinnoima Co-Fast – mikro- ja pk-yritysten liiketoimintaympäristöjen kehittäminen -hanke. Yksi hankkeen tavoitteista oli vahvistaa sekä monipuolistaa Karelia-ammattikorkeakoulun sekä maakunnan pienimpien yritysten yhteistyötä. Tuloksena tutkimuksessa saatiin analysoitua tietoa siitä, miten Karelian-ammattikorkeakoulun kanssa tapahtuva kehittämissyhteistyö koetaan maakunnan pienissä yrityksissä sekä yrityslähtöisiä näkemyksiä siitä, mitkä asiat vaikuttavat hyvän yritysyhteistyön kokemukseen. Pohjautuen yritysten näkemyksiin, opinnäytetyöhön sisällytettiin myös toimenpide-ehdotuksia kehittämissyhteistyön vahvistamiseksi.

Opinnäytetyön teoriaosuus korostaa tutkimuksen keskeisiä teemoja, kuten mikro- ja pienyrityksiä, Karelia-ammattikorkeakoulun yritysyhteistyötä sekä kehittämisen prosessia. Teoreettista tietoperustaa seuraava tutkimuksellinen osuus käsittelee sitä, miten Pohjois-Karjalan mikro- ja pienyritykset ovat kokeneet kehittämissyhteistyön Karelia-ammattikorkeakoulun kanssa. Laadullisen tapaustutkimuksen keskeisenä tiedonkeruumenetelmänä oli pohjoiskarjalaisissa pienissä yrityksissä toteutettu puolistrukturoitu teemahaastattelu. Lisäksi hyödynnettiin myös aikaisempia Karelia-ammattikorkeakoulun yritysyhteistyötä käsitelleitä tutkimuksia sekä raportteja.

Olen työskennellyt erilaisissa tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotehtävissä Karelia-ammattikorkeakoulussa syksystä 2015 lähtien. Tehtävissäni olen saanut osallistua hankkeisiin, joilla edistetään sekä monipuolistetaan yritysten toimintaedellytyksiä useilla eri toimialoilla. Opinnäytetyön aihevalintaan innosti mahdollisuus kartoittaa hyvän yhteistyön elementtejä ja pohtia syvällisemmin tapoja tuottaa positiivista alueellista vaikuttavuutta maakunnan yritysten toimintaan. Opinnäytetyön merkityksellisyys oli erityisesti siinä, että sillä saatiin yrityslähtöisiä näkemyksiä sekä kehitysideoita Karelia-ammattikorkeakoulun yritysten kanssa tapahtuvan kehittämissyhteistyön vahvistamiseksi. Tutkimuksen tulokset

hyödyttävät Karelia-ammattikorkeakoulua kehittämään koulutus, TKI- sekä palveluliiketoimintaansa kohtaamaan paremmin pienten yritysten odotuksia.

Tutkimusta varten haastateltiin neljää eri aloilla toimivaa pohjoiskarjalaista yritystä, jotka ovat tehneet yhteistyötä Karelia-ammattikorkeakoulun kanssa. Vastausten perusteella yritykset ovat tyytyväisiä yhteistyöhön Karelia-ammattikorkeakoulun kanssa. Toteutunut yhteistyö oli hyödyttänyt yrityksiä lisäämään osaamistaan sekä helpottanut uusien työntekijöiden rekrytointia. Eniten kehitettävää yritysten mielestä oli ammattikorkeakoulun tiedottamisessa. Näkemyksissä hyvästä yhteistyöstä korostui tiivis vuorovaikutus sekä suunnitelmallisuus, jossa huomioidaan molempien osapuolten motiivit. Aikaisempien tutkimusten perusteella yritysten mainitsemissa elementeistä hyvästä yhteistyöstä oli tunnistettu Karelia-ammattikorkeakoulussa jo aikaisemmin. Opinnäytetyön toimenpide-ehdotukset sisältävät konkreettisia esimerkkejä, mitkä ovat toteutettavissa mahdollisimman hyvin ammattikorkeakoulun nykyisillä resursseilla.

## **2 Mikro- ja pienyritys**

### **2.1 Yrittäjyyden määrittäminen**

Yrittäjyyttä voidaan määrittää kahdella päämäärittämällä erilaisella tyypillä: sisäisellä yrittäjyydellä sekä ulkoisella yrittäjyydellä. Sisäinen yrittäjyys viittaa yrittäjämäiseen toimintaan toisen työnantajan palveluksessa. Korkean sisäisen yrittäjyyden tunnusmerkkejä ovat aloitteellisuus sekä innostunut ja sitoutunut suhtautuminen tekemäänsä työtä kohtaan. Sisäisessä yrittäjyydessä on tyypillistä näkemys siitä, että omalla työpanoksella voidaan vaikuttaa myös työnantajan menestymiseen. Ulkoisessa yrittäjyydessä korostuvat halu taloudellinen vastuu- seen oman yrityksen omistamisesta sekä uskallus riskien ottamiseen. Ulkoisen yrittäjyyden tunnusmerkkejä ovat myös määrätietoinen pyrkimys itsensä kehittämiseen sekä suunnitelmallisuus asetetun tavoitteen saavuttamiseksi. Puhekieleen vakiintunut, liiketoimintaan viittaava sana *yrittäjä* tarkoittaa erityisesti henkilöä, joka voidaan määrittää ulkoisen yrittäjän tunnusmerkkien mukaisesti. (Sekki & Härkönen 2020, 12; 28–29; Sutinen & Viklund 2005, 34.)

Sutinen sekä Viklund (2005) korostavat, että tyypillisiä lähtökohtia yrittäjyyteen ovat tahto vaikuttaa aktiivisesti oman työn sisältöön sekä työssä menestymiseen ja riippumattomuus ulkopuolisista työnantajista. Yrittäjyyden motiiveissa korostuvat tunneperäiset ja henkiset lähtökohdat. Mahdollisuus tehdä työtä yrittäjänä itse määrittämistään lähtökohdista, on yrittäjyyteen vahvemmin ohjaava tekijä kuin taloudellisen menestyksen tavoittelu. (Sutinen & Viklund 2005, 41.)

Yritystoiminnan tavoitteet voidaan konkretisoida yrityksen liikeidean hahmottamisen myötä. Liikeidea voidaan määrittää yritysakohtaisesti vastaamalla kysymyksiin: mitä, kenelle ja miten. *Mitä* määrittää markkinoille tuotettavan palvelun tai tuotteen. *Kenelle* hahmottaa keskeiset asiakasryhmät, kun *miten* kuvaa, kuinka palvelu tai tuote tuotetaan. (Saarelainen 2019, 13.) Liiketoiminnan voidaan katsoa muuttuneen yrittämiseksi silloin, kun toiminta on jatkuvaa. Kertaluonteista tapahtumaa, jossa asiakkaille tarjotaan tuotteita tai palveluita, ei katsota yrittämiseksi. Jatkuvuutta määrittää myös se, että asiakkaiden maksaessa yrityksen tuotteista tai palveluista, saadulla rahallisella tuotolla turvataan yrityksen tulevia toimenpiteitä. (Sutinen & Viklund 2005, 12, 18.)

## 2.2 Mikro- ja pienyrityksen määrittäminen

Euroopan komissio (2015) määrittää yrityksen kokoa kolmella numeerisella arvolla, jotka ovat yrityksen henkilöstömäärä, liikevaihdon suuruus sekä tilikauden taseen loppusumma (Euroopan komissio 2015). Liikevaihdolla tarkoitetaan rahausummaa, jolla yritys myy tilikauden aikana tuotteita tai palveluita. Liikevaihtoon ei kuitenkaan sisällytetä arvonlisäveroa. Taseen loppusumma kuvaa yrityksen oman tai vieraan pääoman, joka yritykseen on sidottu rahallisesti sekä aineellisenä tai aineettomana omaisuutena. (Karjalainen 2002, 157, 160.)

Yritys määritellään mikroyritykseksi silloin, kun kahden peräkkäisen tilikauden aikana ylittyy enintään yksi seuraavista kolmesta kriteeristä: yrityksen henkilöstön keskimääräinen lukumäärä on kymmenen henkilöä, liikevaihto enintään seitsemänsataatuhatta euroa ja taseen loppusumma enintään kolmesataaviisikymmentätuhatta euroa. Pienyritystä määritettäessä kahden tilikauden mittaisen



seurantajakson aikana henkilöstön keskimääräinen lukumäärä on enintään 50 henkilöä, liikevaihto enintään kaksitoista miljoonaa ja taseen loppusumma enintään kuusi miljoonaa euroa. Myös pienyritystä määritettäessä kriteerit saavat ylittyä enintään yhden raja-arvon kohdalla. (Leppiniemi & Kaisanlahti 2016, 2–4.) Lisäksi pienyritysten on täytettävä määritelmä riippumattomasta yrityksestä. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen äänivaltaisista osakkeista tai pääomasta enintään 25 prosenttia voi olla jonkun toisen yrityksen omistuksessa, joka ei täytä pienen tai keskisuuren yrityksen määritelmää. (Tilastokeskus 2023a.)

Suomen tilastokeskuksen (2023b) mukaan Suomessa on vuonna 2021 toiminut 379 653 yritystä, joista noin 99 prosentissa on enintään 50 työntekijää (Tilastokeskus 2023b). Kun yritys määritellään toiminnaltaan mikro- tai pienyritykseksi, saa yritys oikeuden ilmoittaa vuosittain annettavia tilinpäätöstietoja rajatummin. Yritystoiminnan tietojen ilmoittamisen huojennusten on arvioitu olevan yrityksille helpompaa ja sopeuttavan ilmoitusvelvollisuutta oikeudenmukaisemmin yrityksen kokoon nähden. (Leppiniemi & Kaisanlahti 2016, 3–5.)

## **2.3 Pienyritysten toiminnallisia tunnusmerkkejä**

### **2.3.1 Yrityskulttuuri**

Yrityskulttuurilla tarkoitetaan vakiintuneita, tiedostettuja sekä tiedostamattomia käytänteitä siitä, miten yritys ylläpitää liiketoimintaansa ja miten organisaatiossa toteutetaan yrityksen päivittäisiä toimintoja. Yrityskulttuuri voidaan erotella tapahtuvaksi ulkoisena ja sisäisenä toimintakulttuurina. Ulkoista yrityskulttuuria on se, miltä yrityksessä näyttää tai miten yrityksen työntekijät pukeutuvat. Sisäinen yrityskulttuuri muodostuu yrityksen arvojen, olettamusten tai tunteiden kautta. (Schein 2001, 30–36.)

Luukka (2019) on määrittänyt yrityskulttuurille keskeisiä ominaisuuksia, joiden ymmärtäminen on edellytys sen laadukkaalle johtamiselle. On kyettävä ymmärtämään, että yrityksessä vallitseva kulttuuri on juuri kyseiseen organisaatioon liittyvä ominaisuus, joka muotoutuu organisaation sisällä. Organisaation kulttuuri

on mahdollista oppia ja kulttuuria on mahdollista opettaa. Erilaiset yrityskulttuurit yhdistävät organisaation jäseniä niin arvojen, oletusten sekä käyttäytymisen kautta ja samalla erottavat eri organisaatiot toisistaan. Kokonaisuutena organisaation toimintakulttuuri on yksittäistä jäsentään vahvempi. (Luukka 2019, 25–27.)

Pienimmissä yrityksissä on tyypillistä, että yrityskulttuuri perustuu omistajansa oletuksiin, arvoihin ja käsitykseen oikeasta tavasta toimia. Henkilöstö omaksuu yrityskulttuurin johtajansa käyttäytymisen perusteella. Yrityskulttuuri hyväksytään organisaatiossa sisäisesti, jos yritys menestyy tai yrityksen tulokset eivät heikkene merkittävästi. (Schein 2001, 113–117.) Luukka (2019, 25) korostaa johtajan toimintatapojen heijastuvan yrityskulttuuriin, vaikka yrityskulttuurin lopullinen muoto rakentuu työyhteisön jokaisen yksilön aikaansaannoksena.

### **2.3.2 Toiminnan vastualueet**

Mikro- ja pienyrityksissä toteutuvat samat toiminnan vastualueet kuin isommisakin yrityksissä, mutta toimintoja toteutetaan pienemmillä henkilöstöresursseilla. Pienissä yrityksissä tyypillistä toiminnan itsenäisyys, jolloin päätöksenteko ja päivittäinen liiketoiminta on yhden henkilön tai korkeintaan muutamien henkilöiden vastuulla. Yritysten organisaatorakenne sekä johtamiskäytännöt perustuvat henkilökohtaisiin suhteisiin. Yrityksille on tyypillistä, että omistaja on läsnä päivittäisessä käytännön toiminnassa. Johto sitoutuu henkilökohtaisen taloudellisen vastuun lisäksi yritykseen myös emotionaalisesti. (Kevill, Trehan, Harrington & Kars-Unluoglu 2021.)

Rajalliset resurssit vaikuttavat erityisesti tilanteisiin, kun on tehtävä ratkaisuja yritystoiminnan kehittämisen sekä laadukkaan päivittäisen operatiivisen yritystoiminnan välillä. Koska yrityksen työntekijämäärä on pienempi, korostuu silloin myös työntekijöiden henkilökohtainen osaaminen. Kun vastuu yrityksen kannalta merkittävästä osaamisalueesta rajautuu yhdelle henkilölle, tämän poissaolo tai poistuminen kokonaan yrityksen henkilöstöstä heijastuu merkittävästi koko yrityksen toimintaan. Yrityksissä on tärkeää määrittää yrityksen toiminnalle

kriittisimmät osaamisalueet. (Kevill et al. 2021.) Epätasaisesti jakautuvat osaamisresurssit vaikuttavat Viitalan, Kultalahden sekä Luoman (2019) mukaan myös kehittämisen valmiuksiin. Organisoitumaton toimintakulttuuri sekä rajallinen henkilöstömäärä vaikuttaa siihen, että toiminnan kannalta merkittäviä osa-alueita ei pystytä aina huomioimaan tasapuolisesti tai laadukkaasti kehittämisen edellyttävällä tavalla. (Viitala, Kultalahti & Luoma 2019, 25.)

### 2.3.3 Dynaaminen kyvykkyys

Ekonomisti David Teece (1997) teoria yrityksen dynaamisista kyvykkyyksistä korostaa taitoa käyttää ja kehittää yrityksen olemassa olevia resursseja kilpailukyvyyn säilyttämiseen sekä sen kasvattamiseen. Korkea dynaaminen kyvykkyys auttaa reagoimaan muutoksiin liiketoimintaympäristössä ja muuttamalla tarvittaessa ympäristönsä kanssa. Ratkaisumalleina voivat silloin olla yrityksen tarjontaan jo kuuluvan tuotteen muokkaaminen tai kokonaan uuden tuotteen kehittäminen. Dynaamisen kyvykkyuden näkökulmasta on myös kyettävä hyödyntämään sellaista tutkimustietoa, joka auttaa yritystä kehittymään ja parantamaan asemaa muuttuneilla markkinoilla. (Teece, Pisano & Shuen 1997.)

Menestyminen nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä edellyttää yrityksiltä dynaamista kyvykkyyttä muokata, integroida tai kasvattaa yrityksen osaamisvalmiuksia. Riittävä osaaminen on edellytys kilpailukykyyn muihin yrityksiin nähden. Dynaamisuudella viitataan erityisesti kykyyn hahmottaa mahdollisuuksia luoda liiketoimintaympäristöön jotain uutta, mikä kasvattaa yrityksen kilpailukykyä, ei pelkästään reagoida tapahtuneisiin muutoksiin. Kolme keskeistä dynaamisen kyvykkyuden muotoa ovat mahdollisuuksien havaitseminen (sensing), mahdollisuuteen tarttuminen (seizing) sekä muutoksen aikaansaaminen (reconfiguring). (Teece et al. 1997.) Koska vastuu jakautuu pienissä yrityksissä rajatulle henkilöstömäärälle, se vaikuttaa myös yrityksen dynaamisten kyvykkyyksien toteutumiseen. Tämä heijastuu erityisesti johtajuuteen, koska johtajan osallistuessa päivittäiseen operatiiviseen toimintaan, aikaa muokata yrityksen toimintoja on vähemmän. (Kevill et al. 2021.)

### 2.3.4 Muutoskyvykkyys

Yrityksen muutoskyvykkyys on taitoa hahmottaa ja valmistautua ympärillä tapahtuviin muutoksiin. Tämän lisäksi muutoskyvykkyudessa korostuu kyky toimia joustavasti ja nopeasti, oivallusta ratkaista haasteita sekä toimia tavalla, jotka vahvistavat yleistä luottamusta yritystä kohtaan. (Wennberg, Laaksolahti & Hirvola 2021, 10) Gbadamosin (2020) mukaan muutoskyvykkyuden on mikro- ja pienyrityksissä oltava luonnollinen osa yrityksen toimintaa. Yrityksen on pystyttävä nopeasti reagoimaan liiketoimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin, kuten asiakkaiden kulutustottumuksiin tai muutoksiin kilpailijoiden sekä mahdollisten alihankkijoiden toiminnassa. Samanaikaisesti edellä mainittujen muutosten lisäksi myös yhteiskunnallisessa ympäristössä voi tapahtua muutoksia, jotka edellyttävät nopeaa reagointia. (Gbadamosi 2020, 47.)

Korkea muutoskyvykkyys voi korostaa pienten yritysten painoarvoa myös globaaleilla markkinoilla. Vuonna 2020 alkanut koronapandemia sekä helmikuussa 2022 Venäjän käynnistämä hyökkäyssota Ukrainaan muokkasivat maailmanlaajuisia markkinoita niin, ettei kaikkia raaka-aineita tai komponentteja ollut saatavilla Kiinasta tai Venäjältä yhtä helposti tai edullisesti kuin aikaisemmin. Yritykset, jotka pystyivät reagoimaan liiketoimintaympäristön muutokseen, ovat voineet kasvattaa omaa markkinaosuuttaan alueilla, jotka aiemmin olivat riippuvaisia kiinalaisesta tai venäläisestä tuotannosta. (Muhos 2022.)

Riittävän muutoskyvykkyuden edellytys on mahdollisimman laaja sekä monipuolinen yrityksen osaaminen suhteessa muutoksen vaatimaan osaamistarpeeseen. Muutoskyvykkyudessa menestyvät yritykset, joilla on valmiutta oppia uutta vastaamaan liiketoimintaympäristössä havaittuun tarpeeseen. (Simunaniemi & Halonen 2022.) Huomionarvoista on myös se, että pienen yrityksen kasvu edellyttää yrityksen kokoon suhteutettuja kehittämistoimenpiteitä, eivätkä esimerkiksi suuremmilta yrityksiltä kopioidut mallit tuota haluttuja tuloksia. (Viitala, Kultalahti & Luoma 2019, 25.)

Yrityksen strategialla tarkoitetaan organisaatiokohtaista suunnitelmaa siitä, mitä tavoitteita yrityksellä on tietyllä ajanjaksolle ja miten tämä tavoite tullaan

saavuttamaan (Lindroos & Lohivesi 2010, 27). Yrityksessä tarvittava osaaminen on suunniteltava strategisen tarpeen mukaan. Myös yrityksen muut resurssit henkilöstön osalta on kohdennettava yrityksessä määritettyihin teemoihin, kuten liiketoiminnan kasvattamiseen, tuote- ja palveluvalikoiman lisäämiseen tai esimerkiksi kansainvälistymiseen. On tärkeää hahmottaa yrityksen toiminnan kannalta merkittävä osaaminen. Jos yrityksessä ei ole tarvittavaa osaamista, eikä mahdollisuutta rekrytointiin ole, osaaminen voidaan hankkia myös ostopalveluna yrityksen ulkopuolelta. (Luoma, Heilman & Uotila 2017, 16.)

## **2.4 Asiakaskokemuksen merkitys pienissä yrityksissä**

Mikro- ja pienyrityksen toiminta on kapeimmillaan niche-yrityksenä, jolloin toimitaan suppeilla markkinoilla ja pienelle asiakasryhmälle. Toimintaympäristössä menestyminen edellyttää yritykseltä joustavuutta sekä hyvää markkina- ja asiakasympäristön ymmärtämistä tunnistamalla asiakkaille kriittisiä tarpeita. On myös kilpailuetu pystyä tuottamaan tuotteita ja palveluita, joita kilpailijayritykset eivät pysty tarjoamaan. Niche-yritysten toimintakulttuurissa on tyypillistä, että korkeaa laatua arvostetaan määrää enemmän. (Halonen 2019, 20–21.)

Tuulaniemi (2011) korostaa hyvän asiakasymmärryksen merkitystä tunnistettaessa syitä sille, miksi asiakas palvelua käyttää. Asiakasymmärrykseen panostaminen auttaa hahmottamaan, millaisia odotuksia asiakkailla on palvelusta ja mikä osa-alue palvelussa on asiakkaalle erityisen merkityksellinen. (Tuulaniemi 2011, 71.) Fileniuksen (2015, 26) mukaan asiakasymmärrys auttaa yritystä tarjoamaan palveluita niin, että niiden käyttäminen tuottaa onnistuneen asiakaskokemuksen ja näin erottaa palvelun kilpailijoiden tarjoamista vaihtoehdoista.

Asiakaskokemus muodostuu kolmesta tasosta, jotka ovat toiminta, tunne sekä merkitys. Toiminnassa tiivistyvät yrityksen tarjoaman palvelun keskeiset prosessit, kuten saavutettavuus, käytettävyys, tehokkuus sekä sujuvuus. Mitä paremmin yrityksen tuottamat toiminnot helpottavat asiointia, sitä myönteisempi asiakaskokemus on. Tunnetasolla korostuvat tapahtumat, jotka asiakas kokee henkilökohtaisesti. Merkityksellisiä ovat yksilölle kohdennetut tuotteet sekä palvelut,

jotka kohtaavat asiakkaan yritykselle asettamien tarpeiden sekä odotusten kanssa. Asiakaskokemuksessa merkityksellä tarkoitetaan asioita, jotka ovat yhtäläisiä asiakkaan arvojen sekä identiteetin kanssa, milloin asiakkaan on helppoa samaistua yrityksen omiin arvoihin. (Tuulaniemi 2011, 74.)

Asiakaskokemuksen syntyyn vaikuttavat kaikki kohtaamiset sekä yrityksen tuottamat toiminnot, kuten markkinointi, asiakaspalvelu tai laskutus, joiden kanssa asiakas on tekemisissä. Kokemukseen vaikuttaa myös toisilta ihmisiltä kuullut mielipiteet yrityksestä. Asiakaskokemuksen määrittymisen moninaisuus korostaa yrityksen toiminnan, jopa yksittäisten työntekijöiden merkitystä kokemuksen syntyyn. (Kortesuo & Löytänä 2011, 11,15–16.) Filenius (2015) huomioi, että asiakaskokemuksen muodostuminen voi vaihdella esimerkiksi sen perusteella, kuinka tärkeä yrityksen tarjoama tuote tai palvelu asiakkaalle on. Myös asiakkaan oma tunnetila vaikuttaa asiakaskokemuksen kehittymiseen. (Filenius 2015, 25.)

Pienyrityksissä onnistuneilla asiakaskohtaamisilla sekä palvelutilanteilla on merkittävä vaikutus siihen, millainen mielikuva palvelusta välittyy. Asiakaskohtaamisesta voi riippua, palaavatko palvelua käyttäneet asiakkaat ja kertovatko he yrityksestä positiivisesti omissa verkostoissaan. Myönteinen viestintä usein lisää yrityksen asiakasmäärää. Onnistunut asiakaskokemus vakiinnuttaa asiakkaita yritykseen sekä voi tuoda kokonaan uusia asiakkaita. (Saarelainen 2019, 96–97.) Yrityksen vakiinnuttaessa asiakaspalvelun sekä asiakkuuden ydinkokemuksen riittävälle tasolle, se luo edellytykset yrityksen palveluvalikoiman laajentamiselle. Onnistunut ydinkokemus määrittää asiakkaiden luottamuksen yrityksen toimintaa sekä palvelua kohtaan. Tämän toteutuessa on helpompaa kehittää tarjontaa, joka nostaa asiakkaan yrityksestä saaman palvelukokemuksen arvon kokonaan uudelle tasolle. (Kortesuo & Löytänä 2011, 61.)

## **2.5 Mikro- ja pienyritykset Pohjois-Karjalassa**

Suomen yrittäjien helmikuussa 2023 julkaisemassa Pohjois-Karjalan yrityksiä käsittelevässä yritysbarometrissä selvitettiin maakunnan pk-yritysten

näkemyksiä niin yritysten toiminnasta kuin liiketoimintaympäristöstä. Tutkimukseen osallistuneiden yritysten liikevaihdon kokoa kysyttäessä, 42 prosenttia yrityksistä vastasi liikevaihdokseen vuonna 2022 enintään kaksisataatuhatta euroa. Barometriin osallistuneille yrityksille yleinen näkemys toimintaympäristön suhdanteista koettiin negatiiviseksi. Yritykset myös arvioivat, että uusia innovaatioita sekä tuotekehitystä tapahtuu vähemmän kuin aikaisimpina vuosina. (Yrittäjät 2023.)

Barometrin mukaan 37 prosenttia yrityksistä suhtautui tulevaisuuteen kasvuhakuisesti, kun 57 prosenttia ei tavoitellut kasvua tai ei asettanut yrityksen toiminnalle kasvutavoitetta. 57 prosenttia yrityksistä arvioi työvoiman heikon saatavuuden vaikuttavan negatiivisesti yritystoiminnan kasvun mahdollisuuksiin. Yritykset arvioivat, että henkilöstön määrä tulee laskemaan seuraavan vuoden aikana. Valtakunnallisen yritysbarometrin tuloksiin verrattaessa Pohjois-Karjalan pk-yrittäjien näkemys liiketoiminnan suhdanteista sekä investointien arvon kehityksestä olivat jonkin verran heikommat kuin valtakunnallinen keskiarvo. Pohjoiskarjalaisten yritysten kasvuhakuisuus arvioitiin samalle tasolle kuin valtakunnallinen keskiarvo. (Yrittäjät 2023.)

### **3 Ammattikorkeakoulu**

#### **3.1 Ammattikorkeakoulun tehtävät**

Suomalaisen korkeakoulujärjestelmän muodostavat yliopistot sekä ammattikorkeakoulut. Korkeakoulujen tehtävät eroavat toisistaan siten, että yliopistojen toiminnan painopiste on perustutkimuksessa ja ammattikorkeakoulujen toiminta korostaa alueellista kehittämistä sekä soveltavaa tutkimusta. (Kosonen, Miittinen, Sutela & Turtiainen 2015, 15.) Ammattikorkeakoulujen sekä yliopistojen muodostamaa korkeakoulutuksen kokonaisuutta kutsutaan duaalimalliksi. Rinnakkain tapahtuvan korkeakoulutuksen avulla saadaan tuotettua yhteiskunnan palvelukseen erilaisia osaajia. Ammattikorkeakoulujen toteuttamassa alueellisessa kehittämisessä pystytään myös yliopistoja joustavammin hyödyntämään

Euroopan unionin ylläpitämien rahoitusohjelmien tarjoamaa hankerahoitusta. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015, 17.)

Ammattikorkeakoulujen toiminta alkoi Suomessa vuonna 1991 ammattikorkeakoulukokeilun myötä. Ensimmäiset pysyvät toimiluvat ammattikorkeakouluille myönnettiin vuonna 1994. Ammattikorkeakouluverkoston pohjana olivat jo aikaisemmin toimineet ammatilliset opisto- ja korkea-asteen oppilaitokset, jotka monialaisesti tulivat osaksi ammattikorkeakoulujen koulutusohjelmia. Alkuvaiheessa ammattikorkeakoulujen ylläpitäjät olivat kuntia tai kuntayhtymiä. (Kosonen et al. 2015, 23–25.) Ammattikorkeakoulujen rahoitusmallissa vuonna 2014 tapahtuneen muutoksen myötä ammattikorkeakoulujen perusrahoitus siirtyi kunnilta ja kuntayhtymiltä kokonaisuudessaan valtiolle. Muutoksen myötä ammattikorkeakoulut olivat itsenäisiä toimijoita, eikä korkeakoulun päätöksenteko ollut riippuvainen kunnista tai kuntayhtymistä. (Mäki, Vanhanen-Nuutinen, Mielityinen & Hakamäki 2019, 8–9.)

### **3.2 Ammattikorkeakoulu alueellisena vaikuttajana**

Ammattikorkeakoululain 4 & 6 §:in on kirjattu ammattikorkeakoulujen tehtäviksi opetuksen ohella toteuttaa toimintaa, joka edistää sekä uudistaa ammattikorkeakoulun toiminta-alueen työelämää ja elinkeinorakennetta, mukaan lukien alueellista kehitystä. Tätä toimintaa on toteutettava yhteistyössä elinkeino- ja työelämän sekä muiden alueen koulutusta järjestävien toimijoiden kanssa. (Ammattikorkeakoululaki 932/2014.) Ammattikorkeakoulujen toteuttama alueellinen vaikuttaminen hyödyntää kaksisuuntaisen kehämäisen vuorovaikutuksen mallia, jossa korkeakoulu toimii yhdessä alueellisten kumppaneidensa kanssa. Tiedon yhteisluominen sekä käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta tuottavat hyödyllisiä tuloksia samanaikaisesti kaikille kehittäjätiimin jäsenille. Yhdessä tapahtuvan kehittämissyhteistyön lisäksi ammattikorkeakoulun alueellinen vaikuttaminen toteutuu myös julkaisutoiminnan kautta. Tapa vaikuttamiselle on myös koulustoiminta, jossa alueellinen hyöty toteutuu opiskelijoiden opinnäytetöiden ja opintoon sisältyvien harjoitteluiden kautta sekä silloin, kun ammattikorkeakoulusta valmistuvat opiskelijat sijoittuvat työvoimaksi alueen työelämään.



Liiketoimintaa toteuttavien yritysten lisäksi alueellinen vaikuttaminen tavoittaa laajasti myös yhdistykset, järjestöt sekä muut kolmannen sektorin toimijat. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015, 6, 119.)

Merkittävä alueellisen vaikuttamisen väline on ammattikorkeakoulun toteuttama tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta eli TKI-toiminta. TKI-toiminnan tavoitteena on toteuttaa toimenpiteitä, jotka edistävät monialaisesti työelämää sekä aluekehittämistä ammattikorkeakoulun toimialueella. TKI-hankkeita toteutetaan niin yksittäisten organisaatioiden kanssa sekä laajoina usean organisaation tutkimushankkeina. TKI-hankkeiden tuloksina voidaan saada tietoa, sovelluksia, palveluja tai tuotteita. (Arene ry 2023.) Alueellisen vaikuttavuuden lisäksi TKI-hankkeet edistävät myös ammattikorkeakoulun opiskelijoiden kehittämisosamista sekä luovat verkostoja maakunnan työnantajiin (Kosonen et al. 2015, 38).

TKI-hankkeita toteutetaan projekteina, jotka ovat etukäteen suunnitellun ajanjakson mittaisia kehittämistoimenpiteitä. Hankkeissa voidaan alueellisena kehittämistoimenpiteenä siirtää aikaisemmin tutkittua osaamista valitun kehittämis-kohteen, esimerkiksi yrityksen hyödynnettäväksi tai tuottaa tietoa ja tukea, mikä helpottaa kohteelle merkittävien prosessien toteuttamisessa. (Yli-Knuutila 2012, 18.) TKI-toiminnan toimenpiteistä sekä toiminnalla aikaansaaduista tuloksista viestitään tilaisuuksissa, tapahtumissa sekä ammattikorkeakoulun toteuttaman julkaisutoiminnan avulla. (Karelia-ammattikorkeakoulu 2023a).

### **3.3 Ammattikorkeakoulun rahoituksen muodostuminen**

Nykyinen ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli on ollut voimassa vuoden 2021 alusta lukien. Tässä mallissa 76 prosenttia ammattikorkeakoulun valtioneuvoston myöntämästä rahoituksesta perustuu koulutukseen, jossa suurin painoarvo on toteutuneilla ammattikorkeakoulututkinnoilla. Noin viidennes saadusta rahoituksesta perustuu ammattikorkeakoulun toteuttamaan tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaan. TKI-toimintaa arvioidaan ammattikorkeakoulun saaman ulkopuolisen hankerahoituksen, suoritettujen YAMK-tutkintojen sekä ammattikorkeakoulun toiminnasta ja tuloksista viestivän julkaisutoiminnan perusteella. Viisi

prosenttia rahoituksesta on strategiaperusteista rahoitusta, mihin vaikuttaa se, kuinka hyvin ammattikorkeakoulu on toiminut omaan strategiaan kirjaamiensa tavoitteiden mukaisesti sekä saavuttanut valtioneuvoston ja hallitusohjelman määrittämät tavoitteet korkeakoulujen toiminnalle. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019.)

Ammattikorkeakoulut rahoittavat toteuttamaansa TKI-toimintaa myös itse, mutta merkittävin osuus toimintaan saadaan julkisista ulkopuolisista rahoituslähteistä, kuten Euroopan unionilta, Suomen valtiolta tai kunnilta. Merkittävimmät TKI-rahoituksen lähteet ovat Euroopan unionin rahoitusohjelmat Euroopan aluekehitysrahasto (EAKR) sekä Euroopan sosiaalirahasto (ESR). Yhteensä Euroopan unionin eri lähteet rahoittavat ammattikorkeakoulujen toteuttamasta TKI-toiminnasta noin 60 prosenttia. (Arene ry 2023.)

Vuosien 2012–2019 välisenä aikana ammattikorkeakoulujen rahoitus on leikkausten sekä indeksijäädytysten myötä vähentynyt yli 20 prosenttia. Ammattikorkeakoulujen rahoitusta on muokattu korostamaan enemmän korkeakoulun toiminnan tuloksellisuutta. Vuonna 2021 voimaan astunut muutos alleviivaa ammattikorkeakoulujen tekemän TKI-toiminnan merkitystä sekä vahvistaa ammattikorkeakoulujen roolia toimijana, joka mahdollistaa alueillaan jatkuvan oppimisen toteutumisen. (Arene ry 2019.)

### **3.4 Karelia-ammattikorkeakoulu**

Karelia-ammattikorkeakoulu on aloittanut toimintansa nimellä Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu vuonna 1992. Ammattikorkeakoulua oli perustamassa viisi toisen asteen oppilaitosta. Ensimmäiset kolme vuotta ammattikorkeakoulu toimi väliaikaisella toimiluvalla ja sai pysyvän toimiluvan vuonna 1995. (Tarnanen & Wrange 2017, 8.) Perustamisensa jälkeen ammattikorkeakoululla on ollut toimipisteitä Pohjois-Karjalan paikkakunnista Kiteellä, Lieksassa sekä Nurmeksessa, mutta sittemmin toiminta on vakiintunut ainoastaan Joensuuhun. Karelia-ammattikorkeakoulu on ollut Joensuun kaupungin omistama osakeyhtiö vuodesta 2013, jolloin myös korkeakoulun nimi vaihtui nykyiseksi. Opiskelijoita

ammattikorkeakoulussa on noin 4000 ja henkilökuntaa noin 300. Karelia-ammattikorkeakoulussa on tutkintoon johtavia koulutuksia vuonna 2023 kaksikymmentäkolme, joista kaksi on englanninkielistä ja viisi johtaa ylempään ammattikorkeakoulututkintoon. (Karelia-ammattikorkeakoulu 2023b)

Karelia-ammattikorkeakoulun strategiaan on kirjattu yhdeksi ammattikorkeakoulun tavoitteeksi toteuttaa laajuudeltaan vähintään maakunnallista yritys yhteistyötä. Suunnitelmallinen yritys yhteistyö mahdollistaa sen, että alueen yritysten tarpeet voidaan helpommin integroida ammattikorkeakoulun opetuksellisiin sisältöihin. Yritys yhteistyö tiivistyy yhteen Karelia-ammattikorkeakoulun kolmesta arvosta, työelämä läheisyyteen. Työelämä läheisyydessä korostuvat asiakaslähtöisyys, vuorovaikutteisuus sekä kumppanuus. (Karelia-ammattikorkeakoulu 2023c) Karelia-ammattikorkeakoulun toteuttama yritys yhteistyö toteutuu opetuksessa tapahtuvan työelämä yhteistyön lisäksi TKI-toiminnan, kummiyritystoiminnan, avainkumppaniyritysmallin, Karelia-ammattikorkeakoulun Kumppanuusfoorumien sekä Draft-ohjelman kautta.

### **3.4.1 TKI-toiminta**

Karelia-ammattikorkeakoulussa TKI-toiminta tapahtuu tutkimus- ja kehittämissuhteina, minkä lisäksi TKI-toiminta integroituu ammattikorkeakoulun opetuksen opiskelijoiden työelämä harjoitteluiden, opinnäytetöiden sekä yrityksiltä saatujen toimeksiantojen muodossa. TKI-toiminnan teemat perustuvat valtakunnallisesti tai alueellisesti havaittuun tarpeeseen. Tavoitteita toiminnalle on vahvistaa Pohjois-Karjalan elinvoimaa, lisätä alueen työllisyyttä, monipuolistaa yritysten osaamista sekä ratkaista yhteiskunnallisia haasteita. TKI-toiminnalla voidaan edistää myös Karelia-ammattikorkeakouluorganisaation sisäistä asiantuntijuutta. (Karelia-ammattikorkeakoulu 2023a.)

Karelia-ammattikorkeakoulun TKI-hankkeita toteutetaan organisaation strategiasa määritettyjen teemojen mukaisesti. Vuonna 2020 käyttöön otettuun strategiaan on kirjattu viisi erillistä teemaa, jotka ovat: 1. Osaamisella elinvoimaa työelämään 2. Koulutusperäistä maahanmuuttoa ja kansainvälisyyttä 3. Kestävää

hyvinvointia väljästi asutuille alueille 4. Älykästä tuotantoa ja palveluja 5. Hiili-neutraaleja ratkaisuja. Jokaisella Karelia-ammattikorkeakoulun toteuttamalla hankkeella on oltava yhteys organisaation strategiaan tavoitteisiin. (Karelia-ammattikorkeakoulu 2023c.) Karelia-ammattikorkeakoulu osallistui vuoden 2022 aikana yhteensä 90 tutkimus- ja kehittämisprojektiin, joissa kumppaneina oli noin 500 yritystä tai työyhteisöä. Yrityksille tarjottuja koulutus- ja asiantuntijapalveluita toteutettiin 380 kappaletta 115 yritykselle. (Karelia-ammattikorkeakoulu 2023d.)

Karelia-ammattikorkeakoulun saaman ulkopuolisen TKI-rahoituksen kanavista merkittävin on Euroopan unioni. Vaikuttavimmat rahoituslähteet kotimaassa ovat eri ministeriöiden ylläpitämät hankerahoitukset. (Raivo 2021, 3.) Hankerahoitusta voidaan kohdentaa myös kansallisesti tunnistettuihin haasteisiin. Esimerkiksi vuonna 2022 rahoitusta myönnettiin erillisestä rahoitusohjelmasta hankkeille, joiden tavoitteena oli edistää Covid-19 -pandemiasta toipuvien yritysten osaamisen monimuotoisuutta. (Karelia-ammattikorkeakoulu 2023c.)

### **3.4.2 Avainkumppanimalli**

Karelia-ammattikorkeakoululla on erilaisia alueellisia kumppaneita, joiden kanssa toteutetaan koulutusyhteistyötä, työelämäyhteistyötä tai muunlaista, ammattikorkeakoulun toimintaa hyödyttävää sidosryhmäyhteistyötä. Työelämäyhteistyön näkökulmasta merkittävin kumppanuusryhmä ovat ammattikorkeakoulun avainkumppanit. Molempia osapuolia hyödyttävästä kumppanuudesta laaditaan kirjallinen sopimus, johon määritetään kumppanuudelle vuosittaiset tavoitteet. Avainkumppaniyritykselle nimetään Karelia-ammattikorkeakoulusta yhdyshenkilö. (Tarnanen & Wrangle 2017, 38–39.)

Avainkumppanien kanssa toteutetaan tiivistä, Karelia-ammattikorkeakoulun sekä työelämäkumppanin yhteistyötä. Yhteistyön avulla ammattikorkeakoulun koulutussisältöihin on mahdollista integroida työelämäkumppaneiden osaamistarpeita, jolloin opiskelijoiden saama koulutus on mahdollisimman ajanmukainen tukemaan maakunnan yritysten kilpailukykyä. Avainkumppanimalli vahvistaa

kumppaniyrityksen osaamista myös opiskelijaharjoitteluiden, kansainvälistymisen kehittämisprojektien sekä opinnäytetöiden avulla. Avainkumppani sekä ammattikorkeakoulu arvioivat ja kehittävät yhteistyötä säännöllisesti. (Karelia-ammattikorkeakoulun 2023e.)

### **3.4.3 Kummiyritystoiminta**

Karelia-ammattikorkeakoulun toteuttama kummiyritystoiminta on tiivistä yhteistyötä maakunnan yritysten sekä ammattikorkeakoulun englanninkielisten tutkin-  
tojen välillä. Toiminnan tavoitteena on vahvistaa kansainvälisten opiskelijoiden työelämäverkostoja Pohjois-Karjalassa helpottamalla harjoittelupaikkojen löytä-  
mistä kansainvälistymisestä kiinnostuneissa yrityksissä. Kummiyritystoiminnan  
alueellisessa vaikuttavuudessa korostuu tuki ulkomaisille markkinoille suunta-  
viin yrityksiin esimerkiksi kieli-, kulttuuri- ja vientiosaamisen edistämisen kautta.  
(Karelia-ammattikorkeakoulu 2023f.)

Yrityksen kansainvälisessä kasvussa hyödyttävät taidot kehittyvät työyhteisöön  
sijoittuvan harjoittelijan osaamisen avulla. Tämän lisäksi Karelia-ammattikorkea-  
koulu sitoutuu tukemaan kumppaniorganisaatioita tarjoamalla avoimen ammatti-  
korkeakoulun sisältöjä yrityksen henkilöstön opiskeltavaksi. Kummiyritystoimin-  
nassa korostuu yhteiskunnallinen vastuu, koska kansainvälisen opiskelijan työl-  
listyminen Suomeen voi olla hankalaa. (Jeskanen & Väisänen 2022.)

### **3.4.4 Kumppanuusfoorumi**

Karelia-ammattikorkeakoulun Kumppanuusfoorumi on noin kolme kertaa vuo-  
dessa järjestettävä vuorovaikutuksellinen kohtaaminen ammattikorkeakoulun  
sekä Pohjois-Karjalan maakunnan työelämän edustajien kanssa. Kumppanuus-  
foorumi toteutetaan fyysisenä tilaisuutena tai etäyhteydellä. Lisäksi Kumppa-  
nuusfoorumilla on käytössä vuorovaikutteinen verkkosivu, mikä mahdollistaa ti-  
laisuuksien markkinoinnin sekä osallistujien vuorovaikutuksen myös tilaisuuk-  
sien välisenä aikana. Jokaiseen Kumppanuusfoorumiin valitaan ajankohtainen

teema, joka korostaa Karelia-ammattikorkeakoulun strategisia tavoitteita sekä tuottaa maakunnan työelämälle uutta osaamista. Tavoitteena Kumppanuusfoorumeille on välittää maakunnan yrityksille tietoa Karelia-ammattikorkeakoulun tuottamasta osaamisesta ja olla ammattikorkeakoululle kanava saada tietoa yrityksissä tarvittavasta osaamisesta. (Karelia-ammattikorkeakoulun Kumppanuusfoorumi 2023.)

### **3.4.5 Draft-ohjelma**

Karelia-ammattikorkeakoulu toteuttaa yhteistyössä Itä-Suomen yliopiston, Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä Riverian, Savonia-ammattikorkeakoulun sekä Savon ammattiopiston kanssa Draft-ohjelmaa, joka muodostuu kolmesti vuodessa toteutettavasta liikeideakilpailusta sekä -valmennuksesta. Toimenpiteen kesto yhtä liikeidea kohtaan on vähintään neljä kuukautta. Ohjelmaan voivat osallistua toteuttajaorganisaatioihin kuuluvat opiskelijat tai henkilökunnan jäsenet, jotka ovat kehittäneet uuden liikeidean. Toteuttajaorganisaatioiden henkilökuntaan kuuluvat asiantuntijat valitsevat liiketoimintaideat, jotka saavat 1000 euron mikrorahoituksen osallistuessaan liiketoimintaosaamista lisäävään valmennukseen. Ensimmäisen vaiheen valmennuksen jälkeen liikeidealla voi osallistua toiseen hakuvaiheeseen, jossa valituille liikeideoille annettavalla 3000 euron rahoituksella sekä valmennuksella tähdätään pysyvämmän yritystoiminnan aloittamiseen. (Draft Program 2024; Taskinen, Immonen, & Ruotsalainen 2017.)

Vuonna 2021 Draft-ohjelma vastaanotti erityistunnustuspalkinnon eurooppalaisen yrittäjyyden edistämisen kilpailussa. Tunnustuksen yhteydessä huomioitiin ohjelman kyky korostaa paikallisuutta sekä muokata valmennusprosessia toimialakohtaisesti. Draft-ohjelma on auttanut vuoteen 2024 mennessä yhteensä viidentoista yrityksen perustamisessa. (Draft Program 2024.)

## 4 Kehittäminen

### 4.1 Kehittämisen määrittäminen

Kehittäminen on toimintaa, joka pyrkii valitussa kohteessa tehokkuuden, tuottavuuden tai palvelun ja tuotteiden laadun parantamiseen. Kehittämisen tavoitteena on saada aikaan ratkaisuja, joita hyödyntämällä pystytään muuttamaan aikaisemmin käytössä olleita toimintatapoja. (Uusitalo 2012, 64; Kananen 2012, 39–41.) Kehittäminen on konkreettinen sekä suunnitelmallinen toimenpide, jossa on määritelty tavoitteet ja joiden toteutuminen voidaan kehittämisprosessin lopussa arvioida. Kehittämistyön laajuus ja toteutustapa vaihtelee kohteen mukaan. Kehittämisen aikana mahdollisimman monipuolisilla, tutkimusta ja kokeilua hyödyntävillä tavoilla pyritään selvittämään kehitettävän asian soveltuvuus ja siitä saatavat hyödyt. Tärkeää on tuottaa tietoa siinä ympäristössä, missä kehittämisen kohteena olevaa toimintaa tullaan toteuttamaan. Tämä lisää kehittämisprosessin käytännönläheisyyttä. (Toikko & Rantanen 2009, 16–19.)

Kehittämisprosessi mukautuu ja pyrkii reagoimaan paikallisiin sekä globaaleihin yhteiskunnallisiin muutoksiin. Motiivi kehittämiselle tulee usein kehittämiskohteen ulkopuolelta. Yrityksissä tämä voi tarkoittaa muutoksia liiketoimintaympäristössä, kuten asiakkaiden ostotottumuksissa tai kilpailijan kasvaneena menestyksenä samoilla markkinoilla. Kehittämiseen innostavat myös läpimurrot tiedeessä ja teknologiassa, jotka antavat uusia mahdollisuuksia toteuttaa asioita uusilla tavoilla. Myös yleinen arvojen muutos vaikuttaa haluun toteuttaa kehittämistoimenpiteitä. Esimerkiksi lisääntynyt ympäristötietoisuus, huoli ilmastonmuutoksesta sekä globaaleja muutoksia ennakoivat signaalit voivat luoda motiivin kehittämiselle. (Länsisalmi 2015, 14–15.)

Yrityksissä toteutettavat kehittämistoimenpiteet voivat johtua organisaatioissa havaituista tarpeista tehdä asioita paremmin. On myös mahdollista, että yrityksissä tapahtuva kehittäminen on osa yrityksen strategiaan perustuvaa toimintaa, jolloin kehittämistoimenpiteellä tavoitellaan yritystoiminnan uusiutumista, monipuolistumista tai kasvattamista. Strategiaan perustuvaan kehittämiseen on

helpompaa sitoutua, kun kehittämisprosessi on yhteisesti päätetty osana suurempaa tavoitetta yrityksen toiminnassa. (Länsisalmi 2015, 19–20.)

Kehittäminen on väline myös henkilöstön osaamisen kasvattamiselle, joka perustuu yrityksessä havaittuun tarpeeseen tai työntekijän omaan havaintoon. Lähtökohtaisesti oman osaamisen kehittäminen on työntekijän vastuulla, mutta yrityksen on tarjottava keinot ja mahdollisuus itsensä kehittämiseen. Tyypillisiä keinoja ovat esimerkiksi etukäteen suunnitellut koulutukset, joille määritetään ennakkoon sisältö, tavoitteet sekä resurssit. Kehittämisprosesseja tapahtuu jatkuvasti myös tiedostamatta ja ilman suunnitelmallisuutta. Yksilön on mahdollista selvittämiensä haasteiden ja ongelmien kautta kehittyä epäformaalin eli kokemusperäisen oppimisen kautta. (Viitala 2021, 122, 129)

## **4.2 Kehittämisprosessin suunnittelu**

Kehittämisprosessin alussa on pystyttävä perustelevaan, miksi valittua kohdetta tai asiaa lähdetään kehittämään. Lähtökohtana kehittämistyölle voi olla havaittu ongelma tai tulevaisuusorientoitunut visio. On myös mahdollista, että kehittämistyön innoittajana on yhdistelmä havaittua ongelmaa sekä tavoitteellista visiota. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 19; Toikko & Rantanen 2009, 56.) Kanasen (2012) mukaan kohteen onnistuneella määrittämisellä sekä rajauksella vaikutetaan siihen, mitä lähestymistapoja kehittämistyössä voidaan hyödyntää. Kehittämisen merkityksellisyyden näkökulmasta on tarpeellista valita kohde, jota ei aikaisemmin ole tutkittu. On myös mahdollista selvittää, miten toisessa toimintaympäristössä käytössä olevaa ratkaisua voidaan soveltaa uudessa ympäristössä. (Kananen 2012, 13.)

Kehittämistyötä voidaan tukea suunnittelemalla toimenpide huolellisesti ja toteutuneen toimenpiteen jälkeen arvioimalla, tavoitettiiniko sillä toivottuja muutoksia. Tehtyjen johtopäätösten avulla kehittämisprosessi voidaan toteuttaa uudestaan kokonaan tai joidenkin yksittäisten vaiheiden osalta. Vaikka tulokset olisivat toivottuja ja ratkaisisivat alkuvaiheessa asetetun ongelman, toimintojen testaaminen, analysointi, mahdollisten ongelmien havainnointi sekä uusien ratkaisujen



innovointi jatkuu. Tämä korostaa kehitysprosessin pysyvää jatkuvuutta. (Herranen 2020, 71–75.)

Länsisalmen (2013) mukaan kehittämistyötä ei ole kannattavaa organisoida liian järjestelmällisesti. Kehittäminen ei aina ole kokonaan ennustettavissa ja oleellista on jättää mahdollisuus myös kehittämisprosessin aikana esiin nousville odottamattomille muutoksille, jolloin kehittäminen saattaa edetä suunnitelmassa ennakoimattomaan suuntaan. Sattumien merkitys ei kuitenkaan vähennä suunnitelmallisuuden tärkeyttä, mutta korostaa reagointia sekä kykyä muokata ja analysoida kehittämistyötä myös prosessin aikana. Kehittäminen on toteuttajilleen myös tapa oppia. (Länsisalmi 2013, 64–67.)

#### 4.2.1 Kehittämisprosessin lineaarinen malli

Yksinkertaisimmillaan kehittäminen voidaan kuvata suoran, nelivaiheisen lineaarisen mallin avulla. Kuvio 1 havainnollistaa lineaarisen mallin, jossa kehittämisen vaiheita ovat tavoitteen määrittäminen, suunnittelu, toteutus sekä päättäminen ja arviointi. Kehittämisprosessiin ensimmäisessä vaiheessa kehittämiselle määritetään tavoite perustuen havaittuun ongelmaan tai asetettuun visioon. Lineaarinen malli soveltuu parhaiten kehittämisprosesseihin, jossa toteutus on suunniteltu ennakkoon mahdollisimman tarkasti.



Kuvio 1. Kehittämisprosessin lineaarinen malli (Toikko & Rantanen 2009, 64).

Tavoitteen asettamisen jälkeen kehittämistyölle laaditaan suunnitelma, jossa luodaan riskianalyysi sekä organisoidaan kehittämislle tarvittavat resurssit. Kehittämistyön toteutusvaiheessa on tyypillistä, että suunnitelmaa täsmennetään suunnitelman reagoidessa kehittämissympäristössä tai -kohteessa havaittuihin muutoksiin. Myös kehittämiseen varattuja resursseja on mahdollista muokata vielä toteutusvaiheessa. Toteutusvaiheen katsotaan päättyneeksi, kun tulokseksi on saatu suunnitellun mukainen muutos, tuote, prosessi tai palvelu. Viimeisessä vaiheessa kehittämisprosessi sekä sen lopputulos dokumentoidaan. Tällöin kirjataan myös prosessin aikana havaitut asiat, jotka voivat toimia kehittämisen lähtökohtana tulevissa kehittämistoimenpiteissä (Toikko & Rantanen 2009, 64–65.)

Kananen (2012) korostaa, että kehittämisprosessin eri vaiheet raportoidaan mahdollisimman kattavasti. Monipuolisesti dokumentoitujen havaintojen perusteella saatuja huomioita voidaan hyödyntää myöhemmissä kehittämisprosesseissa. Jos kehittämisen motiivina on ollut aikaisemmin havaittu ongelma, on tärkeää pystyä määrittämään ongelman syyt, jotta ongelma ei uusiutuisi. (Kananen 2012, 42.)

#### **4.2.2 Kehittämisprosessin PCM-malli**

Kehittämisen voi kuvata suoraviivaisen lineaarisen mallin sijaan myös kehänä. Kuviossa 2 on kuvattu kehämäinen PCM-malli (project cycle management), jossa kehittämisprosessi on jaoteltu toisiaan seuraaviin viiteen eri vaiheeseen. PCM-mallin ensimmäisessä, kehittämiskohdetta määrittelevässä vaiheessa korostuu kehittämisen yhteys sille asetettuihin strategisiin tavoitteisiin ja päämääriin. PCM-mallin toinen vaihe varmistaa kehittämistyön tarvelähtöisyyden. Kolmannessa vaiheessa kehittäminen suunnitellaan ja resursoidaan esimerkiksi prosessiin käytettävän henkilöstön sekä aikataulun osalta. Neljännessä vaiheessa suunniteltua prosessia ryhdytään toteuttamaan käytännössä. PCM-mallissa toteutusta havainnoidaan sekä arvioidaan kehittäjiensä sisäisenä tai ulkopuolisten toimijoiden tekemänä toimenpiteenä. PCM-malli päättyy

kehittämistyön tulosten arviointiin, joiden perusteella voidaan tehdä suunnitelmia seuraavista kehittämistavoitteista.



Kuvio 2. Kehittämisen kehämäinen PCM-malli (Toikko & Rantanen 2009, 65).

Suhteessa yksinkertaisempaan lineaariseen malliin, korostuu kehämäisessä PCM-mallissa prosessin arviointi sekä muokkaaminen kehittämisen aikana. Kehämäinen malli hahmottaa paremmin prosessin jatkuvuuden, jossa toteutettu kehittäminen tuottaa dokumentaatiota myös tulevia kehittämisprosesseja varten. Suhteessa kehittämisen lineaariseen malliin, kehämäistä PCM-mallia hyödynnetään silloin, kun toimintaympäristön muutos tai kehittämiskohteen tarkentuminen on mahdollista prosessin kuluessa. (Toikko & Rantanen 2009, 65.)

### 4.3 Palvelun yhteiskehittäminen

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Karelia-ammattikorkeakoulun kehittämisyhdistyksen toteutumista maakunnan mikro- ja pienyrityksissä. Tutkimuksen tulokset tukevat sekä kehittävät Karelia-ammattikorkeakouluun moninaisempaa yhteistyötä pienten yritysten kanssa. Tutkimuksessa kehittäminen kohdistuu ai-neettomaan palveluun, mikä vaikuttaa myös kehittämistyöhön kytkeytyvään teoreettiseen viitekehykseen.

Palvelulla tarkoitetaan prosessia, jonka tavoite on vastata määritetyn asiakkaan tarpeeseen. Palvelussa korostuu vuorovaikutus asiakkaan sekä palvelutuottajan välillä. Tämän lisäksi palvelun toteuttamiseen liittyy prosessin kannalta merkityksellisiä ympäristöjä, välineitä tai tavaroita. Palvelun onnistumisen näkökulmasta tärkeintä on ihmisten välinen vuorovaikutus. (Tuulaniemi 2011, 59.)

Kehittämistä voidaan toteuttaa laajemmassa, useiden eri kokoisten ja toistensa kanssa yhdessä toimivien jäsenten verkostossa. Kun jäsenet ovat taloudellisesti sekä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja toimivat saman teemaisen kehittämistavoitteen parissa, muodostuu kehittämisen ekosysteemi. Samassa ekosysteemissä voi olla jäseniä, joiden suhde kehittämisen kohteeseen voi muodostua niin kehittäjän kuin loppukäyttäjänkin näkökulmasta. Yhteisen kehittämismotiivin lisäksi toimijoilla on myös erilliset organisaatiokohtaiset tavoitteensa. Kehittämiseen vaikuttavat myös organisaatiokohtaiset normit, arvot, uskomukset sekä käytännöt. (Akaka, Vargo & Lusch 2013; Vink, Koskela-Huotari, Bård, Edvardsson & Wetter-Edman 2021.)

Sosiaalipsykologi Solomon H. Schwartz (2012) on määrittänyt arvojen muodostumista kuuden ominaisuuden perusteella. Määritelmän mukaan arvot ovat tunteisiin liittyviä ominaisuuksia. Arvot myös toimivat motiivina jatkamaan kohti asetettua päämäärää. Arvot edustavat suurempia tavoitekokonaisuuksia, miksi niiden määrittäminen aikasidonnaisesti tai tiettyyn paikkaan on hankalaa. Lisäksi arvot ovat kriteeristö määrittämään hyvän, pahan tai esimerkiksi yksilön tekemien tekojen oikeutuksen. Arvot voidaan sijoittaa tärkeysjärjestykseen toisiinsa nähden, mutta eri yksilöt voivat määrittää arvoille toisistaan poikkeavan painoarvon. (Schwartz 2012, 3–4.)

Schwartzin (2012) mukaan sekä uskomukset että normit muovautuvat arvojen perusteella. Uskomukset perustuvat siihen, miten vahvasti asioiden uskotaan toteutuvan yksilöiden ajattelemalla tavalla. Uskomukset vaikuttavat tapaan ajatella asioista, mutta eivät vaikuta päätöksentekoon yhtä merkittävästi kuin arvot. Normit puolestaan voidaan tulkita yleisenä oletuksena sille, mikä on vakiintunut tapa toimia tietyissä tilanteissa. (Schwartz 2012, 16.)

Yhteiskehittämisen perustana ekosysteemissä on jäsenten välinen luottamus. Vaikka saman ekosysteemin jäsenet voivat olla eri taustaisia ja eri toimijaorganisaatioiden yksilölliset motiivit ja arvot toisistaan poikkeavia, on ekosysteemiin kyettävä luomaan yhteiskehittämisen malli, josta kaikki hyötyvät. Keskeinen tavoite ekosysteemille on myös se, että eri taustaiset osallistujat sekä näkökulmat auttavat kaikkia jäseniä laajentamaan omaa oivallustaan kehittämisen kohteena olevasta asiasta. Laajentuneen näkemyksen avulla pystytään paremmin hahmottamaan kaikkien osapuolten hyötynäkökulmia, mikä voi edesauttaa tuottamaan kokonaan uusia innovaatioita. (Akaka et al. 2013; Vink et al. 2021.)

Valkokarin, Hyytisen, Kutinlahden sekä Hjeltin (2015) mukaan ekosysteemi ei ole organisaatioiden muodostama pysyvä ympäristö, vaan ekosysteemiin kuuluvien organisaatioiden mukaan muuttuva dynaaminen rakenne. Ekosysteemit voidaan jakaa toimintansa perusteella kolmeen osa-alueeseen: liiketoiminta-ekosysteemeihin, tietoekosysteemeihin sekä innovaatioekosysteemeihin. Liiketoimintaekosysteemissä yritysten, alihankkijoiden, palveluntuottajien sekä asiakkaiden verkosto pyrkii tuottamaan toiminnalle mahdollisimman hyödyllistä arvoa. Tietoekosysteemien päämääränä on tuottaa vuorovaikutuksessa, verkostomaisesti ja yhteisöllisesti mahdollisimman paljon uutta tietoa. Innovaatioekosysteemeissä liiketoimintaekosysteemien tuottama asiakasarvo sekä tietoekosysteemien synnyttämä tieto mukautuvat kokonaan uudeksi innovaatioksi. (Valkokari, Hyytinen, Kutinlahti & Hjelt, 2020, 18–20.)

Kehittäminen on sosiaalista toimintaa, jossa korostuu kehittämiseen osallistuvien ihmisten aktiivinen keskinäinen vuorovaikutus. Onnistunut kehittäminen on osallistavaa, jossa kehittämisen kohteelle merkittävät sosiaaliset ryhmät, kuten asiakkaat, työntekijät sekä sidosryhmät huomioidaan riittävästi. Näin jokainen käyttäjäryhmä pääsee osallistumaan kehittämiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 89–91.)

Manka (2012) määrittää vuorovaikutuksen moninaiseksi käsitteeksi, jonka onnistuminen rakentuu useista eri tekijöistä. Hyvän vuorovaikutuksen ytimessä on avoimuus, jolla mahdollisissa ristiriitatilanteissa pyritään ratkaisemaan ongelmaa, eikä etsimään syyllisiä ristiriitatilanteen syntyyn. Ongelmatilanteilta

voidaan paremmin välttyä, jos yhdessä tapahtuvalle toiminnalle on määritetty kaikkien osapuolten hyväksymät säännöt. (Manka 2012, 125–126.) Uusitalon (2018) mukaan käynnissä olevasta kehittämisestä, tulevista toimenpiteistä sekä kehittämisprosessin aikana syntyneistä oivalluksista on tärkeää keskustella kehittäjäyhteisön kesken. Vuorovaikutus mahdollistaa sen, että kehittämisen eri vaiheet tulevat kaikkien tietoon. (Uusitalo 2012, 74.)

## 5 Aikaisempi aihetta käsittelevä kirjallisuus

### 5.1 Opinnäytetyöt

Tutkimuksen tukena hyödynnettiin aikaisemmin tuotettua kirjallista aineistoa, jotka käsittelevät Karelia-ammattikorkeakoulun toteuttamaa yhteistyötä maakunnan yritysten kanssa. Aineistoon tutustuminen hahmotti kattavammin jo toteutunutta yhteistyötä. Lisäksi lisääntynyt tietoperusta auttoi määrittämään uusia lähestymistapoja tutkimukselle sekä välttämään aikaisemmissa tutkimuksissa kysytyjen asioiden toistamista. Tutkimuksessa hyödynnettyjä opinnäytetöitä kerrotettiin Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry:n ylläpitämästä valtakunnallisesta Theseus-järjestelmästä. Haku järjestelmästä tapahtui opinnäytetöiden asiansanojen avulla. Karelia-ammattikorkeakoulun yritys yhteistyötä käsitteleviä opinnäytetöitä haettiin asiansanoilla *yritys yhteistyö ja työelämä yhteistyö* sekä vapaasanahauulla *karelia yritys yhteistyö tai karelia työelämä yhteistyö*. Mainituilla hauilla löytyi kaksi opinnäytetöitä, jotka olivat julkaistu vuosina 2015 sekä 2021.

Vuonna 2015 julkaistussa Elina Räisäsen sekä Tero Ylösen opinnäytetyössä *Karelia-ammattikorkeakoulun työelämä yhteistyön kehitys – Liiketalouden koulutus* yrityksiltä kysyttiin yhteistyöstä Karelia-ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelman kanssa. (Räisänen & Ylönen 2015, 6.) Tutkimuksessa selvitettiin kokemuksia oppilaitoksen sekä yrityksen välisestä yhteistyöstä sekä pyydettiin kehittämisideoita yhteistyön parantamiseksi. Tulosten perusteella 51 vastaajaa koki yhteistyön Karelia-ammattikorkeakoulun kanssa onnistuneeksi ja toivoivat yhteistyön olevan pitkäjänteistä. Vastaajat kokivat, että yhteistyöllä

voidaan kehittää ammattikorkeakoulun kumppaniyrityksen toimintaa. Opinnäytetyöhön liittyvässä kyselyssä yhteistyötä ammattikorkeakoulun kanssa arvioitiin asteikolla 1-6. Kaikkien vastausten keskiarvo neljääntoista kysymyksen oli 5,0, mikä kertoi vastaajien tyytyväisyydestä yhteistyöstä Karelia-ammattikorkeakoulun kanssa. Heikoin arvio 3,9 liittyi yritysten tietoon siitä, millainen yhteistyön Karelia-ammattikorkeakoulun kanssa on mahdollista. (Räisänen & Ylönen 2015, 58–59.)

Opinnäytetyön kehitysideoissa kirjoittajat nostivat esille tarpeen vakiintuneen asiakashallintajärjestelmän käyttöön, jonka avulla on helpompi dokumentoida toteutunutta yritys yhteistyötä. Yrityksille olisi markkinoitava ja viestittävä tehokkaammin yhteistyömahdollisuuksista ammattikorkeakoulun kanssa. Aktiivisempi viestintä sekä vuorovaikutus auttaisi luomaan pysyvämmän kanavan yrityksille kertoa omista kehittämistarpeistaan. Tärkeäksi koettiin myös toteutuneiden toimenpiteiden arvioimista yritysten sekä ammattikorkeakoulun kesken. Yritysten toimintaa kehittäviä opinnäytetöitä on pystyttävä arvioimaan ja ohjaamaan yritysten toimesta jo opinnäytetyöprosessin aikana. (Räisänen & Ylönen 2015, 89–90.)

Elina Pöppösen vuonna 2021 valmistunut YAMK-opinnäytetyö *Työelämän harjoitteluohjaajien ja ammattikorkeakoulun yhteistyön kehittäminen* käsitteli työelämäyhteistyötä työharjoitteluohjaajien sekä Karelia-ammattikorkeakoulun välillä (Pöppönen 2021, 2). Vaikka opinnäytetyön teema ei ollut suoraan yhdenmukainen tämän tutkimuksen kanssa, nousi tuloksista esille myös vastauksia, joita pystyi hyödyntämään yritysten kehittämissyhteistyön kontekstissa. Pöppösen (2021) mukaan Karelia-ammattikorkeakoulun työelämäkumppaneilta saaduissa vastauksissa harjoitteluissa tapahtuneeseen yhteistyöhön oltiin pääosin tyytyväisiä. Eniten kehitettävää työelämäkumppanit arvioivat yhteydenpidon toteutumisessa ohjaavan opettajan sekä työharjoitteluohjaajan välillä. Vastauksissa nousi esille toive selkeästä yhteydenpitokanavasta, joka mahdollistaisi nopean vuorovaikutuksen, kun harjoittelun aikana tapahtuu jotain erityistä. Opinnäytetyöhön kirjatuissa kehitysideoissa pohdittiin mahdollisuutta sähköisestä järjestelmästä, josta työelämäyhteistyöstä tietoa saisivat sellaiset yritykset, jotka aikaisemmin eivät ole tehneet yhteistyötä Karelia-ammattikorkeakoulun kanssa.

Sähköinen järjestelmä toimisi myös yhteydenpitokanavana ammattikorkeakoulun sekä työelämäkumppanin välillä. (Pöppönen 2021, 40–41, 50.)

## **5.2 Yritysyhteistyötä käsittelevät raportit**

### **5.2.1 Yritysyhteistyön kehittäminen kasvualoilla -hanke**

Itä-Suomen yliopisto, Karelia-ammattikorkeakoulu sekä Savonia-ammattikorkeakoulu toteuttivat vuosina 2018–2021 Yritysyhteistyön kehittäminen kasvualoilla (YRIKE) -hanketta. Hankkeen tavoitteena oli edistää yritysten sekä oppilaitosten välistä avoimuutta ja vuorovaikutusta. Lisäksi hanke pyrki lisäämään keinoja, miten yritykset voivat paremmin hyödyntää korkeakoulujen tutkimus- ja koulutuskäytössä olevia tiloja omassa toiminnassaan. (Turkia, Arvola & Laine 2021, 32.)

Hankkeessa todettuja johtopäätöksiä olivat, että oppilaitoksen ja yrityksen toimivan sekä tavoitteellisen yhteistyön edellytys on korkeakoulun mahdollisuus tuottaa sekä tarjota yrityksen tarvitsemaa osaamista. Tärkeää on myös sekä korkeakoululle että kumppaniyritykselle tunnustaa yrityksen liiketoiminnan kasvun edellytykset. Yritysten kasvava tarve ylläpitää kilpailukykyä sekä reagoida liiketoimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin edellyttää korkeakouluilta aktiivista TKI-toimintaa, jolla tuotetaan yritysten hyödynnettäväksi tulevaisuuden kilpailukykyä edistävää osaamista. Yritysten ja korkeakoulujen yhteistyössä havaittujen tarpeiden saavuttamiseksi, korkeakoulun TKI-toiminta on tuotteistettava paremmin ja toimintaa markkinoitava yritysten suuntaan näkyvämmiin. Kehitysehdotuksia YRIKE-hankkeessa olivat nimetyt, yritysrajanpinnassa toimivat henkilöt sekä asiakkuudenhallintajärjestelmien aktiivisempi hyödyntäminen korkeakouluissa. (Turkia et. al. 2021, 23, 30.)

Yritysyhteistyö voidaan hallinnollisesti nimetä yhdelle henkilölle, mutta vuorovaikutus korkeakoulun sekä yrityskumppanin välillä on kaikkien korkeakouluyhteistyön jäsenten vastuulla. Luottamuksellisin kumppanuus syntyy syvällisen, pitkäjänteisen yhteistyön myötä. Mitä monipuolisemmin kaikkia korkeakouluyhteistyön



jäseniä, kuten opettajia, opiskelijoita sekä TKI-henkilökuntaa osallistetaan yhteistyöhön yritysten kanssa, sitä paremmat mahdollisuudet korkeakoululla on tietää sekä tunnistaa yritysten tarpeet. Yhteistyön on kuitenkin oltava myös laadukasta ja tuettava molempien osapuolten strategisia tavoitteita. (Turkia et. al. 2021, 30–31.)

YRIKE-hankkeessa saatuja huomioita olivat, että henkilöstön osaamista tuoda esille oman korkeakoulun mahdollisuuksia yritysten kehittämisessä tulee vahvistaa. Tavoitteen saavuttamiseksi on varattava myös työajallisia sekä taloudellisia resursseja. Myös korkeakoulun sekä yritysten yhteistyötä tukemaan on kehitettävä fyysisiä ja digitaalisia ympäristöjä, mitkä lisäävät avointa, pysyvää sekä luonnollista yhteistyötä, mikä syventyessään kasvaa maakunnallisesti vaikuttavaksi kumppanuudeksi. (Turkia et. al. 2021, 31.)

### **5.2.2 Yrittäjyyden yliopettaja -hanke**

Yrittäjyyden yliopettaja oli vuonna 2021 päättynyt viisivuotinen hanke, joka syvensi Karelia-ammattikorkeakoulun toteuttamaa, yrittäjyystaitoja sekä yrittäjyyttä edistävää opetustarjontaa. Osana hanketta kehitettiin maakunnan uuden yritystoiminnan monipuolistumista lisäävää Draft-yrittäjyysohjelmaa. Hankkeen tuloksena Karelia-ammattikorkeakoulun sekä yrittäjän yhteistyölle laadittiin Tutkiva yrittäjyys -toimintamalli. Toimintamallissa korostui yrittäjän sekä oppilaitoksen henkilökuntaan kuuluvan yritysvalmentajan yhteinen hyötyjulkaisu. Artikkelina, videona tai podcastina toteutetut julkaisut esittelivät valmennuksen aikana tapahtunutta kehitystä, jonka tulokset sekä oivallukset ovat julkaisun ansiosta kaikkien yrittäjien vapaasti hyödynnettävissä. (Immonen 2021, 6–9.)

Hankkeessa osallistuttiin myös Spark Joensuu -opiskelijayrittäjyysympäristön kehittämiseen. Spark Joensuun tavoitteena oli toimia fyysisenä ympäristönä, jossa eri oppilaitoksissa opiskelevien yrittäjyydestä innostuneiden opiskelijoiden on mahdollista verkostoitua sekä kehittää itsenäistä tai ideoida yhteistä yrittäjyyttä. Hankkeen aikana Spark Joensuun toimintaa käynnistettiin ja aloitusvaiheessa havaittuja haasteita oli yrittäjyydestä kiinnostuneiden opiskelijoiden

tavoittaminen sekä toimintaan sitouttaminen. Samansisältöisiä haasteita on ollut myös muualla Suomessa toimineissa opiskelijayrittäjyyden ympäristöissä. (Immonen 2021, 10.)

### **5.2.3 Työnantajat koulutuksen tukena -hanke**

Pohjois-Karjalan kauppakamarin vuosina 2020–2023 toteuttamassa hankkeessa työelämäauditoitiin Karelia-ammattikorkeakoulun koulutusvastuut sekä jatkuvan oppimisen palvelut. Auditoinnin aikana maakunnan työ- ja yritys-elämän edustajat selvittivät ja arvioivat, miten Karelia-ammattikorkeakoulu oli toteuttanut yhteistyötä maakunnan yritysten kanssa. Auditoinnissa kartoitettiin toimintatapoja, joita ammattikorkeakoulun sekä työelämän välillä voidaan parantaa. Auditoinnit toteutettiin Karelia-ammattikorkeakoulussa pääosin vuoden 2022 aikana. Auditointiprosessi rakentui ennakkoon toimitetuista kysymyksistä koulutusvastuun henkilöstölle sekä keskustelutilaisuudesta, jossa työelämän edustajilla oli mahdollisuus haastatella henkilöstöä. Opetuksen lisäksi auditoinnissa otettiin huomioon myös toimialan TKI-toiminnan merkitys työelämäyhteistyölle. (Pohjois-Karjalan kauppakamari 2022.)

Työelämäauditointi toteutettiin kaikkiin Karelia-ammattikorkeakoulun koulutuksiin, mutta opinnäytetyön rajauksesta johtuen tähän tutkimukseen sisällytettiin vain liikelouden sekä matkailun koulutusvastuita käsitteleviin auditointiraportteihin. Auditointiraportit ovat kirjoitettu Pohjois-Karjalan kauppakamarin työntekijöiden toimesta ja raportit käsittelevät kahta Karelia-ammattikorkeakoulun tutkintokoulutusta. Lupa raportteihin viittaamiseen opinnäytetyössä pyydettiin Pohjois-Karjalan kauppakamarilta sekä Karelia-ammattikorkeakoulun liikelouden sekä matkailun koulutusvastuun kouluspäälliköiltä. Tunnistettavuuden välttämiseksi koulutusvastuiden auditointiraporttien tuloksia ja niistä saatuja huomioita käsiteltiin yhtenä kokonaisuutena.

Auditointiraporttien perusteella koulutusvastuut tietävät ja tunnistavat keskeiset työelämäkumppaninsa sekä sidosryhmänsä. Ammattikorkeakoulun kumppanuuksia oli laajasti koko maakunnan alueella ja yhteistyötä tehdään eri

kokoisten yritysten kanssa. Kumppaniverkostojen luomisessa sekä niiden säilymisessä oli paljon merkitystä Karelia-ammattikorkeakoulun työntekijöiden henkilökohtaisilla suhteilla sekä työntekijän omalla aktiivisuudella. Järjestelmällisintä sekä vakiintunutta yhteistyö oli ammattikorkeakoulun avainkumppaneiden kanssa. Yhteydenpito yritysten kanssa tapahtuu erilaisia menetelmiä tapauskohtaisesti hyödyntäen, mutta yhteydenpidon järjestelmällisyydessä sekä verkostojen vahvistamiseen käytettävissä resursseissa on kehitettävää. (Porento & Yrjänä 2022; Porento & Yrjänä 2023.)

Toimintamallit, joilla ennakoitaan toimialaympäristössä tapahtuvia muutoksia, olivat rajalliset. Aktiiviset kohtaamiset yritysten kanssa, liiketoimintaympäristön seuraaminen tutkimusten, raporttien, tilastojen sekä median kautta ja koulutusalojen opiskelijoiden näkemykset alan trendeistä monipuolistivat ammattikorkeakoulun toimialakohtaista muutuskäytännöllisyyttä. Ennakointia olisi voinut tapahtua enemmän ja toimenpiteet olivat liikaa käynnissä olevaan muutokseen reagoivia. Mahdollisuudet muutoksen ennakoinnissa ja tämän sisällyttämisessä ammattikorkeakoulun opetukseen olivat rajalliset, koska koulutusten sisällöt suunnitellaan useamman vuoden aikajänteellä. Ammattikorkeakouluorganisaatioissa tiedostettiin hyvin yritys yhteistyön merkitys ennakoitiossaamisessa. Myös yritysten kyvyssä reagoida liiketoimintaympäristön muutoksiin oli kehitettävää. Koulutusvastuiden henkilöstön yhteisöllisyys sekä innostus havaittujen haasteiden kehittämiseen oli kuitenkin vahvaa. (Porento & Yrjänä 2022; Porento & Yrjänä 2023.)

### **5.3 Huomioita aikaisemmasta kirjallisesta aineistosta**

Haasteena yritysten tavoittamiselle yrityksille suunnattujen toimenpiteiden tarjonnan paljous. Yrityksiä osallistetaan samanaikaisesti monien hankkeiden tarjoamiin kehittämistoimenpiteisiin, eikä osallistuminen esimerkiksi ammattikorkeakoulun toteuttamaan tilaisuuteen ei ole mahdollista. Yritysten parempi tavoittaminen edellyttää sitä, että yrityksille voidaan tarjota jotain uudenlaista ja sisällöllisesti ylivoimaisen merkittävää. (Puhakka-Tarvainen, Saramäki, Sipola & Puhakka 2022, 48.)

Karelia-ammattikorkeakoulun toteuttaman maaseutuyrittäjyyden mahdollisuuksia monipuolistaneen Rural Future -hankkeen artikkelissa sanoitettiin hyvin haasteet, jotka nousivat yleisesti esille Karelia-ammattikorkeakoulun yritysysteistyötä käsittelevässä kirjallisessa aineistossa. Yhteydenpito pitkään organisaation kumppaniverkoston kuuluneiden yritysten kanssa oli säännöllistä, mutta kumppaniverkoston kuulumattomat yritykset kokivat, etteivät saaneet riittävästi tietoa mahdollisuuksista, mitä ammattikorkeakoulu pystyi tuottamaan. Havaituissa haasteissa korostuivat puutteet vuorovaikutuksen sekä viestinnän toteuttamisessa. Vuorovaikutuksen synnyttyä, yhteistyössä Karelia-ammattikorkeakoulun kanssa yritykset pystyivät kasvattamaan osaamistaan. Karelia-ammattikorkeakoulun kanssa tapahtuvan yhteistyön lisäksi myös verkostot toisten yritysten kanssa vahvistuivat.

## **6 Kehittämistyön tutkimusmenetelmät**

### **6.1 Kehittämisiongelman määrittäminen**

Syksyllä 2022 julkaistun Suomen yrittäjien yritysbarometrin mukaan 75 prosenttia Pohjois-Karjalan yrityksistä ei tunnistanut mahdollisuutta kehittämissyhteistyöhön maakunnan korkeakoulujen tai tutkimuslaitosten kanssa. Yrityksistä 22 prosenttia oli tehnyt yhteistyötä ammattikorkeakoulujen kanssa. Kuusi prosenttia yrityksistä oli tehnyt yhteistyötä yliopistojen kanssa, kun yhteistyössä tutkimuslaitosten kanssa ilmoitti olleensa neljä prosenttia yrityksistä. Suhteessa valtakunnalliseen keskiarvoon, pohjoiskarjalaiset yritykset olivat tehneet kymmenen prosenttia enemmän yhteistyötä ammattikorkeakoulujen kanssa. (Yrittäjät 2022.)

Huolimatta siitä, että ammattikorkeakoulujen ja pk-yritysten yhteistyö Pohjois-Karjalassa oli kansallisesti vertailtaessa varsin korkeaa, kolme neljästä pk-yrityksestä ei toteuttanut minkäänlaista yhteistyötä ammattikorkeakoulun kanssa. Opinnäytetyön tutkimusongelma oli selvittää, miten pienet yritykset ovat kokeneet kehittämiseen perustuvan yhteistyön Karelia-ammattikorkeakoulun kanssa ja millaiset toimenpiteet parantavat yritysten mielestä kumppanuutta Karelia-

ammattikorkeakoulun kanssa. Toteutustapana ongelman selvittämisessä oli tutkimuksellinen kehittämistyö.

## 6.2 Laadullinen tapaustutkimus

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007) tiivistävän kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tavoitteeksi pyrkiä selittämään kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa on tyypillistä, että kerätty tieto perustuu kehittämisen kohdetta käyttävien henkilöiden todellisiin kokemuksiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan on pystyttävä rajaamaan tapauskohtaisesti käyttämänsä aineisto sen laajuiseksi, että menetelmää hyödyntämällä voidaan saada aikaan riittävän luotettavia johtopäätöksiä selittää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Laajuuden lisäksi on valittava tutkimuskohteet sellaiseksi, että kerättävä tieto on myös sisällöllisesti hyödyllistä. (Eskola & Suoranta 2005, 61–62; Tietoarkisto 2023.) Opinnäytetyössä tapahtuvalle tutkimukselle asetetut tavoitteet korostivat menetelmäksi laadullista tutkimusta. Tutkimusprosessi sekä sen aikana saatujen tulosten analysointi kehittävät lopputulemana Karelia-ammattikorkeakoulun yritys yhteistyötä toivottavasti paremmaksi ja tuottavat hyödyllistä aineistoa myös myöhemmin tapahtuviin kehittämisen- ja tutkimusprosesseihin.

Lähestymistapana opinnäytetyössä oli tapaustutkimus. Tapaustutkimus pyrkii kohteena olevan ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen ja mahdollisten prosessien kuvaamiseen. Tutkimukselle tyypillistä on sen toteutus todellisessa ympäristössä, tutkimuksen kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja moninaisesti hahmottavat lähteet sekä se, että tutkimuksen tekijä osallistuu tutkimuksen kannalta merkittävän aineiston keräämiseen. (Kananen 2012, 34–36; Vilkka 2021, 284.) Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2015, 53) määrittävät tapaustutkimuksen soveltuvan lähestymistavaksi silloin, kun tavoitteena on saada uutta kehittämistä edistäviä ehdotuksia ja ideoita.

Tässä opinnäytetyössä tapaustutkimus antoi mahdollisuuden katsoa kehittämisprosessia riittävän laajasti. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat Pohjois-Karjalan

maakunnassa toimivat mikro- ja pienyritykset. Tutkijan oli pystyttävä rajaamaan aineisto tietyn kokoisten yritysten näkökulmasta sekä huomioida myös maantieteellisen rajaamisen merkitys. Tutkimusaineiston kerääjän vastuulla oli lopullinen päätös siitä, onko kerätty aineisto riittävän laajaa sekä monipuolista tutkimuksen saattamiseksi loppuun ja totuudenmukaisten johtopäätösten saamiseksi myös tutkimuseettisesta näkökulmasta.

### **6.3 Puolistrukturoitu teemahaastattelu**

Tutkimusta toteutettaessa on tärkeää pystyä määrittämään menetelmät tavoille, miten tutkimuksessa käytettävää tietoa kerätään sekä miten tietoa analysoidaan. Analysoinnilla tarkoitetaan tapaa, miten kerätty tieto saadaan jalostettua tutkimuksen kannalta hyödynnettävään muotoon. Käytettävien menetelmien on oltava sellaisia, että ne vastaavat mahdollisimman hyvin asetettuun tutkimusongelmaan. (Kananen 2012, 16.)

Karelia-ammattikorkeakoulu on tehnyt kehittämistyötä yritysten kanssa niin pitkään, että tutkimusta tukevaa aineistoa on saatavilla riittävästi. Jo toteutuneen yhteistyön havainnointiin ovat yritys yhteistyötä käsittelevät opinnäytetyöt, artikkelit sekä TKI-hankkeissa tuotetut raportit. Kirjallisen aineiston lisäksi tutkimukselle merkityksellisintä tietoa ovat kehittämissyhteistyöhön osallistuneiden yritysten näkemykset ja kokemukset. Tätä aineistoa kerätään puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla.

Kun tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta halutaan selventäviä ja syventäviä vastauksia, voidaan hyödyntää teemahaastattelua (Ojasalo et al. 2014, 206). Puolistrukturoitu teemahaastattelu on laadullisessa tutkimuksessa käytetty tiedonkeruumenetelmä, jossa on etukäteen määritetty näkökulma, mutta haastattelun aikana esille nousevat avoimet vastaukset vaikuttavat haastattelun kulkuun sekä tiedonkeruun kannalta oleellisimpiin aiheisiin. Haastattelija voi painottaa haastatteluissa käsiteltäviä teemoja sekä vaihtaa haastattelukysymysten järjestystä. Haastateltavalle ei tarjota valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan

haastateltava voi vastata haluamallaan tavalla. (Eskola & Suoranta 2005, 86; Hirsjärvi & Hurme 2015, 47.)

Asetettuun tutkimusongelmaan nähden puolistrukturoidussa haastattelussa voi haastateltava määrittää yhteistyöstä yrityslähtöisesti merkittävimmät teemat. Hirsjärven ja Hurmeen (2015) mukaan tutkijan vastuulla on määrittää aineistolle saturaatiopiste, jolloin kerättyä aineistoa on riittävästi tutkimuksen näkökulmasta eikä kerätyt uudet aineistot enää tuota tutkimuksen kannalta uutta tietoa. (Hirsjärvi ja Hurme 2015, 59) Tutkimuksen hyödyntäessä eri toimialoille kohdentuvia yrityshaastatteluita sekä erilaisia kirjallisia lähteitä, monipuolistetaan käytettävää aineistoa, mikä myös vähentää mahdollisuutta tietynlaiseen tutkimustulokseen päättämisestä.

#### **6.4 Haastatteluiden toteuttaminen**

Haastateltavia ei voi valita satunnaisesti, vaan valinnan tulee kohdistua sellaisiin henkilöihin, joilta voidaan olettaa saatavaksi eniten tutkimukselle hyödyllistä aineistoa (Eskola & Suoranta 2005, 60). Kehittämistehtävän hyödyn ja laadun näkökulmasta, oli kyettävä määrittämään ne mikro- ja pienyritykset, joiden kokemus yhteistyöstä Karelia-ammattikorkeakoulun kanssa oli riittävän laajaa arvioimaan yhteistyötä riittävän analyttisesti ja tarvittaessa myös kriittisesti. Tässä tutkimuksessa haastattelujen kohteena olivat yrittäjät, jotka toimivat kulttuurin, matkailun, majoituspalveluiden sekä markkinoinnin toimialoilla. Karelia-ammattikorkeakoulu tekee yhteistyötä moninaisemman toimialajoukon kanssa, mutta tässä tutkimuksessa rajaus tehtiin opinnäytetyön toimeksiantajan, Co-Fast -hankkeen keskeisten kohdetoimialojen mukaisesti. Eri toimialojen näkemyksistä voitiin havaita, onko yhteistyötä Karelia-ammattikorkeakoulun kanssa tehneen yrityksen toimialalla vaikutusta kokemukseen yhteistyöstä. Toinen määrittävä tekijä yrityksen valitsemisessa haastatteluun oli toimialan lisäksi yrityksen suuruus.

Tässä tutkimuksessa yhteistyöllä tarkoitettiin yrityksen sekä Karelia-ammattikorkeakoulun sekä yrityksen yhteistä toimenpidettä tai pitkäkestoisempaa

prosessia, johon molemmat osapuolet ovat osallistuneet toteuttavina osapuolina. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi yrityksen osallistumista ammattikorkeakoulun hankkeeseen, yritykseen kohdistunutta kehittämisprojektia, yrityksen toimeksi antamaa työelämälähtöistä opinnäytetyötä tai ammattikorkeakoulun tutkinto-opiskelijan harjoittelujaksoa kohdeyrityksessä. Haastateltavien yritysten kartoittamisessa hyödynnettiin Karelia-ammattikorkeakoulun organisaation sisäisiä verkostoja, kuten maakunnan yritysten kanssa esimerkiksi hankkeiden, opetuksen tai palveluliiketoiminnan kautta yhteistyötä toteuttaneiden henkilöiden kokemusta. Lisäksi haastateltavia valitessa huomioitiin myös maantieteellinen monimuotoisuus, jolloin saadut tutkimuksen tulokset hyödyttivät Karelia-ammattikorkeakoulua myös alueellisen vaikuttavuuden näkökulmasta.

Tutkimukseen haastateltiin neljää Karelia-ammattikorkeakoulun kanssa yhteistyötä tehneen mikro- tai pienyrityksen edustajaa lokakuun 2023 ja tammikuun 2024 välisenä aikana. Haastateltavat kontaktoitiin etukäteen ja tiedusteltiin heidän kiinnostustaan tutkimukseen osallistumiseksi. Suostuneille henkilöille toimitettiin tutustuttavaksi runko haastattelun kysymyksistä viikkoa ennen haastattelua. Haastattelut toteutettiin verkkohaastatteluina Microsoft Teams -ohjelmaa käyttäen. Ennen haastattelua varmistettiin haastateltavan suostumus haastattelun nauhoittamiseksi. Koko haastattelun ajan sekä haastattelija että haastateltava pitivät kameran päällä. Tämä paransi haastattelun vuorovaikutusta, minkä lisäksi katsekontakti sekä ilmeet ja eleet, kuten nyökkäykset ja hymyt vahvistivat luottamusta osapuolten kesken. Haastatteluille oli varattu aikaa tunti yhtä haastattelua varten. Pisimmillään yhden nauhoitetun haastattelun kesto oli 50 minuuttia ja lyhimmillään noin puoli tuntia. Nauhoitetuista haastatteluista laadittiin litteroitu dokumentti, joita hyödynnettiin haastattelun analysoinnissa. Haastattelunauhoitus hävitettiin toteutuneen litteroinnin päätteeksi. Aineiston litterointi on toteutettu niin, että haastatellut henkilöt eivät ole tunnistettavissa. Litterointidokumentteja säilytetään toistaiseksi Karelia-ammattikorkeakoulussa mahdolliseksi aineistoksi tuleville tutkimuksille.



## 6.5 Haastattelukysymykset

Haastattelukysymykset on aseteltava niin, että kysymyksillä voidaan saada mahdollisimman laajoja vastauksia, eikä aseteltu rajaa haastateltavan ajattelua. Toisaalta kysymysten on ohjattava vastaamaan tutkimuksen kannalta merkittäviin teemoihin. Haastattelijan rooli haastattelutilanteessa on neutraali ja tavoitteena on pystyä tulkitsemaan haastateltavaa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Juuti & Puusa 2011, 77–79.)

Teemahaastattelun kysymykset eivät saa olla identtisiä määritetyn tutkimusongelman kanssa. Kysymykset on muotoiltava sellaisiksi, että vastaukset tuottavat aineistoa tutkimuksen tueksi. Suositeltavaa on välttää kysymyksiä, joihin voidaan vastata yhdellä sanalla kyllä tai ei. (Hyvärinen 2017, 24–25.) On tärkeää kysyä yhdessä kysymyksessä vain yhtä asiaa (Vilkkä 2021, 232). Kysymyksiä ei voi muotoilla sisältämään tutkimuksen toteuttajan ennakkokäsityksiä, joiden avulla voidaan ohjata haastateltavaa haluttuihin vastauksiin. (Eskola & Vastamäki 2015, 35.)

Kysymyksiin sisällytettiin teemoja, joilla voitiin määrittää haastatellun näkemyksiä toteutuneesta kehittämissyhteistyöstä sekä näkemyksiä toimenpiteistä, jotka parantaisivat yhteistyön laatua. Haastateltavalle oli annettava mahdollisuus määrittää ja sanoittaa yrityksen sekä ammattikorkeakoulun kehittämissyhteistyö oman kokemuksen perusteella. Vastaja ei ohjattu erityisiin teemoihin, kuten opinnäytetöihin, työharjoitteluihin tai hankeyhteistyöhön, mikä olisi saattanut luoda käsityksen vain mainituista asioista kehittämissyhteistyön muotoina.

Haastattelun kysymykset (liite 1) oli teemoitettu neljään eri kysymyssarjaan. Ensimmäinen kysymyssarja johdatti haastattelun teemoihin sekä aktivoi pohtimaan Karelia-ammattikorkeakoulun kanssa tapahtuneen yhteistyön laajuutta. Toisessa kysymyssarjassa määritettiin motiiveja yhteistyölle, kun kolmas kysymyssarja kartoitti yrityksen mielipidettä yhteistyön onnistumisesta. Neljännessä kysymyssarjassa tiedusteltiin yleistä näkemystä siitä, millaiseksi hyvä kehittämissyhteistyö yrityksessä ajatellaan ja miten yrityksen henkilöstön osaamista kehitetään.

## 6.6 Aineiston analyysi

Toteutuneiden haastatteluiden jälkeen haastattelutallenteet litteroidaan eli kirjoitetaan tekstimuotoon. Litteroinnin tavoitteena on selkeyttää saatua aineistoa, mikä helpottaa tutkimuksen tavoitteiden mukaista aineistoanalyysiä. Litteroinnin tarkkuus määrittyy tutkimuksen sisällönanalyysin perusteella. Litteroituun tekstiin voidaan sisällyttää kaikki haastateltavan käyttämät täytesanat tai äänensävyt, mikäli se on tutkimuksen kannalta oleellista. Litteroinnin laajuuteen vaikuttaa käyttötarpeen mukaan myös käytössä olevat ajalliset resurssit. (Ruusuvuori 2010, 424–427.)

Teemahaastatteluiden litteroinnissa korostettiin tutkimuksen kannalta keskeisiä asioita. Keskeinen tavoite oli hahmottaa aineistosta vastauksia kysymykseen, ”Millä tavoilla kehittämissyhteistyötä Karelia-ammattikorkeakoulun kanssa voidaan vahvistaa?”. Vastauksista pyrittiin löytämään aineistosta elementtejä, jotka olivat jo toteutuneessa yhteistyössä koettu myönteisiksi, mutta myös asioita, joita yritysten näkemysten mukaan oli mahdollista parantaa. Litteroinnin valmistuttua aineisto analysoitiin teemoittelemalla. Kanasen (2012) mukaan teemoittelu on analysointitapa, jossa yksittäiseen teemaan liittyvät haastattelussa esille nousseet asiat kirjataan muistiin. Saatuja vastauksia raportoitaessa voidaan hyödyntää myös haastateltavan antamia todellisia sitaatteja. (Kananen 2012, 91.) Analysoitaessa tutkijan on kyettävä määrittämään, onko haastattelun aikana annettu vastaus haastateltavan oma mielipide vai yrityksen yhteisöllinen käsitys aiheesta. (Vilkka, 2021, 330).

Teemoittelussa korostuvat aihepiiriin liittyvät asiat, jotka useampi tutkimukseen osallistunut mainitsee vastauksissaan. Teemoittelussa voivat nousta esille myös huomiot, jotka eivät pohjaudu ennakkoon tutkimukselle asetettuihin teemoihin. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 173.) Eskolan ja Suorannan (2005, 175–176) mukaan teemoittelu auttaa kehittämiskohteen moninaisemmassa tulkinnassa ja voi tuottaa erilaisia ratkaisuehdotuksia. Hirsjärven ja Hurmeen (2015) mukaan yhtäläisten teemojen lisäksi on oleellista pystyä selittämään myös vastausten eroavaisuuksia. Tämä lisää tutkimuksen monipuolisuutta ja mahdollistavat erilaiset

näkökulmat. Kyky pohtia syitä vastausten eroavaisuudelle määrittää tutkijan osaamista. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 149.)

## **7 Haastattelun tulokset**

### **7.1 Haastatteluun osallistuneet yritykset**

Haastatteluun osallistuneiden neljän yrityksen yhteistyö Karelia-ammattikorkeakoulun kanssa oli jatkunut neljästä vuodesta viiteentoista vuotta. Kolme yrityksestä määrittäi yhteistyön vuosittaiseksi. Mainittuja yhteistyön muotoja olivat Karelia-ammattikorkeakoulun tutkinto-opiskelijoiden eri mittaiset työharjoittelut yrityksessä, opiskelijoiden yrityksille toteuttamat opinnäytetyöt, opintojaksoihin sisältyvät kehittämissuunnitelmat sekä opiskelijoiden osallistuminen yrityksen järjestämän tilaisuuden tai tapahtuman toteuttamiseen. Yritykset olivat osallistuneet Karelia-ammattikorkeakoulun hankkeisiin kehittämistoimenpiteen kohdeyrityksenä sekä tuottaneet hankkeelle sisältöjä yritysasiantuntijan roolissa. Lisäksi yritykset mainitsivat olleensa jäsenenä ammattikorkeakoulun hallinnoiman hankkeen ohjausryhmässä, osallistuneet hankkeissa tuotettujen videoiden kuvauksiin tai olleet osallistujina Karelia-ammattikorkeakoulun palveluliiketoimintana tuotetussa koulutuksessa. Kolme haastatellusta yrityksestä oli allekirjoittanut Karelia-ammattikorkeakoulun kanssa avainkumppanisopimuksen.

Haastatellut yritykset toimivat Pohjois-Karjalan maakunnassa kolmella eri paikkakunnalla; Joensuussa, Nurmeksessa sekä Kiteellä. Huomionarvoista oli myös se, että yritykset olivat tehneet yhteistyötä myös muiden ammattikorkeakoulujen kanssa. Mainittuja ammattikorkeakouluja olivat Savonia-ammattikorkeakoulu, Kajaanin ammattikorkeakoulu sekä Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu XAMK. Yhteistyö oli tapahtunut opiskelijaharjoitteluiden tai opinnäytetyötoimeksiantojen kautta. Lisäksi oppilaitosyhteistyötä osa yrityksistä oli tehnyt yhteistyötä Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä Riverian sekä Itä-Suomen yliopiston kanssa. Tutkimuksen näkökulmasta laajempi oppilaitosyhteistyö auttoi yrityksiä vertaamaan Karelia-ammattikorkeakoulun kanssa tapahtunutta yhteistyötä suhteessa muiden kanssa tapahtuneeseen yhteistyöhön. Henkilöstön

osaamisen lisääminen mainittiin osana yrityksen toimintakulttuuria ja osa yrityksistä oli hyödyntänyt myös Karelia-ammattikorkeakoulun myymiä koulutuksia.

## 7.2 Yhteistyön motiivit ja hyödyt yrityksille

Lähtökohtana yhteistyölle Karelia-ammattikorkeakoulun kanssa oli mahdollisuus yritysten toiminnan kannalta hyödyllisen tiedon kasvattamiseen. Haastatellut yritykset tunnustivat ammattikorkeakoulun henkilöstön kautta saatavan toimialakohtaisen osaamisen sekä hyödyt, mitä opiskelijaharjoittelut yrityksille voivat tuottaa. Yhteistyön avulla yritykset olivat voineet tavoittaa potentiaalisia työntekijöitä, mikä helpottaa yrityksissä toteutettavia rekrytointeja.

*Kyllä se on meille semmoinen. Miten sen nyt sanoisi. Ehkä niin kuin tietynlainen ikkuna sinne oppilaitoskenttään ja ennen kaikkea sinne tulevien osaajien kenttään.*

*--kyllä se on vahvasti meidän toiminnan arvopohjaa, että me halutaan olla tässä alueella ja osa tätä aluetta. Se on osa yhteiskuntavastuuta, että sitoutetaan tai osallistetaan opiskelijoita ja tarjotaan sitä kautta todellisia keissejä ja se on meille myöskin rekrytoinnin väylä.*

Yrityksissä koettiin yrityksen arvoihin perustuvana toimintana yhteistyö maakunnallisen korkeakoulun kanssa. Yritykset näkivät roolinsa ammattikorkeakoulun kumppanina osaltaan edistämässä opiskelijoiden sitoutumista Pohjois-Karjalan maakuntaan sekä heidän opiskelemalleen toimialalle. Yhteistyössä Karelia-ammattikorkeakoulun kanssa koettiin olevan myös taloudellisia mahdollisuuksia, koska maakunnan ainoa ammattikorkeakoulu voi tuottaa yrityksille alueellisesti uniikkia osaamista ja palveluita yrityksille kustannustehokkaasti. Yhteistyöllä yrityksille saivat myös näkyvyyttä ja yhteistyö oli väline uusien, potentiaalisten asiakkaiden tavoittamisessa.

### 7.3 Yritysyhteistyön hyödyt Karelia-ammattikorkeakoululle

Yritykset kokevat voivansa tarjota ammattikorkeakoululle huomioita ja ajatuksia oman toimialansa arjesta sekä tulevaisuusnäkömystä. Yrityksiltä saadun palautteen avulla Karelia-ammattikorkeakoulu sai vahvemman toimialakohtaisten käsityksen yritysten toiminnasta ja pystyi hyödyntämään sitä tutkintokoulutusten sekä kehittämishankkeiden suunnittelussa. Koko maakunnan alueelle levittäytyvä kumppaniyritysverkosto myös laajensi Karelia-ammattikorkeakoulun alueellista perspektiiviä. Kun yrityksen ja ammattikorkeakoulun yhteistyö oli säännöllistä ja organisaatioiden yhteyshenkilöiden välillä keskinäinen luottamus, rakentavaa palautetta sekä konkreettisia kehitysideoita oli helpompi antaa.

*--se on se työelämästä tuleva palaute suurin hyöty. Kun yhteistyö on avointa, ei kierrellä eikä kaarrella turhia.*

Haastatellut yritykset olivat tarjonneet Karelia-ammattikorkeakoulun tutkinto-opiskelijoille kiinnostavia työharjoittelupaikkoja sekä opinnäytetyötoimeksiantoja. Tämä edesauttoi korkeakouluopiskelijan ammatillista kasvua. Yhteistyöstä saatua hyötyä oli myös se, että valmistunut opiskelija kiinnittyi maakunnan työelämään. Tämä osaltaan lisäsi Karelia-ammattikorkeakoulun alueellista vaikutavuutta, kun opiskelijat pysyvät alueella valmistumisensa jälkeen. Pitkäjänteisen yhteistyön ansiosta yritykset olivat voineet kehittää yrityksessä tapahtuvaa ohjausta opiskelijaharjoittelijoille.

### 7.4 Yritysten näkemys toteutuneesta yhteistyöstä

Yritysten mielestä Karelia-ammattikorkeakoulun opiskelijat olivat osaamiseltaan korkeatasoisia, minkä ansiosta opiskelijaharjoittelusta sekä opinnäytetöistä saatu hyöty oli hyvää. Samoin hankkeissa toteutetut toimenpiteet olivat sisällöllisesti kiinnostavia ja yritysten osaamispääomaa kasvattavia. Yrityksissä koettiin ammattikorkeakoulun olevan kiinnostuneita yritystoiminnan arjesta sekä maakunnallisen liiketoimintaympäristön muutoksista. Positiiviseksi arvioitiin Karelia-ammattikorkeakoulun tapa tarjota yritysten kokoon suhteutettuja toimenpiteitä.

Eniten vastausten vaihtelevuutta oli näkemyksessä siitä, kuinka onnistunutta kommunikaatio Karelia-ammattikorkeakoulun kanssa oli ollut. Säännöllistä ja monipuolista yhteistyötä tehneet avainkumppaniyritykset kokivat yhteydenoton Karelia-ammattikorkeakouluun helpoksi ja vastauksen saamisen nopeaksi. Avainkumppanit pitivät hyvänä toimintatapaa, jossa osapuolet ovat tavanneet säännöllisesti ja ennalta määritettyjen tavoitteiden onnistuminen sekä tulevat suunnitelmat käytiin yhdessä läpi. Myös avainkumppaniyritykset mainitsivat selkeämmät kanavat eri tarpeiden mukaan määrittyvään yhteydenottoon, koska kaikkeen yhteistyöhön avainkumppanisopimukseen nimetty yhteyshenkilöllä ei ole riittävää osaamista yrityksen sen hetkiseen tarpeeseen nähden. Yritykset, joiden yhteistyö oli epäsäännöllisempää tai verkostot Karelia-ammattikorkeakoulun suppeammat, yritykset kokivat haasteita oikean yhteydenottotavan tai -kanavan löytämisessä. Vuorovaikutuksessa oli ollut haasteita myös siksi, kun yrityksellä ei ole ollut pysyvää yhteyshenkilöä ammattikorkeakoulussa.

*En ainakaan tiedä oikein tiedä, että miten opiskelijoita ja opiskelijoiden opinpolkua voisi hyödyntää. Jos on jotain tutkimusta tehtävänä tai tällaista, niin mä en tiedä voiko opiskelijoita hyödyntää sellaiseen ja mikä on se väylä?*

Näkemyseroihin vaikutti myös yritysten toimipaikkakunta. Joensuulaiset yritykset kokivat yhteistyön yleisesti onnistuneemmaksi kuin yritykset, jotka toimivat Joensuun ulkopuolella. Keskeisimmät kehittämiskohteet olivat kuitenkin yhtäläisiä riippumatta yrityksen toimipaikkakunnasta.

*--asiat meinaa jäädä seinien sisäpuolelle. Semmoista vielä vaan rohkeampaa ja avoimempaa ja suoraviivaisempaa yhteistyötä ja kertomista asioista ulospäin.*

Kriittisin näkökulma yritysten vastauksissa liittyi tiedottamiseen. Ammattikorkeakoulun koettiin tuottavan koulutus- ja kehittämistoiminnassaan yrityksille arvokasta aineistoa, mutta tavoissa tuloksista kertomiseen nähtiin kehitettävää. Karelia-ammattikorkeakoulun toivottiin viestivän selkeämmin myös sen, miten ja missä kanavassa yritykset voivat ottaa ammattikorkeakouluun yhteyttä.

## 7.5 Hyvän kehittämissyhteistyön edellytykset

Teemahaastatteluissa yrityksiltä kysyttiin näkemystä hyvän yhteistyön tunnusmerkeistä. Vastauksissa korostuivat näkemykset avoimuudesta, säännöllisyydestä sekä vuorovaikutuksesta, jonka avulla molemmat osapuolet pystyivät kehittämään omaa toimintaansa. Myös yhteistyön läpinäkyvyys sekä suunnitelmallisuus nähtiin hyvän kehittämissyhteistyön edellytyksenä yrityksen sekä ammattikorkeakoulun välillä.

*Jos ajatellaan sitä jatkuvuutta, että olisi semmoinen vuosittain toistuva yhteistyö. Olisi varmaan sellainen aika hyvä, että olisi vähintään kerran-pari vuoteen semmoinen keskustelu, että miten on mennyt ja mitä tavoitteita on ja miten niihin päästään. Käydään asiat molemmin puolin läpi ja tehdään suunnitelma kuinka edetään. Sekin on yhteistyötä, että jos jokin kaivaa mieltä ja kokee, että ei tästä nyt oikein saa mitään ja vastapuoli saa enemmän, niin sekin pitää keskustella ajoissa.*

Onnistunutta yhteistyötä helpottaa vakiintunut yhteyshenkilö tai -henkilöt kumppaniorganisaatiossa. Tällöin kynnyks yhteysdenottoon oli matalampi ja uskallus kehitysideoiden antamiseen on parempi. Kumppanuusprosessin oli kuitenkin oltava organisaatiokohtaisesti tunnistettu ja pysyvä muuttumattomana myös mahdollisten henkilöstövaihdosten tapahtuessa. Hyvässä yhteistyössä kumppaniorganisaation vuosittain toistuvat toimenpiteet ja käytännöt tulevat yritykselle tutuksi. Ammattikorkeakoulun kohdalla tämä tarkoitti esimerkiksi opiskelijaharjoitteluihin ja opintojaksoihin liittyvien aikataulujen vakiinnuttamisen yritysten tietoisuuteen. Silloin yrityksen omaa toimintaa voi helpommin suunnitella ammattikorkeakoulun vuosikellon mukaisesti.

Yritykset, jotka olivat tehneet yhteistyötä myös muiden oppilaitosten kanssa, eivät erikseen nimenneet minkään toisen organisaation erityisen hyväksi kokeamaansa toimintamallia. Toisen asteen oppilaitosten henkilöstön kanssa tapauksia on useammin, koska työharjoittelujen aikana opiskelijan saama ohjaus opettajilta on henkilökohtaisempaa. Henkilökohtaisuutta toivottiin enemmän

myös ammattikorkeakoulujen ohjausprosessiin, mutta ymmärrettiin myös ohjaukseen varatut rajalliset taloudelliset resurssit.

## 7.6 Haastatteluiden yhteenveto

Haastatteluiden avulla saatiin tutkimuksen aineistoksi hyvä näkemys siitä, miten kumppaniyritykset kehittämissyhteistyön Karelia-ammattikorkeakoulun kanssa kokivat. Huomiot olivat samankaltaisia, mitkä korostuivat aikaisemmissa raporteissa ja artikkeleissa Karelia-ammattikorkeakoulun yritys- ja työelämäyhteistyöstä. Yritysten näkemykset toteutuneesta yhteistyöstä on sisällytetty kysymykskohtaisesti opinnäytetyön liitteenä olevaan taulukkoon 1. (taulukko 1.) Työntekijöiden osaamiseen liittyvä kysymys ei suoraan liittynyt tutkimukselle asetettuun kehittämisiongelmaan. Saatuja vastauksia voidaan kuitenkin hyödyntää tutkimukseen sisällytettävissä toimenpide-ehdotuksissa.

Karelia-ammattikorkeakoulu koettiin laadukkaana kumppanina, jonka kanssa tapahtuva yhteistyö hyödytti yrityksiä. Yhteistyön avulla yritykset lisäsivät osaamis pääomaansa sekä kehittivät toimintaansa esimerkiksi hankeyhteistyöllä. Merkittävä hyöty oli opinnäytetöiden toimeksiantojen sekä opiskelijaharjoittelussa tapahtuvassa yhteistyössä. Erityisesti harjoittelut sitouttavat tulevia ammattilaisia yrityksiin ja harjoittelussa yritykset saivat tukea prosesseihin, joita yrityksen omilla henkilöstöresursseilla ei saada tehtyä.

Haasteena yrityksille oli Karelia-ammattikorkeakoulun jäsentymätön viestintä, jonka toivottiin olevan yritysten suuntaan monipuolisempaa sekä monikanavaisempaa. Ammattikorkeakoulu tuotti yritysten kannalta merkityksellistä sisältöä, mutta niiden saaminen yritysten tietoon edellytti usein yrityksen omaa aktiivisuutta tiedonhankinnassa tai hyviä henkilökohtaisia suhteita. Avainkumppaniyritykset olivat tyytyväisiä yhteistyöhön, jonka yritykset kokivat säännölliseksi. Hyvää oli myös yhteistyön vuosittainen arviointi, niin laadullisten kuin määrällisten tavoitteiden näkökulmasta. Yleisesti hyvän yhteistyön elementtinä mainittiin säännöllisyys sekä vastavuoroisuus, josta molemmat osapuolet hyötyvät.



## **8 Toimenpide-ehdotukset**

### **8.1 Yhteinen kehittämisen ekosysteemi**

Yritysten vastauksissa hyvä kehittämissyhteistyö korosti toimintaa, josta hyötyvät molemmat osapuolet. Näkemys oli yhtäläinen teoriaosuudessa käsitellyn kehittämisen ekosysteemiajattelun kanssa. Kehittämisen ekosysteemissä kumppaneina toimivat eri kokoiset ja eri motiiveilla mukana olevat osapuolet, jotka kaikki hyötyvät tapahtuneesta kehityksestä. Karelia-ammattikorkeakoululle on tarpeellista saada yhteistyöllä tietoa yritysten liiketoimintaympäristöstä koulutuksen ja hanketoiminnan kehittämiseksi, millä vastataan ammattikorkeakoulun strategian sekä korkeakoululle asetettuihin alueellisen kehittämisen tavoitteisiin. Yrityksille kehittämistoimenpiteet tuottavat uutta osaamispääomaa sekä dynaamista kyvykkyyttä, joka auttaa reagoimaan ja ennakoimaan liiketoimintaympäristön nopean sekä pitkän aikavälin muutoksia. Osaamisen säännöllinen kehittäminen voi olla osa organisaation yrityskulttuuria.

Laadukkaan ja osapuolille hyödyllisen ekosysteemin lähtökohtana on jäsenten keskinäinen luottamus sekä vuoropuhelu, joka auttaa osapuolia ymmärtämään kumppanin motiiveja yhteistyölle. Haastatteluiden sekä aikaisempien tutkimusten perusteella yritykset toivoivat Karelia-ammattikorkeakoululta moninaisempaa sekä helpommin saavutettavaa viestintää. Avainkumppaniyritykset olivat tyytyväisiä säännöllisiin tapaamisiin, mutta ei avainkumppaniyrityksillä mahdollisuus säännölliseen yhteydenpitoon puuttui. Rajallinen vuorovaikutus yrityksiin heikentää Karelia-ammattikorkeakoulun kanavia lisätä omaa asiakasymmärrystään maakunnan yritysten kehittämistarpeista. Seuraavissa kappaleissa on toimenpide-ehdotuksia Karelia-ammattikorkeakoulun sekä maakunnan pienten yritysten yhteistyön vahvistamiseksi.

### **8.2 Asiakkuudenhallintajärjestelmät**

Säännöllinen yhteydenpito saman henkilön kanssa koettiin syventävän kumppaniyrityksen sekä ammattikorkeakoulun yhteistyötä. Yritysyhteistyö yksittäisen

ammattikorkeakoulun työntekijän toteuttamana on riskialtista, koska yhteistyön aikana kerätty tieto sekä kokemus voi kadota työntekijän eläköitymisen, työsuhteen päättymisen tai esimerkiksi menehtymisen seurauksena. Karelia-ammattikorkeakoulun yritys yhteistyössä tapahtuneiden toimenpiteiden hallinnoinnin sekä asiakkuuksien monipuolisemman hyödynnettävyyden saavuttamiseksi on käytettävä aktiivisemmin asiakkuuden hallintajärjestelmiä.

Oksasen (2010) mukaan asiakkuudenhallinta on organisaation kokonaisvaltainen toimintatapa, jossa korostuu järjestelmällinen kiinnostus kerätä, hallita sekä hyödyntää asiakkuuksista saatavaa tietoa. Asiakkuudenhallintajärjestelmän avulla yritys voi kehittää esimerkiksi myynti- ja markkinointitoimenpiteitään sekä toteuttaa kohdistetumpaa asiakaspalvelua. Asiakkuudenhallinta auttaa uusien asiakkaiden hankkimisessa sekä jo olemassa olevien asiakkuuksien säilyttämisessä. Asiakkuudenhallinnasta käytetään usein nimitystä CRM, joka on lyhenne englanninkielisistä sanoista *customer relationship management*. (Oksanen 2010, 22.)

Karelia-ammattikorkeakoulun yrityskumppanuuksien määrä on niin suuri, että asiakkuuksien hallinta hyötyy yhtenäisestä järjestelmästä. Ammattikorkeakoululla on käytössä CRM-järjestelmä, mutta sen käyttö rajautuu pääasiassa palveluliiketoiminnan käyttöön. Asiakkuudenhallintajärjestelmän käytön ulottaminen laajemmin yritys yhteistyötä tekevään henkilöstöön ei tapahdu hetkessä, edellyttää koulutusta sekä järjestelmään käytön resursointia henkilöstön työaikaan. Mitä kattavammasi CRM-järjestelmä ja sitä käyttävien henkilöiden määrä kasvaa, on otettava huomioon mahdolliset henkilötietolainsäädäntöön sekä yritysten toimintaan liittyvät salassa pidettävät asiat.

Toimiva CRM-järjestelmä on organisaation sisäisen viestinnän väline, jonka avulla ammattikorkeakoulun yritys yhteistyötä toteuttavat henkilöt saavat tietoa muun muassa siitä, keiden yritysten kanssa yhteistyötä on tehty, milloin yhteistyö on tapahtunut, mitä siihen on sisältynyt, kuka ammattikorkeakoulun organisaatiosta yhteistyötä on ollut tekemässä, millaisia havaintoja yhteistyön aikana on tehty ja sisältyykö toteutuneeseen yhteistyöhön mahdollisia

jatkotoimenpiteitä. CRM-järjestelmän monipuolisempi hyödyntäminen auttaa varmistamaan jatkuvuutta sekä toimenpiteitä, jotka täydentävät jo toteutunutta yhteistyötä.

### **8.3 Asiakasprofiilit**

Asiakkuudenhallinnan toteutuessa kattavammin, tarkoittaa se myös monipuolisempaa tietoperustaa Karelia-ammattikorkeakoulun tekemästä yhteistyöstä. Tällöin käytössä olisi laajemmin tietoa yritysten liiketoimintaympäristöstä sekä mahdollisesta osaamistarpeesta. Yritysten kanssa tapahtuvan kehittämissyhteistyön jalostamiseksi, ammattikorkeakoulun yrityskumppanuuksista voidaan laatia erilaisia asiakasprofileja.

Yritysten profilointi voidaan toteuttaa palvelumuotoilussa hyödynnetyn asiakasprofiilin määrittämisen mukaisesti. Tässä toimenpide-ehdotuksessa yrityskumppanit ajatellaan Karelia-ammattikorkeakoulun asiakkiksi. Tuulaniemen (2011) mukaan asiakasprofiloinnissa korostuu käytössä olevan asiakastiedon hyödyntäminen niin, että asiakkaan motiivi palvelun käyttämiselle sekä asiakkaan saama arvo kuvataan mahdollisimman hyvin. Asiakasprofilointi huomioi sen, että erilaisilla asiakkailla on toisistaan poikkeavia odotuksia käyttämäänsä palvelua kohtaan. (Tuulaniemi 2011, 154–156.)

Karelia-ammattikorkeakoululle toimintamalli auttaa hahmottamaan tarkemmin, millaiset yritykset ammattikorkeakoulun kanssa yhteistyötä tekevät. Hahmotettavia asioita ovat esimerkiksi yrityksen toimiala, yrityksen koko sekä yritysten tarve kehittymiselle. Profilointi voidaan ulottaa eri kokoisten sekä eri kehitysvaiheissa olevien yritysten tarpeisiin, jolloin Karelia-ammattikorkeakoulun palveluliike- sekä TKI-toimintaan voidaan suunnitella valmiiksi tuote- ja palveluaihioita erilaisille yrityksille tarjottavaksi. Tämä lisää ammattikorkeakoulun kyvykkyyttä ennakoita yritysten liiketoimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja vaikuttaa välillisesti maakunnan yritysten muutoskyvykkyyteen. Erilaiset yritysprofiilit auttavat myös vertaamaan sitä, kuinka hyvin Karelia-ammattikorkeakoulun koulutus- ja palvelutarjonta sekä TKI-hankkeiden teemat kohtaavat yritysten

tarpeisiin. Haettaessa uusien TKI-hankkeiden rahoitusta, edellytetään dokumentoitua tietoa hankkeiden ennakoituista hyödyistä. Mitä kattavammin alueellinen osaamistarve pystytään määrittämään, sitä tarpeellisemmaksi TKI-hanke voidaan rahoittajan näkökulmasta kokea.

#### **8.4 Yrityskohtainen viestintä**

Yritykset olivat kriittisimpiä Karelia-ammattikorkeakoulun toteuttamaa viestintää kohtaan. Viestinnän kehittämiseksi on pohdittava ratkaisuja, jotka helpottavat Karelia-ammattikorkeakoulun yrityksille tarjoamien palveluiden löydettävyyttä. Toteutettavuuden näkökulmasta on ehdotusten oltava sellaisia, että toimenpiteet voidaan mahdollisimman hyvin suorittaa ammattikorkeakoulun nykyisillä resursseilla. Yritysten tavoittamiseksi Karelia-ammattikorkeakoulu hyödyntää erilaisia kanavia sekä alustoja. Esimerkiksi sähköinen uutiskirje, sosiaalinen media, painettu tiedotuslehti välittävät tietoa esimerkiksi ammattikorkeakoulun tarjoamista koulutuksista, hankkeista, julkaisuista ja tapahtumista. Laajoille ryhmille suunnatussa tiedotuksessa on kuitenkin haastavaa korostaa henkilökohtaisuutta, mikä haastateltujen yritysten vastauksissa oli yksi hyvää yhteistyötä määrittävä teema.

Kortesuon ja Löytänän (2011) mukaan myös yritysasiakkuuksissa on merkityksellistä asiakkaan kohtaaminen yksilöllisesti. Henkilökohtaisuuden kokemuksen määrittävät pienet teot, jotka huomioivat asiakkaan sen hetkisen tilanteen. Yksilöllisyyden korostaminen edellyttää asiakkaasta kattavaa tietoperustaa, jota on kerätty pitkäkestoisen prosessin tuloksena. (Kortesusuo & Löytänä 2011, 64–65.)

Yksilöllisen viestinnän toteuttaminen kuluttaa runsaasti henkilöstöresursseja, joten on pohdittava mahdollisuuksia kehittää Karelia-ammattikorkeakoulun jo olemassa olevista yritys yhteistyön toimenpiteistä sellaisia, että yksilöllisyyden kokemus korostuisi. Yksi vaihtoehto on kehittää Kumppanuusfoorumista kanava yritysten sekä Karelia-ammattikorkeakoulun henkilöstön kohtaamisille. Kumppanuusfoorumi järjestetään pääasiassa verkossa, mutta myös fyysisenä tilaisuutena. Kumppanuusfoorumin ajankohdat päätetään alkuvuodesta, joten

tilaisuudet on mahdollista aikatauluttaa yritys yhteistyötä tekevien henkilöiden kalenteriin. Yritys yhteistyötä tekeviä henkilöitä voidaan kannustaa osallistumaan lähitoteutuksena tapahtuvaan Kumppanuusfoorumiin ja kutsumaan tilaisuuksiin mukaan myös yrityksiä. Kumppanuusfoorumiin osallistuvat henkilöstön jäsenet voivat Kumppanuusfoorumin teeman mukaisesti sopia aiheita keskusteltavaksi yhdessä yritysten kanssa, minkä lisäksi aiheissa huomioidaan myös yritysten liiketoimintaympäristön ajankohtaiset teemat. Kumppanuusfoorumissa tapahtuvat kohtaamiset auttavat viestimään ammattikorkeakoulun yrityksille suunnatuista toimenpiteistä, tukevat yritysten osaamistarpeen kartoittamisessa sekä vahvistavat myös yritysten keskinäisiä verkostoja.

Lähitapaamisten lisääminen ei kuitenkaan vähennä sähköisen viestinnän merkitystä. Erityisesti kehittämishankkeiden yrityskumppaneille lähetettäviin uutiskirjeisiin tai vapaamuotoisiin yhteydenottoihin on pystyttävä varaamaan resursseja. Hankkeessa toteutettavien toimenpiteiden säännöllinen markkinointi helpottaa yrityksissä hankkeen tavoitteiden vertaamista yrityskohtaisiin kehittämistarpeisiin. Hankkeisiin liittyvän tiedottamisen lisäksi on mahdollista markkinoida myös muita Karelia-ammattikorkeakoulun yrityksiä hyödyttäviä sisältöjä, kuten palveluliiketoiminnan myymiä koulutuksia tai avoimen ammattikorkeakoulun opintoja.

Näkyvimmissä vastuussa ehdotetuista toimenpiteistä ovat yritys yhteistyötä tekevät henkilöstön jäsenet. Viestintäosaamisen sekä organisaatiokohtaisten toimintamallien kouluttamiseen voidaan kohdentaa ja priorisoida organisaation sisäisiä koulutusresursseja. Aiemmin toimenpide-ehdotuksena esitettyyn laajempaan CRM-järjestelmän käyttöön voidaan sisällyttää myös toteutuneiden viestintätoimenpiteiden kirjaaminen. Tällöin viestinnän tavoitavuutta sekä vaikuttavuutta voidaan kattavammin dokumentoida mahdollisia kehittämistoimenpiteitä varten.

## 9 Pohdinta

### 9.1 Työn onnistumisen arviointi

Motiivina sekä tutkimusongelmana opinnäytetyölle oli selvittää yrityslähtöisiä näkemyksiä, jotka tukevat Karelia-ammattikorkeakoulun sekä Pohjois-Karjalan pienten yritysten kehittämissyhteistyön vahvistamista. Erityisesti yhdessä tapahtuva kehittäminen oli tutkimusta ohjaava teema, vaikka ammattikorkeakoulun sekä maakunnan yritysten yhteisiä toimenpiteitä ei korostetusti kutsuta kehittämissyhteistyöksi. Yritysten näkemykset hyvästä yhteistyöstä kuitenkin mukailivat teoriaosuudessa käsiteltyä lineaarisen sekä kehämäisen kehittämisen malleja, joissa korostuvat kehittämisen perustuminen suunnitelmaan, arviointiin sekä kehittämisen aikana kerättyjen havaintojen hyödyntämistä tulevissa prosesseissa.

Aikaisempia tutkimustuloksia sisältäneet lähdeaineistot osoittautuivat tiedonkeruussa hyödylliseksi materiaaliksi, koska niiden perusteella oli mahdollisuus tarkastella kriittisesti, oliko aikaisemmissa tutkimuksissa tehdyt havainnot johtaneet kehittämiseen Karelia-ammattikorkeakoulun yritysyritys yhteistyön prosesseissa. Tämän tutkimuksen näkökulmasta tarpeellisin tiedonkeruun menetelmä olivat puolistrukturoidut teemahaastattelut. Niiden avulla saatiin ajanmukaisista tiedosta motiiveista yhteistyölle sekä näkemyksiä jo toteutuneesta yhteistyöstä. Haastatteluita kohdennettiin tietoisesti eri toimialoille sekä Pohjois-Karjalan eri paikkakunnilla toimiville yrityksille.

Haastateltavien yritysten saamisessa oli joitakin haasteita tutkimusprosessin aikana. Matkailun koulutuksen kanssa yhteistyötä tehneet kartoitettiin ja tavoitettiin nopeasti ja yritykset vastasivat nopeasti sekä myönteisesti haastattelupyyntöön. Liiketalouden koulutuksen kanssa yhteistyötä tehneet yritykset reagoivat haastattelupyyntöihin nihkeämmin. Haasteista huolimatta haastattelut toteutuivat niin, että näkemyksiä saatiin useammalta toimialalta sekä eri maakunnan alueilta. Vaikka neljä haastateltua yritystä oli koko Karelia-ammattikorkeakoulun yrityskumppaniverkoston näkökulmasta melko rajallinen otanta, ei tutkimuksessa haastateltujen yritysten näkemyksistä kumppanuudesta ollut merkittävää hajontaa tai ristiriitaisuuksia.

Haastatteluaineiston keräämisessä tapahtui onnistumisia myös sattuman kautta. Yrityksiä kartoitettaessa ei aluksi otettu huomioon, että haastateltavana olisi yrityksiä, jotka tekevät yhteistyötä myös muiden kuin Karelia-ammattikorkeakoulun kanssa. Yritysten laajempi kokemusperustainen näkemys hyvästä yhteistyöstä oli etu myös tutkimukselle. Suurempi haastateltavien osuus olisi voinut tuottaa kiinnostavia näkemyksiä hyvän yhteistyön edellytyksistä, joita pystyttiin hyödyntämään erityisesti toimenpide-ehdotusten pohdinnassa.

Tutkimuksen toimenpide-ehdotuksissa huomioitiin niiden mahdollisimman hyvän toteutettavuus Karelia-ammattikorkeakoulun nykyisillä resursseilla. Toimenpiteille ei annettu euromääräistä arvioita, mutta toteutettavuutta oli mahdollista arvioida Karelia-ammattikorkeakoulussa useamman vuoden työskennelleen työntekijän näkökulmasta. Yleisesti ajatellen Karelia-ammattikorkeakoululla on olemassa välineet toimenpide-ehdotusten toteuttamiseen, mutta konkretisoituakseen muutos edellyttää muutoksia organisaation toimintakulttuurissa sekä henkilöstön sitoutumisessa. On todennäköistä, että myös muut ammattikorkeakoulut painivat samankaltaisten haasteiden parissa yritys yhteistyön kehittämisessä. Vaikka tämä tutkimus kohdentui maantieteellisesti Pohjois-Karjalan alueelle, työn tuloksia sekä toimenpide-ehdotuksia voidaan hyödyntää myös kansallisesti.

Läpi tutkimusprosessin pyrittiin huolellisesti noudattamaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyvälle tieteelliselle käytännölle asetettuja tieteellisiä käytäntöjä. Keskeisimmät arvot tutkimusta toteutettaessa ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. (TENK 2023, 12.) Luotettavuuden näkökulmasta merkittävää oli haastattelutilanteissa varmistaa haastateltavalle, että vastaajan henkilöllisyys sekä organisaatio jää vain tutkijan tietoon, eikä vastaaja ole tunnistettavissa suorina sitaatteina kirjatusta haastatteluvastauksista. Yritykset esittivät näkemyksiä työnantajastani, jonka palveluksessa tekemäni työ on sisältänyt yhteistyötä maakunnan yritysten kanssa. Näkökulma tutkimukseen oli kuitenkin neutraali, minkä tavoitteena oli enkä tutkimusprosessin aikana ajatellut itseäni Karelia-ammattikorkeakoulun työntekijänä, vaikka saaduilla tuloksilla pystyn kehittämään myös omaa osaamistani.

## 9.2 Aihe-ehdotukset tuleville tutkimuksille

Opinnäytetyön aikana tunnistettiin aihe-ehdotuksia tuleville tutkimuksille, jotka mukailevat tässä opinnäytetyössä esitettyjä toimenpide-ehdotuksia Karelia-ammattikorkeakoulun yritys yhteistyön kehittämisestä. Mikäli asiakkuudenhallintajärjestelmä otetaan Karelia-ammattikorkeakoulussa laajemmin käyttöön ja yritys yhteistyö niin koulutuksen, TKI-toiminnan ja palveluliiketoiminnan osalta voidaan dokumentoida riittävästi, kiinnostava toiminnallinen tutkimus on Karelia-ammattikorkeakoulun kumppaniorganisaatioiden laajempi kartoittaminen sekä yritysprofiilien määrittäminen. Tämän kaltainen tutkimus voi tuottaa ammattikorkeakoululle laajemmin tietoa yritysten kehitystarpeista sekä liiketoimintaympäristöstä.

Tämän opinnäytetyön näkyvimpiä huomioita olivat yritysten toiveet sujuvammasta viestinnästä. Toimenpide-ehdotuksissa esitettiin joitakin vaihtoehtoja yritysten kanssa tapahtuvan viestinnän kehittämiseksi, mutta Karelia-ammattikorkeakoululle olisi hyötyä vain yritysten kanssa tapahtuvaan viestintään liittyvän tutkimuksen toteuttamisesta. Vuonna 2017 julkaistiin YAMK-opinnäytetyö, joka käsitteli yhteisviestinnän toteutumista Karelia-ammattikorkeakoulussa (Piiparinen 2017). Yrityksille suunnattua viestintää käsittelevä tutkimus auttaisi dokumentoimaan laajemmin Karelia-ammattikorkeakoulun toteuttamaa viestintää.

Tässä tutkimuksessa ääneen yhteistyöstä pääsivät Pohjois-Karjalaisen yritykset. Kokonaisvaltaisemmasta kehittämisnäkökulmasta olisi kiinnostavaa toteuttaa saman teemainen tutkimus Karelia-ammattikorkeakoulun yritys yhteistyötä tekevien henkilöiden näkemyksistä toteutuneesta kumppanuudesta. Mahdollinen näkökulma tutkimukseen on kumppanuuden henkilöstön kokemukset yhteistyön onnistumisesta ja haasteista sekä yritys yhteistyön vaikuttavuus suhteessa Karelia-ammattikorkeakoululle asetettuun alueellisen kehittämisen tavoitteeseen.

Kehittäminen on jatkuva prosessi, jota voi parantaa ja jonka aikana löytyy uusia kohteita seuraaville kehittämistoimenpiteille. Mainitut ehdotukset ovat jatkumoa tässä opinnäytetyössä tapahtuneelle kehittämiselle. Varsinkin pienissä



yrityksissä kumppanuudet ja organisaation ulkopuoliset verkostot monipuolistavat osaamispääoman kasvun mahdollisuuksia. Yritysyhteistyön jatkuva kehittäminen sekä aiheeseen liittyvät tutkimukset jatkavat Karelia-ammattikorkeakoulun alueellisen vaikuttavuuden vahvistumista maakunnan pienimmissä yrityksissä.

## Lähteet

- Akaka, M.A., Vargo, S.L. & Lusch, R.F. 2013. The Complexity of Context: A Service Ecosystems Approach for International Marketing. *Journal of International Marketing* Vol. 21. 1–20.
- Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. 2019. Uusi rahoitusmalli vahvistaa ammattikorkeakoulujen innovaatiotoimintaa. Kannanotto. <https://arene.fi/ajankohtaista/arene-uusi-rahoitusmalli-vahvistaa-ammattikorkeakoulujen-innovaatiotoimintaa/>. 4.3.2024.
- Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. 2023. Mikä ihmeen TKI? <https://tki.fi/>. 4.3.2024.
- Ammattikorkeakoululaki 932/2014.
- Draft Program. 2023. Draft-ohjelman esittely. <https://draftprogram.com/>. 4.3.2024.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2015. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Euroopan komissio. 2015. Käyttöopas – pk-yrityksen määritelmä. [http://publications.europa.eu/resource/cellar/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1.0007.01/DOC\\_1](http://publications.europa.eu/resource/cellar/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1.0007.01/DOC_1). 4.3.2024.
- Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus: menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo.
- Gbadamosi, A. 2020. The entrepreneurship marketing environment. Teoksessa Nwankwo, S. & Gbadamosi, A. (toim.) *Entrepreneurship marketing – Principles and Practice of SME Marketing*. London & New York: Routledge, 45–71.
- Halonen, M. 2019. Vaikuttajamarkkinointi. Helsinki: Alma Talent.
- Herranen, K. 2020. Ketterä kasvu. Helsinki: Alma Talent.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, H, Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hyvärinen, M. 2017. Haastattelun maailma. teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. (toim.). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere: Vastapaino. 11–45.
- Immonen, H. 2021. Yrittäjyyden yliopettaja lahjoitusvirka -hankeen loppuraportti. Karelia-ammattikorkeakoulu. <https://www.theseus.fi/handle/10024/504647>. 4.3.2024.
- Jeskanen, S. & Väisänen, T. 2022. Kummiyrityksen kannustavat muitakin ottamaan kansainvälisiä harjoittelijoita. Karelia-ammattikorkeakoulun Pulssi-portaali. <https://www.karelia.fi/2022/11/kummiyritykset-kannustavat-muitakin-ottamaan-kansainvalisia-harjoittelijoita/>. 4.3.2024.
- Juuti, P. & Puusa, A. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: Johtamistaidon Opisto.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karelia-ammattikorkeakoulu. 2023a. Karelia-ammattikorkeakoulun TKI-toiminta. <https://karelia.fi/tutkimus-ja-kehitysprojektit/>. 4.3.2024.

- Karelia-ammattikorkeakoulu. 2023b. Tietoa Kareliasta. <https://www.karelia.fi/tutustu-meihin/>. 4.3.2024.
- Karelia-ammattikorkeakoulu. 2023c. Karelia-ammattikorkeakoulun strategia. <https://www.karelia.fi/strategia/>. 4.3.2024.
- Karelia-ammattikorkeakoulu. 2023d. Toimintakertomus 2022. <https://www.karelia.fi/toimintakertomus-2022/>. 4.3.2024.
- Karelia-ammattikorkeakoulu. 2023e. Työelämän avainkumppanit. <https://www.karelia.fi/tyoelaman-avainkumppanit/>. 4.3.2024.
- Karelia-ammattikorkeakoulu. 2023f. Kummiyritystoiminta. <https://www.karelia.fi/kummiyritystoiminta/>. 4.3.2024.
- Karelia-ammattikorkeakoulun Kumppanuusfoorumi. 2023. Mitä Kumppanuusfoorumi on. <https://kumppanuusfoorumi.in.howspace.com/tervetuloa>. 4.3.2024.
- Karjalainen, L. 2002. Pienyrityksen talousopas. Helsinki: Finnvera.
- Kevill, A., Trehan, K., Harrington, S. & Kars-Ungluoglu, S. 2021. Dynamic managerial capabilities in micro-enterprises: Stability, vulnerability and the role of managerial time allocation. *International Small Business Journal*. SAGE Publications. <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/0266242620970473>. 4.3.2024.
- Kortesuo, K. & Löytänä, J. 2011. Palvelukokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Kosonen, J., Miettinen, T., Sutela, M. & Turtiainen, M. 2015. Ammattikorkeakoululaki. Helsinki: Kauppakamari.
- Leppiniemi, J. & Kaisanlahti, T. 2016. Pien- ja mikroyrityksen tilinpäätös. Helsinki: Talentum Pro.
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOYpro.
- Luoma, M., Heilman, P. & Uotila, P-T. 2017. Strateginen henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä. Teoksessa Luoma, M. & Viitala, R. (toim.) *Katveesta kilpailukyvyn ytimeen: kehittyvä henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä*. Helsinki: Books on Demand.
- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Helsinki: Alma Talent.
- Länsisalmi, H. 2013. Uudista liiketoimintaa. Helsinki: Sanoma Pro.
- Manka, M-L. 2012. Työnilo. Helsinki: WSOYpro.
- Muhos, M. 2022. Mikroyrityksen tuottavat huoltovarmuutta – kansainväliset logistiikan häiriöt voivat avata ketterille mikroyrityksille uusia mahdollisuuksia. Kerttu Saalasti Instituutin blogi. Oulun yliopisto. <https://www oulu.fi/fi/blogit/kerttu-saalasti-instituutin-blogi/mikroyritykset-tuottavat-huoltovarmuutta-kansainvalisen-logistiikan-hairiot-voivat-avata-ketterille>. 4.3.2024.
- Mäki, K., Vanhanen-Nuutinen, L., Mielityinen, S. & Hakamäki, S-P. 2019. Kiviä ja keitaita: ammattikorkeakoulutyö muutoksessa II. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti J. 2014. Kehittämistyön menetelmät – uudenlaista osaamista kehittämistoimintaa. Helsinki: Sanoma Pro.
- Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska – asiakkuudet haltuun. Helsinki: Talentum.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2015. Vastuullinen ja vaikuttava – Tulokulmia korkeakoulujen yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2015 (13). <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75117/okm13.pdf>. 4.3.2024.

- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2019. Ammattikorkeakouluille uusi rahoitusmalli. Opetus- ja kulttuuriministeriön tiedote. <https://okm.fi/-/korkeakouluille-uusi-rahoitusmalli>. 4.3.2024.
- Piiparinen, E. 2017. Yhteisöviestinnän kehittäminen Karelia-ammattikorkeakoulussa. YAMK-opinnäytetyö. Karelia-ammattikorkeakoulu. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/122833/Piiparinen\\_Eija.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/122833/Piiparinen_Eija.pdf?sequence=1&isAllowed=y). 4.3.2024.
- Pohjois-Karjalan kauppakamari. 2022. Maakunnan työelämän ja oppilaitosten yhteistyön vahvaa kehittämistä työelämäauditoinnilla. Pohjois-Karjalan kauppakamarin verkkosivut. <https://pohjoiskarjalankauppakamari.fi/fi-fi/article/etusivu/tyonantajat-koulutuksen-tukena-hanke/900/>. 4.3.2024.
- Porento, L. & Yrjänä, M. 2022. Restonomikoulutusvastuualueen palauteraportti. Työnantajat koulutuksen tukena -hankkeen dokumentti. Pohjois-Karjalan kauppakamari. Vain Karelia-ammattikorkeakoulun sisäiseen käyttöön.
- Porento, L. & Yrjänä, M. 2023. Tradenomikoulutusvastuualueen palauteraportti. Työnantajat koulutuksen tukena -hankkeen dokumentti. Pohjois-Karjalan kauppakamari. Vain Karelia-ammattikorkeakoulun sisäiseen käyttöön.
- Puhakka-Tarvainen, H., Saramäki, K., Sipola, R. & Puhakka, J. 2022. Rural Future luotasi maaseutua tulevaisuuteen. Teoksessa Kaisa Varis (toim.) Yhteistyöllä ylihuomisen osaamista – Karelian tutkimus- ja kehittämishankkeiden tuloksia 2021. Karelia-ammattikorkeakoulu. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/740281/B79\\_Karelian\\_TKItoiminta\\_2021.pdf?sequence=8&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/740281/B79_Karelian_TKItoiminta_2021.pdf?sequence=8&isAllowed=y). 4.3.2024.
- Pöppönen, E. 2021. Työelämän harjoitteluohjaajien ja ammattikorkeakoulun yhteistyön kehittäminen. Opinnäytetyö. Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen YAMK. Karelia-ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202203153537>. 4.3.2024.
- Raivo, P. 2021. Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta varmistavat korkeakoulun osaamisen uudistamisen. Teoksessa Karelia-ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehittämistoimintaa EU-ohjelmakaudella 2014–2020. Joensuu: Karelia-ammattikorkeakoulu.
- Ruusuvuori, J. 2010. Litteroijan muistilista. Teoksessa Nikander, P., Hyvärinen, M. & Ruusuvuori, J. (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino. 424–431.
- Räisänen, E. & Ylönen, T. 2015. Karelia-ammattikorkeakoulun työelämäyhteistyön kehittäminen: Liiketalouden koulutus. Opinnäytetyö. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97851/Raisanen\\_Elina%20Ylonen\\_Tero.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97851/Raisanen_Elina%20Ylonen_Tero.pdf?sequence=1&isAllowed=y). 4.3.2024.
- Saarelainen, A. 2019. Muotoilua meillekin! Muotoilu- ja brändiopas yrittäjille. Kuortane: Konsultointi Paavo & Liisa.
- Schein, E. H. 2001. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Helsinki: Laatukeskus.
- Sekki, A. & Härkönen, O. 2020. Kevytyrittäjyys – Opas sivutoimiseen yrittäjyyteen. Helsinki: Kauppakamari.
- Simunaniemi, A-M. & Halonen, S. 2022. Haavoilla: Koronakriisin vaikutuksen ja niistä niistä oppiminen. Kerttu Saalasti Instituutin blogi. 14.12.2022. Oulun yliopisto. <https://www oulu.fi/fi/blogit/kerttu-saalasti-instituutin-blogi/haavoilla-koronakriisin-vaikutukset-mikroyrittajaan-ja-niista-parantuminen>. 4.3.2024.

- Sutinen, M. & Viklund, E. 2005. Kaikki mitä olet halunnut tietää yritystoiminnasta, mutta et ole tiennyt keneltä kysyä. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu.
- Schwartz, S.H. 2012. An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. Online Readings of Psychology and Culture. <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1116&context=orpc>. 4.3.2024.
- Tarnanen, T. & Wrangé, K. 2017. Karelia-ammattikorkeakoulun yhteiskunnallinen sekä alueellinen vaikuttavuus. Joensuu: Karelia-ammattikorkeakoulu.
- Taskinen, K., Immonen, H. & Ruotsalainen M-L. Draft-ohjelmasta on muodostunut oiva konsepti liikeideoiden testaukseen. Karelia-ammattikorkeakoulun juhlaulkaisu. Karelia-ammattikorkeakoulu. <https://vanha.karelia.fi/juhlaulkaisu/2017/10/18/draft-ohjelmasta-on-muodostunut-oiva-konsepti-liikeideoiden-testaukseen/>. 4.3.2024.
- Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 509–533. [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z). 4.3.2024.
- Tietoarkisto. 2023. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Sähköinen opetusmateriaali. Tampereen yliopisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>. 4.3.2024.
- Tilastokeskus. 2023a. Pienet- ja keskisuuret yritykset. [https://www.stat.fi/meta/kas/pienet\\_ja\\_keski.html](https://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html). 4.3.2024.
- Tilastokeskus. 2023b. <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2023/mika-on-pk-yritysten-vaikutus-talouteen-maaritelmalla-on-valia/>. 4.3.2024.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Turkia, M., Arvola, T. & Laine, H. 2021. Korkeakoulujen yritysyhteistyön kehittäminen kasvualoilla. Savonia-ammattikorkeakoulun julkaisusarja 2021 (11). Savonia-ammattikorkeakoulu. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/626580/Savonian\\_julkaisuja11.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/626580/Savonian_julkaisuja11.pdf?sequence=1&isAllowed=y). 4.3.2024.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2023 (2). [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf). 4.3.2024.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media.
- Uusitalo, I. 2012. Prosessi ja dialogikeskeinen viitekehys organisaation kehittämisessä. Teoksessa Hautala, T., Ojalehto, M. & Saarinen, J. (toim.) Työelämää kehittämässä: ammattikorkeakoulu projektimaisen kehittämisen kumppanina. Turku: Turun Ammattikorkeakoulu, 63–77.
- Valkokari, K., Hyytinen, K., Kutinlahti, P. & Hjelt, M. Yhdessä kestävää kasvua – Ekosysteemiopas. VTT Technical Research Centre of Finland. [https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/publications/2020/Yhdessa\\_kestavaa\\_kasvua\\_17022021.pdf](https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/publications/2020/Yhdessa_kestavaa_kasvua_17022021.pdf). 4.3.2024.

- Viitala, R., Kultalahti, S. & Luoma, M. 2017. Henkilöjohtamisen perinteiset käytännöt pk-yrityksissä. Teoksessa Luoma, M. & Viitala, R. (toim.) Katveesta kilpailukyvyyn ytimeen: kehittyvä henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä. Helsinki: Books on Demand, 23–38.
- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing.
- Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vink, J., Koskela-Huotari, K., Bård, T., Edvardsson, B. & Wetter-Edman, K. 2021. Service Ecosystem Design: Propositions, Process Model and Future Research Agenda. *Journal of Service Research* Vol 24(2). 168–186. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1094670520952537>. 4.3.2024.
- Wennberg, M., Laaksolahti, H. & Hirvola, P. 2021. Näkemyksiä yhteiskunnan muutoskykyyn. Helsinki: Sitra.
- Yli-Knuutila, H. 2012. Projektit uuden luojina ja oppimisen mahdollistajina. Teoksessa Hautala, T., Ojalehto, M. & Saarinen, J. (toim.) Työelämää kehittämässä: ammattikorkeakoulu projektimaisen kehittämisen kumppanina. Turku: Turun Ammht [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z). 10–21.
- Yrittäjät 2022. Pk-yritysbarometri – Alueraportti: Pohjois-Karjalan Yrittäjät. [https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2022/09/pk-baro\\_syksy-2022\\_alueraportti\\_pohjois-karjalan\\_yrittajat.pdf](https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2022/09/pk-baro_syksy-2022_alueraportti_pohjois-karjalan_yrittajat.pdf). 4.3.2024.
- Yrittäjät. 2023. Pk-yritysbarometri – Alueraportti: Pohjois-Karjalan Yrittäjät. [https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2023/02/pk-baro\\_kevat-2023\\_alueraportti\\_pohjois-karjalan\\_yrittajat.pdf](https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2023/02/pk-baro_kevat-2023_alueraportti_pohjois-karjalan_yrittajat.pdf). 4.3.2024.

## Liite 1

**Teemahaastattelun kysymysrunko (Lähetetty haastateltaville tutustuttavaksi viikkoa ennen haastattelua)**

Ensimmäiset kysymykset johdattavat haastatteluun ja määrittävät yrityksen sekä Karelia-ammattikorkeakoulun yhteistyön laajuutta.

Milloin *yrityksen nimi* on aloittanut yhteistyön Karelia-ammattikorkeakoulun kanssa?

Tekeekö *yrityksen nimi* vuosittain yhteistyötä Karelian kanssa?

Mitä asioita yhteistyöhön Karelia-ammattikorkeakoulun kanssa on sisältynyt?

*Toinen sarja kysymyksiä kartoittaa yrityksen motiivia yhteistyöhön*

Miksi *yrityksen nimi* haluaa tehdä yhteistyötä Karelia-ammattikorkeakoulun kanssa?

Miten koet *yrityksen nimi* hyötynneen yhteistyöstä Karelia-ammattikorkeakoulun kanssa?

Miten arvioit Karelia-ammattikorkeakoulun hyötynneen yhteistyöstä?

Kolmas sarja kysymyksiä kartoittaa yrityksen mielipidettä toteutuneesta yhteistyöstä Karelia-ammattikorkeakoulun kanssa.

Mitkä asiat Karelian toiminnassa kumppanina ovat olleet onnistunutta?

Mitä asioita Karelian toiminnassa yritysten kanssa kehittäisitte nykyisestä?

Miten olette antaneet palautetta toteutuneesta yhteistyöstä?

Millä tavoin Karelia-ammattikorkeakoulu on vastannut palautteeseen?

Neljännellä kysymyssarjalla kartoitetaan yrityksen näkemystä yleisesti yhteistyöstä sekä henkilöstön osaamisen kehittämisestä?

Mitkä tekijät ovat tärkeimpiä hyvässä kumppanuudessa?

Millainen kehittämis-yhteistyön malli olisi paras omalle yrityksellenne?

Miten henkilöiden välinen vuorovaikutus vaikuttaa yritysten väliseen kumppanuuteen?

Millaisilla tavoilla *yrityksen nimi* kehittää työntekijöidensä osaamista?

## Liite 2

Taulukko 1. Yritysten teemahaastatteluissa saadut vastauksista. Vastauksia ei ole nimetty vastaajan tunnistamisen välttämiseksi.

Teemahaastattelun kysymys	Yritysten vastaukset
<p>Milloin <i>yrityksen nimi</i> on aloittanut yhteistyön Karelia-ammattikorkeakoulun kanssa?</p> <p>Tekeekö <i>yrityksen nimi</i> vuosittain yhteistyötä Karelian kanssa?</p>	<p>Vuonna 2018</p> <p>Vuonna 2010</p> <p>Vuonna 2015. Säännöllisemmin vuodesta 2020.</p> <p>Vuonna 2013</p>
<p>Mitä asioita yhteistyöhön Karelia-ammattikorkeakoulun kanssa on sisällynyt?</p>	<p>Opinnäytetyöt</p> <p>Opiskelijaharjoittelut</p> <p>Opiskelijatyönä tehdyt pienet kehittämissuunnitelmat</p> <p>Opiskelijat osallistuneet yrityksen tapahtumien järjestämiseen</p> <p>Yritys on tuottanut asiantuntijapalveluita hankkeisiin</p> <p>Osallistuminen hankkeiden koulutuksiin ja muihin toimenpiteisiin.</p> <p>Osallistuminen haastateltavana Karelia-ammattikorkeakoulun tai hankkeiden videotuotantoihin</p> <p>Luentovierailut Karelia-ammattikorkeakoulun tutkintokoulutuksessa</p> <p>Jäsenyys hankkeiden ohjausryhmissä</p> <p>Osallistuminen Karelia-ammattikorkeakoulun Kumppanuusfoorumien tilaisuuksiin</p> <p>Karelia-ammattikorkeakoululta saatua asiantuntija-apua esimerkiksi kestävän kehityksen edistämiseksi</p> <p>Avainkumppanuus Karelia-ammattikorkeakoulun kanssa</p>
<p>Miksi <i>yrityksen nimi</i> haluaa tehdä yhteistyötä Karelia-ammattikorkeakoulun kanssa?</p>	<p>Halu osaamisen lisäämiseen</p> <p>Opiskelijaharjoittelusta saatavat uudet työntekijät</p>



	<p>Opiskelijatyönä toteutettava selvitystyöt</p> <p>Opiskelijatöiden erinomainen hinta-laatu -suhde</p> <p>Yhteistyöstä saatu näkyvyys yritykselle</p> <p>Alueellinen yhteistyö kuuluu yrityksen arvopohjaan</p> <p>Karelia-ammattikorkeakoulu maakunnan ainoa ammattikorkeakoulu</p>
<p>Miten koet <i>yrityksen nimi</i> hyötynneen yhteistyöstä Karelia-ammattikorkeakoulun kanssa?</p>	<p>Uutta osaamista hankkeiden koulutuksista</p> <p>Uutta osaamista hankkeiden yritykseen kohdistuneista kehittämistoimenpiteistä</p> <p>Yritykselle tehdyt opinnäytetyöt</p> <p>Opiskelijatyö ollut arvokasta tilaisuuksien ja tapahtumien tekemisessä.</p> <p>Yhteistyöllä saatu näkyvyys ollut tehokas markkinointikanava</p> <p>Helpottanut yritykset tekemiä rekrytointeja</p> <p>Ajankohtainen tieto omasta toimialasta sekä toimialan trendeistä</p> <p>Opiskelijaharjoittelijat tehneet kehittämistä, joihin yrityksen omat resurssit eivät olisi riittäneet</p> <p>Uutta työvoimaa yrityksiin</p> <p>Alueellisesti ainutlaatuista osaamista</p> <p>Sovellettua tutkimustietoa yrityksen tarpeisiin</p>
<p>Miten arvioit Karelia-ammattikorkeakoulun hyötynneen yhteistyöstä?</p>	<p>Työelämäyhteistyö ja -verkot</p> <p>Harjoittelupaikat ja opinnäytetyötoimeksiantot opiskelijoille</p> <p>Opiskelijoiden saamat työpaikat</p> <p>Opiskelijoiden sitoutuminen Pohjois-Karjalan maakuntaan</p> <p>Yritys- ja työelämäkumppaneiden antama palaute</p> <p>Yrityksiltä saatu hiljainen tieto</p> <p>Koulutuksia kehittävä palaute</p>

	<p>Hankekumppanuus yleisesti Yritykset antaneet ideat uusille kehittämiss-hankkeille</p> <p>Hankkeiden saama yrityslähtöinen asiantuntijuus</p>
<p>Mitkä asiat Karelian toiminnassa kumppanina ovat olleet onnistunutta?</p>	<p>Kumppanuus ollut säännöllistä</p> <p>Opiskelijoiden tekemät opinnäytetyöt olleet tasokkaita</p> <p>Opiskelijaharjoittelijat olleet hyviä</p> <p>Karelia-ammattikorkeakoulun kyky tuottaa yrityksen kokoon suhteutettuja kehittämiss-toimenpiteitä</p> <p>Yhteyttä voi ottaa pienissäkin asioissa</p> <p>Vastattu yhteydenottoihin nopeasti</p> <p>Saatu ennakkotietoa tulevista hankkeista</p> <p>Kiinnostus yrityksen sekä liiketoimintaympäristön tilanteesta</p> <p>Vuorovaikutus ollut avointa</p>
<p>Mitä asioita Karelian toiminnassa yritysten kanssa kehittäisitte nykyisestä?</p>	<p>Tiedottaminen ajoittain näkymätöntä</p> <p>Yrityksille hyödyllisistä tuloksista ja toimenpiteistä ei kerrota riittävästi</p> <p>Fyysinen kohtaaminen henkilöstön kanssa vähäistä</p> <p>Harjoitteluiden ohjaaminen lomakkeiden sekä sähköpostien välityksellä</p> <p>Hankaluudet tavoittaa yrityksen tarpeen näkökulmasta oikeita yhteyshenkilöitä</p> <p>Epätietoisuus siitä, millä aikataululla asiat tapahtuvat</p>
<p>Miten olette antaneet palautetta toteutuneesta yhteistyöstä?</p> <p>Millä tavoin Karelia-ammattikorkeakoulu on vastannut palautteeseen?</p>	<p>Yhdessä tehdyistä toimenpiteistä keskusteltu toimenpiteet jälkeen</p> <p>Käyty läpi yhteistyötä määrällisesti sekä laadullisesti</p> <p>Vastattu Karelia-ammattikorkeakoulun lähettämiin kyselyihin</p> <p>Tehtyjen toimenpiteiden läpikäynti avainkumppanuuteen liittyvissä keskusteluissa</p>

	<p>Yhdessä sovituista asioista on laadittu muistio</p> <p>Tarpeeseen opinnäytetyön tekemiseksi reagoitu nopeasti</p>
<p>Mitkä tekijät ovat tärkeimpiä hyvässä kumppanuudessa?</p> <p>Millainen kehittämissyhteistyön malli olisi paras omalle yrityksellenne?</p>	<p>Yhteistyöstä oltava molemminpuolista hyötyä</p> <p>Avoin keskusteluyhteys ilman turhaa byrokratiaa</p> <p>Molemminpuolinen sitoutuminen</p> <p>Yhteistyö säännöllistä</p> <p>Yhteistyö vuorovaikutuksellista sekä vastavuoroista</p> <p>Yhteistyö suunnitelmallista</p> <p>Yhteistyö sekä toimintatavat säilyvät vaikka henkilöt vaihtuvat</p> <p>Yritys saa ennakkotietoa ammattikorkeakoulun tulevista toimenpiteistä</p>
<p>Miten henkilöiden välinen vuorovaikutus vaikuttaa yritysten väliseen kumppanuuteen?</p>	<p>Mitä henkilökohtaisempaa, sitä helpompaa antaa myös kriittistä palautetta</p> <p>Kynnys kertoa myös liiketoiminnan hankalista asioista on matalampi</p> <p>Organisaatioiden välisen keskustelun sijaan vuorovaikutus on ihmisten välistä</p>
<p>Millaisilla tavoilla <i>yrityksen nimi</i> kehittää työntekijöidensä osaamista?</p>	<p>Karelia-ammattikorkeakoulun palveluliiketoiminnan myymät koulutukset</p> <p>Hyödynnetään paikallisia ja alueellisia asiantuntijoita sekä yhdistyksiä</p> <p>Avoimen ammattikorkeakoulun opinnot</p> <p>Henkilöstökokousten yhteydessä jokin pieni osaamista lisäävä elementti</p> <p>Kehitetään, mikäli omalla toimialalla on teema, johon yritys tarvitsee uutta osaamista</p>