

Opinnäytetyö (YAMK)

Bioalat ja liiketalous

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

2014

Miika Rautiainen

LÄHTÖLAUKAUS KULTTUURIALAN
OPISKELIJAOSUUSKUNNALLE TURUN
AMMATTIKORKEAKOULUN
TAIDEAKATEMIASSA



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Bioalat ja liiketalous | Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Huhtikuu 2014 | 42 sivua + 50 sivua liitteet

Laura Heinonen

Rautiainen Miika

LÄHTÖLAUKAUS KULTTUURIALAN OPISKELIJAOSUUSKUNNALLE TURUN AMMATTIKORKEAKOULUN TAIDEAKATEMIASSA

Opiskelijaosuuskunnat ovat turvallinen tapa kokeilla yrittäjyyttä korkeakouluopintojen aikana. Osuustoiminnan kautta voi kokeilla käytännössä, miten omaa osaamista voi soveltaa yritystoimintaan. Luovilla aloilla yrittäjyys ja osuustoiminta on yksi varteenottava työllistymiskanava. Turun ammattikorkeakoulun Taideakatemiassa opiskelee kulttuuri- ja media-alan tulevia ammattilaisia, joille halutaan tarjota mahdollisuutta perustaa opiskelijaosuuskunta.

Turun ammattikorkeakoulun Taideakatemian toimeksiantona tässä opinnäytetyössä kehitettiin materiaali, jonka tarkoituksena on avata opiskelijaosuuskunnan aloittamista ja hallinnointia, liikeideoiden ja -toiminnan kehittämistä sekä yhteistyötä ammattikorkeakoulun kanssa. Materiaalin jäsentämisessä kiinnitettiin huomiota helppoon saavutettavuuteen, minkä vuoksi materiaali sijoitettiin myös verkkoon.

Työn keskeisimmäksi kokonaisuudeksi nousi luovan alan opiskelijaosuuskunnan liiketoiminnan kehittäminen. Monialainen opiskelijaosuuskunta tarvitsee ketterän tavan testata uusien liikeideoiden liiketoimintapotentiaalia. Tähän tarkoitukseen valikoitui liiketoiminnan kehittämismalli Running lean. Mallin avulla uusien liikeideoiden kehittäminen on palkitsevaa ja perinteisiä malleja vähemmän resursseja vaativaa.

Tämä opinnäytetyö oli kehittämistehtävä, jonka lopputuotoksena syntyi internetiin jäsennetty, Turun ammattikorkeakoulun Taideakatemian toimintaympäristöön räätälöity opiskelijaosuuskuntaselvitys. Selvitys löytyy osoitteesta www.nokko.fi/opiskelijaosuuskunta.

ASIASANAT:

osuuskunnat, liiketoimintasuunnitelmat, liiketoimintamallit, opiskelijaosuuskunnat

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Life Sciences and Business | Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

April 2014 | 42 pages + 50 pages annexes

Instructor Laura Heinonen

Miika Rautiainen

INTRODUCTION TO STUDENT CO-OPERATIVE IN CULTURE SECTOR IN TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES AT ARTS ACADEMY

Student co-operatives are a safe way to try out entrepreneurship during higher education training. Through student co-operative, it is possible to try in practise how to translate skills and know-how into business. In the cultural sector, co-operatives and entrepreneurship are a viable means of self-employment. Future professionals in culture and media currently studying in Turku University of Applied Sciences at Arts Academy are being offered a chance to start a student co-operative.

Turku University of Applied Sciences at Arts Academy commissioned the present Master's thesis to develop a written material in the purpose of clarifying the process of founding and administration of student co-operative, the process of developing business ideas and activity and cooperation with the university of applied sciences. A special detail was adhered to the form and availability of the written material. The material was thus placed on the internet.

One of the most important aspects of the thesis is the business development of a student co-operative operating in the cultural sector. A multi-disciplinary student co-operative requires an agile way to try out the business potential of new business ideas. For this purpose, the business development model "Running lean" was chosen. The model allows the development of new business ideas in a rewarding and more efficient manner than the traditional ways of development.

This Master's thesis was a development task, which resulted in internet-based student co-operative information package tailored to the needs of Turku University of Applied Sciences at Arts Academy's working environment. The package can be found from website www.nokko.fi/opiskelijaosuuskunta.

KEYWORDS:

co-operatives, business development, business models, student co-operatives

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Taustalla työelämävalmiuksien kehittäminen	6
1.2 Kehittämistehtävän tavoitteet	7
2 OSUUSTOIMINTA	10
2.1 Luovien alojen osuuskunnat	11
2.2 Osuuskunnat ammattikorkeakouluissa	13
3 LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN	18
3.1 Perinteinen vaihtoehto - liiketoimintasuunnitelma	18
3.2 The Business Generation – uuden sukupolven lähestymistapa liiketoiminnan kehittämiseen	19
3.3 Running lean – startupeille kehitetty ketterä malli	21
4 MENETELMIEN JA TYÖPROSESSIN KUVAUS	29
4.1 Käytetyt menetelmät	29
4.2 Kehittämistehtävän luotettavuus	34
5 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TUOTOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	37
5.1 Tuotoksena opiskelijaosuuskuntaselvitys ja verkkosivusto	37
5.2 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	38
LÄHTEET	41

LIITTEET

Liite 1 Opinnäytetyön työstöprosessi - tapaamiset ja haastattelut

Liite 2 Juuso Kantonen haastattelumuistiinpanot

Liite 3 Marko Kortetmäki haastattelumuistiinpanot

Liite 4 Haastattelurunko

Liite 5 Opiskelijoille pidetyn työpajan tuotokset

Liite 6 Kehittämistehtävän opiskelijaosuuskuntaselvitys

KUVIOT

Kuvio 1. Esimerkkitaulukko www.leancanvas.com	23
Kuvio 2. Toimintatutkimuksen syklit (Linturi 2003.)	31
Kuvio 3. Kehittämistehtävän työprosessi	34

1 JOHDANTO

Valmistuneen taiteilijan elanto on kenties tiukemmassa, kuin useilla muilla aloilla, mutta menestyessään luovan alan ammattilainen pääsee ansaitsemaan leipänsä omaa intohimoaan jalostamalla.

Kilpailu apurahoista on kovaa ja vastavalmistunut taiteilija ei ole aina parhaimmassa kilpailuasetelmassa jo kannuksensa hankkineisiin tekijöihin verrattuna. Taiteilijan oma ydinosaaminen on taiteessa, jota hän sielunsa syövereistä kanavoi omimpaan ilmaisumuotoon, kuten valokuvaan, grafiikkaan, maalaukseen tai vaikkapa teatteriesitykseen. Valmistuttuaan taiteilija on usein ongelmallisen tilanteen edessä. Apurahat ovat tiukassa ja vaihtoehtoina ovat usein jatko-opintoihin hakeutuminen, työttömänä taiteilijana toimiminen, työllistyminen muun alan töihin, tai oman alan työt esimerkiksi kulttuuriosuuskunnassa. Oman alan työt vaativat usein oman osaamisen soveltamista, oman taiteen tuotteistamista, markkinointia ja myyntiä. Oman osaamisen soveltaminen liiketoiminnaksi ei ole ollut kovinkaan monen taidealan opiskelijan opintojen keskiössä tai edes marginaalissa.

1.1 Taustalla työelämävalmiuksien kehittäminen

Oman osaamisen soveltaminen liiketoiminnaksi on vahvasti läsnä myös tämän opinnäytteen taustalla. Ajatuksena on kulttuurialan opiskelijoiden työelämävalmiuksien kehittäminen opiskelijaosuuskuntatoiminnan kautta.

Taustalla oleva ajatus kumpuaa vahvasti myös ammattikorkeakoulun lakisääteistä tehtävistä, joihin lukeutuu muun muassa työelämän vaatimusten mukaisilla valmiuksilla varustettujen ammatillisten asiantuntijoiden kouluttaminen sekä opiskelijoiden ammatillisen kasvun kehittäminen (Ammattikorkeakoululaki 9.5.2003/351).

Taideammateissa työskentelevien määrä on kasvanut vuodesta 2005 vuoteen 2012 lähes kahdeksalla prosentilla huolimatta siitä, että kulttuurialojen yleinen

työllisyys on viime vuosina heikentynyt. Varsinkin mainosalan työllisyys kärsi yleisestä taloustilanteesta pahiten, vähentyen vuodesta 2010 vuoteen 2012 2300 työllisellä. (Tilastokeskus 2013.)

Turun ammattikorkeakoulun Taideakatemia tarjoaa kulttuurialan korkeakoulutusta neljällä eri koulutusalueella: esittävässä taiteessa, kuvataiteessa, media-alalla ja musiikissa. Taideakatemiassa opiskelee noin 600 opiskelijaa, jotka ovat sijoittuneet usealle eri kampusalueelle. (Turun AMK verkkosivut.) Turun ammattikorkeakoulusta valmistuu tekijöitä taiteen, viestinnän ja media-alan ammatteihin. Huolimatta positiivisesta työllisyyden kehittymisestä, lisäpanostusta tarvitaan nimenomaan yrittäjyyteen liittyvien valmiuksien kehittämiseen.

1.2 Kehittämistehtävän tavoitteet

Huolimatta taideammattilaisten työllisyyden positiivisesta kehityksestä, täytyy ammattikorkeakoulun olla jatkuvasti tietoinen työelämän yleisestä kehityksestä ja varmistaa, että kaikilla valmistuvilla opiskelijoilla on valmistuessaan riittävät työelämävalmiudet. Perinteisesti useat Taideakatemiasta valmistuneet ovat työllistyneet kulttuurialan osuuskuntiin. Osuustoimintaa ei kuitenkaan ole ollut mahdollista toteuttaa opintojen aikana ja yrittäjyysopinnotkin ovat olleet opintosuunnitelmissa vähäisemmässä roolissa. Tämän vuoksi Turun ammattikorkeakoulun Taideakatemia määrittä tämän työn tavoitteeksi opiskelijaosuustoiminnan esivalmistelun. Tästä opinnäytetyöstä käytetään termiä kehittämissuunnitelma tai kehittämissuunnitelma ja tämän opinnäytetyön pääasiallisesta tuotoksesta (liite 6) käytetään termiä opiskelijaosuuskuntaselvitys.

Kehittämissuunnitelman tavoitteena oli luoda Turun ammattikorkeakoulun Taideakatemian opiskelijoille helposti omaksuttava selvitys, jossa käydään läpi

- opiskelijaosuustoiminnan taustoja,
- aloittamiseen ja hallintaan liittyviä asioita,
- kartoitetaan liiketoiminnan kehittämiseen liittyviä malleja, joista valitaan parhaiten osuuskunnan tarpeisiin vastaava malli sekä

- mallinnetaan jo olemassa olevia liikeideoita liiketoimintamalliksi ja prosessikuvaukseksi.

Lisäksi haluttiin selvittää, miten ammattikorkeakoulun ja opiskelijaosuuskunnan välinen yhteistyö tulisi järjestää. Varsinainen osuustoiminnan integrointi opintosuunnitelmiin jätettiin tämän kehittämistehtävän ulkopuolelle, ammattikorkeakoulun opetushenkilökunnan jatkotehtäväksi.

Turun ammattikorkeakoulun muilla tulosalueilla on jo pitkään ollut opiskelijaosuustoimintaa, mutta kulttuurialoilla ei ole toistaiseksi ollut ammattikorkeakouluympäristössä toimivaa osuuskuntaa. Kahdessa haastattelussa (Kantonen; Kortetmäki 2013) selvitettiin, miten muilla Turun ammattikorkeakoulun tulosalueilla opiskelijaosuustoiminta oli rakentunut niin toiminnan kuin AMK-yhteistyön tasolla. Haastatteluissa selvitettiin myös muiden opiskelijaosuuskuntien kohtaamia haasteita mm. osaamiskatoon ja rekrytointiin liittyen. Haastatteluiden myötä opiskelijaosuuskuntaselvitykseen sisällytettiin osio dokumentoinnin merkityksestä implisiittisen tiedon muuntamisessa eksplisiittiseksi tiedoksi.

Haastatteluissa tiedusteltiin myös sitä, minkälaisia esiselvityksiä eri alojen opiskelijaosuuskunnat olivat tehneet ennen varsinaisen toiminnan aloittamista. Molemmista haastatteluista selvisi, että joitakin selvityksiä oli tehty, mutta ne oli nopeasti unohdettu mappeihin (Kantonen; Kortetmäki 2013). Erääksi tämän selvitystyön tavoitteeksi muodostui siten tiedon jäsentäminen sellaiseen muotoon, että se olisi aina tavoitettavissa ja helposti ymmärrettävää. Tätä tarkoitusta varten rakennettiin erillinen verkkosivusto (www.nokko.fi/opiskelijaosuuskunta), jonne tuotettiin sisältöä kirjallisen selvityksen pohjalta, suoraviivaistetussa muodossa. Sivustolla hyödynnettiin myös selvityksen ulkopuolisia verkkoresursseja, kuten Pellervo-seuran SlideShareesityksiä ja tekijän itse kuvaamia videoita, joissa avataan suullisesti liiketoiminnan kehittämiseen liittyvää kokonaisuutta.

Kehittämistehtävän tavoitteena oli myös kartoittaa erilaisia lähestymistapoja liiketoiminnan kehittämiseen ja valita luovan alan opiskelijaosuuskunnalle parhaiten soveltuva malli. Luovan alan ammattikorkeakouluopinnoissa ei opiskella

liiketoiminnan lainalaisuuksia kovin syvällisesti, joten valitun liiketoiminnan kehittämismallin tuli tarjota suhteellisen kevyt ja nopea tapa suunnitella liiketoimintaa.

Jo tämän kehittämistehtävän ensimmäisessä tapaamisessa (9.11.2012) Turun ammattikorkeakoulun koulutusjohtaja Tanskasen kanssa keskusteltiin mahdollisuudesta sisällyttää opiskelijaosuuskuntaselvitykseen esiintyjävälitystoiminta, jonka koordinointi on tähän saakka ollut Taideakatemiaan henkilöstön vastuulla. Esiintyjävälitystoiminnasta on tehty prosessikuvaus, joka tässä työssä sovitettiin tiimivetoisen opiskelijaosuuskunnan toimintamalleihin. Tämä muunneltu prosessikuvaus on osa opiskelijaosuuskuntaselvitystä.

Selvityksessä käsiteltiin myös osuustoiminnan taustoja, sekä taideakatemiaalaisen osuuskunnan potentiaalisia vahvuuksia ja asiakkaille tuottamaa lisäarvoa. Selvityksessä sivuttiin useaan kertaan myös Turun ammattikorkeakoulun Taideakatemiaan ja opiskelijaosuuskunnan välistä yhteistyötä, joskin osuustoiminnan opinnollistaminen jätettiin kokonaan työn ulkopuolelle.

2 OSUUSTOIMINTA

Osuuskunta on yhteisyrityksen muoto, jonka tarkoituksena on tukea jäsentensä taloutta. Osuuskunta on kirjanpitolain mukaisesti kirjanpitovelvollinen liikeyritys. Osuuskunnan tehtävänä ei ole tuottaa voittoa sijoitetulle pääomalle. Eräs erottava tekijä osuuskunnan ja osakeyhtiön välillä on osuuskunnan inhimillisemmät arvot. Osuustoiminta on ihmiskasvoista markkinataloutta, ja se sopii hyvin niille, joiden arvot liittyvät enemmän ihmisten väliseen yhteistyöhön kuin pääomasijoituksiin. (Pellervo-Seura 2010, 8.)

Osuuskunnan historia ulottuu Suomessa vuoteen 1901, jolloin säädettiin osuustoimintalaki. Osuustoiminnan pohjalla ovat arvot omatoimisuudesta, omavastuuseudesta, demokratiasta, tasa-arvosta, oikeudenmukaisuudesta ja solidaarisuudesta. Osuuskunnat toimivat eri lähtökohdista kuin muut yritysmuodot. Osuuskunta on vapaaehtoista toimintaa kaikille, jotka haluavat käyttää sen jäsenilleen tarjoamia palveluja ja ovat valmiita sitoutumaan osuuskunnan asettamiin jäsenvelvoitteisiin. Jokaisella osuuskunnan jäsenellä on lähtökohtaisesti sama äänimäärä, ja vaikka osuuskunnalla voi olla toimitusjohtaja ja sillä on aina hallitus, niin demokratia on aina keskeinen arvo osuustoiminnassa. (Osuustoiminnan neuvottelukunta, 10–12.)

Osuuskunnan lakisääteiset toimielimet ovat hallitus, osuuskunnan kokous ja tilintarkastajat, joista ylintä päätäntävaltaa käyttää osuuskunnan kokous. Pienissä osuuskunnissa voidaan osakkaiden yksimielisellä päätöksellä korvata osuuskunnan kokous vähemmän byrokraattisella jäsenten kokouksella. Vaihtoehtoisesti suurissa osuuskunnissa voidaan osuuskunnan kokous korvata jäsenten valitsemalla edustajistolla. (Pellervo-Seura 2010, 38–39.)

Osuuskunnan johto on muiden yritysmuotojen kaltaisesti juridisessa ja liiketaloudellisessa vastuussa. Juridisella vastuulla tarkoitetaan velvollisuutta toimia lakien, sääntöjen ja päätösten mukaisesti. Mikäli osuuskunnan hallitus rikkoo juridista vastuutaan, sen edustajat voivat lain mukaan joutua korvausvelvollisiksi. Liiketaloudellinen vastuu tarkoittaa osuuskunnan johtamista siten, että se voi

toimia menestyksellisesti. Osuuskunnan kokous voi tarvittaessa vapauttaa hallituksen ja toimitusjohtajan tehtävistään, mikäli kokous katsoo heidän epäonnistuneen liiketaloudellisen vastuun kantamisessa. Johto ei voi kuitenkaan joutua vahingonkorvausvelvolliseksi, ellei se toiminnallaan ole rikkonut lakia. Osuuskunnan johdolla ja myös kaikilla sen jäsenillä on eettinen ja sosiaalinen vastuu. Se tarkoittaa esimerkiksi toimimista hyvän liiketavan mukaisesti tai yksittäisen jäsenen kohdalla oman edun ja osuuskunnan edun välistä valintaa mahdollisissa ristiriitatilanteissa. (Pellervo-Seura 2010, 40–41.) Osuuskunnan eettiseen vastuuseen kuuluu myös vastuunkanto toimintaympäristöstä. Osuuskunnan on omalla toiminnallaan pyrittävä varmistamaan myös ympäristönsä toiminnan edellytykset. (Osuustoiminnan neuvottelukunta, 13.)

2.1 Luovien alojen osuuskunnat

Osuuskunta sopii erityisen hyvin luovien alojen toimijoille, koska sen kevyt ja verkostomainen rakenne mahdollistaa monen osajan osaamisen yhdistämisen. Osuuskunnan jäsenten yhteisesti rahoittama hallinto mahdollistaa luovan alan ammattilaisen keskittymisen omiin vahvuuksiinsa, välttämällä siten ajan haaskaamista oman osaamisen kannalta toissijaisiin asioihin. (Katajarinne 2010, 5.) Tämä ajatus on taustalla myös Turun ammattikorkeakoulun Taideakatemia opiskelijaosuuskunnan selvitystyössä. Taideakatemia on monialainen taideoppilaitos, jossa koulutetaan myös tuotannollisin valmiuksin varustettuja mediatuottajia. Poikkitaiteelliset tuotteet ja tuottajaosaaminen mahdollistavat monipuoliset ja ammattimaisesti tuotetut palvelutuotteet.

Luovien alojen yritystoiminnan erityispiirteinä nähdään muun muassa se, että aina tuotteen tai palvelun luominen ei ole asiakaslähtöistä, vaan se voi olla myös lähtöisin taiteellisesta ideasta, ilman asiakastarvetta (OPM 2006, 17). Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö taiteellisen idean pohjalta luotua tuotetta voisi ja kannattaisi muokata asiakkaan tarpeiden mukaan.

Kenties yksittäiset taideteokset ovat tuotteita, joita ei tarvitse mukauttaa asiakkaan tarpeisiin, mutta luovien alojen palvelutuotteiden tulisi olla mukautuvia.

Liiketoimintaa harjoittavan taiteilijan olisi hyvä soveltaa omaa ydinosaamistaan siten, että siitä voi tuotteistaa myytävän kokonaisuuden. Perinteisemmän taidekäsityksen eli ns. pyhyysdiskurssin mukaan taide on itseisarvo, eikä sitä tulisi alistaa välineen tasolle. Tämä ajattelutapa on ristiriidassa taiteen soveltamisen ja taiteilijan osaamisen tuotteistamisen kanssa. Taiteilija voi kuitenkin osuuskunnan kautta testata, minkälaisen toiminnan kautta hänen on mahdollista tienata elantonsa. Osa taiteilijoista voi ansaita elantonsa taideteoksia myymällä, kun taas joku voi soveltaa osaamistaan esimerkiksi luennoiksi, designiksi tai työpajatoteutuksiksi.

Luovien alojen yrityksille on ominaista verkostoissa toimiminen. Vaikka luovien alojen yrityksillä on omia tavoitteita ja päämääriä, luo yrityksistä koostuva verkosto innovaatioita ja luovuutta kannustavan maaperän. Verkostomaisen toiminnan olemus perustuu nimittäin siihen, että se ei ole hallittavissa yhdestä keskuksesta. Liiketoiminnassa verkostomainen työskentelytapa tuo mukaan ennakoimattomuutta ja hallitsemattomuutta. Yritystoiminnassa kyseiset termit eivät ole välttämättä toivottavia piirteitä, mutta verkostossa etenevän prosessin arvaamattomuus luo samalla mahdollisuuden, joka mahdollistaa luovien ja innovatiivisten ratkaisujen syntyminen. Toimiva verkosto tuottaa kohtaamisia ja synnyttää erilaista ajattelua, joka ruokkii luovan liiketoiminnan kasvua. (Parkkola 2012, 42–43.)

Luovan alan opiskelijaosuuskunnalle verkostoituminen on tärkeää. Verkostojen mahdollistamia, uusia ajatuksia synnyttäviä kohtaamisia on ehkä luonteenomaisestikin mahdotonta kuvata, mutta verkostoitumisesta on hyötyä myös uusien asiakkuuksien hankkimisessa. Mikäli Taideakatemia opiskelijaosuuskunta huomaa, ettei sillä ole tarpeeksi kapasiteettia omien tuotteidensa myyntiin, se voi kääntyä myyntiin erikoistuneen yhteistyökumppaniopiskelijaosuuskunnan puoleen ja saada vetoapua tuotteilleen. Toisaalta yhteistyökumppaneiden kautta voi kanavoitua myös uusia asiakkuuksia, mikäli esimerkiksi myyntiosuuskunnalta tilataan luovan alan tuotetta, se voi omaan verkostoonsa nojaten myydä tuotteen.

Eri toimialojen kanssa yhteistyössä toimiessa syntyy uudenlaista liiketoimintaa, joka hyödyntää luovien alojen tuotteita ja palveluja (KTM 2007, 29). Matkailuyrittäjä lyöttäytyy yhteen hyvinvointipalveluja tarjoavat yrityksen kanssa ja voi olla, että hetken kuluttua mukaan kutsutaan myös kulttuurialan yrittäjiä.

2.2 Osuuskunnat ammattikorkeakouluissa

Opiskelijaosuuskunnat toimivat ammattikorkeakouluympäristössä ensisijaisesti yrittäjyyskasvatuksen välineenä. Arto Kutvonen toteutti YAMK-opinnäytetyössään luovilla aloilla työskenteleville sekä opiskelijoille suunnatun kyselytutkimuksen yrittäjyysopinnoista ammattikorkeakouluissa. Tulosten mukaan luovilla aloilla yrittäjyysopinnot on mielletty pääsääntöisesti hyödyllisiksi, mutta liian yleisluontoisiksi, eikä koulutus ole aina vastannut opiskelijan odotuksiin. Kyselyn mukaan yrittäjyyskoulutuksen tärkeimpiä anteja ovat olleet yrityksen perustamista, talouden hallintaa ja yrittäjyyttä ammattina käsittelevät aiheet. Turhana kyselyssä koettiin varsinkin liiketoimintasuunnitelman laatiminen ja laskelmat. (Kutvonen 2009, 66.) Tässä työssä perinteinen liiketoimintasuunnitelma todettiin epäsoveltuvaksi luovan alan opiskelijaosuuskunnalle. Vaihtoehtoja kuitenkin löytyy ja ketterää menetelmää hyödyntämällä liiketoiminnan suunnittelu avautuu kenties paremmin.

Osuuskuntien hyödyntäminen yrittäjyyskasvatuksen välineenä ei ole uusi asia. Ensimmäiset opiskelijaosuuskunnat perustettiin Turun ammattikorkeakoulun Tekniikka-, ympäristö- ja talous -tulosalueelle vuonna 2006 (Kortetmäki 2013). Vuonna 2010 Suomessa oli 27 ammattikorkeakoulua, joista 20 oli perustanut opiskelijaosuuskuntia (Troberg, 3). Opiskelijaosuuskuntia käytetään monissa oppilaitoksissa, koska osuuskunta on yritysmuotona joustava ja se soveltuu hyvin oppimistarkoituksiin. Osuuskunnan perustamiseen ei tarvita alkupääomaa ja siihen on helppo liittyä vaikkapa lukuvuoden alussa ja lähteä pois lopussa. Osuuskunta on tasa-arvoinen tiimiyritysmuoto ja yhteisö, jossa opiskelijat oppivat työelämässä tarvittavia, tiimityöhön liittyviä sosiaalisia taitoja. Osuustoimin-

nassa pääsee käytännössä kokeilemaan verkostoyrittäjyyttä ja eri alan osaajien osaamisen yhdistämistä. (Troberg, 13.)

Opiskelijaosuuskuntien haasteina pidetään muun muassa

- Opetuksen tehokkuuden mittaamista
- Oppilaitosympäristön ja yrittäjyyden symbioosin huonoa liike-elämävastaavuutta, ts. voiko yrittäjyyttä opettaa luokkahuoneessa?
- Yrittäjyyden epävarmuuden sietämisen tukemiseen ei löydy yhtenäistä teoriaa. (Troberg, 9.)

Osuustoiminnan vahvuuksiksi yrittäjyyskasvatuksessa voidaan lukea

- Yrittäjyyden oppiminen käytännössä
- Teoreettisten opintojen tasapainottaminen
- Opiskelijoiden on todettu oppivan enemmän kuin ainoastaan luennoilla osallistumalla
- Osuustoiminnan joustavuus ja tekemisen vapaus motivoi opiskelijoita
- Opiskelijoiden tiimitaidot hioutuvat yhteisyrittäjydessä

(Troberg, 16.)

Opiskelijaosuuskunta ja opinnot

Opiskelijaosuustoiminnan sulauttaminen opintoihin ei ole ongelmattonta. Yritystoiminnan integrointi opintosuunnitelmaan vaatii, että osuustoiminnan kautta suoritettujen opintojen laatua voitaisiin seurata ja varmistua siitä, että vaihtoehtoinen toteutustapa tuottaisi opiskelijoille samat valmiudet kuin perinteinen koulutus. Opiskelijaosuustoiminnassa opitaan tekemällä ja teoreettisen tiedon yhdistäminen tekemiseen on lopulta oppilaitoksen vastuulla.

Tätä työtä varten haastateltiin yliopettaja Marko Kortetmäkeä Turun ammattikorkeakoulusta ja opiskelijaosakas Juuso Kantosta CloudIt-opiskelijaosuuskunnasta. Haastatteluissa taustoitettiin Turun ammattikorkeakoulun eri tulosalueiden lähestymistapoja opiskelijaosuuskuntiin ja niiden opinnoistamismahdollisuuksiin. Kortetmäki edusti Tekniikka, ympäristö ja talous -

tulosaluetta ja Kantosen CloudIt-opiskelijaosuuskunta toimi Tietoliikenne ja sähköinen kauppa -tulosalueella.

CloudIt-osuuskunnan jäsenet voivat korvata joitakin yksittäisiä kursseja raporttimalla sekä työtuntinsa että itse tehdyn työn. CloudIt:n tapauksessa ammattikorkeakoulun tulosalueen henkilökunnan edustaja osallistuu aikataulunsa sallimassa opiskelijaosuuskunnan viikkokokouksiin ja ottaa vastaan kurssien suorittamiseen vaadittavat raportit. (Kantonen 2013.) Kortetmäki kertoi puolestaan, että heidän tulosalueella opiskelijan on mahdollista suorittaa jopa 60 opintopistettä osuustoiminnan kautta, joskin kuuden vuoden aikana vain yksi opiskelija on hyödyntänyt mahdollisuutta näin laajasti. Käytännössä opiskelija tekee osuuskunnan kautta kurssin sisältöön liittyvän työn, lukee aiheesta kirjallisuutta ja kirjoittaa tehdystä työstä raportin. Aina kun opiskelija korvaa osuustoiminnalla viiden opintopisteen edestä opintojaan, hän valmistele ns. ”kylvön” eli luennon korvaamastaan aiheesta. Opiskelija esittää luennon muille osuustoiminnassa mukanaoleville opiskelijoille. Käytännön kokemukset ovat osoittaneet toimintamallin toimivuuden ja opiskelijapalautteessa kylvöt arvostetaan korkealle myös laadullisesti. (Kortetmäki 2013.)

Sekä Kortetmäki että Kantonen kertoivat, että uusien jäsenien rekrytointi opiskelijaosuuskuntaan ei ole aina helppoa, koska vain murto-osa opiskelijoista on kiinnostunut yrittämisestä. CloudIt on rekrytoinut pyrkimällä osallistumaan oppilaitoksen opiskelijoille suunnattuihin messutapahtumiin ja tiedottamalla toiminnastaan opiskelijoille. CloudIt rekrytoi opiskelijoita jokaiselta vuosikurssilta ja pyrkii varmistamaan tulijoiden osaamistason haastattelussa sekä uuden jäsenen ensimmäisen harjoitusprojektin avulla. (Kantonen 2013.) Kortetmäen kokemukset rekrytoinnista olivat samansuuntaisia kuin CloudIt-osuuskunnan. Kortetmäen mentoroimissa osuuskunnissa rekrytoidaan uusia tekijöitä useita kertoja vuodessa, mutta uusien tekijöiden löytäminen on aina haasteellista (Kortetmäki 2013).

Kortetmäki kertoi huomanneensa, kuinka aktiivisen vuosikurssin valmistuttua ja erottua opiskelijaosuuskunnasta, katoaa opiskelijaosuuskunnasta suuri määrä innostusta ja eräänlaista ”momentumia”. Opiskelijaosuuskunnan liikevaihtokin

vaihtelee muutamista tuhansista euroista jopa yli sataan tuhanteen euroon, riippuen mukana olevien jäsenten kokemuksesta. Kun uudet jäsenet saapuvat osuuskuntaan, kestää kauan, ennen kuin liikevaihto palautuu huipputasolle. (Kortetmäki 2013.) Sama ilmiö on toistunut myös CloudIt-osuuskunnassa jopa siten, että osuuskunnalle ei erään vuosikurssin valmistuttua löytynyt enää jatkajaa. Osuustoiminnan lakattua ammattikorkeakoulun henkilökunnan täytyi käynnistää osuustoiminta uudestaan, hieman erilaisella liiketoimintamallilla. (Kantonen 2013.)

Osittain osuustoiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi Kortetmäen mentoroimissa osuuskunnissa on toteutettu Optima-verkkoympäristöön dokumentointijärjestelmä, jonne tallennetaan kaikki osuuskunnan toiminnan kannalta kriittiset tiedot. Tietopankki sisälsi seuraavanlaisen tietorakenteen:

-	Hallitus	-	Esitykset
-	Yhteystiedot	-	Tuntiseuranta
-	Säännöt ja ohjeet	-	Markkinointi
-	Talousvastaavan info-paketti	-	Pöytäkirjat
-	Tarjoukset	-	Jäsenanomus
-	Sopimukset	-	Erokirjeet
-	Esitteet	-	Työtodistukset
		-	Asiakasrekisteri

Yhteenveto opiskelijaosuustoiminnasta

Tämän opinnäytteen työprosessin aikana toimeksiantajan opetushenkilöstö ilmaisi useaan kertaan huolensa opiskelijaosuustoiminnan ja opintojen sulauttamisen haasteellisuudesta. Osuustoiminta ei koskaan tule kattamaan kaikkia opiskelijoita, vaan sen piiriin hakeutuu vain murto-osa opiskelijoista. On siis ratkaistava, kuinka opinnot voi järjestää siten, että osuustoiminnalla voi suorittaa

myös opintopisteitä. Turun ammattikorkeakoulun Tekniikka, ympäristö ja talous-tulosalueella on luotu mekanismeja, joilla voidaan varmistaa vaihtoehdoisen toteutustavan korkea laatu ja mahdollistaa jopa 60 opintopisteen suorittaminen osuustoiminnan kautta. (Kortetmäki 2013.)

Suurempi haaste lienee kuitenkin opiskelijaosuuskunnan jatkuvuuden varmistaminen. Sekä CloudIt:n että Kortetmäen mentoroimien osuuskuntien tapauksessa uusien toimijoiden rekrytointi on ollut vaikeaa huolimatta siitä, että tulosalueilla opiskelee tuhansia opiskelijoita, joiden parissa rekrytointia voi tehdä. (Kantonen; Kortetmäki 2013.) Turun ammattikorkeakoulun Taideakatemiassa opiskelee noin 600 opiskelijaa, joten opiskelijarekrytointi voi osoittautua vielä haastavammaksi. Riskiä pienentää se, että toisin kuin teknispainotteisilla aloilla, luovien alojen yksi merkittävimmistä työllistäjistä ovat osuuskunnat ja siten Taideakatemian opiskelijat voivat olla keskimääräistä kiinnostuneempia opiskelijaosuustoiminnasta.

On kuitenkin tehtävä toimenpiteitä, jolla vuosikurssien valmistumisen johdosta tapahtuvaa osaamiskatoa voidaan ennaltaehkäistä. Aktiivinen rekrytointi jatkuvuuden turvaamiseksi on yksi toimenpide, mutta myös dokumentointijärjestelmällä voidaan tehdä hiljaista tietoa näkyväksi ja siten ehkäistä osaamisen pysyvää häviämistä. On kuitenkin luultavaa, että kuten tekniikan alan opiskelijaosuuskunnissa, myös Taideakatemian ympäristössä toimivan osuuskunnan aktiivisuus tulee vaihtelevaan vuosittain, riippuen aktiivisten jäsenten kokemuksen tasosta.

3 LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Yritystä perustettaessa täytyy olla aina jonkinlainen suunnitelma siitä, mitä yritys tulee myymään, mistä sen tulot ja menot tulevat rakentumaan ja keitä ovat sen asiakkaat ja kilpailijat. Perinteisesti on käytetty liiketoimintasuunnitelmaa, mutta viime vuosina myös vaihtoehtoiset, kevyemmät liiketoiminnan suunnittelumenetelmät ovat kasvattaneet suosiotaan. Tässä työssä käytettäväksi valikoitui Running Lean -malli ja siihen liittyvän Lean Canvas -työkalu, mutta tässä luvussa käsitellään myös muita vaihtoehtoja.

3.1 Perinteinen vaihtoehto - liiketoimintasuunnitelma

Perinteinen liiketoimintasuunnitelma on yrittäjän työkalu esiteltäessä yritysidea rahoittajille ja vakuutusyhtiölle, mutta se on myös yritystoiminnan kehittämisen välttämätön väline (Raatikainen 2004, 30). Liiketoimintasuunnitelma ottaa kantaa esimerkiksi seuraaviin osa-alueisiin:

- Yrittäjän tausta ja osaaminen
- Liikeidea (ks. alla)
 - o Sijainti, liikepaikka
- Yhtiömuoto ja toiminimi
- Markkinat ja kilpailijat
 - o asiakasanalyysi
 - o kilpailijoiden arviointi
 - o ympäristöanalyysi
- Riskianalyysi
- Rahoituksen järjestäminen
- Laskelmat
 - o investointilaskelma
 - o käyttöpääomalaskelma
 - o rahoituslaskelma
 - o katetarpeen laskenta

- tulosbudjetti
- Perustamisasiakirjat
- Arvio koko hankkeesta ja visio tulevaisuudesta eli lähivuosien tavoitteet. (Raatikainen 2004, 34.)

Raatikaisen teoksessa kuvattiin osuvasti liiketoimintasuunnitelman mahdollisuuksia, mutta tässä työssä kyseenalaistetaan perinteisen liiketoimintasuunnitelman tarkoituksenmukaisuuden Turun ammattikorkeakoulun Taideakatemiaan opiskelijaosuuskunnalle.

Yhdysvaltalaisessa, yrittäjyysosaamisestaan tunnetussa Babson Collegessa tehtiin tutkimus, jossa vertailtiin 115 uutta yritystä ja sitä, vaikuttiko laajan liiketoimintasuunnitelman tekeminen niiden onnistumiseen. Tutkimuksen tuloksena oli, että mikäli uusi yritys ei tarvitse merkittävää määrää ulkopuolista rahoitusta liiketoimintansa aloittamiseen, laajan kirjallisen liiketoimintasuunnitelman laatimiseksi ei ole pakottavaa syytä. Merkittävän ulkopuolisen rahoituksen kerääminen sijoittajilta vaatii laajan suunnitelman ollakseen uskottavaa ja niissä tapauksissa laajemman suunnitelman laatiminen on perusteltua. (Lange ym. 2009.)

Projektiluontoinen osuuskuntatoiminta on hyvin dynaamista, muuttuvaa ja sisältöltään monipuolista. Perinteisen liiketoimintasuunnitelman luominen tällaiselle toiminnalle voi olla vaikeaa ja paljon resursseja vievää. Liiketoiminnan suunnittelu kestää kauan ja uudet liikeideat vaativat paljon prosessointia ja ajatustyötä. Osuuskunnan tarpeisiin soveltuisi paremmin ketterämpi menetelmä, jonka avulla uusien liikeideoiden elinkelpoisuuden testaaminen ja jatkokehittely liiketoiminnaksi voitaisiin toteuttaa rullaavasti, ilman raskasta suunnitteluprosessia.

3.2 The Business Generation – uuden sukupolven lähestymistapa liiketoiminnan kehittämiseen

Toinen tapa lähestyä liiketoiminnan kehittämistä on keskittyä tarkemmin liikeidean ja liiketoimintamallin kehittämiseen syklinomaisesti suunnitellen, testaen, keräten palautetta, tarkentaen suunnitelmaa ja testaten uudelleen. Sen sijaan, että tehtäisiin liiketoimintasuunnitelma, jota noudatetaan loppuun saakka,

tehdään notkeita suunnitelmia, joita voidaan muokata matkan varrella paremmaksi. Tällaista tapaa edustaa The Business Generation -malli.

The Business Generation on Alexander Osterwalderin ja Yves Pigneurin yhdessä yrittäjäyhteisön kanssa luoma liiketoiminnan kehittämismalli. Malli koostuu viidestä eri osiosta:

1. Business Model Canvas on yhdeksänosainen työkalu, jonka avulla liiketoimintamallia voidaan kuvata, analysoida ja suunnitella (Osterwalder & Pigneur 2009, Kindle 248/4569). Tästä työkalusta muunneltu versio on käytössä seuraavassa kappaleessa kuvattavan Running Lean -mallin Lean Canvas -työkalussa.
2. Business Model Patterns eli liiketoimintamallin konsepti tai liiketoiminnan muoto (business to consumer, business to business, pitää sisällään myös business to consumerin erilaiset toimintakonseptit). Liiketoimintakonsepteja voivat siis olla esimerkiksi vähittäismyynti, lisenssimyynti, käyttäjäkunnalle ilmainen palvelu – maksullinen palveluntarjoajille ja muut vastaavat menetelmät. (Osterwalder & Pigneur 2009, Kindle 849–1205/4569.)
3. Design eli lisäarvon tuottaminen liiketoiminnalle muotoilun avulla. Osiossa kuvataan kuusi erilaista työkalua liiketoiminnan muotoiluun. Työkalut ovat: customer insights, ideation, visual thinking, prototyping, storytelling ja scenarios. (Osterwalder & Pigneur 2009, Kindle 1677–1684/4569.)
4. Strategy eli olemassaolevien liiketoimintamallien uudelleenarviointia Business Model Canvaksen avulla. Osiossa esitellään neljä eri lähestymistapaa liiketoimintamallien jatkuvaan kehittämiseen ja strategian hiomiseen. (Osterwalder & Pigneur 2009, Kindle 2963/4569.)
5. Process eli kuinka kaikki aiemmat vaiheet saadaan nivottua yhteen siten, että liiketoimintamallin suunnittelu voidaan viedä päätökseen viiden vaiheen avulla (Osterwalder & Pigneur 2009, Kindle 3644–3649/4569).

The Business Model Generation on kenties perinteistä liiketoimintasuunnitelmaa älykkäämpi tapa suunnitella liiketoimintaa, mutta se on silti varsin raskas

prosessi, jonka läpikäyminen vie aikaa. Malli vaatii liiketoiminnan suunnittelijalta syvällistä ymmärrystä liiketoiminnan lainalaisuuksista, eikä siten sovellu kovinkaan hyvin opiskelijaosuuskunnan liiketoiminnan kehittämiseen. Se pitää sisällään kuitenkin arvokasta tietoa, jota voi hyödyntää kevyemmän suunnitteluprosessin tukena. Kirjailija Ash Maurya edelleen kehitti tästä mallista startupeille paremmin soveltuvan, kevyen ja vähemmän resursseja vaativan Running lean -mallin.

3.3 Running lean – startupeille kehitetty ketterä malli

Osuuskunta, niin kuin kaikki muutkin liiketoimintaa harjoittavat organisaatiot, tarvitsevat työkalun, jolla voi joustavasti testata erilaisten projektien, tuotteiden ja ideoiden elinkelpoisuutta. Tätä tarkoitusta varten on kehitetty useiden kansallisten ja ulkomaisten startupien käyttämä Running Lean -malli, joka painottaa nopeaa liiketoimintamallin suunnittelua, sen aktiivista testaamista todellisissa tilanteissa ja suunnitelman hiomista kokemusten pohjalta. Tämän osion viitekehyskirjana toimiikin Ash Mauryan Running Lean – Iterate from Plan A to a Plan That Works -kirja ja siihen liittyvä video ja verkkopalvelu www.leancanvas.com.

Mauryan perusviesti on se, että vaikka uusien liikeideoiden ja tuotteiden kehittäminen on nykyään ennätysellisen halpaa, ei uusien yritysten onnistumisprosentti ole juurikaan noussut. Suurin osa uusista startup -yrityksistä epäonnistuu. Onnistuneiden yritysten eräs yhteinen tekijä on se, että kaksi kolmasosaa niistä on joutunut muuttamaan alkuperäisiä suunnitelmiaan radikaalisti. Niiden yrityksen perustamista edeltävät liiketoimintasuunnitelmat eivät ole kovinkaan usein osoittautuneet toimiviksi. Kirjailijan mukaan onnistuneilla yrityksillä ei siis ole välttämättä ollut parempi alkuperäinen suunnitelma, vaan ne ovat onnistuneet muuttamaan suuntaansa ennen kuin resurssit ovat loppuneet. (Maurya 2012, Kindle 195/4370.)

Lokakuussa 2013 pidetyssä ideointityöpajassa Taideakatemia opiskelijat miettivät potentiaalisia liikeideoita (liite 5). Taideakatemia on monialainen oppilaitos ja työpajassa esiin nousseet liikeideatkin olivat keskenään hyvin erilaisia. Oike-

astaan niissä oli vain yksi yhdistävä tekijä, ne olivat kaikki projektiluontoisia tuotteita. Tapahtumatuotanto, ideointikonsultaatio, av-tuotannot ja teatteriesitykset ovat kaikki projektiluontoista toimintaa. Jo yhden työpajan sisältö tuotti useita liikeideoita. Kun opiskelijaosuuskunnan toiminta pääsee alkamaan, uusia liikeideoita syntyy todennäköisesti lisää. Tämän vuoksi Running Lean -malli sopii monialaiselle opiskelijaosuuskunnalle, sillä sen avulla voi suhteellisen nopeasti testata erilaisten liikeideoiden elinkelpoisuutta.

Running Lean –malli koostuu kolmesta osiosta, ensisijaisen suunnitelman dokumentoinnista (Lean Canvas), suunnitelman riskien arvioinnista ja systemaattisesta suunnitelman testaamisesta oikeassa toimintaympäristössä (Maurya 2012, Kindle 352/4370).

Lean canvas – liiketoiminnan yhdeksän palikkaa

Tässä kappaleessa esitellään Running Lean -mallin keskeisin työkalu, Lean Canvas ja sen eri alaosiot. Opiskelijaosuuskuntaselvityksessä (liite 6) on myös esimerkinomaisesti täytetty alaosiot tapahtumatuotanto-tuotteen näkökulmasta. Lean Canvas on taulukkomainen työkalu, jonka avulla on mahdollista rakentaa nopeasti liikeidealle liiketoimintamalli. Siinä käydään läpi kriittisimmät asiat, joita liiketoimintaan tarvitaan. Lean Canvaksen ytimessä on ajatus siitä, että tärkeämpää kuin tarkka suunnitelma, on kartta liikeideasta, jota voi testata ja muokata eteenpäin kustannustehokkaasti. Taulukko on työkalu, jonka avulla tuotetta on helppo testata ja muokata saatujen kokemusten perusteella. (Maurya 2012, Kindle 288/4370.)

Esiintyjävälitys - Esimerkkitaulukko

PROBLEM 1	SOLUTION 4	UNIQUE VALUE PROPOSITION 3	UNFAIR ADVANTAGE 9	CUSTOMER SEGMENTS 2
EXISTING ALTERNATIVES	KEY METRICS 8	HIGH-LEVEL CONCEPT	CHANNELS 5	EARLY ADOPTERS
COST STRUCTURE 7		REVENUE STREAMS 6		

Lean Canvas is adapted from The Business Model Canvas (BusinessModelGeneration.com) and is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported License.

Kuvio 1. Esimerkkitaulukko www.leancanvas.com

Lean Canvas koostuu yhdeksästä eri osiosta, jotka kirjailija suosittelee täytettäväksi Kuvio 1:n mukaisessa järjestyksessä. Maurya suosittelee myös, että taulukko täytettäisiin nopeasti, käyttäen aikaa vain 15 - 20 minuuttia. Taulukon tavoitteena on ottaa ikään kuin valokuva ajatuksista liikeideaan liittyen ja siirtyä nopeasti pohtimaan riskialtimpia kohtia suunnitelmassa ja testaamaan luotua suunnitelmaa muilla henkilöillä. Tiivis taulukko ohjaa tekijää olemaan ytimekäs sanavalinnoissaan – tavoitteena on pitää taulukko yhden sivun laajuisena. Mikäli liiketoiminnassa on useita ulottuvuuksia, voi idean eri puolista tehdä omat erilliset taulukkonsa. (Maurya 2012, Kindle 684/4370.)

1. Ongelmat ja 2. asiakassegmentit

Lean Canvaksen kaksi ensimmäistä kohtaa liittyvät ongelmaan, jonka liikeidea ratkaisee ja asiakassegmentteihin. Ongelmakenttään olisi hyvä tiivistää kolme keskeisintä ongelmaa, johon tuote tuo avun. Kolmen keskeisimmän ongelman kimppuun voi käydä esimerkiksi viiden kysymyksen kaavalla. Kaava aloitetaan kirjoittamalla keskeisin ongelma, mihin liikeidea tuo ratkaisun ja tämän jälkeen

syventämällä vastausta viisi kertaa, että miksi väite on ongelmallinen. (Maurya 2013.)

Näistä viidestä ongelmasta voi valita kolme sopivinta ja lisätä ne Lean Canvasin ongelma-osioon. Tämän lisäksi existing alternatives -osioon voi listata jo olemassa olevia vaihtoehtoja. Vaihtoehtojen pohtimisen kautta voi myöhemmässä vaiheessa tunnistaa paremmin omia vahvuuksiaan ja toisaalta myös risikitekijöitä.

Customer segments-osiossa on hyvä realistisesti arvioida parhaimmat asiakasryhmät, joille ongelman ratkaisua voisi tarjota tuotteen elämänkaaren alkuvaiheessa. Kohderyhmää ei kannata jättää liian laajaksi, koska liian suuri kohderyhmä on vaikea tavoittaa. Toisaalta liian tarkka kohderyhmä voi tarkoittaa liian pieniä markkinoita. Alkuvaiheen asiakkaiden tunnistaminen on tärkeää, koska aikaiset omaksujat ovat usein erilainen kohderyhmä, kuin asemansa vakiinnuttaneen tuotteen kohderyhmä. (Maurya 2013.)

3. Uniikki arvolupaus

Keskellä taulukkoa sijaitsee UVP eli Unique Value Proposition. Suomennan käsitteen uniikiksi arvolupaukseksi. Maurya määrittelee UVP:n seuraavasti:

”Uniikki arvolupaus kertoo, miksi yrityksesi on erilainen ja ansaitsee saada huomiota.” (Maurya 2012, Kindle 728/4370.)

Ensivierailu yrityksen kotisivun etusivulla voi kestää vain kymmenen tai kaksikymmentä sekuntia ja sinä aikana potentiaalinen asiakas näkee yrityksen arvolupauksen ja päättää, jatkaako yritykseen tutustumista vai ei. (Maurya 2012, Kindle 728/4370.)

UVP:n laatiminen ei ole helppoa. Se vaatii kohderyhmän, ongelman ja tarjoamasi ratkaisun syvällistä ymmärtämistä. UVP ikään kuin tiivistää sanoman tiukaksi ytimeksi, joka poikkeaa tarpeeksi kilpailijoiden viesteistä ja tarjoaa lupauksen siitä, mitä yritys voi todellisuudessa antaa. Running lean -mallin syvin olemus piilee kuitenkin notkeassa suunnittelussa, testaamisessa ja suunnitelman uudelleenmuokkaamisessa parempaan suuntaan. Tässäkin tapauksessa on

hyvä lähteä liikkeelle jostakin ja keskusteluttaa valintoja muilla, testata ja heijastella ajatuksia ja sen jälkeen tarkentaa jo kertaalleen tehtyä Lean Canvas -taulukkoa. (Maurya 2012, Kindle 728/4370.)

Maurya antaa kirjassaan muutamia ohjeita UVP:n laatimiseen:

- Ole erilainen, mutta siten, että erilaisuudellasi on oikeasti merkitystä asiakkaalle.
- Kohdistavien viestien aikaisille omaksujille. Ei ole järkeä kohdentaa viestiä massalle, vaan nimenomaan niille potentiaalisille asiakkaille, jotka olisivat ensimmäisenä hyödyntämässä tuotettasi. Tuotteesi ei ole vielä valmis, kun myyt sen ensimmäisen kerran.
- Mitä hyötyä asiakas saa käyttettyään tuotettasi? Ominaisuuksiin tai yleisiin hyötyihin ei kannata takertua, vaan täytyy porautua asiakkaan päälle ja kertoa merkityksellisesti siitä loppuhyödyistä, jonka asiakas tuotteen ostettuaan saa. Sähköistä portfolioa tarjoava yritys voisi sanoa, että työkalullamme teet taatusti erottuvan portfolioon. Tämä sanoma ei ole vielä tarpeeksi merkityksellinen asiakkaalle, sillä asiakas ei halua erottuvaa portfolioa, vaan sen työ- tai opiskelupaikan, jota hän hakee. "Get the job" olisi kenties soveltuvampi UVP kuin "Build a portfolio that stands out".
- Vastaa kysymyksiin mitä, kuka ja miksi. Esimerkkinä tästä Lean Canvasin UVP: "Spend More Time Building Versus Planning Your Business. The faster, more effective way to communicate your business model. "
- Lisäksi kannattaa tutkia muiden yritysten arvolupauksia.
- Myös nopea, muihin palveluihin nojaava kuvaus voi auttaa liikeidean avaamisessa, varsinkin vähän epävirallisemmissa yhteyksissä. Esimerkiksi Aliens-elokuva on kuin Tappajahai-elokuva avaruudessa. (Maurya 2012, Kindle 751–777/4370.)

4. Ratkaisu ja 5. kanavat

Mikä on ratkaisu, jonka yritys tarjoaa asiakkaan ongelmaan? Koska Running Lean -mallin avulla liiketoiminnan suunnittelu on prosessi, ei ratkaisukaan välttämättä ole sama sen jälkeen, kun olet testannut liiketoimintamalliasi asiakkaila. Ratkaisu-kentän tulisi antaa vastaus jokaiseen listaamaasi ongelma-kentän kohtaan. (Maurya 2012, 788/4370.)

Kanavat-kentän tarkoituksena on tunnistaa polut, joiden avulla voi tavoittaa potentiaaliset asiakkaat. Running Lean -mallilla kehitettyä liiketoimintamallia on tarkoitus edelleen kehittää haastattelemalla kohderyhmiin kuuluvia potentiaalisia asiakkaita ja testaamalla tuotetta heillä. Noista haastatteluista syntyy samalla hyviä kontakteja, joita voi hyödyntää ensimmäisten asiakkuuksien solmimiseen. Kanavia on kuitenkin hyvä miettiä myös keskipitkällä tähtäimellä. Pitkällä tähtäimellä kanavia ei kannata miettiä, sillä on todennäköistä, että nyt kehitetty liiketoimintamalli muuttuu merkittävästi matkan varrella. (Maurya 2012, Kindle 821/4370.)

Kanavat voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen; sisäänpäinsuuntautuneisiin ja ulospäinsuuntautuneisiin. Sisäänpäinsuuntautuneet kanavat (inbound channels) houkuttelevat asiakkaita tutustumaan yritykseen, kun taas ulospäin suuntautuneessa viestinnässä yrityksen ydinviestiä viedään ulospäin. Sisäänpäinsuuntautuneita kanavia ovat mm. blogit, verkkojulkaisut ja webinaarit. Ulospäinsuuntautuneita kanavia ovat mm. suoramainonta ja muu mainonta sekä suoramyynti. (Maurya 2012, Kindle 826/4370.)

Suoramyynti, jota esimerkiksi potentiaalisten asiakkaiden tavoittelu puhelimitse edustaa, on järkevää tapauksissa, jossa toteutunut asiakkuus kattaa suoramyyntiorganisaation kulurakenteen. Esimerkiksi tiettyjen B2B-tuotteiden myynti suoramyyntinä on perusteltua. Vaikka suoramyynti ei olisikaan varsinaisesti perusteltua, on se kuitenkin kaikista myyntitavoista opettavinta, varsinkin tuotteen kanssa alkutaipaleella olevalle yritykselle. Suora vuorovaikutus potentiaalisen asiakkaan kanssa mahdollistaa Running Lean -mallin mukaisen liiketoimintamallin kehittämisen. Samalla, kun myyntiä tehdään asiakkaille, saadaan tietoa

siitä, onko ratkaisulle oikeasti kysyntää, tarvetta ja ovatko asiakkaat valmiita maksamaan palvelusta. Taideakatemian opiskelijaosuuskunnan tapauksessa suoramyynä on eräs olennaisimmista kanavista, varsinkin kun myytävä tuote liittyy projektihallintaan, eikä se ole rutiini- tai ns. ”hyllytuote”. (Maurya 2012, Kindle 826/4370.)

Käytännössä suoramyynä kannattaa alkuvaiheessa kohdentaa asiakasyritysten markkinointi- ja tapahtumavastaaville, eli henkilöille, joiden työtä tapahtumajärjestäminen tukee. Vaikka tapahtumavastaavalla ei olisikaan valtuuksia päättää hankinnasta, niin hänelle voi kuitenkin olla mahdollisuus viedä asiaa eteenpäin. Etukäteistutkimuksella voidaan selvittää muun muassa sitä, minkälaisia tapahtumia yritys on aiemmin järjestänyt, minkälaisia sidosryhmiä sillä voisi olla, mitä mahdollisuuksia se voisi saavuttaa hyvin järjestetyillä tapahtumilla ja minkälaisella toimialalla yritys työskentelee. Hyvin tehty etukäteisvalmistelu kuuluu myyntipuheessa ja parantaa mahdollisuuksia uuden asiakkuuden solmimiseen.

6. Tulovirta ja 7. kustannusrakenne

Yksi osa-alue liiketoimintasuunnitelmassa on tulevan yrityksen tai tuotekokonaisuuden kustannusrakenne ja tulovirta. Taideakatemian opiskelijaosuuskunnalla tulee olemaan kevyt kustannusrakenne, sillä kukaan työntekijöistä ei ole töissä kuukausipalkkaisena, vaan kaikki saavat palkkaansa asiakasprojekteissa tehdyn työn mukaan. Osuuskunta ei tule myöskään maksamaan vuokraa ainakaan alkuvaiheessa tai muita infrastruktuurin kuluja, sillä se toimii ammattikorkeakoulun yhteydessä. Tämä ja opiskelijatyövoiman edullisuus mahdollistaa periaatteessa hinnalla kilpailemisen, mutta ei ole välttämättä hyvä suunnitelma profiloitua ensisijaisesti halvaksi tekijäksi. Muutama hyvä referenssi voi perustella korkeamman hinnan, ja kun osuuskunnan työkapasiteetti ei välttämättä mahdollista useiden asiakasprojektien hoitamista samaan aikaan, ei ole syytä myydä liian edullisesti.

Maurya korostaa kirjassaan sitä, että alkuvaiheessa kannattaa tehdä hinnoittelusta mahdollisimman yksinkertaista ja läpinäkyvää (Maurya 2012, Kindle 826/4370). Käytännössä tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että opiskelija-

osuuskunnan päivähinta on kiinteä summa ja päivien määrä suunnitellaan projektikohtaisesti. Esimerkiksi taiteellisen sisällön tuottaminen tapahtumaan voi vaatia vähemmän työaika kuin koko tapahtuman tuottaminen. Pienemmillä vaatimuksilla varustetut asiakasprojektit voidaan hoitaa nopeammin ja kenties pienemmällä miehityksellä.

8. Tunnusluvut ja 9. epäreilu kilpailuetu

Taulukon key metrics -osio tarkoittaa tunnuslukuja, joista voi päätellä liiketoimintamallin onnistumista. Tunnusluvut eivät välttämättä tarkoita rahaa tai tuloja, vaan ne voivat olla, varsinkin alkuvaiheessa, esimerkiksi yhteydenottoja, asiakastapaamisia tai muita tunnuksia, joista voi päätellä edistymistä. (Maurya 2012, Kindle 920/4370.)

Turun ammattikorkeakoulun Taideakatemia opiskelijaosuuskunnan tapauksessa tärkeintä on toimivan tuotekokonaisuuden saavuttaminen, kontaktien keräily ja ensimmäisten asiakkuuksien solmiminen. Tunnuslukujen avulla voidaan seurata, onko liiketoimintamalli saavuttanut sen toiminnalle kriittisiä merkkipaaluja.

Epäreilu kilpailuetu on asia, joka erottaa yrityksen muista kilpailijoista. Joskus voi olla vaikea tunnistaa oman liiketoiminnan selkeimpiä kilpailuetuja verrattuna muihin toimijoihin. Usein kilpailuedut selkenevätkin vasta ajan myötä. Epäreilu kilpailuetu on sellainen etu, jota muut kilpailijat eivät pysty kopioimaan. (Maurya 2013.)

Taideakatemia opiskelijaosuuskunnan tapauksessa kilpailuetu liittyy lisäarvoon, jota Taideakatemia yhteydessä toimiminen tuottaa. Taideakatemia on kansallisesti arvostettu taidealan oppilaitos ja sillä on monialaista, korkealuokkaista koulutusosaamista. Tämän opiskelijapotentiaalin ja imagonvaihdon hyödyntäminen liiketoiminnassa on arvokas lisäarvo myös yrityksille, jotka ryhtyvät yhteistyöhön opiskelijaosuuskunnan kanssa. On kuitenkin tärkeää, että osuuskunta tekee työnsä hyvin, sillä huonosti hoidettu asiakasprojekti ja siitä seuraava negatiivinen leima osuuskunnan maineeseen voi levitä myös Taideakatemia-brändiin.

4 MENETELMIEN JA TYÖPROSESSIN KUVAUS

Tässä luvussa käydään läpi tässä opinnäytetyössä käytettyjä menetelmiä ja kuvataan kehittämistehtävän työprosessia. Työprosessin aikana kehittämistehtävää toteutettiin syklisesti suunnittelun, taustoituksen ja tarkennetun suunnittelun vaiheiden kautta. Kehittämistehtävän työprosessi alkoi noin 17 kuukautta sitten, lokakuussa 2012. Työn aikana oli kaksikymmentä tapaamista, joissa käsiteltiin kehittämistehtävän sisältöä, rajausta, toteutusta tai taustoitusta (liite 1). Työtapaamisten sisältö vaihteli kahdenkeskisistä sparraustapaamisista haastattelutilanteisiin, työryhmä- ja työpajatyöskentelyyn sekä Turun ammattikorkeakoulun johtoryhmän tapaamisiin.

4.1 Käytetyt menetelmät

Opinnäytetyön työprosessin tuotoksena syntyi opiskelijaosuuskuntaselvitys, joka toimii Taideakatemian opiskelijaosuuskunnan jäsenten oppaana osuustoimintaan. Työprosessissa käytettiin useita menetelmiä, joiden avulla taustoitettiin ja syvennettiin tietämystä ammattikorkeakoulun toimintaympäristössä toimivan opiskelijaosuuskunnan toimintatavoista, liiketoiminnan kehittämisestä ja sen prosesseista sekä hallinnosta. Työprosessin aikana tehtiin

- ei-strukturoituja, kolme teemaa sisältäviä teemahaastatteluja ammattikorkeakoulun muita opiskelijaosuuskuntien taustoitusta varten,
- aineiston analyysia osallistavaa ryhmätyöskentelyä käyttämällä sekä
- oppimiskahvilatyypistä työpajatyöskentelyä potentiaalisten opiskelijaosuuskunnan jäsenten ideoiden kartoittamiseksi.

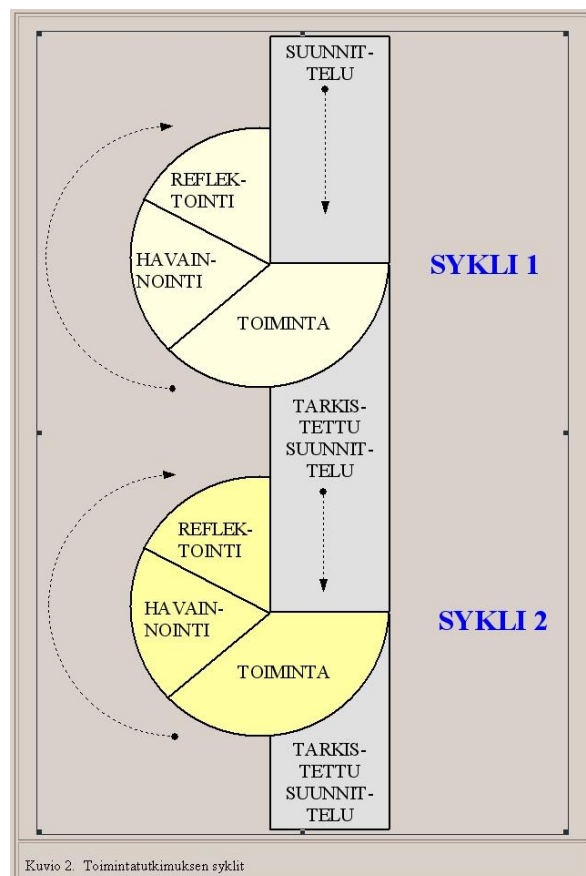
Kehittämistehtävän toteutuksessa oli kvalitatiivisen toimintatutkimuksen piirteitä, kuten syklistä kehittämistä, vaikka varsinaista toimintatutkimusta työssä ei tehty. Kehittämishankkeen laadullisen luonteen vuoksi kvantitatiiviset tutkimusotteet eivät olisi sopineet menetelmiksi.

Toimintatutkimus on yleisnimitys menetelmille, joilla pyritään vaikuttamaan tutkimuskohteeseen tutkimukseen perustuvan intervention kautta. Toimintatutkimuksessa tutkija pyrkii osallistumaan yhteisön toimintaan ja sen kautta ratkaisemaan yhteisön ongelman. Lähtökohtana on ottaa ne ihmiset, joita tutkimus koskee, mukaan tutkimukseen ja pyrkiä tavoitteeseen yhdessä. (Taatila 2009, 23.) Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävässä oli kyseessä ammattikorkeakouluympäristöön myöhemmin syntyvästä opiskelijaosuuskunnasta, jota varten tehtiin taustoittavaa työtä. Kehittämistehtävän asiantuntijoina käytettiin ammattikorkeakoulun opettajia ja tukihenkilöstöä.

Toimintatutkimus perustuu olettamuksiin siitä, että henkilöt, joita tutkimuksen ongelma koskettaa, työskentelevät paremmin, kun he voivat itse arvioida tekevänsä työtä ja olla mukana kehittämässä tapoja tehdä sitä paremmin. Toimintatutkimuksen tavoitteita ovat toiminnan kehittäminen ja ongelmalliseen toimintatilanteeseen vaikuttaminen. (Taatila 2009, 23.) Tässä kehittämistehtävässä ei keskitytty työyhteisön omaan ongelmaan, vaan ammattikorkeakoulun työyhteisöä käytettiin asiantuntijoina opiskelijaosuuskunnan suunnittelutyössä. Koska selvitystyö ei kohdistunut suoraan ammattikorkeakoulun työyhteisön ongelmaan ja koska taustaselvityksen aineistoa ei koottu hyvän tutkimustavan mukaisessa laajuudessa, voidaan todeta, ettei tässä opinnäytetyössä tehty varsinaista toimintatutkimusta. Sen sijaan työprosessissa hyödynnettiin toimintatutkimuksessa käytettävää syklistä kehittämisprosessia. Vastaava syklinen prosessi on läsnä myös Running lean -kehittämismallissa, joka on tämän keskeinen elementti tämän opinnäytetyön päätuoksessa eli opiskelijaosuuskuntaselvityksessä.

Työprosessin syklinen lähestymistapa

Toimintatutkimus on kvalitatiivinen tutkimustyyppi, jonka avulla voidaan kehittää organisaation olemassa olevia käytäntöjä tai kokonaan uusia. Tutkimusprosessi on syklinen kokonaisuus, jossa suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi seuraavat toisiaan uudestaan ja kehittävät samalla kohteena olevaa asiaa. (Linturi 2003.)



Kuvio 2. Toimintatutkimuksen syklit

Kuvio 2. Toimintatutkimuksen syklit (Linturi 2003.)

Kehittämistehtävän aineiston hankintaa tehtiin toimintatutkimuksellisella otteella, parantaen työsuunnitelmaa syklisesti tiedonkeruun, reflektoinnin ja myöhemässä vaiheessa toiminnan avulla. Ensimmäinen työsuunnitelma laadittiin syksyn 2012 alustavien suunnittelutapaamisten (liite 1: tapaamiset 1, 2 ja 4) pohjalta. Kehittämistehtävän aikana toteutettiin kaksi teemahaastattelua (liite 1: tapaamiset 5 ja 7), joiden tarkoituksena oli syventää tietämystä opiskelijaosuustoiminnasta Turun ammattikorkeakoulussa.

Teemahaastattelun tarkoituksena on kyselemällä selvittää jonkin asian ydin tai totuus. Haastatteluissa käytetään samoja tulokulmia eli teemoja, joiden avulla haastattelujen tekeminen ja analysointi helpottuvat. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa teemahaastateltavien määrä tulisi olla riittävän suuri, jotta kohteena olevaa asiaa tai ilmiötä voitaisiin käsitellä kattavasti. Eräs tapa määrittää riittävä haastateltavien määrä on saturaatio eli piste, jolloin haastateltavien vastaukset alkavat toistaa itseään. Toisaalta laadullisen tutkimuksen kirjallisuus esittää joskus riittäväksi määräksi 12–15 haastateltavaa. (Kananen 2012, 99–101.) Tässä opinnäytteessä teemahaastattelua käytettiin Turun ammattikorkeakoulun toimintaympäristön opiskelijaosuustoiminnan kartoittamiseen. Tarkasteltava asia oli varsin pieni ja haastattelujen tarkoitus oli kartoittaa problematiikkaa, jota opiskelijaosuuskunta voi kohdata toimiessaan ammattikorkeakouluympäristössä. Tämän näkemyksen kartoittamiseksi haastateltiin kahta asiantuntijaa.

Haastattelut toteutettiin kolme teemaa sisältäneen löyhän rungon avulla (liite 4). Haastattelut poikkesivat toisistaan muun muassa sen vuoksi, että toinen haastateltavista oli opiskelijaosakas ja toinen opetushenkilökunnan edustaja. Haastatteluista tehtiin muistiinpanot (liite 2 ja liite 3), mutta niitä ei nauhoitettu. Molemmilta haastateltavilta on saatu lupa heidän nimiensä ja haastattelujensa julkaisemiseen tässä työssä ja he ovat tarkastaneet omien haastattelujensa muistiinpanot.

Haastattelujen tulokset esiteltiin Turun ammattikorkeakoulun Taideakatemian johtoryhmälle ja palvelutiimille työpalavereissa (liite 1: tapaamiset 9 ja 11). Haastatteluja analysoitiin osallistavan ryhmätyöskentelyn avulla. Osallistavan ryhmätyöskentelyn tavoitteena on osallistaa asiantuntijoita kehittämistehtävän sykliseen kehittämiseen. Osallistavassa ryhmätyössä on neljä vaihetta, ongelman jäsentäminen, vaihtoehtojen kartoittaminen ja ideointi, priorisointi sekä toimenpiteet. (Pakkala 2011, 73.) Ammattikorkeakoulun asiantuntijat ovat kiireisiä ihmisiä, joten ryhmätyömenetelmän avulla pyrittiin keräämään mahdollisimman tehokkaasti asiantuntijajoukon mielipiteitä. Esityönä jäsenettiin teemahaastattelujen muistiinpanoista keskeisimmät teemat, jotka esiteltiin ryhmälle. Tämän jälkeen asiantuntijat esittivät ideoita ja kehittämissuhteita esitelyihin teemoi-

hin liittyen. Vapaamuotoisemman ideointi-keskusteluvaiheen jälkeen priorisoitiin esitetyistä ideoista tärkeimmät jatkojalostettavaksi. Lopuksi voitiin päättää toimenpiteistä, kuten palvelutiimin ryhmätyön tuloksena sovittiin opiskelijoille suunnatun työpajan järjestämisestä.

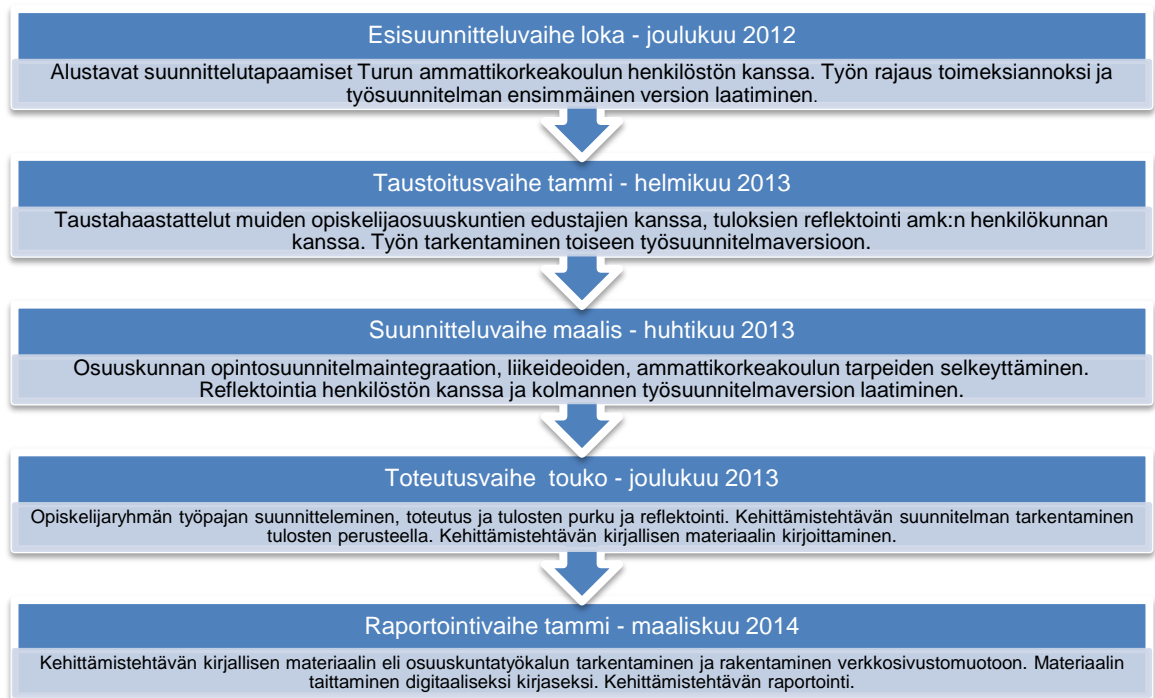
Työpaja järjestettiin syksyllä 2013 (liite 1: tapaaminen 16) ja siinä osuustoimintaa esiteltiin opiskelijoille, seurattiin kiinnostuksen määrää ja ideoitiin potentiaallisia liikeideoita. Työpajaan osallistui kahdeksantoista opiskelijaa, jotka ideoivat kuuden hengen ryhmissä potentiaallisia opiskelijaosuuskunnan liikeidea-aihoita. Työpaja toteutettiin oppimiskahvila-menetelmällä. Oppimiskahvilassa opiskelijoista muodostetaan pienryhmiä, joista jokaiselle annetaan iso paperi sekä värikyniä. Jokaiselle ryhmälle valitaan sihteeri, joka keskustelun ja kirjaamisen jälkeen jää pöytään muiden ryhmäläisten vaihtaessa pöytää. Sihteeri kertoo uudelle ryhmälle aiemman ryhmän keskustelusta muistiinpanojen perusteella. Tämän jälkeen uusi ryhmä jatkaa keskustelua samasta teemasta. Ryhmien pöytäkiertoa jatketaan niin kauan, kunnes kaikki ryhmät ovat olleet kaikissa pöydissä. (Hyppönen & Linden 2009, 42.)

Oppimiskahvila-menetelmää sovellettiin siten, että ryhmät ensin ideoivat vapaasti liikeideoita, jonka jälkeen he kiersivät kolmessa toimintapisteessä pohtimassa liikeideoita kolmesta eri näkökulmasta. Toimintapisteiden näkökulmat olivat asiakkaan tarve, tuotteen valmistamisen vaatimat resurssit ja menestyneen tuotteen visio. Työpajan tuloksia (liite 5) reflektettiin työtapaamisessa (liite 1: tapaaminen 17), jonka jälkeen työsuunnitelmaa tarkennettiin. Työpajan ryhmätöitä analysoitiin etsimällä niissä esitetyistä liikeideoista yhteisiä tekijöitä, mahdollisuuksia monialaisiin tuotteisiin ja arvioimalla liikeideoiden laatua. Todettiin, että ideat jäivät liian raakileiksi, jotta niitä voisi käyttää sellaisinaan. Todettiin myös, että opiskelijaosuuskunta tarvitsee ketterän menetelmän, jolla uusia liikeideoita voisi työstää liiketoimintamalliksi. Tämän myötä Running Lean -malli valikoitui kehittämistehtävän erääksi keskeiseksi sisällöksi.

Useiden tapaamisten ja tiedon hankkimisten myötä työsuunnitelmaa parannettiin jatkuvasti aina siihen asti, kunnes kirjallinen opiskelijaosuuskuntaselvitys saatiin valmiiksi.

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän moninaisuuden kuvaaminen ja tosiasioiden löytäminen tai paljastaminen (Hirsjärvi, ym. 2009, 161). Tässä kehittämistehtävässä aineiston keräämisen tarkoituksena oli muun muassa taustoittaa kehittämistehtävän esiselvitysvaihetta vähäisellä määrällä subjektiivisia asiantuntijakertomuksia ja selvittää opiskelijoiden kiinnostuksen määrää opiskelijaosuuskunnan aloittamiseen ja liiketoiminnan kehittämiseen.

Alla olevassa kuviossa (Kuvio 3) on kuvattu kehittämistehtävän työprosessi.



Kuvio 3. Kehittämistehtävän työprosessi

4.2 Kehittämistehtävän luotettavuus

Tutkimuksissa on pyrittävä välttämään virheiden syntymistä, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida kahden käsitteen, reliabiliteetin eli toistettavuuden ja validiuden eli pätevyyden avulla. (Hirsjärvi, ym. 2009, 231.) Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi on vaikeampaa kuin määrällisessä tutkimuksessa. Luotettavuusmittarit on kehitetty alun perin luonnontieteissä, mistä ne on siirretty yhteiskun-

tatieteisiin. Reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että jos tutkimus toistetaan, saadaan samat tulokset. (Kananen 2012, 172–173.)

Tässä opinnäytetyössä ei tehty suoranaista tutkimusta, vaan kyseessä oli kehittämisprojekti, jossa eri asiantuntijoiden näkemyksiä kerättiin erilaisten laadullisten menetelmien, kuten haastattelujen, osallistavan ryhmätyön sekä oppimiskahvilan avulla. Näkemyksien eli kerätyn aineiston avulla työprosessia kehitettiin syklisesti eteenpäin. Lopputuotoksen eli opiskelijaosuuskuntaselvityksen sisältöön ja toteutustavan valikoitumiseen näillä asiantuntijamielipiteillä oli ratkaisevan suuri merkitys.

Toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on validius eli pätevyys. Käsitteellä tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä sen tulisikin mitata. (Hirsjärvi, ym. 2009, 231.) Kehittämistehtävän validiutta voidaan tarkastella myös lopputuotoksen avulla. Turun ammattikorkeakoulun Taideakatemiaan johtoryhmä eli tämän opinnäytetyön toimeksiantaja hyväksyi lopputuotoksen ja asetti opetushenkilökuntaan kuuluvan työntekijän edistämään opiskelijaosuuskunnan opinnollistamiseen ja aloittamiseen liittyvää kehitystyötä lopputuotoksen pohjalta (Liite 1: tapaaminen 19). Toisin sanoen lopputuotos hyväksyttiin ja sen pohjalta prosessia lähdettiin jatkamaan suunnitelman mukaisesti. Toinen tapa mitata lopputuotoksen validiutta olisi seurata Taideakatemiaan opiskelijaosuuskunnan perustamista ja alkutaipaleita ja sitä, että hyödynnetäänkö lopputuotosta aktiivisesti tuona aikana. Tämän opinnäytetyön aikajänne ei valitettavasti mahdollista tämän seuraamista, mutta asia olisi hyvä huomioida tulevaisuudessa, jotta opiskelijaosuuskuntaselvitystä ja siihen liittyvää verkkosivustoa voisi kehittää paremmaksi.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa aina tarkka prosessikuvaus, joka koskee kaikkia tutkimuksen vaiheita (Hirsjärvi, ym. 2009, 232). Kehittämistehtävän aikana aineistoa kerättiin kahdella teemahaastattelulla, osallistavalla ryhmätyöllä ja oppimiskahvila-työpajatyöskentelyllä. Esimerkiksi haastateltavien määrä itsessään ei oikeuta luotettavaan tulokseen, mutta haastatteluaineiston lisäksi kehittämistehtävän toteuttamiseen osallistui Turun ammattikorkeakoulun

henkilöstöä ja opiskelijoita, jotka omalla näkemyksellään ohjasivat työtä toivotuun suuntaan.

Työryhmät, jotka osallistuivat aineiston analysointiin, olivat Taideakatemian johdoryhmä ja Taideakatemian palvelutiimi (liite 1). Molemmille ryhmille esiteltiin muun muassa haastattelujen tulokset sekä päivitetty kehittämistehtävän työsuunnitelma, jonka jälkeen työryhmät antoivat palautetta ja esittivät mielipiteitään esitetystä materiaalista. Näin työsuunnitelmaa voitiin edistää suuntaan, joka oli opetushenkilöstön suosittelu ja relevantti ammattikorkeakoulun näkökulmasta. Työryhmätapaamisten lisäksi kehittämistehtävän suunnitteluun osallistui aktiivisemmin Turun ammattikorkeakoulun Taideakatemian tuotannon lehtori Jani Pihlajamaa. Pihlajamaan kanssa suunnittelutyötä tehtiin keskustelun ja sähköpostikirjeenvaihdon kautta.

Opetusalan ammattilaisten kanssa yhteistyössä toteutettu kehittämistehtävä toteutui luotettavana. Kehittämistehtävässä jäsennetty aineisto (liite 6 ja verkkosivusto www.nokko.fi/opiskelijaosuuskunta) pohjautuu kirjallisuuteen ja muihin dokumentoituihin ja luotettaviin lähteisiin. Kehitystehtävään kerätty aineisto, asiantuntijaosaaminen ja käytetty kirjallisuus yhdessä muodostavat kokonaisuuden, joka on tekijänsä mielestä tarpeeksi luotettava, mutta jonka hyödyllisyyttä ja relevanttiutta kohderyhmän edustajille eli opiskelijaosuuskunnan jäsenille voitaisiin edelleen kehittää palautetta keräämällä ja analysoimalla.

5 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TUOTOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön keskeisimmässä osassa on kehittämistehtävän tuotoksena syntynyt kirjallinen opiskelijaosuuskuntaselvitys (liite 6) sekä verkkosivusto www.nokko.fi/opiskelijaosuuskunta. Tässä luvussa käydään kehittämistehtävässä läpi tuotettua materiaalia ja summataan yhteen kehittämistehtävän johtopäätöksiä sekä kehittämisehdotuksia liittyen opiskelijaosuuskunnan opinnollistamiseen.

5.1 Tuotoksena opiskelijaosuuskuntaselvitys ja verkkosivusto

Tuotettu kirjallinen materiaali jäsenettiin helpommin omaksuttavaan ja saavutettavaan muotoon, jotta tulevan Taideakatemia opiskelijaosuuskunnan jäsenet voisivat hyödyntää sitä optimaalisesti. Molemmissa kehittämistehtävän aikana tehdyissä opiskelijaosuuskuntahaastatteluissa todettiin, että osuuskuntien perustamista edeltävä, taustoittava materiaali oli unohtunut, eikä sitä käytetty aktiivisesti. Tämä riski on olemassa myös tämän kehittämistehtävän tuotoksen osalta ja riskiä pyritään hallitsemaan tekemällä tiedosta sekä helposti omaksuttavaa että saavutettavissa olevaa.

Kehittämistehtävän tuotokseen sisällytettiin osuustoimintaan liittyvän taustatiedon ja liiketoiminnan kehittämiseen liittyvän tiedon lisäksi informaatiota opiskelijaosuuskunnan sisäisistä toimenkuvista, asiakasprojektin vaiheista ja prosessikuvauksesta, esiintyjävälitystuotteen palvelutoimintaprosessista, dokumentointijärjestelmästä ja tiivis tietopaketti talouden hallinnasta.

Verkkosivusto suunniteltiin Wordpress-alustan päälle ja se sijoitettiin yksityiselle serverille. Verkkosivuston sisältö johdettiin opiskelijaosuuskuntaselvityksestä, jota suoraviivaistettiin siten, että se toimii paremmin verkkosivuilla. Verkkosivuille sisällytettiin myös materiaalia, jota ei löydy kirjallisesta materiaalista, kuten Pellervo-seuran diaesityksiä osuustoiminnasta ja videoita, joissa tämän teoksen

kirjoittaja kertoo suullisesti liiketoiminnan kehittämisestä Running lean -mallilla. Verkkosivuilta löytyy myös linkki kirjalliseen materiaaliin, jossa verkkosivuston teemoja on käsitelty yksityiskohtaisemmin. Kirjallisen materiaalin ulkoasuun kiinnitettiin erityistä huomiota taittamalla se visuaalisempaan muotoon.

Tavoitteena oli jäsentää tietoa osuustoimintaan liittyvistä aihealueista ja siten luoda tietoresurssi, joka on räätälöity nimenomaan Taideakatemiaan opiskelijaosuuskunnalle. Materiaali ottaa huomioon opiskelijaosuuskunnan kulttuurialan oppilaitostoimintaympäristön ja kulttuuri- ja media-alan opiskelijoiden valmiudet liiketoiminnan kehittämiseen.

5.2 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tämän kehittämistehtävän tavoitteena oli tuottaa Taideakatemiaan kulttuurialan opiskelijoille suunnattu, helposti omaksuttava selvitys, jossa käydään läpi:

- opiskelijaosuustoiminnan taustoja, aloittamiseen ja hallintaan liittyviä asioita,
- kartoitetaan liiketoiminnan kehittämiseen liittyviä malleja ja valitaan niistä parhaiten osuuskunnan tarpeisiin vastaava malli sekä
- mallinnetaan jo olemassa olevia liikeideoita liiketoimintamalliksi ja prosessikuvaukseksi.

Lisäksi selvityksessä otettiin kantaa ammattikorkeakoulun ja opiskelijaosuuskunnan väliseen yhteistyöhön, joskin varsinainen osuustoiminnan integrointi opintosuunnitelmiin jäi tämän kehittämistehtävän ulkopuolelle, ammattikorkeakoulun opetushenkilökunnan vastuulle.

Tämän kehittämistehtävän tuotoksena syntyi kirjallinen selvitys, joka toteutettiin myös helposti omaksuttavaan muotoon verkkoon. Selvityksessä (liite 6) käsiteltiin opiskelijaosuustoiminnan taustoja ja aloittamiseen liittyviä teknisiä asioita, kuten perustamisilmoitusta. Selvityksessä käsiteltiin myös liikeideoiden synnyttämiseen liittyviä asioita, kuten kohderyhmäajattelua, taideakatemiaisuuden

synnyttämään potentiaalista lisäarvoa ja osaamisesta kumpuavaa tuotteistamista.

Selvityksessä kartoitettiin myös liiketoiminnan kehittämiseen tarkoitettuja malleja, kuten perinteistä liiketoimintasuunnitelmaa, The Business Generation -mallia ja Running lean -mallia. Selvityksessä todettiin, että luovista ihmisistä rakentuva opiskelijaosuuskunta tulee todennäköisesti synnyttämään uusia potentiaalisia liikeideoita nopealla tahdilla, joten tarvitaan liiketoiminnan kehittämismalli, jonka avulla uusien liikeideoiden testaaminen on nopeaa ja tehokasta. Perinteinen liiketoimintasuunnitelma ja The Business Generation -malli ovat hyviä ratkaisuja suuremmalle yritykselle, mutta niiden laatiminen on hidasta ja vaatii syvällistä liiketoiminnallista osaamista. Running Lean -malli on suunniteltu startup-yrityksiä varten ja sen kantavana ajatuksena onkin nopean suunnittelun, testaamisen ja jatkokehittämisen sykli, jota jatketaan niin kauan, kunnes voidaan todeta tuotteen olevan joko valmis tai soveltumaton liiketoimintaan.

Opiskelijaosuuskuntaselvitykseen otettiin mukaan myös esiintyjävälityksen palvelutoimintaprosessikuvaus, jota muokattiin tiimivetoiseen opiskelijaosuuskunta-toimintaan soveltuvaksi. Palvelutoimintaprosessikuvauksen toteutti Turun ammattikorkeakoulun Taideakatemian toimintaympäristöön alun perin Taideakatemian tuottaja Mika Väyrynen. Oppilaitoksen toiveena on, että esiintyjävälityksen koordinointi siirtyisi lopulta opiskelijaosuuskunnan harteille. Esiintyjävälitys on suhteellisen tuottavaa toimintaa, mutta sen koordinointi on liian kallista toteuttavaksi ammattikorkeakoulun hallinnon alla.

Vaikka opiskelijaosuuskunnan opinnollistaminen rajattiin tämän kehittämistehtävän ulkopuolelle, otettiin siihen kantaa useasti työprosessin aikana. Ammattikorkeakoulun opetushenkilöstö pohti kehittämistehtävän aikana lähes jokaisessa tapaamisessa opiskelijaosuuskunnan opinnollistamisen haasteellisuutta. Turun ammattikorkeakoulun Tekniikka, ympäristö ja talous -tulosalueella osuustoiminnan kautta on mahdollista suorittaa jopa 60 opintopisteen edestä opintoja (Kortetmäki 2013). Opintojen rakenteisiin on siellä tehty muutoksia, jotka mahdollistavat opintojen suorittamisen vaihtoehtoisilla tavoilla. Tämä kehitystehtävä jatkuu Turun ammattikorkeakoulun henkilöstön toimesta opinnollistamisen ja

opiskelijaosuuskunnan käynnistämisen merkeissä. Tämän opinnäytetyön lopputuotoksen validiuden näkökulmasta voisi olla aiheellista suorittaa opiskelijaosuuskunnan jäsenille kysely, jossa selvitetään lopputuotoksen konkreettista hyödyllisyyttä osuuskunnalle. Kyselyn tulosten avulla lopputuotosta eli opiskelijaosuuskuntaselvitystä ja siihen liittyvää verkkosivustoa voisi kehittää vielä paremmin opiskelijoita palvelevaksi työkaluksi.

LÄHTEET

Ammattikorkeakoululaki 9.5.2003/351

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Hyppönen, O.; Lindén, S. 2009. Opettajan käsikirja – opintojaksojen rakenteet, opetusmenetelmät ja arviointi. Teknillinen korkeakoulu.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä – kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: JAMK.

Kantonen, J. Opiskelijaosakkaan haastattelu. Turku 23.1.2013

Katajarinne, P. 2010. Osuuskunta pähkinänkuoressa & osuuskunnan menestystekijät. Osuuskuntapäivä 15.10.2010. Viitattu 29.3.2014. http://www.kulttuuriverkko.fi/files/kulttuuriverkko-files/osuuskunta_0.pdf

Kauppa- ja teollisuusministeriö 2007. Luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategia 2015. Edita Publishing Oy

Kortetmäki, M. Yliopettajan haastattelu 1. Turku 31.1.2013

Kortetmäki, M. Yliopettajan haastattelu 2. Turku 6.3.2014

Kutvonen, A. 2009. Luovien alojen yrittäjyyteen – Ammattikorkeakoulututkintoon kuuluva yrittäjyyskoulutus luovilla aloilla: nykytila ja tarpeet. Metropolia AMK.

Lange, J.; Mollov, A.; Pearlmutter, M.; Singh, S.; Bygrave, W. 2007. Pre-startup formal business plans and post-startup performance: A study of 116 new ventures. Julkaistu Venture Capital Journalissa, Vol. 9, No 4, 1-20, Lokakuu 2007. Viitattu 31.1.2014. <http://ssrn.com/abstract=1269484>

Linturi, H. 2003. Toimintatutkimus. Viitattu 30.3.2014. http://nexusdelfix.internetix.fi/sv/sisalto/materiaalit/2_metodit/5_actix?C:D=61566&C:selres=61566

Maurya, Ash. 2012. Running Lean – Iterate from Plan A to a Plan That Works. San Francisco: O'Reilly.

Opetusministeriön julkaisuja 2006:47. Luovien alojen yritystoiminnan kehittäminen - Verkosto-
mainen toimintamalli –selvitys. Helsinki: Yliopistopaino.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2009. Business Model Generation. Amsterdam: Modderman Drukwerk

Osuustoiminnan neuvottelukunta 2005. Osuustoiminta – Vastuullista suomalaista omistajuutta. Helsinki: Pellervon Julkaisupalvelut Oy

Osuuskuntalaki 14.6.2013/421

Pakkala, A. 2011. Osallistavaksi työyhteisövalmentajaksi kehittyminen. Tapaustutkimus henkilöstönkehittäjän kasvattajuuden löytymisestä. Tampere: Tampereen yliopisto.

Parkkola, T. 2012. Tilaa verkostoille! Luovan talouden verkostojen määritelmiä, toimijoita ja solmukohtia. Humak.

Pellervo-Seura ry 2010. Osuuskunnan perustajan opas. Rauma: Painorauma Oy

Pellervo-Seura ry 2014. Osuuskunta – yhteinen yritys saa ideasi toimimaan. Viitattu 29.3.2014. <http://www.slideshare.net/pellervo/osuuskuntass>

Raatikainen, L. 2004. Liikeideasta liikkeelle. Helsinki: Edita Prima oy

Taatila, V. 2009. Toimintatutkimuksia – Esimerkkejä ylemmän turvallisuusosaamisen koulutusohjelman opiskelijoiden tekemistä toimintatutkimusopintojakson tehtävistä. Vantaa.

Tilastokeskus 2013. Kulttuuri 2012 – Kulttuurityövoima Suomessa. Viitattu 28.3.2014. http://www.stat.fi/til/klt/2012/01/klt_2012_01_2013-08-23_fi.pdf

Troberg, E. Osuuskunnat suomalaisten ammattikorkeakoulujen yrittäjyyskasvatuksen välineenä. Viitattu 29.3.2014. <http://77.86.226.107/storage/tietopankki/oppilasosuuskunnat.pdf>

Turun AMK, Taideakatemia verkkosivusto. Viitattu 28.3.2014. <http://www.turkuamk.fi/fi/turun-amk/yksikot-ja-kampukset/taideakatemia/>

Liite 1 Opinnäytetyön työstöprosessi - tapaamiset ja haastattelut

Liite 1

Nro	Aineiston keräystapa	Organisaatio	Haastateltava	Haastattelupäivä	Klo	Kesto
1	Opinnäytetapaamien / muistiinpanot	Turun ammattikorkeakoulu	Liisa-Maria Lilja-Viherlampi / TKI-päällikkö	24.10.2012	9 - 10	60 min
	Sisältö lyhyesti	Ensimmäinen tapaaminen opinnäytetyöni aiheen tiimoilta. Tässä vaiheessa opiskelijaosuuskunnan kehittämistä vasta ehdotettiin minulle aiheeksi ja jäin pohtimaan aihetta.				
2	Opinnäytetapaamien / muistiinpanot	Turun ammattikorkeakoulu	Timo Tanskanen / Taideakatemian koulutusjohtaja	9.11.2012	9 - 9.30	30 min
	Sisältö lyhyesti	Keskustelimme koulutusjohtajan kanssa syistä, miksi Taideakatemialle tarvitaan opiskelijaosuuskuntaa ja toisaalta pohdimme riskejä suhteessa silloisiin toimintamuotoihin, jotka olivat lähellä yrittäjämäistä toimintaa (koulun mainostoimisto Guru).				
3	Opinnäytetapaamien / muistiinpanot	Turun ammattikorkeakoulu	Laura Heinonen opinnäytetyöohjaaja	20.12.2012	10-11	60 min
	Sisältö lyhyesti	Keskustelimme ohjaajan kanssa mm. siitä, onko opiskelijaosuuskunnan työstäminen soveltuva aihe YAMK-opinnäytetyölle. Koin asian haasteellisena, sillä aiheessa ei ollut juurikaan tutkimuksellista otetta. Ohjaaja kuitenkin piti aihetta soveltuvana.				
4	Haastattelu / muistiinpanot	Turun ammattikorkeakoulu	Markus Hatakka / Mediatuotannon lehtori	20.12.2012	12 - 13	60 min
	Sisältö lyhyesti	Keskustelin mediatuotannon suuntautumisvaihtoehtovastaava Hatakan kanssa opiskelijaosuuskunnasta ja sen vaikutuksista mm. mainostoimisto Guruun ja tulevaan, AMK:n sisällä toimivaan elokuva-alan tuotantotaloon. Totesimme, että on vaarana, että opiskelijaosuuskunta voi syödä muiden toimintamuotojen osallistujia.				

5 Haastattelu / muistiinpanot	CloudIt	Juuso Kantonen, osakas	23.1.2013	16 - 17	60 min
Sisältö lyhyesti	Tapasin TSK-tulosalueen toimintaympäristössä toimivan CloudIt-opiskelijaosuuskunnan osakas Kantosen. Kantonen kertoi osuuskunnan historiasta, suuresta epäonnistumisesta, AMK:n henkilökunnan roolista oskin tukemisessa, rekrytointimenetelmistään ja uusien osakkaiden valikoinnista ja perehdyttämisprojektista.				
6 Opinnäytetapaamien / muistiinpanot	Turun ammattikorkeakoulu	Jani Pihlajamaa / osuuskuntatyön ope- tushenkilökuntavastaava	29.1.2013	14-15	60 min
Sisältö lyhyesti	Jani Pihlajamaa on opetushenkilöstön edustaja, jonka tehtävänä on suunnitella osuuskuntatoiminnan opinnollistaminen. Tapaamisessa kävin läpi CloudIt:n kokemuksia osuuskuntatoiminnasta ja pohdimme yleisesti mm. dokumentoinnin merkitystä osaamisen kehittämisessä sekä henkilökunnan roolin merkittävyyttä osk-toiminnan tukemisessa ja sitä, miksi se ei toiminut optimaalisesti CloudIt:n tapauksessa.				
7 Haastattelu / muistiinpanot	Turun ammattikorkeakoulu	Marko Kortetmäki / Tekniikka, Ympäristö ja Talous -tulosalueen opiskelija- osuuskuntatoiminnasta vastaava yli- opettaja	31.1.2013	12.30 - 13.30	60 min
Sisältö lyhyesti	Keskustelin Kortetmäen kanssa heidän opiskelijaosuustoiminnan rakentumisesta, integraatiosta opintosuunnitelmiin, onnistumisista, varoittavista esimerkeistä esim. maksamattomien yhteisöverojen suhteen, dokumentointijärjestelmästä ja opiskelijaosuuskunnan toiminnasta yleensäkin.				
8 Opinnäytetapaamien / muistiinpanot	Turun ammattikorkeakoulu	Laura Heinonen opinnäytetyöohjaaja	15.2.2013	12 - 13	60 min

9 Opinnäytetapaaminen / esitys	Turun ammattikorkeakoulu	Taideakatemia johtoryhmälle työsuunnitelman esitys	7.3.2013	10 - 11	60 min
Sisältö lyhyesti	Esitin suunnitelmani opiskelijaosuuskunnasta Taideakatemia johtoryhmälle. Keskustelimme mm. siitä, mitä liikeideoita työssäni pitäisi edistää ja miten opiskelijaosuustoiminta voitaisiin integroida opintoihin. Opintointegraatiossa tuntui olevan suuria haasteita, eikä olemassaolevat OPSit taivu kunnolla tukemaan opiskelijaosuustoimintaa. Päätettiin kuitenkin, että asiaa edistetään ja että OPS-asiaan löydettäisiin lopulta ratkaisu. Päätöksenä todettiin että Taideakatemia palvelutiimissä esitellään ja käsitellään opiskelijaosuuskunta-asiaa tulevaisuudessa.				
10	Turun ammattikorkeakoulu	Mika Väyrynen & Jani Pihlajamaa	21.3.2013	12 - 13	60 min
Sisältö lyhyesti	Tapasin Pihlajamaan ja Taideakatemia palvelutoiminnan tuottaja Mika Väyrysen. Kävimme läpi johtoryhmätapaamisen jälkeen edistämääni opinnäytetyösuunnitelmaa ja mietimme Janin ja minun keskinäistä roolitusta ja käytännön työnjakoa. Mietimme yhdessä myös, kuinka asia olisi paras esitellä palvelutiimissä.				
11 Opinnäytetapaaminen / esitys	Turun ammattikorkeakoulu	Taideakatemia palvelutiimi	3.4.2013	12 - 13	60 min
Sisältö lyhyesti	Esittelin palvelutiimille ajatuksiani siitä, miten opiskelijaosuuskuntatyötä pitäisi lähestyä ja miten muilla tulosalueilla on lähestytty asiaa. Keskustelimme potentiaalisista liikeideoista ja siitä, mitä niistä minun tulisi sisällyttää työhöni. Toin esille ajatuksen liiketoiminnankehittämistyökalusta, joka tässä vaiheessa oli vielä perinteinen liiketoimintasuunnitelma.				
12 Opinnäytetapaaminen / esitys	Turun ammattikorkeakoulu	Taideakatemia johtoryhmälle työsuunnitelman esitys	25.4.2013	8.30 - 9.30	60 min
Sisältö lyhyesti	Olin saanut tietää saaneeni uuden työpaikan ja lähteväni Taideakatemialta. Pikaisella aikataululla sovitussa Taideakatemia johtoryhmätapaamisessa esitin työsuunnitelmani ja vahvistin, että teen opinnäytetyön loppuun. Keskustelu ajautui taas opiskelijaosuuskuntatoiminnan opinnollistamisen haastavuuteen.				

13 Opinnäytetapaamien / muistiinpanot	Turun ammattikorkeakoulu	Jani Pihlajamaa, Markus Hatakka ja Mika Väyrynen	29.4.2013	9 - 10	60 min
Sisältö lyhyesti	Tapaaminen mediatuotannon vastaava Hatakan, Pihlajamaan ja Väyrysen kanssa sovittiin kiireellä, koska viimeinen työpäiväni oli lähellä. Kävimme läpi mediatuotannon huolia osuuskunnan päällekkäisyydestä suhteessa olemassaoleviin toimintamuotoihin. Pitkin kevättä käymäni keskustelut opetushenkilöstön kanssa kiersivät siis täydellistä ympyrää. Sovimme kuitenkin myös syksyllä pidettävästä työpajasta, jossa mediatuotannon opiskelijoiden kanssa suunniteltaisiin osuuskuntaa yhdessä.				
14 Syksyn workshopsuunnittelu	Turun ammattikorkeakoulu	Jani Pihlajamaa	7.5.2013	13 - 14	60 min
Sisältö lyhyesti	Suunnittelimme Pihlajamaan kanssa syksyn työpajapäivää ja tuotimme alustavan ohjelman työpajaan sekä suunnitelman, kuinka etenisimme asian kanssa syksyllä.				
15 Syksyn workshopsuunnittelu	Turun ammattikorkeakoulu	Jani Pihlajamaa	3.9.2013	8 - 9	60 min
Sisältö lyhyesti	Kävimme läpi ja tarkensimme keväällä tehtyä suunnitelmaa ja sovimme tilaisuuden alustajien rekrytoinnista, muiden osuuskuntien edustajien saamisesta paikalle. Myös aikataulu oli muuttunut ja jouduimme aikaistamaan työpajaa parilla viikolla.				
16 Syksyn työpaja	Turun ammattikorkeakoulu	Jani Pihlajamaa + mediatuotannon opiskelijat	4.10.2013	9 - 13.30	5 h 30 min
Sisältö lyhyesti	Alustin päivän kertomalla kehitystehtävästäni, sitten opiskelijaosuuskunta TEKYMin edustaja kertoi läsnäoleville opiskelijoille toiminnastaan. Pihlajamaa kertoi osuustoiminnan opinnollistamisesta ja lounaan jälkeen ideoimme uusia liikeideoita Learning Cafe-menetelmän avulla. Lopuksi kävimme läpi työryhmätuotokset ja keskustelimme niistä. Sitteen kerroin kehitystehtävän seuraavista vaiheista.				
17 Opinnäytetapaamien / muistiinpanot	Turun ammattikorkeakoulu	Jani Pihlajamaa	10.12.2013	15 - 16	60 min
Sisältö lyhyesti	Tapasin Pihlajamaan ja kävimme läpi työpajan jälkeen työstämäni materiaalia. Kerroin Pihlajamaalle ensimmäistä kertaa löytämästäni Running lean -menetelmästä ja aikeistani sisällyttää se työhöni. Kerroin myös suunnitelmistani tehdyn työn jäsentämisestä verkkosivustoksi ja -materiaaliksi.				
18 Opinnäytetyötapaaminen	Turun ammattikorkeakoulu	Laura Heinonen	10.2.2014	11.joulu	60 min
Sisältö lyhyesti	Olin lähettänyt opinnäytetyöohjaajalle työstämäni materiaalin etukäteen ja hän kommentoi sitä. Kirjasin kommentit ylös ja tein ehdotetut muutokset materiaaliin helmikuun aikana.				

19 Opinnäytetyön esittäminen	Turun ammattikorkeakoulu	Taideakatemia johtoryhmä	6.3.2014	8.30-10	1 h 30 min
Sisältö lyhyesti	Esitin Taideakatemia johtoryhmälle sisällöllisesti valmiin työn ja verkkosivuston. Johtoryhmässä heräsi keskustelua tuttuun tapaan mm. opiskelijaosuuskuntatoiminnan opintoihin integroimisen haastavuudesta. Jory kiitti minua työstäni ja sovimme, että ohjat siirtyvät nyt Pihlajamaalle, joka kerää kasaan opiskelijaosuustoiminnasta kiinnostuneet opiskelijat ja edistää osuuskunnan aloittamista.				
20 Opinnäytetapaaminen	Turun ammattikorkeakoulu	Jani Pihlajamaa & Marko Kortetmäki	6.3.2014	12.30 - 13.30	60 min
Sisältö lyhyesti	Päivällä kävimme vielä tapaamassa uudestaan Marko Kortetmäkeä, joka kertoi samat asiat nyt myös Pihlajamaalle. Pihlajamaa sai hyviä vinkkejä mm. liittyen opintointegraatioon ja käytännön järjestelyihin. Poimin tapaamisessa vielä Kortetmäen mentoroimien osuuskuntien Optima-dokumentointijärjestelmän kansiorakenteen talteen ja sisällytin sen työhön.				

Liite 2 Juuso Kantonen haastattelumuistiinpanot

Tapaaminen 23.1.2013 klo 16-17 Joukahaisenkatu 3, 20520 Turku

Opiskelijaosuuskunta CloudIt

Osakas Juuso Kantonen

Tapaamisen aikana Kantonen kertoi vapaamuotoisesti verkkosivustoihin ja grafiikkaan erikoistuneen CloudIt-opiskelijaosuuskunnan historiasta, toiminnasta ja AMK:n henkilökunnan roolista osuuskunnan toiminnassa.

Joitakin vuosia sitten CloudIt:tä edeltävä Dimension-opiskelijaosuuskunta kuoli pois, kun opiskelijat valmistuessaan erosivat, eikä jatkajia löytynyt. Dimensio oli tietokonetarvikekauppa ja kun ammattikorkeakoulun henkilökunta joutui käynnistämään opiskelijaosuustoiminnan uudestaan, myös liiketoimintakonseptia muutettiin.

Aiempaa osuuskuntaa perustettaessa oli kirjoitettu jonkinlainen liiketoimintasuunnitelma, mutta nykyinen jäsenistö ei sitä ole hyödyntänyt mitenkään.

CloudIt:n projekteja toteuttavat ainoastaan osakkaat, muita työntekijöitä ei käytetä. AMK:n henkilökunnan edustaja toimii tutorina opiskelijaosuuskunnalle, mutta edustaja on niin kiireinen, ettei ehdi käymään osuuskunnan viikkopalaverissa kuin harvakseltaan.

AMK ei järjestä mitään osuuskuntatoimintaa tukevia kursseja, ei edes introkursseja. Intron toimii jokaiselle uudelle osakkaalle annettava harjoitusprojekti, jonka aikana uusi tekijä oppii talon tavoille.

Uusia osakkaita pyritään rekrytoimaan aktiivisesti, olemalla mukana vähintään kahdessa oppilaitoksen sisäisessä messutapahtumassa. Uudet osakkaat voivat olla vaikka ensimmäisen vuosikurssin opiskelijoita. Aiemman harrastuneisuuden kautta saa tarpeeksi hyvät valmiudet osuuskuntaan.

Kurssipisteitä on mahdollista saada pitämällä tuntikirjanpitoa ja raportoimalla tehtyjä työkokonaisuuksia tutoropettajalle.

Liite 3 Marko Kortetmäki haastattelumuistiinpanot

Ensimmäinen tapaaminen 31.1.2013 klo 12.30-13.30
ku 20700

Sepänkatu 1, Turku

Turun ammattikorkeakoulun Tekniikka, ympäristö ja talous -tulosalue

Yliopettaja Marko Kortetmäki

Kortetmäki kertoi aluksi osuuskuntatoiminnasta tulosalueellaan. Ensimmäinen opiskelijaosuuskunta perustettiin vuoden 2006 paikkeilla. Henkilökunta teki osuuskuntaa perustettaessa esiselvitystyötä, mutta käytäntö on osoittanut, että materiaaleja ei ole myöhemmin tarvittu. Nykyään opiskelijaosuuskuntia on useita. Tekym ja Villi Kortti –osuuskunnat nousivat esille erityisesti. Opiskelijaosuuskunnat ovat perustamassa uutta verkkosivustoa, oskhub.fi, jonka tarkoituksena on koota yhteen Turun ammattikorkeakoulussa toimivien osuuskuntien palvelutarjontaa.

Opettajamentoreiden roolina on olla opiskelijaosuuskuntien tukena tarvittaessa. Käytännössä opettajien työaikaa on resursoitu 50 – 75 tuntia per opiskelijaosuuskunta. Mentorit osallistuvat viikkopalaveriin ja jopa asiakaspalaveriin tarvittaessa. Mentorit tarkistavat uloslähtevät tarjoukset, sopimukset ynnä muut paperit, joista voi joutua vastuuseen. Kolme mentoriopettajaa on mukana osuuskuntatyössä.

Tulosalueen ja opiskelijaosuuskunnan yhteistyö on toiminut hyvin myös muilla tavoin. Tulosalueen palvelutoimintayksikkö käyttää osuuskuntia aktiivisesti alihankkijanaan.

Osuuskunnat eivät joudu maksamaan mitään vuokraa tai muita kuluja ammattikorkeakoululle. Heidän tilansa ovat ammattikorkeakoulun tiloissa ja heillä on oma kirjanpitäjä.

Opiskelijat voivat tienata osuustoiminnalla jopa 60 opintopistettä. Osuustoiminnalla voi korvata lähes mitä tahansa opintoja, kunhan osuustoiminnan sisältö vastaa kurssin sisältöä. Käytännössä opiskelija raportoi osuuskuntatyötään ja

lukee kirjallisuutta liittyen kurssin teemaan. Kurssien suorittaminen osuustoiminnan kautta ei ole kovin suosittua, sillä opiskelijat kokevat useiden kurssien kohdalla menettävänsä oppimistilaisuuden, mikäli eivät osallistu luentokurssille. Jokaisen viiden tienatun opintopisteen välein opiskelija osallistuu kylvöön, eli hän valmistelee suorittamistaan opintopisteistä luennon, jonka hän pitää luokkatovereilleen. Kylvöt ovat suosittuja, sillä niiden kautta kurssiteemoihin saa käytännön näkökulman ja usein opiskelijat ovat erittäin hyvin valmistautuneita kylvöihinsä. Myös lukupiirejä käytetään.

Opiskelijaosuuskunnat hinnoittelevat työtään usein 20 euroa per tunti plus alv. Jokainen asiakasprojekti saa opiskelijaprojektipäällikön, joka kokoaa projektiin työryhmän ja yhdessä työryhmän kanssa neuvottelee ja suunnittelee vaadittavan työresurssin, joka myös laskutetaan asiakkaalta.

Parhaana vuonna opiskelijaosuuskunnan liikevaihto oli yli sata tuhatta euroa. Yhteisöverojen kanssa täytyy kuitenkin olla tarkkana, sillä jos vuoden tulos on aliarvioitu, täytyy rahaa laittaa säästöön sen verran, että lisäveron maksuun löytyy rahaa.

Rekrytointia tehdään neljä kertaa vuodessa. Opiskelijat koordinoivat infotilaisuuksien pitämisen itse. Rekryttävien henkilöiden määrä on suhteellisen pieni. Optimaalinen tilanne olisi, jos olisi sata tarjokasta, joista voisi valita esimerkiksi kaksikymmentä tekijää. Näin ei kuitenkaan ole koskaan. Käytännössä aina kun opiskelijaosuuskunnista lähtee pois avainhenkilöitä ja osaamista, toiminta hidastuu huomattavasti. Kestää aikansa, ennen kuin uudet tekijät oppivat osuuskunnan tavoille ja tekemään liiketoimintaa. Osuuskunnilla on optimassa tietovarasto, jossa pidetään kaikenlaista tietoa.

Toinen tapaaminen 6.3.2013 klo 12.30-13.30 Sepänkatu 1, Turku 20700

Turun ammattikorkeakoulun Tekniikka, ympäristö ja talous -tulosalue

Yliopettaja Marko Kortetmäki

Edellisen tapaamisen jäljiltä oli joitakin tarkennettavia kysymyksiä, niin tapasin Kortetmäen toisen kerran yli vuosi edellisen tapaamisen jälkeen. Toisella kerral-

la mukana oli myös Taideakatemian tuotannon lehtori Jani Pihlajamaa. Tapaaminen sisälsi käytännössä samat asiat kuin ensimmäinen tapaaminen, mutta kirjasin ylös asiat, joita edellisessä muistiossa ei ollut kirjattuna.

Opiskelijaosuuskunnalla on dokumentointivarasto Optima-järjestelmässä. Siellä on kaikki tarpeellinen tieto, mitä osuuskunnan toimintaan vaaditaan. Kansiorakenne Optimassa on seuraavanlainen:

Hallitus, yhteystiedot, säännöt ja ohjeet, projektit, talousvastaavan infopaketti, tarjoukset, sopimukset, esitteet, esitykset, tuntien seuranta, markkinointi, pöytäkirjat, jäsenanomus, erokirjeet, työtodistukset, puhelinmyynnin teoriat.

Asiakasrekisteriä Optimassa tai muuallakaan ei ollut ja se oli selkeä kehittämisen paikka. Markkinointia ei ole tarvinnut tehdä, sillä projekteja on tullut enemmän kuin osuuskunnilla on ollut kapasiteettia. Koska kaikki ovat opiskelijoita, kapasiteetin määrä on hyvin rajallinen.

Myynnin alan osuuskunta voisi olla Taideakatemian osuuskunnan yhteistyökumppani. Hehän voisivat myydä Taideakatemiaisten tuotteita.

Liite 4 Haastattelurunko

Haastatteluiden runkona toimi kolme teemaa. Ensin tiedustelin opiskelijaosuuskunnan historiasta, infrastruktuurista ja toiminnan muodoista, sitten integraatiosta opetukseen ja ammattikorkeakoulun kanssa tehtävästä yhteistyöstä ja viimeisenä haasteista ja kehitysajatuksista.


Liite 5 Opiskelijoille pidetyn työpajan tuotokset

Ryhmä 1)
LIIKEIDEAT

- OHJELMAPALVELUT
 - teatteri, sirkus, nukkis, tanssi, musiikki
 - laajat kokonaisuuDET
- AV - PALVELUT
 - kuva- ja äänitallenteet, esitystekniikka
(yritys- ja mainoskuvitus)
- TEOSPALVELUT
 - tilaus teokset, "taidelainaamo", instalaatio, näyttelyt
- **KONSULTOINTI**
 - markkinointi viestintä, taidekontaktointi (luovat & tekniset ratkaisut)

Ryhmä 2)
LIIKEIDEAT

- esittävä taide
 - ↳ tyky-toimintaa, koulutusta, asiakaskokemuksia, sirkusnäytöksiä
 - ↳ valmiit paketit
- kuvataide
 - ↳ näyttelyt, **liikelahjat**
- musiikki → esim. jri



• TAPAHTUMATUOTANTO

- ↳ mm. juhlat, häät, m.

MATIN Ryhmä 3
LIIKEIDEAT

- TAPAHTUMAKOKONAISUUDET
 - esim. teatteriesitys firman pitkäjänteisyyden
 - tapahtuman tallentaminen / visuaalinen ilme / markkinointi
- **TYÖPAJOJA**
 - päätöksenteon / valokuvauksen / tanssin ja liikkeen + teatterin
- MAINONTA + MARKKINOINTI
 - Graafinen ilme / huok kuvaukset
- ESITYKSIÄ
 - teatteriprojektit yms.

tele VISIO nääri

Millainen tuote on
billoin kun se on
menestynyt?

- Tunnettu, haluttu, arvostettu
- Tuottava
- Coca-cola → BRÄNDI

Liikelahja: Innovatiivinen: Brändää sekä yritystä, että taiteilijaa
ja Taideakatemiaa.

1) Tavoitteet saavutettu, kestävä (ei AB)
Se (tuote) kantaa hedelmää, tunnetta lisääntyy et
käsillä vaan käy J.H. puskaradion kautta
kysyntä lisääntyy

Vastuuta kilpailijoita alkaa imestymään markkinoille
ja yllämainitut asiat.

TARVE

Mihin asiakkaan tarpeeseen tuote vastaa..

Muut lähtökohdat?

Liikelahjat: Persoonallisten ja uniikkien liikelahjojen tarpeeseen: Erottuu joukosta, jää mieleen.
Mahdollisuus mallisteihin, designehtoneihin ja uniikkien kappaleisiin.

1) Palvelaan / tarjotaan palveluja / ratkaisuja asiakkaan kokonaisvaltaisiin luovin* tarpeisiin.
*tietoisin ja tiedostamattomiin (aka. myydään läösia)

- haluan oppia jotn uutta / kehittää itseään
- ~~haluan oppia~~ / uniikkisuus
- harrastuneisuus

RESURSSIT

Mitä tuotteen tekemiseen tarvitaan?

1) toimivat verkostot, ajankohtainen tietotaito & trendituntemus, vahva asiakaslähtöisyys

2) -osaaminen ja sen siirtäminen
- tarvikkeita / materiaaleja? pääomaa
- tilaa

3) Liikelahjat
markkinointia, taiteilijoita, teollisia muotoilijoita?
↳ välineet ja materiaalit

↳ ulkohankinta
esim. paimoluotteet



Liite 6 Kehittämistehtävän opiskelijaosuuskuntaselvitys

Miika Rautiainen

Opiskelija- Osuuskunta

Liiketoiminnan aloittamisesta ja sen
kehittämisestä



www.nokko.fi/opiskelijaosuuskunta

Sisällysluettelo

1. Johdanto	3
Osuskunta	4
Osuskunnan perustaminen ja toiminta-ajatus	5
Liikeidea	7
2. Liiketoiminnan kehittäminen	9
Liiketoimintasuunnitelma	9
The Business Model Generation	11
Running Lean - YEAH	12
Ongelmat	14
Asiakassegmentit	15
Uniikki arvolupaus	16
Ratkaisu	17
Kanavat	18
Kustannusrakenne ja tulovirta	19
Tunnusluvut	21
Epäreilu kilpailuetu	21
Lopuksi	21
3. Tekemisen tavoista	22
Osuskunnan roolituksesta	23
4. Asiakasprojektin vaiheet	25
Esiselvitysvaihe	25
Suunnitteluvaihe	26
Toteutus- ja päättämisen vaiheet	27
Asiakasprojektin prosessikuvaus	28
Esiintyjävälityksen palvelutoimintaprosessi	29
5. Osuskunnan hallinto	31
Dokumentointi	31
Talouden hallinta	33
6. Lähteet	35

Etusivun kuva Frans Rinne

Kappale 1

Johdanto

Pari sanaa tästä teoksesta
ja sen taustoista



Tämän teoksen tavoitteena on löytää työkalu, jonka avulla tuleva Taideakatemia opiskelijaosuuskunta voi saada paremmat valmiudet liiketoimintansa kehittämiseen. Tavoitteena on myös selvittää, minkälainen liiketoiminnan suunnittelu- ja kehitysmalli toimisi parhaiten monialaisessa ja -taiteellisessa opiskelijaosuuskunnassa.

Locakuussa 2013 Taideakatemialla pidettiin työpaja, jossa mediatuotannon opiskelijat suunnittelivat, minkälaisia tuotteita Taideakatemia opiskelijaosuuskunta voisi tulevaisuudessa tuottaa. Suunnittelutyöpajassa opiskelijaryhmät innostuivat suunnittelemaan hyvin erilaisia tuotekokonaisuuksia koulutuksesta seminaarien ja tapahtumien järjestämiseen. Jo yhden koulutusalan opiskelijat saivat aikaan ideavyöryn, mitä tapahtuu kun muiden alojen opiskelijat tulevat mukaan? Liiketoiminnan kehittämismalli, jonka valitsin tähän työhön, mahdollistaa notkean tavan kokeilla erilaisten liikeideoiden elinkelpoisuutta. Ei viikkojen mittaista suunnittelutyötä, vaan tekemistä, testaamista ja saadun palautteen mukaista kehittämistä.

Taideakatemia halusi teettää opiskelijaosuuskunnan toimintaa ajatuksen tasolla valmistele-
van työn, koska toimiva opiskelijaosuuskunta palvelisi mainiosti oppilaitoksen tavoitteita. Ammattikorkeakoulun tehtävänä on mm. kouluttaa asiantuntijoita työelämään ja tukea yksilön ammatillista kasvua. Moni Taideakatemialta valmistunut työskentelee yrittäjänä esimerkiksi osuuskunnissa. Opiskelijaosuuskunta on turvallinen tapa kokeilla yrittämistä ja selvittää, onko se juuri se oma juttu.

Akaassa 23.3.2014

Miika

Miika Rautiainen

Kappale 1

Osuuskunta

Osuuskunta on yksi yrittäjyyden muoto. Eräs erottava tekijä osuuskunnan ja osakeyhtiön välillä on osuuskunnan pehmeämmät arvot. Osuustoiminta on ihmiskasvoista markkinataloutta, ja se sopii hyvin niille, joiden arvot liittyvät enemmän ihmisten väliseen yhteistyöhön kuin pääomasijoituksiin. Osuuskunnan ytimessä onkin yhteistyö, sillä se on yhteisyrittäjyyden muoto. (Pellervo-seura ry 2002, 8.)

Kansainvälisen Osuustoimintaliitto ICA:n vuodelta 1995 peräisin oleva määritelmä kuvaa osuuskuntaa näin:

”Osuuskunta on jäsentensä yhteisesti omistama ja demokraattisesti hallitsema itsenäinen henkilöyhtymä, johon jäsenet liittyvät vapaaehtoisesti yhteisten taloudellisten, yhteiskunnallisten ja sivistyksellisten tarpeidensa ja odotustensa toteuttamiseksi.” (Pellervo-seura 2014, 2.)

Määritelmä kuvaa osuustoimintaa osuvasti ja se avaa samalla niitä syitä, minkä vuoksi opiskelijavetoisen yrityksen yritysmuodoksi osuuskunta sopii mainiosti. Opiskelijaosuustoiminnan tavoitteena on antaa osallistuville opiskelijoille entistä paremmat valmiudet ryhtyä yrittäjäksi valmistumisen jälkeen. Opiskelijaosuuskunta antaa turvallisen alustan kokeilla yrittäjyyttä, koska se ei vaikuta tukien saantiin, mikäli osakkaita on vähintään seitsemän ja koska oppilaitos on mukana tukemassa toimintaa.

Oppilaitoksen edustajat ovat mukana opiskelijaosuuskunnassa ulkopuolisina mentoreina, jotka tarvittaessa ja pyydettyäessä auttavat minkä tahansa asian kanssa.



Kuva Frans Rinne

Osuuskunnan perustaminen ja toiminta-ajatus

Osuuskunnan perustaminen

Osuuskuntaa perustettaessa täytyy perustajaosakkaiden laatia osuuskunnan säännöt, tehdä perustamissopimus, joka sisältää vähintään seuraavat kohdat:

1. sopimuksen päivämäärä;
2. kaikki perustajajäsenet ja kunkin merkitsemät osuudet;
3. osuudesta osuuskunnalle maksettava määrä (merkintähinta);
4. osuuden maksuaika; sekä
5. osuuskunnan hallituksen jäsenet.

Perustamissopimus tulee lähettää kaupparekisteriin. Lisäksi sopimukseen täytyy liittää osuuskunnan säännöt. Säännöissä tulee mainita aina vähintään osuuskunnan toiminimi, kotipaikka (Suomen kunta) sekä toimiala. (Osuuskuntalaki 14.6.2013/421.)

Toiminta-ajatus

Osuuskunnan toiminta-ajatus on oikeastaan liiketoiminnan ulkopuolinen asia. Siihen eivät vaikuta muuttuvat suunnitelmat tai suhdannevaihtelut. Toiminta-ajatus on perustelu sille, miksi yritys on olemassa. Toiminta-ajatus on asia, jonka osakkaat yhdessä luovat. Tässä tekstissä sitä ei voida määritellä, vaan voidaan antaa korkeintaan esimerkki siitä, mitä se voisi olla. Rahan tuottaminen ei ole osuuskuntatoiminnan ytimessä, vaan sen perusarvoja ovat olleet jo ammoisista ajoista mm. omatoimisuus, omavastuisuus, tasa-arvoisuus ja oikeudenmukaisuus. Osuuskuntatoiminnan eettisinä arvoina ovat rehellisyys, avoimuus, yhteiskunnallinen vastuu ja muista ihmisistä välittäminen. (Pellervo-seura 2014, 5.)

Kun puhutaan opiskelijaosuuskunnasta, joka toimii ammattikorkeakoulun kontekstissa, niin myös oppiminen on arvojen keskiössä. Taidealan opiskelijoiden työelämävalmiuksien kehittäminen on oppilaitoksen näkökulmasta yksi tärkeimmistä asioista, joita samassa toimintaympäristössä toimiva osuuskunta edustaa. Toiminta-ajatus ei välttämättä ole heti aluksi tarkka, vaan se voi kirkastua matkan varrella.

Taideakatemia opiskelijaosuuskunnan toiminta-ajatus voisi olla esimerkiksi:

Taideakatemia opiskelijaosuuskunnan toiminta-ajatuksena on tarjota kulttuuripalveluita Turun alueen yrityksille. Palveluita toteuttaa Taideakatemia opiskelijoista koostuva monialainen tiimi. Toiminnan pääasiallisena tehtävänä on kasvattaa osakkaidensa osaamista luovien alojen yritystoiminnasta sekä oman osaamisen tuotteistamisesta ja myynnistä.

Vain osakkaat yhdessä voivat luoda toiminta-ajatuksen

Kukaan ulkopuolinen ei voi sanella, mikä osuuskunnan toiminta-ajatus tulisi olla. Toiminta-ajatus on asia, joka löytyy osakkaiden keskinäisen pohdinnan tuloksena. Yllä oleva esimerkki kuvastaa oikeastaan sitä näkökulmaa, mikä oppilaitoksella on. Opiskelijaosuuskunta tulee toimimaan oppilaitosympäristössä ja siten se tukee oppilaitoksen arvoja lähes automaattisesti. Huolimatta oppilaitossymbioosista, osuuskunta on kuitenkin itsenäinen toimija, eikä osa ammattikorkeakoulua ja siksi sen on löydettävä itse oma tiensä. On osuuskunnan oma asia, mitkä asiat se nostaa olemassaolonsa keskiöön.



Kuva Frans Rinne

Liikeidea



Liikeideassa on kyse siitä, miten yritys aikoo toteuttaa toiminta-ajatuksen mukaista liiketoimintaa.

Yritys-Suomi

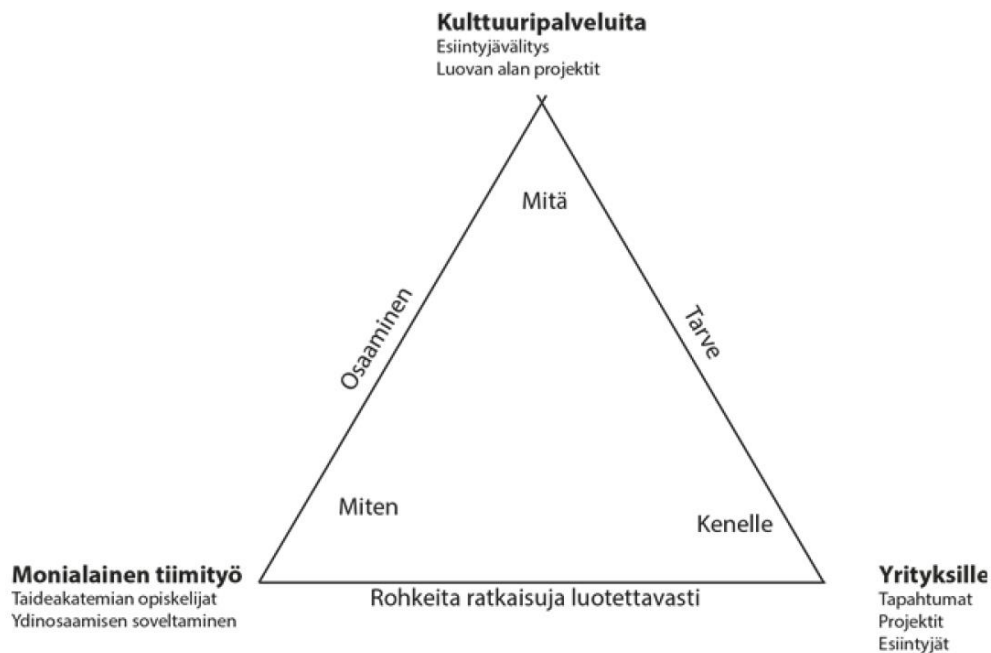
Yksinkertaisimmillaan liikeidean ytimessä on osaaminen: mitä osaamme ja kykenemme tekemään. Entä kuinka osaamisen voi jalostaa tuotteeksi? Voiko jo tekemisen tavalla tuottaa lisäarvoa asiakkaalle ja siten erottautua kilpailijoista? Kuka on asiakas ja miksi asiakas ostaisi tuottemme eli mihin tarpeeseen liikeidea tuo ratkaisun? (Pellervo-Seura ry 2002, 15.)

Taideakatemiaisuus on vahvuus

Taideakatemiassa opiskelee mediatuottajia, mainonnan suunnittelijoita, journalisteja, valokuvaajia, kuvataiteilijoita, musiikkipedagogeja, tanssipedagogeja, animaattoreita, elokuvantekijöitä sekä sirkukseen, nukketeatteriin ja teatteriin suuntautuvia tulevia ammattilaisia. Taideakatemiasta löytyy uniikki osaamiskokonaisuus, jota kannattaa hyödyntää myös opiskelijaosuuskunnan toiminnassa. Tapahtumatuottajia ja luovan alan kulttuuripalveluja tarjoavia yrityksiä on Turun alueella ja Suomessa paljon. Kenelläkään heistä ei kuitenkaan ole samaa osaamismäärää, kuin Taideakatemian opiskelijaosuuskunnalla potentiaalisesti on.

Voisiko alkuvaiheen liikeidea kuvata seuraavalla tavalla?

„Taideakatemian opiskelijaosuuskunnan palvelut pitävät sisällään esiintyjävälityksen ja luovan alan projektitoiminnan. Esiintyjävälitys pitää sisällään Taideakatemian esiintyjien välittämistä yritystilaisuuksiin, yksityisiin tilaisuuksiin ja yleisiin tapahtumiin. Luovan alan projektitoiminta kattaa asiakasprojektien suunnittelun, toteutuksen, alihankinnan ja koordinoinnin. Projektien toteutuksessa hyödynnetään vahvasti Taideakatemian opiskelijoiden monialaisuutta. Esimerkiksi tapahtumatuotannoissa voidaan ammentaa lähes kaikkien Taideakatemian opintosuuntausten osaamista. Monialaisuuden kautta osuuskunta saa alueellisiin kilpailijoihinsa nähden potentiaalisesti hyvän erottautumiskyvyn. Myös taustalla oleva Taideakatemian brändi tuo lisäarvoa opiskelijaosuuskunnalle.”



(Kuvio 1. Taideakatemian opiskelijaosuuskunnan liikeideoiden kehittämisen taustamalli)

Ylläolevaan kuvioon on kuvattu keskeisimpiä asioita, joita kannattaisi pohtia uusia liikeideoita suunnitellessa. Näitä asioita ovat lisäarvot (taideakatemiaisuus, monialaisuus ja poikkitaiteellisuus), tuotteet (rutiinutuotteena jo Taideakatemian palvelutoiminnassa vakiintunut esiintyjävälitys ja monialaisuudesta ammentavat luovan alan projektit). Pääasiallista kohderyhmää, eli Turun alueen pk-yrityksiä käsitellään enemmän kappaleessa 2.1 Ongelmat ja asiakassegmentit.

Taideakatemian monialaisuus on yksi merkittävimmistä kilpailutekijöistä, joita Taideakatemian opiskelijaosuuskunnalla tulee olemaan. Ei kannata tehdä samanlaisia asiakasprojekteja, joita saa mistä tahansa muusta kulttuuritoimistosta. Jos tehdään tapahtumatuotantoa, kannattaa miettiä, miten Taideakatemian tekemä tuotanto eroaa jonkun muun tekemästä tuotannosta. Eräs tekniikan alan opiskelijaosuuskunta tekee asiakasprojekteinaan mitä tahansa call center-työstä metsänraivaukseen ja keittiön purkamiseen. Taideakatemian osuuskunnalla on niin vahva mahdollisuus erottautua muista kilpailijoista, ettei sen tarvitse tehdä projekteja, joita kuka tahansa voisi tehdä.

Kappale 2

Liiketoiminnan kehittäminen

Aina täytyy olla jonkinlainen suunnitelma siitä, mitä yritys tulee myymään, mistä sen tulot ja menot rakentuvat, keitä asiakkaat ja kilpailijat ovat. Tässä kappaleessa käydään läpi kolme erilaista liiketoiminnan suunnittelumenetelmää ja syvennytään tarkemmin pienen osuuskunnan tarpeisiin parhaiten soveltuvaan menetelmään.

Liiketoimintasuunnitelma

Perinteisesti on käytetty liiketoimintasuunnitelmaa, mutta viime vuosina myös vaihtoehtoiset, kevyemmät liiketoiminnan suunnittelumenetelmät ovat kasvattaneet suosiotaan. Suunnitelma tarvitaan, mutta kannattaa valita sellainen suunnitelman muoto, joka ei kuluta kaikkia voimavaroja heti kättelyssä.

Liiketoimintasuunnitelma on yrittäjän työkalu esiteltäessä yritysidea rahoittajille ja vakuutusyhtiölle. Liiketoimintasuunnitelmassa käydään läpi esimerkiksi seuraavat osa-alueet:

- Yrittäjän tausta ja osaaminen
 - Riskianalyysi
 - Liikeidea (ks. alla)
 - Rahoituksen järjestäminen
 - Sijainti, liikepaikka
 - Laskelmat
 - Yhtiömuoto ja toiminimi
 - investointilaskelma
 - Markkinat ja kilpailijat
 - käyttöpääomalaskelma
 - asiakasanalyysi
 - rahoituslaskelma
 - kilpailijoiden arviointi
 - katetarpeen laskenta
 - ympäristöanalyysi
 - tulosbudjetti
- (Raatikainen 2004, 34.)





Mikä on oikea tapa suunnitella pienen osuuskunnan toimintaa?

Liiketoimintasuunnitelman perinteinen tarkoitus on luoda pohjakivi toiminnalle ja vakuuttaa mahdolliset rahoittajat, mutta tässä työssä kyseenalaistetaan perinteisen liiketoimintasuunnitelman tarkoituksenmukaisuus Taideakatemia opiskelijaosuuskunnalle.

Projektiluontoinen osuuskuntatoiminta on hyvin dynaamista, muuttuvaa ja sisällöltään monipuolista. Perinteisen liiketoimintasuunnitelman luominen tällaiselle toiminnalle voi olla vaikeaa ja paljon resursseja vievää. Liiketoiminnan suunnittelu kestää kauan ja uudet liikeideat vaativat paljon prosessointia ja ajatustyötä. Osuuskunnan tarpeisiin soveltuisi paremmin ketterämpi menetelmä, jonka avulla uusien liikeideoiden elinkelpoisuuden testaaminen ja jatkokehittely liiketoiminnaksi voitaisiin toteuttaa rullaavasti, ilman raskasta suunnitteluprosessia.

Raskaasti raiteilla vai ketterästi kinttupoluilla?

Babson Collegessa tehtiin tutkimus, jossa vertailtiin 115 uutta yritystä ja sitä, vaikuttiko laajan liiketoimintasuunnitelman tekeminen niiden menestymiseen. Tutkimuksen tuloksena oli, että mikäli uusi yritys ei tarvinnut merkittävää määrää ulkopuolista rahoitusta liiketoimintansa aloittamiseen, laajan kirjallisen liiketoimintasuunnitelman laatimiselle ei ollut pakottavaa syytä. Merkittävän ulkopuolisen rahoituksen kerääminen sijoittajilta vaatii laajan suunnitelman olakseen uskottavaa ja niissä tapauksissa laajemman suunnitelman laatiminen on perusteltua. (Lange ym. 2009.)

The Business Model Generation

Toinen suosittu tapa suunnitella liiketoimintaa ovat ns. ketterät suunnitteluprosessit. Eräs näistä menetelmistä on The Business Model Generation ja sen leimallisempi työkalu Business Model Canvas.

The Business Model Generation on kenties perinteistä liiketoimintasuunnitelmaa älykkäämpi tapa suunnitella liiketoimintaa, mutta se on silti varsin raskas prosessi, jonka loppuunsaattaminen ei tapahdu kädenkäänteessä. Malli vaatii liiketoiminnan suunnittelijalta syvällistä ymmärrystä liiketoiminnan lainalaisuuksista, eikä siten sovellu kovinkaan hyvin opiskelijaosuuskunnan liiketoiminnan kehittämiseen. Se pitää sisällään kuitenkin arvokasta tietoa, jota voi hyödyntää kevyemmän suunnitteluprosessin tukena. Kirjailija Ash Maurya edelleenkehitti tästä mallista start-upeille paremmin soveltuvan, kevyen ja vähemmän resursseja vaativan Running lean -mallin.

The Business Generation on Alexander Osterwalderin ja Yves Pigneurin yhdessä yrittäjyhteisön kanssa luoma liiketoiminnan kehittämismalli. Malli koostuu viidestä eri osiosta:

1. Business Model Canvas on yhdeksänosainen työkalu, jonka avulla liiketoimintamallia voidaan kuvata, analysoida ja suunnitella (Osterwalder & Pigneur 2009, Kindle 248/4569). Tästä työkalusta muunneltu versio on käytössä seuraavassa kappaleessa kuvattavan Running Lean -mallin Lean Canvas -työkalussa.
2. Business Model Patterns eli liiketoimintamallin konsepti tai liiketoiminnan muoto (B2C, B2B, pitää sisällään toisaalta B2C-toiminnan erilaiset toimintakonseptit, jne.). Osiossa kuvataan useita erilaisia liiketoiminnan muotoja, joita ymmärtämällä voi kehittää omalle liiketoiminnalle parhaimman mahdollisen liiketoimintakonseptin. Liiketoimintakonsepteja voivat siis olla esimerkiksi vähittäismyynti, lisenssimyynti, käyttäjäkunnalle ilmainen palvelu – maksullinen palveluntarjoajille ja muut vastaavat menetelmät. (Osterwalder & Pigneur 2009, Kindle 849, 1205/4569.)
3. Design eli lisäarvon tuottaminen liiketoiminnalle muotoilun avulla. Osiossa kuvataan kuusi erilaista työkalua liiketoiminnan muotoiluun. Työkalut ovat: customer insights, ideation, visual thinking, prototyping, storytelling ja scenarios. (Osterwalder & Pigneur 2009, Kindle 1677-1684/4569.)
4. Strategy eli olemassaolevien liiketoimintamallien uudelleenarviointia Business Model Canvasin avulla. Osiossa esitellään neljä eri lähestymistapaa liiketoimintamallien jatkuvaan kehittämiseen ja strategian hiomiseen. (Osterwalder & Pigneur 2009, Kindle 2963/4569.)
5. Process eli kuinka kaikki aiemmat vaiheet saadaan nivottua yhteen siten, että liiketoimintamallin suunnittelu voidaan viedä päätökseen viiden vaiheen avulla (Osterwalder & Pigneur 2009, Kindle 3644-3649/4569).

„MY EYES! THEY ARE BLEEDING!“

Running lean - YEAH!

Katso verkkosivuilta video aiheesta!



www.nokko.fi/opiskelijaosuuskunta

Erityisesti start-upeille suunniteltu liiketoiminnan kehittämismalli.

Toimiva osuuskunta tarvitsee työkalun, jolla se voi joustavasti testata erilaisten projektien, tuotteiden ja ideoiden elinkelpoisuutta.

Tähän tarkoitukseen sopii useiden kansallisten ja ulkomaiden start-upien käyttämä Running Lean –malli, joka painottaa nopeaa liiketoimintamallin suunnittelua, sen aktiivista testaamista todellisissa tilanteissa ja suunnitelman hiomista kokemusten pohjalta. Tämän osion viitekehyskirjana onkin Ash Mauryan Running Lean – Iterate from Plan A to a Plan That Works –kirja ja siihen liittyvä video ja verkkopalvelu.

Mauryan perusviesti on se, että vaikka uusien liikeideoiden ja tuotteiden kehittäminen on nykyään ennätyskallista, ei uusien yritysten onnistumisprosentti ole juurikaan noussut. Suurin osa uusista start-up -yrityksistä epäonnistuu. Onnistuneiden yritysten eräs yhteinen tekijä on se, että ne ovat joutuneet muuttamaan alkuperäisiä suunnitelmiaan radikaalisti. Niiden yrityksen perustamisesta edeltävät liiketoimintasuunnitelmat eivät ole kovinkaan usein osoittautuneet toimiviksi. Kirjailijan mukaan onnistuneilla yrityksillä ei siis ole välttämättä ollut parempi alkuperäinen suunnitelma, vaan ne ovat onnistuneet muuttamaan suuntaansa ennen kuin resurssit ovat loppuneet.

Lokakuussa 2013 pidetyssä ideointityöpajassa Taideakatemia median tuotannon opiskelijat kehittivät runsaasti potentiaalisia liikeideoita. Kun mukaan tulevat muidenkin alojen opiskelijat, uusia liikeideoita syntyy taatusti lisää. Tämän vuoksi Running Lean -malli sopii opiskelijaosuuskunnalle hyvin, sillä sen avulla voi suhteellisen nopeasti testata erilaisten liikeideoiden elinkelpoisuutta.

Running Lean –malli koostuu kolmesta osiosta, ensisijaisen suunnitelman dokumentoinnista (Lean Canvas), suunnitelman riskien arvioinnista ja systemaattisesta suunnitelman testaamisesta oikeassa toimintaympäristössä. (Maurya 2012, 195 - 352/4370 Kindle version.)

Liiketoimintamallin luominen Lean Canvaksen avulla

Tässä kappaleessa esitellään Running Lean -mallin keskeisimmän työkalun, Lean Canvaksen, eri alaosiot ja ne täytetään Tapahtumatuotanto-tuotteen näkökulmasta.

Lean Canvas on taulukkomainen työkalu, jonka avulla on mahdollista rakentaa nopeasti liikeidealle liiketoimintamalli. Siinä käydään läpi kriittisimmät asiat, joita liiketoimintaan tarvitaan. Lean Canvaksen ytimessä on ajatus siitä, että tärkeämpää kuin tarkka suunnitelma on kartta liikeideasta, jota voi testata ja muokata eteenpäin kustannustehokkaasti. Taulukko on työkalu, jonka avulla tuotetta on helppo testata ja muokata saatujen kokemusten perusteella.

Lean Canvas koostuu yhdeksästä eri osiosta, jotka kirjailija suosittelee täytettäväksi Kuvio 1:n mukaisessa järjestyksessä. Maurya suosittelee myös, että taulukko täytettäisiin nopeasti, käyttäen aikaa vain 15-20 minuuttia. Taulukon tavoitteena on ottaa ikään kuin valokuva ajatuksistasi liikeideaan liittyen ja siirtyä nopeasti pohtimaan riskialteimpia kohtia suunnitelmassa ja testaamaan luotua suunnitelmaa muilla ihmisillä. Tiivis taulukko ohjaa tekijää olemaan ytimekäs sanavalinnoissaan – tavoitteena on pitää taulukko yhden sivun laajuisena. Mikäli liiketoiminnassa on useita ulottuvuuksia, voi idean eri puolista tehdä omat erilliset taulukkonsa. (Maurya 2012, 288 - 684/4370 Kindle version.)

Esiintyvälitys - Esimerkkitaulukko

PROBLEM 1	SOLUTION 4	UNIQUE VALUE PROPOSITION 3	UNFAIR ADVANTAGE 9	CUSTOMER SEGMENTS 2
EXISTING ALTERNATIVES	KEY METRICS 8	HIGH-LEVEL CONCEPT	CHANNELS 5	EARLY ADOPTERS
COST STRUCTURE 7		REVENUE STREAMS 6		

Lean Canvas is adapted from The Business Model Canvas (BusinessModelGeneration.com) and is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License.

(Kuvio 1. www.leancanvas.com esimerkkitaulukko)

Ongelmat

Kaksi ensimmäistä kohtaa liittyvät ongelmaan (Problems), jonka liikeidea ratkaisee sekä asiakassegmentteihin. Ongelma-kenttään olisi hyvä tiivistää kolme keskeisintä ongelmaa, johon tuote tuo avun. Kolmen keskeisimmän ongelman kimppuun voi käydä esimerkiksi viiden kysymyksen kaavalla. Kaava aloitetaan kirjoittamalla keskeisin väite, mihin liikeidea tuo ratkaisun ja tämän jälkeen kysymällä viisi kertaa, että miksi se edellinen väite on ongelmallinen. (Maurya 2013. Youtube.)

Esimerkiksi näin:

Väite: PK-yritysten tapahtumien laadussa, toteutuksessa ja tavoitavuudessa on usein toivomisen varaa.

1. Miksi tämä on ongelma?

Tapahtumatuotanto huonosti resursoitua ja organisoitua toimintaa useimmille yrityksille.

2. Miksi tämä on ongelma?

Vaikka heillä olisikin tapahtumatuotannosta vastuussa oleva henkilö, tapahtumatuotanto on luultavasti vain pieni osa hänen toimenkuvaansa, koska kaikki pk-yritykset eivät välttämättä järjestä tapahtumia usein.

3. Miksi tämä on ongelma?

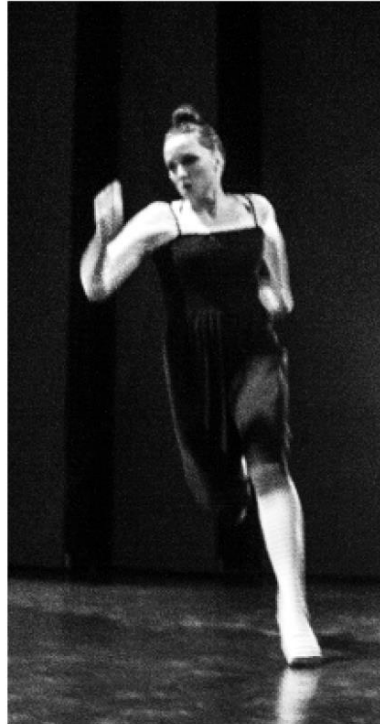
Tapahtumatuotanto on oma osaamistaan ja vaatii laajojen kokonaisuuksien hallintaa. Jos halutaan hyvä tapahtuma, sen toteutus täytyy resursoida hyvin.

4. Miksi tämä on ongelma?

Jos tapahtuma on järjestetty huonosti tai se on tylsä, se ei tavoita sille asetettuja tavoitteita, eikä toivottua vaikutusta kohderyhmiin. Huonosti järjestetty tapahtuma voi johtaa jopa negatiivisiin mielikuviin yrityksestä.

5. Miksi tämä on ongelma?

Jos tapahtumatuotantoon ei panosteta tarpeeksi, se voi kostautua yritykselle tehottomana rahankäyttönä ja tavoitteiden saavuttamattomuutena.



Kuva Frans Rinne

Näistä viidestä ongelmasta voi valita kolme sopivinta ja lisätä ne Lean Canvaksen ongelma-osioon. Tämän lisäksi existing alternatives –osioon voi listata jo olemassa olevia vaihtoehtoja. Vaihtoehtojen pohtimisen kautta voi myöhemmässä vaiheessa tunnistaa paremmin omia vahvuuksiaan tai toisaalta myös riskitekijöitä.

Problems

- Monissa pk-yrityksissä tapahtumatuotanto on huonosti resursoitua.
- Jos tapahtuma on järjestetty huonosti tai se on tylsä, se ei tavoita sille asetettuja tavoitteita, eikä toivottua vaikutusta kohderyhmiin. Huonosti järjestetty tapahtuma voi johtaa jopa negatiivisiin mielikuviin yrityksestä.
- Jos tapahtumatuotantoon ei panosteta tarpeeksi, se voi kostautua yritykselle tehottomana resurssien käyttämisenä ja tavoittaiden saavuttamattomuutena.

Existing Alternatives

- Yrityksessä määritellään vastuuhenkilö(t) tapahtuman järjestämiselle.

Asiakassegmentit

On hyvä realistisesti arvioida parhaimmat asiakasryhmät (Customer segments), joille ongelman ratkaisua voisi tarjota. Kohderyhmää ei kannata jättää liian laajaksi, koska liian suuri kohderyhmä on vaikea tavoittaa. Toisaalta liian tarkka kohderyhmä voi tarkoittaa liian pieniä markkinoita.

Tapahtumatuotanto-tuote on suunnattu pienille tai keski-suurille yrityksille, jotka tarvitsevat joko apua tapahtumansa järjestämiseen tai tuoretta ohjelmistoa, näkökulmaa tai toteutusta tapahtumaansa. Useilla yrityksillä ei ole varsinaista tapahtumatuotantoyksikköä palkkalistoillaan, varsinkaan jos tapahtumat eivät ole yrityksen toiminnan keskiössä. Voi olla, että yritys vastuuttaa yhden tai useamman henkilöstönsä jäsenen tapahtumavastaavaksi. Tapahtumavastaavan valmiudet erottuvan ja hyvälaatuisen tapahtuman järjestämiseen eivät välttämättä ole optimaalisella tasolla – ydinosaaminen voi olla jossakin muualla tai työaika-resurssi voi olla äärimmilleen pingotettu jo muutenkin.

Customer Segments

- Turkulaiset pk-yritykset
- Pienet turkulaiset yritykset, jotka tarvitsevat edullisia ratkaisuja
- Julkishallinnon toimijat (AMK, Turun kaupunki)
- Muut luovien alojen toimijat, joille voi tehdä alihankintaa

Early Adopters

- Taideakatemia-yhteistyökumppanit
- Logomon luovat yritykset



Uniikki arvolupaus

Miksi yrityksesi on erilainen ja ansaitsee saada huomiota?

Keskellä taulukkoa sijaitsee UVP eli Unique Value Proposition, suomennettuna uniikki arvolupaus. Ensivierailu yrityksen kotisivun etusivulla voi kestää vain kymmenen tai kaksikymmentä sekuntia ja sinä aikana potentiaalinen asiakas näkee yrityksesi arvolupauksen ja päättää, jatkaako yritykseesi tutustumista vai ei. (Maurya 2012, 728/4370 Kindle version.)

Ohjeita arvolupauksen laatimiseen

UVP:n laatiminen ei ole helppoa. Se vaatii kohderyhmän, ongelman ja tarjoamasi ratkaisun syvälistä ymmärtämistä. UVP ikään kuin tiivistää sanoman tiukaksi ytimeksi, joka poikkeaa tarpeeksi kilpailijoiden viesteistä ja tarjoaa lupauksen siitä, mitä yritys voi todellisuudessa antaa. Running lean -mallin syvin olemus piilee kuitenkin notkeassa suunnittelussa, testaamisessa ja suunnitelman uudelleenmuokkaamisessa parempaan suuntaan. Tässäkin tapauksessa on hyvä lähteä liikkeelle jostakin ja keskusteluttaa valintoja muilla, testata ja heijastella ajatuksia ja sen jälkeen tarkentaa jo kertaalleen tehtyä Lean Canvas -taulukkoa. (Maurya 2012, 728/4370 Kindle version.)

- Ole erilainen, mutta siten, että erilaisuudellasi on oikeasti merkitystä asiakkaalle.
- Kohdistu viesti aikaisille omaksujille. Ei ole järkeä kohdentaa viestiä massalle, vaan nimenomaan niille potentiaalisille asiakkaille, jotka olisivat ensimmäisenä hyödyntämässä tuotettasi. Tuotteesi ei ole vielä valmis, kun myyt sen ensimmäisen kerran.
- Mitä hyötyä asiakas saa käytettyään tuotettasi? Ominaisuuksiin tai yleisiin hyötyihin ei kannata taker-tua, vaan täytyy porautua asiakkaan päin sisälle ja kertoa merkityksellisesti siitä loppuhyödyistä, jonka asiakas tuotteen ostettuasi saa. Sähköistä portfolioa tarjoava yritys voisi sanoa, että työkalullamme teet taatusti erottuvan portfolion. Tämä sanoma ei ole vielä tarpeeksi merkityksellinen asiakkaalle, sillä asiakas ei halua erottuvaa portfolioa, vaan sen työ- tai opiskelupaikan, jota hän hakee. "Get the job" olisi kenties soveltuvampi UVP kuin "Build a portfolio that stands out".
- Vastaa kysymyksiin mitä, kuka ja miksi. Esimerkkinä Lean Canvaksen UVP: "Spend More Time Building Versus Planning Your Business. The faster, more effective way to communicate your business model."
- Myös nopea, muihin palveluihin nojaava kuvaus voi auttaa liikeidean avaamisessa, varsinkin vähän epävirallisemmissa yhteyksissä. Esimerkiksi Youtube on kuin Flickr, mutta videoille tai Aliens-elokuva on kuin Tappajahai avaruudessa.

(Maurya 2012, 751-777/4370 Kindle version.)

Kuva Frans Rinne

Ensimmäinen versio tapahtumatuotanto-liikeidean uniikista arvolupauksesta on luotu alla olevan kuvion mukaisesti. Siinä on kuvattu muutama ensimmäisen vaiheen ajatus, joita ei ole testattu eikä uudelleenjalostettu. Miten Taideakatemia opiskelijaosuuskunta muotoilisi paremman arvolupauksen?

Unique Value Proposition

- Anna tapahtumasi onnistua - kutsu taide mukaan.
- Taideakatemia tapahtumatuottajat tekevät tapahtumastasi taatusti erottuvan.

High-level Concept

- Tapahtumien järjestäminen made easy.
- Kutsu taide mukaan tapahtumaasi.

Ratkaisu

Mikä on ratkaisu (Solution), jonka yritys tarjoaa asiakkaan ongelmaan? Koska Running Lean -mallin avulla liiketoiminnan suunnittelu on prosessi, ei ratkaisukaan välttämättä ole sama sen jälkeen, kun olet testannut liiketoimintamalliasi asiakkailla. Ratkaisu-kentän tulisi antaa vastaus jokaiseen listaamaasi ongelma-kentän kohtaan. (Maurya 2012, 788/4370 Kindle version.)

Tässä testaamaton ratkaisukenttä tapahtumatuotannolle:

Solution

- Taideakatemia-laisista koostuva, tuottajavetoinen tiimi järjestämään tapahtumaa yhteistyössä yrityksen tapahtumavastaavan kanssa.
- Yritys saa oman näköisensä ja raikkaan tapahtuman, jossa edustettuna myös Taideakatemia henkeä.

Kanavat



Kanavat-kentän (Channels) tarkoituksena on tunnistaa polut, joiden avulla voi tavoittaa potentiaaliset asiakkaat. Running Lean -mallilla kehitettyä liiketoimintamallia on tarkoitus edelleenkehittää haastattelemalla kohderyhmiin kuuluvia potentiaalisia asiakkaita ja testaamalla tuotetta heillä. Noista haastatteluista syntyy samalla hyviä kontakteja, joita voi hyödyntää ensimmäisten asiakkuuksien solmimiseen. Kanavia on kuitenkin hyvä miettiä myös keskipitkällä tähtäimellä. Pitkällä tähtäimellä kanavia ei kannata miettiä, sillä on todennäköistä, että nyt kehitetty liiketoimintamalli muuttuu merkittävästi matkan varrella.

Kanavat voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen; sisäänpäinsuuntautuneisiin ja ulospäinsuuntautuneisiin. Sisäänpäinsuuntautuneet kanavat (inbound channels) houkuttelevat asiakkaita tutustumaan yritykseen, kun taas ulospäin suuntautuneessa viestinnässä yrityksen ydinviestiä viedään ulospäin. Sisäänpäinsuuntautuneita kanavia ovat mm. blogit, verkkojulkaisut ja webinaarit. Ulospäinsuuntautuneita kanavia ovat mm. suoramainonta ja muu mainonta, sekä suoramyynä. (Maurya 2012, 826/4370 Kindle version.)

Suoramyynä, jota esimerkiksi potentiaalisten asiakkaiden tavoittelu puhelimitse edustaa, on järkevää tapauksissa, jossa toteutunut asiakkuus kattaa suoramyynäorganisaation kulurakenteen. Esimerkiksi tiettyjen B2B-tuotteiden myynä suoramyynä on perusteltua. Vaikka suoramyynä ei olisikaan varsinaisesti perusteltua, on se kuitenkin kaikista myynätavoista opettavinta, varsinkin tuotteensa kanssa alkutaipaleella olevalle yritykselle. Suora vuorovaikutus potentiaalisen asiakkaan kanssa mahdollistaa Running Lean -mallin mukaisen liiketoimintamallin kehittämisen tehokkaasti. Samalla kun myynä tehdään asiakkaille, saadaan tietoa siitä, onko ratkaisulle oikeasti kysyntää, tarvetta ja ovatko asiakkaat valmiita maksamaan palvelusta. Taideakatemia opiskelijaosuuskunnan tapauksessa suoramyynä on eräs olennaisimmista kanavista, varsinkin kun myytävä tuote liittyy projektinhallintaan, eikä ole rutiini- tai ns. ”hyllytuote”. (Maurya 2012, 826/4370 Kindle version.)

Kuva Frans Rinne

Käytännössä suoramyyntiä kannattaa alkuvaiheessa kohdentaa asiakasyritysten markkinointi- ja tapahtumavastaaville, eli henkilöille, joiden työtä tapahtumajärjestäminen tukee. Vaikka tapahtumavastaavalla ei olisikaan valtuuksia päättää hankinnasta, niin hänellä voi kuitenkin olla mahdollisuus viedä asiaa eteenpäin. Myös etukäteistutkimus kohdeyrityksestä on tärkeää. Etukäteistutkimuksella voidaan selvittää mm. sitä, minkälaisia tapahtumia yritys on aiemmin järjestänyt, minkälaisia sidosryhmiä sillä voisi olla, mitä mahdollisuuksia se voisi saavuttaa hyvin järjestetyillä tapahtumilla ja minkälaisella toimialalla yritys työskentelee. Hyvin tehty etukäteisvalmistelu kuuluu myyntipuheessa ja parantaa mahdollisuuksia uuden asiakkuuden solmimiseen.

Channels

- Taideakatemiaisista koostuva, tuottajavetoinen tiimi järjestämään tapahtumaa yhteistyössä yrityksen tapahtumavastaavan kanssa.
- Yritys saa omannäköisensä ja raikkaan tapahtuman, jossa edustettuna myös Taideakatemian henkeä.

Kustannusrakenne ja tulovirta

Eräs tärkeä osa-alue liiketoimintasuunnitelmassa on tulevan yrityksen tai tuotekokonaisuuden kustannusrakenne ja tulovirta. Käytännössä Taideakatemian opiskelijaosuuskunnalla tulee olemaan kevyt kustannusrakenne, sillä kukaan työntekijöistä ei ole kuukausipalkkalaisena, vaan kaikki saavat palkkaansa asiakasprojekteissa tehdyn työn mukaan. Tämä ja opiskelijatyövoiman edullisuus mahdollistaa periaatteessa hinnalla kilpailemisen, mutta kannattaa silti harkita tarkkaan, haluaako profiloitua ensisijaisesti halvaksi tekijäksi. Muutama hyvä referenssi antaa hyvin perusteita korkeammalle hinnalle ja kun osuuskunnan työkapasiteetti ei välttämättä mahdollista useiden asiakasprojektien hoitamista samaan aikaan, ei ole syytä myydä liian edullisesti.

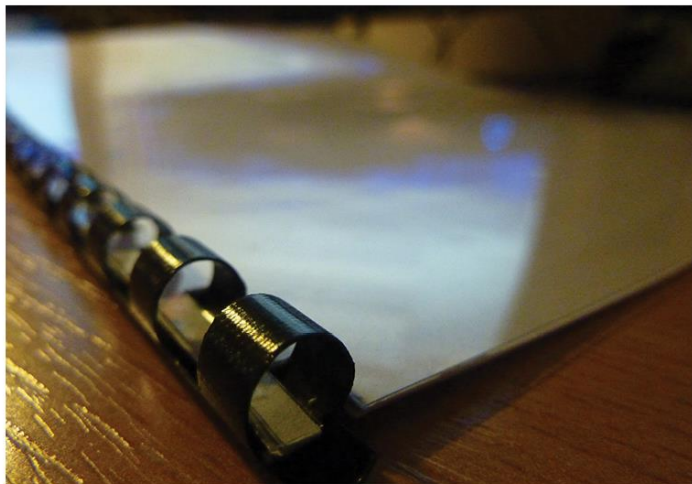
Maurya korostaa kirjassaan sitä, että alkuvaiheessa ei kannata lähteä kikkailemaan erilaisilla tuotehinnoitteluilla, vaan tehdä hinnoittelusta mahdollisimman yksinkertaista ja läpinäkyvää. Käytännössä tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että opiskelijaosuuskunnan päivähinta on kiinteä summa ja päivien määrä suunnitellaan projektikohtaisesti. Esimerkiksi taiteellisen sisällön tuottaminen tapahtumaan voi vaatia vähemmän työaikaa kuin koko tapahtuman tuottaminen. Pienemmillä vaatimuksilla varustetut asiakasprojektit voidaan hoitaa nopeammin ja kenties pienemmällä miehityksellä. (Maurya 2012, 826/4370 Kindle version.)

Oletetaan, että osuuskunta maksaa työntekijälle 10 euron tuntipalkkaa tehdystä työstä. Tämä tarkoittaa sitä, että tunti työtä maksaa työnantajan lakisääteiset sivukulut huomioiden 13-14 euroa. Mikäli osuuskunnan päivähinnalla haluttaisiin kattaa kahden henkilön täysi päiväpalkka ja lisäksi varata siivu osuuskunnan yleisiin kuluihin, voisi päivähinta rakentua näin:

$$8 \text{ h} \times 2 \text{ hlöä} \times 14 \text{ €} + 40 \text{ €} = 264 \text{ €}$$

Tämän lisäksi itse tapahtumapäivältä voidaan laskuttaa suurempi päivähinta, sillä silloin osuuskunta joutuu kattamaan myös muiden henkilöiden palkkaa. Tapahtumatuotannon hinta asiakkaalle voisi rakentua siten näin:

$264 \text{ €} \times 5 \text{ päivää} + 500 \text{ € tapahtumapäivä} = 1820 \text{ euroa}$ yksipäiväisen tapahtuman tuottamisesta. Kuulostaako suurelta? Mikäli osuuskunta pystyy tuottamaan asiakkaalle tarpeeksi arvoa, se ei ole suuri summa.



Tunnusluvut

Key metrics tarkoittaa tunnuslukuja, joista voi päätellä liiketoimintamallin onnistumista. Tunnusluvut eivät välttämättä tarkoita rahaa tai tuloja, vaan ne voivat olla, varsinkin alkuvaiheessa, myös esimerkiksi yhteydenottoja, asiakastapaamisia tai muita tunnuksia, joista voi päätellä edes jonkinlaista etenemistä. (Maurya 2013. Youtube.)

Taideakatemian opiskelijaosuuskunnan tapauksessa tärkeintä lienee toimivan tuotekokonaisuuden saavuttaminen, kontaktien saaminen ja ensimmäisten asiakkuuksien solmiminen. Tunnuksujen avulla voidaan seurata, onko liiketoimintamalli saavuttanut sen toiminnalle kriittisiä merkkejä.

Epäreilu kilpailuetu

Epäreilu kilpailuetu (Unfair Advantage) on asia, joka erottaa yrityksen muista kilpailijoistaan. Joskus voi olla vaikea tunnistaa oman liiketoiminnan selkeimpiä kilpailuetuja verrattuna muihin toimijoihin. Usein kilpailuedut selkenevätkin vasta ajan myötä. Epäreilu kilpailuetu on sellainen etu, jota muut kilpaillijat eivät pysty kopioimaan. Taideakatemian opiskelijaosuuskunnan tapauksessa kilpailuetu liittyy lisäarvoon, jota Taideakatemian yhteydessä toimiminen tuottaa.

Taideakatemia on kansallisesti arvostettu taidealan oppilaitos ja sillä on monialaista, korkealuokkaista koulutusosaamista. Tämän opiskelijapotentiaalin ja imagonvaihdon hyödyntäminen liiketoiminnassa on arvokas lisäarvo myös yrityksille, jotka ryhtyvät yhteistyöhön opiskelijaosuuskunnan kanssa. On kuitenkin tärkeää, että osuuskunta tekee työnsä hyvin, sillä huonosti hoidettu asiakasprojekti ja siitä seuraava negatiivinen leima osuuskunnan maineeseen voi levitä myös Taideakatemian brändiin.

Lopuksi

Lean Canvasessa on yhdeksän osiota, jotka kattavat liiketoiminnan osa-alueet. Kun Lean Canvas on täytetty ensimmäisen kerran, alkaa riskien hallinta ja liiketoimintamallin testaaminen. Aloittaa voi vaikka siitä, että esittelee liiketoimintamallinsa muille osuuskunnan jäsenille ja muokkaa mallia eteenpäin palautteen pohjalta. Voi olla, että jossakin vaiheessa on pakko todeta, että idea ei kannata. Tai sitten voi olla, että ideassa on potentiaalia ja siitä kasvaa oikea tuote. Lean Canvas on tehty niin kevyeksi, että aina kannattaa rakentaa ainakin se ensimmäinen canvas. Työkalua voi muuten käyttää osoitteessa www.leancanvas.com.

Kappale 3

Tekemisen tavoista

Osuuskunnan pyörittäminen on tiimityötä.

Vaikka opiskelijaosuuskunta ei olekaan loppuelämäksi sitova asia, niin olisi silti hyvä ettei siihen liittyttäisi ”voihan siitä sitten erota” -asenteella.



Kuva Aalto Creative Sustainability / Flickr.com

Jos kaikki jäsenet eivät ole sitoutuneet osuuskuntaan riittävällä tasolla, tulee ensimmäisen haasteen tai sisäisen ristiriidan koittaessa vaikeat ajat. Löysä sitoutuminen voi jopa hajottaa koko osuuskunnan. Osuuskunnan jäsenten olisi hyvä kysyä itseltään, että pystyykö sitoutumaan osuuskuntaan vähintään lukuvuodeksi ja että pystyykö asettamaan yhteisön edun etusijalle. Yhteisten pelisääntöjen luominen ja selkeät työroolit helpottavat pitkäjänteistä tekemistä ja ruokkivat motivaatiota. (Pellervo-Seura ry. 2002, 10-11.)

Osuuskunnan roolituksesta

Osuuskunnalla ei välttämättä ole toimitusjohtajaa, vaan joissakin tapauksissa osuuskunnan hallituksen puheenjohtaja on ottanut johtavan roolin myös operatiivisessa toiminnassa. Toimitusjohtajan perinteinen roolihan on olla operatiivinen johtaja, joka vastaa yrityksen hallitukselle. Joissakin osuuskunnissa ei välttämättä ole johtajaa lainkaan, varsinkaan jos osuuskunta toimii vain pienyrittäjien hallinnollisena työkaluna. (Juutinen, ym. 2002, 54-56.)

On huomattava, että vaikka jollekin osuuskunnan jäsenelle voidaan myöntää operatiivisen johtajan rooli, pohjautuu osuuskunnan päätöksenteko demokraattisuuteen. Jokainen osuuskunnan osakas omistaa lähtökohtaisesti yhden äänen. Operatiivinen johtaja toteuttaa osuuskunnan hallituksen tekemiä linjauksia ja on vastuussa tekemisistään hallituksen puheenjohtajalle.

Opiskelijaosuuskunta tulee toteuttamaan asiakasprojekteja pääasiassa erilaisille yrityksille. Projektien toteuttamisessa vaaditaan soveltuvasti substanssiosaajia, kuten esiintyviä taiteilijoita, kuvataiteilijoita tai vaikkapa animaattoreita. Lisäksi tarvitaan projektista riippuen erilaista tuotannollista henkilöstöä, joka mahdollistaa luovan projektin onnistuneen toteutuksen.

Toimeksiantoja ei tule odotellessa, vaan asiakasprojektien hankinta vaatii aktiivista myyntityötä ja asiakkuuden hallintaa. Tästä syystä osuuskunnalla olisi hyvä olla account manager tai suomeksi yhteyspäällikkö. Yhteyspäällikön roolina on toimia yrityksen kasvoina asiakkaan suuntaan. Yhteyspäällikkö on tavallisesti eri ihminen kuin projektipäällikkö, mutta pienessä osuuskunnassa yhteyspäällikkö voi käytännössä olla sama henkilö. Yhteyspäälliköiden tehtävänä on mahdollistaa pitkät asiakkuussuhteet ja toimia linkkinä projektin toteuttajien ja asiakkaan välissä. Yhteyspäällikön tehtäviin voi kuulua myös uusien asiakkuuksien hankinta, mikäli osuuskunnalla ei ole varsinaista myyntiä erikoistunutta osastoa. (http://en.wikipedia.org/wiki/Account_manager.)

Toinen osuuskunnan avainhenkilö on projektipäällikkö, joka on vastuussa asiakasprojektin suunnittelusta, onnistuneesta työnjaosta, projektin toteutuksesta ja seurannasta. Hän ei tee näitä asioita yksin, mutta on vastuussa niiden toteutumisesta. Projektipäällikkö työskentelee läheisesti sekä yhteyspäällikön että projektin muiden toteuttajien kanssa.

Mikäli osuuskunta päätyy käyttämään päiväkohtaista hinnoittelua, on hyvä räätälöidä kunkin asiakasprojektin projektiryhmä (ja toisaalta päivätaksa) sen mukaan, miten paljon henkilöstö- ja aikaresursseja vaaditaan projektin toteuttamiseen.

Roolituksessa on hyvä ottaa huomioon myös se, että miten esiintyjävälitys hoidetaan. Onko esiintyjävälityksessä esimerkiksi vuoropäivin tai viikoin joku vastuuhenkilö, joka käsittelee asiakkaiden yhteydenottoja vai onko koko esiintyjävälitys vastuutettu tiimille, joka koordinoi toimintaa, ylläpitää esiintyjärekisteriä ja hoitaa sopimusasioita ja laskutusta.



Kuva HelMet-kirjasto / Flickr.com

Kappale 4

Asiakasprojektin vaiheet

Projekti koostuu useista eri vaiheista, joiden avulla laaja kokonaisuus voidaan toteuttaa hallitusti. Projektin vaiheita ovat: esiselvitys, suunnittelu, toteutus ja päättäminen.

Esiselvitysvaihe

Jo onnistunut myynti vaatii tietyn verran esiselvitystä asiakkaan taustoista ja mahdollisista tarpeista, mutta varsinaisen toimeksiannon jälkeen voi olla tarpeen tehdä esiselvitys ennen projektin suunnittelun aloittamista. Esiselvityksen tarkoitus on syventää jo olemassa olevia pohjatietoja ja kirkastaa projektin tavoitteet ennen kuin tehdään varsinainen päätös projektin käynnistämisestä. Esiselvityksen aikana projektiehdotus voidaan syventää alustavaksi projektisuunnitelmaksi. Esiselvityksen aikana voidaan tarkentaa myös arviota projektin vaatimista resursseista, tehdä riskianalyyseja ja sidosryhmäanalyyseja. (Turun ammattikorkeakoulu 2012. Teema 4. s.16).

Esiselvitysvaihe voi vaihdella projektikohtaisesti. Joskus asiakasprojektin esiselvitysvaihe voi olla hyvinkin lyhyt ja suunnitteluvaiheeseen siirtyminen käy ripeästi.

Esiselvitystyön työkaluja:

SWOT –analyysi
Riskianalyysi
Sidosryhmäanalyysi
Ongelma-analyysi

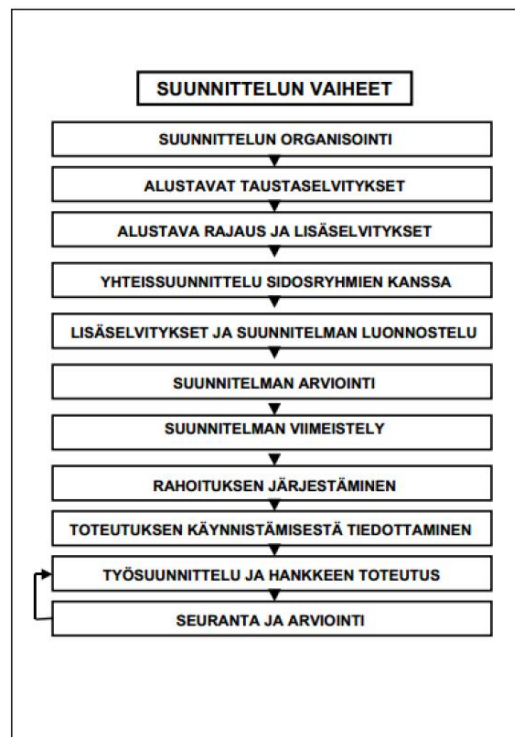


Kuva Frans Rinne

Suunnitteluvaihe

Projektia suunnitellessa dokumentoidaan mitä tehdään, kuka tekee, milloin ja mihin mennessä tehdään. Projektipäällikkö on vastuussa projektisuunnitelman tekemisestä. Tässä vaiheessa suunnitellaan projektin läpivienti eli se, miten tavoitteisiin päästään. Projekti suunnitellaan tehtävä- ja henkilötasolla sekä aikataulutetaan. Projekti puretaan pienempiin osiin eli ositetaan ja jokainen ositus aikataulutetaan ja resursoidaan. Ositus auttaa projektipäällikköä hallitsemaan projektikokonaisuutta. (Turun ammattikorkeakoulu 2012, Teema 4. s. 26)

Alla oleva prosessikuvaus suunnittelun vaiheista kertoo tiiviisti, mitä eri vaiheita projektin suunnittelussa voi olla. Tämä on kuitenkin varsin raskas prosessikuvaus, eikä osuuskunnan projekteissa useinkaan vaadita näin intensiivistä toteutusta. Kuva kuitenkin havainnollistaa, minkälaisia asioita on otettava huomioon asiakasprojektia suunnitellessa.



Kuva 2 Projektin suunnittelun vaiheita (Silfverberg, 15)

Toteutus- ja päättämisvaiheet

Projektin toteutusvaiheessa kääretään hihat ja toteutetaan projektisuunnitelman mukainen kokonaisuus. Projektiryhmän roolitukset ja tehtävänjaot on määritetty, aikataulu asetettu ja projekti ositettu. Projektin toteutusvaiheessa seurannan merkitys korostuu. Projektiryhmä kokoontuu säännöllisesti ja raportoi omien osa-alueidensa edistymisestä projektipäällikölle. Projektiryhmän keskinäinen luottamus ja avoin viestintäkulttuuri auttavat ongelmien varhaisessa havaitsemisessa ja siten toimintaan suuresti vaikuttavien riskien hallitsemisessa.

Projektin päättämisvaiheessa tehdään toimenpiteet, jotka projektin suunnitteluvaiheessa päätettiin. Näihin voi sisältyä ainakin kävijäpalautteen kerääminen, analysointi ja raportointi. Projektin päättyessä on hyvä pitää ainakin projektiryhmän kanssa päätöspalaveri. Myös asiakkaan kanssa kannattaa pitää yhteyttä, kerätä palautetta ja tiedustella jatkoyhteistyön mahdollisuuksia.

Viereisellä sivulla oleva prosessikuvaus suunnittelun vaiheista kertoo tiiviisti, mitä eri vaiheita projektin suunnittelussa voi olla. Kuva havainnollistaa, minkälaisia asioita on otettava huomioon asiakasprojektiä suunnitellessa.

Mietittäväksi:

1. Minkälaisia projekteja opintosi pitävät sisällään?
2. Miten jakaisit ne eri vaiheisiin?
3. Miten kouluprojektien lopputuotos, tekemisen tapa tai prosessi muuttuisi, jos ne tehtäisiinkin ulkoiselle asiakkaalle?

Asiakasprojektin prosessikuvaus



Esiintyjävälityksen palvelutoimintaprosessi

Kun Taideakatemia aloitti tämän opiskelijaosuuskuntaselvityksen, yksi suurimmista toiveista oli, että opiskelijaosuuskunta voisi ottaa Taideakatemian palvelutoiminnan koordinoiman esiintyjävälityksen harteilleen. Esiintyjävälitystarpeita on paljon ja ne työllistävät oppilaitoksen henkilökuntaa runsaasti.

Taideakatemian palvelutoiminta on toistaiseksi hoitanut Taideakatemian opiskelijoiden esiintyjävälitystä. Taideakatemian tuottaja Mika Väyrynen muotoili palvelutoiminnan prosessin osana vuonna 2013 valmistunutta palvelutoimintasuunnitelmaa. Esiintyjävälitystä on Taideakatemialla hoidettu kyseisen prosessikuvausten mukaisesti. Väyrysen laatima prosessikuvaus voidaan siirtää melko samanlaisena opiskelijaosuuskunnan toteuttamaan esiintyjävälitykseen. Alla on Väyrysen laatimasta prosessikuvauksesta (liite 1) opiskelijaosuuskunnalle muokkaamani esiintyjävälityksen prosessikuvaus.

Esiintyjävälityksen prosessikuvaus

Tässä palveluprosessissa on esitetty asiakkaan yhteydenotosta alkava esiintyjävälityksen prosessi. Osuuskunnalla on esiintyjävälitykseen vastuutettu henkilö ja/tai tiimi, joka hoitaa kaikki ulkoiset ja sisäiset tilaukset. Sisäiset tilaukset voivat olla esimerkiksi tapahtumatuotantotiimin tarvitsemia esiintyjä- ja ammattikorkeakoulun tilauksia.

Asiakkaan yhteydenotto (soitto, sähköposti)

- Asiakas soittaa tai lähettää sähköpostia osuuskunnalle, Taideakatemialle, joko lehtorille, koulutuspäällikölle tai tuottajalle.

1. Koulutusohjelman seula.

- Asiakaskyselyt ohjataan suoraan opiskelijaosuuskunnalle
- Yhteydenotot siirretään jatkokesittelyyn osuuskunnalle koulutusohjelman/tuottajan saattein.

2. Valmistelu

- Esiintyjävälitysvastuussa oleva henkilö (Esiintyjävälittäjä) valmistelee palvelupyynnön
- Esiintyjävälitystiimi käy keskustelun tiedustellusta palvelusta ja määrittelevät työn toteuttamisen reunaehdot, tekijät, aikataulut ja hinnanmuodostuksen.
- Esiintyjävälittäjä tekee tarkentavat kysymykset asiakkaalle.
- Esiintyjävälittäjä rekrytoi esiintyjät ja varmistaa, että näiden opinnot eivät häiriinny työstä.
- Esiintyjävälittäjä valmistelee asian eteenpäin ja tekee tarjouspohjan, jonka esiintyjävälitystiimi hyväksyy.

3. Tarjous

- Esiintyjävälittäjä tekee tarjouksen
- Esiintyjävälittäjä neuvottelee yksityiskohdat ja on yhteydessä asiakkaaseen, sopii tapaamiset
- Asiakas, esiintyjävälittäjä ja palvelun suorittavat opiskelijat neuvottelevat yhdessä saadakseen tilatun palvelun toimimaan.

4. Sopimus

- Esiintyjävälittäjä tekee sopimuksen (sopimuspohja)
- Osuuskunnan nimenkirjoitusoikeudellinen allekirjoittaa sopimuksen.

5. Tilatun palvelun suorittaminen

- Palvelun toteutumisesta vastaa esiintyjävälitystiimi ja esiintyjät.
- Taideakatemian henkilökuntaa edustava osuuskuntatutor on osuuskunnan tukena palvelun teettämisen aikana, mikäli tarve vaatii.
- Opiskelijoiden ohjaus ja työn etenemisen seuranta on palveluiden laadun tarkkailua ja tason ylläpitämistä.

6. Laskutus

- Osuuskunta laskuttaa asiakasta tehdyn ja hyväksytyin työn jälkeen.
- Esiintyjävälittäjä kerää asiakaspalautteen ja käy sen läpi esiintyjävälitystiimin sekä työn suorittaneiden opiskelijoiden kanssa.

Kyselylomake

- Tarvittavat tiedot palvelun tuottamisen reunaehdoista, joihin asiakkaan tulee vastata ennen kuin palvelupyynnö etenee.

Kappale 5

Osuuskunnan hallinto

Hallintoelimien lisäksi osuuskunnan hallintoa on arjen hallinta, joka sisältää niin dokumentointiin kuin taloudenhallintaan liittyviä kokonaisuuksia.

Osuuskunnan hallinnon ytimessä on osuuskunnan kokous, jolla on ylin päätösvalta osuuskunnan asioihin. Kokoukseen osallistuvat osuuskunnan jäsenet, joista jokaisella on pääsääntöisesti yksi ääni käytettävänä. Osuuskunnan kokous esimerkiksi vahvistaa tilinpäätöksen, päättää tuloksen käyttämisestä, suorittaa vaalit, päättää jäsenten osuusmaksuista, päättää sääntöjen muuttamisesta ja mahdollisesta osakeyhtiöittämisestä. Pienissä osuuskunnissa käytetään osuuskunnan kokouksen rinnalla niin sanottua jäsenten kokousta, joka vaatii vähemmän byrokratiaa. Kaikkien jäsenten täytyy kuitenkin hyväksyä yksimielisesti osuuskunnan kokouksen korvaaminen jäsenten kokouksella. (Jutinen ym. 2002, 22 – 23.)

Dokumentointi

Opiskelijaosuuskunnan toimintaa määrittää ainakin yksi asia, mikä ei koske samalla tavalla ns. normaaleja osuuskuntia. Riippuen opiskelijaosuuskunnan itselleen laatimista säännöistä, valmistunut opiskelija siirtyy yleensä jossakin vaiheessa muihin tehtäviin. Kun osuuskunnassa kauan mukana ollut työntekijä poistuu, on suurena riskinä hiljaisen tiedon häviäminen. Joissakin opiskelijaosuuskunnissa on ollut jopa sellainen tilanne, että suurin osa työntekijöistä on valmistunut yhtä aikaa, jolloin käytännössä kaikki osuuskuntaosaaminen on hävinnyt ja osuuskunta on jouduttu lopettamaan.

Tätä "aivokatoa" voidaan ehkäistä esimerkiksi osuuskunnan rekrytointiin panostamalla. Kun osakaita on riittävästi jokaiselta vuosikurssilta, on jatkuvuus paremmin turvattu. Tekniikan alan opiskelijaosuuskunnissa on yliopettaja Marko Kortetmäen mukaan havaittavissa selkeää aaltoliikettä. Kun osuuskunnassa on paljon uusia jäseniä, on osuuskunnan momentum heikko - energia menee asioiden opetteluun. Kun perusasiat on saatu haltuun, osuuskunnan liikevaihto kasvaa. Liikevaihto kasvaa niin kauan, kunnes konkareiksi oppineet tekijät valmistuvat ja uudet tekijät tulevat tilalle. Tällöin momentum heikkenee jälleen vuodeksi tai kahdeksi. (Kortetmäki, 2014.)

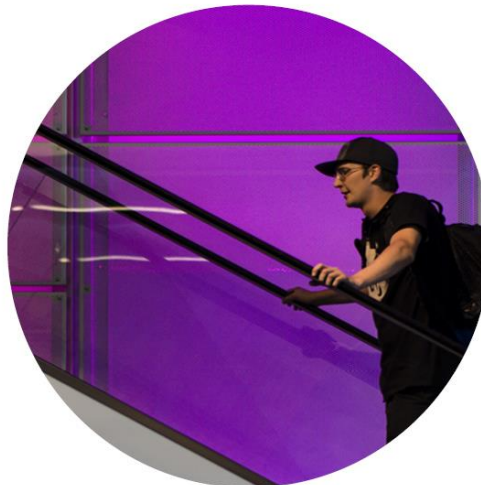
Eräs tapa lieventää „huonojen“ vuosien määrää, on lyhentää opiskelijaosuuskunnan oppimisen kaarta. Mitä nopeammin uudet osakkaat pääsevät toimintaan kiinni, sitä nopeammin heistä tulee ns. konkareita. Dokumentointijärjestelmä voi olla eräs tapa nopeuttaa oppimisprosessia.

Dokumentointijärjestelmä pitää sisällään kaikki merkittävät dokumentit, kuten sopimuspohjat, prosessikuvaukset, talousdokumentit, tiedot menneistä tuotannoista, asiakasrekisterin ja muut toiminnan kannalta kriittiset asiakirjat.

Dokumentointijärjestelmän voi rakentaa esimerkiksi optiman työtilaan tai muuhun tietoturvalliseen ja tasaisin väliajoin varmuuskopioitavaan tilaan. Optima-tötilan rakenne voisi olla esimerkiksi samantyylinen kuin tekniikan alan opiskelijaosuuskunnilla. Kansiorakenne voisi pitää sisällään seuraavat elementit:

- Hallitus
- Yhteystiedot
- Säännöt ja ohjeet
- Talousvastaavan infopaketti
- Tarjoukset
- Sopimukset
- Esitteet
- Esitykset
- Tuntiseuranta
- Markkinointi
- Pöytäkirjat
- Jäsenanomus
- Erokirjeet
- Työtodistukset
- Asiakasrekisteri

(Kortetmäki 2014.)



Kuva Asparukh Akanayev / Flickr.com

Talouden hallinta

Kannattaa käyttää kirjanpitäjää. Siinä lienee tärkein tämän osion oppi. Vakavasti puhuen, talouden hallinnan ymmärrys on tärkeä osa yrittäjyyttä.

Ole rehellinen ja pidä kuitit tallessa. Perehdy asioihin ja valitse kirjanpitäjä, jonka kanssa asiat sujuvat hyvin. Muista, että kirjanpitäjä on osuuskuntaa varten, eikä ole sellaisia asioita kuin tyhmät kysymykset.

Talouden hallintaa voi tehdä kattavasti vain siinä tapauksessa, että osuuskunnan hallinto saa säännöllisesti ajantasaista ja luotettavaa tietoa osuuskunnan toiminnasta. Osuuskunta on kirjanpitolain mukaisesti kirjanpitovelvollinen liikeyritys. Kirjanpitolaissa on säädetty, että kirjanpitovelvollisen on laadittava tilinpäätös, joka sisältää tuloslaskelman, taseen, liitetiedot ja toimintakertomuksen. Vaikka laki velvoittaa kirjanpitoon, on siitä myös oikeasti hyötyä, sillä hyvän kirjanpidon avulla voidaan seurata muun muassa yrityksen kannattavuutta. (Pellervo-seura ry 2002, 27 – 28.)

Tilinpäätös ei ole vain osakkaiden sisäinen raportti, vaan myös ulkopuoliset tahot, kuten luotonantajat tai analyytikot voivat olla tiedoista kiinnostuneita. Tämän vuoksi on tärkeää, että tilinpäätöksessä on oikeat ja riittävät tiedot yrityksen tilasta. (Pellervo-seura ry 2002, 29.)

Osuuskunta tarvitsee tavoitteita toiminnalleen. Usein tavoitteet - niin toiminnalliset kuin taloudellisetkin – määritetään joka vuotuisessa toimintasuunnitelmassa. Osa toimintasuunnitelmaa on budjetointi, jonka avulla pyritään varmistamaan osuuskunnan toiminnan jatkuvuus. (Juutinen ym. 2002, 62.) Vaikka opiskelijaosuuskunnassa taloudellinen kannattavuus ei ole välttämättä kriittisin taloudellinen mittari, on hyvä kuitenkin pyrkiä tasapainoiseen talouteen.

Opiskelijaosuuskunnan kiinteät kustannukset ovat ainakin alkuvaiheessa pienet, sillä ammatikorkeakoulun kautta osuuskunta saa käyttöönsä mm. tilat, laitteet ja myös ohjausta. Muuttuvat kustannuksetkin pysyvät helposti hallinnassa, sillä kukaan osuuskunnan jäsen ei saa kiinteää palkkaa, vaan palkka maksetaan ainoastaan tehdyn työn mukaan. Mikäli osuuskunta käyttää ulkopuolista kirjanpitäjää, täytyy kustannus kattaa liiketoiminnasta saatavilla tuloilla.

Osuuskunta on velvollinen käyttämään kirjanpitoasetuksen edellyttämää tuloslaskelman liikekaavaa, joka kertoo mistä tilikauden tulos on syntynyt (Pellervo-Seura ry 2002, 28). Kirjanpito-

asetuksen mukainen tuloslaskelman liikekaava löytyy osoitteesta <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971339#L1P5> (Kirjanpitoasetus 30.12.1997/1339). Taseessa tai sen liitteessä on annettava osuuskuntalain edellyttämät oman pääoman erittelyt. Pieni osuuskunta voi täyttää lyhennetyn taseen (Pellervo-seura ry 2002, 28).

Toimintakertomuksessa kerrotaan tärkeimmät tiedot osuuskunnan kehittymistä koskevista asioista. Toimintakertomuksen täytyy myös sisältää ehdotus ylijäämää tai tappiota koskeviksi toimenpiteiksi. Pienten osuuskuntien (pieni kirjanpitovelvollinen) ei tarvitse välttämättä tehdä erillistä toimintakertomusta, vaan ne voivat sisällyttää toimintakertomustiedot tilinpäätöksen liitetietoihin. (Pellervo-seura ry 2002, 29.)

Tilinpäätöksen tarkoituksena on antaa oikeat ja riittävät tiedot yrityksen asemasta ja tulevista riskeistä. Liitetiedoissa voidaan kuvata yrityksen tilaa, sen lisäksi kuin mitä tuloslaskelmassa ja taseessa on kuvattu. (Pellervo-seura ry 2002, 29.)

Elinkeinotoiminnan tuloksen verottamisesta määräävän lain säännökset määrittävät osuuskuntien elinkeinotuloksen verotuksesta. Verotettava tulos on verovuoden tuottojen ja vähennyskelpoisten menojen ja muiden säädettyjen erien eli kulujen erotus. (Juutinen, ym. 2002, 76.) Vuoden 2014 alusta alkaen yhteisöjen tuloveroprosentti on 20 %. Jos tulot ovat suuremmat kuin menot, on osuuskunnalla verotettavaa tuloa. Jos menot ovat suuremmat kuin tulot, osuuskunnalle syntyy tappiota. Vahvistetut tappiot ovat kuitenkin verovähennyskelpoisia saman tulolähteen tuloksesta seuraavan 10 verovuoden aikana. (Vero.fi.)



Kuva www.foundanimals.org / Flickr.com

Kappale 6

Lähteet

Kirjalliset lähteet:

Juutinen, H.; Stenström, Å.; Vuori, R. 2002. Tehokas omistajahallinto – Osuuskunnan hallinto henkilön käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kirjanpitoasetus 30.12.1997/1339

Lange, J.; Mollov, A.; Pearlmutter, M.; Singh, S.; Bygrave, W. 2007. Pre-startup formal business plans and post-startup performance: A study of 116 new ventures. Julkaistu Venture Capital Journalissa, Vol. 9, No 4, 1-20, Lokakuu 2007. Materiaali saatavana sähköisesti osoitteesta: <http://ssrn.com/abstract=1269484>.

Maurya, Ash. 2012. Running Lean – Iterate from Plan A to a Plan That Works. San Francisco: O'Reilly. Kortetmäki, Marko. Haastattelu. 6.3.2014

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2009. Business Model Generation. Amsterdam: Modderman Drukwerk Raatikainen, L. 2004. Liikeideasta liikkeelle. Helsinki: Edita Prima oy

Osuuskuntalaki 14.6.2013/421

Pellervo-Seura ry. 2002. Osuuskunnan perustajan opas. Kuopio: Suomen Graafiset Palvelut Oy Turun ammattikorkeakoulu 2012. Projektin johtamisen erikoistumisopinnot. Luentomateriaali. (viitattu 4.12.2013)

Väyrynen, Mika. 2013. Palvelutoimintasuunnitelma. Taideakatemia.

Videot & verkkolähteet:

Capture Your Business Model in 20 Minutes – Lean Canvas by Ash Maurya. 2013.

<http://www.youtube.com/watch?v=7o8uYdUaFR4>

Osuuskunta – yhteinen yritys saa ideasi toimimaan. Pellervo-seura. 2014.

<http://www.slideshare.net/pellervo/osuuskuntass>

Silfverberg, P. IDEASTA PROJEKTIKSI PROJEKTIVETÄJÄN KÄSIKIRJA. <http://www.mol.fi/esf/ennako-inti/raportit/pvopas.pdf>

Vero.fi - http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Osakeyhtio_ja_osuuskunta/Tuloverotus
Yritys-Suomi <http://www.yrityssuomi.fi/yritysidea>

Opiskelijaosuuskunta

Liiketoiminnan aloittamisesta ja sen kehittämisestä

Miika Rautiainen
YYRITS12

www.nokko.fi/opiskelijaosuuskunta