



AMMATTIKORKEAKOULUN YRITYSHAUTOMON TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMINEN

Olli-Pekka Toukola

**Kehittämishankeraportti
Elokuu 2007**



**JYVÄSKYLÄN
AMMATTIKORKEAKOULU**
Ammatillinen opettajakorkeakoulu

Tekijä(t) TOUKOLA, Olli-Pekka	Julkaisun laji Kehittämishankeraportti	
	Sivumäärä 28	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus Salainen _____ saakka	
Työn nimi AMMATTIKORKEAKOULUN YRITYSHAUTOMON TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMINEN		
Koulutusohjelma Ammatillinen opettajakorkeakoulu		
Työn ohjaaja(t) KUUKASJÄRVI, Markku		
Toimeksiantaja(t)		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Kehittämishankkeessa tarkasteltiin perustetun yrityshautomon alkutaipaleen kehittämistä ja toimintatavan yhdenmukaistamista. Näillä toimilla pyrittiin hautomon asiakaspalvelun tehostamiseen ja laadukkuuteen. Hautomon ohjauksella pyritään vaikuttamaan sekä alueellisesti että kansallisesti tärkeään yritystoiminnan jatkuvuuteen.</p> <p>Ohjauksen tueksi luotiin työkalu - tarkistuslista. Yrityshautomotoimintaan kuuluvat liikeidean kartoitus, esihautomovaihe ja yrityshautomo muodostavat tarkistuslistan päätasot, ja kuhunkin päätasoon kuuluu alatasoja ja tehtäviä. Listatut asiat suorittamalla kukin asiakas päätyy ohjatusti liikeideasta yrityksen perustamiseen ja sen alkuvaiheen toimintaan tai sitten lopettaa hautomoasiakkuuden haluamassaan vaiheessa. Tarkistuslistassa mainittuihin asiakkaan suorittamiin tehtäviin kuuluvat esimerkiksi liikeidean arviointi, liiketoimintasuunnitelman laatiminen ja yrityksen perustamistoimet.</p> <p>Kuvatuilla toimilla ja luodulla toimintamallilla on mahdollista tarjota eri toimi-alojen yrityksille tasalaatuista ja tehokasta ohjausta liikeideasta ja sen arvioinnista yritystoiminnan alkuvaiheen toimintaan saakka. Kuvattu toimintatapa on myös siirrettävissä muihin vastaavanlaisiin yhteyksiin.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Liikeidea, liiketalous, yrityshautomo, yritystoiminta		
Muut tiedot		

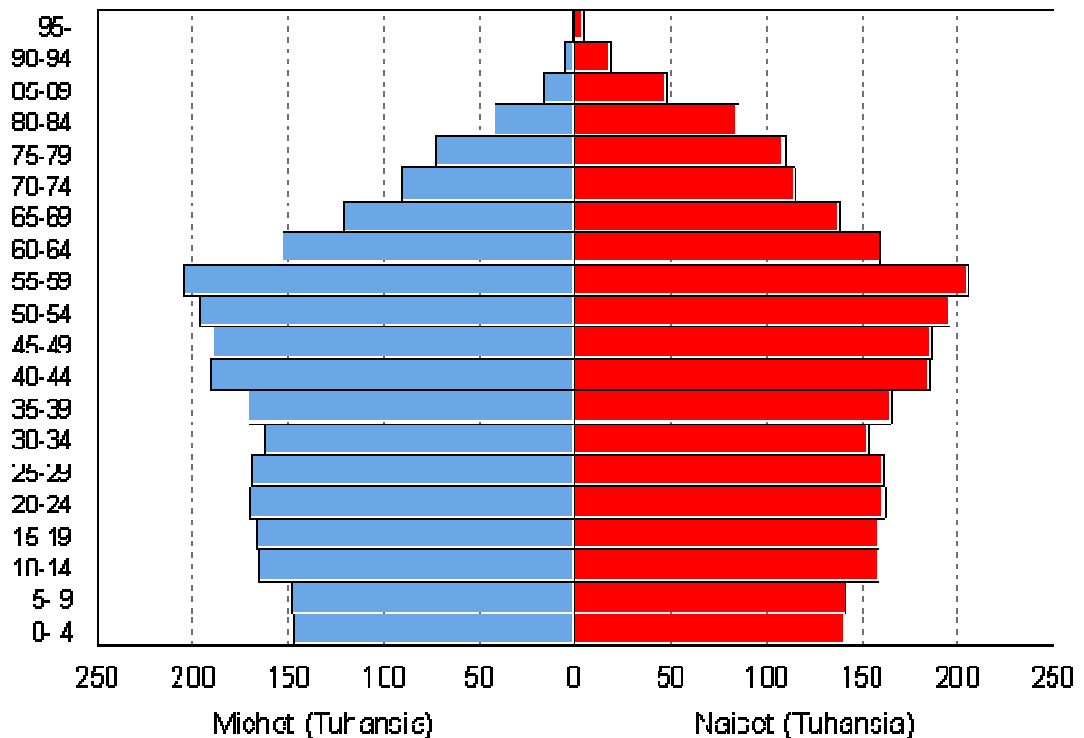
Author(s) TOUKOLA, Olli-Pekka	Type of Publication Development project report	
	Pages 28	Language Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until _____	
Title DEVELOPING OF BUSINESS INCUBATION AT A POLYTECHNIC		
Degree Programme Vocational Teacher Education College		
Tutor(s) KUUKASJÄRVI, Markku		
Assigned by		
Abstract <p>The development task handled a beginning of a business incubator and standardizing its service activities. The aim of these actions was a good and more effective customer service. The business incubator of Polytechnic aims to effect favourably to this regionally and nation wide remarkable question about continuation of many companies.</p> <p>A new tool for the direction of business incubation was developed - namely a check list. The incubation services include an evaluation of the business idea, a preincubation phase and an actual business incubation. These phases in the check list include main levels, lower levels of activities and tasks. After the listed tasks are completed a customer is at a real start of his business career or he can also interrupt his customership at any phase earlier. The list includes for example evaluation of a business idea, creation of a business plan and start up of business.</p> <p>The represented actions enable business incubation services of equal quality and effective direction for customers in different lines of business. The service covers the whole period from a business idea till an actual entrepreneurship. The described way of operation can also be transfered to other similar contexts.</p>		
Keywords Business administration, business idea, business incubator, entrepreneurship		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	Johdanto	2
2	YRITYSHAUTOMON ALUN TOIMINTA.....	4
2.1	Projektin perustaminen	4
2.2	Asiakashankinta	5
2.3	Täydennystä muuhun koulutukseen.....	7
3	YRITYSHAUTOMON ASIAKASTAPAAMISTEN TAVOITE.....	8
3.1	Ohjauksella oppia.....	8
3.2	Erilaisia liiketoimintaympäristöjä.....	10
4	HAUTOMON TOIMINTAPROSESSIN RAKENTAMINEN.....	11
4.1	Alkutilanne	11
4.2	Uusia suunnitelmia.....	13
4.3	Monenlaisia asiakkaita	14
4.4	Hautomoprosessin vaiheet.....	16
4.5	Tekninen toteutus.....	17
4.6	Vakioidun toimintamallin hyödyt tietyille sidosryhmille	19
5	TOIMINNAN KRIITTINEN TARKASTELO SUBJEKTIIVISESTI.....	20
5.1	Järjestelmällisyyttä tikapuumallista	21
5.2	Kehitysmahdollisuus todelliseksi ohjaustyökaluksi.....	21
5.3	Muistiinpanojen rakenne	22
6	Mitä opimme tästä?	24
	LÄHTEET	26
	LIITTEET	28

1 Johdanto

Suomessa siirtyy lähivuosina huomattava osa työvoimasta eläkkeelle. Eläköityminen on poikkeuksellisen voimakasta toisen maailmansodan jälkeen syntyneiden, niin sanottujen suurten ikäluokkien saavuttaessa eläkeiän (liite 1). Kansantaloudellisesti ajateltuna lähestymme haasteellista tilannetta, jossa työpaikkoja aukeaa sekä palkkatyöhön meneville että yrittäjyyttä harkitseville huomattavasti enemmän kuin uusia ihmisiä tulee työmarkkinoille. Tilannetta hahmottaa seuraava kuvio.



KUVIO 1. Väestö iän ja sukupuolen mukaan vuoden 2006 lopussa (Tilastokeskus 2007).

Eläkkeelle siirtyminen koskettaa tietenkin suuresti myös yritystoimintaa. Vaikutukset toimintaan tulevat sekä työntekijöiden ikärakenteesta johtuvina että itse omistajien ja yrittäjien tilanteesta riippuvina. Suomen yritysten henkilöstöstä 61,7 prosenttia on pk-yrityksissä, ja toisaalta yritysten

liikevaihdosta hieman yli puolet tulee juuri pk-yrityksistä (Suomen Yrittäjät 2007). Jo näiden lukujenkin perusteella pystytään päättämään, että eläkkeelle siirtyvien yrittäjien määrällä tulee olemaan vaikutusta yritystoiminnan jatkumiseen.

Julkisuudessa on viime vuosina esitetty laajalla ”haarukalla” lukuja lopetettavien tai jatkajaa etsivien yritysten määrästä, mutta esimerkiksi Taloudellisen Tiedotustoimiston ilmoittama luku vastanee varsin hyvin todellisuutta. Sen mukaan seuraavien kymmenen vuoden aikana työmarkkinoilta poistuu noin 60 000 yrittäjää (Taloudellinen Tiedotustoimisto 2006). Yritystoiminta on kansantaloudellisesti erittäin tärkeää, ja yritysten perustaminen sekä toiminnan alkuvaiheen monipuolinen tukeminen on erityisesti huomioitu myös valtion toiminnassa (Valtioneuvosto 2003, 53).

Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulu on monialainen ammattikorkeakoulu, jonka toimipisteet sijaitsevat Lappeenrannassa ja Imatralla. Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulun koulutusaloina ovat tekniikka, liiketalous, sosiaali- ja terveysala, matkailu- ja ravitsemispalvelut sekä kulttuuri. Suomenkielisen koulutuksen lisäksi opetusta tarjotaan kahdessa koulutusohjelmassa englanninkielisenä. (Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulu 2007.)

Valtaosa Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulun noin 2200 opiskelijasta on lähtöisin koulun toimialueelta ja jää myös hyödyntämään saamaansa ammattitaitoaan Etelä-Karjalaan (Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulu 2007). Täältä pohjalta onkin luontevaa ajatella, että ammattikorkeakoulu tukee myös yrittäjyyttä muutoinkin kuin koulutusohjelmiin kuuluvan kurssitarjontansa kautta.

Vuonna 2004 Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulussa tehtiin selvitys yrityksiä omistajanvaihdoksista. Selvityksen perusteella päätettiin hakea rahoitusta yrityshautomotoiminnan aloittamiseksi. Hautomon toiminta päätettiin kohdentaa Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulun opiskelijoihin ja sieltä valmistuneisiin henkilöihin. Toiminnan lähtökohtana on tarjota yrittäjyyttä harkitseville henkilöille mahdollisuus turvallisesti ja tuetusti tutkailla omaa liikeideaansa sekä omia henkilökohtaisia kykyjään yrittäjyyteen.

Käsittelen tässä kehittämishankkeessa Etelä-Karjalan ammattikorkeakouluun perustetun yrityshautomon asiakaspalveluprosessin muotoutumista ja siihen kehitetyn palvelumallin valmistumista. Hautomoasiakkaiden lähtökohdat ovat hyvinkin erilaisia, mutta kaikissa asiakassuhteissa käytettävä palvelumalli mahdollistaa jokaiselle asiakkaalle samansisältöisen palvelun.

2 YRITYSHAUTOMON ALUN TOIMINTA

2.1 Projektin perustaminen

Vuoden 2004 syksyllä yrityshautomo aloitti virallisesti toimintansa. Hautomo liitettiin organisatorisesti Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulun täydennyskoulutus- ja kehityspalveluun, jonka Lappeenrannan toimipisteessä sijaittivat myös hautomotyöntekijöiden työtilat. Koska yrityshautomon toiminta-ajatus käsittää palvelun ammattikorkeakoulun koko toimialueella, hautomopalavereja pidetään asiakkaan tarpeen mukaisesti kaikissa koulutusyksiköissä.

Hautomon ensimmäinen toimintajakso alkoi varsinaisesti 1.9.2004 ja kesti 31.12.2006 saakka myönnetyn rahoituksen mukaan. Rahoituksen pääosan muodosti Euroopan Sosiaalirahasto yhdessä Kaakkois-Suomen Työvoima- ja elinkeinokeskuksen kanssa. TE-keskus valvoi samalla projektin edistymistä ja toimimista myönnetyn rahoituksen mukaisesti. Muina päärahoittajina toimivat Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulu ja projektikumppanina toimiva Teknologiakeskus Kareltek Oy. Yrityshautomoprojektin viralliseksi nimeksi tuli rahoitushakemukseen Yrityshautomotoiminnan käynnistäminen Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulussa. Tässä opinnäytetyössä en tämän jälkeen käytä projektin virallista nimeä, jotta teksti olisi helpommin luettavaa.

Teknologiakeskus Kareltek Oy:n osaksi tuli ohjata myös ammattikorkeakoulun hautomotoimintaa oman, vuosia kestäneen hautomokokemuksensa perus-

teella. Vaikka Kareltekin palvelu kohdentuukin korkean teknologian yrityksiin, oli heidän työskentelytavastaan ja kokemuksestaan hyötyä aloitettavassa toiminnassa. Kareltekin yhteyshenkilöt osallistuivat kehittämiseen liittyvän ohjauksen lisäksi myös asiakastapaamisiin. Vuoden 2006 alussa Teknologia-keskus Kareltek Oy:n nimi muuttui yrityskaupan jälkeen Technopolis Ventures Kareltek Oy:ksi.

Toimintaan liittyvinä sidosryhminä oli paikallisia muita yrityspalvelutoimijoita, kuten Lappeenrannan ja Imatran kaupunkien elinkeinoyhtiöt sekä Etelä-Karjalan Yrittäjät ry. Edellä mainitut sidosryhmät kuuluvat Seudullisiin Yrityspalveluihin, johon hautomonkin edustaja kutsuttiin. Seudulliset Yrityspalvelut pyrkii verkottamaan alueellisia, samankaltaisia palveluja tarjoavia organisaatioita. Edellisten lisäksi myös alueen rahalaitosten yrityspalvelut olivat tietoisia hankkeesta.

2.2 Asiakashankinta

Yrityshautomon asiakkaiksi hyväksyttiin Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulun opiskelijat ja sieltä aikaisemmin valmistuneet henkilöt. Asiakasryhmä oli mainittu myös ESR-rahoituksen hakemuksessa, mikä rajasi toimintamahdollisuudet selkeästi. Tähän rajaukseen törmättiin myöhemmin, kun Etelä-Karjalan ammattiopiston opiskelijat tiedustelivat mahdollisuutta hautomoasiakkuuteen.

Koulutustarjonnan monialaisuuden johdosta yrityshautomon asiakkailla on hyvin heterogeenisiä liikeideoita asusteiden valmistuksesta aina mökkitalkkari-palveluihin. Asiakkaiden ikäjakauma on noin 20 – 50 vuotta, jolloin myös elämäkokemukset, elämäntilanne ja osaaminen vaihtelevat suuresti. Tältä pohjalta myös ohjaus on varsin vaihtelevaa, mutta keskeisenä johtolankana tulee pitää jokaisen asiakkaan ajatus yrittäjyydestä.

Asiakashankinta alkoi välittömästi syksyllä 2004 projektin alkaessa. Ensimmäisen projektipäällikön aikana asiakashankinnan toimenpiteinä

käytettiin esittelytilaisuuksia eri toimipisteissä sekä ammattikorkeakoulun opettajille että sittemmin opiskelijoille. Esittelyjä on toteutettu sekä luokkatilanteissa että oppilaitosten käytävillä. Henkilökohtaisten kontaktien lisäksi ulkoista saatavuutta on pyritty lisäämään internet-sivustolla, julisteilla ja yrityshautomon esitteellä.

Asiakasmäärän lisäykseen vaikutti vähäisesti myös jo hautomoon tulleiden asiakkaiden toimiminen hautomon palvelujen suosittelijana tuttavapiirissään. Sen sijaan asiakkaat päätyivät useammin yrityshautomon palvelujen piiriin osallistumalla ensin Venture Cup -liiketoimintasuunnitelmakilpailuun ja Willi Idea -liikeideakilpailuun. Kyseisiin kilpailuihin liittyi myös erilaista koulutustarjontaa, joka toteutettiin yhteistyökumppani Technopolis Ventures Kareltek Oy:n kanssa. Koulutustilaisuuksissa esiteltiin sekä Kareltekin että Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulun yrityshautomoiden toimintaa. Edellä mainittujen lisäksi muutama jo hautomossa ollut asiakas osallistui liikeideallaan vuoden 2005 kilpailuihin.

Ylivoimaisesti tehokkaimmiksi asiakasrekryointitoimiksi osoittautuivat kuitenkin Venture Cupin ja Willi Idean tiedotustilaisuudet, joita järjestettiin kilpailujen alkuvaiheessa Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulun kaikissa yksiköissä. Useissa yksiköissä infotilaisuuksia järjestettiin useita peräjälkeen, jotta mahdollisimman monilla opiskelijoilla olisi mahdollisuus saada tieto sekä kilpailuista että Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulun yrityshautomon toiminnasta. Kiinnostuksen herättämiseksi järjestimme myös arvonnän, jonka arvontalipukkeessa oli mahdollisuus pyytää yhteydenottoa jatkoneuvottelun järjestämiseksi. Arvontalipukkeiden perusteella yrityshautomomme palvelut ja jatkoneuvottelu kiinnostivat syksyllä 2005 noin sataa opiskelijaa, mutta lopulta neuvottelua halusi aidosti kolmisenkymmentä henkilöä.

Asiakassuhde muodostuu varsinaisesti kolmesta vaiheesta:

aloituskeskustelusta, esihautomotoiminnasta ja hautomotoiminnasta.

Aloituskeskustelussa lähinnä kartoitetaan todellisia mahdollisuuksia yritystoiminnan suunnitteluun. Tähän liittyvät myös motivaatio, opiskelujen vaiheen ja elämäntilanteen huomioon ottaminen. Esihautomotoiminta käsittää liikeidean arviointia ja liiketoimintasuunnitelman laatimisen. Varsinaisen

hautomotoiminnan tarkoituksena on jo selvästi tukea liikeidean terävöittämistä ja sen viemistä käytännön liiketoiminnan suuntaan. Asiakassuhteen aikana tuodaan vahvasti esille, että hautomotoiminta on mahdollisuus yrittäjäksi ryhtymiseen, mutta asiakkuuden voi aivan hyvin, suuremmin perustelematta, lopettaa ja siirtyä palkkatyöhön.

2.3 Täydennystä muuhun koulutukseen

Yrityshautomoprojektia ei rakennettu Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulun täydennyskoulutus- ja kehityspalvelun muusta toiminnasta irralliseksi aktiviteetiksi. Projektille oli luontevaa löytää liittymäkohtia olemassa oleviin Into- ja Jatkumo-projekteihin. Innovaatioita yrittäjyyskoulutukseen - eli lyhennettynä Into-projekti oli yrityshautomon tavoin Euroopan Sosiaalirahaston osittain rahoittama projekti. Useat Into-projektissa toteutetut kurssit tukivat suoraan yrityshautomotoimintaa ja hautomoasiakkaan liikeidean kehittämistä. Jatkumo-projektin tavoitteena oli tukea yrittäjyyspolven vaihdoksia ja edesauttaa jatkajien löytämistä hyvillä ja toimivilla etelä-karjalaisille yrityksille, joiden yrittäjät ovat lähellä eläkeikää. Jatkumon päärahoittajana toimi opetusministeriö.

Yrityshautomon toiminnalla pyritään vahvasti tukemaan useimmiten vielä opiskelevan hautomon asiakkaan laaja-alaista oppimista yrittäjyyteen. Hautomotapaamisten tarjoaman henkilökohtaisen ohjauksen lisäksi asiakkailta on monia mahdollisuuksia kouluttaa itseään liiketoiminnan eri aloilla. Koulutusta on mahdollista saada edellä mainittujen projektien tarjonnan lisäksi projektipartnerilta Technopolis Ventures Kareltek Oy:ltä, kuten myös kursseilta, jotka ovat yleisesti tarjolla. Hautomo pyrkii kustantamaan asiakkaan tarpeisiin soveltuvaa koulutusta aina, kun projektipäätöksen ehdot vain mahdollistavat rahallisen tukemisen.

Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulun opiskelijat edistävät hautomotoimintaan osallistumisella oman liikeideansa kehittämisen lisäksi opintojaan. Samanaikaisesti on siis mahdollista saada yhdellä työsuorituksella itselleen kaksin-

kertaista hyötyä. Ammattikorkeakoulussa tehdyn päätöksen mukaisesti oman yritystoimintansa kehittämistä hautomon asiakkaana on mahdollista saada seuraavasti opintosuorituksia: esihautomossa tehty liiketoimintasuunnitelma 5 opintopistettä (op); hautomon ohjaukseen osallistuminen 3 - 5 op; työharjoittelu omassa yrityksessä enintään 30 op; opinnäytetyö 15 op (Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulu 2007). Kaikkiaan on siis mahdollisuus oman yrityksen kehittämisen yhteydessä edistää opintojaan enimmillään 45 opintopisteellä. Näiden lisäksi saa opintosuorituksen lisäksi tietoa yritystoimintaa varten osallistumalla muuhun omaa liikeideaa palvelevaan yritystoimintaan liittyvään koulutukseen. Tällaisia koulutuksia ovat esimerkiksi kannattava yritystoiminta ja markkinoinnista menestystekijä -koulutus.

3 YRITYSHAUTOMON ASIAKASTAPAAMISTEN TAVOITE

3.1 Ohjauksella oppia

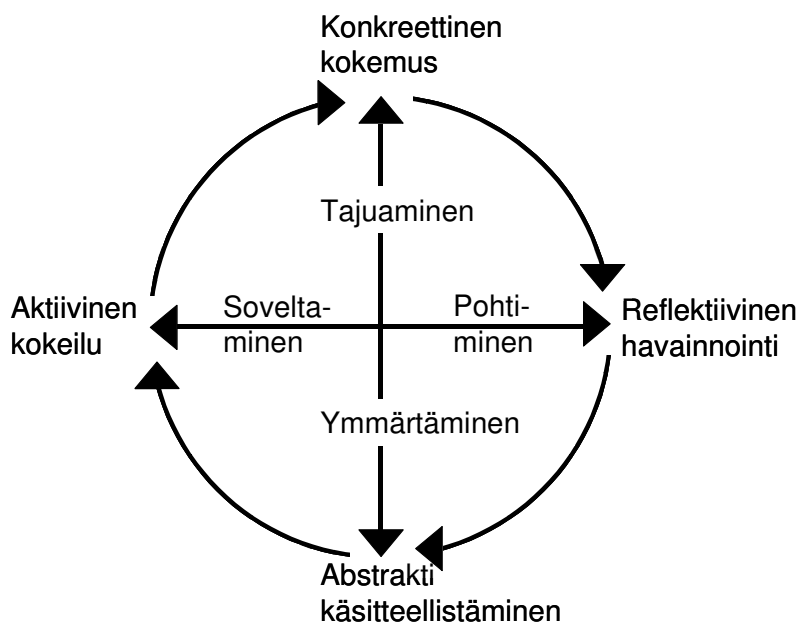
Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulun yrityshautomoprojektin tavoite on ESR-projektihakemuksessa määritelty seuraavasti: "...kannustaa kohderyhmään kuuluvia yrittäjäksi; saada aikaan uusia, työllistäviä yrityksiä; lisätä alueen yrityskehittäjäorganisaatioiden ja ammattikorkeakoulun välistä yhteistyötä; tukea yrittäjyysvalmiuksien sisällyttämistä tutkintorakenteeseen. Lisäksi projektin tavoitteena on vakiinnuttaa yrityshautomotoiminta osaksi EKAMK:n toimintaa" (Työministeriö 2007).

Välittömästi hautomoasiakkaiden omaan toimintaan liittyviä tavoitteita toteutetaan ongelmalähtöisen oppimisen perusteella (Chydenius-instituutti 2007). Vaikka ohjaus vahvasti nojautuukin ongelmalähtöiseen oppimiseen, toiminta ei ole pedagogiikkaa ajatellen harkitusti valittu. Tähän ohjausmenettelyyn päädyttiin lähinnä projektipartneri Technopolis Ventures Kareltek Oy:n noudattaman palvelukonseptin perusteella. Mikäli konsultointia toteutettaisiin syvemmällä ja enemmän asiakkaille valmista tietoa tai

kokonaispalvelua tuottavalla tavalla, ei olisi mahdollista henkilöresurssien puitteissa palvella projektihakemuksen tavoitteiden mukaista määrää asiakkaita.

Projektihakemuksen mukaisesti asiakkaita kannustetaan yrittäjyyteen, jotta samalla vaikutetaan myönteisesti myös maakunnalliseen elinkeinopolitiikkaan lisäämällä uusien yritysten syntymistä ja työllistymistä. Kannustaminen tapahtuu käytännössä nimenomaan asiakasohjauksella, jossa tarjotaan myös turvallisuutta asiakkaille. Yritystoiminnan aloittamisen turvallisuutta pyritään lisäämään toiminnan vaaranpaikkojen ja heikkouksien tunnistamisella. Näitä seikkoja käsitellään asiakkaiden ja projektin henkilöstön välisissä tapaamisissa. Samanaikaisesti asiakkaita kannustetaan tuottamaan heidän liike-ideaansa tukevia ajatuksia ja suunnitelmia.

Ohjaustapaamisissa asiakkaille annetaan keskustelun perusteella kulloiseenkin yritystoiminnan kehittämisen vaiheeseen liittyviä tehtäviä, jotka heidän on tarkoitus suorittaa ennen seuraavaa tapaamista. Tehtävillä pyritään rakentamaan osa osalta yritystoiminnan aloittamisen vaatima tietopaketti ja toiminnan suuntaviivat, joita noudattaen yrittäminen olisi mahdollisimman turvallista. Tällainen alla olevan kuvion mukainen oppimisen kehä tai spiraali vastaa useita tiedon omaksumiseen liittyviä teorioita (myös Nonaka & Takeuchi 1995, 71; Tuomi 1999, 343.)



KUVIO 2. Kolbenin kokemuksellisen oppimisen sykli (Järvinen ym. 2000, 90).

Prosessin seurauksena saattaa myös ilmetä, etteivät asiakkaan liikeidea tai esimerkiksi oma motivaatio ole yritystoimintaan riittävän vahvat, jolloin yrittäjyyden ajatuksesta kannattaa luopua. Hautomotoiminnassa päätymistä yrittäjyyteen tai palkkatyöhön pidetään yhtä hyvinä vaihtoehtoina. Korostamalla näiden kahden vaihtoehdon tasaveroisuutta pyritään luomaan henkinen turvallisuuden tunne prosessin aikana syntyvistä ja esille nousevista asioista huolimatta ja välttämään pakonomainen tilanne ryhtymisestä johonkin, josta ei ole täysin varma. Yrityshautomon asiakkaiden ja henkilöstön väliset tapaamiset ovatkin hautomon keskeisin palvelutarjonnan osa.

3.2 Erilaisia liiketoimintaympäristöjä

Tapaamisissa otetaan huomioon myös erilaiseen koulutukseen perustuvien liikeideoiden yritystoiminnan toimintaympäristöjen erilaisuus, koska liiketoiminnan vaatima tieto ja sen käyttäminen vaihtelevat suuresti toiminnan mukaan.

Tietojohtamisen tutkimuksessa on esitetty liiketoimintaan liittyvän tiedon esiintyvän kolmessa erilaisessa toimintaympäristössä. Näitä ovat mekanistinen, orgaaninen ja dynaaminen yritys ympäristö. Mekanistisessa ympäristössä toimitaan ennalta määrätyn tiedon perusteella saatujen ohjeiden mukaisesti, kun orgaanisessa ympäristössä puolestaan nojataan myös henkilöiden sisäiseen tietoon ja tilannekohtaiseen muuntautumiskykyyn. Dynaaminen ympäristö korostaa puolestaan uuden luomista kaoottisen tiedon pohjalta. (Stähle ja Grönroos 1999, 82, 89, 100.)

Erilaisesta ajattelusta ja näkemyksistä syntyy helposti dialogi, jos vaan keskustelun osapuolet uskaltavat tuoda näkemyksiään esille, eikä esimerkiksi ujous estä oman ajattelun ilmaisua. Mikäli yritystoimintaa luotaessa tai kehitettäessä oltaisiin kaikista asioista samaa mieltä, ei ilmeisestikään kovin helposti syntyisi uusia ideoita. Uusien ja erilaisten ajatusten syntyminen on yrityksen olemassaololle tärkeää kilpailukyvyyn takia. Kilpailijoista poikkeavilla toimintatavoilla luodaan erottautumistekijöitä, jolloin asiakas tunnistaa erilaistetun tarjonnan markkinointiviestinnän massasta - saadaan siis kilpailuetua.

Asiantuntijuutta on tutkimusten mukaan tehokasta kehittää myös dialogin kautta, esimerkiksi parityöskentelynä. Toisen henkilön kyseenalaistaessa esitettyjä ajatuksia löytyvät myös uusien ideoiden heikkoudet helpommin. Kyseenalaistuksen yhteydessä ajatuksen esittäjä joutuu perustelemaan ajatusmalliaan ja samalla tarkastelemaan asiaa aikaisemmasta ajatusmallistaan poikkeavasta näkökulmasta. Asiantuntijuuden jakaminen toimii siis esitettyjen ajatusten testaamisen välineenä. (Hakkarainen ym. 2001, 143 - 145.)

4 HAUTOMON TOIMINTAPROSESSIN RAKENTAMINEN

4.1 Alkutilanne

Hautomoprosessin alku muodostui syksyllä 2004 luontevasti jo toiminnassa olevien Into- ja Jatkumo-projektien oheen. Yrityshautomon toimintaan osallistuvivat projektiin nimetyt projektipäällikkö ja projektisihteeri. Tältä pohjalta alkoivat asiakashankinta ja samanaikaisesti tehty yrityshautomon markkinoinnillisen ilmeen suunnittelu, johon kuuluivat internet-sivut, juliste ja esitelehtinen. Internet-sivusto tehtiin staattiseksi kuvaamaan lähinnä hautomoprosessin päävaiheet, informoimaan opiskelua tukevasta toimintatavasta ja hautomon yhteystiedoista.

Asiakashankintaa toteutettiin jo projektin alkuvaiheessa Venture Cup -liiketoimintasuunnitelmakilpailun ja Willi Idea -liikeideakilpailun yhteydessä. Näihin kilpailuihin liittyen pidettiin myös asiakashankintaan tähtääviä tiedotustilaisuuksia. Noin puolen vuoden toiminnan jälkeen keväällä 2005 hautomossa oli vajaat kymmenen aktiivista asiakasta.

Asiakkaiden opastus yritystoimintaan tapahtui pääosin tapaamisissa, joissa oli yrityshautomon projektipäällikön lisäksi usein Into-projektin projektipäällikkö. Tapaamisia ei pidetty säännöllisesti johtuen projektipäälliköille osoitetuista muista tehtävistä ja niiden vaatimasta työajasta. Parhaiten hautomo pystyi palvelemaan yhtä asiakasta, jolle tuotettiin pienimuotoinen esitemateriaali ja internetiin yrityksen kotisivut hautomon tukemana.

Tullessani itse yrityshautomoprojektiin projektipäälliköksi huomasin, että aikaisemmista asiakastapaamisista oli varsin niukasti muistiinpanoja. Tämä johtui joko vähäisestä asiakastapaamisten määrästä tai niiden niukasta dokumentoinnista. Esimiehellänikään ei vaikuttanut olevan kuvaa hautomoprojektin arkipäivän toiminnasta, koska en saanut häneltä alkuvaiheessa mielestäni ollenkaan riittävää tukea työnohjauksellisessa mielessä. Tosin esimieheni kiinnostus työtäni kohtaan osoittautui jatkossakin riittämättömäksi, ja se kohdistui vain taloudelliseen seurantaan eikä itse asiakaspalvelun prosessiin ja palvelun laadullisiin tuloksiin.

Samanaikaisesti projektipäällikön vaihtumisen kanssa vaihtui myös hautomoprojektin projektisihteeri. Aikaisempi projektisihteeri työskenteli edelleen

samoissa tiloissa, ja häneltä saatiin erittäin tarpeellista apua uusien projekti-työntekijöiden työn alkutaipaleella. Koska aikaisempi projektisihteeri ei kuitenkaan enää ollut varsinaisesti yrityshautomon käytettävissä, jouduimme ja samalla pääsimme luomaan työmme toimintatavat uudella tavalla.

4.2 Uusia suunnitelmia

Edellä kuvaamassani tavallaan tabula rasa -tilanteessa päädyin miettimään yrityshautomon asiakkaiden palvelutarvetta. Asiakkaat tulivat yrityshautomoon saadakseen varmuutta ajatuksiinsa yrittäjyydestä ja oppiakseen yritystoimintaan liittyviä asioita. Hautomoasiakkaiden lähtökohdat, kiinnostuksen kohteet, suunnitellun liiketoiminnan toimialat ja kertynyt elämäkokemus olivat kuitenkin hyvin erilaisia ja yrityshautomon haasteena oli pystyä vastaamaan mahdollisimman hyvin kaikkien tarpeisiin. Hautomossa ei kuitenkaan ollut järkevää pyrkiä tuottamaan toimialakohtaista ammattitietoa, joten toiminnan painopiste oli selvästi yrittäjyyden oppimisen yleisessä ohjauksessa.

Vuoden 2006 keväällä hautomossa olleista asiakkaista vain parilla oli liiketaloudellista koulutusta, mutta useilla oli jopa hyvinkin selkeitä ajatuksia itse ydinliiketoiminnasta. Varsinainen toimialakohtainen substanssiosaaminen vaihtelee suuresti eri toimialoilla, vaikka yrityksen talouden varsinainen hallinta on kaikilla toimialoilla hyvinkin samankaltaista rahavirtojen käsittelyä ja yleensä markkinoinnillista toimintaa vaativaa. Tämän perusteella päädyin miettimään ohjausprosessia, jonka avulla voitaisiin jokaiselle asiakkaalle tuottaa mahdollisimman samansisältöinen ja laadukas palvelu kaupallisesta osaamisesta. Palveluprosessin tuli mielestäni nojata konstruktivistiseen oppimiskäsitykseen, jolloin jokaisen asiakkaan lähtökohdat huomioitaisiin oppimisen perustana ja samalla edellytettäisiin kultakin asiakkaalta omaa aktiivista panostusta hänen yritystoimintansa kehittämisessä (vrt. Siljander 2002, 203, 208 - 209, 214 - 215). Tavoitteeksi muodostui tarjota palvelupaketilla tukea sekä yleisosaamisen että oman liikeidean kehittämiseen ja toiminta-tavaksi muodostui tietyllä lailla perinteinen mestari-oppipoika-oppimismalli (vrt. Hakkarainen ym. 2001, 154).

Konstruktivistinen oppimiskäsitys sisältää muun muassa oppimisprosessin ohjauksen, aikaisemman tiedon ja erilaisten lähtökohtien huomioon ottamisen, ongelmakeskeisyyden, tiedon tilannesidonaisuuden ja sosiaalisen vuorovaikutuksen (Siljander 2002, 214 - 215). Konstruktivistisen oppimiskäsityksen käyttöä pystyi perustelemaan hyvin edellä mainitsemillani, hautomoprosessiin sopivilla konstruktivismiin piirteillä. Lisäksi huomionarvoista on, että yrityshautomo palvelee laajaa asiakaskuntaa, jolloin asiakkaiden itsenäinen tekeminen ja omatoiminen oppiminen mahdollistavat hautomohenkilökunnan työajan tehokkaan jakamisen useamman asiakkaan käyttöön. Kiinteä asiakaskohtainen ohjaus ja asiakkaan henkilökohtainen opettaminen sitoisi käytettävissä olevan aikaresurssin vain muutaman asiakkaan käytettäväksi.

4.3 Monenlaisia asiakkaita

Ammattikorkeakoulun asiakkaiden liikeideoihin on liitettävissä luonteeltaan eri luonteista toimintaa. Jotkin liikeideat perustuvat hyvinkin mekaaniseen ja annettujen ohjeiden mukaiseen suoritukseen, jotkin taas edellyttävät tekijältään vahvaa, itsenäistä luomispanosta. Yritysten toiminnassa onkin erotettavissa erilaisia toimintaympäristöjä: mekaaninen, orgaaninen ja dynaaminen ympäristö.

Jos organisaation toimintaa halutaan hallita ja ohjata tiukasti ja odotetaan samalla pysyvyyttä ja ennakoitavuutta, organisaatiota kutsutaan mekaaniseksi (Stähle ja Grönroos 1999, 66; 2000, 74). Orgaaninen organisaatio puolestaan odottaa jäseniltään mukautuvuutta ja kehitystä vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Orgaanisessa ympäristössä muutosta johdetaan hallitsemalla informaatiovirtoja. Kolmantena toimintaympäristönä on jopa kaoottisuuttakin sisältävä dynaaminen ympäristö, joka synnyttää uusia toimintamuotoja ja innovaatioita näennäisen hallitsemattomasti. Tällöin haasteeksi nousee jatkuvan muutoksen ja kehityksen ymmärtäminen. (Stähle ja Grönroos 1999, 67 - 69; 2000, 75 - 78.)

Yritysten toiminnan luonne ja erityispiirteet on välttämätöntä ottaa huomioon ohjausta annettaessa. Vääränlaisella ohjauksella saatettaisiin muutoin latistaa luovaksi tarkoitetun yrityksen toimintaa, tai toisaalta mekaaniseen toimintaympäristöön tarkoitettu yritys saattaisi menettää toimintakykynsä puuttuvan ohjauksen takia. Tätä voidaan havainnollistaa hautomoasiakkaista puhuttaessa esimerkiksi siten, että Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulun liiketalouden yksiköstä valmistuva tilitoimiston perustava tradenomi tarvitsee liiketoiminnassaan paljon ennalta määriteltyä, lakeihin perustuvaa tietoa, kun toisaalta vaatesuunnitteluun artenomi tarvitsee paljon luovuuteen kannustavaa tietoa ja ideoita. Erilaisten toimintaympäristöjen huomioon ottaminen korostuu hautomo-ohjauksessa etenkin liikeidean suunnitteluvaiheessa ja suunniteltaessa liiketoiminnan markkinoinnillista toimintaa. Näiden sijaan yrityksen perustaminen tapahtuu liikeideasta riippumatta kaikilla samankaltaisesti ja mekanistisesti, koska juridiset asiat ovat vahvasti lakeihin ja asetuksiin perustuvia.

4.4 Hautomoprosessin vaiheet

Päätimme luoda hautomoprosessille toimintamallin, tarkastuslistan, jonka mukaisesti kukin hautomoasiakkuus etenisi. Toimintamalli vastaa myös mestari-oppipoika-prosessin ajattelua rakennustelineiden luomimisesta oppisen ajattelun ja toiminnan tueksi (vrt. Hakkarainen ym. 2001, 154). Opintosuoritusten huomioon ottamisen helpottamiseksi oli järkevintä säilyttää rakenne, joka tukisi opintopisteiden kertymisen seurantaan. Annoimme toimintamallillemme arkipuheessa nimen tikapuumalli, jota käytän myös tässä yhteydessä jatkossa. Tikapuumalli käsittää kolme pääkohtaa: liikeidean arvioinnin, esihautomon ja hautomon.

Liikeidean arviointi sisältää aloituskeskustelun. Aloituskeskustelussa kartoitetaan motivaatiota ja kykyä suoriutua muiden aktiviteettien ohessa tapahtuvasta hautomon oppimisprosessista. Kun todetaan jatkomahdollisuuksien olevan olemassa, täytetään yrityshautomon asiakkuuteen liittyvät lomakkeet, kuten hautomosopimus ja henkilötietolomake. Liikeidean arviointiin liittyvät jatkotapaamisilla toteutettavat liikeidean potentiaalin, uutuusarvon ja toteutettavuuden arviointi.

Esihautomovaiheessa edetään jo selvästi uusien asioiden opettelemiseen. Esihautomossa on tavoitteena saada aikaiseksi toteuttamiskelpoinen liiketoimintasuunnitelma, jonka pohjalta edetään hautomovaiheeseen. Liiketoimintasuunnitelman tekeminen edellyttää lähes aina varsin laajaa uusien asioiden oppimista. Asiakkaiden on opittava arvioimaan liikeideansa kriittisesti ja asettamaan selvät tavoitteet yritystoiminnalleen. Liiketoimintaympäristö ja sen kehitys on pyrittävä analysoimaan, mikä on monelle asiakkaalle täysin uudenlaista toimintaa. Puhtaasti liiketaloudellisia opittavia asioita ovat markkinointisuunnitelman tekeminen ja liiketoimintamalliin ja organisaatioon liittyvät päätökset, kuten yrityksen talouden suunnitteluun liittyvät asiat. Riskien arvioinnissa asiakkaat tutustuvat riskien erilaisiin ilmentymiin ja riskeiltä suojautumiseen.

Liiketoimintasuunnitelman valmistumisen jälkeen asiakkuus etenee varsinaiseen *yrityshautomovaiheeseen*, jossa toiminta tähtää jo yrityksen todelliseen perustamiseen. Hautomossa käsiteltävinä asioina ovat yrityksen perustamistoimet, rahoitus, tuotekehitys, myynti ja markkinointi ja hyvä hallintotapa. Osa näistä asioista on käsitelty jo esihautomossa tehdyssä liiketoimintasuunnitelmassa, mutta hautomovaiheessa näitä aletaan jo toteuttaa ja oppia käytännön toimenpiteiden kautta.

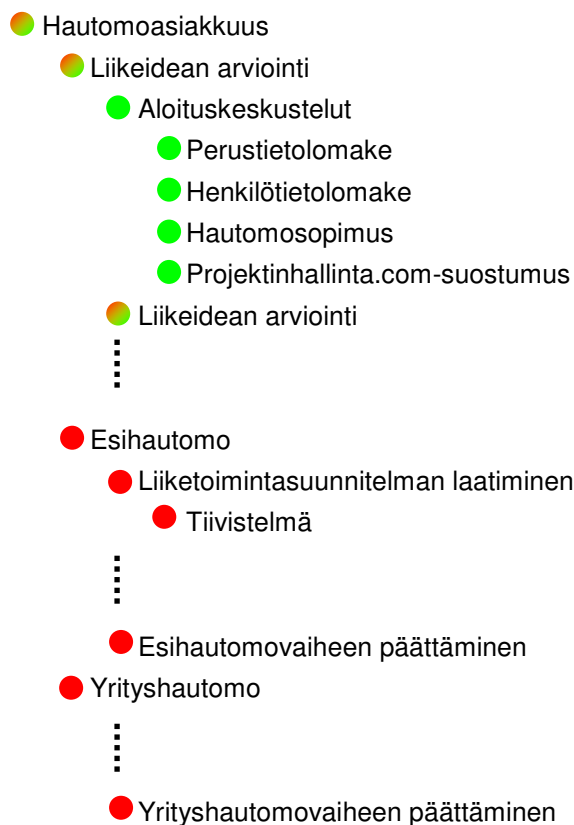
Kaikkien edellä kuvattujen vaiheiden jälkeen, yrityksen jo toimiessa, päätetään hautomon asiakkuus. Asiakas voi myös ilmoittaa asiakkuutensa päättymisestä missä vaiheessa prosessia tahansa. Toiminta perustuu vahvasti asiakkaan omaan oppimismotivaatioon ja hänen omaan aktiivisuuteensa, ja tätä myös korostetaan koko hautomoasiakkuuden ajan.

4.5 Tekninen toteutus

Tikapuumallin käyttäminen tuloksekkaasti edellyttää myös selkeää teknistä toteutusta. Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulun yrityshautomossa otettiin käyttöön Severa Oy:n projektihallintatyökalu Severa PSA, joka tarjoaa internetissä toimivan selainpohjaisen palveluratkaisun (ks. Severa Oy 2007). Kyseinen palvelu on varsin laaja, mutta yrityshautomossa oli vuoden 2006 kesään mennessä otettu käyttöön vain asiakaskohtainen projektinseuranta. Yrityshautomon käyttämään palveluun kirjataan asiakkaan yhteystiedot, kullekin asiakkaalle tikapuumalli ja muistiinpanot neuvotteluista tai muista tapahtumista.

Tikapuumallista sovelluksen käyttäjä näkee pikaisella silmäyksellä kulloisenkin asiakkaan palvelun vaiheen tavallaan liikennevaloina. Kunkin tikapuumallissa olevan tehtävän kohdalla oleva ympyrä ilmaisee kolmella eri värillä tehtävän etenemisen. Väreillä ilmaistaan tekemättä oleva, vireillä oleva ja valmis tehtävä. Koska jokaiselle asiakkaalle muodostetaan samanlainen tikapuumalli asiakassuhteen alussa, voidaan varmistua siitä, että kaikille tuotetaan saman-

sisältöinen peruspalvelu. Asiakaskohtaisesti palvelua on toki mahdollisuus laajentaakin, ja tikapuumallia pystytään muokkaamaan asiakaskohtaisiin tarpeisiin sopivaksi.



KUVIO 3. Hautomon ohjaustoiminta tikapuumallia käyttäen. Ote tikapuumallista. Väreillä kuvattu kohtien valmiusaste.

Ensimmäinen projektinhallintapalveluun tehty tikapuumalli noudatti projektipartneri Technopolis Venture Kareltek Oy:n palvelumallia. Kukin prosessin osa tallennettiin eri projektiksi, eli jokaisella asiakkaalla oli asiakastietoihinsa liittyneenä kolme erilaista "tiedoston" osaa: liikeidean arviointi, esihautomo ja yrityshautomo. Tämä todettiin kuitenkin hankalaksi käytön kannalta, koska asiakkailla saattoi olla samanaikaisesti meneillään tehtäviä esimerkiksi liikeidean arvioinnista ja esihautomotoimintaan kuuluvan liiketoimintasuunnitelman laatimisesta. Käytännössä tämä tarkoitti, ettei tietokoneen näytöltä saatu kerralla kokonaiskuvaa palveluprosessin etenemisestä, vaan sovelluksen käyttäjän piti hakea sovelluksesta toinen näyttö. Kun tämä ongelma tunnistettiin, tehtiin muutos eri osien yhdistämiseksi. Liitteenä oleva

asiakasprojektia kuvaava tikapuumalli noudattaa kesällä 2006 käyttämäämme asiakkaan palveluprosessin rakennetta (liite 2).

Selainpohjainen projektinhallintapalvelu tarjoaa lisäksi mahdollisuuden käyttää palvelua kaikkialta, missä on tarjolla internet-yhteys. Tästä mahdollisuudesta on hyötyä yrityshautomoprojektissa siten, että asiakastapaamisien muistiinpanot voidaan tehdä eri koulutusyksiköissä pidetyissä palaverissa tapaamisen aikana, jolloin säästetään myös työaika, koska muistiinpanoja ei tarvitse tapaamisen jälkeen kirjata uudelleen. Lisäksi neuvottelutilanteessa on joustavasti mahdollista tarkastaa aikaisemmissa tapaamisissa kirjattuja tietoja. Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulun yrityshautomon asiakkaat tavataan yleensä heidän oman koulutusalaansa tiloissa, ja neuvottelutilat pyritään pääsääntöisesti varaamaan siten, että käytettävissä on joko kiinteä verkko-yhteys tai langaton paikallisverkko, jolloin projektinhallintapalvelua päästään käyttämään tapaamisen aikana.

Kyseinen työskentelytapa helpottaa hautomohenkilöstön työskentelyä merkittävästi. Kunkin asiakkaan tilanne on ennen uutta tapaamista aina nopea palauttaa mieleen. Tällöin asiakkaalle pystytään antamaan laadukas palvelumielikuva sekä tarjoamaan nopeammin ohjausta prosessin kulloiseenkin vaiheeseen. Asiakaskohtaiset tarpeet voidaan myös lisätä omina tehtäväkohtinaan tikapuumallin mihin vaiheeseen tahansa, mikä mahdollistaa massasta poikkeavien oppimistarpeiden korostamisen.

4.6 Vakioidun toimintamallin hyödyt tietyille sidosryhmille

Selainpohjaisesta asiakkuuden hallinnasta on hyötyä Technopolis Ventures Kareltek Oy:n tarjoamassa asiakasohjauksessa. Kareltek on nimennyt omasta henkilöstöstään yhteyshenkilön Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulun yrityshautomoprojektiin. Kyseinen yrityskehitysasiantuntija osallistuu usein ammattikorkeakoulun yrityshautomon asiakastapaamisiin, ja hänellä on myös katseluoikeus yrityshautomon asiakkaiden tietoihin. Hänen on näin mahdollista valmistautua omassa toimistossaan asiakastapaamisiin lukemalla

kyseistä asiakasta koskevat dokumentit. Ennen projektinhallintapalvelun käyttöönottoa tiedot olivat tallentuneina Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulun palvelimille, joilta projektipartneri ei pystynyt lukemaan dokumentteja ammattikorkeakoulun tietoverkon ulkopuolella.

Yrityshautomoprojektin päärahoittajina toimivat Euroopan Sosiaalirahasto ja TE-keskus, joista jälkimmäinen myös valvoo rahoittamiensa projektien toimintaa ja tuloksellisuutta. Hautomon uusi toimintatapa on otettu huomioon positiivisesti myös Kaakkois-Suomen TE-keskuksessa, joka on seminaarissaan Imatralla keväällä 2006 käyttänyt hautomoprojektissa luotua tikapuumallia esimerkkinä hyvästä käytänteestä. TE-keskus näki hyvänä sen, että asiakkaille tarjotaan samansisältöinen ohjaus ja että projektin toiminta dokumentoituu samalla hyvin.

5 TOIMINNAN KRIITTINEN TARKASTELU SUBJEKTIIVISESTI

Toimin Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulun yrityshautomoprojektin projektipäällikkönä elokuun 2005 loppupuolelta heinäkuun 2006 loppuun. Vuoden aikana aktiivisten asiakkaiden määrä hieman yli kaksinkertaistui ja tikapuumalli otettiin päivittäiseen käyttöön. Mallin käytöstä oli selvästi hyötyä asiakkaiden ohjauksessa, sillä se antoi ryhtiä toimintaani ohjaamalla aina seuraavaan asiakaspalvelutehtävään. Tapaamisten dokumentointi ohjausta antavaan järjestelmään loi myös itselleni mielikuvaa ammattimaisesta toiminnasta ja toiminnan suunnitelmallisesta jatkumisesta. Ennen uuden toimintamallin käyttöönottoa dokumentaatio tallennettiin asiakkaan nimellä olevaan tiedostokansioon käyttämällä useimmiten dokumentoinnissa itse luotua lomakepohjaa. Vaikka tiedot tulivatkin talteen, uusi järjestelmä tuntui paremmalta myös tietojen helpon jakamisen ja järjestelmän selkeän käyttöliittymän takia. Uskon, että hyötynäkökohdat korostuvat asiakasmäärän lisääntyessä entisestään.

5.1 Järjestelmällisyyttä tikapuumallista

On kuitenkin vaikea arvioida objektiivisesti, saatiinko Severa Oy:n projektinhallintajärjestelmästä oikeasti hyötyä niin paljon, että yrityshautomon investointi kyseiseen palveluun oli kannattava. Olisihan tikapuumallin voinut myös kehittää ilman sovellustakin vaikka tietokoneen taulukkolaskentaohjelmalla. Omaan positiiviseen yleismielikuvaani investoinnin kannattavuudesta lienee vaikuttamassa kuitenkin se, että olin itse ottamassa toimintaa käyttöön, joten oma sitoutumiseni siihen tapahtui käyttöönoton myötä.

Tikapuumallin käyttö aiheuttaa laajemman järjestelmän myötä myös hieman lisää työtä aikaisempaan toimintamalliin verrattuna. Kiireessä, yhden asiakastapaamisen loppuessa ja toisen alkaessa heti perään, on ilmeinen vaara jättää tekemättä ”liikennevalojen” muutokset. Kiusaus järjestelmän ylläpitoon liittyvien tehtävien laiminlyömiseksi rutiinikiireen yhteydessä on olemassa.

Ajanpuute järjestelmän käytön laiminlyönnin syynä kostautuu kuitenkin pitkällä aikavälillä, koska tuolloin kulloisenkin asiakkaan tilanteen hahmottaminen pitkittyy. Mielestäni liikennevalojen ja projektinhallintapalvelun muidenkin ominaisuuksien järjestelmällinen käyttö olisi kuitenkin järkevää. Laadukkaiden asiakasmuistiinpanojen pohjalta yrityshautomon olisi mahdollista kehittää tikapuumallista vieläkin tehokkaampi työkalu palvelutoimintansa tueksi.

5.2 Kehitysmahdollisuus todelliseksi ohjaustyökaluksi

Projektinhallintapalvelu antaa erittäin hyvän mahdollisuuden kehittää asiakkaiden oppimisen ohjausta pitemmällekin. Tikapuumallissa olevien eri väreillä kuvattavien tehtävien yhteyteen on mahdollista liittää tehtävän otsikkotekstin lisäksi muutakin tietoa. Kunkin tehtävän yhteydessä annettavan

ohjauksen voisi siis kuvata tarkemmin sanallisesti. Tämä mahdollistaisi mielestäni "käsikirjan" luomisen koko hautomoprosessin ajalle. Esimerkiksi esihautomovaiheessa tehtävän liiketoimintasuunnitelman kohtaan "Talous- ja rahoitussuunnitelma" voitaisiin liittää suoraan ohjeistus yritystoiminnan budjetin ja rahoituksen laatimiseksi.

Hautomoprosessiin liittyvän käsikirjan ja oppimista ohjaavan materiaalin laatiminen olisi ehkä houkuttelevaa, mutta toisaalta sen laatimisen järkevyyden voi myös kyseenalaistaa. Markkinoilla on nimittäin jo useita kaupallisia yrityskonsultointiin liittyviä ohjelmia, joten lienee perusteltua kysyä itseltään, kannattaako "pyörää" keksiä uudelleen. Lisäksi yrityspalvelutoimijoiden internet-sivustot sisältävät erittäin paljon valmista käyttökelpoista informaatiota yritystoiminnan aloittamista varten.

Moni olemassa oleva yrityshautomo on profiloitunut tietylle toiminnan alalle, esimerkiksi teknologiapohjaisten liikeideoiden tukemiseen. Asiakasprosessien erilaisuus muodostaa kuitenkin haasteen Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulun yrityshautomolle. Jo nyt ammattikorkeakoulun yrityshautomon toiminnan alkuvaiheessa oli havaittavissa liikeideoiden laaja kirjo hyvin vaatimattomasta käsityötoiminnasta täysin uuteen tuoteinnovaatioon. Mikäli hautomoprosessia halutaan rakentaa asiakaskunnan heterogeenisuudesta huolimatta määrämutoiseksi ohjaavaksi järjestelmäksi, on syytä pohtia erittäin tarkkaan, kuinka laaja ja yksityiskohtainen ohjeistus yrityshautomon henkilöstöä varten laaditaan. Toimintaan on mielestäni jätettävä ohjaustyökaluista huolimatta varsin paljon joustonvaraa.

5.3 Muistiinpanojen rakenne

Tikapuumallin ja projektinhallinjärjestelmän käyttäminen jatkossa edellyttää mielestäni myös yhden teknisen päätöksen, jonka katson vaikuttavan asiakkaiden ohjaamiseen ja sitä kautta myös heidän oppimiseensa. Tuleeko asiakaskohtaiset muistiinpanot tapaamisista tehdä tikapuumalliin merkittyjen tehtävien yhteyteen vai erilliseen asiakasmuistiokansioon, kuten itse tein?

Kaikkien asiakasmuistioiden tallettaminen samaan paikkaan mahdollistaa toki nopean yleissilmäyksen kaikkiin käytyihin palavereihin muttei tue vahvasti tikapuumallin mukaisesti määrämutoisen ohjauksen toteuttamista. Tikapuumalli on siis erillisinä rakenteena, eikä muistioiden tekstiä pysty välittömästi yhdistämään malliin. Selvitän ohessa yksinkertaisella esimerkillä näiden kahden järjestelmän eron.

Muistiinpanojen esittäminen tikapuumallissa:

- Perustiedot -> Neuvottelu 15.2.2007 -> Muistiinpanot ohessa.
- Liikeidea -> Neuvottelut 10.1.2007 ja 15.2.2007 -> Muistiinpanot ohessa.
- Tavoitteet -> Neuvottelu 15.2.2007 -> Muistiinpanot ohessa.

Tässä tapauksessa yhden asiakasneuvottelun eri asiat ovat siis levällään useiden otsikoiden alla, jolloin kokonaiskuvan saaminen tietyssä tapaamisessa käsitellyistä asioista on vaikeaa.

Vastaavien muistiinpanojen esittäminen itse tekemälläni tavalla:

- Perustiedot -> Neuvottelu 15.2.2007 (merkintä ei sisällä lisätietoja tapaamisesta).
- Liikeidea -> Neuvottelut 10.1.2007 ja 15.2.2007.
- Tavoitteet -> Neuvottelu 15.1.2007.

Muistiot ovat erillisinä tietoina sovelluksen välilehdellä Yhteydenotot.

- Muistio neuvottelusta 10.1.2007.
- Muistio neuvottelusta 15.2.2007.

Edellä kuvaamissani muistiinpanojen tallennustavoissa on pikaisesti tarkasteltuna eroa vain teknisesti. Uskon kuitenkin, että erilaisilla toimintatavoilla on ainakin jossain määrin merkitystä yrityshautomon asiakasohjauksen etenemiseen. En kuitenkaan pysty yksiselitteisesti määrittämään jompaakumpaa tapaa toista tehokkaammaksi.

6 Mitä opimme tästä?

Yrityshautomon toiminta on muuttunut projektihenkilöstön muutosten myötä. Vuonna 2004 tapahtuneen hautomon toiminnan käynnistysvaiheen jälkeen työskentelytavat muotoutuivat syksyn 2005 ja kevään 2006 välillä varsin määrämuotoisiksi ja käsittivät tarkastelujakson lopussa pääsääntöisesti hyvin samanlaisia palveluelementtejä kaikille hautomoasiakkaille. Luotu tikapuumalli auttoi muistamaan ohjauksen vaiheet siten, että periaatteessa asiakkaan eteneminen yrittäjäksi tai yrittäjyyden ajatuksesta luopumiseen tapahtui järjestelmällisesti askel askeleelta.

Yrityshautomon palveluprosessin tikapuumalli auttaa mielestäni selvästi asiakasohjausta. Mikäli olisin edelleen halunnut jäädä yrityshautomon palvelukseen, olisin todennäköisesti vielä vahvistanut toimintamallin määrämuotoisuutta, mikä olisi jossain määrin mahdollistanut palvelun ohjauksen kuvaamisen tietynlaisena "standardoituna" palvelutuotteena. Tikapuumallia käytettäessä siihen kannattaisi kuitenkin lisätä kuhunkin tehtävään ainakin jonkin verran avainkysymyksiä, jotka auttaisivat kyseisen ohjaustehtävän riittävän laajaa ja perusteellista läpikäyntiä. Kannattaa kuitenkin muistaa, että Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulun yrityshautomon asiakaskunnan liikeideat ja tavoitteet ovat varsin heterogeenisiä, joten palvelun ohjauksessa pitää edelleen olla vapaus toimia joustavasti asiakkaan tarpeiden mukaisesti.

Konsultoinnin erilaisia kaupallistettuja työkaluja on olemassa, mutta niistä huolimatta luotu palvelumalli voisi olla käytettävissä asiakkaiden perusohjauksessa. Näin voisi olla etenkin silloin, jos mallia kehitetään vielä

vahvemaksi hautomotyöntekijän tueksi asiakaskeskustelujen ohjaustilanteisiin. Tikapuumalli on myös helposti skaalattavissa, ja sen kehitystyö tehtiin ESR:n rahoittamassa hankkeessa. Näillä perusteilla malli voisi olla otettavissa käyttöön laajemmaltikin.

Kun ajattelen tekemääni kehittämishanketta työprosessina, olen saanut hyvän muistutuksen siitä, että tietokoneella tehdyt työt kannattaisi talleentaa varmuuskopioina säännöllisesti. Opin tämän kantapään kautta menetettyäni jo kertaalleen kirjoitetun ja lähes valmiin leipätekstin. Jälleen kerran sain myös todistettua itselleni, että tarvitsen rauhallisen ja virikkeettömän työympäristön, mikäli suorittamani tehtävä edellyttää pitkäaikaista keskittymistä. Sinällään kehittämistehtävä merkitsee minulle vain yhtä pakollista tehtävää opettajaksi pätevytyksessä, eikä ole tuonut nykyiseen työhöni mitään lisämaustetta.

Uskon kuitenkin, että joku muu yritystoiminnan kehittämisestä kiinnostunut henkilö voisi jatkaa hankkeeni pohjalta pohdintaa siitä, kuinka perusyrittäjätoimintaan saataisiin konsultoinnin omaista ja pitkäaikaiseen asiakassuhteeseen perustuvaa yrityshautomopalvelua. Usein yritysneuvonta on kunnallisissa palvelupisteissä ylikuormituksen takia lyhytaikaista ja kiireessä tapahtuvaa, jolloin yrittäjäkandidaatti jää varsin pian toimimaan yksin. Monet olemassaolevat yrityshautomot keskittyvät puolestaan kasvualojen palveluun tai teknologiaa hyödyntävien innovaatioiden kehitystyöhön. Kuka siis palvelee mökkitalokariksi aikovaa?

LÄHTEET

Chydenius-instituutti. 2007. Ohjeistus verkkokurssien suunnittelijoille. Viitattu 15.5.2007.

[Http://verkkoluotsi.chydenius.fi/salatutsivut/pedagoginen/didaktiset_mallit/ongelmalahtoinen.html](http://verkkoluotsi.chydenius.fi/salatutsivut/pedagoginen/didaktiset_mallit/ongelmalahtoinen.html).

Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulu. 2007. Esittely. Viitattu 14.7.2007.

[Http://www.scp.fi/fi/esittely/index.htm](http://www.scp.fi/fi/esittely/index.htm); Viitattu toukokuussa 2007.

[Http://www.scp.fi/yrityshautomo](http://www.scp.fi/yrityshautomo).

Hakkarainen, K., Lonka, K. & Lipponen, L. 2001. Tutkiva oppiminen - älykkään toiminnan rajat ja niiden ylittäminen. Helsinki: WSOY.

Järvinen, A., Koivisto T. & Poikela, E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Helsinki: WSOY.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press.

Severa Oy. 2007. Severa PSA. Viitattu 14.7.2007.

[Http://www.severa.com/fi/product.htm](http://www.severa.com/fi/product.htm).

Siljander, P. 2002. Systemaattinen johdatus kasvatustieteeseen. Helsinki: Otava.

Stähle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Helsinki: WSOY.

Stähle, P. & Grönroos, M. 2000. Dynamic Intellectual Capital – Knowledge Management in Theory and Practice. Helsinki: WSOY.

Suomen Yrittäjät Ry. 2007. Perustietoa yrittäjyydestä ja yrittäjäkoulutuksesta Suomessa. Viitattu 14.7.2007.

[Http://www.yrittajat.fi/sy/home.nsf/0331e840dcd39419c2256c290029ef82/c2256db30028ddcfc2256b4f0040e001/\\$FILE/yrittajjys_koulutus06.pdf](http://www.yrittajat.fi/sy/home.nsf/0331e840dcd39419c2256c290029ef82/c2256db30028ddcfc2256b4f0040e001/$FILE/yrittajjys_koulutus06.pdf).

Taloudellinen Tiedotustoimisto. 2006. TAT ja yritykset. Viitattu 14.7.2007.

[Http://www.tat.fi/tat/fi/www/yritykset/](http://www.tat.fi/tat/fi/www/yritykset/).

Tilastokeskus. 2007. Väestö iän mukaan 2006 lopussa. Viitattu 24.7.2007.

[Http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html#V%C3%A4est%C3%B6i%C3%A4nmukaan](http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html#V%C3%A4est%C3%B6i%C3%A4nmukaan).

Tilastokeskus. 2007. Väestö iän ja sukupuolen mukaan 2006, virallinen tilasto.

Viitattu 24.7.2007. [Http://www.stat.fi/til/vaenn/2007/vaenn_2007_2007-05-31_kuv_001.html](http://www.stat.fi/til/vaenn/2007/vaenn_2007_2007-05-31_kuv_001.html).

Tuomi, I. 1999. Corporate Knowledge - Theory and Practice of Intelligent Organizations. Helsinki: Metaxis.

Työministeriö. 2007. ESR-projektin kuvaus. Yrityshautomotoiminnan käynnistäminen Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulussa. Viitattu 15.5.2007. [Http://esrlomake.mol.fi/esrtiepa/kuvaus_S01652.html](http://esrlomake.mol.fi/esrtiepa/kuvaus_S01652.html).

Valtioneuvosto. 2003. Pääministeri Matti Vanhasen hallituksen ohjelma 24.6.2003. Yrittäjyyden politiikkaohjelma. Viitattu 15.5.2007. [Http://www.valtioneuvosto.fi/tiedostot/julkinen/vn/hallitus/vanhasen-hallitusohjelma-2003/fi.pdf](http://www.valtioneuvosto.fi/tiedostot/julkinen/vn/hallitus/vanhasen-hallitusohjelma-2003/fi.pdf).

LIITE 1

Väestö iän mukaan vuoden 2006 lopussa.

Ikä	Miehet	Naiset	Yhteensä
0-4	147 143	140 984	288 127
5-9	147 656	141 563	289 219
10-14	165 156	158 679	323 835
15-19	166 143	159 204	325 347
20-24	169 860	162 144	332 004
25-29	169 194	161 773	330 967
30-34	162 205	153 383	315 588
35-39	171 224	165 214	336 438
40-44	190 918	185 085	376 003
45-49	189 147	186 172	375 319
50-54	196 272	196 010	392 282
55-59	204 428	205 649	410 077
60-64	153 214	159 818	313 032
65-69	121 620	137 477	259 097
70-74	91 351	114 577	205 928
75-79	72 900	109 787	182 687
80-84	42 275	84 986	127 261
85-89	17 038	47 628	64 666
90-	5 998	23 080	29 078
Yhteensä	2 583 742	2 693 213	5 276 955

Vuonna 2006 oli miesten keski-ikä 39,2 ja naisten 42,2 vuotta.

100 vuotta täyttäneitä oli 410, joista miehiä 56 ja naisia 354.

(Tilastokeskus 2007)

LIITE 2

Alla on kuvattuna yrityshautomossa tehty palveluprosessin hierarkkinen tikapuumalli. Käytettävässä sovelluksessa tehtäviä kuvaavien pallojen värit olivat tehtävän vaiheen mukaisesti seuraavat:

kokonaan punainen	=	tehtävä aloittamatta
kokonaan vihreä	=	tehtävä suoritettu
punainen / vihreä	=	tehtävä vireillä.

- Hautomoasiakkuus
 - Liikeidean arviointi
 - Aloituskeskustelut
 - Perustietolomake
 - Henkilötietolomake
 - Hautomosopimus
 - Projektinhallinta.com-suostumus
 - Liikeidean arviointi
 - Potentiaalinen arviointi
 - Uutuusarvo
 - Toteutettavuus
 - Jatkoselvitysten toteuttaminen
 - Arviointivaiheen päättäminen
 - Esihautomo
 - Liiketoimintasuunnitelman laatiminen
 - Tiivistelmä
 - Perustiedot
 - Liikeidea
 - Tavoitteet
 - Liiketoimintaympäristö ja sen kehitys
 - Markkinointisuunnitelma
 - Liiketoimintamalli ja organisaatio
 - Talous- ja rahoitussuunnitelma
 - Riskien arviointi
 - Esihautomovaiheen päättäminen
 - Yrityshautomo
 - Yrityksen perustamistoimet
 - Rahoitus
 - Tuotekehitys
 - Myynti ja markkinointi
 - Hyvä hallintotapa
 - Yrityshautomovaiheen päättäminen