



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

YRITYSYHTEISTYÖ KULTTUURIALAN OPPILAITOKSESSA

Case: Muotoiluinstituutti

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kevät 2013
Virve Pohjola

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden ala

POHJOLA, VIRVE:

Yritysyhteistyö kulttuurialan
oppilaitoksessa
Case: Muotoiluinstituutti

Liiketalouden opinnäytetyö

71 sivua, 2 liitesivua

Kevät 2013

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia kulttuurialan oppilaitoksen yritysyritystä. Tutkimus toteutettiin Lahden ammattikorkeakoulun Muotoilu- ja taideinstituutin toimeksiannosta. Vastaavaa tutkimusta ei ollut tehty aikaisemmin tässä oppilaitoksessa.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Opinnäytetyön teoriaosassa selvitetään verkostoitumista ja prosesseja yritysyrityksen tukena.

Empiriaisuus muodostuu Muotoiluinstituutin muotoilun koulutusohjelman yritysyrityksen nykytilan kartoituksesta selvityksen pohjaksi. Tutkimus toteutettiin kahdenkeskinä haastatteluina, joista yksi oli teemahaastattelu ja muut puolistrukturoituja haastatteluja. Tutkimusta varten haastateltiin kolmea opettajaa, yhtä tukihenkilöstöön kuuluvaa ja yhtä opiskelijaa. Lisäksi haastateltiin kahta yritysten edustajaa.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että yritysyritystä Lahden ammattikorkeakoulun Muotoilu- ja taideinstituutissa on jo pääasiassa toimivaa. Verkostoituminen tukee yritysyritystä ja yritysyritystyyppöprosessi toteutetaan vaiheistettuna. Lisäksi voidaan todeta, että opiskelun aikana kohdattu yritysyritystä lisää opiskelijoiden työllistymistä.

Tästä tutkimuksesta nousi esiin seuraavia kehittämistä vaativia seikkoja. Sopimusten kiertokulkuun tulisi kiinnittää huomiota ja prosessi tulisi kuvata. Opiskelijoiden tekijänoikeusasioihin tarvittaisiin täsmällistä ohjeistusta. Opiskelijoita voitaisiin huomioida hyvin onnistuneiden projektien päätyttyä. Asiakassuhteita pitäisi hoitaa systemaattisesti. Pääaineille, joille on tarjolla vähemmän yritysyritystä, tulisi luoda julkisrahoitteisia projekteja ja etsiä totutusta poikkeavia yritysyritystyyppökumppaneita.

Asiasanat: yritysyritystä, verkostoituminen, verkosto, verkko, toimintaprosessi, portfolio

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

POHJOLA, VIRVE:

Business Cooperation at the Institute of
Design and Fine Arts
Case: Institute of Design

Bachelor's Thesis in Business Studies 71 pages, 2 pages of appendices

Spring 2013

ABSTRACT

The aim of this thesis is to study the current situation of the business cooperation at institutes of design and fine arts. The research was carried out in cooperation with Lahti University of Applied Sciences' Institute of Design and Fine Arts. Similar research has not been carried out earlier at this institute of design and fine arts.

The research method for the study was qualitative. The theoretical section of the thesis explains how networking and processes support the cooperation of businesses and such institutes.

The empirical part of the thesis entails the current situation of business cooperation of the training programme of design at the Institute of Design. The study was carried out utilizing one-on-one interviews whereby the interview methods included one theme interview and the other were half-structured interviews. Three teachers, one support person and one student were interviewed for this research. In addition, two business representatives were interviewed.

The results of this study indicate that business cooperation at the Lahti University of Applied Sciences Institute of Design seems to be mainly functional. Networking supports business cooperation and the business cooperation process is phased. Additionally, business cooperation during studies increased employment opportunities for students.

The study also shows that improvement is needed in the following areas. The circulation of the contracts should be attended to and the process should be described. The copyrights of the students' work need proper rules. Furthermore, the students should also receive some other recognition for successfully completed projects. Customer relationships should be taken care of systematically. The major subjects which have less business cooperation should create projects by public financing and find atypical business cooperation partners.

Key words: business cooperation/collaboration, networking, network, net, process, portfolio

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen taustaa	1
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma	1
1.3	Tutkimusmenetelmät ja aiheen rajaus	2
1.4	Keskeiset käsitteet	3
1.5	Työn rakenne	5
2	VERKOSTOITUMINEN JA PROSESSIT YHTEISTYÖN TUKENA	6
2.1	Verkostoitumisteorioita	8
2.2	Verkostoitumisen kehitysvaiheet	9
2.3	Yhteistyöosapuolten odotukset ja motivaatio	11
2.4	Verkostostrategia	12
2.5	Liiketoimintaverkot	13
2.6	Luovuus ja innovatiivisuus verkostoissa	15
2.7	Prosessit	17
2.7.1	Prosessien tunnistaminen	19
2.7.2	Prosessien kuvaaminen	20
3	YRITYSYHTEISTYÖ MUOTOILUINSTITUUTISSA	21
3.1	Yritysyhteistyö ammattikorkeakoulun näkökulmasta	21
3.2	AHA-asiakkuudenhallintajärjestelmä	25
3.3	Muotoiluinstituutin koulutus	27
3.4	Tutkimusjärjestelyt	28
3.5	Muotoilun koulutusohjelman yritys yhteistyö	29
3.5.1	Optimaalinen yritys yhteistyö	30
3.5.2	Yritysyhteistyöasiakkaat	33
3.5.3	Palvelujen hinnan määräytyminen	35
3.5.4	Yritysyhteistyön käynnistyminen ja sujuminen	36
3.5.5	Toimeksiannon merkitys tuotokseen	38
3.5.6	Osapuolten sitoutuminen, toisiinsa luottaminen ja vuorovaikutus	39
3.5.7	Osapuolten toiveet ja odotusten täyttyminen	40
3.5.8	Yritysyhteistyön merkitys opiskelijoille	41
3.5.9	Palautteen merkitys	42
3.5.10	Yritysyhteistyön dokumentointi	43

3.5.11	Toimenpiteet projektin päättyessä	44
3.5.12	Yritysyhteistyön hallittavuus	44
3.5.13	Haasteet	45
3.5.14	Haastateltavien ajatuksia yritysyhteistyön parantamiseksi	47
4	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	50
4.1	Johtopäätökset	50
4.1.1	Haastatteluista noussut aineisto	50
4.1.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	54
4.1.3	Tutkimustulosten peilaaminen teoriaan	55
4.1.4	Aalto-yliopiston ja Muotoiluinstituutin yritysyhteistyökäytänteiden eroja ja samankaltaisuuksia	58
4.1.5	SWOT-analyysi	60
4.2	Yhteenveto	62
	LÄHTEET	66
	LIITTEET	72

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Ammattikorkeakoululaki velvoittaa oppilaitoksia toimimaan kiinteässä yhteistyössä työelämän kanssa. Opiskelijat ja opettajat toteuttavat yritysten kanssa erilaisia yritys yhteistyöprojekteja. Niitä ovat muun muassa yrityksille tehtävät markkinointitutkimukset, tuotekehitysprojektit, opiskelijoiden työharjoittelu ja opinnäytetyöt. Yritysyhteistyö muodostaa tärkeän osan ammattikorkeakoulujen toimintaa.

Eeva Koivula ja Teija Mielonen (2009,7) tutkivat kehittämishankeraportissaan ammattikorkeakoulujen työelämäyhteistyötä. Heidän mukaansa ammattikorkeakoulujen rakennemuutos vaikuttaa siten, että ammattikorkeakoulut joutuvat kilpailemaan toistensa kanssa ja tavoittelemaan lisäarvoa asiakkailleen opetuksessa, tutkimus- ja kehittämistoiminnassa sekä alueellisessa kehittämisessä. Ammattikorkeakoulujen täytyy vastata paremmin asiakkaiden – yhteiskunnan, opiskelijoiden, alueella toimivien yritysten ja yhteisöjen sekä koko alueen – tarpeisiin.

Liiketoiminta perustuu yrityksissä asiakkuudenhallintaan. Asiakkaat tunnetaan, suhteista pidetään huolta ja asiakkaita palkitaan. Asiakkuudenhallinnan käyttöönotto ammattikorkeakouluissa edellyttää asenteiden ja toimintatapojen muutosta. Muutoin ammattikorkeakoulut eivät pysty vastaamaan kasvaviin pedagogisiin eivätkä työelämäyhteistyön ja alueellisen vaikuttavuuden tavoitteisiin. (Koivula & Mielonen 2009, 10.)

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus tutkia, millainen on ammattikorkeakoulun kulttuurialan oppilaitoksen yritys yhteistyön nykytila. Tutkimuksessa haastatellaan oppilaitoksen kolmea opettajaa, yhtä koulutussihteeriä ja yhtä opiskelijaa. Lisäksi haastatellaan kahta yritysten edustajaa.

Tutkimus toteutetaan Lahden ammattikorkeakoulun Muotoilu- ja taideinstituutille, jossa tutkimuksen tekijä työskentelee viestinnän koulutusohjelman koulutussihteerinä. Jatkossa tässä työssä käytetään oppilaitoksesta virallisen nimen sijasta nimeä Muotoiluinstituutti.

Case-osuuden muodostaa Muotoiluinstituutin yritysysteistyö. Tutkimuksessa selvitetään yritysysteistyön nykytilaa muotoilun koulutusohjelmassa.

Tutkimuksen empiirinen osuus perustuu haastatteluihin, jotka toteutettiin maaliskuussa ja marras–joulukuussa 2012.

Tutkimuksen päätutkimusongelma on:

- Millainen on yritysysteistyön nykytila Muotoiluinstituutissa?

Tutkimuksen alaongelmia ovat:

- Miten verkostot tukevat yritysysteistyötä?
- Millaisella prosessilla yritysysteistyötä hoidetaan?
- Miten opintojen aikaiset yritysysteistyökohtaamiset vaikuttavat opiskelijoiden työllistymiseen?

Tutkimus on tärkeä, koska laki velvoittaa ammattikorkeakouluja yritysysteistyöhön toiminta-alueensa yritysten kanssa. Vireillä oleva lakiuudistus muuttaa ammattikorkeakoulujen rahoitusperusteita ja yritysysteistyön merkitys kasvaa.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja aiheen rajaus

Tämän työn teoreettinen tietoperusta tehdään kirjoituspöytä tutkimuksena ja empiirisessä osassa käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta.

Tutkimuskysymys on luonteeltaan kuvaileva. Tutkimus toteutetaan puolistrukturoituna haastatteluna. Yksi haastatteluista toteutetaan teemahaastatteluna. Teemahaastateltavaa henkilöä haastatellaan uudestaan puolistrukturoitujen haastattelujen yhteydessä. Tutkimusaineisto perustuu näihin haastatteluihin. Laadullinen tutkimus ja puolistrukturoitu haastattelu ja

teemahaastattelu valitaan siksi, koska yritys yhteistyötä tutkitaan kokonaisvaltaisesti siten, että eri näkökulmat tulevat esille.

Haastattelukysymykset ja -teemat (liitteet 1 ja 2) valitaan siten, että haastattelu tuottaa mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta. Aineistoa analysoidaan induktiivisesti eli päättely etenee yksittäisestä yleiseen. Muu materiaali on suomalaisesta ja ulkomaalaisesta kirjallisuudesta sekä sähköisessä muodossa olevista julkaisuista ja sähköpostiviesteistä. Sähköpostitse selvitetään muun muassa Aalto-yliopiston Taiteiden ja suunnittelun korkeakoulun graafisen suunnittelun pääaineen yritys yhteistyökäytänteitä.

Opinnäytetyössä keskitytään muotoilun koulutusohjelman yritys yhteistyöhön. Tutkimuksen ulkopuolelle jätetään viestinnän koulutusohjelman yritys yhteistyö ja työelämäpalveluiden yrityksille järjestämä koulutus sekä yksityiskohtaiset sopimustekniset asiat. Viestinnän koulutusohjelman valokuvauksen pääaineessa todetaan, että yritys yhteistyö on haasteellista silloin, kun suhdanteet ovat huonot. Yritys yhteistyöprojektit ovat luonteeltaan lyhytkestoisia. Yritys yhteistyö ei vaikuta suoranaisesti valokuvausopiskelijoiden työllistymiseen. Enemminkin se vahvistaa opiskelijoiden ammatti-identiteettiä, kun opiskelija joutuu kohtaamaan todellisia työelämän haasteita. (Akkanen 2013.) Työn alussa opinnäytetyön tekijän ennako-oletuksena on, että muotoilun koulutusohjelman yritys yhteistyö on melko toimivaa ja että opintojen aikana kohdattu yritys yhteistyö lisää muotoilun opiskelijoiden työllistymistä.

1.4 Keskeiset käsitteet

Yritys yhteistyö

Lahden ammattikorkeakoulun yritys yhteistyötarjontaa ovat muun muassa graafinen suunnittelu, informaatiopalvelut, opiskelijoiden työharjoittelu, markkinoinnin tutkimus ja kehitys, tuotekehitysprojektit, muotoilu, sosiaali- ja terveysalan palvelut, tekniikan alan projektit, opinnäytetyöt ja opettajien tutkimustoiminta (Lahden ammattikorkeakoulu 2012c). Opiskelijat saavat aidon kosketuksen työelämäänsä turvallisessa opiskelu ympäristössä toteutettuna.

Opiskelijoiden on mahdollista oppia tehokkaasti yritys yhteistyöprojekteissa. Projektit toteutetaan opintojakson yhteydessä tai erillisinä projekteina. (Lahden ammattikorkeakoulu 2012a ja 2012b.)

Verkostoituminen

Verkostoituminen on prosessi, jossa yhteistyöyritysten tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 77).

Verkosto

Verkosto on yritysten, organisaatioiden tai yksilöiden välinen jatkuvasti elävä, toimialat ylittävä ja periaatteessa rajaton kudelman (Hakanen ym. 2007, 78; Möller, Rajala & Svahn 2004, 10).

Verkko

Verkko on rajattu verkosto, esimerkiksi liiketoimintaverkko. Siihen liittyy omaa tavoitteellista toimintaa. (Hakanen ym. 2007, 78.) Nämä tavoitteet ohjaavat verkon toimintaa. Verkossa toimitaan oman roolin mukaisesti. (Möller ym. 2004, 10.) Verkko on tiiviimpi kuin verkosto (Hakanen ym. 2007, 78).

Toimintaprosessi

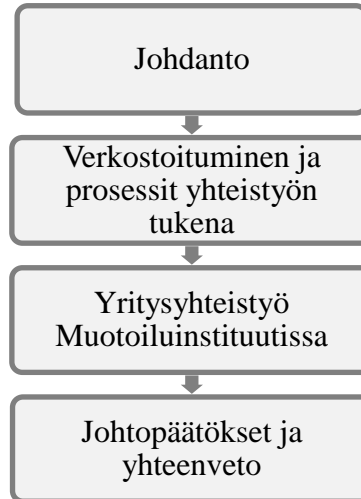
Toimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset (Laamanen 2004, 19).

Portfolio

Opiskelijan portfolioon keräämät näytteet osoittavat monipuolisesti henkilökohtaista osaamista ja asiantuntijuutta. Työnäytekansiossa opiskelija voi osoittaa oman kehityskaarensa ja sen, miten hän on päässyt tavoitteisiinsa. (Peda.net 2012.)

1.5 Työn rakenne

Kuten kuviosta 1 voidaan havaita, opinnäytetyö jakautuu neljään osaan.



KUVIO 1. Tutkimuksen rakenne.

Ensimmäinen luku on opinnäytetyön johdanto. Toinen luku muodostaa teoriaosuuden ja siinä käsitellään verkostoitumisista ja prosesseja yhteistyön tukena. Kolmas luku muodostaa opinnäytetyön empiriaosuuden. Luvussa tarkastellaan yritysyhteistyötä Muotoiluinstituutissa. Neljäs luku sisältää johtopäätökset tutkimuksesta ja yhteenvedon.

2 VERKOSTOITUMINEN JA PROSESSIT YHTEISTYÖN TUKENA

Opinnäytetyön tekijän aikaisempien havaintojen perusteella verkostot ovat tärkeitä ja hyvin monet asiat tapahtuvat verkostoissa. Niiden merkitys kulttuurialan oppilaitoksen yritys yhteistyössä kiinnostaa työn tekijää. Siksi verkostoituminen on valittu opinnäytetyön teoreettiseksi taustaksi.

Yhä enemmän ydintoimintoihin keskittyvät yritykset joutuvat lisäämään yhteistyötä toisten yritysten kanssa esimerkiksi tuotteen huoltoon, oheispalveluihin tai rahoitukseen liittyen. Markkinoille tuotetaan koko ajan uusia tuotteita ja palveluja. Kiristynvä kilpailu vaikuttaa yritysten verkostoitumistarpeisiin, sillä yritysten ei kannata tuottaa itse kaikkea. (Möller ym. 2004, 17–18.) Verkostoituminen ei ole kuitenkaan mitä tahansa yhteistyötä, vaan siihen liittyy oleellisesti yhteiset tavoitteet, joihin osapuolet sitoutuvat (Valkokari, Hyötyläinen, Kulmala, Malinen, Möller & Vesalainen 2009, 59).

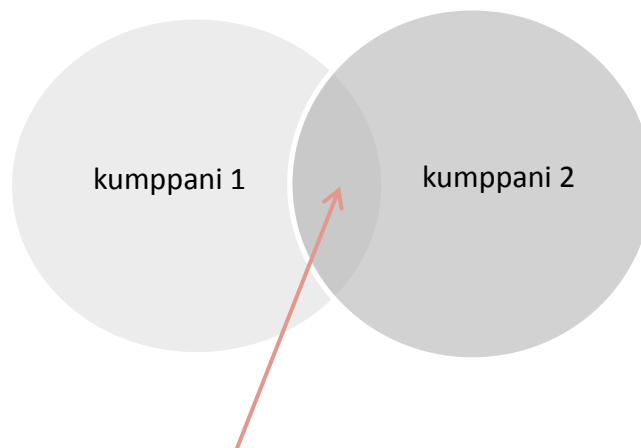
Yritykset siis verkostoituvat, koska niiden on pakko. Ne tarvitsevat toinen toistensa osaamista, jotta ne pystyvät toimimaan mahdollisimman tehokkaasti. Ne yritykset, jotka uudistuvat ja oppivat nopeammin kuin kilpailijansa, voivat menestyä. (Hakanen ym. 2007, 24.) Myös julkinen sektori voi toimia verkostoissa.

Koulutusorganisaatioissa verkostoitumista voidaan hyödyntää koulutuksen kehittämisessä. Yrityksiltä saadaan tietoa siitä, millaisia asioita tulee opettaa. Oppimista tapahtuu verkostoissa ja myös verkostona opitaan (Vesalainen & Kohtamäki 2009, 134).

Verkostot voidaan ymmärtää yhteen kytkeytyneiksi kokonaisuuksiksi, jotka muodostuvat toisilleen riippumattomien osien kokonaisuuksista. Verkostotalous toimii näiden verkostojen kautta. Verkostoissa toimiminen on yhteistoimintaa, jonka perustana on vastavuoroisuus. Yhteistyökumppanit saavat toinen toisiltaan erityyppistä osaamista, mitä itsellä on. Tavoitteena on, että kaikki hyötyvät toinen toisensa vahvuuksista. Verkoston avulla on mahdollista saada aikaan sellaista, mitä osapuolet yksinään eivät saavuttaisi. Parhaiten yhteistyössä menestyvät ne

yritykset, jotka osaavat käyttää toisten vahvuuksia tehokkaasti hyödykseen. Verkostot ovat siinä toimiville kilpailukeino ja omaa asemaa verkossa pyritään vahvistamaan. (Hakanen ym. 2007, 15–20.) Verkostoissa toimivat henkilöt voivat kuulua moniin eri verkostoihin. Hyvät sosiaaliset suhteet ovat tärkeitä verkostoissa toimittaessa. (Helakorpi, 4.)

Verkostot ovat yrityksen pääomaa, jonka avulla voidaan jakaa esimerkiksi investointikustannuksia ja suuria riskejä (Hakanen ym. 2007, 25–26). Suhdeverkostot ovat yrityksen sosiaalista pääomaa (Helakorpi, 6). Hakasen ym. (2007, 34) mukaan verkostokyvykkyys muodostuu sosiaalisen pääoman lisäksi taidoista toimia yhteistyössä toisten kanssa. Tarvitaan kykyä rakentaa, pitää yllä ja kehittää suhteita.



KUVIO 2. Kumppanuuspääoma (Eddy 2010, 50).

Kumppanuuspääoma muodostuu, kun yhteistyöllä pyritään toimimaan ryhmän yksilöiden hyötyjen tavoittelun sijaan yhteisesti jaettujen, liiketoimintaa ohjaavien normien mukaisesti. Se syntyy yksittäisten partnereiden synergiasta. Kuvion 2 alue, jossa ympyrät ovat päällekkäin, kuvaa kumppanuuspääoman sijaintia. Siellä ovat yhteiset mielenkiinnon kohteet, yhteiset päämäärät ja yhteinen ”kieli”. Ristiriitatilanteet käsitellään ja tärkeistä päämääristä keskustellaan avoimessa vuorovaikutuksessa. Siellä prosessi on jatkuvaa ja dynaamista. Usein tässä vaiheessa kumppanuuteen liittyvät perusasiat vakiintuvat. (Eddy 2010, 49.)

2.1 Verkostoitumisteorioita

Verkostotuessaan osapuolet yhdistävät osaamistaan. Verkostoitumista voidaan tutkia useiden teorioiden kautta. Hakanen ym. (2007, 47) jakaa teoriat professori Jukka Vesalaista soveltaen:

1. käyttäytymisteoreettisiin – ihmisistä lähteviin

- sosiaalisen vaihdannan teoria
- sosiaalisen pääoman teoria
- oppivan organisaation/verkoston teoria;

2. strategiaan – liiketoiminnasta lähteviin

- resurssiperustainen yritysstrategia
- strategisten verkostojen teoria
- interaktiivinen lähestymistapa;

3. talousteoreettisiin – lähempänä organisaatioteoriaa, jolloin lähestymätapoina

- resurssiriippuvuusteoria
- transaktiokustannusteoria
- peliteoria.

Sosiaalisen vaihdannan teoriassa käsitellään riippuvuuden ja vallan merkitystä sekä vastavuoroisuutta (Hakanen ym. 2007, 47). Teorian ydin korostaa sitä, miten vastavuoroinen kanssakäyminen lisää yhteistyökumppanien tuntemusta ja sen johdosta toinen toistensa ymmärryksen kasvamista (Möller ym. 2004, 217).

Sosiaalisen pääoman teoria korostaa vuorovaikutussuhteita, luottamusta ja sitoutumista. Verkostoilla on yhteinen näkemys ja ne puhuvat samaa kieltä.

(Hakanen ym. 2007, 47.) Teoriassa pyritään selvittämään kuinka paljon henkilöstöllä on sosiaalisia suhteita ja minkä arvoisia ne ovat yritykselle. (Möller ym. 2004, 218–219.) *Oppivan organisaation teorian* näkökulmasta verkostot toimivat oppijina ja oppimisympäristöinä (Hakanen ym. 2007, 47). Teoria tarkastelee esimerkiksi sitä, millaisen kohtaamispaikan verkossa olevat yritykset kulttuureineen muodostavat (Möller ym. 2004, 221).

Resurssipohjainen yritysstrategia -teorian korostaa ydinosaamista, erikoistumista ja ulkoistamista (Hakanen ym. 2007, 47). Yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavat ne ydinkyvykkyydet ja voimavarat, jotka ovat yrityksessä muotoutuneet sen olemassaolon aikana (Möller ym. 2004, 220). *Strategisten verkostojen teorian* mukaan verkostot kilpailevat verkostoja vastaan. *Interaktiivisen lähestymistavan* mukaan verkostoituminen tuottaa aitoa lisäarvoa kahdenvälisessä suhteessa. (Hakanen ym. 2007, 47.) Verkostoitumisen perusta muodostuu näistä kahdenvälisistä suhteista (Möller ym. 2004, 218).

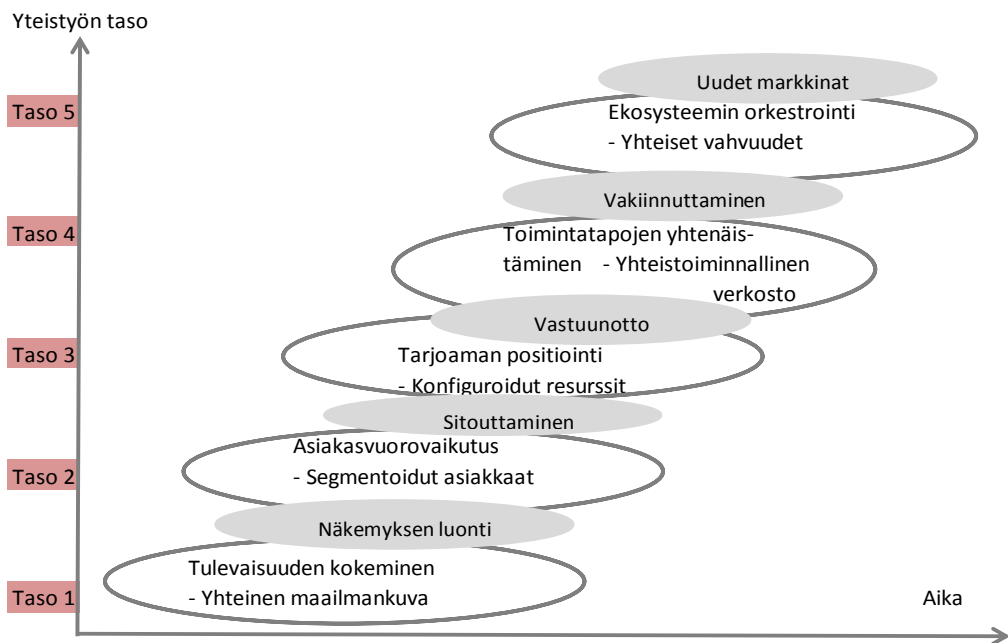
Riippuvuusteoria tutkii riippuvuutta, valtaa ja yhteistyökumppanin vaihtokustannuksia (Hakanen ym. 2007, 47). Keskeisiä ovat vaihtokustannukset, jotka aiheutuvat yhteistyökumppanin vaihtamisesta toiseen (Möller ym. 2004, 216). *Transaktiokustannusteoria* painottaa vaihdantaa ja valmistuskustannuksia (Hakanen ym. 2007, 47). Keskeistä teorialle on, ostaako vai valmistaako itse (Möller ym. 2004, 216). *Peliteorian* mukaan kaikki voittavat eli kyseessä on win-win -näkemys (Hakanen ym. 2007, 47).

Verkostot voivat toimia paikallisesti tai maailmanlaajuisesti, horisontaalisesti tai vertikaalisesti. Kaikkia verkostoja ei voida johtaa ja organisoida samalla tavalla. (Möller ym. 2004, 10.) Vertikaalisen verkoston muodostavat ”asiakas ja toimittaja”. Horisontaalinen verkosto voi muodostua esimerkiksi tuotekehityksen yhteydessä. (Valkokari ym. 2009, 218.) Yleisesti voidaan todeta verkostojen olevan eri organisaatioiden ja niiden henkilökunnan välillä toimivia liiketoimintasuhteita (Hakanen ym. 2007, 49).

2.2 Verkostoitumisen kehitysvaiheet

Kuten aikaisemmin todettiin, yritykset verkostoituvat, jotta ne pystyvät toimimaan tehokkaammin. Yhteistyön kehittymiseen tarvitaan aikaa. Osapuolet tuovat yhteistyöhön mukaan omat ”kynnyksensä” ja omaan toimintaansa liittyvät rajoitteet. Joistain tekijöistä voidaan keskustella ja jotkut ovat joustamattomia. (Choy & Delahaye 2011, 162.)

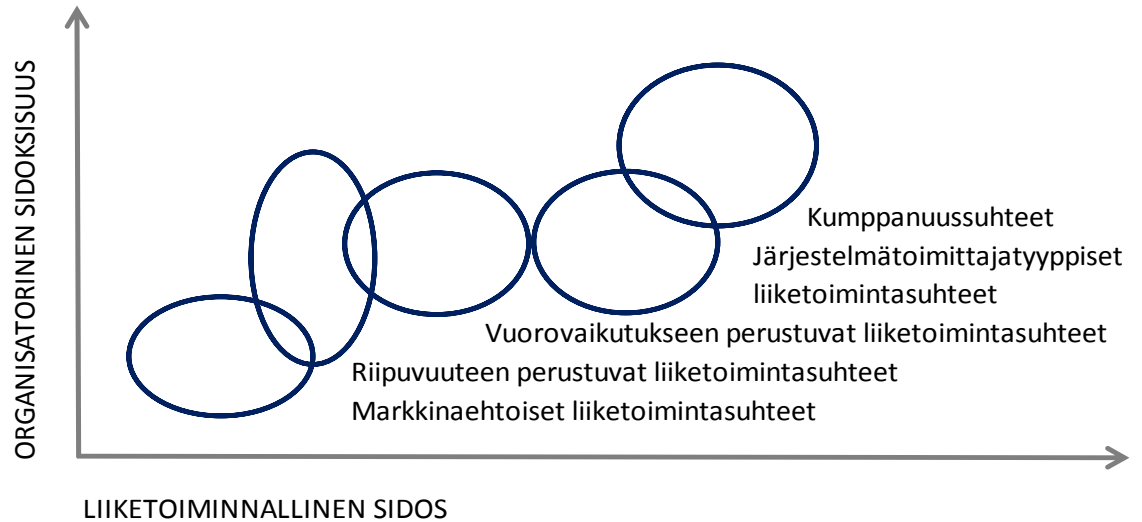
Wallin (2009) kuvaa yhteistyöverkoston rakentumista viisitasoisesti, kuten kuviossa 3 esitetään.



KUVIO 3. Yhteisten vahvuuksien rakentaminen ekosysteemissä (Wallin 2009, 61).

Wallinin (2009, 16–18) mukaan alimmalla tasolla yksi, kun yhteistyötä on tehty vasta vähän aikaa, hahmotellaan vaihtoehtoisia tulevaisuudenkuvia eri sidosryhmien kanssa. Pyrkimyksenä on saada johto ajattelemaan ulospäin suuntautuneesti. Toisella tasolla priorisoidaan asiakkaat. Vähitellen tiettyjen asiakkaiden kanssa vahvistetaan asteittain suhteita. Ne voivat johtaa myöhemmin kumppanuuksiin, jotka toimivat yhteistyön perustana. Sen jälkeen kolmannella tasolla muodostetaan tarjoaman vaatima verkosto. Neljännellä tasolla yhteistyö vakiinnutetaan – yhtenäistetään toimintatapoja. Ylimmällä viidennellä tasolla jokainen verkostossa toimiva kehittää omia vahvuuksiaan. Tasolla sijaitsevat uudet markkinat ja siellä ”orkestroidaan ekosysteemiä”. Kun yrityksessä suuntaudutaan ulospäin, ”voi orkestroiva yritysjohto tasapainottaa vahvuuksien kehittämistä pitkällä aikajänteellä ja tuloksen tekemistä lyhyellä aikajänteellä” (Wallin, 2009, 13).

Verkosto-osapuolten yhteistyön syvyyttä voidaan selventää myös kuvaamalla verkostoitumisen kehityspolkua.



KUVIO 4. Verkostoistumisen kehityspolku (Vesänen 2002, Hakanen ym. 2007, 62 mukaan).

Kuviossa 4 esitetään yritysten välisen yhteistyön kehittymistä markkinaehtoisista liiketoimintasuhteista kumppanuussuhteisiin. Organisatorinen sidoksisuus muodostuu rakenteellisesta – yhteisistä rutiineista ja prosesseista – ja sosiaalisesta – vuorovaikutuksesta, luottamuksesta ja oppimisesta – sidoksisuudesta.

Liiketoiminnan sidoksisuus kuvaa vaihdannan kehittyneisyyttä ja strategista sidoksisuutta. Kun yritykset toimivat kumppanuussuhteessa, niin toiminta on luottamuksellista ja pitkäaikaista. Silloin yritykset voivat toimia muutenkin yhteistyössä kuin vain toimittaa tuotteita tai palveluja. (Hakanen ym. 2007, 61–63.)

2.3 Yhteistyösapuolten odotukset ja motivaatio

Osapuolet odottavat aina vastavuoroisuutta yhteistyökumppanilta. Tiedon ja kokemuksen jakaminen on tärkeää. Osapuolten on mahdollista oppia toinen toisiltaan tehokkaasti ja nopeammin kuin yksin toimiessaan.

Verkostoitumisen onnistumisen yksi edellytys on, että osapuolet tuovat esiin heti alussa selkeästi odotuksensa. Odotusten tulee olla realistisia. Verkostoitumisesta

saadut positiiviset kokemukset lisäävät sitoutumista yhteistyöhön. (Hakanen ym. 2007, 17.)

Kannattavuuden paraneminen motivoi toimimaan verkostoissa. Verkostoilta odotetaan logistiikkaan, tuotantoon tai tuotekehitykseen liittyviä hyötyjä. Menetelmien kehittäminen, tuotekehittely, siihen liittyvä suunnittelu, analyysi ja prototyyppien rakentaminen hyötyvät verkostoista. (Hakanen ym. 2007, 25–27.) Verkostot säästävät aikaa, koska samaan aikaan voidaan tehdä rinnakkain eri toimintoja.

Aina verkostokumppanin valinta ei onnistu ja yhteistyö epäonnistuu (Hakanen ym. 2007, 28). Tai säästöt, joita on tavoiteltu, eivät aina toteudu (Ali-Yrkkö 2009, 45). Verkostoituminen voi epäonnistua monista eri syistä, sillä verkostoja on muodostunut hyvin erilaisiin tarpeisiin. Esimerkiksi verkoston ikä voi olla yksi syy verkoston toimimattomuuteen, sillä onnistunut verkostosuhde on usein pitkäaikainen. Lyhytikäistä verkostoa voidaan pitää onnistuneena, jos sille asetetut tavoitteet on saavutettu. Osapuolet voivat kokea onnistumisen eri tavoin; yhteistyö on onnistunut yhden osapuolen kannalta, vaikka toisen kannalta se epäonnistui. Onnistumista lisää luottamus, yhteisen hyödyn toteaminen, sitoutuneisuus toimia verkostossa ja vastavuoroinen jatkuva vuorovaikutus. (Hakanen ym. 2007, 28.)

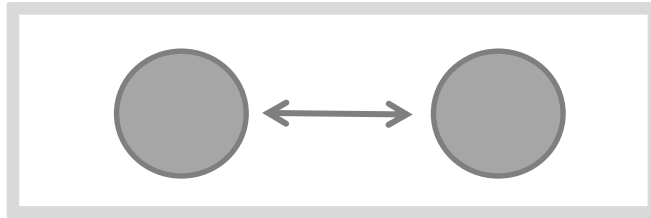
2.4 Verkostostrategia

Yritykset voivat toimia useissa verkostoissa, joihin kuuluu osittain samoja yhteistyökumppaneita. Verkostot voivat olla samassa tai eri kehitysvaiheessa. Laadittaessa yrityksen strategiaa täytyy ottaa huomioon koko se ympäristö, jossa yritys toimii. Tämän vuoksi verkostojen johtaminen on haasteellista. (Valkokari ym. 2009, 15.)

Verkostoitumisella on vaikutusta yrityksen ulkoiseen ympäristöön, ja siksi yrityksen strategia on aina otettava huomioon verkostoiduttaessa. Muodostuneet ulkoiset verkostosuhteet auttavat yrityksen strategian toteuttamista. Mikäli verkostot ovat tärkeitä yritykselle, yrityksen tulee laatia oma verkostostrategiansa. Muussa tapauksessa käytössä on jonkin toisen yrityksen strategia, ja se johtaa

todennäköisesti yhteistyön epäonnistumiseen. (Hakanen ym. 2007, 273–274.)

Koko henkilökunnan pitää sitoutua strategian noudattamiseen.



KUVIO 5. Kahdenvälinen kumppanuus, tasavahvat osapuolet (Hakanen ym. 2007, 215).

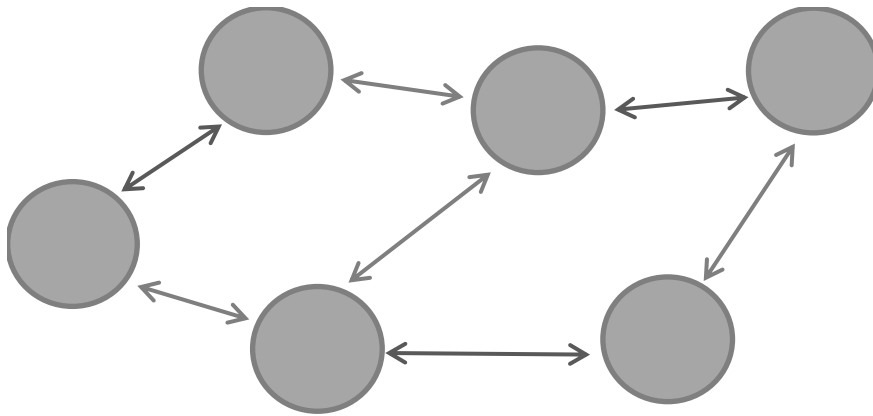
Oppimiseen ja kehitystyöhön liittyvissä verkostoissa osapuolilla ei tarvitse olla yhteistä strategiaa. Osapuolilla voi kuitenkin olla hyvin strateginen merkitys toisilleen. Kun verkostoilla on yhteisiä päämääriä, joilla on omat merkityksensä kumppaneille, toimivat ne tasavahvoina, kuten kuviossa 5 esitetään. (Hakanen ym. 2007, 215.)

2.5 Liiketoimintaverkot

Kahden osapuolen yhteistyösuhde muodostaa verkoston perusosan, kuten aikaisemmin todettiin. Kun kummallakin osapuolella on useita muita yhteistyökumppaneita, muodostuu näistä periaatteessa rajaton verkosto. (Möller ym. 2004, 27–28.) Möllerin ym. (2004, 29) mukaan liitetoimintaverkot ovat tiettyjen yritysten ”verkko-organisaatioita”.

Liiketoimintaverkoissa pyritään saamaan jotain sellaista etua, mitä yritykset eivät yksin pystyisi saavuttamaan (Möller & Rajala 2009, 64). Verkkoon täytyy kuulua

vähintään kolme yhteistyösuhteessa olevaa yritystä, että niistä muodostuu liiketoimintaverkko (kuvio 6) (Möller ym. 2004, 29).



KUVIO 6. Monenkeskinen verkko (Hakanen ym. 2007, 223).

Liiketoimintaa voidaan toteuttaa uudella tavalla verkoissa. Niissä toimiminen vaatii myös uudenlaisia taitoja yrityksen johdolta, jotta yhteistoiminta voi onnistua. Toimintaan ryhtyminen verkossa on taloudellinen sijoitus. Siitä seuraa riskejä, joita väärin valittu kumppani voi aiheuttaa. Myös omasta yrityksestä täytyy osata tehdä mielenkiintoinen kumppani. Yrityksissä on selvitettävä, mitkä seikat ovat tärkeitä verkkoja johdettaessa eri tilanteissa, esimerkiksi päätöksiä tehtäessä. (Möller ym. 2004, 9.)

Perusarvoa tuottavat *perusliiketoimintaverkot* pyrkivät parantamaan esimerkiksi logistiikkaa tai tekemään tuotantoa tehokkaammaksi. Niillä tavoitellaan kasvua ja laajempia markkinoita. (Möller & Rajala 2009, 66.) Perusliiketoimintaverkon toiminta perustuu jo olemassa olevaan osaamiseen ja sen yhdistämiseen (Valkokari, Valjakka & Korhonen 2009, 118).

Perusliiketoimintaverkkojen lisäksi on olemassa liiketoimintaa uudistavia verkkoja ja uuden liiketoiminnan kehittämiseen syntyneitä verkkoja (Möller ym. 2004). *Liiketoimintaa uudistavia verkkoja* ovat esimerkiksi projektien – vaikkapa rakennusprojektin – ympärille muodostuneet verkot, joihin kuuluu monta toimijaa. Näille verkoille on tunnusomaista tietty yhteinen päämäärä. Toiminta tapahtuu tiettyssä aikataulussa. (Möller & Rajala 2009, 72.) Verkon toiminta

perustuu siihen, että osataan hyödyntää yhdessä jo olemassa olevaa tietoa (Valkokari ym. 2009, 118).

Tulevaisuutta luodaan *uutta liiketoimintaa kehittävässä verkoissa*. Niissä toiminta perustuu uuden osaamisen luomiseen. (Valkokari ym. 2009, 118.) Tällaisessa verkossa toiminnan onnistuminen on epävarmaa. Ei esimerkiksi voida varmasti tietää, pystytäänkö ja millä tavoin kaupallistamaan ideoita. (Möller & Rajala 2009, 75.)

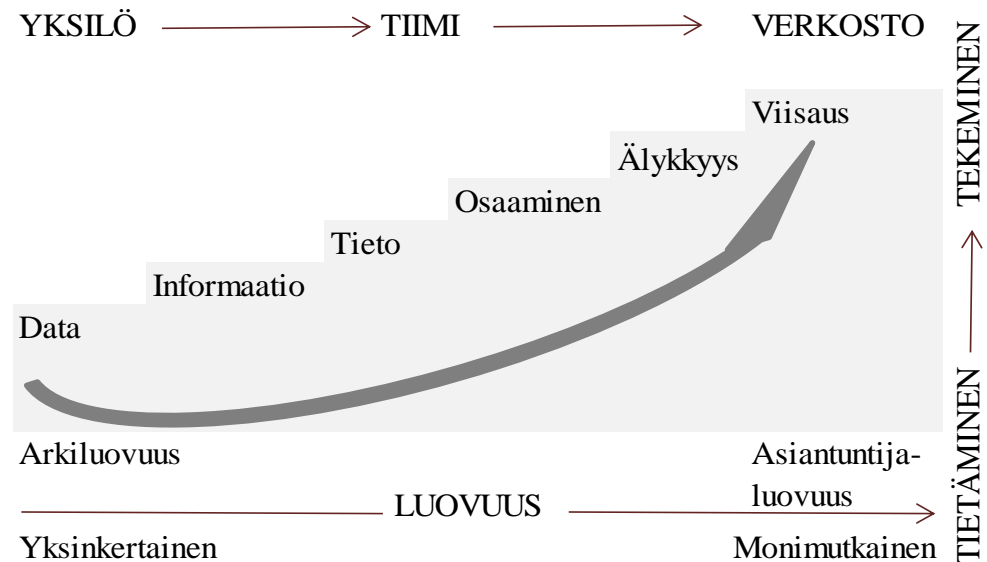
2.6 Luovuus ja innovatiivisuus verkostoissa

”Innovatiivisuus on yksilöiden, tiimien ja organisaatioiden kykyä tuottaa ja soveltaa uusia ideoita.” Innovatiivisuus ja luovuus ovat käsitteinä läheisiä toisilleen: asioita kyetään katsomaan uusista näkökulmista ja ”rakentamaan niistä jotain uutta, omaperäistä ja toimivaa”. (Sydänmaanlakka 2009, 61, 85–86.)

Luovuus ja innovatiivisuus ovat verkostoissa. Siksi verkostot ovat tärkeitä organisaation uudistumisen kannalta. Kun halutaan saada aikaan uusia luovia ratkaisuja, on tärkeää löytää verkostosuhteita, joilla on osaamista oman osaamisen reuna-alueilla. Luovuus on mahdollista näillä rajapinnoilla. (Sydänmaanlakka 2009, 5.) Verkostoissa tarvitaan aina kuitenkin eri asiantuntijoiden yhteistä ajattelua ja aitoa vuorovaikutusta (Sydänmaanlakka 2009, 22).

Yhteistyö korostuu verkostojen lisäksi erilaisissa tiimeissä. Luova huipputiimi muodostuu toisiaan täydentävistä asiantuntijoista. Tiimi sitoutuu tavoitteisiin. Tiimin jäsenet tukevat toinen toisensa menestystä. Kaikki käytössä oleva tieto ja osaaminen jaetaan. (Sydänmaanlakka 2009, 193–194.)

Sydänmaanlakka (2009, 43) käsittelee alla olevassa kuviossa 7 tiedon arvoketjua, eli sitä, miten tieto muuttuu vähitellen kokemuksen myötä käytäntöön siirtyväksi viisaudeksi verkostossa.



KUVIO 7. Tiedon arvoketju; datan jalostuminen viisaudeksi, joka siirtyy käytäntöön (Sydänmaanlakka 2009, 43).

Data on informaation ”raaka-ainetta”. Kokonaisuuteen kytkettyä sisäistettyä tietoa siirretään käytäntöön. Tarvitaan älykkyyttä, että osataan toimia eri tavoin erilaisissa ongelmissa ja ympäristöissä. Viisaus on ”syvästi testattua, sovellettua ja sisäistettyä älykkyyttä”. Kokemus pohjaista, verkossa jaettua ja käytäntöön otettua viisautta, tulisi saada koottua mahdollisimman paljon. (Sydänmaanlakka 2009, 43–44.)

Uutta luovien verkkojen tavoitteena on laadun parantaminen, vaikkapa kehittämällä tuotetta tai teknologiaa. Tavoitteena voi olla valmistukseen tai markkinointiin liittyvä tehostamishanke. Uudistamisverkkojen voidaan ajatella olevan kehittämisverkkoja. (Möller ym. 2004, 79–80.) Kuten aikaisemmin todettiin, yritykset keskittyvät ydinosaamiseensa yhä enemmän. Siksi uudistamisverkkojen erityisosaaminen on entistä tärkeämpää. Verkoissa yhdistetään niissä toimivien erilaista osaamista ja kehitetään yhdessä uutta tietoa. Innovaatioon kuuluu oleellisesti esimerkiksi tuotteen tai prosessin käytettävyys ja

se, että sitä voidaan hyödyntää. On tärkeää, että uudistamisverkoissa osataan yhdistää hiljaista tietoa ja uutta tietoa. (Möller ym. 2004, 88–91.)

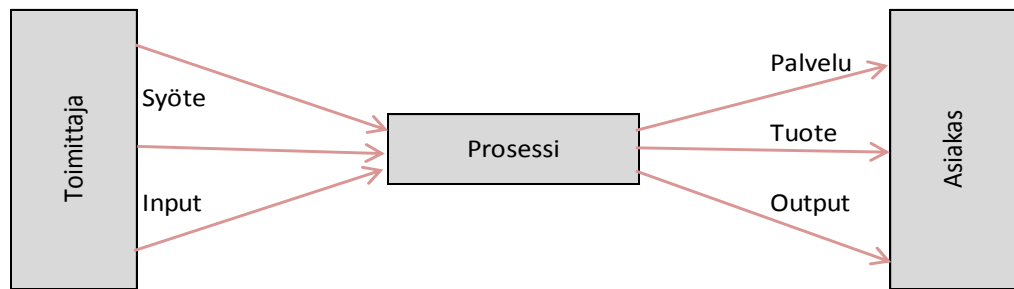
Hiljainen tieto on henkilöstön osaamiseen sitoutunutta tietoa. Sitä on myös organisaation prosesseissa. (Valkokari ym. 2009, 119.) Hiljaista tietoa voi olla vaikea kuvata tai ilmaista. Henkilöstö toimii hiljaisen tiedon mukaisesti, sillä se ohjaa alitajuisesti koko ajan toimintaa. (Virtainlahti 2009, 37–38.) Hiljainen tieto on henkilöstön ammattitaitoa ja sitä henkilökohtaista osaamista, näppituntumaa, jonka avulla tehtävät hoidetaan paremmin. Hiljainen tieto syntyy kokemuksen kautta. Vaikka hiljainen tieto on henkilökohtaista, se voidaan kuitenkin jakaa työyhteisössä. (Virtainlahti, 2009, 47–48.)

2.7 Prosessit

Yksi verkostoitumisen menestystekijöistä on onnistuneet prosessit: yhteiset pelisäännöt, verkon rakenne, sen toiminnan suunnittelu ja prosessin hallinta (Hakanen ym. 2007, 33).

Prosessin ideassa lähdetään siitä, että on jotain pysyvää ja toistuvaa, josta voidaan sopia ja jota voidaan mallintaa ja kehittää (Laamanen 2004, 20).

Prosessi käsitteenä muodostuu ”toiminnasta (activity), resurssista (resource) ja tuotoksesta (artifact), joihin liittyy suorituskyky (performance)” (kuvio 8 seuraavalla sivulla). Lähtökohtana on asiakas tarpeineen. Ensin selvitetään, millä toimenpiteillä ja resursseilla saadaan tuotettua asiakkaan haluamat tuotteet tai palvelut eli suunnitellaan prosessi. Lisäksi selvitetään, mitä syötteitä – esimerkiksi prosessissa jalostuvaa tietoa ja materiaalia – tarvitaan, että prosessi voidaan toteuttaa. (Laamanen 2004, 20.)



KUVIO 8. Prosessi on sarja toimenpiteitä ja resursseja (Laamanen 2004, 20).

Sellaisessa palveluprosessissa, johon liittyy luovuutta ja asiantuntijuutta, on omia erityispiirteitä. Tulosta ei voida tietää ennakoita varmasti. Prosessin vaiheet voidaan todeta vain yleisellä tasolla. Käytännössä se, miten asiat todellisuudessa tapahtuvat, on asiantuntijan päätettävä tilanteen mukaan. Luovissa prosesseissa on tärkeää, että asiantuntijan osaaminen on ajan tasalla, ja hän ymmärtää meneillään olevien tilanteiden merkityksen. (Laamanen 2004, 21.)



KUVIO 9. Prosessi (syklinen) ja projekti (lineaarinen) (Laamanen 2004, 27).

”Projekti on prosessin ainutkertainen toteutus”. Projektilla on selvä alkamis- ja päättymispäivä. Sitä voidaan kuvata lineaarisesti. Prosessi sen sijaan toistuu syklisesti, kuten kuviosta 9 voidaan havaita. (Laamanen 2004, 27.)

Prosessit kuvaavat sitä logiikkaa ja niitä eri toimintoja, jolla organisaatio toimii ja saavuttaa tulokset. Prosesseja kuvaamalla voidaan saada selville, mikä on kriittistä tavoitteiden saavuttamisessa. Kun tunnetaan prosessit, päästään kehittämään kriittisiä vaiheita. (Laamanen 2004, 37.)

2.7.1 Prosessien tunnistaminen

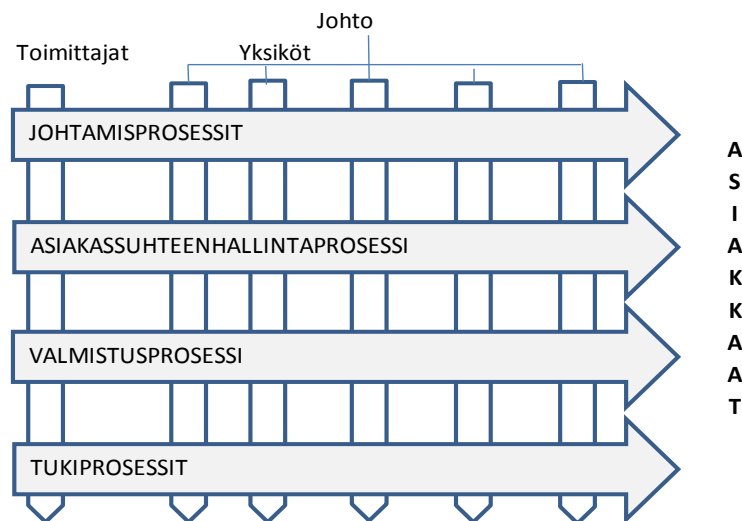
Prosessia on ohjattava ja sillä täytyy olla omistaja, joka myös kehittää toimintaa.

Prosessin omistajan tehtävänä on kuvata prosessi. (Laamanen 2004, 124.)

Kuvaamisen jälkeen kokonaisuuden ymmärtäminen on helpompaa ja kaikki prosessiin osallistuvat voivat kehittää ja ohjata omaa toimintaansa (Laamanen 2004, 23).

Prosessit alkavat asiakkaasta ja päättyvät asiakkaaseen. Tunnistamista varten prosessit luokitellaan, esimerkiksi ydin- ja tukiprosessiksi, joista valitaan avainprosessit. Ydinprosessit ovat suoraan yhteydessä asiakkaaseen. (Laamanen 2004, 52–54.) Tukiprosessit luovat edellytyksiä tehokkaalle toiminnalle (Laamanen 2004, 56).

Yrityksen eri osastot voivat toimia tehokkaasti ja saavuttaa kukin omat tavoitteensa. Mutta jos yhteistyö eri osastojen kesken ei toimi, aiheutuu siitä ongelmia. (Laamanen 2004, 17–18.)



KUVIO 10. Prosessien horisontaalinen kulku läpi organisaation (Laamanen 2004, 60).

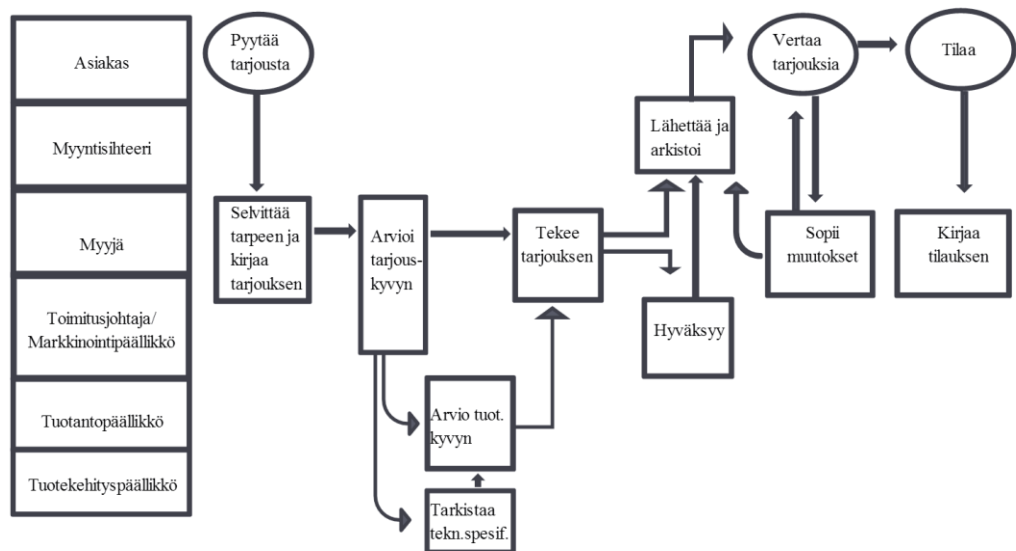
Kuviossa 10 esitetään, kuinka toiminnan pitäisi olla mahdollista eri osastojen välillä siten, että perinteiset osastojen rajat häivytetään ja työkulut järjestetään

prosesseiksi. Toimitusketjuihin muodostuu horisontaalisia ja vertikaalisia verkostoja, koska yksi yritys ei voi tuottaa kaikkea sitä, mitä tarvitaan tuotteen tai palvelun tuottamiseen. (Grönroos 2010, 58.) Yritystä tulee johtaa prosessien verkkona (Laamanen 2004, 49, 60).

2.7.2 Prosessien kuvaaminen

Yksittäinen prosessi kuvataan laatimalla kirjallinen kuvaus ja prosessikaavio. Kirjallinen kuvaus nostaa esille kriittisiä asioita ja siten voidaan tehdä ero tärkeiden ja vähemmän tärkeiden asioiden välille (Laamanen 2004, 78).

Prosessikaaviossa kuvataan tekemisen eri vaiheet toiminnan ymmärtämiseksi



KUVIO 11. Prosessikaavioon kuvataan roolit ja tekeminen (Laamanen 2004, 79).

Kaavion vasemmassa reunassa kuviossa 11 kuvataan henkilöroolit, kuten asiakas, myyntisihteeri ja myyjä. Tehtävien sarja kuvataan vasemmalta oikealle, jotta saadaan parempi kuva prosessien horisontaalisesta esittämisestä. Lisäksi prosessi on myös helpompi aikatauluttaa tarvittaessa. Neliöt ja soikiot symboloivat tehtäviä ja nuolet tiedonkulkua. (Laamanen 2004, 79–81.)

3 YRITYSYHTEISTYÖ MUOTOILUINSTITUUTISSA

3.1 Yritysyhteistyö ammattikorkeakoulun näkökulmasta

Ammattikorkeakoulun tulee lain mukaan

harjoittaa ammattikorkeakouluopetusta palvelevaa sekä työelämää ja aluekehitystä tukevaa ja alueen elinkeinorakenteen huomioon ottavaa soveltavaa tutkimus- ja kehitystyötä (Ammattikorkeakoululaki 351/2003, 4 §).

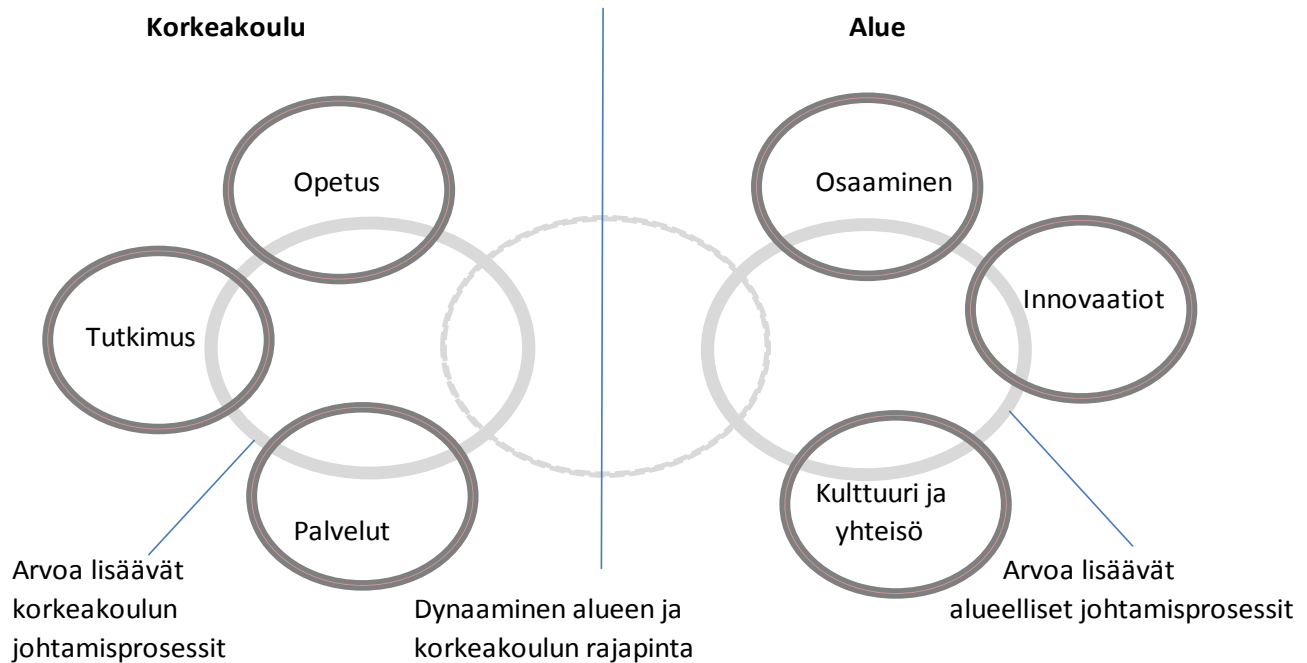
Ammattikorkeakoulun tulee tehtäviään suorittaessaan olla erityisesti omalla alueellaan yhteistyössä elinkeino- ja muun työelämän sekä suomalaisten ja ulkomaisten korkeakoulujen samoin kuin muiden oppilaitosten kanssa (Ammattikorkeakoululaki 351/2003, 5 §).

Ammattikorkeakoulun opetussuunnitelmissa otetaan huomioon työelämälähtöinen oppiminen, ja harjoittelu on pakollinen opintokokonaisuus kaikissa koulutusohjelmissa (Lähde työelämään -hanke 2010, 4). Opintoihin kuuluvan pakollisen harjoittelun tarkoituksena on edistää ammattitaitoa (Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 352/2003, 4 §). Kolehmainen, Kautonen & Koski (2003) toteavat, että korkeakoulut tarjoavat paikallisille yrityksille tutkimus- ja kehitystoiminnan lisäksi muun muassa opiskelijoiden yrityksille tekemiä opinnäytetöitä (Marttila, Nieminen & von Bell 2004, 14). Päätoimisten opettajien on otettava huomioon työelämän kehitys kehittäessään oman alansa opetusta (Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 352/2003, 24 §).

Yrityksen näkökulmasta korkeakoulun täytyy toimia oikealla alalla ja oppilaitoksen on sijaittava sopivalla etäisyydellä, jotta yritykset voivat hyötyä yhteistyön tuloksista. Henkilökohtaiset verkostot merkitsevät erittäin paljon silloin, kun yritykset valitsevat korkeakoulu yhteistyökumppania. Opettajan merkitys yhteishenkilönä korostuu. (Marttila ym. 2004, 104–105.)

Ammattikorkeakoulun on toimittava aktiivisesti silloin, kun se käynnistää yhteistyötä (Marttila ym. 2004, 104). Yhteistyö voi alkaa esimerkiksi yritykselle tehtävästä opinnäytetyöstä, josta suhde voi kasvaa isommiksi

yhteistyöprojekteiksi. Yhteistyösuhteen kehittyminen saattaa vaatia aikaa.
(Marttila ym. 2004, 25.)



KUVIO 12. Korkeakoulun ja alueen arvoa lisäävä vuorovaikutus (mukaiillen OECD 1999, Marttila ym. 2004, 15 mukaan).

Kun korkeakoulun ja alueen useat eri tekijät linkittyvät, tukevat ne yhdessä korkeakoulun ja muun innovaatioympäristön sekä koko alueen kehitystä, kuten kuvioista 12 voidaan havaita. Korkeakoulun tehtäviä – opetusta, tutkimusta, palveluja – yhdistetään sisäisesti ja integroidaan ulkoisesti innovaatiotoimintaan, kulttuurin ja yhteisön kehittämiseen sekä alueen osaamisen vahvistamiseen. Korkeakouluilta on leikattu perusrahoitusta ja ne pyrkivät saamaan lisää tuloja tutkimus- ja kehittämistoiminnasta. (Marttila ym. 2004, 15.)

Innovaatioympäristön keskeisiä toimijoita ovat ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen lisäksi muun muassa, Tekes, Finnvera, Maakuntien liitot, osaamis- ja teknologiakeskukset, yritykset, businessenkelit, pääomasijoittajat, Työ- ja elinkeinoministeriö, Opetus- ja kulttuuriministeriö, keksintötoiminta ja Sitra. Yritykset toimivat avoimessa vuorovaikutuksessa näiden keskeisten toimijoiden kanssa. (Tekes 2012.)

Ammattikorkeakoulujen toimiluvat päättyvät vuoden 2013 lopussa ja uusi ammattikorkeakoululakiluonnos on opinnäytetyötä tehtäessä lausuntokierroksella. Lakiluonnoksessa otetaan huomioon ammattikorkeakoulujen rakenteellisen uudistumisen lisäksi laadun ja vaikuttavuuden parantaminen. (Hallituksen esitys eduskunnalle laeiksi ammattikorkeakoululain sekä opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annetun lain 26 ja 48 §:n muuttamisesta 2012, 1.)

Ammattikorkeakoulukohtainen rahoitus määräytyy lakiluonnoksen mukaan suoritettujen tutkintojen ja opintoprosessien – eteneminen opiskelijahausta valmistumiseen – perusteella. Rahoitukseen vaikuttaa myös tehokkuus, työllistyminen sekä tutkimus- ja kehittämistoiminta. Lakiuudistuksella pyritään vahvistamaan näiden osa-alueiden laatua. Uudistus lisää ammattikorkeakoulujen vaikuttavuutta alueella. Ammattikorkeakoulut toimivat yrityselämän rajapinnassa ja niillä on vakiintunut asema erityisesti pk-yritysten kehittäjänä. Hallituksen esityksen mukaan ”*ammattikorkeakoulujen toimintaedellytysten vahvistuessa ja rahoituksen kannustavuuden lisääntyessä yritys yhteistyölle syntyy aiempaa paremmat edellytykset*” (Hallituksen esitys eduskunnalle laeiksi ammattikorkeakoululain sekä opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annetun lain 26 ja 48 §:n muuttamisesta 2012, 15–19.)

Suomessa on 27 ammattikorkeakoulua. Niistä 25 toimii opetus- ja kulttuuriministeriön alaisuudessa. Poliisiammattikorkeakoulu toimii Sisäasianministeriön alaisuudessa. Ahvenanmaalla on Högskolan på Åland. (Opetus- ja kulttuuriministeriö ja Opetushallitus 2013.)

Monialainen Lahden ammattikorkeakoulu kuuluu Päijät-Hämeen koulutus konserni -kuntayhtymään itsenäisenä tulosalueena. Lahden ammattikorkeakoulu on yksi kolmesta metropolialueen FUAS-liittoumaan (Federation of Universities of Applied Sciences) kuuluvasta ammattikorkeakoulusta. Liittoumaan kuuluvat myös Hämeen ammattikorkeakoulu ja Laurea-ammattikorkeakoulu. (Lahden ammattikorkeakoulu 2012d, 1.) Lahden ammattikorkeakoulussa on opiskelijoita yli 5.000 ja henkilökuntaan kuuluu noin 400 henkilöä (Lahden ammattikorkeakoulu 2012e). Lahden

ammattikorkeakoulun strategiset painoalat ovat muotoilu, ympäristö ja hyvinvointipalvelujen kehittäminen (Lahden ammattikorkeakoulu 2012d, 6).

Lahden ammattikorkeakoulu toimii jatkuvasti yhteistyössä työelämän kanssa erilaisissa yhteisissä projekteissa. Opiskelijoiden yrityksille tekemät opinnäytetyöt ovat hankkeistettuja opinnäytetöitä.

Opinnäytetyön hankkeistuksesta tulee ennen opinnäytetyön aloittamista tehdä kahden osapuolen välille kirjallinen sopimus. Opinnäytetyö on hankkeistettu silloin, kun yksikin seuraavista toteutuu:

- opinnäytetyön tekemisestä maksetaan ammattikorkeakoululle tai opiskelijalle
- opinnäytettä ohjaa työelämän edustaja
- alusta alkaen on tarkoitus, että työelämä hyödyntää työn tuloksia toiminnassaan. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2012, 46.)

TAULUKKO 1. Hankkeistettujen opinnäytetöiden osuus Lahden ammattikorkeakoulussa. Amk-tutkinto, nuorten koulutus (Opetushallinnon raportointipalvelu Vipunen, 2012.)

Lahden ammattikorkeakoulun opinnäytetyöt			
Amk-tutkintoon johtava nuorten koulutus			
Vuosi	Hankkeistetut	Ei hankkeistetut	Hankkeistettuja
2010	503	133	79 %
2011	530	124	81 %

Vuonna 2010 kaikkien ammattikorkeakoulujen vastaava hankkeistettujen opinnäytetöiden osuus oli 81 % ja vuonna 2011 se oli 78 % (Opetushallinnon raportointipalvelu Vipunen, 2012).

Taulukosta 1 nähdään, että Lahden ammattikorkeakoulussa hankkeistettujen opinnäytetöiden osuus kaikista nuorten tutkintoon johtavan koulutuksen opinnäytetöistä on kasvanut vuodesta 2010 vuoteen 2011 kahdella prosenttiyksiköllä. Vuonna 2011 Lahden ammattikorkeakoulussa tehtiin hankkeistettuja opinnäytetöitä kolme prosenttiyksikköä enemmän kuin kaikissa

Suomen ammattikorkeakouluissa. Hankkeistettujen opinnäytetöiden prosenttiosuudet kaikista opinnäytetöistä ovat pysyneet melko samansuuruisina ja Lahden ammattikorkeakoulun luvut vastaavat hyvin kaikkien ammattikorkeakoulujen prosenttilukuja.

TAULUKKO 2. Hankkeistettujen opinnäytetöiden osuus Muotoiluinstituutin nuorten tutkintoon johtavan muotoilun koulutusohjelman opinnäytetöistä (Peltola 2013).

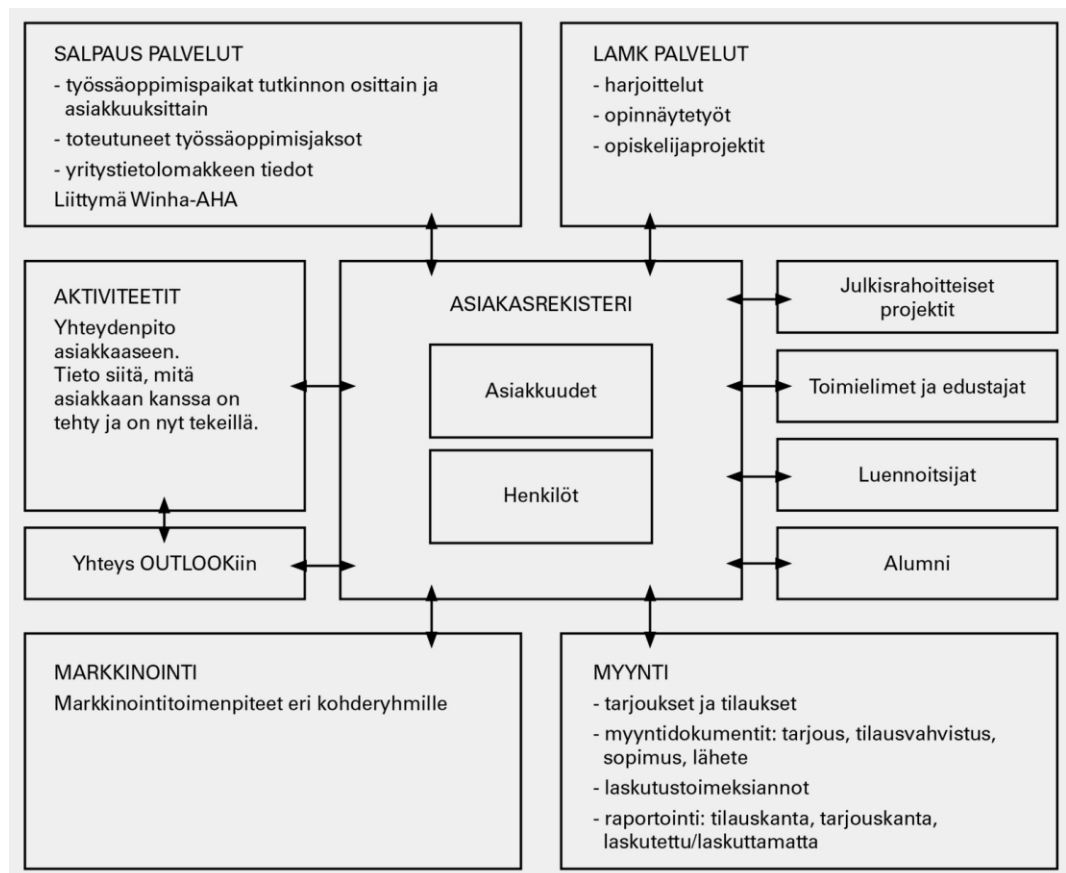
Muotoiluinstituutin muotoilun koulutusohjelman opinnäytetyöt			
	Amk-tutkintoon johtava nuorten koulutus		
Vuosi	Hankeistetut	Ei hankkeistetut	Hankkeistettuja
2010	18	35	34 %
2011	29	33	47 %

Taulukosta 2 nähdään, että Muotoiluinstituutissa hankkeistettujen opinnäytetöiden osuus kaikista nuorten tutkintoon johtavan muotoilun koulutusohjelman opinnäytetöistä on noussut vuodesta 2010 vuoteen 2011 13 prosenttiyksiköllä. Vuonna 2011 muotoilun koulutusohjelmassa tehtiin hankkeistettuja opinnäytetöitä 34 prosenttiyksikköä vähemmän kuin Lahden ammattikorkeakoulussa yhteensä. Oppilaitoksesta kerrottiin, että muotoilun koulutusohjelman hankkeistettujen opinnäytetöiden määrä vaihtelee vuosittain töiden mukaan. Opiskelijat saavat valita itse työnsä aiheen, koska silloin he tekevät parempia opinnäytetöitä. (Kalliomäki 2013.)

3.2 AHA-asiakkuudenhallintajärjestelmä

Päijät-Hämeen koulutus konserni -kuntayhtymälle (PHKK) on laadittu asiakkuusstrategia sisäiseksi työkaluksi. PHKK:ssa halutaan toimia asiakaslähtöisesti ja samalla kehittää työkaluja erilaisten asiakassuhteiden hoitamiseen. (Päijät-Hämeen koulutus konserni 2012.)

PHKK:n asiakkaat ovat yksityisiä yrityksiä, kuntia, muita organisaatioita tai yksityishenkilöitä. Yhteistyötä voidaan tehdä myös ilman, että rahaa liikkuu. PHKK:ssa on käytössä AHA-asiakasrekisteri asiakkuuksien hallintaa varten (kuvio 13 alla). (Päijät-Hämeen koulutus konserni 2012.)



KUVIO 13. AHA – enemmän kuin asiakasrekisteri (Päijät-Hämeen koulutus konserni 2012).

Järjestelmässä asiakkuudeksi määritellään ”organisaatio tai elinkeinonharjoittaja, jolla on Y-tunnus”. Yksityishenkilö on ”henkilö”. Yksityishenkilöiden lisäksi henkilöitä voivat olla esimerkiksi ”asiakkuuden yhteyshenkilöt, työpaikkaohjaajat, alumnit, luennoitsijat jne.”. AHA-järjestelmään asiakkuudelle merkitään esimerkiksi ammattikorkeakouluopiskelijoiden työharjoittelut, opiskelijaprojektit ja yrityksille tehdyt opinnäytetyöt. (Päijät-Hämeen koulutus konserni 2012.)

Asiakkaat halutaan tuntea paremmin. Siksi järjestelmään kirjataan aktiviteetteihin erilaiset yhteydenpidot, kuten sähköpostit asiakkaille. Aktiviteeteistä tehtävät

siirtyvät Outlook-sähköpostijärjestelmän tehtäviin ja tapaamiset Outlookin kalenteriin. (Päijät-Hämeen koulutus konserni 2012.)

AHA-järjestelmän myyntiosioon tallennetaan tarjoukset ja tilaukset. Järjestelmän kautta voidaan tulostaa Wordiin tilauksen vahvistus ja sopimus. AHA:ssa tehty laskutustoimeksianto siirtyy järjestelmän kautta laskuttajalle. (Päijät-Hämeen koulutus konserni 2012.)

AHA-järjestelmään kerätään tietoa myös julkisrahoitteisista projekteista ja asiakkaan roolista niissä. Lahden ammattikorkeakoulussa järjestelmään kerätään myös alumnitietoja siihen luvan antaneista henkilöistä. Lisäksi luennoitsijoista kirjataan luennointiajankohta ja tieto siitä, minkä alan luennoitsijasta on kyse. (Päijät-Hämeen koulutus konserni 2012.)

PHKK:n viralliset toimitukset henkilöineen kirjataan kukin sen organisaation alle, johon ne kuuluvat. Järjestelmästä on mahdollista saada erilaisia yhteenvetoja esimerkiksi markkinointia varten. (Päijät-Hämeen koulutus konserni 2012.)

3.3 Muotoiluinstituutin koulutus

Muotoiluinstituutti vastaa Lahden ammattikorkeakoulun muotoilun ja viestinnän opetuksesta. Koulutus kestää neljä vuotta. Muotoilun koulutusohjelman pääaineet ovat: ajoneuvomuotoilu (opetus aloitettiin syksyllä 2011), korumuotoilu, muoti- ja vaatetussuunnittelu, pakkausmuotoilu ja grafiikka, sisustusarkkitehtuuri ja kalustemuotoilu sekä teollinen muotoilu. Tutkinto on muotoilija AMK. Viestinnän koulutusohjelman pääaineet ovat: elokuva- ja tv-ilmaisu, graafinen suunnittelu, multimediatautanto ja valokuvaus. Tutkinto on medianomi AMK.

Nuorten tutkintojen lisäksi Muotoiluinstituutti tarjoaa aikuiskoulutusta, erikoistumisopintoja, mahdollisuuden suorittaa ylempi AMK-tutkinto, avointa AMK-opetusta ja täydennyskoulutusta. Muotoiluinstituutin alaisuudessa toimii Taide- ja muotoilukoulu Taika, joka antaa taiteen perusopetusta 5–20 –vuotiaille lapsille ja nuorille. Taideinstituutti kuuluu hallinnollisesti Muotoiluinstituuttiin.

Muotoiluinstituutissa opiskelee tilastointipäivän 20.9.2012 mukaan yhteensä 745 opiskelijaa, joista nuoria muotoilun opiskelijoita on 331. Henkilökuntaa on 58, joista opettajia 43 ja tukihenkilöitä 15. (Lahden ammattikorkeakoulu 2013.)

Opetus- ja kulttuuriministeriö valitsi muotoilun koulutusohjelman ammattikorkeakoulujen koulutuksen laatuyksiköksi 2010–2012.

3.4 Tutkimusjärjestelyt

Tutkimuksessa haastateltiin kolmea opettajaa ja yhtä tukihenkilöstöön kuuluvaa. Lisäksi haastateltiin kahta yritysten edustajaa ja yhtä opiskelijaa. Henkilökuntaa ja opiskelijaa haastateltiin neuvotteluhuoneessa ja haastattelut olivat kahdenkeskisiä. Yritysten edustajia haastateltiin puhelimitse. Yksi haastattelu oli maaliskuussa, muut marras–joulukuussa 2012. Haastattelut kestivät noin 30–60 minuuttia henkilöä kohden. Maaliskuinen haastattelu perustui teemoihin. Muita haastatteluja varten laadittiin kysymykset, jotka vaihtelivat hieman riippuen siitä, kuuluiko vastaaja henkilökuntaan vai oliko hän opiskelija tai yrityksen edustaja. Teemahaastateltu henkilö osallistui myös puolistrukturoituun haastatteluun. Kysymykset lähetettiin ennakoon haastateltaville. Haastatteluteemat ja -kysymykset ovat liitteissä 1 ja 2. Kaikki haastattelut talletettiin nauhurin muistikortille. Yksi haastatteluista ei taltioitunut, joten haastattelu uusittiin seuraavana päivänä. Haastattelut siirrettiin muistitikulle, josta ne purettiin kirjoittamalla sanasta sanaan.

Henkilöstöön kuuluvat haastateltavat olivat työskennelleet 4–17 -vuotta muotoilun koulutusohjelman yritysyhteistyöprojekteissa, useimmat heistä monissa erilaisissa rooleissa: markkinoimassa, hankkimassa projekteja, neuvottelijana, käynnistämässä projekteja, toteuttamassa ja ohjaamassa niitä, ylläpitämässä kortistoa projekteista ja sopimuksista, laskutustoimeksiantoja laatimassa ja tki-yliopettajana. Opinnäytetyötä varten haastateltu kolmannen vuosikurssin teollisen muotoilun opiskelija oli ollut mukana kolmessa yritysyhteistyöprojektissa opintojensa aikana.

Haastatellut yritysten edustajat olivat valmistuneet Muotoiluinstituutista muotoilijoiksi, joten heiltä saatiin myös opiskelijanäkökulmaa tutkittavaan aiheeseen. Yritysyhteistyötä Muotoiluinstituutin kanssa oli tehty 5–10 vuotta.

Opinnäytetyössä olevissa haastateltujen suorissa lainauksissa haastateltavat on merkitty seuraavasti:

- henkilökunta: H1, H2, H3 ja H4
- yritysten edustajat: Y1 ja Y2
- opiskelija: O1.

3.5 Muotoilun koulutusohjelman yritysyhteistyö

Muotoilun koulutusohjelman pääaineiden opetussuunnitelmissa olevasta työharjoittelusta 15 opintopistettä toteutettiin muotoilun koulutusohjelmassa *yritysyhteistyöharjoitteluna* erilaisina oppilaitoksessa toteutettavina yritysyhteistyöprojekteina. Ne olivat lukujärjestykseen merkittyä ohjattua opetustoimintaa, johon voitiin sijoittaa jonkin opiskelijaryhmän oppimista tukeva yritysprojekti. (Känkänen 2012a.)

Lisäksi yritysyhteistyötä tehtiin erilaisten kurssisisältöjen yhteydessä. *Pääaineopintojen* kokonaisuus käytettiin usein yritysyhteistyöhön, jolloin harjoiteltiin muotoiluprosesseja. *Opinnäytetöiksi* ohjattiin sellaisia töitä, jotka eivät soveltuneet ryhmäopetukseen. Opinnäytetyöt olivat opiskelijan itsenäistä, mutta ohjattua työskentelyä. Lisäksi joitakin yritysprojekteja toteutettiin *kilpailuna*, joita tarjottiin kaikille opiskelijoille *vapaaehtoisina opintoina*. Joskus *vapaavalintaisten opintojen sisällöksi* tarjottiin yritysyhteistyötä. Lisäksi yritysyhteistyötä toteutettiin erilaisina *kesätyöprojekteina*. (Känkänen 2012a.)

Haastatelluilla henkilökuntaan kuuluvilla oli hieman erilaisia ajatuksia siitä, joudutaanko yritysyhteistyöstä kilpailemaan muiden oppilaitosten kanssa. Osa ajatteli, ettei kilpailua ole kovin paljoa. Muutamat haastatelluista pitivät kuitenkin muita ammattikorkeakouluja ja Aalto-yliopiston Taiteiden ja suunnittelun laitosta (entinen Taideteollinen korkeakoulu, Taik) kilpailevina tahoina:

Metropolia, joka koko ajan nostaa rooliaan. Metropolia on iso, heillä on enemmän resursoitavaa tähän yritys yhteistyöhön. Ja sit tietysti Taikki toinen... Sanotaan näin, että Taikin kanssa rooli on sellainen osittain täydentävä... Taikin enemmän kokeilevampi, jossa haetaan tulevaisuuteen suuntautuvampia konsepteja. Meillä taas se on ihan sitä arjen muotoilua. Pyritään saamaan markkinoille valmiita esineitä. H3

Kilpailun ajateltiin koskevan valtakunnan tasolla tehtäviä töitä, mutta lähellä Lahtea olevien yritysten projekteista ei tarvinnut kilpailla ainakaan paljoa. Haastateltavat henkilöstöön kuuluvat arvelivat yritys yhteistyötarjonnan pysyneen määrällisesti samana kuin vuosi sitten, mutta taloudellisessa mielessä sen koettiin ”kokeneen kolhuja”. Syksyllä 2012 oli käynnistetty erästä projektia ison yrityksen kanssa, mutta yritys ilmoittikin kesken projektin, etteivät he maksa mitään vedoten oppilaitoksen yhteiskuntavastuuseen. Koska oppilaitos toimi yhteiskunnan varoin, niin yrityksen mielestä oppilaitoksessa olisi pitänyt tehdä ilmaiseksi yritys yhteistyötä. Sellainen ei ollut mahdollista ja projekti keskeytyi. Oppilaitoksessa oli kaksi EU-rahoitteista projektia meneillään, jotka olivat vieneet resursseja muilta isohkoilta yritys yhteistyöprojekteilta.

Toisen haastatellun yrityksen edustajan mukaan yritys yhteistyö Muotoiluinstituutin kanssa perustui siihen, että yrityksessä tiedettiin, millä tasolla opiskelijat ovat ja miten toimia oppilaitoksen kanssa. Opettajat olivat entuudestaan tuttuja. Toinen haastatelluista oli sitä mieltä, että oppilaitoksen hyvä maine vaikutti yhteistyöhalukkuuteen. Muotoiluinstituuttia pidettiin käytännönläheisempänä kuin muita vastaavia korkeakouluja ja työn laatua ”kovempana”.

3.5.1 Optimaalinen yritys yhteistyö

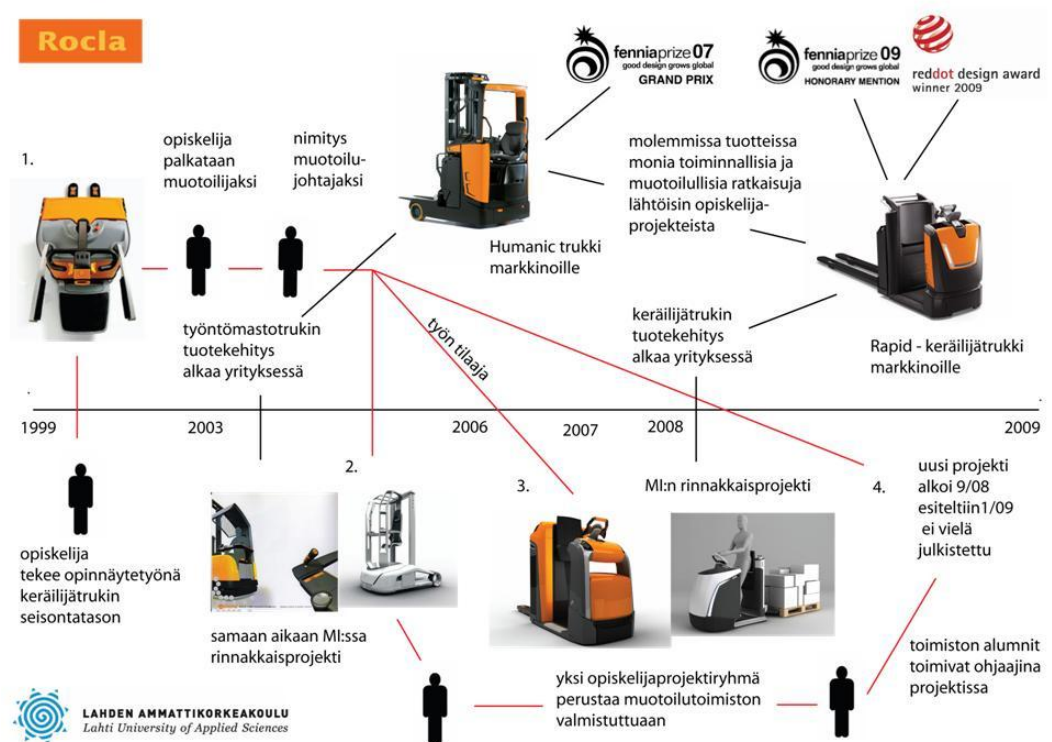
Joidenkin haastateltavien mielestä optimaalinen yritys yhteistyö olisi monimuotoista. Se voisi käynnistyä yhden vuosikurssin kanssa tehtävästä projektista ja seuraavana vuonna yrityksen kanssa tehtävästä uudesta projektista. Ensimmäisen projektin perusteella jotkut opiskelijat voisivat päästä harjoittelemaan yritykseen tai sinne voitaisiin tehdä opinnäytetyö.

Siitä muodostuu vähitellen tämmöinen kumppanuus... strateginen kumppanuus eli pitkäaikaista yhteistyötä se on itse asiassa. Ne hyödyt on... molemmin puolinen suhde yhdessä tekemisestä ja yhdessä suunnittelusta ja yhdessä tutkimisesta ja se on hyvin hedelmällistä. H1

Mistä tulee paljon rahaa ja kaikki on tyytyväisiä ja hyvät tulokset. Se on varmaan se optimaalinen. H2

Opiskelijoiden näkökulmasta optimaalista yritysyhteistyötä voisi olla pääsy työskentelemään yrityksen tiloissa osana yrityksen tuotekehitystiimiä. Yritysten kannalta optimaalista voisi olla se ymmärrys, että asioihin saadaan uusia näkökulmia.

Alla olevassa kuvassa 1 esitellään Roclan kanssa tehtyä yritysyhteistyötä.



KUVA 1. Rocla (Känkänen 2009).

Yhteistyö käynnistyi yliopettajan henkilökohtaisista suhteista. Hän oli tehnyt yritykselle töitä ja tunsii tuotekehitystä. Opettajan yhteydenotosta yritykseen

käynnistyi opinnäytetyöprojekti. Työn tultua valmiiksi valmistunut muotoilija työllistyi muotoilutoimistoon, joka alkoi tehdä yhteistyötä Roclan kanssa tehdyn opinnäytetyön johdosta. Myöhemmin kyseinen muotoilija palkattiin Roclalle päätoimiseksi muotoilijaksi. Hän yleni koko yrityksen tuotekehityksestä vastaavaksi design manageriksi. Siinä vaiheessa hän otti yhteyttä Muotoiluinstituuttiin ja yhteistyötä tehtiin työntömaastotrukkihankkeessa. Roclan omalla muotoilutiimillä oli oma tuotekehityshanke kyseiseen trukkiin liittyen ja myös muotoilutoimisto oli mukana hankkeessa. (Känkänen 2012b.)

Samaan aikaan Muotoiluinstituutissa kehitettiin hankkeeseen liittyen kolmitahoista projektia eli asiaa tarkasteltiin kolmesta erilaisesta näkökulmasta: nykytilanteesta, hiukan lisävapauksia antavasta lähitulevaisuuden tilanteesta ja kolmannesta, hyvin irrottelevasta ja kauemmas tulevaisuuteen tähtäävästä konseptista. Kahdentoista opiskelijan ryhmä jaettiin kolmeen osaan tekemään työtä. Lopputuloksena kahdesta projektista otettiin osia varsinaiseen Roclalla meneillään olleeseen tuotekehityshankkeeseen, joka kehitettiin yrityksessä loppuun. Markkinoille tulevaan trukkiin otettiin opiskelijaryhmän suunnittelema täysin uusi kattorakenne ja futuristisemmasta versiosta otettiin ohjausjärjestelmät. Lopputuloksella voitettiin Fenniaprize-palkinto vuonna 2007. (Känkänen 2012b.)

Kahden vuoden kuluttua vuonna 2009 jatkettiin yritys yhteistyötä uudella keräilijätrukkiprojektilla. Mukana oli Inex Partners Oy, joka toimi testausympäristönä ja asiantuntijana. Projektissa päästiin käyttämään laajaa käyttäjätutkimusta ja lisäksi materiaaleja ja kontakteja, jotka eivät olisi olleet mahdollisia kuvitteellisessa projektissa. Trukilla saatiin kunniamaininta Fenniaprizessa ja voitettiin Reddot-palkinto Saksassa. (Känkänen 2012b.)

Yhteistyö Roclan kanssa jatkui edelleen. Vuonna 2011 toteutettiin uusi projekti. Rocla halusi laajentaa osaamistaan ja projektissa syntyi kolme erityyppistä logistiikkakeskusta eri puolille maailmaa. Kauppa- ja teollisuusministeriö esitteli Muotoiluinstituutin konseptin Japanin vierailullaan. (Känkänen 2012b.)

Opiskelijat, jotka olivat mukana ensimmäisessä projektissa, olivat muotoiluyrittäjiä vuoden 2011 projektia tehtäessä ja ohjasivat osittain tekemistä.

Roclalle oli tehty tämän jälkeen taas yksi yritys yhteistyöprojekti, mutta se oli toistaiseksi vielä salainen. Lisäksi yksi opinnäytetyö oli valmistumassa yritykseen ja yksi valmistunut opiskelija oli palkattu Roclalle vakituisesti. Roclalle ensin palkattu muotoilija oli siirtynyt Fiskars Oyj:n palvelukseen. Nyt yhteistyötä tehtiin Fiskarsin kanssa, mutta yhteydet Roclaan olivat säilyneet. (Känkänen 2012b.)

3.5.2 Yritys yhteistyöasiakkaat

Muotoiluinstituutin muotoilun koulutusohjelman yritys yhteistyötä kuvattiin seuraavasti. Asiakkaat olivat pienyrityksistä pörssiyrityksiin (kuva 2).



KUVA 2. Esimerkki yhden pääaineen yritys yhteistyöverkostosta (Känkänen 2009).

Oppilaitoksen yritys yhteistyön määrään vaikutti pääaineen ala. Keväällä 2012 oppilaitoksessa todettiin, että teolliselle muotoilulle oli riittävästi tarjontaa, mutta erikoisaloille – kuten muoti- ja vaate suunnittelulle, kalustemuotoilulle ja korumuotoilulle – niukemmin. Muoti- ja vaate suunnittelun pääaineen yritys yhteistyökysyntä oli lisääntynyt vuodenvaihteessa. Tammikuussa 2013

pääaineen vastuuopettajan mukaan, yritysysteistyöhön liittyviä yhteydenottoja oli ollut enemmän kuin pääaineessa pystyttäisiin kevätlukukaudella toteuttamaan (Cheung 2013). Osa muotoilun koulutusohjelman yhteistyöyrityksistä oli tuttuja entuudestaan, joko opettajien omista aikaisemmista kontakteista tai aikaisemmin tehdystä yritysysteistyöstä. Osa oli uusia yrityksiä, jotka ottivat yhteyttä oppilaitokseen. Osaan yrityksistä oli pystytty luomaan pitkäkestoinen asiakassuhde.

Nokialle teolliset muotoilijat on tehny jo 10–15 vuotta hommia, Rocla on toinen... Kyl jonkun verran on niitä omia asiakkaita. H3

Suomessa on niin pienet piirit, tuntee toisesa ja verkostoituu keskenään. O1

Se on semmosta henkilökohtaisiin suhteisiin nojaavaa ja oikeestaan niide varassa... jos joku henkilökuntaan kuuluva näihin projekteihin osallistuva lähtee talosta pois, niin se melkein tarkoittaa samaa kun, että se asiakassuhde loppuu. H3

Sitä ei välttämättä pidetty ongelmana. Taloon tuleva uusi henkilö toisi mukanaan omat yrityskontaktinsa.

Eräs haastateltavista puhui asiakassuhteiden tilalla kumppanuussuhteista, jotka perustuivat molemminpuoliseen ymmärrykseen ja kollegiaalisuuteen.

Haastattelujen perusteella asiakassuhteita ei hoidettu eikä kehitetty erityisesti.

Joku soittaa jälkeinpäin, et olipa hyvä projekti, kahden vuoden päästä. Y1

Asiakkuudenhallintajärjestelmä AHA:ta ei ollut vielä käytetty. Koulutussihteeri oli haastatelluista ainoa, joka oli käynyt järjestelmän peruskoulutuksessa.

Muutama haastatelluista arveli, että AHA:sta voitaisiin saada käytännön tietoja, kuten osoitteita ja osoitetarroja. Tosin osoitetietojen ajantasaisuutta mietittiin.

Lisäksi sieltä oletettiin löytyvän keskitetysti projektikannan tiedot – mitä yritykselle oli tehty ja milloin – eli järjestelmästä arveltiin saatavan raportteja.

Tällä hetkellä yritysysteistyötä koskevat tiedot kirjattiin koulutussihteerin omalle projektikortille ja sopimukset tallennettiin myös Dynasty-

asianhallintajärjestelmään. Muotoiluinstituutissa tehtiin paljon salassa pidettäviä

yrittäjäyhteistyöprojekteja, jolloin sopimusta ei voitu tallentaa Dynastyyn eikä voitaisi AHA:seenkaan. AHA:n arveltiin antavan dokumentointihyötyä, vaikka itse työkalusta ei ollut kovin paljon edes kuultu.

Varmaan ihan asiallinen strategia, mut sitä ei oo tuotu meille tarpeeks selvästi esille, mistä siin on kysymys... H3

3.5.3 Palvelujen hinnan määräytyminen

Haastateltavien mukaan pääsääntöisesti kaikesta yritysyhteistyöstä on saatu rahaa. Hinta määräytyi projektin keston ja työn laajuuden mukaan eli kuinka paljon siihen resursoitiin opettajien ja opiskelijoiden työaikaa ja kuinka monta opiskelijaa työhön osallistui. Myös työn kuormittavuus ”talon” käyttöön vaikutti: tarvittiinko pajamestareiden apua, tiettyä välineistöä sekä tulostus ja tarvittavat materiaalit. Jokaisella pääaineella oli tietty vuosittainen yritysyhteistyötuottovaade.

Jos pääaineessa toteutettiin vuodessa kaksi laajempaa yritysyhteistyöprojektia, hinta oli 7 000–8 000 euroa per projekti. Pienelle, ensimmäistä kertaa muotoilupalveluja ostavalle yritykselle saatettiin tehdä kokeiluluontoisesti hieman halvemmalla. Joskus yritysyhteistyötä oli tehty osaamispääomalla eli yrityksestä oli käyty luennoimassa. Merkittävä materiaalilahjoitus saattoi olla osasuoritus hinnasta. Yritysyhteistyöstä saatiin rahan lisäksi yhteisymmärrystä ja yhteistä oppimista.

Aika hyvin ollaan osattu tehdä tarjoukset sen suhteen, että ne menee läpi. H2

Yksi opettajista toi haastattelussa esille sen, ettei oppilaitoksen toimintaa saisi rakentaa yritysyhteistyötuoton varaan. Yritysyhteistyö reagoi herkästi suhdanteisiin ja huonon taloudellisen tilanteen aikana yritykset eivät halunneet maksaa. Toisaalta tuottoa oli kerättävä, ettei oppilaitos antanut sellaista signaalia, joka olisi vahingoittanut alalla toimivia ammattimuotoilijoita. Jos oppilaitoksessa tehtäisiin maksuttomasti yritysyhteistyötöitä, niin annettaisiin ymmärtää, miksi maksaa ammattilaisille, kun oppilaitoksessa tehtäisiin työt ilmaiseksi.

Yrityksessä yritysysteistyö voitiin nähdä kuin minä tahansa kaupankäyntinä. Jos yritysysteistyöprojekti epäonnistui yrityksen kannalta, niin hinta oli kallis.

Kun sä et tiedä lopputulosta, se on kuitenkin riskihanke. Jos sä laitat kymppitonin tai kaksyhtonii ja kolkyhtonii siihen, et sulla ei oo mitään havaintoo, mitä sielt voi tulla, se on kuitenkin aika paljos rahaa, kun tulos voi olla ihan mitä vaan. Y1

Yrityksissä oppilaitosten voitiin nähdä vääristävän muotoilun hinnoittelua. Muotoilupalveluja ostaville yrityksille ei saanut antaa vaikutelmaa, että töitä tehtiin oppilaitoksessa puoli-ilmaiseksi, koska se vaikutti koko alan hintakehitykseen ja arvostukseen.

3.5.4 Yritysysteistyön käynnistyminen ja sujuminen

Yritysysteistyö jakautui oppilaitoksen tarjoamiin projekteihin ja toisaalta sellaisiin, jotka käynnistyivät yritysten yhteydenotoista. Oppilaitoksessa etsittiin yritysysteistyökontakteja, jotka tukivat opetussisältöjä ja ryhmien kokonaisosaamista. Joidenkin yritysten kanssa sovittiin vuosittain tai joka toinen vuosi toteutettavasta yritysysteistyöstä. Kun tiedettiin etukäteen, minkä tyyppistä sisältöä yritykset tulevat tarjoamaan, olivat ryhmät suunnitelmallisesti mukana erilaisissa yritysysteistyöprojekteissa. Opiskelijat saivat monipuolista kokemusta ja erilaista portfoliomateriaalia.

Yritysten tiedettiin saavan tietoa Muotoiluinstituutissa tehtävästä yritysysteistyöstä julkaisuista ja erilaisista näyttelyistä, nettisivuilta, lehtiartikkeleista ja messuilta. Merkittävimpänä pidettiin kuitenkin edellisten töiden tulosten näkymistä.

Me ollaan tehty sitä niin kauan ja tavallaan niin onnistuneesti, et se on vähän mennyt silleen suusta suuhun... Me pyritään tuomaan nää onnistuneet yritysysteistyöt meidän ulkoisessa viestinnässä tavalla tai toisella esille. H3

Yritysjohtajien välillä on ollu erilaisissa yhteyksissä kanssakäymistä ja kerrottu, että meillä on teetetty ja ollu hyvät tulokset, niin se on johtanut siihen, että seuraavakin yritys on ottanut yhteyttä. H2

Voi olla vähän niinku hakuammuntaa... kokeilee sinne tänne ja joku antaa vinkin, et Muotoiluinstituutissa tehdään tällästä... H4

Viidakkorumpu on toiminut. H1

Yritysyhteistyöprojekteja oli tarvinnut markkinoida vain vähän, mutta töiden tarjonta riippui pääaineesta. Esimerkiksi teolliselle muotoilulle niitä oli riittävästi, mutta korumuotoilulle oli paljon vähemmän tarjontaa. Korumuotoilun pääaineessa oli aikaisemmin toteutettu Kalevalakorun julkisrahoitteinen projekti merkittävän yrityksen kanssa. Projekti oli lisännyt sekä oppilaitoksen että yrityksen osaamista.

Yleensä yritysyhteistyö käynnistyi siten, että yritykset ottivat yhteyttä yliopettajaan tai vastuuopettajiin, mutta myös koulutussihteriin tai koulutussuunnittelijaan. He ohjasivat yhteistyöpyynnöt tarvittaessa eteenpäin.

Se tulee tarpeesta ja ajankohdasta, kun halutaan uutta polttoainetta... omaa organisaatiota halutaan nähdä toisesta näkökulmasta. Yrityksessä kaikki on operatiivisessa työssä kahdeksan tuntia tai enemmänkin... joten sä tuut sokeeks sille omalle bisnekselle, joten me ollaan käytetty ihan konseptoinnissa et minkälaisia uusia tuulia voi löytyä ja jotkut on päässyt maaliin eli on ollut tosi paljon hyötyä ja joista ei välttämättä oo hyötyä, mutta tietynlail ruokkii koko sitä organisaatiota. Y1

Pidempiaikaisissa yritysyhteistyösuhteissa oppilaitoksesta otettiin yhteyttä yrityksiin silloin, kun oli hyvä opiskelijaryhmä yrityksen mahdollisiin tarpeisiin. Joissain tapauksissa myös opiskelija otti yhteyttä yritykseen.

Silloin kun yrityskontakti tuli yliopettajan kautta, hän neuvotteli pääaineiden vastuuopettajien kanssa projektien sijoittamisesta opetusohjelmaan. Lukuvuonna 2011–2012 yliopettaja hoiti yritysyhteistyötä muun työn ohessa 40 tunnin lukuvuosiresurssilla. Yliopettaja käytti jonkin verran tuntiresurssista myös viestinnän koulutusohjelman yritysyhteistyöasioihin. Aikaisemmin samaa työtä tehnyt henkilö hoiti tehtävää lähes päätoimisesti. Työhön silloin varattu tuntimäärä oli tarkoitettu koko Muotoiluinstituutin yritysyhteistyöasioiden hoitoon, mutta painottui kuitenkin muotoilun koulutusohjelmalle.

Yrityksen kanssa neuvoteltiin siitä, mitä tehdään ja millä ehdoilla ja allekirjoitettiin yritys yhteistyötä koskeva sopimus. Sen jälkeen projekti esiteltiin opiskelijoille. Paikalla oli opettaja tai yrityksen edustaja, joka oli projektin toinen ohjaaja. Yritys yhteistyö eteni prosessimallilla, se vaiheistettiin, mutta graafista kuvausta ei tehty. Prosessit suunniteltiin tapauskohtaisesti.

Aluksi tutustuttiin aiheeseen ja kerättiin tietoa, jolloin opiskelijoille selvisi tarkemmin, mitä tehtiin. Sen jälkeen suoritettiin kilpailija-analyysi, joka joskus saatiin valmiina yritykseltä. Ideointiluonnosteluvaiheen jälkeen oli ensimmäinen katselmus, jossa nähtiin, millaisia luonnoksia oli tuotettu. Toimeksiantoon ei aina löydetty yritystä kiinnostavia ehdotuksia, vaan opiskelijat saattoivat löytää jotain muuta. Sitä kuitenkin pidettiin hyvänä asiana ja tuotekehitysprosessiin yleensä kuuluvana, silloin kun pysyttiin tietyissä rajoissa. Välikatselmuksessa tarkennettiin töiden suuntaa ja määriteltiin aikataulut. Joskus saattoi käydä niin, että yritys oli tyytyväinen ensimmäisen vaiheen tuotoksiin, maksoi työstä ja halusi päättää projektin. Pedagogisesti se oli ongelma, mutta niin ei tapahtunut usein.

Perinteinen tuotemuotoiluprosessi, joka kestää kolmisen kuukautta. Siin voi olla kaks välipresentaatiota, katotaan missä ollaan menossa... ja sitten se lopullinen tuotos. O1

3.5.5 Toimeksiannon merkitys tuotokseen

Toimeksiannolla oli ratkaiseva merkitys tuotokseen. Mitä selkeämpi toimeksianto oli, sitä varmempaa tuotoksen tuottaminen oli.

Jos sä et osaa speksata tarpeeks innostavasti tai tiettyyn segmenttiin, niin kyllä se lopputulos voi olla ihan mitä sattuu. Mekin ollaan oltu kahden viikon välein siellä Lahdessa opiskelijoiden kanssa yhdessä katsomassa, et mitä alkaa tekemään ja mitä ei ja mihin suuntaan... Y1

Se on äärimmäisen tärkeää, et omistaudutaan sille yhteistyölle ja ruvetaan tekemään sitä ja pohjustetaan sitä. Y2

Hyvä toimeksianto oli sellainen, jossa määriteltiin hyvin tarkasti, kuka tekee, mitä tekee ja millä resursseilla tehdään. Oppilaitoksen näkökulmasta huonoimpia toimeksiantoja olivat sellaiset ”tehkää jotain kivaa, et katotaan sitten, mitä siitä

tulee”. Kun tiedettiin, millaiselle käyttäjäryhmälle suunniteltiin, mitä työ sai maksaa ja mitä materiaaleja käytetään, niin toimeksianto johti parempaan tulokseen. Hyvä toimeksianto palveli yrityksen tavoitteita, yrityksen asiakkaiden tavoitteita ja Muotoiluinstituutin tavoitteita siten, että opiskelijat oikeasti oppivat jotain. Yrityksen näkökulmasta hyvä toimeksianto saattoi olla väljempi. Silloin ohjauksella oli enemmän merkitystä.

Mä en koskaa haluu antaa yksityiskohtaista, et käyttäkää tätä materiaalia tai alustaa... Sä haet uutta tulevaisuutta... rajojen pitää olla aika suppeat, koska se sulkee opiskelijoiden mahdollisuutta tehdä jotain uutta. Y1

Toimeksianto oli neuvotteluprosessi siitä, mitä kannattaisi tehdä ja se kannatti tehdä huolella. Tavoitteiden tuli täytyä opetuksen, opetusjärjestelyjen ja sisältöjen kannalta. Osapuolten oli ymmärrettävä, mitä hyötyä ne saivat projektista. Joskus toimeksiantoa oli ollut opiskelijaryhmäkin ”sorvaamassa”. Jonkin verran avoimeksi jätetty toimeksianto täsmentyi projektin aikana.

Silloin on ainakin helpompi lähteä töitä tekemään, jos se on tarkasti rajattu briiffi. Voi mennä hyödyllistä työaika hukkan sen takia, et ei määritelty tavoitteita tarkkaan heti alussa. On mun mielestä suuri vastuu sillä yrityksellä, et se asettaa selvät ja realistiset... tehä selvät pelisäännöt aikasessa vaiheessa... opiskelijat ei välttämättä tiää, mitä oottaa, et siinä voi epävarmuutta ilmassa, et mitä meiltä odotetaan ja mitä pitäis tehä. O1

3.5.6 Osapuolten sitoutuminen, toisiinsa luottaminen ja vuorovaikutus

Sitoutuminen ja toisiinsa luottaminen olivat yhteisen projektin onnistumisen edellytyksiä. Projekteja ei toteutettu ilman kirjallisia sopimuksia. Niissä sovittiin luottamukseen liittyvistä seikoista ja vastuista. Joissain tapauksissa projekteihin osallistuvilta opiskelijoilta pyydettiin kirjallinen vaitiolositoumus. Kaikki asiat pyrittiin sopimaan etukäteen niin pitkälle kuin mahdollista. Mitä enemmän yritys oli läsnä projektin aikana, sitä parempi oli lopputulos.

Muotoiluinstituutin vaiheistettu malli välikatselmuksineen ”pakotti” vuorovaikutukseen alussa sovitun aikataulun mukaan tietyissä kohtaamispaikoissa

sovittujen kontaktihenkilöiden kanssa. Yritysyhteistyöprosessi sai aikaan luottamusta silloin, kun siinä oli aitoa vuorovaikutusta.

Yritysten näkökulmasta vuorovaikutus toimi opiskelijoiden kanssa. Toiset opiskelijat olivat aktiivisia ja tekivät parhaansa, toiset passiivisia ja tekivät vain pakollisen. Yrityksissä ymmärrettiinkin, että oltiin tekemisissä oppilaitoksen kanssa. Vuorovaikutus riippui paljon ulkopuolisesta ohjaajasta ja oppilaitoksen vastuullisesta opettajasta, se oli ”aika paljon kiinni henkilöistä”.

Opiskelijoiden mielestä vuorovaikutus ei aina toiminut. Oli projekteja, joissa opiskelijat tekivät työtä keskenään ja esittelivät kuukauden työn viidessä minuutissa. Sellaisissa tapauksissa opiskelijat toivoivat, että ohjaava opettaja olisi pitänyt vuorovaikutusta yllä yritykseen.

3.5.7 Osapuolten toiveet ja odotusten täyttyminen

Osapuolten toiveiden arveltiin täyttyvän vaihtelevasti, enimmäkseen kuitenkin hyvin. Opiskelijat olivat yleensä kiinnostuneita ja motivoituneita projekteista muun muassa siksi, että he saivat portfolioonsa oikeita yrityksille tehtyjä töitä. Osa projekteista onnistui hyvin kaikkien osapuolten näkökulmasta. Joskus projekti saattoi epäonnistua, koska opiskelijaresurssilla ei saatu aikaan yritystä tyydyttävää tuotosta. Projekti saattoi epäonnistua myös siksi, että yrityksen mielenkiinto loppui kesken projektin.

Yritys on kesken prosessin nostanut kädet pystyyn ja ruvennu suhtautuu välinpitämättömästi siihen...ei oo semmosella projektilla enää muuta kuin pedagogista merkitystä ja se ei silloin aina vastaakaan tarkotustaan. H3

Eihän me aina onnistuta ja ne menee pieleen...ja se kuuluu tähän, että joskus menee, niin sanotusti huonosti... H1

Yks epäonnistuminen ehkä viime vuonna oli. Voi sanoa, että hyvää työtä tehtiin, mutta hiukan ohi siitä, mitä olis pitänyt... H2

Välikatselmukset ohjasivat projekteja oikeaan suuntaan. Alkuvaiheen motivoinnilla ja oikealla toimeksiannolla oli merkitystä siihen, että tulokseen oli helpompi olla tyytyväinen.

Riippuu luokan tasosta... Odotat, jos sä saat sieltä jonkun lottovoiton, se on väärä mentaliteetti hankkeisiin...Pitää vaan oppia, nähdä ja kokea, jos sä oot saanut jotain palasia... Y1

Jos tuotos eteni tuotantoon saakka, niin odotukset ja toiveet olivat varmasti ylittyneetkin. Silloin työhön osallistuneita opiskelijoita olisi voitu palkita jollain tavalla.

Joskus ois kiva saada jotain, ei sen tarvitsis olla palkkaa. Voisko antaa jotain muistamista tai et pääsis tutustumaan sinne tehtaalle. tai voisko olla päätöslounas ja kuohuviiniä... On tehnyt niska väärällä töitä etkä saa siitä mitään... opintopisteet ja niitäkin liian vähän suhteutettuna työhön, mitä monesti tehdään yötäpäivää viikonloput... O1

3.5.8 Yritysyhteistyön merkitys opiskelijoille

Projektit olivat opiskelijalle hyvin tärkeitä. Opiskelijat harjoittelivat asiakkaan kohtaamista ja yrityselämän tosiasiat selvisivät heille projektin aikana.

Yritysyhteistyö oli sitä todellisuutta, mitä muotoilijan ammateissa yleensä tehdään.

Onhan ne aina jonkin asteisia simulaatioita siitä todellisesta työelämästä. H3

Semmosta käsitystä, et mitä voi tehdä ja mitä ei voi. Helposti meidän omat projektit menee niin korkealentosiks, et kukaan ei siitä maksais Suomessa... et osaa hyvällä tavalla olla maanpinnalla niitten ajatusten kanssa. O1

Desthi-palvelumuotoilu [projektin] jälkeen mä sain suoraa jatkotoimeksiannon Päijät-Hämeen pelastuslaitokselta suunnitella niitten graafinen ohjeistus ja ambulanssin ulkonäkö eli et se poiki suoraa lisätyötä. Mun mielestä meidän työ perustuu pitkälti siihen, et sä pääset seuraavaan duuniin edellisen kautta. O1

Yritysyhteistyö antaa laajan perspektiivin ja näkemyksen, mitä muotoilun kentällä tehdään... H1

...ymmärtää asioiden välisiä hierarkioita ja ihmisten välisiä kemioita... vaikuttaa työllistymiseenkin aika paljon, yrityksillä on mahdollisuus korvamerkitä sieltä hyviä opiskelijoita. Y2

Ihan oikeeta tekemistä asiakkaalle. ...oppii sopimuksen merkityksestä, että aikatauluista ihan oikeesti pidetään kiinni...

tuotokset on ollu ki tosi hyviä, niin siit on poikinu näille opiskelijoille työpaikkoja. H4

Opiskelijat olivat vakuuttuneita, että opintojen aikana tehty yritys yhteistyö vaikutti työllistymiseen valmistumisen jälkeen.

Täältä valmistuu työelämään ja ne saa töitä tosi hyvin juuri sen takia, et niil on ne käytännön taidot. Vaik ois mitä teorioita ja hienoja ajatuksia, mut jos ei oo kykyä toteuttaa sitä ihan käytäntöön... Varmasti iso vaikutus cv:ssä tai portfolioissa, et on ollu mukana...

O1

Välivaiheen esittämiskäytänteet järjestettiin mahdollisimman ammattimaiseksi.

Opiskelijat olivat projekteissa muotoilutoimiston työntekijän asemasta katsottuna suorittavia työntekijöitä. Mitä enemmän opiskelijalla oli portfolioissa merkittävien yritysten yhteistyöprojekteja, sitä paremmat mahdollisuudet opiskelijalla oli päästä työelämään. Tehty yritys yhteistyö oli suositus työpaikkoja haettaessa.

...siellähän ne on sun cv:ssä... itse ja opiskelukaverit pisti tosi paljon niihin korttia. Ne on sun opiskelunäytteitä, ku sä meet hakemaan töitä, eihän sulla mitään muuta ole. Y1

Me tehtiin kolmen vuoden ajan Vepsäläiselle kamaa, joka tuli myyntiin. Onhan se opiskelijalle aikamoinen sulka hattuun siinä vaiheessa, kun pääsee jo opiskeluaikana ammattilaisten kans tuohuaan, joitten kansa sitten valmistumisen jälkeen jatkotyöskentely on helpompaa, kun suhteet on luotu. H3

Yritys yhteistyötöiden kautta saadaan todellinen käsitys niistä tarvittavista tiedoista ja taidoista meidän opiskelijoille pitää olla. Ilman näitä yritys yhteistyötöitä en mä usko, että me oltais sillä tasolla, missä me tällä hetkellä ollaan. H3

Yritys yhteistyöprojektit olivat turvallinen tapa harjoitella yhteistyötä yritysten kanssa. Yritys yhteistyö avasi opiskelijoille sellaisia ovia, jota ilman ne eivät ehkä olisi avautuneet. Yritysten näkökulmasta yritys yhteistyö helpotti valmistuneiden muotoilijoiden palkkaamista.

3.5.9 Palautteen merkitys

Prosessin aikaisella palautteella koettiin olevan todella suuri merkitys. Luovat tuotekehitysprojektit olivat iteratiivisia prosesseja, jossa muotoilua tehtiin

luonnosmaisesti ja ratkaisuja kehitettiin askel askeleelta. Joka vaiheessa tarvittiin palautetta ja ohjausta siihen, mihin suuntaan työtä tulisi kehittää. Palautetta tarvittiin yritysten lisäksi myös suoraan käyttäjiltä eli ajatelluilta tuotteen loppukäyttäjiltä.

Jos me ollaan tekemässä kuluttajatuotteita, niin sit me halutaan tietää, miten ostavat ihmiset siihen suhtautuu... Voi sanoa, et se ohjaa koko prosessia eli jos vaikka Olomuotomessuilla olevia tuoleja saa istua ja kokeilla ja kerätään siellä palautetta, niin totta kai tulevaisuudessa tuoleja lähetään kehittää sen palautteen suuntaan.
H3

Realistista palautetta tuli saada, oli se sitten hyvää tai huonoa. Opiskelijoiden ja henkilökunnan lisäksi palautetta pidettiin tärkeänä myös oppilaitokselle, että oppilaitoksessa tiedettäisiin, miten asioita piti edelleen kehittää liittyen sekä prosesseihin että sisältöihin. Oltiin sitä mieltä, että koulutusta pitäisi kehittää vastaamaan työelämän tarpeita.

Opiskelijat halusivat nykyistä enemmän palautetta. Yrityksen antaman palautteen lisäksi vertaiskriittikkiä kaivattiin. Joskus opiskelijat ottivat palautteen liian henkilökohtaisesti.

Onks se suomalaisessa kulttuurissa, et ei osata ottaa vastaan ja antaa palautetta niin hyvin...helposti taiteilijaego loukkaantuu siinä, ku antaa palautetta... tota pitäs treenata täällä koulussa. O1

3.5.10 Yritysyhteistyön dokumentointi

Yritysyhteistyöt dokumentoitiin tekemällä kooste tehdystä työstä. Yritykset saivat yleensä loppuraportin, jossa oli kuvattu prosessi sekä lopputulokset. Salaisten tai luottamuksellisten töiden dokumentointien hyödyntäminen saattoi olla vaikeaa, koska ei pystytty esittelemään sitä, mitä oli tehty. Luottamuksellinen tekeminen oli kuitenkin tärkeää. Tehtyjä koosteita ei säilytetty järjestelmällisesti ja se koettiin isoksi puutteeksi. Opiskelijat dokumentoivat työt portfolioihinsa.

Opiskelijoiden mielestä projekteja ei välttämättä dokumentoitu kovin hyvin. Yritykset saivat lopputuotoksista aineiston tietyssä formaatissa toimitettuna ja joskus fyysisen tuotoksen.

3.5.11 Toimenpiteet projektin päättyessä

Yritysyhteistyöprojektin päättyessä voitiin yrityksen kanssa sopia jonkinlaisista jatkotoimenpiteistä – mitä tehtäisiin seuraavaksi, ja milloin ja miten pidettäisiin yhteyttä. Opiskelijoille pidettiin palautetilaisuus ja annettiin opintopisteet.

Yritykset saattoivat olla tilaisuudessa mukana ja antaa paljon palautetta – ”risuja ja kehuja...jonkinnäköinen oppiminen jää siitä sille opiskelijalle”.

Yritysyhteistyön koettiin toimivan tiedon ja osaamisen vaihtoforumina.

Tuotoksen luovutuksen jälkeen työ laskutettiin yritykseltä.

Opiskelija saattoi saada projektin johdosta kesätyöpaikan. Muutoin opiskelijat kokivat, että projekti vain päättyi yleensä ilman huomionsoitusta.

Vaihtareille Nokia on tarjonnu lounaita ja ne oli tosi otettuja kaikki... en mä oo kuullu, et muuten mitää, ehkä sitä juhlitaan sitte opiskelijat omalla tavalla. O1

3.5.12 Yritysyhteistyön hallittavuus

Yksittäiset projektit olivat helposti hallittavia, mutta niissäkin oli haasteita. Luovissa prosesseissa saattoi olla välillä kaaosvaiheita ja kriisejä. Ne olivat luontaisia muotoiluprosesseille. Kun tehtiin jotain uutta, niin siinä oli aina riskinsä. Opiskelijat tekivät työtä itselleen, mutta sen lisäksi työskenneltiin yhteisen päämäärän hyväksi yritykselle, jolla oli tietty tulosvastuu. Opiskelija ei kuitenkaan ollut täysin samanlaisessa asemassa kuin muotoilutoimiston työntekijä. Muotoilutoimistossa työskentelevä voitaisiin irtisanoa, mutta jos opiskelija oli kykenemätön, niin silloin häntä täytyi opettaa lisää. Myös opiskelijoiden läsnäololla oli merkitystä.

Se et tuleeko joku opiskelija kouluun, niin voi olla, et niihin ei pysty vaikuttaa juuri kukaan, mut sit toisaalta Lahessa on mun mielestä niin hyvä tekemisen meininki ja luottamus siihen, et syntyy sitä tulosta. O1

Pitkäkestoisten yhteistyöprojektien, joissa rahoitus tuli kolmannelta osapuolelta, esimerkiksi Tekesiltä, hallinnointi oli haasteellista. Sellaisia projekteja kuitenkin

tarvittiin. Ne kasvattivat sekä henkilökuntaa että opiskelijoita pitkäjänteisyyteen. Ne olivat enemmän tutkimuksellisia, tulevaisuuteen luotaavia projekteja.

Yritysyhteistyöprojekteja täytyi sovittaa opetussisältöihin ja yrityksen prosessien piti olla oppilaitoksen lukukausirytmiiin sopivia. Sellaisia yritysyhteistyötöitä ei välttämättä otettu vastaan, jotka olivat liian nopeatempoisia tai oppilaitoksen olisi pitänyt pystyä etenemään yrityksen tuotantorytmin mukaan.

Oppilaitoksessa oli hieman epäselvää yliopettajan, vastuuolettajien ja tki-yliopettajan vastuunjaosta yritysyhteistyöprosesseissa. Allekirjoitettuja sopimuksia saatettiin etsiä siinä vaiheessa, kun yritykseltä piti laskuttaa tehdystä yritysyhteistyöstä. Sopimus oli annettu mahdollisesti yrityksen edustajalle hänen ollessaan oppilaitoksessa, mutta sitä ei ollut palautettu. Haastatteluja tehtäessä oli epäselvää, kenellä olivat neljä sopimusta, joiden perusteella työt olisi voitu laskuttaa.

3.5.13 Haasteet

Projekteille oli tärkeää löytää oikeat opiskelijat ja ohjaajat. Yritysyhteistyötä haittasi se, että jotkut muotoilun vastuuolettajat hankkivat itse projekteja, eivätkä kertoneet niistä yliopettajalle. Silloin oppilaitoksessa ei aina ollutkaan resurssia ottaa uutta työtä vastaan. Yritysyhteistyötä tekivät kolmannen ja neljännen vuosikurssien opiskelijat. Ryhmäkoot olivat pieniä ja aina ei pystytty ottamaan työtä vastaan siksi, että kevätlukukaudella saattoi lähteä paljon opiskelijoita vaihto-opiskeluun ja neljännen vuosikurssin opiskelijat tekivät opinnäytetyötään. Silloin ei ollut tekijäresurssia.

Suurin haaste oli saada yritysyhteistyö sisällytettyä sopiviin opetussisältöihin, tietty aikataulus ja luonne. Konseptuaaliset projektit olivat hyviä, koska tuotekehitysvaiheen alkupään projekteilla ei ollut yleensä kiireellistä aikataulua. Oppilaitoksena ei voitu sitoutua avaimet käteen -periaatteella toteutettuun projektiin. Opetuksessa ei voitaisi jäädä odottamaan työn viivästymistä siksi, ettei Kiinasta saataisi muotteja ajoissa. Yritysyhteistyöt pyrittiin jaksottamaan. Yritysyhteistyöprojektien salassapitovaatimus oli haasteellista. Töiden tulisi olla

mahdollisimman julkisia, jotta opiskelijat hyötyivät niistä parhaalla tavalla. Salaisen työn hyvin onnistuneita tuloksia ei voitu heti julkistaa.

Konkurssiaalto ja valmistavien yritysten lopettaminen vaikeuttivat sopivien yhteistyökumppaneiden löytymistä joissakin pääaineissa. Siksi oli jouduttu miettimään tavallisesta poikkeavia yhteistyökumppaneita.

...Vepsäläinen oli yks sellainen kohde... Lähetettiin toimiin sellaisella mallilla, joka ei ollu, eikä edelleenkään oo mitenkään normaalia, että muotoilija ja jälleenmyyjä tekee yhteistyötä. Se on perinteisesti mennä aina niin, että valmistaja ja muotoilija tekee yhteistyötä. H3

Julkisrahoitteisia projekteja pitää lähteä kehittämään siihen suuntaan. Silloin niihin täytyy liittyä jotain alalle tärkeää tutkimukseen liittyvää, ei voi olla vain et tehdään niitä samanlaisia tuoleja, kun tähänkin asti. Siel mennään sit vähän syvemmälle rakenteisiin. H3

Opettajat joutuivat toimimaan yritys yhteistyöprojektien aikana kahdessa roolissa: projektipäällikkönä ja opettajana. He eivät ehkä aina ymmärtäneet, kuinka paljon projektipäällikkyyks vei aikaa tuotekehitys-, muotoilu- tai tutkimushankkeessa. Varatut resurssit olivat niukkoja verrattuna siihen, mitä oikeasti tehtiin.

Opiskelijoiden näkökulmasta yksi haaste oli yritys yhteistyöprojektien toteutumisen epävarmuus. Heille voitiin kertoa ennakolta, että oli tulossa projekti, joka ei sitten toteutunutkaan. Tai opintojakso oli edennyt kaksi viikkoa ja opintojaksolle otettiinkin toteutettavaksi yritys yhteistyöprojekti. Opiskelijat joutuivat olemaan joustavia ja toisaalta ennakkoon ei voitu odottaa mitään.

Arveltiin, että yritys, joka ei ollut tottunut hankkimaan muotoilupalveluja tai ei tuntenut koulun tapaa tehdä yhteistyötä, ei ehkä saisi parasta mahdollista hyötyä yritys yhteistyöstä. Oppilaitoksen piti pystyä auttamaan näitä yrityksiä peilaamalla muotoilutoimistokokemuksia. Palvelun myymistä yrityksille pidettiin hankalana, koska yritys yhteistyö jouduttiin nivouttamaan opetussuunnitelmiin. Oppilaitos sai yhteistyöstä tärkeitä yritys kontakteja ja tuloa. Koska oppilaitokselle oli budjetoitu yritys yhteistyöhön tietty tuottotavoite, jouduttiin joskus ottamaan pienempiäkin töitä vastaan. Jos sitten saatiinkin jokin enemmän oppilaitosta ja opiskelijoiden

osaamistavoitteita hyödyttävä työ tai työ hyvältä ja tärkeältä asiakkaalta, niin opiskelijoiden ja opettajien tuntiresurssit saattoivat olla jo täynnä.

3.5.14 Haastateltavien ajatuksia yritysyhteistyön parantamiseksi

Yritysyhteistyö oli tällä hetkellä pääasiassa yhden yliopettajan ja vastuupettajien varassa, yhtenä työtehtävänä muiden tehtävien ohella. Jotkut haastatelluista kokivat, että tehtävään tarvittaisiin yhden henkilön koko työresurssi. Sopimuksiin liittyvät asiat ja neuvottelut veivät aikaa. Tällä hetkellä koettiin, että oli vastuupettajan päätettävissä, miten hän halusi asiat hoitaa. Eri henkilöiden yritysyhteistyöhön liittyvät roolit tulisi selventää.

Haastatteluista ilmeni, että sopimusten kiertoon tulisi kiinnittää huomiota. Ne voitaisiin kierrättää yritysyhteistyöasioita hoitavan koulutussihteerin kautta. Hän voisi huolehtia sopimusten lähettämisestä allekirjoitettavaksi ja niiden palautumisesta yrityksistä. Hyvänä esimerkkinä kerrottiin viestinnän koulutusohjelman graafisen suunnittelun sopimuskäytännöstä. Vastuupettaja laati sopimuksen ja lähetti sen sähköpostitse toimistosihteerille ja koulutussihteerille sekä koulutuspäällikölle allekirjoitettavaksi. Allekirjoitetut sopimuskappaleet palautuivat koulutussihteerille. Hän lähetti ne asiakkaalle allekirjoitettavaksi. Sopimus palautettiin koulutussihteerille, joka otti itselleen kopion ja lähetti alkuperäisen vastuupettajalle. Vastuupettaja ilmoitti koulutussihteerille, kun työ voitiin laskuttaa. Siinä vaiheessa koulutussihteerillä vielä tarkisti, oliko sopimusta allekirjoituksen jälkeen täydennetty.

Haastateltavan mukaan lakimiehen tulisi laatia sopimus pohja ja erityisesti tekijänoikeusasiat olisi otettava huomioon. Lakimieheltä tulisi selvittää, millainen sitoumus tarvitaan opiskelijoilta, jolla he luopuisivat oikeuksistaan työhön.

Opiskelijoille saattoi olla haasteellista, että he tekevät työn, oppilaitos sai siitä rahallisen korvauksen ja omisti samalla kaikki oikeudet tuotteeseen.

Opintopisteiden lisäksi opiskelijoita olisi voitu huomioida projektin päätyttyä esimerkiksi tarjoamalla päätöslounas tai vierailulla yrityksen tiloihin. Opiskelijat halusivat enemmän yritysyhteistyöprojekteja. He toivoivat myös varmuutta

yrittäjäyhteistyön toteutumisesta ”että kolmannen vuoden syksyllä ei tarvitsis arvuutella, et onks yrittäjäyhteistyötä vai ei”. Myös heidän mielestään oppilaitoksessa tulisi olla henkilö, joka voisi keskittyä markkinointiin ja muihin yrittäjäyhteistyöhön liittyviin tehtäviin.

Yrittäjäyhteistyön tulisi olla tavoitteellisempaa ja pitkäjänteisempää eli varauskirja tulisi myydä täyteen edellisenä vuonna. Toisaalta oltiin sitä mieltä, että pieni pelivara olisi hyvä jättää akuuttien mielenkiintoisten projektien toteuttamista varten.

Projektit tulisi dokumentoida ja arvioida tarkemmin. Isommista projekteista voitaisiin tehdä julkaisuja ja tapaustutkimuksia kyseisistä projekteista. Silloin muutkin saisivat tietoa niistä ja niitä voitaisiin kehittää systemaattisemmin. Projektien jälkiseurantaa ja -markkinointia pitäisi kehittää.

Pitää olla asiakkaaseen yhteydessä ja kysellä, miten asia on edennyt, jotta se asiakkuussuhde säilyy. Sieltä saadaan myös tarvittavaa palautetta. Tottakai meitä kiinnosta se, et menikö se sitten kaupaksi ja jos ei mennyt, niin miksi.. H3

Erään haastatellun mielestä tehtyjä hankkeita tulisi käyttää hyväksi oppilaitoksen markkinoinnissa esimerkiksi siinä viestinnässä, kun oppilaitokseen halutaan uusia hyviä opiskelijoita. Opiskelijoiden mielestä myös opiskelijat voisivat hankkia yrittäjäyhteistyöprojekteja.

Jos sä et ite toimi ja yritä ja tee jotain alotetta, niin ei sulta juuri kukaan tuu kysymäänkään. O1

Vaikka viidakkorumpu vei sanaa ilmeisen onnistuneesti Muotoiluinstituutin yrittäjäyhteistyöstä, niin koettiin, että yrittäjäyhteistyön markkinointikin olisi tärkeää. On yrityksiä, jotka eivät osaa käyttää muotoilupalveluja ja oppilaitoksen yrittäjäyhteistyötä hyväkseen.

Yritysten näkökulmasta yrittäjäyhteistyö pitäisi tehdä läpinäkyväksi – mitä oli tehty ja millä tavalla – ja esitellä muiden yritysten kanssa tehtyjä hankkeita. Silloin yritykset pystyisivät ohjaamaan omaa projektiaan toivottuun suuntaan.

Tietyllä tavalla kaupallista materiaalia pitäisi olla... mitä ollaan tehty, kenen kanssa ollaan tehty ja tietynnäköisiä skenaarioita siitä, et tää hanke on ollut neljä kuukautta ja kuusi kuukautta ja lopputulemat on ollu tämä ja tämä. Y1

Arveltiin, että yritysten olisi vaikea tilata, jos ne eivät tiedä, mitä on tarjolla. Jos yritysysteistyön tuloksena oli syntynyt tuotteita kaupan hyllylle, ne olivat referenssiä Muotoiluinstituutille ja niitä kannattaisi käyttää enemmän hyödyksi. Salaisia hankkeita toki pitäisi olla myös. Liiketoiminnan perusasioita täytyisi opettaa myös tuleville muotoilijoille.

Olen itsekin oppinut vuosien aikana, että nykypäivässä ei välttämättä enää pärjää sillä visuaalisuudella, pitää olla enemmän kaupan alan tietämystä, markkinointiosaamista ja tietyllä tavalla liiketoimintaosaamista. Vaikka muotoilijaa ei kiinnostakaan liiketoiminta tai mitä tuotteistaminen on, niin se peli kuitenkin pelataan siellä kentässä... Et loppujen lopuks, jos sitä ei osata myydä tai valmistaa, ei siitä koskaan tuu tuotetta. Y1

4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Ero yritysmaailman ja opintomaailman välillä... täällä vähän rennompaa... kenenkää kvartaali ei mee pilalle sen takia... se on hyvä puoli yritys yhteistyössä. O1

4.1 Johtopäätökset

Aluksi johtopäätökset-luvussa tarkastellaan haastatteluista esiin nousutta aineistoa tutkimuskysymysten näkökulmasta. Sen jälkeen arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimustuloksia peilataan myös opinnäytetyön teoreettiseen tietoperustaan ja verrataan Aalto-yliopiston Taiteiden ja suunnittelun korkeakoulun Median laitoksen graafisen suunnittelun koulutusohjelman yritys yhteistyökäytänteisiin. Lopuksi tutkimustuloksia tarkastellaan SWOT-analyysin avulla.

4.1.1 Haastatteluista noussut aineisto

Yritys yhteistyön nykytila

Tutkimuksen mukaan muotoilun koulutusohjelman yritys yhteistyö oli pääasiassa toimivaa. Töitä tarvitsi markkinoida vain vähän, sillä näyttelyissä ja julkaisuissa esitellyt työt puhuivat puolestaan. Yritys yhteistyötä markkinoitiin esimerkiksi tilaisuuksissa, joissa oli yritysjohtajia paikalla. Tieto onnistuneista projekteista eteni ”viidakkorummun” välityksellä. Markkinointia pidettiin tärkeänä niille yrityksille, jotka eivät vielä osanneet käyttää muotoilupalveluja eivätkä tienneet oppilaitoksen yhteistyöstä työelämän kanssa. Lähialueen yritys yhteistyöprojekteista ei tarvinnut kilpailla, mutta kilpailua saattoi olla valtakunnan tasolla tehtävistä töistä. Kilpailevina korkeakouluina nousivat esille Metropolia ammattikorkeakoulu ja Aalto-yliopiston taiteen ja suunnittelun laitos.

Yritys yhteistyö oli pysynyt määrällisesti ennallaan viimeisen vuoden aikana. Isohkojen töiden arveltiin vähentyneen, koska EU-projektien toteuttamiseen oli tarvittu sekä opettajien että opiskelijoiden työpanosta. Huonon taloustilanteen aikana jotkut yritykset eivät olisi halunneet maksaa yritys yhteistyöprojekteista.

Onnistunut yritys yhteistyö perustui pitkäaikaiseen suhteeseen. Se oli monimuotoista, joka laajeni yritykselle tehdystä yhdestä projektista seuraavina vuosina tehtäviin erilaisiin yritys yhteistyön muotoihin. Sellaista yritys yhteistyötä oli tehty esimerkiksi Roclan kanssa. Osapuolten toiveiden arveltiin yleensä täyttyneen yritys yhteistyöprojekteissa enimmäkseen hyvin. Opiskelijoiden huomioiminen projektin päättyttyä esimerkiksi tarjoamalla heille lounas tai yritys vierailu olisi voinut lisätä opiskelijoiden tunnetta siitä, että projekti oli onnistunut. Hyvällä toimeksiannolla oli suuri merkitys työn tulokseen. Sekä opettajat että opiskelijat pitivät selkeää ja tarkasti määriteltyä toimeksiantoa hyvänä. Yrityksissä saatettiin antaa toimeksiantoon enemmän väljyyttä uusien ideoiden löytymiseksi.

Palvelujen hinnoittelussa oli onnistuttu hyvin. Joskus rahan sijasta yritys yhteistyön osasuorituksena saatiin merkittävä materiaalilahjoitus tai yrityksestä käytiin luennoimassa. Onnistunut yritys yhteistyö edellytti myös kaikkien osapuolten sitoutumista yhteiseen projektiin sekä osapuolten välistä luottamusta ja hyvää vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksen koettiin riippuvan paljon henkilöistä. Tilanteisiin, joissa opiskelijat tekivät itsekseen pitkään töitä ja työ esiteltiin hyvin nopeasti, kaivattiin lisää vuorovaikutusta.

Oppilaitoksen kannalta yritys yhteistyön riskinä saattoi olla, että yritys keskeytti projektin ja silloin projektilla oli enää pedagogista merkitystä. Silloin saatiin vain osa budjetoidusta tuotoista. Sellaista tapahtui kuitenkin harvoin. Tuottotavoitteen vuoksi jouduttiin toisinaan ottamaan pienempiäkin töitä vastaan. Opiskelijoiden ja opettajien tuntiresurssit saattoivat olla täynnä siinä vaiheessa, kun olisi saatu jokin tärkeämmäksi koettu työ. Opettajan kaksi roolia, projektipäällikkö ja opettaja, vei aikaa yritys projektien aikana. Opettajalle yritys yhteistyöhön resursoitu tuntimäärä oli vähäinen verrattuna siihen, miten paljon todellisuudessa tehtiin töitä.

Opiskelijoiden näkökulmasta onnistunut yritys yhteistyö oli sellaista, josta opintopisteiden lisäksi sai monipuolista portfoliomateriaalia. Kun suunniteltiin, tutkittiin ja työskenneltiin yhdessä ja kun prosessi onnistui, niin se loi luottamusta.

Projekteissa opittiin yhdessä, ne inspiroivat ja olivat hyödyllisiä kaikille osapuolille.

Pääaineille, joille oli vaikeaa löytää yritysyhteistyökontakteja, oli löydetty EU-rahoitteisen projektin lisäksi onnistunut, tavallisesta poikkeava tapa toimia. Muotoilutoimiston sijaan yhteistyötä oli tehty jälleenmyyjän kanssa.

Verkostoituminen yritysyhteistyön tukena

Opettajien henkilökohtaiset suhteet yrityksiin vaikuttivat osittain yritysyhteistyön määrään. Oppilaitoksesta pois lähtevä opettaja tosin vei omat asiakkaansa mennessään, mutta sitä ei kuitenkaan pidetty vain huonona asian. Uusi opettaja toi omat kontaktinsa tullessaan.

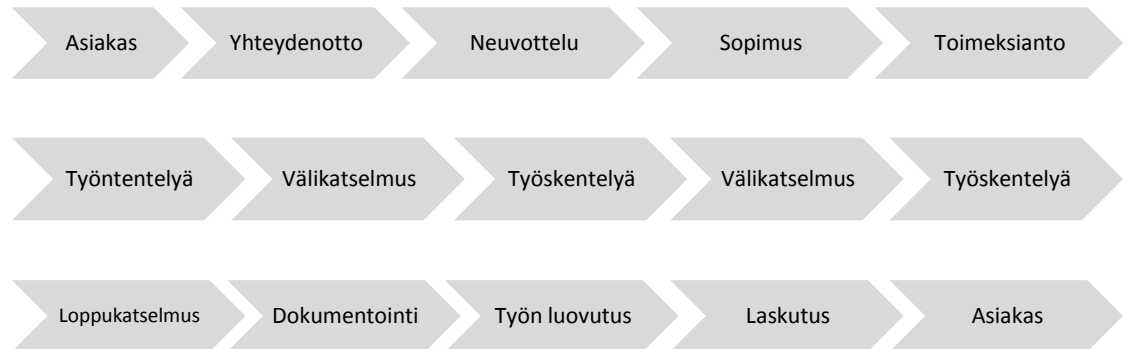
Muotoilun koulutusohjelmassa yritysyhteistyö pohjautui myös alumnitoimintaan. Uusia verkostoja syntyi, kun oppilaitoksesta valmistuneet opiskelijat työelämään siirryttyään ottivat yhteyttä ja halusivat tehdä yritysyhteistyötä entisen oppilaitoksensa kanssa. Haluun tehdä yhteistyötä vaikuttivat tutut opettajat ja se, että he tiesivät, mitä oppilaitoksessa osataan. Verkostoja syntyi myös sellaisten aikaisemmin tuntemattomien yritysten kanssa, joille tehtiin ensimmäisen projektin jälkeen uusia yritysyhteistyöprojekteja. Verkostoituminen tuki yritysyhteistyötä.

Prosessi, jolla yritysyhteistyötä hoidetaan

Haastatellut henkilökuntaan kuuluvat henkilöt olivat olleet kauan mukana yritysyhteistyöprojekteissa erilaisissa rooleissa. Hieman epäselvää oli, mitkä olivat eri henkilöiden tehtävät prosessin aikana.

Yritysyhteistyöprosessia ei ollut kuvattu graafisesti, mutta se eteni vaiheistettuna, kuten seuraavalla sivulla kuviossa 14 esitetään. Vaiheistettu yritysyhteistyöprosessi välikatselmuksiin oli onnistunut. Sen ansioista vuorovaikutus yritysten kanssa toimi ja työt ohjautuivat oikeaan suuntaan. Haastattelujen perusteella sopimusvaihe osoittautui kriittiseksi prosessissa. Ei ollut selkeää näkemystä, tarvitaanko opiskelijoiden sitoumus siitä, että he luopuvat tekijänoikeuksistaan. Sopimuksia ei kierrätetty allekirjoitusvaiheessa

tietyn henkilön kautta, joka olisi ollut selvillä, missä sopimukset milloinkin ovat. Siksi sopimuksia jouduttiin joskus etsimään siinä vaiheessa, kun työt voitiin laskuttaa.



KUVIO 14. Muotoilun koulutusohjelman yritys yhteistyöprosessin eteneminen (opinnäytetyön tekijän hahmottelema).

Päijät-Hämeen koulutus konsernin asiakkuushallintajärjestelmä AHA:ta ei vielä käytetty prosessin aikana. Haastateltavat eivät tienneet paljoakaan järjestelmästä. Koettiin tärkeäksi, että AHA:ssa pitäisi voida määritellä salaiseksi ne tuotekehitystä koskevat sopimukset, joita yritykset eivät halua julkistaa edes otsikkotasolla. Asiakassuhteita ei hoidettu systemaattisesti. Joskus opettaja saattoi ottaa myöhemmin yhteyttä yritykseen ja tiedustella, miten oppilaitoksessa tehdyn yritys yhteistyöprojektin jatkotyöstö oli edennyt yrityksessä.

Opintojen aikaisten yritys yhteistyökohtaamisten vaikutus opiskelijoiden työllistymiseen

Yritys yhteistyö oli kulttuurialan opiskelijoille portti työelämään ja he työllistyivätkin hyvin. Ryhmissä työskenneltäessä harjoiteltiin työelämän rooleja ja opittiin jakamaan osaamista ja roolien jakoa kuvitteellisen tuotekehitysryhmän sisällä. Aikaisemmin tehty yritys yhteistyö helpotti yrityksiä, kun ne palkkasivat valmistuneita muotoilijoita.

4.1.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Validiteetti eli pätevyys

Toteutettu puolistrukturoitu haastattelu- ja teemahaastattelumenetelmä on validi eli pätevä, koska sen avulla tutkimusongelmiin löydettiin vastauksia.

Ensimmäinen haastattelu suoritettiin teemahaastatteluna. Tutkimuksen tekijä halusi varmistaa, että vertailukelpoista haastatteluaineistoa saadaan mahdollisimman monesta näkökulmasta. Siksi muita haastatteluja varten laadittiin kysymykset ennakkoon. Työn teoreettisena tausta – verkostoituminen ja prosessit – otettiin myös huomioon kysymyksiä laadittaessa. Haastatteluista nousikin esiin aineistoa, jota voitiin verrata valittuun teoriaan.

Tutkimusta varten haastateltiin yritysyritysoyprojektien eri osapuolia: opettajia, tukihenkilöstöön kuuluvaa, opiskelijaa ja yritysten edustajia. Henkilökuntaan kuuluvat olivat asiaan liittyviä ammattilaisia ja he olivat olleet mukana muotoilun koulutusohjelman yritysyritysoyssä kauan ja toimineet siinä eri rooleissa. Opiskelija oli ollut mukana kolmessa eri projekteissa ja hän edusti hyvin opiskelijanäkökulmaa. Sitä saatiin myös yritysten edustajilta, jotka olivat valmistuneet Muotoiluinstituutista. He edustivat myös hyvin työelämänäkökulmaa, koska olivat tehneet jo useita vuosia yritysyritysoyistä Muotoiluinstituutin kanssa.

Reliabiliteetti eli luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuus on hyvä, sillä haastateltavat olivat perehtyneet erittäin hyvin tutkittavaan aiheeseen ja haastattelussa otettiin huomioon eri näkökulmia tutkimukseen. Työssä käsitellään niitä asioita, joita työn tekijä piti tutkimuksen kannalta tärkeinä. Jos aihetta tutkitaan eri aikana, niin tulokset voivat olla ainakin osittain erilaisia. Tutkimuksen eettisyys toteutuu haastateltavien nimettömyyden kannalta.

Tutkimuksen kannalta olisi voinut olla ongelmallista, että opinnäytetyön tekijä työskentelee Muotoiluinstituutissa ja hänellä oli vahva ennakkokäsitys tutkittavasta aiheesta. Omat ennakkokäsitykset jätettiin taka-alalle.

Yleistettävyyys

Kvalitatiivinen tutkimus ei pyri yleistettävyyteen. Tämän tutkimuksen aineistosta ei ole tehty päätelmiä yleistettävyyttä ajatellen. Tämän tutkimuksen mukaan voidaan kuitenkin todeta, että Muotoiluinstituutin muotoilun koulutusohjelman yritys yhteistyö vastaa hyvin ammattikorkeakoululain edellyttämää yhteistyötä työelämän kanssa.

Koivulan ja Mielosen (2009) ammattikorkeakoulujen työelämäyhteistyötä koskevan kehittämisraportin mukaan asiakkuudenhallinnan käyttöönotto ammattikorkeakouluissa edellyttää asenteiden ja toimintatapojen muutosta, kuten tämän opinnäytetyön johdannossa todetaan. Tutkimus on toimintatapojen muutoksen osalta yhteneväinen tämän tutkimuksen kanssa.

4.1.3 Tutkimustulosten peilaaminen teoriaan

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että muotoilun koulutusohjelman yritys yhteistyö toimii ainakin osittain verkostoissa ja verkkoja voidaan verrata perusliiketoimintaverkkoihin, mutta myös uutta liiketoimintaa kehittäviin verkkoihin. Aina lopputuotoksen onnistuminen ei ole varmaa. Uutta liitetoimintaa kehittävässä verkoissa toiminnan onnistuminen ja tuotosten kaupallistaminen voikin olla epävarmaa, kuten Möller & Rajala sivulla 15 toteaa. Valkokarin ym. mukaan sivulla 14 perusliiketoimintaverkon toiminta perustuu jo olemassa olevaan osaamiseen ja sen yhdistämiseen.

Hakasen ym. mukaan sivulla 11–12 verkostoitumisen onnistumisen kannalta oleellista on se, että osapuolet tuovat alusta alkaen selkeästi esille realistiset odotuksensa. Onnistunut verkosto tarkoittaa usein pitkäaikaista suhdetta.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että yritys yhteistyö onnistuu paremmin

silloin, kun toimeksianto on mahdollisimman selkeä. Oppilaitoksella on verkostoa, joiden kanssa on tehty pitkään onnistuneesti yhteistyötä.

Yritykset tarvitsevat toinen toistensa osaamista pystyäkseen toimimaan mahdollisimman tehokkaasti ja verkostoissa toimiminen on vastavuoroisuuteen perustuvaa yhteistoimintaa. Silloin kaikki hyötyvät toinen toistensa vahvuuksista toteaa Hakanen ym. sivulla 6. Tämän tutkimuksen mukaan oppilaitos saa tietoa yrityksiltä siitä, miten koulutusta tulee työelämän kannalta kehittää. Se saa yritys yhteistyöstä myös tuloa. Opiskelijat saavat tärkeää portfoliomateriaalia ja yritys kontakteja, jotka auttavat heitä työllistymään valmistumisen jälkeen. Yritykset saavat uutta ”polttoainetta”, uusia näkökulmia omaan tuotesuunnitteluun.

Valkokarin ym. mukaan sivulla 6 verkostoitumiseen liittyvät oleellisesti yhteiset tavoitteet, joihin osapuolet sitoutuivat. Kuten Hakanen ym. sivulla 8 toteaa sosiaalisen pääoman verkostoteoriassa, myös vuorovaikutus ja luottamus korostuvat. Muotoilun koulutusohjelman yritys yhteistyöprojekteihin osallistuvat osapuolet vaikuttavat oman sitoutumisensa asteella siihen, miten yhteistyö onnistuu. Myös vuorovaikutus ja luottamus ovat tärkeitä tekijöitä muotoilun koulutusohjelman yritys yhteistyön onnistumisen kannalta.

Liiketoimintaverkoissa pyritään saamaan sellaista etua, mitä yritykset eivät pystyisi yksin saavuttamaan (Möller & Rajala, 13). Roclan kanssa tehtyjä yritys yhteistyötöitä voidaan verrata liiketoimintaverkkoon. Muotoilun koulutusohjelma sai yritys yhteistyöverkon ansiosta mahdollisuuden käyttää laajaa käyttäjäaineistoa ja sellaista materiaalia, mitä sen ei olisi muuten ollut mahdollista saada.

Verkossa toimimisessa on riskinsä. Se on taloudellista toimintaa ja väärä kumppani voi aiheuttaa taloudellista tappiota, kuten Möller ym. toteaa sivulla 14. Haastattelujen perusteella Muotoiluinstituuttia pidettiin mielenkiintoisena kumppanina. Vaikka etukäteen ei ole lopputuloksen onnistumisesta varmuutta, niin yritykset tietävät saavansa yhteistyöstä kuitenkin jotain, joka virkistää esimerkiksi oman organisaation tapaa nähdä asiat. Joskus harvoin yritys oli

halunnut keskeyttää projektin ja silloin oppilaitos sai vain osan budjetoidusta tuotosta.

Sydänmaanlakan mukaan sivulla 15 luovuus ja innovatiivisuus ovat verkostoissa. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että yritys yhteistyöprojekteissa mukana olleet muotoilun koulutusohjelman opiskelijat katsovat asioita uusista näkökulmista ja luovat uutta.

Yritysyhteistyön toimeksiannon voidaan ajatella sisältävän sitä dataa, mitä tarvitaan Sydänmaanlakan sivulla 16 kuvaamassa tiedon arvoketjussa.

Toimeksiannon pitää sisältää vähintäänkin informaation raaka-ainetta. Voidaan ajatella, että parhaimmillaan yritys yhteistyötä tekevä opiskelijaryhmä ohjaajineen muodostaa huipputiimin, joka asiantuntijaluovuudellaan osaa siirtää käytäntöön viisaudeksi jalostuneen datan, kuten tiedon arvoketjussa kuvataan.

Hakanen ym. toteaa sivulla 17, että onnistuneet prosessit vaikuttavat paljon verkostoitumisen menestymiseen. Prosessien kuvaamista käsittelevässä luvussa sivulla 18 Laamanen toteaa, että prosesseja kuvaamalla saadaan selville, mikä on kriittistä tavoitteiden saavuttamisessa. Muotoilun koulutusohjelman yritys yhteistyöprosessia ei ollut kuvattu kirjallisesti. Haastatteluista nousi esiin, että sopimusten kierto on prosessin kriittinen vaihe.

Valkokarin ym. mukaan sivulla 17 hiljaista tietoa on myös organisaation prosesseissa. Muotoilun koulutusohjelman yritys yhteistyöprosessin voidaan ajatella toteutuvan hiljaisen tiedon varassa. Virtainlahtea sivulla 17 soveltaen voidaan ajatella, että muotoilun koulutusohjelman yritys yhteistyössä kauan mukana olleilla henkilöillä on itsessään jo tieto siitä, miten prosessi pääpiirteissään etenee. Se on heidän henkilökohtaista, kokemuksen kautta saamaansa tietoa, jonka he jakavat esimerkiksi opiskelijoille ja kollegoilleen. Muotoilun koulutusohjelman yritys yhteistyön luovissa prosesseissa on tärkeää, että opettaja tietää, miten toimia tilannekohtaisesti. Laamanen sivulla 18 toteaaakin, että käytännössä se, miten asiat todellisuudessa tapahtuvat luovuuteen liittyvissä prosesseissa, on asiantuntijan päätettävä itse.

4.1.4 Aalto-yliopiston ja Muotoiluinstituutin yritys yhteistyökäytänteiden eroja ja samankaltaisuuksia

Aalto-yliopiston Taiteiden ja suunnittelun korkeakoulun Median laitoksen graafisen suunnittelun koulutusohjelmassa tehdään myös yritys yhteistyötä. Lehtori Tarja Niemisen ja projektisihteeri Katarina Broasin (2013) mukaan yhteistyö käynnistyy yleensä siten, että yritys ottaa yhteyttä korkeakouluun. Yritys saattaa tarjota tehtäväksi opinnäytetyötä, mutta neuvottelemalla voidaan päätyä kuitenkin tekemään jotain muuta. Korkeakoulun hyvän maineen vuoksi yhteistyökumppaneita ei tarvitse ”kalastella”, eikä tavanomaista ja epäkiinnostavaa työtä oteta vastaan. Opettajien aikaisemmat yritys suhteet vaikuttavat yritys yhteistyöhön nykyisin aika vähän. Väärät yhteistyökumppanit, liian vähäinen ohjaus ja resurssit sekä aikataulut aiheuttavat haasteita. Osapuolten odotukset ja toiveet täyttyvät kuitenkin usein hyvin.

Aalto-yliopistossa on kahdenlaisia opiskelijoita. Kandidaattitason opiskelijoiden projektit toteutetaan valinnaisina. Opiskelijat kokevat projektit tärkeiksi, sillä he saavat niistä opintopisteiden ja kokemuksen lisäksi portfolioonsa työnäytteitä ja yritys kontakteja. Maisteriopintoja suorittavien opiskelijoiden motiivit ovat erilaisia ja heidän projekteissaan onkin jotain uutta suunnittelua, joka voi rikkoa rajoja liittyen esimerkiksi ruokadesiiniin tai käyttöliittymiin. Projektit voivat olla myös tutkimuksellisia tai niissä voidaan tehdä koulutusalan ylittävää yhteistyötä. Esimerkkeinä voidaan mainita Media Lab ja Hel.fi-verkkosivuston uudistusprojekti tai muotoilun laitoksen kanssa tehty yhteistyö näyttelysuunnitteluprojekteissa. Maisteriopiskelijoiden projektien työkieli on usein englanti. (Nieminen & Broas 2013.)

Aalto-yliopiston Taiteen ja suunnittelun korkeakoulun Median laitoksen graafisen suunnittelun koulutusohjelman yritys yhteistyöprosessi on kuvattu omassa koulutusohjelmassa ja Aalto-yliopiston tukipalvelut kehittävät prosessia parhaillaan. Täydellistä prosessikuvausta ei voida tehdä, sillä projektit ovat erilaisia. Tukipalvelut auttavat myös, kun sopimuksia laadittaessa tarvitaan

lainopillisia neuvoja esimerkiksi opiskelijoiden tekijänoikeuksiin liittyen.
(Nieminen & Broas 2013.)

Niemisen ja Broasin (2013) mukaan optimaalisella yhteistyökumppanilla

on aikaa, rahaa, motivaatiota, ymmärrystä siitä, mitä tarkoittaa työskentely korkeakoulun ja opiskelijoiden kanssa, kunnioitusta alaa kohti.

Kaikesta yritysyhteistyöstä ei saada rahaa. Suuntautumisvaihtoehdossa voidaan itse päättää yritysyhteistyön tavoitteet ja siitä, mihin tuotto käytetään.

Ulkopuolinen rahoitus auttaa

ylläpitämään ja kehittämään infraa, opetusta, ja kansainvälistymistä. (Nieminen & Broas 2013.)

Muotoiluinstituutin muotoilun koulutusohjelman ja Aalto-yliopiston Taiteen ja suunnittelun korkeakoulun Median laitoksen graafisen suunnittelun koulutusohjelman yritysyhteistyössä on paljon samankaltaisuutta, mutta myös eroja. Yritysyhteistyö käynnistyy yleensä kummassakin korkeakoulussa siten, että yritykset ottavat yhteyttä korkeakouluun. Yliopistolla ei ole yritysyhteistyötuottotavoitetta, joten sen ei tarvitse ottaa tavanomaisia töitä vastaan. Muotoilun koulutusohjelmassa joudutaan ottamaan joskus pienempiäkin töitä vastaan, että budjetoitu yritysyhteistyön tuottotavoite toteutuu. Silloin ei aina ole myöhemmin tekijäresurssia, jotta voitaisiin ottaa mielenkiintoisempaa työtä vastaan.

Aalto-yliopiston Taiteiden ja suunnittelun korkeakoulun Median laitoksen graafisen suunnittelun koulutusohjelmassa yritysyhteistyö ei ole yksittäisten opettajien tai heidän kontaktiensa varassa, kuten se on osittain muotoilun koulutusohjelmassa. Kummassakin korkeakoulussa väärät yhteistyökumppanit, liian vähäinen ohjaus ja resurssit aiheuttavat haasteita. Kummassakin korkeakoulussa osapuolten odotukset ja toiveet täyttyvät yleensä hyvin.

Aalto-yliopistossa on oma projektisihteeri ja ison korkeakoulun tukiverkosto, joka

muun muassa hoitaa sopimukseen liittyvät asiat. Se auttaa myös, kun sopimuksia laadittaessa tarvitaan lainopillisia neuvoja esimerkiksi tekijänoikeuksiin liittyen. Muotoilun koulutusohjelman koulutussihteerin muun muassa ylläpitää kortistoa projekteista ja sopimuksista sekä huolehtii laskutustoimeksiannoista. Koulutusohjelmalta puuttuu kuitenkin tuki, joka auttaisi selvittämään esimerkiksi opiskelijoiden tekijänoikeusasioita.

Muotoilun koulutusohjelman yritys yhteistyöprojektit muistuttavat Aalto-yliopiston Taiteiden ja suunnittelun korkeakoulun Median laitoksen graafisen suunnittelun koulutusohjelman kandidaattitason opiskelijoiden yritys yhteistyöprojekteja. Opiskelijat saavat tärkeää portfoliomateriaalia ja tarvitsemiaan yrityskontakteja. Yliopiston maisteriopintojen aikaiset yritys yhteistyöprojektit ovat enemmän tutkimuksellisia ja rajoja rikkovaa suunnittelua. Muotoilun koulutusohjelmassakin on toteutettu tutkimuksellisia töitä EU-rahoitteisten projektien yhteydessä. Aalto-yliopistossa yritys yhteistyöprosessi on kuvattu toisin kuin muotoilun koulutusohjelmassa.

Kummatkaan korkeakoulut eivät aina saa kaikkea yritys yhteistyöstä rahaa. Yliopistolla nähdään, että ulkopuolinen rahoitus auttaa ylläpitämään ja kehittämään infrastruktuuria, opetusta ja kansainvälistymistä, mutta budjetoitua tuottovelvoitetta ei ole. Muotoilun koulutusohjelmalle on budjetoitu yritys yhteistyötuottoa.

4.1.5 SWOT-analyysi

Tutkimustulosten kiteyttämiseksi on koottu SWOT-analyysi muotoilun koulutusohjelman yritys yhteistyöstä seuraavalla sivulla olevaan taulukkoon 3. Vahvuudet ja heikkoudet ovat Muotoiluinstituutin muotoilun koulutusohjelman sisäisiä tekijöitä ja mahdollisuudet ja uhat ulkoisia tekijöitä. Analyysin tulosten perusteella voidaan tunnistaa yritys yhteistyön kriittiset kohdat.

SWOT-analyysin tulokset voivat olla hyvin subjektiivisia. Kaksi henkilöä tekee usein samasta aineistosta erilaiset analyysit. Analyysin tulokset ovatkin suuntaa antavia. (Opetushallitus 2013.)

TAULUKKO 3. Muotoilun koulutusohjelman SWOT-analyysi.

Sisäinen ympäristö	<p style="text-align: center;">Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - innostuneet opiskelijat - henkilöstön asenne - henkilöstön taidot - kyky luoda verkostoja - kyky toimia verkostoissa - pitkä kokemus yritysyhteistyössä - innovatiivinen osaaja - hyvä maine 	<p style="text-align: center;">Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - osin palveluprosessin kuvaaminen puutteellista - sopimusten kiertokulku - tekijänoikeusasioiden täsmällinen ohjeistus puuttuu - opiskelijoita ei huomioida projektin päätyttyä - asiakassuhteita ei hoideta systemaattisesti - joillekin pääaineille vaikea löytää yritysyhteistyöprojekteja
	Ulkoinen ympäristö	<p style="text-align: center;">Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - alumnit - vahvat verkostot - pitkäikäiset verkostot - sitoutuneet kumppanit - EU-rahoitteiset hankkeet

Kiristynvä ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli kannustaa korkeakouluja hankkimaan lisärahoitusta yritysyhteistyöllä. Muotoilun koulutusohjelman yritysyhteistyön suunnittelun tulisi olla pitkäjänteistä. Sen tulisi olla nykyistä paremmin opetussuunnitelmien rakenteessa. Opetussuunnitelmissa oleville 15 opintopisteen ammattiaineiden moduuleille voitaisiin kirjata valmiiksi, millainen

yritysyhteistyö tukisi parhaiten kunkin moduulin opetussisältöjä. Yritysyhteistyön tekemiseen voitaisiin varata esimerkiksi viisi opintopistettä. Silloin yrityksille olisi helpompi myydä tietyn tyyppisiä yritysyhteistyöprojekteja. Samalla opettajien työaikasuunnitelmien laatiminen olisi helpompaa ja tekisi siitä pitkäjänteisempää.

Rahoituslakiehdotuksessa rahoitukseen vaikuttava tutkimus- ja kehittämistoiminta sisältää hankkeistetut opinnäytetyöt. Muotoilun koulutusohjelmassa tulisi pohtia, miten opiskelijoita saataisiin ohjattua tekemään enemmän hankkeistettuja opinnäytetöitä siten, että töiden laatu pysyy edelleen hyvänä.

Yritysyhteistyöprosessin kirjallista kuvaamista yleisellä tasolla kannattaisi harkita. Silloin kriittiset asiat saataisiin tarkemmin selville ja prosessia pystyttäisiin kehittämään. Kuvaaminen auttaisi myös prosessiin osallistuvia kehittämään omaa toimintaansa. Tiedon levittäminen asiakkuushallintajärjestelmä AHA-strategiasta ei ole onnistunut, koska työkalun mahdollisuuksista ei tiedetä toistaiseksi paljoakaan. AHA:n ottamista yritysyhteistyön tueksi tulisi pohtia. Sen hyödyt esimerkiksi asiakassuhteiden hoidossa pitäisi selvittää yritysyhteistyöprojekteissa toimiville henkilöille. Kaikkien tulisi sitoutua strategiaan.

4.2 Yhteenveto

Pohtiessani opinnäytetyöni aihetta, oli selvää, että haluan tehdä tutkimuksen, jonka voin toteuttaa työnantajalleni. Yritysyhteistyön tutkiminen tuntui mielenkiintoiselta. Työskentelen viestinnän koulutusohjelmassa, mutta päätin rajata tutkimukseni koskemaan muotoilun koulutusohjelman yritysyhteistyötä.

Opinnäytetyöni tärkeimpänä tavoitteena on kartoittaa Muotoiluinstituutin muotoilun koulutusohjelman yritysyhteistyön nykytilaa. Tutkimukseni päätutkimusongelmana on: ”Millainen on yritysyhteistyön nykytila Muotoiluinstituutissa?”. Alatutkimusongelminä tutkin, miten verkostot tukevat yritysyhteistyötä, millaisella prosessilla yritysyhteistyötä hoidetaan ja miten opintojen aikaiset yritysyhteistyökohtaukset vaikuttavat opiskelijoiden työllistymiseen. Tutkimusmenetelmänä käytin kvalitatiivista eli laadullista

tutkimusta. Toteutin ensimmäisen haastattelun teemahaastatteluna ja muut puolistrukturoituina haastatteluina. Teemahaastattelu henkilö osallistui myös puolistrukturoituun haastatteluun. Esittämällä kaikille haastateltaville lähes samat kysymykset, sain selville yritysysteistyöstä paljon tietoa eri näkökulmista. Haastattelutilanteet antoivat mahdollisuuden tarvittaessa kysyä haastateltavilta täydentäviä lisäkysymyksiä. Mielestäni tutkimusmenetelmän valinta oli onnistunut, koska löysin tutkimusogelmiin vastauksia. Hyvät, aiheeseen perehtyneet haastateltavat vaikuttivat oleellisesti työni onnistumiseen. Havaitsin, että haastateltavat olivat kiinnostuneita aiheesta ja sitoutuneita yritysysteistyöhön.

Opinnäytetyöni työläimmäksi vaiheeksi koin seitsemän haastattelun kirjoittamisen sanasta sanaan. Kirjoittaessani tutkimustuloksista opinnäytetyöhöni, olin kuitenkin tyytyväinen valitsemaani työtapaan. Saatoin käyttää työssäni paljon suoria lainauksia todentamassa tutkimustuloksia.

Vastauksena päätutkimusongelmaan tutkimuksesta selvisi, että yritysysteistyö on pääasiassa toimivaa. Muotoilun koulutusohjelman joillekin pääaineille on vaikeaa löytää yritysysteistyökumppaneita, koska kyseisten pääaineiden teollisuuden alaa ei ole enää Suomessa. Näille pääaineille tulisi luoda julkisrahoitteisia projekteja. Näin saataisiin aitoa vuorovaikutusta opiskelijoiden ja yritysten välille. Lisäksi tulisi selvittää, löytyisikö näille pääaineille totutusta poikkeavia yritysysteistyötahoja.

Vaiheistettu yritysysteistyön malli välikatselmuksineen osoittautui hyväksi. Prosessi toteutuu hiljaisen tietämyksen mukaisesti, sitä ei ole kuvattu kirjallisesti. Yritysysteistyö toimii osin verkostoissa ja verkostoituminen tukee yritysysteistyötä. Opintojen aikana kohdattu yritysysteistyö auttaa opiskelijoita työllistymään.

Yritysysteistyöprosessin kirjallisesta kuvaamisesta yleisellä tasolla kannattaa harkita. Silloin sopimusten kierto selkeytyisi. Sopimukset voitaisiin kierrättää aina tietyn henkilön, esimerkiksi koulutussihteerin kautta. Opiskelijoiden tekijänoikeusasioihin tulisi saada lainopillista neuvoa.

Asiakkuushallintajärjestelmä AHA:n ottamista yritys yhteistyön tueksi tulisi pohtia ja asiakassuhteiden hoitoon pitäisi kiinnittää huomiota.

Muotoilun koulutusohjelman onnistuneen yritys yhteistyön takana ovat hyvät opettajat, jotka osaavat ohjata erilaisia yritysprojekteja sekä innostuneet ja motivoituneet opiskelijat, yritys yhteistyöhön osallistuva muu henkilökunta sekä yhteistyöhön sitoutuneet yritykset. Opettajille tulisi varata riittävästi tuntiresurssia töiden hoitamista varten. Opettajan tehtävän lisäksi yritys yhteistyöprojektien aikana heidän työssään on lisäksi projektipäällikkö- ulottuvuus. Neuvottelut ja sopimuksiin liittyvät asiat vievät paljon aikaa ja opettajat tekevät töitä enemmän kuin työaikasunnitelmaan on resursoitu. Myös opiskelijat käyttävät töihin paljon aikaa opintopisteisiin suhteutettuna. Yritys yhteistyö motivoi opiskelijoita, koska portfolioon kertyneet työnäytteet auttavat heitä työllistymään. Opiskelijoita motivoisi lisää, jos ainakin isompien onnistuneiden projektien päätyttyä heitä huomioitaisiin esimerkiksi tarjoamalla päätöslounas.

Yritys yhteistyöprojektit kulttuurialan oppilaitoksessa ovat luovia prosesseja. Yritykset hakevat yritys yhteistyöprojekteista ennakkoluulotonta luovuutta ja näkemystä. Muotoiluinstituutilla on hyvä maine, eikä yritys yhteistyötä ole juurikaan tarvinnut markkinoida. Yritys yhteistyömahdollisuutta voitaisiin kuitenkin markkinoida niille yrityksille, jotka eivät vielä osaa käyttää muotoilupalveluja. Yrityksille pitäisi voida nykyistä enemmän esitellä, millaisia töitä on tehty toisten yritysten kanssa. Se helpottaisi sekä markkinointia että yrityksiä yritys yhteistyötä koskevien päätösten teossa. Jo nyt erilaisissa näyttelyissä olevat opiskelijoiden työt puhuvat yritys yhteistyön puolesta.

Yritys yhteistyön hinnoittelun muotoutuminen oikeaksi on tärkeää ja siinä on onnistuttu hyvin. Oppilaitoksessa ei voida tehdä töitä ilmaiseksi, sillä se vääristää alan hintatasoa ja arvostusta. Ammattikorkeakoulujen uusi rahoitusmalli ohjaa lisäämään yhteistyötä yritysten kanssa. Pitkäaikaisten yhteistyökumppaneiden kanssa on helppo toimia, koska vuoro vaikutus toimii ja luottamus on molemminpuolista.

Tätä tutkimusta varten selvitettiin Aalto-yliopiston Taiteen ja suunnittelun Median laitoksen graafisen suunnittelun koulutusohjelman yritys yhteistyökäytänteitä. Kummankin korkeakoulun yritys yhteistyössä on paljon samankaltaisuutta, mutta myös eroja on. Yliopistolla ei ole yritys yhteistyö tuottotavoitetta, joten töitä voidaan valita tarpeen mukaan. Muotoilu instituutissa yritys yhteistyö perustuu osin yksittäisten opettajien suhdeverkostoon, niin ei ole yliopistossa. Aalto-yliopistossa on saatavissa lainopillisia neuvoja silloin, kun laaditaan sopimuksia. Aalto-yliopiston yritys yhteistyö prosessi on kuvattu.

Yritys yhteistyö kulttuurialan oppilaitoksessa on laaja kokonaisuus. Kaikkia yritys yhteistyöhön liittyviä osa-alueita ei ollut mahdollista tutkia tätä opinnäytetyötä varten. Työstä jätettiin pois esimerkiksi tarkempi sopimuksia koskeva osio. Sopimukseen ja tekijänoikeuksiin voitaisiin perehtyä jatkotutkimuksena, samoin yritys yhteistyö prosessin tarkempaan kuvaamiseen. Lisäksi voitaisiin tutkia viestinnän koulutusohjelman yritys yhteistyön nykytilaa. Muotoilun koulutusohjelman yritys yhteistyö on jo melko hyvin rakenteena opetussuunnitelmissa. Tarvittaisiin kuitenkin koordinoitua projektin hallintaa, että kysyntä, tarjonta ja osaaminen oppilaitoksessa kohtaavat. Jatkotutkimuksena voitaisiin selvittää, miten sisällöllistä tavoitteenasettelua pitäisi kehittää, että yritys yhteistyö pystyttäisiin entistä tarkemmin kohdentamaan opetussisältöön. Tämä opinnäytetyö voisi toimia näiden jatkotutkimusten taustaineistona.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet

- Ali-Yrkkö, J. 2009. Ulkoistusten tavoitteet – suomalaisyritykset osaamista ostamassa. Teoksessa Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. (toim.) Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Porvoo: WSOY 45–57.
- Grönroos, C. 2010. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. 4. painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Laamanen, K. 2004. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. 5. painos. Keuruu: Suomen Laatu keskus Oy
- Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2004. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvonluonti. Tampere: Teknologiainfo Tenkova Oy.
- Möller, K. & Rajala, A. 2009. Strategiset liiketoimintaverkot – hyödyt ja haasteet. Teoksessa Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. (toim.) Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Porvoo: WSOY, 63–82.
- Sydänmaanlakka, Pentti. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. (toim.) 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Porvoo: WSOY.
- Valkokari, K., Valjakka, T. & Korhonen, H. 2009. Verkostot liiketoiminnan uudistamisessa. Teoksessa Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. (toim.) Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Porvoo: WSOY, 115–131.

Vesalainen J. & Kohtamäki, M. 2009. Oppiva liiketoimintasuhde. Teoksessa Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. (toim.) Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Porvoo: WSOY, 133–150.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Tampere: Talentum.

Wallin, J. 2009. Liiketoiminnan orkestrointi – yhdistä tehokkuus ja luovuus. Helsinki: WSOYpro

Sähköiset lähteet

Ammattikorkeakoululaki 9.5.2003/351 [viitattu 27.4.2012]. Saatavissa:

<http://www.edilex.fi/aineistot.phkk.fi/saadokset/lainsaadanto/20030351?search=1>

Choy, S. & Delahaye, B. Partnerships between universities and workplaces: some challenges for work-integrated learning. *Studies in Continuing Education*; Jul2011, Vol. 33 Issue 2, p157-172 [viitattu 18.1.2013] Saatavissa EBSCO Academic Search Elite –tietokannassa:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=afh&AN=61275038&site=ehost-live> ISSN 0158037X

Eddy, P. L. Organizational Partnerships. *ASHE Higher Education Report*; 2010. Vol. 36 Issue 2, p17-53 [viitattu 14.1.2013]. Saatavissa EBSCO Academic Search Elite -tietokannassa:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=afh&AN=51892359&site=ehost-live> ISSN 15516970

Hallituksen esitys eduskunnalle laeiksi ammattikorkeakoululain sekä opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annetun lain 26 ja 48 §:n muuttamisesta. Luonnos 1.10.2012. [viitattu 7.10.2012]. Saatavissa:

http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulu_uudistus/aineistot/liitteet/amk_lakiluonnos.pdf

Helakorpi, Seppo. Verkostot ja muuttuva asiantuntijuus [viitattu 30.9.2012]. Saatavissa: <http://openetti.aokk.hamk.fi/seppoh/ak-maailma/kever.pdf>

Koivula, Eeva & Mielonen, Teija. 2009. Asiakkuudenhallinnan kehittäminen ammattikorkeakoulujen työelämäyhteistyössä. Kehittämishankeraportti.

Jyväskylän ammattikorkeakoulu [viitattu 27.4.2012]. Saatavissa:

https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/20084/jamk_1236940337_1.pdf?sequence=1

Lahden ammattikorkeakoulu. 2012 a. Liiketalouden ala [viitattu 25.4.2012].

Saatavissa Lahden ammattikorkeakoulun Intranetissä:

<https://kori.phkk.fi/lamk/liiketalous/yritysyhteistyö/Sivut/aloitussivu.aspx>

Lahden ammattikorkeakoulu. 2012 b. Muotoilu- ja taideinstituutti [viitattu

25.4.2012]. Saatavissa: <http://www.lamk.fi/muotoilu/etusivu.html>

Lahden ammattikorkeakoulu. 2012 c. Yritysprojektit [viitattu 25.4.2012].

Saatavissa: <http://www.lamk.fi/palvelut/yritysprojektit/>

Lahden ammattikorkeakoulu. 2012d. Lahden ammattikorkeakoulun STRATEGIA 2013 – 2016 [viitattu 20.10.2012]. Saatavissa:

http://www.lamk.fi/esittely/strategiat/Documents/lamk_strategia.pdf

Lahden ammattikorkeakoulu. 2012e. Lahden ammattikorkeakoulu työnantajana [viitattu 20.10.2012]. Saatavissa:

<http://www.lamk.fi/esittely/lamk-tyonantajana/Sivut/default.aspx>

Lahden ammattikorkeakoulu. 2013. Muotoilu- ja taideinstituutti. Esittely [viitattu

13.1.2013]. Saatavissa Lahden ammattikorkeakoulun Intranetissä:

<https://kori.phkk.fi/lamk/muotoilu/esittely/Sivut/aloitussivu.aspx>

Lähde työelämään -hanke. 2010. Missä menet työelämäyhteistyö?

Korkeakoulukyselyn tuloksia. [viitattu 6.10.2012]. Saatavissa:

http://www.lahdehanke.utu.fi/wp-content/uploads/Seminaarikysely_kooste.pdf

Marttila, L., Kautonen, M., Niemonen, H. & von Bell, K. 2004. Yritysten ja ammattikorkeakoulujen T&K –yhteistyö. Ammattikorkeakoulut alueellisessa innovaatiojärjestelmässä: koulutuksen ja työelämän verkottumisen mallit, osaprojekti III. Työraportteja 69 / 2004 Working Papers. Tampereen yliopisto.

Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos. Työelämän tutkimuskeskus. Tieteen, teknologian ja innovaatiotutkimuksen ryhmä. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy. [viitattu 6.10.2012]. Saatavissa:

<http://www.uta.fi/laitokset/tyoelama/pdf/AmmKorkLIISAloppuraportti.pdf>

Opetushallitus. Säädökset ja ohjeet. 2013. [viitattu 17.1.2013] Saatavissa:

http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi

Opetus- ja kulttuuriministeriö. Ammattikorkeakoulujen tiedonkeruukäsikirja 2012. [viitattu 6.1.2013]. Saatavissa:

https://confluence.csc.fi/download/attachments/21072701/OKM_ammattikorkeakoulujen+tiedonkeruuk%C3%A4sikirja_+2012.pdf?version=1&modificationDate=1355982411249

Opetus- ja kulttuuriministeriö ja Opetushallitus. Raportointipalvelu Vipunen. 2012. Ammattikorkeakouluissa suoritettujen opinnäytetyöiden ja niistä hankkeistettujen osuus. [viitattu 17.10.2012]. Saatavissa: <http://vipunen.csc.fi/fi-fi/ammattikorkeakoulutus/opintosuoritukset/Pages/Opinn%C3%A4ytety%C3%B6t.aspx>

Opetus- ja kulttuuriministeriö ja Opetushallitus. 2013. Ammattikorkeakoulutus. [viitattu 6.1.2013]. Saatavissa:

<http://vipunen.csc.fi/fi-fi/ammattikorkeakoulutus/Pages/default.aspx>

Peda.net. Jyväskylän yliopisto, koulutuksen tutkimuslaitos. Portfolion määrittelyä. [viitattu 1.1.2013]. Saatavissa:

<http://peda.net/veraja/jyu/ac/all/portfolio/pofoopas/maaritelma>

Päijät-Hämeen koulutus konserni. 2012. AHA – enemmän kuin asiakasrekisteri [viitattu 20.10.2012]. Saatavissa Päijät-Hämeen koulutus konsernin Intranetissä:

<https://kori.phkk.fi/ypa/viestintapalvelut/asiakkuudenhallinta/aha/Sivut/aloitussivu.aspx>

Tekes. 2012 [viitattu 7.10.2012]. Saatavissa: <http://www.tekes.fi/fi/community/Innovaatioymp%C3%A4rist%C3%B6/1140/Innovaatioymp%C3%A4rist%C3%B6/2435>

Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 15.5.2003/352. [viitattu 20.10.2012]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030352>

Kuvalähteet

Kuva 1. Känkänen, Ari. Rocla. Korkeakoulujen arviointineuvostolle Muotoiluinstituutissa 9.9.2009 pidetystä esityksestä. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu. Muotoilu- ja taideinstituutti

Kuva 2. Känkänen, Ari. Esimerkki yhden pääaineen yritys yhteistyöverkostosta. Korkeakoulujen arviointineuvostolle Muotoiluinstituutissa 9.9.2009 pidetystä esityksestä. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu. Muotoilu- ja taideinstituutti

Suulliset lähteet

Akkanen, A. Lehtori, valokuvauksen vastuuopettaja. Lahden ammattikorkeakoulu. Muotoilu- ja taideinstituutti. Keskustelu 21.1.2013

Kalliomäki, H. Lehtori, kalustemuotoilun vastuuopettaja. Lahden ammattikorkeakoulu. Muotoilu- ja taideinstituutti. Haastattelu 15.11.2012

Kalliomäki, H. Lehtori, kalustemuotoilun vastuuopettaja. Lahden ammattikorkeakoulu. Muotoilu- ja taideinstituutti. Keskustelu 8.1.2013

Känkänen, A. Yliopettaja. Muotoilun koulutusohjelma. Lahden ammattikorkeakoulu. Muotoilu- ja taideinstituutti. Haastattelu 29.3.2012a

Känkänen, A. Yliopettaja. Muotoilun koulutusohjelma. Lahden ammattikorkeakoulu. Muotoilu- ja taideinstituutti. Haastattelu 18.12.2012b

Lahtinen, S. TKI-yliopettaja. Lahden ammattikorkeakoulu. Muotoilu- ja taideinstituutti. Haastattelu 22.11.2012

Lehtinen, E. Koulutussihteeri. Lahden ammattikorkeakoulu. Muotoilu- ja taideinstituutti. Haastattelu 19.11.2012

Masalin, P. Tuotekehitysjohtaja. Fiskars Oyj. Haastattelu 15.11.2012

Mäkelä, A. Toimitusjohtaja, muotoilija, osakas. Aivan Oy. Haastattelu 27.11.2012

Opiskelija X. Teollisen muotoilun 3. vuosikurssi. Lahden ammattikorkeakoulu. Muotoilu- ja taideinstituutti. Haastattelu 5.12.2012

Sähköpostiviestit

Cheung, M. Lehtori. Muoti- ja vaateussuunnittelun vastuuopettaja. Lahden ammattikorkeakoulu. Muotoilu- ja taideinstituutti. Re: Kysyttävää opinnäytetyöhöni liittyen [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Virve Pohjola. Lähetetty 28.1.2013. [viitattu 28.1.2013]

Nieminen, T. & Broas, K. Aalto-yliopisto. Taiteiden ja suunnittelun korkeakoulu. Graafisen suunnittelun koulutusohjelma. Re: Yritysyhteistyökysely amk / pohjatekstiä ja kysymykset. [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Virve Pohjola. Lähetetty 3.1.2013. [viitattu 4.1.2013]

Peltola, H. Tarkista luvut VL: Opinnäytetyötaulukko. [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Virve Pohjola. Lähetetty 16.1.2013. [viitattu 16.1.2013]

LIITTEET

Liite 1

Haastattelu 29.3.2012

Haastattelun teemat

Yritysyhteistyön

alkuvaihe

sujuminen

kehittäminen

jatkaminen / ylläpitäminen

Liite 2

Haastattelut marras-joulukuu 2012

Haastatteluteemat:

1. taustaa
2. yritysyhteistyön käynnistyminen
3. sujuminen / mikä toimii, mikä ei
4. yritysyhteisöprojektin päättymisen jälkeen / toimenpiteet, parantamishdotukset

Taustakysymykset

Yritysten edustajille:

Kuinka kauan yrityksenne on tehnyt yhteistyötä Muotoiluinstituutin kanssa?

Miten yritysyhteistyösuhde sai alkunsa?

Mikä tekee Muotoiluinstituutista mielenkiintoisen yhteistyökumppanin?

Osataanko oppilaitoksessa yrityksenne kannalta oikeita asioita?

Opiskelijoille:

Millä vuosikurssilla opiskelet ja missä pääaineessa?

Kuinka monessa yritysyhteistyöprojektissa olet ollut mukana opiskelusi aikana?

Henkilökunnalle:

Kuinka kauan olet ollut mukana Muotoiluinstituutin yritysyhteistyöprojekteissa?

Mikä on sinun roolisi yritysyhteistyöprosessissa?

Joudutaanko kilpailemaan muiden oppilaitosten kanssa?

Onko yritysyhteistyön määrä pysynyt ennallaan viimeisen vuoden aikana?

Haastattelukysymykset

Miten yritysyhteistyö käynnistyy?

Miten yritykset saavat tietoa yritysyhteistyöstä?

Millainen vaikutus toimeksiannolla on tuotokseen?

Millainen toimeksianto on hyvä?

Miksi yritysyhteistyöprojektit ovat tärkeitä opiskelijoille?

Saadaanko kaikesta yritysysteistyöstä rahaa?
Miten hinta määräytyy?
Miten yritys näkee hinnoittelun?

Miten yritysysteistyöprosessi etenee?
Tehdäänkö prosessikaavio?
Miten osapuolet sitoutuvat ja luottavat toisiinsa?
Miten vuorovaikutus toimii?
Onko yritysysteistyö helposti hallittavaa?
Millainen on optimaalinen yritysysteistyön muoto?
Mikä ei suju? Miksi?

Tunnetaanko yritysysteistyöasiakkaat? Miten asiakassuhteita kehitetään?
PHKK:lle on laadittu asiakkuusstrategia (AHA) sisäiseksi työkaluksi. Mitä hyötyä AHA antaa Muotoiluinstituutille? Missä yritysysteistyön vaiheissa AHA:ta on käytetty?

Millaisia haasteita / rajoituksia yritysysteistyössä on? Palautteen merkitys?
Miten yritysysteistyö täyttää osapuolten odotukset ja toiveet?
Miten yritysysteistyötä voidaan parantaa?
Miten yritysysteistyöt dokumentoidaan? Toimenpiteet yyt-projektin päätyttyä?