

---

**YRITTÄJYYSKASVATUSMALLIN LUOMINEN  
SUKUPOLVENVAIHDOSTA VARTEN**



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Tuotantotalouden koulutusohjelma

Valkeakoski, 11.5.2010

Terhi Puntila



Tuotantotalouden koulutusohjelma  
Valkeakoski

Työn nimi Yrittäjyyskasvatusmallin luominen sukupolvenvaihdosta varten

Tekijä Terhi Puntila

Ohjaava opettaja Matti Välimäki

Hyväksytty 11.5.2010

Hyväksyjä



VALKEAKOSKI  
Tuotantotalouden koulutusohjelma

---

<b>Tekijä</b>	Terhi Puntila	<b>Vuosi</b> 2010
<b>Työn nimi</b>	Yrittäjyyskasvatusmallin luominen sukupolvenvaihdosta varten	

---

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa toimintamalli, jonka avulla ammattiopisto ja/tai ammattikorkeakoulu opiskelijoineen auttaa yrittäjää tekemään sukupolvenvaihdoksen yrityksessään. Toimintamalli suunniteltiin yhdessä Hämeen ammattikorkeakoulun aikuisopiskelijoiden kanssa osana opintojaksoa tuotekehitys ja –turvallisuus.

Yrittäjyyskasvatusmalli sukupolvenvaihtoon oli osa Kasvu Yrittäjyyteen – hanketta. Kasvu Yrittäjyyteen -hankkeen tavoitteena on lisätä kouluissa yrittäjyyskasvatusta.

Työn teoriataustassa perehdyttiin yleisesti yrittäjyyskasvatukseen sekä siihen mikä on yrittäjien tarve sukupolven- tai omistajanvaihdokseen lähivuosina. Lisäksi käytiin lyhyesti läpi yrityksen sukupolvenvaihtoprosessi. Varsinaisessa yrittäjyyskasvatusmalliosiossa kerättiin yhteen jo aiheesta kirjoitettu materiaali sekä aikuisopiskelijoiden tuotekehityksessä tuottama materiaali.

Yrittäjyyskasvatusmallissa ammattikorkeakoulu toimii prosessin organisoijana, opettaja opiskelijan ohjaajana, opiskelija tulevana yrittäjänä ja yrittäjä luopujana. Parhaiten nämä kaikki toimijat toisi yhteen AMK:n Jatkajakoulu. Jatkajakoulussa AMK yhteistyökumppaneineen etsisi, rekrytoisi, valmentaisi ja loisi kehitysmahdollisuuksia potentiaalisille jatkajaehdokkailla. Näistä ehdokkaista luopuva yrittäjä valitsisi itselleen sopivan jatkajan.

Opinnäytetyössä ehdotetaan, että Jatkajakoulua voisi kehittää vielä eteenpäin, niin että mukaan tulisi myös ammattiopisto. Näin yrittäjällä olisi suurempi määrä valinnanvaihtoehtoja yrityksensä jatkajiksi sekä myös ammattiopiston opiskelija saisi yrittäjänä toimimiseen tarvittavat tiedot ja taidot. Yrittäjyyskasvatusmalliin liittyvä materiaali kerättäisiin yhteen Internet-sivuiksi. Näin kaikki malliin liittyvä materiaali löytyisi yhden Internet-sivun takaa.

**Avainsanat** Yrittäjyys, yrittäjäpolvenvaihdos, jatkajayrittäjä

**Sivut** 23 s. + liitteet 15 s.

Valkeakoski  
Industrial management

---

<b>Author</b>	Terhi Puntila	<b>Year</b> 2010
<b>Subject of Bachelor's thesis</b>	To Create an Entrepreneurship Education Model for Generation Change of (Finnish) Companies	

---

**ABSTRACT**

The purpose of this study was to produce an operational model that allows a vocational school and / or a University of Applied Sciences (UAS) to help entrepreneurs make the change from one generation to the next. The model was made with adult students from HAMK University of Applied Sciences (HAMK). It was part of product development and safety courses. The Entrepreneurship Education Model of generation change was part of the Growth of Entrepreneurship (Kasvu Yrittäjyyteen) project. The aim of the Growth of Entrepreneurship project was to increase entrepreneurship education in schools.

Entrepreneurship education and the needs of generation or ownership changes in Finnish companies in the coming years were examined in the theoretical background of the thesis. In addition, the thesis took a glance through the generation change process. In the Entrepreneurship Education Model part, previously written material and study material from the product development course were combined.

In the model, University of Applied Sciences acts as an organizer, the teacher a student counsellor, the student the young entrepreneur and the entrepreneur the person who gives up the company. A Business Succession School (BSS) would bring all these players together. The BSS with its cooperation partners would look for, recruit, train, and create developmental opportunities for potential business successor candidates. The entrepreneur would then choose a suitable business successor from these candidates.

The thesis proposes that the Business Succession School could be developed further. The students of vocational school could also participate in the BSS. This improvement would provide more business successor candidates for retiring company owners and the students of vocational school would get the knowledge and skills of being an entrepreneur.

The material of the Entrepreneurship Education Model would be gathered together on an Internet page. All the material related to the model could be found by following one Web page link.

**Keywords** Entrepreneurship, Generation of entrepreneurs, Successor of entrepreneurs

**Pages** 23 p. + appendices 15 p.




---

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
2	YRITTÄJYYSKASVATUS SUOMESSA .....	2
2.1	Yrittäjyys nykyään .....	3
2.2	Yrittäjyyden jaottelu.....	4
2.3	Kasvu yrittäjyyteen -hanke.....	4
3	YRITTÄJIEN TARVE SUKUPOLVEN- TAI OMISTAJANVAIHDOKSEEN .....	5
4	YRITYKSEN SUKUPOLVENVAIHTOPROSESSI .....	7
4.1	Sukupolvenvaihto-oppaat Internetissä .....	8
4.2	Mistä jatkaaja yritykselle? .....	10
5	YRITTÄJYYSKASVATUSMALLIN KEHITYSPROSESSI.....	11
5.1	Tuotekehitys ja –turvallisuus opintojakson sisältö.....	11
5.2	Kehitysmenetelmät.....	11
6	YRITTÄJYYSKASVATUSMALLIN ESITTELY .....	12
6.1	Ammattikorkeakoulun rooli .....	12
6.1.1	Yritysjakumo/Jatkajakoulu .....	14
6.1.2	Jatkajakoulutilanne tällä hetkellä .....	15
6.1.3	Tandem-jatkajakoulu.....	16
6.2	Opettajan rooli.....	17
6.3	Luopuvan yrittäjän rooli.....	18
6.4	Opiskelijan rooli .....	18
6.5	Yrittäjyyskasvatusmallin kokoaminen Internet-sivuiksi.....	18
7	YHTEENVETO.....	20
	LÄHTEET .....	21

## LIITTEET

Liite 1	TT-menetelmä
Liite 2	Aivoriihi
Liite 3	Tuplatiimi
Liite 4	Tuumatalkoot
Liite 5	Aikuisopiskelijoiden tuotekehityksen tuotos



## 1 JOHDANTO

Suomen tulevaisuus rakentuu paljolti erikokoisten yritysten varaan. Jotta tulevaisuudessa olisi paljon vahvoja yrittäjiä, koulutus yrittäjäksi tai ainakin yrittäjähenkiseksi pitää aloittaa jo alakoulusta.

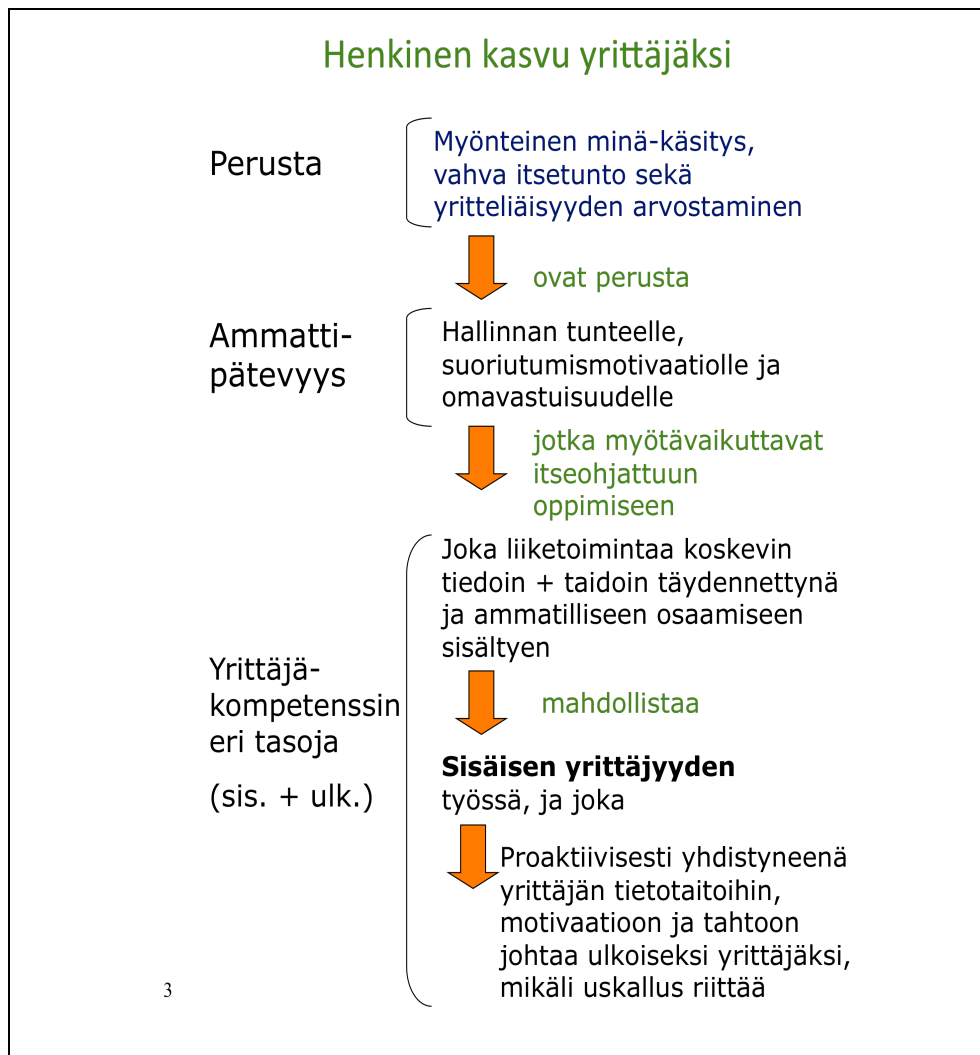
Sukupolvenvaihtoon liittyvät toimijat Suomessa ovat yllättävän hajallaan, kullakin alueella on omat toimijansa. Yrittäjän pitäisi tietää, kuka hänen alueellaan antaa sukupolvenvaihtoon liittäviä palveluja; esim. Pirkanmaalla pitää ottaa yhteyttä Pirkanmaan viestinvaihtoon, kun taas Pohjanmaalla toimii VASEK (Vaasanseudun Kehitys Oy). Pelkästään yritysten myynti- ja ostopaikkoja on Suomessa toista kymmentä. Yrittäjiä helpottaisi paljon, jos Suomessa olisi yksi selvä toimija sukupolvenvaihdostilanteissa.

Yrittäjyyskasvatusmallin tavoitteena on tuottaa toimintamalli, jonka avulla ammattiopisto/ammattikorkeakoulu opiskelijoineen auttaa yrittäjää tekemään sukupolvenvaihdoksen yrityksessään. Toimintamalli suunniteltiin yhdessä Hämeen ammattikorkeakoulun aikuisopiskelijoiden kanssa projektina opintojakson tuotekehitys ja -turvallisuus tiimoilta. Varsinaisessa raportoinnissa kerättiin yhteen jo valmiina oleva materiaali, joka sopii yrittäjyyskasvatusmalliin. Puuttuvat osa-alueet yrittäjyyskasvatusmallista tuotettiin itse.

Yrittäjyyskasvatusmalli sukupolvenvaihtoon on osa kasvu yrittäjyyteen – hanketta. Kasvu yrittäjyyteen -hankkeen tavoitteena on lisätä kouluissa yrittäjyyskasvatusta.

## 2 YRITTÄJYYSKASVATUS SUOMESSA

Voitaneen sanoa, että yrittäjyyskasvatuksessa on kaksi tavoitetta: yrittäjyysajattelutavan ja yritysten (yrittäjien ja uuden liiketoiminnan) lisääminen yhteiskunnassa. Yrittäjyys on ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapa eli tavoitteena on, että yrittäjyys on osana elämää (Kuva 1). (Koiranen, Henkinen kasvu yrittäjyyteen n.d.)



Kuva 1. Henkinen kasvu yrittäjäksi (Koiranen, Henkinen kasvu yrittäjyyteen n.d.).

Yrittäjyyskasvatuksella pyritään aktivoimaan itse opiskelijaa oppimaan, opettajan rooli on enemminkin ns. valmentaa. Opiskelijan pitää itse ratkaista ongelma, toimia aktiivisesti ryhmässä ja yksilönä. Opiskelijaa pitää aktivoida omavastuisuuteen ja yrittäjyyteen. Oppiminen pitää olla tekemistä ja ajattelua. (Koiranen, Henkinen kasvu yrittäjyyteen n.d.)

Tapanin (2008) mukaan mm. Duchéneaut (2001), Gibb (1993), Kyrö (2001, 2005) ovat määritelleet yrittäjyyskasvatuksen ihmiskäsityksen. Yrittäjyyskasvatuksen ihminen on ainutlaatuinen, vapaa, uusia asioita oivaltava ja niille utelias yksilö. Hän on myös vastuullinen, kykenee kanta-

maan vastuun itsestään, toimiensa seurauksista ja elannostaan. Ihminen on uutta luova ja innovatiivinen. Yrittäjyyskasvatuksella pyritään siis kasvatamaan nykyajassa omillaan toimeentuleva yksilö.

Erilaisia yrittäjäkasvatusmalleja on monia. Useilla kouluilla on omat mallinsa. Näistä malleista löytyy esimerkkejä Kasvu yrittäjyyteen -projektin Internet - sivuilta: <http://www.vaske.fi/kasvuyrittajyyteen/mallit.htm>.

## 2.1 Yrittäjyys nykyään

Yrittäjyys ei ole enää vain liiketoimintasuunnitelmaan liittyvää ajattelua. Yrittäjyys voidaan liittää myös palkkatyössä tarvittaviin taitoihin. Tapani (2008) on kerännyt yhteen mitä yrittäjyys on nyky-yhteiskunnassa (Taulukko 1).

Yrittäjyyttä voidaan tarkastella individualistisesta näkökulmasta, yhdessä tekemisen kannalta tai oppimisen kannalta. Individualistinen kanta miettii yrittäjyyttä yksilön ominaisuuksina ja piirteinä sekä yksilöllisenä suhtautumisena yrittäjyyteen. Yhdessä tekemisessä tarkastellaan yrittäjyyttä yhdessä tekemisen kannalta sekä verkostojen rakentamisen ja rakentumisen kautta. Yrittäjyys voidaan ajatella olevan opittava taito, jota opitaan rakentamalla uudenlaisia oppimisympäristöjä. (Tapani 2008, 51-54.)

Taulukko 1. Mitä yrittäjyys on nyky-yhteiskunnassa (Tapani 2008, 53).

Yrittäjyys on..	Miten ilmenee teoriassa?
Individualistista	Yrittäjämäiset ominaisuudet, ”yrittäjätyyppi”, ihmiskäsitys (esim. Kyrö 2001 ja 2005; Gibb 1993; Vesala 1996) Konatiivinen ja affektiivinen kenttä (Koiranen ja Ruohotie 2001) Arvot (Gibb 2007) Suomalainen yrittäjyyden ihannoiti ja pelko (Michelsen 2005) Palkkatyön uusi tulkinta (Lavikka 2004; Vesala 1996) Ulkoinen yrittäjyys (Kyrö 1998; Tuimala 1999)
Yhdessä tekemistä	Organisaatioyrittäjyys / sisäinen yrittäjyys/ institutionaalinen yrittäjyys (Kyrö 2005, Carrier 2005, Tuimala 1999) Relationistinen linjaus, yrittäjyys kollektiivisena toimintana, verkostojen tarve, yhteisöllisyyden arvostus (Vesala 1996; Wärneryd 1988; Ruuskanen 1995; Gibb 2007)
Opittavissa olevaa	Kognitiivinen kenttä (Koiranen ja Ruohotie (2001) Oppimisen ja opettamisen uudet tavat (Carrier 2005, Gibb 1993, Leskinen 2001; Kirby 2007; Kyrö and Tapani 2007)



## 2.2 Yrittäjyyden jaottelu

Yrittäjyys voidaan jaotella näkökulman mukaan monella eri tavalla. Esim. vuonna 1998 Kyrö jakoi yrittäjyys käsitteen kolmeen osaan: ulkoinen yrittäjyys, sisäinen yrittäjyys ja omaehtoinen yrittäjyys. Vuonna 2005 Kyrö on kehittänyt yrittäjyyden muodot ulkoiseen, omaehtoiseen yrittäjyyteen sekä organisaatioyrittäjyyteen. Oleellisinta on miettiä yrittäjyyttä muultaakin kantilta kuin oman yrityksen johtamisena. Omaehtoinen yrittäjyys on yksilön oma toimintatapa. Organisaatioyrittäjyydessä osataan toimia työpaikan työryhmissä eli osataan ratkaista ongelmia ja opitaan yhdessä. (Tapani 2008, 51.)

Sisäisessä yrittäjyydessä tarkoitetaan yrittäjämäistä työntekoa ja työasennetta toisen palveluksessa. Tällöin palkansaajalta odotetaan innovatiivisuutta, aloitteellisuutta, ahkeruutta, riskinottoa ja tuloshakuisuutta. Ulkoisen yrittäjyyden koulutuksen tavoitteena on perustaa oma yritys. Tällöin koulutuksessa opitaan yrityksen perustamiseen tarvittavat tiedot, kuten liiketoimintasuunnitelma jne. (Vesala 1996; Koironen 1993.)

## 2.3 Kasvu yrittäjyyteen -hanke

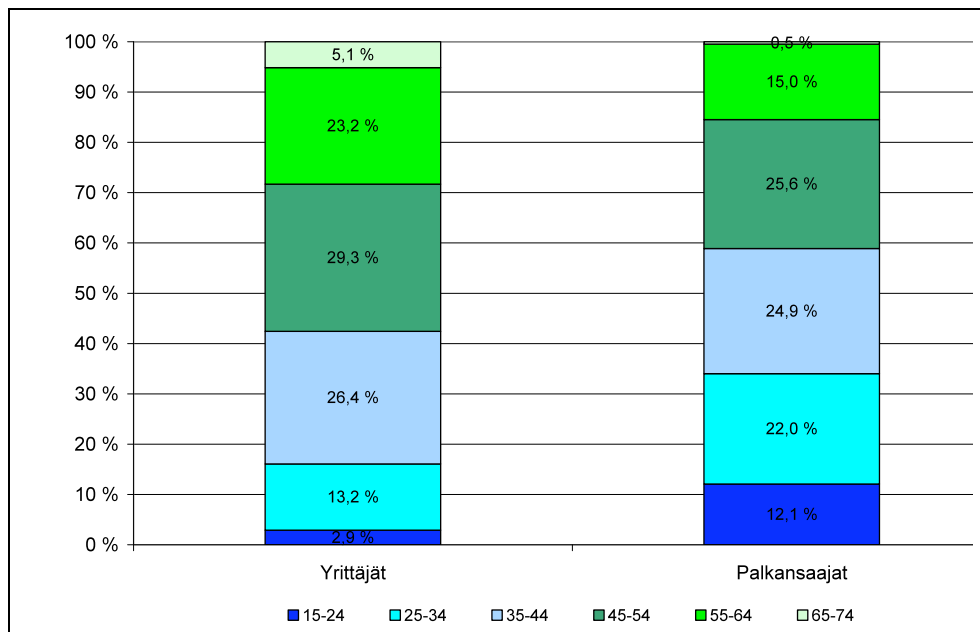
Kasvu yrittäjyyteen -hankkeen tavoitteena on lisätä kouluissa yrittäjyyskasvatusta. Hankkeen painopisteenä on opettajien opetustyön kehittäminen ja menetelmien uudistaminen mm. yrittäjyyden korostaminen. Näin pyritään rakentamaan nuorille kiinnostava ja palkitseva opinpolku yrittäjyyteen yläkoulusta aina ammattikorkeakouluun saakka. (Kasvu yrittäjyyteen 2010.)

Kasvu yrittäjyyteen on usean seutukunnan yhteinen hanke Länsi-Suomessa. Mukana ovat Etelä-Pirkanmaan lukiot ja yläkoulut, HAMK, Jyväskylän ammattiopisto, Mäntän seudun ammatillisen koulutuksen kuntayhtymä, SeAMK ja Valkeakosken ammattiopisto. Hanketta johtaa Valkeakosken Seudun Kehitys Oy. Rahoituksen hankkeelle on myöntänyt Opetushallitus. Hanke käynnistyi 1.4.2008 ja päättyi 31.12.2011. (Kasvu yrittäjyyteen 2010.)

### 3 YRITTÄJIEN TARVE SUKUPOLVEN- TAI OMISTAJANVAIHDOKSEEN

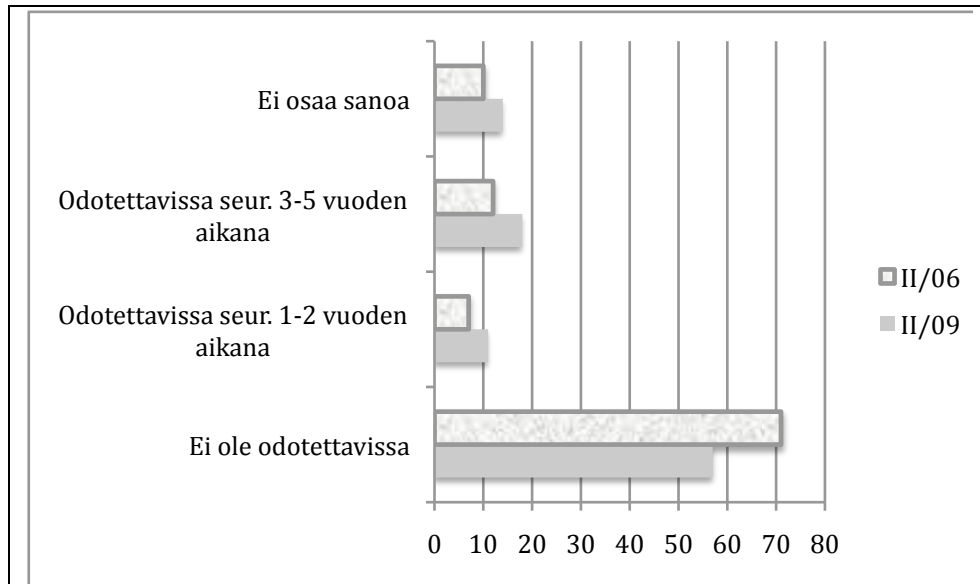
Vuonna 2007 Suomessa oli 308 917 yritystä Tilastokeskuksen yritys- ja toimipaikkarekisterin mukaan. Jos otetaan edellisestä luvusta pois maa-, metsä- ja kalatalous, yrityksiä oli 252 815. Alle 10 henkilöä työllistävien mikroyritysten osuus koko yrityskannasta oli 93 prosenttia. (Pk-yritysbarometri, syksy 2009.)

Yrittäjien ikäjakauma (Kuva 2) on selvästi painottunut 45 vuotta vai vanhempiin yrittäjiin. Yli 45-vuotiaita yrittäjiä oli 57 prosenttia (vuonna 2006) kaikista yrittäjistä. Vastaava suhde palkansaajista on 41 prosenttia. Yrittäjistä puuttuvat lähes kokonaan alle 25-vuotiaat yrittäjät (alle 3 %) ja alle 35-vuotiaita yrittäjiä on vain 16 %. Yrittäjien epäsuhtaan ikäjakaumaan yrittäjien suhteen on puuttuttava mahdollisimman pian. (Tilastokeskus, Työvoimatutkimus 2006.)



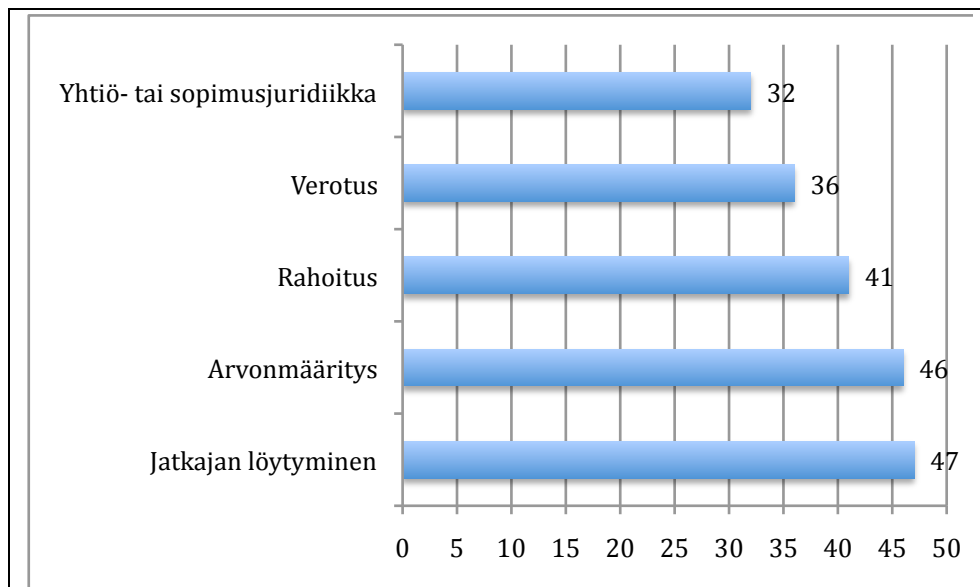
Kuva 2. Yrittäjien ja palkansaajien ikäjakauma (Tilastokeskus, Työvoimatutkimus 2006).

Yrittäjäbarometrin (syksy 2009) mukaan yrityksistä 29 prosentissa odotetaan sukupolven- tai omistajanvaihdosta seuraavan 5 vuoden kuluessa. Vuonna 2006 (Kuva 3) sukupolven- tai omistajanvaihdosta suunnittelevia yrityksiä oli vain 20 prosenttia eli tilanne on muuttunut radikaalisti huomnompaan suuntaan. Mikäli tämä 29 %:n ennuste toteutuisi, niin se merkitisi 40 000 sukupolven- tai omistajavaihdoksen mahdollisuutta ja tarvetta seuraavan viiden vuoden aikana.



Kuva 3. Sukupolven- tai omistajanvaihdoksen odotettavuus seuraavan 5 vuoden aikana, % pk-yrityksistä (Yrittäjäbarometri, syksy 2009).

Luopuvat yrittäjät pitävät suurimpana haasteena löytää uusi yrittäjä. Seuraavaksi haastavimpana he kokevat yrityksen arvonmäärityksen (Kuva 4). (Yrittäjäbarometrin, syksy 2009.)

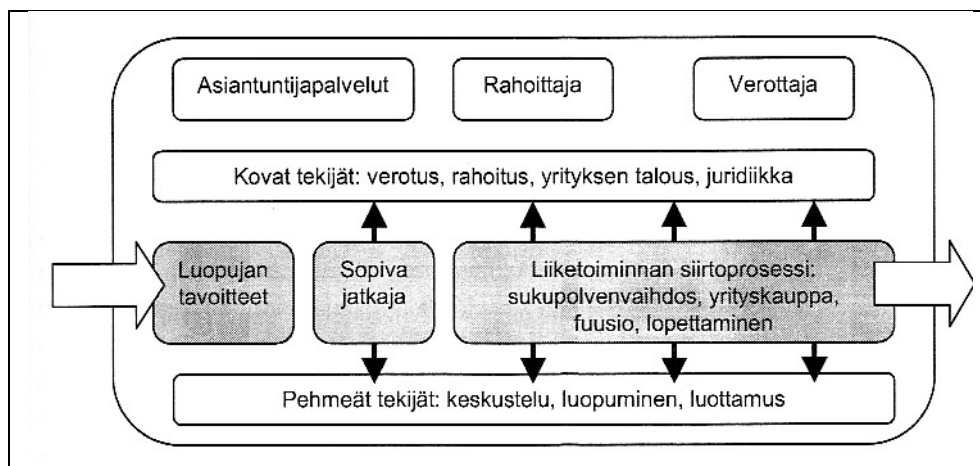


Kuva 4. Odotettavissa olevat ongelmat, % yrityksistä, joilla on sukupolven- tai omistajanvaihdos edessä. Vastaajat ovat voineet valita useamman kuin yhden vaihtoehdon. (Yrittäjäbarometri, syksy 2009.)

#### 4 YRITYKSEN SUKUPOLVENVAIHTOPROSESSI

Yrityksen liiketoiminta voidaan siirtää monella eri tavalla. Yrityksen jatkaja voi tulla suvun sisältä tai ulkopuolelta, mutta yrityksen jatkaja voi tulla myös yrityksen sisältä esim. työntekijöistä tai muista sidosryhmistä. Mikäli jokin näistä ei onnistu, voi vaihtoehtona olla yrityksen fuusioituminen ulkopuoliseen yritykseen, listautuminen ja omistajuudesta luopuminen, johtotehtävistä luopuminen tai yrityksen lopettaminen. (Stenholm 2003, 15)

Stenholm (2003) on kuvannut yrityksen sukupolvenvaihtoprosessia monitahoiseksi prosessiksi. Jokainen yrityskauppa on yksilöllinen tapahtuma, jossa toimivat luopujan ja jatkavan yrittäjän lisäksi ulkopuoliset henkilöt ja organisaatiot. Stenholm on kuvannut liiketoiminnan siirtoprosessin Kuva 5 mukaiseksi.

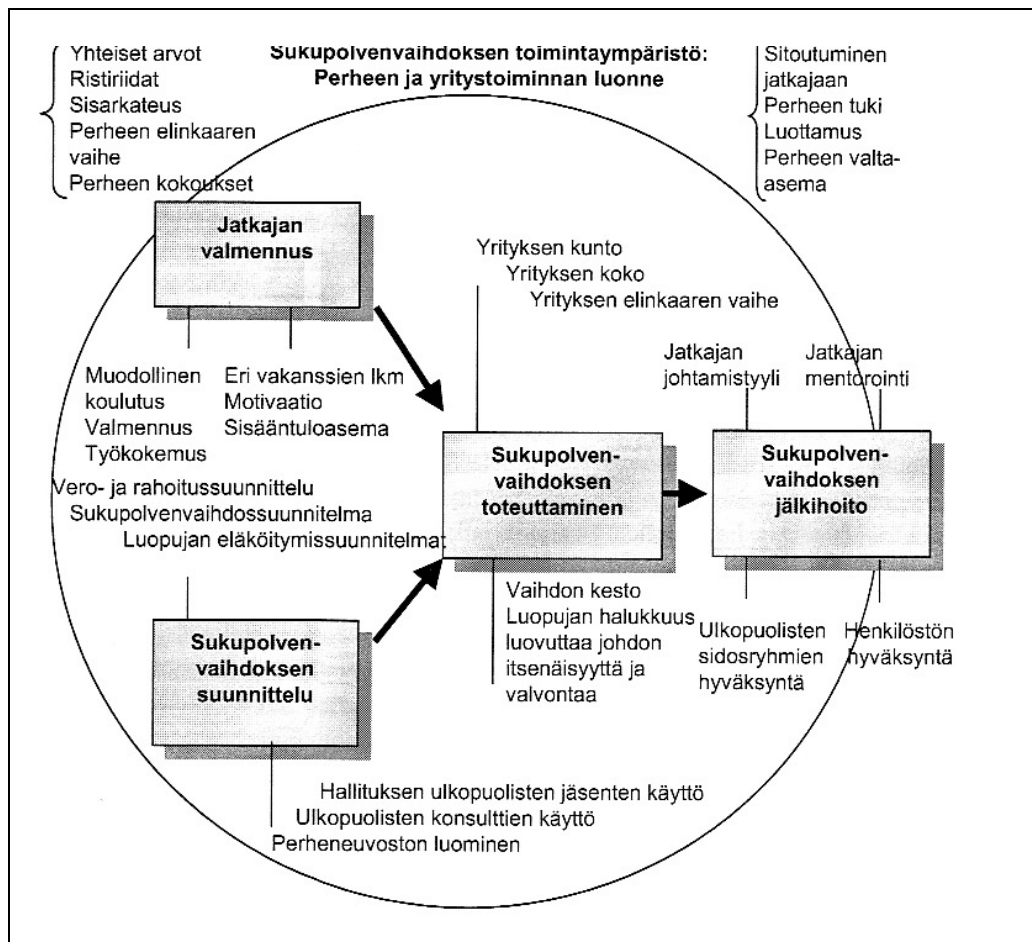


Kuva 5. Liiketoiminnan siirtoprosessi (Stenholm 2003, 63).

Sukupolvenvaihtoon ei riitä vain kovien tekijöiden (verotus, rahoitus, yrityksen talous, juridiikka) järjestäminen kuntoon. On hyvä muistaa, että pehmeät tekijät (keskustelu, luopuminen ja luottamus) ovat oleellinen osa sukupolvenvaihdosta. Sukupolvenvaihdosta on ruvettava suunnittelemaan hyvissä ajoin ennen varsinaisen vaihdoksen ajankohtaa. Hyväksi on myös todettu, että jatkaja on yrityksen toiminnassa mukana ennen vaihdosta. Tämä menettely lisää jatkajan motivaatiota, mutta myös henkilöstö, asiakkaat ja tavarantoimittajat tulevat tutuiksi. Näin myös luottamus luopujan ja jatkajan välillä vankkenee. Toisaalta yrityksen johtamiselle ja kehittymiselle on hyväksi, jos jatkajalla on kokemusta myös toisenlaisesta yrityskulttuurista, yrityksen johtamisesta ja organisaatioista. (Stenholm 2003, 62-67)

Kuvaja, Saurio & Kortelainen (2005) kuvaavat perheen sisäistä sukupolvenvaihdosprosessia. He jakavat sukupolvenvaihtoprosessin kolmeen vaiheeseen: suunnitteluvaihe, toteuttamisvaihe ja jälkihoitovaihe. Suunnitteluvaihe pitäisi aloittaa 4-6 vuotta ennen omistajan ja johtajan vaihdosta. Tämä suunnitteluvaihe sisältää mm. jatkajan tai jatkajien valmennuksen ja

kehityksen ja vero-, rahoitus- ja perintösuunnittelun sekä luopujan oman eläköitymissuunnitelman. Vastaavasti toteuttamisvaihe tulisi aloittaa noin vuosi ennen omistajan ja johtajan vaihdosta. Toteuttamisvaiheen keston vaikuttavat suuresti mm. luopujan kyky luottaa jatkajaan sekä kyky delegoida tehtäviä jatkajalle. Jälkihoito aloitetaan välittömästi vaihdoksen jälkeen. Jälkihoitovaiheessa on tärkeää, että luopuja antaa jatkajalle työrauhan. Luopuja ei saisi oma-aloitteisesti ja aktiivisesti puuttua yrityksen operatiiviseen toimintaan vaan luopujan roolina olisi tarvittaessa toimia mentorina. Aikaa kuluu parikin vuotta ennen kuin henkilöstö ja muut ulkopuoliset sidosryhmät (tavarantoimittajat, asiakkaat jne. ) luottavat jatkajaan ja hyväksyvät jatkajan yrityksen todelliseksi johtajaksi. Jatkajan olisi hyvä kehittää itselle oma johtamistyyli. Sukupolvenvaihtoprosessin vaiheet on kuvattu hyvin Kuva 6.



Kuva 6. Sukupolvenvaihdosprosessin keskeiset vaiheet ja niiden osatekijät (Kuvaja, S., Saurio, S. & Kortelainen, S. 2005, 19). (Idea kuvaan on saatu Hautalan (2004) väitöskirjasta)

#### 4.1 Sukupolvenvaihto-oppaat Internetissä

Internetissä on useita oppaita yrityksen sukupolvenvaihdokseen. Niistä yrittäjä voi valita omalle kohdalle parhaiten sopivan. Taulukko 2 on kerätty muutama netistä löytyvä opas sukupolvenvaihdokseen.

Taulukko 2. *Oppaita sukupolvenvaihtoon yrityksessä (Viitattu 10.3.2010).*

Oppaan nimi ja tekijä	Internet-linkki
Johtajuuden ja omistajuuden muutokset perheyrietyksessä. Työkirja. (Havunen ja Sten (2003))	<a href="http://www2.tekes.fi/new/lap/Julkaisut/tyokirja_suomi.pdf">http://www2.tekes.fi/new/lap/Julkaisut/tyokirja_suomi.pdf</a>
Yrittäjäpolvenvaihdosopas – yrittäjän opas (Kangas (2004), alkuperäinen: Clifford ja Teodosion (1999))	<a href="http://www.omistajanvaihdosseura.org/Resources/yrittajapolvenvaihdos.pdf">http://www.omistajanvaihdosseura.org/Resources/yrittajapolvenvaihdos.pdf</a>
Yritysten omistajavaihdosten palveluprosessi (Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät Kangas (2007))	<a href="http://www.omistajanvaihdosseura.org/Resources/palveluprosessikuvaus_2007.pdf">http://www.omistajanvaihdosseura.org/Resources/palveluprosessikuvaus_2007.pdf</a>
Opas onnistuneeseen omistajavaihdokseen (Yritysten omistajanvaihdosten edistäminen –hanke (2006)).	<a href="http://www.omistajanvaihdosseura.org/Resources/OV-opas2006.pdf">http://www.omistajanvaihdosseura.org/Resources/OV-opas2006.pdf</a>

### **Johtajuuden ja omistajuuden muutokset perheyrietyksessä**

Työkirja sisältää 13 työkorttia, jonka avulla yrittäjä voi käydä läpi perheen sisäisen sukupolven vaihdokseen.

### **Yrittäjäpolvenvaihdosopas – yrittäjän opas**

Kirja esittää kuusiportaisen menetelmän, jonka avulla yrittäjä luo jatkaja-suunnitelman:

- tavoitteiden asettaminen – yrittäjä itse
- tavoitteiden asettaminen – muut asianosaiset
- ylimmän johdon sukupolvenvaihdos
- ihannelopputus
- vaihtoehtojen selvittäminen
- yrittäjäpolvenvaihdossuunnitelman laadinta ja toteuttaminen

Kirjassa on myös vaihdostilanteeseen tarvittavia työkaluja.

### **Yritysten omistajavaihdosten palveluprosessi**

Opas jakaa palveluprosessin neljään vaiheeseen:

- heräämisvaihe
- valmistautumisvaihe
- omistajanvaihdosvaihe
- haltuunottovaihe

Lisäksi opas esittelee Etelä-Pohjanmaan, Satakunnan, Pirkanmaan, Keski-Suomen, Keski-Pohjanmaan ja Pohjois-Pohjanmaan omistajanvaihtoprosessin vastuorganisaatiot.

### **Opas onnistuneeseen omistajavaihdokseen**

Opas on tarkoitettu sekä yrityksestään luopuvalle että sukupolvenvaihdoksen tai yrityskaupan kautta aloittavalle yrittäjälle. Oppaassa esitellään omistajavaihdoksen edistämispalveluja, omistajanvaihdon arvonmääritys,

muutoksenhallinta sekä osaamisen ja johtajuuden siirron onnistumisprosessi.

#### 4.2 Mistä jatkaja yritykselle?

Internetissä on useita yritysten osto- ja myyntipaikkoja. Internetin lisäksi ostajaa voi hakea yrittäjä itse, asiantuntija avulla tai jopa lehti-ilmoituksella. Taulukko 3 on Internet-osoitteita eri kauppapaikoista.

Taulukko 3. Yritysten osto- ja myyntipaikkoja Internetissä (Viitattu 10.3.2010).

Toimija	Internet-osoite
<a href="http://yritysporssi.yrittajat.fi/">Suomen yrittäjät</a>	<a href="http://yritysporssi.yrittajat.fi/">http://yritysporssi.yrittajat.fi/</a>
<a href="http://www.ekyrytysporssi.fi/IlmoituksetOsto.aspx">Etelä-Karjalan Yritysporssi</a>	<a href="http://www.ekyrytysporssi.fi/IlmoituksetOsto.aspx">http://www.ekyrytysporssi.fi/IlmoituksetOsto.aspx</a>
<a href="http://www.jatkajat.fi">www.jatkajat.fi</a>	<a href="http://www.jatkajat.fi/">http://www.jatkajat.fi/</a>
<a href="http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/yrityskaupat/">Kauppalehti online</a>	<a href="http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/yrityskaupat/">http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/yrityskaupat/</a>
<a href="http://www.meandson.fi/sch-listing-want-list.php?_lang=fl&amp;">Meandson Oy</a>	<a href="http://www.meandson.fi/sch-listing-want-list.php?_lang=fl&amp;">http://www.meandson.fi/sch-listing-want-list.php?_lang=fl&amp;</a>
<a href="http://www.ostayritys.fi/dealer_page.php?loc_id=40">Ostayritys.fi</a>	<a href="http://www.ostayritys.fi/dealer_page.php?loc_id=40">http://www.ostayritys.fi/dealer_page.php?loc_id=40</a>
<a href="http://www.josek.fi/fi/?ID=1470">Osuva</a>	<a href="http://www.josek.fi/fi/?ID=1470">http://www.josek.fi/fi/?ID=1470</a>
<a href="http://www.yrityskaupat.net/ostetaan.php">Suomen Yrityskaupat Oy</a>	<a href="http://www.yrityskaupat.net/ostetaan.php">http://www.yrityskaupat.net/ostetaan.php</a>
<a href="http://www.yrityskauppa.net/">Yrityskauppa.net</a>	<a href="http://www.yrityskauppa.net/">http://www.yrityskauppa.net/</a>
Seuraavilla on kontakteja potentiaalsiin ostajiin:	
<a href="http://www.uusyrytyskeskus.fi/main/">Uusyrytyskeskus</a>	<a href="http://www.uusyrytyskeskus.fi/main/">http://www.uusyrytyskeskus.fi/main/</a>
<a href="http://www.prohow.fi/">ProHow-ryhmä</a>	<a href="http://www.prohow.fi/">http://www.prohow.fi/</a>
<a href="http://www.fvca.fi/">Pääomasijoittajayhdistys</a>	<a href="http://www.fvca.fi/">http://www.fvca.fi/</a>
<a href="http://www.ledi.fi/bisnesenkelit/">Businessenkelit</a>	<a href="http://www.ledi.fi/bisnesenkelit/">http://www.ledi.fi/bisnesenkelit/</a>

Kuten yllä olevasta taulukosta näkyy, Suomessa on useita yritysvälittäjiä. Yrittäjien onneksi, kilpailevatkin välittäjät tekevät yhteistyötä sopivaa ostajaa etsiessään. Näiden lisäksi eri alojen asiantuntijoilla, kuten pankinjohtajilla, liikejuristeilla, Ely-keskusten (entinen TE-keskus) omistajanvaihdospalveluilla on tietoja ostajista. (Suomen yrittäjät)

## 5 YRITTÄJYYSKASVATUSMALLIN KEHITYSPROSESSI

Yrittäjyyskasvatusmallia suunniteltiin yhdessä Hämeen ammattikorkeakoulu aikuisopiskelijoiden kanssa. Tämä tuotekehitysprojekti oli osa tuotekehitys ja –turvallisuus opintojaksoa. Ryhmä oli tuotantotalouden aikuiskoulutusryhmä ja puhutaan ns. merkonomista insinööriksi -ryhmästä. Ryhmä oli erinomainen tuotekehitystiimi, koska sen jäsenillä on laaja kirjo erilaisia työkokemuksia.

### 5.1 Tuotekehitys ja –turvallisuus opintojakson sisältö

Opintojakson tavoitteena oli saada opiskelija ymmärtämään asiakaslähtöisen tuotekehityksen merkitys yrityksen toiminnalle. Lisäksi opiskelijan piti ymmärtää tuotekehitys jatkuvana toimintana, jolla yritys varmistaa, että sen tuotteet ja palvelut ovat jatkuvasti asiakkaiden tarpeiden mukaisia, kilpailukykyisiä ja kannattavia. Opintojaksoon otettiin case-tapaus yrittäjyyskasvatusmallista, jolloin edellä esitetyt tavoitteet saavutettiin erinomaisesti.

### 5.2 Kehitysmenetelmät

Tuotekehitys aloitettiin tuotteen analysoinnilla (TT-menetelmä) eli selvitettiin ongelman ydin, toiveet, odotukset, rajoitukset jne. Seuraavana vaiheena oli tuotteen vaatimusten ja tavoitteiden asettaminen. Varsinaisen ratkaisun etsiminen tehtiin kolmella menetelmällä: aivoriihi, tuplatiimi ja tuumataalkoot (Jokinen 1987, 23-67). Näiden kaikkien menetelmien tehtävänannot löytyvät liitteistä 1-4. Opinnäytetyön tekijän tehtäväksi jäi tehtävänäntöjen laatiminen ja tulosten kirjaaminen muistiin (liite 5).

Varsinaisessa raportoinnissa kerättiin yhteen jo valmiina oleva materiaali, joka sopii yrittäjyyskasvatusmalliin. Puuttuvat osa-alueet yrittäjyyskasvatusmallista tuotettiin opiskelijoiden tuotekehityksen perusteella.



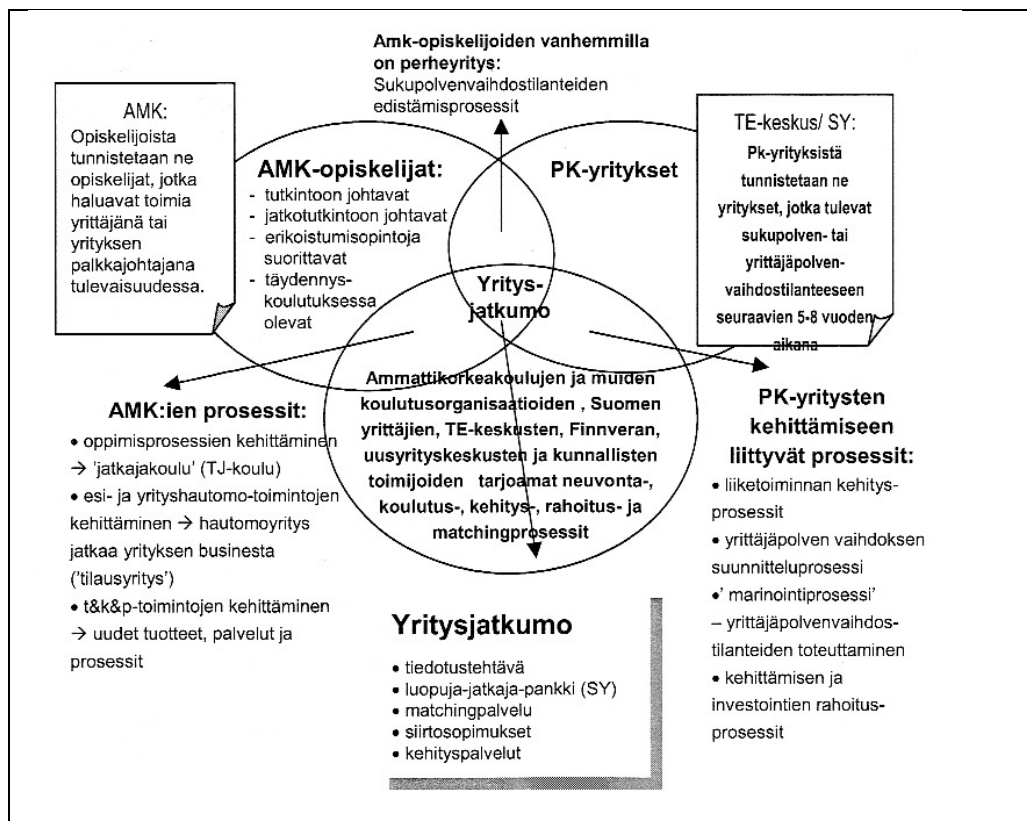
## 6 YRITTÄJYYSKASVATUSMALLIN ESITTELY

Yrittäjyyskasvatusmallin suunnittelun tarkoituksena on tuottaa toimintamalli, jonka avulla ammattiopisto / ammattikorkeakoulu opiskelijoineen auttaa yrittäjää tekemään sukupolvenvaihdoksen yrityksessään. Mallin suunnittelu tehtiin yhdessä ammattikorkeakoulun aikuisopiskelijoiden kanssa projektina opintojakson tuotekehitys ja -turvallisuus tiimoilta. Varsinaisessa raportoinnissa kerättiin yhteen jo valmiina oleva materiaali, joka sopii yrittäjyyskasvatusmalliin. Puuttuvat osa-alueet yrittäjyyskasvatustmallista tuotettiin itse.

### 6.1 Ammattikorkeakoulun rooli

Kuvaja, Saurio ja Kortelainen ovat tehneet laajan tutkimuksen 2005 ammattikorkeakoulun roolista yrittäjätalouden edistäjänä. Tutkimuksen mukaan ammattikorkeakoulu toimisi prosessissa koulutus- ja valmennusohjelmien tuottajana jatkajaehdokkaiden tarpeisiin. Toisena roolina olisi toimia luopujayrittäjän ja jatkajaehdokkaan kohtaamisympäristönä, jolloin he voisivat yhdessä ja pitkäjännitteisesti lähteä ratkaisemaan sukupolvenvaihdokseen liittyviä ongelmia.

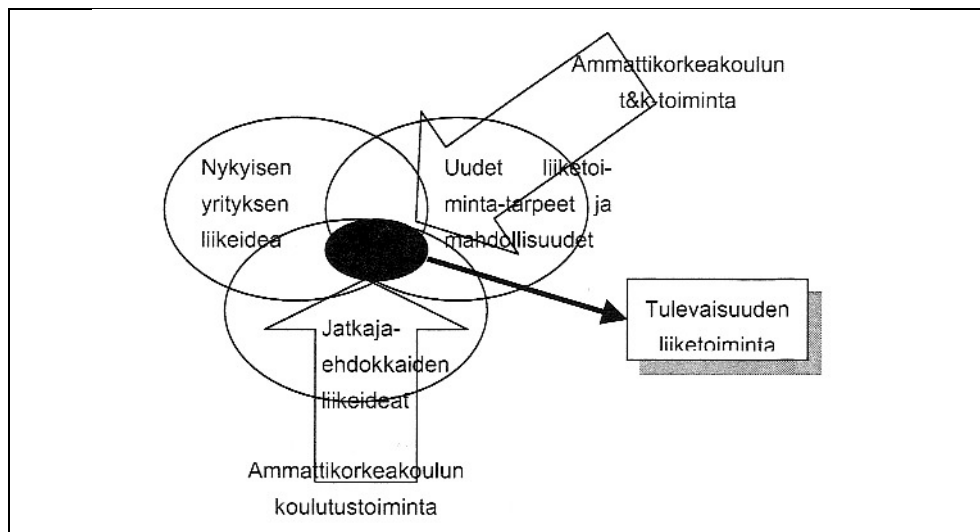
Kuvaja ym (2005, 182) on koontanut yhteen AMK:n roolit yrityksen sukupolvenvaihdossa Kuva 7.



Kuva 7. Ammattikorkeakoulujen rooleja alueellisissa yrittäjätaloudenvaihdosprosesseissa (Kuvaja, S., Saurio, S. & Kortelainen, S. 2005, 182).

Kuvajan ym. (2005, 182-187) mukaan ammattikorkeakoulu integroitaisiin alueellisiin yrityssukupolvenvaihdosprosesseihin, ohjelmiin, palvelukokonaisuuksiin. AMK:n rooli olisi mm.

- erilaisten selvitysten tekeminen
  - opiskelijoiden yrittäjyysintressin kartoitus
  - mahdollisten opiskelevien pk-yrittäjien lapsien sukupolvenvaihdosintressi
  - lähialueiden pk-yrittäjien sukupolvenvaihdostilanne
- ammattikorkeakoulukohtaisten koulutus, t&k- ja palveluprosessien kehittäminen yrittäjyysuuntaan
- esi- ja yrityshautomoprosessien kehittäminen –yrittäjyyden oppimisympäristöjen kehittäminen ja uusien yritysten aikaansaaminen AMK-ympäristössä jatkamaan vaihdostilanteissa olevien yritysten liiketoimintaa
- PK-yritysten kehittämisprosessien tehostaminen ja uudelleensuuntaaminen
- T&K-toiminnan suuntaaminen sukupolvenvaihdostilanteissa olevien pk-yritysten liiketoiminnan uudistamiseen (Kuva 8)
- yhteistyön tehostaminen aluetason muiden sukupolvenvaihdostilanteita edistävien toimijoiden kanssa
- yritysjakumoiden organisoiminen yhdessä muiden sukupolvenvaihdostilanteita edistävien toimijoiden kanssa.



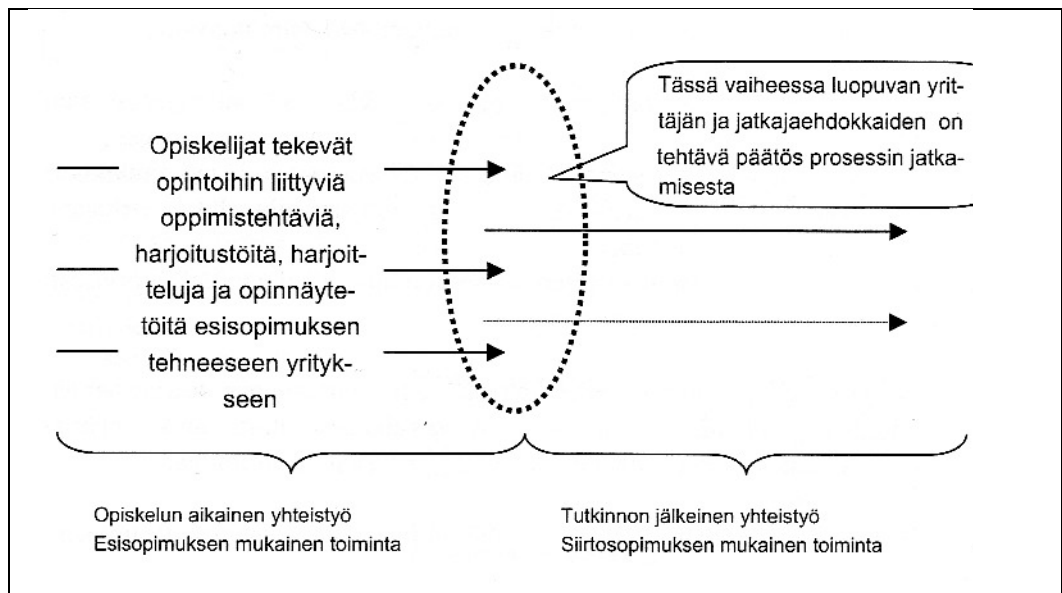
Kuva 8. Liiketoimintalähtöinen sukupolvenvaihdosprosessi, joka hyödyntää ammattikorkeakoulun t&k- toimintaa (Kuvaja, S., Saurio, S. & Kortelainen, S. 2005, 186).

Kuva 8 esittää, kuinka luopuvan yrittäjän ja jatkavan yrittäjän liikeideat sekä AMK:n tutkimus- ja kehitystoiminta voivat yhdistyä yrityksen tulevaisuuden liiketoiminnaksi sukupolvenvaihtoprosessissa. Luopuva yrittäjä tuo vaihtoprosessiin toimivan liikeidean. Vastaavasti jatkava yrittäjä tuo oman liikeideansa prosessiin. Kolmantena osapuolena AMK:n t&k tuottaa uutta tietoa asiakkaiden tarpeista tai uutta näkemystä palveluista. Tulevaisuuden liiketoiminta voidaan muodostaa kaikkien näiden kolmen näkemyksen lopputuloksena. (Kuvaja, S., Saurio, S. & Kortelainen, S. 2005, 186)

## 6.1.1 Yritysjatkuo/Jatkajakoulu

Yritysjatkuo on tapa, jolla pk-yritys tilaa itselleen ja yritykselleen potentiaalisen jatkajan/jatkajatiimin. Yritysjatkuossa AMK yhteistyökumppaneineen etsii, rekrytoi, valmentaa ja luo kehittymismahdollisuuksia potentiaalisille jatkajaehdokkailla. Näistä ehdokkaista pk-yrittäjä valitsee itselleen sopivan jatkajan. (Kuvaja ym. 2005, 184-186)

Pk-yrittäjä ja mahdollinen yrityksen jatkaja solmivat siirtosopimuksen (Kuva 9). Tämä sopimus sisältää kaksi vaihetta: esisopimus (2-3 vuotta) ja varsinainen siirtosopimus (2-3 vuotta). Esisopimus tarkoituksena on tutustuttaa yrittäjä ja jatkaja toisiinsa. Esisopimuksen aikana voi vielä irtisanoutua sukupolvenvaihdosprosessista. Varsinaisessa sopimuksessa toteutetaan hallittu sukupolvenvaihdos. Siirtosopimuksen aikana vanha yrittäjä siirtää hiljaisen tietonsa uudelle yrittäjälle ym. olemalla uuden yrittäjän rinnalla riittävän kauan. Pitkällä siirtovaiheella pyritään löytämään mm. uusia rahoitustapoja, jolla yritys siirretään uudelle omistajalle. (Kuvaja ym. 2005, 184-186)



Kuva 9. Yritysjatkuon toimintaperiaate ammattikorkeakouluympäristössä (Kuvaja, S., Saurio, S. & Kortelainen, S. 2005, 184).

Yritysjatkuo muotoutui vuoden 2005 jälkeen muotoon jatkajakoulu. [Jatkajakoulun](http://www.jatkajakoulu.com/) toimintaan voi tutustua myös Internetin välityksellä: <http://www.jatkajakoulu.com/> (viitattu 23.3.2010).

Jatkajakoulun sisältö on vakiintunut (2008) seuraavanlaiseksi:

- henkilökohtainen kehittämissuunnitelma (HOPS)
  - Yrittäjätesti
  - Yrittäjyyden oppimis- ja kehittämissuunnitelma (YHOPS)
- yrityksen haltuunotto-osaamisen kehittäminen
  - Yrityksen nykytila-analyysi
  - Yrityksen haltuunotto
  - Liiketoiminnan kehittäminen
  - Uuden markkina-aseman luominen

- lähiopetuksen lisäksi omistajanvaihdos- tai omat yritykset toimivat case- tai oppimis- ja kehittämiskohteina
- yrityksen haltuunoton toteuttaminen
  - Yrityksen perusanalyysi ja omistajavaihdoksen suunnittelu
  - Yrityksen kehittämisohjelma yhdessä luopujan kanssa
  - Yrityskauppaneuvottelut
  - Hiljaisen tiedon siirto
  - Yrityksen haltuunoton ja osaamisen sekä johtajuuden siirron aloittaminen
- vertaisoppiminen ja kokemusten vaihto
  - Onnistumiset ja epäonnistumiset sekä kehitystarpeet ja jälkihoito

(Kuvaja & Saurio 2009, 33-34)

Varsinainen jatkajakouluprojekti päättyi vuonna 2008, mutta tavoitteena on, että jatkajakoulu jatkaa kehittymistään ja laajentuu eri ammattikorkeakouluihin pysyväksi osaksi opintotarjontaa sekä mahdollisesti levittyen Eurooppaan.

Aikuisopiskelijoiden (merkonomista insinööriksi -ryhmä) tuotekehityksen tuloksena tuli hyvin paljon samoja asioita kuin edellä on esitetty. Tuotekehityksen tuloksena AMK:n tärkein rooli on koko sukupolvenvaihtoprosessin organisointi.

### 6.1.2 Jatkajakoulutilanne tällä hetkellä

Jatkajakoulutoiminta on tiivistynyt (vuonna 2009) 15 opintopisteen opintokokonaisuudeksi, jonka kesto on yhden lukuvuoden. Kyseessä on yritysjohtamisen tehovalmennus, jonka tavoitteena on perehdyttää ja valmentaa opiskelijoita yrittäjänvaihdosprosessissa ja yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä sekä käynnistää konkreettisia omistajuuden vaihdoksia. Suurimpana ongelmana Jatkajakoulun toiminnalla on luopujayrittäjien löytäminen. (LAMK, Jatkajakoulu)

#### **HAMK**

Hämeen ammattikorkeakouluun perustettiin konsulttivetoisena Jatkajakoulu lukukaudeksi 2007-2008. Se toimi onnistuneesti koko lukukauden. Seuraavana lukukautena 2008-2009 pyrittiin Jatkajakoulu aloittamaan samalla konseptilla. Jatkajakoulu ei kuitenkaan lähtenyt liikkeelle, koska ohjelmaan oli liian vähän hakijoita. Lopulta osa Jatkajakoulukonseptin aiheista integroitiin Liiketaloudenkoulutusohjelmaan osana yrittäjyysopintoja. Sivuvuaine on yrittäjyysosaaminen (15 op), joka koostuu kolmesta 5 opintopisteen opintojaksosta: yrittäjänä toimiminen, jatkajayrittäjyys ja kasvuyrittäjyys. Esim. jatkajayrittäjyys-opintojakson tavoitteena on, että opiskelija hallitsee yrityskauppaneuvotteluihin ja esisopimuksen tekemiseen tarvittavat tiedot ja omaksuu jatkajayrittäjän roolin sekä osaa yrityksen haltuunoton ja osaamisen siirron. Sivuvuainekokonaisuuden piti alkaa keväällä 2010, mutta kurssille ei tullut osallistujia. (Sarviharju, haastattelu 26.3.2010)

### **LAMK**

Lahdessa toimi ensimmäinen Jatkajakoulu vuonna 2005 ns. pilottikouluna. Ensimmäiseen koulutukseen osallistui 30 opiskelijaa. Vuonna 2005 kerättiin luopuvista yrittäjistä yritys pankki, mutta tästä luovuttiin seuraavissa koulutuksissa, koska opiskelijoiden ja luopuvien yrittäjien tarpeet eivät kohdanneet. Seuraavat kaksi koulua toimivat nimellä yrittäjä- / jatkajakoulu. Koulu kestää vuoden ja se kuuluu vapaasti valittaviin opintoihin. Koulutukseen otetaan 15 opiskelijaa kerralla. Koulutus sisältää 10 opintopisteen yrittäjyysteoriaosuuden ja 5 opintopisteen case-hankkeen omassa yrityksessä. Koulutukseen on ollut hyvin hakijoita ja valitut opiskelijat ovat olleet hyvin motivoituneita. Seuraava yrittäjä- / jatkajakoulu alkaa tammi-kuussa 2011. (Ilmonen, haastattelu 13.4.2010)

### **TurkuAMK**

Turussa toimi ensimmäinen Jatkajakoulu lukuvuonna 2007/2008. Ensimmäinen Jatkajakoulu keskittyi opiskelijoihin, joilla oli mahdollisesti tulevaisuudessa perheyrittäjien sukupolvenvaihdos edessä. Nykyään koulutusta tarjotaan kaikille yrittäjyydestä kiinnostuneille opiskelijoille. Koko Jatkajakouluun osallistuu 15 opiskelijaa lukuvuoden aikana. Tällä hetkellä on menossa kolmas Jatkajakoulu. Jatkajakoulun 15 opintopisteeseen kuuluu seuraavat opintojaksot: minustako yrittäjä, omistajan/sukupolvenvaihdoksen suunnittelu, yrityksen nykytila-analyysi, yrityksen strateginen ajattelu ja liiketoimintakonseptin kehittäminen, omistajuuden siirron jälkihoito. Koulutuksessa on tällä hetkellä meneillään muutamia yrittäjävaihdoksia. (Kasi, haastattelu 18.4.2010)

OECD:n (2009) julkaisun mukaan vuonna 2009 Jyväskylän AMK:ssa on ollut yksi Jatkajakoulu, Laureassa on menossa ensimmäinen Jatkajakoulu sekä Vaasan AMK ja Tampereen AMK suunnittelevat ensimmäistä Jatkajakouluaan. Satakunnassa jatkajakouluajattelu on osa liiketoimintakoulutusta.

#### 6.1.3 Tandem-jatkajakoulu

Useissa pienissä yrityksissä yrittäjältä vaaditaan kädentaitoja. Näitä kädentaitoja harvemmin opetetaan ammattikorkeakoulussa. Kädentaitoja vaativissa yrityksissä korostuvat ammattiopiston opit. Ihannetapauksessa opiskelija olisi käynyt sekä ammattiopiston että ammattikorkeakoulun ennen ryhtymistään yrittäjäksi, näin tietotaito olisi kohdillaan.

AMK:n jatkajakoulumallia voisi kehittää siihen suuntaan, että yhteistyöhön otetaan mukaan ammattiopisto. Jatkajakoulu toimisi yhä AMK:n suojissa, mutta ammattiopiston opiskelija voisi myös osallistua koulutukseen. Näin ammattiopisto-opiskelijalla olisi mahdollisuus hyödyntää Jatkajakoulun asiantuntijoita ja sukupolvenvaihdoksesta tehtäisiin hallitumpi prosessi.

Tandem-jatkajakoulusta voitaisiin tehdä kokeiluprojekti. Ryhmänä voisivat olla ammattiopiston opiskelijat, joiden vanhemmat, toinen vanhempi

tai joku muu lähipiiristä toimisi yrittäjänä, jolloin sukupolven vaihdos olisi tulevaisuudessa todennäköinen.

Tandem-jatkajakoulusta olisi hyvä tehdä lisätutkimusta.

## 6.2 Opettajan rooli

Opettajan pitää jo omilla toimillaan/asenteellaan ruokkia opiskelijoiden yrittäjähenkisyyttä. Opettajan on hyvä muistaa, että opettaminen on (Koiranen & Peltonen, 1995, 12)

- oppimismahdollisuuksien luomista
- oppimaan innostamista
- oppimisen esteiden poistamista
- ohjaamista etsimään, epäilemään ja kyselemään
- ympäristön ja sen muutosten vaikutusta oppimisen edistämisessä.

Opettaja voisi ottaa käyttöön Lavosen (1997, 29) yrittäjyyskasvatuksen työtavat. Lavonen on jakanut yrittäjyyskasvatuksen työtavat ja tehtävät neljää konkreettiseen osaan:

- persoonallisuuden kehittäminen (esim. luova ongelmanratkaisu, itsenäiset projektit, tutkielmat)
- sosiaalisen vuorovaikutuksen kehittäminen (esim. yritystoiminnan simulointi, roolileikki, väittely, ryhmätyö, yhteistoiminnallinen oppiminen)
- koulu-yritysyhteistyön kehittäminen (esimerkiksi yrityskäynnit, työelämään tutustuminen, toiminnallinen opintokäynti)
- tiedonhankinnan kehittäminen (esim. yrityksen edustaja koulussa, tietotekniikka).

Opettajan pitäisi tunnistaa yrittäjähenkiset opiskelijat omasta ryhmästään. Hän voisi esim. teettää yrittäjyys-kyselyn Internetissä. Taulukossa 4 on muutama netistä löytyvä yrittäjyystesti. Ehkä tasokkain testi on Finnveran ylläpitämä testi. Lisäksi mm. eri ammattikoulut järjestävät omia maksuttomia yrittäjätestejään.

Taulukko 4. *Yrittäjyystestejä Internetissä (Viitattu 22.3.2010).*

Ylläpitäjä	Osoite:
<a href="http://finnvera2.alkuvoima.com/yrittajatesti/">Finnvera</a>	<a href="http://finnvera2.alkuvoima.com/yrittajatesti/">http://finnvera2.alkuvoima.com/yrittajatesti/</a>
<a href="http://193.209.5.10/KSK/polku.nsf/testi?OpenForm">Kaakkois-Satakunnan Kehityskeskus oy</a>	<a href="http://193.209.5.10/KSK/polku.nsf/testi?OpenForm">http://193.209.5.10/KSK/polku.nsf/testi?OpenForm</a>
<a href="http://www.yrityssuomi.fi/Default.aspx?nodeid=15116">Yritys-Suomi</a>	<a href="http://www.yrityssuomi.fi/Default.aspx?nodeid=15116">http://www.yrityssuomi.fi/Default.aspx?nodeid=15116</a>

Opettajan tärkeänä roolina olisi yrittäjähenkisen opiskelijan ohjaaminen oikeaan paikkaan, tässä tapauksessa Tandem-jatkajakouluun.

Aikuisopiskelijoiden tuotekehityksen tulokset olivat hyvin paljon samoja asioita kuin edellä on esitetty. Opettajalle tulee antaa riittävä tuntiresurssi, asiantuntija- apu ja koulutus prosessiin. Opettajan vastuu opiskelijan ohjaamisesta yrittäjän taloudelliseen riskiin mietitytti ryhmää.

### 6.3 Luopuvan yrittäjän rooli

Yrittäjän pitää aloittaa riittävän ajoissa sukupolvenvaihdoksen suunnittelu. Hänen pitää olla myös valmis muutaman vuoden projektiin sekä luopumaan omasta hiljaisesta tiedosta. Kun yrittäjä on valmis luopumaan yrityksestään, hänen tulee ottaa yhteyttä esim. AMK:n Jatkajakouluun tai muihin alan asiantuntijoihin.

Aikuisopiskelijoiden tuotekehitysryhmän mielestä oleellinen tekijä prosessissa on asiakassuhteiden säilyminen myös sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Tästä syystä asiakkaita tulee informoida tulevasta sukupolvenvaihdoksesta esim. uuden ja vanhan yrittäjän yhteisellä tiedotustilaisuudella tai kirjeellä. Yrityksen henkilökunta pitää ottaa mukaan sukupolvenvaihdosprosessiin, jotta he sitoutuvat työskentelemään myös uuden yrittäjän alaisuudessa.

### 6.4 Opiskelijan rooli

Suurin haaste yrittäjyyskasvatusmallille on löytää yrittäjähenkiset opiskelijat ja saada heidät sitoutumaan sukupolvenvaihdos projektiin. Mikä motivoisi nuoria yrittäjyydessä?

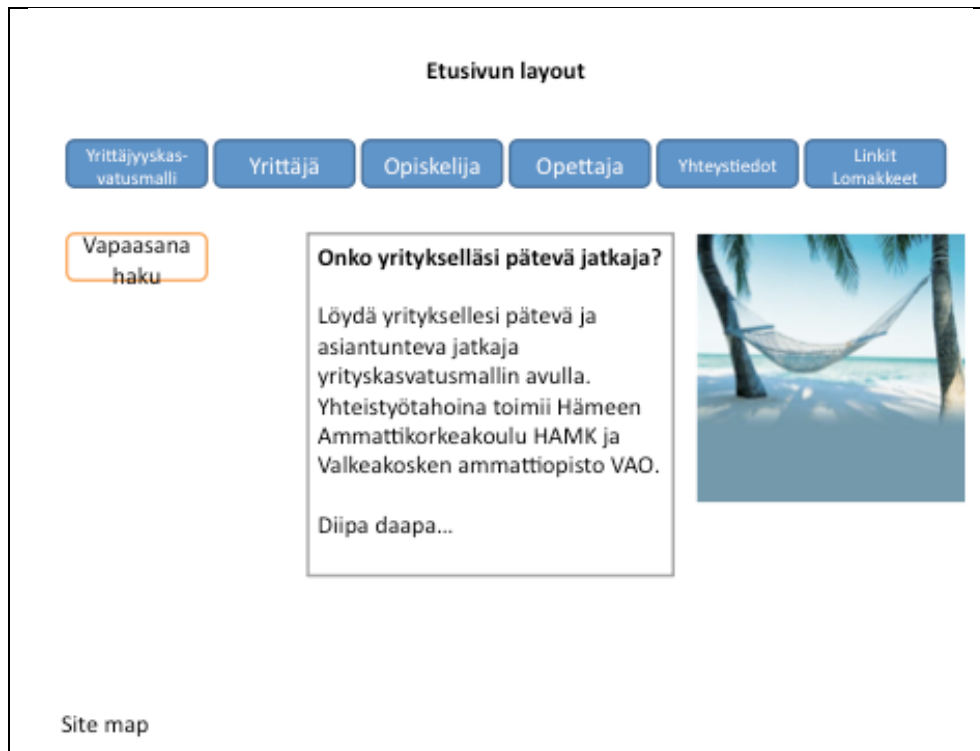
”YTY-Yhdessä tehdään yrityksiä” -yrittäjyyskasvatushankkeessa tehtiin nuorille kysely, mikä heitä kiinnostaa yrittäjyydessä ja mikä ei. Eniten nuoria kiinnostivat yrittäjyydessä raha ja oman itsensä herruus, myös luovuus saa kannatusta. Vastaavasti yrittäjyydessä eivät kiinnostaneet yrittäjän epävarmuus ja riskit sekä suuri työmäärä. Myöskään nuoria ei yleisesti yrittäjyys oikein kiinnostanut. Yllättävän monet nuoret ajattelivat yrittäjyyttä vaihtoehtona vain siinä tapauksessa, että he eivät sijoitu toisen palvelukseen. (Tapani 2008, 53-56.)

Opiskelijan pitää sitoutua projektiin sataprosenttisesti. Hänellä pitää olla vankat tukijoukot takanaan sekä omaa innostusta ja halua ruveta yrittäjäksi. Hänen pitää olla valmis ottamaan myös taloudellinen riski yrittäjyydestä. Hänellä pitää olla realistinen kuva yrittäjän arjesta. Opiskelijan oma-toimisuus täytyy olla korkealla tasolla. Mikäli opiskelija haluaa luopua sukupolvenvaihdosprojektista, se on mahdollista esisopimuksen aikana ennen siirtosopimusta (katso Jatkajakoulu). Opiskelijalla pitää olla käytettävissä kaikki asiantuntija-apu, jonka hän tarvitsee sukupolvenvaihdosprosessin aikana. Yrittäjäkoulutuksen pitää olla korkeatasoista, jotta opiskelijalla on tarvittavat tiedot ja taidot toimia yrittäjänä.

### 6.5 Yrittäjyyskasvatusmallin kokoaminen Internet-sivuiksi

Yrittäjyyskasvatusmallista voitaisiin tehdä Internet-sivut. Kaikki malliin liittyvä materiaali löytyisi yhden Internet-sivun takaa. Sivuilta löytyisivät linkkien avulla kaikki yhteistyökumppanit. Tarkoituksena ei ole kirjoittaa jo kerran kirjoitettuna uudestaan vaan sivuilta löytyisivät linkit esim. Jat-

kajakoulun sivuille, yrityskauppoihin, rahoittajien sivuille, yrittäjyystesteihin ja jne. Etusivun layout voisi olla esim. Kuva 10 kaltainen:



Kuva 10. Yrittäjyyskasvatusmallin Internet-sivujen layout.

Internet-sivujen layoutin tulisi olla suhteellisen yksinkertainen, jotta tarpeelliset asiat olisivat helposti löydettävissä. Erityisen tärkeää on, että sivu kerää yhteen Internetissä hajallaan olevat tiedot yrityksen sukupolvenvaihtoon liittyen. Esim. Internetissä on yli 10 kauppapaikkaa yrityksille tai useita sukupolvenvaihto-oppaita tai yrittäjätestejä. Suomen Yrittäjät ovat keränneet yhteen tietoa sukupolvenvaihtoon liittyen, mutta kaikkea sieltä ei löydy.

Opiskelijoiden houuttelemiseksi Internet-sivuille kannattaisi kirjoittaa kertomuksia yrittäjistä, varsinkin nuorista menestyvistä yrittäjistä. Opettajille sivuilla olisi mm. tietoa lähimmän Jatkajakoulun toiminnasta, yrittäjyyden asiantuntijoista ja jne. Opettajalle voisi olla myös käytännön vinkkejä, siitä miten tehdä opetuksesta yrittäjähenkistä.

Internet-sivujen perustaminen olisi hyvä aihe opinnäytetyölle tai projektille.



## 7 YHTEENVETO

Yrittäjyyskasvatusmallin tarkoituksena oli tuottaa toimintamalli, jonka avulla ammattiopisto /ammattikorkeakoulu yhdessä opiskelijoiden kanssa auttaisi yrittäjää tekemään sukupolvenvaihdoksen yrityksessään. Toimintamalli suunniteltiin yhdessä Hämeen ammattikorkeakoulu aikuisopiskelijoiden kanssa projektina tuotekehitys ja turvallisuuskurssin tiimoilta. Varsinaisessa raportoinnissa kerättiin yhteen jo valmiina oleva materiaali, joka sopii yrittäjyyskasvatusmalliin. Puuttuvat osa-alueet yrittäjyyskasvatusmallista tuotettiin itse.

Yrittäjyyskasvatusta on tutkittu paljon, mutta sukupolvenvaihdosprosessin tutkiminen on jäänyt vähemmälle. Varsinkin luopuvan yrittäjän ja oppilaitoksen / opiskelijan yhteistyötä on tutkittu vähän. Oppilaitoksissa, ammattikorkeakoulu tai toisen asteen oppilaitos, on paljon potentiaalisia tulevaisuuden yrittäjiä. Tämän tutkimuksen vähyys on valitettavaa, sillä Yrittäjäbarometrin (syksy 2009) mukaan yrityksistä 29 prosentissa odotetaan sukupolven- tai omistajanvaihdosta seuraavan 5 vuoden kuluessa. Tämä tarkoittaisi 40 000 sukupolven- tai omistajavaihdoksen mahdollisuutta ja tarvetta seuraavan viiden vuoden aikana.

Yrittäjyyskasvatusmallissa ammattikorkeakoulu toimii sukupolvenvaihtoprosessin organisoijana, opettaja opiskelijan ohjaaja, opiskelija tulevana yrittäjänä ja yrittäjä luopujana. Parhaiten nämä kaikki toimijat toisi yhteen AMK:n Jatkajakoulu. Jatkajakoulu olisi toimija, josta pk-yritys tilaisi itselleen ja yritykselleen potentiaalisen jatkajan/jatkajatiimin. Jatkajakoulussa AMK yhteistyökumppaneineen etsisi, rekrytoisi, valmentaisi ja loisi kehittymähdollisuuksia potentiaalisille jatkajaehdokkailla. Näistä ehdokkaista yrittäjä valitsisi itselleen sopivan jatkajan.

Jatkajakoulua voisi kehittää vielä eteenpäin, niin että mukaan tulisi myös ammattiopisto. Näin yrittäjällä olisi suurempi määrä valinnanvaihtoehtoja yrityksensä jatkajiksi sekä myös ammattiopiston opiskelija saisi yrittäjänä toimimiseen tarvittavat tiedot ja taidot. Tätä Tandem-Jatkajakoulu vaihtoehtoa kannattaisi tutkia lisää.

Yrittäjyyskasvatusmallista tehtäisiin Internet-sivut. Kaikki malliin liittyvä materiaali löytyisi yhden Internet-sivun takaa. Sivuilta löytyisi linkkien avulla kaikki yhteistyökumppanit. Tarkoituksena ei ole kirjoittaa jo kerran kirjoitettu uudestaan vaan sivuilta löytyisi linkit esim. Jatkajakoulun sivuille, yrityskauppoihin, rahoittajien sivuille, yrittäjyystesteihin ja jne. Nämä Internet-sivut olisivat hyvä aihe opinnäytetyölle tai projektille.

## LÄHTEET

Carrier, Camille: Pedagogical Challenges in Entrepreneurship Education. In Paula Kyrö & Camille Carrier (Eds.) *The Dynamics of Learning Entrepreneurship in a Cross-cultural University Context*. Entrepreneurship Education Series 2/2005. Saarijärvi Offset Oy 2005.

Duchenèaut, B.: Entrepreneurship and Higher Education from Real-life Context to Pedagogical Challenge. In Robert Brockhaus, Gerald Hills, Heinz Klandt & Harold Welsch (Eds.) *Entrepreneurship Education*, Ashgate Publishing Company, England 2001.

Gibb, Allan: The Entrepreneur Culture and Education. *International Small Business Journal* 11 (1993): 3, s.11-33.

Gibb, Allan: Creating the entrepreneurial university: do we need a wholly different model of entrepreneurship? In Alain Fayolle (ed.) *Handbook of Research in Entrepreneurship Education*, Volume 1, Edgar Elgar Publishing Limited, USA 2007.

Hautala Taru. 2004. Osaamisen ja johtajuuden siirto ravitsemusalan perheyrittäjien sukupolvenvaihdoksessa. Vaasan yliopisto. Liiketaloustiede. Johtaminen ja organisaatiot. Väitöskirja. Viitattu 4.4.2010.  
[http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_952-476-138-6.pdf](http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_952-476-138-6.pdf)

Ilmonen, Jukka. Liiketalouden lehtori, LAMK. Haastattelu 13.4.2010.

Jokinen Tapani. 1987. Tuotekehitys. Helsinki. Tekijä ja Otatieto Oy.

Kasi, Ella. Liiketalouden lehtori, TurkuAMK. Haastattelu 18.4.2010.

Kasvu yrittäjyyteen 2010. Viitattu 1.3.2010.  
[www.vaske.fi/kasvuyrittajyyteen/index.htm](http://www.vaske.fi/kasvuyrittajyyteen/index.htm)

Kirby, David: Changing the entrepreneurship education paradigm. In Alain Fayolle (ed.) *Handbook of Research in Entrepreneurship Education*, Volume 1, Edgar Elgar Publishing Limited, USA 2007.

Koiranen, M ja Peltonen, M 1995. Yrittäjyyskasvatus. Tammer-Paino.

Koiranen, M. Henkinen kasvu yrittäjyyteen n.d. Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta. Viitattu 25.2.2010.  
<http://www.vaske.fi/kasvuyrittajyyteen/mallit.htm>

Koiranen, Matti & Ruohotie, Pekka: Yrittäjyyskasvatus: analyseja, syn- teesejä ja sovelluksia. *Aikuiskasvatus* 21 (2001): 2, s. 102-111.

Kuvaja Sakari ja Saurio Simo 2009. Ammattikorkeakoulun rooli yrittäjätalouden vaihdoksen edistämiseksi. Selvitys vuosina 2005-2006 ta-

pahtuneista muutoksista ja näkökulmia tulevaisuuteen. Työ- ja elinkeinoministeriän julkaisuja. Työ ja yrittäjyys. 30/2009. Viitattu 23.3.2010  
[http://www.tem.fi/files/23422/TEM\\_30\\_2009\\_tyo\\_ja\\_yrittajyys.pdf](http://www.tem.fi/files/23422/TEM_30_2009_tyo_ja_yrittajyys.pdf)

Kuvaja, S., Saurio, S. & Kortelainen, S. 2005. Ammattikorkeakoulun rooli yrittäjäpolvenvaihdoksen edistämässä. KTM Rahoitetut tutkimukset. 3/2005. Elinkeino-osasto.

Kyrö, Paula: Yrittäjyyskasvatuksen pedagogisia lähtö-kohtia pohtimassa. Aikuiskasvatus 21 (2001): 2, s. 92-101.

Kyrö, Paula: Entrepreneurial learning in a cross-cultural context challenges previous learning paradigms. In Paula Kyrö & Camille Carrier (Eds.) The Dynamics of Learning Entrepreneurship in a Cross-cultural University Context. Entrepreneurship Education Series 2/2005. Saarijärvi Offset Oy 2005.

Kyrö, Paula and Tapani, Annukka: Learning risk-taking competences. In Alain Fayolle (ed.) Handbook of Research in Entrepreneurship Education, Volume 1, Edgar Elgar Publishing Limited, USA 2007.

Kyrö, P. (1998) Yrittäjyyden tarinaa kertomassa. Helsinki: WSOY.

LAMK, Jatkajakoulu. Viitattu 29.3.2010  
<http://www.lamk.fi/palvelut/eu/jatkajakoulu/>

Lavikka, Riitta: Minuusprosessit, luottamus ja yhteistyö verkostoituvassa työelämässä. Aikuiskasvatus 24 (2004): 4, s. 322-332.

Lavonen, J. 1997. Luova ongelmanratkaisu: uutta sisältöä ja innostavia työtapoja yrittäjyyskasvatukseen. Teoksessa Yrittäjyyskasvatus peruskoulussa - sytykkeitä uudistavaan kouluun. Taloudellinen tiedotustoimisto. Helsinki: Vientipaino Oy.

Michelsen, Karl-Erik: Yrittäjyyden paradoksi. Taloustieto Oy, 2005.  
<http://www.oecd.org/dataoecd/0/8/43201452.pdf>

OECD-raportti. Universities, innovation and entrepreneurship criteria and examples of good practice. 2009. Viitattu 20.4.2010.

PK-yritysbarometri, syksy 2009. Viitattu 9.3.2010.  
[http://www.yrittajat.fi/fi-FI/pk\\_yritysbarometri\\_2\\_2009/](http://www.yrittajat.fi/fi-FI/pk_yritysbarometri_2_2009/)

Ruuskanen, Petri: Maaseutuyrittäjyys puheina ja käytänteinä. Onko verkostoyrittäjyydessä vastaus suomalaisen maaseudun rakenneongelmiin, Jyväskylän yliopisto, Chydenius-instituutin tutkimuksia 5/1195. Kokkola 1995.

Sarviharju, Ari. Liiketalouden lehtori, HAMK. Haastattelu 26.3.2010.

Tapani, Annukka 2008: Extreme-mahdollisuuksia vai konkurssin pelkoa? Yrittäjyys nuorten näkökulmasta. *Hallinnon tutkimus* 27, 1/2008 s. 49–61.

Tuimala, Aija: Yrittäjyys ja verkostojen hyödyntäminen: Keran asiakaskysely entisen Kymen läänin alueella, Kauppatieteiden osaston tutkimusraportti n. 18, Lap-peenrannan teknillinen korkeakoulu, Lappeenranta 1999.

Vesala, Kari Mikko: Yrittäjyys ja individualismi. Relationistinen linjaus, Helsingin yliopiston sosiaalipsykologian laitoksen tutkimuksia 2/1996.

Wärneryd, K.-E.: The Psychology of Innovative Entrepreneurship. In W.F. van Raaij, G.M van Veldhoven & K.-E. Wärneryd (Eds.) *Handbook of Economic Psychology*. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht 1998.

## TUOTEKEHITYKSEN OPPIMISMATERIAALI

### TT-MENETELMÄ

TT-menetelmä on japanilainen ryhmätyöskentelyyn perustuva ongelman analysointimenetelmä. TT-menetelmä (*Team Think*) perustuu ongelmaan liittyvien tosiasioiden löytämiseen ja niiden keskinäisten vaikutussuhteiden selvittämiseen. Ideana on pohtia uutta tuotetta ja siihen liittyviä ongelmia laaja-alaisesti, jolloin kaikki tuntevat tehdyt päätökset ja niiden perustelut tuotanto vaiheessa.

TT-menetelmässä on 4 vaihetta:

- tosiasioiden kerääminen ja sanallinen kuvaaminen
- kerätyn aineiston ryhmittely
- kaavion tekeminen
- kaavion suullinen tai kirjallinen selittäminen

#### **Ryhmätyön tekeminen:**

**Huom!** Tässä työssä et vielä ratkaise miten tuote tehdään, vaan mietit siihen liittyviä asioita sekä teet tuotteelle tavoitteet ja vaatimukset. Varsinainen tuotteen rakenne kehitetään seuraavilla kerroilla.

Alla olevat TT-menetelmän esimerkit on annettu konkreettiselle tavaralle, joten hieman lisää haastetta tuo meidän abstrakti tuotteemme. Tsemppiä!

Valitse ryhmälle ohjaaja, joka kirjaa tulokset ylös ja pitää huolen aikataulusta.

#### **1. Tosiasioiden kerääminen ja sanallinen kuvaaminen**

Tosiasiat ovat ongelmaan liittyviä muokkaamattomia tietoja.

Tuote on esim. Kuntolaite, jolle annetaan seuraavat tavoitteet:

- Uusi kuntolaite on ergonomisesti suunniteltu.
- Kuntolaitteen on oltava kestävä.
- Kuntoiluvälineet vaativat säilytystilaa.
- Tehoa ja energian kulutusta on voitava mitata jne.

Kirjoita omasta mielestäsi asiaan liittyvät tosiasiat paperilapulle (ei saa keskustella asiasta). Todenperäisyydellä ei ole väliä. Yksi asia/lappu. Vain ohjaaja voi keskustella kirjoittajien kanssa sanallisen muodon selkeyttämiseksi.

#### **2. Kerätyn aineiston ryhmittely**

Laita laput pöydälle tai seinälle. Lue muiden laput useaan kertaa läpi. Yhteen kuuluvat laput laitetaan vierekkäin (sama intuitio). Näin jatketaan niin kauan, kunnes lähes kaikki tosiasiat on saatu ryhmiteltyä jotenkin.

Laadi ryhmille sisältöä kuvaava otsikko. Kun otsikoista on päästy yksimielisyyteen, niputetaan ryhmän laput yhteen ja otsikkolappu laitetaan päällimmäiseksi.



Kun kaikki otsikot on löydetty, toista ryhmittely otsikkolapuille (sekä yksittäisille lapuille, jos niitä jäi yli ensimmäisestä ryhmittelystä). Jatka tätä, kunnes on jäljellä alle 10 otsikkoa. Lopputulos pitää olla yksimielinen ja paras mahdollinen.

### **3. Kaavion tekeminen**

Ryhmittele saadut pääryhmät niin, että ne muodostavat tarkoituksenmukaisen kokonaisuuden ja että toisiinsa läheisesti vaikuttavat ryhmät ovat lähellä toisiaan. Ryhmien järjestystä vaihdellaan, kunnes niiden keskinäiset vaikutussuhteet ovat selvät. Ryhmien vaikutussuhteita kuvataan erilaisilla nuolilla (tai vastaavilla merkeillä). Vaikutussuhteita ovat syyt ja seuraukset, riippuvuudet ja ristiriidat.

Tee kuvasta siisti ja selkeä. Tässä vaiheessa paljastuu asiayhteyksiä, joita ei ehkä tullut muuten ajatelleeksi.

### **4. Kaavion selittäminen**

Selitä kaavio tarkasti ja selkeästi. Aloita kaavion selittäminen suullisesti. Nyt mieleen saattaa tulla ongelmaan liittyviä ratkaisuideoita. Tämä suullinen selitys tehdään niin monta kertaa, että selitys käy sujuvasti. Mikäli kaaviota ei voi selkeästi selittää, se on keskeneräinen tai huonosti tehty.

Selitä kaavio nyt kirjallisesti. Henkilökohtaiset selitykset tulee erotella toisiasioista. Tämä tuottaa yleensä uusia ajatuksia ja ideoita.

TT-menetelmä johtaa näkemään ongelman keskeisen sisällön.

*Palauta tämä kirjallinen kaavion selittäminen Terhi (+ laput).*

Valmistaudu mahdolliseen työn esittelyyn muille.

## AIVORIIHI

### **Ryhmätyön tekeminen**

Ryhmän tarkoituksena on kehitellä yrittäjyyskasvatusmalli, jossa on toimijoina ovat

Tapaus 1: Ammattikorkeakoulu, opiskelija ja luopuva yrittäjä tai

Tapaus 2: Ammattiopisto, opiskelija ja luopuva yrittäjä tai

Tapaus 3: Ammattiopisto, opiskelija ja luopuva yrittäjä sekä ammattikorkeakoulu (palvelujen tuottajana).

Kullakin ryhmällä on eri tapaus (1, 2 tai 3) työstettävänä.

Työn helpottamiseksi on tehty muutama oletus:

- Opiskelija on koulussa opiskelemassa perusammattiaan, esim. tuotantotalousinsinööri.
- Opiskelija on opintojensa puolessavälissä.
- Yrittäjä on ilmaisu kiinnostuksena projektiin.

### **Laadi tuotteelle tavoitteet ja vaatimukset (aivoriihi).**

Laadi tuotteille tavoitteet seuraavan *Nadlerin* (1965) menetelmän avulla.

1. Unohdetaan tekniset ja taloudelliset rajoitukset ja määritetään teoreettinen ihanneratkaisu.
2. Otetaan huomioon tekniset mahdollisuudet ja määritetään näin rajoitettu ihanne ratkaisu.
3. Otetaan huomioon taloudelliset mahdollisuudet ja määritetään teknistä ihanneratkaisua mahdollisimman paljon muistuttava ratkaisu
4. Muotoillaan lopulliset tavoitteet niin, että tulos on mahdollisimman tasapainoinen.

**Huom!** Tavoitteeksi ei riitä, että yrittäjä saa jatkajan työlleen, vaan mukaan pitää miettiä myös yhteistyökuvioita eri osapuolten kanssa jne.

Myöhemmin esitettävien ratkaisuideoiden arvostelun helpottamiseksi on tavoitteet ja vaatimukset hyvä ryhmitellä kolmeen luokkaan:

1. **Kiinteät vaatimukset.** Nämä vaatimukset tulee ratkaisun ehdottomasti täyttää. Tällaisia ovat mm. suoritusarvot (jännitekestoisuus, kuormitettavuus jne.).
2. **Vähimmäisvaatimukset.** Näillä vaatimuksilla on raja-arvo, joka on saavutettava ja jonka ylittäminen tai alittaminen on toivottavaa (esim. hyötysuhteen alaraja, melutason yläraja jne.).
3. **Toivomukset,** jotka otetaan mukaan mahdollisuuksien mukaan. Toivomuksien täyttäminen saa aiheuttaa rajoitetun lisäkustannuksen.

Mieti erilaiset vaatimuksen soveltuvien osien tähän projektiin, kun kyseessä on abstrakti tuote.

*Palauta tavoitteet ja vaatimukset Terhille.*

Valmistaudu mahdolliseen työn esittelyyn muille.

### **AIVORIIHI**

Aivoriihi-istunnossa pyritään luomaan arvostelusta vapaa ilmapiiri niin, että eri kokemuspohjan omaavat jäsenet villejäkin ratkaisuideoita esittelemällä synnyttäisivät mielenyhtymien ja muistikuvien kautta uusia ideoita.

Tee 5-10 hengen ryhmä. Valitse ryhmälle sihteeri, joka kirjoittaa ideat muistiin.

Valitse ryhmälle johtaja, joka

- jakaa jokaiselle puheenvuoron kiertävässä järjestyksessä
- luo ryhmälle hyvän hengen
- ei johdattele puhetta määrättyyn suuntaan.

Kokouksen kulku:

- Puheenjohtaja esittelee ongelman ja luo hyvän ilmapiirin esim. aivan hullulla idealla ongelman ratkaisuksi.
- Ideanhaun säännöt: kritiikki kielletty, villit ideat toivottuja, paljon ideoita sekä jatketaan toisten ideointia. Ideoiden toteuttamismahdollisuutta ei saa ajatella.
- Kokouksen kesto on 1-2 tuntia.
- Ideat olisi hyvä kirjoittaa isolle paperilla tai taululle niin, että jokainen näkee tullessa oikein ymmärretyksi.

*Palauta ideat Terhille.*

Valmistaudu mahdolliseen työn esittelyyn muille.

### **Aivoriihen sovellutuksia**

#### **Gordonin aivoriihi**

Ennen varsinaista ideointi-istuntoa edeltää annettu laajemman kysymyksen ympärillä käytävä keskustelu. Varsinaista ongelmaa ei vielä paljasteta, vain puheenjohtaja tuntee ongelman. Alkukeskustelun tarkoituksena on esittää ryhmää käsittelemästä tulevaa ongelmaa liian kapea-alaisesti ja tavanomaisesti. Esimerkkikeskusteluita:

Alkukeskustelu:

- Lasten ajanviete
- Avaaminen yleensä
- Liikunnan merkitys ihmiselle

Tuote:

- Uusi peli
- Säilykerasian avaaja
- Lenkkeilykengät

Alkukeskustelun jälkeen puheenjohtaja kertoo varsinaisen ongelman, minkä jälkeen tuotetta ideoidaan tavallisen aivoriihen tapaan. Tässä vaiheessa ideointi ryhmää voidaan täydentää uusilla ihmisellä.

Etuna on, että vältetään ongelman liian aikainen ja siten ehkä epäonnistunut määrittely. Intuitiiviselle ajattelulle jää suurempi liikkumavara. Tämä ideointi saattaa viedä aikaa 6 tai jopa 20 tuntia.





### **Kirjallinen aivorihi 635**

Tehdään 6 hengen ryhmissä.

Jokainen kirjoittaa paperille ongelmaan 3 ratkaisua viiden minuutin aikana. Anna tämän jälkeen anna paperisi naapurille ja siitä eteenpäin. Paperilla jo olevista ideoista saadaan virikkeitä jatkoideoiksi. Näin paperi kiertää koko ryhmän 5 min/hlö. Mikäli jokainen keksii aina kolme uutta ideaa viidessä minuutissa, saadaan puolessa tunnissa  $6 \times 3 \times 6 = 108$  ideaa.



## TUPLATIIMI

Tuplatiimimenetelmän on kehittänyt suomalainen Innotiimi Oy. Menetelmää kutsutaan myös AIR-OPERA-menetelmäksi.

Tässä vaiheessa jaetaan yrittäjyyskasvatusmalli eri toimijoihin. Nämä ovat

- opiskelija
- yrittäjä/yritys
- opettaja (hän on ryhmänohjaaja ammattiopistossa tai ammattikorkeakoulussa)
- ammattikorkeakoulu ja asiantuntija.

Asiantuntijan avulla hoidetaan yrityksen perustamiseen / sukupolven vaihdokseen liittyvät käytännön asiat, kuten

- liiketoimintasuunnitelma
- rahoitus- ja kannattavuuslaskelma
- rahoitus
- verotus
- vakuutukset
- viranomaisyhteydet
- yrityksen vai liiketoiminnan osto
- kirjanpidon luotettavuus

Siis näitä ei tarvitse miettiä kehittämistyössä.

Ryhmän tavoitteena on pohtia yrittäjyyskasvatusmallin joko opiskelijan, yrittäjän/yrityksen, opettajan tai AMK kantilta. Tavoitteena on löytää omaan aiheeseen 5-10 tavoitetta/ongelmaa ja miettiä niihin ratkaisut. Käytä apuna tuplatiimi ajattelua.

Ryhmän aiheen on: \_\_\_\_\_

Palauta ryhmätyö Terhille paperilla/tiedostona, jossa lukee oman toimijan tavoitteet ja niiden alla kuinka nämä tavoitteet saavutetaan tai ongelmat ratkaistaan. Valmistaudu työn esittelyyn muulle luokalle.

### **Ryhmätyön tekeminen**

Ryhmäkoko 6-12 henkilöä. Istunto kestää 2-3 tuntia. Työskentelyä johtaa ohjaaja, joka myös osallistuu ideointiin ja huolehtii kokouksen teknisestä kulusta. Sihteeriä ei tarvita. Työskentely tapahtuu pääasiassa pareittain.

Kokouksessa on kolme vaihetta:

- Analyysi (eli ongelmakohteen jäsenitys) (15-20 min)
- Ideointi (30 min + ideoiden karsinta 20 min)
- Ratkaisumallin rakentaminen → jatkotoimenpiteet

Kukin vaihe sisältää 5 työskentely tapaa (OPERA):

- **Omat** ehdotukset
- Yhteiset ehdotukset (**pareittain**)
- Ehdotusten **esitys** ryhmälle
- Ehdotusten **ristiinarviointi**
- Ryhmittely (samankaltaiset ehdotukset **allekkain**)

### Analyysi:

**Oma:** Työ aloitetaan siis yksin eli mieti omasta mielestä tärkeimmät tavoitteet tai suurimmat ongelmat, mitkä liittyvät käsiteltävään ongelmaan. Aikaa 3 minuuttia

**Pareittain:** Nyt työskentele työparisi kanssa. Keskustele tavoitteista / ongelmista ja kirjoita 3-5 asiaa kukin omalle A4 paperille. Aikaa 10 minuuttia.

**Esitys:** Kiinnitä työparisi kanssa saadut tulokset taululle esim. alla olevan taulukon tavalla:

Työpari A	Työpari B	Työpari C	Työpari D	Työpari E	Työpari F
Paras ehdotus					
2. paras ehdotus					
Jne...					

Esittele parisi kanssa ehdotukset. Esityksen aikana näkemyksistä ei saa keskustella.

**Ristiinarviointi:** Valitse parisi kanssa kaikkien esityksistä 3 parasta ja merkitsee ne plussalla. Perustele valintasi lyhyesti. Arviointi kierros voidaan tarvittaessa toistaa (esim. sydän kuviolla).

Valintojen ja merkkeysten jälkeen ohjaaja ryhmittelee paperit niin, että eniten kannatusta saaneet ylös ja samaa tarkoittavat niiden alle. Ilman kannatusta jääneet paperit voidaan poistaa tai siirtää alariviin.

Tuplatiimissä on tärkeintä on saada kuuluviin kaikkien jäsenten näkemykset. Kenenkään käsityksiä ei saa vähätellä tai sivuuttaa.

### **Ideointi**

Ideoinnin lähtökohtana ovat joko kaikki edellä tulleet tavoitteet/ongelmat tai ideointi voidaan rajoittaa yhteen tai muutamaa aiheeseen. *(Tässä tapauksessa edellä tulleet tavoitteet/ongelmat)*

Ideointi tapahtuu samalla tavalla kuin analysointi: yksin, pareittain, esitelly ja ristiinarviointi. Aikaa kuluu noin 30 min.

### **Ristiinarviointi**

Ideat karsitaan (20 min) ristiinarvioinnilla. Tämän tavoitteena on poimia ne ideat, joihin eniten uskotaan ja innostutaan. Karsinta suoritetaan useassa vaiheessa, joiden välissä on perustelu kierros. Karsinta tapahtuu kolmessa vaiheessa:

1. Työpari valitsee 4 parasta ideaa toisten papereista ja merkitsee ne ristillä. Valinnat perustellaan
2. Työpari valitsee 2 ideaa (eri ideat kuin yllä). Nyt voi myös valita oman idean. Perustele valinnat
3. Työpari valitsee kaikista ideoista TOP 3 ideaa ja merkitsee ne sydämellä. Yksi idea voi olla omakin.

*(Tässä tapauksessa ideoita voi olla enemmän kuin 3)*

Nyt ohjaaja järjestää laput niin, että eniten sydämen kuvioita saaneet tulevat ylimmiksi ja ristillä merkityt niiden alle paremmuus järjestykseen. Samalla ryhmittele ideat niin, että samansukuiset tulevat allekkain. Kullekin idealle annetaan parhaiten kuvaava sana, joka kirjoitetaan ideaa kuvailevan sarakkeen ylimmäiseksi. Sana rengastetaan.

Pidä 10 minuutin tauko.

### **Ratkaisumallin rakentaminen**

Päätavoitteena on rakentaa parhaista ideoista mahdollisimman hyviä ratkaisumalleja.

Työ tehdään taas viidessä vaiheessa: yksin, pareittain, esittely, ristiinarviointi ja allekkain ryhmittely.

Mieti aluksi, miten edellisessä kohdassa löydetyistä pääideoista saataisiin mahdollisimman hyvä ja toimiva ratkaisu. Seuraava vaihe voidaan tehdä pareittain tai 3-4 hengen ryhmissä. Ryhmä kehittää 1-2 ratkaisua. Ratkaisusta tulee ilmetä ratkaisun periaate ja tärkeimmät ratkaisun toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet. Kirjaa tulokset isolle paperille ja kiinnitä ne seinälle.

Ryhmät esittelevät ratkaisumallinsa. Muut saavat esittää parannus- ja lisäideoita. Ohjaaja kirjaa nämä paperin jatkoksi. Nyt ohjaaja pyytää pienryhmiä kertomaan, mitkä ovat muiden pienryhmien ratkaisujen parhaat puolet. Ohjaaja kirjaa nämä taas paperien jatkoksi. Ehdotukset voidaan tarvittaessa ryhmitellä, samansukuiset allekkain.

Viimeisessä vaiheessa pienryhmien ratkaisumallit muutetaan konkreettiseksi toimenpideohjelmiksi. Ohjelmasta ilmenee mm. mitä toimenpiteitä on tehtävä, kuka vastaa kustakin toimenpiteestä ja mihin mennessä kukin tehtävä on suoritettu. Kokouksen viimeisessä vaiheessa sovitaan miten toimenpiteiden edistymistä seurataan.

## TUUMATALKOOT

Ryhmä keskittyy yrittäjyyskasvatusmallissa omaan osa-alueeseensa, kuten tehtiin tuplatiimi-työssä, mutta alue on nyt eri kuin aikaisemmin.

Osatoimijat olivat opiskelija, yrittäjä/yritys, opettaja (hän on ryhmänohjaaja ammattiopistossa tai ammattikorkeakoulussa), ammattikorkeakoulu ja asiantuntija.

Ryhmä jatkaa tuotekehitystä siitä eteenpäin, mihin edellinen ryhmä oli päässyt.

Ryhmän aihe on: \_\_\_\_\_

Ryhmätyössä tehdään analyysi ja osa ideointia ennen kuin siirrytään omaan ryhmätyötilaan. Analyysi-vaiheen ohjaa joko Matti tai Terhi.

Mieti tämän jälkeen 5 minuuttia itse ratkaisua ongelmaan (ideointi vaiheen aloitus). Siirry nyt ryhmäsi kanssa omaan ryhmätyötilaan. Ryhmätilasta löytyy aikaisemman ryhmän tuotokset, joita jalostetaan oman tuotoksen lisäksi.

Seuraa ryhmätyössä tuumatalkoot ohjeistusta.

### **Tuumatalkoot**

Tuumatalkoot on kehittänyt Kari Helin (Innotiimi Oy). Menetelmän pohjana on synektiikka-menetelmä.

Ryhmän koko on 5-8 henkilöä. Puolet ryhmästä pitäisi olla alan asiantuntijoita ja puolet idearikkaita, asiaa tuntemattomia ihmisiä.

Valitse ryhmälle ohjaaja, joka huolehtii kokouksen teknisestä kulusta ja samalla toimii myös sihteerinä.

Ongelman selostaa yleensä asiantuntija asiakas, jonka vastuulla on ratkaisun lopullinen toteutuminen.

Tuumatalkoot jaetaan seuraaviin vaiheisiin:

- Analyysi, asiakkaan selostus
- Ideointi
- Valinta
- Ideoiden jatkokäsittely
- Arviointi

### **Analyysi**

Asiakas esittelee ongelman taustatekijät, nykyratkaisun heikkoudet, aikaisemmin harkitut ratkaisut ja oman ihanneratkaisunsa ominaisuudet. Tarvittaessa esitetään selventäviä kysymyksiä.



### **Ideointi**

Kirjoita oma idea paperille (myös asiakas ja ohjaaja). Aikaa 5 minuuttia. Ideakävelyssä kirjoita ensin oma idea seinälle kiinnitetylle paperille (yksi idea/paperi). Tämän jälkeen luet toisten ideoita sekä jatkat niitä tai lisäät niihin aivan uusia ideoita (vain yksi asia kerrallaan). Ideakävelyn aikana ei saa keskustella. Aikaa 20 minuuttia.

### **Valinta**

Ohjaa pyytää osallistujia merkitsemään parhaat ideat (mukana saa olla max 3 omaa ideaa). Tämän jälkeen valitaan merkityistä ideoista 3 parasta (saa olla yksi oma idea). Nyt perustele oma valintasi.

(Mikäli tuumatalkoissa on mukana asiakas, niin hän valitsee tauon aikana 1-3 parasta ideaa edellä valituista ideoista.)

*Tässä tapauksessa Matti tai Terhi valitsee jatkokäsittelyyn tulevat aiheet (aliongelmat). Valinnan aikana ryhmä voi pitää kahvitauon.*

Pidä 20 min. tauko.

### **Ideoiden jatkokäsittely**

Miettikää ohjaajan avustuksella, että ”mikä on mielestänne suurin vaikeus ratkaisun toteuttamiseksi?”. Jos ratkaisuun ei löydy vaikeuksia, niin ratkaisu on valmis. Näin ei kyllä tavallisesti käy. Etsikää hankalimpaan ongelmaan ratkaisu...

Aliongelma ratkaistaan kaksivaiheisesti. Ideoi yksin 3-4 min omalle paperille. Tämän jälkeen jokainen kertoo yhden idean ääneen ja ohjaaja kirjoittaa ideat seinätaululle. Ideoiden kirjoittamista jatketaan pari kierrosta (yht. 10-15 ehdotusta).

Nyt valitaan paras idea ja liitetään se alkuperäisen idean perään. Taas kysytään että, ”mikä on mielestänne suurin vaikeus ratkaisun toteuttamiseksi?” Aliongelma ratkaistaan samalla tavalla kuin edellä. Idean jatkojalostusta jatketaan, kunnes idea on valmis.

(Mikäli tuumatalkoissa olisi mukana asiakas, niin valinnat tekisi hän, sekä hän esittäisi ratkaisun ongelma-kohdat.

Ideoiden kehittämisessä tulee noudattaa seuraavia periaatteita:

- Asiakas ei saa joutua tilanteeseen, jossa hänen pitäisi sanoa, onko idea hyvä tai huono. Asiakkaalle annetaan joukko vaihtoehtoja, joista hän voi valita.
- Ryhmän jäsenet eivät saa arvostella keskeneräisiä kehitelmiä, vaan asiakas suorittaa arvioinnin.
- Ilmapiiriä ei saa tukahduttaa arvostelulla... vaan ”miten olisi mahdollista parantaa ideaa...”.

**Arviointi** (*mikäli on aikaa*)

Viimeisenä vaiheena arvioidaan ratkaisumallien käyttökelpoisuus (tämän tekee yleensä asiakas). Arviointi voidaan tehdä seuraavan taulukon tapaan (asteikolla 0... 100%).

Uutuus							X				
Viehättävyys					X						
Toimivuus						X					
%	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Arvioinnin tuloksesta voidaan tehdä seuraavia johtopäätöksiä:

- Alhainen uutuusarvo merkitsee usein, että asiakas on valinnut jatkokehittelyyn vanhan idean. Korkea uutuusarvo merkitsee uutta, rohkeaa ideaa.
- Viehättävyys kertoo ratkaisun selkeydestä ja yksinkertaisuudesta. Korkea viehättävyysarvio merkitsee selkeää ratkaisua, vastaa alhaisella arvolla pitää miettiä, miten ratkaisusta saataisiin yksinkertaisempi ja samalla halvempi.
- Toimivuus kertoo, miten pitkälle idean kehittäminen on edennyt. Vastaavasti alhainen arvo kertoo keskeneräisestä tuotteesta.

## AIKUISOPISKELIJOIDEN TUOTEKEHITYKSEN TULOKSET

Alla on listattu opiskelijoiden tuotekehitysprojektissa tuotetut ideat.

### **OPISKELIJA:**

#### **Sitouttaminen prosessiin**

- Yritysvierailut, yrittäjävierailut → yrittäjäkertomuksia, menestystarinoita
- Yrittäjähenkisyys + kiinnostava ala
- Pitää ensisijaisesti valita yritys alalta, joka kiinnostaa (henkinen sitoutuminen)
- Kunnianhimo
- Hyvät tulot
- Varmistaa yrityksen taustat ja vakavaraisuus
- Liikeidea on hyvä myös tulevaisuudessa (satsaus tuotekehitykseen)
- Velka yrityksestä?
- Henkinen pääoma
- Oma pääoma

#### **Oma osaaminen**

- Työssäoppiminen ja kesätyöt
- Yrittäjyyskoulutus
- Opinnäytetyö
- Lisäkoulutus, kun toimii jo yrittäjänä

#### **Ajankäytön hallinta**

- Organisointi
- Tukiverkosto
- ”lomittaja”
- Oppi vanhalta yrittäjältä
- jaksaminen

#### **Opiskelijan tukiverkko**

- ulkopuolinen asiantuntija → tiedonsiirto vanhalta uudelle
- Eu-tuet
- Yrityshautomot
- TE-keskus
- Kirjanpitäjä/tilitoimisto
- Yrityskoulutukset
- Yrittäjäyhdistystoiminta
- (Verkostot ja suhteet – henkilösuhteet korostuvat)

#### **Vanhan henkilökunnan ja uuden yrittäjän suhde**

- Vanhan yrittäjän läsnä oleminen (esim. Siirtyy työntekijäksi yritykseen)
- Yhteishengen kohotus → saunailta, ulkoilupäivä (muutaman kauden jälkeen vaihdoksesta)
- Uusi yrittäjä tutustuu jokaiseen työpisteeseen henkilökohtaisesti (pieni yritys)
- Vanhojen työntekijöiden haastattelu → henkilökemia
- Uusi yrittäjä johtaja-koulutukseen



### **OPISKELIJA:**

#### **Riskit (odottamattomat)**

- Henkilökemiat
- Yritystoiminnan riskit
- Vastuu omasta tulotasosta

#### **Toimiminen yrittäjänä**

- Vanhan henkilökunnan sopeuttaminen uuteen yrittäjään
- Säilyvätkö asiakkaat/alihankkijat
- Asiakassuhde rahoittajiin
- Yrityksen maine, jos ulkoista toimintoja

### **OPETTAJA:**

#### **Oma tietotaito**

- Oma kiinnostus, aito halu yrittäjyyskasvatukseen
- Yrittäjyyskasvatusmallin koulutus (Esim. AMK-kurssi)
- Yrittäjyyskasvatuksen tietopaketti

#### **Yhteistyö**

- muut opettajat / koulut

#### **Oman ryhmän tunteminen**

- →yrittäjähenkiset opiskelijat esiin jo ensimmäisenä vuonna

#### **Hyvät kontaktit yrityksiin**

- Yritysvierailut
- Yrittäjäluennot
- Työssäoppimispaikat
- Opinnäytetyö

#### **Ohjaa yrittäjähenkistä opiskelijaa**

- Mm. Yrittäjä testi
- Yrittäjyyskurssit
- Asiantuntijapalvelut
- Yrittäjän realistinen työnkuvan kuvaus
- Opiskelijan tietotaitojen tunnistaminen (erilaiset taidot erialoilla)

#### **Opettajan työkalut**

- Tarpeeksi aikaa/tunteja
- Ohjelmistot/muistilista (moodle?) → valmis vaihelista, jonka avulla prosessi etenee
- Dokumentointi- tarpeet/-työkalu
- Apuna yrittäjä/tutor/ulkopuolinen konsultti, projektin vetäjä
- Palkallinen lisäkoulutus
- Työkalu oikeiden kurssien löytymiseksi

#### **Motivointi**

- Palkkio onnistuneesta sukupolvenvaihdoksesta
- Oikea korvaus myös suunnittelusta / järjestelystä / ajatustyöstä
- Tarpeeksi aikaa/tunteja
- Oma halu toimia projektissa
- Motivointipäivät

## **OPETTAJA:**

### **Opettajan vastuu**

- Ei painetta, ei vastuuta
- Ei rahallista vastuuta
- OPS → koulu hyväksyy
- Noudattaa OPS:ia
- Yhteys henkilön apu
- Toimii tiedon jakajana
- Toimii ohjaajana oikeisiin opintoihin
- Vaihtoehtojen jakaminen molemmille osapuolille

## **AMMATTIKORKEAKOULU:**

### **Ammattitaitoiset opettajat (yrittäjätausta)**

#### **Yrittäjyyskasvatuksen (sukupolven vaihdos) organisointi**

- Yhteys henkilö
- Rekisteri
- Yrittäjyystestit
- Asiantuntija palvelut

#### **Yrittäjyyskasvatuksen (sukupolven vaihdos) organisointi**

- Tukipalvelu (yrittäjä+ opiskelija)
- Jälkiseuranta
- Onnistumisen tai epäonnistumisen syyt ja seuraukset
- Opettajien koulutus kasvatusmalliin
- Yrittäjäpörssi (sukupolven vaihtoa tarvitsevat yritykset)

#### **Markkinointi**

- Yrittäjäkoulutus vapaavalintainen kurssi (myös sisällön markkinointi)
- Yrittäjyyskasvatusmallin markkinointi

#### **Yhteistyötahot**

- Ely-Keskus
- Kauppakamari
- Suomen yrittäjät

#### **Yrittäjyyskurssit (OPS)**

- Räätelöity kohderyhmälle
- Innostavat opettajat
- Tavoitteellinen koulutus (oppilaasta uusi yrittäjä)
- Käytännön koulutus

## **YRITTÄJÄ**

### **Kauppasopimus**

- Hinta kuntoon
- Lakiasiat kuntoon
- Jne.

## **YRITTÄJÄ**

### **Tietotaidon jako (myös hiljainen)**

- sitoutuminen yritykseen esim. omistusosuudella
- vanha yrittäjä jää työntekijäksi firmaan
- voi olla myös osa-aikaeläkkeellä
- vanhan yrittäjän kyky luopua yrityksestään kokonaan sukupolvenvaihdoksen jälkeen
- sopimus luottamuksellisuudesta
- henkilökunnan sitouttaminen

### **Vanhat asiakassuhteet**

- uuden yrittäjän aktivoitettava ja otettava koppi asiakkaista
- yhteinen esittelytilaisuus asiakkaille
- yrittäjä voi auttaa uutta yrittäjää säilyttämään asiakassuhteet
- markkinoinnin oikea suuntaaminen oikeilla keinoilla

### **Muutosprosessin aikataulu**

- sopimuskysymys, aikataululle määritellään aluksi haarukka, joka sopii sekä opiskelijan että yrittäjän suunnitelmiin. Käytännössä n. 1,5-2 vuotta.
- Sopimuksen purkamisen mahdollisuus
- Pitkä prosessi: motivaatio ja sitoutumisen ylläpito ja säilyminen

### **Perääntyminen**

- Työharjoittelu
- Koeaika
- Sopimus perääntymisestä
  - Perääntymiseen oikeuttavat syyt
  - Aikarajat sitoutumiseen
  - Sopimusrikkomus seuraamus → korvaukset?
- Yrittäjällä perääntymismahdollisuus myöhemmässä vaiheessa kuin opiskelijalla → opiskelija ei saa olla tässä vaiheessa sitonut rahaa projektiin

### **Vanhan yrittäjän luopuminen: → Sopimus**

- Vanha konseptin noudattamisen vähimmäisaika
- Henkilökunnan irtisanomisturva
- Vanhan yrittäjän poistuminen yrityksestä pvm.
- Vanhan yrittäjän rooli yrityksessä sukupolven vaihdoksen jälkeen (tehtävä/toimenkuva)
- Koska voi myydä liiketoiminnan eteenpäin?

### **Sekalaista**

- Uuden yrittäjän valinta useammasta oppilaasta
- Mitä takeita yrittäjä saa uudesta yrittäjästä (motivaatio, kiinnostuneisuus, innovatiivisuus jne.)
- Henkilökemiat:
  - Yrittäjän ja opiskelijan välillä
  - Olenko valmis antamaan elämäntyöni vieraan ihmisen käsiin?
- Vertaistuki saman prosessin käyneiltä yrittäjiltä
- Ajanhallinta → omat työt / tulevan yrittäjän perehdytys

